

บทที่ 2

ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงการสำรวจทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของการจัดการผู้ผลิตชิ้นส่วน และ ส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนและลูกค้า

1. การจัดการผู้ผลิตชิ้นส่วน

Bhote (1988) กล่าวว่า "การจัดการผู้ผลิตชิ้นส่วนแบ่งออกเป็น 4 ชั้นด้วยกัน คือชั้นเริ่มแรก (Primitive) จนถึงชั้นที่ 4 คือระดับโลก (World Class) สิ่งแรกที่ลูกค้าและผู้ผลิตชิ้นส่วนต้องกระทำคือ ประเมินตนเองก่อนว่ากิจกรรมของตนเองอยู่ในชั้นใด จากนั้นจึงวางแผนกระบวนการที่จะปรับปรุงกิจการของตนเองไปสู่ชั้นที่ 4 หากองค์กรนั้นต้องการแข่งขันในระดับโลก "

Hay, R. แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Wheelright, S. แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (อ้างถึงโดย Bhote, 1990) ได้พัฒนาและอธิบายรูปแบบการจัดการผู้ผลิตชิ้นส่วนทั้ง 4 ชั้นไว้ดังนี้

ชั้นที่ 1 การเผชิญหน้าเชิงปฏิบัติกับผู้ผลิตชิ้นส่วน

ชั้นที่ 2 ความสัมพันธ์ที่จำกัดขอบเขต ซึ่งทำให้เกิดความระมัดระวังในแง่ของความร่วมมือกันในการทำงาน

ชั้นที่ 3 ความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

ชั้นที่ 4 ความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบกับลูกค้า เป็นการร่วมมือกันเพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดี โดยในแต่ละชั้นจะมีปัจจัยในการพิจารณา 7 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบและลูกค้า
2. การบริหาร
3. องค์กร
4. เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลการจัดซื้อ
5. คุณภาพ
6. ต้นทุน
7. เวลารอบการผลิต

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยในการพิจารณาทั้ง 7 นี้ในแต่ละชั้นของการจัดการผู้ผลิตชิ้นส่วน

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยในการพิจารณาทั้ง 7
ในแต่ละชั้นของการจัดการผู้ผลิตชั้นส่วน

| ปัจจัยในการพิจารณา | ชั้นที่ 1 | ชั้นที่ 2 | ชั้นที่ 3 | ชั้นที่ 4 |
|--|---|--|---|--|
| ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบและลูกค้า | ไม่ไว้วางใจกัน | มีการไว้วางใจเล็กน้อย | ไว้วางใจในระดับหนึ่ง | ไว้วางใจเต็มที่ |
| | มีผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบจำนวนมาก | มีผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบหลายราย | ลดจำนวนผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบลงมา | มีผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบรายเดียวในชั้นส่วน/วัตถุดิบประเภทหนึ่งๆ |
| | พิจารณาผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบที่ให้ราคาถูกที่สุด | เลือกซื้อจากผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบเท่าที่มีอยู่ | เลือกซื้อจากผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบที่มีความสนิทสนมเป็นพิเศษ | ร่วมลงทุนกับผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบ |
| | ผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบเก็บตัวเงียบ | มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างจำกัด | มีการปรึกษาซึ่งกันและกัน | มีการเยี่ยมเยียน ผักหัดและให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคแก่ผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบ |
| การบริหาร | เน้นแรงงานทางตรง | เน้นระบบอัตโนมัติ | เน้นระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น (FMS) | เน้นการจัดการผู้ผลิตชั้นส่วน |
| | บริหารเมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้น | ไม่มีการบริหารอย่างจริงจัง | จัดตั้งฝ่ายบริหารขึ้น | การบริหารงานเป็นทีม |
| | ผู้ผลิตชั้นส่วนไม่รู้สีกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งกับลูกค้า | มีการเตือนผู้ผลิตชั้นส่วนบ้าง | ใช้วิธีการพูดอย่างตรงไปตรงมา | ให้ผู้ผลิตชั้นส่วนมีส่วนร่วมในขั้นแรกๆ ของการออกแบบ/ผลิต |
| | ลูกค้าไม่รับฟังความคิดของผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบ | ลูกค้ารู้สึกเป็นกลางกับความคิดสร้างสรรคของผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบ | ให้ผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบลดต้นทุนโดยไม่แบ่งผลประโยชน์ให้ | แบ่งกำไรที่ได้จากการลดต้นทุนให้ผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบ |

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยในการพิจารณาทั้ง 7
ในแต่ละชั้นของการจัดการผู้ผลิตชั้นส่วน (ต่อ)

| ปัจจัยในการพิจารณา | ชั้นที่ 1 | ชั้นที่ 2 | ชั้นที่ 3 | ชั้นที่ 4 |
|--------------------|--|---|---|--|
| องค์กร | แต่ละแผนกไม่เกี่ยวข้องกัน | แต่ละฝ่ายเริ่มมีความร่วมมือกัน | มีการบริหารผู้ผลิตชั้นส่วนแบบรวมศูนย์ | มีทีมงานสำหรับจัดซื้อ |
| | ไม่มีผู้ทำหน้าที่จัดซื้อโดยตรง การตัดสินใจซื้อจะผ่านจากแผนกหนึ่งไปแผนกหนึ่งเรื่อยๆ | หน่วยงานที่ทำการจัดหาวัตถุดิบและหน่วยงานจัดซื้อไม่ใช้หน่วยงานเดียวกัน | เริ่มมีการประกันคุณภาพผู้ผลิตชั้นส่วนในการบริหารผู้ผลิตชั้นส่วน | ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายประกันคุณภาพผู้ผลิตชั้นส่วนและฝ่ายจัดซื้อเป็นหน่วยงานเดียวกัน |
| การวัดผล | ใช้ราคาเป็นเกณฑ์ | ซื้อเมื่อสินค้าหมด | การหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง | ต้นทุนรวม (ต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนของเสีย และต้นทุนในการจัดส่ง) |
| | ความเบี่ยงเบนจากงบประมาณ | การหยุดชะงักของสายการผลิต | ลดเวลารอคอย (Lead Time) | เวลารอบการปฏิบัติงานทั้งหมด |
| คุณภาพ | มีข้อกำหนดลักษณะผลิตภัณฑ์ (Specification) ชั้นส่วน/วัตถุดิบที่ชัดเจน | ใช้ข้อกำหนดที่ได้จากคอมพิวเตอร์ | ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติหลักของชั้นส่วน/วัตถุดิบ | ข้อกำหนดที่ได้จากการออกแบบการทดลอง |
| | มีการตรวจชั้นส่วน/วัตถุดิบขาเข้าอย่างเข้มงวด | ลดความเข้มงวดในการตรวจชั้นส่วน/วัตถุดิบขาเข้าลงบ้าง | มีการตรวจสอบชั้นส่วน/วัตถุดิบอย่างผ่อนคลายเป็นครั้งคราว | ไม่มีการตรวจชั้นส่วน/วัตถุดิบขาเข้า |
| | ไม่มีการควบคุมกระบวนการผลิตด้วยวิธีทางสถิติ | ใช้ Control Chart | ใช้การออกแบบการทดลองแก้ปัญหาและรักษาระดับคุณภาพสายการผลิต | ใช้การออกแบบการทดลองตั้งแต่ขั้นแรกของการออกแบบผลิตภัณฑ์/กระบวนการ |

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยในการพิจารณาทั้ง 7
ในแต่ละชั้นของการจัดการผู้ผลิตชั้นส่วน (ต่อ)

| ปัจจัยในการพิจารณา | ชั้นที่ 1 | ชั้นที่ 2 | ชั้นที่ 3 | ชั้นที่ 4 |
|--------------------|--|---|---|---|
| ต้นทุน | เลือกซื้อจากผู้ผลิตชั้นส่วน/วัตถุดิบที่เสนอราคาถูกที่สุด | มีการต่อรองราคา | ใช้วิศวกรรมคุณค่าลดต้นทุน | มีการตั้งต้นทุนเป้าหมาย |
| | ใช้ชั้นส่วน/วัตถุดิบที่แตกต่างกันจำนวนมาก | ใช้ชั้นส่วน/วัตถุดิบที่เป็นมาตรฐาน | มีชั้นส่วน/วัตถุดิบที่แตกต่างกันน้อยลง | ใช้เฉพาะชั้นส่วน/วัตถุดิบที่เพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ |
| | ไม่มีระบบการเรียกชั้นส่วน/วัตถุดิบที่แน่นอน | ใช้รายชื่อชั้นส่วน/วัตถุดิบ | ใช้ฐานข้อมูลเพื่อป้องกันการเรียกชั้นส่วน/วัตถุดิบซ้ำซ้อน | ใช้ Group Technology |
| เวลารอบการผลิต | มีสินค้าคงคลังปริมาณมาก | ใช้ MRP และคอมพิวเตอร์ในการจัดการพัสดุคงคลัง | ผลิตสินค้าที่มีลักษณะคล้ายกันในโรงงานเดียวกันเพื่อลดเวลารอบ | มีการกำหนดการผลิตที่สม่ำเสมอ |
| | มีเวลารอคอย (Lead Time) สูง | ใช้ระบบผลึก | ใช้ระบบดึง | พยายามลดเวลารอบการผลิตทุกขั้นตอนการทำงานให้ครอบคลุมทั้งบริษัท |
| | ขาดการพยากรณ์การผลิตที่ดี | ใช้เวลาในการตั้งเครื่อง (Setup Time) นาน และมีการผลิตแบบ Long Run | ผลิตที่ละน้อย โดยใช้เวลาตั้งเครื่อง (Setup Time) สั้น | สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอ |

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนและลูกค้า

Park (1989) ทำการศึกษาและเปรียบเทียบลักษณะการรับช่วงการผลิตของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทชาวญี่ปุ่นและบริษัทชาวอเมริกัน พบว่า หนึ่งในสี่ของชิ้นส่วนที่ใช้ในการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มาจากผู้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศ โดยบริษัทชาวญี่ปุ่นนั้นจะเน้นการหาผู้รับช่วงการผลิตภายในประเทศมากกว่าบริษัทชาวอเมริกัน ในกรณีที่ต้องหาหรือนำเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศ บริษัทญี่ปุ่นจะเลือกซื้อชิ้นส่วน/วัตถุดิบจากผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบญี่ปุ่น ส่วนบริษัทอเมริกันจะซื้อชิ้นส่วนจากหลายๆประเทศ

Kurose (1995) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการรับช่วงการผลิต (Subcontracting) ของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนที่มีเจ้าของชาวญี่ปุ่นและเจ้าของชาวอเมริกันและยุโรป พบว่ามีความแตกต่างกันหลายประการดังนี้

1. เปอร์เซ็นต์ยอดขายชิ้นส่วนให้แก่ลูกค้าหลักของผู้ผลิตชิ้นส่วน
 - บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนชาวญี่ปุ่นมีเปอร์เซ็นต์ยอดขายชิ้นส่วนให้แก่ลูกค้าหลักของตนสูงถึง 70 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายทั้งหมดของบริษัท ในขณะที่บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนชาวอเมริกันและยุโรปมีเปอร์เซ็นต์ยอดขายชิ้นส่วนให้แก่ลูกค้าหลักเพียง 20 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายทั้งหมด
2. จำนวนของผู้รับช่วงการผลิต

บริษัทชาวญี่ปุ่นมีผู้รับช่วงการผลิตหลายระดับ (Multi-Layered) โดยมีผู้รับช่วงการผลิตชั้นแรก (tier 1) จำนวนน้อยมาก บริษัทประกอบยานยนต์ของญี่ปุ่นรายหนึ่งมีผู้รับช่วงการผลิตในชั้นแรกเพียง 150 ราย ในขณะที่ผู้ประกอบการยานยนต์ของอเมริกาและยุโรปจะติดต่อกับผู้ผลิตชิ้นส่วนโดยตรง ไม่มีผู้รับช่วงการผลิตหลายระดับ บริษัทบางบริษัทติดต่อกับผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบถึง 12,500 ราย
3. เปอร์เซ็นต์ของชิ้นส่วนที่ผู้ประกอบการยานยนต์ผลิตเอง

บริษัทประกอบยานยนต์ชาวญี่ปุ่นจะผลิตชิ้นส่วนเองประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ของชิ้นส่วนที่ใช้ในการประกอบรถยนต์ แต่บริษัทประกอบยานยนต์อเมริกาและยุโรปจะผลิตชิ้นส่วนเองประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์

Lecler (1992) ทำการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้ป้อนชิ้นส่วนในฝรั่งเศส พบว่าลูกค้าทำการซื้อขายโดยตรงกับผู้ผลิตชิ้นส่วนจำนวนมาก และมีผู้ป้อนชิ้นส่วนหลายรายสำหรับชิ้นส่วนประเภทเดียวกัน โดยเงื่อนไขในการเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนคือราคา บริษัทเหล่านี้จะมีการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันน้อยมาก Lecler พบว่า ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้เป็นผลดีต่อลูกค้าที่ติดต่อซื้อขายชิ้นส่วนมาตรฐาน และจะได้ผลน้อยกว่ากรณีที่ชิ้นส่วนนั้นเป็นชิ้นส่วนพิเศษหรือชิ้นส่วนเฉพาะ

Cova and Salle (1991) พบว่าในบริษัทประกอบยานยนต์ของยุโรปมีการจัดหาชิ้นส่วน 2 ลักษณะคือ หนึ่ง จัดหาและซื้อจากผู้ผลิตชิ้นส่วนที่เสนอราคาต่ำที่สุดในระดับคุณภาพที่ยอมรับได้ และ สอง จัดหาชิ้นส่วนจากผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ทำการซื้อขายกันมานาน และมีสัญญาซื้อขายกันในระยะยาว ในกรณีนี้ลูกค้าและผู้ผลิตชิ้นส่วนจะร่วมกันแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการผลิตชิ้นส่วน เมื่อพิจารณาบริษัทประกอบยานยนต์ของอเมริกาแล้วพบว่า บริษัทประกอบยานยนต์ของอเมริกาไม่นิยมการมีผู้ป้อนชิ้นส่วนเพียงรายเดียวในชิ้นส่วนหนึ่งๆ และใช้การทำสัญญาซื้อขายในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว

Maxton and Wormald (1995) พบว่า ต้นทุนการผลิตรถยนต์ของบริษัทผู้ประกอบยานยนต์ชาวญี่ปุ่นจะต่ำกว่าของผู้ประกอบยานยนต์ชาวยุโรปประมาณ 30 - 40 เปอร์เซ็นต์ โดยมีสาเหตุหลักมาจาก ความร่วมมือของผู้ผลิตชิ้นส่วนแต่เนิ่นๆในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้สามารถป้องกันความเสียหายต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ทันเวลา และอีกสาเหตุหนึ่งคือ การทำงานเป็นทีมระหว่างผู้ประกอบยานยนต์กับผู้ป้อนชิ้นส่วน ผู้ประกอบยานยนต์และผู้ป้อนชิ้นส่วนจะทำงานร่วมกันในระยะยาวเพื่อลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพและผลิตภัณฑ์ โดยผู้ผลิตชิ้นส่วนจะมีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบกระบวนการผลิต การเลือกเทคโนโลยีที่จะใช้ผลิตและปรับปรุงกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ ส่วนผู้ประกอบยานยนต์ชาวยุโรปจะจัดหาชิ้นส่วนจากผู้ผลิตชิ้นส่วนหลายราย หลังจากที่ได้ทำการออกแบบชิ้นส่วนเรียบร้อยแล้ว และจะตกลงทำสัญญาซื้อขายโดยพิจารณาราคาชิ้นส่วนเป็นหลัก

ในด้านปริมาณชิ้นส่วนที่ผู้รับช่วงการผลิตชิ้นแรกจัดหาให้ผู้ประกอบยานยนต์นั้น บริษัทผู้รับช่วงการผลิตชาวญี่ปุ่นจะจัดหาชิ้นส่วนให้โรงงานประกอบยานยนต์ถึง 75 เปอร์เซ็นต์ของชิ้นส่วนที่โรงงานประกอบยานยนต์ซื้อจากภายนอก และมอบหมายให้ผู้รับช่วงการผลิตชิ้นแรกประสานงานและติดต่อกับผู้ผลิตชิ้นส่วนในชั้นที่ 2 เอง ส่วนผู้ประกอบยานยนต์ชาวอเมริกันและยุโรปจะติดต่อกับผู้ผลิตชิ้นส่วนจำนวนมากโดยตรง

Lamming (1994) ทำการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผู้ป้อนชิ้นส่วนและลูกค้าในสหราชอาณาจักรไว้ว่า ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้ป้อนชิ้นส่วนและลูกค้าในสหราชอาณาจักรนั้นยังมีจุดอ่อนหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่มีช่องทางการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง ไม่มีการรับช่วงการผลิตที่แท้จริง (true Tiering) มีความขัดแย้งการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วน ความโปร่งใสของต้นทุนที่ทั้งสองฝ่ายเสนอ การรับมอบหมายงานจากผู้ประกอบยานยนต์ และการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างผู้ป้อนชิ้นส่วนด้วยกัน

ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนและลูกค้าในแต่ละประเทศสามารถสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 2.2

อัมพิกา ไกรฤทธิ และคณะ (2540) ได้ทำการสำรวจโรงงานผู้ประกอบยานยนต์ในประเทศไทยและพบว่า ประมาณร้อยละ 55 ถึง 60 ของชิ้นส่วนที่ผู้ประกอบยานยนต์ใช้ในประเทศจะมาจากโรงงานผลิตชิ้นส่วนภายในประเทศ โดยพิจารณาเลือกซื้อจากโรงงานในเครือก่อนที่จะพิจารณาล้างซื้อจากผู้ผลิตรายอื่น ซึ่งปริมาณชิ้นส่วนยานยนต์ที่ใช้เป็นไปตามมาตรการบังคับใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศ (Local Content) ที่ทางการกำหนด และอีกประมาณร้อยละ 40 ของชิ้นส่วนยานยนต์จะมาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ ซึ่งชิ้นส่วนเหล่านี้ โรงงานผลิตชิ้นส่วนในประเทศไทยไม่สามารถผลิตได้หรือผลิตแล้วมีต้นทุนสูงกว่า ส่วนอุปสรรคของโรงงานผู้ประกอบยานยนต์ที่เกิดจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เรียงตามลำดับความสำคัญคือ คุณภาพที่ไม่สม่ำเสมอ ต้นทุนการผลิตที่สูง การจัดส่งที่ไม่ตรงเวลา และการขาดเทคโนโลยีการผลิต ความสามารถในการผลิตและความพร้อมในด้านอุปกรณ์การผลิตของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

Viraney (1996) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนและลูกค้าที่ดีจะเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานของทั้งผู้ผลิตชิ้นส่วนและลูกค้า

ตารางที่ 2.2 สรุปลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนและลูกค้าในแต่ละประเทศ

| หัวข้อที่พิจารณา | ญี่ปุ่น | อเมริกา | ฝรั่งเศส | สหราชอาณาจักร |
|---|---|--|--|--|
| จำนวนผู้ป้อนชิ้นส่วน | น้อย และผู้ประกอบยานยนต์จะติดต่อกับเฉพาะ tier 1 | มาก ผู้ประกอบยานยนต์ติดต่อโดยตรงกับผู้ผลิตชิ้นส่วนทุกราย | มาก ผู้ประกอบยานยนต์ติดต่อโดยตรงกับผู้ผลิตชิ้นส่วนทุกราย | ไม่ระบุ |
| % ชิ้นส่วนที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งให้ลูกค้าหลัก | มาก | น้อย | น้อย | ไม่ระบุ |
| ความไว้วางใจ | สูงมาก มีการทำสัญญาซื้อขายกันในระยะยาว | ต่ำ ทำสัญญาซื้อขายในระยะสั้น | ไม่เด่นชัด และทำสัญญาซื้อขายทั้ง 2 กรณี | ขาดความไว้วางใจในกันและกัน |
| การแลกเปลี่ยนข่าวสาร | บ่อยครั้งและเปิดเผยมาก | น้อยครั้งและไม่เปิดเผย | น้อยครั้ง | ขาดช่องทางการสื่อสาร 2 ทาง |
| การถ่ายทอดความรู้ | มากและบ่อยครั้ง | น้อย | ไม่แน่นอน | มีบ้าง |
| การเปลี่ยนผู้ป้อนชิ้นส่วน | ไม่ค่อยเปลี่ยน ใช้การทำสัญญาในระยะยาว | บ่อย โดยพิจารณาจากราคา | บ่อย พิจารณาจากราคา | ไม่ระบุ |
| ความร่วมมือในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ป้อนชิ้นส่วน | ตั้งแต่เริ่มการออกแบบ | หลังจากกำหนด Specification แล้ว | มีบ้าง | มีบ้างแต่ผู้ป้อนชิ้นส่วนรู้สึกว่าจะไม่ได้มีส่วนร่วมแต่เนิ่นๆ |

Dreyfus (1996) ระบุว่า คุณภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานของผู้ผลิตชิ้นส่วน

Martin (1996) ความสามารถในการผลิตเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษในการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วน และความชำนาญเป็นพิเศษในการผลิตด้านใดด้านหนึ่งจะเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาฐานะจากผู้ผลิตชิ้นส่วนมาเป็นหุ้นส่วน

Feldman (1996) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนและลูกค้าทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนกล้าลงทุนในเทคโนโลยีต่างๆมากขึ้น และทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนมีความตั้งใจอันดีในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของวัตถุดิบและผู้ผลิตชิ้นส่วน

Lee (1995) กล่าวว่า ไม่มีความแตกต่างในด้านราคาชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบไม่ว่าจะเป็นการเลือกซื้อชิ้นส่วน/วัตถุดิบจากผู้ผลิตรายเดียว (Single Sourcing) หรือหลายราย (Multi Sourcing) ปัจจัยที่แตกต่างกันมากที่สุดระหว่างการเลือกซื้อชิ้นส่วน/วัตถุดิบจากผู้ผลิตรายเดียวและหลายรายคือการจัดส่ง ผู้ผลิตชิ้นส่วนที่อยู่ในระบบ Single Sourcing จะบริการลูกค้าได้ดีกว่าผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบในระบบ Multi Sourcing โดยการบริหารที่ดีกว่านั้นเป็นผลมาจากการแลกเปลี่ยนสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ การร่วมกันแก้ปัญหา การทำ VAVE การแลกเปลี่ยนบุคลากร การฝึกผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบให้ทำกิจกรรมการลดต้นทุน ความช่วยเหลือทางการเงิน

Buddress (1996) จากการศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบและลูกค้า พบว่าในกรณีที่ธุรกิจดำเนินไปด้วยดี การจัดหาชิ้นส่วนแบบ Multi Sourcing จะได้ผลดี แต่ในเวลาที่ธุรกิจเกิดปัญหา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบและลูกค้าแบบ Multi Sourcing จะเป็นไปในทางลบ

Rajagopal and Deans (1990) ได้สรุปลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบและลูกค้าที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของทั้งสองฝ่ายไว้ 5 ประการดังนี้

1. การมีผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบน้อยราย (มีเพียงหนึ่งหรือสองรายสำหรับวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนแต่ละชนิด)
2. ผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบและลูกค้าร่วมมือกันปรับปรุงคุณภาพ ผลิตภาพและต้นทุน
3. ผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบและลูกค้าร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
4. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน
5. ร่วมกันปรับปรุงกระบวนการผลิตให้เข้ากับสภาพตลาด

Park (1996) ได้ศึกษาปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบและลูกค้า พบว่าปัจจัยที่ทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของทั้งฝ่ายผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบและลูกค้าเพิ่มขึ้น คือ ความร่วมมือกันทำงานในระยะยาวเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพการผลิตของผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบ ความยืดหยุ่นในการผลิตของผู้ผลิตชิ้นส่วน/วัตถุดิบ