

การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน  
ด้านต้นทุน และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย

แยกตามขนาด

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PRACTICES AFFECTING THE COST  
ADVANTAGE AND COMPETITIVENESS OF THE FOOD EXPORTERS IN  
THAILAND BY SIZE

พัชรภา สิงห์ธนสาร\*

Phatcharapha Singtanasarn

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยแยกตามขนาด และ (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันทางอ้อมผ่านการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยแยกตามขนาด

กรอบแนวคิดในการวิจัยได้จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลสำหรับการศึกษา ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 170 ฉบับ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัย และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยทุกขนาด การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน แต่มีเพียงกิจการขนาดเล็กเท่านั้นที่การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันผ่านการดำเนินกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบต้นทุน

---

\* Department of Economics, Faculty of Management Science, Rajabhat Nakhonsawan University.

**คำสำคัญ:** การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน; ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน; ความสามารถในการแข่งขัน

### ABSTRACT

This study has 2 main objectives: (1) to study the effect of the supply chain management practices on the cost competitive advantage of the food exporters in Thailand by size and (2) to study the indirect effect of the supply chain management practices on the competitiveness through the cost competitive advantage of the food exporters in Thailand by size.

The conceptual framework of this study was derived from the study of the conceptual apparatus and the theoretical framework utilized by investigators of the competitiveness, the competitive advantage and the supply chain management practices.

This study employed the quantitative research methodology. The questionnaire was used as an instrument to collect data from 170 executives of food exporters in Thailand. The researcher used Factor Analysis and Structural Equation Modeling (SEM) as the technique to analyze the data.

The research findings indicated that the supply chain management practices have direct impact on the cost competitive advantage of the food exporters in Thailand every size but only small enterprises have indirect impact on the competitiveness through the cost competitive advantage.

**Keywords:** Supply Chain Management Practices; Cost Competitive Advantage; Competitiveness

## 1. บทนำ

อุตสาหกรรมอาหารเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของประเทศที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มและจากการประเมินปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจพบว่าประเทศไทยมีความได้เปรียบด้านภูมิประเทศและภูมิอากาศที่เหมาะสมทำให้มีผลผลิตเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมอาหารมากมาย แรงงานในการผลิตเป็นแรงงานที่มีทักษะฝีมือ นอกจากนี้ผู้ผลิตยังมีแนวโน้มในการพัฒนาด้านคุณภาพมากขึ้น

โดยปัจจุบันอุตสาหกรรมอาหารของไทยสามารถส่งออกไปยังประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคทั่วโลกได้กว่า 200 ประเทศ คิดเป็นมูลค่าเฉลี่ยมากกว่าปีละ 800,000 ล้านบาท โดยในปี 2558 ประเทศไทยสามารถส่งออกอาหารได้ถึง 897,529 ล้านบาท ในขณะที่การนำเข้ามีมูลค่า 356,743 ล้านบาท ทำให้ประเทศไทยเกินดุลการค้าอาหารมูลค่า 540,786 ล้านบาท แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมอาหารสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นอย่างมาก แม้ว่าอุตสาหกรรมอาหารของไทยจะมีแนวโน้มการเติบโตด้านการส่งออกในระดับที่ดี แต่ก็ยังพบว่าผู้ประกอบการยังประสบปัญหาที่ต้องเร่งพัฒนา โดยในปี 2558 มูลค่าการส่งออกหดตัวลงร้อยละ 1.9 ส่วนการนำเข้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.8 เมื่อเทียบกับปี 2557 การขยายตัวของการนำเข้าทำให้มูลค่าเกินดุลการค้าอาหารของประเทศไทยในปี 2558 มีมูลค่าลดลง เป็นเพราะมีต้นทุนในกระบวนการผลิตสูง เนื่องจากประสบปัญหาภัยแล้งทำให้ปริมาณวัตถุดิบทางการเกษตรลดลง

นอกจากนี้ยังประสบปัญหาเรื่องนวัตกรรมด้านการผลิต การวิจัยเพื่อคุณภาพของสินค้า การควบคุมมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ การควบคุมการผลิต แรงงานขาดทักษะและไม่สามารถปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพต่ำ สร้างปัญหาสิ่งแวดล้อมเพราะขาดการออกแบบที่ดี รวมทั้งระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีจุดอ่อนในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิต ขาดการพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง รวมทั้งผู้ประกอบการของไทยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถปรับตัวเพื่อการแข่งขันในตลาดที่มีพลวัตและผันผวนสูงขึ้นได้ จึงควรศึกษาเพื่อจะจะสามารถหาปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารของไทยได้ในอนาคต โดยการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ส่งออกภายใต้โลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบัน พบว่าทำได้หลายวิธี แนวคิดโซ่คุณค่าบนฐานของทรัพยากรก็ช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการผลิตสินค้าและการปรับปรุงกระบวนการ โดยสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Narasimhan and Jayaram, 1998; Stank, Keller, and Closs, 2001; Zhao, Flynn, and Roth, 2006) คือช่วยลดต้นทุน ปรับปรุงศักยภาพการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ รวมถึงสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร (Bowersox and Morash, 1989; Morris and Calantone, 1991; Lee and Billington, 1992)

เมื่อทำการทบทวนงานวิจัยในอดีต Day and Wensley (1988) ได้ใช้ SPP framework เพื่อแสดงว่าความสามารถขององค์กรในการมีความได้เปรียบด้านต้นทุนที่ต่ำ (low cost advantage) หรือได้เปรียบด้านความแตกต่างทางด้านค่า (differentiation advantage) ในตลาด (market place) นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแหล่งที่มาของความได้เปรียบ

ประกอบด้วยทักษะความชำนาญที่เหนือกว่า และ/หรือทรัพยากรโดยมีเป้าหมายคือผลการประกอบการขององค์กร ต่อมา Piercy, Kaleka, and Katsikeas (1998) ได้นำมาใช้ในการศึกษาผลการประกอบการจากการส่งออก โดยมีการนำความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) และ ทรัพยากรและทักษะความชำนาญ (resources/skills) มาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อผลการประกอบการจากการส่งออกอีกทั้งยังได้มีการนำเรื่องการให้ข้อมูล (informational) (Tan, 2001; Tan, Lyman, and Wisner, 2002; Min and Mentzer, 2004) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (customer relationship building) (Noble, 1997; Tan, Kannan, and Handfield 1998) และโซ่อุปทาน (supply chain) มาเป็นองค์ประกอบของทักษะความชำนาญ (skills) นอกจากนี้งานวิจัยของ Piercy, Kaleka, and Katsikeas (1998) ยังพบว่าทรัพยากร และทักษะความชำนาญ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แต่ไม่มีการกล่าวถึงการปฏิบัติการภายใต้โซ่อุปทานโดยตรง

ในขณะที่ Li, et al (2006) ได้นำการปฏิบัติการภายใต้โซ่อุปทานมาใช้ในการงานวิจัยโดยพบว่าการปฏิบัติการภายใต้โซ่อุปทานมีความสัมพันธ์ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการประกอบการขององค์กร แต่ไม่ได้ศึกษาในบริบทของธุรกิจส่งออกของประเทศไทย

ในบริบทของประเทศไทยพบว่า Supitchayangkool (2005) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร (ขนาดของกิจการ, ด้านการเงิน, ด้านกายภาพ และด้านประสบการณ์) ความสามารถขององค์กร (ด้านข้อมูล, ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และด้านการสร้างความสัมพันธ์) การวางตำแหน่งความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการประกอบการของธุรกิจส่งออกอาหารของไทยและพบว่ามีความสัมพันธ์กัน แต่ Supitchayangkool (2005) ไม่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการภายใต้โซ่อุปทานกับความสามารถในการแข่งขัน

ในขณะเดียวกันงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานในประเทศไทยส่วนใหญ่ศึกษาในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และยานยนต์ และการศึกษาในอุตสาหกรรมอาหารมีค่อนข้างน้อย

จากช่องว่างดังกล่าวข้างต้น ในงานวิจัยนี้จึงต้องการศึกษาว่าธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยในแต่ละขนาดนั้น การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานจะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน และความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างไร

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยแยกตามขนาด

2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันทางอ้อมโดยผ่านการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยแยกตามขนาด

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารของประเทศไทยแยกตามขนาดซึ่งประกอบด้วย การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน (ความเป็นหุ้นส่วนกับผู้จัดหาวัตถุดิบ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การแบ่งปันข้อมูล คุณภาพของข้อมูล และการยึดเวลาจัดส่งสินค้า) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน และความสามารถในการแข่งขัน (ความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คุณภาพ มุมมองของลูกค้า และมูลค่าการส่งออก) และทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นรวมถึงค่าอิทธิพลที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารของประเทศไทย โดยในงานวิจัยนี้แบ่งขนาดของกิจการตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ที่มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2543 ได้กำหนดขนาดของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมหรือขนาดเล็กจากสินทรัพย์ทุนจดทะเบียนสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรม (ผลิต) ไว้ว่าขนาดเล็กมีสินทรัพย์ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท และขนาดกลางมีสินทรัพย์ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท สำหรับกิจการที่มีขนาดสินทรัพย์ทุนจดทะเบียนเกินกว่าค่าจำกัดความขนาดกลาง ถือเป็นกิจการขนาดใหญ่ เมื่อมีการควบคุมขนาดของกิจการแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน กับความได้เปรียบด้านต้นทุน และความสามารถในการแข่งขันของแต่ละขนาดกิจการ

การกำหนดขอบเขตด้านประชากร โดยศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมส่งออกอาหารที่ประกอบกิจการอยู่ในประเทศไทย โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือผู้บริหารธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย ซึ่งได้นำข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนและรายชื่อธุรกิจส่งออกอาหารมาจากบัญชีรายชื่อผู้ส่งออกสินค้าประเภทอาหารของกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ ปี 2554 จำนวนทั้งสิ้น 2,446 บริษัท การคำนวณขนาดของตัวอย่างใช้เป็นสัดส่วนของจำนวนตัวแปร สามารถใช้ขนาดตัวอย่างจำนวน 15 เท่าของจำนวนตัวแปร (Hair, Anderson and Tatham, 1998) การวิเคราะห์ครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร จึงประมาณค่าและคำนวณขนาดตัวอย่างได้เท่ากับ 150 ตัวอย่าง (10 x 15) จากการศึกษางานวิจัยที่ดำเนินการวิจัยมีอัตราการตอบกลับเฉลี่ย 30.25% ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรในแต่ละขนาดคือขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ หรือ

(3x496) เท่ากับ 1,488 ฉบับ ถูกส่งคืนจำนวน 182 ฉบับ เนื่องจากกิจการย้ายที่อยู่โดยมิได้แจ้งที่อยู่ใหม่ เลิกกิจการ ส่วนแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมี จำนวน 186 ฉบับ ได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้นพบว่า มีแบบสอบถามที่มีข้อความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 16 ฉบับ จึงไม่นำรวมในการวิเคราะห์ แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้ รวมจำนวนทั้งสิ้น 170 ฉบับ สรุปร้อยผลการตอบกลับของแบบสอบถามได้ร้อยละ 14.24 หรือ 14.24%

#### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามที่ใช้ได้ประยุกต์จากการทบทวนวรรณกรรมของ พัชราภา สิงห์ธนสาร (2558) ซึ่งผู้วิจัยสามารถกำหนดตัวแปรในการศึกษาได้เป็น 3 กลุ่ม 10 ตัวแปร กลุ่มที่ 1 ความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) ความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (2) คุณภาพ (3) มุมมองของลูกค้า (4) มูลค่าการส่งออก กลุ่มที่ 2 ความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 1 ตัวแปร ได้แก่ (5) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน กลุ่มที่ 3 การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ (6) การปฏิบัติการด้านความเป็นหุ้นส่วนกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (7) การปฏิบัติการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (8) การปฏิบัติการด้านการแบ่งปันข้อมูล (9) การปฏิบัติการด้านคุณภาพของข้อมูล (10) การปฏิบัติการด้านการยืดเวลาจัดส่งสินค้า

##### การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ได้ประยุกต์จาก พัชราภา สิงห์ธนสาร (2558) ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเนื้อหา (content validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหาค่าอำนาจจำแนก (discrimination) และการหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยมีลำดับดังต่อไปนี้

1) การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ด้วยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน วิเคราะห์ข้อคำถามและพิจารณาประเมินให้ค่าคะแนน จากนั้นนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเพื่อตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา (IOC) โดยมีค่ามากกว่า 0.5

2) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้กับตัวอย่างที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมือนกับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (Hair, Anderson and Tatham, 1998) คือผู้บริหารธุรกิจส่งออกอาหารใน

ประเทศไทยจำนวน 30 ราย ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามรายข้อ ค่า Corrected Item Total Correlation อยู่ระหว่าง 0.43 ถึง 0.96

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) วิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural equation model) และวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (path analysis) ของตัวแปรด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

## 5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงในการวัดจากกลุ่มตัวอย่าง 170 ราย พบว่า ทุกปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ มีค่าการผันแปรของปัจจัย (eigen value) มากกว่า 1 โดยมีค่าการผันแปรอยู่ระหว่าง 1.54 ถึง 4.06 ตัวชี้วัด ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักของปัจจัย (factor loading) มากกว่า 0.45 โดยมีค่าน้ำหนักปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.70 ถึง 0.93 ค่าสัดส่วนความแปรปรวนของตัวแปร (% variance explained) อยู่ระหว่าง 62.78 ถึง 86.47 และค่า KMO มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 0.89 จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ตัวชี้วัดของแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ตัวชี้วัดนั้นร่วมเป็นสมาชิกอยู่ด้วย ค่าอำนาจจำแนก (discrimination) ของข้อคำถามรายข้อ มีค่า Corrected Item Total Correlation อยู่ระหว่าง 0.44 ถึง 0.89 แสดงว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในส่วนของผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงหรือการคำนวณหาความสัมพันธ์ประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟานั้น มีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 ถึง 0.94 ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดทุกตัวของทุกปัจจัยมีความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปร

5.2 การตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวชี้วัดที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่าการแจกแจงของตัวแปรเป็นการแจกแจงปกติ โดยมีค่าความเบ้สูงสุด เท่ากับ -1.15 และค่าความโด่งสูงสุด เท่ากับ 2.17

5.3 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันโมเดลวัดของทุกตัวแปรมีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่า Chi-square หารด้วยค่าองศาอิสระ มีค่าน้อยกว่า 2.00 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่า Goodness of Fit Index (GFI) ค่า Comparative Fit Index (CFI) และค่า Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) ควรมีค่ามากกว่า 0.90 และค่า p-value ของ Chi-square ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ มีค่ามากกว่า 0.05 พบว่าผลการวิเคราะห์อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้

#### 5.4 ผลการทดสอบตามวัตถุประสงค์ เป็นดังนี้

1) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของกิจการขนาดเล็กเป็นไปตามสมมติฐานคือ การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนขององค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยผ่านการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน และการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนก็มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย

2) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของกิจการขนาดกลางเป็นไปตามสมมติฐานโดย การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนขององค์กร แต่ไม่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย ในขณะที่การดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย

3) กิจการขนาดใหญ่มีรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างคือการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนิน กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนขององค์กร แต่ไม่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขัน และการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนก็ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยเช่นเดียวกัน

## 6. อภิปรายผล

ข้อค้นพบของงานวิจัยที่นำมาอภิปรายผลนี้เป็นผลของการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ โดยนำเสนอการอภิปรายตามลำดับวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

**วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1** ผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานประกอบด้วย (1) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ (3) การแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางการค้าระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน (4) ข้อมูลที่มีคุณภาพดีทำการแบ่งปันกันระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน และ (5) การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของ

ลูกค้าได้เช่นเดิมของธุรกิจส่งออกอาหาร มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนของธุรกิจส่งออกอาหารในทุกขนาดกิจการ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่กล่าวว่า กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน ช่วยลดต้นทุน ปรับปรุงศักยภาพการผลิต สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร (Bowersox and Morash, 1989; Morris and Calantone, 1991; Lee and Billington, 1992)

โดย Kaleka (2002) พบในงานวิจัยว่า ความสามารถขององค์กรด้านความสัมพันธ์กับผู้จัดการวัตถุดิบก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ในขณะที่ความสามารถขององค์กรด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน

เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Piercy, Kaleka, and Katsikeas (1998) ที่พบว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบด้านต้นทุนจะมีต้องใช้ความชำนาญด้านการให้ข้อมูล (informational) และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (customer relationship)

อีกทั้งข้อมูลยังส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาและบริหารจัดการกลยุทธ์ทางการตลาด (Jaworski and Kohli, 1993) นั่นคือการได้ข้อมูลมาแล้วแบ่งปันให้กับกลุ่มอื่นในโซ่อุปทาน เป็นการขยายขอบเขตของกฎเกณฑ์และของข้อมูลที่ถูกสื่อสารไปยังผู้มีส่วนร่วมในโซ่อุปทาน (Mohr and Spekman, 1994) ข้อมูลนั้นจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Jones, 1998) Tompkins and Ang (1999) โดยต้องเป็นข้อมูลที่ทันเวลา ในเวลาที่ต้องการที่เกิดภายในโซ่อุปทาน เป็นปัจจัยสำคัญของการแข่งขัน เช่น การแบ่งปันข้อมูลกับผู้จัดการวัตถุดิบจะได้ประโยชน์จากวงจรเวลาที่เร็วขึ้น ช่วยลดสินค้าคงคลัง และปรับปรุงการพยากรณ์ให้มีความถูกต้องมากขึ้น ส่งผลต่อต้นทุน และคุณภาพสินค้า ลูกค้าก็ได้ประโยชน์จากการได้บริโภคสินค้าที่มีคุณภาพดีกว่าเดิมในราคาที่ถูกลงกว่าเดิม การแบ่งปันข้อมูลจะทำให้องค์กรทำการขนส่ง และนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Jarrell, 1998) ระบบข้อมูลระหว่างองค์กรที่ถูกต้องและเหมาะสมกับเวลาเองก็สามารถสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจที่นำไปใช้ได้ (Clark and Lee, 2000; Truman, 2000) และเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปรับปรุงคุณภาพทั้งหมด (Garvin, 1983)

การยืดเวลาการจัดส่งสินค้าทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเพื่อการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ของผลิตภัณฑ์เพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า และเกิดความแตกต่างในการปรับความต้องการ นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถลดต้นทุนของโซ่อุปทาน เพื่อคงความไม่แตกต่างในสินค้าคงคลัง (Lee and Billington, 1992; Van Hoek, Voss, and Commandeur, 1999)

เหตุผลดังกล่าวจึงช่วยอธิบายความสัมพันธ์ของการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานกับการดำเนิน กลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนของธุรกิจส่งออกอาหาร

**วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2** ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานประกอบด้วย (1) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ (3) การแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางการค้าระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน (4) ข้อมูลที่มีคุณภาพดีทำการแบ่งปันกันระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน และ (5) การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ เช่นเดิมของธุรกิจส่งออกอาหารที่มีกิจการขนาดเล็กมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันผ่านการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบต้นทุน ในขณะที่กิจการขนาดกลาง และขนาดใหญ่ไม่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันผ่านการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน

จากงานวิจัยในอดีตพบว่า กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน (Joseph and Gordon, 2006) สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Narasimhan and Jayaram, 1998; Stank, Keller, and Closs, 2001; Zhao, Flynn, and Roth, 2006) คือช่วยลดต้นทุน ปรับปรุงศักยภาพการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ รวมถึงสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร (Bowersox and Morash, 1989; Morris and Calantone, 1991; Lee and Billington, 1992) และในขณะเดียวกันก็ส่งผลต่อผลการประกอบการขององค์กรด้วย ดังเช่นงานวิจัยของ Li, et al. (2006) ที่พบว่า (1) กลยุทธ์ความเป็นหุ้นส่วนกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (2) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (3) การแบ่งปันข้อมูล (4) คุณภาพของข้อมูล และ (5) การยืดเวลาจัดส่งสินค้า มีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการดำเนินงานของกิจการ Balsmeier and Voisin (1996); Noble (1997); Stuart (1997); De Toni and Nassimbeni (1999); Monczka et al. (1998) และทางอ้อมโดยผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งต่างจากผลการวิจัยนี้ตรงที่ การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานทั้ง 5 ด้านไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการดำเนินงานของกิจการ มีแต่ความสัมพันธ์ทางอ้อมผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน

อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมที่ Li, et al. (2006) ศึกษาคืออุตสาหกรรมหนัก (เฟอร์นิเจอร์ยางและพลาสติก เหล็ก เครื่องจักร และอิเล็กทรอนิกส์) ซึ่งการจะแข่งขันกับโซ่อุปทานอื่นๆ ที่เสนอขายผลิตภัณฑ์คล้ายกันนั้น หน่วยธุรกิจจะต้องแน่ใจว่าผู้จัดหาวัตถุดิบนั้นมีคุณภาพสูง การทำการค้าหรือมีการสมาคมกันในระยะยาว และก่อให้เกิดการวางแผนและความพยายามในการแก้ปัญหา ร่วมกัน (Gunasekaran, Patel, and Tirtiroglu, 2001) การแบ่งปันผลประโยชน์ท่ามกลางกลุ่มต่างๆ และนำไปสู่การใช้กลยุทธ์ด้านต่างๆ ร่วมกัน เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านสินค้า และด้านการตลาด

กลยุทธ์ความเป็นหุ้นส่วนกับผู้จัดหาวัตถุดิบช่วยให้องค์กรต่างๆสามารถทำงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้น แต่ในงานวิจัยนี้ศึกษาอุตสาหกรรมอาหารซึ่งจะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่ใช้ไม่ซับซ้อนเหมือนกับเทคโนโลยีที่ใช้ในอุตสาหกรรมหนัก อีกทั้งวัตถุดิบที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นสินค้าขั้นแรก หรือสินค้าขั้นปฐมภูมิ ซึ่งสามารถทดแทนกันได้สมบูรณ์ ต่างจากในอุตสาหกรรมหนักซึ่งวัตถุดิบส่วนใหญ่เป็นสินค้าขั้นกลาง ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามผู้ผลิต การจัดการด้านอุปทานจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อคุณภาพ ต้นทุน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดส่งสินค้า (Shin, Collier, and Wilson, 2000) เช่นเดียวกับความร่วมมือกับผู้จัดหาวัตถุดิบที่สำคัญ ที่เต็มใจจะแบ่งปันความรับผิดชอบเพื่อให้ได้สินค้าที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้จัดหาวัตถุดิบ เริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดทางเลือกที่มีประสิทธิภาพด้านต้นทุนมากขึ้นด้วยการช่วยเหลือส่วนประกอบและเทคนิคที่ดีที่สุด และช่วยหาวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์นั้น (Monczka, Trent, and Callahan, 1993) ดังนั้นในอุตสาหกรรมหนักการปฏิบัติการภายใต้โซ่อุปทานจึงมีความสัมพันธ์กับผลการประกอบการของกิจการโดยตรงและทางอ้อม ในขณะที่อุตสาหกรรมอาหารมีผลทางอ้อมเท่านั้น โดยความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าสามารถทำให้องค์กรผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง สร้างค่านิยมที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า และสร้างคุณค่าให้กับสินค้าเพื่อมอบให้กับลูกค้า (Magretta, 1998) สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพด้านเวลา และประสิทธิภาพการจัดการที่สัมพันธ์กับต้นทุนของหน่วยธุรกิจ ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและปรับปรุงผลการประกอบการทางธุรกิจ (Narasimhan and Das, 2001; Chen and Paulraj, 2004)

ในขณะเดียวกันจากงานวิจัยในอดีตพบว่า ขนาดขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลการประกอบการทางธุรกิจ (Jackson and Schuler, 1995; Huselid, Jackson and Schuler, 1997) เช่น ในงานวิจัยของ Kaleka (2002) นั่นคือขนาดของกิจการมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการประกอบการของกิจการ โดยทั่วไปแล้วธุรกิจขนาดใหญ่ มักได้เปรียบในแง่ของการประหยัดจากขนาดในการผลิต (Economy of Scale) การจัดจำหน่าย และการโฆษณา อันนำไปสู่ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้านต้นทุน แต่ในอีกด้านหนึ่งนั้น ยิ่งกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้นมักจะยังมีปัญหาในการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ในหลายๆ สถานการณ์ กิจการขนาดเล็กที่มีความสามารถในการเจาะตลาดเข้าหากลุ่มลูกค้าเฉพาะเจาะจง ก็อาจมีความคล่องตัวกว่า และอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤต นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Bonaccorsi (1992) ยังพบว่า ขนาดขององค์กรที่ใหญ่จะทำให้สามารถใช้ทรัพยากรบางส่วนเพื่อบริการลูกค้าต่างประเทศได้ อีกทั้งองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีระบบการบริหารจัดการ และทรัพยากรทางการเงินที่มากกว่า และสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีงานวิจัยหลายชิ้นที่สรุปว่าองค์กรขนาดใหญ่มี

ความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรขนาดเล็กในเรื่องของทรัพยากรทั้งในด้านของเงินทุนสนับสนุน โดยเน้นไปที่ความได้เปรียบในเรื่องของค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการตลาดและการส่งเสริมการขาย การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีต่างๆ (Technological Resources) ด้านของการพัฒนาบุคลากรและการมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ (HR Development) การมีผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ที่มากกว่าซึ่งส่งผลดีต่อการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ในทางตรงกันข้ามมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่กล่าวว่างค์กรขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในด้านการบริหารและลักษณะภายในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า มีความใกล้ชิดลูกค้ามากกว่า มีการแบ่งชั้นของการบริหารที่น้อยกว่า (Low Hierarchies) และนำมาซึ่งผลการประกอบการที่ดี โดยสรุปแล้วธุรกิจส่งออกอาหารขนาดเล็กเท่านั้นที่การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับความสามารถในการแข่งขันโดยผ่านการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ซึ่งอาจเกิดจากการที่ธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยยังมีขนาดกิจการใหญ่ ยิ่งต้องใช้เงินลงทุนมาก ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่ากิจการขนาดเล็ก

## 7. ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ไม่ครอบคลุมตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอก ดังนั้น ควรมีการศึกษาวิจัยครอบคลุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกในครั้งต่อไป นโยบายของรัฐบาล สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของตลาดส่งออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดที่เป็นตลาดส่งออกหลักและตลาดที่มีศักยภาพสูงในอาหารแต่ละประเภท รวมถึงปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน โดยอัตราแลกเปลี่ยนนั้นมีผลกระทบต่อต้นทุนของสินค้า โดยภาพรวมแล้วปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย นอกจากนี้การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจและการศึกษาทางสถิติที่ไม่ใช่เป็นการศึกษาเชิงทดลอง อาจเป็นไปได้ว่าจะไม่ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญได้ทั้งหมด ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาวิจัยเชิงทดลองในอนาคต

## References

- Bonaccorsi A. (1992). *On the relationship between firm size and export intensity*. J Int Bus Stud. 23: 605-636.
- Bowersox, D.J. and Morash, E.A. (1989). The integration of marketing flows in channels of distribution. *European Journal of Marketing*, 23 (20), 58-67.
- Day, G.S. and Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosed competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.

- Hair, J.F., Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis* (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., and Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of management Journal*, 40:171-188.
- Jackson, S. and Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- Jaworski, B.J., and Kohli, A.K. (1993). Market orientation, antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jones, C. (1998). Moving beyond ERP: Making the missing link. *Logistics Focus*, 6 (7), 2-7.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: Guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.
- Lee, H.L. and Billington, C. (1992). Managing supply chain inventory: Pitfalls and opportunities. *Sloan Management Review*, 33 (3), 65-73.
- Li, Suhong S, Bhanu Ragu-Nathanb, T.S. Ragu-Nathanb, and S. Subba Rao. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34 (2006) 107 - 124
- Min, S. and Mentzer, J.T., (2004). Developing and measuring supply chain concepts. *Journal of Business Logistics*, 25 (1), 63-99.
- Mohr, J. and Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15 (2), 135-152.
- Monczka, R.M., Trent, R.J. and Callahan, T.J., (1993). Supply base strategies to maximize supplier performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, 24 (1), 42-54.
- Morris, M.H. and Calantone, R.J. (1991). Redefining the purchasing function: An entrepreneurial perspective. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(4), 2-9

- Narasimhan, R. and Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19, 593–609.
- Narasimhan, R. and Jayaram, J. (1998). Causal linkage in supply chain management: An exploratory study of North American manufacturing firms. *Decision Science*, 29 (3), 579–605.
- Phatcharapha Singtanasarn. (2558). Factors Affecting The Competitiveness of The Food Exports in Thailand. *D.B.A. dissertation*, Naresuan University, Phitsanulok.
- Piercy, N. F., Kaleka, A., and Katsikeas, C.S. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, 33(4): 378-393.
- Shin, H., Collier, D.A., and Wilson, D.D. (2000). Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*, 18 (3), 317–333.
- Supitchayangkool, Surat. (2005). A study of relationship between resources/capabilities, positional advantages, and export venture performance of Thai food exporters. *D.B.A. dissertation*, Nova Southeastern University.
- Tan, K.C., Kannan, V.R. and Handfield, R.B. (1998). Supply chain management: Supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34 (3), 2–9.
- Van Hoek, R.I., Voss, R.I. and Commandeur, H.R. (1999). Restructuring European supply chain by implementing postponement strategies. *Long Range Planning*, 32 (5), 505–518.
- Zhao, X., Flynn, B.B. and Roth, A.V. (2006). Decision sciences research in China: A critical review and research agenda—foundations and overview. *Decision Sciences*, 37 (4), 451–496.