

แนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรในโซ่อุปทานชิ้นส่วนยานยนต์

Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage and Organizational Performance in Automotive Parts Supply Chains

รวิษฐา ไจตรง

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (วิทยาเขตศรีราชา)

Rawissada Jaitrong

Graduate Student in Master of Business Administration

(Industrial Administration and Development)

Faculty of Management Sciences, Kasetsart University (Sriracha Campus)

E-Mail: rawiss.p@gmail.com; Ph: 090 146 7823

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ	: 10 มิถุนายน 2564
วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ	
ครั้งที่ 1	: 19 ตุลาคม 2564
ครั้งที่ 2	: 8 พฤศจิกายน 2564
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ	: 20 พฤศจิกายน 2564

ดร. นิภา นีรุตติกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (วิทยาเขตศรีราชา)

Dr. Nipa Niruttikul

Assistant Professor in Faculty of Management Sciences

Kasetsart University (Sriracha Campus)

E-Mail: nipa.niruttikul@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 2. ศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรในโซ่อุปทานชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิจากผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรก (Tier 1) ในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยจำนวน 321 บริษัท วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยด้วยโมเดลสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า $CMIN/df = 2.481$, $AGFI = 0.892$, $RFI = 0.925$, $IFI = 0.963$, $CFI = 0.963$ และ $RMSEA = 0.068$ โดยระดับของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 และความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ 0.857 และ 0.685 ตามลำดับ ผลการศึกษานี้สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและผลักดันผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพด้านการจัดการโซ่อุปทาน

คำสำคัญ: แนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, ผลการดำเนินงานขององค์กร, ชิ้นส่วนยานยนต์

Abstract

The objectives of this research were to: 1. study the impact of supply chain management practices towards competitive advantage, and 2. study the organizational performance in automotive parts supply chains management in order to support automotive parts manufacturers for driving competitive advantage of organization. This research was quantitative research by using questionnaire as an instrument to collect the data as well as using stratified random sampling technique to obtain samples from first-line and middle managers from 321 companies of automotive parts manufacturers (Tier 1) in Thailand. The data analysis of this study used Structural Equation Modeling to prove hypothesis.

The results found that the development of structural equation modeling based on supply chain management practices, competitive advantage and organizational performance were consistent with the empirical data with the CMIN/df = 2.481 / AGFI = 0.892 / RFI = 0.925 / IFI = 0.963 / CFI = 0.963 / RMSEA = 0.068. The level supply chain management practices had a positive effect on competitive advantage at 0.001 significance level as well as the competitive advantage had positive effect on organizational performance at 0.001 significance level with the path coefficient indicates the direct effect of 0.857 and 0.685, respectively. Regarding these findings, the entrepreneurs are able to use them as the guidelines to strengthen the organizational strategy in order to drive the competitive advantages as well as the effective performance management outcomes in supply chain management practices.

Keywords: Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage, Organizational Performance, Automotive Parts

บทนำ

จากสภาพเศรษฐกิจ ณ สิ้นปี 2563 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ประกาศอัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ของประเทศไทยทั้งปีว่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) มีการขยายตัวลดลงถึง -6.1% จากปี 2562 ที่ขยายตัวเพียง 2.4% อันเนื่องมาจากการเผชิญหน้ากับสภาวะการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกันกับมูลค่าการส่งออกของประเทศไทยในปี 2563 ประเทศไทยมีมูลค่าการส่งออกลดลงถึง 17.8% ในทิศทางเดียวกัน (Office of the National Economic & Social Development Council, 2021) การเผชิญหน้ากับสภาวะการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ในปี 2563 เข้าสู่สภาวะวิกฤตอันเนื่องมาจากการถดถอยของเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและในระดับโลกซึ่งมีผลโดยตรงต่อความสามารถและความต้องการในการซื้อของผู้บริโภค การหดตัวของยอดขาย ความต้องการชิ้นส่วนยานยนต์และความต้องการวัตถุดิบตามลำดับ ส่งผลให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงในวงกว้างทั้งส่วนของผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการย่อย ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผู้จัดจำหน่ายตลอดจนผู้ส่งมอบภายในโซ่อุปทาน โดยเมื่ออุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยเข้าสู่สภาวะวิกฤตผู้ผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยที่มีโอกาสได้รับผลกระทบมากที่สุดคือผู้ประกอบการที่อยู่ในกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบใน Tier 1,2 และ 3 (GSB Research, 2020)

ในสภาวะที่เศรษฐกิจภาพรวมและความต้องการของผู้บริโภคมีการชะลอตัวลงการแข่งขันทางการค้ายิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งการที่จะรักษาระดับหรือเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดขึ้นได้นั้นถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในทุกอุตสาหกรรม เพื่อที่จะนำพาธุรกิจให้สามารถที่จะอยู่รอดและเติบโตได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน บริษัทหรือองค์กรจำเป็นต้องทำอย่างเต็มที่ที่จะต้องควบคุมต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานตลอดโซ่อุปทานเพื่อรักษาระดับของผลกำไรในสภาวะที่ความต้องการของตลาดลดลง รวมถึงการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อพัฒนาศักยภาพให้องค์กรสามารถที่จะแข่งขันในตลาด ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดเพื่อสร้างผลการดำเนินงานได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสภาวะวิกฤต

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบันนั้นไม่ได้ถูกจำกัดเพียงแคภายในองค์กรใดองค์การหนึ่งอีกต่อไป หากแต่เป็นลักษณะของการบูรณาการตลอดโซ่อุปทานผ่านแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานซึ่งประกอบไปด้วยความเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ระดับของการแบ่งปันสารสนเทศและคุณภาพของสารสนเทศ (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Subba Rao, 2006) โดยแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานในแต่ละส่วนของโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาทิ เช่น การแบ่งปันข้อมูลแผนการผลิตที่แม่นยำและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอของผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการจะช่วยให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สามารถที่จะวางแผนการผลิตและการส่งมอบที่เหมาะสมได้ภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุดซึ่งสามารถที่จะสะท้อนกลับไปถึงต้นทุนการผลิต ราคาขายและรวมไปถึงต้นทุนรวมที่ต่ำลงภายในโซ่อุปทาน หรือการแก้ไขปัญหาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ร่วมกันระหว่างผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สามารถที่จะช่วยลดระยะเวลาที่ใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ ดังนั้นแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานยังสามารถที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรทั้งในด้านของต้นทุน คุณภาพ นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ (Li et al., 2006) โดยเมื่อองค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันย่อมหมายถึงโอกาสที่มากขึ้นในการนำมาซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่งทั้งในด้านของการเติบโตของยอดขาย ผลตอบแทนจากการลงทุน กำไรสุทธิต่อยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด รวมถึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ช่วยในการดึงดูดนักลงทุนเพื่อเปิดโอกาสในการเติบโตขององค์กรในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรก
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรก
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรก

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

การจัดการโซ่อุปทานคือ ระบบประสานงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจภายในโซ่อุปทานเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานระยะยาวของแต่ละองค์กรในโซ่อุปทานและผลรวมตลอดโซ่อุปทาน (Li et al., 2006) โดยครอบคลุมการวางแผนและการจัดการกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดหา (Procurement) กระบวนการจัดซื้อ (Purchase) การเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics) ทั้งหมด ที่สำคัญยังรวมถึงการประสานงานและความร่วมมือระหว่างพันธมิตรในแต่ละช่องทางซึ่งสามารถเป็นผู้ส่งมอบวัตถุดิบ คนกลาง ผู้ให้บริการบุคคลที่สามและลูกค้า มีสาระสำคัญคือการจัดการโซ่อุปทานโดยบูรณาการอุปสงค์และอุปทานภายในและระหว่างบริษัทภายในโซ่อุปทาน (Council of Supply Chain Management Professionals, 2020)

แนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices)

แนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานคือ ชุดของกิจกรรมที่ดำเนินการในองค์กรเพื่อส่งเสริมการจัดการที่มีประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน (Gharakhani, 2012; Li et al., 2006) ที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันในแต่ละมิติโดยมีจุดประสงค์เดียวกันคือการปรับปรุงประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมิติของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานจากการทบทวนงานวิจัยที่พบได้บ่อยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (Strategic Supplier Partnership) คือ ความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบวัตถุดิบในระยะยาว (Li et al., 2006) โดยแต่ละฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจร่วมกัน (Pommi, 2015) ผ่านการแบ่งส่วนความรับผิดชอบและบูรณาการจุดแข็งขององค์กร (Jamal, 2011) เช่น การร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน เป็นต้น

2. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) เป็นหนึ่งในแนวทางทางปฏิบัติที่สำคัญที่จะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรผ่านกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Li et al., 2006) ซึ่งความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าจะสร้างความแตกต่างระหว่างคู่แข่งขึ้น เพิ่มระดับความจงรักภักดีของลูกค้าและเพิ่มระดับคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ โดยเมื่อความสัมพันธ์กับลูกค้าอยู่ในระดับที่ดีย่อมหมายถึงโอกาสในการดำเนินธุรกิจและสร้างผลกำไรร่วมกันในระยะยาว

3. ระดับของการแบ่งปันสารสนเทศ (Level of Information Sharing) เป็นการแบ่งปันและสื่อสารข้อมูลที่สำคัญระหว่างหุ้นส่วนหรือคู่ค้ากับลูกค้าภายในโซ่อุปทานเพื่อใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกันรวมถึงเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการภายในโซ่อุปทาน (Ince, Imamoglu, Keskin, Akgun & Efe, 2013) โดยห่วงโซ่อุปทานจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ (Chopra & Meindl, 2016) เช่น การแบ่งปันข้อกำหนดด้านคุณภาพเพื่อออกแบบกระบวนการผลิตที่เหมาะสมและสอดคล้องกับข้อกำหนด การแบ่งปันแผนการผลิตของผู้ประกอบการยนต์ล่วงหน้าเพื่อใช้ในการวางแผนการผลิตของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นต้น การแบ่งปันสารสนเทศอย่างเพียงพอจะช่วยในองค์การภายในโซ่อุปทานนั้น ๆ สามารถที่จะใช้ข้อมูลดังกล่าวในการวางแผนการปฏิบัติงานภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. คุณภาพของสารสนเทศ (Information Quality) หมายถึง คุณภาพของข้อมูลหรือสารสนเทศที่ใช้ร่วมกันภายในโซ่อุปทาน (Ince et al., 2013) โดยการแบ่งปันสารสนเทศระหว่างหุ้นส่วนหรือคู่ค้าในโซ่อุปทานที่มีระดับสูงแต่ปราศจากคุณภาพนั้นจะเป็นข้อจำกัดของประสิทธิภาพในทางบวกของกิจกรรมการแบ่งปันสารสนเทศ (Quynh & Huy, 2018) ดังนั้นการทำให้แน่ใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่ถูกแบ่งปันภายในโซ่อุปทานนั้นมีคุณภาพคือสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพ (Tomkins, 2001 as cited in Jamal, 2011) โดยข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ แม่นยำ และเพียงพอเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานและการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแบ่งปันแผนการผลิตที่แม่นยำช่วยให้ผู้ส่งมอบวัตถุดิบสามารถที่จะวางแผนการจัดส่งให้ได้ตรงตามเวลาภายใต้ต้นทุนต่ำที่สุดและเกิดผลกำไรสูงสุด เป็นต้น

จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นแสดงให้เห็นว่ามิติของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในโซ่อุปทาน นอกจากนี้งานวิจัยเชิงประจักษ์ในอดีตยังแสดงให้เห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น งานวิจัยของ Sukati, Hamid, Baharun and Tat (2011) และ Mirabi, Hatami and Karamad (2018) ที่พบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานที่ประกอบด้วยหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ความสัมพันธ์กับลูกค้า และการแบ่งปันสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ประกอบด้วยต้นทุนด้านราคาคุณภาพความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ ระยะเวลาในการเข้าสู่ตลาด และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และงานวิจัยของ Khalil, Khalil and Khan (2019) และ Vanichchinchai and Igel (2011) ที่ศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานต่อผลการดำเนินงานพบว่าในด้านของคุณภาพการแบ่งปันสารสนเทศและความสัมพันธ์กับลูกค้าส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและอย่างมีนัยสำคัญ จึงนำมาซึ่งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) แนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices) มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

สมมติฐานที่ 2 (H2) แนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices) มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

การแข่งขันเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยการแข่งขันเป็นส่วนที่ใช้ในการกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมขององค์กรที่ทำให้เกิดผลการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรม วัฒนธรรมที่เหนียวแน่นหรือการดำเนินงานที่ดี (Porter, 1985)

Daft (2018) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบของ Michael E. Porter ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่

1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ผ่านการสร้างคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นหรือเทคโนโลยีใหม่ในการบรรลุเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะเพื่อช่วยลดการแข่งขันและต่อสู้กับการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน

2. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นการมุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและการลดต้นทุนอย่างแข็งขันรวมถึงมีการควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวดเพื่อให้สามารถเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งและยังคงทำกำไรได้

3. กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ (Focus Strategy) องค์กรจะมุ่งเน้นไปที่ตลาดเฉพาะภูมิภาคหรือกลุ่มผู้ซื้อโดยจะใช้ทั้งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน แต่จะเฉพาะเจาะจงไปที่ตลาดกลุ่มเป้าหมายแคบ ๆ เท่านั้น

กลยุทธ์ดังกล่าวทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในการสร้างผลงานเหนือองค์กรอื่นโดยการสร้างความแตกต่างจากการผลิตสินค้าหรือบริการด้วยประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อลูกค้า โดยจากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยชี้วัดความสามารถทางการแข่งขันสามารถประเมินได้ในหลายมิติ เช่น ต้นทุน ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ การตอบสนองต่อลูกค้า ความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ และเวลาในการเข้าสู่ตลาด เป็นต้น

1. ต้นทุน (Cost) เป็นหนึ่งในความสามารถหลักขององค์กรในการแข่งขันกับคู่แข่งโดยพิจารณาจากต้นทุนที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ (Li et al., 2006) ซึ่งจากการศึกษาของ Koufteros, Vonderembse and Doll (2002) พบว่าเมื่อองค์กรเลือกที่จะแข่งขันโดยยึดตามราคาที่ต่ำอาจมีส่วนทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้นจากปริมาณและส่วนแบ่งทางการตลาดซึ่งส่งผลต่อกำไรโดยรวมขององค์กร

2. คุณภาพ (Quality) ความสามารถขององค์กรในการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นแก่ลูกค้า (Pommi, 2015; Thatte, 2007) โดยผู้ผลิตที่สามารถนำเสนอคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าจะดึงดูดส่วนแบ่งทางการตลาดและสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าได้ (Koufteros et al., 2002)

3. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Innovation) ความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Thatte, 2007) ผ่านการสร้างสรรคสินค้าและบริการใหม่ๆตลอดจนแสวงหาวิธีการใหม่ๆในการผลิตสินค้าและบริการและเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ โดยองค์กรที่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่เป็นผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรมที่ได้รับการคุ้มครองลิขสิทธิ์ สิทธิบัตรและอื่น ๆ ย่อมเป็นการสร้างจุดแข็งและสร้างกำไรจากผลิตภัณฑ์ สามารถปกป้องธุรกิจจากการเข้ามาแข่งขันของคู่แข่งได้ (Pommi, 2015)

4. ความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ (Delivery Dependability) คือ ความสามารถขององค์กรในการเสนอสินค้าและบริการได้ตามเวลาและปริมาณที่ลูกค้าต้องการ (Li et al., 2006; Thatte, 2007) เพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดด้านการจัดส่งของลูกค้าและเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการตามลำดับ

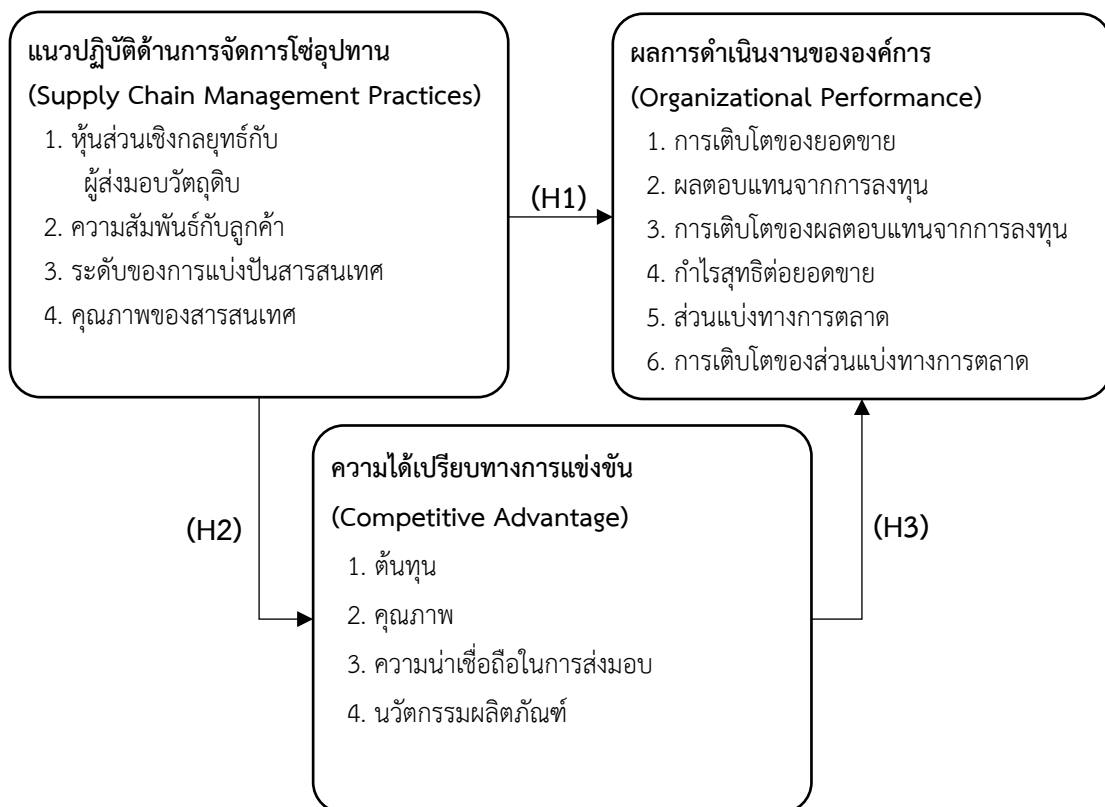
โดยเมื่อองค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันเหนือกว่าผู้อื่นและมีความสามารถในการสร้างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เหนือกว่าคู่แข่งย่อมหมายถึงโอกาสที่องค์กรจะสามารถสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กรได้ ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ได้ศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น งานวิจัยของ Handoko, Aryanto and So (2015) และ Li et al. (2006) พบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ นำมาซึ่งสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 3 (H3) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน(Competitive Advantage) มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านการตลาดและการเงิน (Li et al., 2006) โดยเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสถานะภาพขององค์กร และความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย (Tongchim, 2013) ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถวัดได้จากมุมมองด้านการเงินและมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน โดย Kaplan และ Norton ได้นำเสนอการประเมินผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) ที่ประกอบไปด้วย 4 ส่วนได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาในการประเมินผลแบบดุลยภาพนี้แสดงให้เห็นว่ายังมีกระบวนการอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่นอกเหนือจากมุมมองด้านการเงิน (Harmon, 2019) อย่างไรก็ตามจากการทบทวนงานวิจัยในอดีตของนักวิจัยหลายท่านพบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรอาจถูกวัดผลทั้งในเกณฑ์ด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน แต่ตัวแปรที่ใช้ในการวัดผลส่วนใหญ่ยังเป็นตัวแปรที่อยู่ในมุมมองด้านการเงินเป็นหลัก โดยเมื่อพิจารณาจากความถี่และการนำไปศึกษาร่วมกับตัวแปรข้างต้นพบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรมีมิติในการประเมินผลดังต่อไปนี้ 1) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) 2) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) 3) กำไรสุทธิต่อยอดขาย (Profit Margin on Sales) 4) การเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุน (Growth of ROI) 5) การเติบโตของยอดขาย (Growth of Sales) และ 6) การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด (Brulhart, Okongwu & Moncef, 2016; Gharakhani, 2012; Ince et al., 2013; Khalil et al., 2019; Li et al., 2006; Mutuerandu, 2014; Quynh & Huy, 2018; Tongchim, 2013)

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรก (Tier 1) ในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยที่มีจำนวนทั้งหมด 709 บริษัท (GSB Research, 2020) ซึ่งมีตัวแทนคือผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ การขาย คุณภาพวิศวกรรม และการจัดส่งของโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามเงื่อนไขการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยจะต้องมีประชากรอย่างน้อย 10 ตัวอย่างต่อ 1 ตัวแปรสังเกตได้ (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014; Vanichbuncha, 2019) ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างในการทดสอบ 320 ตัวอย่าง

การสร้างเครื่องมือวัดและการตรวจสอบเครื่องมือวัด

แบบสอบถามถูกพัฒนาจากการทบทวนงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร ร่วมกับเอกสารจากตำรา บทความและงานวิจัยอื่น ๆ ดังแสดงในตารางที่ 1 โดยเป็นคำถามเชิงบวกและแสดงผลด้วย Likert scale 7 ระดับ ซึ่งจะทำให้การวัดที่แม่นยำมากกว่าในการประเมินผลที่แท้จริงจากผู้เข้าร่วมในการสำรวจ (Finstad, 2010)

ตารางที่ 1 แหล่งที่มาของแบบสอบถาม

ตัวแปร	แหล่งที่มา
แนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน	Gharakhani, 2012; Ince et al., 2013; Li et al., 2006; Mirabi et al., 2018; Pommi, 2015; Quynh & Huy, 2018; Sukati et al., 2011; Thatte, Agrawal & Muhammed, 2009
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	Li et al., 2006; Mirabi et al., 2018; Pommi, 2015; Quynh & Huy, 2018; Sukati et al., 2011; Thatte, 2007
ผลการดำเนินงานขององค์กร	Li et al., 2006; Quynh & Huy, 2018; Thatte, 2007; Tongchim, 2013

ความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Validity) ถูกตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง สอดคล้อง และความเหมาะสมของภาษาในข้อคำถาม และทดสอบความเชื่อมั่นของข้อคำถาม (Reliability) โดยการนำไปทดสอบกับกลุ่มประชากรจำนวน 30 ตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกันและนำไปทดสอบค่าความเชื่อมั่นรวมโดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อให้แน่ใจว่าข้อคำถามมีความน่าเชื่อถือ ค่าที่ได้จากการวิเคราะห์นั้นจะต้องมีค่ามากกว่า 0.7 ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 จึงจะถือว่าสามารถยอมรับได้และนำไปเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามได้ (Hair et al., 2014) โดยผลการทดสอบความเชื่อมั่นพบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาคของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานมีค่าเท่ากับ 0.847 ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีค่าเท่ากับ 0.831 และผลการดำเนินงานขององค์กรมีค่าเท่ากับ 0.914 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามที่นำมาใช้มีความน่าเชื่อถือสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) จากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรก (Tier 1) จำนวน 709 บริษัทโดยแบ่งสัดส่วนประชากรตามลักษณะการถือครองหุ้นของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรกอันประกอบไปด้วย 1) ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยเป็นหลัก (Thai Majority) 2) ผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติหรือบริษัทต่างชาติเป็นหลัก (Foreign Majority) 3) ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยทั้งหมด (Pure Thai) โดยอ้างอิงข้อมูลจาก (GSB Research, 2020) เพื่อให้ครอบคลุมลักษณะการถือครองหุ้นของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรกทั้งหมดโดยได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 321 ตัวอย่างและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแทนบริษัท 1 ตัวอย่างต่อ 1 บริษัท

ตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะการถือครองหุ้นของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรก

การถือครองหุ้น	อัตราส่วนร้อยละ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติหรือบริษัทต่างชาติเป็นหลัก	54	173
ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยเป็นหลัก	23	74
ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยทั้งหมด	23	74
รวม	100	321

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในงานวิจัย

ข้อมูลจากแบบสอบถามจะถูกรวบรวมและวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. การวิเคราะห์ความผิดปกติของข้อมูล (Normality) เป็นการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลทั้งหมดโดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) โดยข้อมูลที่มีการแจกแจงแบบปกติจะต้องมีค่า อยู่ระหว่าง ± 1.96 (Vanichbuncha, 2019)
3. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation) ด้วยการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อตรวจสอบตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างและพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (Kline, 2005) ที่กล่าวว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าสูงกว่า 0.85 จะเกิดปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)
4. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างศึกษาและวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้โดยแบ่งได้ดังนี้
 - 4.1 การตรวจสอบความกลมกลืนและสอดคล้องของโมเดลโดยทำการตรวจสอบความตรงของโมเดลที่คาดไว้โดยการทดสอบความกลมกลืนหรือความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่คาดไว้ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดล

ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบ		เกณฑ์การพิจารณา	อ้างอิง
CMIN/df	≤ 3.00	สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	Hair et al. (2014)
GFI	> 0.80	สามารถยอมรับได้	Baumgartner and Homburg
	> 0.90	สอดคล้องกลมกลืนดี	(1996); Hu and Bentler (1999);
	> 0.95	สอดคล้องกลมกลืนดีมาก	Hair et al. (2014)
	> 0.80	สามารถยอมรับได้	Baumgartner and Homburg
AGFI	> 0.90	สอดคล้องกลมกลืนดี	(1996); Hu and Bentler (1999);
	> 0.95	สอดคล้องกลมกลืนดีมาก	Hair et al. (2014)
	> 0.90	สอดคล้องกลมกลืนดี	Hu and Bentler (1999);
	> 0.95	สอดคล้องกลมกลืนดีมาก	Hair et al. (2014)
TLI	> 0.90	สอดคล้องกลมกลืนดี	Hu and Bentler (1999);
IFI	> 0.90	สอดคล้องกลมกลืนดี	Hu and Bentler (1999)
CFI	> 0.90	สอดคล้องกลมกลืนดี	Hu and Bentler (1999) ;
			Hair et al. (2014)
RMSEA	> 0.08	ไม่สอดคล้องกลมกลืน	Hu and Bentler (1999);
	< 0.08	สอดคล้องกลมกลืนดี	Hair et al. (2014)

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ เพื่ออธิบายความสามารถของตัวแปรสังเกตได้โดยวิเคราะห์ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) โดยค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรที่เหมาะสมในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจะต้องมีค่ามากกว่า 0.5 (Hair et al., 2014)

4.3 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) หรือการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล เพื่อหาอิทธิพลหรือสาเหตุของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตามทั้งในรูปแบบของอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม (Vanichbuncha, 2019)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยประกอบด้วย 3 ส่วนได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานโดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 321 คนเป็นเพศชายและหญิงในอัตราส่วนใกล้เคียงกันโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 50.2) มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี (ร้อยละ 50.8) และส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรก (ร้อยละ 73.5) ส่วนของการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าครึ่งมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 84.4) ซึ่งมีระยะเวลาทำงานกับบริษัทต่ำกว่า 6 ปี (ร้อยละ 50.2) รองลงมาระยะเวลาทำงานกับบริษัท 6 ถึง 10 ปี (ร้อยละ 34.6) และบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรกที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 1,000 คนขึ้นไป (ร้อยละ 31.5)

การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างประกอบไปด้วย 1) การตรวจสอบค่าความปกติของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา 2) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยมีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบค่าความปกติของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ความผิดปกติของข้อมูล (Normality) อยู่ในเกณฑ์ปกติโดยค่าความเบ้ (Skewness: SKE) และค่าความโด่ง (Kurtosis: KUR) ของข้อมูลทั้งหมดอยู่ระหว่าง - 0.69 ถึง 0.27 และ - 0.56 ถึง 1.95 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีความโน้มในการแจกแจงแบบเบ้ซ้ายเล็กน้อยและข้อมูลส่วนใหญ่มีค่าสูงแต่ยังคงเกณฑ์การแจกแจงข้อมูลแบบปกติ

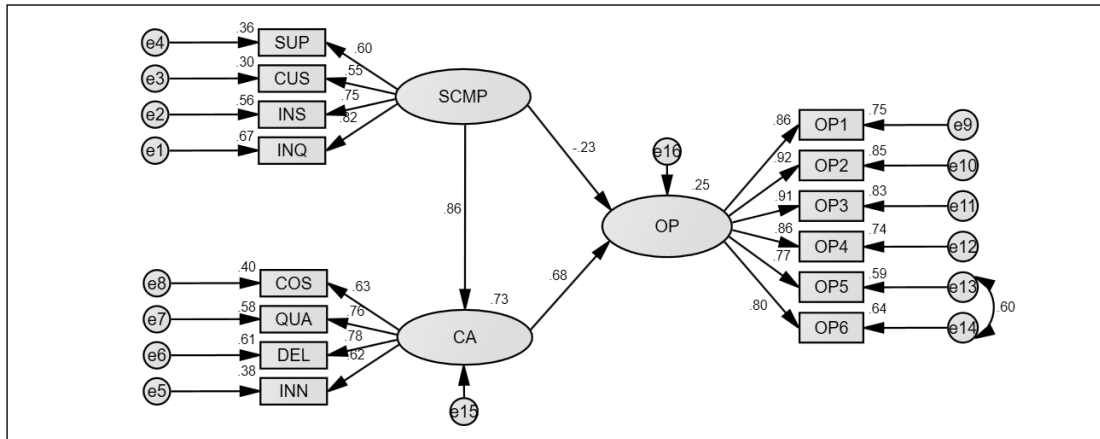
2. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้วิจัยจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ของตัวแปรที่ทำการศึกษาทั้งหมด 14 ตัวแปรพบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทั้งหมด 81 คู่จาก 91 คู่ และมีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.12 ถึง 0.85 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05 ซึ่ง Kline (2005) ได้กล่าวถึงว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าสูงกว่า 0.85 อาจเกิดปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ใกล้เคียงกับ Hair et al. (2014) ที่ได้กล่าวถึงว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าสูงกว่า 0.90 อาจเกิดปัญหาดังกล่าว ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่มีค่าไม่เกิน 0.85 โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ทำการศึกษาอยู่ในระดับที่ไม่ทำให้เกิดปัญหาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานประกอบด้วย 2 ส่วนได้แก่ 1) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุตามสมมติฐานการวิจัย 2) การวิเคราะห์ผลตามสมมติฐานการวิจัยซึ่งจะทำการอธิบายในลำดับถัดไป

1. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุตามสมมติฐานการวิจัย การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุตามสมมติฐานการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนประกอบด้วย 1) ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน 2) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ และ 3) ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน ผู้วิจัยทดสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเบื้องต้นพบว่าดัชนีบางส่วนมีค่าไม่ผ่านเกณฑ์หรือกล่าวได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เท่าที่ควรและจำเป็นต้องมีการปรับแก้โมเดลโดยพิจารณาจากค่าดัชนีปรับแต่ง (Modification Index: MI) ร่วมกับการพิจารณาความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีและความหมายในเชิงเนื้อหา หลังจากการพิจารณาผู้วิจัยได้เพิ่มพารามิเตอร์ทั้งหมด 1 เส้น เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างค่าคลาดเคลื่อนซึ่งผลการทดสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังจากการปรับแก้โมเดลอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมดโดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนี ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ 1) ค่าสถิติไคสแควร์หารด้วยองศาความเป็นอิสระ (CMIN/df) เท่ากับ 2.481 เท่า 2) ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เท่ากับ 0.892 3) ค่าดัชนีวัดระดับความสัมพัทธ์ (Relative Fit Index: RFI) เท่ากับ 0.925 4) ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (Incremental fit index: IFI) เท่ากับ 0.963 5) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) เท่ากับ 0.963 และ 6) ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เท่ากับ 0.068 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลั่นกรองของโมเดลโดยรวม

1.2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย ผ่านการนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ดังนี้

ตารางที่ 4 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของโมเดลสมการโครงสร้างของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปรสาเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปร	
		ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA)	ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)
แนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP)	DE	0.857***	-0.228
	IE	-	0.586
	TE	0.857***	0.385
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA)	DE	-	0.685***
	IE	-	-
	TE	-	0.685***

หมายเหตุ: *** หมายถึง $p < 0.001$

- หมายถึง ไม่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อพิจารณา ผลประมาณค่าขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมสามารถสรุปได้ว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practice) มีอิทธิพลรวมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งอิทธิพลทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง ในทิศทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.857 และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ซึ่งอิทธิพลทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง ในทิศทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.685

1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรเพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรทั้งหมดมากกว่า 0.5 ตามเงื่อนไขในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง แสดงดังตารางที่ 5 ถึง 7

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์	S.E.	สัมประสิทธิ์มาตรฐาน	R ²
แนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน				
หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ	0.64***	0.06	0.60	0.36
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	0.52***	0.05	0.55	0.30
ระดับของการแบ่งปันสารสนเทศ	0.87***	0.07	0.75	0.56
คุณภาพของสารสนเทศ	1.00	-	0.82	0.67

หมายเหตุ: *** หมายถึง $p < 0.001$

– หมายถึง โปรแกรมไม่รายงานค่าพารามิเตอร์เนื่องจากบังคับเป็นค่าคงที่

ตารางที่ 6 แสดงให้เห็นผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีขนาดค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 1.00 ถึง 1.29 ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรทุกค่า (R^2) ซึ่งบ่งบอกความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้มีค่าตั้งแต่ 0.38 ถึง 0.61 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ความน่าเชื่อถือในการส่งมอบมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.78 และมีค่าความแปรผันร่วมกับความได้เปรียบทางการแข่งขันร้อยละ 61 รองลงมาคุณภาพมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.76 และมีค่าความแปรผันร่วมกับความได้เปรียบทางการแข่งขันร้อยละ 58 ลำดับถัดมา ต้นทุนมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.63 และมีค่าความแปรผันร่วมกับความได้เปรียบทางการแข่งขันร้อยละ 40 และลำดับสุดท้ายได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.62 และมีค่าความแปรผันร่วมกับความได้เปรียบทางการแข่งขันร้อยละ 38

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์	S.E.	สัมประสิทธิ์มาตรฐาน	R ²
ผลการดำเนินงานขององค์กร				
การเติบโตของยอดขาย	1.00	-	0.86	0.75
ผลตอบแทนจากการลงทุน	1.05***	0.04	0.92	0.85
การเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุน	1.02***	0.04	0.91	0.83
กำไรสุทธิต่อยอดขาย	1.03***	0.05	0.86	0.74
ส่วนแบ่งทางการตลาด	0.86***	0.05	0.77	0.59
การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	0.89***	0.05	0.80	0.64

หมายเหตุ: *** หมายถึง $p < 0.001$

– หมายถึง โปรแกรมไม่รายงานค่าพารามิเตอร์เนื่องจากบังคับเป็นค่าคงที่

ตารางที่ 7 อธิบายถึงผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กรว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีขนาดตั้งแต่ 0.86 ถึง 1.05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ ความเที่ยงของตัวแปรทุกค่า (R^2) ซึ่งบ่งบอกความแปรปรวนรวมของตัวแปรสังเกตได้มีค่าตั้งแต่ 0.59 ถึง 0.85 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ผลตอบแทนจากการลงทุนมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.92 และมีค่าความแปรผันร่วมกับผลการดำเนินงานขององค์กรร้อยละ 85 รองลงมาการเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุนมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.91 และมีค่าความแปรผันร่วมกับผลการดำเนินงานขององค์กรร้อยละ 83 ลำดับถัดมากำไรสุทธิต่อยอดขายและการเติบโตของยอดขายมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากันที่ 0.86 และมีค่าความแปรผันร่วมกับผลการดำเนินงานขององค์กร ร้อยละ 75 และ 74 ตามลำดับ ส่วนการเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.80 และมีค่าความแปรผันร่วมกับผลการดำเนินงานขององค์กรร้อยละ 64 ลำดับสุดท้ายได้แก่ส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.77 และมีค่าความแปรผันร่วมกับผลการดำเนินงานขององค์กรร้อยละ 59

2. ผลการวิเคราะห์ผลตามสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบสมมติฐานในการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) แนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices) มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

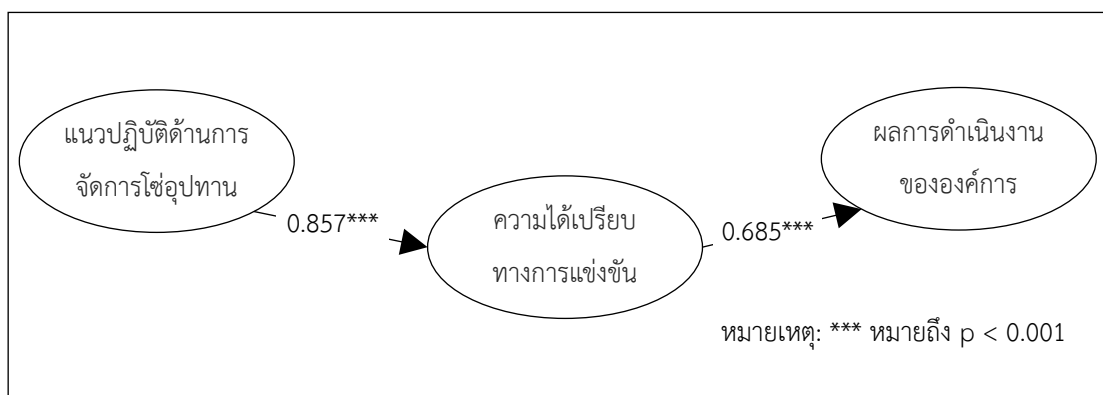
ผลการทดสอบพบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานกับผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่า p -value มีค่าเท่ากับ 0.188 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 (H2) แนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices) มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ผลการทดสอบพบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.857 โดยสามารถอธิบายได้ว่าการที่องค์กรมีระดับของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานที่ประกอบด้วย หุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ระดับของการแบ่งปันสารสนเทศและคุณภาพของสารสนเทศ ในระดับสูงจะมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 (H3) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

ผลการทดสอบพบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.685 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการที่องค์กรมีระดับของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ประกอบด้วย ต้นทุน คุณภาพ ความน่าเชื่อถือในการส่งมอบและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ในระดับสูงจะมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 3 อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องโมเดลสมการโครงสร้างของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรในโซ่อุปทานชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งทำการศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานผ่านมิติของความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างสามารถวิเคราะห์ผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานที่ประกอบด้วยหุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ระดับของการแบ่งปันสารสนเทศและคุณภาพของสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงถึง 0.857 ระดับนัยสำคัญ 0.001 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานนั้นเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรก โดยการพัฒนาของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานจะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้นและทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นในที่สุด ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการศึกษาในอดีตที่พบว่าบริษัทหรือองค์กรที่มีระดับของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานที่สูงจะมีระดับของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สูง (Li et al., 2006; Pommi, 2015; Tongchim, 2013)

2. ผลการวิเคราะห์หัตถิทธิพลระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันมีหัตถิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเท่ากับ 0.685 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.001 ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Handoko et al. (2015) และ Li et al. (2006) ที่พบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันมีหัตถิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 และให้คำแนะนำว่าองค์กรควรพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มระดับของผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการศึกษาของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรกมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่งย่อมหมายถึงโอกาสในการสร้างผลการดำเนินงานที่สูงกว่ารวมถึงผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามผลการวิจัยของ Ince et al. (2013) ที่ทำการศึกษาบริษัทในประเทศตุรกีซึ่งพบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่มีหัตถิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวอาจได้รับหัตถิทธิพลจากปัจจัยเชิงบริบท เช่น ขนาดขององค์กร ความแตกต่างของอุตสาหกรรมที่ทำการศึกษา หรือประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นต้น

3. จากผลการทดสอบสมมติฐานที่พบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานไม่มีหัตถิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งหัตถิทธิพลในทางตรงและทางอ้อม โดยผลการศึกษาในครั้งนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ Li et al. (2006) และ Gharakhani (2012) ที่ผู้วิจัยนำมาตั้งเป็นสมมติฐานที่พบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานมีหัตถิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งความขัดแย้งของผลการศึกษาข้างต้นอาจเกิดจากลักษณะเฉพาะของการแข่งขันทางธุรกิจในโซ่อุปทานชิ้นส่วนยานยนต์และความสัมพันธ์ภายในโซ่อุปทานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรกที่มีชาวต่างชาติเป็นผู้ถือหุ้นหลักมีความซับซ้อน อาทิเช่น มิติทางวัฒนธรรม แนวความคิดแบบชาตินิยม เป็นต้น ที่อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานและผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยตัวแปรแฝงของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานในอดีตของ Khalil et al. (2019) ที่พบว่าระดับของการแข่งขันทางธุรกิจและหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบเป็นตัวแปรแฝงที่มีค่าความแปรผันกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานอันดับสองและสามไม่มีหัตถิทธิพลต่อผลการดำเนินการขององค์กร

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ผลการวิจัยที่ได้กล่าวข้างต้นผู้วิจัยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างของแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรในโซ่อุปทานชิ้นส่วนยานยนต์ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรกในประเทศไทยให้ความสำคัญต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าและหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบเป็นหลัก แต่ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสารสนเทศและระดับของการแข่งขันทางธุรกิจที่มีการแข่งขันระหว่างลูกค้าและผู้ส่งมอบวัตถุดิบ นอกจากนี้ผลการศึกษาหัตถิทธิพลระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานและความได้เปรียบทางการแข่งขันยังแสดงให้เห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานมีหัตถิทธิพลอย่างยิ่งต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรก ดังนั้นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรกควรให้ความสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานภายในองค์กรทั้ง 4 มิติโดยจัดลำดับความสำคัญตามผลการศึกษาในระดับความผันแปรต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการโซ่อุปทานโดยภาพรวม ได้แก่ คุณภาพของสารสนเทศ ระดับการแข่งขันทางธุรกิจ หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบและความสัมพันธ์กับลูกค้าตามลำดับเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กรและนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่เติบโตขึ้นในอนาคตดังนี้

1.1 ด้านคุณภาพของสารสนเทศและด้านระดับการแข่งขันทางธุรกิจ บริษัทควรให้ความสำคัญต่อคุณภาพและปริมาณของสารสนเทศที่มีการแข่งขันตลอดโซ่อุปทานโดยพิจารณาถึงความถูกต้องแม่นยำ ความเพียงพอและทันต่อเวลาเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างแผนการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการสื่อสารที่มีคุณภาพทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร โดยคุณภาพและระดับการแข่งขันทางธุรกิจดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพตลอดโซ่อุปทาน เช่น การวางแผนการผลิตและจัดส่งจากข้อมูลที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำที่สุด การวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น

1.2 ด้านหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ บริษัทควรสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบโดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างองค์การในระยะยาว เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ร่วมกัน โดยส่งเสริมกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ เช่น การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ร่วมกันเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนองค์ความรู้ในการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการผลิตเพื่อยกระดับคุณภาพ ลดต้นทุนสูญเสียด้านคุณภาพ และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

1.3 ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า บริษัทควรมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าโดยสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมในการรับฟังข้อคิดเห็นและความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการรับรู้ เข้าใจและสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที โดยความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่สูงจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และนำมาซึ่งความจงรักภักดีอย่างยั่งยืน

2. ผลการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรกพบว่าบริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการผลิตและควบคุมคุณภาพของสินค้าเป็นลำดับแรก รองลงมาได้แก่ การสร้างความน่าเชื่อถือในการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าอย่างตรงเวลา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กรนั้นได้แก่ ความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ คุณภาพ ต้นทุนและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ตามลำดับ

นอกจากนี้ผลการศึกษาอิทธิพลระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์การแสดงให้เห็นว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยเมื่อองค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งย่อมหมายถึงโอกาสที่บริษัทหรือองค์การนั้นๆจะสามารถสร้างผลการดำเนินงานให้แก่องค์กรได้ ดังนั้นเพื่อที่จะเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันบริษัทควรให้ความสำคัญในการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การดังต่อไปนี้

2.1 ด้านความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ บริษัทควรพัฒนาระบบวางแผนการจัดการวัตถุดิบ การบริหารทรัพยากรกระบวนการผลิต และการส่งมอบให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมถึงทันต่อเวลาอยู่เสมอ เพื่อควบคุมกระบวนการภายในให้สามารถจัดส่งผลิตภัณฑ์หรือชิ้นส่วนยานยนต์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านเวลา ปริมาณและความถูกต้อง ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือในการส่งมอบสินค้า

2.2 ด้านคุณภาพ บริษัทควรมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั้งการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและการควบคุมคุณภาพหลังการผลิต เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทจะนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือชิ้นส่วนยานยนต์ที่สามารถทำงานได้ถูกต้องตามข้อกำหนดเฉพาะตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งนอกจากการควบคุมคุณภาพจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าแล้วยังมีส่วนสำคัญในการลดต้นทุนสูญเสียจากผลิตภัณฑ์หรือชิ้นส่วนยานยนต์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดให้กับองค์กรอีกด้วย

2.3 ด้านต้นทุน องค์กรที่มีความสามารถในการควบคุมต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการให้ต่ำกว่าคู่แข่งย่อมมีโอกาสในการแข่งขันที่สูงกว่า เพื่อที่จะบริหารและควบคุมต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ บริษัทควรจัดให้มีกิจกรรมในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การแข่งขันลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น รวมถึงสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อควบคุมหรือลดระดับของต้นทุนในการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด

2.4 ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริษัทควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา เช่น การออกแบบสินค้าหรือบริการใหม่ที่จะตอบสนองความต้องการใช้งานของลูกค้าได้มากขึ้น การให้บริการที่สะดวกและรวดเร็วขึ้น หรือครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

เพื่อให้ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวางผู้วิจัยขอเสนอแนะประเด็นที่สามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมหรือต่อยอดในการศึกษารั้งถัดไปเพื่อใช้กับองค์กรธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในลักษณะอื่น ทั้งนี้อาจจะปรับเปลี่ยนตัวแปรเพื่อให้เกิดความเหมาะสมหรือนำไปทดสอบในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรกซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งในโซ่อุปทานชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยเท่านั้นอาจไม่สามารถเป็นตัวแทนภาพรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยได้ทั้งหมด อันเนื่องมาจากความแตกต่างเฉพาะของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับต่าง ๆ โดยในการศึกษารั้งถัดไปควรขยายกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาให้ครอบคลุมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งหมดของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ หรืออาจทำการศึกษาในอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินงานและผลการศึกษาระหว่างอุตสาหกรรม

2. งานวิจัยนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรกโดยมีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับต้นซึ่งอาจไม่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะผลการดำเนินงานด้านการเงินได้ดีเท่าผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง โดยในการศึกษารั้งถัดไปควรมีการพิจารณากลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาเพื่อให้สามารถสะท้อนถึงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

3. การบูรณาการกรอบแนวคิดของผู้วิจัยร่วมกับตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ด้านการเงินจะช่วยให้เกิดความครบถ้วนสมบูรณ์ขององค์ประกอบซึ่งจะมีผลต่อการประกอบธุรกิจของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับแรก โดยช่วยให้บริษัทหรือผู้ประกอบการเกิดองค์ความรู้ในการสร้างผลการดำเนินการทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่ด้านงานเงินให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Brulhart, F., Okongwu, U., & Moncef, B. (2016). Causal Linkages between Supply Chain Management Practices and Performance a Balanced Scorecard Strategy Map Perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(5), 678-702.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management : Strategy, Planning, and Operation* (6th ed.). United Kingdom: Pearson Education.
- Council of Supply Chain Management Professionals. (2020, August 2013). Supply Chain Management Terms and Glossary. Retrieved from https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921
- Daft, R. L. (2018). *Management* (13th ed.). Singapore: Cengage Learning, Inc.
- Finstad, K. (2010). Response Interpolation and Scale Sensitivity: Evidence Against 5-Point Scales. *Journal of Usability Studies*, 5(3), 104-110.
- Gharakhani, D. (2012). Impact of Supply Chain Management Practices on Innovation and Organizational Performance in Iranian Companies. *African Journal of Business Management*, 6(19), 5939-5949.
- GSB Research. (2020). *Industry Update*. Retrieved from <https://www.gsbresearch.or.th/gsb/published-works/7918/>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Limited.

- Handoko, B. L., Aryanto, R., & So, I. G. (2015). The Impact of Enterprise Resources System and Supply Chain Practices on Competitive Advantage and Firm Performance: Case of Indonesian Companies. *Procedia Computer Science*, 72, 122-128.
- Harmon, P. (2019). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals* (4th ed.). Boston: Morgan Kaufmann.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., Akgun, A., & Efe, M. N. (2013). The Impact of ERP Systems and Supply Chain Management Practices on Firm Performance: Case of Turkish Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 1124-1133.
- Jamal, N. M. (2011). *Management Accounting and The Implications of Supply Chain Management Practices an Empirical Study* (Doctor dissertation). Lancaster State: Lancaster University.
- Khalil, M. K., Khalil, R., & Khan, S. N. (2019). A Study on the Effect of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance with the Mediating Role of Innovation in SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 179-190.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). NY: Guilford Publications.
- Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., & Doll, W. J. (2002). Examining the Competitive Capabilities of Manufacturing Firms. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 256-282.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Mirabi, M., Hatami, A. S., & Karamad, S. (2018). Impact of Supply Chain Management and Agile Supply Chain on Customer Satisfaction and Competitive Advantage. *International Journal of Engineering and Technology*, 10(4), 995-1004.
- Mutuerandu, M. N. (2014). Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance A Case Study of Haco Industries Limited (Kenya). *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 62-64.
- Office of the National Economic & Social Development Council. (2021). NESDC ECONOMIC REPORT. Retrieved from https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=11262
- Pommi, C. (2015). *A Structural Equation Modeling of Environmental Uncertainty, Partner Relationship, Supply Chain Management Practices and Competitive Advantage*. (Master degree). Bangkok: Kasetsart University.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Peifonnance*. NY: The Free Press.
- Quynh, D. V. X., & Huy, N. H. (2018). Supply Chain Management Practices, Competitive Advantages and Firm Performance: A Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Vietnam. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 14(3), 136-146.
- Sukati, I., Hamid, A. B. A., Baharun, R., & Tat, H. H. (2011). A Study of Supply Chain Management Practices an Empirical Investigation on Consumer Goods Industry in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 166-176.

- Thatte, A. A. (2007). *Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices* (Doctor dissertation). OH: The University of Toledo.
- Thatte, A. A., Agrawal, V., & Muhammed, S. (2009). Linking Information Sharing And Supplier Network Responsiveness With Delivery Dependability Of A Firm. *The Journal of Applied Business Research*, 9, 37-56.
- Tongchim, P. (2013). *Relationship of Supply Chain Management and Performance Measurement in Rubber Supply Chains*. (Master degree). Bangkok: Kasetsart University.
- Vanichbuncha, K. (2019). *Structural Equation Modeling: SEM with AMOS*. Bangkok: Chulabook.
- Vanichchinchai, A., & Igel, B. (2011). The impact of total quality management on supply chain management and firm's supply performance. *International Journal of Production Research*, 49(11), 3405-3424.