

การบูรณาการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของ
ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ
Supply Chain Integration, Competitive Advantage, and Performance of
Handwoven Silk Entrepreneurs

สิริวดี ไทยสมัค

Sirivadee Thaisamak

ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์

Chanisa Maneerattanarungrod

สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

School of Management Technology, Suranaree University of Technology

Received: 14 July 2022

Revised: 27 August 2022

Accepted: 15 September 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบูรณาการโซ่อุปทานที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และอิทธิพลของการบูรณาการโซ่อุปทานและความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือที่ได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 (นครชัยบุรินทร์) จำนวน 238 รายในช่วงสถานการณ์ COVID-19 แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือมีการบูรณาการโซ่อุปทานในระดับปานกลาง มีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพในระดับสูง และความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนในระดับปานกลาง แต่มีผลการดำเนินงานในระดับต่ำ นอกจากนี้ยังพบว่าการบูรณาการโซ่อุปทานภายในช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน การบูรณาการกับลูกค้าช่วยเพิ่มความได้เปรียบด้านคุณภาพ ส่วนความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนและคุณภาพช่วยเพิ่มผลสำเร็จของการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่การบูรณาการกับซัพพลายเออร์ไม่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ

คำสำคัญ: การบูรณาการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลการดำเนินงาน และผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ

Abstract

The research aims to study the influence of supply chain integration on competitive advantage and the influence of supply chain integration and competitive advantage on firm performance. Data from 238 handwoven silk entrepreneurs, receiving community product quality certification in the Lower Northeastern Region 1, were collected by questionnaires during the COVID-19 situation and analyzed with descriptive and inferential statistics. This research found that handwoven silk entrepreneurs have moderate supply chain integration, high quality competitiveness, moderate cost competitiveness, and low firm performance. This research also found that internal integration positively affects the cost competitiveness, integration with customers has a positive effect on quality competitiveness, and both quality and cost competitive advantages positively influence firm performance. However, integration with suppliers has no effect on performance.

Keywords: Supply chain integration, Competitive advantage, Performance, and Handwoven silk entrepreneurs

1. บทนำ (Introduction)

ผ้าไหมไทย ถือเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน ผ้าไหมไทยในแต่ละท้องถิ่นจะมีเอกลักษณ์เฉพาะเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ โดยในปี พ.ศ. 2563 - 2564 ประเทศไทยส่งออกผ้าไหมทั้งแบบผืนและเส้นสำเร็จรูปรวม 150.32 และ 134.44 ล้านบาท (Ministry of Commerce, 2022) ซึ่งกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ เป็นหนึ่งในแหล่งผลิตผลิตภัณฑ์ไหมระดับประเทศ โดยหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ก็คือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ผ้าไหม รวมทั้งการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ยั่งยืน ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2561 – 2563 กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์มีมูลค่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไหม 7,241.77; 7,335.06; และ 5,267.06 ล้านบาท ตามลำดับ (Lower Northeastern Province Group 1, 2021) ซึ่งผ้าไหมทอมือจัดเป็นสินค้าฟุ่มเฟือยที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โรคติดเชื้อ COVID-19 อีกทั้งผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ส่วนใหญ่ทอผ้าไหมโดยอาศัยประสบการณ์และภูมิปัญญาที่ได้รับการถ่ายทอดต่อกันมา ขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับผ้าไหม ส่งผลให้ผู้สวมใส่ผ้าไหมจำกัดอยู่เฉพาะกลุ่ม โดยชุดผ้าไหมมักจะนิยมสวมใส่เฉพาะในโอกาสหรือพิธีการสำคัญๆ เท่านั้น ซึ่งผ้าไหมขาดภาพลักษณ์ในความร่วมสมัยและไม่นิยมนำมาสวมใส่ในชีวิตประจำวัน (Thailand Plus Online, 2019) ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรเพิ่มขีดความสามารถหรือเพิ่มรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของตนเองสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและเพิ่มผลสำเร็จของการดำเนินงานให้กับตนเองได้ (Abeysekara et al., 2019; Baah and Jin, 2019 และ Puspita et al., 2020) อย่างไรก็ตาม เพื่อเพิ่มรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันและเพิ่มผลสำเร็จของการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ ที่ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ประกอบการรายย่อยหรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จึงควรมีการประสานงานหรือทำงานร่วมกันภายในกิจการ รวมทั้งมีการทำงานร่วมกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ (Shibin et al., 2017; Alfalla-Luque et al., 2018; Chen, 2018 และ Kamble et al., 2020) ดังนั้น การวิจัยนี้จึงอยากทราบว่า การบูรณาการโซ่อุปทานจะช่วยเพิ่มรายได้เปรียบเทียบ

ในการแข่งขันได้หรือไม่ อีกทั้งการบูรณาการโซ่อุปทานและความได้เปรียบในการแข่งขันจะช่วยเพิ่มผลสำเร็จของการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์ได้มากน้อยเพียงใด

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) วิเคราะห์อิทธิพลของการบูรณาการโซ่อุปทานที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ
- 2) วิเคราะห์อิทธิพลของการบูรณาการโซ่อุปทานและความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

3.1) การบูรณาการโซ่อุปทาน (Supply Chain Integration) หมายถึง ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานตั้งแต่ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตสินค้าหรือบริการที่ต้นน้ำจนถึงลูกค้าที่ปลายน้ำ รวมถึงการร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ตัดสินใจและดำเนินงานร่วมกันในกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและส่งมอบสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันในโซ่อุปทาน (Bastas and Liyanage, 2019; Chahal et al., 2020 และ Munir et al., 2020) โดยการบูรณาการโซ่อุปทานนั้น ประกอบด้วย

3.1.1) การบูรณาการภายใน (Internal Integration) เป็นความสามารถของกิจการในการเชื่อมโยงการดำเนินงานภายในของกิจการ เพื่อให้ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการดำเนินงาน ด้วยการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานอย่างใกล้ชิด มีการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน ส่งผลให้การดำเนินงานภายในองค์กรราบรื่น ควบคุมต้นทุนการผลิตและระดับสินค้าคงคลังได้ รวมทั้งช่วยให้สินค้าและบริการของกิจการสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (Yuen abd Thai, 2017; Zhang et al., 2019 และ Donkor et al., 2021)

3.1.2) การบูรณาการกับซัพพลายเออร์ (Supplier Integration) เป็นความร่วมมือระหว่างกิจการกับซัพพลายเออร์ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมหรือแบ่งปันข้อมูล การวางแผนดำเนินงานร่วมกัน รวมทั้งร่วมกันพัฒนาวัสดุหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะช่วยให้กิจการสามารถลดเวลา ลดต้นทุน และความไม่แน่นอน อีกทั้งยังช่วยปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น โดยการมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับซัพพลายเออร์ ยังช่วยให้กิจการสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญ และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Zhang et al., 2019; Munir et al., 2020 และ Donkor et al., 2021)

3.1.3) การบูรณาการกับลูกค้า (Customer Integration) เป็นการประสานงานและทำงานร่วมกับลูกค้า เพื่อรวบรวมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและบริการจากลูกค้าเพื่อนำเข้ามาวางแผนเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้กิจการเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น ช่วยลดข้อผิดพลาดในการออกแบบ นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของลูกค้ายังทำให้กิจการสามารถใช้ทรัพยากรเพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ วางแผนผลิต วางแผนสินค้าคงคลัง รวมทั้งแผนกระจายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Zhang et al., 2019; Donkor et al., 2021 และ Shukor et al., 2021)

3.2) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นความสามารถของกิจการที่จะสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการดำเนินงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ลดเวลา หรือลดต้นทุนให้กับลูกค้า รวมทั้งสร้างโอกาสทางการตลาดให้กับกิจการให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยกิจการสามารถมี

ความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านคุณภาพและต้นทุน (Chen, 2018; Abeysekara et al., 2019 และ Tukamuhabwa et al., 2021)

3.2.1) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพ (Quality) เป็นความสามารถของกิจการในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ด้านออกแบบ การผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน เชื่อถือได้และสร้างมูลค่าที่สูงขึ้นให้กับลูกค้า ทั้งนี้ การร่วมมือกับพันธมิตรในโซ่อุปทานทำให้ผลิตภัณฑ์ของกิจการสามารถตอบสนองความต้องการหรือเกินความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมออีกด้วย (Alfalla-Luque et al., 2018; Chen, 2018 และ Tukamuhabwa et al., 2021)

3.2.2) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน (Cost) เป็นความสามารถของกิจการในการควบคุมต้นทุนการผลิตจากกระบวนการผลิต การจัดซื้อวัตถุดิบต่างๆ การควบคุมระดับสินค้าคงคลัง การเพิ่มอัตราการหมุนเวียนของสินค้า ฯลฯ ซึ่งการร่วมมือกับพันธมิตรในโซ่อุปทาน จะช่วยให้กิจการมีต้นทุนที่ต่ำกว่า คู่แข่งและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับกิจการได้ (Alfalla-Luque et al., 2018 และ Chen, 2018)

3.3) ผลการดำเนินงาน (Performance) การจัดการโซ่อุปทานเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีนั้น ต้องมีการจัดการวัตถุดิบ การไหลของข้อมูล การประสานงาน การทำงานร่วมกันระหว่างพันธมิตรในโซ่อุปทาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน (Shibin et al., 2017 และ Kamble et al., 2020) โดยผลการดำเนินงาน เป็นผลลัพธ์ทางการเงิน การเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด การลดต้นทุนโดยรวม หรือผลกำไรที่ได้รับจากลูกค้าในโซ่อุปทาน เพื่อสะท้อนว่าการดำเนินงานของกิจการบรรลุเป้าหมายได้ดีเพียงใดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Shibin et al., 2017; Chahal et al., 2020 และ Kamble et al., 2020)

3.4) อิทธิพลของการบูรณาการโซ่อุปทานต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการทบทวนวรรณกรรมพบทั้งการศึกษาที่สรุปว่าการบูรณาการโซ่อุปทานส่งผลดีและไม่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการศึกษาของ Chahal et al. (2020) และ Tukamuhabwa et al. (2021) พบว่า กิจการที่มีการบูรณาการในโซ่อุปทานช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการ ส่วนการศึกษาของ Zhao et al. (2013) พบว่า การบูรณาการภายใน และการบูรณาการกับลูกค้าช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขัน แต่การบูรณาการกับซัพพลายเออร์ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการแข่งขัน นอกจากนี้ Baah and Jin (2019) ก็พบว่า การบูรณาการกับซัพพลายเออร์ส่งผลดีต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วน Huo et al. (2014) ได้สรุปว่า การบูรณาการภายในส่งผลดีต่อคุณภาพสินค้าและการจัดส่งสินค้า ส่วนการบูรณาการกับซัพพลายเออร์ช่วยป้องกันปัญหาคุณภาพ และช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน อีกทั้งการบูรณาการกับลูกค้ายังช่วยปรับปรุงกระบวนการส่งมอบสินค้าและช่วยลดต้นทุนคุณภาพได้ด้วย ดังนั้น การวิจัยนี้จึงกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การบูรณาการภายในส่งผลบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพ

สมมติฐานที่ 2 การบูรณาการกับซัพพลายเออร์ส่งผลบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพ

สมมติฐานที่ 3 การบูรณาการกับลูกค้าส่งผลบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพ

สมมติฐานที่ 4 การบูรณาการภายในส่งผลบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน

สมมติฐานที่ 5 การบูรณาการกับซัพพลายเออร์ส่งผลบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน

สมมติฐานที่ 6 การบูรณาการกับลูกค้าส่งผลบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน

3.5) อิทธิพลของการบูรณาการโซ่อุปทานต่อผลการดำเนินงาน งานวิจัยส่วนใหญ่ สรุปว่า กิจการที่มีการบูรณาการโซ่อุปทาน ไม่ว่าจะเป็นการบูรณาการภายในองค์กร หรือระหว่างองค์กรกับซัพพลายเออร์และลูกค้า นั้น มีผลการดำเนินงานที่ดี นอกจากนี้ Alfalla-Luque et al. (2015) ยังพบว่า การบูรณาการภายในช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทั้งหมด ส่วนการบูรณาการกับซัพพลายเออร์และการบูรณาการกับลูกค้าช่วย

เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า สำหรับ Donkor et al. (2021) ได้สรุปว่า การบูรณาการภายใน การบูรณาการกับลูกค้าส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจและสังคม อีกทั้ง Huo et al. (2014) ก็พบว่า การบูรณาการภายในและการบูรณาการกับซัพพลายเออร์ และการบูรณาการกับลูกค้าช่วยลดต้นทุนคุณภาพ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะงานวิจัยส่วนใหญ่ ได้สรุปว่า การบูรณาการโซ่อุปทาน ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Amoako-Gyampah et al., 2019; Baah and Jin, 2019 และ Chahal et al., 2020) แต่ Chang et al. (2016) กลับพบว่า การบูรณาการกับลูกค้าและการบูรณาการกับซัพพลายเออร์ ไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น การวิจัยนี้จึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยตามผลการวิจัยส่วนใหญ่ ดังนี้

สมมติฐานที่ 7 การบูรณาการภายในส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 8 การบูรณาการกับซัพพลายเออร์ส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงาน

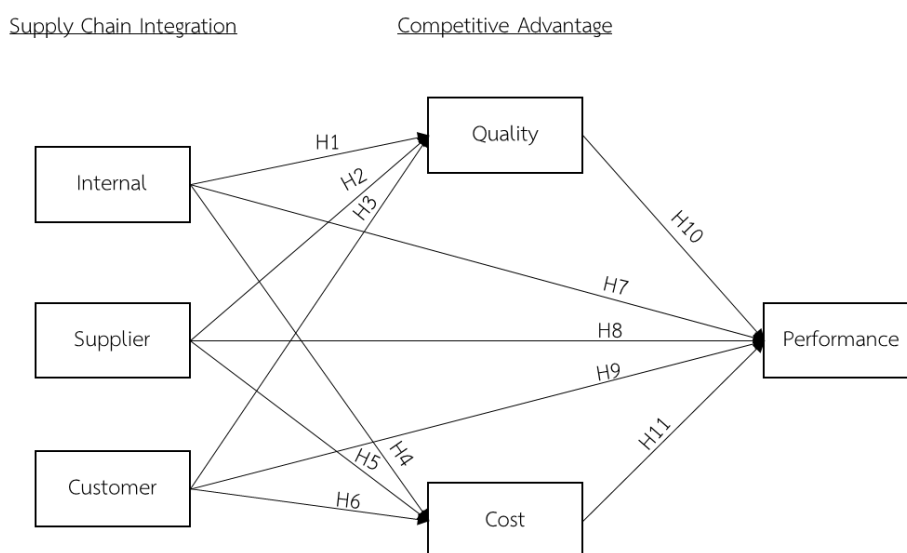
สมมติฐานที่ 9 การบูรณาการกับลูกค้าส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงาน

3.6) อิทธิพลของความได้เปรียบในการแข่งขันต่อผลการดำเนินงาน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การตลาด หรือในภาพรวมขององค์กร (Abeysekara et al., 2019; Baah and Jin, 2019 และ Puspita et al., 2020) รวมทั้งผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนขององค์กร (Haseeb et al., 2019) โดย Andersén (2021) พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่างส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของกิจการ ดังนั้น การวิจัยนี้จึงกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 10 ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

สมมติฐานที่ 11 ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

3.7) กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นนำมาสู่การพัฒนากรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวิธีการวิจัย ดังนี้

4.1) ประชากรและตัวอย่าง ประชากรในการวิจัย เป็นผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือที่ได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 (นครชัยบุรีรินทร์) จำนวน 588 ราย ได้แก่ ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือจังหวัดสุรินทร์ (268 ราย) จังหวัดบุรีรัมย์ (164 ราย) จังหวัดชัยภูมิ (86 ราย) และ จังหวัดนครราชสีมา (70 ราย) (Thai Community Product Standards, 2021) โดยคำนวณขนาดตัวอย่าง ด้วยสูตรที่ทราบจำนวนประชากรของหาโร ยามาเน (Yamane, 1973) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ 0.05 ได้ขนาดตัวอย่าง 238 ตัวอย่าง และเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือที่ยังคงดำเนินการอยู่และยินดีให้ข้อมูล ในระหว่างเดือนเมษายนถึงเดือนมิถุนายน 2565 ตามสัดส่วนจำนวนประชากรในแต่ละจังหวัด ได้แก่ ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือจากจังหวัดสุรินทร์ บุรีรัมย์ ชัยภูมิและนครราชสีมา จำนวน 109; 66; 35; และ 28 รายตามลำดับ

4.2) เครื่องมือในการวิจัย การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล ตัวแปรเป็นคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 แสดงความเห็นหรือการปฏิบัติระดับต่ำที่สุด และ 5 แสดงความเห็นหรือการปฏิบัติระดับสูงที่สุด) ซึ่งแบบสอบถามนี้ได้ผ่านตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน โดยมีค่าความเที่ยงตรง (IOC) รายข้ออยู่ระหว่าง 0.67-1.00 (Rovinelli and Hambleton, 1977) รวมทั้งผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach' alpha coefficient) โดยการรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับงานหัตถกรรม จำนวน 30 รายมาวิเคราะห์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปรการบูรณาการภายใน การบูรณาการกับซัพพลายเออร์ การบูรณาการกับลูกค้า ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพ ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ผลการดำเนินงาน และของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าอยู่ระหว่าง 0.714-0.860 (Tavakol and Dennick, 2011)

4.3) การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายลักษณะของตัวแปรและใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยค่าความสอดคล้องของแบบจำลองจะพิจารณาจากค่าดัชนีอัตราส่วนไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3.0 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Comparative Fit Index: CFI หรือ Tucker-Lewis Index: TLI) มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error Of Approximation: RMSEA) ไม่เกิน 0.08 ทั้งนี้ การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวแปรในการวิจัย พบว่า มีการกระจายแบบโค้งปกติ (ค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -1.463 ถึง 0.469 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -1.369 ถึง 1.530) ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันแบบเส้นตรง และไม่พบปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองสูง (ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันอยู่ระหว่าง -0.041 ถึง 0.382) รวมทั้งไม่พบค่าผิดปกติหลายตัวแปร (ค่า Mahalanobis Distance ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001) (Hair et al., 2010)

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 238 ราย มีการบูรณาการโซ่อุปทานภายในกิจการ ($\bar{X} = 3.15$) การบูรณาการกับซัพพลายเออร์ ($\bar{X} = 3.21$) และการบูรณาการกับลูกค้า ($\bar{X} = 3.40$) ในระดับปานกลาง แต่มีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 3.84$) ในระดับสูง และความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ($\bar{X} = 3.06$) ในระดับปานกลาง ในขณะที่มี

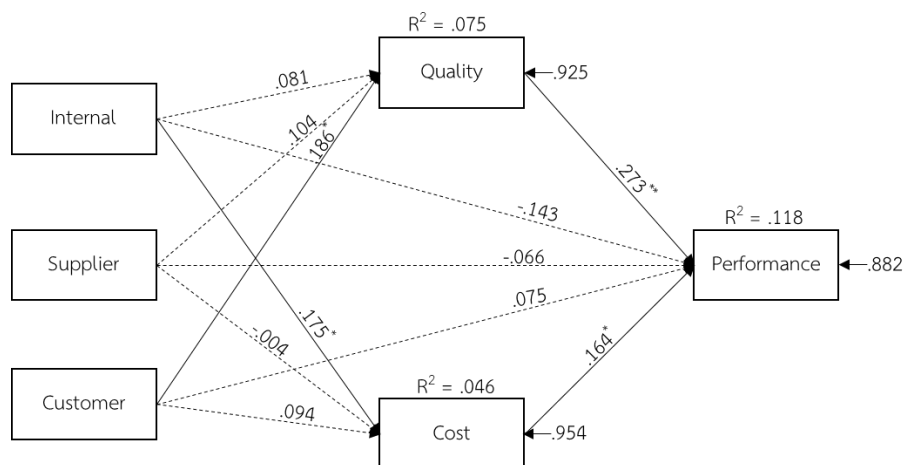
ผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 2.49$) ในระดับต่ำ ทั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่าแบบจำลองการวิเคราะห์เส้นทางผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง $\chi^2 = 2.921$, $df = 1$, $p\text{-value} = 0.0875$, $\chi^2/df = 2.921$, $CFI = 0.951$, $TLI = 0.921$, $RMSEA = 0.075$, และ $SRMR = 0.035$ (Hair et al., 2010) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงในตารางที่ 1, ตารางที่ 2 และภาพที่ 2

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย มาตรฐาน	ค่าความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์การ ทำนาย (R^2)
Quality	Internal	0.081	0.076	0.075
	Supplier	0.104	0.077	
	Customer	0.186*	0.073	
Cost	Internal	0.175*	0.077	0.046
	Supplier	-0.004	0.078	
	Customer	0.094	0.075	
Performance	Internal	-0.143	0.075	0.118
	Supplier	-0.066	0.075	
	Customer	0.075	0.074	
	Quality	0.273**	0.070	
	Cost	0.164*	0.071	

หมายเหตุ: *, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ตามลำดับ

$\chi^2/df = 2.921$, $CFI = 0.951$, $TLI = 0.921$, $RMSEA = 0.075$, และ $SRMR = 0.035$



หมายเหตุ: *, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ตามลำดับ

$\chi^2/df = 2.921$, $CFI = 0.951$, $TLI = 0.921$, $RMSEA = 0.075$, และ $SRMR = 0.035$

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

5.1) อิทธิพลของการบูรณาการโซ่อุปทานที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

การบูรณาการโซ่อุปทานสามารถอธิบายความแปรปรวนของความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพได้ร้อยละ 7.5 ซึ่งการบูรณาการโซ่อุปทานส่งผลบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันตามที่ตั้งสมมติฐานไว้ แต่อิทธิพลของการบูรณาการภายในและการบูรณาการกับซัพพลายเออร์ไม่มากพอจะทำให้เกิดนัยสำคัญทางสถิติ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 และ 2 ส่วนการบูรณาการกับลูกค้าส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ เมื่อผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือบูรณาการกับลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะทำให้ตนเองมีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.6 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

นอกจากนี้ ยังพบว่า การบูรณาการโซ่อุปทานสามารถอธิบายความแปรปรวนของความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนได้ร้อยละ 4.6 โดยการบูรณาการภายในส่งผลบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 กล่าวคือ เมื่อผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือมีการบูรณาการภายในกิจการมากขึ้นร้อยละ 1 จะทำให้ตนเองมีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนเพิ่มขึ้นร้อยละ 17.5 แต่อิทธิพลของการบูรณาการกับซัพพลายเออร์และกับลูกค้าต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 5 และ 6

5.2) อิทธิพลของการบูรณาการโซ่อุปทานและความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน

การบูรณาการโซ่อุปทานและความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 11.8 แต่การบูรณาการโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือไม่มากพอจะทำให้เกิดนัยสำคัญทางสถิติ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7, 8, และ 9 ส่วนความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลบวกต่อผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 10 และ 11 โดยความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือสูงกว่าความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน กล่าวคือ หากผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือมีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 27.3 ในขณะที่หากมีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 16.4

เมื่อพิจารณาทั้งอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของการบูรณาการโซ่อุปทานต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่า ทั้งการบูรณาการภายในกิจการและการบูรณาการกับซัพพลายเออร์ มีอิทธิพลรวมทางลบต่อผลการดำเนินงาน แต่ระดับอิทธิพลค่อนข้างต่ำจนไม่เกิดนัยสำคัญทางสถิติ แต่การบูรณาการกับลูกค้ามีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความได้เปรียบในการแข่งขันและมีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากผู้ประกอบการบูรณาการกับลูกค้าเพิ่มร้อยละ 1 จะทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มร้อยละ 14.1 ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 2 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของผลการดำเนินงาน (Performance)

ตัวแปรอิสระ	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
Internal	-0.143	0.051	-0.092
Supplier	-0.066	0.028	-0.038
Customer	0.075	0.066*	0.141*
Quality	0.273**	-	0.273**
Cost	0.164*	-	0.164*

หมายเหตุ: *, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ตามลำดับ

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

การวิจัยนี้ศึกษาข้อมูลจากผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือที่ได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์ จำนวน 238 ราย ในระหว่างเดือนเมษายนถึงเดือนมิถุนายน 2565 ซึ่งอยู่ในระหว่างช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อ COVID-19 ทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือที่เป็นตัวอย่างอยู่ในระดับต่ำ รวมทั้งมีการบูรณาการโซ่อุปทานในระดับปานกลาง และมีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพระดับสูงและด้านต้นทุนระดับปานกลาง ซึ่งผ้าไหมทอมือจัดเป็นสินค้าฟุ่มเฟือยที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติ COVID-19 ที่มีจุดเด่นด้านฝีมือและความประณีตในการทอ รวมทั้งมีแหล่งวัตถุดิบภายในท้องถิ่นส่งผลให้ผ้าไหมทอมือมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค แต่ต้นทุนค่าแรงงานค่อนข้างสูง (Department of International Trade Promotion, 2021) เนื่องจากช่างทอผ้าไหมแต่ละคนต้องใช้เวลาฝึกฝนนานหลายเดือนกว่าจะชำนาญ และใช้เวลาในการทอผ้าไหมประมาณ 5 วันต่อผืน อีกทั้ง ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือหลายรายยังคงติดกับดักราคา ขายผ้าไหมในราคาที่ยังไม่ครอบคลุมต้นทุนค่าแรงงาน เนื่องจากต้องการนำเงินมาใช้หมุนเวียนในครอบครัวหรือเพื่อชำระหนี้สินจากการกู้ยืมมาซื้อวัตถุดิบในการทอผ้า (Equitable Education Fund, 2021)

แม้ว่าในทางทฤษฎีการบูรณาการโซ่อุปทานจะช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของกิจการได้ แต่จากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ พบว่าการบูรณาการภายในช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน การบูรณาการกับลูกค้าช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพ ส่วนความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนและคุณภาพช่วยเพิ่มผลสำเร็จของการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ แต่การบูรณาการกับลูกค้ามีส่วนช่วยเพิ่มผลสำเร็จของการดำเนินงานทางอ้อม ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

1) อิทธิพลของการบูรณาการโซ่อุปทานต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลการศึกษา พบว่าการบูรณาการภายในช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhao et al. (2013) เนื่องจากการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในกิจการช่วยลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการดำเนินงาน ช่วยให้การดำเนินงานภายในองค์กรราบรื่น ควบคุมต้นทุนการผลิตและระดับสินค้าคงคลังได้นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังพบว่า การบูรณาการกับลูกค้าช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ Huo et al. (2014); Alfalla-Luque et al. (2015); Amoako-Gyampah et al. (2019); Baah and Jin (2019) และ Donkor et al. (2021) เนื่องจากการร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือและลูกค้า จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถออกแบบ ผลิต และจัดส่งผ้าไหมได้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก บางรายเป็นวิสาหกิจชุมชน ทอผ้าไหมตามภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้รับถ่ายทอดต่อๆ กันมา มีข้อจำกัดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการรายใหญ่ อีกทั้งยังขาดอำนาจต่อรองในการกำหนดราคาวัตถุดิบกับซัพพลายเออร์ และขาดอำนาจต่อรองในการกำหนดราคาผ้าไหมกับลูกค้า ดังนั้น ผลการศึกษานี้ จึงพบว่า การบูรณาการกับซัพพลายเออร์ไม่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Zhao et al. (2013) ส่วนการบูรณาการภายใน ไม่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพและการบูรณาการกับลูกค้าไม่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ซึ่งผลการศึกษานี้ต่างจากผลการศึกษาอิทธิพลของการบูรณาการโซ่อุปทานต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอื่นๆ (Huo et al., 2014; Baah and Jin, 2019; Chahal et al., 2020 และ Tukamuhabwa et al., 2021)

2) อิทธิพลของการบูรณาการโซ่อุปทานและความได้เปรียบในการแข่งขันต่อผลการดำเนินงาน ผลการศึกษา พบว่า การบูรณาการกับซัพพลายเออร์และลูกค้าไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของกิจการ สอดคล้องกับงานของ Chang et al. (2016) อีกทั้งยังพบว่า การบูรณาการภายในไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาส่วนใหญ่ (Alfalla-Luque et al., 2015; Amoako-Gyampah et al., 2019; Baah and Jin, 2019 และ Donkor et al., 2021) เนื่องจาก ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือที่เป็นตัวอย่าง เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก มีอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าและซัพพลายเออร์จำกัด อีกทั้งผ้าไหมทอมือยังเป็นสินค้าที่มีคู่แข่งทั้งที่เป็นผ้าไหมทอมือจากผู้ประกอบการรายอื่น ผ้าฝ้ายทอมือ และผ้าประเภทอื่นที่เป็นสินค้าทดแทนอีกเป็นจำนวนมาก อีกทั้ง ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือบางรายยังขาดเงินทุนหมุนเวียน จำเป็นต้องกู้เงินมาเพื่อซื้อวัตถุดิบในการทอผ้า ทำให้ผู้ประกอบการบางส่วนตั้งราคาขายผ้าไหม โดยไม่รวมต้นทุนค่าแรงของตนเอง (Equitable Education Fund, 2021)

อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้พบว่า การบูรณาการกับลูกค้าช่วยเพิ่มผลสำเร็จของการดำเนินงานทางอ้อมให้กับผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ ยังพบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพและต้นทุนช่วยเพิ่มผลสำเร็จของการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Abeysekara et al. (2019); Baah and Jin (2019); Haseeb et al. (2019); Puspita et al. (2020) และ Andersén (2021) โดยความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพ ช่วยเพิ่มผลสำเร็จของการดำเนินงานได้มากกว่าความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน เนื่องจากผ้าไหมทอมือ มีจุดขายด้านความประณีต ฝีมือในการทอรวมทั้งเอกลักษณ์ของลวดลายของผ้าไหมที่แตกต่างกันไปในแต่ละท้องถิ่น (Thailand Plus Online, 2019)

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

จากผลการศึกษานี้ ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ สามารถเพิ่มผลสำเร็จของการดำเนินงานของตนได้ โดยการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้าน

1) คุณภาพ เนื่องจากผ้าไหมทอมือมีจุดเด่นด้านเอกลักษณ์ของลวดลายและความประณีตในการทอ ดังนั้น ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ จึงควรหาแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหม ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้วยการออกแบบสี ลวดลายของผ้าไหม หรือปรับปรุงกระบวนการย้อมและการทอผ้าไหม ทั้งนี้ การบูรณาการกับลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีส่วนช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพ ดังนั้น ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือจึงควรสื่อสาร ประสานงาน วางแผน และทำงานร่วมกับลูกค้าทั้งในด้านการออกแบบลวดลายผ้า การย้อมสี การทอ และการจัดส่งผ้าไหมให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในด้านคุณภาพ ปริมาณ และเวลาที่ลูกค้าต้องการ

2) ต้นทุน ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือสามารถควบคุมต้นทุนได้ด้วยการประสานงานกับลูกค้า เพื่อสอบถามความต้องการผ้าไหม เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนผลิตและสั่งซื้อวัตถุดิบตามปริมาณและในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการควบคุมต้นทุนสินค้าคงคลังไม่ให้สูงเกินไปได้นอกจากนี้ การบูรณาการภายในกิจการด้วยการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงานขาย งานจัดซื้อวัตถุดิบ งานย้อมงานทอ ฯลฯ จะช่วยให้การไหลของงานมีความเหมาะสม ไม่ทำให้เกิดงานระหว่างทำที่จะเพิ่มต้นทุนสินค้าคงคลัง อีกทั้งการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ยังมีส่วนให้คุณภาพของชิ้นงานในกระบวนการผลิตเป็นไปตามมาตรฐาน ช่วยลดต้นทุนคุณภาพได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม การวิจัยนี้ศึกษาปัจจัยด้านการบูรณาการโซ่อุปทานและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อ COVID-19 ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่ให้พนักงานทำงานที่บ้าน และยังไม่มีการจัดงานรื่นเริง ทำให้ยอดขายและราคาผ้าไหมของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ลดลง ผลการวิจัยตัวแปรผลการดำเนินงานจึงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ ส่งผลให้ผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย มีทั้งที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยอื่น ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 คลี่คลาย รวมทั้งควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน เช่น การบูรณาการกับผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือรายอื่น ความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience) หลังวิกฤติ เป็นต้น

REFERENCES

- Abeysekara, N., Wang, H., and Kuruppuarachchi, D. (2019). Effect of supply-chain resilience on firm performance and competitive advantage. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1673-1695.
- Alfalla-Luque, R., Machuca, J. A. D., and Marin-Garcia, J. A. (2018). Triple-A and competitive advantage in supply chains: Empirical research in developed countries. *International Journal of Production Economics*, 203, 48-61.
- Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J. A., and Medina-Lopez, C. (2015). An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. *International Journal of Production Economics*, 162, 242-257.
- Amoako-Gyampah, K., Boakye, K. G., Adaku, E., and Famiyeh, S. (2019). Supplier relationship management and firm performance in developing economies: A moderated mediation analysis of flexibility capability and ownership structure. *International Journal of Production Economics*, 208, 160-170.
- Andersén, J. (2021). A Relational Natural-Resource-based View on Product Innovation: The Influence of Green Product Innovation and Green Suppliers on Differentiation Advantage in Small Manufacturing Firms. *Technovation*, 104, 102254.
- Baah, C., and Jin, Z. (2019). Sustainable Supply Chain Management and Organizational Performance: The Intermediary Role of Competitive Advantage. *Journal of Management and Sustainability*, 9(1), 119-131.

- Bastas, A., and Liyanage, K. (2019). Integrated quality and supply chain management business diagnostics for organizational sustainability improvement. *Sustainable Production and Consumption*, 17, 11-30.
- Chahal, H., Gupta, M., Bhan, N., and Cheng, T. C. E. (2020). Operations management research grounded in the resource-based view: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 230, 1-16.
- Chang, W., Ellinger, A. E., Kim, K., and Franke, G. R. (2016). Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factors. *European Management Journal*, 34(3), 282-295.
- Chen, C. J. (2018). Developing a model for supply chain agility and innovativeness to enhance firms' competitive advantage. *Management Decision*, 57(7), 1511-1534.
- Department of International Trade Promotion. (2021). Home Textile Products. Retrieved from https://www.ditp.go.th/contents_attach/722091/722091.pdf
- Donkor, F., Papadopoulos, T., and Spiegler, V. (2021). The supply chain integration – Supply chain sustainability relationship in the UK and Ghana pharmaceutical industry: A stakeholder and contingency perspective. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 155, 102477.
- Equitable Education Fund. (2021). Stand With the "Capital" of the Community. Retrieved from <https://www.eef.or.th/article-stand-with-the-capital-of-the-community/>
- Hair, J. J., Black, W., Babin, B., and Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). New Jersey: Pearson.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., and Jermisittiparsert, K. (2019). Role of Social and Technological Challenges in Achieving a Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Business Performance. *Sustainability*, 11(14), 3811.
- Huo, B., Zhao, X., and Lai, F. (2014). Supply Chain Quality Integration: Antecedents and Consequences. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(1), 38-51.
- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., and Gawankar, S. A. (2020). Achieving sustainable performance in a data-driven agriculture supply chain: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 219, 179-194.
- Lower Northeastern Province Group 1. (2021). Follow-up Results of the Project Performance According to the Annual Government Action Plan of the Lower Northeastern Provinces Group 1 for Fiscal Year 2021. Retrieved from http://www.osmnortheast-s1.moi.go.th/file/report_content/1657509178.pdf
- Ministry of Commerce. (2022). Major Export Markets of Thailand by Product. Retrieved from <https://tradereport.moc.go.th/Report/Default.aspx?Report=MenucomTopNRcode&Option=3&Lang=Th&ImExType=1>

- Munir, M., Jajja, M. S. S., Chatha, K. A., and Farooq, S. (2020). Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 227, 1-14.
- Puspita, L. E., Christiananta, B., and Ellitan, L. (2020). The Effect of Strategic Orientation, Supply Chain Capability, Innovation Capability, on Competitive Advantage, and Performance of Furniture Retailers. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(03), 4521-4529.
- Rovinelli, R. J., and Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-referenced Test Item Validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2(2), 49-60.
- Shibin, K. T., Gunasekaran, A., and Dubey, R. (2017). Explaining sustainable supply chain performance using a total interpretive structural modeling approach. *Sustainable Production and Consumption*, 12, 104-118.
- Shukor, A. A. A., Newaz, M. S., Rahman, M. K., and Taha, A. Z. (2021). Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing firms. *International Journal of Emerging Markets*, 16(8), 1721-1744.
- Tavakol, M., and Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's alpha. *Int J Med Educ*, 2, 53-55.
- Thai Community Product Standards. (2021). List of Producers by North East Region. Retrieved from <https://tcps.tisi.go.th/public/en/certificatemap.aspx?region=3®ionname=North+East>
- Thailand Plus Online. (2019). Ministry of Commerce Supports Thai Silk Market by Organizing Silk Road to Thai way of Tourism Northeast. Retrieved from <https://www.thailandplus.tv/archives/62854>
- Tukamuhabwa, B., Mutebi, H., and Kyomuhendo, R. (2021). Competitive Advantage in SMEs: Effect of Supply Chain Management Practices, Logistics Capabilities and Logistics Integration in a Developing Country. *Journal of Business and Socio-economic Development*.
- Yamane, T. (1973). *Statistics. An introductory analysis*. (3rd Edition). New York: Harper & Row.
- Yuen, K. F., and Thai, V. V. (2017). The influence of supply chain integration on operational performance. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 444-463.
- Zhang, M., Guo, H., Huo, B., Zhao, X., and Huang, J. (2019). Linking supply chain quality integration with mass customization and product modularity. *International Journal of Production Economics*, 207, 227-235.
- Zhao, L., Huo, B., Sun, L., and 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.

ข้อมูลติดต่อ

- นางสาวสิริวดี ไทยสมัค (Miss Sirivadee Thaisamak)
E-mail: d6110390@g.sut.ac.th
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนิศา มณีรัตน์รุ่งโรจน์ (Asst. Prof. Dr.Chanisa Maneerattanarungrod)
E-mail: chanisa@sut.ac.th
สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
(School of Management Technology, Suranaree University of Technology)

ภาคผนวก

ข้อคำถามในแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปร		คำถาม
การบูรณาการโซ่อุปทาน	การบูรณาการภายใน	1. พนักงานมีการแบ่งปันข้อมูลในการดำเนินงานระหว่างส่วนงานต่างๆ 2. พนักงานมีการทำงานร่วมกันเพื่อทำให้เกิดการประสานงานในหน้าที่ต่างๆภายในกิจการ 3. พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงานได้ 4. เมื่อกิจการเผชิญกับปัญหาจะมีการประชุมพนักงานเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
	การบูรณาการกับซัพพลายเออร์	5. กิจการของท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความต้องการวัตถุดิบที่ใช้ในการทอผ้ากับผู้ชายวัตถุดิบ 6. พนักงานของท่านทำงานร่วมกันกับผู้ชายวัตถุดิบ เพื่อวางแผนออกแบบลวดลายผ้าไหม และการควบคุมต้นทุน 7. พนักงานหรือสมาชิกของท่านทำงานร่วมกันกับผู้ชายวัตถุดิบในการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ 8. กิจการของท่านมีการจัดหาวัตถุดิบผ่านเครือข่ายพันธมิตรที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้
	การบูรณาการกับลูกค้า	9. ลูกค้ามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางการตลาดให้กับกิจการ 10. ลูกค้ามีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพผ้าไหมโดยการให้ผลตอบรับและคำติชมเกี่ยวกับคุณภาพของผ้าไหม 11. ลูกค้ามีส่วนร่วมในการออกแบบลวดลายผ้าไหม 12. ลูกค้ามีการวางแผนร่วมกับกิจการเพื่อคาดการณ์ความต้องการในอนาคต
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ด้านคุณภาพ	1. กิจการของท่านสามารถนำเสนอคุณภาพผ้าไหมที่สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า 2. เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กิจการของท่านนำเสนอผ้าไหมทอมือที่มีคุณภาพดีกว่า 3. กิจการของท่านสามารถทอผ้าไหมได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า 4. กิจการของท่านมีชื่อเสียงในด้านคุณภาพของผ้าไหมทอมือ 5. กิจการของท่านสามารถควบคุมคุณภาพผ้าไหมให้ได้มาตรฐาน
	ด้านต้นทุน	6. กิจการของท่านสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย 7. กิจการของท่านสามารถลดต้นทุนสินค้าคงคลังได้ตามเป้าหมาย 8. กิจการของท่านสามารถลดต้นทุนการจัดซื้อวัตถุดิบได้ตามเป้าหมาย 9. กิจการของท่านสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า
ผลการดำเนินงาน		1. กิจการของท่านทำยอดขายได้ตามเป้าหมายจากปีที่ผ่านมา 2. กิจการของท่านทำผลกำไรได้ตามเป้าหมายจากปีที่ผ่านมา 3. กิจการของท่านมียอดขายคงที่หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา 4. กิจการของท่านมีผลกำไรคงที่หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา 5. กิจการของท่านมีจำนวนกลุ่มลูกค้าคงที่หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา