

## การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

### Creating competitive advantage of plywood manufacturing process

<sup>1</sup>ธนสาร พานิชยากรณ์ <sup>2</sup>บุษยามาศ ผุยมูลตรี <sup>3</sup>เกียรติกุลไชย จิตต์เอื้อ <sup>4</sup>ธนิษฐ์รัฐ ลิทธิเวชชนาศิริ

<sup>1</sup>อาจารย์ประจำวิทยาลัย โลกจิตติศักดิ์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>2</sup>เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป วิทยาลัย โลกจิตติศักดิ์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>3,4</sup>อาจารย์กองการศึกษา โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

<sup>1</sup>tanasarn.pa@ssru.ac.th, <sup>2</sup>bussayamas.pu@ssru.ac.th, <sup>3</sup>kiatkulchai@rtaf.mi.th, <sup>4</sup>amarit@rtaf.mi.th

Received : June 1, 2020

Revised : July 24, 2020

Accepted : Aug 19, 2020

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ 2) เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ควมได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทน โดยใช้การสังเกต และการสนทนากลุ่มในการวิจัยเชิงคุณภาพ และใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติในเขตภาคกลาง จำนวน 5 ท่าน และแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบจากการลดต้นทุนของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ จากพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทจำนวน 273 ชุด และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ควมได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ควมได้เปรียบในการแข่งขันในทางตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ทั้งในภาพรวมและรายได้

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์ควมได้เปรียบทางการแข่งขัน, ส่วนประสมทางการตลาด, อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

### Abstract

The objective of this research is 1) to study the opinions of the strategies regarding the competitive advantage and the marketing mixture of the wood substitute industry and 2) to study the relationship between the marketing mixture and the competitive-advantage strategy of the wood substitute industry. This research is an integrated approach using both qualitative and quantitative. With the qualitative aspect, observation and group discussion are conducted, while questionnaires are used to collect data for the quantitative results. The operational staff of a company that manufactures wood substitute industry in the central region are participated as a probability sample. The data are collected by using interview forms and questionnaires to extract the strategy of creating advantage from the cost reduction of the wood substitute industry. Then, the data are analyzed in terms of descriptive statistics such as frequency, percentage, mean and standard deviation. The result of the research shows that the marketing mixture strategy and the competitive advantage strategy are correlated at statistical significance of 0.01, both in overall and in all aspects.

**Keywords:** Strategies Competitive Advantage, Marketing Mixed, Plywood Manufacturing Process

#### 1. บทนำ

อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทยที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับภาคการเกษตร ในด้านการเพิ่มมูลค่าผลผลิตในประเทศ ตลอดจนถึงห่วงโซ่ของกระบวนการ การแปรรูปผลผลิต โดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ การขยายตัวของการลงทุนและการพัฒนาในแต่ละภูมิภาคต่อภาคการเกษตร การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจถือเป็นกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญกับการทำธุรกิจ ในปัจจุบันเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำทางการตลาดหรือการได้กำไรที่มากกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมีเป้าหมายที่จะทำให้ธุรกิจสามารถได้กำไรได้อย่างยั่งยืน และเหนือกว่าคู่แข่งจึงเป็นภารกิจสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว เพราะเมื่อธุรกิจสามารถสร้างความ

ได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้ก็หมายความว่าธุรกิจสามารถดำเนินกิจการได้ดีกว่าคู่แข่ง การบริหารจัดการของแต่ละองค์กรภายใต้ธุรกิจเดียวกันนั้นมีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน และความแตกต่างของบริหารจัดการนั้นนำไปสู่ความแตกต่างระหว่างหน่วยธุรกิจ ในเรื่องตำแหน่งของความสำเร็จในตลาดที่แข่งขันกัน (Amit and Shoemaker, 1993; Makadok, 2001) ปัจจุบันช่องทางการสื่อสารและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปทำให้การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์มากยิ่งขึ้น และปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจเลือกซื้อ เช่น ประเภทของผลิตภัณฑ์เหมาะสม พัฒนารูปแบบการนำเสนอสินค้าและบริการและกลยุทธ์ต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค เห็นได้ว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจในยุคที่การแข่งขันมีความรุนแรง ดังนั้นการกำหนดนโยบายกลยุทธ์

และนโยบายการแข่งขันที่ชัดเจน เป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (จิตรลดา พันธุ์พนาสกุล และวรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล, 2562) จากเหตุผลดังกล่าวมาแล้วจึงเป็นที่มาของการวิจัยครั้งนี้ที่ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติเพื่อเป็นแนวทางนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ ที่จะดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

2.2 เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทน

## 3. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่

3.1 แบบสัมภาษณ์และแบบรายการประเด็นการสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง มีการสร้างแนวคำถามอย่างกว้างๆ และแตกประเด็นระหว่างการสัมภาษณ์ โดยมีแบบสัมภาษณ์จำนวน 2 ฉบับ สำหรับผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

3.2 การวิจัยเชิงสำรวจความคิดเห็น โดยใช้แบบสอบถามลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert-type Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม

แสดงความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ที่ตรงกับความเป็นจริง เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติในเขตภาคกลาง ประชากรมีจำนวน 273 ราย และผู้บริหาร จำนวน 5 ท่าน (ระหว่างเดือน ตุลาคม 2562 – กรกฎาคม 2563) โดยใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจง

3.2.2 เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถาม ก่อนจะนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อทำการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Validity) ของแบบสอบถามโดยประเมินข้อคำถามของแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ภายหลังการตรวจสอบ พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงตรง (IOC: Index of Item-Objective Congruence) เท่ากับ 0.84 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.79 ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ สำหรับการเก็บข้อมูลประกอบด้วย 1. แบบสอบถามในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎี โดยมีรายละเอียดดังนี้ ตอนที่ 1 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และวุฒิการศึกษา และตอนที่ 2 มีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยวัดระดับความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ และวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทน 2. แบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยเลือกเป็นแบบสัมภาษณ์สัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง มีการสร้างแนวคำถามอย่างกว้างๆ และแตกประเด็นระหว่างการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วน

ประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนจากนั้นทำการตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ มีความถูกต้องแม่นยำและเกิดงานวิจัยที่มีคุณภาพ โดยการใช้วิธีการ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ คือ การตรวจสอบสามเส้าด้าน ข้อมูล (Data Triangulation) และ นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พบว่า แบบสัมภาษณ์มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.67 และ 1.00 โดยประเด็นการสนทนากลุ่มใช้การอภิปรายกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่ กรณีข้อมูลมีความขัดแย้งกันจะดำเนินการเปลี่ยนช่วงเวลาในการสัมภาษณ์ เปลี่ยนสถานที่ในการสัมภาษณ์ หรือ ทำการศึกษาผู้ให้ข้อมูลหลักอีกครั้งด้วยข้อมูลชุดเดิม เพื่อเป็นการยืนยันและหาข้อสรุปให้เกิดความชัดเจนและหากข้อมูลที่ได้ยังไม่เพียงพอผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมให้สมบูรณ์แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาและนำไปสรุปผลและอภิปรายผลต่อไป

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้แบ่งเป็นสองส่วน คือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ และ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้วิเคราะห์เพื่อทดสอบคุณลักษณะของตัวแปร คือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรการ วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์ความถดถอย (Regression analysis) และเลือกตัวแบบที่เหมาะสมโดยวิธี Stepwise

#### 4. การดำเนินการวิจัย

4.1 ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้ แนวคิดการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ 1) ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) 2) ด้าน การ สร้าง ความ แตกต่าง (Differentiation) และ 3) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ตามทฤษฎีของ Michael E. Porter (2005) และแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจจำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด รวมถึงแนวคิดความสามารถของผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ เพื่อเป็นแนวทางนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการที่จะดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

4.2 นำข้อมูลที่ได้จากศึกษาข้อมูลพื้นฐานการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มมาทำการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เหมาะสม และวิเคราะห์ออกแบบ พัฒนา ปรับปรุงเพื่อนำไปใช้กับธุรกิจนั้นๆ และวิเคราะห์สร้างแบบสอบถาม

4.3 ทดลองใช้ โดยให้บริษัทในเครืออุตสาหกรรมเดียวกัน ต่างเขตพื้นที่ทดลองใช้ และได้เก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล และนำสัมภาษณ์และแบบสอบถามใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ รวมถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทน

## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

5.1 ตัวแปรอิสระ ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ ได้แก่ 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

5.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทน ได้แก่ 1) ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) 2) ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ 3) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ตามทฤษฎีของ Michael E. Porter (2005)

## 6. ผลการวิจัย

นำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล มาวิเคราะห์หาค่าใช้ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มีผลดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไป จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 60.39 มีอายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.71 มีประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย ระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.20 มีรายได้เฉลี่ยเฉลี่ยมากกว่า 25,000 บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 32.37

6.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.05) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้ความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญในแต่ละ

ด้านใกล้เคียงกัน ซึ่งจำแนกออกตามลำดับความสำคัญดังนี้

**ด้านการสร้างความแตกต่าง** ภาพรวมอยู่ในระดับมากจากการวิเคราะห์ผลการวิจัย พบว่า การที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจในการซื้อสินค้า รวมถึงการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ สามารถสร้างความไว้วางใจและเชื่อถือได้ในระยะยาว เป็นที่ยอมรับจากลูกค้า และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ชื่อเสียงให้แก่ตราสินค้าเช่นกัน เนื่องจากการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักมีความสำคัญต่อการขายสินค้า

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	3.98	0.806	มาก	3
ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)	4.12	0.792	มาก	1
ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response)	4.05	0.880	มาก	2
ภาพรวม	4.05	0.826	มาก	

**ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว** ภาพรวมอยู่ในระดับมาก จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย พบว่า การที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตรงตามเวลาเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด การนำข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการบริการอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การพัฒนาและผลิตภัณฑ์แบบใหม่ ๆ การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มทำให้สามารถลด

สต็อกสินค้าและควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดีขึ้น เน้นผลิตสินค้าหลัก ๆ เป็นส่วนใหญ่เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดเวลาการทำงานอย่างต่อเนื่อง จัดฝึกอบรมบุคลากรที่เน้นเรื่องการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ลดขั้นตอนการผลิต รวมทั้งลดเวลาการส่งต่อเพื่อความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้ามีการวางแผนเกี่ยวกับคลังสินค้าเป็นอย่างดี เพื่อลดเวลาในการจัดส่งสินค้า มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการให้บริการตอบคำถามของลูกค้าได้อย่างตรงประเด็นและมุ่งให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วในทุกขั้นตอน

ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับด้านการสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากที่สุด ด้านผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพทำให้ไม่เกิดความสูญเสีย การสิ้นเปลือง และลดการนำกลับมาทำใหม่ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของธุรกิจได้ รักษาสภาพคล่องสามารถรักษาระดับต้นทุนให้เท่าเดิมหรือลดลงได้

6.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.14) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านผลิตภัณฑ์	4.19	0.761	มาก	1

2. ด้านราคา	4.12	0.761	มาก	3
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	4.16	0.856	มาก	2
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	4.08	0.941	มาก	4
รวม	4.14	0.830	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.14 ซึ่งสามารถจำแนกความสำคัญเป็นรายด้าน ดังนี้ ด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด โดยให้ความสำคัญกับการรับรองมาตรฐานของผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ รูปแบบคุณภาพ และผลิตภัณฑ์ใหม่ ตามลำดับ รองลงมาคือช่องทางการจัดจำหน่าย โดยให้ความสำคัญกับด้านความรวดเร็วในการขนส่งผลิตภัณฑ์มากที่สุด ความสะดวกในการเลือกซื้อ ผู้บริโภคเข้าถึงได้สะดวก และการเข้าถึงของแหล่งจำหน่ายที่หลากหลายแหล่ง ตามลำดับ ต่อมาด้านราคา โดยให้ความสำคัญกับด้านกำหนดราคาเหมาะสมตามราคาในตลาดมากที่สุด รองลงมาคือกำหนดราคาเหมาะสมตามคุณภาพของสินค้า และกำหนดราคาของสินค้าจำแนกตามตำแหน่งสินค้าของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจแล้วอาจตั้งราคาในระดับที่เท่ากัน ต่ำกว่า หรือ สูงกว่าระดับตลาดตามลำดับ สุดท้ายการส่งเสริมการตลาด ให้ความสำคัญกับการรับประกันผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือคุณภาพการบริการหลังการขาย และความครบวงจรของศูนย์บริการตามลำดับ

6.3 การวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทน

การวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ พบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในภาพรวม และรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนี้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์

กันทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ในขณะที่กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่างและราย ด้านเมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ทางด้านความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ความความสัมพันธ์ในภาพรวมและรายด้านที่นัยสำคัญระดับ 0.01 ซึ่งด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ต่อมาความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ความสัมพันธ์กันทั้งในภาพรวมและรายด้าน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านราคา ในขณะที่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 คือ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ต่าง ๆ

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดในด้าน	กลยุทธ์ความได้เปรียบการแข่งขันในภาพรวม		
	ค่า R	Sig	ระดับความสัมพันธ์
1. ผลิตภัณฑ์	0.626**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
2. ราคา	0.488**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย	0.381**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
4. การส่งเสริมการตลาด	0.458**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
รวม	0.661**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน

หมายเหตุ \*\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

### 7. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ 2) เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทน

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม และรายด้านให้ความสำคัญอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในยุคที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ดังนั้น การทำกลยุทธ์และนโยบาย การแข่งขันที่ชัดเจน จะช่วยสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Amit and Shoemaker, 1993; Makadok, 2001)

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ มีการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะทางด้านผลิตภัณฑ์ที่มีการใช้มากที่สุด ที่ให้ความสำคัญกับการรับรองมาตรฐาน ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael J. Etzel, Bruce J. Walker,

William J. Stanton, (2004) ที่กล่าวว่า ผลผลิตขั้นที่เสนอขายจำเป็นต้องมีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า มีอรรถประโยชน์ (Utility) จึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านกระบวนการ กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาด ตามลำดับ ส่งผลต่อยอดขายมากที่สุด รองลงมาคือช่องทางการจัดจำหน่าย สอดคล้องกับ พัชรภา สิมหิธนสาร (2562) กล่าวว่า การให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าที่วางจำหน่ายและกิจการนำสินค้าที่วางจำหน่ายให้มีความหลากหลายในชนิดและรูปแบบ การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกซื้ออย่างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการดำเนินการจัดจำหน่ายเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะกระจายสินค้าไปถึงมือผู้บริโภคได้ โดยผู้ประกอบการอาจจะเป็นลักษณะการผลิตสินค้าของตนเองที่ต้องการช่องทางการจัดจำหน่าย กลยุทธ์การตลาดจึงเป็นกุญแจสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะรูปแบบการตลาดด้านการสร้างความแตกต่างในผลการดำเนินการ (Olson et al., 2005; White et al., 2003)

อย่างไรก็ตามการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนอันนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจก้านสู่การเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ John Collins (2003) กล่าวว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานรายได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจที่รายได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อไรก็ตาม ก็จะสามารแข่งขันกับคู่แข่งและรักษาฐานลูกค้าได้ มีหลากหลายวิธีในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงสุด การจัดการบริการให้แก่ลูกค้าที่เป็นเลิศ การบรรลุถึงต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง การจัดหาทำเลที่ตั้งที่

เหมาะกว่า การออกแบบสินค้าและบริการที่มีแบรนด์ดีกว่า ในที่นี้เพื่อความคุ้มค่าการเงินที่ผู้ซื้อต้องจ่ายออกไป ความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรต้องพยายามจัดหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า ในมุมมองของลูกค้ามองว่าเป็นของที่คุ้มค่าและพร้อมยินดีที่จ่าย ไม่ว่าจะด้านคุณภาพสินค้า ราคาถูกกว่า (Piercy, Kaleka and Katsikeas, 1998; Leonidou et al., 2011) สอดคล้องกับ วสุธิดา นักเกษม และประสพชัย พสุนนท์ (2561) กล่าวว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา รวมถึงการรักษาระดับต้นทุนในการดำเนินงาน มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับบริการของธุรกิจทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ดังนั้นความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสร้างความสามารถที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่งและส่งผลให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่นในตลาด โดยการนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งคู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือทำไม่ได้ไม่ดีกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสร้างความแตกต่าง การดำเนินการที่ต้นทุนต่ำกว่า การตอบสนองที่รวดเร็ว หรือการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เหล่านี้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ สอดคล้องกับ วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล (2559) ที่พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพนวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้าถือเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ ให้สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกองค์กรต้องพยายามสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อชิงความได้เปรียบและการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งโดยรวม และรายด้านทั้งหมด เนื่องจากการดำเนินการธุรกิจ การใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การดำเนินการเพิ่มสินค้าก็สอดคล้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้าน

การสร้าง ความแตกต่างด้วยเช่นกัน ซึ่งแต่ละด้านมีทิศทาง การดำเนินกลยุทธ์ไปในแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์มีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกด้านของกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้จากที่สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ เมื่อผลิตสินค้าที่ดีมีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของลูกค้า ย่อมสามารถเสนอราคาได้ดี สอดคล้องกับ วิยะดา ชัยเวช และคณะ (2018) ที่ว่าส่วนประสมทางการตลาดด้านราคา สถานประกอบการคำนึงถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และราคาในตลาดที่เป็นสินค้าเดียวกันหรือคล้ายกัน ดังนั้นการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดก็จะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ จิตภา ว่างแสงเส็งและจิราภรณ์ ชันทอง (2018) กล่าวว่ากลยุทธ์การแข่งขันได้แก่ ด้านต้นทุนต่ำ ด้านสร้างความแตกต่าง และด้านมุ่งลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ในภาพรวม หรือด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความได้เปรียบในการแข่งขันมักถูกใช้อธิบายสัมพันธ์กับผลการประกอบการของกลุ่มแข่งขันภายใต้เงื่อนไขของตลาดขณะนั้น (Peteraf and Barney, 2003, p. 313) ได้ใช้ SPP framework ของ Day and Wensley (1988) คือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) มาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อผลการประกอบการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ Piercy, Kaleka, and Katsikeas (1998) พบว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบด้านต้นทุน และด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์จำต้องใช้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relationship) ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าสามารถทำให้องค์กรผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง สร้างค่านิยมที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า และสร้างคุณค่าให้กับสินค้าเพื่อมอบให้กับลูกค้า (Magretta, 1998) สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพด้านเวลา และประสิทธิภาพการจัดการที่สัมพันธ์กับต้นทุนของหน่วยธุรกิจ ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและปรับปรุงผลการประกอบการทางธุรกิจ (Narasimhan and Das, 2001)

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

8.1.1 ผู้ประกอบการควรประยุกต์ใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ผสมผสานกัน ไม่ว่าจะเป็นการสร้าง ความแตกต่างให้กับสินค้า เพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับความประสบความสำเร็จ

8.1.2 ผู้ประกอบการควรนำกลยุทธ์มุ่งเน้นด้านผลิตภัณฑ์ (Product Oriented) และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ร่วมกับกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดควบคู่กัน

8.1.3 ผู้ประกอบการจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานควรใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างผสมผสานกันโดยมุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

### 8.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

8.2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป

8.2.2 ควรขยายการศึกษาวิจัยในพื้นที่อื่น ธุรกิจอื่น หรืออุตสาหกรรมอื่น เพื่อให้ได้ผลการศึกษาคือครอบคลุมอันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเข้าใจและเห็นภาพรวมของความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อจะได้นำข้อมูลไปปรับปรุงและพัฒนาผู้ประกอบการต่อไป

## 9. เอกสารอ้างอิง

- [1] Porter, M.E. (2005). *The Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- [2] Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, William J. Stanton. (2004). *Marketing*. McGraw-Hill/Irwin, 13ed.
- [3] พัชราภา สิงห์ชนสาร (2562). การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้งในประเทศไทยตามทฤษฎีฐานทรัพยากร. วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน
- [4] Peteraf, M. A. and Barney, J.B. (2003). Unraveling the resource-base tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- [5] John Collins. (2005). *The Concepts and Techniques of Strategic Management*.
- [6] พนิดา สัตย์โยภาส. (2556). ภาวะการประกอบการและความสามารถทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย. วารสารการจัดการคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง 6,2: 24-34.
- [7] รัฐนันท์ พงศ์วิวิธรร และสุรัชย์ อุดมอ่าง. (2554). “การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย”. รายงานวิจัยหลักสูตรการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ภาควิชาฯ เชียงใหม่.
- [8] วสุธิดา นักเกษม และประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสาร **Veridian E-Journal, Silpakorn University** ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน 2561
- [9] วิยะดา ชัยเวช วิชญนันท์ รัตนวิบูลย์สม และปรีดา ศรีนฤวรรณ (2018). กลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันเชิงบริษัทผู้ส่งออกกล้วยสดของประเทศไทยในตลาดประชาคมอาเซียน. *Journal of community development research (Humanities and Sciences)* 2018; 11 (1)
- [10] จิตภา ว่างเฮงเส็ง และจิราภรณ์ ชันทอง. (2018). กลยุทธ์การพัฒนาการได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนส่งสินค้าทางถนนภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. **Journal of Nakhonratchasima College**. Vol.12 No.2 May – August
- [11] Olson, E.M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons*, 48(1), 47-54.
- [12] White, J. C., Conant, J. S., & Echambadi, R. (2003). Marketing Strategy Development Styles, Implementation Capability, and Firm Performance: Investigating the Curvilinear Impact of Multiple Strategy-Making Styles. *Marketing Letters* volume 14(2), pages111–124
- [13] 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.
- [14] Day, G.S. and Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosed competitive superiority. **Journal of Marketing**, 52(2), 1-20. [15] Magretta, J. (1998). The power of virtual integration: An interview with Dell computers’ Michael Dell. *Harvard Business Review*, 76(2), 72–84.
- [16] Narasimhan, R. and Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. **Journal of Operations Management**, 19, 593–609.
- [17] Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National Export-Promotion Programs as

- Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance. **Journal of International Marketing**, 19(2), 1-29. Doi: 10.1509/jimk.19.2.1
- [18] Amit, R. and Shoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- [19] Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- [20] จิตรลดา พันธุ์พัฒนาสกุล และวรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล. (2562). การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย : การทบทวนวรรณกรรม. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562)
- [21] วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล. 2559. แบบจำลองสมการโครงสร้างการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ ธุรกิจเอกชนในจังหวัดสงขลา. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร. ปีที่ 13. ฉบับที่ 2/2559. 79-99.
- [22] ฤทธิกุล คำสายพรมและปรีชา วรรัตน์ไชย. (2561). ปัจจัยผู้ประกอบการที่มีผลต่อการตัดสินใจจ้างผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดนครปฐม. วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2561.