

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื้อหาในบทนี้เป็น การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเรื่อง “ตัวแบบความ-ได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนสำหรับธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย” ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ประกอบด้วย 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและ/หรือผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 466 สาขา โดยผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 215 สาขา จำนวนตัวอย่าง 645 คน ซึ่งแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับจากผู้ให้ข้อมูล (Respondents) ที่มีความสมบูรณ์ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้มีจำนวนตัวอย่าง 597 ชุด ส่วนแบบสอบถามที่ไม่มีความสมบูรณ์มีจำนวนตัวอย่าง 48 ชุด คิดเป็นร้อยละ 7.44 ซึ่งไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่แจกกับกลุ่มตัวอย่าง (สุวิมล ติรกันันท์, 2553, หน้า 254) จึงเป็นจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับที่อยู่ในเกณฑ์ที่ผู้วิจัยยอมรับได้ และ 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จาก 3 องค์กรธุรกิจด้านค้าปลีก รวมจำนวน 9 ท่าน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย และผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น ก่อนการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคโมเดลสมการโครงสร้าง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้เทคนิคโมเดลสมการโครงสร้าง

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ เพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานการ-วิจัย

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ




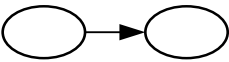
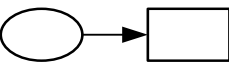


ตอนที่ 7 การนำองค์ความรู้จากผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

เนื่องด้วยการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ บางกรณีผู้วิจัยได้เขียนรายงานโดยใช้สัญลักษณ์แทนตัวแปรและสถิติทดสอบที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ ที่ใช้ในการเขียนรายงานผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและสถิติทดสอบ

สัญลักษณ์	ความหมาย
SCMP	ตัวแปรแฝงแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices)
PAC	ตัวแปรแฝงความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnership Collaboration)
OPA	ตัวแปรแฝงความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility)
VTC	ตัวแปรแฝงคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Value to Customer)
SBCA	ตัวแปรแฝงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable & Balanced Competitive Advantage)
SCMP_PM	ตัวแปรสังเกตได้การจัดการกระบวนการ (Process Management)
SCMP_IT	ตัวแปรสังเกตได้นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & Technology)
SCMP_NI	ตัวแปรสังเกตได้การเชื่อมโยงเครือข่าย (Network Integration)
SCMP_IS	ตัวแปรสังเกตได้การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing)
SCMP_RL	ตัวแปรสังเกตได้การสร้างความสัมพันธ์ (Relationships)
PAC_TR	ตัวแปรสังเกตได้ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness)
PAC_PC	ตัวแปรสังเกตได้ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Production Capability)
PAC_RR	ตัวแปรสังเกตได้การตอบสนองในการเติมเต็ม (Responsive Replenishment)
OPA_FL	ตัวแปรสังเกตได้ความยืดหยุ่น (Flexibility)
OPA_AD	ตัวแปรสังเกตได้ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability)
OPA_SP	ตัวแปรสังเกตได้ความเร็ว (Speed)
VTC_VR	ตัวแปรสังเกตได้คุณค่าจากการตอบสนอง (Value of Responsiveness)
VTC_VM	ตัวแปรสังเกตได้คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (Value of Money)
VTC_VT	ตัวแปรสังเกตได้คุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (Value of Trust)
SBCA_PL	ตัวแปรสังเกตได้ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)
SBCA_BL	ตัวแปรสังเกตได้ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty)
SBCA_TM	ตัวแปรสังเกตได้การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market)
SBCA_CD	ตัวแปรสังเกตได้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continually Development)
○	ตัวแปรแฝง (Latent variables)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
	ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables)
	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือน้ำหนักองค์ประกอบ
	ความสัมพันธ์หรือความแปรปรวนร่วมของ 2 ตัวแปร
	สัมประสิทธิ์ถดถอยขององค์ประกอบประกอบหนึ่งบนอีกองค์ประกอบหนึ่ง หรือสัญลักษณ์ของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรแฝง หรือสัญลักษณ์ขององค์ประกอบ
	ความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์องค์ประกอบ
	ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้
N	จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย (Population)
n	จำนวนตัวอย่าง หรือขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size)
\bar{X}	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
SD	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standardized Deviation)
Skewness	ค่าความเบ้ (Skewness)
Kurtosis	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
R^2	ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square Multiple Correlation) หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการ โครงสร้าง (Coefficient of Determination)
CV	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)
ρ_c	ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR)
ρ_v	ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ของตัวแปรแฝง (Average Variance Extracted: AVE)
b	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Solution)
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Error)
χ^2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
χ^2/df	ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Normed Chi-square)
T-value	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบที
P-value	ค่าสัดส่วนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิเสธสมมติฐานว่าง และเป็นค่าที่คำนวณได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Significance Level)
NFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Normed Fit Index)
NNFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Non-Normed Fit Index)
CFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ แสดงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล (Goodness of Fit Index)
AGFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ โดยปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
RMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual)
SRMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
TE	ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)
DE	ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect)
IE	ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย และผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยของกลุ่มตัวอย่างที่มีที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) ส่วนของธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ ประเภทผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายหลัก และระยะเวลาดำเนินธุรกิจนับตั้งแต่เปิดบริการ และ 2) ส่วนของผู้ตอบแบบสอบถาม (Respondents) ได้แก่ ตำแหน่งงาน และประสิทธิภาพการทำงานด้านค้าปลีก โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ จำนวน (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังแสดงตามตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย จำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายหลัก และระยะเวลาดำเนินธุรกิจนับตั้งแต่เปิดบริการ

(n=597)			
ธุรกิจค้าปลีก	กลุ่ม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ประเภทผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายหลัก	ศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้าน (Home center)	312	52.3
	เฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้าน (Home furnishing)	88	14.7
	ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (Others)*	197	33.0
รวม		597	100.0
ระยะเวลาดำเนินธุรกิจนับตั้งแต่เปิดบริการ	น้อยกว่า 5 ปี	81	13.6
	5 - 10 ปี	266	44.6
	11 - 15 ปี	185	31.0
	มากกว่า 15 ปี	65	10.9
รวม		597	100.0

หมายเหตุ: กลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (Others)* หมายถึง ร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้าง เซรามิก สุขภัณฑ์ และชุดครัว

จากตารางที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายหลัก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานอยู่ใน(ร้าน/สาขา)ธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย โดยทำงานในประเภทผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายหลักมากที่สุดคือ กลุ่มศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้าน (Home center) จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 52.3 รองลงมาคือ กลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (Others)

จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 และกลุ่มเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้าน (Home furnishing) จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามระยะเวลาดำเนินธุรกิจนับตั้งแต่เปิดบริการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานใน(ร้าน/สาขา)ธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย ที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจมากที่สุดคือ มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมาคือ มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 และมีระยะเวลาดำเนินธุรกิจมากกว่า 15 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์การทำงานด้านค้าปลีก

(n=597)

ผู้ตอบแบบสอบถาม	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน	เจ้าของธุรกิจ (Owner)	73	12.2
	ผู้จัดการสาขา (Store manager)	190	31.8
	หัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านผลิตภัณฑ์ (Product supervisor)	169	28.3
	หัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการลูกค้า (Customer service supervisor)	165	27.6
	รวม	597	100.0
ประสบการณ์การทำงานด้านค้าปลีก	น้อยกว่า 5 ปี	64	10.7
	5 - 10 ปี	109	18.3
	11 - 15 ปี	197	33.0
	มากกว่า 15 ปี	227	38.0
	รวม	597	100.0

จากตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์จำแนกตามข้อมูลตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในตำแหน่งงานมากที่สุดคือ ตำแหน่งผู้จัดการสาขา (Store manager) จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 รองลงมาคือ ตำแหน่งหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านผลิตภัณฑ์ (Product supervisor) จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 ตำแหน่งหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการลูกค้า (Customer

service supervisor) จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 และเป็นเจ้าของธุรกิจ (Owner) จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามประสบการณ์ทำงานด้านค้าปลีก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากที่สุดคือ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 และมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย จำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์ที่กำหนดหลัก กับระยะเวลาดำเนินธุรกิจนับตั้งแต่เปิดบริการ

(n=597)

ประเภทผลิตภัณฑ์	ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ				จำนวน(คน) (ร้อยละ)
	น้อยกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	มากกว่า 15 ปี	
ศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้าน (Home center)	45 (7.5)	139 (23.3)	97 (16.2)	31 (5.2)	312 (52.3)
เฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้าน (Home furnishing)	17 (2.8)	29 (4.9)	28 (4.7)	14 (2.3)	88 (14.7)
ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (Others)	19 (3.2)	98 (16.4)	60 (10.1)	20 (3.4)	197 (33.0)
จำนวน(คน)	81	266	185	65	597
ร้อยละ	(13.6)	(44.6)	(31.0)	(10.9)	(100.0)

จากตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์ที่กำหนดหลัก กับระยะเวลาดำเนินธุรกิจนับตั้งแต่เปิดบริการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานในธุรกิจค้าปลีกที่กำหนดผลิตภัณฑ์หลักและมีระยะเวลาดำเนินธุรกิจมากที่สุด คือ กลุ่มศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้านที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 รองลงมา คือ กลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4 กลุ่มศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้านที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 กลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 กลุ่มศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้านที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 กลุ่ม

ศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้านที่มีระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจมากกว่า 5 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2 กลุ่มเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านที่มีระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9 กลุ่มเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านที่มีระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจระหว่าง 10 – 15 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 กลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่มีระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจมากกว่า 5 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 กลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่มีระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 กลุ่มเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านที่มีระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 และกลุ่มเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านที่มีระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจมากกว่า 5 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน กับประสบการณ์การทำงานด้านค้าปลีก

(n=597)

ตำแหน่งงาน	ประสบการณ์การทำงาน				จำนวน(คน) (ร้อยละ)
	น้อยกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	มากกว่า 15 ปี	
เจ้าของธุรกิจ (Owner)	2 (0.3)	27 (4.5)	30 (5.0)	14 (2.3)	73 (12.2)
ผู้จัดการสาขา (Store manager)	4 (0.7)	33 (5.5)	82 (13.7)	71 (11.9)	190 (31.8)
หัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านผลิตภัณฑ์ (Product supervisor)	29 (4.9)	16 (2.7)	37 (6.2)	87 (14.6)	169 (28.3)
หัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการลูกค้า (Customer service supervisor)	29 (4.9)	33 (5.5)	48 (8.0)	55 (9.2)	165 (27.6)
จำนวน(คน)	9	92	238	195	597
ร้อยละ	(1.7)	(17.2)	(44.6)	(36.5)	(100.0)

จากตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงานกับประสบการณ์การทำงานด้านค้าปลีก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในตำแหน่ง และมีประสบการณ์ทำงานด้านค้าปลีกมากที่สุด คือ ตำแหน่งหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านผลิตภัณฑ์และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้จัดการสาขาและมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 ตำแหน่งผู้จัดการสาขาและมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 ตำแหน่งหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการลูกค้าและมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี

จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 ตำแหน่งหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการลูกค้าและมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตำแหน่งหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านผลิตภัณฑ์และมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 ตำแหน่งผู้จัดการสาขาและหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการลูกค้าที่มีประสบการณ์การทำงานเท่ากันคือระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 เป็นเจ้าของธุรกิจและมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 ตำแหน่งหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านผลิตภัณฑ์และด้านบริการลูกค้าที่มีประสบการณ์ทำงานเท่ากันคือน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9 เป็นเจ้าของธุรกิจและมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ตำแหน่งหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านผลิตภัณฑ์และมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 เป็นเจ้าของธุรกิจและมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตำแหน่งผู้จัดการสาขาและมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 และเป็นเจ้าของธุรกิจและมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญของตัวแปรจากจำนวน 95 ข้อคำถามของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อลักษณะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานขององค์กรธุรกิจค้าปลีก (SCMP) ตัวแปรความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ตัวแปรความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร (OPA) ตัวแปรคุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากองค์กร (VTC) และตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ ดังแสดงตามตารางที่ 4.6 ถึงตารางที่ 4.10

2.1 ตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

ตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices: SCMP) ในการวิจัยครั้งนี้หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติหรือกลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจค้าปลีกนำมาใช้ในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน มีจำนวน 38 ข้อคำถาม ประกอบด้วย ปัจจัยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management: SCMP_PM) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & Information: SCMP_IT) ด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย (Network Integration: SCMP_NI) ด้านการแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing: SCMP_IS) และด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Relationships: SCMP_RL) เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำคัญเพื่อบอกถึงระดับความสำคัญในรายชื่อ-

คำถามมี 5 ระดับ โดยในแต่ละระดับมีความหมายที่แตกต่างกันคือ 5 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมากที่สุด 4 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมาก 3 หมายถึง มีความสำคัญในระดับปานกลาง 2 หมายถึง มีความสำคัญในระดับน้อย และ 1 หมายถึง มีความสำคัญในระดับน้อยที่สุด ซึ่งสามารถแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายข้อคำถาม ดังแสดงตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

(n=597)

แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices: SCMP)	ระดับความสำคัญ		
	\bar{X}	SD	แปลผล
ด้านการจัดการกระบวนการ (SCMP_PM)	4.067	0.337	มาก
1. การทำงานเชื่อมต่อนั่นตอนการทำงานระหว่างหน่วยงาน ตลอดโซ่อุปทาน	3.858	0.572	มาก
2. การกำหนดนโยบายในการตอบสนองข้อมูลทางธุรกิจ ตามที่ผู้บริหารร้องขอ เช่น การเปลี่ยนนโยบายภาครัฐ การ เกิดภัยธรรมชาติ การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน เป็นต้น	4.228	0.725	มากที่สุด
3. องค์กรของท่านมีการกำหนดตารางการประชุมเพื่อรับ ทราบถึงปัญหาและแนวทางในการแก้ไข	4.022	0.606	มาก
4. การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและสนับสนุนให้พนักงาน ได้เข้ารับการฝึกอบรม	4.221	0.583	มากที่สุด
5. การให้พันธมิตรธุรกิจมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขององค์กร	4.064	0.647	มาก
6. การจัดประชุมและวางแผนการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร ธุรกิจ ให้มีการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.928	0.746	มาก
7. การเชื่อมต่อและสื่อสารกับลูกค้าได้ในหลากหลาย ช่องทาง	3.963	0.604	มาก
8. การกำหนดนโยบายและแนวทางในการตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค	4.235	0.804	มากที่สุด
ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT)	4.142	0.371	มาก
1. การนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร เช่น ด้านการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ ระหว่างองค์กรและพันธมิตรธุรกิจ เป็นต้น	3.844	0.571	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices: SCMP)	ระดับความสำคัญ		
	\bar{x}	SD	แปลผล
ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT) (ต่อ)			
2. การนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการขั้นตอนการทำงานขององค์กรเพื่อช่วยแก้ปัญหาการทำงานให้กับพนักงาน เช่น มีเครื่องมือที่พนักงานสามารถติดต่อกับองค์กรได้ตลอดเวลา เมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น	4.204	0.725	มาก
3. การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ	3.906	0.529	มาก
4. การวางแผนที่จะนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น	4.353	0.686	มากที่สุด
5. การมีส่วนร่วมและสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรการผลิตของลูกค้า	4.404	0.665	มากที่สุด
ด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI)			
1. การมีโครงข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อช่วยในการทำงานของพนักงานและการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กร	4.395	0.674	มากที่สุด
2. การมีหน่วยงานและการจัดพนักงานในการดูแลความปลอดภัยข้อมูลภายในโครงข่ายอินเทอร์เน็ต	4.214	0.726	มากที่สุด
3. การเชื่อมต่อข้อมูลแบบตลอดเวลา (Real time) ทำให้หน่วยงานและพนักงานมีข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานได้ทันทั่วทั้ง	4.003	0.596	มาก
4. การจัดทำระบบเครือข่าย (Network system) เพื่อเชื่อมโยงการทำงานกับพันธมิตรธุรกิจ	4.241	0.575	มากที่สุด
5. การแบ่งปันข้อมูล เช่น ข้อมูลคำสั่งซื้อ ข้อมูลประมาณการความต้องการ เป็นต้น โดยผ่านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในโซ่อุปทานของพันธมิตรธุรกิจ	4.067	0.652	มาก
6. มีระบบเครือข่ายที่ปลอดภัยในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารกับลูกค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าหรือบริการได้สะดวก	4.496	0.692	มากที่สุด
7. การส่งข้อมูลข่าวสารให้ลูกค้าหลัก (Key customers) ในการรับสิทธิพิเศษในสินค้าหรือบริการ	4.384	0.675	มากที่สุด

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices: SCMP)	ระดับความสำคัญ		
	\bar{x}	SD	แปลผล
ด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI) (ต่อ)			
8. การมีระบบติดตามความต้องการและตอบกลับ (Feedback) สำหรับลูกค้าหลัก (Key customers) เพื่อตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.516	0.575	มากที่สุด
ด้านการแบ่งปันข้อมูล (SCMP_IS)			
1. การแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.469	0.674	มากที่สุด
2. การมีระบบสำหรับการรวบรวมข้อเสนอแนะ (Suggest) และคำติชม (Complaints) จากลูกค้า	3.935	0.589	มาก
3. การมีระบบจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management system: KM) สำหรับการแบ่งปันข้อมูล เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและการเรียนรู้ผลิตภัณฑ์	4.374	0.675	มากที่สุด
4. มีการแบ่งปันข้อมูลพื้นฐานกับพันธมิตรธุรกิจ เช่น คำสั่งซื้อ การส่งมอบสินค้า ระดับสินค้าคงคลัง เป็นต้น	4.211	0.774	มากที่สุด
5. มีการแบ่งปันข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนทางธุรกิจและกระบวนการผลิตกับพันธมิตรธุรกิจ เช่น ข้อมูลประมาณการความต้องการของลูกค้า เป็นต้น	4.224	0.716	มากที่สุด
6. มีนโยบายในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารให้ลูกค้า	4.060	0.531	มาก
7. การจัดทำเว็บไซต์ให้ทันสมัยตลอดเวลา (Update) เพื่อให้ลูกค้าค้นหาสินค้าหรือบริการได้ตามที่ต้องการ	4.462	0.568	มากที่สุด
8. มีการจัดทำช่องทางที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่ายและหลากหลาย ได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ได้ตามต้องการ (Anytime Anywhere) เช่น มือถือ ไลน์ Facebook	3.868	0.525	มาก
ด้านการสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL)			
1. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับพนักงาน	4.134	0.774	มาก
2. หน่วยงานและพนักงานภายในองค์กรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมือนเป็นธุรกิจของตนเองร่วมกัน	4.173	0.692	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices: SCMP)	ระดับความสำคัญ		
	\bar{X}	SD	แปลผล
ด้านการสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL) (ต่อ)			
3. การทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีความสุขในการทำงาน	4.278	0.645	มากที่สุด
4. การวางแผนการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์หลัก (Key supplier) ในระยะยาว	4.087	0.789	มาก
5. การทำงานอย่างใกล้ชิด (Closely) กับซัพพลายเออร์ เพื่อทราบถึงความสามารถในการตอบสนองและการจัดส่งสินค้าได้ตามที่ต้องการ	4.454	0.559	มากที่สุด
6. มีความถี่ในการจัดประชุม (Meeting) กับลูกค้า (ซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรทางธุรกิจด้านอื่นๆ) เพื่อบอกทิศทางขององค์กร และรับทราบถึงปัญหาของลูกค้า	4.176	0.696	มาก
7. มีการติดตามคำติชม (Complaint) ของลูกค้า เพื่อตอบสนองและแก้ไขตามคำติชมที่ได้รับได้อย่างรวดเร็ว ตามมาตรฐานการวัดระดับข้อตกลงในการบริการ (Service Level Agreement: SLA) ขององค์กร	4.255	0.660	มากที่สุด
8. การทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ (Customer satisfaction) ในการซื้อสินค้าหรือบริการ	4.072	0.798	มาก
9. มีการประเมินและพยากรณ์ความคาดหวังของลูกค้าในอนาคต (Customer expectation)	4.275	0.641	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.184	0.316	มาก

จากตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) โดยเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานขององค์กร โดยให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.184$, $SD = 0.316$) เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงตามการให้ลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI) เป็นอันดับแรก โดยให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.292$, $SD = 0.423$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL) ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.213$, $SD = 0.471$) ด้านการแบ่งปันข้อมูล

(SCMP_IS) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.204$, $SD = 0.375$) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.142$, $SD = 0.371$) และด้านการจัดการกระบวนการ (SCMP_PM) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.067$, $SD = 0.337$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงตามการให้ความสำคัญใน 3 อันดับแรกแต่ละด้าน พบว่า

1. ด้านการจัดการกระบวนการ (SCMP_PM) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 8 (การกำหนดนโยบายและแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคร) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.235$, $SD = 0.804$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 2 (การกำหนดนโยบายในการตอบสนองข้อมูลทางธุรกิจตามที่ผู้บริหารร้องขอ) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.228$, $SD = 0.725$) และข้อคำถามที่ 4 (การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและสนับสนุนให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรม) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.221$, $SD = 0.583$) ตามลำดับ

2. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 5 (การมีส่วนร่วมและสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรการผลิตของคู่ค้า) เป็นอันดับแรกในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.404$, $SD = 0.665$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 4 (การวางแผนที่จะนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.353$, $SD = 0.686$) และข้อคำถามที่ 2 (การนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการขั้นตอนการทำงานขององค์กรและช่วยแก้ปัญหาการทำงานให้กับพนักงาน) ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.204$, $SD = 0.725$) ตามลำดับ

3. ด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 8 (มีระบบติดตามความต้องการและตอบกลับลูกค้าหลัก *key customers*) เป็นอันดับแรกในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.516$, $SD = 0.575$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 6 (มีระบบเครือข่ายที่ปลอดภัยในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารกับลูกค้า) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.496$, $SD = 0.692$) และข้อคำถามที่ 1 (มีโครงข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อช่วยในการทำงานของพนักงานและการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กร) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.395$, $SD = 0.674$) ตามลำดับ

4. ด้านการแบ่งปันข้อมูล (SCMP_IS) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 1 (การแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร) เป็นอันดับแรกในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.469$, $SD = 0.674$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 7 (update เว็บไซต์ให้ทันสมัยตลอดเวลา เพื่อให้ลูกค้าค้นหาสินค้าหรือบริการได้ตามที่ต้องการ) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.462$, $SD = 0.568$) และข้อคำถามที่ 3 (มีระบบจัดการองค์ความรู้ *Knowledge Management System*) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.374$, $SD = 0.675$) ตามลำดับ

5. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 5 (การทำงานอย่างใกล้ชิด *closely* กับซัพพลายเออร์ เพื่อทราบถึงความสามารถในการตอบสนองและการจัดส่งสินค้าได้ตามที่ต้องการ) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.454$, $SD = 0.559$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 3 (การทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีความสุขใน

การทำงาน) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.278$, $SD = 0.645$) และข้อคำถามที่ 9 (การประเมินและพยากรณ์ความคาดหวังของลูกค้า *Customer expectation*) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.275$, $SD = 0.641$) ตามลำดับ

2.2 ตัวแปรความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

ตัวแปรความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnership Collaboration: PAC) ในการวิจัยครั้งนี้หมายถึง พันธมิตรทางธุรกิจทั้งที่เป็นคู่ค้าหลักและเป็นผู้ค้าที่ให้การสนับสนุนในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรธุรกิจ มีจำนวน 15 ข้อคำถาม ประกอบด้วย ปัจจัยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness: PAC_TR) ด้านความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Production Capability: PAC_PC) และด้านการตอบสนองในการเติมเต็ม (Responsive Replenishment: PAC_RR) เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำคัญเพื่อบอกถึงระดับความสำคัญในรายข้อคำถามมี 5 ระดับ โดยในแต่ละระดับมีความหมายที่แตกต่างกันคือ 5 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมากที่สุด 4 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมาก 3 หมายถึง มีความสำคัญในระดับปานกลาง 2 หมายถึง มีความสำคัญในระดับน้อย และ 1 หมายถึง มีความสำคัญในระดับน้อยที่สุด ซึ่งสามารถแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายข้อคำถาม ดังแสดงตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

(n=597)

ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnership Collaboration: PAC)	ระดับความสำคัญ		
	\bar{X}	SD	แปลผล
ด้านความพร้อมด้านเทคโนโลยี (PAC_TR)	4.199	0.310	มาก
1. การให้ความสำคัญและเตรียมความพร้อมในด้านเทคโนโลยีของพันธมิตรธุรกิจ (ซัพพลายเออร์ และคู่ค้าอื่น ๆ)	4.395	0.674	มากที่สุด
2. การที่พันธมิตรธุรกิจมีการลงทุนด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	4.374	0.675	มากที่สุด
3. การพัฒนาตนเองและการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีของพันธมิตรธุรกิจ	4.412	0.669	มากที่สุด
4. องค์กรมีการติดตามและประเมินผลพันธมิตรธุรกิจว่ามีความพร้อมในด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (เช่น การเชื่อมโยงข้อมูล ช่องทางการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น)	3.841	0.744	มาก
5. องค์กรให้การช่วยเหลือและสนับสนุน ถ้าพันธมิตรธุรกิจหลัก ยังไม่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	3.975	0.496	มากที่สุด

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnership Collaboration: PAC)	ระดับความสำคัญ		
	\bar{X}	SD	แปลผล
ด้านความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC)	4.224	0.265	มากที่สุด
1. ความสามารถของพันธมิตรธุรกิจในการจัดการการผลิตหรือการนำเข้าสินค้า ตามกำหนดเวลาที่วางแผนไว้ล่วงหน้า (Advanced planning)	4.397	0.669	มากที่สุด
2. ความสามารถของพันธมิตรธุรกิจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้ทันตามเวลาที่องค์กรของท่านต้องการ	4.228	0.725	มากที่สุด
3. ความสามารถของพันธมิตรธุรกิจในการคิดค้นนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (Product innovation) ได้ตามความต้องการของลูกค้าขององค์กรของท่าน	4.332	0.475	มากที่สุด
4. ความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจจะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานหรือต้นทุนผลิตภัณฑ์ขององค์กรของท่าน	3.938	0.600	มาก
ด้านการตอบสนองในการเติมเต็ม (PAC_RR)	4.006	0.367	มาก
1. ความสามารถของพันธมิตรธุรกิจในการตอบสนองการเติมเต็มสินค้าหรือบริการ ได้ทันต่อความต้องการ	3.901	1.032	มาก
2. พันธมิตรธุรกิจมีการรับประกันคุณภาพในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ	4.332	0.475	มากที่สุด
3. พันธมิตรธุรกิจมีการรับประกันว่าสามารถส่งมอบสินค้าได้ตามตารางเวลาที่วางแผนไว้	3.618	0.858	มาก
4. ความสามารถของพันธมิตรธุรกิจในการปรับเปลี่ยนแผนการจัดส่งหรือปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการ	3.791	0.729	มาก
5. พันธมิตรธุรกิจมีระบบช่วยในการตรวจสอบเส้นทางการขนส่งสินค้า ที่ท่านสามารถติดตามได้ตลอดเวลา	4.454	0.629	มากที่สุด
6. พันธมิตรธุรกิจมีระบบช่วยในการเติมเต็มสินค้าแบบอัตโนมัติ (Auto-replenishment)	3.941	0.750	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.143	0.260	มาก

จากตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) โดยเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจขององค์กร โดยให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.143$, $SD = 0.260$) เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงตามการให้ลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในด้านความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC) เป็นอันดับแรก โดยให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.224$, $SD = 0.265$) รองลงมาคือ ด้านความพร้อมด้านเทคโนโลยี (PAC_TR) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.199$, $SD = 0.310$) และด้านการตอบสนองในการเติมเต็ม (PAC_RR) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.006$, $SD = 0.367$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม โดยเรียงตามการให้สำคัญใน 3 อันดับแรกแต่ละด้าน พบว่า

1. ด้านความพร้อมด้านเทคโนโลยี (PAC_TR) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 3 (การพัฒนาตนเองและการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีของพันธมิตรธุรกิจ) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.412$, $SD = 0.669$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 1 (การให้ความสำคัญและเตรียมความพร้อมในด้านเทคโนโลยีของพันธมิตรธุรกิจ) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.395$, $SD = 0.674$) และข้อคำถามที่ 2 (การที่พันธมิตรธุรกิจมีการลงทุนด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.374$, $SD = 0.675$) ตามลำดับ

2. ด้านความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 1 (ความสามารถของพันธมิตรธุรกิจในการจัดการการผลิตหรือนำเข้าสินค้า ตามกำหนดเวลาที่วางแผนไว้ล่วงหน้า *Advanced planning*) เป็นอันดับแรกในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.397$, $SD = 0.669$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 3 (ความสามารถของพันธมิตรธุรกิจในการคิดค้นนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ *Product innovation* ได้ตามความต้องการของลูกค้าขององค์กรของท่าน) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.332$, $SD = 0.475$) และข้อคำถามที่ 2 (ความสามารถของพันธมิตรธุรกิจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้ทันตามเวลาที่องค์กรของท่านต้องการ) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.228$, $SD = 0.725$) ตามลำดับ

3. ด้านการตอบสนองในการเติมเต็ม (PAC_RR) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 5 (พันธมิตรธุรกิจมีระบบช่วยในการตรวจสอบเส้นทางการขนส่งสินค้า ที่องค์กรสามารถติดตามได้ตลอดเวลา) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.454$, $SD = 0.629$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 2 (พันธมิตรธุรกิจมีการรับประกันคุณภาพในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.332$, $SD = 0.475$) และข้อคำถามที่ 6 (พันธมิตรธุรกิจมีระบบการเติมเต็มสินค้าแบบอัตโนมัติ *Auto-replenishment*) ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.941$, $SD = 0.750$) ตามลำดับ

2.3 ตัวแปรความคล่องตัวในการดำเนินงาน

ตัวแปรความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility: OPA) ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจค้าปลีกสามารถปรับตัวได้ตามสภาวะเศรษฐกิจ มีจำนวน 13 ข้อคำถาม ประกอบด้วย ปัจจัยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility: OPA_FL) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability: OPA_AD) และด้านความเร็ว (Speed: OPA_SP) เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำคัญเพื่อบอกถึงระดับความสำคัญในรายข้อคำถามมี 5 ระดับ โดยในแต่ละระดับมีความหมายที่แตกต่างกันคือ 5 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมากที่สุด 4 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมาก 3 หมายถึง มีความสำคัญในระดับปานกลาง 2 หมายถึง มีความสำคัญในระดับน้อย และ 1 หมายถึง มีความสำคัญในระดับน้อยที่สุด ซึ่งสามารถแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายข้อคำถาม ดังแสดงตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับความคล่องตัวในการดำเนินงาน

(n=597)

ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility: OPA)	ระดับความสำคัญ		
	\bar{X}	SD	แปลผล
ด้านความยืดหยุ่น (OPA_FL)	4.127	0.443	มาก
1. การที่สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ ถึงแม้จะการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อม	4.374	0.675	มากที่สุด
2. มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกรูปแบบ	3.943	0.753	มาก
3. สามารถปรับระบบปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ได้ตามนโยบายขององค์กรและภาครัฐ	4.003	0.613	มาก
4. มีขั้นตอนการดำเนินงานที่กระชับ คล่องตัว และสามารถดำเนินงานได้ในทุกสถานการณ์ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง	4.245	0.580	มากที่สุด
5. องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับปรุงต้นทุน เช่น ต้นทุนสินค้า ต้นทุนการดำเนินงาน ต้นทุนการตลาด เป็นต้น	4.069	0.658	มาก
ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD)	3.991	0.442	มาก
1. สามารถปรับเปลี่ยนนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	4.193	0.703	มาก
2. สามารถปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา	3.789	0.642	มาก
3. สามารถแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้ลูกค้าได้อย่างทันที	3.730	0.555	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility: OPA)	ระดับความสำคัญ		
	\bar{X}	SD	แปลผล
ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD) (ต่อ)			
4. สามารถปรับเปลี่ยนช่องทางในการเข้าถึงสินค้าหรือบริการของลูกค้า ได้ตามเทคโนโลยี พฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป	4.251	0.715	มากที่สุด
ด้านความรวดเร็ว (OPA_SP)			
1. มีกระบวนการดำเนินงานที่รวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า	4.288	0.881	มากที่สุด
2. สามารถปรับปรุงต้นทุนผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็วให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจและระดับการใช้จ่ายของลูกค้า	3.978	0.844	มาก
3. สามารถปรับเปลี่ยนการเข้าถึงสินค้าหรือบริการของลูกค้า ได้ตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป	4.233	0.722	มากที่สุด
4. สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้กับลูกค้า และสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า	3.788	0.467	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.064	0.340	มาก

จากตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) โดยเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.064$, $SD = 0.340$) เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงตามการให้ลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในด้านความยืดหยุ่น (OPA_FL) เป็นอันดับแรก โดยให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.127$, $S.D = 0.443$) รองลงมาคือ ด้านความรวดเร็ว (OPA_SP) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.075$, $SD = 0.502$) และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 3.991$, $SD = 0.442$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงตามการให้ความสำคัญใน 3 อันดับแรกแต่ละด้าน พบว่า

1. ด้านความยืดหยุ่น (OPA_FL) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 1 (การที่องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามปกติถึงแม้ว่าสถานะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.374$, $SD = 0.675$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 4 (องค์กรมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่กระชับ คล่องตัว และสามารถดำเนินงานได้ในทุกสถานการณ์ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง)

ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.245$, $SD = 0.580$) และข้อคำถามที่ 5 (องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับปรุงต้นทุน เช่น ต้นทุนสินค้า ต้นทุนการดำเนินงาน ต้นทุนการตลาด เป็นต้น) ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.069$, $SD = 0.658$) ตามลำดับ

2. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 4 (การปรับเปลี่ยนช่องทางในการเข้าถึงสินค้าหรือบริการของลูกค้า ได้ตามเทคโนโลยี พฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.251$, $SD = 0.715$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 1 (การปรับเปลี่ยนนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร ได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป) ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.193$, $SD = 0.703$) และข้อคำถามที่ 2 (การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้ตลอดเวลา) ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.789$, $SD = 0.642$) ตามลำดับ

3. ด้านความรวดเร็ว (OPA_SP) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 1 (มีกระบวนการดำเนินงานที่รวดเร็วตอบสนองความต้องการของพนักงาน พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.288$, $SD = 0.881$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 3 (สามารถปรับเปลี่ยนการเข้าถึงสินค้าหรือบริการของลูกค้า ได้ตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.233$, $SD = 0.722$) และข้อคำถามที่ 2 (สามารถปรับปรุงต้นทุนผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็วให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจและระดับการใช้จ่ายของลูกค้า) ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.978$, $SD = 0.844$) ตามลำดับ

2.4 ตัวแปรคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

ตัวแปรคุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากองค์กร (Value to Customer: VTC) ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับความพยายามในการสร้างการรับรู้ถึงคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้กับลูกค้า มีจำนวน 12 ข้อคำถาม ประกอบด้วย ปัจจัยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณค่าจากการตอบสนอง (Value of Responsiveness: VTC_VR) ด้านคุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (Value of Money: VTC_VM) และด้านคุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (Value of Trust: VTC_VT) เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำคัญเพื่อบอกถึงระดับความสำคัญในรายข้อคำถามมี 5 ระดับ โดยในแต่ละระดับมีความหมายที่แตกต่างกันคือ 5 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมากที่สุด 4 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมาก 3 หมายถึง มีความสำคัญในระดับปานกลาง 2 หมายถึง มีความสำคัญในระดับน้อย และ 1 หมายถึง มีความสำคัญในระดับน้อยที่สุด ซึ่งสามารถแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายข้อคำถาม ดังแสดงตามตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

(n=597)

คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Value to Customer: VTC)	ระดับความสำคัญ		
	\bar{X}	SD	แปลผล
ด้านคุณค่าจากการตอบสนอง (VTC_VR)	4.160	0.687	มาก
1. องค์กรมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจที่ได้รับสินค้าหรือบริการตามที่คาดหวังไว้	4.394	0.671	มากที่สุด
2. องค์กรมีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการได้ทุกรูปแบบ ทุกขนาด	3.925	0.748	มาก
3. องค์กรมีศักยภาพในการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้รวดเร็วและทันเวลาตามที่แจ้งไว้กับลูกค้า	3.933	0.761	มาก
4. องค์กรสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการได้ทันทีที่ตลอดเวลา (Real-time)	4.238	1.064	มากที่สุด
5. องค์กรมีการติดตามคำตอบกลับ (feedback) คำถามหรือคำติชมของลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ	4.313	1.009	มากที่สุด
ด้านคุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (VTC_VM)	4.069	0.405	มาก
1. การที่สามารถทำให้ลูกค้ารับรู้และรู้สึกว่าคุณค่าหรือบริการที่ได้รับมีค่ามากกว่าเงินที่จ่าย	4.374	0.675	มากที่สุด
2. การที่สามารถสร้างคุณค่าทางจิตใจ ที่ให้กับลูกค้ามีความภาคภูมิใจที่ได้รับสินค้าหรือบริการ	3.858	0.572	มาก
3. การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงที่หลากหลาย ทำให้ลูกค้ามีข้อมูลและรู้จักตัวสินค้ามากขึ้น ช่วยลดระยะเวลาในการเลือกซื้อ และรับรู้ถึงความคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป	3.978	0.715	มาก
ด้านคุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT)	4.331	0.404	มากที่สุด
1. การสร้างความน่าเชื่อถือในตัวสินค้าหรือบริการ จนทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าหรือรับบริการ	4.374	0.675	มากที่สุด
2. การที่ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจว่าสินค้าหรือบริการที่ซื้อไปแล้ว ถ้ามีปัญหาสามารถตรวจสอบและเคลมสินค้าที่ไม่เป็นตามคุณลักษณะที่แจ้งไว้ได้ตามระยะเวลาประกัน	4.528	0.609	มากที่สุด
3. การทำให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ดีในการซื้อสินค้าหรือบริการจากองค์กร แล้วทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ	3.951	0.429	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Value to Customer: VTC)	ระดับความสำคัญ		
	\bar{X}	SD	แปลผล
ด้านคุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT) (ต่อ)			
4. การทำให้ลูกค้าได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอและ เกิดความมั่นใจในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการ ต้องนึกถึง องค์กรของท่านเป็นที่แรก	4.472	0.630	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.187	0.438	มาก

จากตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) โดยเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากองค์กรธุรกิจค้าปลีก โดยให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.187$, $SD = 0.438$) เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงตามการให้ลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านคุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT) เป็นอันดับแรก โดยให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.331$, $SD = 0.404$) รองลงมาคือ ด้านคุณค่าจากการตอบสนอง (VTC_VR) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.160$, $SD = 0.687$) และด้านคุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (VTC_VM) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.069$, $SD = 0.405$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงตามการให้ความสำคัญใน 3 อันดับแรกแต่ละด้าน พบว่า

1. คุณค่าจากการตอบสนอง (VTC_VR) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 1 (มีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจที่ได้รับสินค้าหรือบริการตามที่คาดหวังไว้) เป็นอันดับแรกในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.394$, $SD = 0.671$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 5 (มีการติดตามคำตอบกลับ *feedback* คำถาม หรือคำติชมของลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.313$, $SD = 1.009$) และข้อคำถามที่ 4 (สามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการได้ทันเวลาที่ตลอดเวลาแบบ *Real-time*) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.238$, $SD = 1.064$) ตามลำดับ

2. คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (VTC_VM) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 1 (การที่สามารถทำให้ลูกค้ารับรู้และรู้สึกว่าสินค้าหรือบริการที่ได้รับมีคุ้มค่ามากกว่าเงินที่จ่าย) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.374$, $SD = 0.675$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 3 (การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงที่หลากหลายทำให้ลูกค้ามีข้อมูลและรู้จักตัวสินค้ามากขึ้น ช่วยลดระยะเวลาในการเลือกซื้อ และรับรู้ถึงความคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป) ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.978$, $SD = 0.715$) และ

ข้อคำถามที่ 2 (การที่สามารถสร้างความคุ้มค่าทางจิตใจ ที่ทำให้กับลูกค้ามีความภาคภูมิใจที่ได้รับสินค้าหรือบริการ) ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.858$, $SD = 0.572$) ตามลำดับ

3. คุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 2 (การที่ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจว่าสินค้าหรือบริการที่ซื้อไปแล้ว ถ้ามีปัญหาลูกค้าสามารถตรวจสอบและเคลมสินค้าที่ไม่เป็นตามคุณลักษณะที่แจ้งไว้ได้ตามระยะเวลารับประกัน) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.528$, $SD = 0.609$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 4 (การทำให้ลูกค้าได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอและเกิดความมั่นใจในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการ ต้องนึกถึงองค์กรของท่านเป็นที่แรก) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.472$, $SD = 0.630$) และข้อคำถามที่ 1 (การสร้างความน่าเชื่อถือในตัวสินค้าหรือบริการจนลูกค้ายินดีที่จะกลับมาซื้อสินค้าหรือรับบริการ) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.374$, $SD = 0.675$) ตามลำดับ

2.5 ตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

ตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนขององค์กร (Sustainable and Balanced Competitive Advantage: SBCA) ในการวิจัยครั้งนี้หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจจะได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนได้นั้น เกิดจากการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานภายในองค์กร และการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างด้านอุปสงค์และด้านอุปทาน มีจำนวน 17 ข้อคำถาม ประกอบด้วย ปัจจัยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการทำกำไร (Profitability: SBCA_PL) ด้านความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty: SBCA_BL) ด้านการเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market: SBCA_TM) และด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continually Development: SBCA_CD) เกณฑ์ที่ใช้วัดระดับความสำคัญเพื่อบอกถึงระดับความสำคัญในรายข้อคำถามมี 5 ระดับ โดยในแต่ละระดับมีความหมายที่แตกต่างกันคือ 5 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมากที่สุด 4 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมาก 3 หมายถึง มีความสำคัญในระดับปานกลาง 2 หมายถึง มีความสำคัญในระดับน้อย และ 1 หมายถึง มีความสำคัญในระดับน้อยที่สุด ซึ่งสามารถแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายข้อคำถาม ดังแสดงตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

(n=597)

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable & Balanced Competitive Advantage: SBCA)	ระดับความสำคัญ		
	\bar{X}	SD	แปลผล
ด้านความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL)	4.190	0.558	มาก
1. องค์กรสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้น จากการบริหารจัดการภายในองค์กรได้ดีกว่าคู่แข่ง	3.901	1.032	มาก
2. องค์กรสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้น จากการร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจในการบริหารจัดการต้นทุนร่วมกัน	4.221	0.614	มากที่สุด
3. องค์กรสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้น จากการสามารถรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ได้	4.466	0.625	มากที่สุด
4. องค์กรสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้น จากการแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	3.936	0.800	มาก
5. องค์กรสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้น จากการวางแผนด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ให้รองรับในปัจจุบันและอนาคต	4.427	0.624	มากที่สุด
ด้านความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL)	4.280	0.414	มากที่สุด
1. การรู้จักพฤติกรรมของลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการ	4.454	0.629	มากที่สุด
2. การทำให้ลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือใช้บริการมีความพึงพอใจจนกลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.348	0.721	มากที่สุด
3. การทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าด้วยความเคยชิน และคุ้นเคยกับตราสินค้า (วัดจากระบบฐานข้อมูลลูกค้าสมาชิก)	3.926	0.526	มาก
4. การมีลูกค้าประจำและภักดีต่อองค์กร (Customer loyalty) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (วัดพฤติกรรมการซื้อสินค้าหรือใช้บริการอย่างต่อเนื่อง จากระบบฐานข้อมูลลูกค้าสมาชิก)	4.390	0.673	มากที่สุด
ด้านการเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM)	4.181	0.384	มาก
1. องค์กรสามารถนำสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดได้เป็นรายแรก	3.858	0.572	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable & Balanced Competitive Advantage: SBCA)	ระดับความสำคัญ		
	\bar{X}	SD	แปลผล
ด้านการเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM) (ต่อ)			
2. ความร่วมมือของพนักงานและพันธมิตรธุรกิจจะช่วยในการผลักดันสินค้าเข้าตลาดได้ก่อนคู่แข่ง	4.412	0.669	มากที่สุด
3. องค์กรสามารถออกสินค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.374	0.675	มากที่สุด
4. องค์กรสามารถวิเคราะห์ตลาด เพื่อปรับรูปแบบสินค้าหรือบริการ ให้สอดคล้องกับตลาดและไลฟ์สไตล์ของลูกค้า	4.082	0.787	มาก
ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD)			
1. องค์กรมีการลงทุนในการวิจัยพฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.457	0.562	มากที่สุด
2. องค์กรมีการลงทุนด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.276	0.647	มากที่สุด
3. องค์กรมีการลงทุนในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบงานด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อรองรับการทำงานตลอด 24 ชั่วโมงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.193	0.664	มาก
4. องค์กรมีการลงทุนในการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับพนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.811	0.704	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.209	0.341	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) โดยเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนขององค์กร โดยให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.209$, $SD = 0.341$) เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงตามการให้ลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในด้านความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL) เป็นอันดับแรก โดยให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.280$, $SD = 0.414$) รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.190$, $SD = 0.558$) ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.184$, $SD = 0.465$) และด้านการเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM) ให้ความสำคัญในระดับ

มาก ($\bar{X} = 4.181$, $SD = 0.384$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม โดยเรียงตามการให้ความสำคัญใน 3 อันดับแรกแต่ละด้าน พบว่า

1. ด้านความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 3 (องค์กรสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้น จากการรักษาฐานลูกค้าเดิม) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.466$, $SD = 0.625$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 5 (องค์กรสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้น จากการวางแผนด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ให้รองรับในปัจจุบันและอนาคต) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.427$, $SD = 0.624$) และข้อคำถามที่ 2 (องค์กรสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้น จากการร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจในการบริหารจัดการต้นทุนร่วมกัน) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.221$, $SD = 0.614$) ตามลำดับ

2. ด้านความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 1 (การรู้จักพฤติกรรมของลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการ) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.454$, $SD = 0.629$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 4 (การมีลูกค้าประจำและจงรักภักดีต่อองค์กร *Customer loyalty* เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.390$, $SD = 0.673$) และข้อคำถามที่ 2 (การทำให้ลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการมีความพึงพอใจ จนกลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.348$, $SD = 0.721$) ตามลำดับ

3. ด้านการเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 2 (ความร่วมมือของพนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจจะช่วยให้การผลักดันสินค้าเข้าตลาดได้ก่อนคู่แข่ง) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.412$, $SD = 0.669$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 3 (องค์กรสามารถออกสินค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.374$, $SD = 0.675$) และข้อคำถามที่ 4 (องค์กรสามารถวิเคราะห์ตลาด เพื่อปรับรูปแบบสินค้าหรือบริการให้สอดคล้องกับสถานะตลาดและไลฟ์สไตล์ของลูกค้า) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.082$, $SD = 0.787$) ตามลำดับ

4. ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับข้อคำถามที่ 1 (องค์กรมีการลงทุนในการวิจัยพฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง) เป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.457$, $SD = 0.562$) รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 2 (องค์กรมีการลงทุนด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.276$, $SD = 0.647$) และข้อคำถามที่ 3 (องค์กรมีการลงทุนในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบงานด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อรองรับการทำงานตลอด 24 ชั่วโมงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง) ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.193$, $SD = 0.664$) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์การให้ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรในภาพรวม ดังแสดงตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 สรุปภาพรวมผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้	ระดับความสำคัญ		
	\bar{x}	SD	แปลผล
แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP)	4.184	0.316	มาก
การจัดการกระบวนการ (SCMP_PM)	4.067	0.337	มาก
นวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT)	4.142	0.371	มาก
การเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI)	4.292	0.423	มากที่สุด
การแบ่งปันข้อมูล (SCMP_IS)	4.204	0.375	มากที่สุด
การสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL)	4.213	0.471	มาก
ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)	4.143	0.260	มาก
ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (PAC_TR)	4.199	0.310	มาก
ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC)	4.224	0.265	มากที่สุด
การตอบสนองในการเติมเต็ม (PAC_RR)	4.006	0.367	มาก
ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA)	4.064	0.340	มาก
ความยืดหยุ่น (OPA_FL)	4.127	0.443	มาก
ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD)	3.991	0.442	มาก
ความรวดเร็ว (OPA_SP)	4.075	0.502	มาก
คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)	4.187	0.438	มาก
คุณค่าจากการตอบสนอง (VTC_VR)	4.160	0.687	มาก
คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (VTC_VM)	4.069	0.405	มาก
คุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT)	4.331	0.404	มากที่สุด
ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)	4.209	0.341	มากที่สุด
ความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL)	4.190	0.558	มาก
ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL)	4.280	0.414	มากที่สุด
การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM)	4.181	0.384	มาก
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD)	4.184	0.465	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.157	0.297	มาก

จากตารางที่ 4.11 แสดงภาพรวมผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนในภาพรวม ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.157$, $SD = 0.297$)

เมื่อพิจารณาระดับความสำคัญของตัวแปรแฝง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับตัวแปรแฝงปัจจัยความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) เป็นอันดับแรก โดยให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.209$, $SD = 0.341$) รองลงมาคือ ปัจจัยคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.187$, $SD = 0.438$) ปัจจัยแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.184$, $SD = 0.316$) ปัจจัยความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.143$, $SD = 0.260$) และปัจจัยความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) ให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 4.064$, $SD = 0.340$) ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาระดับการให้ความสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ใน 3 อันดับแรก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับด้านคุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT) เป็นอันดับแรก โดยมีความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.331$, $SD = 0.404$) รองลงมาคือ ด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI) มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.292$, $SD = 0.423$) และด้านความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL) มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.280$, $SD = 0.414$) ตามลำดับ สำหรับด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD) มีความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 3.991$, $SD = 0.442$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น ก่อนการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคโมเดลสมการโครงสร้าง

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุด้วยเทคนิคสมการเชิงโครงสร้าง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณลักษณะของตัวแปรในเบื้องต้นว่าสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างได้หรือไม่ เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution) ตรวจสอบความสัมพันธ์และความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix) มีขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

การตรวจสอบคุณสมบัติการแจกแจงแบบปกติ เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ว่าการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution) หรือไม่ ดัชนีที่ใช้วัดการแจกแจงปกติของตัวแปรคือ ดัชนีวัดความเบ้ (Skewness) และดัชนีวัดความโด่ง (Kurtosis) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ด้วยพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าความเบ้ (Skewness) มีเกณฑ์ในการวิเคราะห์คือ ค่าดัชนีความเบ้ควรมีค่าไม่เกิน 3 และค่าดัชนีความโด่งควรมีค่าไม่เกิน 10 จึงจะถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไปได้ (สุวิมล ติरणานนท์, 2553, หน้า 23) ดังแสดงตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

(n=597)

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	การแปลผล	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
SCMP_PM	4.067	0.337	มาก	-0.409	-0.791
SCMP_IT	4.142	0.371	มาก	-0.335	-0.801
SCMP_NI	4.292	0.423	มากที่สุด	-0.430	-0.975
SCMP_IS	4.204	0.375	มาก	-0.690	-0.229
SCMP_RL	4.213	0.471	มากที่สุด	-0.323	-0.611
PAC_TR	4.199	0.310	มาก	-0.354	-0.480
PAC_PC	4.224	0.265	มากที่สุด	-0.171	-0.504
PAC_RR	4.006	0.367	มาก	0.017	-0.434
OPA_FL	4.127	0.443	มาก	-0.481	-0.619
OPA_AD	3.991	0.442	มาก	-0.263	-0.116
OPA_SP	4.075	0.502	มาก	-0.356	-0.714
VTC_VR	4.160	0.687	มาก	-0.397	-0.970
VTC_VM	4.069	0.405	มาก	-0.392	-0.164
VTC_VT	4.331	0.404	มากที่สุด	-0.628	-0.774
SBCA_PL	4.190	0.558	มาก	-0.317	-0.903
SBCA_BL	4.280	0.414	มากที่สุด	-0.391	-0.860
SBCA_TM	4.181	0.384	มาก	-0.427	-0.161
SBCA_CD	4.184	0.465	มาก	-0.487	-0.296

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบน-มาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 3.991 ถึง 4.331 แสดงให้เห็นว่า ภาพรวมของตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.991$ ถึง 4.204) จำนวน 13 ตัวแปร ยกเว้น ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ได้แก่ การเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI) การสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL) ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC) คุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT) และความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.213 ถึง 4.331 โดยตัวแปรสังเกตได้ด้านคุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.331$) รองลงมาคือ การเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI) มี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.292 ($\bar{X} = 4.292$) ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.280 ($\bar{X} = 4.280$) ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.224 ($\bar{X} = 4.224$) และการสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.213 ($\bar{X} = 4.213$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) มีค่าระหว่าง 0.265 ถึง 0.687 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวมพบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง 0.017 ถึง -0.690 และค่าที่ได้เกือบทั้งหมดมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) ยกเว้น ตัวแปรสังเกตได้การตอบสนองในการเติมเต็ม (PAC_RR) ลักษณะเบ้ขวา (ค่าความเบ้เป็นบวก) มีค่าความเบ้เท่ากับ 0.017 แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทั้งหมดมีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย และค่าดัชนีความเบ้ควรมีค่าไม่เกิน 3

และเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.116 ถึง -0.975 และมีความโด่งต่ำกว่าปกติ (Platy Kurtic) โดยค่าความโด่งที่คำนวณได้จะน้อยกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นลบ แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้มีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างป้านหรือโค้งเล็กน้อย หรือมีการกระจายของข้อมูลมาก

ดังนั้น สรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติหรือตรวจสอบค่าที่สูงหรือต่ำผิดปกติ (Outliers) ด้วยการพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.017 ถึง -0.690 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 3 และค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าระหว่าง -0.116 ถึง -0.975 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10 ค่าสถิติที่ได้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้และแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แสดงว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบและโมเดลสมการ โครงสร้างต่อไปได้

3.2 ผลการวิเคราะห์การทดสอบตัวแปรสังเกตได้เบื้องต้น

จากผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเพื่อดูความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ว่า มีความเหมาะสมและเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปหรือไม่ โดยมีวิธีในการทดสอบ 2 วิธี ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และ 2) ความเหมาะสมของตัวแปรสังเกตได้ โดยการวัดความพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง (สุวิมล ติรกันนท์, 2553, หน้า 23-24) ดังนี้

3.2.1 ผลการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้

การตรวจสอบลักษณะของตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่นั้น พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix) ซึ่งค่าที่ได้ควรมีค่าไม่เท่ากับ 0 เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ว่ามีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปหรือไม่ ดังแสดงตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยพิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์

	SCMP_FM	SCMP_IT	SCMP_NI	SCMP_IS	SCMP_RL	PAC_TR	PAC_PC	PAC_RR	OPA_FL	OPA_AD	OPA_SP	VTC_VR	VTC_VM	VTC_VT	SBCA_FL	SBCA_TM
SCMP_PM	1.000															
SCMP_IT	0.684**	1.000														
SCMP_NI	0.862**	0.690**	1.000													
SCMP_IS	0.616**	0.433**	0.739**	1.000												
SCMP_RL	0.386**	0.406**	0.431**	0.362**	1.000											
PAC_TR	0.364**	0.504**	0.444**	0.331**	0.299**	1.000										
PAC_PC	0.461**	0.427**	0.451**	0.358**	0.196**	0.463**	1.000									
PAC_RR	0.290**	0.357**	0.317**	0.277**	-0.01	0.480**	0.622**	1.000								
OPA_FL	0.861**	0.643**	0.878**	0.675**	0.377**	0.532**	0.472**	0.420**	1.000							
OPA_AD	0.275**	0.231**	0.363**	0.586**	0.344**	0.190**	0.182**	0.144**	0.314**	1.000						
OPA_SP	0.468**	0.308**	0.543**	0.236**	0.200**	0.154**	0.153**	0.361**	0.438**	0.173**	1.000					
VTC_VR	0.766**	0.694**	0.821**	0.529**	0.372**	0.526**	0.552**	0.542**	0.809**	0.270**	0.675**	1.000				
VTC_VM	0.580**	0.645**	0.560**	0.361**	0.206**	0.405**	0.279**	0.279**	0.581**	0.241**	0.410**	0.627**	1.000			
VTC_VT	0.514**	0.627**	0.610**	0.320**	0.405**	0.510**	0.211**	0.261**	0.563**	0.210**	0.516**	0.722**	0.546**	1.000		
SBCA_FL	0.373**	0.449**	0.493**	0.375**	0.328**	0.461**	0.451**	0.533**	0.421**	0.244**	0.502**	0.625**	0.426**	0.530**	1.000	
SBCA_TM	0.473**	0.684**	0.521**	0.452**	0.241**	0.650**	0.512**	0.581**	0.648**	0.302**	0.245**	0.609**	0.457**	0.467**	0.450**	1.000
SBCA_CD	0.653**	0.613**	0.669**	0.638**	0.580**	0.470**	0.336**	0.208**	0.755**	0.248**	0.174**	0.578**	0.450**	0.508**	0.302**	0.585**

Bartlett's test of sphericity = 9631.282, df = 153, P-Value = 0.000, KMO = 0.834

หมายเหตุ * P-Value < .05, ** P-Value < .01

จากตารางที่ 4.13 แสดงผลตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 18 ตัว พบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรสังเกตได้มีทั้งหมด 153 คู่ ($df = 153$) และมีขนาดความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ มีค่าอยู่ระหว่าง -0.010 ถึง 0.878 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีทิศทางเดียวกันและมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เป็นความสัมพันธ์ทางบวก ยกเว้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 1 คู่ ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์กันในทางลบ คือ การสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL) กับการตอบสนองในการเติมเต็ม (PAC_RR) และเมื่อพิจารณาขนาดความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงแต่ละตัว พบว่า

1. ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.362 – 0.862
2. ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.463 – 0.622
3. ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.173 – 0.438
4. ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.546 – 0.722
5. ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.302 – 0.585

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) มีค่าไม่เท่ากับ 0 ในทุกคู่ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์เหมาะสมที่สามารถนำไปการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้

3.2.2 ผลการวิเคราะห์การทดสอบความเหมาะสมของตัวแปรสังเกตได้

การตรวจสอบลักษณะของตัวแปรว่ามีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ได้หรือไม่นั้น จะใช้วิธีการหาความเหมาะสมของตัวแปรสังเกตได้ของกลุ่มตัวอย่าง (Measure of Sampling Adequacy: MSA) (สุวิมล ติรกานันท์, 2553, หน้า 23-24; สุกมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2554, หน้า 97-98; Hair et al., 2006, pp. 114-115) เพื่อทำการวิเคราะห์ว่าตัวแปรสังเกตได้มีความเหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปทำการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้หรือไม่ โดยมีวิธีการทดสอบความเหมาะสมของตัวแปรสังเกตได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

วิธีที่ 1 การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) ในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix) ของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด ด้วยการทดสอบทางสถิติ (ตามตารางที่ 4.14) จะพิจารณาค่าสถิติ ดังนี้

1. ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) โดยค่าสถิติที่ได้ควรมีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป แต่ถ้าค่าสถิติ KMO ที่ได้มีค่ามากกว่า 0.80 ขึ้นไป แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมมากที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้ดีมาก (สุกมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554, หน้า 97-98; Hair et al., 2006, pp. 114-115)

2. ค่าสถิติทดสอบด้วยวิธี Bartlett's Test of Sphericity เพื่อใช้ในการทดสอบว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix) ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($\alpha = 0.001$)

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแปรสังเกตได้ จากเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในภาพรวม ด้วยค่าสถิติ KMO และวิธี Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO of MSA)		0.834
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9631.282
	df	153
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเหมาะสมเบื้องต้นในภาพรวมเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า เมื่อพิจารณาด้วยวิธี MSA ได้ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.834 ซึ่งค่าสถิติ KMO ที่ได้มีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมมากที่จะนำไปทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้ดีมาก และเมื่อพิจารณาด้วยวิธี Bartlett's test of sphericity ได้ค่าประมาณสถิติไค-สแควร์ (Approx. Chi-Square) เท่ากับ 9631.282 ค่าความเป็นองศาอิสระ (df) เท่ากับ 153 และ P-value เท่ากับ 0.000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่ได้ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอยู่เพียงพอ และมีความเหมาะสมที่จะสามารถนำไปทำการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้

วิธีที่ 2 การวัดความเหมาะสมพอเพียงของกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธี MSA เพื่อดูค่าความแปรปรวน (variance) ของตัวแปรแปรสังเกตได้แต่ละตัว โดย MSA จะพิจารณาจากค่าคอมมูนาลิตี (Communality: a) ซึ่งเป็นค่าในแนวทแยงของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ภาพด้าน (Anti-image correlation matrix) และค่าสถิติคอมมูนาลิตีที่ได้ (a) ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.5 จึงจะสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความเหมาะสมมากและเพียงพอที่จะนำไปทำการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป ดังแสดงตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแปรสังเกตได้ด้วยวิธี MSA

	SCMP_FM	SCMP_IT	SCMP_NI	SCMP_IS	SCMP_RL	PAC_TR	PAC_PC	PAC_RR	OPA_FL	OPA_AD	OPA_SP	VTC_VR	VTC_VM	VTC_VT	SBCA_PL	SBCA_BL	SBCA_TM	SBCA_CD	
SCMP_FM	0.906 ³																		
SCMP_IT	-0.331	0.794 ³																	
SCMP_NI	-0.102	-0.418	0.842 ³																
SCMP_IS	-0.055	0.231	-0.533	0.784 ³															
SCMP_RL	-0.027	-0.204	0.028	0.157	0.701 ³														
PAC_TR	0.17	0.177	-0.118	0.064	-0.23	0.833 ³													
PAC_PC	-0.236	0.158	-0.206	0.142	-0.109	-0.049	0.776 ³												
PAC_RR	0.119	-0.191	0.339	-0.183	0.255	-0.212	-0.413	0.765 ³											
OPA_FL	-0.471	0.446	-0.494	0.161	0.054	-0.085	0.244	-0.236	0.835 ³										
OPA_AD	0.044	0.066	0.092	-0.544	-0.382	0.114	-0.034	0.017	-0.041	0.659 ³									
OPA_SP	-0.145	0.398	-0.364	0.249	-0.168	0.295	0.422	-0.325	0.248	-0.031	0.684 ³								
VTC_VR	-0.026	-0.128	-0.061	-0.017	-0.01	0.008	-0.345	-0.109	-0.256	0.062	-0.429	0.921 ³							
VTC_VM	-0.004	-0.309	0.158	0.008	0.187	0.018	0.031	0.096	-0.16	-0.112	-0.089	-0.083	0.922 ³						
VTC_VT	0.096	-0.166	-0.09	0.189	0.029	-0.25	0.265	0.12	0.068	-0.121	-0.056	-0.372	-0.031	0.899 ³					
SBCA_PL	0.097	0.034	-0.071	-0.172	-0.234	-0.063	-0.116	-0.226	0.129	0.099	-0.128	-0.08	-0.141	-0.172	0.920 ³				
SBCA_BL	0.244	-0.553	0.259	-0.049	0.254	-0.326	-0.142	-0.08	-0.355	-0.223	-0.193	0.03	0.109	0.071	-0.048	0.822 ³			
SBCA_TM	-0.149	-0.182	0.101	-0.019	0.205	-0.477	-0.042	0.162	-0.009	-0.144	-0.182	0.008	-0.255	0.052	-0.025	0.179	0.865 ³		
SBCA_CD	0.008	-0.066	0.164	-0.413	-0.507	0.065	0.007	0.079	-0.339	0.363	0.125	0.035	-0.057	-0.185	0.126	-0.205	-0.042	0.842 ³	

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

จากตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ด้วยวิธี MSA พบว่า ค่าคอมมูนาลิตี้ (a) ของตัวแปรสังเกตได้เป็นค่าในแนวทแยงที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.659 – 0.922 ซึ่งค่าสถิติที่ได้มีค่ามากกว่า 0.5 สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปรมีความเหมาะสมมากและเพียงพอที่จะนำไปทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) และ โมเดลโครงสร้าง (Construct model) ต่อไปได้

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้เทคนิคโมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรเพื่อระบุโครงสร้างและความสัมพันธ์ในองค์ประกอบของตัวแปร โดยไม่ได้ระบุว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรเหตุหรือตัวแปรผล มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการสรุปข้อมูล (Data summarization) และเพื่อใช้ตรวจสอบยืนยันความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) (สุวิมล ติรกานันท์, 2553, หน้า 15-53) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้เทคนิคโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เป็นเทคนิคทางสถิติที่เหมาะสมที่จะใช้ในการยืนยัน (Confirmatory) โดยจะทดสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ซึ่งเป็นเทคนิควิธีการทางสถิติที่ใช้ในการสนับสนุนทฤษฎีหรือยืนยันความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของตัวแปรแฝงในลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบการวิจัยที่พัฒนาขึ้นในรูปแบบโมเดลเชิงสาเหตุ (Causal model) เน้นการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของตัวแปรแฝง (Latent variable) และเพื่อใช้ในการยืนยันความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัย (สุวิมล ติรกานันท์, 2553, หน้า 205-206) พิจารณาจาก

1. ตัวแบบสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ (Assessment of Model fit) (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2557, หน้า 117) โดยพิจารณาจากเกณฑ์ค่าสถิติการวัดสอดคล้องกลมกลืน (Goodness of Fit Statistics) (ตามตารางที่ 3.7)

2. การวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงแต่ละตัว พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: b) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loading: B) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Error: SE) และค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R^2) เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวแปรสังเกตได้ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าตัวแปรบังชี้

มีขั้นตอนในการวิเคราะห์และตรวจสอบองค์ประกอบของตัวแปรแฝง 3 ขั้นตอน คือ

- 4.1 การตรวจสอบความสอดคล้อง โมเดลการวัดของตัวแปรแฝง
- 4.2 การประเมินโมเดลการวัดของตัวแปรแฝง
- 4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ห้อยประกอบในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลการวัดของตัวแปรแฝง

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัด (Measurement model fit) ของตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบตัวแปรบ่งชี้ขององค์ประกอบหรือตัวแปรแฝงเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง (Latent variable) กับตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable) เพื่อพิจารณาว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดไว้ได้จริง ประกอบด้วย 2 ลักษณะ 1) โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Measurement model) ได้แก่ โมเดลการวัดองค์ประกอบของตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) และตัวแปรความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) และ 2) โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Measurement model) ได้แก่ โมเดลการวัดองค์ประกอบของตัวแปรความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) ตัวแปรคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) โดยการพิจารณาประสิทธิภาพของโมเดลการวัดจะพิจารณาทั้งความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability)

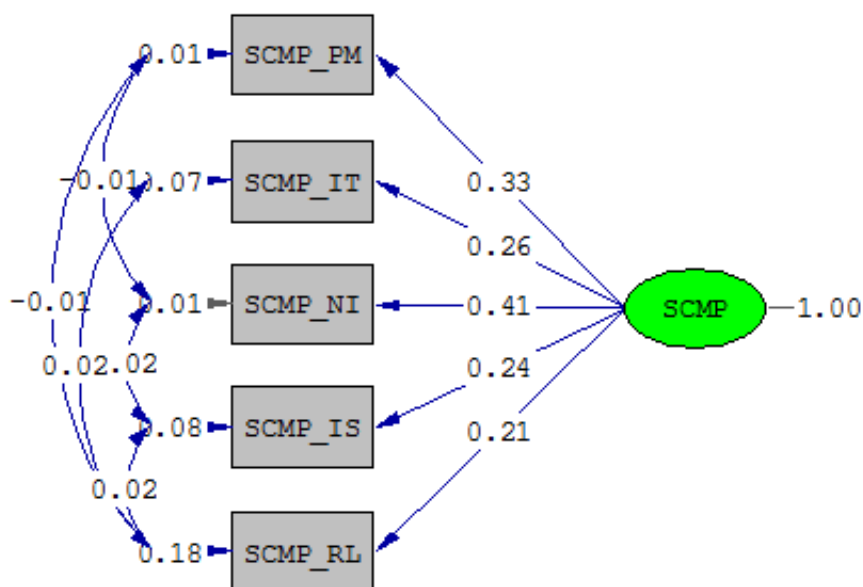
1. ค่าความตรง (Validity) เพื่อทดสอบว่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับศูนย์หรือไม่ โดยจะพิจารณาจากความมีนัยสำคัญของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: b) ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรมีค่าสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($t\text{-value} > |1.96|$) หรือนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($t\text{-value} > |2.58|$) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 92) และทำการเปรียบเทียบความสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบหรือตัวแปรแฝง โดยจะพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loading: B)

2. ค่าความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง (Reliability) จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R^2) ที่ได้จากสมการถดถอย เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวแปรบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ หรือเรียกอย่างหนึ่งว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination: R^2) เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวแปรแฝงในสมการโครงสร้าง ดังนั้น ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (R^2) จึงเป็นการค่าที่บอกสัดส่วนความผันแปรระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วมหรือตัวแปรแฝงนั้น

โดยในการตรวจสอบองค์ประกอบของตัวแบบการวิจัยระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้จะประกอบด้วย โมเดลการวัดองค์ประกอบของตัวแปรแฝง 5 โมเดลการวัด ได้แก่ 1) แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) 2) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) 3) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) 4) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และ 5) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.1 โมเดลการวัดแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP)

ตัวแปรแฝงแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices: SCMP) เป็นตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการกระบวนการ (Process Management: SCMP_PM) นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & Information: SCMP_IT) การเชื่อมโยงเครือข่าย (Network Integration: SCMP_NI) การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing: SCMP_IS) และการสร้างความสัมพันธ์ (Relationships: SCMP_RL) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับโมเดล (Model modification) จนได้ผลสรุปว่า โมเดลการวัดขององค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้ทำการอ่านและรายงานผลการวิเคราะห์และการทดสอบ ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.1 ตารางที่ 4.16 และตารางที่ 4.17 ได้ดังนี้



Chi-Square=0.85, df=1, P-value=0.35670, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.1 โมเดลการวัดขององค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

จากภาพประกอบที่ 4.1 แสดงผลการวิเคราะห์และการตรวจสอบโมเดลการวัดขององค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) หลังการปรับแก้โมเดล พบว่า ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์พิจารณาตามที่กำหนดไว้ โดยได้ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน (ดังแสดงตามตารางที่ 4.16) จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของตัวแปรแฝง SCMP มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.16 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดลการวัดขององค์ประกอบ SCMP กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเกณฑ์พิจารณา (ก่อนและหลังปรับแก้โมเดล)

ดัชนีความ กลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับแก้โมเดล		หลังปรับแก้โมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลของดัชนี	ค่าสถิติ	ผลของดัชนี
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	70.38	มีนัยสำคัญ	0.85	ไม่มีนัยสำคัญ
df	df > 0	5	ผ่านเกณฑ์	1	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	≤ 2 ที่ $\alpha = 0.05$	14.08	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.85	ผ่านเกณฑ์
P-Value	≥ 0.05 ที่ $\alpha = 0.05$	0.00000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.35670	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
NNFI	≥ 0.95	0.94	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.86	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.1480	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.0000	ผ่านเกณฑ์
RMR	≤ 0.05	0.0061	ผ่านเกณฑ์	0.0006	ผ่านเกณฑ์
SRMR	≤ 0.05	0.0400	ผ่านเกณฑ์	0.0044	ผ่านเกณฑ์

หมายเหตุ: $\alpha = 0.05$ หมายถึง นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 แสดงผลการตรวจสอบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดลการวัดขององค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเปรียบเทียบก่อนการปรับแก้โมเดลและหลังการปรับแก้โมเดล พบว่า ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้หลังการปรับแก้โมเดลเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดขององค์ประกอบ SCMP มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบ $\chi^2 = 0.85$ df = 1 $\chi^2/df = 0.85$ P-Value = 0.35670 RMSEA = 0.0000 RMR = 0.0006 SRMR = 0.0044 NFI = 1.00 NNFI = 1.00 CFI = 1.00 GFI = 1.00 และ AGFI = 0.99 จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ SCMP ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบ SCMP ได้ดังแสดงตามตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความตรงโมเดลการวัดขององค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP)

องค์ประกอบ SCMP	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t		
การจัดการกระบวนการ (SCMP_PM)	0.33**	0.97	0.01	27.12	0.94	1.54
นวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT)	0.26**	0.71	0.01	19.63	0.50	-0.13
การเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI)	0.41**	0.97	0.01	32.61	0.94	1.60
การแบ่งปันข้อมูล (SCMP_IS)	0.24**	0.63	0.01	15.97	0.40	-0.48
การสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL)	0.21**	0.44	0.02	11.13	0.20	0.08

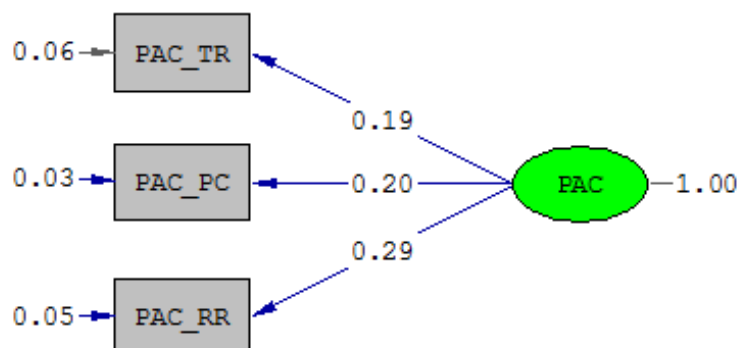
หมายเหตุ *p < 0.05 **p < 0.01

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรง (Validity) ของโมเดลการวัดขององค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) พิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: b) ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.21 ถึง 0.41 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Solution: B) และความผันแปรร่วมโดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R²) พบว่า ตัวแปรบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักและมีความสำคัญมากที่สุด คือ การจัดการกระบวนการ (SCMP_PM) และการเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากันคือเท่ากับ 0.97 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 94 รองลงมาคือนวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.71 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 50 การแบ่งปันข้อมูล (SCMP_IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.63 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 40 และการสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.44 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 20 ตามลำดับ

4.1.2 โมเดลการวัดความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)

ตัวแปรแฝงความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnership Collaboration: PAC) เป็นตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness: PAC_TR) ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Production Capability: PAC_PC) และการตอบสนองในการเติมเต็ม (Responsive Replenishment: PAC_RR) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับโมเดล (Model modification) จนได้ผลสรุปว่า โมเดลการวัดของ

องค์ประกอบความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnership Collaboration: PAC) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการอ่านและรายงานผลการวิเคราะห์และการทดสอบ ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.2 ตารางที่ 4.18 และตารางที่ 4.19 ดังนี้



Chi-Square=0.21, df=1, P-value=0.64535, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.2 โมเดลการวัดขององค์ประกอบความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

จากภาพประกอบที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์และการตรวจสอบโมเดลการวัดขององค์ประกอบความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) พบว่า ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์พิจารณาตามที่กำหนดไว้ โดยมีค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน (ตามตารางที่ 4.18) จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบตัวแปรแฝง PAC มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.18 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน โมเดลการวัดขององค์ประกอบ PAC กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเกณฑ์พิจารณา (ก่อนและหลังปรับแก้โมเดล)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับแก้โมเดล		หลังปรับแก้โมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลของดัชนี	ค่าสถิติ	ผลของดัชนี
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	--	มีนัยสำคัญ	0.21	ไม่มีนัยสำคัญ
df	df > 0	0	ไม่ผ่านเกณฑ์	1	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	≤ 2 ที่ $\alpha = 0.05$	--	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.21	ผ่านเกณฑ์
P-Value	≥ 0.05 ที่ $\alpha = 0.05$	1.00000	ผ่านเกณฑ์	0.64535	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
NNFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์	0.0000	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ดัชนีความ กลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับแก้โมเดล		หลังปรับแก้โมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลของดัชนี	ค่าสถิติ	ผลของดัชนี
RMSEA	≤ 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์	0.0000	ผ่านเกณฑ์
RMR	≤ 0.05	--	ผ่านเกณฑ์	0.0006	ผ่านเกณฑ์
SRMR	≤ 0.05	--	ผ่านเกณฑ์	0.0061	ผ่านเกณฑ์

หมายเหตุ: $\alpha = 0.05$ หมายถึง นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 แสดงผลการตรวจสอบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนโมเดล การวัดขององค์ประกอบความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเปรียบเทียบก่อนการปรับแก้โมเดลและหลังการปรับแก้โมเดล พบว่า ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้หลังการปรับแก้โมเดลเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดขององค์ประกอบ PAC มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบ $\chi^2 = 0.21$ $df = 1$ $\chi^2/df = 0.21$ P-Value = 0.64535 RMSEA = 0.0000 RMR = 0.0006 SRMR = 0.0061 NFI = 1.00 NNFI = 1.00 CFI = 1.00 GFI = 1.00 และ AGFI = 1.00 จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ PAC ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบ PAC ได้ดังแสดงตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความตรงโมเดลการวัดขององค์ประกอบความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)

องค์ประกอบ PAC	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t		
ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (PAC_TR)	0.19**	0.61	0.01	14.98	0.37	0.64
ความสามารถในการผลิตและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ (PAC_PC)	0.20**	0.77	0.01	18.25	0.60	1.50
การตอบสนองในการเติมเต็ม (PAC_RR)	0.29**	0.80	0.02	14.91	0.64	1.26

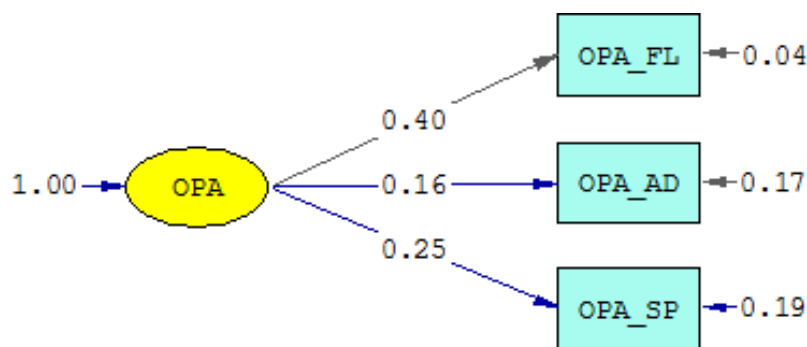
หมายเหตุ * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรง (Validity) ของโมเดลการวัดขององค์ประกอบความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) พิจารณาจากน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: b) ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมี

ขนาดตั้งแต่ 0.19 ถึง 0.29 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loading: B) และความผันแปรร่วมโดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R^2) พบว่า ตัวแปรบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักและมีความสำคัญมากที่สุด คือ การตอบสนองในการเติมเต็ม (PAC_RR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.80 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ PAC ร้อยละ 64 รองลงมาคือ ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.77 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ PAC ร้อยละ 60 และความพร้อมด้านเทคโนโลยี (PAC_TR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.61 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ PAC ร้อยละ 37 ตามลำดับ

4.1.3 โมเดลการวัดความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA)

ตัวแปรแฝงความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility: OPA) เป็นตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความยืดหยุ่น (Flexibility: OPA_FL) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability: OPA_AD) และความรวดเร็ว (Speed: OPA_SP) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับ โมเดล (Model modification) จนได้ผลสรุปว่าโมเดลการวัดขององค์ประกอบความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการอ่านและรายงานผลการวิเคราะห์และการทดสอบ ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.3 ตารางที่ 4.20 และตารางที่ 4.21 ดังนี้



Chi-Square=0.01, df=2, P-value=0.99584, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.3 โมเดลการวัดขององค์ประกอบความคล่องตัวในการดำเนินงาน

จากภาพประกอบที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์และตรวจสอบโมเดลการวัดขององค์ประกอบความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์พิจารณาตามที่กำหนดไว้ โดยมีค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน (ดังแสดงตามตารางที่ 4.20) จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบตัวแปรแฝง OPA มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.20 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลการวัดขององค์ประกอบ OPA กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเกณฑ์พิจารณา (ก่อนและหลังปรับแก้โมเดล)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับแก้โมเดล		หลังปรับแก้โมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลของดัชนี	ค่าสถิติ	ผลของดัชนี
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	--	มีนัยสำคัญ	0.01	ไม่มีนัยสำคัญ
df	df > 0	0	ไม่ผ่านเกณฑ์	2	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	≤ 2 ที่ $\alpha = 0.05$	--	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.005	ผ่านเกณฑ์
P-Value	≥ 0.05 ที่ $\alpha = 0.05$	1.00000	ผ่านเกณฑ์	0.99584	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
NNFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.02	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์	0.0000	ผ่านเกณฑ์
RMR	≤ 0.05	--	ผ่านเกณฑ์	0.0004	ผ่านเกณฑ์
SRMR	≤ 0.05	--	ผ่านเกณฑ์	0.0018	ผ่านเกณฑ์

หมายเหตุ: $\alpha = 0.05$ หมายถึง นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 แสดงผลการตรวจสอบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลการวัดขององค์ประกอบความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเปรียบเทียบก่อนการปรับแก้โมเดลและหลังการปรับแก้โมเดล พบว่า ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้หลังการปรับแก้โมเดลเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดขององค์ประกอบ OPA มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบ $\chi^2 = 0.01$ df = 2 $\chi^2/df = 0.005$ P-Value = 0.99584 RMSEA = 0.0000 RMR = 0.0004 SRMR = 0.0018 NFI = 1.00 NNFI = 1.02 CFI = 1.00 GFI = 1.00 และ AGFI = 1.00 จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ OPA ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบ OPA ได้ดังแสดงตามตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความตรงโมเดลการวัดขององค์ประกอบความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA)

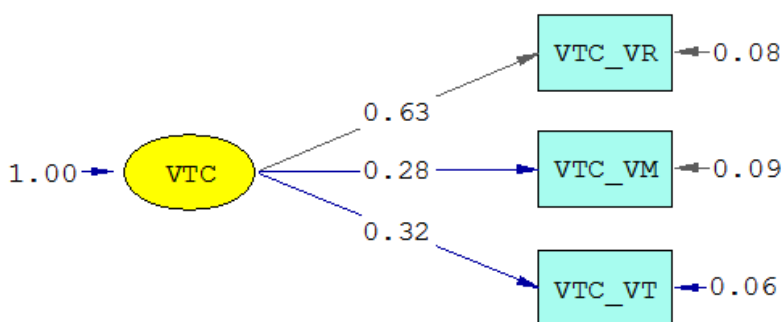
องค์ประกอบ OPA	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t		
ความยืดหยุ่น (OPA_FL)	0.40**	0.89	--	--	0.89	1.84
ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD)	0.16**	0.35	0.02	8.15	0.42	0.17
ความรวดเร็ว (OPA_SP)	0.25**	0.49	0.02	11.76	0.54	0.24

หมายเหตุ *p < 0.05 **p < 0.01

จากตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรง (Validity) ของโมเดลการวัดขององค์ประกอบความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร (OPA) เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: b) ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.16 ถึง 0.40 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loading: B) และความผันแปรร่วมโดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R²) พบว่า ตัวแปรบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักและความสำคัญมากที่สุด คือ ความยืดหยุ่น (OPA_FL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.89 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ OPA ร้อยละ 89 รองลงมาคือ ความรวดเร็ว (OPA_SP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.49 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ OPA ร้อยละ 54 และความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.35 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ OPA ร้อยละ 42 ตามลำดับ

4.1.4 โมเดลการวัดคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)

ตัวแปรแฝงคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Value to Customer: VTC) เป็นตัวแปรแฝงภายในประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ คุณค่าที่ได้รับจากการตอบสนอง (Value of Responsiveness: VTC_VR) คุณค่าที่ได้รับจากความคุ้มค่าการจ่าย (Value of Money: VTC_VM) และคุณค่าที่ได้รับจากความเชื่อถือไว้วางใจ (Value of Trust: VTC_VT) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับโมเดล (Model modification) จนได้ผลสรุปว่า โมเดลการวัดขององค์ประกอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการอ่านและรายงานผลการวิเคราะห์และการทดสอบ ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.4 ตารางที่ 4.22 และตารางที่ 4.23 ดังนี้



Chi-Square=0.38, df=2, P-value=0.82842, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.4 โมเดลการวัดขององค์ประกอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

จากภาพประกอบที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์และตรวจสอบ โมเดลการวัดขององค์ประกอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) พบว่า ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์พิจารณาตามที่กำหนดไว้ โดยมีค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน (แสดงตามตารางที่ 4.22) จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของตัวแปรแฝง VTC มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.22 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน โมเดลการวัดขององค์ประกอบ VTC กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเกณฑ์พิจารณา (ก่อนและหลังปรับแก้โมเดล)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับแก้โมเดล		หลังปรับแก้โมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลของดัชนี	ค่าสถิติ	ผลของดัชนี
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	--	มีนัยสำคัญ	0.38	ไม่มีนัยสำคัญ
df	df > 0	0	ไม่ผ่านเกณฑ์	2	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	≤ 2 ที่ $\alpha = 0.05$	--	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.19	ผ่านเกณฑ์
P-Value	≥ 0.05 ที่ $\alpha = 0.05$	1.00000	ผ่านเกณฑ์	0.82842	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
NNFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	--	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์	0.0000	ผ่านเกณฑ์
RMR	≤ 0.05	--	ผ่านเกณฑ์	0.0012	ผ่านเกณฑ์
SRMR	≤ 0.05	--	ผ่านเกณฑ์	0.0071	ผ่านเกณฑ์

หมายเหตุ: $\alpha = 0.05$ หมายถึง นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 แสดงผลการตรวจสอบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน โมเดล การวัดขององค์ประกอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเปรียบเทียบก่อนการ ปรับแก้โมเดลและหลังการปรับแก้โมเดล พบว่า ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้หลัง การปรับแก้โมเดลเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดขององค์ประกอบ VTC มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบ $\chi^2 = 0.38$ $df = 2$ $\chi^2/df = 0.19$ P-Value = 0.82842 RMSEA = 0.0000 RMR = 0.0012 SRMR = 0.0071 NFI = 1.00 NNFI = 1.00 CFI = 1.00 GFI = 1.00 และ AGFI = 1.00 จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปร- แฝงหรือองค์ประกอบ VTC ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่ง สามารถวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบ VTC ได้ดังแสดงตามตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความตรงโมเดลการวัดขององค์ประกอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)

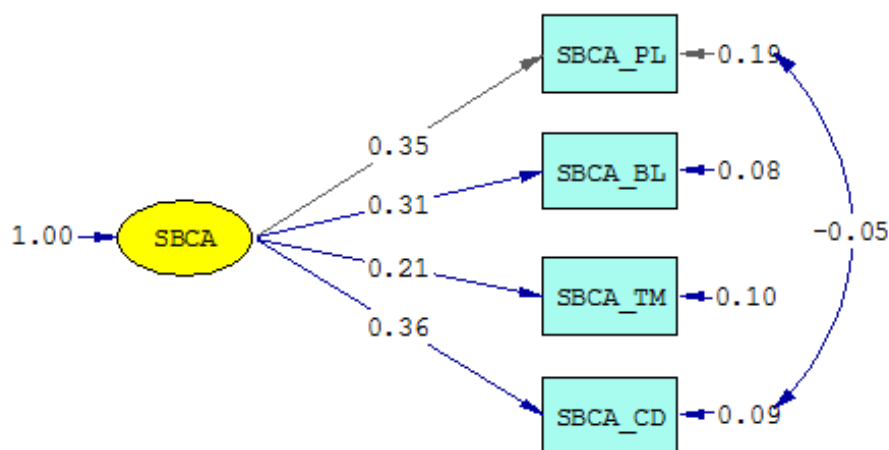
องค์ประกอบ VTC	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t		
คุณค่าจากการตอบสนอง (VTC_VR)	0.63**	0.91	--	--	0.83	0.93
คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (VTC_VM)	0.28**	0.68	0.01	19.55	0.46	0.36
คุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT)	0.32**	0.79	0.01	24.90	0.63	0.63

หมายเหตุ *p < 0.05 **p < 0.01

จากตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรง (Validity) ของโมเดล การวัดขององค์ประกอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) พิจารณาจากน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ค่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: b) ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมีขนาดอยู่ ตั้งแต่ 0.28 ถึง 0.63 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว เมื่อพิจารณา ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loading: B) และความผันแปรร่วม โดยพิจารณา จากค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R²) พบว่า ตัวแปรบ่งชี้หรือตัวแปร สังเกตได้ที่มีน้ำหนักและความสำคัญมากที่สุด คือ คุณค่าที่รับจากการตอบสนอง (VTC_VR) มี ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.91 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ VTC ร้อยละ 83 รองลงมาคือ คุณค่าที่รับจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT) มีค่าน้ำหนักองค์- ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.79 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ VTC ร้อยละ 63 และคุณค่าที่รับจากความคุ้มค่าการจ่าย (VTC_VM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.68 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ VTC ร้อยละ 46 ตามลำดับ

4.1.5 โมเดลการวัดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)

ตัวแปรแฝงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable and Balanced Competitive Advantage: SBCA) เป็นตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร (Profitability: SBCA_PL) ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty: SBCA_BL) การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market: SBCA_TM) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continually Development: SBCA_CD) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับโมเดล (Model modification) จนได้ผลสรุปว่า โมเดลการวัดขององค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการอ่านและรายงานผลการวิเคราะห์และการทดสอบ ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.5 ตารางที่ 4.24 และตารางที่ 4.25 ดังนี้



Chi-Square=2.49, df=2, P-value=0.28747, RMSEA=0.020

ภาพประกอบที่ 4.5 โมเดลการวัดขององค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

จากภาพประกอบที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์และตรวจสอบ โมเดลการวัดขององค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) พบว่า ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์พิจารณาตามที่กำหนดไว้ โดยมีค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน (ดังแสดงตามตารางที่ 4.24) จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของตัวแปรแฝง SBCA มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.24 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน โมเดลการวัดขององค์ประกอบ SBCA กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเกณฑ์พิจารณา (ก่อนและหลังปรับ โมเดล)

ดัชนีความ กลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับโมเดล		หลังปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลของดัชนี	ค่าสถิติ	ผลของดัชนี
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	20.99	มีนัยสำคัญ	2.49	ไม่มีนัยสำคัญ
df	df > 0	2	ผ่านเกณฑ์	2	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	≤ 2 ที่ $\alpha = 0.05$	10.59	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.25	ผ่านเกณฑ์
P-Value	≥ 0.05 ที่ $\alpha = 0.05$	0.00003	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.28747	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
NNFI	≥ 0.95	0.91	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.91	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.1260	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.0200	ผ่านเกณฑ์
RMR	≤ 0.05	0.0084	ผ่านเกณฑ์	0.0028	ผ่านเกณฑ์
SRMR	≤ 0.05	0.0370	ผ่านเกณฑ์	0.0014	ผ่านเกณฑ์

หมายเหตุ: $\alpha = 0.05$ หมายถึง นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 แสดงผลการตรวจสอบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน โมเดลการวัดขององค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเปรียบเทียบก่อนการปรับแก้โมเดลและหลังการปรับแก้โมเดล พบว่า ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้หลังการปรับแก้โมเดลเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาตามที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดขององค์ประกอบ SBCA มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบ $\chi^2 = 2.49$ df = 2 $\chi^2/df = 1.25$ P-Value = 0.28747 RMSEA = 0.0200 RMR = 0.0028 SRMR = 0.0014 NFI = 1.00 NNFI = 1.00 CFI = 1.00 GFI = 1.00 และ AGFI = 0.99 จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ SBCA ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบ SBCA ดังแสดงตามตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความตรงโมเดลการวัดขององค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนขององค์กร (SBCA)

องค์ประกอบ SBCA	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t		
ความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL)	0.35**	0.62	--	--	0.48	0.55
ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL)	0.31**	0.75	0.03	11.97	0.67	0.70
การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM)	0.21**	0.54	0.02	10.31	0.44	0.37
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD)	0.36**	0.77	0.03	11.80	0.59	0.98

หมายเหตุ * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

จากตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรง (Validity) ของโมเดลการวัดขององค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) พิจารณาจากน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: b) ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.21 ถึง 0.36 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loading: B) และความผันแปรร่วมโดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R²) พบว่า ตัวแปรบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักและความสำคัญมากที่สุด คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.77 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SBCA ร้อยละ 59 รองลงมาคือ ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.75 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SBCA ร้อยละ 67 ความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.62 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SBCA ร้อยละ 48 และการเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.54 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SBCA ร้อยละ 44 ตามลำดับ

4.2 ผลการประเมินโมเดลการวัดของตัวแปรแฝง

นอกจากการตรวจสอบโมเดลการวัดองค์ประกอบของตัวแปรแฝง เพื่อพิจารณาความตรงและความเที่ยงของตัวแปรแฝงแต่ละตัว โดยใช้โปรแกรม LISREL แล้ว ผู้วิจัยยังได้ทำการประเมินโมเดลการวัดของตัวแปรแฝง เพื่อวัดความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว ด้วยการพิจารณาจาก 1) ค่าความเที่ยง (Construct Reliability: CR หรือใช้สัญลักษณ์ ρ_c) และ 2) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE หรือใช้สัญลักษณ์ ρ_v) ดังนี้

4.2.1 การหาค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (ρ_c)

การคำนวณหาค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR หรือ ρ_c) ค่าความเที่ยงที่คำนวณได้ควรมีค่ามากกว่า 0.60 (Diamantopoulos & Sigauw, 2000, pp. 90-91) ได้ผลการคำนวณ (ดังแสดงตามตารางที่ 4.26) โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum (\theta)} \quad (1)$$

โดยที่ λ คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loading: B)

θ คือ ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนพื้นฐาน = $1 - R^2$

\sum คือ ผลรวม

แทนค่าจากสูตรที่ (1) เพื่อหาค่าความเที่ยง (ρ_c) ของตัวแปรแฝง SCMP

$$\begin{aligned} \rho_{c(\text{SCMP})} &= \frac{(0.97+0.71+0.97+0.63+0.44)^2}{(0.97+0.71+0.97+0.63+0.44)^2 + (0.06+0.5+0.06+0.6+0.8)} \\ &= \frac{(3.72)^2}{(3.72)^2 + (2.02)} = \frac{13.8384}{15.8584} = 0.8726 \end{aligned}$$

แทนค่าจากสูตรที่ (1) เพื่อหาค่าความเที่ยง (ρ_c) ของตัวแปรแฝง PAC

$$\begin{aligned} \rho_{c(\text{PAC})} &= \frac{(0.61+0.77+0.8)^2}{(0.61+0.77+0.8)^2 + (0.63+0.4+0.36)} \\ &= \frac{(2.18)^2}{(2.18)^2 + (1.39)} = \frac{4.7524}{6.1424} = 0.7737 \end{aligned}$$

แทนค่าจากสูตรที่ (1) เพื่อหาค่าความเที่ยง (ρ_c) ของตัวแปรแฝง OPA

$$\begin{aligned} \rho_{c(\text{OPA})} &= \frac{(0.89+0.35+0.49)^2}{(0.89+0.35+0.49)^2 + (0.11+0.58+0.46)} \\ &= \frac{(1.73)^2}{(1.73)^2 + (1.15)} = \frac{2.9929}{4.1429} = 0.7224 \end{aligned}$$

แทนค่าจากสูตรที่ (1) เพื่อหาค่าความเที่ยง (ρ_c) ของตัวแปรแฝง VTC

$$\begin{aligned} \rho_{c(\text{VTC})} &= \frac{(0.91+0.68+0.79)^2}{(0.91+0.68+0.79)^2 + (0.17+0.64+0.37)} \\ &= \frac{(2.38)^2}{(2.38)^2 + (1.18)} = \frac{5.6644}{6.8444} = 0.8276 \end{aligned}$$

แทนค่าจากสูตรที่ (1) เพื่อหาค่าความเที่ยง (ρ_c) ของตัวแปรแฝง SBCA

$$\begin{aligned}\rho_{c(\text{SBCA})} &= \frac{(0.62+0.75+0.54+0.77)^2}{(0.62+0.75+0.54+0.77)^2 + (0.52+0.33+0.56+0.41)} \\ &= \frac{(2.68)^2}{(2.68)^2 + (1.82)} = \frac{7.1824}{9.0024} = 0.7978\end{aligned}$$

4.2.2 การหาค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (ρ_v)

การคำนวณหาค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ของตัวแปรแฝง (Average Variance Extracted: AVE หรือ ρ_v) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ที่คำนวณได้ควรมีค่ามากกว่า 0.50 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, pp. 90-91) ได้ผลการคำนวณ (ดังแสดงตามตารางที่ 4.26) โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \rho_v = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum (\theta)} \quad (2)$$

โดยที่ λ คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loading: B)

θ คือ ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนฐาน = $1 - R^2$

Σ คือ ผลรวม

แทนค่าจากสูตรที่ (2) เพื่อหาค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (ρ_v) ของตัวแปรแฝง SCMP

$$\begin{aligned}\rho_{v(\text{SCMP})} &= \frac{(0.97^2+0.7^2+0.97^2+0.63^2+0.44^2)}{(0.97^2+0.7^2+0.97^2+0.63^2+0.44^2)+(0.06+0.5+0.06+0.6+0.8)} \\ &= \frac{2.9623}{2.9623+2.02} = \frac{2.9623}{4.9823} = 0.5946\end{aligned}$$

แทนค่าจากสูตรที่ (2) เพื่อหาค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (ρ_v) ของตัวแปรแฝง PAC

$$\begin{aligned}\rho_{v(\text{PAC})} &= \frac{(0.61^2+0.77^2+0.8^2)}{(0.61^2+0.77^2+0.8^2)+(0.63+0.4+0.36)} \\ &= \frac{1.605}{1.605+1.39} = \frac{1.605}{2.995} = 0.5359\end{aligned}$$

แทนค่าจากสูตรที่ (2) เพื่อหาค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (ρ_v) ของตัวแปรแฝง OPA

$$\begin{aligned}\rho_{v(\text{OPA})} &= \frac{(0.89^2+0.35^2+0.49^2)}{(0.89^2+0.35^2+0.49^2)+(0.11+0.58+0.46)} \\ &= \frac{1.9547}{1.9547+1.15} = \frac{1.9547}{2.3047} = 0.5010\end{aligned}$$

แทนค่าจากสูตรที่ (2) เพื่อหาค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (ρ_v) ของตัวแปรแฝง VTC

$$\begin{aligned}\rho_{v(\text{VTC})} &= \frac{(0.91^2+0.68^2+0.79^2)}{(0.91^2+0.68^2+0.79^2)+(0.17+0.64+0.37)} \\ &= \frac{1.9146}{1.9146+1.18} = \frac{1.9146}{3.0946} = 0.6187\end{aligned}$$

แทนค่าจากสูตรที่ (2) เพื่อหาค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (ρ_v) ของตัวแปรแฝง SBCA

$$\begin{aligned}\rho_{v(\text{SBCA})} &= \frac{(0.62^2+0.75^2+0.54^2+0.77^2)}{(0.62^2+0.75^2+0.54^2+0.77^2)+(0.52+0.33+0.56+0.41)} \\ &= \frac{1.8314}{1.8314+1.82} = \frac{1.8314}{3.6514} = 0.5016\end{aligned}$$

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการแทนค่าจากสูตรที่ (1) และสูตรที่ (2) เพื่อเป็นการประเมินโมเดลการวัดขององค์ประกอบหรือตัวแปรแฝง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปการกำหนดหาค่าความเที่ยง (ρ_c) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (ρ_v) ของตัวแปรแฝงที่ใช้ในงานวิจัย 5 ตัวแปรแฝง ได้แก่ แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ดังแสดงตามตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ค่าความเที่ยง (ρ_c) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (ρ_v) ของตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง (Latent variable)	ความเที่ยง (CR หรือ ρ_c)	ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE หรือ ρ_v)
SCMP	$\frac{(3.72)^2}{(3.72)^2 + (2.02)} = 0.8726$	$\frac{2.9623}{2.9623+2.02} = 0.5946$
PAC	$\frac{(2.18)^2}{(2.18)^2 + (1.39)} = 0.7737$	$\frac{1.605}{1.605+1.39} = 0.5359$
OPA	$\frac{(1.73)^2}{(1.73)^2 + (1.15)} = 0.7224$	$\frac{1.9547}{1.9547+1.15} = 0.5010$
VTC	$\frac{(2.38)^2}{(2.38)^2 + (1.18)} = 0.8276$	$\frac{1.9146}{1.9146+1.18} = 0.6187$
SBCA	$\frac{(2.68)^2}{(2.68)^2 + (1.82)} = 0.7978$	$\frac{1.8314}{1.8314+1.82} = 0.5016$

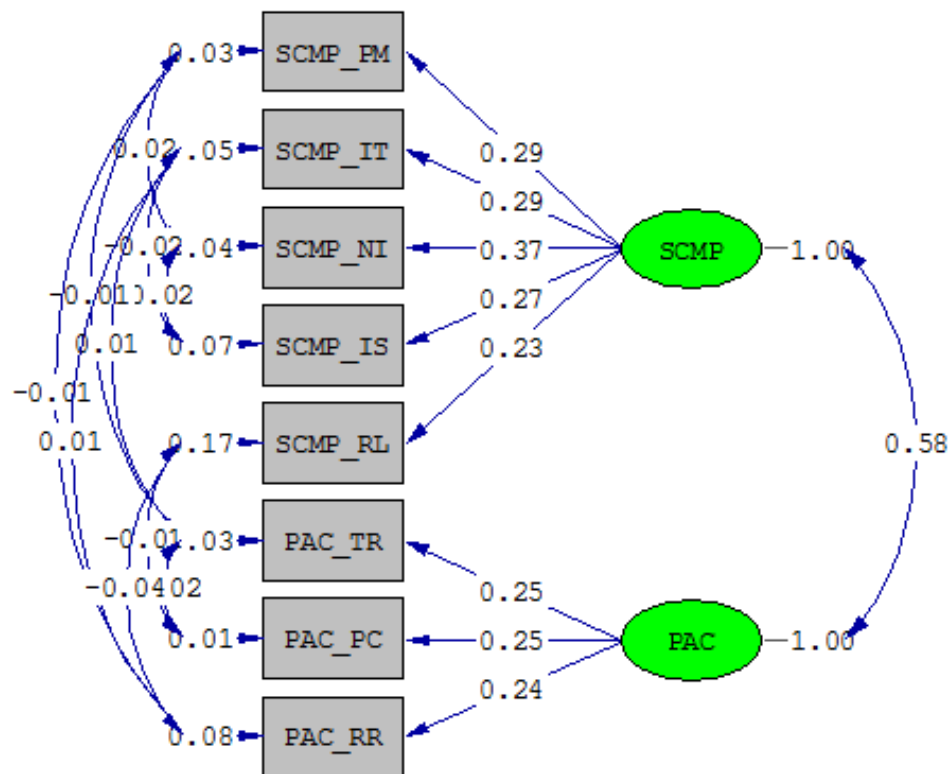
จากตารางที่ 4.26 แสดงผลการคำนวณหาค่าความเที่ยง (CR หรือ ρ_c) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE หรือ ρ_v) ของตัวแปรแฝง ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้วัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝงแต่ละตัวในตัวแบบการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) พบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวแปรในตัวแบบการวิจัย มีค่าความเที่ยง (ρ_c) ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 0.60 ในทุกตัวแปรตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า ตัวแปรแฝงทั้งหมดมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) ในระดับที่สูงและยอมรับได้ และเมื่อพิจารณาความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ พบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (ρ_v) ที่คำนวณได้มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปในทุกตัวแปรแฝงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อธิบายได้ว่า ความแปรปรวนของตัวแปรแฝงทั้งหมดสามารถอธิบายได้ด้วยค่าความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ มีค่ามากกว่า ค่าความแปรปรวนของตัวแปรความคลาดเคลื่อน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) และมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบเชิงยืนยันและหาอิทธิพลเชิงสาเหตุหรืออิทธิพลเชิงเส้นทางต่อไปได้

4.3 ผลการวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

การวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบเชิงยืนยัน มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันและระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบการวิจัยที่สร้างขึ้นว่ามีความตรงเชิงโครงสร้างหรือไม่ (Construct validity) และการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของห่อ้งค์ประกอบของตัวแบบโครงสร้าง (Structural model) ระหว่างห่อ้งค์ประกอบหรือตัวแปรแฝง (Latent variable) เพื่อตรวจสอบว่าห่อ้งค์ประกอบที่สร้างขึ้นทุกตัวแปรในตัวแบบการวิจัยสามารถระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝงตามที่กำหนดไว้ได้จริง ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (1st Order CFA) ดังนี้

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก

การวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งเพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของห่อ้งค์ประกอบของตัวแบบโครงสร้าง (Structural model) ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous latent variable) ในตัวแบบการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) และความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับโมเดล (Model modification) จนได้ผลสรุปว่า โมเดลห่อ้งค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจะทำการอ่านค่าพารามิเตอร์และทำการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.6 ตารางที่ 4.27 และตารางที่ 4.28 ดังนี้



Chi-Square=16.72, df=9, P-value=0.05334, RMSEA=0.038

ภาพประกอบที่ 4.6 โมเดลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก (หลังปรับแก้โมเดล)

จากภาพประกอบที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างองค์ประกอบตัวแปรแฝงภายนอก (หลังการปรับแก้โมเดล) ประกอบด้วย องค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) และองค์ประกอบความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) พบว่า ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนหลังการปรับแก้โมเดลได้ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์เท่ากับ 16.72 ($\chi^2 = 16.72$) ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 16.72 ($\chi^2/df = 16.72/9 = 1.86$) มีค่าน้อยกว่า 2 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.038 มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\alpha = 0.05$) (χ^2 มีนัยสำคัญ) และค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้หลังการปรับแก้โมเดลผ่านเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ได้แสดงค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนก่อนการปรับแก้โมเดลและหลังการปรับแก้โมเดล (ดังแสดงตามตารางที่ 4.27) จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.27 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเกณฑ์พิจารณา (ก่อนและหลังปรับแก้โมเดล)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับแก้โมเดล		หลังปรับแก้โมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลของดัชนี	ค่าสถิติ	ผลของดัชนี
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	231.76	มีนัยสำคัญ	16.72	ไม่มีนัยสำคัญ
df	df > 0	19	ผ่านเกณฑ์	9	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	≤ 2 ที่ $\alpha = 0.05$	12.20	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.86	ผ่านเกณฑ์
P-Value	≥ 0.05 ที่ $\alpha = 0.05$	0.00000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.05334	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.95	0.93	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
NNFI	≥ 0.95	0.91	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.94	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.91	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.83	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.1370	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.0380	ผ่านเกณฑ์
RMR	≤ 0.05	0.0100	ผ่านเกณฑ์	0.0028	ผ่านเกณฑ์
SRMR	≤ 0.05	0.0730	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.0210	ผ่านเกณฑ์

หมายเหตุ: $\alpha = 0.05$ หมายถึง นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 แสดงผลการตรวจสอบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามตัวแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกเปรียบเทียบก่อนการปรับแก้โมเดลและหลังการปรับแก้โมเดล พบว่าค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้หลังการปรับแก้โมเดลเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ พิจารณาจากค่าสถิติทดสอบ $\chi^2 = 16.72$ df = 9 $\chi^2/df = 1.86$ P-Value = 0.05334 RMSEA = 0.0380 RMR = 0.0028 SRMR = 0.0251 NFI = 1.00 NNFI = 0.99 CFI = 1.00 GFI = 0.99 และ AGFI = 0.97 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของตัวแปรแฝงภายนอกที่ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก SCMP กับตัวแปรแฝงภายนอก PAC ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ตามภาพประกอบที่ 4.6) ซึ่งสามารถวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภายนอก ดังแสดงตามตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์น้ำหนักองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของตัวแปรแฝงภายนอก

องค์ประกอบ/ตัวแปรแฝง	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t		
แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP)						
การจัดการกระบวนการ (SCMP_PM)	0.29**	0.85	0.01	23.96	0.73	0.88
นวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT)	0.29**	0.80	0.01	21.64	0.64	0.86
การเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI)	0.37**	0.87	0.02	24.34	0.75	0.33
การแบ่งปันข้อมูล (SCMP_IS)	0.27**	0.72	0.01	18.29	0.51	0.58
การสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL)	0.23**	0.49	0.02	12.00	0.24	0.17
ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)						
ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (PAC_TR)	0.25**	0.80	0.02	15.61	0.64	1.69
ความสามารถในการผลิตและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ (PAC_PC)	0.25**	0.94	0.01	18.64	0.89	2.86
การตอบสนองในการเติมเต็ม (PAC_RR)	0.24**	0.64	0.02	14.47	0.41	-0.09

หมายเหตุ *p < 0.05 **p < 0.01

จากตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภายนอกตามตัวแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกหลังการปรับแก้โมเดล (ตามภาพประกอบที่ 4.6) เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: b) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีขนาดตั้งแต่ 0.23 ถึง 0.37 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loading: B) และค่าความผันแปรร่วมโดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R²) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

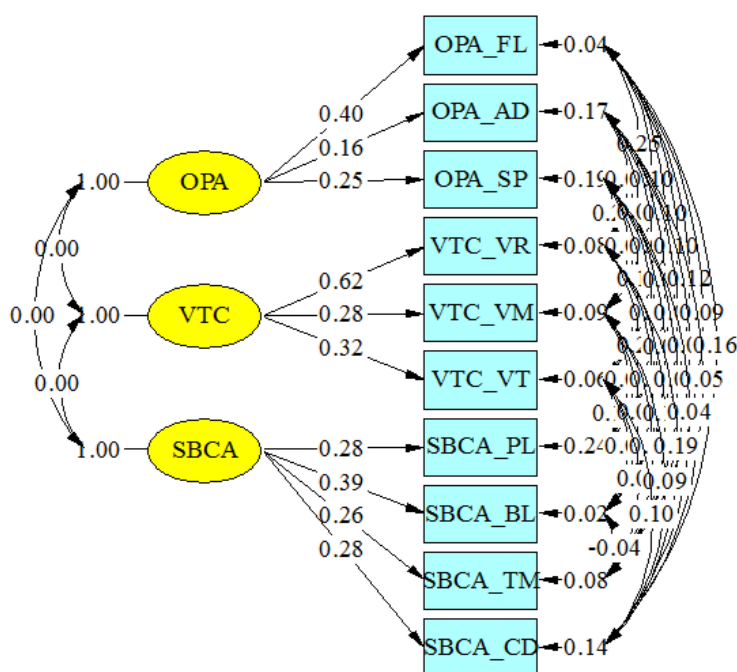
1. องค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือ การเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.87 มีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 75 รองลงมาคือ การจัดการกระบวนการ (SCMP_PM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.85 มีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 73 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.80 มีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 64 การแบ่งปันข้อมูล (SCMP_IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.72 มีความผันแปร-

ร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 51 และการสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.49 มีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 24

2. องค์ประกอบความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือ ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.94 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ PAC ร้อยละ 89 รองลงมาคือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (PAC_TR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.80 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ PAC ร้อยละ 64 และการตอบสนองในการเติมเต็ม (PAC_RR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.64 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ PAC ร้อยละ 41 ตามลำดับ

4.3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายใน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งเพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนองค์ประกอบของตัวแบบโครงสร้าง (Structural model) ระหว่างตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous latent variable) ในตัวแบบการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับโมเดล (Model modification) จนได้ผลสรุปว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายในสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจะทำการอ่านค่าพารามิเตอร์และทำการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.7 ตารางที่ 4.29 และตารางที่ 4.30 ดังนี้



Chi-Square=1.49, df=1, P-value=0.11485, RMSEA=0.049

ภาพประกอบที่ 4.7 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายใน (หลังปรับแก้โมเดล)

จากภาพประกอบที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามตัวแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายใน (หลังการปรับแก้โมเดล) ได้แก่ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) พบว่า ได้ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนหลังการปรับแก้โมเดลได้ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์เท่ากับ 28.57 ($\chi^2 = 28.57$) ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.43 ($\chi^2/df = 28.57/20 = 1.43$) มีค่าน้อยกว่า 2 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.027 มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\alpha = 0.05$) (χ^2 มีนัยสำคัญ) และค่าสถิติดัชนีอื่น ๆ ที่ได้หลังการปรับแก้โมเดลผ่านเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ (ดังแสดงตามตารางที่ 4.29) จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายในนอกกับตัวแปรแฝงภายในมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.29 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายใน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเกณฑ์พิจารณา (ก่อนและหลังปรับแก้โมเดล)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับแก้โมเดล		หลังปรับแก้โมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลของดัชนี	ค่าสถิติ	ผลของดัชนี
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	654.60	มีนัยสำคัญ	1.49	ไม่มีนัยสำคัญ
df	df > 0	35	ผ่านเกณฑ์	1	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	≤ 2 ที่ $\alpha = 0.05$	18.46	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.49	ผ่านเกณฑ์
P-Value	≥ 0.05 ที่ $\alpha = 0.05$	0.00000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.11485	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.95	0.66	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
NNFI	≥ 0.95	0.57	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.67	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.66	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.46	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.2690	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.0490	ผ่านเกณฑ์
RMR	≤ 0.05	0.0920	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.0073	ผ่านเกณฑ์
SRMR	≤ 0.05	0.380	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.0015	ผ่านเกณฑ์

หมายเหตุ: $\alpha = 0.05$ หมายถึง นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 แสดงผลการตรวจสอบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามตัวแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง

ระหว่างตัวแปรแฝงภายใน โดยเปรียบเทียบก่อนการปรับแก้โมเดลและหลังการปรับแก้โมเดล พบว่า ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้หลังการปรับแก้โมเดลเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ พิจารณาจากค่าสถิติทดสอบ $\chi^2 = 1.49$ $df = 1$ $\chi^2/df = 1.49$ P-Value = 0.11485 RMSEA = 0.0490 RMR = 0.0073 SRMR = 0.0015 NFI = 1.00 NNFI = 0.99 CFI = 1.00 GFI = 1.00 และ AGFI = 0.95 จึงสรุปได้ว่า องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายใน ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าองค์กรประกอบของตัวแปรแฝงภายในหรือตัวแปรผลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ตามภาพประกอบที่ 4.7) สามารถวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักองค์กรประกอบ และค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภายในได้ ดังแสดงตามตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์น้ำหนักองค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของตัวแปรแฝงภายใน

องค์กรประกอบ/ตัวแปรแฝง	น้ำหนักองค์กรประกอบ				R ²	สปส.คะแนนองค์กรประกอบ
	b	B	SE	t		
ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA)						
ความยืดหยุ่น (OPA_FL)	0.40**	0.90	--	--	0.82	1.33
ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD)	0.16**	0.34	0.02	8.2	0.11	-0.01
ความรวดเร็ว (OPA_SP)	0.25**	0.67	0.02	16.10	0.45	0.46
คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)						
คุณค่าจากการตอบสนอง (VTC_VR)	0.62**	0.92	--	--	0.86	0.28
คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (VTC_VM)	0.28**	0.66	0.01	19.92	0.44	0.16
คุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT)	0.32**	0.79	0.01	24.92	0.62	0.60
ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)						
ความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL)	0.28**	0.69	--	--	0.47	0.41
ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL)	0.39**	0.68	0.02	15.45	0.46	0.18
การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM)	0.26**	0.55	0.02	13.14	0.31	-0.12
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD)	0.28**	0.65	0.02	13.21	0.42	-0.29

หมายเหตุ *p < 0.05 **p < 0.01

จากตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภายในตามตัวแบบการวิเคราะห์องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งระหว่างตัวแปรแฝงภายในหลังการปรับแก้โมเดล (ตามภาพประกอบที่ 4.7) ประกอบด้วย องค์กรประกอบความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) องค์กรประกอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และองค์กรประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

อย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: b) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.16 ถึง 0.62 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว และเมื่อพิจารณาความเที่ยงน้าหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loading: B) และค่าความผันแปรร่วม โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R^2) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

1. องค์ประกอบความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักรวมมากที่สุด คือ ความยืดหยุ่น (OPA_FL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.90 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ OPA ร้อยละ 82 รองลงมาคือ ความรวดเร็ว (OPA_SP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.67 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ OPA ร้อยละ 45 และความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.34 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ OPA ร้อยละ 11 ตามลำดับ

2. องค์ประกอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักรวมมากที่สุด คือ คุณค่าจากการตอบสนอง (VTC_VR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.92 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ VTC ร้อยละ 86 รองลงมาคือ คุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.79 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ VTC ร้อยละ 62 และคุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (VTC_VM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.66 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ VTC ร้อยละ 44 ตามลำดับ

3. องค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักรวมมากที่สุด คือ ความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.69 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SBCA ร้อยละ 47 รองลงมาคือ ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.68 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SBCA ร้อยละ 46 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.65 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SBCA ร้อยละ 42 และการเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.55 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SBCA ร้อยละ 31 ตามลำดับ

นอกจากการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (ตามภาพประกอบที่ 4.6 และภาพประกอบที่ 4.7) ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์น้ำหนักรวมองค์ประกอบและความเที่ยงระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน ดังแสดงตามตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 น้ำหนักองค์ประกอบเชิงยืนยันระหว่างตัวแปรแฝงภายใน

ตัวแปรแฝงภายใน	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	b	B	SE	t	R ²
ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA)	1.02**	1.02	0.04	27.6	1.04
คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)	0.95**	0.95	0.04	26.48	0.91
ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)	1.03**	1.03	0.06	18.5	1.06

หมายเหตุ *p < 0.05 **p < 0.01

จากตารางที่ 4.31 แสดงผลการตรวจสอบค่าน้ำหนักของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในหลังการปรับแก้โมเดล (ตามภาพประกอบที่ 4.6 และภาพประกอบที่ 4.7) เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเที่ยง พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: b) ของตัวแปรแฝงมีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.95 ถึง 1.03 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยตัวแปรแฝงภายในที่มีน้ำหนักและมีความสำคัญต่อตัวแปรแฝงภายนอกหรือตัวแปรเหตุมากที่สุดคือ ตัวแปรแฝงภายในความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ที่มีน้ำหนักและมีความสำคัญมากที่สุด โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) เท่ากับ 1.03 รองลงมาคือ ตัวแปรแฝงภายในความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) เท่ากับ 1.02 และตัวแปรแฝงภายในคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) เท่ากับ 0.95 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ตัวแบบการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยเทคนิคโมเดลหรือตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อหาอิทธิพลเชิงสาเหตุหรืออิทธิพลเชิงเส้นทางต่อไปได้

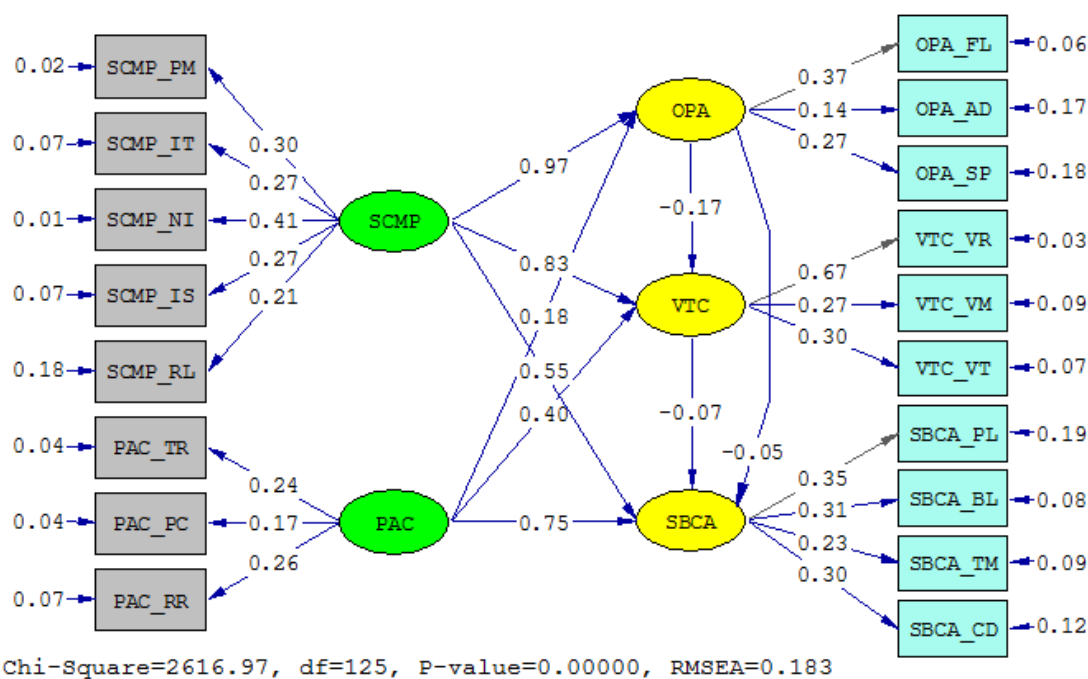
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ เพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุหรือการวิเคราะห์เส้นทางของตัวแปรแฝง (Path analysis) ด้วยเทคนิควิธีทางสถิติโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงในตัวแบบการวิจัยว่า ตัวแปรเหตุมีอิทธิพลต่อกับตัวแปรผลด้วยขนาดอิทธิพลเท่าไรและมีทิศทางแบบใด โดยพิจารณาจาก 1) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน (Good of Fit Statistics) ด้วยค่าสถิติทดสอบไคว์-สแควร์ (χ^2) 2) ค่าพารามิเตอร์ของตัวแบบการวิจัยว่าแต่ละเส้นทางจากตัวแปรเหตุไปยังตัวแปรผลต้องมีค่าแตกต่างจากศูนย์ โดยใช้สถิติทดสอบที่ t-test มีเกณฑ์พิจารณา คือ ค่าสถิติทดสอบที่

$|t| \geq 1.96$ มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ($\alpha = 0.05$) หรือค่าสถิติทดสอบที่ $|t| \geq 2.58$ มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ($\alpha = 0.01$) และ 3) ความสมเหตุสมผลของค่าองศาความเป็นอิสระซึ่งต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0 ($df \geq 0$) ประกอบด้วย 1) ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง 2) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง 3) ผลการวิเคราะห์เส้นทาง เพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย 4) สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยและการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย และ 5) สรุปผลการสังเคราะห์ตัวแบบการวิจัย ดังมีรายละเอียดการวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่สร้างขึ้นในตัวแบบการวิจัย ด้วยวิธีความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL version 8.52 เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างตัวแบบการวิจัยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากเกณฑ์ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน (ตามตารางที่ 4.32 หรือตารางที่ 4.33) ได้ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างในครั้งแรก (ก่อนปรับแก้โมเดล) ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.8



ภาพประกอบที่ 4.8 ตัวแบบสมการ โครงสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (ก่อนปรับแก้โมเดล)

จากภาพประกอบที่ 4.8 แสดงผลการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมการ โครงสร้างการวิจัยครั้งแรก (ก่อนการปรับแก้โมเดล) พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งแรกได้ค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน โดยได้ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์เท่ากับ 2616.97

($\chi^2 = 2616.97$ df = 125 P-Value = 0.00000 และ RMSEA = 0.1830) และค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 20.94 ($\chi^2/\text{df} = 2616.97/125 = 20.94$) จะเห็นได้ว่า ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ (χ^2 มีนัยสำคัญ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($\alpha = 0.05$) แสดงว่า ค่าสถิติดัชนีที่ได้ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเกณฑ์พิจารณา (ก่อนปรับ โมเดล)

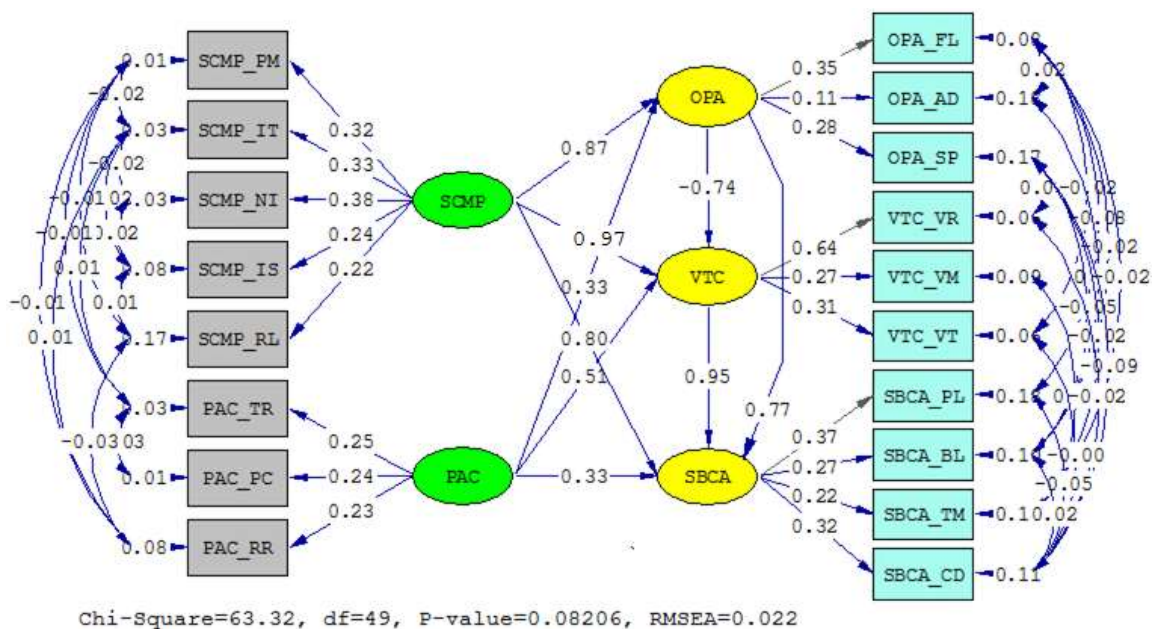
ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	ค่าสถิติความกลมกลืน	ผลของดัชนี
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	2,616.97	มีนัยสำคัญ
df	df > 0	125	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	≤ 2 not sig ที่ $\alpha = 0.05$	20.94	ไม่ผ่านเกณฑ์
P-Value	≥ 0.05 not sig ที่ $\alpha = 0.05$	0.00000	ไม่ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.95	0.86	ไม่ผ่านเกณฑ์
NNFI	≥ 0.95	0.83	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.86	ไม่สอดคล้อง
GFI	≥ 0.95	0.67	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.55	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.1830	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMR	≤ 0.05	0.0170	ผ่านเกณฑ์
SRMR	≤ 0.05	0.0930	ไม่ผ่านเกณฑ์

หมายเหตุ: $\alpha = 0.05$ หมายถึง นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมการโครงสร้างการวิจัยในครั้งแรกกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ก่อนการปรับแก้โมเดล) พบว่า ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้มีค่าสถิติ $\chi^2 = 2616.97$ df = 125 $\chi^2/\text{df} = 20.94$ P-Value = 0.00000 RMSEA = 0.1830 RMR = 0.0170 SRMR = 0.0930 NFI = 0.86 NNFI = 0.83 CFI = 0.86 GFI = 0.67 และ AGFI = 0.55 ซึ่งค่าดัชนีบางตัวยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ แสดงว่า ตัวแบบการวิจัยยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2 มีนัยสำคัญ)

ดังนั้น ในขั้นตอนถัดไปผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับโมเดล (Model modification) โดยจะทำการปรับครั้งละหนึ่งพารามิเตอร์แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ ซึ่งการปรับแก้โมเดลในแต่ละครั้งจะพิจารณาจากค่าดัชนีการปรับ (Modification Index: MI) โดยจะเลือกค่า MI ที่มีค่ามากที่สุด และค่า

MI ที่เลือกใช้ในการปรับแก้โมเดลในแต่ละครั้งจะต้องมีค่าตั้งแต่ 3.84 ขึ้นไป ($MI \geq 3.84$) เนื่องจากเป็นค่าวิกฤตของไค-สแควร์ที่มีค่าความเป็นองศาอิสระเท่ากับ 1 (Degree of freedom: $df = 1$) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\alpha = 0.05$) (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2557 หน้า 32; สุวิมล ตรี-กานันท์, 2553 หน้า 32; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 108) ผู้วิจัยจะทำการปรับแก้โมเดลจนกว่าค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้จากการปรับแก้โมเดลจะสอดคล้องตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าจนกว่าตัวแบบการวิจัยจะสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2 ไม่มีนัยสำคัญ) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้หลังการปรับแก้โมเดล และผลการตรวจสอบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้เป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ จึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้สรุปผลหลังการปรับแก้โมเดล ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.9 ตารางที่ 4.33 และตารางที่ 4.34 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 4.9 ตัวแบบสมการ โครงสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (หลังปรับแก้โมเดล)

จากภาพประกอบที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์และทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมการ โครงสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนหลังการปรับแก้โมเดล โดยในการปรับแก้แต่ละครั้ง ผู้วิจัยได้เลือกค่า MI ที่มีค่ามากที่สุด พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลังการปรับแก้โมเดลค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้มีค่าสถิติ $\chi^2 = 63.32$ $df = 49$ $P\text{-value} = 0.08206$ และ $RMSEA = 0.0220$ และได้ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 1.29 ($\chi^2/df = 63.32/49 = 1.29$) แสดงให้เห็นว่า ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ 0.05 ($\alpha = 0.05$) (χ^2 ไม่มีนัยสำคัญ) และค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้เป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ แสดงว่า ตัวแบบการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีรายละเอียดค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนก่อนการปรับแก้โมเดล และหลังการปรับแก้โมเดล ดังแสดงตามตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์พิจารณา (ก่อนและหลังปรับแก้โมเดล)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับแก้โมเดล		หลังปรับแก้โมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลของดัชนี	ค่าสถิติ	ผลของดัชนี
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	2,616.97	มีนัยสำคัญ	63.32	ไม่มีนัยสำคัญ
df	df > 0	125	ผ่านเกณฑ์	49	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	≤ 2 ที่ $\alpha = 0.05$	20.94	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.29	ผ่านเกณฑ์
P-Value	≥ 0.05 ที่ $\alpha = 0.05$	0.00000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.08206	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.95	0.86	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
NNFI	≥ 0.95	0.83	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.86	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.67	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.55	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.1830	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.0220	ผ่านเกณฑ์
RMR	≤ 0.05	0.0170	ผ่านเกณฑ์	0.0034	ผ่านเกณฑ์
SRMR	≤ 0.05	0.0930	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.0210	ผ่านเกณฑ์

หมายเหตุ: $\alpha = 0.05$ หมายถึง นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 แสดงผลการวิเคราะห์และการตรวจสอบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเปรียบเทียบค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนก่อนการปรับแก้โมเดลและหลังการปรับแก้โมเดล พบว่า ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์หลังการปรับแก้โมเดลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (χ^2 ไม่มีนัยสำคัญ) และค่าสถิติดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้หลังการปรับแก้โมเดลเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ โดยมีค่าสถิติทดสอบไคสแควร์เท่ากับ 63.32 ($\chi^2 = 63.32$) ที่องศาความเป็นอิสระเท่ากับ 49 (df = 49) ได้ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.29 ($\chi^2/df = 1.29$) P-value = 0.08206 NFI = 1.00 NNFI = 1.00 CFI = 1.00 GFI = 0.99 AGFI = 0.96 RMSEA = 0.0220 RMR = 0.0034 และ SRMR = 0.0210 ซึ่งค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ที่ได้มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลัก

(H₀) ที่ว่าตัวแบบการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ตัวแบบการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และได้วิเคราะห์น้ำหนักองค์ประกอบ และความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบการวิจัย ดังแสดงตามตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้

องค์ประกอบ(ตัวแปรแฝง) และตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	b	B	SE	t	R ²
แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP)					
การจัดการกระบวนการ (SCMP_PM)	0.32**	0.95	0.01	29.98	0.90
นวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT)	0.33**	0.88	0.01	24.70	0.78
การเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI)	0.38**	0.91	0.01	28.36	0.82
การแบ่งปันข้อมูล (SCMP_IS)	0.24**	0.65	0.01	17.94	0.42
การสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL)	0.22**	0.47	0.02	12.28	0.22
ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)					
ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (PAC_TR)	0.25**	0.82	0.01	19.56	0.67
ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC)	0.24**	0.92	0.01	19.64	0.85
การตอบสนองในการเติมเต็ม (PAC_RR)	0.23**	0.64	0.01	16.87	0.41
ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA)					
ความยืดหยุ่น (OPA_FL)	0.35**	0.78	--	--	0.60
ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD)	0.11**	0.26	0.01	8.3	0.07
ความรวดเร็ว (OPA_SP)	0.28**	0.56	0.02	17.49	0.31
คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)					
คุณค่าจากการตอบสนอง (VTC_VR)	0.64**	0.93	--	--	0.86
คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (VTC_VM)	0.27**	0.67	0.01	20.78	0.45
คุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT)	0.31**	0.78	0.01	26.29	0.61
ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)					
ความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL)	0.37**	0.65	--	--	0.43
ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL)	0.27**	0.66	0.02	16.03	0.44
การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM)	0.22**	0.57	0.02	14.06	0.33
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD)	0.32**	0.69	0.02	15.36	0.48

หมายเหตุ *p < 0.05 **p < 0.01

จากตารางที่ 4.34 แสดงผลการวิเคราะห์โครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝง มี 5 องค์ประกอบ คือ แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) ด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: b) มีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีขนาดตั้งแต่ 0.11 ถึง 0.64 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loading: B) และความผันแปรร่วม โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R^2) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

1. องค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักและมีความสำคัญมากที่สุดคือ การจัดการกระบวนการ (SCMP_PM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.95 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 90 รองลงมาคือ การเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.91 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 82 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.88 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 78 การแบ่งปันข้อมูล (SCMP_IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.65 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 42 และการสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.47 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SCMP ร้อยละ 22 ตามลำดับ

2. องค์ประกอบความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักและมีความสำคัญมากที่สุดคือ ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.92 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ PAC ร้อยละ 85 รองลงมาคือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (PAC_TR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.82 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ PAC ร้อยละ 67 และการตอบสนองในการเติมเต็ม (PAC_RR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.64 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ PAC ร้อยละ 41 ตามลำดับ

3. องค์ประกอบความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักและมีความสำคัญมากที่สุดคือ ความยืดหยุ่น (OPA_FL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.78 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ OPA ร้อยละ 60 รองลงมาคือ ความรวดเร็ว (OPA_SP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.56 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ OPA ร้อยละ 31 และความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.26 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ OPA ร้อยละ 7 ตามลำดับ

4. องค์ประกอบคุณค่าที่ถูกค้าได้รับ (VTC) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักและมีความสำคัญมากที่สุดคือ คุณค่าจากการตอบสนอง (VTC_VR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.93 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ VTC ร้อยละ 86 รองลงมาคือ คุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.78 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ VTC ร้อยละ 61 และคุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (VTC_VM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.67 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ VTC ร้อยละ 45 ตามลำดับ

5. องค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักและมีความสำคัญมากที่สุดคือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.69 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SBCA ร้อยละ 48 รองลงมาคือ ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.66 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SBCA ร้อยละ 44 ความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.65 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SBCA ร้อยละ 43 การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เท่ากับ 0.57 และมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ SBCA ร้อยละ 33 ตามลำดับ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ว่า ตัวแบบการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์หาอิทธิพลเชิงสาเหตุหรืออิทธิพลเส้นทาง เพื่อนำไปสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในขั้นตอนถัดไป

5.2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง (Path analysis)

การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุหรืออิทธิพลเชิงเส้นทาง เป็นเทคนิควิธีการทางสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบค่าอิทธิพลของตัวแปรแฝงตัวหนึ่งที่มีต่ออีกตัวแปรแฝงอีกตัวหนึ่งตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากสมมติฐานการวิจัยในตัวแบบการวิจัย เป็นการตรวจสอบอิทธิพลเชิงเส้นทางซึ่งจะทำการตรวจสอบทั้งอิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุได้ด้วยค่าอิทธิพลหรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: b) ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R^2) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination: R^2) ดังแสดงตามตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

ตัวแปรผล	OPA			VTC			SBCA		
	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE
SCMP	0.87** (0.10)	0.87** (0.10)	--	0.33** (0.03)	0.97* (0.57)	-0.64 (0.56)	0.81** (0.05)	0.80** (0.16)	0.01 (0.14)
PAC	0.33** (0.06)	0.33** (0.06)	--	0.27** (0.03)	0.51 (0.28)	-0.24 (0.28)	0.33** (0.04)	0.33** (0.06)	0.00 (0.06)
OPA	--	--	--	-0.74 (0.72)	-0.74 (0.72)	--	0.07 (1.25)	0.77* (0.31)	-0.70 (0.96)
VTC	--	--	--	--	--	--	0.95* (0.38)	0.95* (0.38)	--

ค่าสถิติ : ไคว์-สแควร์ (χ^2) = 63.32 df = 49 $\chi^2/df = 1.29$ p-value = 0.08206 NFI = 1.00 NNFI = 1.00 CFI = 1.00 GFI = 0.99 AGFI = 0.96 RMSEA = 0.0220 RMR = 0.0034 SRMR = 0.0210

ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R^2) ของตัวแปรสังเกตได้

SCMP_PM	SCMP_IT	SCMP_NI	SCMP_IS	SCMP_RL	PAC_TR	PAC_PC	PAC_RR		
0.90	0.78	0.82	0.42	0.22	0.67	0.85	0.41		
OPA_FL	OPA_AD	OPA_SP	VTC_VR	VTC_VM	VTC_VT	SBCA_PL	SBCA_BL	SBCA_TM	SBCA_CD
0.61	0.07	0.31	0.86	0.45	0.61	0.43	0.44	0.33	0.48

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination: R^2) ของสมการโครงสร้าง

ตัวแปรแฝงภายใน	OPA	VTC	SBCA
R^2	0.89	0.69	0.92

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง	OPA	VTC	SBCA	SCMP	PAC
OPA	1.00				
VTC	0.78	1.00			
SBCA	0.72*	0.97*	1.00		
SCMP	0.74**	0.86*	0.99**	1.00	
PAC	0.82**	0.67	0.78**	0.56**	1.00

หมายเหตุ: *p < 0.05 **p < 0.01

จากตารางที่ 4.35 แสดงผลการวิเคราะห์หือทธิพลของตัวแปรและผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการวิจัยที่พัฒนาขึ้น พบว่า ได้ค่าสถิติทดสอบไคว-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 63.32 ค่าองศาความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 49 ค่าไคว-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.29 ความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.08206 ซึ่งค่าสถิติทดสอบไคว-สแควร์ที่ได้มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ว่าตัวแบบการวิจัยที่สร้างขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute fit index) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 87) ได้แก่ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้โดยองศาความเป็นอิสระ (AGFI) เท่ากับ 0.96 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Relative fit index) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88; Kaplan, 2000, p. 110) ได้แก่ ค่าดัชนี NFI เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนี NNFI เท่ากับ 1.00 และค่าดัชนี CFI เท่ากับ 1.00 ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1 หรือเข้าใกล้ 1 และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน (Residual fit index) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88) ได้แก่ ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.0220 ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ 0.0034 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.0210 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 0 ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ตัวแบบการวิจัยเชิงสาเหตุของตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นตามสมมติฐานการวิจัย มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Squared Multiple Correlations: R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 18 ตัวแปร พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตั้งแต่ 0.07 ถึง 0.90 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเที่ยงสูงสุด คือ การจัดการกระบวนการ (SCMP_PM) มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเท่ากับ 0.90 รองลงมาคือ คุณค่าที่ได้รับจากการตอบสนอง (VTC_VR) และความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC) มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเท่ากับ 0.86 และ 0.85 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงต่ำสุด คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD) สำหรับความเที่ยงหรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการโครงสร้าง (Squared Multiple Correlations for Structural Equations: R^2) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรแฝงภายใน SBCA มีค่าเท่ากับ 0.92 แสดงว่า ตัวแปรแฝงที่อยู่ในตัวแบบการวิจัย ได้แก่ แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ได้ร้อยละ 92

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (Correlation matrix) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.99 และตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์ในแบบทิศทางเดียวกันคือ มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.99 คือ ตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) กับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) สำหรับตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.56 คือ ตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) กับความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)

และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (DE) และอิทธิพลทางอ้อม (IE) ที่ส่งผลต่อตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) พบว่า ตัวแปร SBCA ได้รับอิทธิพลทางตรงจากแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) และความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.80 และ 0.33 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และได้รับอิทธิพลทางตรงจากคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.95 และ 0.77 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทางกลับกัน ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรตัวไหนเลย เนื่องจากค่าสถิติทดสอบที (t-value) ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ยังมีตัวแปรอื่น ๆ ที่ได้รับอิทธิพลทางตรง (DE) และอิทธิพลทางอ้อม (IE) ได้แก่ ตัวแปรความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) และความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.87 และ 0.33 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวแปรคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.97 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.80 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.87 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.97 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.33 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5. ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.33 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

6. ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.77 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7. คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.95 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นอกจากนั้น ยังสามารถสรุปเส้นทาง (Path) และค่าอิทธิพลเส้นทาง (Path Coefficient) ของตัวแปรแฝงในตัวแบบการวิจัย (หลังการปรับแก้โมเดล) ดังแสดงตามตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทางของตัวแปรแฝงในตัวแบบการวิจัยความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (หลังปรับแก้โมเดล)

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
SCMP → SBCA	0.80 (5.15)	0.01 (0.07)	0.81 (15.71)
PAC → SBCA	0.33 (5.26)	0.00 (-0.01)	0.33 (8.01)
OPA → SBCA	0.77 (2.53)	-0.70 (-0.73)	0.07 (1.19)
VTC → SBCA	0.95 (2.53)	--	0.95 (2.53)
SCMP → OPA	0.87 (8.38)	--	0.87 (8.38)
PAC → OPA	0.33 (5.36)	--	0.33 (5.36)
SCMP → VTC	0.97 (2.39)	-0.64 (-1.14)	0.33 (20.47)
PAC → VTC	0.51 (1.84)	-0.24 (-0.89)	0.27 (9.60)
OPA → VTC	-0.74 (-1.02)	--	-0.74 (-1.02)

จากตารางที่ 4.36 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานซึ่งเป็นขนาดอิทธิพลของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรเหตุในตัวแบบการวิจัยความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย (หลังการปรับแก้โมเดล) ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) อธิบายได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้าน SBCA พบว่า ปัจจัยด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้าน SBCA มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.95 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.80 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) มีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.77 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.33 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ

1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้าน SBCA พบว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้าน SBCA มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.01 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) มีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ -0.70 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในทุกตัวแปร

1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อปัจจัยด้าน SBCA พบว่า ปัจจัยด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อปัจจัยด้าน SBCA มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.95 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) และปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.81 และ 0.33 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) มีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.07 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) อธิบายได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้าน OPA พบว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้าน OPA มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.87 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.33 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้าน OPA พบว่า ปัจจัยด้าน OPA ไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรหรือปัจจัยด้านใด ๆ

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อปัจจัยด้าน OPA พบว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อปัจจัยด้าน OPA มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.87 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.33 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) อธิบายได้ดังนี้

3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้าน VTC พบว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้าน VTC เท่านั้น โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.97 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยในด้านอื่น ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) และปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) มีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.51 และ -0.74 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้าน VTC พบว่า ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้าน VTC มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ -0.24 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ -0.64 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในทุกตัวแปร

3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อปัจจัยด้าน VTC พบว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อปัจจัยด้าน VTC มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.33 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.27 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) มีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ -0.74 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

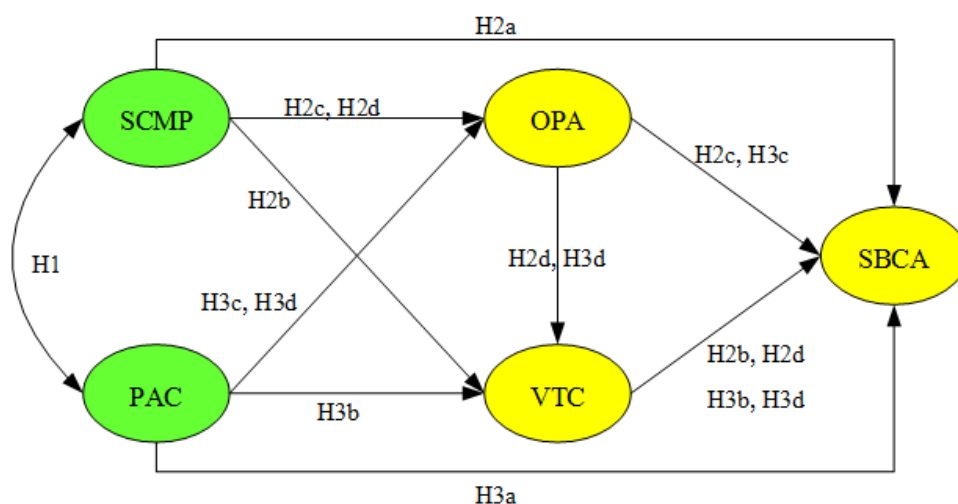
จากที่กล่าวมาข้างต้น จากผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของการสร้างตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) มากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) และปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทางไปทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยต่อไป

5.3 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง เพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย

ในการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) เพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมการโครงสร้างการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว (ตามตารางที่ 4.33) ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดแผนผังเส้นทาง (Path diagram) และกำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้อ้างอิงแทนสมมติฐานการวิจัย (ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.10 และตารางที่ 4.37) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานการวิจัย จากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) ในแต่ละเส้นทาง (ได้ผลการทดสอบดังแสดงตามตารางที่ 4.38 และภาพประกอบที่ 4.11) โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

5.3.1 การสร้างผังเส้นทาง และการกำหนดสัญลักษณ์สมมติฐานการวิจัย

การสร้างผังเส้นทาง (Path diagram) หรือเรียกว่าตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัยเป็นการตรวจสอบเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง เพื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลและลักษณะลูกศรจากตัวแปรหนึ่งไปยังตัวแปรหนึ่ง โดยลูกศรที่มีลักษณะเป็นเส้นตรง หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง (Causal relationship) ส่วนลูกศรที่มีลักษณะเป็นเส้นโค้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (Correlation) (สุวิมล ติรกานันท์, 2553, หน้า 275) สามารถแสดงแผนผังเส้นทางของตัวแบบการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.10



ภาพประกอบที่ 4.10 แผนผังเส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (ตามสมมติฐานการวิจัย)

จากภาพประกอบที่ 4.10 แสดงแผนผังเส้นทางความสัมพันธ์ (Path diagram) ของตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนตามสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ จำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP)

ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) มีเส้นทางที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้าง จำนวน 10 เส้นทาง พบว่า เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานกับความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (SCMP ↔ PAC) มีลักษณะเป็นเส้นโค้ง ซึ่งสามารถอธิบายขนาดอิทธิพลระหว่าง SCMP กับ PAC ในรูปของความสัมพันธ์ (Relationship) โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) สำหรับเส้นทางอื่น ๆ มีลักษณะเป็นเส้นตรง สามารถอธิบายขนาดอิทธิพลระหว่างองค์ประกอบในรูปของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) โดยผู้วิจัยจะทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 1 ตามแผนผังเส้นทางที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น พร้อมทั้งแสดงสัญลักษณ์ของเส้นทางความสัมพันธ์ ด้วยการพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) ที่แสดงอยู่ในรูปค่าสัมประสิทธิ์ที่ยังไม่เป็นค่ามาตรฐาน (Unstandardized coefficient) ดังแสดงตามตารางที่ 4.38

นอกจากนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้แทนสมมติฐานการวิจัยในแต่ละข้อเพื่อทดสอบนัยสำคัญในแต่และเส้นทาง (ตามตารางที่ 4.38 และภาพประกอบที่ 4.11) และเพื่อใช้ในการประมาณค่าอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ตามตารางที่ 4.39) โดยสัญลักษณ์ที่ใช้แทนสมมติฐานการวิจัย ดังแสดงตามตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 การกำหนดสัญลักษณ์แทนสมมติฐานการวิจัยในแต่ละข้อสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	สัญลักษณ์
สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ	H1: SCMP ↔ PAC
สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน	
สมมติฐานที่ 2a: แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน	H2a: SCMP → SBCA
สมมติฐานที่ 2b: แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ	H2b: SCMP → VTC → SBCA

ตารางที่ 4.37 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สัญลักษณ์
สมมติฐานที่ 2c: แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้- เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน	H2c: SCMP → OPA → SBCA
สมมติฐานที่ 2d: แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้- เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน และ คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ	H2d: SCMP → OPA → VTC → SBCA
สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อ ปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน	
สมมติฐานที่ 3a: ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการ แข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน	H3a: PAC → SBCA
สมมติฐานที่ 3b: ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ มีอิทธิพล ทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการ แข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านคุณค่าที่ ลูกค้าได้รับ	H3b: PAC → VTC → SBCA
สมมติฐานที่ 3c: ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ มีอิทธิพล ทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการ แข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านความ คล่องตัวในการดำเนินงาน	H3c: PAC → OPA → SBCA
สมมติฐานที่ 3d: ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ มีอิทธิพล ทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการ แข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านความคล่อง ตัวในการดำเนินงานและคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ	H3d: PAC → OPA → VTC → SBCA

จากตารางที่ 4.37 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้แทนสมมติฐานการวิจัยในแต่ละข้อ ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปอ้างอิงในการประมาณค่าอิทธิพลและสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยต่อไป

5.3.2 ผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติในแต่และเส้นทาง

ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเป็นการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่แสดงถึงระดับความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) ในแต่ละเส้นทาง โดยจะแยกการพิจารณาออกเป็น อิทธิพลทางตรง (Direct effect: DE) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect: IE) สำหรับค่าอิทธิพลทางตรง (DE) จะแสดงถึงตัวแปรเหตุที่มีอิทธิพลกระทบโดยตรงต่อตัวแปรผลที่มีอยู่ในตัวแบบการวิจัย ส่วนค่าอิทธิพลทางอ้อม (IE) จะแสดงถึงตัวแปรเหตุที่มีอิทธิพลกระทบทางอ้อมต่อตัวแปรผลโดยส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางที่อยู่ในตัวแบบการวิจัย ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐาน (Standardized path coefficient) ตามหลักเกณฑ์ของ Cohen (1988) ดังนี้

1. ขนาดอิทธิพลมีผลกระทบในระดับมาก (Large) หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานที่ได้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 (path coefficient ≥ 0.50)
2. ขนาดอิทธิพลมีผลกระทบในระดับปานกลาง (Medium) หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานที่ได้มีค่ามากกว่า 0.10 แต่ไม่เกิน 0.50 ($0.10 < \text{path coefficient} < 0.50$)
3. ขนาดอิทธิพลมีผลกระทบในระดับน้อย (Small) หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.10 (path coefficient ≤ 0.10)

ซึ่งสามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) ที่มีอิทธิพลกระทบของตัวแปรหนึ่งที่มีต่อตัวแปรอีกตัวหนึ่ง และค่าสถิติทดสอบที (t-value) ดังแสดงตามตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์เส้นทาง สถิติทดสอบที และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ

เส้นทางความสัมพันธ์ (Path)	สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient)	สถิติทดสอบที (t-value)	ขนาดอิทธิพล ที่มีผลกระทบ	ผลการทดสอบ เส้นทาง
SCMP \leftrightarrow PAC	0.56**	16.87	ขนาดใหญ่	มีนัยสำคัญ
SCMP \rightarrow OPA	0.87**	8.38	ขนาดใหญ่	มีนัยสำคัญ
SCMP \rightarrow VTC	0.97*	2.39	ขนาดใหญ่	มีนัยสำคัญ
SCMP \rightarrow SBCA	0.80**	5.15	ขนาดใหญ่	มีนัยสำคัญ
PAC \rightarrow OPA	0.33**	5.36	ขนาดปานกลาง	มีนัยสำคัญ
PAC \rightarrow VTC	0.51	1.84	ขนาดใหญ่	ไม่มีนัยสำคัญ
PAC \rightarrow SBCA	0.33**	5.26	ขนาดปานกลาง	มีนัยสำคัญ
OPA \rightarrow VTC	-0.74	-1.02	ขนาดใหญ่	ไม่มีนัยสำคัญ
OPA \rightarrow SBCA	0.77*	2.53	ขนาดใหญ่	มีนัยสำคัญ
VTC \rightarrow SBCA	0.95*	2.53	ขนาดใหญ่	มีนัยสำคัญ

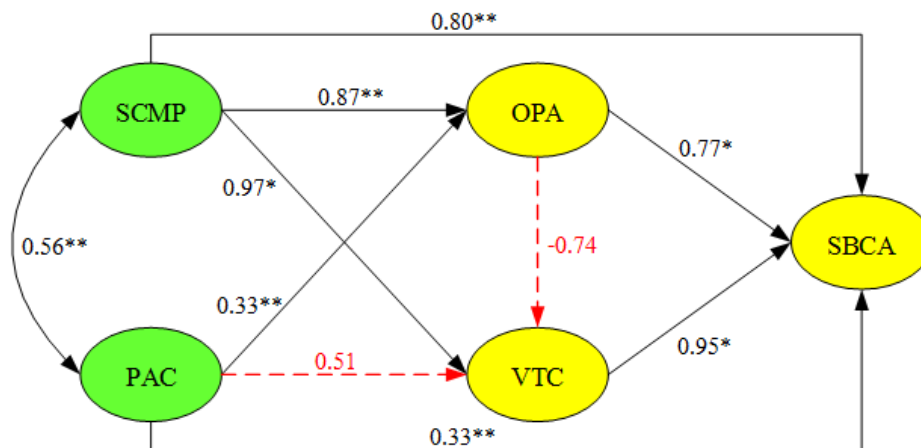
หมายเหตุ *p < 0.05 **p < 0.01

จากตารางที่ 4.38 แสดงผลการวิเคราะห์ห้อิทธิพลเชิงสาเหตุหรือเชิงอิทธิพลเส้นทางในการตรวจสอบขนาดอิทธิพลของตัวแปรหนึ่งที่มีต่ออีกตัวแปรหนึ่งตามสมมติฐานการวิจัย โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) และผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบที (t-value) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอแผนผังเส้นทางความสัมพันธ์ (Path diagram) ของตัวแบบการวิจัย (ตามภาพประกอบที่ 4.10) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของเส้นทางความสัมพันธ์ในแต่ละเส้นทาง สามารถอธิบายได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลที่มีผลกระทบต่อตัวแปรแฝง โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่วนใหญ่มีขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับมาก (Large) คือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 (Cohen, 1988) ยกเว้น เส้นทางความสัมพันธ์จากความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจไปยังความคล่องตัวในการดำเนินงาน (PAC → OPA) และเส้นทางความสัมพันธ์จากความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจไปยังความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (PAC → SBCA) ที่มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.33 ซึ่งเป็นขนาดอิทธิพลที่มีผลกระทบในระดับปานกลาง (Medium) คือมีค่ามากกว่า 0.10 แต่ไม่เกิน 0.50 โดยเส้นทางความสัมพันธ์ที่มีขนาดอิทธิพลที่มีผลกระทบในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ เส้นทางความสัมพันธ์จากแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานไปยังคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (SCMP → VTC) มีขนาดอิทธิพลที่มีผลกระทบเท่ากับ 0.97 รองลงมาคือ เส้นทางความสัมพันธ์จากคุณค่าที่ลูกค้าได้รับไปยังความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (VTC → SBCA) มีขนาดอิทธิพลที่มีผลกระทบเท่ากับ 0.95 และเส้นทางความสัมพันธ์จากแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานไปยังความคล่องตัวในการดำเนินงาน (SCMP → OPA) มีขนาดอิทธิพลที่มีผลกระทบเท่ากับ 0.87 ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบที (t-value) พบว่า ส่วนใหญ่เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรแฝง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 จำนวน 5 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานกับความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (SCMP ↔ PAC) เส้นทางความสัมพันธ์จากแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานไปยังความคล่องตัวในการดำเนินงาน (SCMP → OPA) เส้นทางความสัมพันธ์จากแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานไปยังความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SCMP → SBCA) เส้นทางความสัมพันธ์จากความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจไปยังความคล่องตัวในการดำเนินงาน (PAC → OPA) และเส้นทางความสัมพันธ์จากความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจไปยังความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (PAC → SBCA) ยกเว้น เส้นทางความสัมพันธ์จากแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานไปยังคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (SCMP → VTC) เส้นทางความสัมพันธ์จากความคล่องตัวในการดำเนินงานไปยังความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (OPA → SBCA) และเส้นทางความสัมพันธ์จากคุณค่าที่ลูกค้าได้รับไปยังความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (VTC → SBCA) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นอกจากนั้น ยังพบว่ายังมีเส้นทางความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 2 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางความสัมพันธ์จากความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจไปยังคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (PAC → VTC) และเส้นทางความสัมพันธ์จากความคล่องตัวในการดำเนินงานไปยังคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (OPA → VTC) ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงผลการวิเคราะห์ผังเส้นทางของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) และผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่าสถิติทดสอบที (t-value) ในรูปของตัวแบบโครงสร้างการวิจัย ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.11



ภาพประกอบที่ 4.11 ผังเส้นทางและค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแบบสมการ โครงสร้างความคิดได้เปรียบเทียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

หมายเหตุ * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

เส้นทึบ → หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant)

เส้นประ - - - → หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Non-Significant)

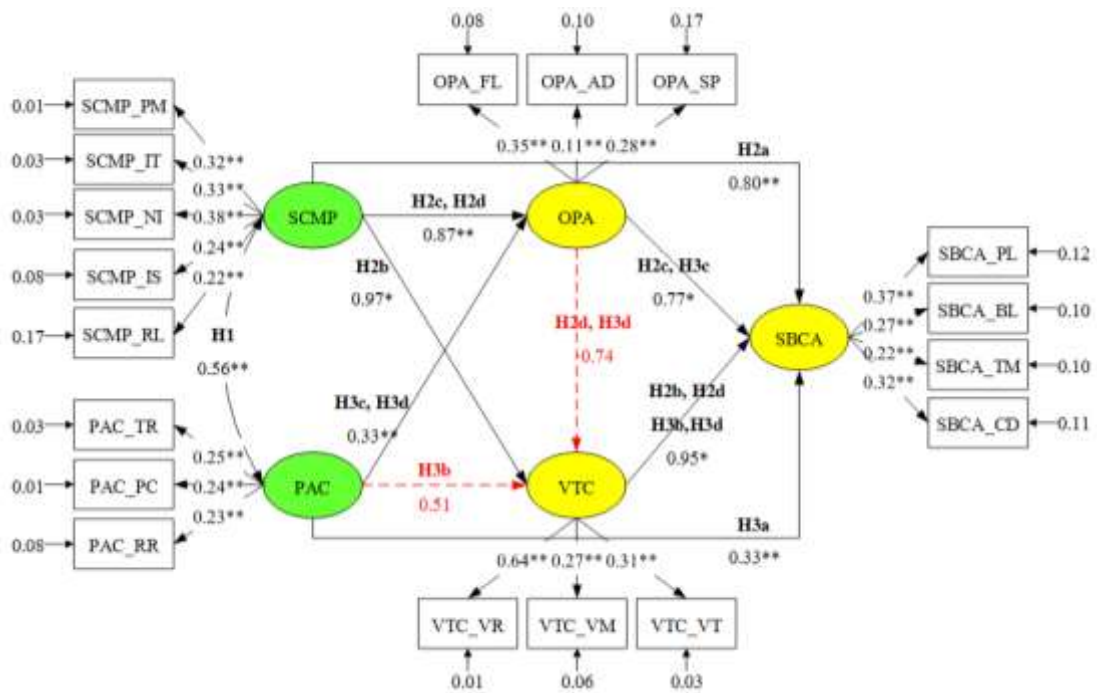
เส้นทึบ ↔ หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์ 2 ทิศทาง และเส้นทางอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant)

จากภาพประกอบที่ 4.11 แสดงผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของเส้นทาง โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) ของตัวแบบสมการ โครงสร้างการวิจัยหลังการปรับแก้โมเดลในภาพรวม พบว่า เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05 ยกเว้น มีเส้นทางความสัมพันธ์จำนวน 2 เส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ เส้นทางจากความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจไปยังคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (PAC → VTC) และเส้นทางจากความคล่องตัวในการดำเนินงานไปยังคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (OPA → VTC) ซึ่งผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เส้นทางและค่าสถิติทดสอบที (ตามตารางที่ 4.38 และภาพประกอบที่ 4.11) มาทำการประมาณค่าอิทธิพลทางตรง ประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อม และอธิบายในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.12 และตารางที่ 4.39 ต่อไป

5.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย และการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยและได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) และยังประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 18 ปัจจัย ได้แก่ การจัดการกระบวนการ (SCMP_PM) นวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT) การเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI) การแบ่งปันข้อมูล (SCMP_IS) การสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL) ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (PAC_TR) ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC) การตอบสนองในการเติมเต็มสินค้า (PAC_RR) ความยืดหยุ่น (OPA_FL) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD) ความรวดเร็ว (OPA_SP) คุณค่าจากการตอบสนอง (VTC_VR) คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (VTC_VM) คุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT) ความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL) ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL) การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD) ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งคำถามการวิจัยไว้ว่า มีปัจจัยเชิงสาเหตุอะไรที่จะส่งอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจค้าปลีก และมีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่กล่าวข้างต้นในหัวข้อที่ 5.1 – 5.3 เกี่ยวกับการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง การหาอิทธิพลเส้นทาง การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละเส้นทางด้วยค่าสถิติทดสอบที (t-value) การหาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) การหาค่าอิทธิพลทางตรง (DE) และการหาค่าอิทธิพลทางอ้อม (IE) (ตามตารางที่ 4.36 ตารางที่ 4.38 และภาพประกอบที่ 4.11) และจากผลการทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุของตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย (ตามภาพประกอบที่ 4.9) ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวมาสรุปผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของตัวแบบการวิจัย เพื่อใช้ในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย และสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังแสดงภาพประกอบที่ 4.12 และตารางที่ 4.39



ภาพประกอบที่ 4.12 โมเดลสมการ โครงสร้างของตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุล และยั่งยืน

หมายเหตุ *p < 0.05 **p < 0.01

เส้นทึบ → หมายถึง เส้นทางอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant)

เส้นประ - - - → หมายถึง เส้นทางอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Non-Significant)

เส้นทึบ ↔ หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์ 2 ทิศทาง และเส้นทางอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant)

จากภาพประกอบที่ 4.12 แสดงการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแสดงผังเส้นทางของความสัมพัทธ์เชิงสาเหตุ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ขนาดอิทธิพลของปัจจัย และสมมติฐานการวิจัยของตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย

เมื่อพิจารณาเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่า เส้นทางจากความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจไปยังคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (PAC → VTC) และเส้นทางจากความคล่องตัวในการดำเนินงานไปยังคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (OPA → VTC) เป็นเส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ในการสังเคราะห์เพื่อสรุปตัวแบบการวิจัย (ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.16) ผู้วิจัยจะทำการตัดเส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออก ซึ่งจะไม่ทำให้การสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบลดลง

นอกจากผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละเส้นทางที่พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) และค่าสถิติทดสอบที (t-value) (ตามตารางที่ 4.38 และภาพประกอบที่ 4.12) ผู้วิจัยสามารถประมาณค่าอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) ที่ส่งผลกระทบต่อ

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) และได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังแสดงตามตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 สมมติฐานการวิจัย การประมาณค่าอิทธิพล และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ค่าอิทธิพล	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ความสัมพันธ์		
H1: SCMP ↔ PAC	0.56**	ยอมรับสมมติฐาน H1
อิทธิพลทางตรง		
H2a: SCMP → SBCA	0.80**	ยอมรับสมมติฐาน H2a
H3a: PAC → SBCA	0.33**	ยอมรับสมมติฐาน H3a
อิทธิพลทางอ้อมจาก SCMP ที่มีต่อ SBCA		
H2b: SCMP → VTC → SBCA	(0.97*)(0.95*) = 0.922*	ยอมรับสมมติฐาน H2b
H2c: SCMP → OPA → SBCA	(0.87**)(0.77*) = 0.670*	ยอมรับสมมติฐาน H2c
H2d: SCMP → OPA → VTC → SBCA	(0.87**)(-0.74)(0.95*) = -0.612	ปฏิเสธสมมติฐาน H2d
รวมค่าอิทธิพลทางอ้อม	(0.922)+(0.670) = 1.591	
อิทธิพลทางอ้อมจาก PAC ที่มีต่อ SBCA		
H3b: PAC → VTC → SBCA	(0.51)(0.95*) = 0.485	ปฏิเสธสมมติฐาน H3b
H3c: PAC → OPA → SBCA	(0.33**)(0.77*) = 0.254*	ยอมรับสมมติฐาน H3c
H3d: PAC → OPA → VTC → SBCA	(0.33**)(-0.74)(0.95*) = -0.232	ปฏิเสธสมมติฐาน H3d
รวมค่าอิทธิพลทางอ้อม	0.254	

จากตารางที่ 4.39 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในภาพรวมและการประมาณค่าอิทธิพลทางตรง (DE) และอิทธิพลทางอ้อม (IE) พบว่า ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีค่ามากกว่าทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) จากการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (ตามตารางที่ 4.38 และภาพประกอบที่

- 4.11) การหาค่าอิทธิพลและการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (ตามตารางที่ 4.39 และภาพประกอบที่ 4.12) ซึ่งผู้วิจัยได้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

5.4.1 สรุปผลการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละเส้นทางที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ และ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย

จากผลการวิจัย ในการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของโมเดลการวัด (ตามตารางที่ 4.34) และการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ตามภาพประกอบที่ 4.12) เพื่อพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.30 พบว่า มีปัจจัยเชิงสาเหตุ 7 ปัจจัยจาก 18 ปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.30 โดยเรียงตามความสำคัญจากมากไปน้อย ซึ่งผู้วิจัยสามารถตอบและแนะนำได้ว่า ควรให้ความสำคัญกับด้านคุณค่าจากการตอบสนอง (VTC_VR) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.64 ในองค์ประกอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_ND) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.38 ในองค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ด้านความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.37 ในองค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ด้านความยืดหยุ่น (OPA_FL) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.35 ในองค์ประกอบความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.33 ในองค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ด้านการจัดการกระบวนการ (SCMP_PM) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.32 ในองค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.32 ในองค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) และด้านคุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.31 ในองค์ประกอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย

จากผลการวิจัย ในการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (ตามตารางที่ 4.35 ตารางที่ 4.36 และตารางที่ 4.38) และการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ตามภาพประกอบที่ 4.12 และตารางที่ 4.39) พบว่า ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรแฝงที่มีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้ดังนี้

1. แนวปฏิบัติในการจัดการ ใช้อุปทานและความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (SCMP ↔ PAC) มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
2. แนวปฏิบัติในการจัดการ ใช้อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SCMP → SBCA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
3. แนวปฏิบัติในการจัดการ ใช้อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน (SCMP → OPA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
4. แนวปฏิบัติในการจัดการ ใช้อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (SCMP → VTC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
5. ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (PAC → SBCA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
6. ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน (PAC → OPA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
7. ความคล่องตัวในการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (OPA → SBCA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
8. คุณค่าที่ลูกค้าได้รับมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (VTC → SBCA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นอกจากนั้น ยังพบว่าไม่มีเส้นทางความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรแฝงที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้ดังนี้

1. ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (PAC → VTC) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ความคล่องตัวในการดำเนินงานไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (OPA → VTC) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น สำหรับเส้นทางความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทำการตัดเส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติดังกล่าว ในการนำเสนอผลการสังเคราะห์ตัวแบบการวิจัยต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อพัฒนาตัวแบบความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย

จากผลการวิจัย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างตัวแบบการวิจัยในรูปของตัวแบบสมการ โครงสร้าง (ตามภาพประกอบที่ 4.12 และตารางที่ 4.39) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการสังเคราะห์และนำเสนอตัวแบบความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย (ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.16)

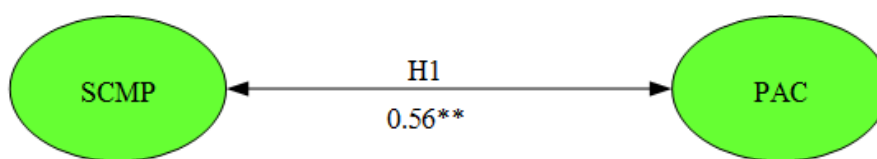
5.4.2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละเส้นทางที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย (ดังแสดงรายละเอียดของสมมติฐานการวิจัยในบทที่ 1 และได้แสดงรายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในบทที่ 2) ซึ่งได้อธิบายรายละเอียดผลการทดสอบสมมติฐานดังแสดงภาพประกอบที่ 4.13 ถึงภาพประกอบที่ 4.15 และได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังแสดงตามตารางที่ 4.40 ดังต่อไปนี้

5.4.2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 (H1) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) และความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงสมมติฐานการวิจัย H1 ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.13 และได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า

สมมติฐานที่ 1 (H1): ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)



ภาพประกอบที่ 4.13 พังเส้นทางแสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1

จากภาพประกอบที่ 4.13 แสดงผังเส้นทาง ค่าอิทธิพลที่มีผลกระทบ และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 (H1: SCMP \leftrightarrow PAC) พบว่า ยอมรับสมมติฐาน H1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.56 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 16.87 (ตามตารางที่ 4.38) และมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.56 (ตามตารางที่ 4.39) ดังนั้น สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานกับปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีค่าอิทธิพลที่มีผลกระทบซึ่งกันและกันเท่ากับ 0.56

5.4.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 (H2) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรเหตุซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอกคือ แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายในคือ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงสมมติฐานการวิจัย H2 ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.14 และได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า

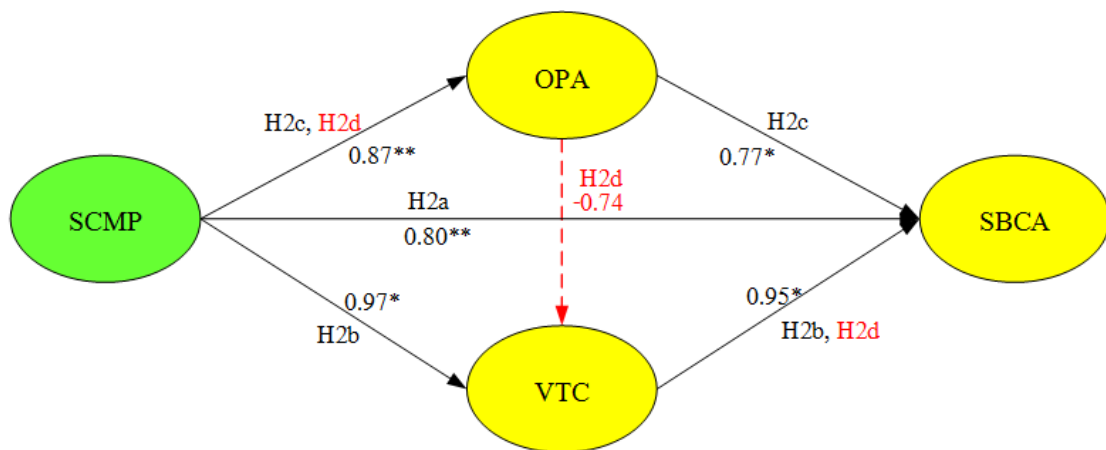
สมมติฐานที่ 2 (H2) : ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) แบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2a (H2a) : แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)

สมมติฐานที่ 2b (H2b) : แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ผ่านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)

สมมติฐานที่ 2c (H2c) : แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA)

สมมติฐานที่ 2d (H2d) : แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)



ภาพประกอบที่ 4.14 ผังเส้นทางแสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2

จากภาพประกอบที่ 4.14 แสดงผังเส้นทาง ค่าอิทธิพลที่มีผลกระทบ และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 สรุปได้ดังนี้

1. ยอมรับสมมติฐานที่ H2a (SCMP → SBCA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องด้วยเส้นทางจาก SCMP → SBCA มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.80 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 5.15 (ตามตารางที่ 4.38) และมีค่าอิทธิพลทางตรง

เท่ากับ 0.80 (ตามตารางที่ 4.39) ดังนั้น สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการ ไซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงที่มีผลกระทบเท่ากับ 0.80

2. ยอมรับสมมติฐานที่ H2b (SCMP → VTC → SBCA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องด้วยเส้นทางจาก SCMP → VTC มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.97 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 2.39 และเส้นทางจาก VTC → SBCA มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.95 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 2.53 (ตามตารางที่ 4.38) ซึ่งได้ค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.922 (ตามตารางที่ 4.39) ดังนั้น สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการ ไซ่อุปทานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านปัจจัยด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมที่มีผลกระทบเท่ากับ 0.92

3. ยอมรับสมมติฐานที่ H2c (SCMP → OPA → SBCA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องด้วยเส้นทางจาก SCMP → OPA มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.87 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 8.38 และเส้นทางจาก OPA → SBCA มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.77 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 2.53 (ตามตารางที่ 4.38) ซึ่งได้ค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.670 (ตามตารางที่ 4.39) ดังนั้น สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการ ไซ่อุปทานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมที่มีผลกระทบเท่ากับ 0.67

4. ปฏิเสธสมมติฐานที่ H2d (SCMP → OPA → VTC → SBCA) เนื่องด้วยเส้นทางจาก OPA → VTC ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ตามตารางที่ 4.38) ผู้วิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐาน H2d ถึงแม้ว่า เส้นทางจาก SCMP → OPA จะมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.87 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 8.38 และเส้นทางจาก VTC → SBCA จะมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.95 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 2.53 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการ ไซ่อุปทานไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน เมื่อผ่านปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน และปัจจัยด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

5.4.2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 (H3) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรเหตุซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอกคือ ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ที่มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายในคือ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่าง

สมมูลและยั่งยืน (SBCA) ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงสมมติฐานการวิจัย H3 ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.15 และได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า

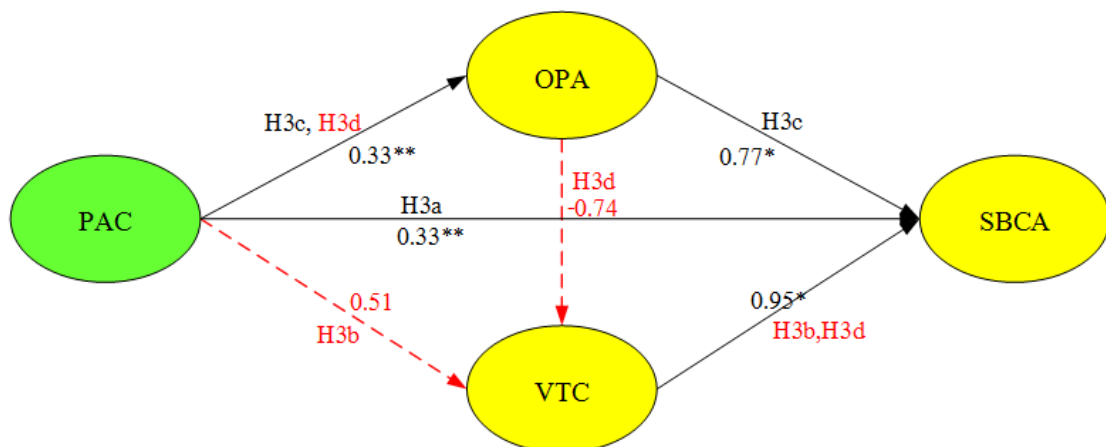
สมมติฐานที่ 3 (H3) : ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมมูลและยั่งยืน (SBCA) แบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3a (H3a) : ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมมูลและยั่งยืน (SBCA)

สมมติฐานที่ 3b (H3b) : ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมมูลและยั่งยืน (SBCA) ผ่านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)

สมมติฐานที่ 3c (H3c) : ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมมูลและยั่งยืน (SBCA) ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA)

สมมติฐานที่ 3d (H3d) : ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมมูลและยั่งยืน (SBCA) ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)



ภาพประกอบที่ 4.15 พังเส้นทางแสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3

จากภาพประกอบที่ 4.15 แสดงพังเส้นทาง ค่าอิทธิพลที่มีผลกระทบ และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 สรุปได้ดังนี้

1. ขอมรับสมมติฐานที่ H3a (PAC → SBCA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องด้วยเส้นทางจาก PAC → SBCA มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้น-

ทางเท่ากับ 0.33 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 5.26 (ตามตารางที่ 4.38) และมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.33 (ตามตารางที่ 4.39) ดังนั้น สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงที่มีผลกระทบเท่ากับ 0.33

2. ปฏิเสธสมมติฐานที่ H3b (PAC → VTC → SBCA) เนื่องด้วยเส้นทางจาก PAC → VTC ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ตามตารางที่ 4.38) ผู้วิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐาน H3d ถึงแม้ว่าเส้นทางจาก VTC → SBCA จะมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.95 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 2.53 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน เมื่อผ่านปัจจัยด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

3. ยอมรับสมมติฐานที่ H3c (PAC → OPA → SBCA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องด้วยเส้นทางจาก PAC → OPA มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.33 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 5.36 และเส้นทางจาก OPA → SBCA มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.77 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 2.53 (ตามตารางที่ 4.38) ซึ่งมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.254 (ตามตารางที่ 4.39) ดังนั้น สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมที่มีผลกระทบเท่ากับ 0.25

4. ปฏิเสธสมมติฐานที่ H3d (PAC → OPA → VTC → SBCA) เนื่องด้วยเส้นทางจาก OPA → VTC ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ตามตารางที่ 4.38) ผู้วิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐาน H3d ถึงแม้ว่า เส้นทางจาก PAC → OPA จะมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.33 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 5.36 และเส้นทางจาก VTC → SBCA มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.95 ด้วยค่าสถิติทดสอบที่เท่ากับ 2.53 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน เมื่อผ่านปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน และปัจจัยด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (สมมติฐานที่ 1 ถึงสมมติฐานที่ 3) ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในภาพรวม ดังแสดงตามตารางที่ 4.40

ตารางที่ 4.40 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยและค่าอิทธิพล

สมมติฐานการวิจัย	ค่าอิทธิพล ที่มีผลกระทบ	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
H1: ปัจจัยแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ	0.56	ยอมรับสมมติฐาน
H2a: แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน	0.80	ยอมรับสมมติฐาน
H2b: แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ	0.92	ยอมรับสมมติฐาน
H2c: แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน	0.67	ยอมรับสมมติฐาน
H2d: แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ	-0.61	ปฏิเสธสมมติฐาน
H3a: ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน	0.33	ยอมรับสมมติฐาน
H3b: ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ	0.48	ปฏิเสธสมมติฐาน
H3c: ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน	0.25	ยอมรับสมมติฐาน
H3d: ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงานและคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ	-0.23	ปฏิเสธสมมติฐาน

จากตารางที่ 4.40 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในภาพรวมและค่าอิทธิพลที่มีผลกระทบในแต่ละสมมติฐานการวิจัย ซึ่งเกิดจากการประมาณค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานส่วนใหญ่ยอมรับสมมติฐาน แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหตุมีอิทธิพลกระทบต่อตัวแปรผล ยกเว้น สมมติฐาน H2d H3b และ H3d ที่ปฏิเสธสมมติฐาน แสดงว่าตัวแปรเหตุไม่มีอิทธิพลกระทบต่อตัวแปรผล และเมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลที่มีผลกระทบ พบว่า สมมติฐาน H2b (SCMP → VTC → SBCA) มีค่าอิทธิพลมากที่สุด ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.92 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการ โซ่อุปทานมีอิทธิพลทางอ้อมผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนโดยส่งผ่านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ หรืออธิบายได้ว่า ถ้าองค์กรธุรกิจมีแนวปฏิบัติในการจัดการ โซ่อุปทานอย่างชัดเจน โดยผ่านการสร้างคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับมากขึ้นเท่าไร องค์กรธุรกิจก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในทางธุรกิจอย่างสมดุลและยั่งยืนมากยิ่งขึ้นด้วยร้อยละ 92 รองลงมาคือ สมมติฐาน H2a (SCMP → SBCA) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการ โซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.80 อธิบายได้ว่า ถ้าองค์กรธุรกิจมีแนวปฏิบัติในการจัดการ โซ่อุปทานอย่างชัดเจนก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในทางธุรกิจอย่างสมดุลและยั่งยืนมากยิ่งขึ้นด้วยร้อยละ 80 ซึ่งผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำเสนอตัวแบบการวิจัย “ตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย ในประเทศไทย” ต่อไป

จึงกล่าวได้ว่า การที่องค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติในการจัดการ โซ่อุปทานขององค์กร (SCMP) นอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนให้กับองค์กร (SBCA) แล้ว ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนให้กับองค์กร (SBCA) โดยผ่านการสร้างคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากองค์กร (VTC) และการทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรกหรือตัวแปรส่งผ่าน (Mediators) หรือในอีกมุมมองหนึ่ง การที่องค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) นอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนให้กับองค์กร (SBCA) แล้ว ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนให้กับองค์กร (SBCA) โดยการทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรกหรือตัวแปรส่งผ่าน

5.5 สรุปผลการสังเคราะห์ตัวแบบการวิจัย

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิคสถิติ โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ตัวแปรที่มีอยู่ในตัวแบบการวิจัยของผู้วิจัยทั้ง 18 ตัวแปร มี

ความสัมพันธ์กันเชิงโครงสร้างโดยมีเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง 8 เส้นทาง มีนัยสำคัญทางสถิติ จากทั้งหมด 10 เส้นทาง จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (H1 – H3) (ดังมีรายละเอียดตามข้อที่ 5.4.1 – 5.4.3) พบว่า มีเส้นทางความสัมพันธ์ 2 เส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ เส้นทางจากความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจไปยังคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (PAC → VTC) และเส้นทางจากความคล่องตัวในการดำเนินงานไปยังคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (OPA → VTC) ซึ่งในการนำเสนอตัวแบบการวิจัยโดยสรุป ผู้วิจัยจะตัดเส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะพบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 18 ตัวแปร ที่อยู่ภายใต้แนวคิดของการศึกษาวิจัยของ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ซึ่งทั้ง 5 แนวคิดนี้ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal relationship) ตั้งบนพื้นฐานแนวคิดการตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Consumer Response: ECR) แนวคิดกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Chain Process) แนวคิดการวัดคะแนนแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) และบนพื้นฐานของทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage Theory) และทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain Theory)

จึงสรุปได้ว่า ผลจากการสังเคราะห์ตัวแบบการวิจัยในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบมีจำนวน 8 เส้นทาง และมีเส้นทางย่อยจากองค์ประกอบ(ตัวแปรแฝง) ไปยังปัจจัย(ตัวแปรสังเกตได้) จำนวน 18 เส้นทาง โดยเส้นทางหลักทั้ง 8 เส้นทาง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. เส้นทาง SCMP ↔ PAC อธิบายได้ว่า แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์กับความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.56
2. เส้นทาง SCMP → SBCA อธิบายได้ว่า แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.80
3. เส้นทาง SCMP → OPA อธิบายได้ว่า แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.87
4. เส้นทาง SCMP → VTC อธิบายได้ว่า แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.97
5. เส้นทาง PAC → SBCA อธิบายได้ว่า ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.33
6. เส้นทาง PAC → OPA อธิบายได้ว่า ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.33

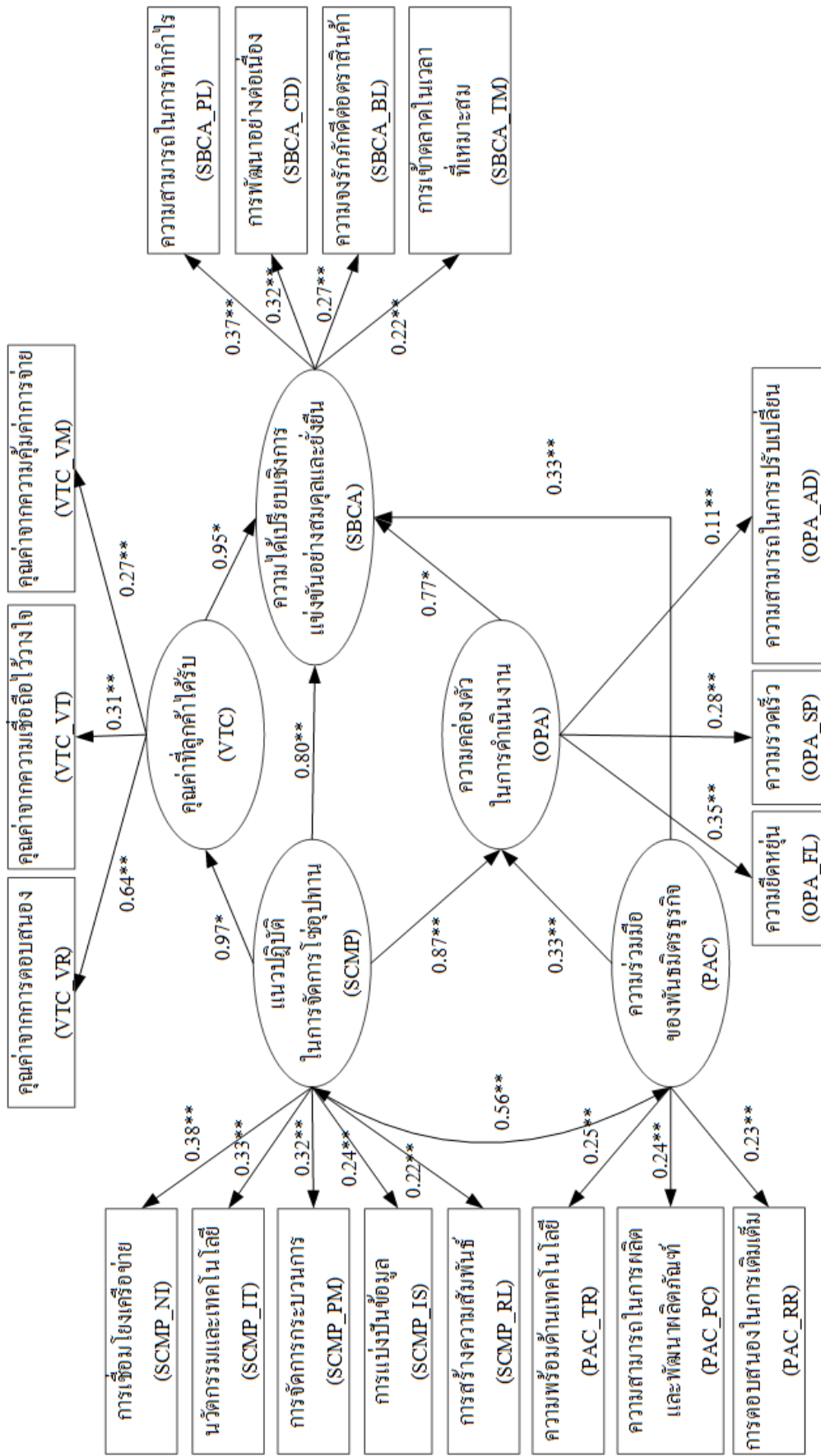
7. เส้นทางการดำเนินงาน OPA → SBCA อธิบายได้ว่า ความคล่องตัวในการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.77

8. เส้นทางการดำเนินงาน VTC → SBCA อธิบายได้ว่า คุณค่าที่ลูกค้าได้รับมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.95

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยที่เป็นตัวแปรเหตุที่มีอิทธิพลผลต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Loading factor: b) มีความสำคัญมากที่สุดคือ คุณค่าจากการตอบสนอง (VTC_VR) (b=0.64) รองลงมาคือ การเชื่อมโยงเครือข่าย (SCMP_NI) (b=0.38) ความยืดหยุ่น (OPA_FL) (b=0.35) นวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCMP_IT) (b=0.33) การจัดการกระบวนการ (SCMP_PM) (b=0.32) คุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (VTC_VT) (b=0.31) ความรวดเร็ว (OPA_SP) (b=0.28) คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (VTC_VM) (b=0.27) ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (PAC_TR) (b=0.25) ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (PAC_PC) (b=0.24) การแบ่งปันข้อมูล (SCMP_IS) (b=0.24) การตอบสนองในการเพิ่มเติมสินค้า (PAC_RR) (b=0.23) การสร้างความสัมพันธ์ (SCMP_RL) (b=0.22) และความสามารถในการปรับเปลี่ยน (OPA_AD) (b=0.11) ตามลำดับ โดยตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวนี้มีค่าสัดส่วนความผันแปรร่วมพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Square multiple correlation: R^2) สามารถอธิบายปัจจัยที่เป็นตัวแปรเหตุได้ประมาณร้อยละ 7 ถึงร้อยละ 90 (ตามตารางที่ 4.34)

และเมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ของตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน สามารถเรียงจากค่าน้ำหนักมากไปน้อยของตัวแปรสังเกตได้ได้ดังนี้ 1) ความสามารถในการทำกำไร (SBCA_PL) (b=0.37) 2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (SBCA_CD) (b=0.32) 3) ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (SBCA_BL) (b=0.27) และ 4) การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (SBCA_TM) (b=0.22) ตามลำดับ โดยตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวนี้มีค่าสัดส่วนความผันแปรร่วมพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (R^2) สามารถอธิบายปัจจัยความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนได้ประมาณร้อยละ 33 ถึงร้อยละ 48 (ตามตารางที่ 4.34)

ดังนั้น เมื่อนำผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยมาสรุปในภาพรวมจะได้ตัวแบบการวิจัย “ตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย” โดยผู้วิจัยจะเลือกนำเสนอเฉพาะสมมติฐานการวิจัยที่ได้ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่านั้น ดังนั้น จึงตัดเส้นทางความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออกไป และนำเสนอค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ของตัวแปรสังเกตได้ โดยเรียงจากค่ามากไปยังค่าน้อย แสดงในรูปของสมการ โครงสร้างการวิจัยที่ค้นพบ ตามภาพประกอบที่ 4.16 ได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 4.16 ตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย

จากภาพประกอบที่ 4.16 แสดงผลสรุปการวิจัยในการพัฒนาตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน(OPA) และปัจจัยด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับเป็นหลัก รองลงมาคือ ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานขององค์กร สำหรับตัวแปรสังเกตได้(บ่งชี้)นั้นจะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับเป็นอันดับแรก จะต้องสร้างคุณค่าให้ลูกค้าโดยให้การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ก่อน จากนั้นจึงทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ถึงคุณค่าที่เกิดจากความเชื่อมั่นไว้วางใจ จึงจะส่งผลต่อการรับรู้ที่ลูกค้าจะได้รับจากความคุ้มค่าในการจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ สำหรับปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานขององค์กรจะเริ่มจากการที่องค์กรควรให้ความสำคัญและมีความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติในการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งรวมถึงการเชื่อมโยงภายในองค์กร การเชื่อมโยงกับพันธมิตรธุรกิจ และการเชื่อมโยงกับลูกค้า จากนั้นควรมีการวางกลยุทธ์หรือนโยบายด้านนวัตกรรมและก้าวทันในด้านเทคโนโลยีขององค์กร รวมถึงมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการจัดการกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน การประสานงานกับพันธมิตรธุรกิจ และการสื่อสารกับลูกค้าขององค์กร ตลอดจนมีแนวทางในการแบ่งปันข้อมูลให้กับผู้เกี่ยวข้องที่ตลอดโซ่อุปทาน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร กับพันธมิตรธุรกิจ และกับลูกค้าขององค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยเสริมให้กับปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งควรเริ่มจากการทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน จะส่งผลให้เกิดความคล่องตัวและมีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดระหว่างการดำเนินงานได้ทันทั่วทั้ง โดยได้รับความร่วมมือจากพันธมิตรธุรกิจที่จะช่วยสนับสนุน ถ้าพันธมิตรเริ่มให้ความสำคัญและมีความพร้อมในด้านเทคโนโลยี มีความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตามที่องค์กรต้องการ รวมถึงให้ความร่วมมือและตอบสนองในการเติมเต็มสินค้าตามการสั่งซื้อที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือในกรณีฉุกเฉินตามที่องค์กรร้องขอ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างสมดุลและยั่งยืน ทำให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการทำกำไรของได้สมดุลและยั่งยืน ทำให้องค์กรมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมในการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าขององค์กรนั้นหมายถึงการที่องค์กรจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตัวสินค้าหรือการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งได้นั้น ยังต้องการบูรณาการในการวางแผนให้สินค้าหรือบริการเข้าสู่ตลาดในเวลาที่เหมาะสมกับความต้องการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive selection) ที่เป็นผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) จาก 3 องค์กร ได้แก่ 1) กลุ่มศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้าน (Home Center) 2) กลุ่มเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้าน (Home Furnishing) และ 3) กลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (Others) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นผู้บริหารองค์กรละ 3 ท่าน (รวม 9 ท่าน) ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของสงวนสิทธิ์ในการระบุชื่อองค์กรและชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ลงในรายงานการวิจัย ดังนั้น ในการสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้ คำว่า “บริษัท A” แทนกลุ่มศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้าน “บริษัท B” แทนกลุ่มเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้าน และ “บริษัท C” แทนกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท A ที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์หลักในกลุ่มศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้าน (Home Center)

“บริษัท A” หมายถึง ธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้าน (Home Center) อาทิเช่น โสมโปร โสมเวิร์ค ไทวัสดุ คูโสม โกลบอลเฮาส์ เมกาโสม เป็นต้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท A ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็นหัวข้อคำถามในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1: ความคิดเห็นทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับอุตสาหกรรมค้าปลีก

1. แนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกในอนาคตเป็นอย่างไร

ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่เกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและอุปกรณ์การซ่อมแซมบ้าน ปัจจุบันถ้าเป็นธุรกิจวัสดุก่อสร้างและตกแต่งบ้านยังถือว่าเจริญเติบโตได้ค่อนข้างดี ทำให้มีคู่แข่งค่อนข้างเยอะ แนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกในอนาคต เนื่องจากมีการขยายของผังเมืองที่อยู่อาศัย ได้กระจายตัวไปรอบนอกเมืองมากขึ้น มีโครงการหมู่บ้านเปิดค่อนข้างหลายโครงการ และอีกปัจจัยหนึ่งเลย คือมีโครงการรถไฟฟ้าในอนาคต ทำให้การแข่งขันเริ่มรุนแรงขึ้น

2. หัวใจของธุรกิจค้าปลีกคืออะไร

การบริการที่ครบวงจร มีสินค้าเกี่ยวกับบ้านและอุปกรณ์ซ่อมแซมบ้านที่มีความหลากหลาย มีการรับประกันว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ และเป็น One Stop Shopping ที่ลูกค้ามาที่นี่ที่เดียวแล้วได้ครบทุกอย่าง ในราคาก็สมเหตุสมผลไม่แตกต่างจากคู่แข่งมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับว่าใครจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่ากัน

3. อะไรคือปัญหาที่เป็นอุปสรรคของบริษัท

บริษัทเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีหน่วยงานหลายหน่วยงาน และมีระบบงานที่ซับซ้อน ทำให้มีปัญหาด้านการสื่อสาร เช่น การสื่อสารจากสำนักงานใหญ่ไปสู่สาขาต่าง ๆ เป็นไปด้วย

ความยุ่งยาก เป็นต้น บริษัทมีอัตราการเข้าออกของพนักงานค่อนข้างสูง ทำให้บางสาขามีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในตัวสินค้าไม่เพียงพอ ซึ่งอาจทำให้การให้บริการมีความล่าช้าได้

4. บริษัทมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจอย่างไร

บริษัทจะมองหาโอกาสทางธุรกิจในทุกปีจะดูที่ผลประกอบการ เพื่อหากกลยุทธ์ใหม่ ๆ หากลูกค้าในตลาดกลุ่มใหม่ ๆ มีเป้าหมายว่าต้องมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5 ต่อปี ปัจจุบันลูกค้าหลักของบริษัทเป็นลูกค้ารายย่อยคือ กลุ่มลูกค้าที่มีบ้านและต้องการต่อเติมบ้าน แต่ ณ เวลานี้คงมองแต่ลูกค้ารายย่อยอย่างเดียวไม่ได้แล้ว บริษัทจึงได้ปรับกลยุทธ์เข้าสู่ลูกค้าโครงการหรือลูกค้าที่เป็นกลุ่มผู้รับเหมาให้มากขึ้น โดยบริษัทจะมีทีมออกไปสำรวจตลาดและโครงการ

5. การบริหารพันธมิตรมีความสำคัญอย่างไร

บริษัทให้ความสำคัญกับคู่ค้าที่เป็นซัพพลายเออร์ หรือบริษัทที่บริการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าเป็นหลัก เนื่องด้วยปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเติบโตเร็วมาก ถ้าซัพพลายเออร์มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมากขึ้น ก็สามารถสนับสนุนความต้องการของบริษัทได้ดียิ่งขึ้น แต่บริษัทก็ต้องเฝ้าระวังเพราะซัพพลายเออร์อาจจะผันตัวเป็นผู้ขายเองก็ได้

6. กลยุทธ์ในการแข่งขันเป็นอย่างไร

บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจ มีการอบรมทั้งพนักงานที่เข้ามาใหม่ และพนักงานเก่า ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมีหลักสูตรเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะให้กับพนักงาน ถ้าพนักงานมีอายุงานครบก็สามารถสอบเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการได้ โดยบริษัทมีศูนย์อบรมพนักงาน เพื่อป้อนเข้าไปในสาขาที่เปิดขึ้นใหม่ และให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยการให้บริการที่ครบวงจรในรูปแบบ One Stop Shopping

ประเด็นที่ 2: ข้อมูลด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

บริษัทจะเน้นและให้ความสำคัญเรื่องบริการที่ครบวงจร การบริการจัดส่ง การติดตั้ง การบริการหลังการขาย คือเมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการ หรือซื้อสินค้าที่สาขา ถ้าเกิดมีปัญหาบริษัทก็จะมีแผนกบริการลูกค้า (Customer services) ค่อยรับเรื่องอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ติดตามผลและประสานงานให้กับบริษัทผู้ผลิตและ/หรือซัพพลายเออร์ ซึ่งบริษัทมองว่าการบริการของบริษัทดีกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ มีระบบติดตามและบริการหลังการขาย และมีความได้เปรียบที่เป็นบริษัทมหาชน มีขนาดใหญ่ มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงและแข็งแกร่ง และบริษัทยังเป็นผู้นำในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) มีสินค้าที่มีความหลากหลายทั้งแนวลึก และแนวกว้าง รับประทานได้ว่าเป็นสินค้าที่มาจากโรงงานที่ได้คุณภาพ และเป็น One Stop Shopping ลูกค้ามาที่นี่ทีเดียวได้ครบทุกอย่าง ซึ่งเป็นความได้เปรียบเชิงธุรกิจด้วยราคาก็เหมาะสมผล นอกจากนั้น บริษัทมีศักยภาพในการขยายสาขาได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครอบคลุมกับกลุ่มผู้บริโภคทุก ๆ กลุ่ม เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคมีพฤติกรรมการในการเลือกซื้อสินค้าที่เปลี่ยนไปคือ ผู้บริโภคซื้อสินค้าเพื่อตกแต่งหรือซ่อมแซมบ้านมากขึ้น ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าบ้านเก่าที่ซื้อเพื่อปรับปรุง หรือซ่อมแซม นอกจากนี้

ยังได้รับผลดีจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งในแถบชานเมือง และตามแนวรถไฟฟ้า ดังนั้น บริษัทจึงต้องพัฒนากลยุทธ์ และตลาดใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต

ประเด็นที่ 3: ข้อมูลด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

บริษัทมีการวางแผนและขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลกับทุกสาขา มีระบบการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าเป็นสมาชิก มีโครงข่ายการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์หลัก บริษัทใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นช่องทางที่เข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น เช่น การจัดทำเว็บไซต์ เฟลคบุ๊ก การส่งข่าวสารผ่านทางไลน์ของบริษัท การตั้งซ้อสินค้าออนไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทยังมีการสำรวจพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า และมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่ 4: ข้อมูลด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

บริษัทมีการจัดประชุมกับซัพพลายเออร์หลักประมาณปีละสองครั้ง เพื่อบอกทิศทางของบริษัท และร่วมกันกำหนดแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน เพื่อช่วยกันลดต้นทุนในการจัดการและการดำเนินงานของทั้งสองฝ่าย มีการทำงานกันอย่างใกล้ชิดเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ทราบจำนวนสินค้าที่ต้องการและเวลาที่ต้องจัดส่งสินค้า เช่น ข้อมูลการตั้งซ้อสินค้าและเวลาที่ต้องการให้จัดส่ง นอกจากนี้ มีการแจ้งแนวโน้มของสินค้าและรูปแบบสินค้าที่ลูกค้าต้องการในอนาคต เพื่อให้ซัพพลายเออร์บอกถึงข้อจำกัด และความสามารถในการผลิตสินค้าตามที่บริษัทต้องการ

ประเด็นที่ 5: ข้อมูลด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน

บริษัทใช้ประโยชน์ข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการทราบถึงปัญหาว่าเกิดจากสาเหตุอะไร จากตัวสินค้าเอง หรือจากสาขา เพื่อให้มีความรวดเร็วในการแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ใหม่ ๆ ข้อที่สำคัญคือ ระบบงานมีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของบริษัท การที่ทำให้บริษัทมีข้อมูลเพียงพอต่อการให้บริการ หรือการออกแบบบริการใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วขึ้น

ประเด็นที่ 6: ข้อมูลด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

มีสินค้าเกี่ยวกับบ้านและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับบ้านที่มีความหลากหลายทั้งแนวลิค และแนวกว้าง รับประกันว่าเป็นสินค้าที่ผลิตจากโรงงานที่มีคุณภาพ ในราคาก็สมเหตุสมผล เมื่อลูกค้าเข้ามาที่นี่ที่เดียวจะได้ครบทุกอย่าง ทั้งสินค้า บริการออกแบบและติดตั้ง บริการจัดส่งสินค้า บริการดูแลซ่อมแซมบ้านตลอด 24 ชั่วโมง เป็น One Stop Shopping นอกจากนี้ ยังมีระบบการผ่อนชำระ มีช่างช่วยเหลือระบบง่าย ๆ ดัดมุ้งลวด ปูกระเบื้อง Build In และจุดขายอีกอย่างหนึ่งคือ มีการออกแบบห้องตัวอย่าง (Model room) ทำให้ลูกค้ามีแนวทางในการตกแต่งและเกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration) เช่น อยากรู้ห้องน้ำในฝัน โสมเรียเตอร์ในฝัน เป็นต้น ประกอบกับมีจำนวนสาขาที่ครอบคลุม ซึ่งตั้งอยู่ในทำเลที่ดี ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายมากขึ้น

6.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท B ที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์หลักในกลุ่มเฟอร์นิเจอร์และ สินค้าตกแต่งบ้าน (Home Furnishing)

“บริษัท B” หมายถึง ธุรกิจค้าปลีกกลุ่มเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้าน (Home Furnishing) อาทิเช่น อินเด็กซ์ลิฟวิ่งมอลล์ เอสบีเฟอร์นิเจอร์ อิกาย โมเดิร์นฟาร์ม ชิค-รีพับลิก และคอนเซ็ปท์ เป็นต้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท B ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็นหัวข้อคำถามในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1: ความคิดเห็นทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับอุตสาหกรรมค้าปลีก

1. แนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกในอนาคตเป็นอย่างไร

ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่ใช้ในการตกแต่งที่อยู่อาศัย มีเติบโตในเกณฑ์ดี ถึงแม้ว่าปัจจุบันค่าครองชีพสูงขึ้น แต่แนวโน้มธุรกิจในกลุ่มนี้ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องด้วยมีการออกแบบเฟอร์นิเจอร์ในแบบใหม่ ๆ ให้มีความเหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภค หรือการออกแบบเฟอร์นิเจอร์เพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุมีมากขึ้น

2. หัวใจของธุรกิจค้าปลีกคืออะไร

การให้บริการที่ครบวงจรและสามารถตอบสนองไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคในแต่ละช่วงอายุ และรายได้ ในราคาที่ผู้บริโภคสามารถจับต้องได้

3. อะไรคือปัญหาที่เป็นอุปสรรคของบริษัท

การที่พฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว ทำให้สินค้าบางประเภทผลิตออกมามากกว่าความต้องการของผู้บริโภค ทำให้ต้องมีการนำสินค้าออกมลดราคา และอีกประการหนึ่งคือ สินค้าในกลุ่มเฟอร์นิเจอร์ต้องใช้พื้นที่ในการโชว์สินค้าและต้องผลิตออกมาเตรียมไว้ก่อน ซึ่งทำให้บริษัทต้องมีต้นทุนในการสต็อกสินค้า

4. บริษัทมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจอย่างไร

บริษัทกำลังมองหาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการออกแบบ เพื่อช่วยในการลดพื้นที่ในการจัดเก็บและการสต็อกสินค้า โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเข้าถึงลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ ทั้งลูกค้ารายย่อย และลูกค้าโครงการ เช่น ให้ลูกค้าออกแบบเฟอร์นิเจอร์ที่อยากได้ได้ด้วยตนเอง หรือทำในลักษณะการผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make to order) ให้มากขึ้น

5. การบริหารพันธมิตรมีความสำคัญอย่างไร

การมองหาคู่ค้าที่เป็นซัพพลายเออร์ที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าหรือชิ้นส่วนของสินค้าได้ตามที่บริษัทต้องการ

6. กลยุทธ์ในการแข่งขันเป็นอย่างไร

บริษัทให้ความสำคัญกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ของกลุ่มผู้บริโภคในแต่ละช่วงอายุ มีความปลอดภัย และในราคาที่ผู้บริโภคสามารถจับต้องได้

ประเด็นที่ 2: ข้อมูลด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

บริษัทจะเน้นและให้ความสำคัญเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ของกลุ่มผู้บริโภคในแต่ละช่วงอายุ มีความปลอดภัย และในราคาที่เหมาะสม มีการบริการจัดตั้งและติดตั้ง มีสินค้าที่มีความหลากหลายแต่สินค้ายังต้องคงคุณภาพไว้ เพื่อให้ครอบคลุมกับกลุ่มผู้บริโภคทุก ๆ กลุ่ม ทั้งในกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่กำลังเริ่มสร้างครอบครัว กลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อและมีพฤติกรรมชื่นชอบในการตกแต่งที่อยู่อาศัย นอกจากนี้ ยังได้รับผลดีจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีการสร้างคอนโดมิเนียมมากขึ้น ทำให้การออกแบบเฟอร์นิเจอร์ควรมีขนาดเล็กลงแต่ยังมีฟังก์ชันการใช้งานครบถ้วน ดังนั้น บริษัทจึงต้องพัฒนากลยุทธ์ และตลาดในกลุ่มใหม่ ๆ

ประเด็นที่ 3: ข้อมูลด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

บริษัทมีการวางแผนและขั้นตอนในการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำคือผู้จัดหาวัตถุดิบ กลางน้ำคือผู้ผลิต ผู้จำหน่าย และผู้ขนส่ง จนถึงปลายน้ำคือผู้บริโภค โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเชื่อมโยงการทำงาน เพื่อช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการขนส่ง เป็นต้น เพื่อเป็นกลไกลดด้านราคาและคุณภาพสินค้า ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความไว้วางใจในตัวสินค้าและบริการ

ประเด็นที่ 4: ข้อมูลด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

บริษัทมีการร่วมมือกับโรงงานที่ผลิตสินค้าเพื่อบอกทิศทางและกำหนดแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน เพื่อช่วยกันลดต้นทุนในการจัดการการดำเนินงาน และการปรับตัวทางธุรกิจในสถานะต่าง ๆ เช่น ค่าครองชีพของผู้บริโภคที่สูงขึ้น เป็นต้น และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างเร็ว

ประเด็นที่ 5: ข้อมูลด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน

บริษัทใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ และกระบวนการทำงานของบริษัท เพื่อทราบถึงปัญหาที่เกิดจากสาเหตุอะไร สามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลาที่ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้บริโภค

ประเด็นที่ 6: ข้อมูลด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

มีสินค้าที่มีความหลากหลายรองรับความต้องการได้ทุกกลุ่มผู้บริโภค มีความหลากหลายในด้านราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพที่ผู้บริโภคยอมรับได้ มีการออกแบบโซลูชันซึ่งเป็นการจำลองห้องตัวอย่างถ้าซื้อเฟอร์นิเจอร์หรือของตกแต่งชิ้นนี้ไปแล้ว จะนำไปจัดวางอย่างไรให้เหมาะสมกับที่อยู่อาศัยของลูกค้า ซึ่งเป็นการช่วยลูกค้าในการตัดสินใจซื้อ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มยอดขายของบริษัทไปในตัวด้วย

6.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท C ที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์หลักในกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ

(Others)

“บริษัท C” หมายถึง ธุรกิจค้าปลีกกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (Others) อาทิเช่น บุญถาวร โฮมมาร์ท แกรนด์โฮมมาร์ท เป็นต้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท C ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็นหัวข้อคำถามในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1: ความคิดเห็นทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับอุตสาหกรรมค้าปลีก

1. แนวโน้มการขายตัวของธุรกิจค้าปลีกในอนาคตเป็นอย่างไร

ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้างและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับบ้าน รวมถึงของใช้ที่ใช้ตกแต่งบ้าน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการขยายสาขาไปตามต่างจังหวัดที่เป็นแหล่งชุมชนมากขึ้น เนื่องจากมีการกระจายตัวของชุมชนไปรอบนอกเมืองมากขึ้น

2. หัวใจของธุรกิจค้าปลีกคืออะไร

การให้บริการที่ครบวงจร มีสินค้าที่มีความหลากหลาย มีคุณภาพ สามารถตอบสนองไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคในราคาที่จับต้องได้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

3. อะไรคือปัญหาที่เป็นอุปสรรคของบริษัท

สินค้าในกลุ่มนี้ต้องใช้พื้นที่ในการจัดเก็บและต้องมีสินค้าคงคลังให้เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งระดับรายได้ของผู้บริโภคและค่าครองชีพในครัวเรือนเป็นตัวแปรสำคัญต่อการเติบโตของบริษัทค่อนข้างมาก

4. บริษัทมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจอย่างไร

บริษัทกำลังมองหาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการออกแบบเพื่อช่วยในการลดพื้นที่ในการจัดเก็บ การสต็อกสินค้า รวมถึงการออกแบบวัสดุก่อสร้างโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยมากขึ้น เช่น วัสดุก่อสร้างชนิดใหม่ ๆ ที่ช่วยป้องกันอัคคีภัย หรือชนิดที่ช่วยยืดอายุการใช้งาน เป็นต้น รวมทั้งการคิดค้นให้วัสดุต่าง ๆ มีต้นทุนที่ต่ำลง เพื่อให้ผู้บริโภค หรือผู้รับเหมาเลือกซื้อได้ง่ายขึ้น

5. การบริหารพันธมิตรมีความสำคัญอย่างไร

การรวมคิดค้นวัสดุก่อสร้างชนิดใหม่ ๆ กับคู่ค้าที่เป็นซัพพลายเออร์หรือโรงงานผลิต เพื่อตอบโจทย์การลดโลกร้อน การลดมลพิษกับสิ่งแวดล้อม หรือผลิตภัณฑ์แบบ Eco-design ให้มากขึ้น มีการระบบ GIS ในการติดตามการขนส่งสินค้า

6. กลยุทธ์ในการแข่งขันเป็นอย่างไร

บริษัทให้ความสำคัญกับการออกแบบวัสดุก่อสร้างชนิดใหม่ ๆ ด้วยการคิดค้นเทคโนโลยีที่มีความปลอดภัย และการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภค

ประเด็นที่ 2: ข้อมูลด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

บริษัทจะเน้นและให้ความสำคัญเรื่องการออกแบบวัสดุก่อสร้างชนิดใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และปลอดภัยในการอยู่อาศัย มีแผนกบริการลูกค้า (Customer service) ค่อยรับเรื่องอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า คอยติดตามผล และประสานงานให้กับบริษัทผู้ผลิตและ/หรือซัพพลายเออร์ในการให้บริการขนส่งสินค้า บริษัทมีการขยายสาขาได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครอบคลุมทุกพื้นที่

ประเด็นที่ 3: ข้อมูลด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

บริษัทมีการวางแผนขั้นตอนในการออกแบบ การผลิต และการขนส่ง โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเชื่อมโยงการทำงาน เพื่อช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน และอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคในการติดตามสินค้า ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความไว้วางใจในตัวสินค้าและการให้บริการของบริษัท

ประเด็นที่ 4: ข้อมูลด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

บริษัทมีการร่วมมือกับโรงงานผลิตสินค้า มีการทำงานกันอย่างใกล้ชิดในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อบอกทิศทางและแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน ช่วยกันลดต้นทุนในการดำเนินงาน และการปรับตัวธุรกิจตามสภาวการณ์ นอกจากนั้น การบอกถึงแนวโน้มและรูปแบบสินค้าในอนาคต เพื่อให้ซัพพลายเออร์บอกถึงข้อจำกัดและขีดความสามารถในการผลิตสินค้าตามที่บริษัทต้องการ

ประเด็นที่ 5: ข้อมูลด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน

บริษัทใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ และกระบวนการทำงานของบริษัท ทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดจากสาเหตุอะไร เพื่อให้มีความรวดเร็วในการแก้ปัญหาได้อย่างทันทั่วถึง ให้มีข้อมูลเพียงพอต่อการออกแบบวัสดุก่อสร้างใหม่ ๆ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วขึ้น

ประเด็นที่ 6: ข้อมูลด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

มีวัสดุที่มีความหลากหลายรองรับความต้องการได้ทุกกลุ่มผู้บริโภค ในราคาที่สมเหตุสมผล มีรับประกันคุณภาพสินค้า มีการจัดส่งสินค้าตามวันเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ มีจำนวนสาขาที่ครอบคลุม ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีระบบการผ่อนชำระ ทำให้ช่วยลดภาระและช่วยการตัดสินใจซื้อของลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มยอดขายของบริษัท

6.4 สรุปผลการสัมภาษณ์ในภาพรวม

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 3 องค์กรธุรกิจค้าปลีก ซึ่งเป็นธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) พบว่า ผู้บริหารมีมุมมองเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกว่ายังเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะมีคู่แข่งค่อนข้างเยอะ แต่ก็ยังสามารถทำกำไรได้ แนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกในอนาคตยังมีการขยายสาขาไปตามต่างจังหวัดที่เป็นแหล่งชุมชนมาก

ขึ้น เนื่องจากมีการขยายของฝั่งเมืองที่อยู่อาศัย มีการกระจายตัวของชุมชน ไปรอบนอกเมืองมากขึ้น มีโครงการหมู่บ้าน คอนโดมิเนียมเปิดโครงการอย่างต่อเนื่อง อีกปัจจัยหนึ่งคือ มีโครงการรถไฟฟ้าที่จะมีในอนาคต ทำให้การแข่งขันเริ่มรุนแรงขึ้น โดยที่หัวใจของธุรกิจค้าปลีกก็คือ การให้บริการที่ครบวงจร มีสินค้าที่มีความหลากหลาย มีคุณภาพ และสามารถตอบสนองไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคในแต่ละช่วงอายุ และรายได้ ในราคาที่คุณบริโภคจำเป็นต้องได้ ในขณะที่ ก็ยังมีปัญหาที่เป็นอุปสรรคคือการที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่มีหลายหน่วยงานและมีระบบงานที่ซับซ้อน ทำให้มีปัญหาด้านการสื่อสาร การที่พฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็วทำให้บางบริษัทปรับตัวไม่ทัน ซึ่งสินค้าในกลุ่มนี้บางประเภทต้องใช้พื้นที่ในการจัดเก็บในคลังสินค้าและมีสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการ ปัญหาอีกอย่างหนึ่งก็คือ ระดับรายได้ของผู้บริโภคและค่าครองชีพในครัวเรือนเป็นตัวแปรสำคัญต่อการเติบโตของธุรกิจค่อนข้างมาก แต่อย่างไรก็ตาม เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจก็ยังคงต้องมองหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ลูกค้านในตลาดกลุ่มใหม่ ๆ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ช่วยลดพื้นที่ในการจัดเก็บและสต็อกสินค้า และการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่เป็นซัพพลายเออร์ยังคงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากจะช่วยสนับสนุนให้ผู้ประกอบการค้าปลีกมีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ มากขึ้น สำหรับกลยุทธ์ในการแข่งขันยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจ และให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยการบริการที่ครบวงจร (One Stop Shopping) การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้มีความปลอดภัยและเหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ของกลุ่มผู้บริโภคในแต่ละช่วงอายุ และในราคาที่คุณบริโภคสามารถจำเป็นต้องได้ ซึ่งผู้วิจัยได้เรียงตามลำดับการให้ความสำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน องค์กรธุรกิจค้าปลีกเน้นและให้ความสำคัญกับการบริการที่ครบวงจร การบริการจัดส่ง การติดตั้ง และการบริการหลังการขาย เมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการหรือซื้อสินค้าแล้วเกิดปัญหาที่จะมีแผนกบริการลูกค้า (Customer service) ค่อยรับเรื่องอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า คอยติดตามผล และประสานงานให้กับผู้ผลิตและ/หรือซัพพลายเออร์ มีสินค้าที่มีความหลากหลายทั้งแนวลึก แนวกว้าง และต้องรับประกันได้ว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ เป็น One Stop Shopping คือลูกค้ามาที่นี่ทีเดียวได้ครบทุกอย่าง การมีศักยภาพในการขยายสาขาได้อย่างต่อเนื่อง ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคทุก ๆ กลุ่ม เพื่อรองรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งในแถบชานเมือง และตามแนวรถไฟฟ้า จึงต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ และการหาตลาดใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต รวมถึงการให้ความสำคัญกับการออกแบบผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ให้มีความปลอดภัยและเหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ของกลุ่มผู้บริโภคในแต่ละช่วงอายุ และในราคาที่คุณบริโภคจำเป็นต้องได้

2. ด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ องค์กรธุรกิจค้าปลีกให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ตรงจุดสูงสุด เพราะจะทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบ

ในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งในการครองใจลูกค้า มีลูกค้าที่มีความภักดีกับองค์กร ซึ่งองค์กรควรรักษาฐานลูกค้าไว้ให้เป็นลูกค้าขององค์กรให้นานที่สุด ทำให้สามารถสร้างความสามารถในการทำกำไรได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง แต่ในขณะเดียวกัน การที่องค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้นั้น จำเป็นจะต้องสร้างให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น และไว้วางใจในตัวองค์กรว่า เมื่อมาซื้อสินค้าหรือบริการกับองค์กรแล้ว จะมีสินค้าหรือบริการที่หลากหลาย มีความสามารถที่จะส่งมอบสินค้าหรือบริการได้อย่างทันท่วงทีในเวลาที่เหมาะสมตามที่ลูกค้าต้องการ

3. ด้านแนวปฏิบัติในการจัดการ โซลูชัน องค์กรธุรกิจค้าปลีกให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการในขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน เพื่อให้มีการเชื่อมโยงข้อมูล การแบ่งปันข้อมูล เช่น ข้อมูลโปรโมชัน ข้อมูลสินค้าพร้อมขาย ข้อมูลสินค้าคงคลัง ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลนโยบายและทิศทางในอนาคตขององค์กร เป็นต้น โดยอาศัยนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน ให้ขั้นตอนการทำงานมีความกระชับ รวดเร็ว และคล่องตัวมากขึ้น รวมถึงมีการเพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าหรือบริการได้ง่ายขึ้น การส่งข้อมูลข่าวสารหรือกิจกรรมให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการใช้องค์กรจากระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ในการศึกษาพฤติกรรม และความชอบของลูกค้า รวมถึงต้องมีการทำงานอย่างใกล้ชิดทั้งกับพนักงานทุกภาคส่วนในองค์กรและกับพันธมิตรธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที

4. ด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ องค์กรธุรกิจค้าปลีกควรให้ความสำคัญกับการที่ลูกค้าสามารถเติมเต็มสินค้าได้อย่างทันท่วงที การจัดส่งสินค้าตามตารางเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรมีสินค้าพร้อมขายให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ถ้าพันธมิตรธุรกิจหรือซัพพลายเออร์มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยก็จะสามารถช่วยในการผลิตและพัฒนาสินค้าได้ตามที่องค์กรต้องการ รวมถึงถ้ามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยก็จะช่วยลดขั้นตอนในการสั่งซื้อสินค้า สามารถตรวจสอบสถานะสินค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งปัจจุบันลูกค้ามีการสั่งซื้อออนไลน์มากขึ้น และช่วยลดต้นทุนในจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้า หรือบางกรณีซัพพลายเออร์อาจจะกลายเป็นผู้จัดส่งสินค้าส่งตรงไปยังลูกค้าหรือบริโภคนได้โดยตรง ในกรณีนี้องค์กรค้าปลีกอาจจะต้องเฝ้าระวังและมีการปรับกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา เนื่องจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันก็จะเห็นผู้ผลิตหรือผู้นำเข้าสินค้าหลายรายที่ผันตัวเป็นผู้ขาย โดยอาศัยเทคโนโลยีในการเปิดช่องทางให้ลูกค้าเข้าถึงและสั่งซื้อสินค้าได้โดยตรง

5. ด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน องค์กรธุรกิจค้าปลีกควรให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน ปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้มีความสะดวกขึ้น รวดเร็วขึ้น และง่ายขึ้น มีหลากหลายทางเลือกแต่มุ่งไปสู่ผลลัพธ์เดียวกันคือ สามารถปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมได้ตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสะดวก คล่องตัว และสามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ เพื่อสร้างความพึงพอใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน รวมทั้งพันธมิตรธุรกิจ และลูกค้าขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในทุกสภาวะการณ์ โดยสร้างให้เกิดความร่วมมืออย่างแท้จริงกับผู้ประกอบการที่อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกัน ทั้งบุคลากรภายในองค์กร และพันธมิตรธุรกิจ รวมไปถึงการทำให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่พึงปรารถนาจากองค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานให้เกิดขึ้นในทุกกิจกรรม ทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจค้าปลีก พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้าขององค์กรแล้ว ถ้าองค์กรธุรกิจสามารถทำได้ ก็จะทำให้องค์กรมีความแตกต่างและสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนที่เหนือกว่าคู่แข่ง

6.5 การสัมภาษณ์และสนทนาเพื่อยืนยันตัวแบบที่ได้จากงานวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้ตัวแบบการวิจัย “ตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย” (ตามภาพประกอบที่ 4.16) ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้ให้สัมภาษณ์) อีกครั้ง เพื่อเป็นการยืนยันตัวแบบการวิจัยที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ โดยได้ทำการสอบถามกลับไปทั้ง 3 องค์กรธุรกิจค้าปลีก (กลุ่มละ 1 ท่าน โดยทุกท่านขอสงวนสิทธิ์ในการระบุชื่อองค์กรและชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญลงในรายงานการวิจัยฉบับนี้ เนื่องด้วยเหตุผลส่วนบุคคลในการโยกย้ายองค์กรหรือโยกย้ายตำแหน่งงาน) ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปผลการสัมภาษณ์เพื่อยืนยันตัวแบบที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ในภาพรวม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังคงยืนยันว่าการที่องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้นั้น องค์กรจะต้องมีความสามารถในการทำอะไรได้อย่างต่อเนื่องก่อน เพราะจะทำให้แน่ใจได้ว่ากลยุทธ์ขององค์กรทั้งในด้านตัวสินค้าหรือบริการที่ใช้ยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด ที่จะทำให้ลูกค้ายังคงมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ในขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับลูกค้า การนำผลิตภัณฑ์เข้าตลาดให้ช่วงเวลาที่เหมาะสมตรงกับเวลาที่ลูกค้าต้องการ หรือจะเป็นการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่การให้บริการลูกค้า นั่นคือการเป็นสถานที่ที่ให้บริการแบบครบวงจร เพื่อให้ลูกค้ามีความสะดวกและเข้าถึงการบริการได้ตามความต้องการ

ด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังคงยืนยันว่ากลยุทธ์หรือวิธีปฏิบัติในการบริหารจัดการตลอดโซ่อุปทานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจ เพราะจะแสดงถึงความแข็งแกร่งและการรับรู้สถานะขององค์กรว่า มีความสามารถในการบริหารธุรกิจได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนในการดำเนินธุรกิจ การทำธุรกิจในยุคปัจจุบันควรต้องให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนในการบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการเชื่อมโยงข้อมูล ซึ่งความจริงแล้วคงต้องมองการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในองค์กร การเชื่อมโยงข้อมูลกับพันธมิตรธุรกิจ และการเชื่อมโยงข้อมูลไปยังลูกค้าขององค์กร แต่จะให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยง

ข้อมูลภายในองค์กรเป็นค่าแรก เพราะถ้าข้อมูลสามารถส่งต่อหรือถ่ายทอดกันตลอดกระบวนการทำงานภายในองค์กร จะทำให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสามารถมีข้อมูลในการแก้ปัญหาและประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น ในขณะที่เดียวกัน พนักงานก็มีข้อมูลในการนำเสนอสินค้าหรือบริการ หรือสามารถตอบคำถามของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ซึ่งไม่ใช่เฉพาะข้อมูลเท่านั้น นวัตกรรมที่องค์กรนำมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลก็ต้องมีความทันสมัยและรวดเร็วด้วย ทั้งหมดนี้จะส่งผลให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงข้อมูลไปยังพันธมิตรธุรกิจ โดยสามารถส่งเฉพาะข้อมูลที่องค์กรนั้น ๆ จำเป็นต้องใช้จริง ๆ เมื่อการจัดการกระบวนการในเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในองค์กรและพันธมิตรมีความเสถียรภาพและมีความปลอดภัยแล้ว องค์กรก็จะสามารถทำการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับลูกค้า ไปยังลูกค้าด้วยความมีเสถียรภาพและมีความปลอดภัยเช่นกัน ทำให้ลูกค้าได้รับข้อมูลที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ เป็นการแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็น (Sharing) ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรธุรกิจ (Supplier Relationship Management: SRM) และการบริหารลูกค้าความสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)

ด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังคงยืนยันว่า ลูกค้าคือหัวใจสำคัญขององค์กร เป็นแหล่งรายได้หลักขององค์กร จำเป็นที่องค์กรต้องมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายสูงสุด เพราะจะทำให้องค์กรมีการเติบโตและมีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกัน องค์กรต้องแสวงหากลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ควบคู่กันกับการพยายามรักษากลุ่มลูกค้าไว้ให้เป็นลูกค้าขององค์กรให้นานที่สุด มีการคิดค้นแนวทางหรือกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างคุณค่าใหม่ ให้ความเป็นกันเองกับลูกค้า ให้คำปรึกษาแนะนำ ในการตกแต่งหรือซ่อมแซมที่อยู่อาศัย มีความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ มีบริการขนส่งสินค้าได้ในเวลาตามที่ตกลงไว้กับลูกค้า จนทำให้ลูกค้ามีความไว้วางใจและเชื่อถือในองค์กร

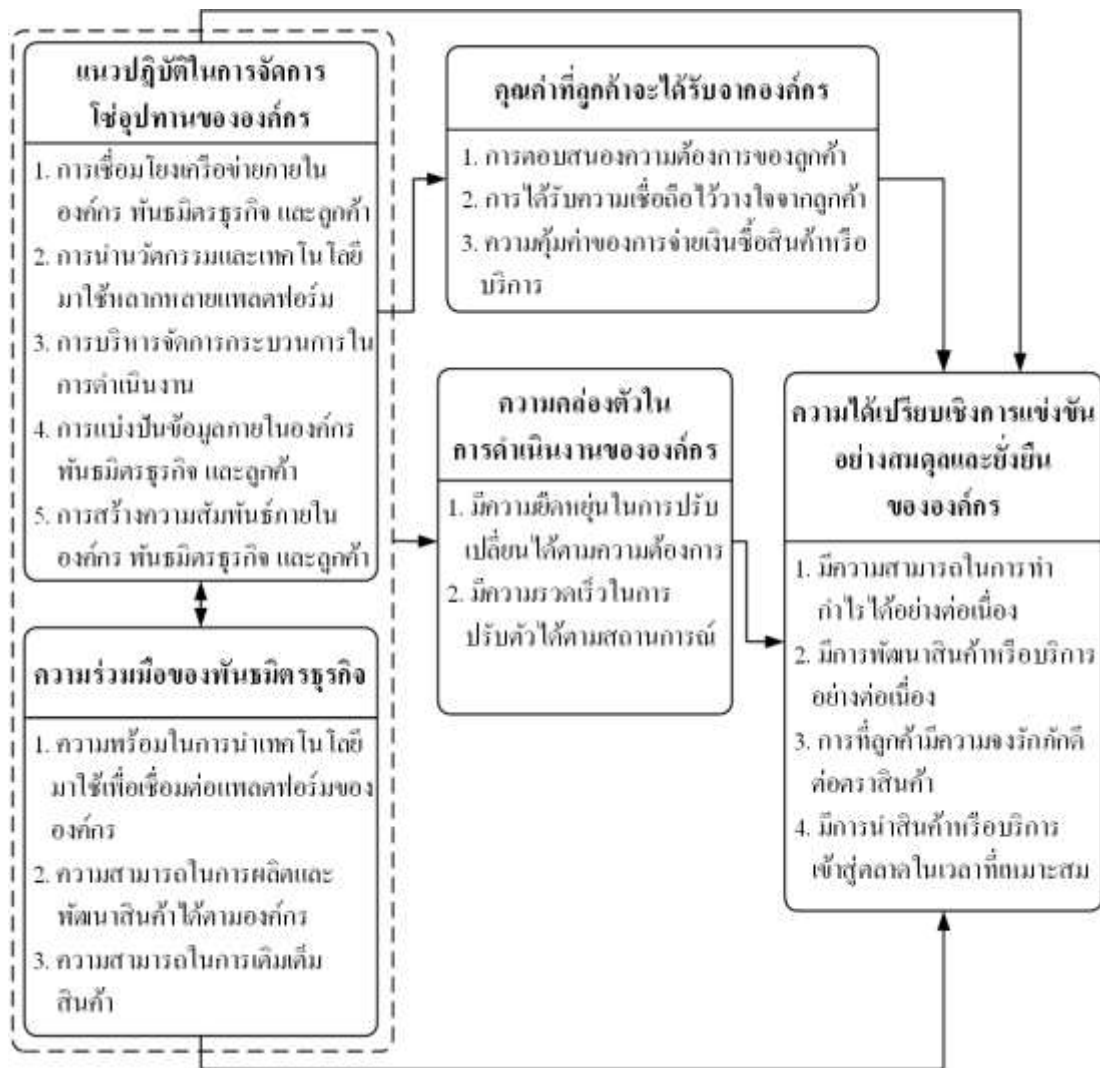
จากการสอบถามเพื่อยืนยันผลงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น องค์กรมีเป้าหมายหลักก็คือความมั่นคงของธุรกิจ แสดงถึงความสามารถในการทำรายได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการให้บริการแบบครบวงจรเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้สูงสุด โดยองค์กรจะให้ความสำคัญกับวิธีปฏิบัติหรือกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โซลูชันขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวในการดำเนินงานและเชื่อมั่นได้ว่า ถ้าองค์กรมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ก็จะทำให้สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ อายเข้ามาร่วมงานหรือเป็นพันธมิตรกับองค์กร แต่ในขณะที่เดียวกัน ในปัจจุบันองค์กรก็ต้องให้ความสำคัญกับพันธมิตรธุรกิจด้วย เนื่องด้วยปัจจุบันไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่ได้พันธมิตรธุรกิจที่มีความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตามความต้องการองค์กร จะช่วยเสริมและสนับสนุนให้องค์กรมีสินค้าหรือบริการที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน ซึ่งตัวแบบทางธุรกิจ (Business model) ที่ผู้วิจัยนำเสนอ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังมีความ

กังวลในหัวข้อความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ เพราะถ้าองค์กรมุ่งหาพันธมิตรธุรกิจที่มีความสามารถ มีศักยภาพ ทั้งในด้านการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี ในอนาคตพันธมิตรธุรกิจที่เป็นซัพพลายเออร์หรือผู้นำเข้าสินค้าให้กับองค์กรอาจจะขยายขอบเขตหรือผันตัวมาเป็นผู้ประกอบการค้าปลีกเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญขององค์กรธุรกิจค้าปลีกยังคงยืนยันว่า การที่องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้นั้น เริ่มต้นมาจากการที่องค์กรต้องมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการตลอดโซ่อุปทานให้สามารถเชื่อมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และการที่สามารถทำให้ลูกค้ามีความเชื่อถือไว้วางใจในตัวองค์กร มีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) และสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด จะทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อองค์กร ในขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องให้ความสำคัญกับพันธมิตรธุรกิจ เพราะการที่องค์กรได้พันธมิตรธุรกิจที่มีความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตามความต้องการขององค์กร จะช่วยเสริมและสนับสนุนให้องค์กรมีสินค้าที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน รวมถึงพันธมิตรธุรกิจที่ไม่ใช่ซัพพลายเออร์หรือผู้นำเข้าสินค้า เพื่อร่วมมือพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการบริการให้สนองต่อไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคหรือลูกค้า ซึ่งการยืนยันตัวแบบงานวิจัยครั้งนี้ พบว่า ควรให้ความสำคัญกับด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ และด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานเป็นหลัก เนื่องด้วยการที่องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ องค์กรต้องมีความสามารถในการทำกำไร มีการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในองค์กร พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้าขององค์กร ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างครบถ้วน

ตอนที่ 7 การนำองค์ความรู้จากผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยค้นพบว่ามียุทธศาสตร์หลายประการที่นำมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนขององค์กรธุรกิจค้าปลีก ซึ่งสามารถสรุปออกมาเป็นตัวแบบหรือโมเดลธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบกระบวนทัศน์ใหม่คือ **“The Retail Business Model for Sustainable and Balanced Competitive Advantage”** ที่แสดงให้เห็นถึงผลการวิจัยที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรธุรกิจค้าปลีกซึ่ง ณ เวลานั้นนอกจาก “หัวใจของธุรกิจค้าปลีก คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด” แล้ว ยังคงต้องให้ความสำคัญกับพันธมิตรธุรกิจ ดังนั้น เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจค้าปลีกหรือผู้สนใจทั่วไปสามารถนำตัวแบบนี้ไปใช้ได้ง่ายขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอตัวแบบในรูปแบบกระบวนทัศน์ใหม่ สามารถอธิบายดังแสดงตามภาพประกอบที่ 4.17



ภาพประกอบที่ 4.17 โมเดลธุรกิจค้าปลีกเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

จากภาพประกอบที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าการที่องค์กรธุรกิจค้าปลีกจะประสบความสำเร็จและยั่งยืนได้นั้น ปัจจุบันความแข็งแกร่งขององค์กรเพียงอย่างเดียวคงยังไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ยั่งยืนได้ ต้องมีการเชื่อมโยงเครือข่ายในโซ่อุปทานเดียวกัน และขยายการเชื่อมโยงไปยังโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้อง และยังคงให้ความสำคัญกับพันธมิตรธุรกิจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ จับมือกันในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงนวัตกรรมและเทคโนโลยี การแบ่งปันข้อมูล และสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดมิตรแท้ทางธุรกิจ ช่วยกันทำให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็วและคล่องตัวยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลให้พันธมิตรธุรกิจเกิดความเชื่อมั่น มีความพร้อมและยินดีที่จะลงทุนร่วมกับองค์กรธุรกิจค้าปลีก จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการและส่งมอบคุณค่าไปยังลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจและเชื่อถือต่อตราสินค้าองค์กร ซึ่งส่วนแต่ละจะส่งผลย้อนกลับมาทำให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง และมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนเหนือคู่แข่งในที่สุด

การนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ (ตามภาพประกอบที่ 4.17) ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับองค์กรธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย และเพื่อให้ง่ายในการประยุกต์ใช้ “โมเดลธุรกิจค้าปลีก (Retail Business Model: RBM)” จากการวิจัยครั้งนี้ในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจค้าปลีกให้เกิดความคล่องตัวการดำเนินงานตลอดโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางการวางแผนในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกในระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี)

ควรเริ่มต้นจาก “การวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กร” ว่ามีการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการตลอดโซ่อุปทานที่ครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำ (ซัพพลายเออร์/ผู้นำเข้าสินค้า) กลางน้ำ (ธุรกิจค้าปลีกคือ องค์กรของตนเอง) และปลายน้ำ (ผู้บริโภค/ลูกค้า) ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในระดับใด ซึ่งจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การที่องค์กรธุรกิจค้าปลีกจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้นั้น มาจากหลายปัจจัย อาทิ ปัจจัยด้านคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากองค์กร ปัจจัยด้านความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานขององค์กร และปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจขององค์กร ดังนั้น การวิเคราะห์ความพร้อมในแต่ละด้าน อธิบายได้ดังนี้

1.1 ด้านคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากองค์กร ซึ่งหมายถึงองค์กรมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดหรือไม่ ดังนั้น การสร้างให้องค์กรสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้นั้น ควรเริ่มต้นสำรวจความพร้อมขององค์กรจาก 1) สำรวจพฤติกรรมที่ซื้อสินค้าหรือบริการของลูกค้า อาทิ ประเภทสินค้าหรือบริการที่ซื้อ ช่วงเวลา การใช้จ่ายต่อครั้ง ความถี่ในการเปลี่ยนหรือคืนสินค้า โดยแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าที่เป็นสมาชิกขององค์กร (กรณีที่มีฐานข้อมูลสมาชิก) และกลุ่มลูกค้ารายย่อยทั่วไป เนื่องด้วยเป็นเหตุการณ์ที่ประเมินความสามารถในการเผชิญกับการให้บริการลูกค้า 2) ตรวจสอบความสามารถขององค์กรในอดีตว่า สามารถทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ประทับใจการบริการที่สามารถสนองความต้องการได้อย่างทันท่วงที จนทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจและเชื่อถือในตัวสินค้าหรือบริการ และยินดีที่จ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ และ 3) สรุปผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความพร้อมในการให้บริการ เพื่อนำมาวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในสายตาของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ (Customer satisfaction) เกิดประสบการณ์ที่ดีในการซื้อสินค้าหรือบริการขององค์กร (Customer experience) จนกลายเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กร (Customer loyalty)

1.2 ด้านความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร เมื่อสามารถวิเคราะห์ลูกค้าขององค์กรได้แล้ว ถัดมาองค์กรต้องสำรวจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวหรือไม่ มีขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานหรือมีเหตุการณ์ใด ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรต้องหยุดชะงัก ควรเริ่มต้นจาก 1) สำรวจว่ามีขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานที่ประเภทที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยแบ่งออก-

เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ กระบวนการทำงานที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value added) และกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Non-value added) เพื่อจัดหมวดหมู่ของกระบวนการทางธุรกิจ 2) สํารวจกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรและที่เชื่อมต่อกับภายนอกองค์กรว่ากระบวนการใดที่องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้และไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และ 3) สรุปว่า กระบวนการที่องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์มีความรวดเร็วได้ตามเวลาที่ต้องการหรือไม่ ถ้ายังไม่สามารถทำได้ตามเป้าที่กำหนดไว้จำเป็นต้องลงลึกไปยังขั้นตอนย่อยว่ามีขั้นตอนใดที่สามารถทำได้ก่อนและมีผลสัมฤทธิ์ได้เร็ว สำหรับกระบวนการที่องค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ จำเป็นต้องมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขโดยกำหนดเป็นแผนงานในอนาคต เพื่อให้การบริหารจัดการ โซ่อุปทานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

1.3 ด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานขององค์กร จากการวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กรที่กล่าวมาข้างต้นในด้านคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากองค์กร และด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทำให้องค์กรต้องย้อนกลับมาประเมินสิ่งที่องค์กรกำหนดเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการโซ่อุปทานว่ามีความพร้อมในระดับใด โดยควรเริ่มต้นสำรวจจาก 1) สํารวจเทคโนโลยีที่องค์กรใช้ในการเชื่อมโยงเครือข่ายและแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการวิเคราะห์คุณภาพของข้อมูล การกำหนดมาตรการด้านความปลอดภัยของข้อมูล (Security) ในการเข้าถึงข้อมูลว่ามีระบบป้องกันอย่างครบถ้วน มีความน่าเชื่อถือเพื่อป้องกันการเผชิญเหตุการณ์ที่มีการล่วงข้อมูลหรือแฮกเกอร์ได้หรือไม่ แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กร (Internal integration) การเชื่อมโยงข้อมูลกับพันธมิตรธุรกิจ (Partnership or Supplier integration) และการเชื่อมโยงข้อมูลกับลูกค้า (Customer integration) โดยต้องตระหนักว่าข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ ทันสมัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มรณะเวลาสั้น 2) ตรวจสอบความสมดุลระหว่างด้านอุปสงค์ว่ามีสินค้าพร้อมขายที่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า (Demand side) และด้านอุปทานด้านการบริหารสินค้าคงคลังให้เหมาะสมกับกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลา (Supply side) รวมถึง 3) การสำรวจความสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรภายในองค์กร พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า โดยเริ่มสำรวจความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรก่อน เนื่องด้วยถ้าบุคลากรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันด้วยความช่วยเหลือเกื้อกูลและเป็นมิตร จะทำให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัว และยินดีที่จะร่วมทำงานกับพันธมิตรธุรกิจด้วยความเป็นมิตร ย่อมส่งผลให้บริการลูกค้าด้วยความเต็มใจและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และ 4) สรุปและรวบรวมการวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กร เช่น ความพร้อมด้านการบริหารจัดการกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ ความพร้อมด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพร้อมด้านการบริหารจัดการด้านอุปสงค์และด้านอุปทาน ความพร้อมด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น โดยเมื่อวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กรแล้ว ถ้าพบสิ่งที่ทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก ควรรีบทำให้เร็วที่สุดและใช้เวลาให้สั้นที่สุดในการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

นอกจากการวิเคราะห์ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว ยังควรมีการวิเคราะห์ความพร้อมในด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ ที่ทำให้องค์กรธุรกิจค้าปลีกสามารถมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งด้วย การดำเนินธุรกิจค้าปลีกที่ผ่านมา ถ้าองค์กรธุรกิจค้าปลีกมีขนาดใหญ่ย่อมมีอำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรธุรกิจได้มากกว่า จึงอาจทำให้ไม่เห็นบทบาทความสำคัญของพันธมิตรธุรกิจมากนัก แต่ถ้าองค์กรธุรกิจค้าปลีกมีขนาดเล็กทำให้ซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรธุรกิจรายใหญ่ก็จะมีอำนาจในการต่อรองกับองค์กรธุรกิจค้าปลีกได้มากกว่า จะเห็นได้ว่าการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมากทำให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรธุรกิจขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจค้าปลีกว่ามีอำนาจในการต่อรองที่แตกต่างกัน

แต่ในยุคปัจจุบันการเข้าถึงข้อมูลทำได้โดยง่าย ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลและเป็นผู้ให้ข้อมูลได้อย่างง่ายขึ้น รวมถึงพันธมิตรธุรกิจขององค์กร ซึ่งโมเดลธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรธุรกิจมากขึ้น เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรธุรกิจค้าปลีกสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้เหนือคู่แข่ง ดังนั้น ควรต้องเริ่มสำรวจและวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กรธุรกิจค้าปลีกในการบริหารและสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรธุรกิจควบคู่ไปด้วย

1.4 ด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ องค์กรควรเริ่มต้นสำรวจและวิเคราะห์ความพร้อมของพันธมิตรธุรกิจจาก 1) สำรวจด้านเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มที่พันธมิตรธุรกิจใช้เชื่อมต่อกับองค์กรธุรกิจค้าปลีก เพื่อประเมินศักยภาพและความเร็วในการเชื่อมโยง 2) ตรวจสอบกลยุทธ์ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรธุรกิจ (Supplier Relationship Management: SRM) ขององค์กร เพื่อให้พันธมิตรธุรกิจมีจุดมุ่งหมายและเป้าประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน และ 3) ตรวจสอบความสามารถในการเติมเต็มสินค้าของซัพพลายเออร์ ซึ่งการวิเคราะห์ความพร้อมของซัพพลายเออร์จะทำให้ห้องกรสามารถจัดกลุ่มซัพพลายเออร์ เพื่อง่ายต่อการกำหนดกลยุทธ์ และความสามารถด้านเทคโนโลยีในการเชื่อมต่อและการส่งข้อมูลที่จำเป็นมีความถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา ได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

2. การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกในระยะกลาง (2-3 ปี)

ถัดมาคือ “การวางแผนและพัฒนาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน” ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งแนววิธีปฏิบัติในการจัดการตลอดโซ่อุปทานเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความแข็งแกร่ง และควรจะต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการที่จะเป็นอุปสรรคและทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจเป็นอันดับแรก เพื่อให้แล้วเสร็จ พร้อมใช้งาน และนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ให้ห้องกรมีความพร้อมกับการรับมือเทคโนโลยีและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงเร็ว จากผลการวิจัยแนววิธีปฏิบัติในการจัดการตลอด

โซ่อุปทานที่องค์กรควรต้องพัฒนา ได้แก่ 1) การพัฒนากลยุทธ์ด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อให้สามารถรองรับปริมาณการใช้งานกับข้อมูลที่ต้องการ ให้สามารถเข้าถึงข้อมูลโดยใช้เวลาให้สั้นที่สุดและต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูล ทั้งนี้ต้องให้เหมาะสมกับขนาดองค์กรและขีดความสามารถขององค์กรในการลงทุนด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ 2) การพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์กรต้องติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ติดตามพฤติกรรมหรือไลฟ์สไตล์ของลูกค้า ค้นหาและเลือกสิ่งที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน 3) การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารกระบวนการดำเนินงาน ทั้งนี้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานจะสืบเนื่องจากการที่องค์กรได้เลือกกลยุทธ์การเชื่อมโยงเครือข่ายและด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในรูปแบบที่เหมาะสมและก่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจได้สูงสุด 4) การพัฒนาข้อกำหนดในการแบ่งปันข้อมูล ควรมีการกำหนดสิทธิ์ (Authorization) และระดับในการเข้าถึงข้อมูล (Level to access) ของหน่วยงานภายในองค์กร พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า และ 5) การพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดโซ่อุปทาน ซึ่งเชื่อว่าความสัมพันธ์จะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การติดต่อประสานงาน ความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรธุรกิจ จะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างตรงจุด

การที่ธุรกิจค้าปลีกควรต้องเร่งพัฒนาให้มีความพร้อมในทุกด้านเป็นอันดับแรก อาทิ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับโมเดลธุรกิจที่ผ่านมามุ่งหาโปรแกรมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Management Information System: MIS) เพื่อช่วยในการเก็บข้อมูลทางธุรกิจและช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน แต่ในยุคปัจจุบันธุรกิจต้องเข้าใจว่าการเข้าถึงข้อมูลทำได้ง่ายขึ้น ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูล และสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ง่าย ข้อมูลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะข้อมูลสามารถบ่งบอกพฤติกรรมของบุคคลได้เป็นอย่างดีในการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าจะสามารถทำให้ธุรกิจสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดและมีความได้เปรียบทางธุรกิจเหนือคู่แข่ง ปัจจุบันนอกเหนือจากระบบ MIS ที่ธุรกิจใช้อยู่ก็มีการกล่าวถึง “บิ๊กดาต้า (Big Data)” กันมาก ซึ่งการนำฐานข้อมูลการให้บริการลูกค้าขนาดใหญ่หรือบิ๊กดาต้า (Big Data) หรือการทำเหมืองข้อมูลหรือดาต้าไมนิ่ง (Data Mining) มาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลและการสืบค้นข้อมูลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องด้วยธุรกิจค้าปลีกสามารถใช้ Big Data หรือ Data Mining ซึ่งเป็นขั้นตอนกระบวนการที่ธุรกิจสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ การพิจารณาหากลยุทธ์ให้เป็นที่สนใจกับลูกค้าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น รูปแบบการซื้อสินค้าหรือบริการของลูกค้า และใช้ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้มีความหลากหลายในแต่ละแพลตฟอร์มตามไลฟ์สไตล์ของลูกค้า

การที่องค์กรธุรกิจค้าปลีกมีข้อมูลที่มีคุณภาพ นอกจากจะสามารถสร้างความสัมพันธ์และสนองความต้องการของลูกค้าได้แล้ว ยังสามารถใช้ระบบฐานข้อมูลในการแบ่งปันข้อมูล

เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานกับพันธมิตรธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่า โมเดลธุรกิจค้าปลีกที่ผ่านมาไม่มีการวิเคราะห์หรือให้ความสำคัญกับพันธมิตรธุรกิจ แต่ผลการวิจัยพบว่า ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจจะส่งผลให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ดังนั้น เราควรเริ่มพัฒนาในการเชื่อมโยงข้อมูลเท่าที่จำเป็นให้เหมาะสมกับความพร้อมด้านเทคโนโลยีของซัพพลายเออร์และพันธมิตรธุรกิจแต่ละราย อาทิ 1) การเชื่อมโยงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับซัพพลายเออร์ เช่น ประเภทสินค้า จำนวน และวันเวลาที่ต้องการให้จัดส่ง เพื่อให้ซัพพลายเออร์ได้รับทราบข้อมูลความต้องการที่ชัดเจน ในทางกลับกันก็จะช่วยให้ซัพพลายเออร์ต้องเร่งเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการเติมเต็มสินค้า ซึ่งถ้าซัพพลายเออร์มีระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ในอนาคตอาจจะพัฒนาระบบการเติมเต็มสินค้าให้เป็นแบบอัตโนมัติ (Auto-Replenishment System) ร่วมกับองค์กรธุรกิจค้าปลีก ซึ่งจะได้ประโยชน์ร่วมกันจากการบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) การเชื่อมโยงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับพันธมิตรธุรกิจรายอื่นที่ไม่ใช่ซัพพลายเออร์ เช่น ธนาคาร บริษัทขนส่งสินค้า เป็นต้น สำหรับธนาคารข้อมูลที่จำเป็น ตัวอย่างเช่น ข้อมูลที่ธุรกิจค้าปลีกต้องจ่ายเงินเดือนพนักงาน ข้อมูลที่ธุรกิจค้าปลีกต้องจ่ายค่าสินค้าให้กับซัพพลายเออร์ ข้อมูลลูกค้าที่ใช้จ่ายด้วยบัตรเครดิต ข้อมูลที่ธนาคารทำโปรโมชันร่วมกับธุรกิจค้าปลีกโดยผ่านการทำธุรกรรมด้วยบัตรเครดิต เป็นต้น ถ้าธุรกิจค้าปลีกมีระบบฐานข้อมูลที่มีคุณภาพและมีการเชื่อมโยงเครือข่ายที่มีความปลอดภัยและมีความเร็วสูง ก็จะสามารถพัฒนาระบบการโอนเงินแบบอัตโนมัติ (Electronic Fund Transfer: EFT) กับธนาคาร ทำให้ได้ประโยชน์ร่วมกันจากการบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจและเป็นการสร้างพันธมิตรธุรกิจอย่างแท้จริง

3. การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกในระยะยาว (3 ปีขึ้นไป)

สุดท้ายคือ “การติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องด้วยผลกระทบจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี พฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ การมีความสัมพันธ์อย่างแข็งแกร่งกับพันธมิตรธุรกิจ และสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดอย่างสูงสุด เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรปรารถนา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีก ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ ความคล่องตัวในการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก และคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากธุรกิจค้าปลีก จะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ 2) การพัฒนาสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง 3) การสร้างร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจในการนำสินค้าหรือบริการเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสมตรงตามความต้องการของลูกค้า และ 4) การสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อแบรนด์หรือตราสินค้า จะเห็น

ได้ว่า การที่ธุรกิจจะมีความสมดุลยั่งยืนในระยะยาวได้นั้น ต้องมีการติดตาม ประเมินผล ปรับปรุง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เฉพาะในด้านการค้าเงินงานในส่วนของธุรกิจค้าปลีก และด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่านั้น ยังต้องรักษาความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน เพื่อวางมาตรการลดความเสี่ยง ลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

เนื่องด้วย “โมเดลธุรกิจค้าปลีก” ที่ผ่านมามีการคำนึงกระบวนการหรือหน้าที่งาน (Function) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการค้าปลีกเป็นหลัก ไม่ได้มีมุมมองและให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรธุรกิจ แต่ปัจจุบันธุรกิจควรต้องหันกลับมาองการสร้างความสัมพันธ์พันธมิตรธุรกิจมากขึ้น สร้างการเติบโตร่วมกัน เพื่อเสริมศักยภาพของธุรกิจ ดังนั้น กลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกในระยะยาวจึงควรต้องมีการติดตาม ประเมินผล ปรับปรุง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ การบริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรธุรกิจ (Supplier Relationship Management: SRM) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) แต่ควรต้องให้ความสำคัญกับข้อมูล เนื่องด้วยในยุคปัจจุบันการเข้าถึงข้อมูลทำได้ง่าย ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ และสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ง่าย ข้อมูลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะข้อมูลสามารถจะบ่งบอกพฤติกรรมของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี การวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าจะสามารถทำให้ธุรกิจสามารถสนองความต้องการของลูกค้า และมีความได้เปรียบทางธุรกิจเหนือคู่แข่ง ด้วยการบริหารจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ การสืบค้นข้อมูลให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยฐานข้อมูลการให้บริการลูกค้าขนาดใหญ่หรือบิ๊กดาต้า (Big Data) การนำเหมืองข้อมูลหรือดาต้าไมนิ่ง (Data Mining) มาใช้ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในปัจจุบัน

ดังนั้น จากการที่พฤติกรรมลูกค้าและสภาพแวดล้อมการทำธุรกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ธุรกิจต้องหันมาพัฒนารูปแบบการเข้าถึงลูกค้า และโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ โมเดลธุรกิจค้าปลีกยุคใหม่ (New Era of Retail Business Model) จึงควรเน้นการขับเคลื่อนธุรกิจในรูปแบบแพลตฟอร์มที่ให้บริการหลากหลายครบถ้วน รวมทั้งพิจารณาการเชื่อมต่อแพลตฟอร์มทางธุรกิจค้าปลีกเข้ากับแพลตฟอร์มของพันธมิตร เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการและรับรู้ถึงสิทธิประโยชน์ที่ครบถ้วน ถ้าองค์กรธุรกิจค้าปลีกมีการพัฒนาฐานข้อมูลการให้บริการลูกค้าขนาดใหญ่หรือบิ๊กดาต้า (Big Data) หรือมีการทำเหมืองข้อมูลหรือดาต้าไมนิ่ง (Data Mining) ก็จะสามารถวิเคราะห์และพัฒนาสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตรงจุด เป็นการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง โดยการเพิ่มศักยภาพระบบการจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประกอบการตัดสินใจ พยากรณ์ความต้องการ ช่วยในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มโอกาสการแสวงหากำไร

อย่างไรก็ดี ไม่ใช่ทุกองค์กรธุรกิจค้าปลีกที่สามารถจะสร้างและพัฒนาบิ๊กดาต้า (Big Data) หรือสามารถทำเหมืองข้อมูลหรือดาต้าไมนิ่ง (Data Mining) ได้ ด้วยอาจไม่มีความเชี่ยวชาญ

หรือมีข้อจำกัดในด้านบุคลากร งบประมาณ หรือการให้บริการ แต่ก็ควรตระหนักถึงความสำคัญในการมีข้อมูล ซึ่งสิ่งสำคัญต้องเข้าใจก่อนว่าฐานข้อมูลการให้บริการลูกค้าขนาดใหญ่หรือบิ๊กดาต้า (Big Data) หรือการทำเหมืองข้อมูลหรือดาต้าไมนิ่ง (Data Mining) มีความสำคัญอย่างไร

ฐานข้อมูลการให้บริการลูกค้าขนาดใหญ่หรือบิ๊กดาต้า (Big Data) หมายถึง ข้อมูลขนาดใหญ่ที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งแบบมีโครงสร้างการจัดเก็บ (Structure) และแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructure) หรืออาจกล่าวได้ว่าบิ๊กดาต้าเป็นฐานข้อมูลที่มีลักษณะ 4Vs (ชนชาติ ฤทธิ์บำรุง, 2561) ประกอบด้วย 1) มีปริมาณข้อมูลขนาดใหญ่ (Volume) 2) ข้อมูลที่เกิดขึ้นจะไหลเข้าสู่การจัดเก็บในฐานข้อมูลด้วยความเร็วสูง (Velocity) 3) ข้อมูลที่ถูกจัดเก็บมีความหลากหลายในรูปแบบ (Variety) และ 4) ข้อมูลที่ถูกจัดเก็บมีระดับคุณภาพปะปนกันไป (Veracity) ซึ่งล้วนแต่เป็นการพยายามสร้างมูลค่าของธุรกิจจากการจัดเก็บข้อมูลจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำมาประมวลผลวิเคราะห์และนำไปใช้ประโยชน์

การทำเหมืองข้อมูลหรือดาต้าไมนิ่ง (Data Mining) หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศหรือข้อความรู้ที่อยู่ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่ซับซ้อน เพื่อที่จะสกัดข้อความรู้ที่อยู่ในข้อมูลขนาดใหญ่และมีการจัดเก็บข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีคลังข้อมูล (Data Warehouse) (สุชาติ กิระนันท์, 2545) หรือการนำเอาเทคโนโลยีฐานข้อมูลการให้บริการลูกค้าขนาดใหญ่หรือบิ๊กดาต้า (Big Data) มาใช้ก็ได้ เพื่อนำข้อความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ นำมาสร้างการพยากรณ์หรือสร้างตัวแบบสำหรับการจำแนกหน่วยหรือกลุ่ม หรือให้ข้อสรุปของสาระสำคัญในฐานข้อมูล ดังนั้น การทำดาต้าไมนิ่งสามารถช่วยในการตัดสินใจดำเนินงานของหน่วยงานได้ ย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ดียิ่งขึ้น เช่น การใช้รูปแบบพฤติกรรมของลูกค้าที่วิเคราะห์ได้ไปใช้ในการวางแผนการตลาด วางมาตรการลดความเสี่ยง ทำการลดต้นทุน การดำเนินงานหรือเพิ่มโอกาสการแสวงหากำไร เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจค้าปลีกเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ควรปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ของคุณให้มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจ (ก่อนจะต้องตามหลังคนอื่น) ในยุคปัจจุบันองค์กรควรให้ความสำคัญกับข้อมูลเป็นอย่างมาก ดังนั้น ถ้ามีฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่มีข้อมูลคุณภาพดี เทคโนโลยีการทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) ก็จะช่วยในการค้นหาหรือแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ โดยจะก่อให้เกิดกระบวนการอัตโนมัติในการค้นพบสารสนเทศหรือข้อความรู้ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่ซับซ้อนได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ โดยไม่ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายที่สูงจนเกินไป ด้วยการใช่วิธีการ เช่น การพยากรณ์แนวโน้มและพฤติกรรมผู้บริโภคแบบอัตโนมัติ หรือเกิดกระบวนการอัตโนมัติในการค้นพบรูปแบบการให้บริการที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ย่อมจะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ดียิ่งขึ้น เช่น การทราบถึงพฤติกรรมของลูกค้าสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการตลาด การวางมาตรการลดความเสี่ยง การลดต้นทุน การดำเนินงานหรือเพิ่มโอกาสการแสวงหากำไร เป็นต้น

ซึ่งในธุรกิจค้าปลีกถ้าผู้บริหารทราบพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า ตัวอย่างเช่น หากลูกค้าซื้อสินค้ารายการหนึ่งแล้วจะมีพฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้ารายการอื่นด้วยมีความเป็นไปได้สูง ผู้บริหารก็อาจใช้ข้อความรู้ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ให้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจในการกำหนดแนววิธปฏิบัติในการบริหารจัดการตลอดโซ่อุปทาน สร้างรูปแบบในการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจที่ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน หาสิ่งเชื่อมโยงที่เชื่อมข้อมูลเหล่านั้นเข้าไว้ด้วยกัน หาเทรนด์ทางการตลาด หาความต้องการของลูกค้า และข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ เพื่อสนองความต้องการและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ให้คงดำรงการเป็นลูกค้าที่มีความจงรักภักดีให้ยาวนานที่สุด เป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ โอกาสในการสร้างผลกำไร การให้บริการที่ดีมากขึ้นแก่ลูกค้า การปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเหนือคู่แข่ง

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยขอเสนอข้อควรพิจารณาในการนำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) หรือการทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) มาใช้ ซึ่งไม่ใช่ทุกองค์กรสามารถทำได้และประสบผลสำเร็จ เนื่องจากต้องใช้การลงทุนในช่วงแรกค่อนข้างสูง (ทั้งซอฟต์แวร์หรือฮาร์ดแวร์) ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกควรเลือกให้เหมาะสมกับขนาดของธุรกิจ ถ้าเป็นธุรกิจขนาดใหญ่มีข้อมูลการใช้ในปริมาณมาก มีงบประมาณในการลงทุน ก็อาจจะไม่เกิดอุปสรรคมากนัก แต่อุปสรรคที่สำคัญและเด่นชัดคือการขาดความสามารถในการใช้งาน รวมไปถึงเรื่องระบบความปลอดภัยข้อมูล และงบประมาณ แต่ธุรกิจขนาดเล็กก็ไม่ใช่ว่าจะเริ่มต้นไม่ได้ โดยให้พิจารณาเริ่มต้นจากข้อมูลทางธุรกิจเท่าที่จำเป็นและกำลังประสบปัญหาอยู่ แต่ถึงว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใดก็ตาม อย่าเพิ่งเริ่มด้วยการคิดถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่เป็นเป้าหมายใหญ่ที่สุด ให้เริ่มจากการตั้งเป้าหมายแรกด้วยเป้าหมายเล็ก ๆ (Start Silly Small) จะทำให้การนำเอา Big Data ใช้เป็นเรื่องง่าย นั้นหมายความว่า “Big Data” ไม่ได้ต้องใหญ่มาก ๆ เสมอไป การเริ่มใช้งานก็เช่นกันให้เริ่มด้วยโปรเจกต์เล็ก ๆ ที่มีเป้าหมายเดียว เริ่มเรียนรู้ Big Data ไปพร้อมกับการใช้งานจริง จะทำให้เห็นภาพการทำงานได้ชัดเจนขึ้น โดยให้ตระหนักไว้เสมอว่าการใช้งานที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุดก็คือ การใช้งานที่เริ่มจากการแก้ปัญหาเล็ก ๆ แล้วค่อยขยายการพัฒนาออกไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้การทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) ที่เป็นกระบวนการการค้นหาข้อมูลมีความถูกต้อง แม่นยำ และสามารถใช้งานได้จริงตามที่ธุรกิจต้องการ ทั้งนี้ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าการทำระบบวิเคราะห์ด้วย Big data จำเป็นต้องมีการลงทุนทั้งด้านเงินทุนและด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมาก แต่ในอนาคตระบบออนไลน์ก็จะยิ่งทวีความสำคัญ ข้อมูลก็จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น ในไม่ช้าธุรกิจก็ต้องหันหน้าเข้าหาการทำวิเคราะห์ด้วย Big data อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้