

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามเค้าโครงของแบบสอบถามต่อผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อ ในอุตสาหกรรมผู้ประกอบยานยนต์ในขั้นตอนสุดท้ายจะถูกนำมาวิเคราะห์เป็นส่วน ๆ ตาม ลักษณะของข้อมูลและจุดประสงค์ในการศึกษาโดยแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งเป็น การศึกษาเพื่อทำการหาความสัมพันธ์ของข้อมูลระหว่างปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนด ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ กับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้ และทดสอบหา ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างทางคณิตศาสตร์ (Structural Equation Model) โดยในขั้นแรกผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อทำการ ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของโครงสร้าง และหาค่าน้ำหนักของปัจจัยเพื่อระบุ ปัจจัยย่อยที่ใช้เป็นตัวแทนของปัจจัยหลัก ทั้งในส่วนของปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนด ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ และเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลในส่วนต่างๆ ตามสมมติฐานที่ได้พัฒนาขึ้นโดยใช้ วิธีการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) เพื่อให้ได้แบบจำลองที่มีโครงสร้าง ความสัมพันธ์ที่ถูกต้อง สำหรับส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใน ทุกๆ ด้าน อันได้แก่ ความเสี่ยงของปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ความเสี่ยงของยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ และความเสี่ยงของเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและองค์กรไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้น ได้ โดยจะได้นำความเสี่ยงเหล่านั้นมาทำการศึกษาเพื่อจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงต่อไป

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งตามกรณีศึกษา

เมื่อทำการพิจารณาองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาทั้งหมด 14 องค์กรที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ในงานวิจัยครั้งนี้พบว่า สามารถแบ่งกรณีศึกษาออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ตามแหล่งที่มาของ องค์กรคือ องค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากค่ายญี่ปุ่น 9 องค์กร องค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ จากค่ายทวีปอเมริกา 2 องค์กร และองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากค่ายทวีปยุโรป 3 องค์กร ซึ่ง เมื่อพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนธรรมชาติของการ

จัดซื้อในแต่ละกลุ่มแล้วพบว่ามีความแตกต่างกัน ซึ่งหากนำข้อมูลของทั้ง 3 กลุ่มมาทำการวิจัยรวมกันแล้ว อาจทำให้ผลการวิจัยมีความผิดพลาด และไม่น่าเชื่อถือ ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้แยกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่มตามแหล่งที่มาขององค์กร โดยรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลจะได้กล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

5.2 แนววิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากองค์กรกรณีศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งวิธีการในการวิเคราะห์ข้อมูลของทุกกลุ่มจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้แสดงรายละเอียดของวิธีการในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

5.2.1 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรและลักษณะการดำเนินงานโดยรวมของกรณีศึกษา
ในส่วนนี้จะเป็นการแสดงถึงข้อมูลโดยรวมของกรณีศึกษา โดยแสดงรายละเอียดของลักษณะการดำเนินงาน ปริมาณการผลิต ตลอดจนธรรมชาติและวัฒนธรรมในการจัดซื้อโดยรวมของกรณีศึกษา

5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษา

เป็นการสรุปผลข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ตามเค้าโครงของแบบสอบถามในส่วนที่ 1-3 ทั้งในส่วนของข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์ และข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรกรณีศึกษาแต่ละองค์กร และผู้วิจัยได้นำข้อมูลเหล่านี้มาสรุปผลออกมาเป็นภาพรวมของกลุ่มกรณีศึกษา

5.2.3 การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างทางคณิตศาสตร์

แบบจำลองสมการโครงสร้างทางคณิตศาสตร์เป็นการหารูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ในรูปของสมการทางคณิตศาสตร์ และวัดระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยโดยใช้ค่าที่ได้จากการวิเคราะห์ในเชิงสถิติ ซึ่งนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาใช้เป็นตัวทดสอบ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ตามสมมติฐานใน 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อและยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ และส่วนที่สองเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อและเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ

ในการหาแบบจำลองโครงสร้างทางคณิตศาสตร์ที่ถูกต้องนั้น ในขั้นตอนแรกจะต้องทำการประเมินผลความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของโครงสร้างแบบหลายตัวแปร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัยที่ใช้ในงานวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.2.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของโครงสร้าง และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของโครงสร้าง โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากปัจจัยย่อยของแต่ละปัจจัยหลักมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการ Principal Component Analysis ซึ่งทำการหมุนแกนแบบ Orthogonal ด้วยวิธี Varimax จากนั้นจึงนำข้อมูลที่นำมาทำการวิเคราะห์โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบความถูกต้องของโครงสร้าง (พัฒนพงษ์ แสงหัตถวัฒนา, 2549)

ความถูกต้องของปัจจัยย่อยสามารถตรวจสอบได้จากค่า Factor Loading ซึ่งปัจจัยย่อยจะถูกจัดกลุ่มโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย ถ้าปัจจัยย่อยทั้งหมดเป็นโครงสร้างที่ถูกต้องก็ควรจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้ค่า Factor Loading มีค่าเป็นบวกและสูงทั้งกลุ่ม ซึ่งค่าที่ได้ควรจะมีค่ามากกว่า 0.3 (Humphreys, Li and Chan, 2004) เพื่อที่จะให้ปัจจัยย่อยดังกล่าวเป็นโครงสร้างที่ถูกต้องของปัจจัยหลัก

2. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของโครงสร้าง (พัฒนพงษ์ แสงหัตถวัฒนา, 2549)

เป็นการวัดความสอดคล้องกันของปัจจัยย่อย โดยจะวัดจากค่า Reliability Cronbach's Alpha ถ้ามีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าปัจจัยย่อยภายในมีความสอดคล้องกันเป็นอย่างมาก และส่งผลให้ปัจจัยหลักมีความน่าเชื่อถือ อย่างไรก็ตามถ้าค่า Reliability Cronbach's Alpha มีค่าอยู่ระหว่าง 0.40 ถึง 0.70 ก็สามารถยอมรับได้ว่าปัจจัยย่อยดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกันอยู่สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Amelia and Larry Smeltzer, 1999)

5.2.3.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้าง

การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปรขึ้นไป โดยตัวแปรแบ่งออกเป็น 2 ชนิดด้วยกันคือ ตัวแปรตาม (Dependent Variable) และตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ซึ่งโครงสร้างความสัมพันธ์แสดงตามสูตรดังนี้

$$F_i = b_{i1}Z_1 + b_{i2}Z_2 + \dots + b_{in}Z_n \quad (1)$$

ในกรณีที่ตัวแปรทั้งคู่เป็นตัวแปรเชิงปริมาณ และตัวแปรอิสระที่ต้องการศึกษามีมากกว่า 2 ตัวขึ้นไป จะต้องใช้เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยแบบเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ในการศึกษาว่าปัจจัยหรือตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม โดยมีสมมติฐานในการทดสอบความสัมพันธ์ดังนี้

สมมติฐาน H_0 : ตัวแปรตามไม่ได้มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระ
 H_1 : ตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระ

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้าง ผู้วิจัยจำเป็นต้องทำการตรวจสอบระดับความสัมพันธ์และทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ก่อน ซึ่งในการตรวจสอบระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรในเบื้องต้นนั้น ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดจะทำการวิเคราะห์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์แมน (Spearman Correlation Coefficient) ซึ่งหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์แมนมีค่าเข้าใกล้ 1 หมายความว่าตัวแปรคู่นั้นมีความสัมพันธ์กันมาก และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน แต่หากค่าสัมประสิทธิ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายความว่าตัวแปรคู่นั้นมีความสัมพันธ์กันมากเช่นกัน แต่เป็นความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และหากค่าสัมประสิทธิ์มีค่าเข้าใกล้ 0 หมายความว่าตัวแปรคู่นั้นไม่มีความสัมพันธ์กันเลย จากนั้นในขั้นตอนการวิเคราะห์การถดถอย จะวัดระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามจากค่า Beta หรือ Standardized Coefficients ซึ่งหาก Beta มีค่ามากและมีค่าเป็นบวกแสดงว่าตัวแปรคู่นั้นมีความสัมพันธ์กันมาก และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน แต่ถ้า Beta มีค่ามากแต่แสดงเครื่องหมายเป็นลบแสดงว่าตัวแปรคู่นั้นมีความสัมพันธ์กันมากเช่นกัน แต่เป็นความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม

หลังจากทำการตรวจสอบระดับความสัมพันธ์และทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้างสำหรับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อไป

5.2.4 การวิเคราะห์เพื่อประเมินความเสี่ยง

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลในส่วนของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ และเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ มาทำการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงตามหลักวิธีการในการบริหารความเสี่ยง โดยในขั้นตอนผู้วิจัยได้หาค่ากลางของคะแนนในแต่ละประเด็นความเสี่ยงโดยใช้วิธีการ Geometric

mean เพื่อใช้เป็นตัวแทนค่าคะแนนความเสี่ยงในแต่ละประเด็นของกลุ่มองค์กรกรณีศึกษา จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบคะแนนระหว่างค่าผลกระทบ และโอกาสในการเกิดของความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อหาค่าระดับความเสี่ยง จากนั้นจึงนำค่าระดับความเสี่ยงที่ได้มาทำการเปรียบเทียบกับค่าระดับการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม เพื่อพิจารณาหาค่าของความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยตารางเปรียบเทียบค่าคะแนนของความเสี่ยงผู้วิจัยได้แสดงไว้แล้วในบทที่ 2 สุดท้ายผู้วิจัยได้คัดเลือกประเด็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้มาทำการศึกษาเพื่อสร้างแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากค่ายญี่ปุ่น

5.3.1 วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการดำเนินงานโดยรวมของกรณีศึกษา

ในงานวิจัยครั้งนี้ได้มีการรวบรวมข้อมูลจากองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากค่ายญี่ปุ่นที่เป็นกรณีศึกษาทั้งสิ้น 9 องค์กรด้วยกัน โดยลักษณะการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรกรณีศึกษา คือ เป็นองค์กรที่มีการประกอบรถยนต์โดยสาร รถกระบะ และรถบรรทุก ซึ่งมีปริมาณการผลิตต่อปีค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับปริมาณการผลิตทั้งหมดของประเทศ โดยการผลิตจะเน้นทั้งในส่วนเพื่อจำหน่ายภายในประเทศและผลิตเพื่อส่งออก

สำหรับการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษา ส่วนใหญ่จะเน้นการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเทศไทย และส่วนใหญ่จะจัดซื้อจากผู้ส่งมอบที่เป็นเครือข่ายของตน โดยมีปริมาณการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากต่างประเทศค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่องค์กรผู้ซื้อจะมีความสัมพันธ์กับองค์กรผู้ส่งมอบเป็นอย่างมาก โดยจะมีความร่วมมือระหว่างกันในทุกๆ ขั้นตอน และมีการแผนในการพัฒนาผู้ส่งมอบในทุกๆ ด้าน ตลอดจนมีการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบให้เป็นไปในระยะยาว

สำหรับรายละเอียดขององค์กรกรณีศึกษาแต่ละองค์กร ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในภาคผนวก ข

5.3.2 ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษา

ในการรวบรวมข้อมูลพบว่าสามารถเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ตามเค้าโครงของแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อจากองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา องค์กรละ 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 9 องค์กร จากนั้นข้อมูลดิบที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรม SPSS ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากค่ายญี่ปุ่น แสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากค่ายญี่ปุ่น

รายละเอียดเบื้องต้น	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	3	33.33
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	4	44.45
หัวหน้าส่วนในงานจัดซื้อ	2	22.22
รวม	9	100
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1-3 ปี	0	0
4-6 ปี	1	11.11
7-9 ปี	3	33.33
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	5	55.56
รวม	9	100
ประสบการณ์ในตำแหน่งงานปัจจุบัน		
1-3 ปี	3	33.33
4-6 ปี	4	44.45
7-9 ปี	2	22.22
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	9	100
ทุนจดทะเบียน		
น้อยกว่า 500 ล้านบาท	0	0
500-1,000 ล้านบาท	1	11.11
1,000-2,000 ล้านบาท	3	33.33
มากกว่า 2,000 ล้านบาท	5	55.56
รวม	9	100
ระบบวางแผนความต้องการวัตถุดิบ		
JIT	4	44.44
MRP	5	55.56
ERP	0	0
ไม่มีแบบแผน	0	0
รวม	9	100

ตารางที่ 5.1 ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากค่ายญี่ปุ่น (ต่อ)

รายละเอียดเบื้องต้น	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนผู้ส่งมอบที่ใช้ในการเปรียบเทียบก่อนสั่งซื้อ		
2 ราย	1	11.12
3 ราย	4	44.44
มากกว่า 3 ราย	4	44.44
รวม	9	100.00
สัดส่วนในการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากต่างประเทศ		
(ตามสัดส่วนของงบประมาณที่ใช้ในการจัดซื้อทั้งหมด)		
0 เปอร์เซ็นต์	0	0
1-10 เปอร์เซ็นต์	3	33.33
11-20 เปอร์เซ็นต์	5	55.56
21-30 เปอร์เซ็นต์	1	11.11
31-40 เปอร์เซ็นต์	0	0
41-50 เปอร์เซ็นต์	0	0
มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์	0	0
รวม	9	100
นโยบายในการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบที่เป็น SMEs		
มี	7	77.78
ไม่มี	2	22.22
รวม	9	100.00

จากตารางที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ของแต่ละกรณีศึกษา มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ เนื่องจากมีตำแหน่งในระดับสูงและมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดซื้อโดยตรง อีกทั้งมีประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างนาน ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็น 55.56 % ของกรณีศึกษาทั้งหมดและมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันนานพอสมควรโดย พบว่าโดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 4-6 ปี คิดเป็น 44.45 %

ลักษณะขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่ มีทุนจดทะเบียนที่กระจายตัวอยู่ในหลายช่วง แต่โดยส่วนใหญ่แล้วมีทุนจดทะเบียนมากกว่า 2,000 ล้านบาท (55.56%) และส่วนใหญ่ใช้การวางแผนความต้องการวัสดุแบบ MRP (55.56%) ส่วนกรณีศึกษาที่เหลือใช้ระบบการ

วางแผนความต้องการวัตถุดิบแบบ JIT (44.44%) โดยไม่มีองค์กรใดเลยที่ไม่ใช้ระบบในการวางแผนความต้องการวัตถุดิบ

สำหรับเหตุผลในการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบ พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากกำลังการผลิตไม่เพียงพอ รองลงมาได้แก่ การจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบจะช่วยลดค่าใช้จ่ายมากกว่าการดำเนินการผลิตด้วยตนเอง ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ที่องค์กรกรณีศึกษาประสบจากการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบ พบว่า ชิ้นส่วนประกอบที่ซื้อมีราคาแพง และคุณภาพของชิ้นส่วนประกอบไม่ได้ตามที่ต้องการ

ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กร ส่วนใหญ่ขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาจะใช้ผู้ส่งมอบเพื่อมาทำการเปรียบเทียบมากกว่า 3 ราย (44.44 %) ซึ่งเท่ากับกับองค์กรที่ใช้จำนวนผู้ส่งมอบเพื่อมาเปรียบเทียบ 3 ราย และมีองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาเพียงองค์กรเดียวที่ใช้จำนวนผู้ส่งมอบเพื่อมาเปรียบเทียบเพียง 2 ราย (11.12 %)

สำหรับประเด็นการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากต่างประเทศ พบว่า ส่วนใหญ่จะมีสัดส่วนในการจัดซื้อประมาณ 11-20 % ของงบประมาณการจัดซื้อทั้งหมด (55.56%) รองลงมาคือ 1-10% ของงบประมาณที่ใช้ในการจัดซื้อ (33.33%) และข้อสังเกตอีกข้อหนึ่ง คือ ไม่มีองค์กรใดเลยในกรณีศึกษา ที่ไม่ใช้การสั่งซื้อชิ้นส่วนประกอบจากต่างประเทศ โดยส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากไม่สามารถจัดหาส่วนประกอบที่ต้องการจากองค์กรผู้ส่งมอบภายในประเทศ และ เหตุผลรองมา เป็นเพราะว่าเทคโนโลยีของผู้ส่งมอบในต่างประเทศมีความทันสมัยกว่าผู้ส่งมอบภายในประเทศ

สำหรับนโยบายในการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบที่เป็น SMEs พบว่า องค์กรที่เป็นกรณีศึกษาส่วนใหญ่มีนโยบายในการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบประเภทนี้ (77.78%) โดยมีหลักเกณฑ์ว่า ผู้ส่งมอบที่องค์กรพิจารณาจะต้องมีระบบในการบริหารคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด หรือมีแผนในการจัดทำแผนการบริหารคุณภาพนั้นอย่างจริงจัง

5.3.3 การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างทางคณิตศาสตร์ (Structural Equation Model)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

5.3.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ผลการตรวจสอบความถูกต้องของโครงสร้าง และความน่าเชื่อถือของโครงสร้างจากข้อมูลขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่นได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.2 ดังนี้

ตารางที่ 5.2 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ปัจจัยที่องค์กรใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ		
FAC01	1. ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.814
SUP01	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ	0.552
SUP02	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบ	0.960
SUP03	ระยะเวลาในการสั่งซื้อ	0.819
SUP04	การส่งมอบที่ตรงเวลาของผู้ส่งมอบ	0.865
FAC02	2. ปัจจัยด้านคู่แข่ง Reliability Cronbach's Alpha =	0.896
CPT01	ความสามารถในการผลิตขององค์กรคู่แข่ง	0.891
CPT02	มาตรฐานการผลิตที่ตั้งขึ้นโดยการแข่งขันในตลาด	0.952
CPT03	ระดับความรุนแรงในการแข่งขัน	0.886
FAC03	3. ปัจจัยด้านลูกค้า Reliability Cronbach's Alpha =	0.791
CUS01	ความต้องการของลูกค้า	0.914
CUS02	ระดับความสำคัญของลูกค้า	0.914
FAC04	4. ปัจจัยด้านคุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.664
CPN01	ขนาดของชิ้นส่วนประกอบ	0.853
CPN02	ความทันสมัยด้านเทคโนโลยีของชิ้นส่วนประกอบ	0.948
CPN03	อายุการใช้งานของชิ้นส่วนประกอบ	0.460
FAC05	5. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ Reliability Cronbach's Alpha =	0.733
MNM01	นโยบายในการจัดซื้อ	0.720
MNM02	ระบบที่ใช้ในการวางแผนความต้องการวัสดุ	0.894
MNM03	งบประมาณในการจัดซื้อ	0.812

ตารางที่ 5.2 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ปัจจัยที่องค์กรใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)		
FAC06	6. ปัจจัยด้านการผลิต Reliability Cronbach's Alpha =	0.593
MAF01	เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต	0.690
MAF02	ความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตขององค์กร	0.928
MAF03	ความพร้อมของวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตร่วมกัน	0.573
MAF04	วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่ทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์	0.462
FAC07	7. ปัจจัยด้านการจัดเก็บส่วนประกอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.565
STR01	ความยุ่งยากในเก็บรักษาชิ้นส่วนประกอบ	0.714
STR02	พื้นที่เก็บสินค้าคงคลังขององค์กร	0.788
STR03	ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงคลัง	0.714
FAC08	8. ปัจจัยด้านบุคลากร Reliability Cronbach's Alpha =	0.645
HUM01	ความรู้ และประสบการณ์ในการจัดซื้อของบุคลากร	0.898
HUM02	ความพร้อมของบุคลากร	0.548
HUM03	ความสัมพันธ์กับบุคลากรของผู้ส่งมอบ	0.871
FAC09	9. ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ Reliability Cronbach's Alpha =	0.614
ECO01	สภาวะอุปสงค์และอุปทานของตลาด	0.671
ECO02	ภาชนำเข้า	0.742
ECO03	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	0.914
ECO04	การจัดตั้งเขตการค้าเสรีและการเจรจาทางการค้าระหว่างประเทศ	0.401
FAC10	10. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม Reliability Cronbach's Alpha =	0.686
SOC01	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	0.544
SOC02	ความรับผิดชอบต่อสังคม	0.888
SOC03	นโยบายการสนับสนุนผู้ส่งมอบภายในประเทศของรัฐบาล	0.878

ตารางที่ 5.2 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ปัจจัยที่องค์กรใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)		
FAC11	11. ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์และข้อบังคับ Reliability Cronbach's Alpha =	0.667
LAW01	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ	0.866
LAW02	ขั้นตอนและวิธีการในการนำเข้าชิ้นส่วนประกอบ	0.866
FAC12	12. ปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างประเทศ Reliability Cronbach's Alpha =	0.606
SIT01	การกีดกันทางการค้า	0.636
SIT02	ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ	0.872
SIT03	เหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศของผู้ส่งมอบชิ้นส่วนประกอบ	0.725
ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ		
STR01	1. การประเมินผู้ส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.444
EVA01	ระบบที่ใช้ในการประเมิน	0.811
EVA02	การนำเอาผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบ	0.811
STR02	2. นโยบายผู้ส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.600
PLC01	ผู้ส่งมอบแบบรายเดียว	0.906
PLC02	ผู้ส่งมอบแบบหลายรายเพื่อรักษาความสัมพันธ์	0.763
PLC03	ผู้ส่งมอบแบบหลายรายเพื่อสร้างสภาวะการแข่งขัน	0.621
STR03	3. รูปแบบของสัญญา Reliability Cronbach's Alpha =	0.688
CNT01	ระยะเวลาของสัญญาที่ใช้สั้น	0.798
CNT02	ระยะเวลาของสัญญาที่ใช้ยาว	0.607
CNT03	สัญญาแบบงูใจ	0.759
CNT04	สัญญาแบบมีบทลงโทษ	0.758

ตารางที่ 5.2 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)		
STR04	4. แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.928
DVL01	การลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบ	0.908
DVL02	การพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตของผู้ส่งมอบ	0.919
DVL03	การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบ	0.867
DVL04	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	0.821
DVL05	การเพิ่มความสามารถในการบริหารงาน	0.827
DVL06	การเพิ่มความมั่นคงทางการเงินของผู้ส่งมอบ	0.902
STR05	5. ระดับความร่วมมือระหว่างกัน Reliability Cronbach's 's Alpha =	0.679
CPR01	การกำหนดลักษณะเฉพาะและความต้องการ	0.748
CPR02	การกำหนดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	0.628
CPR03	โปรแกรมที่ใช้ในการออกแบบ	0.799
CPR04	การกำหนดวิธีการที่ใช้ผลิต	0.948
CPR05	การถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตระหว่างกัน	0.563
CPR06	การทดสอบผลิตภัณฑ์	0.561
CPR07	การกำหนดวิธีการใช้งานชิ้นส่วนประกอบ	0.389
STR06	6. พันธมิตรทางการค้า Reliability Cronbach's Alpha =	0.750
ALN01	ความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ส่งมอบ	0.895
ALN02	การร่วมลงทุนกับผู้ส่งมอบ	0.895
STR07	7. การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน Reliability Cronbach's Alpha =	0.458
CMC01	การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน	0.707
CMC02	ความสม่ำเสมอในการติดต่อระหว่างกัน	0.310
CMC03	การตรวจสอบสถานะการจัดซื้อ	0.704
CMC04	ระบบเครือข่ายที่เชื่อมต่อกันโดยตรง	0.694

ตารางที่ 5.2 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)		
STR08	8. การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ Reliability Cronbach's Alpha =	0.773
DVS01	ภายในประเทศ	0.795
DVS02	ภายนอกประเทศ	0.926
DVS03	การร่วมกิจกรรมกับผู้ส่งมอบ	0.666
DVS04	การลงทุนผลิตเองภายในองค์กร	0.729
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ		
CRI01	1. ค่าใช้จ่าย Reliability Cronbach's Alpha =	0.750
COS01	ราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบ	0.435
COS02	ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง	0.693
COS03	ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง	0.809
COS04	ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง	0.311
COS05	เปอร์เซ็นต์ส่วนลดราคาสินค้า	0.838
COS06	ภาษีนำเข้าที่ต้องเสีย	0.813
COS07	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	0.557
CRI02	2. คุณภาพ Reliability Cronbach's Alpha =	0.790
QUL01	อัตราส่วนของเสียของชิ้นส่วนประกอบ	0.957
QUL02	คุณสมบัติเฉพาะของสินค้า	0.617
QUL03	ระบบที่ใช้ในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของผู้ส่งมอบ	0.864
QUL04	ระบบบริหารจัดการคุณภาพที่ผู้ส่งมอบได้รับการรับรอง	0.746
CRI03	3. การส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.582
DLV01	การส่งมอบที่ตรงเวลา	0.623
DLV02	รูปแบบการส่งมอบที่ผู้ส่งมอบใช้	0.782
DLV03	ความถี่ในการส่งมอบที่ผู้ส่งมอบสามารถทำได้	0.800

ตารางที่ 5.2 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)		
CRI04	4. ความยืดหยุ่น Reliability Cronbach's Alpha =	0.700
FLX01	ระยะเวลาที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการ	0.806
FLX02	ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อ	0.918
FLX03	ปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำที่ผู้ส่งมอบกำหนด	0.691
FLX04	วงรอบเวลาของการวางแผนการผลิตของผู้ส่งมอบ	0.450
CRI05	5. การผลิตและเทคโนโลยี Reliability Cronbach's Alpha =	0.778
TEC01	ความทันสมัยของเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต	0.779
TEC02	ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต	0.738
TEC03	กำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ	0.878
TEC04	ประสบการณ์ในการผลิตในอดีตของผู้ส่งมอบ	0.738
CRI06	6. การบริหารจัดการ Reliability Cronbach's Alpha =	0.561
MNG01	ความพร้อมของบุคลากรของผู้ส่งมอบ	0.835
MNG02	รูปแบบการจัดองค์กรและการจัดหน่วยงานภายในของผู้ส่งมอบ	0.835
CRI07	7. การบริการ Reliability Cronbach's Alpha =	0.668
SER01	การรับประกันสินค้าของผู้ส่งมอบ	0.318
SER02	การให้บริการชิ้นส่วนสำรองของผู้ส่งมอบ	0.894
SER03	การให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ของผู้ส่งมอบ	0.894
SER04	ภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบ	0.505
SER05	ระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งมอบใช้	0.617

ตารางที่ 5.2 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)		
CRI08	8. คุณสมบัตินี้ต้องการทั่วไป	Reliability Cronbach's Alpha = 0.857
PPT01	เงินทุนจดทะเบียนของผู้ส่งมอบ	0.878
PPT02	ผลตอบแทนการลงทุนของผู้ส่งมอบ	0.899
PPT03	กำไรสุทธิของผู้ส่งมอบ	0.899
PPT04	ชื่อเสียงของผู้ส่งมอบ	0.878
PPT05	ตำแหน่งในอุตสาหกรรมของผู้ส่งมอบ	0.432
PPT06	ระยะทางระหว่างผู้ส่งมอบกับผู้ซื้อ	0.772

จากตารางที่ 5.2 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ค่า Factor Loading ที่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.310 (ปัจจัยย่อย CMC02) ถึง 0.960 (ปัจจัยย่อย SUP02) ซึ่งค่าต่ำสุดที่ได้มีค่ามากกว่า 0.3 จึงยอมรับได้ว่าปัจจัยย่อยทั้งหมดเป็นโครงสร้างที่ถูกต้องของปัจจัยหลัก

2. ค่า Reliability Cronbach's Alpha ของปัจจัยหลักแต่ละตัวที่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.444 (ปัจจัยหลัก STR01) ถึง 0.928 (ปัจจัยหลัก STR04) ซึ่งค่าต่ำสุดที่ได้มีค่ามากกว่า 0.4 จึงยอมรับได้ว่าปัจจัยย่อยภายในมีความสอดคล้องกัน ทำให้โครงสร้างตัวแปรมีความน่าเชื่อถือ

และจากตารางที่ 5.2 สามารถสรุปตัวแทนปัจจัยในแต่ละส่วนของโครงสร้างแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ซึ่งจะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างต่อไปได้ ดังแสดงในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 สรุปรายชื่อปัจจัยที่เป็นตัวแทน

ชื่อตัวแปร	รายละเอียด	ปัจจัยตัวแทน	ค่า Reliability Cronbach's Alpha
ปัจจัยที่องค์กรใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ			
FAC01	ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ	SUP02	0.814
FAC02	ปัจจัยด้านคู่แข่ง	CPT02	0.896
FAC03	ปัจจัยด้านลูกค้า	CUS01	0.791
FAC04	ปัจจัยด้านคุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบ	CPN02	0.664
FAC05	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ	MNM02	0.733
FAC06	ปัจจัยด้านการผลิต	MAF02	0.593
FAC07	ปัจจัย ด้านการจัดเก็บส่วนประกอบ	STR02	0.565
FAC08	ปัจจัย ด้านบุคลากร	HUM01	0.645
FAC09	ปัจจัย ด้านสภาพเศรษฐกิจ	ECO03	0.614
FAC10	ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม	SOC02	0.686
FAC11	ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์และข้อบังคับ	LAW01	0.667
FAC12	ปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างประเทศ	SIT02	0.606
ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ			
STR01	การประเมินผู้ส่งมอบ	EVA01	0.444
STR02	นโยบายผู้ส่งมอบ	PLC01	0.600
STR03	รูปแบบของสัญญา	CNT01	0.688
STR04	แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ	DVL02	0.928
STR05	ระดับความร่วมมือระหว่างกัน	CPR04	0.679
STR06	พันธมิตรทางการค้า	ALN01	0.750
STR07	การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน	CMC01	0.458
STR08	การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ	DVS02	0.773
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ			
CRI01	เกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย	COS05	0.750
CRI02	เกณฑ์ด้านคุณภาพ	QUL01	0.790
CRI03	เกณฑ์ด้านการส่งมอบ	DLV03	0.582
CRI04	เกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น	FLX02	0.700

ตารางที่ 5.3 สรุปรายชื่อปัจจัยที่เป็นตัวแทน (ต่อ)

ชื่อตัวแปร	รายละเอียด	ปัจจัยตัวแทน	ค่า Reliability Cronbach's Alpha
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)			
CRI05	เกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี	TEC03	0.778
CRI06	เกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ	MNG01	0.561
CRI07	เกณฑ์ด้านการบริการ	SER02	0.668
CRI08	เกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไป	PPT02	0.857

5.3.3.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้าง

1. การตรวจสอบระดับและทิศทางความสัมพันธ์

สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมน ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.4 และ 5.5 ตามลำดับ ซึ่งจากตารางที่ 5.4 และ 5.5 ได้แสดงให้เห็นว่าตัวแปรคู่ใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กัน โดยจากตารางที่ 5.4 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติคือ FAC06 กับ STR03 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมนเท่ากับ 0.678 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันและตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ FAC02 กับ STR06 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมนเท่ากับ 0.806 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

จากตารางที่ 5.5 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติคือ STR05 กับ CRI03 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมนเท่ากับ 0.671 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันและตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ STR04 กับ CRI02 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมนเท่ากับ 0.946 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

หลังจากทำการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยการตรวจสอบจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมน พบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับที่สามารถนำมาวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 5.4 ค่า Spearman Correlation Coefficient ระหว่างปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ
ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

	FAC01	FAC02	FAC03	FAC04	FAC05	FAC06	FAC07	FAC08	FAC09	FAC10	FAC11	FAC12	STR01	STR02	STR03	STR04	STR05	STR06	STR07	STR08
FAC01	1.000																			
FAC02	.316	1.000																		
FAC03	-.632	.100	1.000																	
FAC04	-.273	-.621	.155	1.000																
FAC05	-.500	-.158	.316	.546	1.000															
FAC06	.316	.100	-.350	.207	.316	1.000														
FAC07	-.500	.158	.158	-.109	.000	.158	1.000													
FAC08	-.109	-.569	.207	.387	.273	-.155	-.709(*)	1.000												
FAC09	-.390	-.278	.278	.202	.195	-.046	.390	-.202	1.000											
FAC10	.273	.207	.207	.054	-.164	.207	.164	-.387	.570	1.000										
FAC11	-.500	-.158	.791(*)	.109	.000	-.632	.000	.273	.537	.273	1.000									
FAC12	-.273	-.621	.155	1.000(**)	.546	.207	-.109	.387	.202	.054	.109	1.000								
STR01	-.250	-.316	.395	.655	.500	-.316	-.500	.573	.146	-.082	.500	.655	1.000							
STR02	.791(*)	.100	-.350	-.207	-.632	.100	-.316	-.155	-.046	.621	-.158	-.207	-.316	1.000						
STR03	.204	-.097	-.387	.301	-.102	.678(*)	.510	-.490	.100	.367	-.510	.301	-.459	.290	1.000					
STR04	.109	.362	-.207	.161	.382	.776(*)	.491	-.619	.202	.363	-.491	.161	-.245	-.052	.668(*)	1.000				
STR05	-.273	-.207	.569	.238	.109	-.621	-.546	.720(*)	-.309	-.327	.546	.238	.655	-.207	.679(*)	.744(*)	1.000			
STR06	.300	.806(**)	-.190	-.453	.050	.427	.350	.742(*)	.088	.322	-.350	-.453	-.375	.047	.204	.742(*)	.671(*)	1.000		
STR07	-.158	.550	.100	-.207	.316	.550	.632	-.569	.278	.207	-.158	-.207	-.316	-.350	.290	.776(*)	-.621	.806(**)	1.000	
STR08	-.546	-.569	-.207	.054	.273	-.155	.164	.238	.011	-.720(*)	-.164	.054	-.082	-.569	-.134	-.238	.006	-.393	-.155	1.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 5.5 ค่า Spearman Correlation Coefficient ระหว่างยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ
ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

	STR01	STR02	STR03	STR04	STR05	STR06	STR07	STR08	CRI01	CRI02	CRI03	CRI04	CRI05	CRI06	CRI07	CRI08
STR01	1.000															
STR02	-.316	1.000														
STR03	-.459	.290	1.000													
STR04	-.245	-.052	.668(*)	1.000												
STR05	.655	-.207	-.679(*)	.744(*)	1.000											
STR06	-.375	.047	.204	.742(*)	.671(*)	1.000										
STR07	-.316	-.350	.290	.776(*)	-.621	.806(**)	1.000									
STR08	-.082	-.569	-.134	-.238	.006	-.393	-.155	1.000								
CRI01	-.427	-.270	.291	.114	-.259	-.180	-.045	.797(*)	1.000							
CRI02	-.245	-.207	.568	.946(**)	.744(*)	.660	.776(*)	.030	.316	1.000						
CRI03	-.375	-.569	.378	.660	-.671(*)	.555	.806(**)	.366	.394	.742(*)	1.000					
CRI04	-.073	.185	.149	-.495	.303	.834(**)	.741(*)	.474	.560	-.399	-.415	1.000				
CRI05	.750(*)	-.474	-.408	.000	.382	.000	.000	.000	-.285	.000	.000	-.342	1.000			
CRI06	-.505	.776(*)	.265	-.047	-.173	.159	-.183	-.520	-.192	-.236	-.361	.085	-.289	1.000		
CRI07	.316	.350	.387	-.207	.207	-.569	-.550	-.207	-.225	-.362	-.427	.463	.000	.183	1.000	
CRI08	-.302	.238	.492	.132	-.329	.121	.095	-.263	-.215	-.066	.181	-.088	.000	.566	.477	1.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

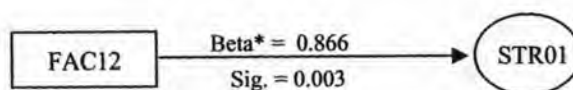
หลังจากการตรวจสอบระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปร ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรเหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์การถดถอย เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งรายละเอียดการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ กับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ตัวแปรตามเป็นข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อที่องค์กรประยุกต์ใช้ ซึ่งมีทั้งหมด 8 ตัวแปร ตัวแปรอิสระเป็นข้อมูลของปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ซึ่งมีทั้งหมด 12 ตัวแปร โดยตัวแปรทั้งหมดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ สำหรับผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับการประเมินผู้ส่งมอบ (STR01)

$$\text{สมการถดถอย} \quad STR01 = 3.556 + .333FAC12 : R^2 = 0.866, R^2 \text{ adj.} = 0.750$$



รูปที่ 5.1 ความสัมพันธ์ของการประเมินผู้ส่งมอบ (STR01)

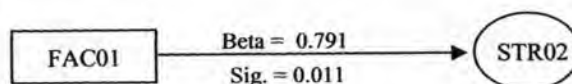
* Beta ที่แสดงในสมการคือค่า Standardized Coefficient Beta

สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างประเทศ (FAC12) มีความสัมพันธ์กับการประเมินผู้ส่งมอบ (STR01) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ (วัดจากค่า Standardized Coefficient หรือค่า Beta) = 0.866 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (Sig. 0.003 < 0.01)

2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับนโยบายผู้ส่งมอบ (STR02)

$$\text{สมการถดถอย} \quad STR02 = .667 + .883FAC01 : R^2 = 0.791, R^2 \text{ adj.} = 0.625$$



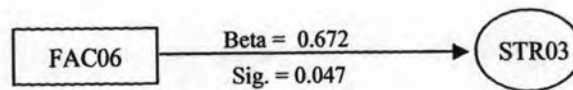
รูปที่ 5.2 ความสัมพันธ์ของนโยบายผู้ส่งมอบ (STR02)

สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ (FAC01) มีความสัมพันธ์กับนโยบายผู้ส่งมอบ (STR02) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.791 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.011 < 0.05)

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของสัญญา (STR03)

สมการถดถอย $STR03 = .350 + .850FAC06$: $R^2 = 0.672$, $R^2 \text{ adj.} = 0.452$



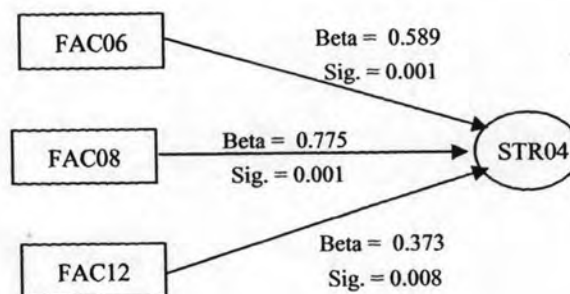
รูปที่ 5.3 ความสัมพันธ์ของรูปแบบของสัญญา (STR03)

สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านการผลิต (FAC06) มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของสัญญา (STR03) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.672 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.047 < 0.05)

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04)

สมการถดถอย $STR04 = 3.250 + .812FAC06 + .938FAC08 + .313FAC12$
: $R^2 = 0.985$, $R^2 \text{ adj.} = 0.970$



รูปที่ 5.4 ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04)

สรุปได้ว่า

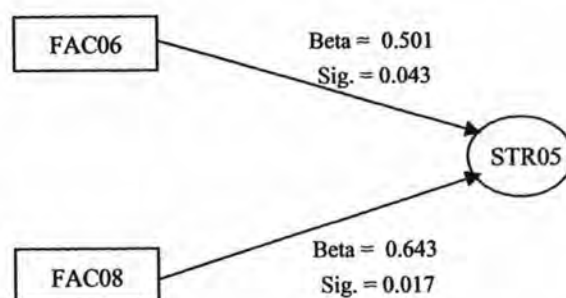
(1) ปัจจัยด้านการผลิต (FAC06) มีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.589 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (Sig. 0.001 < 0.01)

(2) ปัจจัยด้านบุคลากร (FAC08) มีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.775 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (Sig. 0.001<0.01)

(3) ปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างประเทศ (FAC12) มีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.373 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (Sig. 0.008<0.01)

5. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือระหว่างกัน(STR05)

สมการถดถอย $STR05 = 4.214 + .643FAC08 + .571FAC06$: $R^2 = 0.822$, $R^2 \text{ adj.} = 0.777$



รูปที่ 5.5 ความสัมพันธ์ของระดับความร่วมมือระหว่างกัน (STR05)

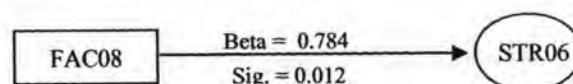
สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านการผลิต (FAC06) มีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือระหว่างกัน (STR05) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.501 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.043<0.05)

(2) ปัจจัยด้านบุคลากร (FAC08) มีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือระหว่างกัน (STR05) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.643 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.017<0.05)

6. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า (STR06)

สมการถดถอย $STR06 = 7.923 + .923FAC08$: $R^2 = 0.784$, $R^2 \text{ adj.} = 0.615$



รูปที่ 5.6 ความสัมพันธ์ของพันธมิตรทางการค้า (STR06)

สรุปได้ว่า

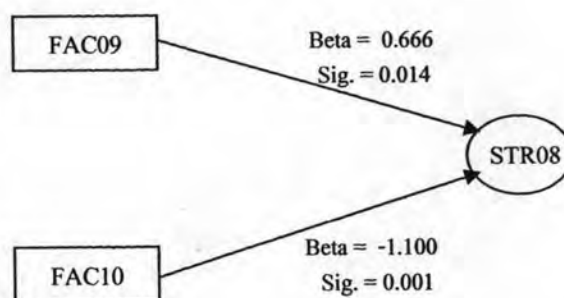
(1) ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ (FAC08) มีความสัมพันธ์กับพันธมิตรการค้า (STR06) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.784 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.012 < 0.05)

7. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน (STR07)

จากการวิเคราะห์การถดถอยพบว่า ไม่มีปัจจัยใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

8. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08)

สมการถดถอย $STR08 = 5.140 - 1.100FAC10 + .480FAC09$: $R^2 = 0.917$, R^2 adj. = 0.841



รูปที่ 5.7 ความสัมพันธ์ของการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08)

สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ (FAC09) มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.666 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.014 < 0.05)

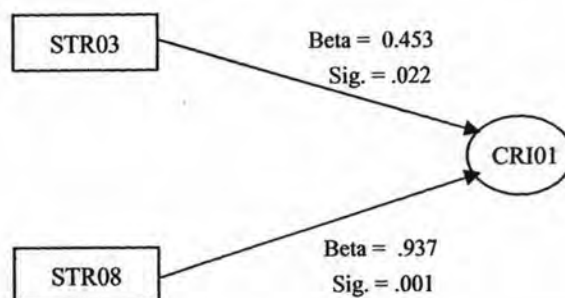
(2) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (FAC10) มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08) ในทิศทางตรงกันข้าม โดยมีระดับ = -1.100 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (Sig. 0.001 < 0.01)

การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ตัวแปรตามเป็นข้อมูลด้านเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบซึ่งมีทั้งหมด 8 ตัวแปร ตัวแปรอิสระเป็นข้อมูลของยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ซึ่งมีทั้งหมด 8 ตัวแปรเช่นกัน โดยตัวแปรทั้งหมดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ สำหรับผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย (CRI01)

สมการถดถอย $CRI01 = -5.0801 + .874STR08 + .816STR03$: $R^2 = 0.936$, $R^2 \text{ adj.} = 0.877$



รูปที่ 5.8 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย (CRI01)

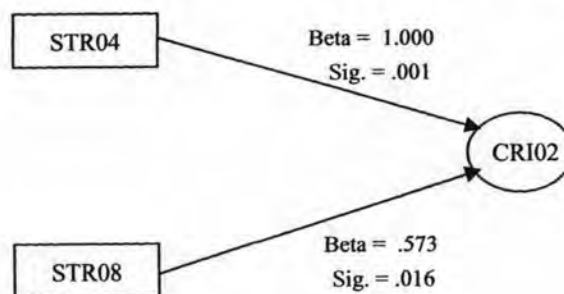
สรุปได้ว่า

(1) รูปแบบของสัญญา (STR03) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย (CRI01) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.453 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.022 < 0.05)

(2) การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย (CRI01) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.937 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (Sig. 0.001 < 0.05)

2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพ (CRI02)

สมการถดถอย $CRI02 = -2.000 + 1.000STR04 + .692STR08$: $R^2 = 0.924$, $R^2 \text{ adj.} = 0.854$



รูปที่ 5.9 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านคุณภาพ (CRI02)

สรุปได้ว่า

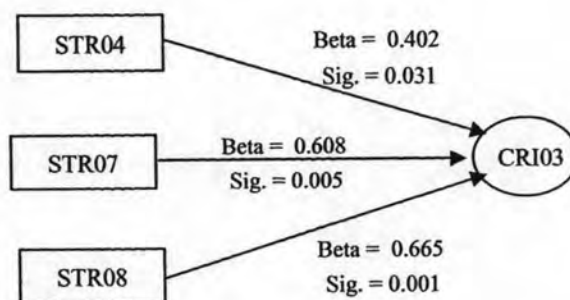
(1) แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพ (CRI02) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 1.00 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (Sig. 0.001 < 0.01)

(2) การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพ (CRI02) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.573 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.016 < 0.05)

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ (CRI03)

$$\text{สมการถดถอย } CRI03 = -3.424 + .815STR07 + .783STR08 + .319STR04$$

$$: R^2 = 0.982, R^2 \text{ adj.} = 0.965$$



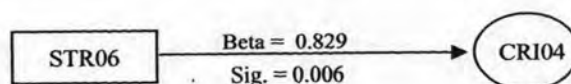
รูปที่ 5.10 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านการส่งมอบ (CRI03)

สรุปได้ว่า

- (1) แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ (CRI03) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.402 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.031 < 0.05)
- (2) การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน (STR07) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ (CRI03) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.608 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (Sig. 0.005 < 0.01)
- (3) การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ (CRI03) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.665 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (Sig. 0.001 < 0.01)

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น (CRI04)

$$\text{สมการถดถอย } CRI04 = 6.861 + .917STR06 : R^2 = 0.829, R^2 \text{ adj.} = 0.688$$



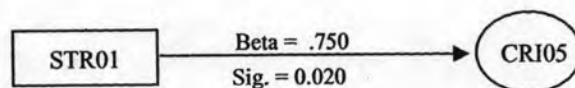
รูปที่ 5.11 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น (CRI04)

สรุปได้ว่า

(1) พันธมิตรทางการค้า (STR06) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น (CRI04) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.826 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (Sig. 0.006<0.01)

5. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี (CRI05)

สมการถดถอย $CRI05 = -1.500 + 1.125STR01$: $R^2 = 0.750$, $R^2 \text{ adj.} = 0.562$



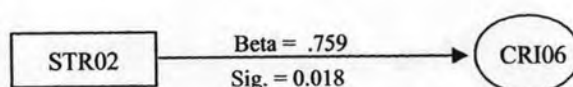
รูปที่ 5.12 ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการผลิตและเทคโนโลยี(CRI05)

สรุปได้ว่า

(1) การประเมินผู้ส่งมอบ (STR01) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี (CRI05) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.750 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.020<0.05)

6. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ(CRI06)

สมการถดถอย $CRI06 = -3.600 + 1.400STR02$: $R^2 = 0.759$, $R^2 \text{ adj.} = 0.576$



รูปที่ 5.13 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ(CRI06)

สรุปได้ว่า

(1) นโยบายผู้ส่งมอบ (STR02) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ (CRI06) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 0.759 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (Sig. 0.018<0.05)

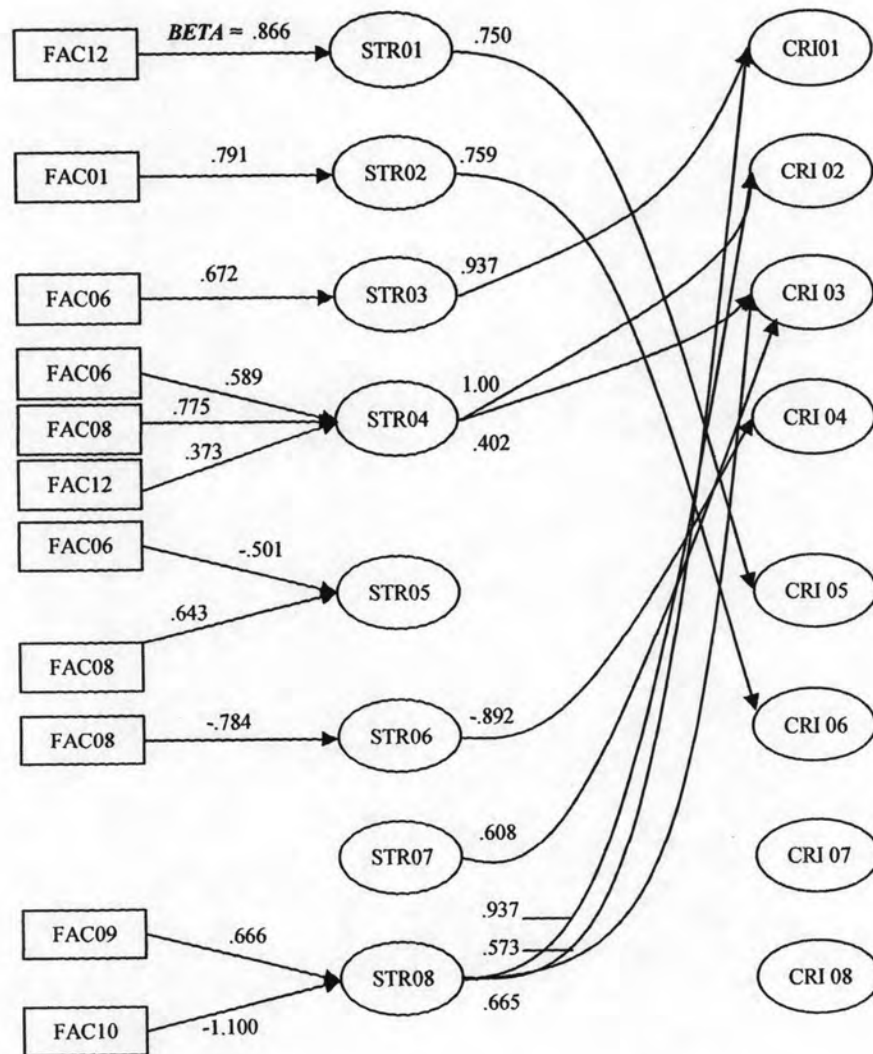
7. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริการ(CRI07)

จากการวิเคราะห์การถดถอยพบว่า ไม่มียุทธศาสตร์ใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

8. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไป (CRI08) .

จากการวิเคราะห์การถดถอยพบว่า ไม่มียุทธศาสตร์ใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปภาพรวมของความสัมพันธ์



รูปที่ 5.14 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

5.3.4 การวิเคราะห์เพื่อประเมินความเสี่ยง

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการคำนวณหาค่ากลางของคะแนนความเสี่ยงในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการหาค่า Geometric Mean ซึ่งจากผลการคำนวณพบว่าค่าที่ได้จะมีจุดศนิยมเกิดขึ้นเนื่องจากในขั้นต่อไป ผู้วิจัยจะต้องทำการเปรียบเทียบค่าคะแนนในส่วนต่างๆ เพื่อทำการกลั่นกรองหาความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับค่าคะแนนให้เป็นจำนวนเต็ม

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการประเมินความเสี่ยงโดยในขั้นแรก ได้ทำการเปรียบเทียบคะแนนของผลกระทบกับโอกาสในการเกิดของความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อหาระดับของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น จากนั้นผู้วิจัยจึงนำค่าระดับความเสี่ยงที่ได้มาทำการเปรียบเทียบกับคะแนนของระดับการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม เพื่อหาค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยรายละเอียดของการประเมินความเสี่ยง ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.6-5.8

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการเลือกประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถที่จะยอมรับ หรือเพิกเฉยต่อความเสี่ยงนั้นมาทำการศึกษาเพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกประเด็นความเสี่ยงนั้นผู้วิจัยได้พิจารณาจากค่าของระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นเอง โดยจะเลือกประเด็นความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่มากกว่า 2 มาทำการศึกษา และผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลของประเด็นความเสี่ยงทั้งหมดที่ต้องนำมาศึกษาไว้ในตารางที่ 5.9

จากตารางที่ 5.9 แสดงให้เห็นว่า องค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่นมีความเสี่ยงที่ต้องทำการศึกษาเพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในหลายๆประเด็น โดยมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อทั้งสิ้น 12 ประเด็น ซึ่งมีที่มาจากปัจจัยหลัก 6 ปัจจัยด้วยกันอันได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ ปัจจัยด้านคู่แข่ง ปัจจัยด้านลูกค้า ปัจจัยด้านคุณสมบัติของชิ้นส่วนประกอบ ปัจจัยด้านการผลิต และปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ ส่วนความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อมีทั้งสิ้น 11 ประเด็น ซึ่งมีที่มาจากยุทธศาสตร์หลัก 6 ข้อคือ รูปแบบสัญญา แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ ระดับความร่วมมือระหว่างกัน พันธมิตรทางการค้า การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ และสุดท้ายคือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบซึ่งมีทั้งสิ้น 11 ประเด็น ซึ่งมีที่มาจากเกณฑ์หลัก 7 เกณฑ์ คือ ค่าใช้จ่าย คุณภาพ การส่งมอบ การผลิตและเทคโนโลยี การบริหารจัดการ การบริการ และคุณสมบัติทั่วไปขององค์กร

ตารางที่ 5.6 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ผู้ส่งมอบ	1	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อมีความผันผวน	5	4	5	3	5
	2	การประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อผิดพลาด	4	2	3	1	1
	3	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน	5	3	5	2	4
	4	ระยะเวลานำในการสั่งซื้อไม่เหมาะสม	2	1	1	1	1
	5	ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา	4	3	4	3	4
คู่แข่ง	6	องค์กรคู่แข่งพัฒนาความสามารถในการผลิต	2	3	2	4	2
	7	มีคู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นในตลาด	2	1	1	3	1
	8	มาตรฐานการผลิตที่ตั้งขึ้นโดยการแข่งขันในตลาดสูงขึ้น	3	3	3	3	3
	9	ระดับความรุนแรงในการแข่งขันมีสูงขึ้น	4	5	5	5	5
ลูกค้า	10	ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง	4	4	4	4	4
	11	มีการเปลี่ยนแปลงระดับความสำคัญของลูกค้า	2	1	1	1	1
คุณสมบัติขั้น	12	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของชิ้นส่วนประกอบเป็นไปอย่างรวดเร็ว	3	3	3	2	2
ส่วนประกอบ	13	ชิ้นส่วนประกอบมีอายุการใช้งานสั้น	3	1	1	1	1
การบริหาร จัดการองค์กร	14	มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการจัดซื้อ	4	1	1	1	1
	15	ระบบที่ใช้ในการวางแผนความต้องการวัตถุดิบไม่เหมาะสม	3	1	1	1	1
	16	มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อไม่เพียงพอ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				

ตารางที่ 5.6 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
การผลิตของ องค์กร	17	เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตไม่ทันสมัย	3	2	2	1	1
	18	เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตต่ำกว่ามาตรฐาน	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	19	องค์กรไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต	3	1	1	2	1
	20	ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิต ร่วมกัน	4	3	4	3	4
การจัดเก็บชิ้น ส่วนประกอบ	21	การเก็บรักษาชิ้นส่วนประกอบมีความยุ่งยาก	2	1	1	1	1
	22	พื้นที่เก็บสินค้าคงคลังขององค์กรมีไม่เพียงพอ	3	2	2	2	1
	23	ระบบในการจัดเก็บสินค้าคงคลังไม่มีความเหมาะสม	3	2	2	2	1
	24	ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงคลังไม่คงที่	1	2	1	2	1
	25	การประมาณต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลังผิดพลาด	2	1	1	1	1
บุคลากร	26	บุคลากรในหน่วยงานจัดซื้อขาดความรู้ความสามารถและประสบการณ์	3	1	1	1	1
	27	ขาดความพร้อมของบุคลากรในหน่วยงานจัดซื้อ	3	1	1	1	1
	28	บุคลากรของผู้ส่งมอบและขององค์กรผู้ซื้อไม่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	2	1	1	3	1
สภาพเศรษฐกิจ	29	สภาวะอุปสงค์และอุปทานของตลาดมีความผันผวน	5	4	5	5	5
	30	อัตราภาษีนำเข้ามีความผันผวน	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				

ตารางที่ 5.6 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
สภาพเศรษฐกิจ (ต่อ)	31	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	4	4	4	3	4
	32	ผลกระทบจากการจัดตั้งเขตการค้าเสรีและการเจรจาทางการค้าระหว่างประเทศ	3	3	3	3	3
สังคมและวัฒนธรรม	33	มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	1	1	1	2	1
	34	มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม	1	1	1	2	1
	35	การเปลี่ยนแปลงนโยบายการสนับสนุนผู้ส่งมอบภายในประเทศของรัฐบาล	2	2	1	3	1
กฎเกณฑ์และข้อบังคับ	36	มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	37	มีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนและวิธีการในการนำเข้าชิ้นส่วนประกอบ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
สถานการณ์ต่างประเทศ	38	เกิดการกีดกันทางการค้า	2	1	1	3	1
	39	มีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ	2	2	1	3	1
	40	มีเหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ	2	1	1	3	1

ตารางที่ 5.7 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
การประเมินผู้ส่งมอบ	1	ระบบที่ใช้ในการประเมินคุณสมบัติของผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	5	1	1	1	1
	2	ผู้ทำการประเมินผู้ส่งมอบไม่มีความรู้เพียงพอ	5	1	1	1	1
	3	ผลการประเมินที่ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินผู้ส่งมอบผิดพลาด	5	2	4	1	1
นโยบายผู้ส่งมอบ	4	การตัดสินใจใช้นโยบายผู้ส่งมอบขององค์กรไม่เหมาะสม	3	2	2	2	1
	5	ประเมินสถานการณ์ของแหล่งชิ้นส่วนประกอบผิดพลาด	3	2	2	2	1
รูปแบบของสัญญา	6	ตัดสินใจใช้รูปแบบสัญญากับผู้ส่งมอบผิดพลาด	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	7	ระยะเวลาของสัญญาที่ใช้กับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	8	เลือกใช้สัญญาระยะยาวกับผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ	4	2	3	2	2
	9	เลือกใช้สัญญาระยะสั้นกับผู้ส่งมอบในกรณีขาดแคลนแหล่งชิ้นส่วนประกอบ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	10	ผลตอบแทนที่จะให้กับผู้ส่งมอบในกรณีที่สามารถปฏิบัติได้ตามที่ตกลงกันไว้ไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	11	บทลงโทษที่จะใช้กับผู้ส่งมอบในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่ตกลงไว้ไม่เหมาะสม	3	1	1	1	1
แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ	12	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	3	3	3	3	3
	13	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคนิคในการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	3	3	3	3	3

ตารางที่ 5.7 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ	14	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	4	3	4	3	4
	15	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	3	3	3	3	3
	16	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการบริหารงานของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	2	2	1	3	1
	17	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความมั่นคงทางการเงินของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	2	2	1	3	1
ระดับความร่วมมือระหว่างกัน	18	เกิดความคลาดเคลื่อนในการกำหนดลักษณะเฉพาะและความต้องการของชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบ	5	1	1	1	1
	19	เกิดความคลาดเคลื่อนในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการผลิตชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบ	5	1	1	1	1
	20	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ร่วมกับผู้ส่งมอบในการออกแบบชิ้นส่วนประกอบไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	21	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการออกแบบชิ้นส่วนประกอบไม่ใช่โปรแกรมเดียวกันกับผู้ส่งมอบทำให้เกิดความผิดพลาดในการออกแบบ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	22	กำหนดวิธีการที่ใช้ในการผลิตชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบผิดพลาด	3	1	1	1	1

ตารางที่ 5.7 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ระดับความร่วมมือระหว่างกัน	23	มีการปิดบังในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	3	3	3	3	3
	24	วิธีการทดสอบชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	3	1	1	1	1
พันธมิตรทางการค้า	25	การกำหนดวิธีการใช้งานชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	2	1	1	1	1
	26	แผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	4	2	3	2	2
	27	มีการลงทุนในองค์กรของผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ	4	1	1	1	1
การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน	28	เกิดความคลาดเคลื่อนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	5	2	4	2	3
	29	ความถี่ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	1	1	1	1	1
	30	มีความคลาดเคลื่อนในการตรวจสอบสถานะการจัดซื้อกับผู้ส่งมอบ	4	2	3	2	2
	31	ระดับบุคลากรของผู้ส่งมอบที่ติดต่อสื่อสารด้วยไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	32	ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับผู้ส่งมอบโดยตรงมีความผิดพลาดบ่อยครั้ง	3	3	3	3	3
การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ	33	ไม่มีการพิจารณาผู้ส่งมอบอื่นๆภายในประเทศ ทั้งที่มีผู้ส่งมอบอื่นที่เหมาะสมกว่าผู้ส่งมอบเดิม	3	2	2	2	1
	34	ไม่มีการพิจารณาผู้ส่งมอบอื่นๆภายนอกประเทศ ทั้งที่มีผู้ส่งมอบอื่นที่เหมาะสมกว่าผู้ส่งมอบเดิม	2	3	2	3	2

ตารางที่ 5.7 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
การพัฒนา แหล่ง จัดซื้อ (ต่อ)	35	เลือกใช้ผู้ส่งมอบภายในประเทศทั้งที่ผู้ส่งมอบภายนอกประเทศมีความเหมาะสมกว่า	3	1	1	2	1
	36	เลือกใช้ผู้ส่งมอบภายนอกประเทศทั้งที่ผู้ส่งมอบภายในประเทศมีความเหมาะสมกว่า	3	1	1	2	1
	37	แผนในการรวมกิจการกับผู้ส่งมอบไม่มีความเหมาะสม	3	1	1	1	1
	38	มีแผนในการรวมกิจการกับผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ	3	1	1	1	1
	39	ลงทุนผลิตชิ้นส่วนประกอบเองภายในองค์กรทั้งที่ซื้อจากผู้ส่งมอบถูกกว่า	5	1	1	1	1
	40	ซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบทั้งที่หากองค์กรลงทุนผลิตเองจะคุ้มค่ากว่า	3	1	1	2	1

ตารางที่ 5.8 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ค่าใช้จ่าย	1	ราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบมีความผันผวน	5	5	5	3	5
	2	การประมาณราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบผิดพลาด	5	2	4	1	1
	3	ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อแต่ละครั้งมีความผันผวน	2	2	1	2	1

ตารางที่ 5.8 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ค่าใช้จ่าย (ต่อ)	4	การประมาณค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อแต่ละครั้งมีความผิดพลาด	3	2	2	1	1
	5	ค่าใช้จ่ายในการขนส่งมีความผันผวน	4	3	4	3	4
	6	การประมาณค่าใช้จ่ายในการขนส่งผิดพลาด	4	2	3	1	1
	7	ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังไม่คงที่	2	2	1	2	1
	8	การประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังผิดพลาด	2	1	1	1	1
	9	เปอร์เซ็นต์ส่วนลดราคาสินค้าไม่คงที่	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	10	อัตราภาษีนำเข้าไม่คงที่	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	11	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	4	4	4	3	4
คุณภาพ	12	ชิ้นส่วนประกอบมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน	5	3	5	2	4
	13	ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน	5	2	4	2	3
การส่งมอบ	14	การส่งมอบไม่ตรงเวลา	5	3	5	2	4
	15	รูปแบบของการจัดส่งที่ผู้ส่งมอบใช้ไม่เหมาะสมกับองค์กร	3	1	1	1	1
	16	ความถี่ในการส่งมอบที่ผู้ส่งมอบสามารถทำได้ไม่เหมาะสม	3	2	2	2	1
ความยืดหยุ่น	17	ระยะเวลานำในการตอบสนองความต้องการนานเกินไป	2	1	1	1	1
	18	ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง	3	2	2	2	1

ตารางที่ 5.8 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ความยืดหยุ่น (ต่อ)	19	ปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำที่ผู้ส่งมอบกำหนดสูงเกินไป	3	2	2	2	1
	20	รอบเวลาในการวางแผนการผลิตของผู้ส่งมอบนานเกินไป	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	21	ผู้ส่งมอบไม่สามารถทำการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตได้	3	2	2	1	1
การผลิตและ เทคโนโลยี	22	เทคโนโลยีการผลิตของผู้ส่งมอบล้าสมัย	3	2	2	2	1
	23	เทคโนโลยีการผลิตของผู้ส่งมอบต่ำกว่ามาตรฐาน	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	24	ไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต	4	2	3	2	2
	25	มีความจำกัดในกำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ	4	3	4	2	3
การบริหารจัดการ	26	บุคลากรของผู้ส่งมอบไม่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในตำแหน่งหน้าที่	3	2	2	3	2
	27	รูปแบบการจัดองค์กรและการจัดหน่วยงานภายในของผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	2	2	1	2	1
การบริการ	28	ผู้ส่งมอบไม่มีการรับประกันสินค้า	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	29	ผู้ส่งมอบไม่มีชิ้นส่วนสำรองให้บริการ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	30	ไม่มีการให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ จากผู้ส่งมอบ	3	1	1	2	1
	31	ขาดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบเนื่องจากภาษาที่ใช้ต่างกัน	4	2	3	2	2

ตารางที่ 5.8 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
การบริการ	32	ระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งมอบใช้ไม่เหมาะสมกับองค์กรผู้ซื้อ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
คุณสมบัติ	33	ผู้ส่งมอบขาดสภาพคล่องในองค์กร	3	2	2	2	1
องค์กรทั่วไป	34	ผลประกอบการของผู้ส่งมอบต่ำ	3	2	2	2	1
	35	ระยะทางระหว่างผู้ส่งมอบกับผู้ซื้อไกลเกินไป	4	3	4	3	4

ตารางที่ 5.9 สรุปประเด็นความเสี่ยงที่ต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความ เสี่ยงที่ เหลืออยู่
ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ			
ผู้ส่งมอบ	1	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อมีความผันผวน	5
	3	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน	4
	5	ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา	4
คู่แข่ง	6	องค์กรคู่แข่งพัฒนาความสามารถในการผลิต	2
	8	มาตรฐานการผลิตที่เพิ่มขึ้นโดยการแข่งขันในตลาดสูงขึ้น	3
	9	ระดับความรุนแรงในการแข่งขันมีสูงขึ้น	5
ลูกค้า	10	ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง	4
คุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบ	12	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของชิ้นส่วนประกอบเป็นไปอย่างรวดเร็ว	2
การผลิต	20	ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตร่วมกัน	4
สภาพเศรษฐกิจ	29	สภาวะอุปสงค์และอุปทานของตลาดมีความผันผวน	5
	31	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	4
	32	ผลกระทบจากการจัดตั้งเขตการค้าเสรีและการเจรจาทางการค้าระหว่างประเทศ	3
ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ			
รูปแบบของสัญญา	8	เลือกใช้สัญญาระยะยาวกับผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ	2
แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ	12	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	3
	13	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	3
	14	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	4
	15	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	3
ระดับความร่วมมือระหว่างกัน	23	มีการปิดบังในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	3

ตารางที่ 5.9 สรุปประเด็นความเสี่ยงที่ต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความ เสี่ยงที่ เหลืออยู่
พันธมิตรทาง การค้า	26	แผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	2
การ ติดต่อสื่อสาร ระหว่างกัน	28	เกิดความคลาดเคลื่อนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	3
	30	มีความคลาดเคลื่อนในการตรวจสอบสถานะการจัดซื้อกับผู้ส่งมอบ	2
	32	ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับผู้ส่งมอบโดยตรงมีความผิดพลาดบ่อยครั้ง	3
การพัฒนา แหล่งจัดซื้อ	34	ไม่มีการพิจารณาผู้ส่งมอบอื่นๆภายนอกประเทศ ทั้งที่มีผู้ส่งมอบอื่นที่ เหมาะสมกว่าผู้ส่งมอบเดิม	2
ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ			
ค่าใช้จ่าย	1	ราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบมีความผันผวน	5
	5	ค่าใช้จ่ายในการขนส่งมีความผันผวน	4
	11	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	4
คุณภาพ	12	ชิ้นส่วนประกอบมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน	4
	13	ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน	3
การส่งมอบ	14	การส่งมอบไม่ตรงเวลา	4
การผลิตและ เทคโนโลยี	24	ไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต	2
	25	มีความจำกัดในกำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ	3
การบริหาร จัดการ	26	บุคลากรของผู้ส่งมอบไม่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในตำแหน่ง หน้าที่	2
การบริการ	31	ขาดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบเนื่องจากภาษาที่ใช้ ต่างกัน	2
คุณสมบัติ องค์กรทั่วไป	35	ระยะทางระหว่างผู้ส่งมอบกับผู้ซื้อไกลเกินไป	4

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

5.4.1 วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการดำเนินงานโดยรวมของกรณีศึกษา

ในงานวิจัยครั้งนี้ได้มีการรวบรวมข้อมูลจากองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นกรณีศึกษาทั้งสิ้น 2 องค์กรด้วยกัน โดยลักษณะการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรกรณีศึกษา คือ เป็นองค์กรที่มีการประกอบรถยนต์โดยสาร และรถกระบะ ซึ่งมีปริมาณการผลิตต่อปีค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับปริมาณการผลิตทั้งหมดของประเทศ โดยองค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มนี้จะเน้นการผลิตเพื่อการส่งออกมากกว่าการผลิตเพื่อจำหน่ายภายในประเทศ แต่อย่างไรก็ดี องค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มนี้ก็มีแผนกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายภายในประเทศเช่นกัน

สำหรับการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษานั้น มีการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเทศมากกว่าผู้ส่งมอบในต่างประเทศเล็กน้อย โดยมักจะทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากองค์กรที่อยู่ในเครือข่ายของผู้ส่งมอบชิ้นส่วนประกอบที่มีการจัดซื้อกับบริษัทแม่ในต่างประเทศอยู่ก่อนแล้ว อย่างไรก็ตามก็องค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มนี้มีการมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ ทั้งแหล่งจัดซื้อภายในประเทศ และแหล่งจัดซื้อในต่างประเทศในทุกภูมิภาค (Global Sourcing) ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรกรณีศึกษามีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น

ในแง่ของความสัมพันธ์กับองค์กรผู้ส่งมอบ กรณีศึกษาในกลุ่มนี้จะมีความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบปานกลางกล่าวคือ องค์กรกรณีศึกษาจะมีแผนพัฒนาผู้ส่งมอบในหลายๆ ด้าน และมีการทำงานร่วมกันกับผู้ส่งมอบในหลายขั้นตอน แต่ในขณะเดียวกันรูปแบบของสัญญากับผู้ส่งมอบก็เอื้ออำนวยให้มีการเปลี่ยนผู้ส่งมอบได้เช่นกัน ซึ่งผู้ส่งมอบของกรณีศึกษาในกลุ่มนี้จะต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรอยู่อย่างสม่ำเสมอ

สำหรับรายละเอียดขององค์กรกรณีศึกษาแต่ละองค์กร ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในภาคผนวก ข

5.4.2 ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษา

ในการรวบรวมข้อมูลพบว่าสามารถเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ตามเค้าโครงของแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อจากองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา องค์กรละ 2 ท่าน รวมทั้งสิ้น 2 องค์กร จากนั้นข้อมูลดิบที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรม SPSS ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากประเทศสหรัฐอเมริกา แสดงไว้ในตารางที่

ตารางที่ 5.10 ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากอเมริกา

รายละเอียดเบื้องต้น	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	2	50.00
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	1	25.00
หัวหน้าส่วนในงานจัดซื้อ	1	25.00
รวม	4	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1-3 ปี	0	0
4-6 ปี	0	0
7-9 ปี	2	50.00
ตั้งแต่10 ปีขึ้นไป	2	50.00
รวม	4	100.00
ประสบการณ์ในตำแหน่งงานปัจจุบัน		
1-3 ปี	1	25.00
4-6 ปี	3	75.00
7-9 ปี	0	0
ตั้งแต่10 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	4	100.00
ทุนจดทะเบียน		
น้อยกว่า 500 ล้านบาท	0	0
500-1,000 ล้านบาท	0	0
1,000-2,000 ล้านบาท	0	0
มากกว่า 2,000 ล้านบาท	2	100.00
รวม	2	100.00
ระบบวางแผนความต้องการวัตถุดิบ		
JIT	1	50.00
MRP	0	0
ERP	1	50.00
ไม่มีแบบแผน	0	0
รวม	2	100.00

ตารางที่ 5.10 ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากอเมริกา (ต่อ)

รายละเอียดเบื้องต้น	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนผู้ส่งมอบที่ใช้ในการเปรียบเทียบก่อนสั่งซื้อ		
2 ราย	0	0
3 ราย	1	50.00
มากกว่า 3 ราย	1	50.00
รวม	2	100.00
สัดส่วนในการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากต่างประเทศ		
(ตามสัดส่วนของงบประมาณที่ใช้ในการจัดซื้อทั้งหมด)		
0 เปอร์เซ็นต์	0	0
1-10 เปอร์เซ็นต์	0	0
11-20 เปอร์เซ็นต์	0	0
21-30 เปอร์เซ็นต์	0	0
31-40 เปอร์เซ็นต์	2	100.00
41-50 เปอร์เซ็นต์	0	0
มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์	0	0
รวม	2	100.00
นโยบายในการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบที่เป็น SMEs		
มี	0	0
ไม่มี	2	100.00
รวม	2	100.00

จากตารางที่ 5.10 แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ของแต่ละกรณีศึกษา มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ เนื่องจากมีตำแหน่งในระดับสูงและมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดซื้อโดยตรง อีกทั้งมีประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างนาน ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็น 50.00 % ของกรณีศึกษาทั้งหมดซึ่งเท่ากันกับผู้ถูกสัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันนานพอสมควรโดย พบว่าโดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 4-6 ปี คิดเป็น 75.00 %

ลักษณะขององค์กรกรณีศึกษาที่กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่นั้นพบว่า องค์กรกรณีศึกษาทั้ง 2 องค์กรมีทุนจดทะเบียนมากกว่า 2,000 ล้านบาท (100 %) และใช้การวางแผนความต้องการ

วัตถุดิบแบบ ERP และแบบ JIT โดยไม่มีองค์กรใดเลยที่ไม่ใช้ระบบในการวางแผนความต้องการ วัตถุดิบ

สำหรับเหตุผลในการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบ พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากกำลังการผลิตไม่เพียงพอ รองลงมาได้แก่ การจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบจะช่วยลดค่าใช้จ่ายมากกว่าการดำเนินการผลิตด้วยตนเอง ตลอดจนขาดความชำนาญในการผลิตชิ้นส่วนประกอบใช้เอง ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ที่องค์กรกรณีศึกษาประสบจากการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบ พบว่า ชิ้นส่วนประกอบที่ซื้อมีราคาแพง และคุณภาพของชิ้นส่วนประกอบไม่ได้ตามที่ต้องการ รองลงมาคือ คุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบไม่เป็นไปตามข้อตกลงและเสียภาษีนำเข้าที่แพง

ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กร องค์กรที่เป็นกรณีศึกษาจะใช้ผู้ส่งมอบเพื่อมาทำการเปรียบเทียบมากกว่า 3 ราย หนึ่งองค์กร และอีกองค์กรใช้จำนวนผู้ส่งมอบเพื่อมาเปรียบเทียบ 3 ราย

สำหรับประเด็นการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากต่างประเทศ พบว่า ทั้งสององค์กรมีสัดส่วนในการจัดซื้อประมาณ 31-40 % ของงบประมาณการจัดซื้อทั้งหมด โดยส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากไม่สามารถจัดหาส่วนประกอบที่ต้องการจากองค์กรผู้ส่งมอบภายในประเทศ และ เหตุผลรองมา เป็นเพราะว่าเทคโนโลยีของผู้ส่งมอบในต่างประเทศมีความทันสมัยกว่าผู้ส่งมอบภายในประเทศ รวมถึง การได้รับชิ้นส่วนประกอบที่มีคุณภาพที่ดีกว่าผู้ส่งมอบภายในประเทศ สำหรับนโยบายในการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบที่เป็น SMEs พบว่า องค์กรที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 2 องค์กรไม่มีนโยบายในการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบประเภทนี้ เนื่องจากองค์กรกรณีศึกษามีความวิตกกังวลเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพของชิ้นส่วนประกอบที่ได้รับ อีกทั้งปริมาณในการผลิตขององค์กรที่ค่อนข้างมากทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นว่า ผู้ส่งมอบที่เป็น SMEs ไม่น่าที่จะเหมาะสมกับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา

5.4.3 การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างทางคณิตศาสตร์ (Structural Equation Model)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมาแล้ว ในข้างต้น ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

5.4.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ผลการตรวจสอบความถูกต้องของโครงสร้าง และความน่าเชื่อถือของโครงสร้างจากข้อมูลขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกาได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.11 ดังนี้

ตารางที่ 5.11 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มอเมริกา

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ปัจจัยที่องค์กรใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ		
FAC01	1. ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.859
SUP01	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ	.829
SUP02	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบ	.908
SUP03	ระยะเวลานำในการสั่งซื้อ	.679
SUP04	การส่งมอบที่ตรงเวลาของผู้ส่งมอบ	.981
FAC02	2. ปัจจัยด้านคู่แข่ง Reliability Cronbach's Alpha =	0.667
CPT01	ความสามารถในการผลิตขององค์กรคู่แข่ง	.758
CPT02	มาตรฐานการผลิตที่ตั้งขึ้นโดยการแข่งขันในตลาด	.978
CPT03	ระดับความรุนแรงในการแข่งขัน	.619
FAC03	3. ปัจจัยด้านลูกค้า Reliability Cronbach's Alpha =	0.727
CUS01	ความต้องการของลูกค้า	.888
CUS02	ระดับความสำคัญของลูกค้า	.888
FAC04	4. ปัจจัยด้านคุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.864
CPN01	ขนาดของชิ้นส่วนประกอบ	.725
CPN02	ความทันสมัยด้านเทคโนโลยีของชิ้นส่วนประกอบ	.966
CPN03	อายุการใช้งานของชิ้นส่วนประกอบ	.966
FAC05	5. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ Reliability Cronbach's Alpha =	0.865
MNM01	นโยบายในการจัดซื้อ	.875
MNM02	ระบบที่ใช้ในการวางแผนความต้องการวัตถุดิบ	.984
MNM03	งบประมาณในการจัดซื้อ	.858

ตารางที่ 5.11 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มอเมริกา (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ปัจจัยที่องค์กรใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)		
FAC06	6. ปัจจัยด้านการผลิต Reliability Cronbach's Alpha =	.872
MAF01	เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต	.638
MAF02	ความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตขององค์กร	.970
MAF03	ความพร้อมของวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตร่วมกัน	.929
MAF04	วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่ทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์	.925
FAC07	7. ปัจจัยด้านการจัดเก็บส่วนประกอบ Reliability Cronbach's Alpha =	.915
STR01	ความยุ่งยากในเก็บรักษาชิ้นส่วนประกอบ	.929
STR02	พื้นที่เก็บสินค้าคงคลังขององค์กร	.980
STR03	ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงคลัง	.907
FAC08	8. ปัจจัยด้านบุคลากร Reliability Cronbach's Alpha =	.825
HUM01	ความรู้ และประสบการณ์ในการจัดซื้อของบุคลากร	.931
HUM02	ความพร้อมของบุคลากร	.949
HUM03	ความสัมพันธ์กับบุคลากรของผู้ส่งมอบ	.765
FAC09	9. ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ Reliability Cronbach's Alpha =	0.896
ECO01	สภาวะอุปสงค์และอุปทานของตลาด	.966
ECO02	ภาษีนำเข้า	.651
ECO03	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	.994
ECO04	การจัดตั้งเขตการค้าเสรีและการเจรจาทางการค้าระหว่างประเทศ	.904
FAC10	10. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม Reliability Cronbach's Alpha =	0.750
SOC01	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	.880
SOC02	ความรับผิดชอบต่อสังคม	.690
SOC03	นโยบายการสนับสนุนผู้ส่งมอบภายในประเทศของรัฐบาล	.973

ตารางที่ 5.11 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มอเมริกา (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ปัจจัยที่องค์กรใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)		
FAC11	11. ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์และข้อบังคับ Reliability Cronbach's Alpha =	0.842
LAW01	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ	0.953
LAW02	ขั้นตอนและวิธีการในการนำเข้าชิ้นส่วนประกอบ	0.953
FAC12	12. ปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างประเทศ Reliability Cronbach's Alpha =	0.911
SIT01	การกีดกันทางการค้า	.959
SIT02	ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ	.945
SIT03	เหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศของผู้ส่งมอบชิ้นส่วนประกอบ	.939
ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ		
STR01	1. การประเมินผู้ส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.727
EVA01	ระบบที่ใช้ในการประเมิน	.888
EVA02	การนำเอาผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบ	.888
STR02	2. นโยบายผู้ส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.889
PLC01	ผู้ส่งมอบแบบรายเดียว	.967
PLC02	ผู้ส่งมอบแบบหลายรายเพื่อรักษาความสัมพันธ์	.967
PLC03	ผู้ส่งมอบแบบหลายรายเพื่อสร้างสภาวะการแข่งขัน	.766
STR03	3. รูปแบบของสัญญา Reliability Cronbach's Alpha =	0.803
CNT01	ระยะเวลาของสัญญาที่ใช้สั้น	.859
CNT02	ระยะเวลาของสัญญาที่ใช้ยาว	.859
CNT03	สัญญาแบบจูงใจ	.813
CNT04	สัญญาแบบมีบทลงโทษ	.629

ตารางที่ 5.11 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มอเมริกา (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)		
STR04	4. แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.898
DVL01	การลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบ	.935
DVL02	การพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตของผู้ส่งมอบ	.881
DVL03	การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบ	.935
DVL04	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	.702
DVL05	การเพิ่มความสามารถในการบริหารงาน	.817
DVL06	การเพิ่มความมั่นคงทางการเงินของผู้ส่งมอบ	.817
STR05	5. ระดับความร่วมมือระหว่างกัน Reliability Cronbach's 's Alpha =	0.916
CPR01	การกำหนดลักษณะเฉพาะและความต้องการ	.995
CPR02	การกำหนดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	.872
CPR03	โปรแกรมที่ใช้ในการออกแบบ	.995
CPR04	การกำหนดวิธีการที่ใช้ผลิต	.872
CPR05	การถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตระหว่างกัน	.995
CPR06	การทดสอบผลิตภัณฑ์	.465
CPR07	การกำหนดวิธีการใช้งานชิ้นส่วนประกอบ	.465
STR06	6. พันธมิตรทางการค้า Reliability Cronbach's Alpha =	0.500
ALN01	ความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ส่งมอบ	.816
ALN02	การร่วมลงทุนกับผู้ส่งมอบ	.816
STR07	7. การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน Reliability Cronbach's Alpha =	0.837
CMC01	การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน	.991
CMC02	ความสม่ำเสมอในการติดต่อระหว่างกัน	.991
CMC03	การตรวจสอบสถานะการจัดซื้อ	.744
CMC04	ระบบเครือข่ายที่เชื่อมต่อกันโดยตรง	.607

ตารางที่ 5.11 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มอเมริกา (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)		
STR08	8. การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ Reliability Cronbach's Alpha =	0.877
DVS01	ภายในประเทศ	.964
DVS02	ภายนอกประเทศ	.884
DVS03	การร่วมกิจกรรมกับผู้ส่งมอบ	.938
DVS04	การลงทุนผลิตเองภายในองค์กร	.711
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ		
CRI01	1. ค่าใช้จ่าย Reliability Cronbach's Alpha =	0.833
COS01	ราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบ	.886
COS02	ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง	.418
COS03	ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง	.879
COS04	ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง	.399
COS05	เปอร์เซ็นต์ส่วนลดราคาสินค้า	.886
COS06	ภาชนะนำเข้าที่ต้องเสีย	.604
COS07	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	.879
CRI02	2. คุณภาพ Reliability Cronbach's Alpha =	0.784
QUL01	อัตราส่วนของเสียของชิ้นส่วนประกอบ	.971
QUL02	คุณสมบัติเฉพาะของสินค้า	.753
QUL03	ระบบที่ใช้ในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของผู้ส่งมอบ	.599
QUL04	ระบบบริหารจัดการคุณภาพที่ผู้ส่งมอบได้รับการรับรอง	.858
CRI03	3. การส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.750
DLV01	การส่งมอบที่ตรงเวลา	.894
DLV02	รูปแบบการส่งมอบที่ผู้ส่งมอบใช้	.775
DLV03	ความถี่ในการส่งมอบที่ผู้ส่งมอบสามารถทำได้	.775

ตารางที่ 5.11 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มอเมริกา (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)		
CRI04	4. ความยืดหยุ่น Reliability Cronbach's Alpha =	0.859
FLX01	ระยะเวลาที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการ	.829
FLX02	ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อ	.981
FLX03	ปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำที่ผู้ส่งมอบกำหนด	.679
FLX04	วงรอบเวลาของการวางแผนการผลิตของผู้ส่งมอบ	.908
CRI05	5. การผลิตและเทคโนโลยี Reliability Cronbach's Alpha =	0.837
TEC01	ความทันสมัยของเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต	.991
TEC02	ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต	.744
TEC03	กำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ	.991
TEC04	ประสบการณ์ในการผลิตในอดีตของผู้ส่งมอบ	.607
CRI06	6. การบริหารจัดการ Reliability Cronbach's Alpha =	0.914
MNG01	ความพร้อมของบุคลากรของผู้ส่งมอบ	.962
MNG02	รูปแบบการจัดองค์กรและการจัดหน่วยงานภายในของผู้ส่งมอบ	.962
CRI07	7. การบริการ Reliability Cronbach's Alpha =	0.693
SER01	การรับประกันสินค้าของผู้ส่งมอบ	.800
SER02	การให้บริการชิ้นส่วนสำรองของผู้ส่งมอบ	.800
SER03	การให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ของผู้ส่งมอบ	.835
SER04	ภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบ	.566
SER05	ระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งมอบใช้	.800

ตารางที่ 5.11 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มอเมริกา (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)		
CRI08	8. คุณสมบัตินี้ขององค์กรทั่วไป	Reliability Cronbach's Alpha = 0.932
PPT01	เงินทุนจดทะเบียนของผู้ส่งมอบ	.303
PPT02	ผลตอบแทนการลงทุนของผู้ส่งมอบ	.953
PPT03	กำไรสุทธิของผู้ส่งมอบ	.953
PPT04	ชื่อเสียงของผู้ส่งมอบ	.953
PPT05	ตำแหน่งในอุตสาหกรรมของผู้ส่งมอบ	.303
PPT06	ระยะทางระหว่างผู้ส่งมอบกับผู้ซื้อ	.953

จากตารางที่ 5.11 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ค่า Factor Loading ที่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.303 (ปัจจัยย่อย PPT01) ถึง 0.995 (ปัจจัยย่อย CPR01) ซึ่งค่าต่ำสุดที่ได้มีค่ามากกว่า 0.3 จึงยอมรับได้ว่าปัจจัยย่อยทั้งหมดเป็นโครงสร้างที่ถูกต้องของปัจจัยหลัก

2. ค่า Reliability Cronbach's Alpha ของปัจจัยหลักแต่ละตัวที่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.500 (ปัจจัยหลัก STR06) ถึง 0.932 (ปัจจัยหลัก CRI08) ซึ่งค่าต่ำสุดที่ได้มีค่ามากกว่า 0.4 จึงยอมรับได้ว่าปัจจัยย่อยภายในมีความสอดคล้องกัน ทำให้โครงสร้างตัวแปรมีความน่าเชื่อถือ

และจากตารางที่ 5.11 สามารถสรุปตัวแทนปัจจัยในแต่ละส่วนของโครงสร้างแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ซึ่งจะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างต่อไปได้ ดังแสดงในตารางที่ 5.12

ตารางที่ 5.12 สรุปรายชื่อปัจจัยที่เป็นตัวแทนของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มประเทศอเมริกา

ชื่อตัวแปร	รายละเอียด	ปัจจัยตัวแทน	ค่า Reliability Cronbach's Alpha
ปัจจัยที่องค์กรใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ			
FAC01	ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ	SUP04	.981
FAC02	ปัจจัยด้านคู่แข่ง	CPT02	.978
FAC03	ปัจจัยด้านลูกค้า	CUS01	.888
FAC04	ปัจจัยด้านคุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบ	CPN02	.966
FAC05	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ	MNM02	.984
FAC06	ปัจจัยด้านการผลิต	MAF02	.970
FAC07	ปัจจัย ด้านการจัดเก็บส่วนประกอบ	STR02	.980
FAC08	ปัจจัย ด้านบุคลากร	HUM02	.949
FAC09	ปัจจัย ด้านสภาพเศรษฐกิจ	ECO03	.994
FAC10	ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม	SOC03	.973
FAC11	ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์และข้อบังคับ	LAW01	.953
FAC12	ปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างประเทศ	SIT01	.959
ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ			
STR01	การประเมินผู้ส่งมอบ	EVA01	.888
STR02	นโยบายผู้ส่งมอบ	PLC01	.967
STR03	รูปแบบของสัญญา	CNT01	.859
STR04	แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ	DVL01	.935
STR05	ระดับความร่วมมือระหว่างกัน	CPR01	.995
STR06	พันธมิตรทางการค้า	ALN01	.816
STR07	การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน	CMC01	.991
STR08	การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ	DVS01	.964
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ			
CRI01	เกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย	COS01	.886
CRI02	เกณฑ์ด้านคุณภาพ	QUL01	.971
CRI03	เกณฑ์ด้านการส่งมอบ	DLV01	.894
CRI04	เกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น	FLX02	.981

ตารางที่ 5.12 สรุปรายชื่อปัจจัยที่เป็นตัวแทนของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มประเทศอเมริกา

ชื่อตัวแปร	รายละเอียด	ปัจจัยตัวแทน	ค่า Reliability Cronbach's Alpha
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)			
CRI05	เกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี	TEC01	.991
CRI06	เกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ	MNG02	.962
CRI07	เกณฑ์ด้านการบริการ	SER03	.835
CRI08	เกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไป	PPT02	.953

5.4.3.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้าง

1. การตรวจสอบระดับและทิศทางความสัมพันธ์

สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์แมน ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.13 และ 5.14 ตามลำดับ ซึ่งจากตารางที่ 5.13 และ 5.14 ได้แสดงให้เห็นว่าตัวแปรคู่ใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กัน โดยจากตารางที่ 5.13 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ FAC01 กับ STR03 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์แมนเท่ากับ 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.00 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และเท่ากับระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรคู่อื่นๆ

จากตารางที่ 5.14 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ STR01 กับ CRI01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์แมนเท่ากับ 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.00 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันและเท่ากับระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรคู่อื่นๆ

หลังจากทำการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยการตรวจสอบจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์แมน พบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับที่สามารถนำมาวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 5.13 ค่า Spearman Correlation Coefficient ระหว่างปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ
ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

	FAC01	FAC02	FAC03	FAC04	FAC05	FAC06	FAC07	FAC08	FAC09	FAC10	FAC11	FAC12	STR01	STR02	STR03	STR04	STR05	STR06	STR07	STR08
FAC01	1.000																			
FAC02	-.236	1.000																		
FAC03	-.236	1.000(**)	1.000																	
FAC04	.889	.236	.236	1.000																
FAC05	.833	.000	.000	.833	1.000															
FAC06	.889	.236	.236	1.000(**)	.833	1.000														
FAC07	1.000(**)	-.236	-.236	.889	.833	.889	1.000													
FAC08	.943	.000	.000	.943	.707	.943	.943	1.000												
FAC09	.833	.000	.000	.833	1.000(**)	.833	.833	.707	1.000											
FAC10	.816	-.577	-.577	.544	.816	.544	.816	.577	.816	1.000										
FAC11	.833	.000	.000	.833	1.000(**)	.833	.833	.707	1.000(**)	.816	1.000									
FAC12	.778	.236	.236	.889	.500	.889	.778	.943	.500	.272	.500	1.000								
STR01	-.236	1.000(**)	1.000(**)	.236	.000	.236	-.236	.000	.000	-.577	.000	.236	1.000							
STR02	-.236	1.000(**)	1.000(**)	.236	.000	.236	-.236	.000	.000	-.577	.000	.236	1.000(**)	1.000						
STR03	1.000(**)	-.236	-.236	.889	.833	.889	1.000(**)	.943	.833	.816	.833	.778	-.236	-.236	1.000					
STR04	.943	.000	.000	.943	.707	.943	.943	1.000(**)	.707	.577	.707	.943	.000	.000	.943	1.000				
STR05	.889	.236	.236	1.000(**)	.833	1.000(**)	.889	.943	.833	.544	.833	.889	.236	.236	.889	.943	1.000			
STR06	.272	.577	.577	.544	.000	.544	.272	.577	.000	-.333	.000	.816	.577	.577	.272	.577	.544	1.000		
STR07	.943	.000	.000	.943	.707	.943	.943	1.000(**)	.707	.577	.707	.943	.000	.000	.943	1.000(**)	.943	.577	1.000	
STR08	.833	.000	.000	.833	1.000(**)	.833	.833	.707	1.000(**)	.816	1.000(**)	.500	.000	.000	.833	.707	.833	.000	.707	1.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 5.14 ค่า Spearman Correlation Coefficient ระหว่างยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ
ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

	STR01	STR02	STR03	STR04	STR05	STR06	STR07	STR08	CRI01	CRI02	CRI03	CRI04	CRI05	CRI06	CRI07	CRI08
STR01	1.000															
STR02	1.000(**)	1.000														
STR03	-.236	-.236	1.000													
STR04	.000	.000	.943	1.000												
STR05	.236	.236	.889	.943	1.000											
STR06	.577	.577	.272	.577	.544	1.000										
STR07	.000	.000	.943	1.000(**)	.943	.577	1.000									
STR08	.000	.000	.833	.707	.833	.000	.707	1.000								
CRI01	1.000(**)	1.000(**)	-.236	.000	.236	.577	.000	.000	1.000							
CRI02	.000	.000	.943	1.000(**)	.943	.577	1.000(**)	.707	.000	1.000						
CRI03	1.000(**)	1.000(**)	-.236	.000	.236	.577	.000	.000	1.000(**)	.000	1.000					
CRI04	-.236	-.236	1.000(**)	.943	.889	.272	.943	.833	-.236	.943	-.236	1.000				
CRI05	1.000(**)	1.000(**)	-.236	.000	.236	.577	.000	.000	1.000(**)	.000	1.000(**)	-.236	1.000			
CRI06	.236	.236	-.056	.236	.056	.816	.236	-.500	.236	.236	.236	-.056	.236	1.000		
CRI07	.000	.000	-.236	.000	-.236	.577	.000	-.707	.000	.000	.000	-.236	.000	.943	1.000	
CRI08	.000	.000	.236	.000	.236	-.577	.000	.707	.000	.000	.000	.236	.000	-.943	-1.000(**)	1.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

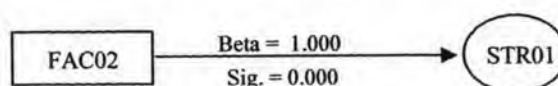
หลังจากการตรวจสอบระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปร ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรเหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์การถดถอย เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งรายละเอียดการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ กับ ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

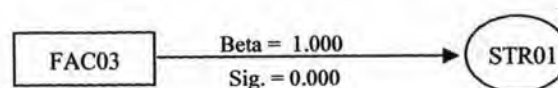
การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ตัวแปรตามเป็นข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อที่องค์กรประยุกต์ใช้ ซึ่งมีทั้งหมด 8 ตัวแปร ตัวแปรอิสระเป็นข้อมูลของปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ซึ่งมีทั้งหมด 12 ตัวแปร โดยตัวแปรทั้งหมดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ สำหรับผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับการประเมินผู้ส่งมอบ (STR01)

สมการถดถอย $STR01 = 1.000 + .FAC02$: $R^2 = 1.000$, $R^2 \text{ adj.} = 1.000$



สมการถดถอย $STR01 = FAC03$: $R^2 = 1.000$, $R^2 \text{ adj.} = 1.000$



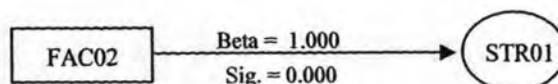
รูปที่ 5.15 ความสัมพันธ์ของการประเมินผู้ส่งมอบ (STR01)

สรุปได้ว่า

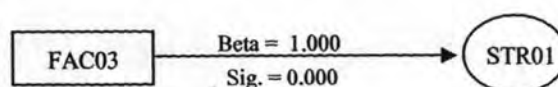
- (1) ปัจจัยด้านคู่แข่ง (FAC02) มีความสัมพันธ์กับการประเมินผู้ส่งมอบ (STR01) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000
- (2) ปัจจัยด้านลูกค้า (FAC03) มีความสัมพันธ์กับการประเมินผู้ส่งมอบ (STR01) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับนโยบายผู้ส่งมอบ (STR02)

สมการถดถอย $STR01 = 1.000 + .FAC2 : R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$



สมการถดถอย $STR01 = FAC3 : R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$



รูปที่ 5.16 ความสัมพันธ์ของนโยบายผู้ส่งมอบ (STR02)

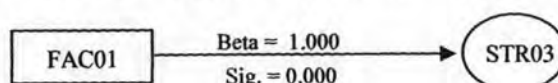
สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านคู่แข่ง (FAC02) มีความสัมพันธ์กับนโยบายผู้ส่งมอบ (STR02) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

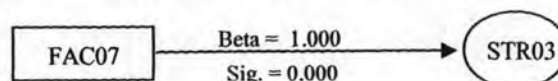
(2) ปัจจัยด้านลูกค้า (FAC03) มีความสัมพันธ์กับนโยบายผู้ส่งมอบ (STR02) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของสัญญา (STR03)

สมการถดถอย $STR03 = -1.000 + FAC01 : R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$



สมการถดถอย $STR03 = FAC07 : R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$



รูปที่ 5.17 ความสัมพันธ์ของรูปแบบของสัญญา (STR03)

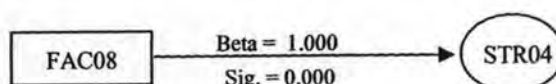
สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ (FAC01) มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของสัญญา (STR03) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

(2) ปัจจัยด้านการจัดเก็บขึ้นส่วนประกอบ (FAC07) มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของสัญญา (STR03) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04)

$$\text{สมการถดถอย} \quad STR04 = 2.000 + FAC08: R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$$



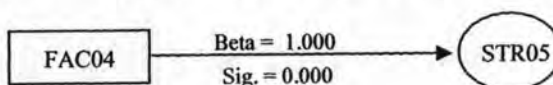
รูปที่ 5.18 ความสัมพันธ์ของปัจจัยแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04)

สรุปได้ว่า

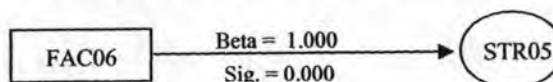
(1) ปัจจัยด้านบุคลากร (FAC08) มีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

5. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือระหว่างกัน (STR05)

$$\text{สมการถดถอย} \quad STR05 = FAC04: R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$$



$$\text{สมการถดถอย} \quad STR05 = FAC06: R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$$



รูปที่ 5.19 ความสัมพันธ์ของระดับความร่วมมือระหว่างกัน (STR05)

สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านคุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบ (FAC04) มีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือระหว่างกัน (STR05) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

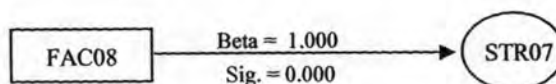
(2) ปัจจัยด้านการผลิต (FAC06) มีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือระหว่างกัน (STR05) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

6. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า (STR06)

จากการวิเคราะห์การถดถอยพบว่า ไม่มีปัจจัยใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

7. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน (STR07)

สมการถดถอย $STR07 = 1.000 + FAC08$; $R^2 = 1.000$, $R^2 \text{ adj.} = 1.000$



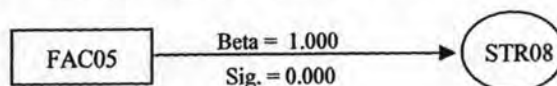
รูปที่ 5.20 ความสัมพันธ์ของปัจจัยการจัดเก็บส่วนประกอบ (STR07)

สรุปได้ว่า

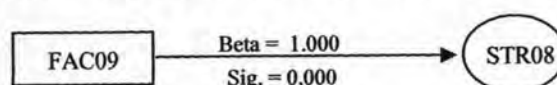
(1) ปัจจัยด้านบุคลากร (FAC08) มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน (STR07) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

8. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08)

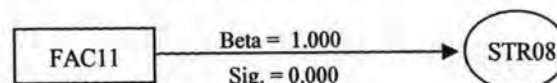
สมการถดถอย $STR08 = 1.000 + FAC05$: $R^2 = 1.000$, $R^2 \text{ adj.} = 1.000$



สมการถดถอย $STR08 = FAC09$: $R^2 = 1.000$, $R^2 \text{ adj.} = 1.000$



สมการถดถอย $STR08 = FAC11$: $R^2 = 1.000$, $R^2 \text{ adj.} = 1.000$



รูปที่ 5.21 ความสัมพันธ์ของการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08)

สรุปได้ว่า

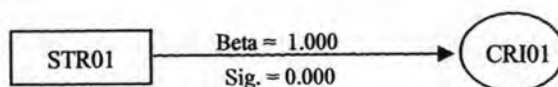
- (1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (FAC05) มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000
- (2) ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ (FAC09) มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000
- (3) ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์และข้อบังคับ (FAC11) มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

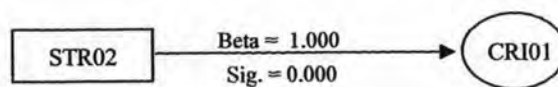
การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ตัวแปรตามเป็นข้อมูลด้านเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบซึ่งมีทั้งหมด 8 ตัวแปร ตัวแปรอิสระเป็นข้อมูลของยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ซึ่งมีทั้งหมด 8 ตัวแปรเช่นกัน โดยตัวแปรทั้งหมดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ สำหรับผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย (CRI01)

สมการถดถอย $CRI01 = STR01: R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$



สมการถดถอย $CRI01 = STR02: R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$



รูปที่ 5.22 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย (CRI01)

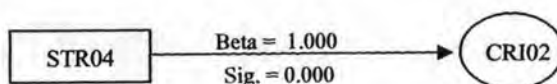
สรุปได้ว่า

(1) การประเมินผู้ส่งมอบ (STR01) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย (CRI01) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

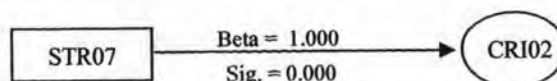
(2) นโยบายผู้ส่งมอบ (STR02) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย (CRI01) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพ (CRI02)

สมการถดถอย $CRI02 = STR04: R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$



สมการถดถอย $CRI02 = STR07: R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$



รูปที่ 5.23 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านคุณภาพ (CRI02)

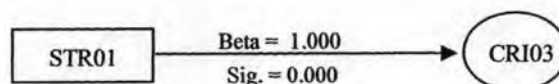
สรุปได้ว่า

(1) แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพ (CRI02) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

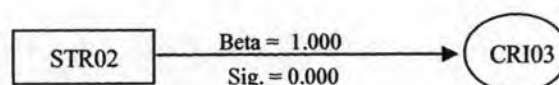
(2) การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน (STR07) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพ (CRI02) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ (CRI03)

$$\text{สมการถดถอย } CRI03 = STR01 : R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$$



$$\text{สมการถดถอย } CRI03 = STR02 : R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$$



รูปที่ 5.24 ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการส่งมอบ (CRI03)

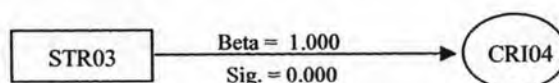
สรุปได้ว่า

(1) การประเมินผู้ส่งมอบ (STR01) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ (CRI03) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

(2) นโยบายผู้ส่งมอบ (STR02) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ (CRI03) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น (CRI04)

$$\text{สมการถดถอย } CRI04 = -1.000 + STR03 : R^2 = 1.000, R^2 \text{ adj.} = 1.000$$



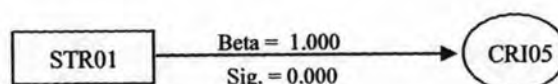
รูปที่ 5.25 ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความยืดหยุ่น (CRI04)

สรุปได้ว่า

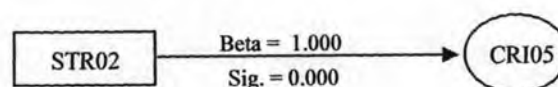
(1) รูปแบบของสัญญา (STR03) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น (CRI04) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

5. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี (CRI05)

สมการถดถอย $CRI05 = -1.000 + STR01$: $R^2 = 1.000$, $R^2 \text{ adj.} = 1.000$



สมการถดถอย $CRI05 = STR02$: $R^2 = 1.000$, $R^2 \text{ adj.} = 1.000$



รูปที่ 5.26 ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการผลิตและเทคโนโลยี (CRI05)

สรุปได้ว่า

(1) การประเมินผู้ส่งมอบ (STR01) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี (CRI05) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

(2) นโยบายผู้ส่งมอบ (STR02) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี (CRI05) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000

6. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ (CRI06)

จากการวิเคราะห์การถดถอยพบว่า ไม่มียุทธศาสตร์ใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

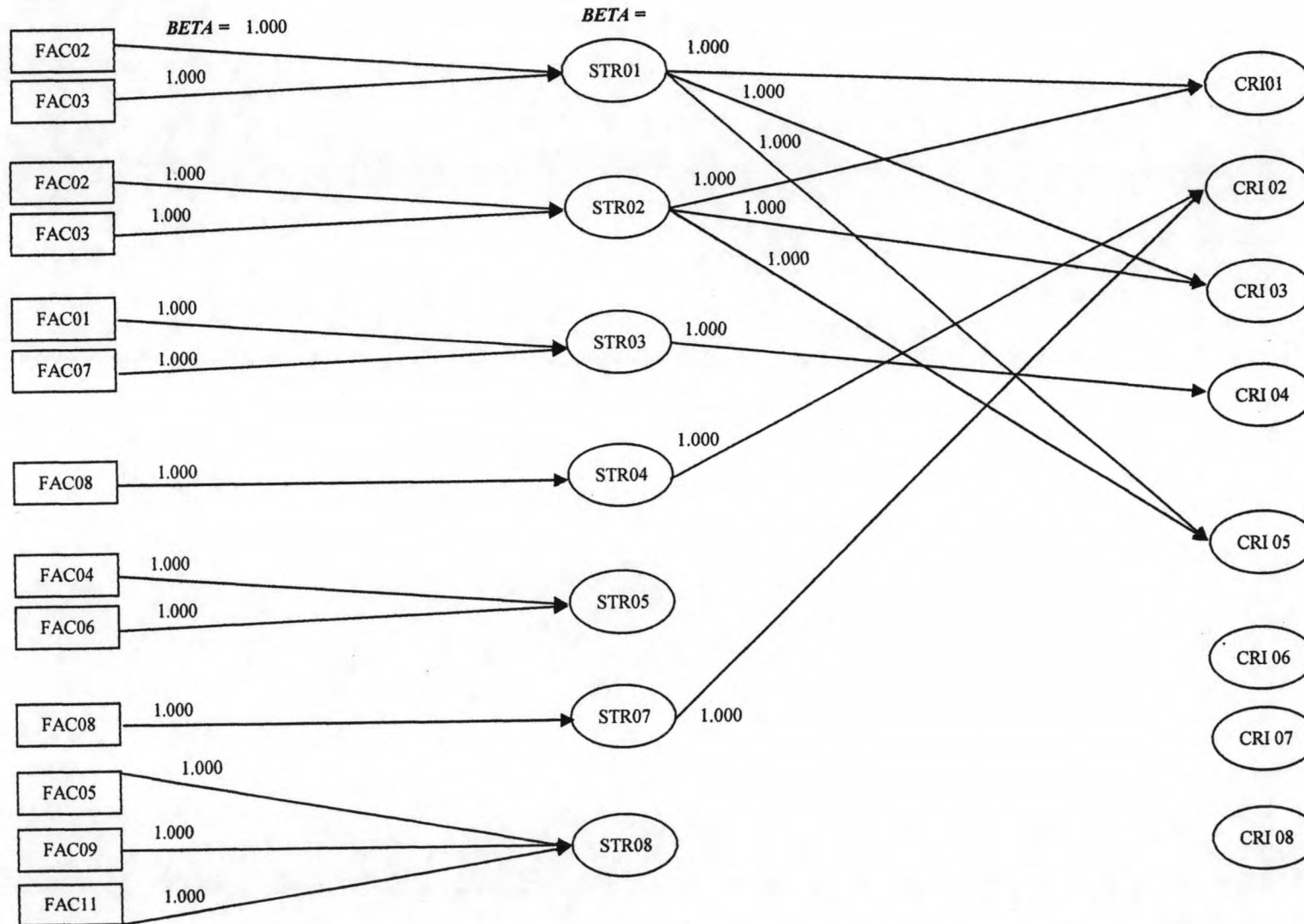
7. ผลการวิเคราะห์การถอดยขที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริการ (CRI07)

จากการวิเคราะห์การถอดยพบว่ ไม่มียุทธศาสตร์ใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ.

8. ผลการวิเคราะห์การถอดยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไป (CRI08)

จากการวิเคราะห์การถอดยพบว่ ไม่มียุทธศาสตร์ใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปภาพรวมของความสัมพันธ์



รูปที่ 5.27 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ ขององค์การกรรณีกิจจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

5.4.4 การวิเคราะห์เพื่อประเมินความเสี่ยง

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการคำนวณหาค่ากลางของคะแนนความเสี่ยงในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการหาค่า Geometric Mean ซึ่งจากผลการคำนวณพบว่าค่าที่ได้จะมีจุดทศนิยมเกิดขึ้นเนื่องจากในขั้นต่อไป ผู้วิจัยจะต้องทำการเปรียบเทียบค่าคะแนนในส่วนต่างๆ เพื่อทำการกลั่นกรองหาความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับค่าคะแนนให้เป็นจำนวนเต็ม

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการประเมินความเสี่ยงโดยในขั้นแรก ได้ทำการเปรียบเทียบคะแนนของผลกระทบกับโอกาสในการเกิดของความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อหาระดับของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น จากนั้นผู้วิจัยจึงนำค่าระดับความเสี่ยงที่ได้มาทำการเปรียบเทียบกับคะแนนของระดับการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม เพื่อหาค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยรายละเอียดของการประเมินความเสี่ยง ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.15-5.17

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการเลือกประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถที่จะยอมรับ หรือเพิกเฉยต่อความเสี่ยงนั้นมาทำการศึกษาเพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกประเด็นความเสี่ยงนั้นผู้วิจัยได้พิจารณาจากค่าของระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นเอง โดยจะเลือกประเด็นความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่มากกว่า 2 มาทำการศึกษา และผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลของประเด็นความเสี่ยงทั้งหมดที่ต้องนำมาศึกษาไว้ในตารางที่ 5.18

จากตารางที่ 5.18 แสดงให้เห็นว่า องค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา มีความเสี่ยงที่ต้องทำการศึกษาเพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในหลายๆประเด็น โดยมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อทั้งสิ้น 11 ประเด็น ซึ่งมีที่มาจากปัจจัยหลัก 7 ปัจจัยด้วยกัน อันได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ ปัจจัยด้านคู่แข่ง ปัจจัยด้านลูกค้า ปัจจัยด้านคุณสมบัติของชิ้นส่วนประกอบ ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ ส่วนความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อมีทั้งสิ้น 8 ประเด็น ซึ่งมีที่มาจากยุทธศาสตร์หลัก 4 ข้อคือ แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ ระดับความร่วมมือระหว่างกัน พันธมิตรทางการค้า และการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และสุดท้ายคือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบซึ่งมีทั้งสิ้น 11 ประเด็น ซึ่งมีที่มาจากเกณฑ์หลัก 5 เกณฑ์ คือ ค่าใช้จ่าย คุณภาพ การส่งมอบ การผลิตและเทคโนโลยี และคุณสมบัติทั่วไปขององค์กร

ตารางที่ 5.15 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศอเมริกา

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ผู้ส่งมอบ	1	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อมีความผันผวน	5	5	5	2	4
	2	การประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อผิดพลาด	4	1	1	1	1
	3	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน	5	3	5	2	4
	4	ระยะเวลานำในการสั่งซื้อไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	5	ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา	3	1	1	1	1
คู่แข่ง	6	องค์กรคู่แข่งพัฒนาความสามารถในการผลิต	1	3	1	1	1
	7	มีคู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นในตลาด	1	2	1	2	1
	8	มาตรฐานการผลิตที่เพิ่มขึ้นโดยการแข่งขันในตลาดสูงขึ้น	4	3	4	2	3
	9	ระดับความรุนแรงในการแข่งขันมีสูงขึ้น	2	3	2	4	2
ลูกค้า	10	ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง	5	5	5	5	5
	11	มีการเปลี่ยนแปลงระดับความสำคัญของลูกค้า	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
คุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบ	12	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของชิ้นส่วนประกอบเป็นไปอย่างรวดเร็ว	3	3	3	2	2
การบริหารจัดการองค์กร	13	ชิ้นส่วนประกอบมีอายุการใช้งานสั้น	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	14	มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการจัดซื้อ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	15	ระบบที่ใช้ในการวางแผนความต้องการวัตถุดิบไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	16	มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อไม่เพียงพอ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				

ตารางที่ 5.15 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรนักศึกษาจากกลุ่มประเทศอเมริกา (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
การผลิตของ องค์กร	17	เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตไม่ทันสมัย	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	18	เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตต่ำกว่ามาตรฐาน	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	19	องค์กรไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต	3	1	1	1	1
	20	ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตร่วมกัน	4	2	3	2	2
การจัดเก็บชิ้น ส่วนประกอบ	21	การเก็บรักษาชิ้นส่วนประกอบมีความยุ่งยาก	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	22	พื้นที่เก็บสินค้าคลังขององค์กรมีไม่เพียงพอ	3	2	2	2	1
	23	ระบบในการจัดเก็บสินค้าคลังไม่มีความเหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	24	ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคลังไม่คงที่	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	25	การประมาณต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคลังผิดพลาด	2	1	1	1	1
บุคลากร	26	บุคลากรในหน่วยงานจัดซื้อขาดความรู้ความสามารถและประสบการณ์	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	27	ขาดความพร้อมของบุคลากรในหน่วยงานจัดซื้อ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	28	บุคลากรของผู้ส่งมอบและขององค์กรผู้ซื้อไม่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3	3	3	3	3
สภาพเศรษฐกิจ	29	สภาวะอุปสงค์และอุปทานของตลาดมีความผันผวน	4	4	4	3	4
	30	อัตราภาษีนำเข้ามีความผันผวน	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				

ตารางที่ 5.15 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศอเมริกา (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
สภาพเศรษฐกิจ (ต่อ)	31	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	4	5	5	2	4
	32	ผลกระทบจากการจัดตั้งเขตการค้าเสรีและการเจรจาทางการค้าระหว่างประเทศ	3	3	3	3	3
สังคมและวัฒนธรรม	33	มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	34	มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	35	การเปลี่ยนแปลงนโยบายการสนับสนุนผู้ส่งมอบภายในประเทศของรัฐบาล	3	1	1	1	1
กฎเกณฑ์และข้อบังคับ	36	มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	37	มีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนและวิธีการในการนำเข้าชิ้นส่วนประกอบ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
สถานการณ์ต่างประเทศ	38	เกิดการกีดกันทางการค้า	1	1	1	3	1
	39	มีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ	1	1	1	3	1
	40	มีเหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ	1	1	1	3	1

ตารางที่ 5.16 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
การประเมินผู้ส่งมอบ	1	ระบบที่ใช้ในการประเมินคุณสมบัติของผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	2	ผู้ทำการประเมินผู้ส่งมอบไม่มีความรู้เพียงพอ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
นโยบายผู้ส่งมอบ	3	ผลการประเมินที่ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินผู้ส่งมอบผิดพลาด	5	1	1	1	1
	4	การตัดสินใจใช้นโยบายผู้ส่งมอบขององค์กรไม่เหมาะสม	2	1	1	1	1
รูปแบบของสัญญา	5	ประเมินสถานการณ์ของแหล่งชิ้นส่วนประกอบผิดพลาด	3	1	1	1	1
	6	ตัดสินใจใช้รูปแบบสัญญากับผู้ส่งมอบผิดพลาด	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
รูปแบบของสัญญา	7	ระยะเวลาของสัญญาที่ใช้กับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	8	เลือกใช้สัญญาระยะเวลากับผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	9	เลือกใช้สัญญาระยะสั้นกับผู้ส่งมอบในกรณีขาดแคลนแหล่งชิ้นส่วนประกอบ	3	1	1	1	1
	10	ผลตอบแทนที่จะให้กับผู้ส่งมอบในกรณีที่สามารถปฏิบัติได้ตามที่ตกลงกันได้หรือไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	11	บทลงโทษที่จะใช้กับผู้ส่งมอบในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่ตกลงไว้ไม่เหมาะสม	2	1	1	1	1
แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ	12	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	4	2	3	2	2
	13	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคนิคในการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	4	2	3	2	2

ตารางที่ 5.16 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ	14	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	4	2	3	2	2
	15	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	4	2	3	2	2
	16	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการบริหารงานของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	17	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความมั่นคงทางการเงินของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
ระดับความร่วมมือระหว่างกัน	18	เกิดความคลาดเคลื่อนในการกำหนดลักษณะเฉพาะและความต้องการของชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบ	4	1	1	1	1
	19	เกิดความคลาดเคลื่อนในการกำหนดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบ	4	1	1	1	1
	20	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ร่วมกับผู้ส่งมอบในการออกแบบชิ้นส่วนประกอบไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	21	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการออกแบบชิ้นส่วนประกอบไม่ใช่โปรแกรมเดียวกันกับผู้ส่งมอบทำให้เกิดความผิดพลาดในการออกแบบ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	22	กำหนดวิธีการที่ใช้ในการผลิตชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบผิดพลาด	4	1	1	1	1

ตารางที่ 5.16 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ชื่อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ระดับความร่วมมือระหว่างกัน	23	มีการปิดบังในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	3	3	3	3	3
	24	วิธีการทดสอบชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	3	1	1	1	1
พันธมิตรทางการค้า	25	การกำหนดวิธีการใช้งานชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	4	1	1	1	1
	26	แผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	4	3	4	2	3
	27	มีการลงทุนในองค์กรของผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน	28	เกิดความคลาดเคลื่อนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	4	2	3	2	2
	29	ความถี่ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	30	มีความคลาดเคลื่อนในการตรวจสอบสถานะการจัดซื้อกับผู้ส่งมอบ	3	1	1	1	1
	31	ระดับบุคลากรของผู้ส่งมอบที่ติดต่อสื่อสารด้วยไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	32	ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมกับผู้ส่งมอบโดยตรงมีความผิดพลาดบ่อยครั้ง	3	3	3	3	3
การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ	33	ไม่มีการพิจารณาผู้ส่งมอบอื่นๆภายในประเทศ ทั้งที่มีผู้ส่งมอบอื่นที่เหมาะสมกว่าผู้ส่งมอบเดิม	3	1	1	1	1
	34	ไม่มีการพิจารณาผู้ส่งมอบอื่นๆภายนอกประเทศ ทั้งที่มีผู้ส่งมอบอื่นที่เหมาะสมกว่าผู้ส่งมอบเดิม	2	1	1	1	1

ตารางที่ 5.16 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
การพัฒนา แหล่ง จัดซื้อ (ต่อ)	35	เลือกใช้ผู้ส่งมอบภายในประเทศทั้งที่ผู้ส่งมอบภายนอกประเทศมีความเหมาะสมกว่า	2	1	1	1	1
	36	เลือกใช้ผู้ส่งมอบภายนอกประเทศทั้งที่ผู้ส่งมอบภายในประเทศมีความเหมาะสมกว่า	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	37	แผนในการรวมกิจการกับผู้ส่งมอบไม่มีความเหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	38	มีแผนในการรวมกิจการกับผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	39	ลงทุนผลิตชิ้นส่วนประกอบเองภายในองค์กรทั้งที่ซื้อจากผู้ส่งมอบถูกกว่า	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	40	ซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบทั้งที่หากองค์กรลงทุนผลิตเองจะคุ้มค่ากว่า	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				

ตารางที่ 5.17 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ค่าใช้จ่าย	1	ราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบมีความผันผวน	5	5	5	2	4
	2	การประมาณราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบผิดพลาด	4	1	1	1	1
	3	ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อแต่ละครั้งมีความผันผวน	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				

ตารางที่ 5.17 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ค่าใช้จ่าย (ต่อ)	4	การประมาณค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อแต่ละครั้งมีความผิดพลาด	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	5	ค่าใช้จ่ายในการขนส่งมีความผันผวน	3	4	3	2	2
	6	การประมาณค่าใช้จ่ายในการขนส่งผิดพลาด	4	2	3	2	2
	7	ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังไม่คงที่	1	1	1	1	1
	8	การประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังผิดพลาด	1	1	1	1	1
	9	เปอร์เซ็นต์ส่วนลดราคาสินค้าไม่คงที่	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	10	อัตราภาษีนำเข้าไม่คงที่	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	11	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	5	5	5	2	4
คุณภาพ	12	ชิ้นส่วนประกอบมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน	4	2	3	2	2
	13	ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน	4	2	3	2	2
การส่งมอบ	14	การส่งมอบไม่ตรงเวลา	4	2	3	2	2
	15	รูปแบบของการจัดส่งที่ผู้ส่งมอบใช้ไม่เหมาะสมกับองค์กร	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	16	ความถี่ในการส่งมอบที่ผู้ส่งมอบสามารถทำได้ไม่เหมาะสม	3	2	2	1	1
ความยืดหยุ่น	17	ระยะเวลาในการตอบสนองความต้องการนานเกินไป	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	18	ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง	3	1	1	1	1

ตารางที่ 5.17 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ความยืดหยุ่น (ต่อ)	19	ปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำที่ผู้ส่งมอบกำหนดสูงเกินไป	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	20	รอบเวลาในการวางแผนการผลิตของผู้ส่งมอบนานเกินไป	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	21	ผู้ส่งมอบไม่สามารถทำการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตได้	3	1	1	1	1
การผลิตและ เทคโนโลยี	22	เทคโนโลยีการผลิตของผู้ส่งมอบล้าสมัย	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	23	เทคโนโลยีการผลิตของผู้ส่งมอบต่ำกว่ามาตรฐาน	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	24	ไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต	4	1	1	1	1
	25	มีความจำกัดในกำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ	5	3	5	2	4
การบริหารจัดการ	26	บุคลากรของผู้ส่งมอบไม่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในตำแหน่งหน้าที่	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	27	รูปแบบการจัดองค์กรและการจัดหน่วยงานภายในของผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
การบริการ	28	ผู้ส่งมอบไม่มีการรับประกันสินค้า	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	29	ผู้ส่งมอบไม่มีชิ้นส่วนสำรองให้บริการ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	30	ไม่มีการให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ จากผู้ส่งมอบ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	31	ขาดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบเนื่องจากภาษาที่ใช้ต่างกัน	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				

ตารางที่ 5.17 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ชื่อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
การบริการ	32	ระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งมอบใช้ไม่เหมาะสมกับองค์กรผู้ซื้อ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
คุณสมบัติ	33	ผู้ส่งมอบขาดสภาพคล่องในองค์กร	3	3	3	3	3
องค์กรทั่วไป	34	ผลประกอบการของผู้ส่งมอบต่ำ	3	3	3	3	3
	35	ระยะทางระหว่างผู้ส่งมอบกับผู้ซื้อไกลเกินไป	4	3	4	2	3

ตารางที่ 5.18 สรุปประเด็นความเสี่ยงที่ต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความ เสี่ยงที่ เหลืออยู่
ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ที่พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ			
ผู้ส่งมอบ	1	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อมีความผันผวน	4
	3	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน	4
คู่แข่ง	8	มาตรฐานการผลิตที่ตั้งขึ้น โดยการแข่งขันในตลาดสูงขึ้น	3
	9	ระดับความรุนแรงในการแข่งขันมีสูงขึ้น	2
ลูกค้า	10	ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง	5
คุณสมบัติ ชิ้นส่วน ประกอบ	12	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของชิ้นส่วนประกอบเป็นไปอย่างรวดเร็ว	2
การผลิต	20	ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการ ผลิตร่วมกัน	2
บุคลากร	28	บุคลากรของผู้ส่งมอบและขององค์กรผู้ซื้อไม่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3
สภาพเศรษฐกิจ	29	สภาวะอุปสงค์และอุปทานของตลาดมีความผันผวน	4
	31	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	4
	32	ผลกระทบจากการจัดตั้งเขตการค้าเสรีและการเจรจาทางการค้าระหว่าง ประเทศ	3
ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ			
แผนพัฒนาผู้ส่ง มอบ	12	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่ เหมาะสม	2
	13	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะ ยาวไม่เหมาะสม	2
	14	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบในระยะยาว ไม่เหมาะสม	2
	15	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	2
ระดับความ ร่วมมือระหว่าง กัน	23	มีการปิดบังในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	3

ตารางที่ 5.18 สรุปประเด็นความเสี่ยงที่ต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
พันธมิตรทางการค้า	26	แผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	3
การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน	28	เกิดความคลาดเคลื่อนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	2
	32	ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับผู้ส่งมอบโดยตรงมีความผิดพลาดบ่อยครั้ง	3
ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ			
ค่าใช้จ่าย	1	ราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบมีความผันผวน	4
	5	ค่าใช้จ่ายในการขนส่งมีความผันผวน	2
	6	การประมาณค่าใช้จ่ายในการขนส่งผิดพลาด	2
	11	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	4
คุณภาพ	12	ชิ้นส่วนประกอบมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน	2
	13	ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน	2
การส่งมอบ	14	การส่งมอบไม่ตรงเวลา	2
การผลิตและเทคโนโลยี	25	มีความจำกัดในกำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ	4
คุณสมบัติองค์กรทั่วไป	33	ผู้ส่งมอบขาดสภาพคล่องในองค์กร	3
	34	ผลประโยชน์ของผู้ส่งมอบต่ำ	3
	35	ระยะทางระหว่างผู้ส่งมอบกับผู้ซื้อไกลเกินไป	3

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูลของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากกลุ่มทวีปยุโรป

5.5.1 วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการดำเนินงานโดยรวมของกรณีศึกษา

ในงานวิจัยครั้งนี้ได้มีการรวบรวมข้อมูลจากองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากกลุ่มทวีปยุโรปที่เป็นกรณีศึกษาทั้งสิ้น 3 องค์กรด้วยกัน โดยลักษณะการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรกรณีศึกษา คือ เป็นองค์กรที่มีการประกอบรถยนต์โดยสาร ซึ่งมีปริมาณการผลิตต่อปีค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณการผลิตทั้งหมดของประเทศ โดยการผลิตขององค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มนี้จะเน้นทั้งในส่วนของการผลิตเพื่อการส่งออกและผลิตเพื่อจำหน่ายภายในประเทศ

สำหรับการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษานั้น มีการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเทศมากกว่าผู้ส่งมอบในต่างประเทศเล็กน้อย โดยมักจะทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากองค์กรที่อยู่ในเครือข่ายของผู้ส่งมอบชิ้นส่วนประกอบที่มีการจัดซื้อกับบริษัทแม่ในต่างประเทศอยู่ก่อนแล้ว และเนื่องจากผลิตภัณฑ์ขององค์กรกรณีศึกษามีความต้องการในด้านเทคโนโลยีที่ซับซ้อนค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมักจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบที่ค่อนข้างมีชื่อเสียงและมีความน่าเชื่อถือ ตลอดจนมีมาตรฐานในการผลิตที่ค่อนข้างสูงในวงการอุตสาหกรรม

ในแง่ของความสัมพันธ์กับองค์กรผู้ส่งมอบ กรณีศึกษาในกลุ่มนี้จะมีความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบปานกลางแต่เป็นความสัมพันธ์ในระยะยาว เนื่องจากความต้องการด้านเทคโนโลยีที่ค่อนข้างซับซ้อนดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้องค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มนี้ค่อนข้างมีการปิดบังในเรื่องของเทคโนโลยี และเนื่องจากปริมาณการผลิตที่ค่อนข้างน้อย จึงทำให้มีการใช้นโยบายผู้ส่งมอบเพียงรายเดียวและจะไม่มีการเปลี่ยนผู้ส่งมอบบ่อยๆ

สำหรับรายละเอียดขององค์กรกรณีศึกษาแต่ละองค์กร ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในภาคผนวก ข

5.5.2 ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษา

ในการรวบรวมข้อมูลพบว่าสามารถเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ตามเค้าโครงของแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อจากองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา องค์กรละ 2 ท่าน รวมทั้งสิ้น 3 องค์กร จากนั้นข้อมูลดิบที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรม SPSS ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากประเทศสหรัฐอเมริกา แสดงไว้ในตารางที่

ตารางที่ 5.19 ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากทวีปยุโรป

รายละเอียดเบื้องต้น	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	3	50.00
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	3	50.00
หัวหน้าส่วนในงานจัดซื้อ	0	0
รวม	6	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1-3 ปี	0	0
4-6 ปี	1	16.67
7-9 ปี	2	33.33
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	3	50.00
รวม	6	100.00
ประสบการณ์ในตำแหน่งงานปัจจุบัน		
1-3 ปี	2	33.33
4-6 ปี	2	33.33
7-9 ปี	2	33.33
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	6	100.00
ทุนจดทะเบียน		
น้อยกว่า 500 ล้านบาท	0	0
500-1,000 ล้านบาท	0	0
1,000-2,000 ล้านบาท	2	66.67
มากกว่า 2,000 ล้านบาท	1	33.33
รวม	3	100.00
ระบบวางแผนความต้องการวัสดุ		
JIT	1	33.33
MRP	2	66.67
ERP	0	0
ไม่มีแบบแผน	0	0
รวม	3	100.00

ตารางที่ 5.19 ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จากยุโรป (ต่อ)

รายละเอียดเบื้องต้น	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนผู้ส่งมอบที่ใช้ในการเปรียบเทียบก่อนสั่งซื้อ		
2 ราย	0	0
3 ราย	2	66.67
มากกว่า 3 ราย	1	33.33
รวม	3	100.00
สัดส่วนในการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากต่างประเทศ		
(ตามสัดส่วนของงบประมาณที่ใช้ในการจัดซื้อทั้งหมด)		
0 เปอร์เซ็นต์	0	0
1-10 เปอร์เซ็นต์	0	0
11-20 เปอร์เซ็นต์	0	0
21-30 เปอร์เซ็นต์	0	0
31-40 เปอร์เซ็นต์	3	100.00
41-50 เปอร์เซ็นต์	0	0
มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์	0	0
รวม	3	100.00
นโยบายในการจัดซื้อส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบที่เป็น SMEs		
มี	0	0
ไม่มี	3	100.00
รวม	3	100.00

จากตารางที่ 5.19 แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ของแต่ละกรณีศึกษา มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ เนื่องจากมีตำแหน่งในระดับสูงและมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดซื้อโดยตรง อีกทั้งมีประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างนาน ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็น 50.00 % ของกรณีศึกษาทั้งหมด รองลงมาคือผู้ถูกสัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี คิดเป็น 33.33% และมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันนานพอสมควร โดยพบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันกระจายอยู่หลายช่วงอันได้แก่ 1-3 ปี คิดเป็น 33.33 % ซึ่งเท่ากับกับ 4-6 ปี และ 7-9 ปี

ลักษณะขององค์กรกรณีศึกษาที่กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่นั้นพบว่า สองในสามขององค์กรกรณีศึกษามีทุนจดทะเบียนอยู่ในช่วง 1,000 - 2,000 ล้านบาท (66.67 %) ส่วนอีกหนึ่งองค์กรที่

เหลือมีทุนจดทะเบียนมากกว่า 2,000 ล้านบาท และส่วนใหญ่ใช้การวางแผนความต้องการวัสดุแบบ MRP และรองลงมาเป็นแบบ JIT โดยไม่มีองค์กรใดเลยที่ไม่ใช้ระบบในการวางแผนความต้องการวัสดุ

สำหรับเหตุผลในการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบ พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากขาดความชำนาญในการผลิตชิ้นส่วนประกอบใช้เอง และกำลังการผลิตไม่เพียงพอ ตลอดจนเพื่อให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆจากผู้ส่งมอบ ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ที่องค์กรกรณีศึกษาประสบจากการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบ พบว่า ชิ้นส่วนประกอบที่ซื้อมีราคาแพง และการส่งมอบที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลง รองลงมาคือคุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบไม่เป็นไปตามข้อตกลงและเสียภาษีนำเข้าที่แพง

ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กร องค์กรที่เป็นกรณีศึกษาส่วนใหญ่จะใช้จำนวนผู้ส่งมอบเพื่อมาทำการเปรียบเทียบ 3 ราย (66.67%) และรองลงมาใช้จำนวนผู้ส่งมอบเพื่อมาเปรียบเทียบมากกว่า 3 ราย (33.33%)

สำหรับประเด็นการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากต่างประเทศ พบว่า ทั้งสามองค์กรมีสัดส่วนในการจัดซื้อประมาณ 31-40 % ของงบประมาณการจัดซื้อทั้งหมด โดยส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากไม่สามารถจัดหาส่วนประกอบที่ต้องการจากองค์กรผู้ส่งมอบภายในประเทศ และ เหตุผลรองมา เป็นเพราะว่าเทคโนโลยีของผู้ส่งมอบในต่างประเทศมีความทันสมัยกว่าผู้ส่งมอบภายในประเทศ รวมถึง การได้รับชิ้นส่วนประกอบที่มีคุณภาพที่ดีกว่าผู้ส่งมอบภายในประเทศ สำหรับนโยบายในการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบที่เป็น SMEs พบว่า องค์กรที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กรไม่มีนโยบายในการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบประเภทนี้ เนื่องจากความต้องการในด้านเทคโนโลยีขององค์กรกรณีศึกษา ทำให้ผู้ส่งมอบที่เป็น SMEs ไม่น่าที่จะมีคุณสมบัติเพียงพอให้องค์กรกรณีศึกษาพิจารณา อีกทั้งยังมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพของชิ้นส่วนประกอบที่ได้รับ จึงทำให้ทั้งสามองค์กรไม่มีนโยบายในการจัดซื้อกับผู้ส่งมอบในประเภทนี้

5.5.3 การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างทางคณิตศาสตร์ (Structural Equation Model)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

5.5.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ผลการตรวจสอบความถูกต้องของโครงสร้าง และความน่าเชื่อถือของโครงสร้างจากข้อมูลขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกาได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.20 ดังนี้

ตารางที่ 5.20 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มทวีปยุโรป

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ปัจจัยที่องค์กรใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ		
FAC01	1. ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.914
SUP01	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ	.932
SUP02	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบ	.801
SUP03	ระยะเวลานำในการสั่งซื้อ	.877
SUP04	การส่งมอบที่ตรงเวลาของผู้ส่งมอบ	.959
FAC02	2. ปัจจัยด้านคู่แข่ง Reliability Cronbach's Alpha =	0.876
CPT01	ความสามารถในการผลิตขององค์กรคู่แข่ง	.914
CPT02	มาตรฐานการผลิตที่เพิ่มขึ้นโดยการแข่งขันในตลาด	.941
CPT03	ระดับความรุนแรงในการแข่งขัน	.843
FAC03	3. ปัจจัยด้านลูกค้า Reliability Cronbach's Alpha =	0.600
CUS01	ความต้องการของลูกค้า	.851
CUS02	ระดับความสำคัญของลูกค้า	.851
FAC04	4. ปัจจัยด้านคุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.800
CPN01	ขนาดของชิ้นส่วนประกอบ	.950
CPN02	ความทันสมัยด้านเทคโนโลยีของชิ้นส่วนประกอบ	.631
CPN03	อายุการใช้งานของชิ้นส่วนประกอบ	.922
FAC05	5. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ Reliability Cronbach's Alpha =	0.850
MNM01	นโยบายในการจัดซื้อ	.770
MNM02	ระบบที่ใช้ในการวางแผนความต้องการวัสดุ	.961
MNM03	งบประมาณในการจัดซื้อ	.902

ตารางที่ 5.20 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ปัจจัยที่องค์กรใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)		
FAC06	6. ปัจจัยด้านการผลิต Reliability Cronbach's Alpha =	.821
MAF01	เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต	.804
MAF02	ความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตขององค์กร	.878
MAF03	ความพร้อมของวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตร่วมกัน	.955
MAF04	วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่ทำการศึกษากำหนดกลยุทธ์	.567
FAC07	7. ปัจจัยด้านการจัดเก็บส่วนประกอบ Reliability Cronbach's Alpha =	.813
STR01	ความยุ่งยากในเก็บรักษาชิ้นส่วนประกอบ	.801
STR02	พื้นที่เก็บสินค้าคงคลังขององค์กร	.842
STR03	ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงคลัง	.920
FAC08	8. ปัจจัยด้านบุคลากร Reliability Cronbach's Alpha =	.875
HUM01	ความรู้ และประสบการณ์ในการจัดซื้อของบุคลากร	.878
HUM02	ความพร้อมของบุคลากร	.885
HUM03	ความสัมพันธ์กับบุคลากรของผู้ส่งมอบ	.949
FAC09	9. ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ Reliability Cronbach's Alpha =	0.865
ECO01	สภาวะอุปสงค์และอุปทานของตลาด	.771
ECO02	ภาษีนำเข้า	.953
ECO03	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	.916
ECO04	การจัดตั้งเขตการค้าเสรีและการเจรจาทางการค้าระหว่างประเทศ	.863
FAC10	10. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม Reliability Cronbach's Alpha =	0.750
SOC01	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	.905
SOC02	ความรับผิดชอบต่อสังคม	.853
SOC03	นโยบายการสนับสนุนผู้ส่งมอบภายในประเทศของรัฐบาล	.674

ตารางที่ 5.20 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ปัจจัยที่องค์กรใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)		
FAC11	11. ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์และข้อบังคับ Reliability Cronbach's Alpha =	0.828
LAW01	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ	0.924
LAW02	ขั้นตอนและวิธีการในการนำเข้าชิ้นส่วนประกอบ	0.924
FAC12	12. ปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างประเทศ Reliability Cronbach's Alpha =	0.842
SIT01	การกีดกันทางการค้า	.912
SIT02	ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ	.838
SIT03	เหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศของผู้ส่งมอบชิ้นส่วนประกอบ	.904
ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ		
STR01	1. การประเมินผู้ส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.800
EVA01	ระบบที่ใช้ในการประเมิน	.924
EVA02	การนำเอาผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบ	.924
STR02	2. นโยบายผู้ส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.554
PLC01	ผู้ส่งมอบแบบรายเดียว	.953
PLC02	ผู้ส่งมอบแบบหลายรายเพื่อรักษาความสัมพันธ์	.825
PLC03	ผู้ส่งมอบแบบหลายรายเพื่อสร้างสภาวะการแข่งขัน	.477
STR03	3. รูปแบบของสัญญา Reliability Cronbach's Alpha =	0.780
CNT01	ระยะเวลาของสัญญาที่ใช้สั้น	.889
CNT02	ระยะเวลาของสัญญาที่ใช้ยาว	.748
CNT03	สัญญาแบบจูงใจ	.574
CNT04	สัญญาแบบมีบทลงโทษ	.860

ตารางที่ 5.20 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)		
STR04	4. แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.885
DVL01	การลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบ	.809
DVL02	การพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตของผู้ส่งมอบ	.895
DVL03	การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบ	.664
DVL04	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	.957
DVL05	การเพิ่มความสามารถในการบริหารงาน	.826
DVL06	การเพิ่มความมั่นคงทางการเงินของผู้ส่งมอบ	.850
STR05	5. ระดับความร่วมมือระหว่างกัน Reliability Cronbach's 's Alpha =	0.967
CPR01	การกำหนดลักษณะเฉพาะและความต้องการ	.959
CPR02	การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการผลิต	.920
CPR03	โปรแกรมที่ใช้ในการออกแบบ	.924
CPR04	การกำหนดวิธีการที่ใช้ผลิต	.990
CPR05	การถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตระหว่างกัน	.818
CPR06	การทดสอบผลิตภัณฑ์	.930
CPR07	การกำหนดวิธีการใช้งานชิ้นส่วนประกอบ	.975
STR06	6. พันธมิตรทางการค้า Reliability Cronbach's Alpha =	0.739
ALN01	ความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ส่งมอบ	.893
ALN02	การร่วมลงทุนกับผู้ส่งมอบ	.893
STR07	7. การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน Reliability Cronbach's Alpha =	0.851
CMC01	การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน	.879
CMC02	ความสม่ำเสมอในการติดต่อระหว่างกัน	.755
CMC03	การตรวจสอบสถานะการจัดซื้อ	.755
CMC04	ระบบเครือข่ายที่เชื่อมต่อกันโดยตรง	.991

ตารางที่ 5.20 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)		
STR08	8. การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ Reliability Cronbach's Alpha =	0.746
DVS01	ภายในประเทศ	.856
DVS02	ภายนอกประเทศ	.807
DVS03	การร่วมกิจกรรมกับผู้ส่งมอบ	.659
DVS04	การลงทุนผลิตเองภายในองค์กร	.724
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ		
CRI01	1. ค่าใช้จ่าย Reliability Cronbach's Alpha =	0.910
COS01	ราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบ	.972
COS02	ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง	.898
COS03	ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง	.854
COS04	ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง	.786
COS05	เปอร์เซ็นต์ส่วนลดราคาสินค้า	.972
COS06	ภาชนะนำเข้าที่ต้องเสีย	.812
COS07	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	.337
CRI02	2. คุณภาพ Reliability Cronbach's Alpha =	0.889
QUL01	อัตราส่วนของเสียของชิ้นส่วนประกอบ	.908
QUL02	คุณสมบัติเฉพาะของสินค้า	.871
QUL03	ระบบที่ใช้ในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของผู้ส่งมอบ	.906
QUL04	ระบบบริหารจัดการคุณภาพที่ผู้ส่งมอบได้รับการรับรอง	.795
CRI03	3. การส่งมอบ Reliability Cronbach's Alpha =	0.793
DLV01	การส่งมอบที่ตรงเวลา	.928
DLV02	รูปแบบการส่งมอบที่ผู้ส่งมอบใช้	.922
DLV03	ความถี่ในการส่งมอบที่ผู้ส่งมอบสามารถทำได้	.674

ตารางที่ 5.20 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)		
CRI04	4. ความยืดหยุ่น Reliability Cronbach's Alpha =	0.642
FLX01	ระยะเวลาที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการ	.852
FLX02	ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อ	.453
FLX03	ปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำที่ผู้ส่งมอบกำหนด	.747
FLX04	วงรอบเวลาของการวางแผนการผลิตของผู้ส่งมอบ	.841
CRI05	5. การผลิตและเทคโนโลยี Reliability Cronbach's Alpha =	0.827
TEC01	ความทันสมัยของเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต	.966
TEC02	ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต	.791
TEC03	กำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ	.795
TEC04	ประสบการณ์ในการผลิตในอดีตของผู้ส่งมอบ	.762
CRI06	6. การบริหารจัดการ Reliability Cronbach's Alpha =	0.913
MNG01	ความพร้อมของบุคลากรของผู้ส่งมอบ	.968
MNG02	รูปแบบการจัดองค์กรและการจัดหน่วยงานภายในของผู้ส่งมอบ	.968
CRI07	7. การบริการ Reliability Cronbach's Alpha =	0.917
SER01	การรับประกันสินค้าของผู้ส่งมอบ	.953
SER02	การให้บริการชิ้นส่วนสำรองของผู้ส่งมอบ	.791
SER03	การให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ของผู้ส่งมอบ	.980
SER04	ภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบ	.973
SER05	ระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารกับผู้ส่งมอบ	.648

ตารางที่ 5.20 ชื่อตัวแปรที่ใช้ในโปรแกรม SPSS รายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัว และค่า Factor Loading กับค่า Reliability Cronbach's Alpha ของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	Factor Loadings
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)		
CRI08	8. คุณสมบัติน้องค์กรทั่วไป	Reliability Cronbach's Alpha = 0.886
PPT01	เงินทุนจดทะเบียนของผู้ส่งมอบ	.387
PPT02	ผลตอบแทนการลงทุนของผู้ส่งมอบ	.869
PPT03	กำไรสุทธิของผู้ส่งมอบ	.972
PPT04	ชื่อเสียงของผู้ส่งมอบ	.912
PPT05	ตำแหน่งในอุตสาหกรรมของผู้ส่งมอบ	.912
PPT06	ระยะทางระหว่างผู้ส่งมอบกับผู้ซื้อ	.677

จากตารางที่ 5.20 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ค่า Factor Loading ที่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.337 (ปัจจัยย่อย COS07) ถึง 0.991 (ปัจจัยย่อย CMC01) ซึ่งค่าต่ำสุดที่ได้มีค่ามากกว่า 0.3 จึงยอมรับได้ว่าปัจจัยย่อยทั้งหมดเป็นโครงสร้างที่ถูกต้องของปัจจัยหลัก

2. ค่า Reliability Cronbach's Alpha ของปัจจัยหลักแต่ละตัวที่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.600 (ปัจจัยหลัก FAC03) ถึง 0.967 (ปัจจัยหลัก STR05) ซึ่งค่าต่ำสุดที่ได้มีค่ามากกว่า 0.4 จึงยอมรับได้ว่าปัจจัยย่อยภายในมีความสอดคล้องกัน ทำให้โครงสร้างตัวแปรมีความน่าเชื่อถือ

และจากตารางที่ 5.20 สามารถสรุปตัวแทนปัจจัยในแต่ละส่วนของโครงสร้างแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ซึ่งจะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างต่อไปได้ ดังแสดงในตารางที่ 5.21

ตารางที่ 5.21 สรุปรายชื่อปัจจัยที่เป็นตัวแทนของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มทวีปยุโรป

ชื่อตัวแปร	รายละเอียด	ปัจจัยตัวแทน	ค่า Reliability Cronbach's Alpha
ปัจจัยที่องค์กรใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ			
FAC01	ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ	SUP04	.959
FAC02	ปัจจัยด้านคู่แข่ง	CPT02	.941
FAC03	ปัจจัยด้านลูกค้า	CUS01	.851
FAC04	ปัจจัยด้านคุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบ	CPN01	.950
FAC05	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ	MNM02	.961
FAC06	ปัจจัยด้านการผลิต	MAF03	.955
FAC07	ปัจจัย ด้านการจัดเก็บส่วนประกอบ	STR03	.920
FAC08	ปัจจัย ด้านบุคลากร	HUM03	.949
FAC09	ปัจจัย ด้านสภาพเศรษฐกิจ	ECO02	.953
FAC10	ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม	SOC01	.905
FAC11	ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์และข้อบังคับ	LAW01	.924
FAC12	ปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างประเทศ	SIT01	.912
ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ			
STR01	การประเมินผู้ส่งมอบ	EVA01	.924
STR02	นโยบายผู้ส่งมอบ	PLC01	.953
STR03	รูปแบบของสัญญา	CNT01	.889
STR04	แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ	DVL04	.957
STR05	ระดับความร่วมมือระหว่างกัน	CPR04	.990
STR06	พันธมิตรทางการค้า	ALN01	.893
STR07	การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน	CMC04	.991
STR08	การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ	DVS01	.856
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ			
CRI01	เกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย	COS01	.972
CRI02	เกณฑ์ด้านคุณภาพ	QUL01	.908
CRI03	เกณฑ์ด้านการส่งมอบ	DLV01	.928
CRI04	เกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น	FLX01	.852

ตารางที่ 5.21 สรุปรายชื่อปัจจัยที่เป็นตัวแทนของข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

ชื่อตัวแปร	รายละเอียด	ปัจจัยตัวแทน	ค่า Reliability Cronbach's Alpha
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)			
CRI05	เกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี	TEC01	.966
CRI06	เกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ	MNG01	.968
CRI07	เกณฑ์ด้านการบริการ	SER03	.980
CRI08	เกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไป	PPT03	.972

5.5.3.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้าง

2. การตรวจสอบระดับและทิศทางความสัมพันธ์

สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมน ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.22 และ 5.23 ตามลำดับ ซึ่งจากตารางที่ 5.22 และ 5.23 ได้แสดงให้เห็นว่าตัวแปรคู่ใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กัน โดยจากตารางที่ 5.22 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติคือ FAC04 กับ STR02 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมนเท่ากับ 0.816 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันซึ่งเท่ากับระดับความสัมพันธ์ของ FAC10 กับ STR01 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ FAC02 กับ STR07 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมนเท่ากับ 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.00 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

จากตารางที่ 5.23 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติคือ STR01 กับ CRI04 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมนเท่ากับ 0.866 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันและตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ STR03 กับ CRI04 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมนเท่ากับ 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.00 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และเท่ากับระดับความสัมพันธ์ของ STR07 กับ CRI03

หลังจากทำการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยการตรวจสอบจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมน พบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับที่สามารถนำมาวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 5.22 ค่า Spearman Correlation Coefficient ระหว่างปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ
ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป

	FAC01	FAC02	FAC03	FAC04	FAC05	FAC06	FAC07	FAC08	FAC09	FAC10	FAC11	FAC12	STR01	STR02	STR03	STR04	STR05	STR06	STR07	STR08
FAC01	1.000																			
FAC02	.317	1.000																		
FAC03	.316	.211	1.000																	
FAC04	.581	.581	.000	1.000																
FAC05	.833(*)	.217	.105	.516	1.000															
FAC06	.000	-.365	.000	-.354	-.456	1.000														
FAC07	.671	.224	.000	.433	.224	.612	1.000													
FAC08	.633	.833(**)	.422	.839(*)	.433	-.274	.447	1.000												
FAC09	-.211	.738	.333	.000	-.422	.000	.000	.422	1.000											
FAC10	.738	.738	.333	.816(*)	.422	.000	.707	.949(**)	.333	1.000										
FAC11	.335	.335	.000	.000	.671	-.612	-.250	.112	.000	.000	1.000									
FAC12	.707	.141	-.447	.548	.707	.000	.632	.283	-.447	.447	.316	1.000								
STR01	.904(*)	.581	.408	.750	.839(*)	-.354	.433	.839(*)	.000	.816(*)	.433	.548	1.000							
STR02	.211	.211	-.333	.816(*)	.422	-.577	.000	.422	-.333	.333	.000	.447	.408	1.000						
STR03	.671	.671	.000	.866(*)	.783	-.612	.250	.783	.000	.707	.500	.632	.866(*)	.707	1.000					
STR04	.733	.583	.738	.581	.633	-.365	.224	.833(*)	.211	.738	.335	.141	.904(*)	.211	.671	1.000				
STR05	.636	-.238	-.101	.369	.874(*)	-.348	.107	.079	-.804	.101	.426	.674	.554	.503	.533	.318	1.000			
STR06	.317	-.017	.211	-.323	-.117	.822(*)	.671	-.033	.211	.211	-.112	.141	.000	-.738	-.335	-.017	-.254	1.000		
STR07	.317	1.000(**)	.211	.581	.217	-.365	.224	.833(*)	.738	.738	.335	.141	.581	.211	.671	.583	-.238	-.017	1.000	
STR08	.450	.367	.949(**)	.000	.233	.000	.112	.483	.422	.422	.224	-.283	.516	-.422	.112	.783	-.079	.367	.367	1.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 5.23 ค่า Spearman Correlation Coefficient ระหว่างยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ
ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป

	STR01	STR02	STR03	STR04	STR05	STR06	STR07	STR08	CRI01	CRI02	CRI03	CRI04	CRI05	CRI06	CRI07	CRI08
STR01	1.000															
STR02	.408	1.000														
STR03	.866(*)	.707	1.000													
STR04	.904(*)	.211	.671	1.000												
STR05	.554	.503	.533	.318	1.000											
STR06	.000	-.738	-.335	-.017	-.254	1.000										
STR07	.581	.211	.671	.583	-.238	-.017	1.000									
STR08	.516	-.422	.112	.783	-.079	.367	.367	1.000								
CRI01	.904(*)	.211	.671	.733	.636	.317	.317	.450	1.000							
CRI02	.581	.211	.335	.433	.334	.433	.100	.217	.767	1.000						
CRI03	.581	.211	.671	.583	-.238	-.017	1.000(**)	.367	.317	.100	1.000					
CRI04	.866(*)	.707	1.000(**)	.671	.533	-.335	.671	.112	.671	.335	.671	1.000				
CRI05	.408	-.333	.000	.738	-.101	.211	.211	.949(**)	.316	.211	.211	.000	1.000			
CRI06	.581	.738	.671	.317	.953(**)	-.433	-.100	-.217	.583	.350	-.100	.671	-.211	1.000		
CRI07	.800	.101	.533	.636	.758	.318	.079	.429	.953(**)	.652	.079	.533	.302	.636	1.000	
CRI08	.904(*)	.211	.671	.733	.636	.317	.317	.450	1.000(**)	.767	.317	.671	.316	.583	.953(**)	1.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

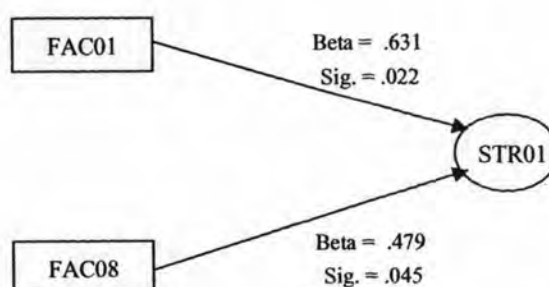
หลังจากการตรวจสอบระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปร ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรเหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์การถดถอย เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งรายละเอียดการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ กับ ยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ตัวแปรตามเป็นข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อที่องค์กรประยุกต์ใช้ ซึ่งมีทั้งหมด 8 ตัวแปร ตัวแปรอิสระเป็นข้อมูลของปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ซึ่งมีทั้งหมด 12 ตัวแปร โดยตัวแปรทั้งหมดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ สำหรับผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับการประเมินผู้ส่งมอบ (STR01)

สมการถดถอย $STR01 = -.275 + .750FAC01 + .525FAC08$: $R^2 = 0.978$, $R^2 \text{ adj.} = 0.956$



รูปที่ 5.28 ความสัมพันธ์ของการประเมินผู้ส่งมอบ (STR01)

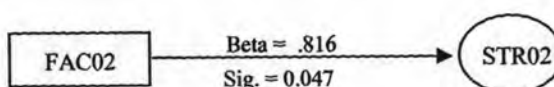
สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ (FAC01) มีความสัมพันธ์กับการประเมินผู้ส่งมอบ (STR01) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.631 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig.0.022<0.05)

(2) ปัจจัยด้านบุคลากร (FAC08) มีความสัมพันธ์กับการประเมินผู้ส่งมอบ (STR01) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.479 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig.0.045<0.05)

2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับนโยบายผู้ส่งมอบ (STR02)

สมการถดถอย $STR02 = 2.50 + .500FAC02$: $R^2 = 0.816$, $R^2 \text{ adj.} = 0.667$



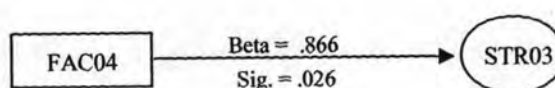
รูปที่ 5.29 ความสัมพันธ์ของนโยบายผู้ส่งมอบ (STR02)

สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านคู่แข่ง (FAC02) มีความสัมพันธ์กับนโยบายผู้ส่งมอบ (STR02) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.816 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.047<0.05)

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของสัญญา (STR03)

สมการถดถอย $STR03 = .333 + .500FAC04$: $R^2 = 0.866$, $R^2 \text{ adj.} = 0.750$



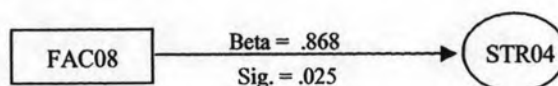
รูปที่ 5.30 ความสัมพันธ์ของรูปแบบของสัญญา (STR03)

สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านคุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบ (FAC04) มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของสัญญา (STR03) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.866 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.026<0.05)

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04)

สมการถดถอย $STR04 = .700 + .800FAC08$: $R^2 = 0.868$, $R^2 \text{ adj.} = 0.753$



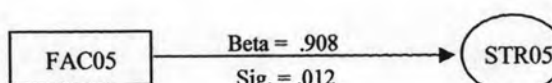
รูปที่ 5.31 ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04)

สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านบุคลากร (FAC08) มีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR04) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.868 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.025 < 0.05)

5. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือระหว่างกัน (STR05)

สมการถดถอย $STR05 = -1.600 + 1.300FAC05$: $R^2 = 0.908$, $R^2 \text{ adj.} = 0.824$



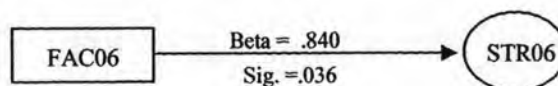
รูปที่ 5.32 ความสัมพันธ์ของปัจจัยระดับความร่วมมือระหว่างกัน (STR05)

สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (FAC05) มีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือระหว่างกัน (STR05) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.908 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.012 < 0.05)

6. ผลการวิเคราะห์การถดถอยของที่มีความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า (STR06)

สมการถดถอย $STR06 = -.167 + FAC06$: $R^2 = 0.840$, $R^2 \text{ adj.} = 0.706$



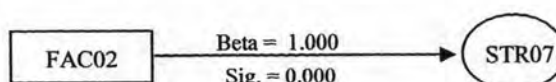
รูปที่ 5.33 ความสัมพันธ์ของพันธมิตรทางการค้า (STR06)

สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านการผลิต (FAC06) มีความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า (STR06) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.840 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.036 < 0.05)

7. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน (STR07)

สมการถดถอย $STR07 = 1.000 + FAC02$: $R^2 = 1.000$, $R^2 \text{ adj.} = 1.000$



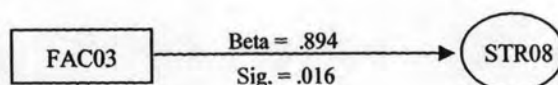
รูปที่ 5.34 ความสัมพันธ์ของการจัดเก็บส่วนประกอบ (STR07)

สรุปได้ว่า

(1) ปัจจัยด้านคู่แข่ง (FAC02) มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน (STR07) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.00

8. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08)

สมการถดถอย $STR08 = -2.667 + 1.333FAC03$: $R^2 = 0.894$, $R^2 \text{ adj.} = 0.800$



รูปที่ 5.35 ความสัมพันธ์ของการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08)

สรุปได้ว่า

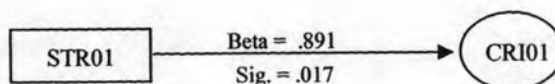
(1) ปัจจัยด้านลูกค้า (FAC02) มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (STR08) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.894 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.016 < 0.05)

การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ตัวแปรตามเป็นข้อมูลด้านเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบซึ่งมีทั้งหมด 8 ตัวแปร ตัวแปรอิสระเป็นข้อมูลของยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ซึ่งมีทั้งหมด 8 ตัวแปรเช่นกัน โดยตัวแปรทั้งหมดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ สำหรับผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย (CRI01)

สมการถดถอย $CRI01 = .833 + .750STR01$: $R^2 = 0.891$, $R^2 \text{ adj.} = 0.794$



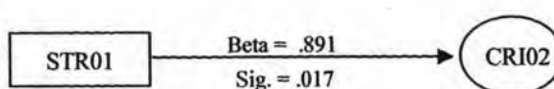
รูปที่ 5.36 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย (CRI01)

สรุปได้ว่า

(1) การประเมินผู้ส่งมอบ (STR01) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย (CRI01) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.891 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.017<0.05)

2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพ (CRI02)

สมการถดถอย $CRI02 = 1.167 + .750STR01$: $R^2 = 0.891$, $R^2 \text{ adj.} = 0.794$



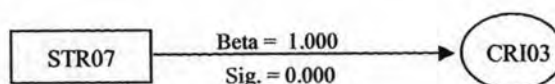
รูปที่ 5.37 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านคุณภาพ (CRI02)

สรุปได้ว่า

(1) การประเมินผู้ส่งมอบ (STR01) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพ (CRI02) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.891 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.017<0.05)

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ (CRI03)

สมการถดถอย $CRI03 = STR07$: $R^2 = 1.000$, $R^2 \text{ adj.} = 1.000$



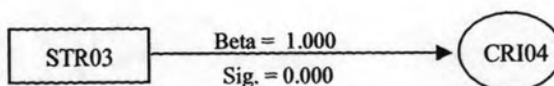
รูปที่ 5.38 ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการส่งมอบ (CRI03)

สรุปได้ว่า

(1) การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน (STR07) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ (CRI03) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.00

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น (CRI04)

สมการถดถอย $CRI04 = 1.000 + STR03$: $R^2 = 1.000$, $R^2 \text{ adj.} = 1.000$



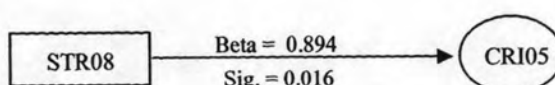
รูปที่ 5.39 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น (CRI04)

สรุปได้ว่า

(1) รูปแบบของสัญญา (STR03) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น (CRI04) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.00

5. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี (CRI05)

สมการถดถอย $CRI05 = 1.500 + .6STR08$: $R^2 = 0.894$, $R^2 \text{ adj.} = 0.800$



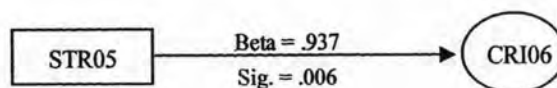
รูปที่ 5.40 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี (CRI05)

สรุปได้ว่า

(1) การพัฒนาผู้ส่งมอบ (STR08) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี (CRI05) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.600 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.016 < 0.05)

6. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ(CRI06)

สมการถดถอย $CRI07 = 463 + .854STR05$: $R^2 = 0.937$, $R^2 \text{ adj.} = 0.878$



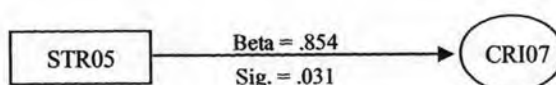
รูปที่ 5.41 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี (CRI06)

สรุปได้ว่า

(1) ระดับความร่วมมือระหว่างกัน (STR05) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ (CRI06) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.854 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.006<0.05)

7. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริการ (CRI07)

สมการถดถอย $CRI07 = 463 + .854STR05$: $R^2 = 0.854$, $R^2 \text{ adj.} = 0.729$



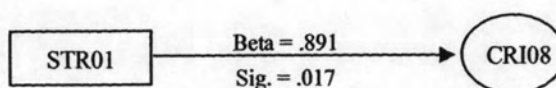
รูปที่ 5.42 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านการบริการ (CRI07)

สรุปได้ว่า

(1) ระดับความร่วมมือระหว่างกัน (STR05) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริการ (CRI07) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.854 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.031<0.05)

8. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไป (CRI08)

สมการถดถอย $CRI08 = -.167 + .850STR01$; $R^2 = 0.891$, $R^2 \text{ adj.} = 0.794$

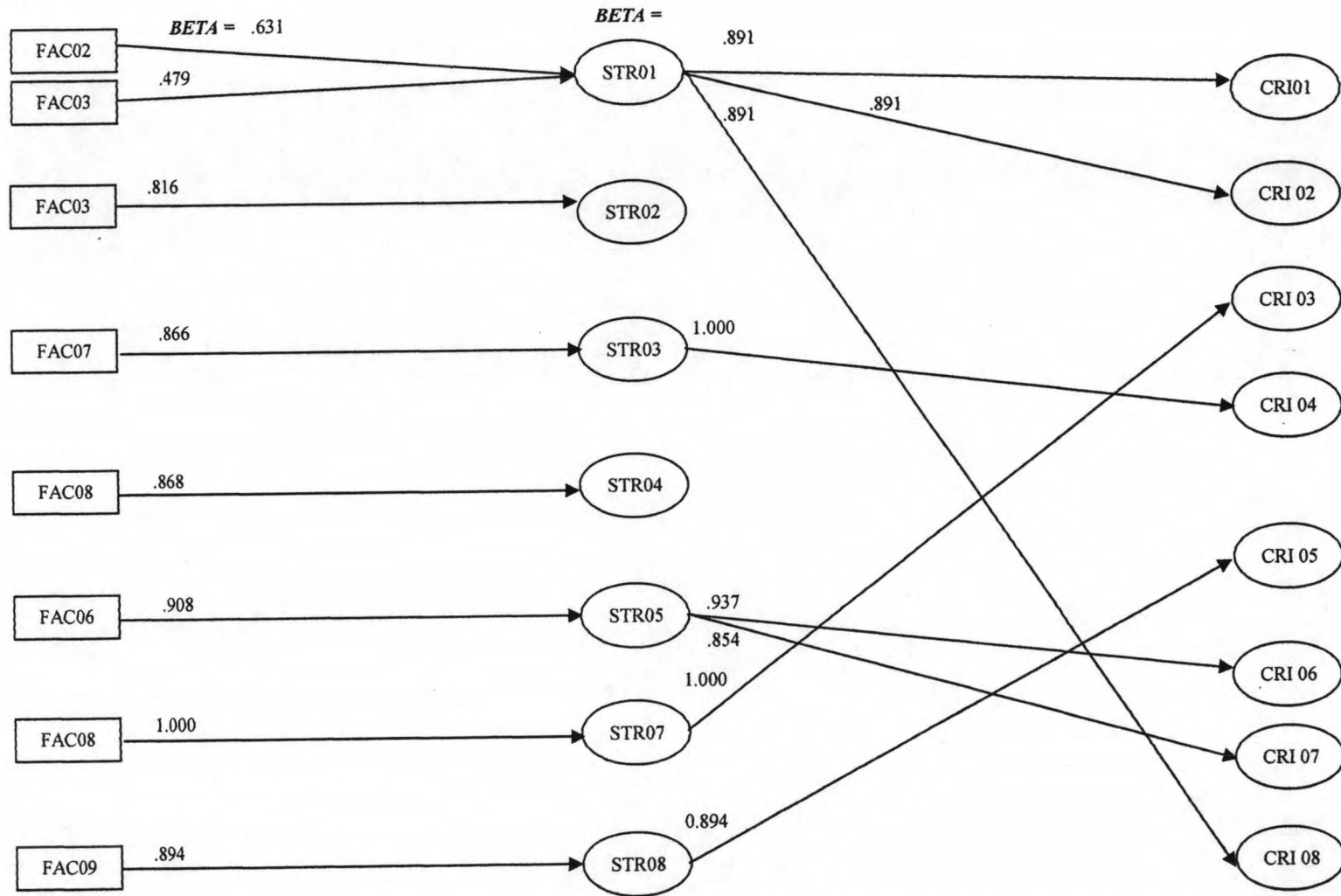


รูปที่ 5.43 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไป (CRI08)

สรุปได้ว่า

(1) การประเมินผู้ส่งมอบ (STR01) มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไป (CRI08) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ = 0.891 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig. 0.017 < 0.05)

สรุปภาพรวมความสัมพันธ์



รูปที่ 5.44 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ ขององค์การกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป

5.5.4 การวิเคราะห์เพื่อประเมินความเสี่ยง

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการคำนวณหาค่ากลางของคะแนนความเสี่ยงในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการหาค่า Geometric Mean ซึ่งจากผลการคำนวณพบว่าค่าที่ได้จะมีจุดทศนิยมเกิดขึ้นเนื่องจากในขั้นต่อไป ผู้วิจัยจะต้องทำการเปรียบเทียบค่าคะแนนในส่วนต่างๆ เพื่อทำการกลั่นกรองหาความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับค่าคะแนนให้เป็นจำนวนเต็ม

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการประเมินความเสี่ยงโดยในขั้นแรก ได้ทำการเปรียบเทียบคะแนนของผลกระทบกับโอกาสในการเกิดของความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อหาระดับของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น จากนั้นผู้วิจัยจึงนำค่าระดับความเสี่ยงที่ได้มาทำการเปรียบเทียบกับคะแนนของระดับการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม เพื่อหาค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยรายละเอียดของการประเมินความเสี่ยง ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.24-5.26

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการเลือกประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถที่จะยอมรับ หรือเพิกเฉยต่อความเสี่ยงนั้นมาทำการศึกษาเพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกประเด็นความเสี่ยงนั้นผู้วิจัยได้พิจารณาจากค่าของระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นเอง โดยจะเลือกประเด็นความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่มากกว่า 2 มาทำการศึกษา และผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลของประเด็นความเสี่ยงทั้งหมดที่ต้องนำมาศึกษาไว้ในตารางที่ 5.27

จากตารางที่ 5.27 แสดงให้เห็นว่า องค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรปมีความเสี่ยงที่ต้องทำการศึกษาเพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในหลายๆประเด็น โดยมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อทั้งสิ้น 18 ประเด็น ซึ่งมีที่มาจากปัจจัยหลัก 8 ปัจจัยด้วยกันอันได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ ปัจจัยด้านคู่แข่ง ปัจจัยด้านลูกค้า ปัจจัยด้านคุณสมบัติของชิ้นส่วนประกอบ ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการจัดเก็บชิ้นส่วนประกอบ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างประเทศ ส่วนความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อทั้งหมดมีทั้งสิ้น 4 ประเด็น ซึ่งมีที่มาจากยุทธศาสตร์หลัก 2 ข้อคือ แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ และระดับความร่วมมือระหว่างกัน และสุดท้ายคือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบซึ่งมีทั้งสิ้น 11 ประเด็น ซึ่งมีที่มาจากเกณฑ์หลัก 5 เกณฑ์ คือ ค่าใช้จ่าย คุณภาพการส่งมอบ ความยืดหยุ่น และเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี

ตารางที่ 5.24 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ผู้ส่งมอบ	1	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อมีความผันผวน	5	4	5	3	5
	2	การประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อผิดพลาด	3	1	1	2	1
	3	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน	5	3	5	3	5
	4	ระยะเวลาในการสั่งซื้อไม่เหมาะสม	4	3	4	3	4
	5	ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา	5	4	5	4	5
คู่แข่ง	6	องค์กรคู่แข่งพัฒนาความสามารถในการผลิต	3	4	3	4	3
	7	มีคู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นในตลาด	3	2	2	2	1
	8	มาตรฐานการผลิตที่ตั้งขึ้นโดยการแข่งขันในตลาดสูงขึ้น	3	4	3	4	3
	9	ระดับความรุนแรงในการแข่งขันมีสูงขึ้น	4	4	4	5	5
ลูกค้า	10	ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง	4	5	5	5	5
	11	มีการเปลี่ยนแปลงระดับความสำคัญของลูกค้า	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
คุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบ	12	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของชิ้นส่วนประกอบเป็นไปอย่างรวดเร็ว	3	3	3	2	2
	13	ชิ้นส่วนประกอบมีอายุการใช้งานสั้น	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
การบริหารจัดการองค์กร	14	มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการจัดซื้อ	2	2	1	2	1
	15	ระบบที่ใช้ในการวางแผนความต้องการวัตถุดิบไม่เหมาะสม	2	2	1	2	1
	16	มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อไม่เพียงพอ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				

ตารางที่ 5.24 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
การผลิตของ องค์กร	17	เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตไม่ทันสมัย	3	2	2	2	1
	18	เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตต่ำกว่ามาตรฐาน	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	19	องค์กรไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต	5	2	4	2	3
	20	ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิต ร่วมกัน	4	2	3	3	3
การจัดเก็บชิ้น ส่วนประกอบ	21	การเก็บรักษาชิ้นส่วนประกอบมีความยุ่งยาก	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	22	พื้นที่เก็บสินค้าคลังขององค์กรมีไม่เพียงพอ	3	3	3	3	3
	23	ระบบในการจัดเก็บสินค้าคลังไม่มีความเหมาะสม	2	2	1	2	1
	24	ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคลังไม่คงที่	1	1	1	1	1
	25	การประมาณต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคลังผิดพลาด	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
บุคลากร	26	บุคลากรในหน่วยงานจัดซื้อขาดความรู้ความสามารถและประสบการณ์	3	1	1	1	1
	27	ขาดความพร้อมของบุคลากรในหน่วยงานจัดซื้อ	3	1	1	1	1
	28	บุคลากรของผู้ส่งมอบและขององค์กรผู้ซื้อไม่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	2	1	1	2	1
สภาพเศรษฐกิจ	29	สภาวะอุปสงค์และอุปทานของตลาดมีความผันผวน	4	4	4	4	4
	30	อัตราภาษีนำเข้ามีความผันผวน	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				

ตารางที่ 5.24 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
สภาพเศรษฐกิจ (ต่อ)	31	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	2	4	2	3	2
	32	ผลกระทบจากการจัดตั้งเขตการค้าเสรีและการเจรจาทางการค้าระหว่างประเทศ	3	4	3	4	3
สังคมและวัฒนธรรม	33	มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	34	มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	35	การเปลี่ยนแปลงนโยบายการสนับสนุนผู้ส่งมอบภายในประเทศของรัฐบาล	2	2	1	3	1
กฎเกณฑ์และข้อบังคับ	36	มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	37	มีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนและวิธีการในการนำเข้าชิ้นส่วนประกอบ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
สถานการณ์ต่างประเทศ	38	เกิดการกีดกันทางการค้า	3	2	2	3	2
	39	มีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ	3	2	2	3	2
	40	มีเหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ	3	2	2	3	2

ตารางที่ 5.25 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
การประเมินผู้ส่งมอบ	1	ระบบที่ใช้ในการประเมินคุณสมบัติของผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	3	2	2	2	1
	2	ผู้ทำการประเมินผู้ส่งมอบไม่มีความรู้เพียงพอ	3	2	2	2	1
	3	ผลการประเมินที่ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินผู้ส่งมอบผิดพลาด	4	1	1	1	1
นโยบายผู้ส่งมอบ	4	การตัดสินใจใช้นโยบายผู้ส่งมอบขององค์กรไม่เหมาะสม	2	1	1	1	1
	5	ประเมินสถานการณ์ของแหล่งชิ้นส่วนประกอบผิดพลาด	3	1	1	2	1
รูปแบบของสัญญา	6	ตัดสินใจใช้รูปแบบสัญญากับผู้ส่งมอบผิดพลาด	2	2	1	4	1
	7	ระยะเวลาของสัญญาที่ใช้กับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	2	2	1	4	1
	8	เลือกใช้สัญญาระยะยาวกับผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ	4	2	3	1	1
	9	เลือกใช้สัญญาระยะสั้นกับผู้ส่งมอบในกรณีขาดแคลนแหล่งชิ้นส่วนประกอบ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	10	ผลตอบแทนที่จะให้กับผู้ส่งมอบในกรณีที่สามารถปฏิบัติได้ตามที่ตกลงกันไว้ไม่เหมาะสม	1	2	1	3	1
	11	บทลงโทษที่จะใช้กับผู้ส่งมอบในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่ตกลงไว้ไม่เหมาะสม	2	2	1	2	1
แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ	12	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	4	2	3	2	2
	13	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคนิคในการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	3	2	2	3	2

ตารางที่ 5.25 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์การกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ	14	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	4	3	4	3	4
	15	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	2	2	1	2	1
	16	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการบริหารงานของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	17	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความมั่นคงทางการเงินของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	2	3	2	2	1
ระดับความร่วมมือระหว่างกัน	18	เกิดความคลาดเคลื่อนในการกำหนดลักษณะเฉพาะและความต้องการของชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบ	4	1	1	1	1
	19	เกิดความคลาดเคลื่อนในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการผลิตชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบ	3	2	2	2	1
	20	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ร่วมกับผู้ส่งมอบในการออกแบบชิ้นส่วนประกอบไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	21	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการออกแบบชิ้นส่วนประกอบไม่ใช่โปรแกรมเดียวกันกับผู้ส่งมอบทำให้เกิดความผิดพลาดในการออกแบบ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	22	กำหนดวิธีการที่ใช้ในการผลิตชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบผิดพลาด	4	1	1	2	1

ตารางที่ 5.25 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ชื่อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ระดับความร่วมมือระหว่างกัน	23	มีการปิดบังในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	2	3	2	3	2
	24	วิธีการทดสอบชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	3	2	2	1	1
พันธมิตรทางการค้า	25	การกำหนดวิธีการใช้งานชิ้นส่วนประกอบร่วมกับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	26	แผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	3	2	2	2	1
	27	มีการลงทุนในองค์กรของผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน	28	เกิดความคลาดเคลื่อนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	3	2	2	2	1
	29	ความถี่ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	30	มีความคลาดเคลื่อนในการตรวจสอบสถานะการจัดซื้อกับผู้ส่งมอบ	2	2	1	3	1
	31	ระดับบุคลากรของผู้ส่งมอบที่ติดต่อสื่อสารด้วยไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	32	ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับผู้ส่งมอบโดยตรงมีความผิดพลาดบ่อยครั้ง	2	1	1	1	1
การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ	33	ไม่มีการพิจารณาผู้ส่งมอบอื่นๆภายในประเทศ ทั้งที่มีผู้ส่งมอบอื่นที่เหมาะสมกว่าผู้ส่งมอบเดิม	2	2	1	2	1
	34	ไม่มีการพิจารณาผู้ส่งมอบอื่นๆภายนอกประเทศ ทั้งที่มีผู้ส่งมอบอื่นที่เหมาะสมกว่าผู้ส่งมอบเดิม	2	2	1	2	1

ตารางที่ 5.25 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ (ต่อ)	35	เลือกใช้ผู้ส่งมอบภายในประเทศทั้งที่ผู้ส่งมอบภายนอกประเทศมีความเหมาะสมกว่า	3	2	2	2	1
	36	เลือกใช้ผู้ส่งมอบภายนอกประเทศทั้งที่ผู้ส่งมอบภายในประเทศมีความเหมาะสมกว่า	3	2	2	2	1
	37	แผนในการรวมกิจการกับผู้ส่งมอบไม่มีความเหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	38	มีแผนในการรวมกิจการกับผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	39	ลงทุนผลิตชิ้นส่วนประกอบเองภายในองค์กรทั้งที่ซื้อจากผู้ส่งมอบถูกกว่า	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	40	ซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบทั้งที่หากองค์กรลงทุนผลิตเองจะคุ้มค่ากว่า	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				

ตารางที่ 5.26 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ค่าใช้จ่าย	1	ราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบมีความผันผวน	5	4	5	3	5
	2	การประมาณราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบผิดพลาด	2	1	1	2	1
	3	ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อแต่ละครั้งมีความผันผวน	1	1	1	2	1

ตารางที่ 5.26 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์การกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ค่าใช้จ่าย (ต่อ)	4	การประมาณค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อแต่ละครั้งมีความผิดพลาด	2	2	1	4	1
	5	ค่าใช้จ่ายในการขนส่งมีความผันผวน	3	4	3	4	3
	6	การประมาณค่าใช้จ่ายในการขนส่งผิดพลาด	3	1	1	1	1
	7	ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังไม่คงที่	1	1	1	1	1
	8	การประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังผิดพลาด	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	9	เปอร์เซ็นต์ส่วนลดราคาสินค้าไม่คงที่	2	2	1	4	1
	10	อัตราภาษีนำเข้าไม่คงที่	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	11	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	3	4	3	3	3
คุณภาพ	12	ชิ้นส่วนประกอบมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน	4	3	4	3	4
	13	ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน	3	3	3	3	3
การส่งมอบ	14	การส่งมอบไม่ตรงเวลา	5	3	5	3	5
	15	รูปแบบของการจัดส่งที่ผู้ส่งมอบใช้ไม่เหมาะสมกับองค์กร	1	1	1	4	1
	16	ความถี่ในการส่งมอบที่ผู้ส่งมอบสามารถทำได้ไม่เหมาะสม	2	2	1	3	1
ความยืดหยุ่น	17	ระยะเวลานำในการตอบสนองความต้องการนานเกินไป	3	3	3	2	2
	18	ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง	3	3	3	2	2

ตารางที่ 5.26 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ความยืดหยุ่น (ต่อ)	19	ปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำที่ผู้ส่งมอบกำหนดสูงเกินไป	4	3	4	2	3
	20	รอบเวลาในการวางแผนการผลิตของผู้ส่งมอบนานเกินไป	2	2	1	4	1
	21	ผู้ส่งมอบไม่สามารถทำการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตได้	3	2	2	3	2
การผลิตและ เทคโนโลยี	22	เทคโนโลยีการผลิตของผู้ส่งมอบล้าสมัย	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	23	เทคโนโลยีการผลิตของผู้ส่งมอบต่ำกว่ามาตรฐาน	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	24	ไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต	5	2	4	2	3
	25	มีความจำกัดในกำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ	2	2	1	3	1
การบริหารจัดการ	26	บุคลากรของผู้ส่งมอบไม่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในตำแหน่งหน้าที่	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	27	รูปแบบการจัดองค์กรและการจัดหน่วยงานภายในของผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
การบริการ	28	ผู้ส่งมอบไม่มีการรับประกันสินค้า	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	29	ผู้ส่งมอบไม่มีชิ้นส่วนสำรองให้บริการ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	30	ไม่มีการให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ จากผู้ส่งมอบ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	31	ขาดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบเนื่องจากภาษาที่ใช้ต่างกัน	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				

ตารางที่ 5.26 การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				
			ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ระดับควบคุม	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
การบริการ	32	ระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งมอบใช้ไม่เหมาะสมกับองค์กรผู้ซื้อ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
คุณสมบัติ	33	ผู้ส่งมอบขาดสภาพคล่องในองค์กร	1	2	1	5	1
องค์กรทั่วไป	34	ผลประกอบการของผู้ส่งมอบต่ำ	องค์กรที่ศึกษาไม่มีความเสี่ยงนี้				
	35	ระยะทางระหว่างผู้ส่งมอบกับผู้ซื้อไกลเกินไป	3	1	1	1	1

ตารางที่ 5.27 สรุปประเด็นความเสี่ยงที่ต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ			
ผู้ส่งมอบ	1	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อมีความผันผวน	5
	3	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน	5
	4	ระยะเวลานำในการสั่งซื้อไม่เหมาะสม	4
	5	ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา	5
คู่แข่ง	6	องค์กรคู่แข่งพัฒนาความสามารถในการผลิต	3
	8	มาตรฐานการผลิตที่คั่งขึ้น โดยการแข่งขันในตลาดสูงขึ้น	3
	9	ระดับความรุนแรงในการแข่งขันมีสูงขึ้น	5
ลูกค้า	10	ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง	5
คุณสมบัติ ชิ้นส่วน ประกอบ	12	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของชิ้นส่วนประกอบเป็นไปอย่างรวดเร็ว	2
การผลิต	19	องค์กรไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต	3
	20	ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิต ร่วมกัน	3
การจัดเก็บ ชิ้นส่วน ประกอบ	22	พื้นที่เก็บสินค้าคลังขององค์กรมีไม่เพียงพอ	3
สภาพ เศรษฐกิจ	29	สภาวะอุปสงค์และอุปทานของตลาดมีความผันผวน	4
	31	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	2
	32	ผลกระทบจากการจัดตั้งเขตการค้าเสรีและการเจรจาทางการค้าระหว่าง ประเทศ	3
สถานการณ์ ต่างประเทศ	38	เกิดการกีดกันทางการค้า	2
	39	มีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อ ชิ้นส่วนประกอบ	2
	40	มีเหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ	2

ตารางที่ 5.27 สรุปประเด็นความเสี่ยงที่ต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความ เสี่ยงที่ เหลืออยู่
ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ			
แผนพัฒนาผู้ ส่งมอบ	12	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่ เหมาะสม	2
	13	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคนิคในการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่ เหมาะสม	2
	14	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบในระยะยาว ไม่เหมาะสม	4
ระดับความ ร่วมมือ ระหว่างกัน	23	มีการปิดบังในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	2
ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ			
ค่าใช้จ่าย	1	ราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบมีความผันผวน	5
	5	ค่าใช้จ่ายในการขนส่งมีความผันผวน	3
	11	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	3
คุณภาพ	12	ชิ้นส่วนประกอบมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน	4
	13	ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน	3
การส่งมอบ	14	การส่งมอบไม่ตรงเวลา	5
ความยืดหยุ่น	17	ระยะเวลานำในการตอบสนองความต้องการนานเกินไป	2
	18	ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง	2
	19	ปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำที่ผู้ส่งมอบกำหนดสูงเกินไป	3
	21	ผู้ส่งมอบไม่สามารถทำการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตได้	2
การผลิตและ เทคโนโลยี	24	ไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต	3

5.6 บทสรุป

ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามเค้าโครงของแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญขององค์กรกรณีศึกษาที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งเป็นผู้ประกอบในขั้นตอนสุดท้ายมาทำการวิเคราะห์ผลด้วยวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรม SPSS ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยแยกกรณีศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม อันได้แก่ กลุ่มประเทศญี่ปุ่น กลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มทวีปยุโรป เนื่องจากในแต่ละกลุ่มมีลักษณะการดำเนินงาน ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละกลุ่ม ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วนตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กร และความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยในขั้นแรกผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของโครงสร้าง ตลอดจนทำการพิจารณาหาปัจจัยย่อยเพื่อเป็นตัวแทนของปัจจัยหลัก จากนั้นจึงได้ทำการวิเคราะห์โครงสร้างของความสัมพันธ์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอย

ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินหาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลในส่วนแรกและเป็นความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถที่จะยอมรับได้ เพื่อมาทำการศึกษาและจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง โดยในการประเมินความเสี่ยงนั้นผู้วิจัยได้นำค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสี่ยงมาเปรียบเทียบกับค่าโอกาสในการเกิดความเสี่ยงนั้น เพื่อหาค่าระดับของความเสี่ยง จากนั้นจึงนำค่าระดับความเสี่ยงที่ได้มาเปรียบเทียบกับค่าระดับการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม เพื่อหาค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ และผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถที่จะยอมรับได้ โดยพิจารณาเลือกจากความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่มากกว่า 1 เพื่อมาศึกษาและจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงต่อไป