



การจัดลำดับปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการ ผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นด้วยกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี่

Prioritization of competitive advantage factors of community enterprise using analytical network process

วัลย์ลักษณ์ อัคริรวงศ์

ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
10520

Walailak Atthirawong

Department of Statistics, Faculty of Science, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Bangkok
10520

Received: 6 September 2018/ Revised: 21 November 2018/ Accepted: 6 December 2018

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี่ (Fuzzy Analytic Network Process: FANP) โดยผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น จำนวน 5 ราย ถูกคัดเลือกมาเพื่อประเมินความสำคัญของปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก และ 21 ปัจจัยรองด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยย่อยที่ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นให้ความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน 2) มีราคาที่เหมาะสม 3) มีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสม 4) ส่งสินค้าได้ตามเวลาที่ตกลงกับลูกค้า และ 5) มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ตามลำดับ

คำสำคัญ: การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี่

Abstract

This research aims to prioritize factors affecting competitive advantage using Fuzzy Analytical Network Process (FANP). Five OTOP Enterprises were selected for evaluating factors affecting competitive advantage which comprised of 5 main factors and 21 sub-factors via making pair-wise comparison. The results of the study revealed that five factors which these OTOP enterprises had ranked to be important were 1) having specific target customers, 2) having suitable price, 3) having suitable number of employees, 4) ability in sending products to customers on time, and 5) having differentiate feature from competitors, respectively.

Keywords: Competitive Advantage, OTOP Enterprises, Fuzzy Analytical Network Process

บทนำ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) เป็นความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตนได้ดีกว่าองค์กรอื่นหรือทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมโดยสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าให้กับองค์กรมากกว่าคู่แข่ง โดยมีการปรับใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะไปสู่การเป็นผู้นำทางการตลาดทำให้องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือไม่สามารถทำได้ทัดเทียมเท่า [1]

ภายใต้สภาวะการณ์ของโลกในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกระแสของโลกาภิวัตน์รวมทั้งความก้าวหน้าในด้านข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีทำให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการต่างๆ โดยเฉพาะผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชนต้องเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคที่เพิ่มขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในประเทศ การดำเนินนโยบายของภาครัฐ รวมทั้งปัจจัยภายนอกประเทศที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น เกิดการแข่งขันอย่างเสรีในทุกด้านทั้งด้านการค้า การลงทุน บริการ การเคลื่อนย้ายแรงงานและเงินลงทุน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การปรับตัวเข้ากับภัยคุกคามในด้านต่างๆ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถที่จะแข่งขันในตลาดโลกได้

ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สร้างรายได้ให้แก่ผู้ผลิตและผู้จำหน่าย อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการดังกล่าวยังมีปัญหาที่สำคัญในหลายด้าน เช่น ผลิตภัณฑ์ไม่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ยังไม่ได้มาตรฐาน และไม่มีสัญลักษณ์ติดผลิตภัณฑ์ เป็นต้น [2] ปัญหาต่างๆ ดังกล่าวมีทั้งผลทางตรงและทางอ้อมกับผลสำเร็จของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ โดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นมีเป้าหมายที่จะทำให้ธุรกิจสามารถได้กำไรได้อย่างยั่งยืนและเหนือกว่าคู่แข่ง [3] จึงเป็นภารกิจที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ดังนั้นหากผู้ประกอบการสามารถกำหนด กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ชัดเจนแล้วก็จะช่วยสร้างความแตกต่างและสร้างความได้เปรียบที่เหนือคู่แข่งได้ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง [4]

ปัจจัยที่สำคัญในการนำมากำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจนั้นมีหลายปัจจัยด้วยกันและอาจมีความสำคัญต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ ดังนั้นงานวิจัยจึงมีวัตถุประสงค์ที่จะจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน



ของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นโดยใช้กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี (Fuzzy Analytic Network Process: FANP) [5-7] ซึ่งเป็นวิธีการตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์ (Multi-criteria Decision Making) สามารถนำมาใช้จัดการกับความสัมพันธ์ของอิทธิพลขององค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อกันทั้งภายในกลุ่มขององค์ประกอบ (clusters) และระหว่างองค์ประกอบ (elements) ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงปัจจัยอันดับต้นๆ ที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจของตน เพื่อที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับส่งเสริมผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนรวมทั้งสร้างรายได้ให้แก่ผู้ผลิตและผู้จำหน่าย สร้างธุรกิจให้เจริญเติบโตมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึงความสามารถขององค์กรจากการนำกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มไปใช้ในการดำเนินธุรกิจโดยการนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอสามารถทำกำไรได้สูงกว่า มีผลประกอบการที่สูงกว่าและเกิดคุณค่าที่มากกว่าคู่แข่ง [1] เป็นความสามารถพิเศษที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรืออาจจะต้องใช้เวลาในการปรับตัวมากในการที่จะเลียนแบบความสามารถได้

ศิริวรรณ และคณะ [8] กล่าวว่าเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จแล้วองค์กรจำเป็นต้องสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันโดยการผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดย Porter [9] ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรจะต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งใน 3 ด้าน ได้แก่ การขายสินค้าและให้บริการที่ตีกว่า (Differentiate) การขายสินค้าที่ถูกกว่า (Cost Leadership) และตอบสนองต่อลูกค้าได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง (Quick Response) การขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่างนั้น หมายถึง สินค้าและบริการที่พิเศษไปจากสินค้าและบริการขององค์กรอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่งซึ่งจะทำให้ผู้ซื้ออยากใช้สินค้านั้นและยินดีที่จะ

จ่ายเงินซื้อสินค้าเหล่านั้นในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น สำหรับการขายสินค้าที่ถูกกว่าจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่าเพื่อสร้างความผู้นำด้านต้นทุน โดยจะต้องสามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าหรือมีความสามารถในการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว พัทสิริ [10] กล่าวว่าการจัดการเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อให้เกิดความสามารถเอาชนะคู่แข่งและอยู่รอดได้นั้นองค์กรต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งหมายความว่าองค์กรจะต้องสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน (Cost Competitiveness) ธุรกิจใดที่สามารถนำเสนอสินค้าได้ในราคาที่ต่ำจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าด้วยการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและเกิดของเสียหรือความเสียหายน้อย 2) คุณภาพ (Quality) ปัจจุบันการควบคุมคุณภาพจะเป็นแนวทางป้องกันเพื่อไม่ให้ความเสียหายหรือของเสียเกิดขึ้นโดยการใช้แนวคิดของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในทุกด้านของการดำเนินงาน 3) นวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาโดยไม่ใช้เพียงสินค้าหรือบริการใหม่เท่านั้นแต่ยังรวมถึงกระบวนการใหม่ในการทำงานเพื่อสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในธุรกิจ และ 4) ความรวดเร็ว (Speed) องค์กรใดที่ดำเนินการได้รวดเร็วกว่าย่อมเป็นผู้ได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่า ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึงการที่องค์กรมีความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่นโดยมีการปรับใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่องค์กรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะไปสู่การเป็นผู้นำทางการตลาดทำให้องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือไม่สามารถทำได้ทัดเทียมเท่า

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันนั้นประกอบด้วยปัจจัยหลายปัจจัยและแต่ละปัจจัยก็จะมีปัจจัยย่อยประกอบด้วย สำหรับการศึกษานี้ผู้วิจัยได้นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการศึกษาของ วลัยลักษณ์ และ วริยา [11] ซึ่งได้ศึกษาถึง “การสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันอย่าง

ยั่งยืนในโซ่อุปทานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” โดยได้จำแนกปัจจัยหลักออกเป็น 5 ปัจจัย ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การส่งมอบที่เชื่อถือได้ การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และการสร้างความแตกต่าง ซึ่งปัจจัยหลักทั้ง 5 นั้นประกอบด้วยปัจจัยย่อยที่สำคัญรวม 21 ปัจจัยด้วยกัน

แสดงดังภาพที่ 1 ดังนั้นในงานวิจัยนี้จะนำกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบพีชมาประยุกต์ใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นให้ความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจของตน



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขัน [11]

วลัยลักษณ์ และ วรียา [11] ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมทั้งศึกษาถึงอุปสรรคของผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยจำนวน 460 ราย และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทั้งสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโด่งและความเบ้ และสถิติอนุมานด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิจัยพบว่ามีปัจจัยหลัก 5 ปัจจัยที่ผู้ประกอบการพิจารณาให้ความสำคัญ ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การส่งมอบที่เชื่อถือได้ การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และการสร้างความแตกต่าง โดยปัจจัยหลักเหล่านั้นประกอบด้วยปัจจัย

ย่อยรวม 21 ปัจจัย ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.824 นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยภายนอกยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านปัจจัยภายในองค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.856

ณภัทร และคณะ [12] ได้ทำการศึกษาถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจหนึ่ง



ตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์จำนวน 288 ราย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุ ผลการศึกษาพบว่าการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านราคา มีผลกระทบทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในเศรษฐกิจยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย

สรวิศ [13] ได้ทำการศึกษาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถของผู้ประกอบการต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางในแข่งขันและความสามารถของผู้ประกอบการมีผลต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจท่องเที่ยวของประเทศไทย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในประเทศไทยจำนวน 4,516 องค์กร โดยสุ่มตัวอย่างได้ขนาดตัวอย่าง 356 องค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดที่มีทุนจดทะเบียนสูงกว่า 5,000,000 บาท มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจอยู่ระหว่าง 5-10 ปี มีพนักงานมากกว่า 15 คน กลุ่มลูกค้าหลัก

เป็นชาวต่างชาติ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าความสามารถของผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จทางการตลาดท่องเที่ยวของประเทศไทยเท่ากับ 0.336 และทางอ้อมโดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยเท่ากับ 0.237 และความสามารถของผู้ประกอบการส่งผลความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่ากับ 0.873

วิธีดำเนินงานวิจัย

1. คัดเลือกผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นทั้ง 5 ประเภท ได้แก่ 1) อาหาร 2) เครื่องดื่ม 3) ผ้าและเครื่องแต่งกาย 4) ของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก และ 5) สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร โดยเลือกตัวแทนประเภทละ 1 ราย รวมทั้งสิ้น 5 ราย เพื่อเป็นตัวแทนของกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้
2. ผู้ประกอบการแต่ละรายประเมินค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ โดยใช้การเปรียบเทียบรายคู่ (Pair-wise Comparison) ระหว่างแต่ละปัจจัยหลักและแต่ละปัจจัยย่อย [6] ด้วยระดับความสำคัญตั้งแต่ 1 (หมายถึง ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยที่นำมาเปรียบเทียบมีความสำคัญเท่ากัน) ถึง 9 (หมายถึง ปัจจัยแรกมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยที่นำมาเปรียบเทียบในระดับมากที่สุด) จากนั้นนำค่าที่ได้มาแปลงค่าสเกลน้ำหนักความสำคัญเป็นตัวเลขแบบฟิชชี ดังแสดงตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ค่าสเกลน้ำหนักความสำคัญแบบฟัซซี

ระดับความสำคัญ	Triangular Fuzzy Scale	Triangular Fuzzy Reciprocal Scale
1	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)
2	(1,2,3)	(1/3,1/2,1)
3	(2,3,4)	(1/4,1/3,1/2)
4	(3,4,5)	(1/5,1/4,1/3)
5	(4,5,6)	(1/6,1/5,1/4)
6	(5,6,7)	(1/7,1/6,1/5)
7	(6,7,8)	(1/8,1/7,1/6)
8	(7,8,9)	(1/9,1/8,1/7)
9	(9,9,9)	(1/9,1/9,1/9)

3. นำผลที่ได้จากผู้ประกอบการทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักสำคัญของแต่ละปัจจัยโดยสมการที่ (1)

$$\tilde{r}_{ij} = (\tilde{a}_{ij1} \otimes \tilde{a}_{ij2} \otimes \dots \otimes \tilde{a}_{ijk})^{1/k} \quad (1)$$

เมื่อ \tilde{a}_{ijk} คือค่าน้ำหนักสำคัญของการเปรียบเทียบแถว i และหลัก j โดยที่ k คือ จำนวนผู้ประกอบการทั้งหมดเท่ากับ 5 ราย

4. คำนวณหาค่าความสอดคล้อง (Consistency ratio: CR) โดยใช้สมการที่ (2)

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2)$$

เมื่อค่า $CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n - 1)}$

โดยค่า $\lambda_{max} = \sum_{i=1}^n \left| \sum_{j=1}^n a_{ij} W_j \right|$

โดยค่า CR ต้องน้อยกว่า 0.1 ถ้าค่า CR มากกว่า 0.1 แสดงว่าการให้น้ำหนักไม่มีความสอดคล้อง ผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้ประเมินจะต้องดำเนินการทบทวนประเมินในลำดับขั้นตอนที่ 1 ใหม่

5. จากข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยจากผู้ประกอบการแต่ละราย ทำการคำนวณน้ำหนัก Local Weight โดยใช้สมการที่ (3)

$$W_F = (d(P_1), d(P_2), \dots, d(P_n))^T \quad (3)$$

เมื่อ $P_i (i = 1, 2, \dots, n)$ เป็นองค์ประกอบ n

W_F เป็นค่าน้ำหนักเวกเตอร์ และทำการ Normalization ของค่าน้ำหนักได้ตามสมการที่ (4)

$$W_{Lij} = (d(P_1), d(P_2), \dots, d(P_n))^T \quad (4)$$



6. คำนวณหาน้ำหนัก Inner Dependence Weight เป็นการพิจารณาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลัก เมื่อได้ค่า Inner Dependence Weight ของปัจจัยที่ 1 ถึงปัจจัยที่ n นำค่าน้ำหนักความสำคัญที่ได้มาใส่ในตำแหน่งหลักของปัจจัยนั้นๆ

7. คำนวณหาน้ำหนัก Inter Dependence Weights ของปัจจัยหลัก โดยการนำค่า Inner Dependence Weights เมตริกซ์คูณด้วยค่าน้ำหนักของปัจจัยหลัก (Local Weights) โดยใช้สมการที่ (5)

$$\begin{bmatrix} W_{i11} & W_{i21} & W_{i31} & \dots & W_{in1} \\ W_{i12} & W_{i22} & W_{i32} & \dots & W_{in2} \\ W_{i13} & W_{i23} & W_{i33} & \dots & W_{in3} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ W_{i1n} & W_{i2n} & W_{i3n} & \dots & W_{inn} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} W_{l1} \\ W_{l2} \\ W_{l3} \\ \vdots \\ W_{ln} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} W_{F1} \\ W_{F2} \\ W_{F3} \\ \vdots \\ W_{Fn} \end{bmatrix} \quad (5)$$

8. คำนวณหาน้ำหนัก Global Weights โดยการนำค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักที่ได้ในขั้นตอนที่ 6 มาทำการคูณกับค่าน้ำหนัก Local Weights ของปัจจัยย่อยของแต่ละปัจจัยหลัก

9. สรุปผลการจัดลำดับปัจจัย

ผลการวิจัย

จากการประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นรายคู่ (Pair-wise Comparison) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลัก 5 ปัจจัยและปัจจัยย่อย 21 ปัจจัย โดยผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น 5 ราย ผู้วิจัยได้นำผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่เหล่านั้นมาคำนวณหาค่าน้ำหนักของปัจจัยต่างๆ ด้วยเทคนิคกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบพีซีด้วยโปรแกรม MATLAB ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงได้ดังตารางที่ 2-4 ต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นในตารางที่ 2 พบว่าปัจจัยด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (F) มีความสำคัญมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 23.20 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านความแตกต่าง (DI) คิดเป็นร้อยละ 22.69 และปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยสุดคือปัจจัยด้านการส่งมอบที่เชื่อถือได้ (D) คิดเป็นร้อยละ 16.33 ตามลำดับ



ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยของผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยหลัก

ปัจจัย	C	R	D	F	DI	Local Weights
ต้นทุน (C)	(1.000, 1.000, 1.000)	(0.668, 0.725, 0.803)	(0.425, 0.693, 0.967)	(0.815, 1.084, 1.409)	(0.822, 1.191, 1.565)	0.1714
การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (R)	(1.246, 1.380, 1.496)	(1.000, 1.000, 1.000)	(1.201, 1.623, 1.994)	(0.506, 0.725, 1.000)	(0.467, 0.654, 0.871)	0.2065
การส่งมอบที่เชื่อถือได้ (D)	(1.035, 1.443, 2.352)	(0.502, 0.616, 0.833)	(1.000, 1.000, 1.000)	(0.407, 0.603, 0.822)	(0.467, 0.654, 0.871)	0.1633
การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (F)	(0.710, 0.922, 1.227)	(1.000, 1.380, 1.974)	(1.217, 1.657, 2.460)	(1.000, 1.000, 1.000)	(0.762, 1.000, 1.272)	0.232
ความแตกต่าง (DI)	(0.639, 0.839, 1.217)	(1.149, 1.528, 2.141)	(1.149, 1.528, 2.141)	(0.710, 0.922, 1.227)	(1.000, 1.000, 1.000)	0.2269

จากนั้นทำการคำนวณค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยของการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันในแต่ละด้าน (Local Weight) และคำนวณหาค่าน้ำหนัก Inner Dependence Weight ของปัจจัยด้านต้นทุน (C) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (R) การส่งมอบที่เชื่อถือได้ (D) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (F) และความแตกต่าง (DI) โดยตารางที่ 3 แสดงค่าน้ำหนัก Inner Dependence Weight ของปัจจัยหลักดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนัก Inner Dependence Weight ของปัจจัยหลัก

ปัจจัย	C	R	D	F	DI
ต้นทุน (C)	1.000	0.2334	0.2405	0.1915	0.1804
การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (R)	0.2357	1.000	0.2164	0.2845	0.2916
การส่งมอบที่เชื่อถือได้ (D)	0.1161	0.2207	1.000	0.2197	0.2176
การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (F)	0.3262	0.2821	0.2721	1.000	0.3103
ความแตกต่าง (DI)	0.3221	0.2637	0.2709	0.3044	1.000

ในการคำนวณหาค่าน้ำหนัก Inter Dependence Weights ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของปัจจัยหลัก สามารถคำนวณได้โดยการคูณกับค่า Inner Dependence Weights ใน ตารางที่ 3 ด้วยค่าน้ำหนักของปัจจัยหลัก (Local Weights) จากตารางที่ 2 จะได้ค่าน้ำหนัก Inter Dependence Weights ดังนี้

$$\begin{bmatrix} 1.000 & 0.2334 & 0.2405 & 0.1915 & 0.1804 \\ 0.2357 & 1.000 & 0.2164 & 0.2845 & 0.2916 \\ 0.1161 & 0.2207 & 1.000 & 0.2197 & 0.2176 \\ 0.3262 & 0.2821 & 0.2721 & 1.000 & 0.3103 \\ 0.3221 & 0.2637 & 0.2709 & 0.3044 & 1.000 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.170 \\ 0.204 \\ 0.160 \\ 0.236 \\ 0.230 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.1714 \\ 0.2065 \\ 0.1633 \\ 0.2320 \\ 0.2269 \end{bmatrix}$$



จากนั้นจะทำการคำนวณหาค่าน้ำหนัก Global Weights ของปัจจัยย่อยโดยการนำค่าน้ำหนัก Inter Dependence Weights ของปัจจัยหลักคูณด้วยค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อย (Local Weights) ที่คำนวณได้ จะได้ค่า Global Weights ของปัจจัยย่อยทั้ง 21 ปัจจัย ดังแสดงในตารางที่ 4

ซึ่งจากตารางที่ 4 พบว่าปัจจัยย่อยที่ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นพิจารณาให้ความสำคัญว่าเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน 2) มีราคาที่เหมาะสม 3) มีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสม 4) ส่งสินค้าได้ตามเวลาที่ตกลงกับลูกค้า และ 5) มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าน้ำหนักของความได้เปรียบในการแข่งขันของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย

ปัจจัยหลัก	Inter dependent Weights	ปัจจัยย่อย	Local Weights	Global Weights	อันดับที่
ต้นทุน (C)	0.1714	ราคาที่เหมาะสม (C1)	0.375	0.0642	2
		ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง (C2)	0.271	0.0465	13
		ผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (C3)	0.066	0.0113	21
		มีต้นทุนการผลิตที่แข่งขันได้ (C4)	0.156	0.0268	19
		ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (C5)	0.132	0.0226	20
การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (R)	0.2065	ความต่อเนื่องและรวดเร็ว (R1)	0.154	0.0318	17
		ตามเวลาที่นัดหมายและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด (R2)	0.243	0.0501	11
		มีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสม (R3)	0.307	0.0634	3
		นำสินค้าสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว (R4)	0.165	0.0341	16
		การจัดอบรมความรู้ในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง (R5)	0.131	0.0271	18
การส่งมอบที่เชื่อถือได้ (D)	0.1633	ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าอย่างรวดเร็ว (D1)	0.258	0.0421	15
		ส่งสินค้าได้ตามเวลาที่ตกลงกับลูกค้า (D2)	0.380	0.0621	4
		สามารถส่งมอบสินค้าที่เชื่อถือได้ (D3)	0.362	0.0592	6
การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (F)	0.232	มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน (F1)	0.351	0.0815	1
		ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้ดี (F2)	0.200	0.0463	14
		มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (F3)	0.210	0.0488	12
		ความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้า (F4)	0.239	0.0555	9
ความแตกต่าง (DI)	0.2269	มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง (DI1)	0.265	0.0600	5
		มีผลิตภัณฑ์หรือบริการมากกว่าคู่แข่ง (DI2)	0.246	0.0557	8
		นำเสนอนวัตกรรม (DI3)	0.230	0.0522	10
		มีรูปแบบที่แตกต่างจากคู่แข่ง (DI4)	0.260	0.0590	7

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี (Fuzzy Analytic Network Process: FANP) โดยในงานวิจัยนี้ได้ใช้กรณีศึกษาซึ่งเป็นผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นจำนวน 5 ราย ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยหลักด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (F) มีความสำคัญมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 23.20 รองลงมาเป็นปัจจัยหลักด้านความแตกต่าง คิดเป็นร้อยละ 22.69 ปัจจัยหลักด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว คิดเป็นร้อยละ 20.65 ปัจจัยหลักด้านต้นทุน คิดเป็นร้อยละ 17.14 และปัจจัยหลักด้านการส่งมอบที่เชื่อถือได้ คิดเป็นร้อยละ 16.33 ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยย่อย 5 อันดับแรกเรียงตามความสำคัญที่ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นได้ให้ความสำคัญ ได้แก่ 1) มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน 2) ราคาที่เหมาะสม 3) มีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสม 4) ส่งสินค้าได้ตามเวลาที่ตกลงกับลูกค้า และ 5) มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ตามลำดับ

ผลจากการวิจัยพบว่าในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นปัจจัยย่อยที่ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นได้ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ผู้ประกอบการจะต้องรู้จักกลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่ชัดเจนหรือใครเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้เป็นลูกค้าเพื่อที่จะพัฒนาตลาดเป้าหมายให้เฉพาะเจาะจงให้ได้มากที่สุด ดังนั้นผู้นำชุมชนหรือผู้นำกลุ่มชุมชนจะต้องวิเคราะห์และกำหนดว่าลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ที่ชุมชนผลิตขึ้นนั้นเป็นใคร ลูกค้าเหล่านั้นต้องการผลิตภัณฑ์อะไร [14] เพื่อที่จะสามารถผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าโดยจะต้องทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าเหล่านั้นก่อนที่ดำเนินธุรกิจซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เมื่อทราบถึงกลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่ชัดเจนก็อาจนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการเข้าถึงและประชาสัมพันธ์ถึงลูกค้าเหล่านั้นได้โดยตรง ซึ่งถือว่าปัจจัยที่สำคัญที่จะสร้างความแข็งแกร่งและได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจให้กับผู้ประกอบการในปัจจุบัน

นอกจากนั้นจากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการจะต้องมีการตั้งราคาของสินค้าที่เหมาะสม ดังนั้นกิจการจะต้องมีการกำหนดราคาโดยการอิงราคา คุณภาพ และขั้นตอนการผลิตเป็นสำคัญ โดยจะต้องรวมค่าขนส่งไปยังลูกค้าหรือศูนย์จำหน่ายด้วยซึ่งจะขึ้นอยู่กับระยะทางในการขนส่ง ซึ่งการตั้งราคาจะเป็นการคำนวณต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมกับผลกำไร [15] ทั้งนี้จะต้องรวมค่าจ้างแรงงานของผู้นำชุมชนและสมาชิกกลุ่มที่มาช่วยดำเนินการผลิตในการคำนวณต้นทุนการด้วย ซึ่งพบว่ามีผู้ประกอบการจำนวนมากที่ไม่ได้พิจารณาในประเด็นเหล่านี้ในการนำมาคำนวณต้นทุน

การมีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสมเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะหากมีจำนวนพนักงานที่ไม่เพียงพอจะทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนดตามที่ตกลงไว้กับลูกค้า ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความสำคัญสำหรับผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นเนื่องจากมีจำนวนพนักงานที่ไม่แน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ [16] ที่พบว่าปัญหาหนึ่งของผู้ประกอบการคือ การขาดแคลนแรงงาน บางกลุ่มก็จะทำการผลิตสินค้าเมื่อสมาชิกในกลุ่มของตนว่างจากงานประจำของตนเท่านั้นทำให้ไม่สามารถรับคำสั่งซื้อจำนวนมากได้รวมทั้งอาจไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ตามเวลาที่ตกลงไว้กับลูกค้า ก็จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะหากไม่สามารถดำเนินการได้บ่อยครั้งก็จะส่งผลให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือและสูญเสียลูกค้าไปในที่สุดหรือผู้ประกอบการอาจจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการเร่งผลิตหรือการส่งมอบที่ล่าช้า

นอกจากนั้นผู้ประกอบการต่างให้ความสำคัญว่าการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Nussbaum [17] และ ศรณะ และคณะ [18] เนื่องจากความแตกต่างของสินค้าเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคพิจารณาให้ความสนใจในการตัดสินใจเลือกซื้อ การพัฒนารูปแบบมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอยู่เสมอจะมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคเกิดความประทับใจและจะกลายเป็นความภักดีต่อสินค้านั้น นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภคอีกด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องใส่ใจในรายละเอียดของผู้บริโภค



และศึกษาแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาสินค้าเพื่อให้มีความน่าสนใจ ดึงดูดลูกค้าเพื่อนำมาต่อยอดผลิตภัณฑ์

ข้อเสนอแนะ

หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรจะให้การส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งต้องมีการแบ่งประเภทของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการทำให้สามารถเจาะตลาดลูกค้าเป้าหมายโดยตรงได้

2. จัดหาที่ปรึกษาหรือจัดอบรม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเกิดความร่วมมือและเห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพื่อส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการ โดยมุ่งเน้นทั้งให้การส่งเสริมด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความแตกต่าง การตั้งราคาที่เหมาะสมและแนะนำให้สถานประกอบการมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร เพิ่มผลิตภาพการผลิต ลดต้นทุนการผลิตเพื่อความอยู่รอดและสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันต่อไป

3. ส่งเสริมสนับสนุนการผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นในสร้างกลยุทธ์นวัตกรรมด้านกระบวนการ ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ โดยปรับปรุงนวัตกรรมให้สอดคล้องกับรสนิยมของผู้บริโภค รวมถึงการสนับสนุนการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีความโดดเด่น มีความแตกต่างและมีเอกลักษณ์ให้ต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการสร้างจุดเด่นให้ผลิตภัณฑ์ด้วยแนวความคิดแปลกใหม่ ที่ช่วยทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์นั้นๆ

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัย

ครั้งนี้ ขอขอบคุณคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังที่ให้ทุนสนับสนุนการวิจัย รวมทั้ง ดร.สิทธิโชค สิ้นรัตน์ ที่ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล

เอกสารอ้างอิง

1. เรวัฒน์ ชาตรีวิศิษฎ์, ศิรินทร ภูจินดา, อาทิตา ชูตระกูล, นันทน์ภัส จินานุรักษ์, พิมพ์ชนก พ่วงกระแสน, วรพจน์ นิลจุ. Strategic Management. กรุงเทพฯ: ถึงทรัพย์การพิมพ์; 2553.
2. สถาบันรับรองมาตรฐาน ไอเอสโอ. การติดตามประเมินผลโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ปีงบประมาณ 2548. กรุงเทพฯ: สถาบันรับรองมาตรฐาน ไอเอสโอ; 2548.
3. สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ; 2548.
4. รัฐนันท์ พงศ์วิวิทธิธร, สุรัชย์ อุดมอ่าง. การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ ธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการ 2554;28(1): 49-63.
5. Saaty TL. Decision making with dependence and feedback: the analytic network process. Pittsburgh: RWS Publications; 1996.
6. Saaty TL. Making with dependence and feedback. 2nd ed. Pittsburgh: RWS Publications; 2001.
7. Chang D. Application of the extent analytic method on Fuzzy AHP. Eur J Oper Res 1996;95:649-55.
8. ศิริวรรณ เสรีรัตน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและเซ็เทกส์; 2542.
9. Porter ME. Competitive advantage of nation: with a new introduction. London: Macmillan; 1990.



10. พัชสิรี ชมพู่คำ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล; 2553.
11. วลัยลักษณ์ อัครีวงศ์, วริยา ปานปรุง. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. รายงานการวิจัยเสนอต่อสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. กรุงเทพฯ; 2559.
12. ณภัทร ทิพย์ศรี, พินิจ บำรุง, สิริพร กุแสนใจ, สุภาวดี เตชะยอด. ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่ 2558;8(1):153-66.
13. สรวิต ปิ่นรัตนานนท์. ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถของผู้ประกอบการต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. นครราชสีมา; 2555.
14. ThaiFranchiseCenter. กำหนดลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนทำการตลาด. [อินเทอร์เน็ต]. 2556 [เข้าถึงเมื่อ 13 พ.ย. 2561]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.thaifranchisecenter.com/document/show.php?docuID=674>
15. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, วลัย ก่ำรารามัญ. กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษา: บ้านลูกประคบสมุนไพรร อำเภอยะประแดง จังหวัดสมุทรปราการ. Veridian E-J Silpakorn Uni 2560;10(3):2007-14.
16. ภูเมศ จำปาวงศ์. ศักยภาพของชุมชนด้านผลิตภัณฑ์โครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” อำเภอเมืองจังหวัดจันทบุรี. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา; 2547.
17. Nussbaum B. The power of design. Bus Week 2004;96:3883.
18. ศรวณะ แสงสุข, บัณฑิต ผังนรินทร์, บุญเชิด ภิญโญ อนันตพงศ์. กลยุทธ์การสร้างแตกต่างเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทเซรามิกในเขตภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ 2557;9(26):43-60.