

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์
ผู้วิจัย นางสาวกรรณิ์ ถ้ำลักษณ์เลิศ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์
โรจนแสง ปีการศึกษา 2549

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท 3เอ็ม ประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ (2) ศึกษาปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท 3เอ็ม ประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ (3) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท 3เอ็ม ประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ (4) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์

ประชากรที่ศึกษาคือ ซัพพลายเออร์ภายในประเทศ 150 ราย ซึ่งประเมินโดยพนักงานจัดซื้อบริษัท 3เอ็มประเทศไทยจำกัด 3 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประเมินปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทฯ กับซัพพลายเออร์ ได้แก่ ผลประโยชน์ระหว่างบริษัท ความไว้วางใจ พฤติกรรมการสื่อสาร การควบคุมความสัมพันธ์ และการพึ่งพากัน

ผลการวิจัยพบว่า ยอดสั่งซื้อต่อปีมีผลต่อลักษณะความสัมพันธ์ในแต่ละปัจจัย และในแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ต่อกันในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถนำผลวิจัยไปใช้ในการเลือกซัพพลายเออร์เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน และปรับปรุงข้อด้อยในแต่ละปัจจัยของกลุ่มซัพพลายเออร์ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น

คำสำคัญ ปัจจัย การบริหารความสัมพันธ์ ซัพพลายเออร์

Thesis title: Key factors affecting buyer – supplier relationship
Researcher: Miss Kanraanee Lamlakert; **Degree:** Master of Business Administration
Thesis advisors: (1) Suweena Tangphothisuwan, Assistance Professor; (2) Dr.Chao Rojanasaeng, Assistance Professor; **Academic year:** 2006

ABSTRACT

The objectives of this study are (1) to study 3M Thailand Limited and supplier relationships atmosphere (2) to study key factors affecting 3M Thailand Limited and supplier relationships (3) to study relationship type between 3M Thailand Limited and suppliers and (4) to suggest buyer-supplier relationship development ways.

This research use a questionnaire to survey the relationship of 150 suppliers that normally deal with 3M Thailand Ltd. with 5 constructs regarding benefits, trust, communication behavior, governance and interrelation. These constructs are used to present 3M Thailand Limited and supplier relationship atmosphere and group the supplier relationships.

This paper presents the results of descriptive statistics, a correlation analysis and a cluster analysis. All statistics yield meaningful results, 3M Thailand Limited and supplier relationship atmosphere is good and suppliers are group to 2 relationship type: transactional relationship and cooperative relationship or alliance. That leads to develop buyer-supplier relationship method.

Keywords: Factors, Relationship management, Supplier

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างดีจากรองศาสตราจารย์ สุวิมา ตังโพธิสุวรรณ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์นี้เสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บริษัท 3เอ็ม ประเทศไทย จำกัด และผู้ที่ให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบ และตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยสำนึกในบุญคุณของผู้วิจัยอื่นๆ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ผู้วิจัยได้อ้างถึงผลงานของแต่ละท่าน ประกอบการทำวิทยานิพนธ์นี้ให้สำเร็จลุล่วง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบให้แก่ผู้สนใจในการศึกษาทั้งหมด

กรรณิ ถ้ำลักษณะเลิศ

ตุลาคม 2549

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	7
ขอบเขตการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
การจัดการโซ่อุปทาน	9
การจัดการเชิงกลยุทธ์	12
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับซัพพลายเออร์	21
ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างพันธมิตรซัพพลายเออร์	25
งานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	34
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	34
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	34
การเก็บรวบรวมข้อมูล	37
การวิเคราะห์ข้อมูล	37

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	39
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	39
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
ผลการศึกษาสภาพความสัมพันธ์	43
ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคะแนนปัจจัย	51
ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างปัจจัย	65
ผลการจัดกลุ่มชีพหลายเออร์ตามลักษณะความสัมพันธ์	67
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	71
สรุปการวิจัย	71
อภิปรายผล	79
ข้อเสนอแนะ	85
บรรณานุกรม	87
ภาคผนวก	90
ก แบบสอบถาม	91
ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	95
ประวัติผู้วิจัย	103

สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของซัพพลายเออร์ในประเทศของ บริษัท 3เอ็มประเทศไทย จำกัดตามลักษณะข้อมูลทั่วไป	42
ตารางที่ 4.2	ความสัมพันธ์โดยรวมระหว่างบริษัท 3เอ็มประเทศไทยจำกัด กับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ	43
ตารางที่ 4.3	ความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์แยกตามประเภทธุรกิจ	44
ตารางที่ 4.4	ความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์แยกตามยอดขายซื้อต่อปี	45
ตารางที่ 4.5	ความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์แยกตามประเภทสินค้า	45
ตารางที่ 4.6	การแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงผลงาน ของซัพพลายเออร์ในประเทศ	46
ตารางที่ 4.7	การแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงความไว้วางใจ ของ 3เอ็มประเทศไทยต่อซัพพลายเออร์ในประเทศ	47
ตารางที่ 4.8	การแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงพฤติกรรม การสื่อสารระหว่าง 3เอ็มประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ในประเทศ	48
ตารางที่ 4.9	การแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงการควบคุม ความสัมพันธ์ระหว่าง 3เอ็มประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ในประเทศ	49
ตารางที่ 4.10	การแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงการพึ่งพา ซัพพลายเออร์ในประเทศของ 3เอ็มประเทศไทย	49
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะความสัมพันธ์ตามปัจจัยที่มี ผลต่อลักษณะความสัมพันธ์	50
ตารางที่ 4.12	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์ ตามประเภทธุรกิจ ยอดสั่งซื้อต่อปี และประเภทสินค้า	51
ตารางที่ 4.13	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์ เป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มยอดขายซื้อต่อปี	52
ตารางที่ 4.14	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์ เป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า	52
ตารางที่ 4.15	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประ โยชน์ระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจ	53

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประ โยชน์เป็นรายคู่ระหว่าง กลุ่มประเภทธุรกิจ	53
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประ โยชน์ระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี ...	54
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประ โยชน์เป็นรายคู่ระหว่าง กลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี	54
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประ โยชน์ระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า	54
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประ โยชน์ เป็นรายคู่ระหว่าง กลุ่มประเภทสินค้า	55
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความไว้วางใจระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจ ...	55
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความไว้วางใจเป็นรายคู่ระหว่าง กลุ่มประเภทธุรกิจ	56
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความไว้วางใจระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี .	56
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความไว้วางใจระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า ..	57
ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความไว้วางใจ เป็นรายคู่ระหว่าง กลุ่มประเภทสินค้า	57
ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารระหว่าง กลุ่มประเภทธุรกิจ	57
ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมการสื่อสาร เป็นรายคู่ ระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจ	58
ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารระหว่าง กลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี	58
ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารเป็นรายคู่ ระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี	59
ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารระหว่าง กลุ่มประเภทสินค้า	59
ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารเป็นรายคู่ ระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่าง กลุ่มประเภทธุรกิจ	60
ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่าง กลุ่มยอดสิ่งซื้อต่อปี	61
ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์เป็นรายคู่ ระหว่างกลุ่มยอดสิ่งซื้อต่อปี	61
ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่าง กลุ่มประเภทสินค้า	62
ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการพึ่งพากันระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจ	62
ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการพึ่งพากันเป็นรายคู่ระหว่าง กลุ่มประเภทธุรกิจ	62
ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการพึ่งพากันระหว่างกลุ่มยอดสิ่งซื้อต่อปี	63
ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการพึ่งพากันเป็นรายคู่ระหว่าง กลุ่มยอดสิ่งซื้อต่อปี	63
ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการพึ่งพากันระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า	64
ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการพึ่งพากันเป็นรายคู่ระหว่าง กลุ่มประเภทสินค้า	64
ตารางที่ 4.42 การแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะ ความสัมพันธ์	65
ตารางที่ 4.43 การแสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของปัจจัยต่างๆระหว่าง กลุ่มซัพพลายเออร์ที่จัดแบ่งโดยวิธี Cluster Analysis	67
ตารางที่ 4.44 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจกับรูปแบบความสัมพันธ์	69
ตารางที่ 4.45 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างยอดสิ่งซื้อต่อปีกับรูปแบบความสัมพันธ์	69
ตารางที่ 4.46 การแสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างยอดสิ่งซื้อต่อปีกับรูปแบบความสัมพันธ์	70
ตารางที่ 4.47 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสินค้ากับรูปแบบความสัมพันธ์	70

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 กลยุทธ์ 4 ประการของโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์	12
ภาพที่ 2.2 รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์	15
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร	30
ภาพที่ 2.4 ลำดับขั้นความไว้วางใจของ Sako	32
ภาพที่ 5.1 ความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ	79
ภาพที่ 5.2 ค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์โดยรวมตามกลุ่มยอดขายซื้อต่อปี	80
ภาพที่ 5.3 ความสัมพันธ์โดยรวมตามประเภทสินค้า	81
ภาพที่ 5.4 รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของซัพพลายเออร์	82
ภาพที่ 5.5 กลุ่มซัพพลายเออร์ภายในประเทศจัดแบ่งตามปัจจัยต่างๆ	83

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน แนวโน้มของตลาดระดับโลกที่มีความสำคัญมากขึ้น หลายๆบริษัทได้ใช้โอกาสในตลาดโลกที่ไร้พรมแดนนี้ขยายตลาดของตน ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และแสวงหาวัตถุดิบจากทั่วโลก แต่ในขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก เมื่อคู่แข่งจากทั่วโลกสามารถเข้าสู่ตลาดได้อย่างเสรีมากขึ้นเช่นกัน ประกอบกับการเกิดภาวะราคาน้ำมันดิบที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ธุรกิจต่างๆจึงต้องหาแนวทางต่างๆ เพื่อให้สามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้

แนวคิดทางการจัดการหลายๆรูปแบบได้ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับบริษัทต่างๆ แนวคิดหนึ่งที่ได้รับคามนิยมเพิ่มสูงขึ้นในหลายทศวรรษที่ผ่านมาได้แก่ การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆภายในบริษัท ตลอดจนองค์กรธุรกิจภายนอกต่างๆทั้งที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้ผลิตชิ้นส่วน ผู้รับจ้างประกอบสินค้า ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า ผู้ให้บริการบริหารคลังสินค้าและกระจายสินค้า รวมถึงผู้บริหารร้านค้าปลีก

หน่วยงานภายในที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดโซ่อุปทานคือ หน่วยงานจัดซื้อ ซึ่งได้เปลี่ยนบทบาทจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่เพียงจัดหาปัจจัยการผลิตให้กับบริษัท มาเป็นหน่วยงานที่มีการทำงานในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น หรือที่เรียกว่าการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (strategic sourcing) โดยการสร้างความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับซัพพลายเออร์ต่างๆ เช่น ผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือผู้ขายวัตถุดิบ (supplier) และผู้ให้บริการทางด้านลอจิสติกส์ (logistics) ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับการจัดการในองค์กร และส่งเสริมให้การจัดการโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้เวลากลายเป็นตัวแปรสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด ซึ่งการเตรียมพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวเป็นทักษะสำคัญของบริษัท แนวโน้มที่มีผลกระทบ

ต่อแนวทางของบริษัทในการกำหนดความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ในอนาคตมีอยู่หลายประการ ดังนี้

- เทคโนโลยีต่างๆ ล้าสมัยรวดเร็วขึ้น (Faster obsolescence of technology)
- เวลาที่สินค้าออกสู่ตลาดสั้นลง (Shorter time to market)
- รอบเวลาทำงานสั้นลง (Shorter cycle times)
- การเข้าถึงซัพพลายเออร์ทั่วโลกง่ายขึ้น (Easier access to suppliers around the world)

ดังนั้นการจัดการรูปแบบความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ที่เหมาะสมกับแนวโน้มเบื้องต้น จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

หลายๆงานวิจัยแสดงให้เห็นถึงประโยชน์และอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ กับซัพพลายเออร์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ เช่นองค์กรต่างๆได้รับประโยชน์จากการแบ่งปันความรู้ ความไว้วางใจ และกิจกรรมประจำวันระหว่างบริษัท ซึ่งพัฒนาจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่มีอยู่ (Dyer & Chu, 2000) องค์กรที่มีอำนาจควบคุมเครือข่ายการซื้อสินค้าในระดับสูง จะมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่ดีในอุตสาหกรรมนั้นๆ (Bert 1992; Ouzzi 1997) องค์กรที่รวมตัวกับคู่ค้าที่โดดเด่นมักจะมีสถานะและผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์กรทั่วไป (Podony, 1993) งานวิจัยของ Marcos A.M. Primo a & Susan D. Amundson แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลของซัพพลายเออร์ที่มีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทผู้ซื้อ โดยประโยชน์ที่เด่นชัดที่สุดจากการที่ซัพพลายเออร์มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ซื้อคือ การทำให้ผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงคุณภาพที่ดีขึ้น และงานวิจัยของ Frazier et al. (1988 p.65) แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่มีการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์อย่างเป็นกลยุทธ์สามารถลดต้นทุนการซื้อขายลงได้

นอกจากนี้งานวิจัยของ Watts et al. (1992) ยังบ่งชี้ว่าความสัมพันธ์ระยะสั้นแบบเป็นศัตรูกันไม่มีความมั่นคงพอที่จะนำไปใช้กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทในระยะยาวได้ และงานวิจัยของ และงานวิจัยของ Heide (1995) แสดงให้เห็นว่าผู้ผลิตในสหรัฐอเมริกานั้นให้ความสำคัญกับการปรับปรุงส่วนงานจัดซื้อ โดยให้ฝ่ายจัดซื้อพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับซัพพลายเออร์ เพื่อรับมือต่อสถานะความไม่แน่นอนและการลงทุนในทรัพย์สินเฉพาะเพื่อการซื้อขาย (transaction-specific assets) ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แต่ผลงานวิจัยของ Zaheer & Venkatraman (1995) กลับแสดงว่ายังมีระดับการรวมตัวกับซัพพลายเออร์ (quasi-integration) สูง ก็ยังทำให้มีความมั่นคง และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระยะยาวได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังทำให้ผู้ซื้อสามารถควบคุมต้นทุนการซื้อขายผ่านการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ได้มากขึ้นด้วย แม้การวิจัยต่างๆจะมี

รายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน แต่ก็มีความคิดเห็นที่ตรงกันในเรื่องของความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน ในระยะยาวกับซัพพลายเออร์หลักของบริษัทซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งสำรวจและทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ให้มากขึ้น จากการสังเกตการทำงานจริงภายใต้สภาพแวดล้อมในขอบเขตของบริษัท 3เอ็มประเทศไทย และซัพพลายเออร์ภายในประเทศที่ติดต่อกับบริษัท ซึ่งบริษัทได้นำแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากการปรับปรุงโครงสร้างภายในขององค์กร และสร้างเสริมความสัมพันธ์ การทำงานร่วมกัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในตามรูปแบบการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ จนประสบความสำเร็จในการลดต้นทุนและเวลาในการนำสินค้าสู่ตลาด ซึ่งบริษัทได้มีการพัฒนาระบบการทำงานภายใต้แนวคิดการจัดการซัพพลายเชนเรื่อยมา จนถึงในปัจจุบันได้เริ่มเน้นในส่วนของการขยายความสัมพันธ์ไปสู่ซัพพลายเออร์ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้การจัดการโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพสูงสุด งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาในส่วนของความสัมพันธ์ของบริษัทกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ หาคำอธิบายที่ส่งผลต่อลักษณะความสัมพันธ์ เพื่อใช้พัฒนาการจัดการความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรโดยรวมต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของฝ่ายจัดซื้อที่มีต่อสภาพความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท 3เอ็มประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ
- 2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของฝ่ายจัดซื้อที่มีต่อปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท 3เอ็มประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ
- 2.3 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของฝ่ายจัดซื้อที่มีต่อรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท 3เอ็มประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดขึ้น โดยศึกษาจากงานวิจัยของ Guido Möllering (2002) ในเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ประกอบกับการศึกษารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic sourcing) ไปใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์

1) ความสัมพันธ์แบบการซื้อขาย (Transactional Relationships) เป็นความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจ ผลประโยชน์ร่วมกัน ความยืดหยุ่น และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันต่ำ คุณลักษณะของความสัมพันธ์แบบการซื้อขาย

- มีความสนใจในความเป็นอยู่ของแต่ละฝ่ายน้อย
- การซื้อขายแต่ละครั้งมีลักษณะเฉพาะ ไม่มีหลักการที่เป็นพื้นฐาน
- ไม่มีการแบ่งปันต้นทุน ข้อมูลและการพยากรณ์ระหว่างกัน
- ให้ความสำคัญด้านราคามากที่สุด
- ใช้เวลาและความพยายามน้อยในการกำหนดราคา เนื่องจากโดยทั่วไปตลาดจะเป็นผู้กำหนดราคาในการซื้อขาย

2) ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันหรือพันธมิตรธุรกิจ เป็นความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจและผลประโยชน์ร่วมกันสูง มีความยืดหยุ่นสูง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันสูง

คุณลักษณะของความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันหรือพันธมิตรธุรกิจ

- ซัพพลายเออร์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การพัฒนาดังต่อไปนี้พร้อมๆกับการลดต้นทุน
- มีความตระหนักในข้อผูกพันระหว่างกันและการพึ่งพาซึ่งกันและกัน
- มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้มีการระบุและแก้ปัญหากันอย่างเปิดเผย โดยมุ่งที่การแก้ตรงต้นเหตุของปัญหามากกว่าการค้นหาความผิด
- มีการควบคุมการทำงานผ่านเครือข่ายที่ซับซ้อนของการติดต่ออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระบบข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานภายในองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้
- มีการเปิดเผยข้อมูลทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ รวมถึงด้านต้นทุน วัตถุประสงค์ในระยะยาว เทคโนโลยี และส่วนงานซัพพลายเชนด้วย
- มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ในเรื่องการทำงานร่วมกัน
- ให้ความสำคัญด้านจริยธรรมมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะหน้า
- เป็นความสัมพันธ์ที่สามารถปรับตัวได้ดี เมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การแข่งขัน เทคโนโลยี และเหตุการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม
- การเจรจาต่อรองจะเกิดขึ้นในลักษณะของการกระทำแบบ win – win

รูปแบบของการจัดหาเชิงกลยุทธ์

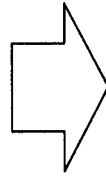
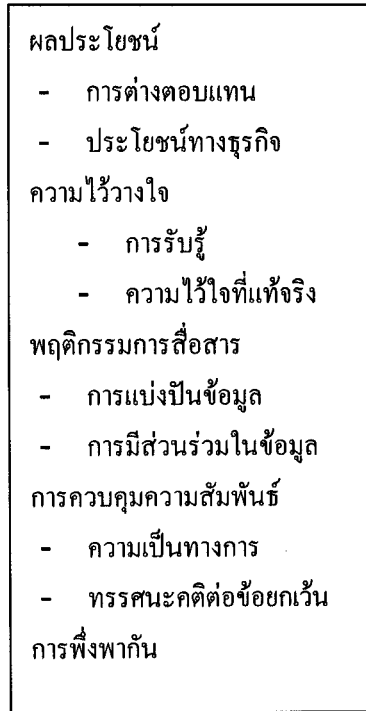
- การบริหารการจัดซื้อ ใช้สินค้าที่มีความสำคัญไม่มากและอยู่ในตลาดที่ไม่มีความซับซ้อนมากนัก รวมทั้งมีผลกระทบทางการเงินที่ต่ำ ผู้บริหารอาจมุ่งความสนใจไปที่การสร้างกระบวนการในการจัดซื้อที่มีความยุ่งยากน้อยที่สุด โดยใช้กระบวนการสั่งซื้อสินค้าที่มี

กลไกการทำงานด้วยตัวเอง เช่น ระบบการสั่งซื้อแบบอัตโนมัติ (automatic pilot) และระบบการสั่งซื้อที่บริหารโดยผู้ขาย (vendor managed)

- การบริหารระบบอุปทาน ใช้กับสินค้าสั่งซื้อที่มีมูลค่าสูง และเป็นสินค้าประเภทที่มีความซับซ้อนสูง ซึ่งการจัดซื้อสินค้าประเภทนี้จะต้องได้รับการจัดการด้วยการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบสินค้า
- การจัดการวัสดุ ใช้กับสินค้าทั่วไปที่หาซื้อได้ง่าย ซึ่งบริษัทควรใช้ประโยชน์จากจุดนี้ในการลดค่าใช้จ่ายเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริษัทมีปริมาณสินค้าคงคลังต่ำที่สุด
- การบริหารการจัดหา ใช้กับสินค้าที่มีมูลค่าต่ำ แต่เป็นสินค้าที่อยู่ในตลาดที่มีความซับซ้อน ซึ่งการจัดการกระบวนการจัดหาที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ด้วยการทำสัญญาซื้อขายระยะยาวกับผู้ขายสินค้าเพื่อป้องกันการขาดแคลนสินค้า

ปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์

ตัวแปรอิสระ



ตัวแปรตาม

การจัดรูปแบบความสัมพันธ์
ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์

ประเภทธุรกิจ
ขนาดการสั่งซื้อ
ประเภทสินค้า



รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้
ซื้อและซัพพลายเออร์

4. สมมติฐานการวิจัย

- 4.1 ประเภทธุรกิจของซัพพลายเออร์ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์
- 4.2 ขนาดการสั่งซื้อไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์
- 4.3 ประเภทสินค้าที่สั่งซื้อไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์

5. ขอบเขตของการวิจัย

เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท 3เอ็มประเทศไทยจำกัด กับซัพพลายเออร์ในประเทศที่ติดต่อกับบริษัท 3เอ็มประเทศไทย โดยจะรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายจัดซื้อของบริษัท 3เอ็มประเทศไทย ด้วยวิธีการประเมินซัพพลายเออร์ด้วยแบบสอบถาม

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

- 6.1 ซัพพลายเออร์ (Supplier) หมายถึง ผู้จัดหา/จัดส่งวัตถุดิบ วัสดุการดำเนินงาน สินค้า ให้กับบริษัทผู้ซื้อ
- 6.2 พันธมิตรซัพพลายเออร์ (Supplier Alliance) หมายถึง การที่ซัพพลายเออร์และบริษัทผู้ซื้อทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายมีอิสระในการทำงานของตนเอง
- 6.3 การค้าทางธุรกิจแบบ “arm’s-length” หมายถึง การซื้อขายเป็นครั้งๆ โดยที่ไม่คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวของคู่ค้าที่เกิดจากความร่วมมือกัน
- 6.4 ผู้รับจ้างช่วง (Outsource / Sub-contract supplier) หมายถึง บุคคลหรือนิติบุคคลที่ทำสัญญากับผู้ว่าจ้าง เพื่อรับงานส่วนหนึ่งส่วนใดของผู้ว่าจ้างในการผลิตหรือให้บริการ
- 6.5 วัตถุดิบทางตรง (Direct material) หมายถึง ของที่ซื้อมาหรือได้มาเพื่อใช้เป็นส่วนผสมหรือส่วนประกอบอันสำคัญในการผลิตสินค้า

6.6 วัสดุทางอ้อม (Indirect material) หมายถึง สิ่งของที่นำมาใช้ในการผลิตสินค้า แต่จำนวนที่ใช้มีจำนวนน้อยจน ไม่ปรากฏเป็นส่วนสำคัญในสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้ว หรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้เป็นส่วนประกอบในการผลิตสินค้า

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 7.1 ได้แนวทางในการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์แต่ละประเภท
- 7.2 ได้แนวทางในการเลือกซัพพลายเออร์ที่จะพัฒนาความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันหรือความสัมพันธ์แบบพันธมิตร
- 7.3 ได้แนวทางในการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรผู้ซื้อและซัพพลายเออร์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

รองศาสตราจารย์ ดร. สาทิต พะเนียงทอง (2548: 19) ให้คำนิยามของคำว่าโซ่อุปทาน ดังนี้ “โซ่อุปทานหนึ่งๆ ประกอบด้วยวิธีการจัดการต่างๆ ที่มุ่งหวังที่จะให้องค์กรต่างๆ ของโซ่อุปทานทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรเหล่านี้ได้แก่ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดการจำหน่าย ผู้บริหารคลังสินค้า ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า และผู้ค้าปลีก เพื่อที่จะผลิตและกระจายสินค้าถูกต้องตามปริมาณ สถานที่ และเวลา ด้วยเป้าหมายที่จะสร้างความพึงพอใจต่อความต้องการของลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด”

นอกจากนี้ คำนิยามของโซ่อุปทานภายใต้แนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain concept) ยังหมายถึง เครือข่ายของหน่วยงานอุปกรณ์/เครื่องมืออำนวยความสะดวกและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งทำหน้าที่ในการพัฒนาสินค้า การจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้ขาย การเคลื่อนที่ของวัตถุดิบระหว่างหน่วยงาน การดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ การกระจายสินค้าสำเร็จรูปไปสู่ลูกค้า และการทำกิจกรรมสนับสนุนหลังการทำตลาดเพื่อรักษาลูกค้าไว้อย่างยั่งยืน (Vincent A. Mabert & M.A. Venkataramanan 1998)

วินเซนท์ ได้นำเสนอแบบจำลองโซ่อุปทานซึ่งปรับปรุงมาจากโกปอลและคาฮิล (Gopal & Cahill 1992) ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ (1) การจัดหา (Sourcing) เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบและส่วนประกอบผ่านเครือข่ายผู้ขาย รวมถึงการสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการออกแบบย่อย และการผลิตเครื่องมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่างๆ (2) ลอจิสติกส์ภายใน (Inbound Logistics) มุ่งไปที่ประสิทธิภาพการเคลื่อนย้ายและการเก็บรักษาวัตถุดิบให้สอดคล้องกับกำหนดการผลิต (3) การผลิต (Manufacturing) ควรผลิตสินค้าให้มีคุณภาพสูงในราคาที่แข่งขันได้ และใช้เวลาที่เหมาะสม (4) ลอจิสติกส์ภายนอก (Outbound Logistics) ให้ความสนใจในการเคลื่อนที่ของสินค้าสำเร็จรูปผ่านเครือข่ายกระจายสินค้าไปสู่ตลาดทั่วโลกเพื่อให้ลูกค้าใช้งาน (5) การบริการหลังการตลาด (After-market Service) ตระหนักถึงความต้องการในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ ด้วยการบริการเปลี่ยนชิ้นส่วน และการซ่อมแซมสินค้า หรือมีตัวแทนบริการลูกค้าในการตอบคำถามเกี่ยวกับการใช้ผลิตภัณฑ์

การจัดการโซ่อุปทาน คือ ความพยายามร่วมมือกันของสมาชิกในช่องทางอัน สลับซับซ้อนในการออกแบบ ดำเนินการ และจัดการกระบวนการเพิ่มมูลค่าต่างๆ เพื่อให้บรรจบกับ ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าสุดท้าย การพัฒนาและการรวมเป็นหนึ่งเดียวของผู้คนและ ทรัพยากรทางเทคโนโลยี พร้อมด้วยการจัดการประสานงานวัตถุดิบ ข้อมูลข่าวสาร และการ ไหลเวียนทางการเงิน (financial flows) เป็นรากฐานของความสำเร็จในการรวมตัวของโซ่อุปทาน (Stan Fawcett & Greg Magnan 2001: 7)

โซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดและตรงตามเวลาที่ต้องการ โดยความสามารถหลักของโซ่อุปทานทั้ง 4 ประการ ได้แก่ ความรวดเร็วของการจัดส่ง ความน่าเชื่อถือ ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อตลาด กลุ่มเป้าหมาย และต้นทุนการกระจายสินค้าที่ต่ำ ส่งผลต่อผลประกอบการด้านการเงินของบริษัท อย่างชัดเจน และยังช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืน แม้ว่าการดำเนินงาน ภายใต้อุปทานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จะทำให้ได้รับผลตอบแทนคือความพึงพอใจของลูกค้าที่ เพิ่มขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม การทำงานในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของโซ่อุปทานที่ไร้ ประสิทธิภาพ ก็จะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างต่อเนื่องไปทั่วทั้งโซ่อุปทาน ดังนั้นการจัดการธุรกิจ ด้วยการมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานภายในบริษัทของตนเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่เพียงพอที่จะบรรลุผลประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการปรับปรุงโครงสร้างและ กระบวนการภายในทางธุรกิจไปพร้อมๆ กับการทำให้กระบวนการเหล่านี้สอดคล้องและเชื่อม ประสานกันกับกระบวนการขององค์กรอื่นๆ ที่อยู่ภายในโซ่อุปทานเดียวกัน

ในการจัดการโซ่อุปทานจำเป็นต้องมีที่ผู้บริหารจะต้องมองเห็นโซ่อุปทานเป็น โครงข่ายที่เชื่อมต่อกันระหว่างผู้ส่งมอบวัตถุดิบ โรงงานผู้ผลิต คลังสินค้า ศูนย์กระจายสินค้า และ ร้านค้าปลีก รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานเหล่านี้ โดยทั่วไปโซ่อุปทานที่มี ประสิทธิภาพ จะต้องเป็นโซ่อุปทานที่มีสินค้าคงคลังต่ำ มีระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน (cycle time) ที่สั้น และมีต้นทุนต่ำ การทำให้โซ่อุปทานมีประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นต้องใช้วิธีการจัดการ แบบรอบด้าน (holistic approach) เข้าไปจัดการโซ่อุปทานนั้นๆ ในการจัดการที่เป็นระบบ (system approach) การแก้ปัญหาและการป้องกันปัญหาจะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องพิจารณา องค์กรประกอบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งหมดขององค์กรธุรกิจ ปัญหาต่างๆและวิธีแก้ปัญหา จะต้องถูกนำมารวมเป็นภาพเดียวกัน

การจัดการโซ่อุปทานจะประสบความสำเร็จได้ยาก ถ้าองค์กรถือว่าการค้าเป็นเพียงแค่ ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการกับเงินเป็นครั้งๆ ดังเช่นการใช้รูปแบบการค้าทางธุรกิจ แบบ “arm’s-length” การจัดการโซ่อุปทานได้เสนอทางเลือกใหม่ที่เน้นถึงความร่วมมือระหว่าง

องค์กรต่างๆภายในโซ่อุปทาน วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง และช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมของโซ่อุปทาน

การจัดการโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ไม่ใช่การทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆที่เกี่ยวข้องเสียผลประโยชน์ของกันเพื่อรักษาผลประโยชน์ของโซ่อุปทานโดยรวม ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดรูปแบบของการทำธุรกิจที่ทำให้ทุกองค์กรที่รวมในโซ่อุปทานได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน และรวมถึงลูกค้าด้วย ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จะต้องก่อตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมาเพื่อควบคุมและชี้นำแต่ละหน่วยธุรกิจไปสู่ประสิทธิภาพอันสูงสุดของโซ่อุปทานโดยรวม แต่เมื่อผู้บริหารที่เป็นตัวแทนขององค์กรธุรกิจต่าง มีข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกัน หนทางที่จะขจัดความไร้ประสิทธิภาพของโซ่อุปทานถูกค้นพบโดยทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

การปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมของโซ่อุปทาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ ระดับแรก บริษัทมุ่งหมายที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของโซ่อุปทานภายในขอบเขตการปฏิบัติการของตน ระดับที่สอง บริษัทมุ่งเน้นไปที่การแสวงหาความร่วมมือจากบริษัทอื่น เพื่อที่จะปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ด้วยการกำจัดกิจกรรมที่มีความซ้ำซ้อนก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ระดับที่สาม บริษัทที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานทั้งหมดช่วยกันกำหนดทิศทางของความพยายามทั้งหลายในการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมของโซ่อุปทาน โดยเอาผลประโยชน์ของลูกค้าสุดท้ายมาเป็นหลัก

การสร้างสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โซ่อุปทานกับการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องมีแนวทางร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะอยู่ภายในบริษัทเดียวกันหรือระหว่างบริษัทก็ตาม และที่สำคัญ หน่วยงานต่างๆเหล่านี้ต้องมีเป้าหมายเหมือนกันและสามารถปฏิบัติการด้วยความรวดเร็ว นอกจากนี้ กลยุทธ์ของโซ่อุปทานของบริษัทกับกลยุทธ์โซ่อุปทานขององค์กรที่เป็นคู่ค้าของตนทั้งภายในและภายนอกจะต้องมีความสอดคล้องกัน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วบริษัทมีความรู้หรือความเข้าใจต่อเจตนารมณ์ของกลยุทธ์โซ่อุปทานขององค์กรที่เป็นคู่ค้าภายนอกน้อยมาก ดังนั้นการให้องค์กรต่างๆทั้งภายในและภายนอกซึ่งอยู่รวมในโซ่อุปทานเดียวกัน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์โซ่อุปทานร่วมกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายมีมุมมองร่วมกันต่อผลกระทบของกลยุทธ์โซ่อุปทานกับลูกค้าสุดท้าย และผู้ถือหุ้นขององค์กรที่เป็นคู่ค้าในโซ่อุปทาน

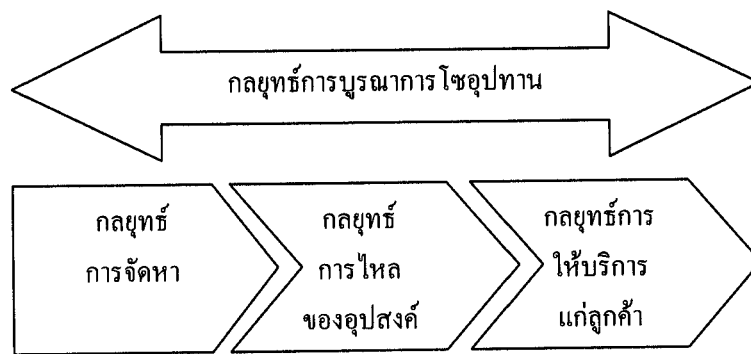
สำหรับบริษัทหนึ่งๆ กรอบการทำงานที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของโซ่อุปทานจะประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ประการ ดังแสดงในรูปที่ 2.1

- กลยุทธ์การจัดหา (sourcing strategy)
- กลยุทธ์การไหลของอุปสงค์ (demand flow strategy)
- กลยุทธ์การให้บริการลูกค้า (customer service strategy)

▪ กลยุทธ์การบูรณาการโซ่อุปทาน (supply chain integration strategy)

กลยุทธ์การให้บริการลูกค้าเป็นการหาวิธีที่จะตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เพื่อเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัทมากที่สุด การรับรู้และการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จโดยรวม กลยุทธ์การไหลของอุปสงค์หมายถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างลูกค้าของบริษัทกับแหล่งที่มาของสินค้าและบริการที่บริษัทจัดหาให้ กลยุทธ์การจัดหาเป็นตัวกำหนดว่าจะผลิตสินค้าและบริการที่ไหนและอย่างไร และยังมีผลกระทบอย่างชัดเจนต่อโครงสร้างต้นทุนของสินค้าและบริการของบริษัทและความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

ทำยุทธการบูรณาการโซ่อุปทานก่อให้เกิดการรวมกันของข้อมูล การเงิน การปฏิบัติการ และการตัดสินใจของบริษัทกับองค์กรอื่นๆ ที่อยู่ในโซ่อุปทานของบริษัท ซึ่งได้แก่ ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง ตัวแทนจำหน่าย ผู้ผลิตส่งมอบวัตถุดิบ และผู้ให้บริการทางด้านการจัดการโซ่อุปทาน



ภาพที่ 2.1 กลยุทธ์ 4 ประการของโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์

2. การจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sourcing)

การจัดซื้อ (purchasing) หมายถึง กิจกรรมการซื้อสินค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งราคาซื้อของรายการใช้จ่ายต่างๆ ที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้

การจัดหา (procurement) หมายถึง กิจกรรมในกระบวนการจัดซื้อ ครอบคลุมไปถึงการจัดการวัสดุ (materials management) ของสินค้าและบริการ เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าและบริการที่จัดซื้อเป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัท

การจัดหาเชิงกลยุทธ์ (strategic sourcing) หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาช่องทางอุปทาน (supply channels) เพื่อให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายโดยรวมต่ำสุด

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้นั้น บริษัทต้องรู้ว่าสินค้าหรือวัตถุดิบและบริการใดมีความสำคัญต่อตนมากที่สุด และสิ่งเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างไรต่อการปฏิบัติงานประจำวันและการที่บริษัทจะบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในอนาคต ซึ่งสาธิต พะเนียงทอง (2548) ศึกษาไว้ดังนี้

2.1 หลักพื้นฐานในการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบด้านต่างๆ เช่นคุณภาพของสินค้า ความรวดเร็ว และความมีประสิทธิภาพของการใช้จ่าย (cost effectiveness) ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องปรับการทำงานภายในองค์กรให้เกิดความสอดคล้องกัน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและเวลาที่ใช้ในการจัดทําอย่างเหมาะสม โดยอาศัยหลักปรัชญาพื้นฐาน 3 ประการ ดังนี้

- การมุ่งเน้นไปมูลค่าโดยรวมของสินค้าและบริการที่บริษัทจะได้รับ มากกว่ามุ่งเน้นแค่ราคาซื้อ
- ความร่วมมือกันกับผู้ส่งมอบสินค้า มากกว่าจะคอยตรวจสอบผู้ส่งมอบสินค้า
- การมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มผลกำไรจากการขายสินค้าและบริการ มากกว่าการลดค่าใช้จ่าย

ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการตามหลักปรัชญาข้างต้น จะทำให้บริษัทมีผู้ส่งมอบสินค้าหรือผู้ขายวัตถุดิบลดลง ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนสินค้าลดลงจากการที่ผู้ส่งมอบสินค้าสามารถผลิตสินค้าในปริมาณที่มากขึ้นจนเกิดการประหยัดทางขนาด (economy of scale) รวมทั้งเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้ส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบ ข้อได้เปรียบที่ทั้งผู้ขายและผู้ซื้อได้รับคือ การที่ทั้งสองฝ่ายได้ใช้ความสามารถหลักของตนร่วมกัน เพื่อมุ่งมั่นในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและปรับปรุงตำแหน่งทางการตลาดของตน

2.2 ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของสินค้าและบริการ

เราสามารถวินิจฉัยถึงความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของสินค้าหรือบริการ ด้วยการพิจารณาจากผลกระทบต่อธุรกิจหลักและความสามารถในการแข่งขันในอนาคตของบริษัท โดยบริษัทจะต้องประเมินถึงความสำคัญขั้นวิกฤต (criticality) ของทรัพยากรต่อตำแหน่งในตลาดที่ทำให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ ทรัพยากรที่ไม่มีความสำคัญจะไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของบริษัทมากนัก แม้ว่าบริษัทจำเป็นต้องมีทรัพยากรเหล่านี้ก็ตาม แต่ทรัพยากรเหล่านี้ก็ไม่ได้ช่วยให้บริษัทมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด และอาจไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมายและภารกิจของบริษัทเลย เช่น อุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในสำนักงาน

ในทางตรงกันข้าม ความจำเป็นต่อสิ่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์สูงจะมีผลกระทบต่อตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท ข้อกำหนดในการจัดหาสิ่งเหล่านี้จึงมักจะสัมพันธ์โดยตรงกับ

สินค้าและบริการหลักของบริษัท และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของฝ่ายต่างๆ ของบริษัทที่มีความสำคัญทางธุรกิจขั้นวิกฤต เช่นวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตสินค้า หากมีปัญหาการส่งมอบหรือมีการปรับราคา ก็จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อไปทั่วทั้งโซ่อุปทาน

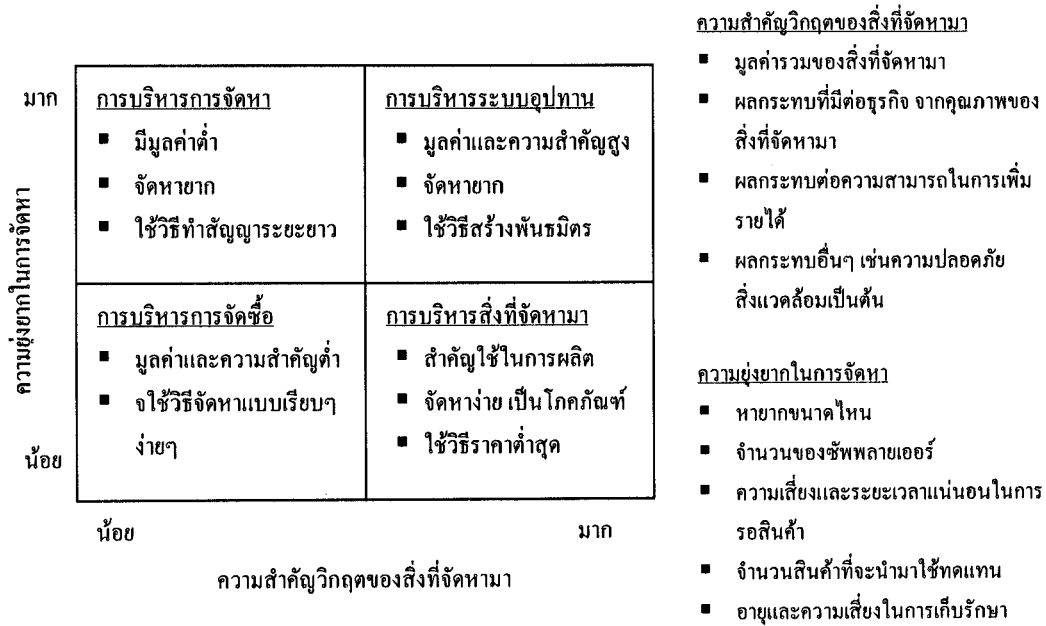
นอกจากจะต้องเข้าใจถึงความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของการจัดซื้อแล้ว บริษัทยังจำเป็นต้องวินิจฉัยทางด้านอุปทานของสินค้าหรือวัตถุดิบด้วย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ รวมทั้งการใช้เวลาและความพยายามในการจัดซื้อวัตถุดิบบางรายการ การจัดซื้อสินค้าบางรายการที่ทำได้ง่าย สามารถทำได้อย่างง่ายดาย ดังนั้นจึงควรใช้เวลาและความพยายามในการจัดซื้อสินค้าเหล่านี้ให้น้อยที่สุด ความจำเป็นของการจัดซื้อสินค้าที่มีความซับซ้อนทางการตลาดสูง มักเกิดกับสินค้าที่มีมูลค่าสูงและมีการซื้อซ้ำอยู่เป็นประจำ ซึ่งในระยะยาวบริษัทอาจต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมากในการซื้อสินค้าดังกล่าว ดังนั้นบริษัทจึงต้องคำนึงและใช้ความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายโดยรวมในการจัดซื้อสินค้าเหล่านี้

2.3 รูปแบบของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Sourcing Model)

ในการจัดซื้อแบบเก่า จะให้ความสำคัญกับทักษะในการจัดซื้อ ที่มุ่งแต่การจัดการสินค้าและบริการทุกชนิดในราคาต่ำที่สุด ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นนักจัดซื้อที่เกิดทักษะนี้ขึ้นได้ เช่นฝ่ายวิศวกรรมหรือการผลิตที่ร่วมในการจัดหาสินค้าเฉพาะต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นการจัดหาเชิงกลยุทธ์ นอกจากทักษะในการจัดซื้อแล้ว นักจัดซื้อมืออาชีพจะต้องมีทักษะด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การออกแบบสินค้า ทิศทางของการวิจัยและพัฒนา และรวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้บริษัทสามารถแยกแยะได้ว่า วัตถุดิบหรือบริการใดที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด ที่บริษัทควรทุ่มเทเวลาและความพยายามให้มากที่สุดตามลำดับความสำคัญ

รูปแบบของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ดังที่แสดงในรูปที่ 2.2 ได้แสดงให้เห็นถึงกรอบการทำงานของกรนำวิธีเชิงกลยุทธ์นี้ไปใช้ รูปแบบของการจัดหาเชิงกลยุทธ์นี้จะแบ่งซึ่งรายการวัตถุดิบและบริการที่มีลำดับความสำคัญต่อองค์กร รวมทั้งขนาดของผลกระทบทางการเงินของสิ่งเหล่านี้ การรวมลำดับความสำคัญต่อองค์กรเข้ากับผลกระทบทางการเงินของวัตถุดิบและบริการก่อให้เกิด 4 ส่วน (quadrants) ของการจัดหา 4 ประการ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการวินิจฉัยหาวิธีการที่เหมาะสมในการจัดหาวัตถุดิบและบริการที่อยู่ในควอดเรนต์ทั้ง 4 ประการ



ภาพที่ 2.2 รูปแบบของการจัดหาเชิงกลยุทธ์

จากภาพที่ 2.2 ได้แสดงให้เห็นว่า ความสำคัญขั้นวิกฤตของทรัพยากรและความซับซ้อนของตลาดมีส่วนในการกำหนดวิธีการในการจัดหาสินค้าและบริการของบริษัทอย่างไร ประโยชน์ของการวิเคราะห์ข้อกำหนดขององค์กรด้วยวิธีนี้คือ การบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบสินค้า และวิธีการจัดซื้อที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับสินค้าที่มีความสำคัญต่อบริษัท สินค้าที่มีความสำคัญไม่มากและอยู่ในตลาดที่ไม่มี ความซับซ้อนมากนัก รวมทั้งมีผลกระทบทางการเงินที่ต่ำ จะถูกจัดให้อยู่ในส่วนของการบริหารการจัดซื้อ (purchasing management quadrant) ผู้บริหารอาจมุ่งความสนใจไปที่การสร้างกระบวนการในการจัดซื้อที่มีความยุ่งยากน้อยที่สุด โดยใช้กระบวนการสั่งซื้อสินค้าที่มีกลไกการทำงานด้วยตัวเอง เช่น ระบบการสั่งซื้อแบบอัตโนมัติ (automatic pilot) และระบบการสั่งซื้อที่บริหารโดยผู้ขาย (vendor managed) มุมบนขวาของรูปแทนสินค้าสั่งซื้อที่มีมูลค่าสูง และเป็นสินค้าประเภทที่มีความซับซ้อนสูง ซึ่งการจัดซื้อสินค้าประเภทนี้จะต้องได้รับการจัดการด้วยการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบสินค้า

สินค้าที่อยู่ในมุมขวาล่างของรูป เป็นสินค้าทั่วไปที่หาซื้อได้ง่าย ซึ่งบริษัทควรใช้ประโยชน์จากจุดนี้ในการลดค่าใช้จ่ายเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จุดมุ่งเน้นของสินค้าที่อยู่ในส่วนนี้ควรอยู่ที่การจัดการวัสดุ (material management) เพื่อให้บริษัทมีปริมาณสินค้าคงคลังต่ำที่สุด ส่วนมุมซ้ายด้านบนของรูปแทนรายการสินค้าที่มีมูลค่าต่ำ แต่เป็นสินค้าที่อยู่ในตลาดที่

มีความซับซ้อน ซึ่งการจัดการกระบวนการจัดหาที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ด้วยการทำสัญญาซื้อขายระยะยาวกับผู้ขายสินค้าเพื่อป้องกันการขาดแคลนสินค้า

2.4 ทางเลือกต่างๆของการจัดหาเชิงกลยุทธ์

2.4.1 การใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing) เป็นวิธีที่ผู้ซื้อทำสัญญาตกลงให้บริษัทที่เป็นบุคคลที่สาม (third-party) บริหารและดำเนินการจัดส่งสินค้าและบริการตามที่บริษัทซึ่งเป็นผู้ซื้อต้องการ ซึ่งโดยปกติแล้วจะเป็นสัญญาหรือข้อตกลงในระยะยาว และจำเป็นต้องมีกลไกที่ผู้บริหารสามารถติดตามและควบคุมผลการดำเนินงานของบริษัทผู้ให้บริการได้ ตัวอย่างเช่น บริษัทที่รับจ้างดูแลและจัดหาเครื่องใช้และวัสดุสิ้นเปลืองในสำนักงาน ระบบการเติมสินค้าคงคลังที่บริหารโดยผู้ขายสินค้าหรือ VMR (vendor managed replenishment) ซึ่งผู้ขายสินค้ามีหน้าที่ในการควบคุมและคอยเติมสินค้าคงคลังให้แก่ลูกค้า เป็นต้น ระยะเวลาของข้อตกลง มักจะยาวเป็นปี กระบวนการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง ความเสี่ยงภายนอกอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ความเสี่ยงภายใน ต่ำ (ถ้าไม่ใช้กับความสามารถหลัก) สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ กระบวนการจัดหาและคัดเลือกต้องรัดกุม กระบวนการกำกับดูแลผู้รับจ้างต้องมีประสิทธิภาพ และต้องมีการประเมินความสำคัญของทางยุทธศาสตร์ของกระบวนการที่จะใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก ข้อดีของทางเลือกนี้คือ ทำให้ความยุ่งยากภายในลดน้อยลงไปได้ สามารถเน้นสิ่งสำคัญกว่าได้ ผู้รับจ้างมีอำนาจต่อรองกับผู้ขาย เนื่องจากผู้รับจ้างสามารถรวบรวมปริมาณการซื้อได้จากหลายๆราย ได้ราคาที่ถูกลงกว่า และได้บริการที่ดีขึ้น แต่มีข้อด้อยคือ สูญเสียการควบคุมการจัดส่งมอบสินค้า ต้องพิถีพิถันต่อรายละเอียดสัญญา และอาจต้องมีการปรับปรุงกระบวนการภายใน

2.4.2 การซื้อจากผู้ขายท้องถิ่น (Local Purchasing) เป็นการให้อำนาจแก่ผู้จัดการในท้องถิ่นในการจัดซื้อสินค้าตามความเหมาะสม ตัวอย่างเช่น การใช้บัตรเดบิตสำหรับการซื้อสินค้าเหมือนการซื้อสินค้าทั่วไป เป็นต้น ระยะเวลาของข้อตกลงจะเกิดขึ้นทันที กระบวนการควบคุมอยู่ในระดับต่ำความเสี่ยงภายนอก สูง ความเสี่ยงภายในต่ำถึงปานกลาง สิ่งที่ควรคำนึงถึงได้แก่ การให้อำนาจที่เหมาะสมในการจัดซื้อของผู้บริหารในแต่ละตำแหน่ง ต้องมีระบบการตรวจสอบที่ดี และต้องคำนึงถึงความสะดวกในการนำไปใช้และการให้บริการต่างๆ ทางเลือกนี้มีข้อดีคือ สะดวก ตรงตามความต้องการ และการใช้เงินได้อย่างตรงเป้าหมาย แต่มีข้อด้อย คือ ต้องมีการจัดขอบข่ายของอำนาจและตรวจสอบการใช้อำนาจ การขาดการดูแลและแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในสินค้าเฉพาะอย่าง และใช้ความสัมพันธ์หลักในการซื้อ

2.4.3 การซื้อตามภาวะตลาด (Spot Market) เป็นการเลือกซื้อตามจังหวะที่จะได้ราคาเหมาะสม ตัวอย่างเช่น การซื้อสินค้าโภคภัณฑ์เมื่อราคาลดลงน่าพอใจ เป็นต้น ระยะเวลาของข้อตกลง จะเป็นการทำข้อตกลงเป็นครั้งๆไป กระบวนการควบคุมอยู่ในระดับต่ำมาก ความเสี่ยง

ภายนอกสูงมาก ถ้าไม่ทำประกันความเสี่ยง แต่ถ้ามีประกันความเสี่ยงก็จะต่ำ ส่วนความเสี่ยงภายในจะสูงมาก ถ้าไม่ทำประกันความเสี่ยง และจะอยู่ในระดับปานกลางถ้ามีประกันความเสี่ยง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ การติดตามภาวะแนวโน้มตลาดสินค้า ต้องมีทักษะในการวิเคราะห์การเงิน มีการติดต่อเพื่อการซื้อขายสินค้าในตลาดล่วงหน้า และมีระบบไอทีที่ดี ทางเลือกนี้มีข้อดีคือไม่ต้องมีการวางแผนล่วงหน้ามากนัก สามารถซื้อเมื่อไร ถ้าหากราคาอยู่ในระดับน่าพอใจ แต่มีข้อด้อยคือ มีความเสี่ยงสูงหากไม่มีการประกันความเสี่ยง การประกันความเสี่ยงต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ และไม่สามารถออกแบบกระบวนการส่งมอบให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังทำให้ขาดโอกาสในการสร้างเครือข่ายของการจัดหาวัตถุดิบ

2.4.4 การประกวดราคา (Competitive Bidding) เป็นการซื้อโดยการจัดประกวดราคา ตัวอย่างมีให้เห็นโดยทั่วไป ระยะเวลาของข้อตกลงจะทำเป็นครั้งคราว ประมาณครึ่งปีถึงสามปี กระบวนการควบคุมอยู่ในระดับต่ำสูง ความเสี่ยงภายนอกอยู่ในระดับปานกลางหรือสูง แล้วแต่เงื่อนไขทางการค้า ความเสี่ยงภายในอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ การมีวิธีการเจรจาและต่อรองที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ตรงความเป็นจริง มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงาน และมีทักษะในการเจรจาต่อรองสูง ข้อดีของทางเลือกนี้คือ สามารถกำหนดราคาซื้อ ทำให้ราคาไม่ผันผวน สะดวกต่อการวางแผนและการบริหาร โครงข่ายของการจัดหาวัสดุ แต่มีข้อด้อยคือ เป็นการมุ่งเน้นไปที่ราคาซื้อ ทำให้ละเลยประโยชน์พึงได้ในรูปแบบอื่น อาจถูกผูกมัดให้ซื้อในราคาสูง ต้องใช้ทรัพยากรในการจัดการมาก และขาดความผูกพันกับซัพพลายเออร์

2.4.5 การร่วมหุ้นกันซื้อ (Consortium) เป็นการร่วมกันซื้อเพื่อให้ปริมาณการซื้อสูง ทำให้มีอำนาจต่อรองมากขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัทาร่วมกับบริษัทอื่นในการซื้อเคมีภัณฑ์ เป็นต้น ระยะเวลาของข้อตกลงไม่แน่นอน กระบวนการควบคุมอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ความเสี่ยงภายนอกอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ความเสี่ยงภายในอยู่ในระดับต่ำ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ การรู้จักมักคุ้นกันในบรรดาผู้บริหารระดับสูง การเป็นสมาชิกของกลุ่มธุรกิจและกระบวนการจัดซื้อและจัดส่งที่เหมาะสม ทางเลือกนี้มีข้อดี คือมีอำนาจต่อรองที่สูงขึ้น ทำให้ได้ข้อมูลและประวัติการซื้อของผู้ซื้อรายอื่นๆ สามารถดูใจและเพิ่มความสนใจแก่ผู้ขาย มีข้อด้อย คือ เป็นการยากที่จะหาผู้ซื้อรายอื่น ที่ต้องการสินค้าในลักษณะเดียวกันกับบริษัท ต้องใช้เวลาและความพยายามสูง ในการจัดรวมกลุ่มผู้ซื้อ ต้องอาศัยจังหวะเวลาการจัดซื้อและจัดส่งที่ตรงกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ภายในกลุ่มได้ยาก

2.4.6 การพัฒนาความสามารถของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier Development) เป็นการลงทุนกับกลุ่มผู้ส่งมอบสินค้า เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่อกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทขนาดใหญ่ร่วมลงทุนกับบริษัทขนาดเล็ก เป็นต้น ระยะเวลาของข้อตกลงจะเป็นในลักษณะสัญญา

ระยะยาว กระบวนการควบคุมอยู่ในระดับสูง ความเสี่ยงภายนอกอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ความเสี่ยงภายในอยู่ในระดับสูง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ การเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหาร การรู้จักประเมินความสัมพันธ์ทางธุรกิจ การจัดสรรเงินและทรัพยากรเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้ส่งมอบสินค้า ทางเลือกนี้มีข้อดี คือ เป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างพันธมิตร ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อการบริหารธุรกิจและกำหนดราคาของสินค้าของผู้ขาย และได้บริการที่ดีขึ้นและถูกกว่า แต่มีข้อเสียคือ ต้องใช้เงินและเวลา มีความเสี่ยงมากขึ้นโดยไม่จำเป็น และอาจก่อให้เกิดความระแวงในหมู่ผู้ส่งมอบสินค้ารายอื่น

2.4.7 การเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบสินค้า (Alliance) เป็นการร่วมกันหารายได้ โดยร่วมกันเป็นเจ้าของหรือไม่ก็ได้ การเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบสินค้า เป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถเลือกในการจัดหาสินค้าและบริการที่อยู่ในมุมมองด้านบนของรูปแบบการจัดการ (sourcing model) วิธีนี้เป็นวิธีที่บริษัทต่างๆ ร่วมกันใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทของตนเอง การเป็นพันธมิตร โดยทั่วไปมีอยู่ 2 รูปแบบคือ รูปแบบของการทำสัญญาระหว่างกัน และรูปแบบที่เป็นหุ้นส่วนกัน ตัวอย่างเช่น การที่บริษัทจัดตั้งทีมงานเพื่อทำงานร่วมกับทีมงานของผู้ส่งมอบสินค้า ในการบรรจุและทำหีบห่อวัตถุดิบภายในโรงงานของผู้ส่งมอบสินค้า การร่วมมือกันในการบรรจุหีบและจัดส่งสินค้าไปยังโรงงานของผู้ซื้อ เป็นต้น ระยะเวลาของข้อตกลงจะมีลักษณะเป็นสัญญา ระยะยาว กระบวนการควบคุมอยู่ในระดับสูง ความเสี่ยงภายนอกอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ความเสี่ยงภายในอยู่ในระดับปานกลาง สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ การเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหาร การรู้จักประเมินความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ข้อดีของทางเลือกนี้ คือ สามารถลดต้นทุนรวมของโซ่อุปทานทั้งหมด มีเสถียรภาพ มีบริการที่ดีขึ้น และได้รับผลประโยชน์อื่นๆ เช่น การได้ข้อมูลมาใช้ในการออกแบบสินค้า การทำการตลาด และการปรับปรุงกระบวนการภายใน แต่มีข้อด้อยคือ การสร้างกลุ่มพันธมิตรให้เกิดขึ้น ทำได้ยาก ถูกจำกัดการซื้อขายอยู่ภายในเฉพาะกลุ่มพันธมิตร และอาจมีผลกระทบต่อคู่ค้าอื่นที่ไม่ได้เป็นพันธมิตร

2.4.8 การบูรณาการแบบย้อนกลับ (Backward Integration) เป็นการไปซื้อกิจการของผู้ส่งมอบสินค้า กระบวนการควบคุมอยู่ในระดับสูงมาก ความเสี่ยงภายนอกอยู่ในระดับต่ำมาก ความเสี่ยงภายในอยู่ในระดับสูงมาก สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ต้องอาศัยผู้นำที่มีการริเริ่ม ต้องมีการประเมินความกลมกลืนทางวัฒนธรรมการทำงานของทั้งสองฝ่ายที่ดี และต้องมีการออกแบบเครือข่ายของผู้ส่งมอบสินค้า มีข้อดีคือ มีเสถียรภาพสูงสุด ไม่ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและผลกระทบกับราคาในตลาด สามารถควบคุมได้ และอาจใช้เป็นเครื่องมือในการกีดกันคู่แข่งอื่น แต่มีข้อเสียคือ ลงทุนสูง อาจทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมด้อยลง จากการดำเนินการในธุรกิจที่ไม่ชำนาญ ขาดความคล่องตัวในการบริหารธุรกิจหลัก

2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการของการจัดหาเชิงกลยุทธ์

2.5.1 การปรับโครงสร้างขององค์กร ให้เกิดความสอดคล้องของความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.5.2 ความรู้และทักษะของบุคลากรในแผนกจัดหา เช่น

- ทักษะการวิเคราะห์ทางการตลาดและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
- ทักษะในการรวบรวมข้อมูลและความรู้ทางด้านเทคนิค
- ทักษะในการประเมินผลงาน
- ทักษะทางด้านการพัฒนาสินค้าใหม่
- ทักษะในการเจรจาต่อรองและการพัฒนาพันธมิตรทางธุรกิจ

2.5.3 การบริหารผู้ส่งมอบสินค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ

การใช้วิธีทางกลยุทธ์ทำให้ความสัมพันธ์แบบเดิมระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย และผู้จัดจำหน่ายเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการจัดแนวความคิดของ “Zero-Sum Game” เพื่อหลีกเลี่ยงการเป็นปฏิปักษ์ต่อกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย และการแข่งขันระหว่างผู้ขายจำนวนมาก ดังนั้นจึงมีการใช้แนวคิดแบบ “Win-Win Game” ซึ่งควบคุมด้วยความร่วมมือระหว่างกัน และการมีเป้าหมายร่วมกัน โดยจะนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ทุกฝ่ายต้องการ และมีจำนวนผู้ส่งมอบสินค้าน้อยลง แนวคิดนี้เหมาะสำหรับใช้กับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรจะเกิดประโยชน์แก่ทั้งผู้ขายและผู้ซื้อ ก็ต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายใช้วิธีทำงานร่วมกันแบบ “Win-Win” การร่วมกันพัฒนาสินค้าและโครงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้สินค้านี้มีคุณภาพดีขึ้นและลดต้นทุนสินค้าลง ทำให้พันธมิตรทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกันจากการแบ่งปันรายได้ ในการสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ จะต้องขจัดความคิดที่ไม่สร้างสรรค์ออกไป สร้างและรักษาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้วยการตรวจติดตามผลการดำเนินการร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

การรักษาคุณภาพระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่

- การกำหนดขอบเขตรายละเอียดการเป็นพันธมิตรกันอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น
- ทั้งสองฝ่ายต้องร่วมกันทำให้เกิดความโปร่งใสของข้อมูลต่างๆ เพื่อให้สามารถมองเห็นถึงผลการดำเนินงานเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ได้รับจากการเป็นพันธมิตรกัน
- ผู้ส่งมอบสินค้าที่เป็นพันธมิตร จะต้องได้รับการประเมินผลการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขึ้น

- พันธมิตรทางธุรกิจจะต้องมีความสามารถที่จะริเริ่มในเรื่องของการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ
- มีทักษะความสามารถรอบด้าน อันได้แก่ ทักษะการบริหารงานประจำวัน ความเชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย ทักษะการเจรจาต่อรองขั้นสูง และทักษะการบริหารบุคคล

2.5.4 การเจรจาต่อรองที่ตั้งบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (Fact-Based Negotiation)

กระบวนการต่อรองในการจัดหาทั่วไป

- ตัวแทนของผู้ซื้อและผู้ขายมีการติดต่อกันโดยส่วนตัว
- ผลที่ได้จากการเจรจาตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิธีการต่อรองและบุคลิกภาพของทั้งสองฝ่าย

การใช้เหตุผลเห็นไปได้ยากในการต่อรอง

- ผู้ซื้อมักเป็นฝ่ายรับเนื่องจากขาดข้อมูลต้นทุนการผลิต

การเจรจาต่อรองบนพื้นฐานข้อเท็จจริง

- วิธีการที่เข้าใจได้ง่ายและเชื่อถือได้
- มีการแต่งตั้งตัวแทนในการเจรจาระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายเป็นทีมงานร่วมกัน

ผลของการเจรจามักเป็นผลเนื่องมาจากข้อเท็จจริง

- ผลของการเจรจาที่ได้เป็นไปตามเหตุผลบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงจากหลายๆฝ่าย

ประเด็นของการเจรจาต่อรองจะกว้างและครอบคลุมถึงราคา การบริการหลังการขาย มาตรฐานและคุณภาพ รวมทั้งหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในการปฏิบัติตามข้อตกลง ประโยชน์ของการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานข้อเท็จจริง

- อำนาจต่อรองของฝ่ายที่ได้เปรียบน้อยลง
- วาระแอบแฝงในการเจรจาถูกขจัดไป
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายแน่นแฟ้นมากขึ้นในวงจำกัด
- ผู้ซื้อจะได้ราคาที่ต่ำ ขณะที่ผู้ขายมีผลกำไรที่สูงขึ้น

2.5.5 การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการข้อมูลได้ในปริมาณเพิ่มขึ้น มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับซัพพลายเออร์ (Buyer – Supplier Relationships)

ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา มีการพัฒนาวิธีการรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการจัดการซัพพลายเชน ทางด้านลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับซัพพลายเออร์ก็มีการเปลี่ยนแปลงจากความสัมพันธ์แบบกึ่งมิตรกึ่งศัตรูระหว่างพนักงานขายซึ่งเป็นตัวแทนของซัพพลายเออร์และฝ่ายจัดซื้อซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัทผู้ซื้อ มาเป็นความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน (collaborative relationship) และรูปแบบใหม่ที่สำคัญคือการลดจำนวนซัพพลายเออร์และพัฒนาความสัมพันธ์แบบระยะยาว โดยการสร้างความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ที่เหลืออยู่

Ring & Van de Ven (1992) มีความเห็นว่า บริษัทที่มีการวางแผนระยะยาว และจัดให้ฝ่ายจัดซื้อเป็นหน่วยงานกลยุทธ์ มีแนวโน้มที่จะสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันในระยะยาวกับซัพพลายเออร์หลักของตน ชนิดของความสัมพันธ์สามารถแปรเปลี่ยนไปได้หลายแบบตั้งแต่แบบเป็นศัตรูกันจนถึงแบบร่วมมือกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ที่เป็นแบบเป็นศัตรูกันจะพบในการซื้อขายสินค้าที่ไม่มีความสำคัญและมีแหล่งขายสินค้าอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งตรงกันข้ามกับความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันจะพบในการซื้อขายสินค้าที่ผู้ซื้อมีความต้องการมาก มีความสำคัญสูง และมีแหล่งขายสินค้านั้นๆอยู่อย่างจำกัด ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันยังรวมไปถึงกระบวนการทำงานที่ทำร่วมกัน และการใช้เวลาร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์กับทั้ง 2 ฝ่าย

ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดมีความขัดแย้งกับรูปแบบการวิเคราะห์ต้นทุนการซื้อขาย (transaction cost analysis) ของวิลเลียมสัน (Williamson, 1979) ซึ่งยืนยันว่าบริษัทส่วนมากต้องการความมั่นคงในสิ่งที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการซื้อขายผ่านตลาดทั่วไป ในลักษณะความสัมพันธ์แบบ“arm’s-length” หรือการซื้อขายตามลำดับชั้น (hierarchical transaction) โดยการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (integrating backwards) สินค้าทั่วไป (commodity) ที่หาซื้อได้ในตลาดทั่วไปนั้น ผู้ซื้อสามารถกำหนดแบบมาตรฐานขึ้นและสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตที่มีต้นทุนที่ต่ำที่สุดด้วยการประหยัดจากขนาดการผลิต หรือการสั่งซื้อสินค้าผ่านแหล่งภายนอก (outsourc) ที่สามารถผลิตได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่าการผลิตเอง แต่ในทางกลับกันผู้ซื้ออาจมีความเสี่ยง จากการที่ซัพพลายเออร์นั้นถือสิทธิทรัพย์สินที่พัฒนาขึ้นเพื่อผลิตสินค้าเฉพาะสำหรับบริษัทผู้ซื้อ ข้อสมมติฐานเบื้องต้นคือทั้งผู้ซื้อและผู้ขายจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับตนเองเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งถ้าผู้ซื้อมีต้นทุนในการจัดการซัพพลายเออร์สูง ก็จะนำไปสู่การผลิตวัตถุดิบใช้เองในลักษณะการผลิตภายใน (in-house production) เหมือนดังที่เฮดและจอห์น (Heide & John, 1990) ได้สรุปไว้

อาจเรส ซินแคลร์และแอชโรล (Argyres, Sinclair et al., 1996 & Achrol, 1997) ให้ความเห็นว่าหลายๆบริษัทได้พัฒนาการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์ โดยมีรูปแบบระหว่างแนวคิดการใช้ซัพพลายเออร์รายเดียว (Sole-sourcing) และการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับแหล่งซัพพลายเออร์ที่คัดสรรมาแล้ว อีกแนวคิดหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบริษัท คือการสร้างหุ้นส่วนซัพพลายเออร์แบบหลายลำดับชั้น (multi-tiered supplier partnership) โดยผู้ผลิตในอุตสาหกรรมรถยนต์ของญี่ปุ่นและความสนใจต่อการพัฒนาความสามารถรอบนอกให้มากขึ้น เพื่อจะได้มุ่งสู่ความสามารถหลักของธุรกิจได้มากขึ้น (Prahalad & Hamel, 1990) เป็นการนำส่วนงานที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของบริษัทออกไปให้ซัพพลายเออร์ภายนอก โดยตระหนักถึงความสามารถของซัพพลายเออร์ด้วย ในหลายกรณี บริษัทผู้ซื้อได้พยายามสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ จนซัพพลายเออร์กลายเป็นเสมือนสาขาหนึ่งของบริษัท ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดนี้ถูกเรียกอย่างแพร่หลายว่าหุ้นส่วนซัพพลายเออร์ (e.g., Ellram, 1995; Landeros et al., 1995) หรือพันธมิตรซัพพลายเออร์ (e.g., Heide & John, 1990; Nootboom et al., 1997)

แนวคิดพันธมิตรซัพพลายเออร์นั้น เป็นแนวคิดที่บริษัทต่างๆพยายามพัฒนาการมีผลประโยชน์ร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์แบบระยะยาวกับซัพพลายเออร์ที่ดีที่สุด ซึ่งลักษณะการทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์จะมีความใกล้ชิดกันมากกว่าการทำสัญญาแบบดั้งเดิม (traditional contract-based) และความสัมพันธ์แบบช่วงแขน (arm's length relationships) สัญญาระยะยาวทำให้ซัพพลายเออร์มีความเต็มใจที่จะลงทุนในด้านทักษะหรือเทคโนโลยีเฉพาะเพื่อบริษัทที่เป็นหุ้นส่วน การแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจและเทคโนโลยีซึ่งกันและกัน ทำให้การทำสัญญาระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ขยายขอบเขตออกไปมากขึ้น ซัพพลายเออร์อาจขยายบทบาทในการให้บริการ ที่นอกเหนือจากการทำตามความต้องการที่ระบุไว้ในคำสั่งซื้อเท่านั้น เช่น การเข้าร่วมในการออกแบบผลิตภัณฑ์และพัฒนากระบวนการทำงาน การให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ หรือการให้การอบรมจากความชำนาญเฉพาะทางของซัพพลายเออร์ เป็นต้น

จากการศึกษาของนักวิชาการหลายคน แสดงให้เห็นรูปแบบความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ที่แตกต่างจากความสัมพันธ์แบบ arm's length เนื่องจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริษัทโดยปกติ นั้น จะมีวัตถุประสงค์และความกีดกันที่แตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น Sako (1992) ให้แนวคิดว่าการซื้อขายทั่วไปที่เกิดขึ้นนั้น ได้รับผลกระทบจากอิทธิพลภายนอกต่างๆ เช่น ความกีดกันที่เกิดจากการต้องพึ่งพาและการถูกบังคับจากบริษัทอื่น Granovetter (1985) Gulati (1995) & Rowley (1997) ได้ทำการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ซึ่งเป็นการคาดว่าความสัมพันธ์และโครงสร้างทางสังคมจะส่งผลต่อตลาดและการทำสัญญาต่างๆ และการพัฒนาความคิดเกี่ยวกับเครือข่ายจนกลายเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) โดย Grandori & Soda, 1995; Hines & Jessop, 1995;

Powell, 1996; Achrol, 1997 ทางด้าน Williamson, 1985 ก็ได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดการวิเคราะห์ต้นทุนการซื้อขายให้ตระหนักถึงความเป็นไปได้ของโครงสร้างรัฐบาลคนกลาง (intermediate governance structure)

Heide, (1994); Morgan & Hunt (1994) เสนอว่าพันธมิตรซัพพลายเออร์ไม่มีรูปแบบเฉพาะที่แน่นอน และผันแปรไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทั้ง 2 ฝ่าย บางส่วนเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่ปรับปรุงจากความสัมพันธ์แบบช่วงแขน (traditional arm's length) โดยเพิ่มการใช้สัญญาระยะยาวและเพิ่มการสื่อสารระหว่างกัน บางกรณีผู้ซื้อและซัพพลายเออร์มีการพัฒนาระดับการพึ่งพากัน ด้วยการที่ผู้ซื้อปล่อยอำนาจควบคุมบางส่วนไปให้ซัพพลายเออร์ และซัพพลายเออร์อุทิศทรัพยากรบางส่วนเพื่อทำประโยชน์ให้ผู้ซื้อรายนั้น โดยเฉพาะ

Sako (1992) ได้รวบรวมความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์แบบพันธมิตรและแบบดั้งเดิมไว้ดังนี้

- 1) การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการฝึกอบรม ซึ่งต้นทุนที่เกิดขึ้นจะไม่ต้องผ่านการอนุมัติหรือติดตาม
- 2) เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร และความเข้มข้นในการสื่อสาร
- 3) การแบ่งปันความเสี่ยง ซึ่งต้นทุนในการแบ่งความเสี่ยงจะจัดตามแต่กรณีและข้อเท็จจริงโดยใช้หลักความยุติธรรมมากกว่าการเจรจา

David N.Burt, Donald W.Dobler, Stephen L.Starling, McFraw-Hill Irwin สรุปรายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ไว้ดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์แบบการซื้อขาย (Transactional Relationships)

3.1.1 ลักษณะของความสัมพันธ์แบบการซื้อขาย:

- มีความสนใจในความเป็นอยู่ของแต่ละฝ่ายน้อย
- การซื้อขายแต่ละครั้งมีลักษณะเฉพาะ ไม่มีหลักการที่เป็นพื้นฐาน
- ไม่มีการแบ่งปันต้นทุน ข้อมูลและการพยากรณ์ระหว่างกัน
- ให้ความสำคัญด้านราคามากที่สุด
- ใช้เวลาและความพยายามน้อยในการกำหนดราคา เนื่องจากโดยทั่วไปตลาดจะเป็นผู้กำหนดราคาในการซื้อขาย

3.1.2 ข้อดีของความสัมพันธ์แบบการซื้อขาย

- ใช้เวลาและความพยายามน้อยในการกำหนดราคา
- ใช้พนักงานจัดซื้อที่มีทักษะความสามารถต่ำ

3.1.3 ข้อเสียของความสัมพันธ์แบบการซื้อขาย

- มีความยากลำบากในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
- มีต้นทุนในการควบคุมคุณภาพสูง
- ขาดความยืดหยุ่นในการซื้อขาย
- มักมีปัญหาในด้านการจัดส่งสินค้า
- ไม่มีการปรับปรุงคุณภาพสินค้ามากกว่าแบบที่กำหนด
- ซัพพลายเออร์มีแนวโน้มในการให้บริการในระดับต่ำสุด
- มักเกิดปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงานของซัพพลายเออร์
- มักเกิดปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ

ซัพพลายเออร์ขาดแรงจูงใจในการลงทุนพัฒนาเพื่อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

3.2 ความสัมพันธ์แบบพันธมิตร

3.2.1 คุณลักษณะของพันธมิตร:

- ซัพพลายเออร์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การพัฒนาอย่างต่อเนื่องพร้อมๆกับการลดต้นทุน
- มีความตระหนักในข้อผูกพันระหว่างกันและการพึ่งพาซึ่งกันและกัน
- มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้มีการระบุและแก้ปัญหากันอย่างเปิดเผย โดยมุ่งที่การแก้ตรงต้นเหตุของปัญหามากกว่าการค้นหาความผิด
- มีการควบคุมการทำงานผ่านเครือข่ายที่ซับซ้อนของการติดต่ออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระบบข้อมูล และ โครงสร้างพื้นฐานภายในองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้
- มีการเปิดเผยข้อมูลทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ รวมถึงด้านต้นทุน วัตถุประสงค์ในระยะยาว เทคโนโลยี และส่วนงานซัพพลายเชนด้วย
- เป็นระบบที่มีความก้าวหน้าในการสร้างผลประโยชน์ใหม่ๆให้ทั้ง 2 ฝ่าย
- มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ในเรื่องอนาคตการทำงานร่วมกัน
- ให้ความสำคัญด้านจริยธรรมมากกว่าประโยชน์เฉพาะหน้า
- เป็นความสัมพันธ์ที่สามารถปรับตัวได้ดี เมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การแข่งขัน เทคโนโลยี และเหตุการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม
- มีการออกแบบการทดลองและการรับรองซัพพลายเออร์ เพื่อการพัฒนาคุณภาพด้วยต้นทุนรวมที่ต่ำ
- การเจรจาต่อรองจะเกิดขึ้นในลักษณะของการกระทำแบบ win – win

- มีพันธะสัญญาในระดับสูง เพื่อป้องกันการ โจมตีจากผู้ที่ไม่เชื่อถือระบบ

3.2.2 ข้อดีของความสัมพันธ์แบบพันธมิตร

- ต้นทุนรวมลดลง จากการควมรวมระบบต่างๆระหว่างพันธมิตร
- ใช้เวลาการ ในออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดลดลง ทำให้สามารถพัฒนาส่วนตลาดและกำไรในการดำเนินงานได้
- สามารถพัฒนาคุณภาพ ด้วยต้นทุนรวมที่ต่ำ
- มีการปรับปรุงเทคโนโลยีจากซัพพลายเออร์
- มีปรับปรุงความต่อเนื่องของอุปทาน

4. ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างพันธมิตรซัพพลายเออร์

Monczka, Pertersen, Handfield & Rangatz ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการสร้างพันธมิตร และตัวแบบที่แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาพันธมิตรสามารถพัฒนาขึ้นจากการจัดการคุณสมบัติความสัมพันธ์ พฤติกรรมการสื่อสาร การแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างเป็นระบบ และกระบวนการคัดเลือกซัพพลายเออร์

4.1 คุณสมบัติของพันธมิตร (Attributes of the Alliance)

แม้ว่าการสร้างพันธมิตรนั้นต้องการปัจจัยที่มากกว่าการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ แต่การศึกษาปัจจัยในการสร้างความสัมพันธ์เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำความเข้าใจความสัมพันธ์แบบพันธมิตร ซึ่งมีคุณสมบัติต่างๆ ดังนี้

4.1.1 ข้อผูกพัน (Commitment)

ข้อผูกพันแสดงถึงความเต็มใจของผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ในการใช้ความพยายามสนับสนุนความสัมพันธ์ ข้อผูกพันส่วนมากเป็นการผูกพันในเรื่องทรัพยากร เช่น เวลา เงิน สิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งบ่อยครั้งจะถูกเรียกว่า “สินทรัพย์เฉพาะ” ที่ใช้เพื่อบริษัทอีกฝ่าย โดยเฉพาะ

จากการศึกษาของ Friedmen (1991) Heide & John (1990) Yoshino & Rangan (1995) ให้ข้อเสนอแนะว่าความสำเร็จในการสร้างพันธมิตรจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อทั้งผู้ซื้อและซัพพลายเออร์แสดงความเต็มใจที่จะสร้างข้อผูกมัดในสินทรัพย์ต่างๆเพื่อการซื้อขายในอนาคต

4.1.2 ความไว้วางใจและความร่วมมือกัน (Trust and Coordination)

McAllister (1995) สรุปว่าความไว้วางใจเกิดขึ้นใน 2 รูปแบบคือ รูปแบบแรกคือบทบาทด้านการกระทำที่น่าเชื่อถือ ความคล้ายคลึงกัน ในขนบธรรมเนียมวัฒนธรรม และ

การรับรองโดยผู้ชำนาญ อีกรูปแบบคือพฤติกรรมพลเมือง (citizenship behavior) และความถี่ในการโต้ตอบกัน ซึ่งทั้ง 2 รูปแบบนี้ช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยการลดต้นทุนการบริหาร

4.1.3 การพึ่งพาทัดเทียมกัน (Interdependence)

ความเป็นอิสระเกิดขึ้นเมื่อผู้ดำเนินการหนึ่งไม่สามารถควบคุมเงื่อนไขความจำเป็นสำหรับความสำเร็จของการกระทำหรือผลลัพธ์ที่ต้องการได้ทั้งหมด Emerson (1962); Pfeffer & Salancik (1978) ระบุว่าภายใต้เงื่อนไขในสังคมหนึ่งจะเกิดความสอดคล้องกับความต้องการของสังคมก็ต่อเมื่อมีความเป็นอิสระ ซึ่งมีการศึกษาจากประสบการณ์จริงหลายกรณี ซึ่งค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างการพึ่งพาทัดเทียมกันและการควบคุมในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายหลายเออร์ ยกตัวอย่าง Provan & Skinner (1989) พบว่าผู้จัดการจำหน่ายอุปกรณ์การเกษตรมีโอกาสในการสร้างผลประโยชน์น้อยลง เมื่อต้องพึ่งพาซัพพลายเออร์ ในขณะที่ซัพพลายเออร์ซึ่งมีอำนาจควบคุมการตัดสินใจของผู้จำหน่าย จะมีโอกาสมากกว่า

4.2 พฤติกรรมการสื่อสาร (Communication Behavior)

Kapp & Barnett (1983); Mohr & Nevin (1990) สรุปว่าการบวนการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูลเป็นพื้นฐานของหน่วยงานส่วนใหญ่ในองค์กร พฤติกรรมการสื่อสารแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมีผลกระทบต่อความเป็นพันธมิตร รวมถึงการแบ่งปันข้อมูล ระดับคุณภาพข้อมูลและการมีส่วนร่วม มี 2 ด้านดังนี้

4.2.1 การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ (Information Sharing)

Mohr & Spekman (1994) สรุปว่าการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศแสดงถึงขอบเขตสำคัญในการสื่อสารข้อมูลกรรมสิทธิ์ให้กับหุ้นส่วน เช่นรายละเอียดข้อมูลซัพพลายเออร์ในด้านการเงิน ระดับหนี้สิน ความสามารถในการเจริญเติบโต และโครงสร้างต้นทุนค่าโซห่วย เป็นที่ต้องการเพื่อนำมาใช้วางแผนสั่งซื้อในอนาคตและการเติบโตภายในพันธมิตร (Burt, Norquist & Anklesaria, 1990) ในบางกรณี ฝ่ายจัดซื้ออาจเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการของซัพพลายเออร์โดยการจัดทีมพัฒนาซัพพลายเออร์เข้าไปทำงานร่วมกับฝ่ายวิศวกรรมของซัพพลายเออร์ในการปรับปรุงกระบวนการ (Krause, 1995) เมื่อซัพพลายเออร์พบอุปสรรคในการผลิตเกี่ยวกับแบบทางวิศวกรรม ก็สามารถให้คำแนะนำในการเปลี่ยนแบบเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงด้านคุณภาพและต้นทุน (Bhote, 1987; Clark, 1989)

4.2.2 คุณภาพข้อมูลและการมีส่วนร่วม (Information Quality and Participation)

Daft & Lengel (1986) กล่าวว่าคุณภาพข้อมูล จะรวมไปถึงความถูกต้อง ระยะเวลา ความพร้อมของข้อมูล และความน่าเชื่อถือของการแลกเปลี่ยนข้อมูล Mohr & Spekman (1994) ให้ความหมายว่าการมีส่วนร่วมในข้อมูลข่าวสารแสดงถึงขอบเขตที่หุ้นส่วนร่วมกันวางแผน

และตั้งเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งคุณสมบัติข้อมูลทั้ง 2 ประการนี้มีความเชื่อมโยงกับพันธมิตรซัพพลายเออร์และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัททั้ง 2 ฝ่ายทำกิจกรรมร่วมกัน เช่นผู้บริหารระดับสูงฝ่ายจัดซื้อต้องให้สัญญากับซัพพลายเออร์ ในการคาดคะเนคำสั่งซื้อที่มีความแม่นยำมากขึ้น เพื่อให้ซัพพลายเออร์สามารถวางแผนกำลังการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งมีนัยสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จและความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ ซึ่งสามารถจัดเป็นกลุ่มดังนี้ การหลีกเลี่ยง (avoiding) การปรับตัวเข้าหากัน (accommodating) การแข่งขัน (competing) การประนีประนอม (compromising) หรือการร่วมมือกัน (collaborating)

Cummings (1984); Deutsch (1969) เสนอว่าเทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์จะมุ่งไปที่การร่วมกันกำจัดข้อขัดแย้งหรือการโน้มน้าวกัน ซึ่งวิธีนี้มีแนวโน้มให้ผลลัพธ์ในทางบวกต่อการร่วมกันแก้ปัญหาที่ผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ เห็นว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อความสัมพันธ์เกินกว่าที่จะประนีประนอมกัน

Ruckert & Walker (1987) เสนอเทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการคลี่คลายความไม่รู้หรือหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดปัญหา แต่ Patterson & Handfield (1996) กล่าวว่าโดยทั่วไปการพูด การหลีกเลี่ยง หรือการคลี่คลายปัญหาไม่ได้กำจัดแหล่งปัญหา ซึ่งผลที่ได้อาจจะก่อให้เกิดปัญหาขึ้นมาใหม่หรือเกิดเป็นปัญหาที่ใหญ่ขึ้นมากกว่าเดิม

Frazier et al. (1989) สรุปว่ารูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเชิงทำลายเกี่ยวข้องกับอิทธิพลในการใช้อำนาจบังคับ ซึ่งหลายบริษัทใช้กับหุ้นส่วนพันธมิตร รวมถึงการขู่ เจ็บใจ การสัญญา และคำร้องทางกฎหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถทำลายความสัมพันธ์ได้

4.4 กระบวนการคัดเลือกสินค้า/ซัพพลายเออร์

จากการศึกษาของ Handfield (1993b); Monczka & Trent (1995); Monczka, Trent & Callahan (1993); Spekman (1998) สรุปได้ว่าการคัดเลือกสินค้าและซัพพลายเออร์ สามารถเพิ่มความเป็นไปได้ในการสร้างพันธมิตรภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม และการเลือกหุ้นส่วนที่ถูกต้องสำหรับการสร้างพันธมิตรได้ Monczka & Trent (1995) เสนอให้พิจารณาเป็นอันดับแรกว่าพันธมิตรเป็นกลไกการทำงานที่เหมาะสมสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์สินค้าหรือไม่ ถ้าเหมาะสม ให้พิจารณาต่อไปว่า วัตถุประสงค์ของพันธมิตรมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดซื้อและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

5. งานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

Landeros (1995) ได้เสนอตัวแบบสำหรับการพัฒนาและการบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ ตัวแบบประกอบด้วย 4 ระยะคือ (1) ความคาดหวังของผู้ซื้อ (2) การรับรู้ของผู้ขาย (3) การทำความเข้าใจและทำข้อตกลงร่วมกัน (4) กิจกรรมการดำเนินงาน จากตัวแบบดังกล่าว ปัจจัยสำคัญที่รักษาความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันคือการทำทำความเข้าใจและจัดการข้อขัดแย้งในความสัมพันธ์

Williamson (1985, p. 19) ให้ความหมายของการซื้อขายว่าเป็นหน่วยการวิเคราะห์และการซื้อขายที่เกิดขึ้นเมื่อสินค้าหรือบริการ ได้ถูกถ่ายโอนข้ามผ่านจุดเชื่อมต่อที่แยกแยะได้ทางเทคนิค และระบุว่าต้นทุนการซื้อจะเพิ่มขึ้นตามการเพิ่มขึ้นของความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมสินทรัพย์เฉพาะ (Asset specificity) ที่เพิ่มขึ้น และเมื่อความถี่ในการซื้อขายระหว่างองค์กรเพิ่มขึ้น จากการศึกษาของ Walker & Poppo (1991) แสดงถึงการนำกรอบการทำงานของต้นทุนการซื้อไปใช้จัดการกับชนิดของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์โดยศึกษาในองค์กรที่มีส่วนงานที่ซับซ้อน และเปรียบเทียบผลกระทบของสินทรัพย์เฉพาะในต้นทุนการซื้อระหว่างสถานการณ์การจัดการแหล่งวัตถุดิบ 2 สถานการณ์คือ (1) การจัดหาแหล่งวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ภายนอก (2) การจัดหาแหล่งวัตถุดิบจากแผนกภายในบริษัท พบว่าสิ่งที่นำเข้าไปในกระบวนการต้องการสินทรัพย์เฉพาะในระดับหนึ่ง เมื่อจัดหาวัตถุดิบจากภายในบริษัท จะมีต้นทุนการซื้อต่ำกว่าการการจัดหาวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ภายนอก ถ้าต้นทุนการซื้อสูงเกินไปสำหรับการใช้ซัพพลายเออร์ภายนอก ตามทฤษฎีต้นทุนการซื้อเสนอให้ใช้วิธีการรวมกิจการในแนวดิ่ง แต่ Walker & Poppo เสนอว่าการทำสัญญาช่วยลดปัญหาของรวมกิจการในแนวดิ่งได้

งานวิจัยของ Amelia S. Carr และ John N. Pearson (1999) แสดงให้เห็นว่า ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทผู้ซื้อกับซัพพลายเออร์หลักนั้นมีความสำคัญ โดยเฉพาะความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน (cooperative relationships) จากงานวิจัยพบว่าการวางแผนร่วมกันแบบเผชิญหน้ากันบ่อยครั้งและการติดต่อสื่อสารกับซัพพลายเออร์หลักนั้น ช่วยให้บริษัทผู้ซื้อได้รับประโยชน์ในระยะยาว อีกทั้งยังได้รับการตอบสนองความต้องการจากซัพพลายเออร์มากขึ้นด้วย รวมถึงผลดำเนินงานทางการเงินของบริษัทผู้ซื้อที่ดีขึ้น เหตุผลคือ ซัพพลายเออร์มักจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและทางเลือกต่างๆ ที่สามารถช่วยให้บริษัทผู้ซื้อประหยัดเงินจากการซื้อวัตถุดิบต่างๆ ถ้าซัพพลายเออร์ยอมแบ่งความรู้หรือข้อมูลเหล่านี้ให้บริษัทผู้ซื้อ ก็ย่อมทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย งานวิจัยนี้ยังศึกษาถึงความแตกต่างในการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ระหว่างบริษัทผู้ซื้อที่เป็นบริษัทขนาดเล็กและบริษัทขนาดใหญ่ พบว่าบริษัทขนาดใหญ่มี

ความสามารถในการจัดการและได้รับประโยชน์จากความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์มากกว่าบริษัทขนาดเล็ก ซึ่งสาเหตุน่าจะมาจากการที่บริษัทเล็กสามารถจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้กับกิจกรรมด้านการจัดซื้อได้น้อยกว่า ทำให้การสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ประสบความสำเร็จได้น้อยกว่าบริษัทใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบบริษัทผู้ซื้อระหว่างอุตสาหกรรมต่างๆ ก็พบว่าไม่มีความแตกต่าง ในการได้รับประโยชน์จากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์หลัก เพียงแต่เน้นไปที่บทบาทของการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ และการสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันให้เกิดขึ้นเท่านั้น

Prabakar Kothandaraman & David T.Wilson (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร โดยสร้างตัวแบบดังภาพที่ 2.3 ซึ่งแบ่งปัจจัยออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

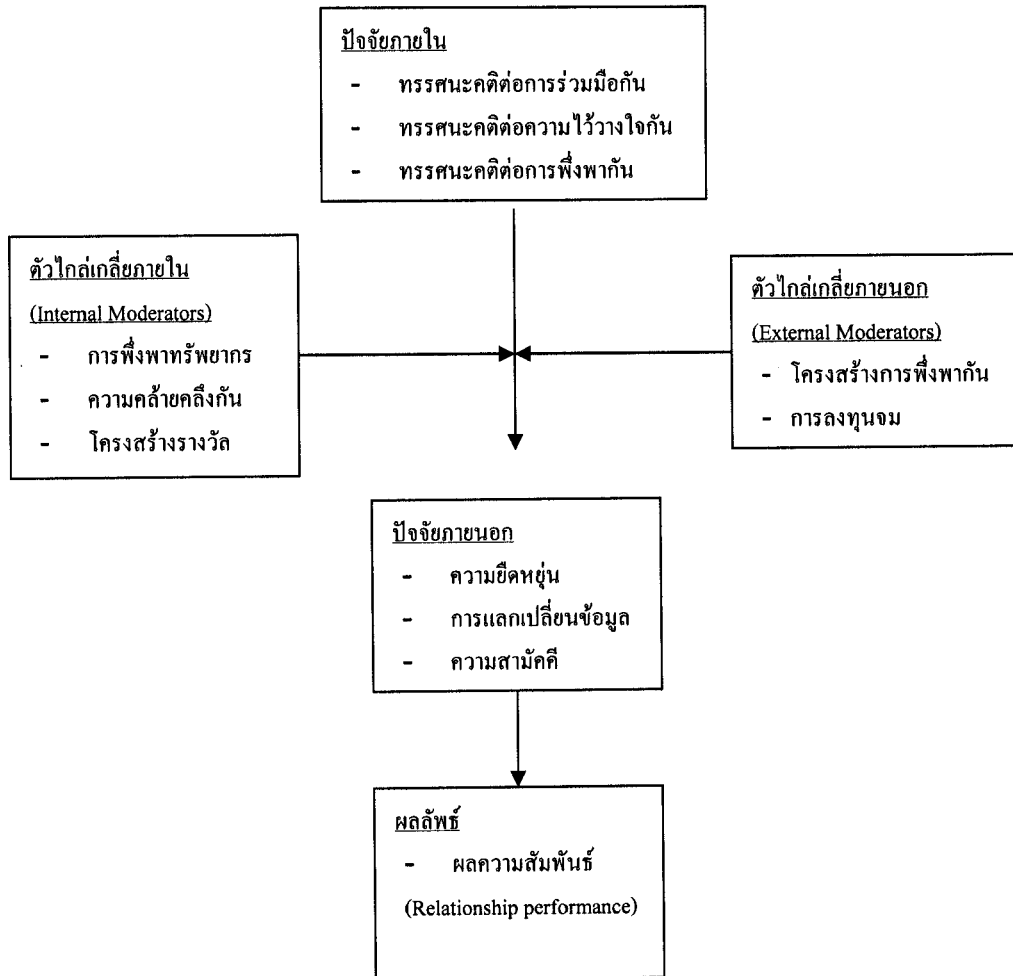
- ปัจจัยภายใน ได้แก่ 1) ทัศนคติต่อการร่วมมือกัน 2) ทัศนคติต่อความไว้วางใจกัน และ 3) ทัศนคติต่อการพึ่งพากัน

- ปัจจัยภายใน ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่น ซึ่งหมายถึงความคาดหวังถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมเมื่อเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิดขึ้นกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง คู่ค้าอีกฝ่ายมีความเต็มใจที่จะเจรจาตกลงเงื่อนไขกันใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการที่เปลี่ยนแปลงไป โดยไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียเปรียบ 2) การแลกเปลี่ยนข้อมูล หมายถึง ความคาดหวังถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับทั้งสองฝ่ายในการติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ ไม่เป็นทางการ และเปิดเผยต่อกันอย่างเต็มที่ 3) ความสามัคคี หมายถึงความคาดหวังว่ามีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน ในทางตรงข้ามก็ไม่สนับสนุนการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น

- ตัวปรับภายใน ได้แก่ 1) การพึ่งพาทรัพยากร ซึ่งมีอิทธิพลต่อขอบเขตและคุณภาพของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ยิ่งหน่วยงานใดมีระดับการพึ่งพาทรัพยากรระหว่างพื้นที่การทำงานมากเท่าใด ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ มีทัศนคติที่แข็งแกร่งในด้านความสัมพันธ์มากขึ้นเท่านั้น และส่งผลต่อไปยังพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ขององค์กรด้วย 2) ความคล้ายคลึงกันด้านขอบเขตดำเนินงาน หมายถึง ระดับที่ทั้ง 2 องค์กรหรือหน่วยงาน มีเป้าหมาย ทักษะ หรืองานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันดีขึ้น 3) โครงสร้างรางวัล ที่สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีม จะช่วยส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ดีขึ้น

- ตัวปรับภายนอก ได้แก่ 1) โครงสร้างการพึ่งพากัน เป็นตัวกำหนดระดับความขัดแย้ง ความไว้วางใจ และเงื่อนไขข้อตกลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน 2) การ

ลงทุนจม เป็นการลงทุนระหว่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งไม่สามารถถอนทุนกลับคืนได้ เช่น ทุนด้านการพัฒนา การฝึกอบรม และเครื่องมือต่างๆ เป็นต้น ทำให้ทั้งสองฝ่ายต้องพิจารณามากขึ้น เมื่อต้องการยกเลิกความสัมพันธ์กับอีกฝ่าย



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร

จากการศึกษาของ Wilson (1995) Ellram (1995) Lambert et al. (1996) สามารถสรุปปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาพันธมิตร ดังนี้

- ความมีชื่อเสียง (Reputation)
- ความพอใจในการดำเนินงาน (Performance satisfaction)
- ความไว้วางใจ (Trust)

- พันธะทางสังคมต่อบริษัท (Social bonds across firms)
- การเปรียบเทียบระดับทางเลือก (Comparison level of alternatives)
- เป้าหมายร่วม (Mutual goals)
- ความสามารถที่จะมีอิทธิพลผ่านอำนาจหรือการพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Ability to influence through power or interdependence)
- การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศแบบ 2 ทาง (Two-way information sharing)
- การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Top management support)
- การติดต่อสื่อสารกับซัพพลายเออร์ตั้งแต่เนิ่นๆ (Early communications to suppliers)
- การเพิ่มมูลค่าความแตกต่างของซัพพลายเออร์ (Supplier adds distinctive value)
- ความสอดคล้องกันของคุณค่า ปรัชญา และเทคนิคของบริษัท (Compatibility of corporate values, philosophies and techniques)
- ความคล้ายคลึงกันของบริษัทในเรื่องขนาด อำนาจ และความซับซ้อนทางเทคนิค (Symmetry: similar size power and technological sophistication)

งานวิจัยของ David McCutcheon & F.Ian Stuart (1999) ศึกษาถึง ความไว้วางใจในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ พบว่าบริษัทที่ใช้การทำสัญญาซื้อขายในลักษณะ arm's length เท่านั้น ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจระหว่างกันน้อย แต่ในบริษัทที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะพันธมิตรธุรกิจ ที่มีการเปิดเผยข้อมูลต่อกัน ซึ่งบางครั้งก็ไม่สามารถทำเป็นสัญญาที่มีผลทางกฎหมายได้ เนื่องจากความสัมพันธ์ที่มีอยู่ ทำให้บริษัทผู้ซื้อต้องแบกรับความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาความล้มเหลวทางธุรกิจรั่วไหลจากซัพพลายเออร์เมื่อมีการยกเลิกความสัมพันธ์ แต่หลายงานวิจัยบ่งชี้ว่า ความไว้วางใจที่มีต่อกัน สามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์นี้ได้

David McCutcheon & F.Ian Stuart ให้คำจำกัดความของความไว้วางใจว่า เป็นความเชื่อที่ว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะทำการใดๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้สถานการณ์ที่อีกฝ่ายจะได้รับประโยชน์ร่วมด้วย ความไว้วางใจมีคุณลักษณะ 2 ประการดังนี้

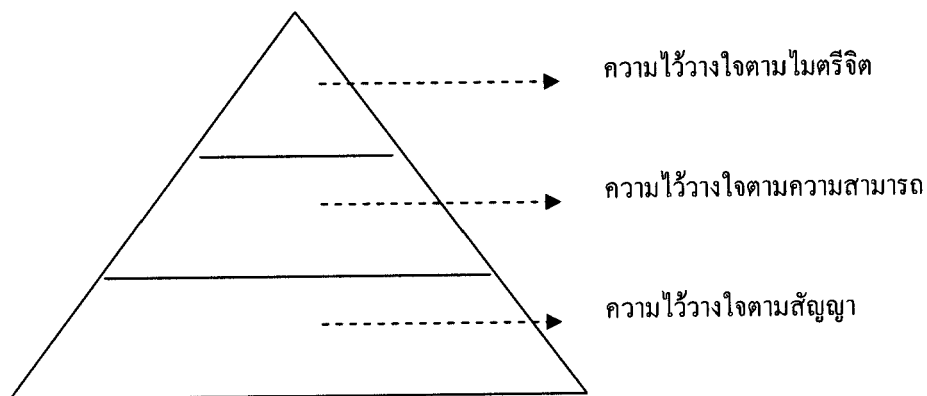
- 1) ความเต็มใจที่จะเชื่อใจเมื่ออีกฝ่ายทำอะไรที่มีความเสี่ยง
- 2) ความคาดหวังว่าอีกฝ่ายจะไม่ทำการเพื่อให้ตนเองได้รับผลประโยชน์ในระยะสั้น

แทนที่สิทธิประโยชน์ของอีกฝ่าย

ความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจเป็นพื้นฐาน มีประโยชน์หลายประการคือสามารถจัดต้นทุนในการควบคุมและดูแลความสัมพันธ์ได้เป็นจำนวนมาก สามารถเปิดช่องทางระหว่างองค์กรในการปรับปรุงพัฒนาแนวคิดต่างๆ และยังสามารถลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากการลด

ความล่าช้าแบบระบบราชการลง แต่ความไว้วางใจจะเกิดประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อทั้ง 2 ฝ่ายให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น เมื่อบริษัทผู้ซื้อให้ความไว้วางใจกับซัพพลายเออร์แต่ไม่ได้รับความไว้วางใจจากซัพพลายเออร์ ทำให้ไม่ค่อยได้รับการแบ่งปันข้อมูลที่มีประโยชน์จากซัพพลายเออร์ ในบางกรณีซัพพลายเออร์ต้องจำยอมทำกิจกรรมต่างๆ โดยไม่ได้ทำสัญญากัน เนื่องจากบริษัทผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองเหนือกว่าซัพพลายเออร์ ไม่ใช่เกิดจากความไว้วางใจกัน

Sako (1992) ดังภาพที่ 2.4 ได้กำหนดระดับความไว้วางใจสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ไว้ดังนี้ ระดับแรกคือ ความไว้วางใจตามสัญญา (contractual trust) เป็นความคาดหวังว่าอีกฝ่ายจะคงทำตามสัญญาที่จารึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือตกลงแบบปากเปล่า ระดับที่ 2 คือ ความไว้วางใจตามความสามารถ (competence trust) เป็นขั้นที่เชื่อมั่นว่าอีกฝ่ายจะสามารถทำงานที่ได้รับด้วยความสามารถที่มีอยู่และมีความน่าเชื่อถือ ดูตัวอย่างได้จากการที่บริษัทผู้ซื้อไม่ต้องตรวจสอบวัตถุดิบก่อนนำไปใช้ โดยมั่นใจได้จากผลงานที่ดีในอดีตของซัพพลายเออร์ ระดับที่ 3 คือความไว้วางใจตามไมตรีจิต (goodwill trust) เป็นขั้นที่ทั้ง 2 ฝ่ายได้พัฒนาความคาดหวังร่วมกันว่าอีกฝ่ายจะปฏิบัติต่อกันมากกว่าที่ตกลงไว้อย่างเป็นทางการ โดยคาดหวังว่าอีกฝ่ายจะให้ความช่วยเหลือกันเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่นอกเหนือจากข้อตกลงที่เคยทำไว้ Sako มองความไว้วางใจเหล่านี้เป็นลำดับขั้นดังภาพที่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าความไว้วางใจตามไมตรีจิต เป็นขั้นที่เกิดขึ้นได้ยากที่สุด แต่ก็ให้คุณค่าแก่ความสัมพันธ์มากที่สุดเช่นกัน



ภาพที่ 2.4 ลำดับขั้นความไว้วางใจของ Sako

Doney & Cannon (1997) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาความไว้วางใจไว้ดังนี้

- 1) ผลงานในอดีตที่แสดงให้เห็นว่าอีกฝ่ายมีความน่าเชื่อถือและมีความสามารถ ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน
- 2) การก่อตัวเพิ่มขึ้นในการปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำนายพฤติกรรมของอีกฝ่าย
- 3) เจตนาที่ดีของแต่ละฝ่าย จะนำไปสู่ความไว้วางใจตามโมตรจิต
- 4) ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นจากกระบวนการถ่ายทอดต่อกันมา โดยผู้ซื้อเชื่อว่าซัพพลายเออร์มีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเห็นว่าผู้ซ้อรายอื่นให้ความไว้วางใจต่อซัพพลายเออร์รายนี้เช่นกัน

David McCutcheon & F.Ian Stuart (1999) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ไว้ดังนี้

- การพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของซัพพลายเออร์
- การใช้อำนาจบังคับและการครอบครองของบริษัทผู้ซื้อ
- ประวัติการปฏิสัมพันธ์ทางบวก
- การกระทำที่ส่งเสริมความไว้วางใจของผู้ซื้อ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของฝ่ายจัดซื้อที่มีต่อลักษณะความสัมพันธ์และปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท 3 เอ็มประเทศไทยจำกัดและซัพพลายเออร์ โดยประเมินจากซัพพลายเออร์ภายในประเทศที่ติดต่อซื้อขายเป็นประจำกับบริษัท 3 เอ็มประเทศไทยจำกัด จำนวน 150 บริษัท ซึ่งแยกประเมินโดยพนักงานจัดซื้อ 3 คน ดังนี้

- คุณนงนุช คุณประสิทธิ์ ประเมินซัพพลายเออร์จำนวน 20 ราย
- คุณนงลักษณ์ พลระวีพงศ์ ประเมินซัพพลายเออร์จำนวน 80 ราย
- คุณกรรณิ ล้ำลักษณ์เลิศ ประเมินซัพพลายเออร์จำนวน 50 ราย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการปรับปรุงแบบสอบถามของ Guido Möllering (2002) และ Monczka, Pertersen, Handfield & Rangatz (1998) โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์

- 1) ความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์
- 2) ผลประโยชน์ (Advantages) ประกอบด้วยการประเมินด้านต่างๆ ต่อไปนี้
 - ด้านการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Reciprocity) คือ การประเมินว่าทั้งผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ได้รับประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่ายในการติดต่อปฏิสัมพันธ์กัน

- ด้านประโยชน์ทางธุรกิจ (Business Benefit) คือการประเมินว่าผู้ซื้อพอใจกับต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการติดต่อซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์อย่างไร

3) ความไว้วางใจ (Trust)

- การรับรู้ถึงความน่าไว้วางใจ (Perceived Trustworthiness) คือการประเมินว่าผู้ซื้อรับรู้ว่าจะพลาเยอร์มีความน่าไว้วางใจมากน้อยเพียงใด

- ความไว้วางใจที่แท้จริง (Actual trust) คือการประเมินว่าผู้ซื้อรู้สึกไว้วางใจซัพพลายเออร์มากน้อยเพียงใด

4) พฤติกรรมการสื่อสาร (Communication Behavior)

- การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) คือการประเมินว่าผู้ซื้อและซัพพลายเออร์มีการแบ่งปันข้อมูลต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันมากน้อยเพียงใด

- การมีส่วนร่วมในข้อมูลสารสนเทศ (Information participation)

5) ความเป็นทางการ คือการประเมินลักษณะการติดต่อธุรกิจระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ ว่ามีความเป็นทางการหรือมีระเบียบพิธีการมากน้อยเพียงใด

6) การพึ่งพากัน (Interdependent)

ส่วนของรูปแบบคำถามเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งปรับปรุงจากมาตรฐานค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ และกำหนดให้ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลอันตรภาค

2.2 วิธีการสร้างเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาบทความทางวิชาการ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร พันธมิตรซัพพลายเออร์ และปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างพันธมิตร เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

2.2.2 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างเสนอบริษัทที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านงานจัดซื้อและติดต่อกับซัพพลายเออร์ต่างๆ เพื่อพิจารณาความตรงของเนื้อหาและการใช้ภาษาที่ชัดเจน สื่อความหมายที่ตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

- 1) คุณศุภวัฒน์ เมืองมา ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อบริษัทเทสโกโลดส์
- 2) คุณสาโรจน์ พัฒนาศิริ ผู้จัดการจัดหาสารเคมี บ. เคมีภัณฑ์ซิเมนต์ไทย จำกัด

3) คุณวีระ ชูโชติถาวร ผู้บริหารระดับสูงแผนกซัพพลายเชน บริษัท3เอ็ม ประเทศไทยจำกัด

ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้คำแนะนำในเรื่องภาษาในบางข้อ ซึ่งมีความคลุมเครือ จึงมีการแก้ไขการสื่อความหมายของข้อความให้ชัดเจนและเข้าใจง่ายมากขึ้น และผู้วิจัยได้หาค่าความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับฝ่ายจัดซื้อจำนวน 3 ท่านทำการประเมินเป็นรายบุคคลว่าข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด โดยข้อคำถามวัดได้ตามวัตถุประสงค์ให้ 1 คะแนน ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ให้ 0 คะแนน และถ้าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงวัตถุประสงค์ให้ -1 คะแนน แล้วนำคะแนนของทั้ง 3 ท่านมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์เพื่อหาค่าเฉลี่ยของข้อคำถามแต่ละข้อโดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum X}{N}$$

IOC คือค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index Item Objective Congruence)

$\sum X$ คือผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N คือจำนวนผู้ประเมิน

ผลการหาค่าความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามแต่ละข้อได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.7 - 1.0 โดยตัดข้อคำถามที่มีค่าน้อยกว่า 0.7 ออกไป จากนั้นได้ปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อนำไปทดลองใช้

2.2.4 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้ว ไปตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยทดลองใช้แบบสอบถามกับพนักงานจัดซื้อของบริษัท กระดาษ และบริษัทเกี่ยวกับโรงพิมพ์ต่างๆ ในการประเมินซัพพลายเออร์จำนวน 56 ราย แล้วใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ คำนวณหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach 1970 : 161) ปรากฏผลดังนี้

- (1) แบบสอบถามส่วนที่วัดผลประโยชน์ ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.976
- (2) แบบสอบถามส่วนที่วัดความไว้วางใจ ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.986
- (3) แบบสอบถามส่วนที่วัดพฤติกรรมการสื่อสาร ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.977
- (4) แบบสอบถามส่วนที่วัดการควบคุมความสัมพันธ์ ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.943
- (5) แบบสอบถามส่วนที่วัดการพึ่งพากัน ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.945
- (6) แบบสอบถามทั้งหมดได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.992

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 **ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** จากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างซัพพลายเออร์ (Supplier) 150 บริษัท โดยใช้การสำรวจโดยการทอดแบบ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1.1 ส่งแบบสอบถามให้พนักงานจัดซื้อบริษัท 3 แห่งฯ ตอบแบบสอบถามตามจำนวนซัพพลายเออร์ภายในประเทศ

3.1.2 ติดตามการตอบแบบสอบถามภายในระยะเวลาที่กำหนด

3.2 **ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** จากบทความทางวิชาการและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3.3 ผู้วิจัยออกแบบสอบถามไป 150 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามตอบกลับที่สมบูรณ์ทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูล และใช้ตารางในการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

4.1 **ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์** มาใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 การวิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของซัพพลายเออร์ ใช้ค่าร้อยละในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.2 การวิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการวัดผลงาน ความไว้วางใจ พฤติกรรมการสื่อสาร ความเป็นทางการและการพึ่งพากัน ลักษณะแบบการประเมินผล ส่วนนี้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนน ดังนี้
 5 คะแนน หมายถึง เห็นว่ามีความถูกต้อง เป็นความจริงทุกส่วน
 4 คะแนน หมายถึง เห็นว่ามีความถูกต้อง เป็นความจริงเป็นส่วนใหญ่
 3 คะแนน หมายถึง เห็นว่ามีความถูกต้อง เป็นความจริงเป็นบางส่วน
 2 คะแนน หมายถึง เห็นว่ามีความถูกต้อง เป็นความจริงเป็นส่วนน้อย
 1 คะแนน หมายถึง เห็นว่ามีความถูกต้อง เป็นความจริงน้อยที่สุด

4.2.3 การวิเคราะห์ระดับคะแนนของปัจจัยที่มีผลต่อสัมพันธระหว่างบริษัท3เอ็ม และซัพพลายเออร์ ใช้หลักการแปลผลค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายค่าเฉลี่ยของปัจจัยแต่ละด้าน ดังนี้ (ประกอบ กรรณสูตร, 2538)

ระดับค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50 – 5.00	มีระดับคะแนนปัจจัยสูงมาก
3.50 – 4.49	มีระดับคะแนนปัจจัยมาก
2.50 – 3.49	มีระดับคะแนนปัจจัยปานกลาง
1.50 – 2.49	มีระดับคะแนนปัจจัยน้อย
1.00 – 1.49	มีระดับคะแนนปัจจัยน้อยมาก

4.2.4 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม โดยใช้ F-test และ Welch Test

4.2.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

4.2.6 การวิเคราะห์ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับซัพพลายเออร์ โดยใช้ Cluster Analysis

4.3 การนำเสนอข้อมูล

4.3.1 การใช้ตารางแจกแจงความถี่ในการนำเสนอ โดยระบุค่าเป็นร้อยละเพื่อแสดงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างประชากร

4.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท3เอ็มประเทศไทยและซัพพลายเออร์ภายในประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

* แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติพื้นฐาน

2.1.1 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

โดย x แทน ค่าคะแนน

$\sum_{i=1}^n X_i$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน จำนวนซัพพลายเออร์

2.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในกรณีข้อมูลไม่ได้มีการแจกแจงความถี่

สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

โดย S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 $(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 n แทน จำนวนซัพพลายเออร์

2.1.3 สถิติทดสอบ F-Test (ANOVA)

$$F = \frac{\text{Mean Square Between Groups}}{\text{Mean Square Within Groups}}$$

2.2 สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

2.2.1 วิเคราะห์แบบสอบถามที่เป็นรายข้อ เพื่อหาอำนาจจำแนก (Discrimination)

โดยใช้สูตรของเพียร์สันดังนี้

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

โดย r_{xy} แทน ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
 $\sum x$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละข้อ
 $\sum y$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนรวมของแต่ละรายปัจจัย
 $\sum x^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลังสองของคะแนนรายข้อ

$\sum y^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลังสองของคะแนนรวมของแต่ละราย
ปัจจัย

$\sum xy$ แทน ผลรวมทั้งหมดของผลคูณของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม
ของแต่ละรายปัจจัย

n แทน จำนวนชีพพลายเออร์

2.2.2 *หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม* ทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
(Alpha-Coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบาค (Cronbach 1970 : 161) ดังนี้

$$r_{tt} = \frac{K}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

โดย r_{tt} แทน ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือการวิจัย

K แทน จำนวนข้อคำถาม

s_i แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนในข้อคำถามข้อที่ i

s_t แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนทั้งหมด

3. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ผลการศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของซัพพลายเออร์

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของซัพพลายเออร์ในประเทศของบริษัท3เอ็มประเทศไทย จำแนกตามลักษณะข้อมูลทั่วไป

ประเภทธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ตัวแทนจำหน่าย	38	25.3
รับจ้างผลิต/ประกอบงาน	13	8.7
โรงงานผลิต	69	46.0
ธุรกิจบริการ	30	20.0
รวม	150	100.0
ยอดสั่งซื้อต่อปี		
น้อยมาก	11	7.3
น้อย	76	50.7
ปานกลาง	43	28.7
มาก	13	8.6
สูงมาก	7	4.7
รวม	150	100.0
ประเภทสินค้า		
วัตถุดิบทางตรง	51	34.0
วัตถุดิบทางอ้อม	79	52.7
งานจ้างภายนอก	20	13.3
รวม	150	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ซัพพลายเออร์ในประเทศของบริษัทฯ จำนวน 150 ราย ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจประเภทโรงงานผลิต เป็นจำนวน 69 ราย คิดเป็นร้อยละ 46 รองลงมาคือธุรกิจประเภทตัวแทนจำหน่าย จำนวน 38 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.3 และธุรกิจบริการจำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 20 ธุรกิจรับจ้างผลิต/ประกอบงาน จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.7 ตามลำดับ ขนาด

การสั่งซื้อต่อปีของซัพพลายเออร์ ส่วนใหญ่มียอดซื้อน้อย จำนวน 76 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.7 รองลงมาคือมียอดซื้อปานกลาง จำนวน 43 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.7 และมียอดซื้อมาก จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.6 มียอดซื้อน้อยมาก จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.3 มียอดซื้อสูงมาก จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.7 ตามลำดับ เมื่อจัดตามประเภทสินค้าพบว่า ส่วนใหญ่เป็นสินค้าประเภทวัตถุดิบทางตรง 51 ราย คิดเป็นร้อยละ 34 วัตถุดิบทางอ้อม 79 ราย คิดเป็นร้อยละ 52.7 และงานจ้างภายนอก 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.3

3.2 ผลการศึกษาสภาพความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท 3เอ็มประเทศไทยจำกัดกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ

ตารางที่ 4.2 ความสัมพันธ์โดยรวมระหว่างบริษัท 3เอ็มประเทศไทยจำกัดกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ

ความสัมพันธ์โดยรวม	จำนวน	ร้อยละ
อย่างมาก	-	-
แย่มาก	7	4.7
ปานกลาง	50	33.3
ดี	83	55.3
ดีมาก	10	6.7
รวม	150	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า โดยภาพรวมแล้ว ซัพพลายเออร์ภายในประเทศได้คะแนนความสัมพันธ์ในระดับดี เป็นจำนวนสูงที่สุดคือ 83 ราย คิดเป็นร้อยละ 55.3 รองลงมาคือซัพพลายเออร์ที่ได้คะแนนความสัมพันธ์ระดับปานกลาง เป็นจำนวน 50 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.3 และซัพพลายเออร์ที่ได้คะแนนความสัมพันธ์ในระดับดีมาก จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.7 ซัพพลายเออร์ที่ได้คะแนนความสัมพันธ์ในระดับแย่มาก จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.7

ตารางที่ 4.3 ความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์แยกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	ความสัมพันธ์โดยรวม					รวม
	เข้มมาก	แ่	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	
ตัวแทนจำหน่าย	-	3	15	18	2	38
รับจ้างผลิต/ประกอบงาน	-	1	3	9	-	13
โรงงานผลิต	-	1	18	45	5	69
ธุรกิจบริการ	-	2	14	11	3	30
รวม	-	7	50	83	10	150

จากตารางที่ 4.3 แสดงระดับความสัมพันธ์โดยรวมตามประเภทธุรกิจดังนี้

- ซัพพลายเออร์ที่ได้คะแนนความสัมพันธ์โดยรวมในระดับดีทั้งหมด 83 ราย เป็นธุรกิจประเภทโรงงานผลิตจำนวน 45 ราย คิดเป็นร้อยละ 54.22 ตัวแทนจำหน่ายจำนวน 18 ราย คิดเป็น 21.69% ธุรกิจบริการจำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.25 และผู้รับจ้างผลิต/ประกอบงานจำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.84

- ธุรกิจประเภทตัวแทนจำหน่าย มีระดับคะแนนความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ดี คิดเป็นร้อยละ 47.37 ของตัวแทนจำหน่ายทั้งหมด 38 ราย ผู้รับจ้างผลิต/ประกอบงานมีระดับคะแนนความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ดี คิดเป็นร้อยละ 69.23 ของผู้รับจ้างผลิต/ประกอบงานทั้งหมด 13 ราย โรงงานผลิตมีระดับคะแนนความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ดี คิดเป็นร้อยละ 65.22 ของโรงงานผลิตทั้งหมด 69 ราย ส่วนธุรกิจบริการมีระดับคะแนนความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 46.67 ของธุรกิจบริการทั้งหมด 30 ราย

ตารางที่ 4.4 ความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์แยกตามยอดสั่งซื้อต่อปี

ยอดสั่งซื้อต่อปี	ความสัมพันธ์โดยรวม					
	แย่มาก	แย่มาก	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	รวม
น้อยมาก	-	3	8	-	-	11
น้อย	-	3	32	40	1	76
ปานกลาง	-	-	10	30	3	43
มาก	-	1	-	10	2	13
สูงมาก	-	-	-	3	4	7
รวม	-	7	50	83	10	150

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ซัพพลายเออร์ที่มียอดซื้อน้อยมาก ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์ปานกลาง เป็นจำนวน 8 รายจากจำนวนทั้งหมด 11 ราย ซัพพลายเออร์ที่มียอดซื้อน้อย ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์ดีมาก เป็นจำนวน 40 ราย จากจำนวนทั้งหมด 76 ราย ซัพพลายเออร์ที่มียอดซื้อปานกลาง ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์ดี เป็นจำนวน 30 ราย จากจำนวนทั้งหมด 43 ราย ซัพพลายเออร์ที่มียอดซื้อมาก ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์ดี เป็นจำนวน 10 ราย จากจำนวนทั้งหมด 13 ราย และซัพพลายเออร์ที่มียอดซื้อสูงมาก ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์ดีมาก เป็นจำนวน 4 ราย จากจำนวนทั้งหมด 7 ราย

ตารางที่ 4.5 ความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์แยกตามประเภทสินค้า

ประเภทสินค้า	ความสัมพันธ์โดยรวม					
	แย่มาก	แย่มาก	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	รวม
วัตถุดิบทางตรง	-	-	10	36	5	51
วัตถุดิบทางอ้อม	-	6	35	33	5	79
งานจ้างภายนอก	-	1	5	14	-	20
รวม	-	7	50	83	10	150

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ชัฟฟลายเออร์ที่จัดเป็นสินค้าประเภทวัตถุดิบทางตรง ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมดี เป็นจำนวน 36 ราย จากจำนวนทั้งหมด 51 ราย ชัฟฟลายเออร์ที่จัดเป็นสินค้าประเภทวัตถุดิบทางอ้อม ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมปานกลาง เป็นจำนวน 35 ราย รองลงมา มีระดับคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมดี จำนวน 33 ราย จากจำนวนทั้งหมด 79 ราย ชัฟฟลายเออร์ที่จัดเป็นสินค้าประเภทงานจ้างภายนอก ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมดี เป็นจำนวน 14 ราย จากจำนวนทั้งหมด 20 ราย

ตารางที่ 4.6 การแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงผลงานของชัฟฟลายเออร์ในประเทศ

ผลประโยชน์ (Advantages)	ค่าเฉลี่ย	SD	คะแนน
บริษัทมีผลประโยชน์ร่วมกันกับชัฟฟลายเออร์	3.39	0.809	ปานกลาง
บริษัทมีต้นทุนเทียบเคียงต่ำลงจากการติดต่อกับชัฟฟลายเออร์	3.59	0.707	มาก
การติดต่อกับชัฟฟลายเออร์ช่วยให้บริษัทรักษาคุณภาพกับลูกค้าได้โดยสม่ำเสมอ	2.81	0.965	ปานกลาง
รวม	3.26	0.683	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าบริษัทมีผลประโยชน์ร่วมกันกับชัฟฟลายเออร์ส่วนใหญ่ในระดับปานกลาง ($x = 3.39$) บริษัทมีต้นทุนเทียบเคียงต่ำลงจากการติดต่อกับชัฟฟลายเออร์โดยเฉลี่ยในระดับมาก ($x = 3.59$) การติดต่อกับชัฟฟลายเออร์ส่วนใหญ่ช่วยให้บริษัทรักษาคุณภาพกับลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอในระดับปานกลาง ($x = 2.81$)

ตารางที่ 4.7 การแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงความไว้วางใจของ 3
เอ็มประเทศไทยต่อซัพพลายเออร์ในประเทศ

ความไว้วางใจ (Trust)	ค่าเฉลี่ย	SD	คะแนน
ซัพพลายเออร์คิดราคาอย่างยุติธรรม	3.87	0.605	มาก
ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านคุณภาพวัตถุดิบ/สินค้า	4.39	0.858	มาก
ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านการจัดส่งวัตถุดิบ/สินค้า	4.21	0.879	มาก
ยินดีกับแนวทางที่ซัพพลายเออร์ปฏิบัติให้ในฐานะลูกค้า	3.91	0.695	มาก
ซัพพลายเออร์มีความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการรักษา ความสัมพันธ์กับบริษัท	3.85	0.784	มาก
ความไว้วางใจซัพพลายเออร์	3.96	0.694	มาก
รวม	4.03	0.598	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าซัพพลายเออร์คิดราคาอย่างยุติธรรมในระดับปานกลาง ($x = 3.87$) ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านคุณภาพวัตถุดิบ/สินค้าในระดับมาก ($x = 4.39$) ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านการจัดส่งวัตถุดิบ/สินค้าในระดับมาก ($x = 4.21$) รู้สึกยินดีกับแนวทางที่ซัพพลายเออร์ปฏิบัติต่อบริษัทในฐานะลูกค้าในระดับมาก ($x = 3.91$) ซัพพลายเออร์มีความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการรักษาความสัมพันธ์กับบริษัทในระดับมาก ($x = 3.85$) และไว้วางใจซัพพลายเออร์ในระดับมาก ($x = 3.96$)

ตารางที่ 4.8 การแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงพฤติกรรมสื่อสารระหว่าง 3 เอ็มประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ในประเทศ

พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร (Communication Behavior)	ค่าเฉลี่ย	SD	คะแนน
มีการแบ่งปันข้อมูลของบริษัท ให้กับซัพพลายเออร์	2.60	1.182	ปานกลาง
ซัพพลายเออร์มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับบริษัท	2.51	1.134	ปานกลาง
มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงความต้องการให้กับซัพพลายเออร์	2.81	1.255	ปานกลาง
ทราบล่วงหน้า			
ทั้ง 2 ฝ่ายคาดว่าอีกฝ่ายจะจัดหาข้อมูลให้เกินกว่าที่มีการทำ	2.27	0.880	น้อย
ข้อตกลงไว้			
ความต้องการคำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลต่างๆจากซัพ	3.03	1.083	ปานกลาง
พลายเออร์เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน			
การสนับสนุนให้ซัพพลายเออร์เสนอแนะแนวทางการ	2.95	1.149	ปานกลาง
ปรับปรุงการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น			
รวม	2.70	1.005	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า มีการแบ่งปันข้อมูลของบริษัทให้กับซัพพลายเออร์ในระดับปานกลาง ($x = 2.6$) ซัพพลายเออร์มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับบริษัทในระดับปานกลาง ($x = 2.51$) มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงความต้องการให้กับซัพพลายเออร์ทราบล่วงหน้าในระดับปานกลาง ($x = 2.81$) ทั้ง 2 ฝ่ายคาดว่าอีกฝ่ายจะจัดหาข้อมูลให้เกินกว่าที่มีการทำข้อตกลงไว้ในระดับน้อย ($x = 2.27$) มีความต้องการคำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลต่างๆจากซัพพลายเออร์เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกันในระดับปานกลาง ($x = 3.03$) การสนับสนุนให้ซัพพลายเออร์เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้นในระดับปานกลาง ($x = 2.95$)

ตารางที่ 4.9 การแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงการควบคุม
ความสัมพันธ์ระหว่าง 3เอ็มประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ในประเทศ

การควบคุมความสัมพันธ์	ค่าเฉลี่ย	SD	คะแนน
มีการสั่งจองสินค้ากับซัพพลายเออร์ด้วยใบสั่งซื้อเท่านั้น	3.72	0.837	มาก
มีการติดต่อกับซัพพลายเออร์อย่างเป็นทางการมากกว่าการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ	3.67	0.880	มาก
ไม่ได้คาดหวังว่าซัพพลายเออร์จะดำเนินการสิ่งใดที่นอกเหนือไปจากข้อตกลงที่ทำไว้	4.10	0.809	มาก
ไม่ได้เตรียมการผ่อนผันใดๆให้กับซัพพลายเออร์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นชั่วคราวกับการจัดส่งสินค้าตามที่ตกลงกันไว้	3.33	1.115	ปานกลาง
รวม	3.71	0.609	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า มีการสั่งจองสินค้ากับซัพพลายเออร์ด้วยใบสั่งซื้อเท่านั้นในระดับมาก ($x = 3.72$) มีการติดต่อกับซัพพลายเออร์อย่างเป็นทางการมากกว่าการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการในระดับมาก ($x = 3.67$) ไม่ได้คาดหวังว่าซัพพลายเออร์จะดำเนินการสิ่งใดที่นอกเหนือไปจากข้อตกลงที่ทำไว้ในระดับมาก ($x = 4.10$) ไม่ได้เตรียมการผ่อนผันใดๆให้กับซัพพลายเออร์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นชั่วคราวกับการจัดส่งสินค้าตามที่ตกลงกันไว้ในระดับปานกลาง ($x = 3.33$)

ตารางที่ 4.10 การแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงการพึ่งพาซัพพลายเออร์ในประเทศของ 3เอ็มประเทศไทย

การพึ่งพา	ค่าเฉลี่ย	SD	คะแนน
ไม่สามารถตัดความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ได้โดยง่าย	3.19	0.896	ปานกลาง
ใช้เวลานานมากในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์	2.48	1.008	น้อย
ต้นทุนในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์สูงมาก	2.26	0.951	น้อย
รวม	2.64	0.821	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่าบริษัทไม่สามารถตัดความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ได้โดยง่าย ในระดับปานกลาง ($x = 3.19$) ใช้ระยะเวลานานมากในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/ วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์ในระดับน้อย ($x = 2.48$) ต้นทุนในการสร้างซัพพลายเออร์ รายใหม่สูงมากในระดับน้อย ($x = 2.26$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะความสัมพันธ์ตามปัจจัยที่มีผลต่อ ลักษณะความสัมพันธ์

ปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะความสัมพันธ์	Mean	Std. Deviation	คะแนน
ผลประโยชน์	3.26	0.683	ปานกลาง
ความไว้วางใจ	4.03	0.598	มาก
พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร	2.70	1.005	ปานกลาง
การควบคุมความสัมพันธ์	3.71	0.609	มาก
การพึ่งพากัน	2.64	0.821	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละกรอบ ปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะความสัมพันธ์ จะเห็นว่าความไว้วางใจและการควบคุมความสัมพันธ์มี คะแนนมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และ 3.69 ตามลำดับ ส่วนในด้านผลงาน พฤติกรรมการ สื่อสาร และการพึ่งพากัน ได้คะแนนปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26, 2.70 และ 2.64 ตามลำดับ

3.3 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคะแนนปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประเภทซัพพลายเออร์

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์ตามประเภทธุรกิจ ยอดสั่งซื้อต่อปี และประเภทสินค้า

Welch	แหล่งความแปรปรวน	Statistic(a)	df1	df2	Sig.
ความสัมพันธ์โดยรวม	ประเภทธุรกิจ	1.979	3	43.641	.131
	ยอดสั่งซื้อต่อปี	17.532	4	25.158	.000
	ประเภทสินค้า	7.529	2	55.009	.001

จากตารางที่ 4.12 เมื่อวิเคราะห์ด้วย Welch เพื่อเปรียบเทียบระดับคะแนนความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ระหว่างกลุ่มที่จัดตามเกณฑ์ต่างๆ พบว่า

- คะแนนความสัมพันธ์ของกลุ่มประเภทธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจประเภทตัวแทนจำหน่าย โรงงานผลิต รับจ้างผลิต/ประกอบงาน และ ธุรกิจบริการ ไม่แตกต่างกัน (Sig. > .05) จึงสรุปว่าความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์ไม่ขึ้นกับประเภทธุรกิจ
- คะแนนความสัมพันธ์ของกลุ่มซัพพลายเออร์แยกตามยอดสั่งซื้อต่อปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Welch = 17.532) จึงสรุปว่าความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์ขึ้นกับยอดสั่งซื้อต่อปี
- คะแนนความสัมพันธ์ของกลุ่มประเภทสินค้า ได้แก่ วัตถุดิบทางตรง วัตถุดิบทางอ้อม และ outsource แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Welch = 7.529) จึงสรุปว่าความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์ขึ้นกับประเภทสินค้า

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์ เป็นราย
คู่ระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี

(J) ยอดสั่งซื้อต่อปี	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	สูงมาก
น้อยมาก	-	-.786(*)	-1.110(*)	-1.273(*)	-1.844(*)
น้อย	.786(*)	-	-.324(*)	-.487	-1.058(*)
ปานกลาง	1.110(*)	.324(*)	-	-.163	-.734
มาก	1.273(*)	.487	.163	-	-.571
สูงมาก	1.844(*)	1.058(*)	.734	.571	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 เมื่อวิเคราะห์ด้วย Dunnett T3 พบว่ากลุ่มที่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมเฉลี่ยต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่กลุ่มซัพพลายเออร์ที่มียอดสั่งซื้อต่อปีน้อยมากมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่ากลุ่มที่มียอดสั่งซื้อน้อย ปานกลาง มาก และสูงมาก กลุ่มที่มียอดสั่งซื้อน้อยมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าปานกลาง และสูงมาก ส่วนกลุ่มที่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่กลุ่มซัพพลายเออร์ที่มียอดสั่งซื้อต่อปีน้อยกับกลุ่มที่มียอดสั่งซื้อมาก ปานกลางกับมาก และปานกลางกับสูงมาก

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์ เป็นราย
คู่ระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า

(J) ประเภทสินค้า	วัตถุดิบทางตรง	วัตถุดิบทางอ้อม	งานจ้างภายนอก
วัตถุดิบทางตรง	-	.434(*)	.252
วัตถุดิบทางอ้อม	-.434(*)	-	-.182
งานจ้างภายนอก	-.252	.182	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 เมื่อวิเคราะห์ด้วย Dunnett T3 พบว่ากลุ่มวัตถุดิบทางตรงกับกลุ่มวัตถุดิบทางอ้อม มีระดับคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยกลุ่มวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มวัตถุดิบทางอ้อม ส่วนกลุ่มงานจ้างภายนอก กับ

กลุ่มวัตถุดิบทางตรง กลุ่มวัตถุดิบทางอ้อม มีคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมเฉลี่ย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประ โยชน์ระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.263	3	2.088	3.909	.010
Within Groups	77.977	146	.534		
Total	84.240	149			

จากตารางที่ 4.15 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ F-Test พบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประ โยชน์ระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงสรุปได้ ว่า คะแนนผลประ โยชน์ขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประ โยชน์เป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มประเภท ธุรกิจ

	ตัวแทนจำหน่าย	ผู้รับจ้างภายนอก	โรงงาน	ธุรกิจบริการ
ตัวแทนจำหน่าย	-	-.512(*)	-.423(*)	-.074
ผู้รับจ้างภายนอก	.512(*)	-	.089	.438
โรงงาน	.423(*)	-.089	-	.349(*)
ธุรกิจบริการ	.074	-.438	-.349(*)	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วยวิธี LSD พบว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่มี คะแนนผลประ โยชน์เฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ได้แก่ กลุ่มตัวแทนจำหน่ายมี คะแนนผลประ โยชน์เฉลี่ยต่ำกว่าผู้รับจ้างภายนอก และกลุ่มโรงงาน กลุ่มโรงงานมีคะแนนผลงาน เฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มธุรกิจบริการ ส่วนกลุ่มอื่นๆมีคะแนนผลงานเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประ โยชน์ระหว่างกลุ่มยอดตั้งซื้อต่อปี

	Statistic(a)	df1	df2	Sig.
Welch	22.114	4	25.750	.000

จากตารางที่ 4.17 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Welch Test พบว่าคะแนนผลประ โยชน์ระหว่างกลุ่มยอดตั้งซื้อต่อปีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 จึงสรุปได้ว่าคะแนนผลประ โยชน์ขึ้นอยู่กับยอดตั้งซื้อต่อปี

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประ โยชน์เป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มยอดตั้งซื้อต่อปี

ยอดตั้งซื้อต่อปี	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	สูงมาก
น้อยมาก	-	-.585(*)	-1.080(*)	-1.545(*)	-1.831(*)
น้อย	.585(*)	-	-.495(*)	-.961(*)	-1.246(*)
ปานกลาง	1.080(*)	.495(*)	-	-.465	-.751(*)
มาก	1.545(*)	.961(*)	.465	-	-.286
สูงมาก	1.831(*)	1.246(*)	.751(*)	.286	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อวิเคราะห์ด้วย Dunnett T3 พบว่าชีพพลายเออร์ส่วนใหญ่ในกลุ่มมีคะแนนผลประ โยชน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 โดยกลุ่มมียอดตั้งซื้อต่อปีที่น้อยกว่าจะมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มที่มียอดตั้งซื้อที่มากกว่า

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประ โยชน์ระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า

ประเภทธุรกิจ	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.979	2	3.990	7.690	.001
Within Groups	76.261	147	.519		
Total	84.240	149			

จากตารางที่ 4.19 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ F-Test พบว่าคะแนนผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มประเภทสินค้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 จึงสรุปได้ว่า คะแนนผลประโยชน์ขึ้นอยู่กับประเภทสินค้า

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลประโยชน์ เป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า

	วัตถุดิบทางตรง	วัตถุดิบทางอ้อม	งานจ้างภายนอก
วัตถุดิบทางตรง	-	.486(*)	.099
วัตถุดิบทางอ้อม	-.486(*)	-	-.387(*)
งานจ้างภายนอก	-.099	.387(*)	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วยวิธี LSD พบว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีคะแนนผลประโยชน์เฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ได้แก่ กลุ่มวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนผลประโยชน์เฉลี่ยสูงกว่าวัตถุดิบทางอ้อม และกลุ่มวัตถุดิบทางอ้อมก็มีผลประ โยชน์ต่ำกว่ากลุ่มงานจ้างภายนอก ส่วนกลุ่มอื่นๆมีคะแนนผลงานเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความไว้วางใจระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11.054	3	3.685	12.745	.000
Within Groups	42.207	146	.289		
Total	53.261	149			

จากตารางที่ 4.21 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ F-Test พบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนความไว้วางใจระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงสรุปได้ว่า คะแนนความไว้วางใจขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความไว้วางใจเป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มประเภท
ธุรกิจ

	ตัวแทนจำหน่าย	ผู้รับจ้างภายนอก	โรงงาน	ธุรกิจบริการ
ตัวแทนจำหน่าย	-	.876(*)	.164	-.194
ผู้รับจ้างภายนอก	-.876(*)	-	-.711(*)	-1.070(*)
โรงงาน	-.164	.711(*)	-	-.358(*)
ธุรกิจบริการ	.194	1.070(*)	.358(*)	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วยวิธี LSD พบว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีคะแนนความไว้วางใจเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ได้แก่ กลุ่มตัวแทนจำหน่ายมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผู้รับจ้างภายนอก กลุ่มผู้รับจ้างภายนอกมีคะแนนความไว้วางใจเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มโรงงาน กลุ่มผู้รับจ้างภายนอกมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มธุรกิจบริการ กลุ่มโรงงานมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มธุรกิจบริการ ตัวแทนจำหน่ายมีคะแนนความไว้วางใจเฉลี่ยไม่แตกต่างจากกลุ่มธุรกิจบริการ และกลุ่มโรงงาน

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความไว้วางใจระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี

	Statistic(a)	df1	df2	Sig.
Welch	2.564	4	22.586	.066

จากตารางที่ 4.23 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Welch Test พบว่าคะแนนความไว้วางใจระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปีแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญ จึงสรุปได้ว่า คะแนนความไว้วางใจไม่ขึ้นกับยอดสั่งซื้อต่อปี

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความไว้วางใจระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13.810	2	6.905	25.729	.000
Within Groups	39.451	147	.268		
Total	53.261	149			

จากตารางที่ 4.24 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ F-Test พบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนความไว้วางใจระหว่างกลุ่มประเภทสินค้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงสรุปได้ว่าคะแนนความไว้วางใจขึ้นอยู่กับประเภทสินค้า

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความไว้วางใจ เป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า

	วัตถุดิบทางตรง	วัตถุดิบทางอ้อม	งานจ้างภายนอก
วัตถุดิบทางตรง	-	-.167	.762(*)
วัตถุดิบทางอ้อม	.167	-	.930(*)
งานจ้างภายนอก	-.762(*)	-.930(*)	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วยวิธี LSD พบว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีคะแนนความไว้วางใจเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ได้แก่ กลุ่มวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนสูงกว่ากลุ่มงานจ้างภายนอก กลุ่มวัตถุดิบทางอ้อมมีคะแนนสูงกว่ากลุ่มงานจ้างภายนอก ส่วนกลุ่มวัตถุดิบทางตรงกับกลุ่มวัตถุดิบทางอ้อมมีคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมกรรมการสื่อสารระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจ

	Statistic(a)	df1	df2	Sig.
Welch	13.302	3	54.340	.000

จากตารางที่ 4.26 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Welch Test พบว่าคะแนนพฤติกรรม การสื่อสารระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 จึงสรุปได้ว่า คะแนน พฤติกรรมสื่อสารขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมสื่อสาร เป็นรายคู่ระหว่างกลุ่ม ประเภทธุรกิจ

	ตัวแทนจำหน่าย	ผู้รับจ้างภายนอก	โรงงาน	ธุรกิจบริการ
ตัวแทนจำหน่าย	-	-1.149(*)	-.856(*)	-.162
ผู้รับจ้างภายนอก	1.149(*)	-	.294	.987(*)
โรงงาน	.856(*)	-.294	-	.693(*)
ธุรกิจบริการ	.162	-.987(*)	-.693(*)	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 เมื่อวิเคราะห์ด้วย Dunnett T3 พบว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีคะแนน พฤติกรรมสื่อสารเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มตัวแทนจำหน่ายมี คะแนนพฤติกรรมสื่อสารเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มผู้รับจ้างภายนอกและกลุ่มโรงงาน กลุ่มผู้รับจ้าง ภายนอกมีคะแนนพฤติกรรมสื่อสารเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มธุรกิจบริการ กลุ่มโรงงานมีคะแนน พฤติกรรมสื่อสารเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มธุรกิจบริการ ส่วนกลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีคะแนนพฤติกรรม การสื่อสารเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญได้แก่ กลุ่มตัวแทนจำหน่ายและกลุ่มธุรกิจบริการ กลุ่มผู้รับจ้างภายนอกกับกลุ่มโรงงาน

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมสื่อสารระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อ ปี

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	64.075	4	16.019	26.840	.000
Within Groups	86.540	145	.597		
Total	150.615	149			

จากตารางที่ 4.28 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ F-Test พบว่าคะแนนพฤติกรรม การสื่อสารระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 จึงสรุปได้ว่า คะแนนพฤติกรรม การสื่อสารขึ้นอยู่กับยอดสั่งซื้อต่อปี

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรม การสื่อสาร เป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี

ยอดสั่งซื้อต่อปี	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	สูงมาก
น้อยมาก	-	-.564(*)	-1.481(*)	-1.983(*)	-2.517(*)
น้อย	.564(*)	-	-.917(*)	-1.419(*)	-1.953(*)
ปานกลาง	1.481(*)	.917(*)	-	-.501(*)	-1.036(*)
มาก	1.983(*)	1.419(*)	.501(*)	-	-.535
สูงมาก	2.517(*)	1.953(*)	1.036(*)	.535	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.29 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วยวิธี LSD พบว่าทุกกลุ่มซัพพลายเออร์มีคะแนนพฤติกรรม การสื่อสารเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยกลุ่มมียอดสั่งซื้อต่อปี ที่น้อยกว่าจะมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มที่มียอดสั่งซื้อที่มากกว่าเสมอ

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรม การสื่อสารระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า

	Statistic(a)	df1	df2	Sig.
Welch	32.337	2	80.142	.000

จากตารางที่ 4.30 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Welch Test พบว่าคะแนนพฤติกรรม การสื่อสารระหว่างกลุ่มประเภทสินค้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 จึงสรุปได้ว่า คะแนนพฤติกรรม การสื่อสารขึ้นอยู่กับประเภทสินค้า

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมการสื่อสาร เป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า

	วัตถุดิบทางตรง	วัตถุดิบทางอ้อม	งานจ้างภายนอก
วัตถุดิบทางตรง	-	1.065(*)	.028
วัตถุดิบทางอ้อม	-1.065(*)	-	-1.037(*)
งานจ้างภายนอก	-.028	1.037(*)	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 เมื่อวิเคราะห์ด้วย Dunnett T3 พบว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่กลุ่มวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าวัตถุดิบทางอ้อม กลุ่มวัตถุดิบทางอ้อมมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มงานจ้างภายนอก ส่วนกลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ คือกลุ่มวัตถุดิบทางตรงกับกลุ่มงานจ้างภายนอก

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจ

	Statistic(a)	df1	df2	Sig.
Welch	1.680	3	47.163	.184

จากตารางที่ 4.32 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Welch Test พบว่าคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ จึงสรุปได้ว่า คะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ไม่ขึ้นกับประเภทธุรกิจ

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.185	4	2.546	6.112	.000
Within Groups	60.409	145	.417		
Total	70.593	149			

จากตารางที่ 4.33 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ F-Test พบว่าคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 จึงสรุปได้ว่าคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับยอดสั่งซื้อต่อปี

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์เป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี

ยอดสั่งซื้อต่อปี	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	สูงมาก
น้อยมาก	-	.116	.507(*)	.720(*)	.896(*)
น้อย	-.116	-	.391(*)	.604(*)	.780(*)
ปานกลาง	-.507(*)	-.391(*)	-	.213	.389
มาก	-.720(*)	-.604(*)	-.213	-	.176
สูงมาก	-.896(*)	-.780(*)	-.389	-.176	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.34 เมื่อวิเคราะห์ด้วย LSD พบว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์เฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่กลุ่มที่มียอดสั่งซื้อน้อยมากมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มียอดสั่งซื้อปานกลาง มาก และสูงมาก กลุ่มที่มียอดสั่งซื้อน้อยมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มียอดสั่งซื้อปานกลาง มาก และสูงมาก ส่วนกลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์เฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญ คือกลุ่มที่มียอดสั่งซื้อน้อยมากกับกลุ่มที่มียอดสั่งซื้อน้อย กลุ่มที่มียอดสั่งซื้อปานกลางกับกลุ่มที่มียอดสั่งซื้อมากและสูงมาก กลุ่มที่มียอดสั่งซื้อมากกับสูงมาก

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า

	Statistic(a)	df1	df2	Sig.
Welch	1.939	2	59.892	.153

จากตารางที่ 4.35 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Welch Test พบว่าคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประเภทสินค้าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ จึงสรุปได้ว่า คะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ไม่ขึ้นกับประเภทสินค้า

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการพึงพากันระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11.361	3	3.787	6.205	.001
Within Groups	89.105	146	.610		
Total	100.466	149			

จากตารางที่ 4.36 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ F-Test พบว่าคะแนนการพึงพากันระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 จึงสรุปได้ว่าคะแนนการพึงพากันขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ

ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการพึงพากันเป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจ

	ตัวแทนจำหน่าย	ผู้รับจ้างภายนอก	โรงงาน	ธุรกิจบริการ
ตัวแทนจำหน่าย	-	-1.033(*)	-.333(*)	-.112
ผู้รับจ้างภายนอก	1.033(*)	-	.700(*)	.921(*)
โรงงาน	.333(*)	-.700(*)	-	.221
ธุรกิจบริการ	.112	-.921(*)	-.221	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.37 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วยวิธี LSD พบว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีคะแนนการพึงพากันเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ได้แก่ กลุ่มตัวแทนจำหน่ายมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มผู้รับจ้างภายนอกและกลุ่มโรงงาน กลุ่มผู้รับจ้างภายนอกมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มโรงงานและกลุ่มธุรกิจบริการ ส่วนกลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีคะแนนการพึงพากันเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ได้แก่ กลุ่มตัวแทนจำหน่ายกับกลุ่มธุรกิจบริการ และกลุ่มโรงงานกับกลุ่มธุรกิจบริการ

ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการพึงพากันระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	34.834	4	8.708	19.239	.000
Within Groups	65.632	145	.453		
Total	100.466	149			

จากตารางที่ 4.38 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ F-Test พบว่าคะแนนการพึงพากันระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 จึงสรุปได้ว่าคะแนนการพึงพากันขึ้นอยู่กับยอดสั่งซื้อต่อปี

ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการพึงพากันเป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี

ยอดสั่งซื้อต่อปี	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	สูงมาก
น้อยมาก	-	-.550(*)	-1.081(*)	-1.592(*)	-2.087(*)
น้อย	.550(*)	-	-.531(*)	-1.042(*)	-1.536(*)
ปานกลาง	1.081(*)	.531(*)	-	-.511(*)	-1.006(*)
มาก	1.592(*)	1.042(*)	.511(*)	-	-.495
สูงมาก	2.087(*)	1.536(*)	1.006(*)	.495	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.39 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วยวิธี LSD พบว่าทุกกลุ่มซัพพลายเออร์มีคะแนนการพึงพากันเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 โดยกลุ่มที่มียอดสั่งซื้อต่อปีที่น้อยกว่าจะมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มที่มียอดสั่งซื้อที่มากกว่าเสมอ

ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการพึงพากันระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22.673	2	11.336	21.421	.000
Within Groups	77.793	147	.529		
Total	100.466	149			

จากตารางที่ 4.40 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ F-Test พบว่าคะแนนการพึงพากันระหว่างกลุ่มประเภทสินค้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 จึงสรุปได้ว่าคะแนนการพึงพากันขึ้นอยู่กับประเภทสินค้า

ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการพึงพากันเป็นรายคู่ระหว่างกลุ่มประเภทสินค้า

	วัตถุดิบทางตรง	วัตถุดิบทางอ้อม	งานจ้างภายนอก
วัตถุดิบทางตรง	-	.475(*)	-.663(*)
วัตถุดิบทางอ้อม	-.475(*)	-	-1.138(*)
งานจ้างภายนอก	.663(*)	1.138(*)	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.41 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วยวิธี LSD พบว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีคะแนนการพึงพากันเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ได้แก่ กลุ่มวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มวัตถุดิบทางอ้อม แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่างานจ้างภายนอก และกลุ่มวัตถุดิบทางอ้อมมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มงานจ้างภายนอก

3.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างปัจจัย

ตารางที่ 4.42 การแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะความสัมพันธ์

Pearson Correlation	ความสัมพันธ์โดยรวม	การต่างตอบแทน	ประโยชน์ทางธุรกิจ	ความน่าไว้วางใจ	ความไว้วางใจ	การแบ่งปันข้อมูล	การมีส่วนร่วมในข้อมูล	ความเป็นทางการ	ทรศนะคดีต่อข้อยกเว้น	การพึ่งพากัน
ความสัมพันธ์โดยรวม	1	.793 **	.610 **	.404 **	.411 **	.663 **	.662 **	-.179 *	-.307 **	.418 **
การต่างตอบแทน	.793 **	1	.648 **	.278 **	.315 **	.635 **	.641 **	-.133	-.396 **	.429 **
ประโยชน์ทางธุรกิจ	.610 **	.648 **	1	.213 **	.219 **	.686 **	.622 **	-.164 *	-.414 **	.456 **
ความน่าไว้วางใจ	.404 **	.278 **	.213 **	1	.861 **	.104	.153	-.270 **	.089	-.017
ความไว้วางใจ	.411 **	.315 **	.219 **	.861 **	1	.152	.254 **	-.251 **	.028	.020
การแบ่งปันข้อมูล	.663 **	.635(**)	.686 **	.104	.152	1	.818 **	-.124	-.517 **	.516 **
การมีส่วนร่วมในข้อมูล	.662 **	.641(**)	.622 **	.153	.254 **	.818 **	1	-.103	-.400 **	.565 **
ความเป็นทางการ	-.179 *	-.133	-.164 *	-.270 **	-.251 **	-.124	-.103	1	.089	.005
ทรศนะคดีต่อข้อยกเว้น	-.307 **	-.396(**)	-.414(**)	.089	.028	-.517 **	-.400 **	.089	1	-.284 **
การพึ่งพากัน	.418 **	.429(**)	.456(**)	-.017	.020	.516 **	.565 **	.005	-.284 **	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.42 เมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย พบว่าปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์ต่อกันดังนี้

- ด้านความสัมพันธ์โดยรวมมีความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นและทิศทางเดียวกันกับด้านอื่นๆ ส่วนใหญ่ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยส่วนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงได้แก่ ความสัมพันธ์โดยรวมกับการต่างตอบแทนมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ($r = .793$) รองลงมาได้แก่ความสัมพันธ์โดยรวมกับการแบ่งปันข้อมูล ($r = .663$) และการมีส่วนร่วมในข้อมูล ($r = .662$) ความสัมพันธ์โดยรวมกับประโยชน์ทางธุรกิจ ($r = .610$) ในส่วนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำเรียงตามลำดับคือ

ความสัมพันธ์โดยรวมกับการพึงพากัน ($r = .418$) ความสัมพันธ์โดยรวมกับความไว้วางใจ ($r = .411$) ความสัมพันธ์โดยรวมกับความน่าไว้วางใจ ($r = .404$) ยกเว้นด้านทัศนระคิดต่อช้อยกเว้น ($r = -.307$) ความสัมพันธ์เชิงเส้นในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์ต่ำกับความสัมพันธ์โดยรวมที่ระดับนัยสำคัญ .01 และความเป็นทางการ ($r = -.179$) มีความสัมพันธ์เชิงเส้นในทิศทางตรงกันข้ามกับความสัมพันธ์โดยรวมที่ระดับนัยสำคัญ .05

- ด้านการต่างตอบแทนมีความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นและทิศทางเดียวกันกับด้านอื่นๆ ส่วนใหญ่ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยส่วนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงเรียงตามลำดับคือ การต่างตอบแทนกับประโยชน์ทางธุรกิจ ($r = .648$) การต่างตอบแทนกับการมีส่วนร่วมในข้อมูล ($r = .641$) การต่างตอบแทนกับการแบ่งปันข้อมูล ($r = .635$) ในส่วนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำเรียงตามลำดับคือ การต่างตอบแทนกับการพึงพากัน ($r = .429$) การต่างตอบแทนกับความไว้วางใจ ($r = .315$) การต่างตอบแทนกับความน่าไว้วางใจ ($r = .278$) การต่างตอบแทนกับทัศนระคิดต่อช้อยกเว้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม ($r = -.396$) ยกเว้นด้านความเป็นทางการที่มีความสัมพันธ์กับการต่างตอบแทนอย่างไม่มีนัยสำคัญ

- ด้านประโยชน์ทางธุรกิจมีความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นและทิศทางเดียวกันกับด้านอื่นๆ ส่วนใหญ่ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยส่วนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงเรียงตามลำดับคือ ประโยชน์ทางธุรกิจกับการแบ่งปันข้อมูล ($r = .686$) ประโยชน์ทางธุรกิจกับการมีส่วนร่วมในข้อมูล ($r = .622$) ในส่วนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำเรียงตามลำดับคือ ประโยชน์ทางธุรกิจกับการพึงพากัน ($r = .456$) ประโยชน์ทางธุรกิจกับความไว้วางใจ ($r = .219$) ประโยชน์ทางธุรกิจกับความน่าไว้วางใจ ($r = .213$) ประโยชน์ทางธุรกิจกับทัศนระคิดต่อช้อยกเว้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม ($r = -.414$) และประโยชน์ทางธุรกิจกับความเป็นทางการมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม ($r = -.252$) ที่ระดับนัยสำคัญ .05

- ด้านความน่าไว้วางใจมีความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นและทิศทางเดียวกันกับความไว้วางใจสูง ที่ระดับนัยสำคัญ .01 ($r = .861$) แต่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความเป็นทางการต่ำ ($r = -.270$) ส่วนด้านการแบ่งปันข้อมูล การมีส่วนร่วมในข้อมูล ทัศนระคิดต่อช้อยกเว้น และการพึงพากับความน่าไว้วางใจมีความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นอย่างไม่มีนัยสำคัญ

- ด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นและทิศทางเดียวกันกับการมีส่วนร่วมในข้อมูลต่ำ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 ($r = .254$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความเป็นทางการต่ำ ($r = -.251$) ส่วนด้านการแบ่งปันข้อมูล ทัศนระคิดต่อช้อยกเว้นและการพึงพากันกับความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นอย่างไม่มีนัยสำคัญ

- ด้านการแบ่งปันข้อมูลมีความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นและทิศทางเดียวกันกับการมีส่วนร่วมในข้อมูลสูง ที่ระดับนัยสำคัญ .01 ($r = .818$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการฟังพากัน ($r = .516$) แต่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อช้อยกเว้น ($r = -.517$) ส่วนความเป็นทางการกับการแบ่งปันข้อมูลมีความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นอย่างไม่มีนัยสำคัญ
- ด้านการมีส่วนร่วมในข้อมูลมีความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นและมีทิศทางเดียวกันกับการฟังพากัน ที่ระดับนัยสำคัญ .01 ($r = .565$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อช้อยกเว้น ($r = -.400$) แต่ไม่มีนัยสำคัญกับความเป็นทางการ
- ด้านความเป็นทางการกับทัศนคติต่อช้อยกเว้น และการฟังพากัน มีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญ
- ด้านทัศนคติต่อช้อยกเว้นมีความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นและมีทิศทางตรงข้ามกับการฟังพากัน ที่ระดับนัยสำคัญ .01 ($r = -.284$)

3.5 ผลการจัดกลุ่มชีพพลายเออร์ตามลักษณะความสัมพันธ์

ตารางที่ 4.43 การแสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของปัจจัยต่างๆระหว่างกลุ่มชีพพลายเออร์ที่จัดแบ่งโดยวิธี Cluster Analysis

	กลุ่มที่ 1	SD	กลุ่มที่ 2	SD	รวม	SD
ความสัมพันธ์โดยรวม	3.56	.627	4.64	.505	3.64	.678
การต่างตอบแทน	3.30	.768	4.45	.522	3.39	.809
ประโยชน์ทางธุรกิจ	3.35	.658	4.73	.467	3.45	.738
ความน่าไว้วางใจ	3.88	.607	4.91	.302	3.95	.649
ความไว้วางใจ	3.88	.653	5.00	.000	3.96	.694
การแบ่งปันข้อมูล	2.48	1.038	4.45	.522	2.63	1.132
การมีส่วนร่วมในข้อมูล	2.97	1.063	4.73	.467	3.10	1.128
ความเป็นทางการ	3.93	.739	3.00	1.095	3.86	.803
ทัศนคติต่อช้อยกเว้น	3.98	.838	3.09	.701	3.91	.859
การฟังพากัน	2.59	.883	3.36	.809	2.65	.898
จำนวนชีพพลายเออร์	139		11		150	
ร้อยละ	92.7		7.3		100	

จากตารางที่ 4.43 เมื่อจัดกลุ่มโดยวิธี Cluster Analysis ภายใต้งัยด้านผลประโยชน์ ความไว้วางใจ พฤติกรรมการสื่อสาร และความเป็นทางการ สามารถจัดกลุ่มซัพพลายเออร์เป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 มีจำนวน 139 ราย คิดเป็นร้อยละ 92.7 และกลุ่มที่ 2 มีจำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.3 โดยมีคุณลักษณะของแต่ละกลุ่มดังนี้

- กลุ่ม 1 เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ทั้งหมดพบว่า เป็นกลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีความสัมพันธ์โดยรวมต่ำ (ค่าเฉลี่ย 3.5) ประโยชน์ต่างตอบแทนต่ำ (ค่าเฉลี่ย 3.30) ผลประโยชน์ทางธุรกิจต่ำ (ค่าเฉลี่ย 3.35) ความน่าไว้วางใจต่ำ (ค่าเฉลี่ย 3.88) ความไว้วางใจต่ำ (ค่าเฉลี่ย 3.88) การแบ่งปันข้อมูลต่ำ (ค่าเฉลี่ย 2.48) การมีส่วนร่วมในข้อมูลต่ำ (ค่าเฉลี่ย 2.97) ความเป็นทางการสูง (ค่าเฉลี่ย 3.93) ทรรศนะคติต่อช้อยกเว้นมีความเข้มงวดสูง (ค่าเฉลี่ย 3.98) และการพึ่งพากันต่ำ (ค่าเฉลี่ย 2.59)

- กลุ่ม 2 เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ทั้งหมดพบว่า เป็นกลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีความสัมพันธ์โดยรวมสูง (ค่าเฉลี่ย 4.64) ประโยชน์ต่างตอบแทนสูง (ค่าเฉลี่ย 4.45) ผลประโยชน์ทางธุรกิจสูง (ค่าเฉลี่ย 4.73) ความน่าไว้วางใจสูง (ค่าเฉลี่ย 4.91) ความไว้วางใจสูง (ค่าเฉลี่ย 5.00) การแบ่งปันข้อมูลปานสูง (ค่าเฉลี่ย 4.45) การมีส่วนร่วมในข้อมูลสูง (ค่าเฉลี่ย 4.73) ความเป็นทางการต่ำ (ค่าเฉลี่ย 3.00) ทรรศนะคติต่อช้อยกเว้นมีความเข้มงวดต่ำ (ค่าเฉลี่ย 3.09) การพึ่งพากันสูง (ค่าเฉลี่ย 3.36)

3.6 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี Chi Square & Monte Carlo

ตารางที่ 4.44 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจกับรูปแบบความสัมพันธ์

	Value	df	Asymp. Sig.		Monte Carlo Sig. (2-sided)	
			(2-sided)	Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	4.042666 ^a	3	0.256894	0.2573 ^b	0.24604	0.26856

a 3 cells (37.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .95.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

จากตารางที่ 4.44 พบว่าประเภทธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความสัมพันธ์ เนื่องจากมีค่านัยสำคัญเกินกว่า .05

ตารางที่ 4.45 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างยอดสั่งซื้อต่อปีกับรูปแบบความสัมพันธ์

	Value	df	Asymp. Sig.		Monte Carlo Sig. (2-sided)	
			(2-sided)	Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	25.7926 ^a	4	.000	0.001 ^b	0.000186	0.001814

a 4 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .51.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 957002199.

จากตารางที่ 4.45 พบว่ายอดสั่งซื้อต่อปีมีความสัมพันธ์กับรูปแบบความสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ .01

ตารางที่ 4.46 การแสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างยอดสั่งซื้อต่อปีกับรูปแบบความสัมพันธ์

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal		
Phi	.427	.001
Cramer's V	.302	.001
Contingency Coefficient	.393	.001
N of Valid Cases	150	

จากตารางที่ 4.46 พบว่า ยอดสั่งซื้อต่อปีมีความสัมพันธ์กับรูปแบบความสัมพันธ์ ในระดับค่อนข้างต่ำ (contingency = .393)

ตารางที่ 4.47 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสินค้ากับรูปแบบความสัมพันธ์

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	1.87346 ^a	2	0.391907	0.5136 ^b	0.500726	0.526474

a 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.47.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 79654295.

จากตารางที่ 4.47 พบว่าประเภทสินค้าไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความสัมพันธ์ เนื่องจากมีค่านัยสำคัญเกินกว่า .05

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ เป็นความพยายามในการทำความเข้าใจถึงลักษณะความสัมพันธ์ และปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อความสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมถึงความเป็นไปได้ในการพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่การเป็นพันธมิตรกันระหว่างบริษัทและซัพพลายเออร์ ซึ่งเป็นแนวโน้มการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันทางหนึ่ง ที่สามารถลดต้นทุน และเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เหนือกว่าคู่แข่ง และเป็นที่ต้องการของตลาดหรือผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานจัดซื้อที่มีต่อสภาพความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท3เอ็มประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท3เอ็มประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท3เอ็มประเทศไทยกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร

ศึกษาซัพพลายเออร์ภายในประเทศทั้งหมดที่ติดต่อซื้อขายกับบริษัท3เอ็มประเทศไทยจำกัด จำนวน 150 บริษัท ซึ่งแยกประเมินโดยพนักงานจัดซื้อ 3 คน ดังนี้

- คุณนงนุช คุณประสิทธิ์ ประเมินซัพพลายเออร์จำนวน 20 ราย
- คุณนงลักษณ์ พลระวีพงศ์ ประเมินซัพพลายเออร์จำนวน 80 ราย
- คุณกรรณิ์ ถ้ำลักษณ์เลิศ ประเมินซัพพลายเออร์จำนวน 50 ราย

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบบสอบถาม จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงของ แบบสอบถาม และให้ผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับผู้จัดซื้อจำนวน 3 ท่านทำการประเมินค่าดัชนีความ สอดคล้องระหว่างคำถามกับจุดประสงค์ (IOC) ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.7 – 1.0 แล้วนำแบบสอบถามที่ ได้ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว จึงนำไปทดสอบความ เทียงของแบบสอบถามกับพนักงานจัดซื้อของบริษัทกระดาษ และบริษัทเกี่ยวกับโรงพิมพ์ต่างๆ ใน การประเมินชีพหลายเออร์จำนวน 56 ราย ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.992 จึงได้แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ส่วนที่2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและชีพ หลายเออร์

รูปแบบคำถามเป็นคำถามปลายปิด โดยเรียงลำดับคะแนนความคิดเห็นใน ลักษณะมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

1.2.3 วิธีการรวบรวมข้อมูล

ส่งแบบสอบถามให้พนักงานจัดซื้อบริษัท3เอ็มฯ ตอบแบบสอบถาม จำนวน 150 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ช่วยในการประมวลผลข้อมูลดังนี้

- 1) ตรวจสอบแบบประเมินที่ได้รับกลับคืนทุกฉบับ จำนวน 150 ฉบับ
- 2) นำแบบประเมินที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้
- 3) นำแบบประเมินที่สมบูรณ์ไปป้อนข้อมูลตาม โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

เพื่อประมวลผล

4) หาค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของชีพหลายเออร์ ที่ถูกประเมิน

5) หาค่าความเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้าน ความสัมพันธ์ที่มีต่อชีพหลายเออร์

6) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ชีพหลายเออร์ประเภทต่างๆ

7) หากค่าความสัมพันธ์ระหว่างกันของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อลักษณะความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์

8) จัดกลุ่มซัพพลายเออร์ เพื่อพิจารณาลักษณะความสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่ม

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ผลการศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของซัพพลายเออร์

ซัพพลายเออร์ภายในประเทศของบริษัท3เอ็มประเทศไทยจำกัด จำนวน 150 ราย ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจประเภทโรงงานผลิต คิดเป็นร้อยละ 46 รองลงมาคือธุรกิจประเภทตัวแทนจำหน่าย คิดเป็นร้อยละ 25.3 และธุรกิจบริการ คิดเป็นร้อยละ 20 ธุรกิจรับจ้างผลิต/ประกอบงาน คิดเป็นร้อยละ 8.7 ตามลำดับ เมื่อจัดแบ่งซัพพลายเออร์ โดยแยกตามขนาดการสั่งซื้อต่อปี พบว่าส่วนใหญ่มียอดซื้อน้อย คิดเป็นร้อยละ 50.7 รองลงมาคือมียอดซื้อปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 28.7 และมียอดซื้อมาก คิดเป็นร้อยละ 8.6 มียอดซื้อน้อยมาก คิดเป็นร้อยละ 7.3 มียอดซื้อสูงมาก คิดเป็นร้อยละ 4.7 ตามลำดับ เมื่อจัดแบ่งซัพพลายเออร์ โดยแยกตามประเภทสินค้าพบว่า ส่วนใหญ่เป็นสินค้าประเภทวัตถุดิบทางตรง 51 ราย คิดเป็นร้อยละ 34 วัตถุดิบทางอ้อม 79 ราย คิดเป็นร้อยละ 52.7 และงานจ้างภายนอก 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.3

1.3.2 ผลการศึกษาสภาพความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท3เอ็มประเทศไทยจำกัดกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ

ด้านความสัมพันธ์โดยรวมระหว่างบริษัทกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ เมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มซัพพลายเออร์พบว่า ธุรกิจประเภทตัวแทนจำหน่าย มีระดับคะแนนความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ดี ผู้รับจ้างผลิต/ประกอบงานมีระดับคะแนนความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ดี โรงงานผลิตมีระดับคะแนนความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ดี ส่วนธุรกิจบริการมีระดับคะแนนความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ปานกลาง ซัพพลายเออร์ที่มียอดซื้อน้อยมาก ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์ปานกลาง ซัพพลายเออร์ที่มียอดซื้อน้อยส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์ดีมาก ซัพพลายเออร์ที่มียอดซื้อปานกลางส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์ดี ซัพพลายเออร์ที่มียอดซื้อสูงมาก ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์ดี และซัพพลายเออร์ที่มียอดซื้อสูงมาก ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์ดีมาก ซัพพลายเออร์ประเภทวัตถุดิบทางตรง ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมดี ซัพพลายเออร์ประเภทวัตถุดิบทางอ้อม ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมปานกลาง รองลงมา ซัพพลายเออร์ประเภทงานจ้างภายนอก ส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมดี

ด้านผลประโยชน์ระหว่างบริษัทและซัพพลายเออร์ภายในประเทศ บริษัทมีผลประโยชน์ร่วมกันกับซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่ในระดับปานกลาง บริษัทมีต้นทุนเทียบเคียงต่ำลงจากการติดต่อกับซัพพลายเออร์โดยเฉลี่ยในระดับมาก การติดต่อกับซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่ช่วยให้บริษัทรักษาคุณภาพกับลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอในระดับปานกลาง

ด้านความไว้วางใจที่บริษัทมีต่อซัพพลายเออร์ภายในประเทศ ซัพพลายเออร์คิดราคาอย่างยุติธรรมในระดับปานกลาง ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านคุณภาพวัตถุดิบ/สินค้าในระดับมาก ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านการจัดส่งวัตถุดิบ/สินค้าในระดับมาก รู้สึกยินดีกับแนวทางที่ซัพพลายเออร์ปฏิบัติต่อบริษัทในฐานะลูกค้าในระดับมาก ซัพพลายเออร์มีความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการรักษาความสัมพันธ์กับบริษัทในระดับมาก และไว้วางใจซัพพลายเออร์ในระดับมาก

ด้านพฤติกรรมสื่อสารระหว่างบริษัทกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ มีการแบ่งปันข้อมูลของบริษัทให้กับซัพพลายเออร์ในระดับปานกลาง ซัพพลายเออร์มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับบริษัทในระดับปานกลาง มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงความต้องการให้กับซัพพลายเออร์ทราบล่วงหน้าในระดับปานกลาง ทั้ง 2 ฝ่ายคาดว่าอีกฝ่ายจะจัดหาข้อมูลให้เกินกว่าที่มีการทำข้อตกลงไว้ในระดับน้อย มีความต้องการคำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลต่างๆ จากซัพพลายเออร์เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกันในระดับปานกลาง การสนับสนุนให้ซัพพลายเออร์เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้นในระดับปานกลาง

ด้านการควบคุมความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ มีการตั้งจองสินค้ากับซัพพลายเออร์ด้วยใบสั่งซื้อเท่านั้นในระดับมาก มีการติดต่อกับซัพพลายเออร์อย่างเป็นทางการมากกว่าการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการในระดับมาก บริษัทไม่ได้คาดหวังว่าซัพพลายเออร์จะดำเนินการสิ่งใดที่นอกเหนือไปจากข้อตกลงที่ทำไว้ในระดับมาก บริษัทไม่ได้เตรียมการผ่อนผันใดๆ ให้กับซัพพลายเออร์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นชั่วคราวกับการจัดส่งสินค้าตามที่ตกลงกันไว้ในระดับปานกลาง

ด้านการพึ่งพาซัพพลายเออร์ในประเทศของ 3 เอ็มประเทศไทย บริษัทไม่สามารถตัดความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ได้โดยง่ายในระดับปานกลาง บริษัทใช้ระยะเวลาานมากในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/วัตถุดิบในระดับน้อย ต้นทุนในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่สูงมากในระดับน้อย

สรุปลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับซัพพลายเออร์ในประเทศ บริษัทมีผลประโยชน์กับซัพพลายเออร์ในประเทศในระดับปานกลาง มีความไว้วางใจซัพพลายเออร์ในประเทศในระดับสูง มีพฤติกรรมสื่อสารติดต่อสื่อสารกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศใน

ระดับปานกลาง การควบคุมความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ภายในประเทศมีความเข้มงวดในระดับสูง และบริษัทพึ่งพาซัพพลายเออร์ภายในประเทศในระดับปานกลาง

1.3.3 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคะแนนปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประเภทซัพพลายเออร์

ด้านความสัมพันธ์โดยรวม เมื่อเปรียบเทียบคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมเฉลี่ยของซัพพลายเออร์แต่ละประเภทธุรกิจพบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบกันในกลุ่มยอดสั่งซื้อพบว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่มียอดสั่งซื้อต่อปีน้อยมากและกลุ่มซัพพลายเออร์ที่มียอดสั่งซื้อต่อปีน้อย ส่วนใหญ่จะมีคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่มียอดสั่งซื้อต่อปีปานกลาง มาก และสูงมาก แต่กลุ่มซัพพลายเออร์ที่มียอดสั่งซื้อต่อปีปานกลาง มาก และสูงมาก มีคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบกันในกลุ่มประเภทสินค้าพบว่า กลุ่มวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มวัตถุดิบทางอ้อม ส่วนกลุ่มงานจ้างภายนอก กับกลุ่มวัตถุดิบทางตรง กลุ่มวัตถุดิบทางอ้อม มีคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน

ด้านผลประโยชน์ กลุ่มตัวแทนจำหน่ายมีคะแนนผลประโยชน์เฉลี่ยต่ำกว่าผู้รับจ้างภายนอก และกลุ่มโรงงาน กลุ่มโรงงานมีคะแนนผลงานเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มธุรกิจบริการ เมื่อเปรียบเทียบกันในกลุ่มยอดสั่งซื้อพบว่ากลุ่มที่มียอดสั่งซื้อต่อปีที่น้อยกว่าจะมีคะแนนเฉลี่ยด้านผลประโยชน์ต่ำกว่ากลุ่มที่มียอดสั่งซื้อที่มากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกันในกลุ่มประเภทสินค้าพบว่า กลุ่มวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนผลประโยชน์เฉลี่ยสูงกว่าวัตถุดิบทางอ้อม และกลุ่มวัตถุดิบทางอ้อมก็มีผลประโยชน์ต่ำกว่ากลุ่มงานจ้างภายนอก

ด้านความไว้วางใจ เมื่อเปรียบเทียบคะแนนความไว้วางใจเฉลี่ยระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจพบว่า กลุ่มซัพพลายเออร์ประเภทตัวแทนจำหน่ายมีคะแนนความไว้วางใจเฉลี่ยไม่แตกต่างจากกลุ่มธุรกิจบริการ กลุ่มผู้รับจ้างภายนอกมีคะแนนความไว้วางใจเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มธุรกิจบริการ กลุ่มตัวแทนจำหน่าย และกลุ่มโรงงานตามลำดับ กลุ่มโรงงานมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มธุรกิจบริการ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อพบว่าคะแนนความไว้วางใจเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มยอดสั่งซื้อไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มประเภทสินค้าพบว่า กลุ่มวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนความไว้วางใจเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มงานจ้างภายนอก และกลุ่มวัตถุดิบทางอ้อมมีคะแนนความไว้วางใจเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มงานจ้างภายนอก ส่วนกลุ่มวัตถุดิบทางตรงกับกลุ่มวัตถุดิบทางอ้อมมีคะแนนความไว้วางใจเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน

ด้านพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร เมื่อเปรียบเทียบคะแนนพฤติกรรมกรรมการสื่อสารระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจพบว่า กลุ่มตัวแทนจำหน่ายมีคะแนนพฤติกรรมกรรมการสื่อสารเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มผู้รับจ้างภายนอกและกลุ่มโรงงาน กลุ่มผู้รับจ้างภายนอกมีคะแนนพฤติกรรมกรรมการสื่อสารเฉลี่ย

สูงกว่ากลุ่มธุรกิจบริการ กลุ่มโรงงานมีคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มธุรกิจบริการ ส่วนกลุ่มตัวแทนจำหน่ายเทียบกับกลุ่มธุรกิจบริการ และกลุ่มผู้รับจ้างภายนอกเทียบกับกลุ่ม โรงงาน แล้ว มีคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อ พบว่า ซัพพลายเออร์ในกลุ่มมียอดสั่งซื้อต่อปีที่น้อยกว่าจะมีคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มที่มียอดสั่งซื้อที่มากกว่าเสมอ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างประเภทสินค้าพบว่า กลุ่มวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารเฉลี่ยสูงกว่าวัตถุดิบทางอ้อม กลุ่มวัตถุดิบทางอ้อมมีคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มงานจ้างภายนอก ส่วนกลุ่มวัตถุดิบทางตรงกับกลุ่มงานจ้างภายนอกมีคะแนนพฤติกรรมการสื่อสารเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน

ด้านการควบคุมความสัมพันธ์ เมื่อเปรียบเทียบคะแนนการควบคุม

ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจพบว่า ซัพพลายเออร์แต่ละประเภทธุรกิจมีคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อพบว่า กลุ่มที่มียอดสั่งซื้อน้อยมากและกลุ่มที่มียอดสั่งซื้อน้อย จะมีคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์เฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มียอดสั่งซื้อปานกลาง มาก และสูงมากตามลำดับ ส่วนกลุ่มที่มียอดสั่งซื้อปานกลาง มากและสูงมาก เมื่อเปรียบเทียบกันเป็นรายคู่แล้วมีคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์เฉลี่ยไม่แตกต่างกัน และกลุ่มที่มียอดสั่งซื้อน้อยมากกับกลุ่มที่มียอดสั่งซื้อน้อยก็มีคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์เฉลี่ยไม่แตกต่างกันเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มประเภทสินค้าพบว่าคะแนนการควบคุมความสัมพันธ์ในแต่ละกลุ่มประเภทสินค้าไม่แตกต่างกัน

ด้านการพึ่งพากัน เมื่อเปรียบเทียบคะแนนการพึ่งพากันระหว่างกลุ่ม

ประเภทธุรกิจพบว่า กลุ่มตัวแทนจำหน่ายมีคะแนนการพึ่งพากันเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มผู้รับจ้างภายนอก และกลุ่มโรงงาน กลุ่มผู้รับจ้างภายนอกมีคะแนนการพึ่งพากันเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่ม โรงงานและกลุ่มธุรกิจบริการ ส่วนกลุ่มตัวแทนจำหน่ายเทียบกับกลุ่มธุรกิจบริการ และกลุ่มโรงงานเทียบกับกลุ่มธุรกิจบริการ มีคะแนนการพึ่งพากันเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบคะแนนการพึ่งพากันระหว่างกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปีพบว่า กลุ่มที่มียอดสั่งซื้อต่อปีที่น้อยกว่าจะมีคะแนนการพึ่งพากันเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มที่มียอดสั่งซื้อที่มากกว่าเสมอ เมื่อเปรียบเทียบคะแนนการพึ่งพากันระหว่างกลุ่มประเภทสินค้าพบว่า กลุ่มงานจ้างภายนอกมีคะแนนการพึ่งพากันเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มวัตถุดิบทางตรงและกลุ่มวัตถุดิบทางอ้อม และกลุ่มวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนการพึ่งพากันเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มวัตถุดิบทางอ้อม

1.3.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างปัจจัย

เมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย พบว่าปัจจัยต่างๆมีความสัมพันธ์ต่อกันดังนี้

- ด้านความสัมพันธ์โดยรวมที่ระดับนัยสำคัญ .01 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงกับการต่างตอบแทนมากที่สุด รองลงมาคือการแบ่งปันข้อมูล การมีส่วนร่วมในข้อมูล ประโยชน์ทางธุรกิจ ในส่วนที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำเรียงตามลำดับจากค่าความสัมพันธ์มากไปหาน้อยคือ ความสัมพันธ์โดยรวมกับการพึ่งพากัน ความสัมพันธ์โดยรวมกับความไว้วางใจ ความสัมพันธ์โดยรวมกับความน่าไว้วางใจ ยกเว้นด้านทรศนะคติต่อช้อยกเว้นที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำกับความสัมพันธ์โดยรวม และที่ระดับนัยสำคัญ .05 ความสัมพันธ์โดยรวมกับความเป็นทางการมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำ

- ด้านการต่างตอบแทนที่ระดับนัยสำคัญ .01 มีค่าความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวในระดับสูงเรียงตามลำดับคือ ประโยชน์ทางธุรกิจ การมีส่วนร่วมในข้อมูล และการแบ่งปันข้อมูล ในส่วนที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำเรียงตามลำดับคือ การพึ่งพากัน ความไว้วางใจ และความน่าไว้วางใจ ส่วนด้านทรศนะคติต่อช้อยกเว้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำกับการต่างตอบแทน ยกเว้นด้านความเป็นทางการกับการต่างตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กัน

- ด้านประโยชน์ทางธุรกิจที่ระดับนัยสำคัญ .01 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงกับการแบ่งปันข้อมูลมากที่สุด รองลงมาคือการมีส่วนร่วมในข้อมูลในส่วนที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำเรียงตามลำดับจากค่าความสัมพันธ์มากไปน้อยคือ การพึ่งพากัน ความไว้วางใจ และความน่าไว้วางใจ ส่วนด้านทรศนะคติต่อช้อยกเว้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำกับประโยชน์ทางธุรกิจ และที่ระดับนัยสำคัญ .05 ประโยชน์ทางธุรกิจกับความเป็นทางการมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำ

- ด้านความน่าไว้วางใจที่ระดับนัยสำคัญ .01 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความไว้วางใจในระดับสูง แต่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความเป็นทางการในระดับต่ำ ส่วนด้านการแบ่งปันข้อมูล การมีส่วนร่วมในข้อมูล ทรศนะคติต่อช้อยกเว้น และการพึ่งพากันกับความน่าไว้วางใจไม่มีความสัมพันธ์กัน

- ด้านความไว้วางใจที่ระดับนัยสำคัญ .01 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการมีส่วนร่วมในข้อมูลในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความเป็นทางการในระดับต่ำ ส่วนด้านการแบ่งปันข้อมูล ทรศนะคติต่อช้อยกเว้นและการพึ่งพากันกับความไว้วางใจ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

- ด้านการแบ่งปันข้อมูลที่ระดับนัยสำคัญ .01 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการมีส่วนร่วมในข้อมูลในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพึ่งพากันในระดับปานกลาง แต่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับทรศนะคติต่อช้อยกเว้นในระดับปานกลาง ส่วนความเป็นทางการกับการแบ่งปันข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์กัน

- ด้านการมีส่วนร่วมในข้อมูลที่ระดับนัยสำคัญ .01 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพึ่งพากันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับทฤษฎีการคัดต่อข้อยกเว้นในระดับต่ำ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นทางการ
- ด้านความเป็นทางการกับทฤษฎีการคัดต่อข้อยกเว้น และการพึ่งพากัน มีความสัมพันธ์กัน
- ด้านทฤษฎีการคัดต่อข้อยกเว้นที่ระดับนัยสำคัญ .01 มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับการพึ่งพากันในระดับต่ำ

1.3.5 ผลการจัดกลุ่มซัพพลายเออร์ตามลักษณะความสัมพันธ์

เมื่อจัดกลุ่มตามปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะความสัมพันธ์ ได้แก่ผลประโยชน์ ความไว้วางใจ พฤติกรรมการสื่อสาร และความเป็นทางการ สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่ม1 เป็นกลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีความพอใจด้านความสัมพันธ์โดยรวมต่ำ มีผลประโยชน์ต่ำ มีความไว้วางใจต่ำ มีพฤติกรรมการสื่อสารปานกลาง มีความเข้มงวดในการควบคุมความสัมพันธ์สูง และมีการพึ่งพากันต่ำ
- กลุ่ม2 เป็นกลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีความพอใจด้านความสัมพันธ์โดยรวมสูง มีผลประโยชน์สูง มีความไว้วางใจสูง มีพฤติกรรมการสื่อสารสูง มีความเข้มงวดในการควบคุมความสัมพันธ์ต่ำ และมีการพึ่งพากันสูง

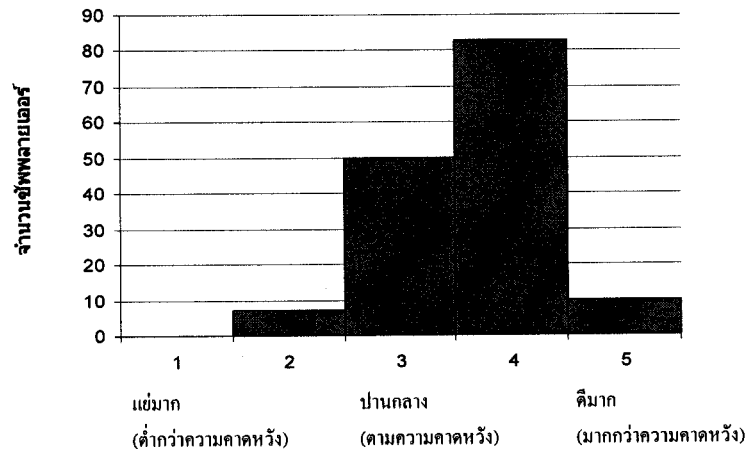
1.4 การทดสอบสมมติฐาน

1.4.1 สมมติฐานที่1 ประเภทธุรกิจของซัพพลายเออร์ไม่มีผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานเป็นจริงคือ ประเภทธุรกิจของซัพพลายเออร์ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์

1.4.2 สมมติฐานที่2 ขนาดการสั่งซื้อไม่มีผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ จากการศึกษาพบว่าปฏิเสธสมมติฐานนั่นคือ ขนาดการสั่งซื้อมีความสัมพันธ์กับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ ที่นัยสำคัญระดับ .01 แต่ระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

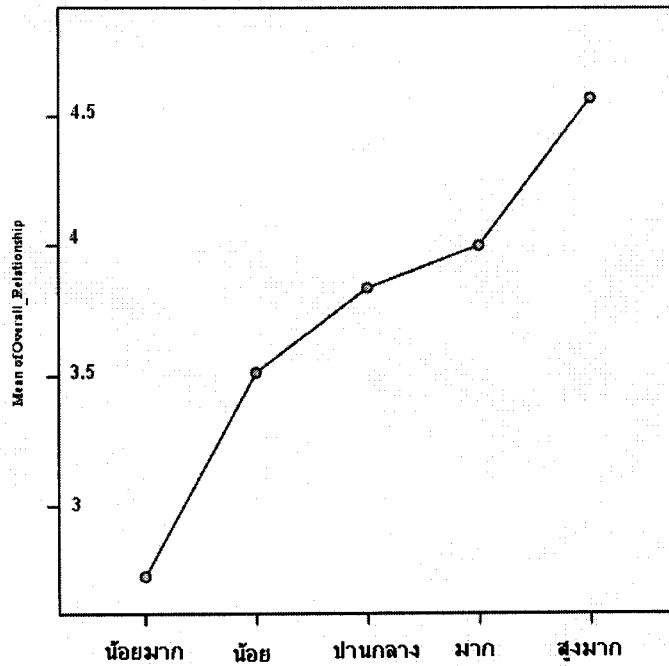
1.4.3 สมมติฐานที่3 ประเภทสินค้าที่สั่งซื้อไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานเป็นจริงคือ ประเภทสินค้าไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์

2. อภิปรายผล



ภาพที่ 5.1 ความสัมพันธ์โดยรวมกับซัพพลายเออร์ภายในประเทศ

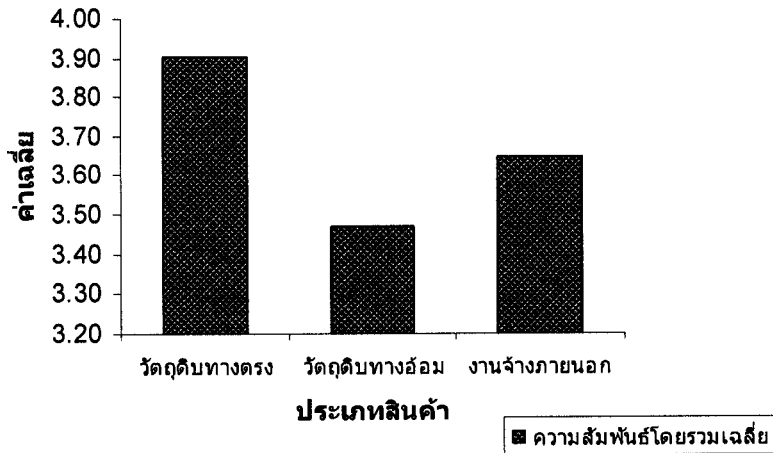
จากภาพที่ 5.1 จะเห็นว่าบริษัท 3 เอ็ม ประเทศไทย กับซัพพลายเออร์ในประเทศส่วนใหญ่ มีความสัมพันธ์โดยรวมดี ซึ่งความพอใจที่มีต่อซัพพลายเออร์ของบริษัทฯ ส่วนใหญ่จะมาจาก การที่ซัพพลายเออร์สามารถส่งสินค้าได้ถูกต้องตามจำนวน คุณภาพ และเวลาที่ต้องการ ซึ่งเป็นหลักพื้นฐานในการซื้อขายทั่วไป เมื่อแยกพิจารณาเป็นกลุ่มตามยอดสั่งซื้อต่อปี ตามภาพที่ 5.2 พบว่ามีแนวโน้มที่ซัพพลายเออร์ที่มียอดสั่งซื้อต่อปีสูง จะมีความสัมพันธ์โดยรวมดีกว่าซัพพลายเออร์ที่มียอดซื้อต่ำ ทำให้ประมาณได้ว่าเมื่อบริษัทและซัพพลายเออร์มีผลประโยชน์ร่วมกันในระดับสูง จะมีผลต่อความสัมพันธ์โดยรวมดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์โดยรวมกับผลประโยชน์ระหว่างบริษัทกับซัพพลายเออร์ ที่มีค่าความสัมพันธ์เชิงเส้นในทางเดียวกันในระดับสูง



ภาพที่ 5.2 ค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์โดยรวมตามกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี

เมื่อพิจารณาเป็นกลุ่มตามประเภทสินค้า พบว่าซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่ภายในกลุ่มวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมดี ดังได้จากภาพที่ 5.3 กลุ่มวัตถุดิบทางตรงมีความสัมพันธ์โดยรวมเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มวัตถุดิบทางอ้อม ผู้วิจัยเห็นว่าเนื่องจากวัตถุดิบทางตรงมีความสำคัญกับการผลิต ทำให้บริษัทให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์ที่จำหน่ายวัตถุดิบทางตรง โดยมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในระดับสูงกว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่จำหน่ายวัตถุดิบทางอ้อม ซึ่งดูได้จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสินค้ากับพฤติกรรมการสื่อสาร ที่แสดงผลว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่จำหน่ายวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนพฤติกรรมการสื่อสาร โดยเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ที่จำหน่ายวัตถุดิบทางอ้อม ประกอบกับผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์โดยรวมกับพฤติกรรมการสื่อสารที่มีค่าความสัมพันธ์เชิงเส้นในทางเดียวกันในระดับสูง จึงส่งเสริมให้ความสัมพันธ์โดยรวมของซัพพลายเออร์ที่จำหน่ายวัตถุดิบทางตรงมีคะแนนความสัมพันธ์โดยรวมสูงกว่าซัพพลายเออร์ที่จำหน่ายวัตถุดิบทางอ้อม

ความสัมพันธ์โดยรวมเฉลี่ย

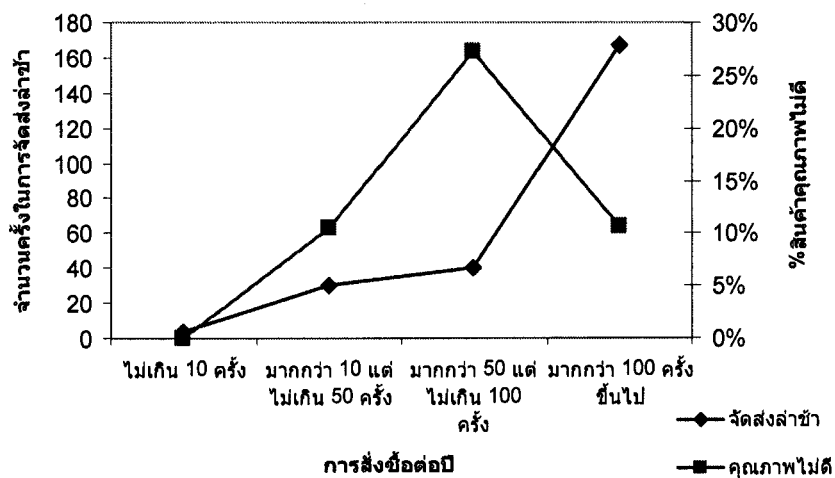


ภาพที่ 5.3 ความสัมพันธ์โดยรวมตามประเภทสินค้า

ด้านผลประโยชน์ระหว่างบริษัท เมื่อพิจารณาตามกลุ่มประเภทธุรกิจพบว่า กลุ่มผู้รับจ้างภายนอกและ โรงงานผลิตมีคะแนนด้านผลประโยชน์ระหว่างบริษัทสูงกว่ากลุ่มตัวแทนจำหน่าย และธุรกิจบริการ ทำให้บริษัทมีการสื่อสารกับซัพพลายเออร์ในกลุ่มผู้รับจ้างภายนอกและ โรงงานผลิตในระดับสูง และเมื่อมีการสื่อสารกันบ่อยครั้งก็จะส่งผลให้บริษัทมีความยืดหยุ่นในการควบคุมความสัมพันธ์มากขึ้น แม้ว่าผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มประเภทธุรกิจในการควบคุมความสัมพันธ์ จะชี้ว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่เมื่อแยกวิเคราะห์ในเรื่องทัศนคติต่อซัพพลายเออร์ ก็พบว่ากลุ่มโรงงานผลิตมีความยืดหยุ่นมากกว่ากลุ่มตัวแทนจำหน่าย และกลุ่มผู้รับจ้างภายนอกมีความยืดหยุ่นมากกว่ากลุ่มธุรกิจบริการ

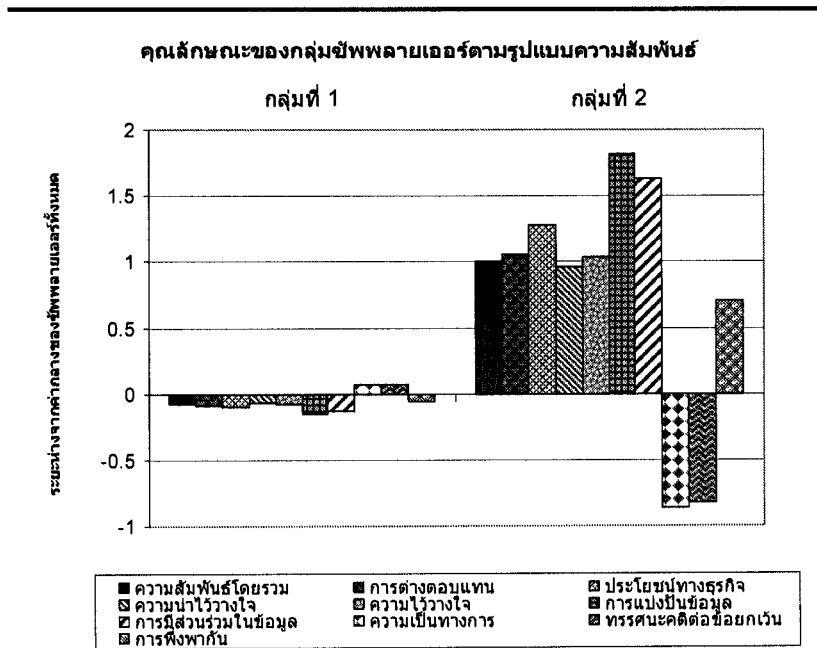
ด้านความไว้วางใจ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มประเภทธุรกิจ ทำให้ทราบว่ากลุ่มซัพพลายเออร์ประเภทผู้รับจ้างภายนอกของบริษัทฯ มีคะแนนความไว้วางใจค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ ซึ่งเกิดจากการที่ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีความสม่ำเสมอในการรักษาความสัมพันธ์กับบริษัทฯ เป็นสาเหตุหลัก เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านยอดสั่งซื้อต่อปีก็พบว่าไม่มีผลต่อความไว้วางใจที่บริษัทมีต่อซัพพลายเออร์ และเมื่อพิจารณาด้านประเภทสินค้าพบว่า บริษัทฯ ไว้วางใจซัพพลายเออร์ประเภทวัตถุดิบทางอ้อมสูงที่สุด รองลงมาเป็นวัตถุดิบทางตรง และสุดท้ายคืองานจ้างภายนอก ที่ผลออกมาเป็นเช่นนี้ เนื่องจากความไว้วางใจที่วัดได้จากการวิจัยนี้ เป็นความไว้วางใจตามสัญญา ตามแนวคิดลำดับขั้นความไว้วางใจของ Sako ซึ่งบริษัทฯ และซัพพลายเออร์มีข้อผูกพันตามเงื่อนไขที่ระบุใบสั่งซื้อ ดังนั้นในกรณีที่ซัพพลายเออร์สามารถทำตามเงื่อนไขหลักนั้นคือการจัดส่งสินค้าได้ตรงตามกำหนด และมีคุณภาพตรงตามความต้องการ ก็จะทำให้บริษัทเกิดความไว้วางใจ จากรายงานผล

การดำเนินงานของซัพพลายเออร์ที่บริษัทฯ มีการวัดผลทุกปีดังภาพที่ 5.4 แสดงให้เห็นว่าปัญหาด้านการจัดส่งและคุณภาพสินค้า มักจะแปรผันตามกับความถี่ในการสั่งซื้อ ยิ่งมีความถี่ในการสั่งซื้อมากก็จะพบปัญหามาก ดังนั้นซัพพลายเออร์ประเภทวัตถุดิบทางตรง และงานจ้างภายนอก ซึ่งมีความถี่ในการสั่งซื้อมากกว่า จึงพบปัญหาด้านการจัดส่งและคุณภาพมากกว่าซัพพลายเออร์ประเภทวัตถุดิบทางอ้อม เมื่อประกอบกับการสั่งซื้อวัตถุดิบทางตรงและงานจ้างภายนอกมีเงื่อนไขประกอบอื่นๆที่เข้มงวดกว่า ก็ยิ่งส่งผลทางลบต่อความไว้วางใจที่บริษัทฯมีต่อซัพพลายเออร์



ภาพที่ 5.4 รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของซัพพลายเออร์

ด้านการพึ่งพากัน บริษัทฯมีการพึ่งพาสัพพลายเออร์ประเภทผู้รับจ้างภายนอกสูงที่สุด รองลงมาคือ โรงงานผลิต สุดท้ายคือตัวแทนจำหน่ายและธุรกิจบริการ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มยอดสั่งซื้อต่อปี พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการพึ่งพากัน นั่นคือยังมียอดสั่งซื้อสูงขึ้นเท่าใด บริษัทฯก็ต้องพึ่งพาสัพพลายเออร์รายนั้นๆมากยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาตามประเภทสินค้า พบว่าบริษัทฯ มีการพึ่งพาสัพพลายเออร์ประเภทงานจ้างภายนอกสูงที่สุด รองลงมาคือวัตถุดิบทางตรง และวัตถุดิบทางอ้อมตามลำดับ



ภาพที่ 5.5 กลุ่มซัพพลายเออร์ภายในประเทศจัดแบ่งตามปัจจัยต่างๆ

เมื่อนำมาผลที่ได้มาจัดแสดงในรูปกราฟแท่ง โดยใช้ผลต่างระหว่างค่ากลางในแต่ละกลุ่มกับค่ากลางรวม ดังภาพที่ 5.2 ซึ่งกลุ่มซัพพลายเออร์ที่จัดแบ่งตามลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในการศึกษาวิจัย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผลประโยชน์ระหว่างบริษัท ด้านความไว้วางใจ ด้านพฤติกรรมการสื่อสาร ด้านการควบคุมความสัมพันธ์ และด้านการพึ่งพากัน จะได้กลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีลักษณะความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกมากที่สุดถึง 92.7% ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างความสัมพันธ์ต่างๆกับค่ากลางของซัพพลายเออร์โดยรวม พบว่า มีความพอใจด้านความสัมพันธ์โดยรวม ผลประโยชน์ ความไว้วางใจ พฤติกรรมการสื่อสาร และมีการพึ่งพากันต่ำ แต่มีความเข้มงวดในการควบคุมความสัมพันธ์สูงกว่าค่ากลางของซัพพลายเออร์โดยรวม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจัดซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้เป็นซัพพลายเออร์ที่มีความสัมพันธ์แบบ Transactional relationship ที่มุ่งความสนใจส่วนใหญ่ไปที่ราคาสินค้า กับการที่ซัพพลายเออร์สามารถส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพตามเวลาที่ต้องการ นอกจากนี้เมื่อซัพพลายเออร์ไม่สามารถทำได้ตามข้อกำหนดบริษัทก็มีแนวโน้มที่จะหาซัพพลายเออร์รายใหม่มาทดแทน มากกว่าการปรับปรุงการทำงานของซัพพลายเออร์รายเดิมที่มีอยู่ ดังนั้นการแบ่งปันข้อมูลกันเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกันในระยะยาวจึงยังมีน้อย แม้ว่าซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่ในกลุ่มจะได้รับความไว้วางใจสูงจากบริษัท

เนื่องจากบริษัทมีกระบวนการคัดเลือกและควบคุมซัพพลายเออร์อย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพและการส่งมอบของซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่ได้ตามที่กำหนด ประกอบกับซัพพลายเออร์ต่างๆมีการแข่งขันกันเพื่อเป็นซัพพลายเออร์หลักของบริษัท จึงส่งผลให้ซัพพลายเออร์มีความน่าไว้วางใจในระดับที่ดี

เมื่อพิจารณาลักษณะทั่วไปของซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้ จะพบว่าซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่ในกลุ่ม จะมียอดขายซื้อต่อปีน้อย เป็นจำนวนถึง 54.7% ของกลุ่ม จึงมีการพึ่งพาซัพพลายเออร์ค่อนข้างน้อย และซัพพลายเออร์ที่มีอยู่ส่วนใหญ่สามารถให้บริการสินค้าที่ทดแทนกันได้ เนื่องจากบริษัทมีนโยบายการบริหารซัพพลายเออร์แบบ Dual Source หรือ Alternative Source เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับซัพพลายเออร์รายใดรายหนึ่ง แต่ในการควบคุมดูแลซัพพลายเออร์จำนวนมากก็มีข้อเสียคือ บริษัทต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการค่อนข้างสูง

กลุ่มที่ 2 มีสมาชิกอยู่ 7.3% ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างความสัมพันธ์ต่างๆกับค่ากลางของซัพพลายเออร์โดยรวม พบว่า มีความพอใจด้านความสัมพันธ์โดยรวม ผลประโยชน์ มีความไว้วางใจ มีพฤติกรรมสื่อสาร และมีการพึ่งพากันในระดับสูง แต่มีความเข้มงวดในการควบคุมความสัมพันธ์ต่ำกว่าค่ากลางของซัพพลายเออร์โดยรวม จากลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์ของซัพพลายเออร์ในกลุ่ม ผู้วิจัยจัดซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้เป็นซัพพลายเออร์ที่มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันหรือพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งจะมีความไว้วางใจและความพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างกันสูง ทั้งสองฝ่ายจะดำเนินงานร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ มีความพร้อมที่จะผ่อนผันประนีประนอมกันภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นเหนือความคาดหมาย บริษัทผู้ซื้อจะติดต่อซื้อขายกับซัพพลายเออร์ แม้ว่าซัพพลายเออร์รายนี้จะไม่ได้มีราคา หรือความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากทั้งสองฝ่ายเห็นว่าอีกฝ่ายเป็นคู่ค้าที่มีผลประโยชน์ร่วมกันสูง และมีศักยภาพในการพัฒนาไปด้วยกัน โดยมุ่งที่ผลประโยชน์ในระยะยาวมากกว่าหวังผลกำไรในระยะสั้นๆ

เมื่อพิจารณาลักษณะทั่วไปของซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้ พบว่าทั้งหมดเป็นซัพพลายเออร์ที่มียอดขายซื้อต่อปีที่มีมูลค่าตั้งแต่ปานกลาง จนถึงสูงมาก เนื่องจากยอดขายซื้อต่อปีมีผลกระทบโดยตรงต่อผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย ยังมีมูลค่าสั่งซื้อสูงขึ้น ทั้งสองฝ่ายก็จะเห็นความสำคัญของการเป็นคู่ค้ากันมากขึ้น ในด้านประเภทสินค้าที่แยกตามความสำคัญต่อการผลิต ไม่มีผลทำให้บริษัทกับซัพพลายเออร์ มีความสัมพันธ์ในลักษณะร่วมมือกัน เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ซัพพลายเออร์ประเภทวัตถุดิบทางตรง และงานจ้างภายนอกซึ่งมีความสำคัญกับการผลิตมากกว่าวัตถุดิบทางอ้อม แต่บริษัทกลับมีความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันกับซัพพลายเออร์ประเภทวัตถุดิบทางอ้อม โดยที่ซัพพลายเออร์งานจ้างภายนอกไม่ถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มความสัมพันธ์

แบบร่วมมือกันเลย ซึ่งเหตุผลที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะซัพพลายเออร์ประเภทงานจ้างภายนอกยังมีความน่าไว้วางใจต่อนั่นเอง

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ ทำให้เห็นถึงโอกาสในการพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่รูปแบบความสัมพันธ์ที่มีการร่วมมือกันมากขึ้น จนกลายเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในลักษณะ win – win โดยพิจารณาดำเนินการดังนี้

3.1.1 การพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ที่มีความสำคัญกับบริษัท โดยเลือกจากการที่บริษัทมีการพึ่งพาซัพพลายเออร์สูง ได้แก่ซัพพลายเออร์ที่มียอดสั่งซื้อต่อปีสูง หรือเลือกจากซัพพลายเออร์ประเภทงานจ้างภายนอกที่มีความสำคัญต่อกระบวนการผลิตของบริษัทฯ โดยเฉพาะซัพพลายเออร์ประเภทงานจ้างภายนอกนั้น มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่สูงกว่ากลุ่มอื่นๆ อยู่แล้ว บริษัทจึงควรรักษาและเพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารกับซัพพลายเออร์ให้มากขึ้น ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีบริษัทและซัพพลายเออร์มีความยืดหยุ่นในการซื้อขายกันมากขึ้น

3.1.2 การพัฒนาความสัมพันธ์ด้วยการสร้างความไว้วางใจให้เพิ่มขึ้นระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ โดยใช้วิธีการควบคุมและประเมินซัพพลายเออร์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อคัดกรองและพัฒนาความสามารถของซัพพลายเออร์ในการส่งมอบและมีคุณภาพที่สม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจตามสัญญา (contractual trust) ขึ้นได้ ส่วนซัพพลายเออร์ประเภทวัตถุดิบทางตรง และทางอ้อมที่มีผลประโยชน์ร่วมกับบริษัทฯ สูง แต่ยังมีพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างกันต่ำ ควรจะทุ่มเทเวลาและทรัพยากรต่างๆ ให้มากขึ้น เพื่อบริหารความสัมพันธ์ผ่านการแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วมในข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งจะส่งเสริมให้โครงสร้างความสัมพันธ์ตัวอื่นมีระดับความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นได้

3.1.3 บริษัทควรบริหารจัดการจำนวนซัพพลายเออร์ให้เหมาะสมกับความสามารถในการจัดการของบริษัทฯ เนื่องจากพัฒนาความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันหรือพันธมิตรธุรกิจกับซัพพลายเออร์ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรและเวลาจำนวนมาก แนวคิด Supply Base Management สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งมีหลักการสำคัญดังนี้

- การลดขนาดของ purchasers' supply bases เพื่อให้สามารถควบคุม ดูแล ซัพพลายเออร์ได้อย่างทั่วถึง

- การทำสัญญาในระหว่างกับซัพพลายเออร์ จะส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างบริษัทผู้ซื้อและซัพพลายเออร์
- การเพิ่มขนาดการสั่งซื้อ ด้วยการสะสมหรือควมรวมยอดสั่งซื้อ เพื่อเพิ่มผลประโยชน์ที่มีร่วมกันระหว่างบริษัทผู้ซื้อและซัพพลายเออร์
- การเพิ่มความพยายามในการพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานของซัพพลายเออร์

3.1.4 บริษัทฯควรกำหนดกรอบแนวทางว่ากลุ่มซัพพลายเออร์แบบใดที่เหมาะสมกับรูปแบบความสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด จากการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับซัพพลายเออร์ เนื่องจากความสัมพันธ์แต่ละแบบ มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน และการพัฒนาซัพพลายเออร์เพื่อให้มีศักยภาพที่เหมาะสมกับความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน นั้นต้องอาศัยความพยายามและทรัพยากรสูง ดังเช่นที่ Gadde และ Snehota (2000) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์นั้นขึ้นอยู่กับว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น มีมากกว่าต้นทุนที่ใช้ไปในการพัฒนาความสัมพันธ์นั้นๆ

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยตัวอื่นๆ เพิ่มเติม เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ได้นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์เพียงบางส่วน ภายใต้สภาวะแวดล้อมในบริษัท3เอ็มประเทศไทยจำกัดเท่านั้น โดยสามารถรวบรวมจากงานวิจัยในแนวเดียวกันที่มีอยู่ หรือทำการทดลองหาปัจจัยอื่นภายใต้สภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน

3.2.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องปัจจัยหรือแนวทางในการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ และการหาแนวทางกำหนดวิธีวัดผลที่มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น ในการวัดความไว้วางใจ และปัจจัยอื่นๆ โดยเฉพาะการสำรวจเชิงปริมาณ (quantitative survey) มาใช้ควบคู่กับการสำรวจเชิงคุณภาพ (qualitative survey) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้นักวิจัยได้ทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ในเชิงกระบวนการทางสังคมมากขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- สาริต พะเนียงทอง (2548) *การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น*
- Amelia S. Carr a, John N. Pearson (1999) " Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes " *Journal of Operations Management* Volume 17: 497-519.
- Daniel R. Krause (1999) " The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers " *Journal of Operations Management* Volume 17 : 205-224.
- David McCutcheon, F. Ian Stuart (2000) "Issues in the choice of supplier alliance partners" *Journal of Operations Management* Volume 18 : 279-301.
- David N. Burt, Donald W.Dobler, Stephen L.Startling. (2003). *World Class Supply Management*. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Factors From The Buyers' Perspective " *Journal of Industrial Technology* Volume 20, Number 2 (February): 1-8.
- Guido Möllering (2003) "Atypology of supplier relations: from determinism to pluralism in inter-firm empirical research" *Journal of Purchasing and Supply Management* Volume 9 : 31-4.
- Hojung Shin, David A. Collier, Darryl D. Wilson (2000) "Supply management orientation and supplier/buyer performance" *Journal of Operations Management* Volume 18 : 317-333.
- Marcos A.M. Primo a, Susan D. Amundsonb (2002) "An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes" *Journal of Operations Management* Volume 20 : 33-52.
- Phillip L. Carter, D.B.A. (2001) "A Global Review of Purchasing and Supply". *The Journal of Supply Chain Management*. Volume 37, Number 1 (Winter) : National Association of Purchasing Management.
- Robert B. Handfield, Daniel R. Krause, Thomas V. Scannell & Robert M. Monczka (2000) "Avoid the Pitfalls in Supplier Development". *Sloan Management Review*. Volume 41, Number 2 (Winter) : 37-49.

Robert M. Monczka, Kenneth J. Petersen, Robert B. Handfield and Gary L. Ragatz (1998)

"Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective"

Decision Sciences Volume 29 Number 3 (Summer): 553-577.

Robert Monczka, Robert Trent, Robert Handfield (2004). *Purchasing and Supply Chain*

Management. 3rd ed. South-Western: Thompson Corporation.

Ronald L. Meier, Michael R. Williams, and Mr. Rodger B. Singley (2004) " Supply Chain

Management: Strategic.

Vincent A. Mabert and M.A. Venkataramanan (1998) "Special Research Focus on Supply Chain

Linkages: Challenges for Design and Management in the 21st Century" *Decision*

Sciences Volume 29 Number 3 (Summer): 537-552.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

คำชี้แจง	โปรดใส่เครื่องหมาย ในช่องที่ท่านพิจารณาเห็นว่ามีสอดคล้องกับความ	
	คิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์แสดงความคิดเห็นดังนี้	
	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก	ให้ 4 คะแนน
	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย	ให้ 2 คะแนน	
ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน	

1 ลักษณะธุรกิจของซัพพลายเออร์

_____ ตัวแทนจำหน่าย (Trading Company/Dealer)

_____ รับจ้างผลิต/ประกอบงาน (Outsource/Contract Manufacturing)

_____ โรงงานผลิต (Manufacturer)

_____ ธุรกิจบริการ (Service Provider)

2 ยอดการสั่งซื้อกับซัพพลายเออร์ต่อปี

_____ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100,000 บาท

_____ มากกว่า 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 1,000,000 บาท

_____ มากกว่า 1,000,000 บาท แต่ไม่เกิน 5,000,000 บาท

_____ มากกว่า 5,000,000 บาท แต่ไม่เกิน 10,000,000 บาท

_____ 10,000,000 บาทขึ้นไป

3 ประเภทสินค้าที่สั่งซื้อจากซัพพลายเออร์

_____ วัตถุดิบทางตรง

_____ วัตถุดิบทางอ้อม

_____ งานจ้างภายนอก

4 โดยภาพรวมแล้ว คุณประเมินความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านกับซัพพลายเออร์รายนี้
อย่างไร

- _____ ความสัมพันธ์แย่มาก
 _____ ความสัมพันธ์แย่
 _____ ความสัมพันธ์ปานกลาง
 _____ ความสัมพันธ์ดี
 _____ ความสัมพันธ์ดีมาก

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
5	บริษัทมีผลประโยชน์ร่วมกันกับซัพพลายเออร์						
6	บริษัทมีต้นทุนเทียบเคียงต่ำลงจากการติดต่อกับซัพพลายเออร์						
7	การติดต่อกับซัพพลายเออร์ช่วยให้บริษัทรักษาคุณภาพกับลูกค้าได้โดยสม่ำเสมอ						
8	ซัพพลายเออร์คิดราคาอย่างยุติธรรม						
9	ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านคุณภาพวัตถุดิบ/ สินค้า						
10	ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านการจัดส่งวัตถุดิบ/ สินค้า						
11	ท่านยินดีกับแนวทางที่ซัพพลายเออร์ปฏิบัติให้ในฐานะ ลูกค้า						
12	ซัพพลายเออร์มีความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการ รักษาความสัมพันธ์กับบริษัท						
13	ท่านไว้วางใจซัพพลายเออร์						
14	มีการแบ่งปันข้อมูลของบริษัทให้กับซัพพลายเออร์						
15	ซัพพลายเออร์มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับบริษัท						

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
16	มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงความต้องการให้กับซัพพลายเออร์ทราบล่วงหน้า						
17	ทั้ง2ฝ่ายคาดว่าอีกฝ่ายจะจัดหาข้อมูลให้เกินกว่าที่มีการทำข้อตกลงไว้						
18	ความต้องการคำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลต่างๆจากซัพพลายเออร์เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน						
19	การสนับสนุนให้ซัพพลายเออร์เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น						
20	มีการส่งจองสินค้ากับซัพพลายเออร์ด้วยใบสั่งซื้อเท่านั้น						
21	มีการติดต่อกับซัพพลายเออร์อย่างเป็นทางการมากกว่าการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ						
22	ไม่ได้คาดหวังว่าซัพพลายเออร์จะดำเนินการสิ่งใดที่นอกเหนือไปจากข้อตกลงที่ทำไว้						
23	ไม่ได้เตรียมการผ่อนผันใดๆให้กับซัพพลายเออร์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นชั่วคราวกับการจัดส่งสินค้าตามที่ตกลงกันไว้						
24	ไม่สามารถตัดความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ได้ง่าย						
25	ใช้ระยะเวลานานมากในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์						
26	ต้นทุนในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์สูงมาก						

ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แสดงผลการวัดความเชื่อมั่นของแต่ละปัจจัย

ด้านผลประโยชน์

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.976	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
บริษัทที่มีผลประโยชน์ร่วมกันกับซัพพลายเออร์	5.34	2.725	56
บริษัทที่มีต้นทุนเทียบเคียงต่ำลงจากการติดต่อกับซัพพลายเออร์	5.52	2.272	56
การติดต่อกับซัพพลายเออร์ช่วยให้บริษัทรักษาคุณภาพกับลูกค้าได้โดยสม่ำเสมอ	5.38	2.619	56

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
บริษัทที่มีผลประโยชน์ร่วมกันกับซัพพลายเออร์	10.89	23.297	.950	.968
บริษัทที่มีต้นทุนเทียบเคียงต่ำลงจากการติดต่อกับซัพพลายเออร์	10.71	27.662	.957	.967
การติดต่อกับซัพพลายเออร์ช่วยให้บริษัทรักษาคุณภาพกับลูกค้าได้โดยสม่ำเสมอ	10.86	24.197	.957	.959

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.23	55.709	7.464	3

ด้านความไว้วางใจ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ซัพพลายเออร์คิดราคาอย่างยุติธรรม	5.50	2.537	56
ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านคุณภาพวัตถุดิบ/สินค้า	5.66	2.510	56
ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านการจัดส่งวัตถุดิบ/สินค้า	5.70	2.373	56
ท่านยินดีกับแนวทางที่ซัพพลายเออร์ปฏิบัติให้ในฐานะลูกค้า	5.61	2.654	56
ซัพพลายเออร์มีความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการรักษาความสัมพันธ์กับบริษัท	5.66	2.589	56
ท่านไว้วางใจซัพพลายเออร์	5.59	2.599	56

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ซัพพลายเออร์คิดราคาอย่างยุติธรรม	28.21	151.953	.952	.983
ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านคุณภาพวัตถุดิบ/สินค้า	28.05	154.488	.916	.986
ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านการจัดส่งวัตถุดิบ/สินค้า	28.02	156.309	.944	.984
ท่านยินดีกับแนวทางที่ซัพพลายเออร์ปฏิบัติให้ในฐานะลูกค้า	28.11	148.134	.972	.981
ซัพพลายเออร์มีความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการรักษาความสัมพันธ์กับบริษัท	28.05	150.124	.964	.982
ท่านไว้วางใจซัพพลายเออร์	28.12	149.675	.967	.982

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33.71	217.953	14.763	6

ด้านพฤติกรรมการสื่อสาร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
มีการแบ่งปันข้อมูลของบริษัท ให้กับซัพพลายเออร์	5.41	2.578	56
ซัพพลายเออร์มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับบริษัท	5.63	2.446	56
มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงความต้องการให้กับซัพพลายเออร์ทราบล่วงหน้า	5.82	2.559	56
ทั้ง2ฝ่ายคาดว่าอีกฝ่ายจะจัดหาข้อมูลให้เกินกว่าที่มีการทำข้อตกลงไว้	4.64	2.385	56
ความต้องการคำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลต่างๆจากซัพพลายเออร์เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน	5.29	2.513	56
การสนับสนุนให้ซัพพลายเออร์เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น	5.66	2.259	56

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
มีการแบ่งปันข้อมูลของบริษัท ให้กับซัพพลายเออร์	27.04	132.035	.950	.969
ซัพพลายเออร์มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับบริษัท	26.82	134.586	.958	.969
มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงความต้องการให้กับซัพพลายเออร์ทราบล่วงหน้า	26.63	133.548	.927	.972
ทั้ง2ฝ่ายคาดว่าอีกฝ่ายจะจัดหาข้อมูลให้เกินกว่าที่มีการทำข้อตกลงไว้	27.80	142.452	.822	.982
ความต้องการคำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลต่างๆจากซัพพลายเออร์เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน	27.16	133.519	.949	.969
การสนับสนุนให้ซัพพลายเออร์เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น	26.79	139.917	.934	.971

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32.45	194.943	13.962	6

ด้านการควบคุมความสัมพันธ์

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
มีการสั่งจองสินค้ากับซัพพลายเออร์ด้วยใบสั่งซื้อเท่านั้น	5.93	2.885	56
มีการติดต่อกับซัพพลายเออร์อย่างเป็นทางการมากกว่าการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ	5.82	2.636	56
ไม่ได้คาดหวังว่าซัพพลายเออร์จะดำเนินการสิ่งใดที่นอกเหนือไปจากข้อตกลงที่ทำไว้	4.98	2.339	56
ไม่ได้เตรียมการผ่อนผันใดๆให้กับซัพพลายเออร์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นชั่วคราวกับการจัดส่งสินค้าตามที่ตกลงกันไว้	4.68	2.297	56

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
มีการสั่งจองสินค้ากับซัพพลายเออร์ด้วยใบสั่งซื้อเท่านั้น	15.48	47.272	.838	.938
มีการติดต่อกับซัพพลายเออร์อย่างเป็นทางการมากกว่าการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ	15.59	48.028	.926	.904
ไม่ได้คาดหวังว่าซัพพลายเออร์จะดำเนินการสิ่งใดที่นอกเหนือไปจากข้อตกลงที่ทำไว้	16.43	53.413	.876	.923
ไม่ได้เตรียมการผ่อนผันใดๆให้กับซัพพลายเออร์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นชั่วคราวกับการจัดส่งสินค้าตามที่ตกลงกันไว้	16.73	54.963	.839	.934

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.41	88.828	9.425	4

ด้านการพึ่งพากัน

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ไม่สามารถตัดความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ได้โดยง่าย	5.02	2.401	56
ใช้เวลานานมากในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์	5.41	2.410	56
ต้นทุนในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์สูงมาก	5.23	2.615	56

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ไม่สามารถตัดความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ได้โดยง่าย	10.64	24.343	.828	.961
ใช้เวลานานมากในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์	10.25	22.991	.905	.904
ต้นทุนในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์สูงมาก	10.43	20.795	.926	.887

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.66	49.719	7.051	3

แสดงการวัดผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.992	22

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
บริษัทมีผลประโยชน์ร่วมกันกับซัพพลายเออร์	5.34	2.725	56
บริษัทมีต้นทุนที่เบียดเบียนต่ำลงจากการติดต่อกับซัพพลายเออร์	5.52	2.272	56
การติดต่อกับซัพพลายเออร์ช่วยให้บริษัทรักษาคุณภาพกับลูกค้าได้โดยสม่ำเสมอ	5.38	2.619	56
ซัพพลายเออร์คิดราคาอย่างยุติธรรม	5.50	2.537	56
ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านคุณภาพวัตถุดิบ/สินค้า	5.66	2.510	56
ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านการจัดส่งวัตถุดิบ/สินค้า	5.70	2.373	56
ท่านยินดีกับแนวทางที่ซัพพลายเออร์ปฏิบัติให้ในฐานะลูกค้า	5.61	2.654	56
ซัพพลายเออร์มีความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการรักษาความสัมพันธ์กับบริษัท	5.66	2.589	56
ท่านไว้วางใจซัพพลายเออร์	5.59	2.599	56
มีการแบ่งปันข้อมูลของบริษัท ให้กับซัพพลายเออร์	5.41	2.578	56
ซัพพลายเออร์มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับบริษัท	5.63	2.446	56
มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงความต้องการ ให้กับซัพพลายเออร์ทราบล่วงหน้า	5.82	2.559	56
ทั้ง2ฝ่ายคาดว่าอีกฝ่ายจะจัดหาข้อมูลให้เกินกว่าที่มีการทำข้อตกลงไว้	4.64	2.385	56
ความต้องการคำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลต่างๆจากซัพพลายเออร์เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน	5.29	2.513	56
การสนับสนุนให้ซัพพลายเออร์เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น	5.66	2.259	56
มีการสั่งจองสินค้ากับซัพพลายเออร์ด้วยใบสั่งซื้อเท่านั้น	5.93	2.885	56
มีการติดต่อกับซัพพลายเออร์อย่างเป็นทางการมากกว่าการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ	5.82	2.636	56
ไม่ได้คาดหวังว่าซัพพลายเออร์จะดำเนินการสิ่งใดที่นอกเหนือ ไปจากข้อตกลงที่ทำไว้	4.98	2.339	56
ไม่ได้เตรียมการผ่อนผันใดๆ ให้กับซัพพลายเออร์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นชั่วคราวกับการจัดส่งสินค้าตามที่ตกลงกันไว้	4.68	2.297	56
ไม่สามารถตัดความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ได้ง่าย	5.02	2.401	56
ใช้ระยะเวลาไม่นานมากในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์	5.41	2.410	56
ต้นทุนในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์สูงมาก	5.23	2.615	56

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
บริษัทมีผลประโยชน์ร่วมกันกับซัพพลายเออร์	114.13	2377.930	.952	.992
บริษัทมีต้นทุนเทียบเคียงต่ำลงจากการติดต่อกับซัพพลาย เออร์	113.95	2420.088	.953	.992
การติดต่อกับซัพพลายเออร์ช่วยให้บริษัทรักษาคุณภาพกับ ลูกค้าได้โดยสม่ำเสมอ	114.09	2388.628	.949	.992
ซัพพลายเออร์คิดราคาอย่างยุติธรรม	113.96	2393.526	.960	.992
ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านคุณภาพวัตถุดิบ/สินค้า	113.80	2404.997	.922	.992
ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยมีปัญหาด้านการจัดส่งวัตถุดิบ/สินค้า	113.77	2416.327	.927	.992
ท่านยินดีกับแนวทางที่ซัพพลายเออร์ปฏิบัติให้ในฐานะลูกค้า	113.86	2385.543	.948	.992
ซัพพลายเออร์มีความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการรักษา ความสัมพันธ์กับบริษัท	113.80	2393.943	.938	.992
ท่านไว้วางใจซัพพลายเออร์	113.88	2391.857	.943	.992
มีการแบ่งปันข้อมูลของบริษัท ให้กับซัพพลายเออร์	114.05	2392.561	.948	.992
ซัพพลายเออร์มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับบริษัท	113.84	2402.683	.958	.992
มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงความต้องการให้กับซัพพลายเออร์ ทราบล่วงหน้า	113.64	2399.034	.928	.992
ทั้ง2ฝ่ายคาดว่าอีกฝ่ายจะจัดหาข้อมูลให้เกินกว่าที่มีการทำ ข้อตกลงไว้	114.82	2434.840	.840	.992
ความต้องการคำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลต่างๆจากซัพ พลายเออร์เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน	114.18	2396.440	.957	.992
การสนับสนุนให้ซัพพลายเออร์เสนอแนะแนวทางการ ปรับปรุงการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น	113.80	2422.524	.948	.992
มีการส่งจองสินค้ากับซัพพลายเออร์ด้วยใบสั่งซื้อเท่านั้น	113.54	2375.671	.904	.992
มีการติดต่อกับซัพพลายเออร์อย่างเป็นทางการมากกว่าการ ติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ	113.64	2395.252	.915	.992
ไม่ได้คาดหวังว่าซัพพลายเออร์จะดำเนินการสิ่งใดที่ นอกเหนือ ไปจากข้อตกลงที่ทำไว้	114.48	2438.654	.841	.992
ไม่ได้เตรียมการผ่อนผันใดๆให้กับซัพพลายเออร์ เมื่อเกิด ปัญหาขึ้นชั่วคราวกับการจัดส่งสินค้าตามที่ตกลงกันไว้	114.79	2438.244	.859	.992
ไม่สามารถตัดความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ได้โดยง่าย	114.45	2430.870	.852	.992
ใช้ระยะเวลานานมาก ในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ ขายสินค้า/วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์	114.05	2416.961	.910	.992
ต้นทุนในการสร้างซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ขายสินค้า/ วัตถุดิบแบบเดียวกันกับซัพพลายเออร์สูงมาก	114.23	2388.981	.949	.992

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวกรรณิ์ ล้ำลักษณ์เลิศ
วัน เดือน ปีเกิด	16 สิงหาคม 2520
สถานที่เกิด	อำเภอ เบตง จังหวัด ยะลา
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. (การตลาด) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2541
สถานที่ทำงาน	บริษัทเอ็มประเทศไทยจำกัด เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	พนักงานจัดซื้อ