

กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและ
เพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือในพื้นที่
กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์

Supply Chain Management Strategies to Enhance Competitive Advantage and Increase Performance of Hand-woven Silk Small Business in Nakornchaiburin Provincial Cluster

เอกรัตน์ เอกศาสตร์

นักศึกษาระดับปริญญาเอกหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Mr. Ekarat Ekasart

Ph.D. Candidate in Doctor of Business Administration Program
Faculty of Business Administration, Nakhon Ratchasima Rajabhat University
E-mail: ekarat.ekasart@gmail.com Ph: +086-653-7007

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 11 เมษายน 2562
วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 10 มิถุนายน 2562
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 12 มิถุนายน 2562

ดร. สุธานันท์ โพธิ์ชาธาร

รองศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรเศรษฐศาสตร์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Dr. Sutanan Phochatan

Associate Professor of Economics Department
Faculty of Management Science, Nakhon Ratchasima Rajabhat University
E-mail: psutanan@hotmail.com Ph: +061-019-0088

ดร. สมเกียรติ ทานอก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรวิจัยและประเมินผลการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Dr. Somkiat Tanok

Assistant Professor of Research and Evaluation Department
Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University
E-mail: s_kiat_t@hotmail.com Ph: +086-583-7582

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือเพื่อศึกษาระดับความสำคัญของการจัดการโซ่อุปทานข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจและเพื่อสร้างกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือ เพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีพื้นที่เป้าหมาย คือกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีนทร์ซึ่งใช้วิธีการวิจัย แบบผสมผสานโดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจำนวน 500 คนและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 12 คน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็นการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาสมการเชิงโครงสร้าง และเนื้อหาผลการศึกษา พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลังข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่มและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านกระบวนการบริหารภายในธุรกิจมากที่สุดด้านแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า $CMIN/df = 1.659$, $CFI=0.988$, $GFI=0.937$, $AGFI=0.920$, $NFI=0.971$, $IFI=0.988$, $RMR=0.018$ และ $RMSEA=0.036$ แสดงว่าตัวแปรในสมการโครงสร้างมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ดีและเป็นที่ยอมรับได้ และด้านกลยุทธ์ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือกลยุทธ์การบูรณาการโซ่อุปทานไปด้านหลังกับโซ่อุปทานภายในธุรกิจ กลยุทธ์การบูรณาการการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ และกลยุทธ์การบูรณาการโซ่อุปทานไปด้านหน้ากับโซ่อุปทานภายในธุรกิจโดยการใช้กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานข้างต้นทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจ

คำสำคัญ: การจัดการโซ่อุปทาน, ความได้เปรียบในการแข่งขัน, ผลการดำเนินงานของธุรกิจ, ธุรกิจขนาดย่อม, ผ้าไหมทอมือ

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the important level of supply chain management, competitive advantage, and business performance 2) to analyze the causal factors that influence the business performance 3) to establish supply chain management strategy which enhancing the business performance. The target samples were Nakhon Chaiburin provincial cluster area. The researcher collected data by mixed research method. The data were collected by questionnaires with 500 people and in-depth interviews with 12 people and analyzed by descriptive statistical method, structural equation and content analysis. The result parts of the management priority levels of the supply chain, which entrepreneurs most focused on backward the supply chain, focus advantage and management processes within the business. The model was consistent with the empirical data as the $CMIN/df=1.659$, $CFI=0.988$, $GFI=0.937$, $AGFI=0.920$, $NFI=0.971$, $IFI=0.988$, $RMR=0.018$ and $RMSEA=0.036$ is showed that the variables in the structural equation are well predictable and acceptable. The creation of strategies were divided into 3 parts: 1) the strategic integration between backward the supply chain and business 2) the strategic integration within the business 3) the strategic integration between forward the supply chain and business. By using supply chain management strategies will gain to enhance competitive advantage and increase performance of business.

Keywords: Supply Chain Management, Competitive Advantage, Business Performance, Small Business, Hand-woven Silk

บทนำ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Business :SMEs) ของไทย ในปี พ.ศ. 2560 มีจำนวน 3,046,793 ราย โดยมีอัตราขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 1.30 ส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวนทั้งสิ้น 3,028,495 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.40 ของ SMEs ทั้งประเทศ ธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับประเทศ โดยในปีพ.ศ. 2560 มีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ จำนวน 15,452,882 ล้านบาท โดยเป็นส่วนของวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 4,637,330 ล้านบาท หรือร้อยละ 30.0 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ทั้งนี้อัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจ SMEs ของไทย อยู่ที่ร้อยละ 3.9 ขณะที่อัตราการเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดย่อมอยู่ที่ร้อยละ 4.8 โดยก่อให้เกิดการจ้างงานทั้งประเทศ จำนวน 14,785,172 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 10,729,124 คน หรือมีสัดส่วนสูงถึง ร้อยละ 72.57 (The Office of SMEs Promotion, 2018)

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 หรือกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ ซึ่งประกอบด้วยจังหวัด นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ และสุรินทร์ มีจำนวน SMEs สูงสุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7.52 ของ SMEs ทั้งประเทศ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดย่อม และมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.26 (The Office of SMEs Promotion, 2018) โดยธุรกิจ SMEs ของกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์มีจำนวนมาก และหลากหลาย แต่ธุรกิจ SMEs ประเภท ผ้าไหมทอมือ ถือว่าเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของกลุ่มจังหวัดอย่างยิ่ง เพราะมีความเกี่ยวข้องกับ ลักษณะและรูปแบบการผลิตในพื้นที่ และมีภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐวิสาหกิจและภาคธุรกิจจำนวนมาก รวมถึงภาครัฐให้ความสำคัญด้วยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด (The Office of Strategy Management, Lower Northeast 1, 2017)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจผ้าไหมทอมือ คือการจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ทำให้ธุรกิจต้องนำการจัดการโซ่อุปทานเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Özdemir, Simonetti & Jannell, 2015) ตั้งแต่การจัดการไปด้านหลังและไปด้านหน้าทั้งในส่วนของการจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการขนส่ง การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก และการจัดการสารสนเทศ และการจัดการภายในกิจการทั้งฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต และฝ่ายกระจาย เพื่อนำส่งสินค้าให้ลูกค้าด้วยต้นทุนต่ำ สินค้ามีความแตกต่างหรือมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าทำให้ธุรกิจเกิดการได้เปรียบในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ยอดจำหน่ายสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจเพิ่มขึ้น (Agyapong, Ellis & Domeher, 2016)

ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจผ้าไหมทอมือ สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจขนาดย่อมประเภท ผ้าไหมทอมือได้ด้วยการศึกษาโครงการนี้อย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยุติธรรมในกลุ่มสมาชิกของโซ่อุปทานเดียวกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของทั้งผู้จัดหาและลูกค้า นอกจากนี้ หากสามารถจัดการปัจจัยต่าง ๆ ที่มาส่งผลกระทบต่อโซ่อุปทานได้จะทำให้เกิดการเสริมพลังธุรกิจขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของการจัดการของโซ่อุปทาน ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือ กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือ กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์
3. เพื่อสร้างกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือเพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย แบ่งได้ จำนวน 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลกับข้อได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวน 9 ข้อ ดังนี้

- H1a : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน
- H1b : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง
- H1c : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม
- H2a : การจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน
- H2b : การจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง
- H2c : การจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม
- H3a : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน
- H3b : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง
- H3c : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม

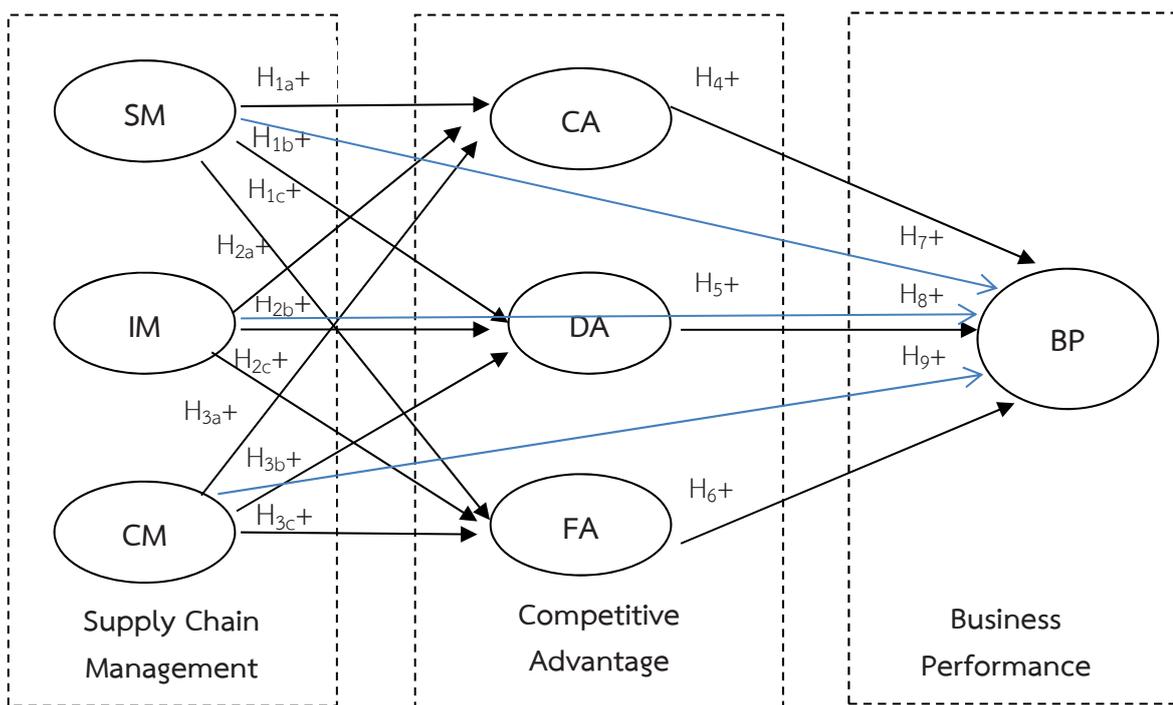
2. ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

- H4 : ข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน มีอิทธิพลทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- H5 : ข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง มีอิทธิพลทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- H6 : ข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม มีอิทธิพลทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

3. การจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

- H7 : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง มีอิทธิพลทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- H8 : การจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ มีอิทธิพลทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- H9 : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า มีอิทธิพลทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

สามารถเขียนสรุปได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยด้านการจัดการโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

Chen & Paulraj (2004) อธิบายไว้ว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ประกอบไปด้วยขั้นตอนทุก ๆ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเริ่มตั้งแต่ความเกี่ยวข้องกันของผู้จำหน่าย ปัจจัยการผลิต องค์กร และมีผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยความเกี่ยวข้องนั้นไม่เพียงแต่อยู่ในส่วนของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และผู้ผลิตเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนต่าง ๆ เช่น ผู้จัดส่งคลังสินค้า พ่อค้าคนกลาง และลูกค้าอีกด้วย โดยสิ่งที่เป็นตัวเชื่อมต่อกันประกอบต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทานคือ สายสัมพันธ์ทางธุรกิจ ทั้งนี้ Chopra & Meindl (2010) อธิบายเพิ่มเติมว่าองค์กรจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่ใช้ในการขับเคลื่อนห่วงโซ่อุปทานไปด้านหลังและด้านหน้า จำนวน 4 ด้าน ได้แก่การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการการขนส่ง การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก และการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และปัจจัยภายในธุรกิจทั้งฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต และฝ่ายกระจาย

2. ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

Porter (1980) กล่าวว่าความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร จะขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศขององค์กร จำนวน 3 ด้านคือ 1) ข้อได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Leadership) พบว่าองค์กรต่าง ๆ พยายามลดต้นทุนจนทำให้สร้างความได้เปรียบมากกว่าคู่แข่ง หากธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำย่อมจะดำรงอยู่ในตลาดการแข่งขันได้แม้ว่าจะมี Profit Margin ที่ต่ำ ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะทำให้คู่แข่งอื่น ๆ ไม่อยากที่จะเข้ามาแข่งขันด้วย เพราะไม่คุ้มกับความเสี่ยงในการอยู่รอดเพื่อทำตลาดแข่งขันกับธุรกิจที่มีต้นทุนการผลิตต่ำแต่ประกอบกิจการมาก่อน เนื่องจากมีลูกค้าจำนวนมาก ทำให้ได้กำไรสุทธิที่สร้างขึ้นเป็นจำนวนที่สูง 2) ข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยสินค้าหรือบริการที่ธุรกิจผลิตขึ้นมานั้น จะต้องมีความแตกต่างที่อาจจะไม่สามารถหาได้จากสินค้าทั่วไปของผู้อื่น หรือมีการเพิ่มศักยภาพหรือประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์จนทำให้สามารถตั้งราคาขายที่แพงกว่าคู่แข่งได้และ 3) ข้อได้เปรียบด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (Focus) การที่ธุรกิจมุ่งเน้นผลิตสินค้าหรือบริการให้กับตลาดเฉพาะส่วน อาจจะเรียกว่าเป็นตลาดเฉพาะส่วน ด้วยการผลิตสินค้าและบริการที่จำเพาะจะช่วยให้สามารถตั้งราคาขายได้สูง เนื่องจากลูกค้าจำเป็นต้องซื้อจากธุรกิจนั้น และไม่ต้องเสี่ยงที่จะซื้อจากผู้อื่นอีก

3. ผลการดำเนินงานขององค์กร

Kaplan & Norton (1996) ได้คิดค้นแนวคิด Balance Scorecard ซึ่งเป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง โดยพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมองคือ 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลประกอบการทางการเงิน เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของหรือผู้ลงทุนซึ่งจะดูจากการลดต้นทุน การเพิ่มคุณภาพในการผลิต และการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น 2) มุมมองของลูกค้า (Customer Perspective) พิจารณาได้จากการเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและความสัมพันธ์กับลูกค้า 3) มุมมองจากกระบวนการบริหารภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) เป็นการพิจารณาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดเก็บการบริหารวัตถุดิบในคลังสินค้า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงวัตถุดิบให้เป็นสินค้า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายสินค้ารวมถึงบริการไปยังผู้บริโภค และการให้บริการหลังการขาย และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการเรียนรู้และเติบโตขององค์กรในด้านของบุคลากรที่เกี่ยวกับทักษะความสามารถ ทักษะคิของพนักงาน รวมไปถึงระบบข้อมูลสารสนเทศ และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

4. กลยุทธ์ในการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นการกำหนดขอบเขตของเป้าหมาย และออกแบบแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจ เป็นแผนที่องค์กรธุรกิจทั้งหลายกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง หรือแนวทางการดำเนิน

งานในอนาคต โดยแบบแผนหรือรูปแบบมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้มีความเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงการวางแผนในอนาคตโดยจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์การธุรกิจที่สืบเนื่องจากอดีต และคำนึงถึงความคาดหวังในอนาคตของผู้ปฏิบัติงานด้วย โดยกลยุทธ์จะเป็นมุมมองวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์การธุรกิจยึดถือร่วมกันหรือเป็นกลวิธีในการเดินทาง ทั้งนี้ วิธีการ TOWS Matrix เป็นการประเมินผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ เพื่อนำไปวางแผนกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนาว่าธุรกิจจะต้องทำอย่างไรต่อไปจากสถานการณ์ของจุดแข็ง และจุดอ่อนที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้งจากโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ (Baudino, Giuggioli, Briano, Massaglia, & Peano, 2017) ดังภาพที่ 2

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	<p>จุดแข็ง + โอกาส</p> <p>ใช้กลยุทธ์ที่อาศัยจุดแข็งเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสเรียกว่า “กลยุทธ์จุดแข็ง-โอกาส หรือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)”</p>	<p>จุดอ่อน + โอกาส</p> <p>ใช้กลยุทธ์แก้จุดอ่อนแล้วปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสเรียกว่า “กลยุทธ์จุดอ่อน-โอกาส หรือกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)”</p>
อุปสรรค	<p>จุดแข็ง + อุปสรรค</p> <p>ใช้กลยุทธ์ที่อาศัยจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคและเอาชนะให้ได้เรียกว่า “กลยุทธ์จุดแข็ง - อุปสรรค หรือกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)”</p>	<p>จุดอ่อน + อุปสรรค</p> <p>ใช้กลยุทธ์เพื่อคำนึงถึงจุดอ่อนและอุปสรรค โดยใช้กลยุทธ์ตัดทอนเรียกว่า “กลยุทธ์จุดอ่อน-อุปสรรค หรือกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)”</p>

ภาพที่ 2 TOWS Matrix

วิธีดำเนินการวิจัย

1. **ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย** โดยการศึกษาในครั้งนี้มีขั้นตอนหลัก จำนวน 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือการวิจัยขั้นตอนที่ 3 การทดสอบเครื่องมือการวิจัย ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบข้อมูลจากเครื่องมือการวิจัย ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและขั้นตอนที่ 7 การสร้างกลยุทธ์สำหรับการจัดการโซ่อุปทาน ดังตารางที่ 1

2. **ประชากร** คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือในพื้นที่กลุ่มจังหวัด นครชัยบุรินทร์ จำนวน 4 จังหวัด คือ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ และสุรินทร์ ซึ่งเป็นกิจการที่ผู้ผลิตมีการซื้อวัตถุดิบมาผ่านกระบวนการผลิตเป็นสินค้า และส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า โดยมีจำนวนประชากรที่แน่นอน เท่ากับ 2,154 ราย แบ่งเป็นจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 161 ราย (Provincial Community Development Office of Nakhon Ratchasima, 2016) จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 530 ราย (Provincial Community Development Office of Chaiyaphum, 2016) จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 343 ราย (Provincial Community Development Office of Buriram, 2016) และจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 1,120 ราย (Provincial Community Development Office of Surin, 2016)

ตารางที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการ	ผลที่ได้รับ
ขั้นตอนที่ 1: การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ศึกษาจากเอกสาร ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากทั้งในประเทศ และต่างประเทศ	ได้องค์ประกอบของโซ่อุปทานข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ
ขั้นตอนที่ 2: การสร้างเครื่องมือการวิจัย	1) ศึกษาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 2) การสนทนากลุ่ม	1) ได้ร่างแบบสอบถาม 2) ได้ร่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก
ขั้นตอนที่ 3: การทดสอบเครื่องมือการวิจัย	1) แบบสอบถาม : ทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาด้วยค่า IOC จำนวน 5 ท่าน และทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาคจากการ TryOut จำนวน 40 ราย 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก : ใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน	1) ได้แบบสอบถามฉบับจริง 2) ได้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับจริง
ขั้นตอนที่ 4: การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ	1) ข้อมูลปฐมภูมิ แบ่งเป็น การนำแบบสอบถาม ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จำนวน 500 ราย และการนำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 12 ราย 2) ข้อมูลทุติยภูมิ : การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผ้าไหมทอมือในพื้นที่กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์	ได้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผ้าไหมทอมือ และการจัดการโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจ
ขั้นตอนที่ 5: การตรวจสอบข้อมูลจากเครื่องมือการวิจัย	1) ข้อมูลเชิงปริมาณ : การตรวจสอบตามข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติและวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ ความเป็นไปได้ค่าเดียวของแบบจำลอง ความตรง และความสอดคล้อง 2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ : การตรวจสอบสามเส้าในรูปแบบวิธีการเก็บข้อมูล	ได้ข้อมูลที่พร้อมแปลค่าสำหรับการจัดการโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจ
ขั้นตอนที่ 6: การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	1) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ แบ่งเป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ได้แก่ ทดสอบความสอดคล้อง (ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df), ค่า GFI, ค่า AGFI, ค่า CFI, ค่า NFI, ค่า IFI, ค่า RMR และค่า RMSEA) ความแตกต่างจากศูนย์ของค่าพารามิเตอร์ (t-test) ความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์ และการปรับแบบจำลอง 2) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา	1) ได้แบบจำลองการจัดการโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจ 2) ได้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง และจุดอ่อน) และข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) ของธุรกิจ
ขั้นตอนที่ 7: การสร้างกลยุทธ์สำหรับการจัดการโซ่อุปทาน	การนำค่าสถิติที่ได้จากแบบจำลองประกอบกับข้อมูลคุณภาพมาสร้างกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานด้วยวิธีการ TOWS Matrix	ได้กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจ

3. กลุ่มตัวอย่าง คือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือในพื้นที่กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีนทร์ ที่คำนวณขนาดตัวอย่างจากวิธีการกฎหัวแม่มือ (Rule of Thumb) อธิบายไว้ว่าขนาดของตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 10 ตัวอย่าง ต่อ 1 พารามิเตอร์ (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017) โดยในแบบจำลอง มีค่าพารามิเตอร์จำนวน 40 ค่า ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ราย แต่เพื่อให้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ดีมากตามหลักเกณฑ์ของ Comrey & Lee ที่คิดค้นในปี ค.ศ. 1992 (Brian, 2015) จึงใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 ราย สำหรับการเลือกกลุ่มตัวอย่างได้กำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ข้อ คือ 1. ผู้ประกอบการธุรกิจ ขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือที่มีพนักงาน จำนวนไม่เกิน 50 คน และจำนวนเงินทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท 2. ผู้ประกอบการเป็นผู้ผลิตที่มีการซื้อวัตถุดิบมาผ่านกระบวนการผลิตเป็นสินค้า และส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า 3. โครงสร้างธุรกิจของผู้ประกอบการมีลักษณะเป็นการผลิตประเภทการทอผ้าไหมด้วยมือเป็นหลัก 4. ผู้ประกอบการมีการดำเนินกิจการธุรกิจผ้าไหมทอมืออย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องนานกว่า 10 ปี และ 5. ผู้ประกอบการเป็นตัวแทนของกลุ่มธุรกิจ หรือครอบครัวที่ได้รับความเชื่อถือในการประกอบธุรกิจ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยเริ่มต้นจากวิธีการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างที่แบ่งประชากรออกเป็นชั้นย่อย (Strata) จากนั้นจึงเลือกตัวอย่างจากประชากรแต่ละชั้นย่อยด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างที่เป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random) จำนวน 4 จังหวัด ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 37 ราย จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 123 ราย จังหวัดบุรีรัมย์จำนวน 80 ราย และจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 260 ราย และเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างแต่ละจังหวัดด้วยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างตามวัตถุประสงค์หรือตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยเจาะจงคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตรงเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการเลือกตัวอย่างแบบนี้เปิดให้ประชากรแต่ละหน่วยมีโอกาสได้รับเลือก แต่ไม่เปิดโอกาสให้ประชากรกลุ่มอื่นที่ไม่สอดคล้องกับเรื่องวิจัยหรือลักษณะของตัวอย่างที่กำหนดไว้ได้รับเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และใช้แบบสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interviewing) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แบบสอบถาม แบ่งเป็น จำนวน 5 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 การวัดระดับความสำคัญของการจัดการโซ่อุปทาน มีคำถามทั้งสิ้น 11 ประเด็น ส่วนที่ 2 การวัดระดับความสำคัญของการได้เปรียบในการแข่งขันมีคำถามทั้งสิ้น 10 ประเด็น ส่วนที่ 3 การวัดระดับความสำคัญของการดำเนินงานของธุรกิจ มีคำถามทั้งสิ้น 4 ประเด็น โดยตอนที่ 1-3 เป็นคำถามมาตราส่วนประมาณค่าความสำคัญ ชนิด 5 ระดับความสำคัญ (Rating 5 point Scale) (สำคัญน้อยที่สุด = 1 สำคัญน้อย = 2 สำคัญปานกลาง = 3 สำคัญมาก = 4 และสำคัญมากที่สุด = 5) ส่วนที่ 4 ข้อมูลประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจ เป็นคำถามปลายปิดในรูปแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ เป็นคำถามแบบปลายเปิด

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบ่งเป็น 2 ส่วน โดยส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อและนามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อหน่วยงาน ตำแหน่งงาน งานที่รับผิดชอบ วันที่ทำการสัมภาษณ์ สถานที่สัมภาษณ์ จำนวน 6 ข้อ และส่วนที่ 2 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ กลยุทธ์ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านต้นทุน กลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง และกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการมุ่งเฉพาะกลุ่ม โดยกลยุทธ์ทั้งสามส่วนดำเนินการตลอดทั้งโซ่อุปทานทั้งโซ่อุปทานระดับต้นน้ำ โซ่อุปทานระดับกลางน้ำ และโซ่อุปทานระดับปลายน้ำ

6. การหาคุณภาพของเครื่องมือ ในส่วนของแบบสอบถาม แบ่งได้ 2 ประเด็น คือ การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน

5 ท่าน พบว่ามีค่า IOC มากกว่า 0.6 ทุกข้อ (Stephen & Molly, 2014) แสดงว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องเหมาะสมและการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค เท่ากับ 0.935 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้เลข 1 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นค่อนข้างสูง (Pallant, 2016)

สำหรับแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นการทดสอบว่าข้อคำถามที่ใช้ในการวัดมีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่คาดหวังไว้อย่างไร ซึ่งสะท้อนไปสู่แนวคิดที่ว่าข้อคำถามมีความถูกต้องเหมือนกับแนวคิดที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งพบว่าแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่นักวิจัยสร้างขึ้นมีความครอบคลุมตัวแปรถูกต้องตามแนวคิดและทฤษฎีที่กำหนดไว้ สามารถสังเกตได้ สามารถวัดได้ และมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิด เช่น แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยสร้างไว้ จำนวน 9 ข้อ ย่อมต้องการการตรวจสอบว่า 9 ข้อนั้น เป็นตัวแทนของการจัดการโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือทั้งหมดที่ต้องการประเมินแล้วหรือยัง โดยการตรวจสอบต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาของเครื่องมือชิ้น ๆ โดยนักวิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 5 ท่าน ภายหลังจากตรวจสอบเครื่องมือ นักวิจัยจึงนำข้อแนะนำที่ได้รับมาแก้ไขปรับปรุงจนกว่าจะได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญ หรือความเห็นพ้องต้องกันของผู้เชี่ยวชาญ คิดเป็นร้อยละ 80 แสดงถึงแบบสัมภาษณ์มีความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือชิ้นนั้น จึงสามารถนำเครื่องมือไปใช้ได้ (Johnston et al., 2014)

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งได้ 2 ส่วน คือ ข้อมูลเชิงปริมาณมีขั้นตอนดำเนินการคือการแจกแบบสอบถามกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือในพื้นที่กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 คน ด้วยการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง การตรวจสอบข้อมูลที่สูญหายเมื่อได้รับแบบสอบถามมาแล้ว และการจัดกระทำและการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลด้วยการตรวจสอบ (Editing) ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และลงรหัส (Coding) ตามที่กำหนดไว้เพื่อประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ต่อไป

ด้านข้อมูลเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนดำเนินการ คือ นักวิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3 กลุ่มด้วยตนเอง ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 นักวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดชัยภูมิ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดบุรีรัมย์ และสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสุรินทร์ จังหวัดละ 1 ท่าน รวมทั้งหมด จำนวน 4 ท่านกลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ ในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ จังหวัดละ 1 ท่าน รวมทั้งหมด จำนวน 4 ท่าน และกลุ่มที่ 3 นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ จังหวัดละ 1 ท่าน รวมทั้งหมด จำนวน 4 ท่าน ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งหมด มีจำนวน 12 ท่าน และตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งการศึกษานี้ได้ใช้รูปแบบในการตรวจสอบข้อมูลด้วยการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Method triangulation) ด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วนำมาพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้สอดคล้องกันหรือไม่ เช่น การนำข้อมูลประเด็นเดียวกัน ซึ่งเก็บโดยวิธีการเชิงปริมาณมาเปรียบเทียบกับข้อมูลจาก วิธีการเชิงคุณภาพเพื่อพิจารณาลักษณะและความสอดคล้องของข้อมูล จากนั้นจึงดำเนินการแจกแจง ข้อมูลเป็นรายประเด็น และประมวลผลข้อมูลต่อไป

8. การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จำนวน 3 ข้อ ดังต่อไปนี้ วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1-3 มาวิเคราะห์ด้วยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีหลักเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน (Best & Kahn, 2014) ดังนี้ ระดับคะแนน 4.21-5.00 หมายความว่า สำคัญมากที่สุด ระดับคะแนน 3.41-4.20 หมายความว่า สำคัญมาก ระดับคะแนน 2.61-3.40 หมายความว่า สำคัญปานกลาง ระดับคะแนน 1.81-2.60 หมายความว่า สำคัญน้อย และระดับคะแนน 1.00-1.80 หมายความว่า สำคัญน้อยที่สุด และแบบสอบถามตอนที่ 4 วิเคราะห์ด้วยการใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

ด้านวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เป็นการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ด้วยการใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ที่ใช้เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 - 3 มาใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling :SEM) โดยแบบจำลองการวัด (Measurement Model) พิจารณาจากค่าต่าง ๆ ได้แก่ R2 ที่มีค่าสูงเข้าใกล้ 1 ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted :AVE) ต้องมีค่ามากกว่า 0.5 ค่าความเชื่อมั่นของโครงสร้าง (Construct Reliability :CR) มีค่ามากกว่า 0.7 และค่าสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) มีค่าน้อยกว่า 0.9 (Brown, 2015)

ในส่วนของแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) ได้ใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง (Model Estimation) ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood และตรวจสอบจากดัชนีความสอดคล้องของแบบจำลอง ด้วยค่าสถิติทดสอบความเหมาะสม (Fit Model) ต่าง ๆ ได้แก่ 1) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) ควรมีค่าน้อยกว่า 3.00 2) ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน ได้แก่ ค่า GFI, AGFI และ CFI มีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 และค่า NFI, NNFI, IFI และ TLI มีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 และ 3) ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ได้แก่ ค่า RMR, SRMR และ RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.05 จากนั้นพิจารณาถึงค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบที (t-value) เพื่อตรวจสอบว่าค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณแต่ละเส้นแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ โดยถ้าค่าสถิติ t ที่คำนวณได้ มากกว่า 1.96 ($|t| > 1.96$) แสดงว่า ค่าพารามิเตอร์จะมีค่าแตกต่างจากศูนย์ที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 และถ้าค่าสถิติ t ที่คำนวณได้ มากกว่า 2.58 ($|t| > 2.58$) แสดงว่า ค่าพารามิเตอร์จะมีค่าแตกต่างจากศูนย์ที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.01 รวมถึงการพิจารณาขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นเพื่อสนับสนุนให้แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมามีความน่าเชื่อถือมากขึ้น (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017)

สำหรับวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 เป็นวิธีวิเคราะห์เชิงคุณภาพเป็นหลักด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นเอกสารโดยการจัดกลุ่มเป็นประเด็นหลัก และในแต่ละประเด็นหลัก ก็แยกเป็นประเด็นย่อยต่าง ๆ ภายใต้ขอบเขตของการวิจัย และวิเคราะห์เทียบกับข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าและรวบรวมจากเอกสารบทความ และงานวิจัย (Nawaz & Bhatti, 2018) รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการในการนำค่าสถิติที่ได้จากแบบจำลองกลยุทธ์การจัดการภายในโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานให้กับธุรกิจผ้าไหมทอมือในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ ประกอบด้วย ข้อมูลคุณภาพ มาใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน

2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ด้วยการใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 มาวิเคราะห์ต่อเนื่อง โดยจุดแข็ง และโอกาส พิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยของรายการย่อย ที่มีค่ามากกว่า ค่าเฉลี่ยของรายการทั้งหมด ขณะที่จุดอ่อน และอุปสรรค พิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยของรายการย่อย ที่มีค่าน้อยกว่า ค่าเฉลี่ยของรายการทั้งหมด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ด้วยวิธีการของ TOWS Matrix โดยพิจารณาเฉพาะในส่วนของการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลังกับการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ และการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้ากับการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ ในส่วนของการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจพิจารณาเฉพาะจุดแข็ง และจุดอ่อนเท่านั้น

4. การกำหนดกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน แบ่งได้ 4 ประเภท คือกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) หรือกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ภายใต้รูปแบบกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนต่ำ การสร้างแตกต่าง และมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยข้อมูลเชิงคุณภาพที่นักวิจัยได้จากการเก็บจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3 กลุ่ม รวมทั้งหมด 12 ราย

ทั้งในส่วนของการบูรณาการการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลังกับการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ การบูรณาการ การจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ และการบูรณาการการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้ากับการจัดการโซ่อุปทาน ภายในธุรกิจ และนำมาใช้เพื่อการสร้าง (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจ ผ้าไหมทอมือเพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจ

5. การตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือ เพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีกลุ่มเป้าหมายในการตรวจสอบจำนวน 3 กลุ่ม รวมทั้งหมด 12 ราย

6. การปรับปรุงกลยุทธ์ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานให้มีความสมบูรณ์ จนเกิดเป็นกลยุทธ์การจัดการ ภายในโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานให้กับธุรกิจผ้าไหมทอมือในกลุ่ม จังหวัดนครชัยบุรีรินทร์

สรุปผลการวิจัย

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือในพื้นที่กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ที่ใช้เป็น กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 500 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 97.60 มีอายุระหว่าง 46-60 ปี ร้อยละ 52.60 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ร้อยละ 62.60 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000-10,000 บาท ร้อยละ 41.00 และมีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 55.40 โดยผลการวิจัยสามารถอธิบาย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 1 ผลการศึกษาระดับความสำคัญของการจัดการของโซ่อุปทาน ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือ กลุ่มจังหวัด นครชัยบุรีรินทร์

1. ผลการศึกษาระดับความสำคัญด้านการจัดการของโซ่อุปทาน

ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือให้ความสำคัญกับการจัดการของโซ่อุปทานในภาพรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.54 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42 โดยให้ความสำคัญสูงสุดในด้านการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง มีค่าเฉลี่ย 3.84 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการของโซ่อุปทานต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อม ประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ในภาพรวม

การจัดการของโซ่อุปทาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง	3.84	0.48	มาก	1
การจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ	3.34	0.41	ปานกลาง	3
การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า	3.43	0.47	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.54	0.42	มาก	

2. ผลการศึกษาระดับความสำคัญด้านข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือให้ความสำคัญกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันในภาพรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.51 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.41 โดยให้ความสำคัญสูงสุดในด้านข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่มมี ค่าเฉลี่ย 3.74 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อได้เปรียบในการแข่งขันต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อม ประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์ในภาพรวม

ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ	อันดับ
ข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน	3.23	0.38	ปานกลาง	3
ข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง	3.49	0.52	มาก	2
ข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม	3.74	0.43	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.51	0.41	มาก	

3. ผลการศึกษาระดับความสำคัญด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานของธุรกิจในภาพรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.41 โดยให้ความสำคัญสูงสุดในด้านกระบวนการบริหารภายในธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 3.63 ดังตารางที่

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือ กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์ในภาพรวม

ผลการดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ	อันดับ
ด้านการเงิน	3.50	0.45	มาก	4
ด้านลูกค้า	3.60	0.46	มาก	2
ด้านกระบวนการบริหารภายในธุรกิจ	3.63	0.47	มาก	1
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	3.58	0.46	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.58	0.41	มาก	

วัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือ กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์

1. ผลการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น

1.1 ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis)

การแจกแจงแบบปกติของตัวแปรสังเกตได้ควรมีค่าความเบ้อยู่ในช่วง -3.00 ถึง +3.00 และมีค่าความโด่งไม่เกิน 10 (Kline, 2016) จากการตรวจสอบพบว่า ค่าความเบ้ของตัวแปรที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1.584 ถึง -0.418 และค่าความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -0.687 ถึง 2.255 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับทุกตัวแปรแสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ สามารถประมาณค่าด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ได้

1.2 ค่าสัมประสิทธิ์มาร์เตีย (Mardia Coefficient)

ค่า Mardia Coefficient มีค่าเท่ากับ 89.449 ทั้งนี้ Grades (2014) ได้อธิบายไว้ว่าค่า Mardia Coefficient ควรจะมีค่าน้อยกว่า $p(p+2)$ เมื่อ p หมายถึงตัวแปรที่สังเกตได้ ในการศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรที่สังเกตได้มีจำนวน 25 ตัวแปร ดังนั้น $25(25+2) = 675$ แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

1.3 การตรวจสอบค่าผิดปกติ (Outliner)

การตรวจสอบค่าผิดปกติ (Outliner) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบค่าที่ต่ำมาก หรือ สูงมาก โดยช่วงสเกลที่ใช้วัดอยู่ในช่วงคะแนน 1 หรือ 5 (Gaskin, 2014) ซึ่งพบว่า ไม่มีค่าความผิดปกติ

1.4 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม จำนวน 500 ราย โดยทดสอบแยกปัจจัยต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดงานวิจัย ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละด้านควรมีอย่างน้อย 0.7 ขึ้นไป (Pallant, 2016) จากการทดสอบในทุกปัจจัยที่ศึกษาพบว่า ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่น ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน Item	Cronbach's Alpha
การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง	4	0.931
การจัดการโซ่อุปทานภายในของธุรกิจ	3	0.955
การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า	4	0.980
ข้อได้เปรียบด้านต้นทุน	3	0.939
ข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง	4	0.916
ข้อได้เปรียบด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม	3	0.961
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	4	0.932
รวม	25	0.986

1.5 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย (AVE) กับค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (CR)

ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย (AVE) ของทุกตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่ามากกว่า 0.5 ทำให้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ค่อนข้างสูงและค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (CR) ของทุกตัวแปรแฝงมากกว่า 0.7 ทุกตัวแปร (Todd, 2017) ดังนั้นแบบจำลองจึงมีความเที่ยงตรง ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย (AVE) กับค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (CR)

ตัวแปร	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย (AVE)	ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (CR)
การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง	0.740	0.919
การจัดการโซ่อุปทานภายในของธุรกิจ	0.766	0.929
การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า	0.839	0.940

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย (AVE)	ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (CR)
ข้อได้เปรียบด้านต้นทุน	0.899	0.973
ข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง	0.809	0.927
ข้อได้เปรียบด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม	0.654	0.883
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.872	0.953

1.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบแบบจำลอง พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (sig. < 0.01) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือการจัดการโซ่อุปทานภายนอกไปด้านหน้า และข้อได้เปรียบด้านต้นทุน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.797 น้อยกว่า 0.90 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในระดับไม่สูงมาก (Kline, 2016)

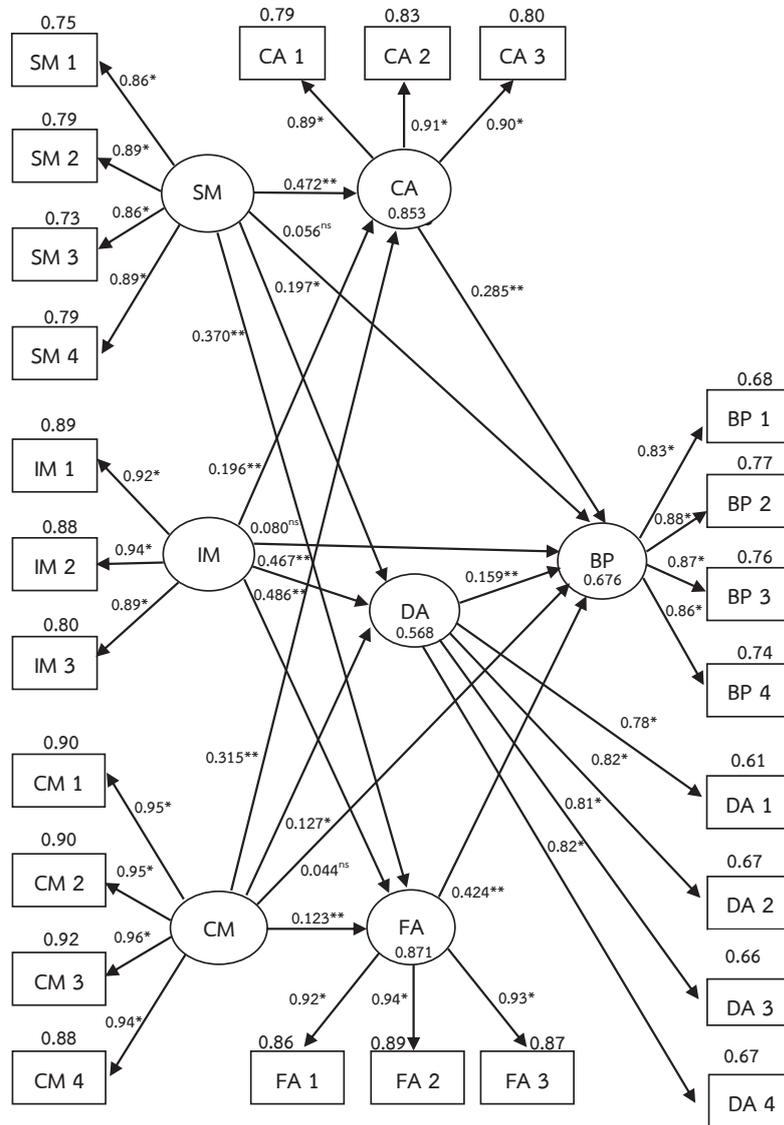
2. การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ แสดงว่าแบบจำลองในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง หรือ OK Fit Confirm (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017) ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์

ดัชนี	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป
CMIN/df.	< 3.0	1.659	ผ่าน
CFI	≥ 0.90	0.988	ผ่าน
GFI	≥ 0.90	0.937	ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.920	ผ่าน
NFI	≥ 0.90	0.971	ผ่าน
IFI	≥ 0.90	0.988	ผ่าน
RMR	< 0.05	0.018	ผ่าน
RMSEA	< 0.05	0.036	ผ่าน

ดังนั้นจึงสามารถสามารถสรุปผลค่าสถิติจากการวิเคราะห์ของแบบจำลองได้ดังภาพที่ 3 และ ตารางที่ 8-10



CMIN/df. = 1.659 CFI = 0.988 GFI = 0.937 AGFI = 0.920 NFI = 0.971 IFI = 0.988 RMR = 0.018 RMSEA = 0.036

ภาพที่ 3 ผลสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์

ผลจากการวิเคราะห์แบบจำลองพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว เป็นตัวชี้วัดที่ดีของตัวแปร ดังตารางที่ 8

1. การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.86-0.89
2. การจัดการโซ่อุปทานภายในของธุรกิจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.89-0.94
3. การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.94-0.96
4. ข้อได้เปรียบด้านต้นทุน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.89-0.91
5. ข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.78-0.82
6. ข้อได้เปรียบด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.92-0.94
7. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.83-0.88

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน
ธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับ มาตรฐาน	สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R2)
การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง (SM)		
การจัดการสินค้าคงคลังไปด้านหลัง (SM 1)	0.86	0.75
การจัดการการขนส่งไปด้านหลัง (SM 2)	0.89	0.79
การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกไปด้านหลัง (SM 3)	0.86	0.73
การจัดการข้อมูลสารสนเทศไปด้านหลัง (SM 4)	0.89	0.79
การจัดการโซ่อุปทานภายในของธุรกิจ (IM)		
การจัดการโซ่อุปทานฝ่ายจัดหา (IM 1)	0.92	0.89
การจัดการโซ่อุปทานฝ่ายผลิต (IM 2)	0.94	0.88
การจัดการโซ่อุปทานฝ่ายกระจาย (IM 3)	0.89	0.80
การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า (CM)		
การจัดการสินค้าคงคลังไปด้านหน้า (CM 1)	0.95	0.90
การจัดการการขนส่งไปด้านหน้า (CM 2)	0.95	0.90
การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกไปด้านหน้า (CM 3)	0.96	0.92
การจัดการข้อมูลสารสนเทศไปด้านหน้า (CM 4)	0.94	0.88
ข้อได้เปรียบด้านต้นทุน (CA)		
ต้นทุนด้านการจัดหา (CA 1)	0.89	0.79
ต้นทุนภายในธุรกิจ (CA 2)	0.91	0.83
ต้นทุนด้านลูกค้า (CA 3)	0.90	0.80
ข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (DA)		
ความแตกต่างด้านสินค้า (DA 1)	0.78	0.61
ความแตกต่างด้านบริการ (DA 2)	0.82	0.67
ความแตกต่างด้านบุคลากร (DA 3)	0.81	0.66
ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (DA 4)	0.82	0.67
ข้อได้เปรียบด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (FA)		
การกำหนดกลุ่มผู้ซื้อที่เฉพาะเจาะจง (FA 1)	0.92	0.86
การกำหนดความแตกต่างของสายผลิตภัณฑ์ (FA 2)	0.94	0.89
การกำหนดความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์ของตลาด (FA 3)	0.93	0.93
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)		
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (BP 1)	0.83	0.68
ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (BP 2)	0.88	0.77
ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการบริหารภายใน (BP 3)	0.87	0.76
ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (BP 4)	0.86	0.74

สำหรับค่าสถิติสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองสามารถพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐาน ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่จะบ่งบอกอิทธิพลของตัวแปรเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 9 และตารางที่ 10

1. ตัวแปรด้านการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง (SM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแบบจำลอง โดยมีอิทธิพลทางตรง จำนวน 3 ด้าน อิทธิพลทางอ้อม จำนวน 3 ด้าน และไม่มีอิทธิพล จำนวน 1 ด้าน
2. ตัวแปรด้านการจัดการโซ่อุปทานภายในของธุรกิจ (IM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแบบจำลอง โดยมีอิทธิพลทางตรง จำนวน 3 ด้าน อิทธิพลทางอ้อม จำนวน 3 ด้าน และไม่มีอิทธิพล จำนวน 1 ด้าน
3. ตัวแปรด้านการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า (CM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแบบจำลอง โดยมีอิทธิพลทางตรง จำนวน 3 ด้าน อิทธิพลทางอ้อม จำนวน 3 ด้าน และไม่มีอิทธิพล จำนวน 1 ด้าน
4. ตัวแปรด้านข้อได้เปรียบด้านต้นทุน (CA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการอธิบายแบบจำลอง โดยมีอิทธิพลทางตรง จำนวน 1 ด้าน
5. ตัวแปรด้านข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (DA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการอธิบายแบบจำลอง โดยมีอิทธิพลทางตรง จำนวน 1 ด้าน
6. ตัวแปรด้านข้อได้เปรียบด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (FA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการอธิบายแบบจำลอง โดยมีอิทธิพลทางตรง จำนวน 1 ด้าน

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์

ตัวแปร			λ	SE.	t-value	Sig.	R2
CA	<---	SM	0.472	0.046	8.044	0.000**	0.853
DA	<---	SM	0.197	0.088	2.267	0.023*	0.568
FA	<---	SM	0.370	0.048	7.073	0.000**	0.871
CA	<---	IM	0.196	0.056	3.128	0.002**	0.853
DA	<---	IM	0.467	0.114	4.808	0.000**	0.568
FA	<---	IM	0.486	0.062	8.372	0.000**	0.871
CA	<---	CM	0.315	0.033	7.282	0.000**	0.853
DA	<---	CM	0.127	0.066	1.964	0.050*	0.568
FA	<---	CM	0.123	0.035	3.180	0.001**	0.871
BP	<---	CA	0.285	0.104	2.872	0.004**	0.676
BP	<---	DA	0.159	0.042	3.067	0.002**	0.676
BP	<---	FA	0.424	0.091	4.112	0.000**	0.676
BP	<---	SM	0.056	0.083	0.553	0.580 ^{ns}	-
BP	<---	IM	0.080	0.098	0.762	0.446 ^{ns}	-
BP	<---	CM	0.044	0.052	0.680	0.497 ^{ns}	-

** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 * อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ns ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ R2 หมายถึงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง

ตารางที่ 10 ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์

ตัวแปร	อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)	อิทธิพลรวม (Total Effect)
การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง (SM) ต่อ			
1. ข้อได้เปรียบด้านต้นทุน (CA)	0.472	-	0.472
2. ข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (DA)	0.197	-	0.197
3. ข้อได้เปรียบด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (FA)	0.370	-	0.370
4. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)	-	-	-
4.1 ผ่านข้อได้เปรียบด้านต้นทุน (CA)	0.472	0.135	0.607
4.2 ผ่านข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (DA)	0.197	0.031	0.228
4.3 ผ่านข้อได้เปรียบด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (FA)	0.370	0.157	0.527
การจัดการโซ่อุปทานภายในของธุรกิจ (IM) ต่อ			
1. ข้อได้เปรียบด้านต้นทุน (CA)	0.196	-	0.196
2. ข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (DA)	0.467	-	0.467
3. ข้อได้เปรียบด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (FA)	0.486	-	0.486
4. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)	-	-	-
4.1 ผ่านข้อได้เปรียบด้านต้นทุน (CA)	0.196	0.056	0.252
4.2 ผ่านข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (DA)	0.467	0.074	0.541
4.3 ผ่านข้อได้เปรียบด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (FA)	0.486	0.206	0.692
การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า (CM) ต่อ			
1. ข้อได้เปรียบด้านต้นทุน (CA)	0.315	-	0.315
2. ข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (DA)	0.127	-	0.127
3. ข้อได้เปรียบด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (FA)	0.123	-	0.123
4. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)	-	-	-
4.1 ผ่านข้อได้เปรียบด้านต้นทุน (CA)	0.315	0.090	0.405
4.2 ผ่านข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (DA)	0.127	0.020	0.147
4.3 ผ่านข้อได้เปรียบด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (FA)	0.123	0.052	0.175

3. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลของการทดสอบสมมติฐาน มีดังต่อไปนี้

1. การจัดการโซ่อุปทาน (SCM) มีอิทธิพลกับข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (COA) จำนวน 9 ข้อ ดังนี้
H1a : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง (SM) มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน (CA)

H1b : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง (SM) มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง (DA)

H1c : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง (SM) มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (FA)

H2a : การจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ (IM) มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน (CA)

H2b : การจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ (IM) มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง (DA)

H2c : การจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ (IM) มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (FA)

H3a : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า (CM) มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน (CA)

H3b : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า (CM) มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง (DA)

H3c : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า (CM) มีอิทธิพลทางบวกกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (FA)

2. ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (COA) มีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP) จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

H4 : ข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน (CA) มีอิทธิพลทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)

H5 : ข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง (DA) มีอิทธิพลทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)

H6 : ข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม (FA) มีอิทธิพลทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)

3. การจัดการโซ่อุปทาน (SCM) ไม่มีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP) จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

H7 : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง (SM) ไม่มีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)

H8 : การจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ (IM) ไม่มีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)

H9 : การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า (CM) ไม่มีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)

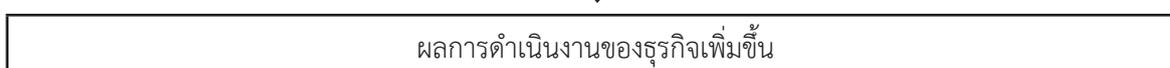
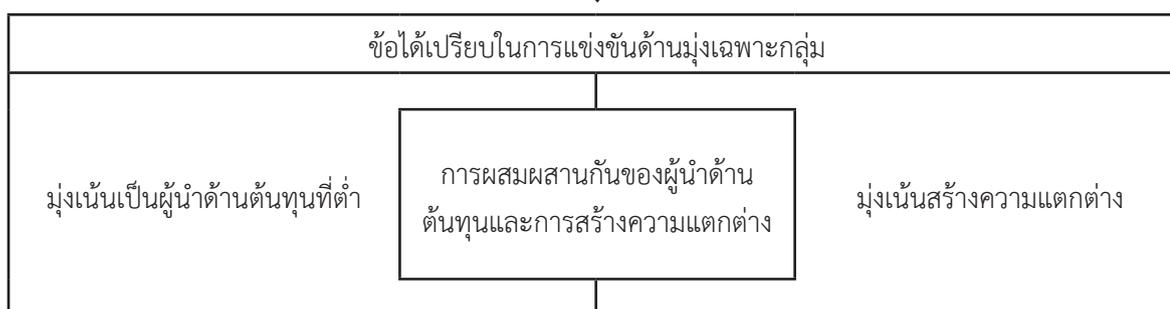
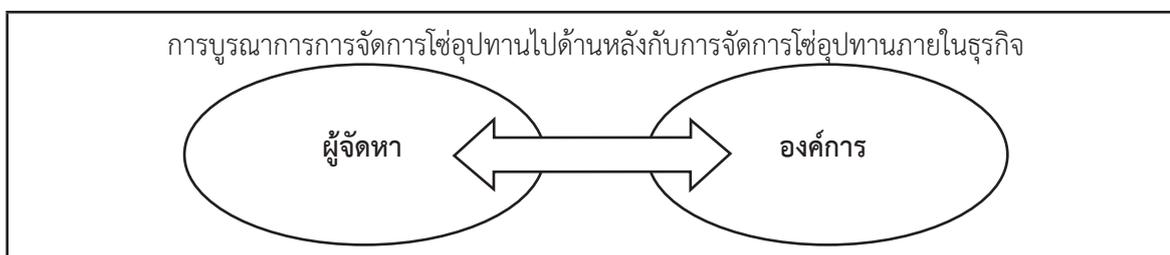
วัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 3 การสร้างกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือเพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์

1. กลยุทธ์การบูรณาการโซ่อุปทานไปด้านหลังกับโซ่อุปทานภายในธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ได้เกิดจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และจัดทำ TOWs Matrix โดยนำข้อค้นพบที่ได้จากแบบจำลองซึ่งพบว่าการจัดการโซ่อุปทานส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยผ่านข้อได้เปรียบในการแข่งขันทั้ง 3 ประเภท แต่ข้อได้เปรียบที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม จากนั้นนำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบูรณาการการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลังกับการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจจึงได้กลยุทธ์การบูรณาการโซ่อุปทานไปด้านหลังกับโซ่อุปทานภายในธุรกิจอันเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้จัดหาและองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่มที่ผสมผสานแนวคิดทั้งด้านต้นทุนและสร้างความแตกต่าง ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจต่อไป ดังภาพที่ 4

กลยุทธ์การบูรณาการการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลังกับการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ

กลยุทธ์	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำบันทึกข้อตกลงด้านการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อปัจจัยการผลิตในปริมาณที่จะทำให้ได้รับส่วนลดสูงสุด - การส่งเสริมการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมในท้องถิ่นเพื่อรองรับการผลิตของกิจการอย่างเพียงพอ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างนวัตกรรมในการทอผ้าร่วมกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตเช่น การสร้างเครื่องทอเส้นไหม - การสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ในการขึ้นหัวม้วนเส้นไหมโดยร่วมมือกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต
อุปสรรค (T)	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำทำเนียบผู้ประกอบการผ้าไหมเพื่อแบ่งเกรดจำหน่ายปัจจัยการผลิต - การส่งเสริมการเลี้ยงไหมพันธุ์พื้นเมืองในท้องถิ่นเพื่อใช้เป็นพ่อและ/หรือแม่พันธุ์ ในการผลิตพันธุ์ไหมลูกผสม 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการจำหน่ายปัจจัยการผลิตหน้าใหม่กับกิจการ - การสร้างค่านิยมร่วมกันในการใช้ปัจจัยการผลิตคุณภาพดีเพื่อนำมาผลิตสินค้า

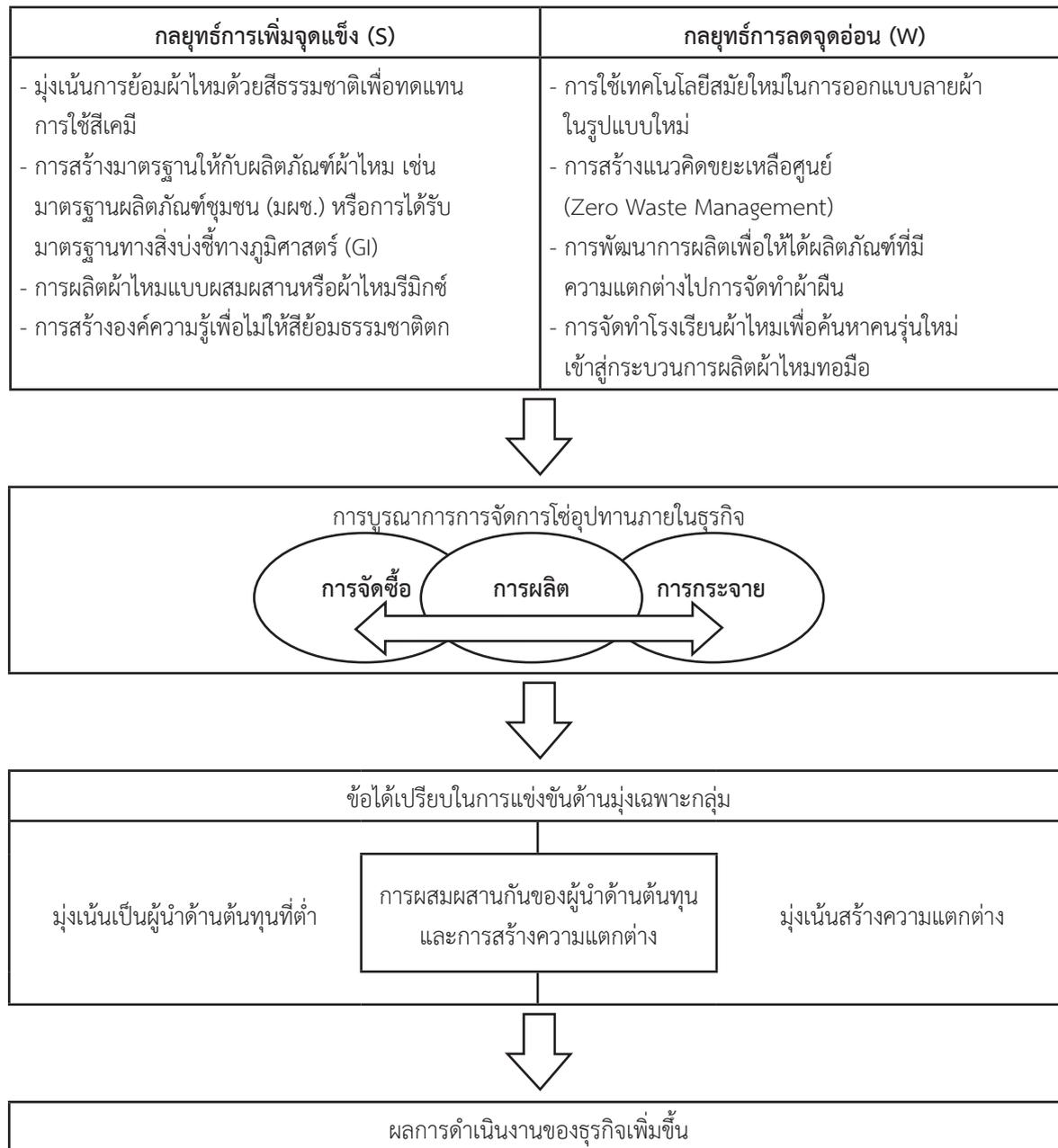


ภาพที่ 4 กลยุทธ์การบูรณาการการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลังกับการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ

2. กลยุทธ์การบูรณาการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ได้เกิดจากการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน โดยนำข้อค้นพบที่ได้จากแบบจำลอง ซึ่งพบว่าการจัดการโซ่อุปทานส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยผ่านข้อได้เปรียบในการแข่งขันทั้ง 3 ประเภท แต่ข้อได้เปรียบที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือ ด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม จากนั้นนำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบูรณาการการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจจึงได้กลยุทธ์การบูรณาการโซ่อุปทานภายในธุรกิจอันเกิดจากความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร คือ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต และฝ่ายกระจายเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่มที่ผสมแนวคิดทั้งด้านการต้นทุนและสร้างความแตกต่าง อันจะมีผลต่อเนื่องถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจต่อไป ดังภาพที่ 5

กลยุทธ์การบูรณาการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ



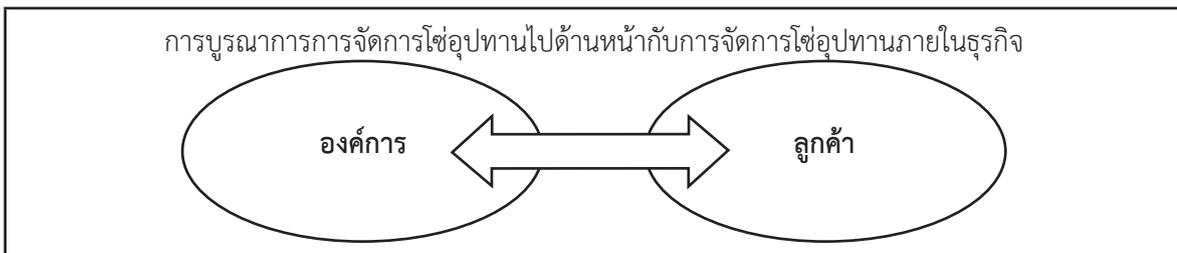
ภาพที่ 5 กลยุทธ์การบูรณาการการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ

3. กลยุทธ์การบูรณาการการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้ากับโซ่อุปทานภายในธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ได้เกิดจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และจัดทำ TOWs Matrix โดยนำข้อค้นพบที่ได้จากแบบจำลองซึ่งพบว่าการจัดการโซ่อุปทานส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยผ่านข้อได้เปรียบในการแข่งขันทั้ง 3 ประเภท แต่ข้อได้เปรียบที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือด้านต้นทุน จากนั้นนำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบูรณาการการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้ากับการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจจึงได้กลยุทธ์การบูรณาการโซ่อุปทานไปข้างหน้ากับโซ่อุปทานภายในธุรกิจอันเกิดจากความร่วมมือระหว่างองค์การและลูกค้าเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจต่อไป ดังภาพที่ 6

กลยุทธ์การบูรณาการการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจกับการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้า

กลยุทธ์	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำ QR Code กับผลิตภัณฑ์ผ้าไหมเพื่อเป็นสัญลักษณ์แทนข้อมูลต่าง ๆ - การจัดทำตารางการผลิตร่วมกับผู้บริโภคร่วมกันเพื่อเป็นการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือกับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแบบสำรวจความต้องการผลิตภัณฑ์ร่วมกับลูกค้า (การจัดทำแบบพิมพ์เขียว) - การหารือร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ กับลูกค้าในการกำหนดรูปแบบในการจัดส่งสินค้า
อุปสรรค (T)	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างกลุ่มสื่อสังคมออนไลน์ร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการผลิตผ้าไหมทอมือกับผู้บริโภค เช่น Facebook หรือ Line - การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อควบคุมสินค้าคงคลังของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่ในการผลิตสินค้าระหว่างผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือกับผู้บริโภคเพื่อลดของเสีย - การสร้างระบบการซื้อและขายผ่านระบบธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์รูปแบบต่าง ๆ



ข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน

มุ่งเน้นเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำ



ผลการดำเนินงานของธุรกิจเพิ่มขึ้น

ภาพที่ 6 กลยุทธ์การบูรณาการการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้ากับการจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจ

อภิปรายผล

1. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการโซ่อุปทานกับข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลังทั้งในด้านการจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการการขนส่งการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก และการจัดการข้อมูลสารสนเทศ การจัดการโซ่อุปทานภายในองค์กรทั้งในด้านการจัดการฝ่ายจัดซื้อฝ่ายการผลิต และฝ่ายกระจาย และการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้าทั้งในด้านการจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการการขนส่ง การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก และการจัดการข้อมูลสารสนเทศมีผลต่อข้อได้เปรียบในการแข่งขันทั้งด้านต้นทุน ความแตกต่าง และมุ่งเฉพาะกลุ่มในทิศทางเดียวกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Özdemir, Simonetti and Jannell (2015) และ Christos, Konstantinos and Alan (2014).

2. ความสัมพันธ์ระหว่างข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนทั้งในด้านต้นทุนด้านการจัดหา ต้นทุนภายในธุรกิจ และต้นทุนด้านลูกค้า ด้านการสร้างความแตกต่างทั้งในด้านความแตกต่างด้านสินค้า ความแตกต่างด้านบริการ ความแตกต่างด้านบุคลากร และความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ และด้านมุ่งเฉพาะกลุ่มทั้งในด้านการกำหนดกลุ่มผู้ซื้อที่เฉพาะเจาะจง การกำหนดความแตกต่างของสายผลิตภัณฑ์ และการกำหนดความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์ของตลาดมีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Agyapong, Ellis and Domeher (2016); Karami, Sahebalzamani and Sarabi (2015) และ Oyewobi, Windapo and James (2015).

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการโซ่อุปทานกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลัง การจัดการโซ่อุปทานภายในองค์กร และการจัดการโซ่อุปทาน ไปด้านหน้า ไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Huo, Qi, Wang and Zhao (2014); Xu, Huo and Sun (2014) และ Zhao, Huo, Sun and Zhao (2013).

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาในครั้งนี้

1. ผลที่ได้รับจากการศึกษา พบว่า การจัดการโซ่อุปทานไปด้านหลังมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยผ่านข้อได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวน 3 ด้าน โดยด้านที่มีข้อได้เปรียบสูงสุด คือด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม ดังนั้นผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือและผู้จัดหาปัจจัยการผลิตควรร่วมมือกันกำหนดกลยุทธ์ในด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม

2. ผลที่ได้รับจากการศึกษา พบว่า การจัดการโซ่อุปทานภายในธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยผ่านข้อได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวน 3 ด้าน โดยด้านที่มีข้อได้เปรียบสูงสุด คือด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม ดังนั้นผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือควรกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต และฝ่ายกระจายในการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านมุ่งเฉพาะกลุ่ม

3. ผลที่ได้รับจากการศึกษา พบว่าการจัดการโซ่อุปทานไปด้านหน้ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยผ่านข้อได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวน 3 ด้าน โดยด้านที่มีข้อได้เปรียบสูงสุด คือข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ดังนั้นผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือและลูกค้าควรร่วมมือกันกำหนดกลยุทธ์ด้านต้นทุน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือเพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์

2. ควรเพิ่มเติมตัวแปรแทรก (Moderator) เช่น การกำหนดนโยบายของภาครัฐเพื่อให้แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมประเภทธุรกิจผ้าไหมทอมือสมบูรณ์มากขึ้น

3. ควรเป็นงานวิจัยเพื่อประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ กลุ่มจังหวัด นครชัยบุรินทร์

4. ควรศึกษาเป็นรายจังหวัดเพื่อให้ผลการศึกษามีความชัดเจนมากขึ้น หรืออาจจะขยายขอบเขตการศึกษา ให้เห็นภาพของธุรกิจผ้าไหมทอมือในภาพที่กว้างขึ้นในลักษณะของภูมิภาค

เอกสารอ้างอิง

- Agyapong, A., Ellis, F., & Domeher, D. (2016). Competitive strategy and performance of family businesses: moderating effect of managerial and innovative capabilities. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 28(6), 449-477.
- Baudino, C., Giuggioli, N. R., Briano, R., Massaglia, S., & Peano, C. (2017). Integrated methodologies (SWOT, TOWS, LCA) for improving production chains and environmental sustainability of kiwifruit and baby kiwi in Italy. *Sustainability*, 9 (1), 1-18.
- Best, J.W., & Kahn, J.V. (2014). *Research in Education* (8th ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Brian, D. (2015). *Distinguishing Earth, Water, Fire, and Air: Factor Analysis to Determine the Four Fundamental Elements of State Capability*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. (2nd ed.) New York: Guilford.
- Chen, I.J., & Paulraj, A. (2004). Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research*, 42 (1), 131-163.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2010). *Supply Chain Management :Strategy, Planning and Operation*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Christos, S.T., Konstantinos, G.Z., & Alan, H. (2014). Developing a conceptual model for examining the supply chain relationships between behavioural antecedents of collaboration, integration and performance. *The International Journal of Logistics Management*, 25 (3), 418-462.
- Gaskin, J. E. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory : when to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.
- Grades, E. (2014). *Structural Equation Modelling with Latent Variables*. German: Heinrich-Heine-University.
- Hair, J.F., Hult, G.T., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. A. (2017). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Washington DC: Prentice Hall.
- Huo, B., Qi, Y., Wang, Z., & Zhao, X. (2014). The impact of supply chain integration on firm performance : the moderating role of competitive strategy. *Supply Chain Management : An International Journal*, 19(4), 369-384.
- Johnston, M., Dixon, D., Hart, J., Glidewell, L., Schröder, C., & Pollard, B. (2014). Content validity: a quantitative methodology for assessing content of theory-based measures, with illustrative applications. *Journal of Health Psychology*, 15 (3), 240-257.

- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard :Translating Strategy into Action*. Boston:Harvard Business School Press.
- Karami, A., Sahebalzamani, S., & Sarabi, B. (2015) The influence of HR practices on business strategy and firm performance: the case of banking industry in Iran. *The IUP Journal of Management Research*, 15 (1), 30-53.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York: The Guilford Press.
- Nawaz, M., & Bhatti, G. A. (2018). The content analysis of the strategic management studies in the last 15-years: 2001-2016. *International Journal of Information, Business and Management*, 10 (1), 246-254.
- Özdemir, Ai., Simonetti, B., & Jannell, R. (2015). Determining critical success factors related to the effect of supply chain integration and competition capabilities on business performance. *Quality & Quantity*, 49(4), 1621–1632.
- Oyewobi, L.O., Windapo, A.O., & James, R.B. (2015). An empirical analysis of construction organization competitive strategies and performance. *Built Environment Project and Asset Management*, 5 (4), 417-431.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS Program* (6th ed.). London, UK: McGraw-Hill Education.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Boston: Harvard Business Review.
- Provincial Community Development Office of Buriram. (2016). *Silk Trader Statistics*. Buriram: Provincial Community Development Office of Buriram.
- Provincial Community Development Office of Chaiyaphum. (2016). *Silk Trader Statistics*. Chaiyaphum: Provincial Community Development Office of Chaiyaphum.
- Provincial Community Development Office of Nakhon Ratchasima. (2016). *Silk Trader Statistics*. Nakhon Ratchasima: Provincial Community Development Office of Nakhon Ratchasima.
- Provincial Community Development Office of Surin. (2016). *Silk Trader Statistics*. Surin: Provincial Community Development Office of Surin.
- Stephen, S., & Molly, F. (2014). Validity Evidence based on Test Content. *Psicothema*, 26 (1), 100-107.
- The Office of SMEs Promotion. (2018). *SME Situation Report 2018*. Bangkok: The Office of SMEs Promotion (OSMEP).
- The Office of Strategy Management, Lower Northeast 1. (2017). *Development Plan for the Lower Northeast Province Group 1, 4 Years Period (2018 - 2021)*. Nakhon Ratchasima: (Copied).
- Todd, F.L. (2017). Evidence regarding the internal structure: confirmatory factor analysis. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 50 (4), 239-247.
- Xu, D., Huo, B., & Sun, L. (2014). Relationships between Intra-organizational Resources, Supply Chain Integration and Business Performance : An Extended Resource-based View. *Industrial Management & Data Systems*, 114 (8), 1,186-1,206.
- Zhao, L., Huo, B., Sun, L., & Zhao, X. (2013). The Impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: A global investigation. *Supply Chain Management : An International Journal*, 18 (2), 115-131.