

การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 2 ประจำปี 2553

“การต่อยอดองค์ความรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน”

สถาบันเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน

มหาวิทยาลัยนเรศวร

# ตัวแบบเส้นทาง PLS ของปัจจัยพหุกลุ่มในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

บุญทวารณ วิกวอน \* มนตรี พิริยะกุล \*\*

## PLS Multi-Group Path Model as Determinants of Competitive Advantage for SMEs

Assoc. Prof. Boonthawan Wingwon, Ph.D. Assoc. Prof. Montree Piriyakul, Ph.D.

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องตัวแบบเส้นทาง PLS ของปัจจัยพหุกลุ่มในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและเปรียบเทียบตามคุณลักษณะของกิจการโดยสำรวจผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 450 แห่ง ในภาคเหนือของประเทศไทย คือ จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูนและลำปาง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) และเทคนิค ANCOVA เพื่อเปรียบเทียบความได้เปรียบในการแข่งขันตาม คุณลักษณะของกิจการที่ต่างกัน โดยมี antecedent ของตัวแบบสมการโครงสร้างเป็น covariate ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้าง SME s ที่มีวิธีผลิตที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่เหมือนกัน คือ ภาวะผู้นำผลปฏิบัติงานในห่วงโซ่อุปทานและการเป็นผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลมากน้อยลดหลั่นลงมาตามลำดับ แต่มีเฉพาะปัจจัยการเป็นผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลทางลบ ซึ่งสื่อได้ว่าผู้ประกอบการอยู่ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและ ต้องจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยในสภาวะเช่นนี้กลับส่งผลให้ความได้เปรียบในการแข่งขันลดลง และยังพบว่าคุณลักษณะของกิจการที่ต่างกันมิได้มีผลให้ SMEs มีความได้เปรียบในการแข่งขันต่างกัน

**คำสำคัญ:** ความได้เปรียบในการแข่งขัน, ผู้ประกอบการ SMEs, ผลปฏิบัติงานในห่วงโซ่อุปทาน

### Abstract

The objectives of this PLS Multi-Group Path Model as determinants of competitive advantage for SMEs study were to analyze the effect factors toward the competitive advantage and to compare the business profile. The survey research applied the Path Model to acquire data from 450 SMEs entrepreneurs from Chiangmai, Lamphun and Lampang provinces in Northern Region of Thailand. The retrieved data would be then analyzed with SEM model to analyze the

---

\* รองศาสตราจารย์ ดร. บุญทวารณ วิกวอน Email: boonthawan2009@gmail.com คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ลำปาง

\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. มนตรี พิริยะกุล Email: mpiriyakul@yahoo.com คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

casual relation and using ANCOVA to perform the comparative analysis on the competitive advantage among the varied business profiles by having antecedent as covariate of the structural model. The study revealed that the SMEs structural models with different production process still had the similar leadership. The operation outcome of supply chain and the entrepreneurship had effects at variable level. On the entrepreneurship with negative effects could be interpreted as those entrepreneurs whom were involved with high business risks and ought to suitably manage these identified risks tended to decrease their level of competitive advantage. In addition, it also discovered that the corporate profile variance had not effected on the level of competition of related SMEs.

**Keywords:** Competitive Advantage, SMEs Entrepreneurship, Supply Chain Management

## บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สร้างประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก เพราะเป็นแหล่งจ้างงานที่กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ และสร้างมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรให้กับระบบเศรษฐกิจ วิสาหกิจ SMEsปรับตัวต่อการผันผวนของระบบเศรษฐกิจได้ดีกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งปัจจุบันนี้การผลิตภาคอุตสาหกรรมของประเทศส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางสูงสุดถึง 775,160 ราย และวิสาหกิจขนาดย่อม 1,580,846 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.0 และ 67.5 รวมเป็นร้อยละ 99.5 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด อีกทั้งเป็น ธุรกิจที่มีมูลค่าผลผลิตมวลรวมภายในประเทศสูงถึงร้อยละ 38 (กรมการค้าภายใน, 2552) เพราะเป็นแหล่งผลิตและแหล่งจ้างงานที่กระจายตัวอยู่ในทุกชุมชนที่มีประชากรอาศัยหนาแน่น (Gartner and Bellamy, 2010, p. 32) วิสาหกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 34.6 ของจำนวนวิสาหกิจขนาดเล็กทั้งหมดรองลงมาคือภาคเหนือร้อยละ 20.9 และกรุงเทพฯและปริมณฑล ร้อยละ 18.8 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2552)

SMEs สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้ารวมทั้งสร้างรายได้จากการส่งออกและสามารถผลิตสินค้าเพื่อทดแทนการนำเข้ามีผลทำให้ประหยัดเงินตราต่างประเทศได้จำนวนมากในแต่ละปี อีกทั้งเป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์และบริการแก่ผู้ประกอบการ (Boone and Kurtz, 2010) โดยเฉพาะบุคคลผู้เริ่มต้นธุรกิจใหม่ๆหรือนักลงทุนหน้าใหม่จากธุรกิจขนาดเล็กและพัฒนาจนธุรกิจเติบโตไปในที่สุด

ในอดีตที่ผ่านมาวิสาหกิจ SMEs ส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถในการประกอบการทั้งทางด้านเทคโนโลยี การผลิต การจัดการ การตลาดและการเงิน ผู้ประกอบการ ยังขาดการพัฒนาการนำเข้า-ส่งออก การจับคู่ธุรกิจ (business matching) การผลิตสินค้ายังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สำนักงานพาณิชย์จังหวัด, 2553) ทำให้ไม่อาจแข่งขันกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ได้ ประกอบกับสภาพแวดล้อมที่มีการ

เปลี่ยนแปลงทำให้วิสาหกิจ SMEs ประสบภาวะการณ์ที่ต้องแข่งขันกับธุรกิจข้ามชาติ ผนวกกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจโลกตกต่ำ พฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป มีการลดปริมาณการบริโภค ลดการจ้างงาน ทำให้วิสาหกิจ SMEs ประสบปัญหาในการแข่งขันและผลดำเนินงานด้านการเงิน ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นสาเหตุแห่งการดำเนินการวิจัยเพื่อหาคำตอบในครั้งนี้

### วัตถุประสงค์

1. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในลักษณะพหุกุ่ม
2. เปรียบเทียบความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามคุณลักษณะของกิจการที่ต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ มีขอบเขต 4 ด้าน คือ (1) เนื้อหา เน้นประเด็นผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจ SMEs จำนวน 3 กลุ่ม คือ (1) ผลิตเอง (2) ผลิตเองและจ้างผลิต (แบบผสม) และ (3) จ้างผลิตทั้งหมด (2) ระยะเวลา 5 เดือน (มกราคม พ.ศ. 2553-พฤษภาคม พ.ศ. 2553) (3) ประชากร คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจ SMEs และ (4) พื้นที่ภาคเหนือตอนบน 3 จังหวัด คือ เชียงใหม่ ลำพูนและลำปาง

### วิธีการวิจัย

การวิจัยดำเนินการโดยวิธีสำรวจและใช้แบบสอบถาม 4 ด้าน คือมาตรวัดด้านความได้เปรียบในการแข่งขันดัดแปลงจาก Fawcett et al. (2008) มาตรวัดด้านผลปฏิบัติงาน ทางการตลาด ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน และด้านโลจิสติกส์ ดัดแปลงจาก Green, Whitten and Inman (2008) หมวดภาวะผู้นำและการเป็นผู้ประกอบการ คณะวิจัยพัฒนขึ้นจากวรรณกรรม โดยแบบสอบถามถูกแจกไปยังผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 450 ราย ข้อมูลได้รับการตรวจสอบและสร้างทศแทนกรณีที่มีค่าสูญหายด้วย adjacent mean และเข้าสู่อการประมวลผลโดยวิเคราะห์ด้วยแบบสมการ โครงสร้างเพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยใช้โปรแกรม PLS-Graph 3.0 (Chin, 2001) และใช้ ANCOVA วิเคราะห์เปรียบเทียบความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างองค์กรที่มีคุณลักษณะที่ต่างกันโดยใช้ตัวแปร antecedent ของสมการ โครงสร้างเป็น covariate

**PLS-Path Model** คือตัวแบบที่ประกอบด้วย construct เรียกว่าตัวแปรแฝง (Latent Variable; LV) ที่โยงถึงกันตามวรรณกรรม ซึ่งตามปกติ LV จะมีความเป็นนามธรรมสูงเพื่อให้ผลการศึกษามีความเป็นทั่วไป (generalization) ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงให้ปรากฏถึงความเป็นนามธรรมนั้นเรียกว่า Manifest Variable ซึ่ง PLS

เรียกว่า Indicator ภาระของ PLS-Path Modeling จึงมี 3 ประการตามระดับดังนี้คือ (1) กำหนด LV และ MV (2) ประเมินค่าโครงสร้างและ (3) ประเมินคุณภาพของตัวชี้วัดที่สามารถวัดสิ่งที่เ็นนามธรรมได้ดีเพียงใด

$$\text{สมการ โครงสร้างคือ } \eta = \Lambda \xi + \beta \eta + \zeta$$

$$\text{สมการมาตรวัดคือ } X = \Lambda_x \xi + \delta \text{ และ } Y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \text{ (กรณี reflective) หรือ}$$

$$\xi = \Pi_x X + \delta \text{ และ } \eta = \Pi_y Y + \varepsilon$$

(กรณี formative) หรือ แบบผสม (MIMIC) ซึ่งมีทั้ง 2 กรณีข้างต้นรวมอยู่ใน LV เดียวกัน Algorithm ที่ใช้ในการประมาณค่าปรากฏดังนี้

1. การกำหนดน้ำหนักให้สัมประสิทธิ์ของสมการมาตรวัดด้วยค่าใด ๆ ที่มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1
2. ประมาณค่าของ LV ในบล็อกด้วย weighted sum แล้ว standardize ค่าของ LV
3. ประมาณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่าง LV ตามสมการ โครงสร้างด้วย multiple regression
4. ประมาณค่า LV จากสัมประสิทธิ์ใหม่ในข้อ 3. ด้วย weighted sum แล้ว standardize ค่าของ LV
5. นำ LV ที่มีค่าใหม่ในข้อ 4. มาหาค่าสหสัมพันธ์กับ standardized indicator แล้วใช้เป็นน้ำหนักใหม่
6. ไปข้อ 2.

7. ทำซ้ำอยู่เช่นนี้จน Converge คือค่าสัมประสิทธิ์ต่างๆมีค่าแตกต่างกันในระดับยินยอมการทดสอบ สมมติฐานเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์ของเส้นทางให้ใช้วิธี resampling อาจเป็น Jackknife resampling หรือ Bootstrap resampling ก็ได้ สำหรับตัวชี้วัดคุณภาพของ SEM มีดังนี้

7.1)  $R^2$  ใช้ดูว่าตัวแปรอิสระในสมการโครงสร้างสามารถควบคุม/ อธิบายตัวแปรตามได้ดีเพียงใด  $R^2$  ควรมีค่าสูง ถ้าไม่สูงก็ไม่ควรต่ำกว่า 0.20

7.2) Communality คือดัชนีที่ชี้ว่า LV คือ  $\xi_j$  อธิบายหรือสะท้อนภาพของคน ไปยัง indicator ได้ดีเพียงใด  $Comm_{j_i} = \text{loading}_{j_i}^2 = \lambda_{j_i}^2$  และ  $AvComm_{j_i} = \frac{1}{m_j} \sum \lambda_{j_i}^2$  ค่านี้พิจารณาเหมือน  $R^2$  คือต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.20

7.3) Redundancy คือดัชนีที่ใช้อธิบายว่า LV ในสมการโครงสร้างหนึ่ง ๆ สามารถคาดคะเน (predict) ค่าตัวชี้วัดในบล็อกนั้นได้ดีเพียงใดโดยที่  $Redund_{j_i} = R_j^2 * Comm_{j_i}$  ;  $i=1,2, \dots, m_j$  และ  $AvRedund_j = R_j^2 * AvComm_{j_i}$  ;  $j=1,2, \dots, k$  และเนื่องจาก Redundancy เกิดจาก  $R^2$  (สังเกตด้วยว่า  $Comm_{j_i}$  และ  $AvComm_{j_i}$  ก็คือ  $R^2$ ) ดังนั้น Redundancy จึงตีความเหมือน  $R^2$  ค่านี้ยิ่งสูงยิ่งดี

7.4).  $GoF = \sqrt{Commun} * \sqrt{R^2}$  หรือ  $GoF^2 = Commun * R^2$  ค่านี้คือ Goodness of Fit ใช้อธิบายในภาพรวมของทั้ง โครงสร้าง (ทั้ง สมการ โครงสร้างและสมการมาตรวัด) มีความเหมาะสมเพียงใด สังเกต ที่  $GoF^2$  จะเห็นว่าค่านี้ก็คือ  $R^2$  นั้นเองแต่มีทั้ง  $R^2$  ในระดับสมการโครงสร้างและในระดับสมการมาตรวัดถือว่าค่าของ  $GoF$  ยิ่งสูงยิ่งดี

ในการประเมินคุณภาพตัวแบบสมการ โครงสร้างทั้งหมดจะดูจาก R<sup>2</sup> Redundancy และ GoF

7.5) Composite Reliability (CR) เป็นดัชนีที่ใช้วัดความเชื่อถือได้ของมาตรวัดเรียงหมวดค่านี้วัดแบบเดียวกับ Cronbach's  $\alpha$  อ่านผลและตีความแบบเดียวกันค่า CR เป็นสูตรที่กำหนดโดย Joreskog มีสูตรดังนี้

$$CR = \frac{(\sum \lambda_{ij})^2}{(\sum \lambda_{ij})^2 + \sum \text{Var}(\epsilon_{ij})} = \frac{(\sum \lambda_{ij})^2}{(\sum \lambda_{ij})^2 + \sum \text{Var}(1 - \lambda_{ij}^2)}$$

เพื่อใช้แสดงให้เห็นว่ามาตรวัดหมวดใด ๆ มีความคงเส้นคงวาเพียงใด CR ควรมีค่ามากกว่า 0.50

7.6) Average Variance Extracted (AVE) ใช้วัดค่า  $\zeta_j$  อธิบายหรือสะท้อนภาพของคนไปยังตัวชี้วัดในบล็อกรองตนได้มากน้อยเพียงใด

$$AVE_j = \frac{\sum \lambda_{ij}^2}{\sum \lambda_{ij}^2 + \sum \text{Var}(1 - \lambda_{ij}^2)} = \frac{\sum \lambda_{ij}^2}{m_j}$$

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

ผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่บูรณาการทรัพยากรภายใต้การบริหารความเสี่ยงและพร้อมที่แสวงหาโอกาสในการทำกำไร ด้วยการใช้สติปัญญาความมานะพยายามของบุคคล ตลอดจนการคิดอย่างสร้างสรรค์และท้าทาย โดยมีความมุ่งหมาย คือ การเจริญเติบโตของธุรกิจ (Zimmerer & Scarborough, 2002, p. 4) ผู้ประกอบการต้องมีความเป็นผู้ประกอบการมีวิสัยทัศน์ มีแรงบันดาลใจ การจัดการความเสี่ยงมีพลังแห่งความมุ่งมั่นและสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินตามได้เพื่อให้ธุรกิจบรรลุถึงเป้าหมาย ภายใต้การคาดการณ์ทางตรรกะที่อยู่ในชีวิตจิตใจ (Moorman and Holloran, 2006, p. 5) ผู้ประกอบการ จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรด้านอื่นๆ (Brown and Duquid, 1991, pp. 40-57) เสมือนหนึ่งเป็นบุคคลที่บูรณาการสรรพกำลังทั้งปวง เพื่อเสริมสร้างปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจให้เติบโต โดยมีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ผนวกกับศักยภาพของตนเองมาเชื่อมต่อกับนวัตกรรมใหม่ๆ ให้มีการเป็นผู้ประกอบการในระดับสูงเน้นความคิดที่แตกต่างและมองเห็น โอกาสมากกว่าบุคคลอื่น (Wingwon and Piriyakul, 2010, p.5) ตลอดจนมีการเรียนรู้จากเครือข่ายเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Meyer, 2004, p. 267 and Boyd, 1990) ภายใต้เงื่อนไขด้านสภาพภูมิศาสตร์และการสร้างกิจกรรมภายในท้องถิ่น (Minnitti and Bygrave, 1999, p. 89)

อย่างไรก็ตามการเป็นผู้ประกอบการต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อมุ่งมั่นให้ตนเอง พนักงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หนุนเสริมธุรกิจให้มีสมรรถนะในการแข่งขันในระยะยาว (บุญทวารณวิงวอน, 2550, หน้า 49) และพร้อมปรับเปลี่ยนเป้าหมายกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงซึ่งภาวะความเป็นผู้ประกอบการสามารถเสริมสร้างได้โดยประยุกต์ใช้นวัตกรรม เพื่อสร้างวิธีก

กลยุทธ์หรือแนวคิดใหม่ๆ การค้นหากฎใหม่ ๆ เพื่อไปพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Katz and Green, 2009, p. 128) สามารถเข้าถึงลูกค้าให้มากที่สุดภาวะความเป็นผู้ประกอบการส่งผลต่อผลปฏิบัติงานขององค์กรทางอ้อมผ่านการแสวงหานวัตกรรมและการยอมรับคุณค่าตลอดจนการใช้นวัตกรรมในองค์กรผลปฏิบัติงานดังกล่าววัดได้ในรูปของสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้น ผลตอบแทนการลงทุนและการตลาดที่ตรงตามการพยากรณ์ ขายของได้ราคาดีกว่าคู่แข่งและมีกระแสเงินสดที่น่าพึงพอใจ (Michaels and Gow, 2008) ตัวกำหนด ของการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จคือมีความแม่นยำความรอบรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และแตกต่าง ความสามารถมีความรู้เรื่องการขาย และมีอาชีพที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับผิดชอบสูง สามารถรับความเสี่ยง มีภาวะผู้นำเป็นลัทธิของทุน มีความมั่นใจในตัวเอง มองอะไรทะลุปรุโปร่ง (foresight) และมุ่งแสวงกำไร (Bosma, Praag and Wit, 2000) ผลการศึกษาของ (Michaels and Gow, 2008) พบว่าการเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยอ้อมผ่านนวัตกรรม

## 2. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นการเชื่อมโยงบุคคลและงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำต้องเปลี่ยนไประบบสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown and Duguid (1991, pp. 40-57) ที่สรุปว่าภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลภายในตนเองเช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพและคุณธรรม โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อรับรู้ทั้งการปฏิบัติงานร่วมกัน (Bass, 1999, pp. 35-48) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้เป้าหมายร่วมกัน (Daft, 1999, p. 5) สามารถจูงใจเพื่อให้บุคคลกลุ่มเป้าหมายทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Rowold and Schlotz, 2009, pp. 35-48) เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี จนบรรลุความสำเร็จของธุรกิจ ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อหรือทัศนคติของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะ ที่สมบูรณ์มากขึ้น มองงานในแง่บวกใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์และเกิดการตระหนักในเรื่องภารกิจ วิสัยทัศน์ของธุรกิจ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่สมรรถนะที่สูงขึ้นหรือมีศักยภาพมากขึ้น (Bass and Avolio, 1994, p. 2)

ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งในคุณสมบัติที่เป็นตัวกำหนดของการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จ (Bosma, Praag and Wit, 2000) พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานขององค์กรโดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง โดยผู้นำจะทำหน้าที่ขุดหาคุณค่าขับเคลื่อนความรู้มาใช้หรือปรับให้ผสานกับความรู้เดิม ผลจากการกระตุ้นผู้นำในเรื่อง KM จึงก่อให้เกิดผลปฏิบัติงาน ที่พึงประสงค์ (Ngugen, Neck and Ngugen, 2008)

## 3. ผลปฏิบัติงานด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Performance: SCMP)

การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างธุรกิจและช่วยให้อุบัติการณ์ความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลถึง การลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เน้นการสร้าง ความเชื่อมโยงเครือข่าย และสร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีการปรับปรุงการทำงานและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างธุรกิจห่วงโซ่อุปทาน (Ellinger, Daugherty, Keller, 2000, pp. 1-22)

ตลอดจนมีการส่งข้อมูลข่าวสารหรือการแบ่งปันข่าวสารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และประหยัดต้นทุนของระบบได้ (Chae, Yen and Sheu, 2005, pp. 155-168)

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความไว้วางใจให้เกิดแก่ผู้ร่วมค้าทั้งสองฝ่ายในสายโซ่อุปทานเดียวกัน (Chen, Paulraj and Lado, 2004, pp. 505-523) เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ส่วนใหญ่ธุรกิจมักจะให้ความสำคัญเฉพาะฝ่ายผู้ซื้อเท่านั้น สันนิษฐานถึงฝ่ายผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่งมักจะคิดไปเองว่าผู้ขายจะต้องเป็นฝ่ายเอาใจผู้ซื้อเพียงฝ่ายเดียว ทำให้ธุรกิจขาดโอกาสในการได้รับผลประโยชน์ที่เอื้อต่อกัน ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายต้องมีการวางแผนงานและมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และวางแผนลดต้นทุนร่วมกัน (Giunipero, et al. 2006; Paulraj and Chen, 2007) ซึ่งผลของการดำเนินการเช่นนี้ พบว่าทำให้เกิดการใช้สารสนเทศร่วมกัน ไม่มีข้อมูลปิดบังกัน มีการแบ่งปันความเสี่ยงซึ่งกันพร้อมทั้งร่วมกันแก้ไขปัญหาพร้อมกันออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ส่งผลให้สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น สามารถลดต้นทุน ลดระยะเวลาและสามารถปรับปรุงผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง (Paulraj and Chen, 2007, pp. 822-844)

SCM เป็นการบูรณาการกระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าที่อยู่ปลายน้ำย้อนไปถึงคู่ค้าผู้จัดหาหน่วยวัตถุดิบหรือสินค้าระหว่างทำที่อยู่ต้นน้ำเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และส่งสินค้าและบริการสู่ลูกค้าผ่านพลังความร่วมมือของสมาชิกในห่วงโซ่อุปทานด้วยต้นทุนที่ถูกลง ในศึกษาของ Thatte (2007) พบว่าSCM Performance มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผลปฏิบัติงานในห่วงโซ่อุปทานสามารถแยกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1) ผลการปฏิบัติงาน (Operation Performance) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกันกับการผลิตและจำหน่ายโดยเน้นความสนใจไปที่ต้นทุนที่ต่ำลงและผลกำไรที่สูงขึ้นทั้งก่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า (Fawcett, et al., 2008) ต้นทุนหมายถึงค่าใช้จ่ายในการจัดหาจัดซื้อ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือ ค่าพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ค่าผลิตค่าขนส่งในส่วนของลูกค้าหมายถึงการส่งมอบสินค้า ตรงเวลานัดความพึงพอใจของลูกค้า ระยะเวลาในการส่งมอบสำหรับการ สนองคำสั่ง คือ การตอบสนองลูกค้าฉบับพลัน การเจาะตลาด (market penetration) และความสามารถทำกำไรในส่วนการผลิต หมายถึง ผลผลิตภาพ ที่สูงและระยะเวลาต่ำกว่าที่จะมีผลิตภัณฑ์ใหม่หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้เป็นของใหม่ในตลาด

2) ผลปฏิบัติงานด้านการตลาด (Marketing Performance) เป็นปัจจัยสำคัญใช้แสดงถึงผลปฏิบัติงานขององค์กรร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น marketing performance Customer loyalty และ product value (Tracy, Lim and Vonderembse, 2005) เป็นตัวชี้วัดถึงความอยู่รอดและมุ่งไปข้างหน้าของกิจการ สามารถวัดผลปฏิบัติงานทางการตลาดได้จากหลายปัจจัย พบว่าปัจจัยที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้ profit/ profitability (91%) sale value and/or volume (91%) gross margin (81%) awareness (78%) market Share (78%) number of new product (73%) relative price (70%) number of consumer complaints (69%) customer satisfaction (65%) distribution/availability (66%) (Amber, Kokkinaki and Puntoni, 2004)



นอกจากนี้ยังวัดได้ด้วยความภักดีของลูกค้า หากมองในเชิงการได้เปรียบในการแข่ง พิจารณาจากยอดขาย เมื่อเทียบกับคู่แข่งสำคัญและส่วนแบ่งการตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่งสำคัญ (Jaakkola, 2006; Green et al., 2006)

3) ผลปฏิบัติงานทางการเงิน (Financial Performance) เป็นความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภายใน (inter-functional coordination) (Hooper, 2006) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (Jaakkola, 2006) โดยมีตัวชี้วัดหลายตัวเป็นส่วนหนึ่งของผลปฏิบัติงานด้านการเงินโดยทั่วไปสามารถวัดผลปฏิบัติงานทางการเงินด้วยอัตราผลตอบแทน ROI, การเติบโตของยอดขาย กำไรสูงสุด หรือกำไรสุทธิ (Hooper, 2006) กระแสเงินสด รอบหมุนเวียนคลังสินค้า ต้นทุนสินค้าที่ขาย และกำไรสุทธิ ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Soderberg and Bengtsson, 2010) ความได้เปรียบในการแข่งขันวัดผลปฏิบัติงานทางการเงินด้วย ผลตอบแทนด้านการลงทุน การเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ (Green et al., 2008; Jaakkola, 2006) ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานด้านการตลาด และการประสานงานระหว่างการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการเงิน (Hooper, 2006)

4) ผลปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ (Logistics Performance) เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งใน SCM (Thafte, 2007) ภารกิจของโลจิสติกส์ คือการวางแผน การทำตามแผนดำเนินการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงระบบจัดเก็บสินค้า/บริการจากจุดเริ่มต้น ไปยังจุดสุดท้ายคือลูกค้าเพื่อให้เกิดความพอใจมากที่สุด ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า ความรวดเร็วในการส่งมอบ ความเชื่อถือในการส่งมอบ (delivery dependability) และความยืดหยุ่นโดยไม่แข็งขันกับลูกค้า (Green, et al., 2008) ผลการศึกษาของ Thafte (2006) พบว่าผลปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

#### 4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเน้นต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ การสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งและการตอบสนองที่รวดเร็ว (Porter, 1980) อุตสาหกรรมจะประสบความสำเร็จได้จะต้องประกอบด้วย การวางตำแหน่งของธุรกิจไว้อย่างเหมาะสม การวิเคราะห์โครงสร้างและการแข่งขันของธุรกิจภายใต้รูปแบบการแข่งขัน 5 ประการ (The Five Force Model) (Porter, 1980) เพื่อให้อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จในระยะยาว

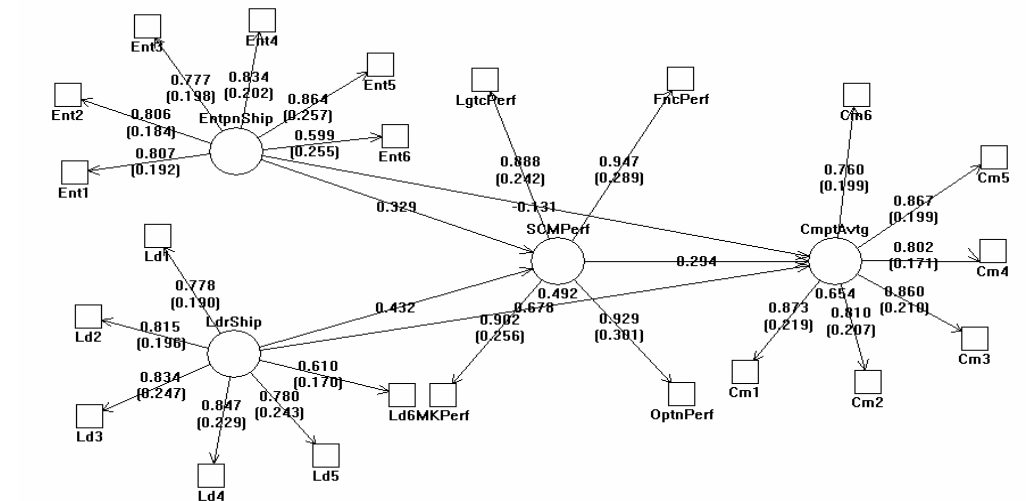
หากธุรกิจจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สินค้าและบริการจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ (1) มีคุณค่า (2) หายากและไม่มีในธุรกิจของคู่แข่ง (3) เลียนแบบให้เหมือนไม่ได้ (4) ไม่อาจหาสิ่งใดมาทดแทนได้ (Barney, 1991) ความได้เปรียบในการแข่งขันในสายตาของลูกค้าจึงเป็นสิ่งที่ลูกค้าเห็นว่าสินค้า/บริการนั้นมีคุณค่ามาก จนผู้อื่นไม่อาจหาให้ได้และถ้าจะเปลี่ยนไปใช้ตราอื่น/บริการจากองค์กรอื่นก็จะไม่สามารถเทียบเคียงได้ โดยมี switching Cost สูงมาก เช่น เสียเวลา เรียนรู้ใหม่มีปัญหาทางอารมณ์ เช่น หงุดหงิดเพราะไม่ได้ตั้งใจ ใช้จ่าย ฟังก์ชันมากหรือน้อยเกินไป เสียค่าใช้จ่ายในเรื่องการติดตั้ง หรือในแง่ผู้ผลิตก็เป็นผลิตภัณฑ์ที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยากหรืออาจทำได้แต่เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูงโดยที่ธุรกิจก็ได้ป้องกันการเลียนแบบด้วยการจดสิทธิบัตรหรือจดลิขสิทธิ์ ดังนั้น ประเด็นของความได้เปรียบใน

การแข่งขันนี้ สิ่งสำคัญที่ต้องระวังคือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องป้องกันรักษาพนักงานทุกระดับบริหารและระดับปฏิบัติการไว้อย่าให้ต้องสูญเสียชีวิต มิเช่นนั้นความได้เปรียบเชิงแข่งขันจะหายไป (Barney, 1991)

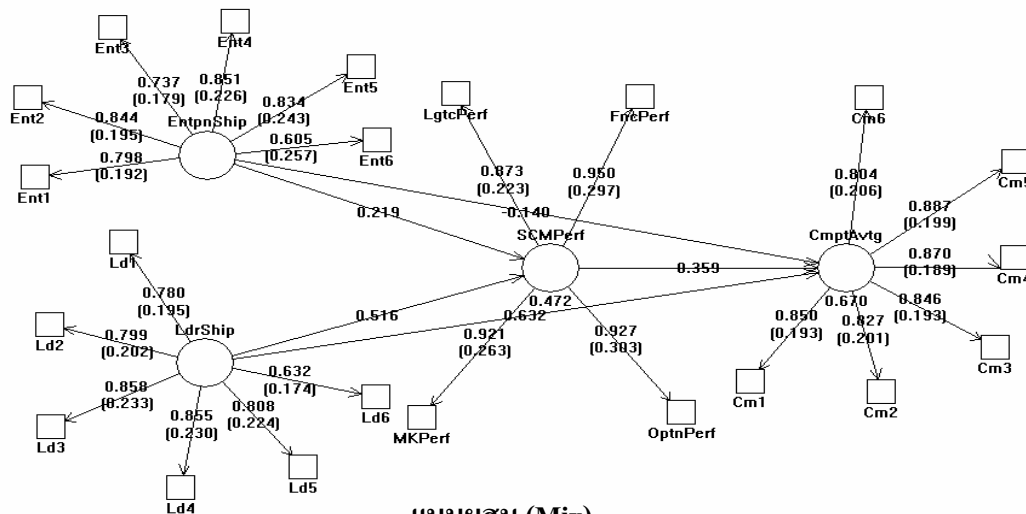
เมื่อเชื่อมโยงผลปฏิบัติงานใน SCM กับความได้เปรียบในการแข่งขันจะพบว่า การจะมีความได้เปรียบด้านการตลาด สามารถแข่งขันด้านราคาได้ ต่ำกว่าคู่แข่ง ด้านการผลิตจะต้องมีสินค้า/บริการมีคุณภาพสูง แข็งแรง ทนทาน มีนวัตกรรมร่วมกัน และมีตลาดที่รวดเร็ว ด้านโลจิสติกส์มีการส่งมอบที่เชื่อถือได้ ตรงเวลา และสนองความต้องการที่เกิดขึ้นฉุกเฉินได้ สามารถปรับสินค้าคงคลังได้ ปรับปริมาณขนส่งได้ ส่งของประเภทที่สั่งซื้อและเร่งด่วนได้ (Thatte, 2007)

### ผลการวิจัย

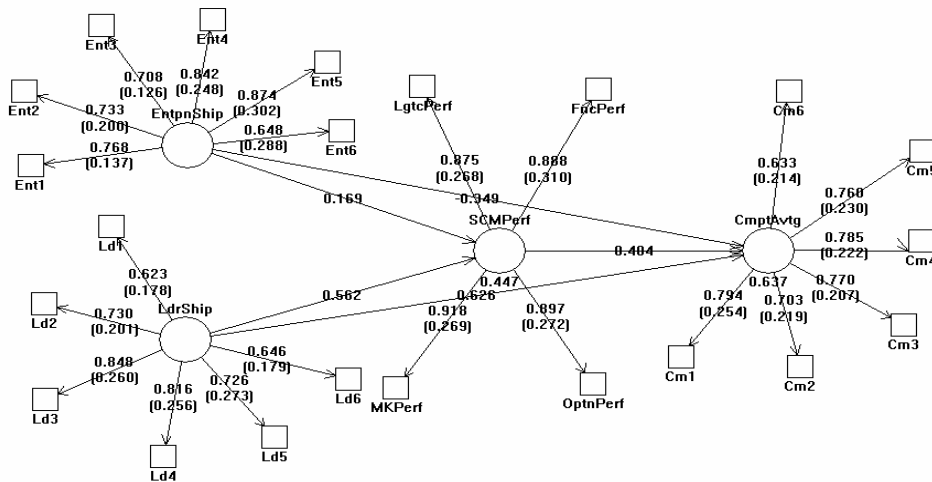
ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างตามเงื่อนไขการผลิต 3 ด้าน คือ (1) ผลิตเองทั้งหมด (2) ผลิตเองและให้อุตสาหกรรมอื่นผลิตให้ และ (3) ให้อุตสาหกรรมอื่นผลิตทั้งหมด ดังภาพ 2 ต่อไปนี้



ผลิตเองทั้งหมด (Production only)



แบบผสม (Mix)



จ้างผลิตทั้งหมด (Outsource only)

ภาพ 2 PLS path models จาก SMEs 3 กลุ่ม

ตาราง 1 ผลการทดสอบสมมติฐาน

hypothesis	Production only		Mix		Outsource only	
	path coef	result	path coef	result	path coef	result
EntpnShip→SCMPerf	0.329***	support	0.219**	support	0.169	not support
EntpnShip→CmpAvtg	-0.130*	support	-0.140**	support	-0.349**	support
LdrShip→SCMPerf	0.432***	support	0.516***	support	0.562***	support
LdrShip→CmpAvtg	0.678***	support	0.632***	support	0.626***	support
SCMPerf→CmpAvtg	0.294***	support	0.359***	support	0.404***	support

\* mean  $p \leq .10$  \*\* mean  $p \leq .05$  \*\*\* mean  $p \leq .01$

จากภาพ 2 ตาราง 1 และตาราง 2 พบว่าการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship; EntpnShip) ภาวะผู้นำ (Leadership; LdrShip) และผลปฏิบัติงานด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Performance; SCMPerf) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเป็นจริงหรือสนับสนุนในทุกลักษณะการผลิต (production condition) อีกทั้งพบว่ามีรูปแบบของระดับอิทธิพลสอดคล้องกัน คือภาวะผู้นำมีอิทธิพล มากเป็นอันดับ 1 ผลปฏิบัติงานด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลลำดับที่ 2 และการเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลเป็นลำดับที่ 3 โดยมีข้อสังเกตว่าการเป็นผู้ประกอบการส่งผลทางลบต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ มีภาวะผู้นำสูง อีกทั้งเป็นผู้ดำเนินธุรกิจเองต้องเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถดำเนินธุรกิจที่ตนถนัดให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ภาวะความเสี่ยงและความเชื่อมั่นได้ ดังนั้น ความรู้สึกเชื่อมั่น

มากขึ้นไปและภาวะความเสี่ยงสูงเกินไป จึงเป็นสิ่งที่ในบางสถานการณ์ สามารถส่งผลกระทบต่อให้ธุรกิจสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันได้เช่นกัน สังเกตได้จากตาราง 2 ว่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง EntpnShip → CmptAvtg มีเครื่องหมายเป็นลบและมีนัยสำคัญ

ทั้งนี้ EntpnShip และ LdrShip มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม อีกทั้งอิทธิพลทางอ้อมมีเพียงเล็กน้อย ยกเว้นภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางอ้อมสูงและอิทธิพลทางตรงสูงมากซึ่งเป็นจริงในทุกประเภทธุรกิจที่จำแนกไว้ตามเงื่อนไขการผลิตส่วน SCMPerf มีเฉพาะอิทธิพลทางตรงต่อ CmptAvtg แต่ก็ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก EntpnShip และ LdrShip เช่นเดียวกัน

**ตาราง 2** ผลกระทบของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามจำแนกตามคุณลักษณะธุรกิจ

Firm type	Dependent Variable	R <sup>2</sup>	Effect	antecedents		
				SCMPerf	EntpnShip	LdrShip
Production only	CmptAvtg	0.654	DE	0.294	-0.131	0.678
			IE	0.000	0.097	0.127
			TE	0.294	-0.034	0.805
Mix	CmptAvtg	0.637	DE	0.359	-0.140	0.632
			IE	0.000	0.079	0.185
			TE	0.359	-0.061	0.817
Outsource only	CmptAvtg	0.637	DE	0.404	-0.349	0.626
			IE	0.000	0.000	0.227
			TE	0.404	-0.349	0.853
Production only	SCMPerf	0.492	DE	N/A	0.329	0.432
			IE	N/A	0.000	0.000
			TE	N/A	0.329	0.432
Mix	SCMPerf	0.447	DE	N/A	0.219	0.516
			IE	N/A	0.000	0.000
			TE	N/A	0.219	0.516
Outsource only	SCMPerf	0.447	DE	N/A	0.000	0.562
			IE	N/A	0.000	0.000
			TE	N/A	0.000	0.562

จากตาราง 2 ผลการดำเนินงานด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการดำเนินงานทั้งปวงของธุรกิจที่เริ่มต้นจากการเข้าไปเกี่ยวข้องกับคู่ค้า (supplier) เพื่อนำผลผลิตมาใช้ รวมถึงการเคลื่อนย้ายและจัดเก็บ ทั่วยุทธผลผลิตถูกส่งมอบให้ลูกค้าตามคำสั่งซื้อและได้รับการชำระสินค้าสินค้านี้การดำเนินการดังกล่าว จึงประกอบไปด้วยการดำเนินงานด้านปฏิบัติการเพื่อการผลิต การดำเนินงานด้านการตลาดการดำเนินงานเพื่อเคลื่อนย้ายและจัดเก็บวัตถุดิบ/ระหว่างทำ/วัตถุดิบสำเร็จและการดำเนินการทางการเงินและการบัญชีผลการดำเนินงาน

SCMPerf มีอิทธิพลต่อ CmptAvtg ค่อนข้างมากแต่ก็ยังมีอิทธิพลน้อยกว่าอิทธิพลของ LdrShip ที่มีต่อ CmptAvtg ถึงประมาณ 2 เท่าในทุกเงื่อนไขการผลิต

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการในเชิงบริหารจัดการ ตัดสินใจมีวิสัยทัศน์ และสามารถในการเจรจากับทั้งพนักงานและลูกค้าเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาธุรกิจสู่เป้าหมาย ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อทั้ง SCMPerf และ CmptAvtg โดยมีอิทธิพลต่อ CmptAvtg ค่อนข้างมากประมาณ 2 เท่าที่มีต่อ SCMPerf ซึ่งเป็นจริงในทุกเงื่อนไขการผลิตคือไม่ว่าธุรกิจนั้นจะเป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้าเองธุรกิจที่จ้างผลิตหรือผสม ทั้งพบว่า EntpnShip ก็มีอิทธิพลต่อ SCMPerf แต่มีอิทธิพลทางลบต่อ CmptAvtg ซึ่งเป็นจริง ในธุรกิจที่ผลิตเองหรือผลิตของจ้างแต่ไม่เป็นจริงก็ธุรกิจที่จ้างทำทั้งหมด

ความเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการที่ตนเชื่อว่าสามารถกระทำ ได้เพราะมีความถนัดในเรื่องนั้นและเชื่อว่าตนสามารถบริหารความเสี่ยงได้และมีแผนรองรับความเสี่ยง ที่เป็นรูปธรรมความเชื่อมั่นในตนและความไม่แน่นอนของสถานการณ์เป็นสิ่งที่สามารถถกฉวยเพื่อเป็นโอกาส สร้างความได้เปรียบ แต่ความเชื่อมั่นในตนมากเกินไปโดยไม่รับฟังคำทัดทานประกอบกับเผชิญภาวะความ ไม่แน่นอนจึงเกิดภาวะเสี่ยงสูง ผลนี้จึงมีความเป็นไปได้ที่หากมีมากเกินไปจะกลับทำให้แพ้เปรียบในการ แข่งขันซึ่งเป็นจริง ในเงื่อนไขการผลิตที่ต้องผลิตเองทั้งหมดหรือผลิตเองบางส่วน แต่ไม่จริงในกรณีจ้างทำ ทั้งหมด สัมผัสจากสัมประสิทธิ์เส้นทาง EntpnShip → CmptAvtg ของเงื่อนไขการผลิตนี้ไม่มีนัยสำคัญทาง สถิติ

## คุณภาพตัวแบบและคุณภาพมาตรวัด

### 1. คุณภาพตัวแบบสมการโครงสร้าง

จากตาราง 1 ตาราง 2 และตาราง 3 พบว่าสมการโครงสร้างในทั้ง 3 เงื่อนไขการผลิตคือ

$$\text{CmptAvtg} = f(\text{SCMPerf}, \text{EntpnShip}, \text{LdrShip}) \text{ และ } \text{SCMPerf} = f(\text{EntpnShip}, \text{LdrShip})$$

โดยให้ค่า  $R^2$  ค่อนข้างสูง คือ 0.637-0.654 และ 0.447-0.492 ตามลำดับ ตัวแบบมีค่า CR เท่ากับ .903-.955 ซึ่งสูงเกินเกณฑ์ขั้นต่ำ คือ 0.60 ไปมากแสดงว่าในทุกเงื่อนไขการผลิตนั้น Construct ถูกวัดค่าได้ด้วยความน่าเชื่อถือ (Reliability) สูงค่า AVE ในทุก Construct ของทุกเงื่อนไข การผลิตมีค่าระหว่าง 0.611-0.850 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ คือ 0.50 แสดงว่าตัวชี้วัด

สามารถสะท้อนภาพของ Construct ได้ดี ตัวแบบให้ค่า Average Commuality มีค่าระหว่าง 0.611-0.850 มีค่า Average Redundancy ระหว่าง .414-0.450 แสดงว่า Construct ส่งผลต่อตัวชี้วัดได้ดีและตัวแปรแฝง (Latent Variable) ในสมการ โครงสร้าง ส่งผลสู่ตัวชี้วัดได้ดีพอควร

**ตาราง 3** Loading factor, Composite Reliability (CR) and Average Variance Extracted (AVE)

	Production only	Mix	Outsource only
Indicator	Loading	Loading	Loading
<b>Entrepreneurship</b>	CR=.905,AVE=.617	CR=.904,AVE=.613	CR=.904,AVE=.613
มีความเชื่อว่า การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ	0.806	0.798	0.798
การริเริ่มดำเนินการเสมือนหนึ่งเป็นความรับผิดชอบขององค์กร	0.805	0.844	0.844
มีการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการที่รวดเร็ว	0.777	0.737	0.737
มีนโยบายที่เข้มแข็งเพื่อรองรับโครงการที่เสี่ยงสูง	0.834	0.851	0.851
การดำเนินการในสิ่งที่ถนัดมากที่สุด	0.863	0.834	0.834
มีการจัดความเสี่ยงของกิจการ	0.598	0.605	0.605
<b>Leadership</b>	CR=.903,AVE=.611	CR=.909,AVE=.628	CR=.909,AVE=.628
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0.778	0.780	0.780
ความสามารถในการเจรจาต่อรอง	0.815	0.799	0.799
ความสามารถในการจัดการธุรกิจ	0.833	0.858	0.858
ความอดทนต่อสิ่งรบกวนที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์	0.846	0.855	0.855
ความสามารถในการตัดสินใจ	0.779	0.808	0.808
การสร้างสัมพันธ์กับพนักงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.610	0.632	0.632
<b>SCM Performance</b>	CR=.955,AVE=.841	CR=.95,AVE=.843	CR=.955,AVE=.843
ผลปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์	0.882	0.873	0.873
ผลปฏิบัติงานด้านการเงิน	0.947	0.949	0.949
ผลปฏิบัติงานด้านการตลาด	0.902	0.920	0.920
ผลปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการ	0.929	0.927	0.927
<b>Competitive Advantage</b>	CR=.930,AVE=.688	CR=.939,AVE=.718	CR=.939,AVE=.718
การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด	0.872	0.850	0.850
ความเติบโตของสินทรัพย์ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา	0.810	0.826	0.826
ความสามารถในการแข่งขันในภาพรวม	0.859	0.845	0.845
กิจการที่มีความแตกต่างเหนือคู่แข่ง	0.802	0.870	0.870
กิจการมีต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	0.866	0.886	0.886
กิจการมีการผลิตสินค้าเฉพาะ (Uniqueness)	0.760	0.803	0.803

All loading are significant at  $p. \alpha 0.01$

## 2. ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity)

จากตาราง 3 พบว่า Loading มีค่าสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ คือ 0.707 ในทุกเงื่อนไขการผลิต ยกเว้น Ent6 และ Ld6 ที่มีค่าเท่ากับ 0.598-0.605 และ 0.610-0.632 แต่ก็มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ทุกค่าประกอบ

กับทุกหมวด (Construct) มีค่า CR สูงมากระหว่าง 0.903-0.955 แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิง  
เหมือนคือตัวชี้วัดใน Construct เดียวกันสามารถวัดเรื่องราวของ Construct นั้นๆ ได้ดีพอๆ กัน

ตาราง 4 Cross construct correlation and global performance indices

		EntpnShip	LdrShip	SCMPerf	CmptAvtg	AvCommun	AvRedund
	Production only	EntpnShip	0.785				0.617
LdrShip		0.693	0.781			0.611	0.000
SCMPerf		0.628	0.660	0.917		0.841	0.414
CmptAvtg		0.523	0.781	0.659	0.829	0.688	0.450
		EntpnShip	LdrShip	SCMPerf	CmptAvtg	AvCommun	AvRedund
Mix	EntpnShip	0.782				0.617	0.000
	LdrShip	0.693	0.792			0.611	0.000
	SCMPerf	0.628	0.660	0.918		0.841	0.414
	CmptAvtg	0.523	0.781	0.659	0.847	0.688	0.450
		EntpnShip	LdrShip	SCMPerf	CmptAvtg	AvCommun	AvRedund
Outsource only	EntpnShip	0.766				0.613	0.000
	LdrShip	0.669	0.736			0.628	0.000
	SCMPerf	0.58	0.669	0.894		0.842	0.398
	CmptAvtg	0.51	0.775	0.701	0.743	0.718	0.482
		EntpnShip	LdrShip	SCMPerf	CmptAvtg	AvCommun	AvRedund

### 3. ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

จากตาราง 4 แสดง Cross Correlation ของ Construct ทั้ง 4 แยกตามวิธีผลิต 3 แบบ พบว่าในทุกตาราง  
ซึ่งเป็นตาราง Cross Correlation ของ Construct เฉพาะแผนการผลิตของตนเองนั้น  $\sqrt{AVE}$  มีค่าสูง  
กว่าสหสัมพันธ์ของ Column Variable กับตัวแปรอื่น แสดงว่าตัวแบบมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก คือ  
มาตรวัดของแต่ละ Construct สามารถวัดเรื่องราวเฉพาะหมวดของตนได้ดี ไม่ข้ามไปวัดหมวดอื่นได้  
ดีด้วยเช่นกัน

ตาราง 5 6 วิธีในการวิเคราะห์ ANCOVA

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4.908	16	0.307	2.901	0.000
Intercept	8.132	1	8.132	76.894	0.000
<b>Independent variables</b>					
ประเภทธุรกิจ	0.054	2	0.027	0.255	0.775
ประสบการณ์	0.044	2	0.022	0.207	0.813
จำนวนพนักงาน	0.392	3	0.131	1.235	0.296
ลักษณะการผลิต	0.104	2	0.052	0.492	0.612
แหล่งเงินทุน	0.020	2	0.010	0.095	0.910
อัตราการขยายตัว	0.122	2	0.061	0.577	0.562
<b>Covariates</b>					
EntpnShip	0.122	1	0.122	1.151	0.284
Leadership	0.356	1	0.356	3.371	0.067
SCM Perf	3.769	1	3.769	35.642	0.000
Error	45.794	433	0.106		
Total	6588.028	450			
Corrected Total	50.702	449			
a R Squared = .097 (Adjusted R Squared = .063)					

### การเปรียบเทียบความได้เปรียบการแข่งขันระหว่างเงื่อนไขการผลิต

เมื่อจำแนก SMEs 3 กลุ่ม ตามเงื่อนไขการผลิต 3 แบบ คือผลิตเองทั้งหมด แบบผสมและจ้างผลิต ทั้งหมด ผลการตรวจสอบนัยสำคัญด้วย 6 วิธีการด้วยเทคนิค ANCOVA พบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันมิได้แตกต่างกันตามคุณลักษณะของธุรกิจ (business profile) แต่เป็นที่สังเกตว่ามีได้แตกต่างกันตามเงื่อนไขการผลิตตามที่คณะวิจัยเลือกศึกษา Multi-group Analysis ในครั้งนี้ ซึ่งผลการศึกษา Multi-group SEM และ ANCOVA สรุปผลได้สอดคล้องกันว่าเงื่อนไขการผลิตที่ต่างกันจะไม่มีผลให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันต่างกัน

โดยที่ Multi-group SEM ให้ข้อค้นพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ CmpAvrg ในธุรกิจที่มีเงื่อนไขการผลิตต่างกันจะมีอิทธิพลมากน้อยลดหลั่นลงไปเป็นลำดับ แบบเดียวกัน คือ LdrShip มีอิทธิพลต่อ CmpAvrg สูงที่สุด SCMPPerf มีอิทธิพลสูงเป็นลำดับที่ 2 ขณะที่ EntpnShip มีอิทธิพลลำดับที่ 3 และมีอิทธิพลในทางลบ หมายความว่าความเป็นผู้ประกอบการยิ่งสูงโดยผู้ประกอบการที่มีความมั่นใจในตนเองสูงมากและกล้าเสี่ยงมากขึ้นกลับจะทำให้ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจต่ำลง



## สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยมุ่งศึกษา Multi-group ของ SCM ตามเงื่อนไขการผลิตโดยจำแนกสถานประกอบการเป็น 3 กลุ่ม ตามเงื่อนไขการผลิตที่ต่างกัน 3 แบบ คือผลิตเองทั้งหมด แบบผสมและจ้างผลิตทั้งหมด ผลการศึกษาพบว่า SMEs ทั้ง 3 กลุ่มมีความสามารถในการแข่งขันไม่ต่างกันในคุณลักษณะของกิจการ ไม่ว่าจะเป็นประเภทธุรกิจ ประสบการณ์ธุรกิจ จำนวนพนักงาน ลักษณะหรือเงื่อนไขการผลิต แหล่งเงินทุน และอัตราการขยายตัวของธุรกิจ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะธุรกิจแต่ละประเภทไม่แตกต่างกันเท่าใดนัก สิ่งที่พบก็คือปัจจัยที่มีผลต่อ CmptAvtg มากที่สุดคือ LdrShip และ SCMPerf ซึ่งมีลำดับความสำคัญต่อ CmptAvtg เหมือนกันในทุกลักษณะการผลิต คือ LdrShip มีอิทธิพลสูงที่สุด SCMPerf มีอิทธิพลรองลงมา และ EntpnShip มีอิทธิพลในทางลบและมีอิทธิพลต่ำกว่า 2 ปัจจัยแรก เรื่องนี้จึงสื่อได้ว่า ไม่ว่าจะธุรกิจ SMEs จะมีการผลิต ในลักษณะใดก็ตาม สิ่งสำคัญที่จะมีผลให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น คือ ธุรกิจจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์ ประสานความร่วมมือกับพนักงาน คู่ค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก ทั้งสามารถบริหารจัดการธุรกิจได้เป็นอย่างดี ดังแนวคิดของพอร์เตอร์ โรวาลด์และคณะเช่นเดียวกัน (Porter, 1980; Rowild and Schlotz, 2009)

ขณะเดียวกันธุรกิจต้องมีผลดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทานที่ได้ผลสัมฤทธิ์ (Chae, Yen and Sheu, 2005) ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด การดำเนินการ เพื่อผลิตหรือจำหน่าย การกระจายสินค้า และการเงิน (Giunipero et al, 2006) และมีข้อเสนอแนะว่า ผู้ประกอบการต้องมีความรอบคอบอย่าดันทุรังไม่ฟังใคร (Moorman and Holloran, 2006) เพราะหากมีความมั่นใจในตนเองว่าเอาชนะได้ในทุกระดับความเสี่ยง แต่ในบางครั้งสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลในทางลบ คือ กลับลดความได้เปรียบในการแข่งขันลง นอกจากนี้ผลดำเนินงานในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ยังถูกกระทบจากทั้งปัจจัยภาวะผู้นำและความเป็นผู้ประกอบการด้วยเช่นกัน (Bosma, Praag and Wit, 2000) โดยภาวะผู้นำยังคงมีบทบาทสูงมากและสูงกว่า EntpnShip อยู่เสมอจึงแสดงให้เห็นว่า การที่จะทำให้ธุรกิจมีผลดำเนินงานในทุกกิจกรรมของห่วงโซ่อุปทานนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำสูงเพื่อบริหารจัดการให้ธุรกิจ SMEs ให้มีประสิทธิภาพและมีสมรรถนะในการแข่งขันได้ในระยะยาว

## ข้อเสนอแนะ

*เชิงการปฏิบัติงาน* การดำเนินธุรกิจ SMEs ในแต่ละประเภทอาจมีความแตกต่างกันไปตามปัจจัยเกื้อหนุน แต่มีข้อสังเกตคือผู้ประกอบการ SMEs ต้องมีวิสัยทัศน์ มีการจัดการความเสี่ยงและมีภาวะความเป็นผู้นำที่สูงสามารถขับเคลื่อนธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป *สำหรับเชิงการวิจัย* ควรมีการวิจัยด้านการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ในแต่ละภูมิภาคเพื่อจะได้นำข้อมูลไปเสนอระดับนโยบายของรัฐบาลไทยต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กรมการค้าภายใน. (2552). **การประหุมนหิงปฏิบัติกระหว่างประเทศด้ำนการแข่งขันทางการค้า**  
**เรื่อง“Challenges in the Implementation on Competition Law”** ณ โรงแรมโณมมา กรุงเทพฯ  
เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2552. (Online) Available: <http://www.dit.go.th>. ค้นหื้อ [2553 มีนาคม 12].
- บุญทวรรณ วิงวอน. (2550). **การจัดการธุรกิจขนาดย้อม**. ลำปาง: คณะวิทยการจัการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.  
สำนักงานพาณิชย์จังหวัดลำปาง. (2553). **SMEs ในเขตภาคเหนือ**. (Online) Available: <http://www.dit.go.th>.  
ค้นหื้อ [2553 มีนาคม 12].
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย้อม. (2552). **รายงานการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย้อมในเขตภาคเหนือ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย้อม.
- Amber, T., Tokkinaki, F. & Puntoni, S. (2004). **Assessing Marketing Performance: Reason  
for Metric Selection**. Journal of Marketing Management, 20(3-4), pp. 378-498.
- Bamey, J. (1991). **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, 17(1), pp. 99-120
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through  
transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage.
- Brown, J. S. , & Duguid, P. (1991). "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a  
unified view of working, learning, and innovation," **Organization Science**, 2(1): 40-57.
- Boone, L. E. , & Kurtz, D. L. (2010). **Contemporary business**. (13<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Bosma, N., Praag, M., Thurik, R. , & Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the  
business performance of startups. **Small Business Economics**, 23 (3):227-236.
- Chae, B. , Yen, H. R. , & Sheu, C. ( 2005). "Information technology and supply chain  
collaboration: moderating effects of existing relationships between partners"  
**IEEE Transaction on engineering management**, 52(4): 155-168.
- Chen, I. J. , Paulraj, A. , & Lado, A. A. (2004). "Strategic purchasing, supply management,  
and firm performance", **Journal of Operations Management**, 22(5): 505-23.
- Chin, W. W. (2001). **PLS Graph User's Guide Version 3.0**, Retrieved March 15, 2008,  
from <http://www.pubinfo.vcu.edu/>
- Daft, R. L. 1999. **Essentials of organization theory and design**. Cincinnati, Ohio:  
South-Western College Publishing.
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J. , & Keller, S. (2000). "The relationship between marketing logistics  
Inter-departmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: An empirical study."

- Journal of Business logistics**, 21(1): 1-22.
- Fawcett, S.E., Osterhaus, P., Magnan, G.M., Brau, J.C. and McCarter, M.W. (2008). **Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness**, Retrieved Jan 12, 2010, from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/1770120504.pdf>.
- Gartner, W. B. , & Bellamy, M. G. (2010). **Enterprise**. South Western: Educational Publishing.
- Giunipero, L. , Handfield, R.B. , & Eltantawy, R. (2006) “Supply management’s evolution: Key skill sets for the supply manager of the future” **International Journal of Operations and Production management**, 26(7): 822-844.
- Gimenez, C., and Ventura, E. (2005) “Logistics-production, logistics-marketing, and external integration” **International Journal of Operation & Production Management**, 25(1): 20-38
- Green, K. W. , Whitten, D. W. , & Inman, R. A. (2008). “**The Impact Of Logistics Performance On Organizational Performance In A Supply Chain Context**” Supply Chain Management: *An.openpdf.com/ebook/whitten-pdf.html*.
- Hooper, V. A. (2006). **The Impact of Alignment between Information System and Marketing on Business Performance**, Retrieved Jan 25, 2010, from [research.archive.vuw.ac.nz/bitstream/handle/10063/355/thesis.pdf](http://research.archive.vuw.ac.nz/bitstream/handle/10063/355/thesis.pdf).
- Jaakkola, M. (2006). **Strategic Marketing and Its Effect on Business Performance: Moderating Effect of Country Specific Factors**, Retrieved March 12, 2010, from [http://www.statmark.fi/wp-content/upload/2006/11/Thesis\\_Jaakkola\\_FINAL](http://www.statmark.fi/wp-content/upload/2006/11/Thesis_Jaakkola_FINAL).
- Micheels, E. T. , & Gow, H.R. (2008). Market Orientation, Innovation and Entrepreneurship: An Empirical Examination of Illinois Beef Industry, **International Food and Agribusiness Management Review**, 11, 3: 56-61
- Ngugen, Q., Neck, A. , & Ngugen, T. (2008). **The Inter-Relationship between Entrepreneurial Culture, Knowledge Management and Competitive Advantage in a Transitional Economy**, Retrieved Feb 26, 2010, from [arts.monash.edu.au](http://arts.monash.edu.au)
- Porter, M.E. (1980). The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, January, 20: 45-48.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). “Transformational and transactional leadership and followers’ chronic stress kravis leadership institute”, **Leadership Review**, 9, 35-48.
- Thatte, A. A. (2007). **Competitive of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practice**, Retrieved May 1, 2010, from <http://www.scribd.com/doc/22366692>.

- Tracy, M., Lim, J. , & Vonderembse, M. A. (2005). The Impacts of Supply-Chain Management Capabilities on Business Performance, *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(3):179-191.
- Wingwon, B. , & Pirirakul, M. (2010). **Determinant of Corporate Social Responsibility, Perceived Product and Service Quality, Customer Citizenship Behavior and Perceived Organizational Performance of Traditional Store Entrepreneurs.** Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University. Thailand
- Zimmerer, T. W. , & Scarborough, N. M. (2002). **Essentials of entrepreneurship and small business management.** (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.