



## รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทาน  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคม

เศรษฐกิจอาเซียน

Sustainable Competitiveness of SMEs Enterprise  
Supply Chain towards AEC Market

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร. วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรียา ปานปรุง

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

คณะวิทยาศาสตร์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น มิใช่ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การสร้างความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทาน  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคม

เศรษฐกิจอาเซียน

Sustainable Competitiveness of SMEs Enterprise  
Supply Chain towards AEC Market

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร. วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรียา ปานปรุง

เลขหมู่.....  
เลขทะเบียน 149107  
วันเดือนปี..... 4 ต.ค. 2561

b. 12880656  
i. ....

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

คณะวิทยาศาสตร์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ที่ได้เห็นความสำคัญกับการทำวิจัยและอนุมัติทุนสนับสนุนในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ รวมทั้งขอขอบคุณหน่วยงานภาครัฐและผู้ประกอบการทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้ทั้งการให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม รวมทั้งขอขอบคุณทุกท่านที่ไม่ได้ระบุนามไว้ ณ ที่นี้ที่ได้มีส่วนทำให้การวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

รศ.ดร.วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์

ผศ.วริยา ปานปรุง





ชื่อโครงการ (ภาษาไทย) การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานวิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ชื่อโครงการ (ภาษาอังกฤษ) Sustainable Competitiveness of SMEs Enterprise Supply Chain  
towards AEC Market

แหล่งเงิน งบประมาณแผ่นดิน

ประจำปีงบประมาณ 2559 จำนวนเงินที่ได้รับการสนับสนุน 620,000 บาท

ระยะเวลาทำการวิจัย 1 ปี ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 ถึง 30 กันยายน 2559

ชื่อ-สกุล รองศาสตราจารย์ ดร. วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์ (หัวหน้าโครงการ)

คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรียา ปานปรุง (ผู้ร่วมโครงการวิจัย)

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง รวมทั้งศึกษาถึงอุปสรรคของผู้ประกอบการในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยจำนวน 460 ราย และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทั้งสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโด่งและความเบ้ และสถิติอนุมานด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)



ผลการวิจัยพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่าปัจจัยภายนอกองค์กรอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.824 นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านปัจจัยภายในองค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.856

คำสำคัญ: การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โซ่อุปทาน การเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน





## Abstract

The main purpose of this research is to determine factors affecting sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs) for entering AEC markets via using Structure Equation Model (SEM). It also aimed to explore obstacle of SMEs in doing their businesses for gaining competitiveness. Data were collected from 460 SMEs in Thailand via means of questionnaire. Both descriptive statistics i.e. percentage, mean, standard deviation, skewness and kurtosis, as well as inferential statistics i.e. structural equation modeling were employed to analysis data.

The outcome of the research yields that the theoretical model was compatible with the empirical model. This also provides the findings as follows: external environment factor had positively direct affected on sustainable competitive advantage with the influencing coefficient of 0.824. Moreover, it was also found that external environment factor had positively indirect affected through internal environment factor on sustainable competitive advantage with the influencing coefficient of 0.856.

Keywords: Sustainable Competitive Advantage; Small and Medium Enterprises (SMEs); Supply Chain, Asean Economic Corridor



## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	II
บทคัดย่อภาษาไทย.....	III
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	IV
สารบัญ.....	V
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญรูป.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1-1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1-1
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย.....	1-4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	1-4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	1-4
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	1-4
1.6 สมมุติฐานการวิจัย.....	1-5
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	2-1
2.1 ปัจจัยภายในองค์กร.....	2-1
2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร (Resource-Based View: RBV).....	2-1
2.1.2 การพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development).....	2-4
2.1.3 องค์ประกอบของทรัพยากรภายในองค์กร (Resource Based View).....	2-5
2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร.....	2-13
2.2.1 แนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในมุมมองของการตลาด (Market-Based View: MBV).....	2-13



## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.2.2 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในมุมมองของการตลาด (Market-Based View: MBV).....	2-14
2.2.3 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดย่อม.....	2-16
2.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainability Competitive Advantage: SCA).....	2-18
2.3.1 ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	2-19
2.3.2 ทฤษฎีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของ Porter (1990).....	2-19
2.3.3 องค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร.....	2-23
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	2-24
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	2-27
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	3-1
3.1 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย.....	3-1
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	3-2
3.3 ประชากรและตัวอย่าง.....	3-4
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	3-5
3.4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics).....	3-6
3.4.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics).....	3-7
3.5 การแปลความหมายของตัวแปร.....	3-10
3.5.1 การแปลความหมายระดับคะแนนของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง.....	3-10
3.5.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.....	3-11



## สารบัญญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	4-1
4.1 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	4-1
4.1.1 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร.....	4-1
4.1.2 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ.....	4-3
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง.....	4-4
4.3 อุปสรรคในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	4-5
4.3.1 อุปสรรคด้านอำนาจต่อรองกับลูกค้า.....	4-5
4.3.2 อุปสรรคด้านการแข่งขัน/เศรษฐกิจ.....	4-7
4.3.3 อุปสรรคด้านความสามารถทางเทคโนโลยี นวัตกรรมและการผลิต.....	4-8
4.4 ผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติ.....	4-9
4.4.1 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	4-9
4.4.2 ปัจจัยภายในองค์กร.....	4-10
4.4.3 ปัจจัยภายนอกองค์กร.....	4-12
4.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง.....	4-14
4.5.1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนปรับโมเดล.....	4-15
4.5.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังปรับโมเดลภายหลัง.....	4-17
4.5.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	4-20
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b> .....	5-1
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	5-2
5.2 อภิปรายผล.....	5-4
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	5-7



## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
5.3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์.....	5-7
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	5-9
บรรณานุกรม.....	บ-1
ภาคผนวก.....	
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	ก-2
ภาคผนวก ข ประวัตินักวิจัย.....	ข-1





## สารบัญญัตราสาร

ตารางที่	หน้า
3.1 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย.....	3-2
3.2 ระดับคะแนนและความหมายของปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อน.....	3-3
3.3 ระดับคะแนนและความหมายของปัจจัยที่เป็นอุปสรรค.....	3-3
3.4 ระดับคะแนนและความหมายของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน .....	3-4
3.5 ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ .....	3-10
3.6 ระดับคะแนนและความหมายของปัจจัย.....	3-11
3.7 ความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.....	3-11
4.1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง.....	4-4
4.2 อุปสรรคในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	4-8
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	4-10
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในองค์กร.....	4-12
4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกองค์กร.....	4-14
4.6 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดล.....	4-15
4.7 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย.....	4-17
4.8 ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างหลังปรับโมเดล.....	4-19
4.9 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงและค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม.....	4-20
4.10 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	4-20



## สารบัญญรพ

รูปที่	หน้า
2.1 องค์ประกอบของปัจจัยภายในองค์กร.....	2-13
2.2 องค์ประกอบของทรัพยากรภายนอกองค์กร.....	2-17
2.3 องค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	2-24
2.4 โมเดลสมการโครงสร้างของการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	2-28
3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง.....	3-6
4.1 ผลการตรวจสอบควมสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดล.....	4-16
4.2 ผลการตรวจสอบควมสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดล.....	4-18





## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กิจการการผลิต (Production Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining) 2) กิจการการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail) และ 3) กิจการบริการ (Service Sector) ซึ่ง SMEs เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย ก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาคและของประเทศอย่างยั่งยืน ในปี 2558 ประเทศไทยมีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.8 เท่ากับ 13,533,596 ล้านบาท ในขณะที่ GDP ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในปี 2558 มีมูลค่า 5,559,534 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41.1 ของ GDP รวม โดยมีการกระจายตัวอยู่ในภาคการขนส่ง/ขายปลีก มากที่สุด รองลงมาอยู่ในภาคการบริการและภาคอุตสาหกรรม ตามลำดับ โดยมีการจ้างงานในธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 10,749,735 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 80.44 ของการจ้างงานรวมทั้งหมด และขยายตัวได้ถึงร้อยละ 5.3 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559) สำหรับด้านการส่งออกปี 2558 ประเทศไทยมีมูลค่าการส่งออกโดยรวม 7,227,927.43 ล้านบาท แต่เป็นการส่งออกของ SMEs เพียง 1,980,434.58 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 27.40 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด หรือ เมื่อพิจารณาจำนวนของ SMEs ที่ส่งออกของประเทศในปี 2559 พบว่าเป็น SMEs 25,788 กิจการ จากจำนวนทั้งสิ้น 37,641 กิจการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศยังมีโอกาสในการขยายตัวของอีกมาก ซึ่งประเทศไทยมีจำนวน SMEs เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและกระจายตัวไปในหลายสาขาการผลิต และเนื่องจาก SMEs ซึ่งเป็นวิสาหกิจที่ใช้เงินทุนจำนวนไม่สูงมากนัก มีการบริหารจัดการที่ไม่ซับซ้อนมากนักเมื่อเทียบกับกิจการขนาดใหญ่ส่งผลให้ SMEs มีความคล่องตัวในการบริหารธุรกิจและสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ทั่วไปได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นบทบาทของ SMEs จึงไม่ได้เป็นเพียงกิจการที่สนับสนุนการเติบโตของเศรษฐกิจในระดับประเทศเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



มากขึ้นในระดับธุรกิจภาคประชาชนที่นำไปสู่การกระจายรายได้ที่ดีขึ้น การเติบโตของธุรกิจ SMEs นับเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจของไทยให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน นอกจากนี้ SMEs ยังมีบทบาทสำคัญในด้านอื่นๆ เช่น เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุนสร้างเสริม ประสิทธิภาพแก่นักลงทุน เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน เชื่อมโยงภาคการผลิตต่างๆรวมทั้ง กิจกรรมขนาดใหญ่และภาคการผลิตอื่น ๆ เช่น ภาคเกษตรกรรมเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ยังช่วยประหยัด เงินตราต่างประเทศจากการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ และช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำโดยสถานประกอบการที่กระจายตัวไปยังภูมิภาค เป็นต้น

การเพิ่มรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันขององค์กรนั้นจะต้องประกอบไปด้วย องค์กรมีต้นทุนที่ ต่ำ มีความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งและมีความสามารถในการตอบสนองต่อ ลูกค้าน้อยอย่างรวดเร็ว (Porter, 1990) แต่เนื่องจาก SMEs เป็นองค์กรที่มีขนาดไม่ใหญ่มาก ดังนั้นจึง พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะมีปัญหาและข้อจำกัดเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจในหลาย ประเด็นที่ทำให้เป็นอุปสรรคที่สำคัญในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้แก่ 1) ปัญหาด้ว การตลาด ซึ่ง SMEs ส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่นหรือตลาดภายในประเทศ 2) ขาดแคลนเงินทุน ทั้งนี้เนื่องจาก SMEs โดยส่วนใหญ่ไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบและขาด หลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ จึงประสบปัญหาการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อมาลงทุนหรือขยายการ ลงทุนทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ 3) ปัญหาด้านแรงงาน โดยแรงงานที่ทำงานใน SMEs จะมีปัญหา การเข้าออกสูงเมื่อมีฝีมือและมีความชำนาญมากขึ้นก็มักจะย้ายออกไปทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ที่มี ระบบและผลตอบแทนที่ดีกว่า จึงส่งผลให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอและส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้า 4) ปัญหาข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต ส่วนใหญ่ใช้เทคนิค การผลิตไม่ซับซ้อนเนื่องจากการลงทุนต่ำและพนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับเทคนิควิชาที่ทันสมัยจึง ทำให้ขาดการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี 5) มีข้อจำกัดด้านการ จัดการหรือการบริหารที่มีระบบ โดย SMEs ส่วนใหญ่มักใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ 6) ปัญหาการ เข้าถึงบริการการส่งเสริมของรัฐเนื่องจาก SMEs จำนวนมากเป็นการจัดตั้งกิจการที่มีรูปแบบไม่เป็น ทางการ เช่น ผลิตตามบ้านผลิตในลักษณะโรงงานห้องแถวไม่มีการจดทะเบียนโรงงาน ทะเบียนพาณิชย์ หรือทะเบียนการค้า 7) ได้รับการส่งเสริมพัฒนาจากองค์กรภาครัฐและเอกชนไม่ทั่วถึงทั้งนี้เนื่องจากมี

เอกสารจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วประเทศ ประกอบกับข้อจำกัดของหน่วยงาน เช่น ขาดบุคลากร และ ไม่ว่างกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



งบประมาณ เป็นต้น ทำให้ไม่อาจสนองตอบได้ทั่วถึงและเพียงพอ และ 8) มีข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลด้านต่างๆ เช่น นโยบายและมาตรการของรัฐ ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด เป็นต้น เนื่องจากมี ข้อจำกัดต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้ SMEs มีจุดอ่อนในการรับรู้ข่าวสาร

นอกจากนั้นจากสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของโลกปัจจุบันทรุดตัวลงอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันใน ตลาดสากลที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นและระบบการค้าของโลกเกิดเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และจาก สถานการณ์ธุรกิจในปัจจุบันทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ต้องเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคที่เพิ่มขึ้น ทั้งจากปัจจัยภายในประเทศจากการเพิ่มขึ้นของ SMEs อย่างต่อเนื่อง การดำเนินนโยบายของภาครัฐ เช่น นโยบายการเพิ่มรายได้แรงงาน 300 บาท เป็นต้น นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกประเทศก็มีความ รุนแรงเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี 2558 นี้ส่งผลให้กลุ่มอาเซียนกลายเป็นฐานการผลิตและเป็นตลาด เดียวกัน ซึ่งจะเกิดความเสรีทุกด้านทั้งการค้า การลงทุน บริการ การเคลื่อนย้ายแรงงานและเงินลงทุน ย่อมส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นโดยเฉพาะกับธุรกิจที่มีขนาดกลางและขนาดย่อมที่ไม่สามารถ หลีกเลียงได้

ดังนั้นงานวิจัยจึงมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และเพื่อเสนอแนะ แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs ให้สามารถสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันและเข้าสู่ตลาด ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ได้อย่างยั่งยืน



## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอุปสรรคและแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ในมิติเชิงเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมในรูปแบบของการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
3. เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
4. เพื่อเสนอแนวทางในการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้เป็นสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่เป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้จะกำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคอุตสาหกรรมในมิติเชิงเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมเท่านั้น

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถสร้างตัวชี้วัดในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

## 1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ในงานวิจัยนี้ครอบคลุมกิจการทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กิจการการผลิต (Production Sector) 2) กิจการการค้า (Trading Sector) และ 3) กิจการบริการ (Service Sector) โดยมีมูลค่ารวมของสินทรัพย์ และการจ้างงาน ตามเงื่อนไขที่กำหนดโดยกฎกระทรวง (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558)



ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หมายถึง เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังคงดำเนินกิจการอยู่ ซึ่งปรากฏรายชื่อตามที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมและกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์รวบรวมไว้

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Corridor) หมายถึง การที่อาเซียนมีตลาดและฐานผลิตเดียวกัน มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุนและแรงงานฝีมืออย่างเสรี

### 1.6 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1: ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

สมมติฐานข้อที่ 2: ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

สมมติฐานข้อที่ 3: ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



## ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีและแนวความคิดแรงขับเคลื่อนของปัจจัยที่มีอิทธิพลที่สำคัญในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความสัมพันธ์ในมิติเชิงเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมเพื่อนำมาใช้พัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model) ของการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.1 ปัจจัยภายในองค์กร

#### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร (Resource-Based View: RBV)

ทรัพยากรองค์กรถือได้ว่าเป็นปัจจัยภายในขององค์กรซึ่งสามารถที่จะปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาขึ้นได้ (พงษ์เทพ จันทรสุวรรณ, 2554) Wernerfelt (1984) ได้เสนอแนวความคิดว่าการพิจารณาแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแทนที่จะพิจารณาการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันในเชิงของผลิตภัณฑ์ควรที่จะพิจารณาย้อนกลับไปสู่แหล่งที่มาที่สำคัญที่สุดขององค์กรในการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สิ่งเหล่านั้นก็คือทรัพยากรภายในองค์กรโดย Wernerfelt ได้แสดงความคิดเห็นว่า องค์กรควรจะบริหารและจัดการทรัพยากรแบบมุ่งตอบสนองความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้แนวคิดนี้จึงเปรียบเสมือนการสร้างความสำเร็จระหว่างจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กรกับโอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Barney, 1991) ซึ่งต่อมาภายหลังแนวความคิดของ Wernerfelt ได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องกลายเป็นแนวความคิดหนึ่งภายใต้ชื่อเรียกว่า Resource-based View ( RBV) ตัวอย่างแนวความคิดที่ถูกพัฒนาภายใต้แนวความคิดนี้ ก็คือ Knowledge-based View เป็นต้น Resource Based View of the Firm (RBV) หรือมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรของธุรกิจ (สาโรจน์ โอปัททักซ์ชีวิน, 2548) เป็นส่วนย่อยซึ่งช่วยให้

แม้ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้





ความสามารถในการเข้าถึงวัตถุดิบ และทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการได้รับการฝึกอบรม ประสบการณ์ ความสามารถในการตัดสินใจ ปัญหา ความเฉลียวฉลาด ความสามารถดัดแปลงเข้ากับสิ่งแวดล้อม การผูกพันกับเรื่องราวต่างๆ และความซื่อสัตย์ของผู้บริหารแต่ละราย และพนักงานขององค์กรทรัพยากรขององค์กร เช่น โครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กรและระบบการวางแผนการควบคุมและการประสานงานที่เป็นทางการ

สำหรับทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนหรือทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้นเป็นทรัพยากรที่มองไม่เห็นและยากต่อการประเมินคุณค่า อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2543 อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549) กล่าวว่าทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) ประกอบด้วยทรัพยากรทางเทคโนโลยี เช่น การสะสมเทคโนโลยี สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ และความลับทางการค้า เป็นต้น ทรัพยากรเพื่อการนวัตกรรม เช่น ความรู้ที่จำเป็นต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เจ้าหน้าที่เทคนิค เครื่องมือในการวิจัย เป็นต้น ชื่อเสียงกับลูกค้า ได้แก่ ตรายี่ห้อ การรับรู้คุณภาพ ความทนทานและความเชื่อใจของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งชื่อเสียงกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบและชิ้นส่วนประกอบเป็นการปฏิบัติต่อกันและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้ง 2 ฝ่ายเพื่อประโยชน์ในการซื้อขาย รวมทั้งการให้การสนับสนุนเพื่อให้ปฏิริยาทุกอย่างสนับสนุนเกิดความสัมฤทธิ์ผลและความมีประสิทธิภาพ

ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้นซึ่งเป็นที่ยากที่คู่แข่งจะเข้าใจซื้อหรือลอกเลียนแบบ องค์กรจึงมีความเชื่อถือทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้มากกว่าทรัพย์สินที่จับต้องได้ (เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงชนะ บุญขวัญ, 2549) สินทรัพย์ไม่มีตัวตนหรือจับต้องไม่ได้เป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถสัมผัสหรือมองเห็นได้ แต่มีความหมายมากในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันลูกค้า (สาโรจน์ โอปัทภักษ์ชีวิน, 2548)

นอกจากทรัพยากรต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ความสามารถขององค์กรก็ถือได้ว่าเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบของ RBV ที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดย Itami (1987) กล่าวว่าความสามารถถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถมองเห็น (Invisible Asset) เช่น การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อมั่นระหว่างการจัดการและพนักงาน ความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นภาวะประสานองค์กรความสามารถปรากฏตลอดเวลาในทรัพยากรที่จับต้องได้และไม่ได้ โดยเฉพาะในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถมักจะอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ผ่านความสามารถของพนักงาน



ความสามารถขององค์กร ได้แก่ ทักษะ (Skill) เป็นกำลังความสามารถและวิธีการของการผสมผสานระหว่างสินทรัพย์ บุคลากร กระบวนการที่บริษัทใช้เพื่อการเปลี่ยนรูปปัจจัยนำเข้า (Input) ให้กลายเป็นผลผลิต (Output) (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2548) หรือเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลผลิตที่สามารถวัดได้ถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความรวดเร็วการตอบสนองและคุณภาพขององค์กรนั้นๆ

ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรถือได้ว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร โดยจะต้องทำการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรว่าทรัพยากรใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ทรัพยากรใดก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์กรที่เป็นแหล่งของการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้ยั่งยืน (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2548) ซึ่งในการวิเคราะห์องค์กรภายในภายใต้ RBV ของบริษัทมีแนวทางสำคัญ 4 ประการที่ใช้เป็นแนวทางช่วยในการกำหนดว่าสินทรัพย์ ความสามารถหรือกำลังความสามารถนั้นอะไรที่มีคุณค่า อะไรที่ทำให้ทรัพยากรเหล่านี้มีคุณค่า Competencies ถือเป็นจุดแข็งขององค์กรนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Miller, 1998) โดยมีลักษณะสำคัญ คือ 1) Valuable ได้แก่ การมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง 2) Rare หายาก เป็นปัจจัยที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมไม่มี 3) Costly to Imitate ไม่สามารถเลียนแบบได้หรือมีต้นทุนในการที่คู่แข่งจะสร้างขึ้นมาให้เทียบเท่า และ 4) Non-substitutable ไม่สามารถทดแทนได้

ดังนั้นทรัพยากรองค์กรจึงเป็นปัจจัยภายในองค์กรที่สามารถเป็นตัวทำให้เกิดการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ แต่ทั้งนี้องค์กรนั้นต้องมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายากหรือคู่แข่งไม่มี ไม่สามารถเลียนแบบได้หรือไม่สามารถทดแทนได้ ถ้าหากองค์กรมีจุดแข็งเหล่านี้จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืนได้

### 2.1.2 การพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2545) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนไว้ว่าจะต้องคำนึงถึงขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและสนองความต้องการในปัจจุบันโดยจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่ออนาคตคำนึงถึงความเป็นองค์กรรวม และการนำเทคโนโลยีและความรู้ใหม่มาใช้ควรเป็นไปในทางสร้างสรรค์และเอื้อประโยชน์อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ดังนั้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะต้องประกอบไปด้วยการพัฒนาที่มุ่งเน้นการ



(Environmental) โดยการพัฒนาในทุกมิติจะต้องเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันโดยแนวทางในการพัฒนาความยั่งยืนใน 3 มิติ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (เฟื่องอรุณ ปรีดีติติก, 2555)

1) มิติการพัฒนาด้านสังคม เป็นการพัฒนาคคนและสังคมให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล โดยพัฒนาคคนให้มีผลิตภาพสูงขึ้น และพึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคง ปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงมีจิตสำนึก พฤติกรรม และวิถีชีวิตที่ไม่ทำลาย ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีระบบการจัดการทางสังคมที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเป็นสังคมที่มีคุณภาพมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมีความสมานฉันท์เอื้ออาทรกัน

2) มิติการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้มีเสถียรภาพอย่างต่อเนื่องในระยะยาวมีความสามารถในการแข่งขันและเป็นการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่มีคุณภาพโดยการพัฒนาทางเศรษฐกิจจะต้องเป็นไปอย่างสมดุลและเอื้อต่อประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่อย่างยั่งยืนในระยะยาว

3) มิติการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม เป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในขอบเขต หรือ ปริมาณที่จะสามารถพลิกฟื้นให้กลับสู่สภาพใกล้เคียงกับสภาพเดิมให้มากที่สุดเพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีโอกาสและมีปัจจัยในการดำรงชีพ โดยจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติมุ่งการจัดการให้เกิดสมดุล มีการนำเทคโนโลยีสะอาดมาใช้ให้มากที่สุดการปล่อยมลพิษสู่สิ่งแวดล้อมในระดับที่ระบบนิเวศน์สามารถดูดซับได้

### 2.1.3 องค์ประกอบของทรัพยากรภายในองค์กร (Resource Based View)

ทรัพยากรภายในองค์กรเป็นมุมมองการบริหารองค์กรที่มองจากภายในองค์กรสู่ภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จะบ่งบอกว่าองค์กรธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการแข่งขันในตลาดสินค้านั้นๆ (Dickson, 1996) ในการศึกษาที่ผ่านมามีการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรเป็นแนวทางที่องค์กรใช้ในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit and Hoemaker, 1993; Collis and Montgomery, 1995; Helfat and Peteraf, 2002; Tuan and Yoshi, 2010; Ritthaisong *et al.*, 2012) ในศึกษานี้ได้ประยุกต์ใช้การทรัพยากรภายในองค์กรในการประเมินบทบาทของทรัพยากรของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ทรัพยากรขององค์กรเป็นแหล่งกำเนิดที่มีศักยภาพในการที่องค์กรสามารถปรับปรุง

และรักษาผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



Barney (1991) ได้นำเสนอบทความเกี่ยวกับการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรโดยกล่าวว่าความได้เปรียบในการแข่งขันหมายถึงการที่องค์กรมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่มีคุณค่า โดยกลยุทธ์นั้นไม่ได้ถูกนำมาใช้โดยคู่แข่งใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังเสนอว่าในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขึ้นอยู่กับทรัพยากรขององค์กร 2 ชนิดคือ 1) ทรัพยากรที่มีตัวตน (Firm Resource Immobility) เช่น ที่ดิน ตึก โรงงาน และเครื่องมือ และ 2) ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Firm Resource Heterogeneity) เช่น ทรายี่ห้อ ชื่อเสียง สิทธิบัตร และความรู้ความชำนาญทางเทคโนโลยี หรือการตลาด เป็นต้น ซึ่งทรัพยากรขององค์กรเหล่านี้เป็นต้นกำเนิดของ ทรัพยากรขององค์กร 4 ด้านคือ 1) Valuable หมายถึง ความมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง 2) Rare หมายถึง ความหายากซึ่งเป็นปัจจัยที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมไม่มี 3) Costly to Imitate ความไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือมีต้นทุนในการที่คู่แข่งจะสร้างขึ้นมาให้เทียบเท่า และ 4) Non-substitutable ความไม่สามารถทดแทนได้

Hall (1992) ได้นำเสนอบทความเกี่ยวกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งเสนอว่าทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้โดยทั่วไปเป็นปัจจัยที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้แก่ 1) ชื่อเสียงของบริษัท (Company Reputation) 2) ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ 3) องค์กรความรู้ของพนักงาน และ 4) การรับรู้มาตรฐานคุณภาพและการจัดการความเปลี่ยนแปลง

Andersen and Moen (1999) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธุรกิจกับการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและผลการประกอบการธุรกิจส่งออกพบว่าธุรกิจขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบในด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ขณะที่มียุคก่อนกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ในด้านการตลาด ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธุรกิจกับการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง แต่ทั้งนี้การดำเนินงานในเชิงรุกมีความสำคัญในธุรกิจส่งออกมากกว่าการดำเนินการเชิงรับ โดยไม่คำนึงถึงขนาดของกิจการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าขนาดของกิจการไม่มีความสัมพันธ์กับการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันนั้นหมายความว่ากิจการที่มีขนาดเล็กกับกิจการขนาดใหญ่มีการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน ซึ่งไม่จำเป็นว่ากิจการขนาดเล็กจะมีความได้เปรียบน้อยกว่ากิจการขนาดใหญ่

Rangone (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มอุตสาหกรรมที่หลากหลาย โดยเป็นการศึกษากรณีศึกษา

จำนวน 14 บริษัท ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมโดยใช้มุมมองด้านทรัพยากรขององค์กรนั้นประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐานของทรัพยากรขององค์กรจำนวน 3 องค์ประกอบคือ 1) ความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovation Capability) 2) ความสามารถด้านการผลิตขององค์กร (Production Capability) และ 3) ความสามารถด้านการจัดการการตลาดขององค์กร (Market Management Capability)

Fahy (2002) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยเสนอกรอบแนวคิดที่ทรัพยากรที่จำเป็นในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันประกอบไปด้วย ทรัพยากร 3 ส่วนคือ 1) ทรัพยากรขององค์กร (Firm Resources) 2) ทรัพยากรเฉพาะของประเทศ (Country Specific Resources) และ 3) ทรัพยากรของประเทศ (Country Resources) โดยทำการตั้งสมมุติฐานว่าทรัพยากรทั้ง 3 ส่วนนี้ ทรัพยากรใดส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนมากกว่ากัน โดยในส่วนของทรัพยากรขององค์กร (Firm Resources) สามารถแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) 2) ทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Resources) และ 3) ความสามารถขององค์กร (Capabilities) ส่วนทรัพยากรเฉพาะของประเทศ (Country Specific Resources) สามารถแบ่งได้เป็น 2 องค์ประกอบ คือ 1) แบบพื้นฐาน (Basic) และ 2) แบบขั้นสูง (Advance) ขณะที่ทรัพยากรของประเทศ (Country Resources) สามารถแบ่งได้เป็น 2 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นประเทศต้นกำเนิดของผลิตภัณฑ์ (Country of Origin) และ 2) การเป็นเจ้าของเทคโนโลยี (Host Country) ใช้กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์เพียงกลุ่มเดียวเพื่อลดอิทธิพลของกลุ่มอุตสาหกรรมที่จะส่งผลการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทในอุตสาหกรรมดังกล่าวในประเทศต่างๆ ได้แก่ ไอร์แลนด์ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และญี่ปุ่น จำนวน 200 บริษัท ได้รับการตอบกลับมากกว่าร้อยละ 50 โดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการทดสอบสมมุติฐาน ผลการศึกษาพบว่าทรัพยากรขององค์กรส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนมากกว่าทรัพยากรเฉพาะของประเทศ

Hafeez *et al.* (2002) ได้นำเสนอบทความเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยใช้มุมมองด้านทรัพยากรขององค์กร โดยเสนอว่าทรัพยากรขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นปัจจัย



องค์กรจำนวน 3 องค์กรประกอบ คือ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Assets) 2) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Assets) และ 3) ทรัพยากรทางวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Assets)

Ann (2007) ได้ทำการวิเคราะห์ความสามารถภายในของกิจการส่งออกในนิวเซาท์เวล ประเทศออสเตรเลีย ผลจากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการส่งออกในภูมิภาคนิวเซาท์เวลที่เป็นผู้ประกอบการเดี่ยวให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่อง RBV ความสามารถของกิจการและทรัพยากรภายในเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจในการส่งออกที่เติบโตสูง ความสามารถเพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนตลอดเวลาขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมทรัพยากรและความสามารถของกิจการเพื่อที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการแข่งขันในตลาดที่กำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

Weidong (2007) ได้ทำการศึกษาการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในประเทศยากจนโดยใช้มุมมองด้านทรัพยากรของประเทศ โดยเป็นบทความที่รวบรวมงานวิจัยและทำการวิเคราะห์งานวิจัยจากนั้นจึงเสนอตัวแบบในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยแบ่งรายได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศยากจนออกเป็น 2 ตัวแบบ คือตัวแบบของประเทศยากจนที่ละทิ้งรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Poor Country Abundant Resources) และตัวแบบของประเทศยากจนที่ขาดรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Poor Country Lacking Resources) โดยทั้งสองตัวแบบเมื่อพิจารณาโดยใช้มุมมองด้านทรัพยากรขององค์กรพบว่า องค์กรประกอบทรัพยากรขององค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 องค์กรประกอบ คือ 1) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) เช่น ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร การจัดการทรัพยากรบุคคล ตราสินค้า และความมีชื่อเสียงขององค์กร และ 2) ทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Resources) เช่น ที่ดิน เป็นต้น

Ong and Hishamuddin (2008) ได้ศึกษาการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศในมุมมองด้านทรัพยากรภายในองค์กรของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศของมาเลเซีย โดยเสนอสมมุติฐานว่าประสิทธิภาพและการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะส่งผลต่อสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้เสนอองค์ประกอบของทรัพยากรภายในองค์กรจำนวน 3 องค์กรประกอบ คือ 1) ความรู้ขององค์กร 2) การปฏิบัติงานขององค์กร และ 3) วัตถุประสงค์ขององค์กร ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็น SMEs จำนวน 1,575 แห่ง ได้รับการตอบกลับจำนวน 152 แห่ง โดยใช้สถิติทดสอบแบบสมการถดถอย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



พหุคูณในการทดสอบสมมุติฐาน ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน

Inmyxai and Takahashi (2010) ได้ศึกษาผลของทรัพยากรขององค์กรต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเสนอสมมุติฐานว่าทรัพยากรขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการขนาดกลาง ขนาดย่อมและขนาดเล็กมาก (MSMEs) ของสปป.ลาว ทั้งนี้ได้เสนอองค์ประกอบของทรัพยากรขององค์กรจำนวน 3 องค์ประกอบ คือ 1) ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) 2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) และ 3) ทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Resources) โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้ประกอบการต่างๆ ของสปป.ลาว จำนวน 840 แห่ง ใช้สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยในการทดสอบสมมุติฐาน ผลการศึกษาพบว่าทรัพยากรบุคคล (Human Resources) และทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Resources) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

Ritthaisong *et al.* (2012) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการโรงสีข้าวในประเทศไทย โดยใช้แนวคิดที่ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรเป็นแนวทางหลักที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยใช้การประเมินทรัพยากรขององค์กรประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ด้านคือ ความมีชื่อเสียงขององค์กร (Firm Reputation) (Nachum, 1996; Carmeli and Cohen, 2001; Roberts and Dowling, 2002; Smith, 2008), การจัดการทรัพยากรบุคคล (HRM Practices) (Pfeffer, 1993; Stroh and Caligiuri, 1998; Chadee and Kumar, 2001; Ahmad and Schroeder, 2003; Guthrie *et al.*, 2009), เครือข่าย (Networks) (Dyer, 1996; Gulati, 1999) และการบูรณาการการผลิต (Vertical Integration in Production) (Harrigan, 1986; Warren, 1992) โดยผลการศึกษาพบว่าความมีชื่อเสียงขององค์กร (Firm Reputation) การจัดการทรัพยากรบุคคล (HRM Practices) และเครือข่าย (Networks) มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการโรงสีข้าวในประเทศไทย

Kumlu (2014) ได้ศึกษาผลของทรัพยากรขององค์กรแบบจับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) และกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategies) ต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของประเทศตุรกีโดยตั้งสมมุติฐานว่าทรัพยากรขององค์กรแบบจับต้องไม่ได้และกลยุทธ์ในการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ได้เสนอ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้ในทางอื่นได้โดยไม่ได้รับความยินยอมจากเจ้าของลิขสิทธิ์  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



องค์ประกอบของทรัพยากรขององค์กรแบบจับต้องไม่ได้จำนวน 3 องค์ประกอบคือ 1) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Assets) 2) สินทรัพย์ด้านการจัดการ (Managerial Assets) และ 3) สินทรัพย์ด้านเครือข่ายขององค์กร (Network Assets) โดยส่งแบบสอบถามไปยัง SMEs ของตุรกีจำนวน 1415 บริษัทได้รับการตอบกลับ 313 บริษัท ใช้สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยแบบพหุคูณในการทดสอบสมมติฐาน ผลการศึกษาพบว่าการใช้ตัวแปรทรัพยากรขององค์กรแบบจับต้องไม่ได้สามารถทำนายผลการดำเนินงานขององค์กรได้ดีกว่าการใช้ตัวแปรกลยุทธ์ในการแข่งขัน

Othman *et al.* (2013) ได้ศึกษาการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของสหกรณ์ของประเทศมาเลเซียโดยใช้มุมมองด้านทรัพยากรขององค์กรโดยนำเสนอว่าควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรต้องส่งผลไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ได้เสนอสมมติฐานว่าทรัพยากรขององค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และได้เสนอองค์ประกอบของทรัพยากรขององค์กรจำนวน 3 องค์ประกอบ คือ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) 2) สินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets) และ ทรัพยากรทางการเงิน (Business Finance) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นสหกรณ์จำนวน 39 แห่งในประเทศมาเลเซีย และใช้ข้อมูลจากรายงานประจำปีของสหกรณ์แต่ละแห่งเป็นแหล่งข้อมูล จากนั้นทำการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลที่ได้รับและทดสอบสมมติฐานโดยใช้สมการถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่าทรัพยากรขององค์กรทั้ง 3 ชนิดสามารถใช้ทำนายผลการดำเนินงานขององค์กรได้

Ilona (2015) ได้นำเสนอบทความเกี่ยวกับกรอบการวัดทรัพยากรขององค์กรโดยเสนอว่าในการศึกษาทรัพยากรขององค์กรสามารถใช้องค์ประกอบการวัดจำนวน 3 องค์ประกอบ คือ 1) ทรัพยากรที่จับต้องได้ (Material Resources) เช่น การเงิน สิ่งก่อสร้าง อุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น 2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Non-material resources) เช่น ตราสินค้า ลิขสิทธิ์ ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความร่วมมือกันของเครือข่าย และฐานข้อมูลขององค์กร และ 3) สมรรถนะขององค์กร (Competences) เช่น ความรู้ ความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ความสามารถในการนำเสนอสิ่งใหม่ ความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมต่างๆ เป็นต้น

Todericiu and Stanit (2015) ได้เสนอแนวคิดการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยเสนอว่าทรัพยากรขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ได้เสนอองค์ประกอบของทรัพยากรขององค์กรจำนวน 2 องค์ประกอบ คือ 1) ทรัพยากรที่จับต้องได้ ไม่ว่าจะเป็นที่ดิน อสังหาริมทรัพย์ สิ่งก่อสร้าง อุปกรณ์ เทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น 2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความร่วมมือกันของเครือข่าย และฐานข้อมูลขององค์กร และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ต้องได้ (Tangible Assets ) เช่น ที่ดินและทรัพยากรด้านการเงินต่างๆ และ 2) ทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร (Intellectual Capital) เช่น ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านเครือข่ายขององค์กร ทรัพยากรด้านโครงสร้างหรือวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ยังเสนอตัวแบบของการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าทรัพยากรขององค์กร (Resources) และความสามารถขององค์กร (Capabilities) จะก่อให้เกิดสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (Distinctive Competencies) ซึ่งก่อให้เกิดรายได้เปรียบในการแข่งขัน

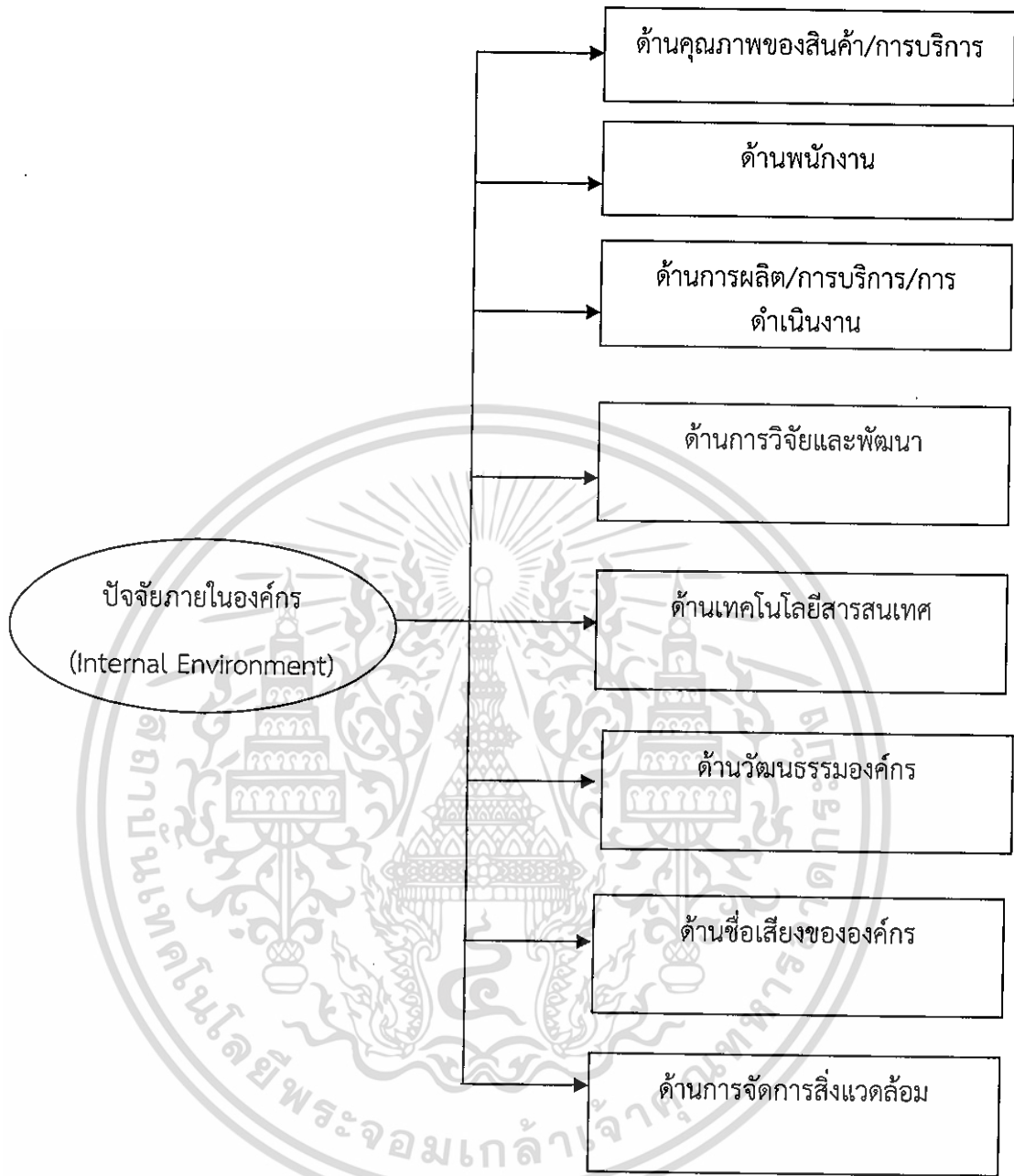
Wong *et al.* (2015) ได้ศึกษาการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการการบริการที่แตกต่างและการลดต้นทุนการผลิตในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในประเทศมาเลเซีย โดยเสนอว่าตามแนวคิดของ Porter (2004) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จหากปราศจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย และเสนอการวิเคราะห์แรงกระทบ 5 ด้าน คือ 1) อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ 2) อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า 3) ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ 4) แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ และ 5) การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าองค์กรได้รับแรงกระทบจากสภาพแวดล้อมให้แข่งขันในตลาดโดยจัดกลุ่มแรงกระทบ 5 ด้านของ Porter (2004) เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) แรงผลักดันจากผู้แข่งขันรายใหม่และแรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ 2) อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า และข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ ซึ่งแรงกระทบทั้ง 2 ด้านจะส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบขององค์กรทั้ง 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ต้นทุนการผลิตต่ำ และ 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 2 กลยุทธ์จะทำให้องค์กรสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป นอกจากนี้ยังเสนอว่านอกจากแรงกระทบจากภายนอกที่ส่งผลต่อรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรแล้ว ความสามารถภายในองค์กรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่เกิดรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้ โดยเสนอองค์ประกอบของความสามารถภายในขององค์กรจำนวน 2 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถด้าน IT ขององค์กร และ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยในการศึกษาความได้เปรียบในการ



แข่งขันที่ยั่งยืนประยุกต์ใช้ผลการดำเนินการขององค์กรทางด้านการเงิน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนก็จะต้องมีผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดีด้วย

Evans (2016) ได้เสนอกรอบแนวคิดการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สามารถดำเนินการได้โดยใช้กระบวนการทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างแนวคิดการให้บริการ 2) การสร้างคุณลักษณะเฉพาะของการบริการ 3) การสร้างคุณลักษณะเฉพาะของธุรกิจ 4) การประยุกต์ใช้การจัดการทรัพยากรในองค์กร 5) การพัฒนาความสามารถขององค์กรแบบพลวัต ซึ่งเมื่อองค์กรสามารถดำเนินการทั้ง 5 ขั้นตอนก็จะสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าองค์ประกอบของทรัพยากรภายในขององค์กรที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ได้จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ พบว่ามีจำนวนทั้งหมด 3 องค์ประกอบหลักโดยองค์ประกอบที่มีความถี่สูงสุดคือ ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Firm Resource Heterogeneity) ซึ่งมีงานวิจัยใช้เป็นองค์ประกอบของทรัพยากรภายในขององค์กรจำนวน 11 งานวิจัย รองลงมาคือทรัพยากรที่มีตัวตน (Firm Resource Immobility) ซึ่งมีงานวิจัยใช้เป็นองค์ประกอบของทรัพยากรภายในขององค์กรจำนวน 8 งานวิจัย และทรัพยากรด้านบุคคล (Human Resources) ซึ่งมีงานวิจัยใช้เป็นองค์ประกอบของทรัพยากรภายในขององค์กรจำนวน 3 งานวิจัย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทรัพยากรภายในขององค์กรเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะเรียกตัวแปรดังกล่าวว่าเป็น “ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment)” โดยในงานวิจัยนี้จะพิจารณาตัวแปรที่สังเกตได้ที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยภายในองค์กรใน 2 มิติคือ มิติการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและมิติทางด้านสิ่งแวดล้อมโดยจะไม่พิจารณาในมิติของสังคม ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้จะกำหนดตัวแปรสังเกตได้ที่เกี่ยวข้องเป็น 8 ตัวแปรมาศึกษา ได้แก่ คุณภาพ (QUALITY) พนักงาน (HUMAN) การผลิต/การบริการ/การดำเนินงาน (PRO) การวิจัยและพัฒนา (RD) เทคโนโลยีสารสนเทศ (INFORM) วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) ชื่อเสียงขององค์กร (REP) และการจัดการสิ่งแวดล้อม (ENV) ดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 องค์กรประกอบของปัจจัยภายในองค์กร

## 2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร

### 2.2.1 แนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในมุมมองของการตลาด (Market-Based

View: MBV)

การบริหารจัดการองค์กรในช่วงหลายปีที่ผ่านมามุ่งเน้นการจัดการองค์กรโดยใช้แนวคิดการ

จัดการองค์กรแบบอุตสาหกรรมซึ่งมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินการของ  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนูญาติเห็นนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



องค์กร ซึ่งสามารถเรียกว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในมุมมองของการตลาด (Market-Based View: MBV) โดยการดำเนินการดังกล่าวช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่งผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจต่างๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้ (Caves and Porter, 1977; Porter, 1979) ซึ่งต่อมา Porter (2004) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จหากปราศจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย และเสนอการวิเคราะห์แรงกระทบ 5 ด้าน คือ 1) อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ 2) อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า 3) ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ 4) แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ และ 5) การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งผลกระทบทั้ง 5 ด้านนี้เป็นผลให้องค์กรต้องปรับปรุงการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อพร้อมรับการแข่งขันที่จะมีขึ้นในปัจจุบันและอนาคตต่อไป จากแนวคิดดังกล่าวนักวิจัยหลายท่านได้สรุปว่าแรงกระทบดังกล่าวในมุมมองด้านการตลาดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Caves and Porter, 1977; Porter, 1979; Gilber and Strebe, 1989; Tallman, 1991)

## 2.2.2 องค์กรประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในมุมมองของการตลาด (Market-Based View: MBV)

Grant (1991) ได้เสนอแรงกระทบของตลาดที่จะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 3 ด้าน คือ 1) การเป็นเจ้าของตลาด ซึ่งทำให้องค์กรมีตำแหน่งทางการตลาดที่ดีตั้งนั้นจึงทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง 2) ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ ซึ่งทำให้องค์กรมีคู่แข่งชั้นน้อยรายจึงรักษามูลค่าการดำเนินงานที่ดีในระยะยาว และ 3) อำนาจต่อรอง ซึ่งทำให้องค์กรสามารถรักษาความสัมพันธ์ทั้งในส่วนผู้จัดส่งวัตถุดิบและลูกค้าขององค์กรซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบขององค์กรเหนือคู่แข่ง ซึ่งแม้ว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปแต่อำนาจทางการตลาดที่ผ่านมาของผู้ครอบครองตลาดรายเก่าจะเป็นอุปสรรคของผู้แข่งขันรายใหม่ (Geroski and Masson, 1987; Price and Mueller, 1986; Caves and Porter, 1977)



Makhija (2003) ได้ศึกษาเพื่อเปรียบเทียบผลของ RBV และ MVB ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐของประเทศสาธารณรัฐเช็ก โดยใช้องค์ประกอบของ RBV บนพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capability) จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ 1) ประสิทธิภาพขององค์กร 2) ความสามารถขององค์กร และ 3) เครือข่ายขององค์กร ส่วน MVB ใช้องค์ประกอบจำนวน 3 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นเจ้าของตลาด 2) ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ และ 3) อำนาจต่อรอง ผลการศึกษาพบว่า RBV เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานมากกว่า MVB

Lacobucci and Lacobucci (2005) ได้เสนอบทความเกี่ยวกับ MVB และ RBV โดยกล่าวว่า MVB เป็นกลยุทธ์ที่แตกแขนงมาจากพื้นฐานทฤษฎีการจัดการองค์กรแบบอุตสาหกรรมดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการจัดการภายในองค์กรมากกว่าพิจารณาผลกระทบจากภายนอกองค์กร ซึ่ง MVB เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามแรงกดดันจากตลาดเพื่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งโดยมุ่งเน้นว่าการบริหารงานขององค์กรต้องมีความร่วมมือกันภายในโซ่อุปทานซึ่งเรียกว่าโซ่คุณค่า (Value Chain) ในขณะที่ RBV มุ่งเน้นความสามารถขององค์กรในรูปแบบของความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรซึ่งมุ่งเน้นการจัดการภายในเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่า MVB และ RBV จะมีมุมมองการดำเนินงานที่ต่างกันแต่ก็มีเป้าหมายเดียวกันคือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร

Huo *et al.* (2014) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนทางธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการขนส่งของฮ่องกงโดยเสนอสมมุติฐานว่า ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรส่งอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ได้เสนอองค์ประกอบของปัจจัยแวดล้อมภายนอกจำนวน 2 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยจากคู่แข่งภายในประเทศ (Local Competition) และ 2) ปัจจัยจากคู่แข่งภายนอกประเทศ (International Competition) รวมถึงเสนอปัจจัยแวดล้อมภายในจำนวน 2 องค์ประกอบ คือ 1) การจัดการการปฏิบัติงาน (Operational Challenges) และ 2) กลไกในการปฏิบัติงาน (Functional Involvement) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้บริการขนส่งของฮ่องกงจำนวน 1,262 บริษัท ได้รับการตอบกลับ 159 บริษัท ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการพิจารณาองค์ประกอบที่ใช้ในตัวแบบสมการโครงสร้าง

และใช้สถิติการวิเคราะห์เส้นทางการอิทธิพลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรส่งอิทธิพลต่อการสร้างการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ภายในและภายนอกองค์กรส่งอิทธิพลต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

Wong *et al.* (2015) ได้ศึกษาการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการการบริการที่แตกต่างและการลดต้นทุนการผลิตในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในประเทศไทย โดยนำเสนอว่าตามแนวคิดของ Porter (2004) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จหากปราศจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย และเสนอการวิเคราะห์แรงกระทบ 5 ด้าน คือ 1) อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ 2) อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า 3) ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ 4) แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ 5) การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าองค์กรได้รับแรงกระทบจากสภาวะแวดล้อมให้แข่งขันในตลาดโดยจัดกลุ่มแรงกระทบ 5 ด้านของ Porter (2004) เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) แรงผลักดันจากผู้แข่งขันรายใหม่และแรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ 2) อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า และข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ ซึ่งแรงกระทบทั้ง 2 ด้านจะส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบขององค์กร

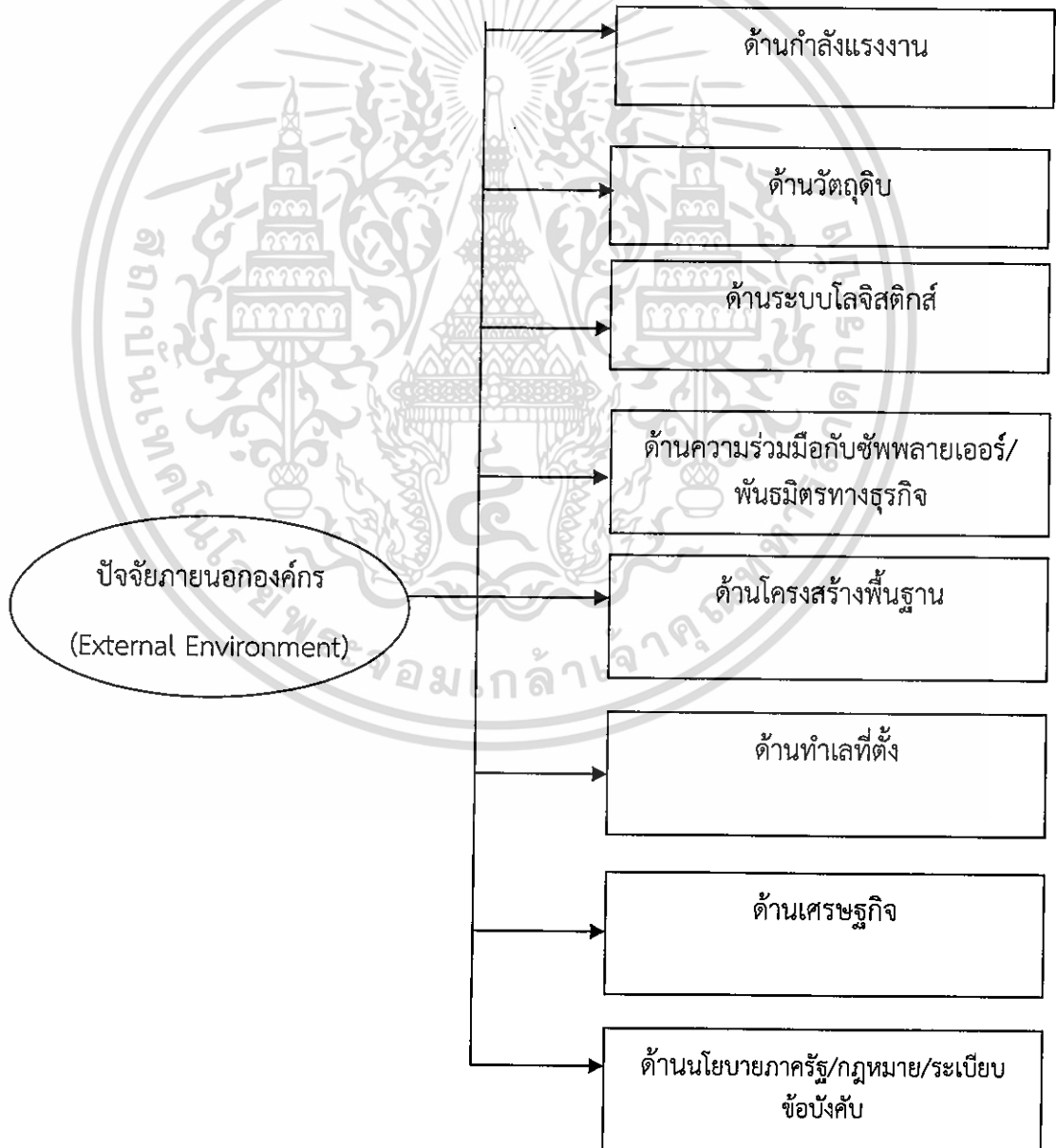
### 2.2.3 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม

นอกจากปัจจัยที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศพบว่าปัจจัยภายนอกอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Evripidis, 2016; วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และคณะ, 2558) โครงสร้างพื้นฐาน (Johan and Muyu, 2012; Mohammed *et al.*, 2013; วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และคณะ, 2558) ภาษี แรงงานฝีมือ (วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์, 2558) แหล่งเงินทุน (Johan and Muyu, 2012) สภาวะแวดล้อมทางการเมือง (Johan and Muyu, 2012; Mohammed *et al.*, 2013; วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และคณะ, 2558) นโยบายภาครัฐที่ให้การสนับสนุนหรือปัจจัยด้านรัฐบาล (Song, 2011; วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และคณะ, 2558) ปัจจัยด้านวัตถุดิบ (วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และคณะ, 2558) การดำเนินการตามกฎหมาย (Evripidis, 2016) ปัจจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ด้านทำเลที่ตั้ง และปัจจัยด้านโลจิสติกส์ (วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และคณะ, 2558)  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นพบว่าทรัพยากรภายนอกขององค์กรเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะเรียกตัวแปรดังกล่าวว่าเป็น “ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Environment)” โดยในงานวิจัยนี้จะพิจารณาเลือกตัวแปรที่สังเกตได้ที่เกี่ยวข้อง 8 ตัวแปรมาศึกษา ได้แก่ กำลังแรงงาน (MAN) วัตถุดิบ (RW) ระบบโลจิสติกส์ (LOG) ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ/พันธมิตรทางธุรกิจ (SUP) โครงสร้างพื้นฐาน (INFRA) เศรษฐกิจ (ECON) ตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร (LOCA) และ นโยบายภาครัฐ /ปัจจัยด้านกฎหมาย/ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการลงทุน (POLITIC) ดังรูปที่ 2.2



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับงานวิจัยเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
รูปที่ 2.2 องค์ประกอบของทรัพยากรภายนอกองค์กร  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## 2.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainability Competitive Advantage: SCA)

### 2.3.1 ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึงความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น ทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากกว่าคู่แข่ง (เรวัตน์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, 2553) เช่นเดียวกับ Porter (1990) กล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่ง องค์กรจะต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน โดยที่พัชสิรี ชมพุดำ (2553) ได้กล่าวว่าการจัดการเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นว่าองค์กรจะต้องสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง และทำได้ดีกว่าในสายตาลูกค้าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ความได้เปรียบในเรื่อง ต้นทุน คุณภาพ นวัตกรรม และความรวดเร็ว นอกจากนั้นสุพานี สฤกษ์วานิช (2553) ได้เห็นว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันคือการบรรลุข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) เช่น การมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งทั้งคุณภาพในการใช้งาน ความคงทนถาวรมีอายุการใช้งานที่ยาวนานกว่ามีรูปแบบและประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น และมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการใช้งานมากขึ้น และในความเห็นของสุวัฒน์ ศิริรินทร์ และภาวณา สายชู (2552) ได้เสนอว่าการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะมีอยู่ 4 ลักษณะคือ 1) การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าโดยส่งมอบคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับลูกค้าและสร้างตำแหน่งกลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ 2) การสร้างความเหนือกว่าคู่แข่ง 3) การตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา 4) การสร้างความแตกต่างด้านคุณลักษณะ โดยจะต้องทำการศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกก่อนเป็นอันดับแรกเพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสให้มากที่สุดขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงอุปสรรคและลดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด จากนั้นจึงสามารถกำหนดแนวทาง นโยบายและกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เสนาะ ดีเยาว์ (2551) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่าการสร้างความมั่งคั่งและความมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุดคือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศ 3 ประการ คือ ขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า ขายสินค้าที่ราคาถูกกว่าและตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่งโดยขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง (Differentiation) การขายสินค้าที่ถูกกว่าจะต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่า (Cost Leadership) และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่า (Quick Response)  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึงการที่องค์กรมีความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่น โดยมีการปรับใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่องค์กรเพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งและองค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้

### 2.3.2 ทฤษฎีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของ Porter (1990)

ทฤษฎีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของ Porter (1990) มีหลักการที่สำคัญเกี่ยวกับที่จะช่วยให้อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จ 3 ประการคือ 1) กลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) 2) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และ 3) ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ (Competitive Advantage of Nations) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) ตามแนวคิดของ Porter (1980) นั้น อุตสาหกรรมจะประสบความสำเร็จได้จะต้องประกอบด้วยโครงสร้างของอุตสาหกรรมนั้นและการวางตำแหน่งของธุรกิจไว้อย่างเหมาะสม ซึ่ง Porter ได้พัฒนาโมเดลในการวิเคราะห์โครงสร้างและการแข่งขันของธุรกิจภายใต้ชื่อว่า The Five Force Analysis ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ส่วนดังต่อไปนี้

1) การคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ โดยทั่วไปคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมจะเพิ่มกำลังการผลิตใหม่แก่อุตสาหกรรม ดังนั้นความต้องการส่วนแบ่งการตลาดและทรัพยากรของผู้เข้ามาใหม่จะคุกคามต่อองค์กรที่มีอยู่เดิม การเข้ามาใหม่ของคู่แข่งจะขึ้นอยู่กับอุปสรรคและการตอบสนองจากองค์กรที่มีอยู่เดิม ซึ่งการป้องกันการเข้ามาในอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ ได้แก่ การประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย นโยบายของรัฐบาล และต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตเดิมไปยังผู้ผลิตใหม่

2) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบส่งผลกระทบต่อวิธีการขึ้นราคาหรือการลดปริมาณของวัตถุดิบ โดยผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองเมื่อมีจำนวนผู้จำหน่ายวัตถุดิบน้อยรายผลิตภัณฑ์ของผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีเอกลักษณ์พิเศษหรือมีความแตกต่างเหนือกว่าหรือมีต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตเดิมไปยังผู้ผลิตรายใหม่ มีผลิตภัณฑ์ทดแทนน้อย และอุตสาหกรรมของผู้ซื้อไม่ใช่ลูกค้าสำคัญของกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิต

3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ส่งผลกระทบต่อวิธีการกดดันราคาให้ต่ำลง แต่คุณภาพและบริการต้องดีขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



4) การคุกคามของผลิตภัณฑ์ที่ใช้ทดแทนกัน โดยผลิตภัณฑ์ทดแทนจะจำกัดความเป็นไปได้ในการลดกำไรขององค์กรลง ซึ่งผลิตภัณฑ์ทดแทนคือสินค้าหรือบริการที่สามารถทำงานได้เหมือนกับสินค้าหรือบริการดั้งเดิมแต่มีราคาถูกกว่า ผลิตภัณฑ์ทดแทนมักเป็นสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีความแตกต่างจากสินค้าหรือบริการเดิม แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทนจะเพิ่มขึ้นเมื่อผลิตภัณฑ์ทดแทนให้คุณค่าเดียวกันในราคาที่ถูกลงกว่าหรือผู้ซื้อคุ้นเคยกับผลิตภัณฑ์ทดแทน

5) การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ในปัจจุบันสินค้าที่มีความใกล้เคียงกันหรือทดแทนกันได้ บริษัทจะใช้วิธีต่างๆ เช่น ราคา โฆษณา และการออกสินค้าใหม่ เป็นต้น ด้วยความคิดที่ว่าถึงแม้ในระยะสั้นกำไรจะลดลงแต่ในระยะยาวนั้นจะเป็นอันตรายกับคู่แข่งมากกว่า และทำให้บริษัทได้ประโยชน์เหนือคู่แข่ง

2. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือความสามารถที่องค์กรจะผลิตสินค้าและบริการใหม่ที่ดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง มีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ (Productivity) จะเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขัน โดย Porter ได้นำเสนอรูปแบบของการแข่งขันที่ทำให้อุตสาหกรรมมีความได้เปรียบไว้ 3 รูปแบบดังต่อไปนี้

1) ความได้เปรียบในด้านต้นทุน หมายถึง การที่องค์กรมีการดำเนินธุรกิจด้วยต้นทุนที่ต่ำซึ่งจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่นในแง่ความสามารถทางการผลิต ความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่รวมถึงความสามารถในการส่งมอบที่รวดเร็วเหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้ผู้ซื้อสินค้าสามารถได้รับมูลค่าเพิ่มจากการมีต้นทุนที่ต่ำ

2) ความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่าง หมายถึงการสร้างคุณค่าเฉพาะตัวของสินค้าในด้านคุณภาพรูปแบบ อีกทั้งการบริการหลังการขายซึ่งความแตกต่างนี้เป็นคุณค่าเฉพาะตัวของสินค้าที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่งซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง

3) ความได้เปรียบในการตอบสนองที่รวดเร็ว หมายถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมถึงการจัดส่งที่ตรงเวลา มีตารางการทำงานที่แน่นอน มีการปฏิบัติงานในลักษณะของความยืดหยุ่นในการตอบสนองผู้ซื้อสินค้า

3. ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ (Competitive Advantage of Nations) ตามแนวคิดของ Porter (1990) ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศจะมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในระดับประเทศ และได้กำหนดกรอบแนวความคิดไว้ในรูปแบบ Porter's



Diamond Model ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย โดยแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่

1) สถานะด้านปัจจัยการผลิต (Factor Condition) ปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญโดดเด่นที่สุดคือความสามารถในการสร้างและยกระดับเพิ่มปัจจัยการผลิตที่ตนมีอยู่ให้ก้าวหน้าพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อการผลิตผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า ปัจจัยการผลิตที่โดดเด่น ได้แก่ แรงงานที่มีฝีมือ เทคโนโลยีที่ลอกเลียนแบบยาก ความสะดวกในการได้มาของแหล่งเงินทุน เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัย และความรู้และเทคนิคพิเศษที่ใช้ในกระบวนการการจัดการการผลิต เป็นต้น

2) สถานะด้านอุปสงค์ (Demand Condition) เป็นความสามารถที่จะแข่งขันและประสบความสำเร็จของธุรกิจในตลาดภายในประเทศ ถ้าธุรกิจสามารถทำกำไรได้ดี และเป็นผู้ครอบครองส่วนแบ่งตลาดรายใหญ่จะทำให้มีความมั่นคงทำให้เกิดความเชื่อมั่น ส่งผลให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในตลาดต่างประเทศสูง ดังนั้นธุรกิจสามารถทำให้อุปสงค์ของลูกค้าของตนเกิดผลกำไรต่อธุรกิจได้ ซึ่งประเทศจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันระหว่างชาติในธุรกิจก็ต่อเมื่ออุปสงค์ในประเทศมีรูปแบบของความต้องการของผู้ซื้อที่ชัดเจนกว่าหรือก่อนประเทศอื่น

3) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องและเกื้อหนุนกัน (Related and Supporting Industries) ธุรกิจใดที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย แหล่งวัตถุดิบ บริษัทขนส่งที่ให้ประโยชน์ด้านต้นทุนค่าขนส่ง แหล่งเงินทุน และธุรกิจอื่นๆ ที่ต้องประสานงานกันเพื่อความสำเร็จ จะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงและสามารถดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศได้ดี ลักษณะการเกื้อหนุนที่สร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันระหว่างประเทศมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) ช่องทางที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ หรือมีสิทธิพิเศษมากกว่าคู่แข่งรายอื่นในต่างประเทศในการมีวัตถุดิบที่ดีที่สุด 2) ความร่วมมือกันอยู่ตลอดเวลา ระหว่างบริษัทผู้ใช้กับผู้ผลิตวัตถุดิบ อุปกรณ์หรือเครื่องจักร เกิดสัมพันธภาพที่ดีทำให้เกิดความคล่องตัวแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ 3) การติดต่อสื่อสารที่สะดวกและเกิดขึ้นตลอดเวลาในการสร้างนวัตกรรมและการยกระดับการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันจะได้ประโยชน์มากขึ้นถ้ามีธุรกิจสนับสนุนตั้งอยู่ในประเทศเดียวกัน และมีความได้เปรียบทางการแข่งขันระหว่างประเทศเหนือธุรกิจสนับสนุนในประเทศอื่น

4) กลยุทธ์โครงสร้างและการแข่งขันของธุรกิจ (Company Strategy and Rivalry) เป็นลักษณะเด่นของธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความยืดหยุ่นของแต่ละองค์กรที่มีต่อธุรกิจประเทศนั้น



### 2.3.3 องค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบที่จะใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

Tien *et al.* (2005) ได้ทำการศึกษาดังผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์และกิจกรรมการออกแบบสิ่งแวดล้อมในการดำเนินการออกแบบสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเสนอองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันจำนวน 2 องค์ประกอบ คือ การลดต้นทุนการผลิต (Cost Reduction) และความแตกต่างของสินค้า (Product Differentiation)

Li *et al.* (2006) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลของการจัดการโซ่อุปทานต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร มีกรอบแนวคิดในการศึกษา คือการจัดการโซ่อุปทานเป็นตัวแปรต้นจะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางและจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นตัวแปรตาม โดยได้เสนอว่าองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ ราคาและต้นทุนของสินค้า (Price/Cost) คุณภาพของสินค้า (Quality) ความเชื่อถือในการจัดส่ง (Delivery Dependability) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และการลดเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Time to Market)

Cao and Zhang (2008) ได้ทำการศึกษาดังความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติขององค์กรกับความยืดหยุ่นและความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อพัฒนาเครื่องมือที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ โดยเสนอองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันจำนวน 5 องค์ประกอบ คือราคาและต้นทุนของสินค้า (Price/Cost) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ความเชื่อถือในการจัดส่ง (Delivery Dependability) คุณภาพของสินค้า (Quality) และการลดเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Time to Market)

Krell and Matook (2009) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันจากการลงทุนในด้าน Mandatory Information System (MIS) Investments โดยได้ระบุองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ การประหยัดในโซ่อุปทาน (Savings in the Supply Chain) การลดต้นทุนการปฏิบัติการ (Reducing Operating Costs) การลดต้นทุนการสื่อสาร (Reducing Communication Costs) การหลีกเลี่ยงการเพิ่มแรงกดดันในการทำงาน (Avoiding the Need to Increase the Workforce) การเพิ่มขึ้นของอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Increasing the

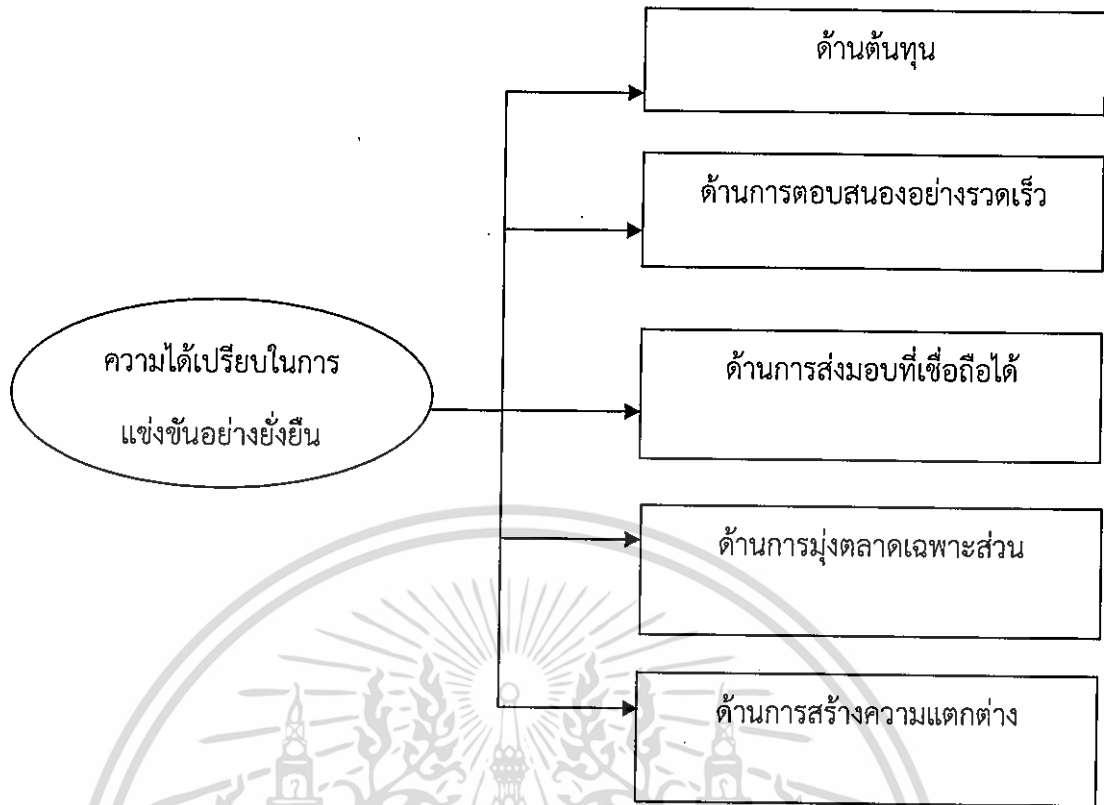


Return on Financial Assets) การส่งเสริมผลผลิตของพนักงาน (Enhancing Employee Productivity)

Wingwon (2012) ได้ทำการศึกษาถึงผลของการเป็นเจ้าของกิจการ ความสามารถขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และนวัตกรรมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ต่างๆ ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยได้ระบุองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันจำนวน 5 องค์ประกอบ คือการเติบโตของส่วนแบ่งการตลาด (Growth of Market Shares) การเติบโตของสินทรัพย์ (Growth of Assets) ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capability) การลดต้นทุนการผลิต (Lower Manufacturing Costs) และผลิตภัณฑ์ที่มีความเฉพาะเจาะจง (Product Uniqueness)

Jie *et al.* (2013) ได้พัฒนากรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงการปฏิบัติในโซ่อุปทานกับความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทในอุตสาหกรรมเกษตรของประเทศออสเตรเลีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการโซ่อุปทานและกระบวนการโซ่อุปทานที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเสนอองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขัน คือราคาของผลิตภัณฑ์ที่แข่งขันได้ (Competitive Price) ผลิตภัณฑ์ราคาต่ำ (Lower Price) ผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง (High Quality Product) การลดเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Time to Market) การเติบโตของยอดขาย (Excel Growth Rate of Sales)

จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ช่างต้นผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบสำหรับการสร้างองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยในงานวิจัยนี้จะพิจารณาเลือกตัวแปรที่สังเกตได้ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 5 ตัวแปรมาศึกษาเพื่อเป็นองค์ประกอบของการวัดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ได้แก่ ต้นทุน (COST) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (QR) การส่งมอบที่เชื่อถือได้ (DELIVERY) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (FOCUS) และการสร้างความแตกต่าง (DIFF) ดังรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 องค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Natarajan and Wyrick (2011) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการสร้างความยั่งยืนให้กับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศสหรัฐอเมริกา สืบเนื่องมาจากความตระหนักเรื่องสิ่งแวดล้อมได้เข้ามาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ เนื่องมาจากข้อกำหนดของลูกค้า ชุมชน กฎระเบียบทางการค้า ความรับผิดชอบของสังคม รวมทั้งองค์กร NGO ต่างๆ เป็นตัวผลักดันให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องตระหนักถึง อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยบทความดังกล่าวได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้กับผู้ประกอบการ ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีการศึกษาในประเด็นดังกล่าวในทวีปยุโรป ดังนั้นงานวิจัยจึงได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการศึกษาสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยประยุกต์ใช้โมเดลในการวิเคราะห์โครงสร้างและการแข่งขันของธุรกิจ Five Force Model



So et al. (2012) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการประยุกต์การพัฒนาอย่างยั่งยืนโซ่อุปทาน โดยบทความนี้ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการร่วมมือในระยะยาวในการที่จะนำการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อที่จะลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยยังสามารถตอบสนองศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ นอกจากนี้บทความได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยในประเด็นดังกล่าวของ Rogers (2006) โดยมุ่งเน้นถึงระดับของการประยุกต์ใช้ผ่านข้อมูลข่าวสารที่โปร่งใสและความพร้อมขององค์กร ซึ่งนักวิชาการที่สนใจอาจนำกรอบแนวคิดดังกล่าวไปทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ระดับโลกกับระดับภายในประเทศ

ชยุฉานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยกลยุทธ์โลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของไทย เป็นการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารงานโลจิสติกส์เพื่อให้ทราบว่าเป็นอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันไทย มีปัจจัยใดบ้างที่จะช่วยทำให้อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของไทยมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยนำเสนอสมมติฐานเพื่อการวิจัยทั้งสิ้น 7 สมมติฐานเพื่อใช้ในการหาคำตอบให้ได้ว่ากลยุทธ์เหล่านั้นมีผลต่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันผลจากการวิจัยพบว่าการใช้กลยุทธ์ทางด้านโลจิสติกส์มีความสำคัญต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันมาก คือ การใช้กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายซึ่งประกอบด้วย มีการสร้างความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดระดับการใช้ความสำคัญซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังต้องมีการสื่อสารที่ดีพอมิผลโดยตรงที่ทำให้องค์กรเกิดความฉงนในการทำงานและมีผลต่อความร่วมมือระหว่างองค์กรซึ่งประกอบด้วย การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์กร การปรับปรุงการทำงานร่วมกันซึ่งต้องอาศัยการวางแผนงาน การแบ่งปันผลประโยชน์ นอกจากนี้ยังต้องมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วยในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร การพัฒนาปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยดังกล่าวนี้ส่งผลให้องค์กรเกิดความรวดเร็วในการทำงานมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งประเด็นดังกล่าวส่งผลให้องค์กรทั้งในด้าน



ความได้เปรียบในด้านต้นทุนที่ลดลง ความได้เปรียบในด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น

พนิดา สัตโยภาสุม บุญชนิด วิงวอน และบุญทวรรณ วิงวอน (2555) ได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง ศักยภาพผู้ประกอบการและนวัตกรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความคิดเห็นด้านศักยภาพผู้ประกอบการ นวัตกรรมองค์กรและความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยประชากรคือผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดลำปาง ลำพูน และเชียงใหม่จำนวน 268 ราย และทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย สถิติที่ใช้เป็นสถิติเชิงพรรณนาเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติอนุมานสำหรับวิเคราะห์สมการโครงสร้างผู้ประกอบการทั้ง 3 จังหวัด ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นเพศชายและหญิงใกล้เคียงกัน ส่วนใหญ่อายุเฉลี่ยประมาณ 30-45 ปี สถานภาพส่วนใหญ่สมรส การศึกษาส่วนใหญ่ในระดับปริญญาตรี และประกอบอาชีพธุรกิจบริการ เวลาในการดำเนินธุรกิจ 10-15 ปี เงินลงทุนส่วนใหญ่เป็นเงินส่วนตัวเป็นเจ้าของและกู้จากสถาบันการเงิน ดำเนินธุรกิจในระดับคงที่ ผลจากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างพบว่าศักยภาพผู้ประกอบการและนวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถทางการแข่งขัน รองลงมาศักยภาพผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางการแข่งขัน ลำดับสุดท้าย นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงต่อความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ทวีเกียรติ ประพทธีตระกูล และยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2554) ได้ทำการศึกษาถึงอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่ดำเนินการในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาตัวแบบการจัดการองค์กรและนำไปสู่องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 บริษัท และใช้แบบสอบถามเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกับปัจจัยที่เป็นตัวแบบการจัดการองค์กรทั้ง 9 ปัจจัย ได้แก่ 1) ผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ผลិតภัณฑ์ 4) เทคโนโลยี 5) บุคลากร 6) การจัดการความรู้ 7) การสื่อสาร 8) วัฒนธรรมองค์กร และ 9) ภาพลักษณ์องค์กร โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบ Spearman การ

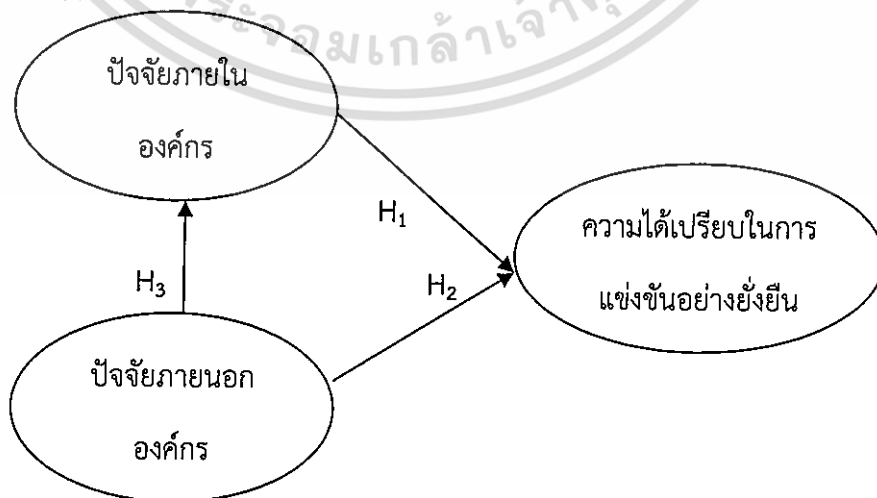
วิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียวแบบนอนพาราเมตริกโดยวิธี Kruskal-Wallis ร่วมกับการ



สัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 องค์กร ผลการวิจัยพบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับปัจจัยที่เป็นตัวแบบการจัดการองค์กรทั้ง 9 ปัจจัย โดยผู้นำแบบสร้างสรรค์มีบทบาทในการประสานตัวแบบการจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ช่วงเวลานั้น ผ่านทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อาทิ การจัดการความรู้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร และการจัดการภาพลักษณ์องค์กร รวมถึงการเลือกประเภทของวัฒนธรรมและเทคโนโลยีต้องทำให้เหมาะสมกับประเภทของผลิตภัณฑ์โดยการประสมประสานระหว่างวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวกับวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ร่วมกับเทคโนโลยีทางวิศวกรรมกับเทคโนโลยีเฉพาะ อันจะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างรวดเร็วและยั่งยืน ภาพรวมของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่ดำเนินการในประเทศไทยแสดงให้เห็นว่ายังสามารถพัฒนาให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ โดยการปรับตัวแบบการจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมองค์กรที่เป็นอยู่ รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองขึ้นมา อันเป็นเป้าหมายที่จะทำให้อุตสาหกรรมดังกล่าวคงไว้ที่ประเทศไทยซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคการศึกษา รวมถึงภาคเอกชน

### 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎีวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เพื่อนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในโมเดลสมการโครงสร้างของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้ดังรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 โมเดลสมการโครงสร้างของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



การศึกษาเรื่อง “การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” มีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาให้ผู้ประกอบการ SMEs ให้สามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ได้อย่างยั่งยืน โดยในบทที่ 3 นี้จะนำเสนอถึงกรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิจัย ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การแปลความหมายตัวแปรและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 3.1 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยแสดงดังตารางที่ 3.1 โดยเริ่มจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบงานวิจัย โดยศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาสำหรับกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป



### ตารางที่ 3.1 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย

1.	<p>ศึกษาถึงแนวทางการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งข้อตกลงต่าง ๆ ในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งกระจายอยู่ตามจังหวัดต่างๆ ของประเทศ เช่น ฉะเชิงเทรา ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และขอนแก่น เป็นต้น</li> </ul>
2.	<p>ทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาถึงอุปสรรคและแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน</li> <li>ความสัมพันธ์ในมิติเชิงเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมในรูปแบบของการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน</li> </ul>
3.	<p>พัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้แบบสอบถาม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณาตัวแปรที่สำคัญในการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน</li> <li>ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง</li> <li>เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน</li> </ul>
4.	วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม
5.	<p>สรุปผลการวิจัย/ข้อเสนอแนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สรุปผลการวิจัย</li> <li>ข้อเสนอแนะ</li> </ul>
6.	จัดทำเอกสารรายงานการวิจัยและนำเสนอผลงานวิจัย

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้คือแบบสอบถาม โดยพัฒนาแนวคิดมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาที่สถานประกอบการก่อตั้งขึ้น ขนาดสถานประกอบการ วิธีการผลิตผลิตภัณฑ์/การดำเนินงาน และมาตรฐานที่องค์กรได้รับ

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจำนวนตัวแปรที่รวบรวมมาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีทั้งสิ้น 8 ปัจจัยหลัก 64 ปัจจัยย่อย โดยแต่ละตัวแปรมีมาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) ระดับคะแนน 5 ระดับ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543: 107-108) ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ระดับคะแนนและความหมายของปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อน

ระดับคะแนน	ความหมาย
1	ปัจจัยนั้นเป็นแรงขับเคลื่อนในระดับน้อยที่สุด
2	ปัจจัยนั้นเป็นแรงขับเคลื่อนในระดับน้อย
3	ปัจจัยนั้นเป็นแรงขับเคลื่อนในระดับปานกลาง
4	ปัจจัยนั้นเป็นแรงขับเคลื่อนในระดับมาก
5	ปัจจัยนั้นเป็นแรงขับเคลื่อนในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการประยุกต์ดำเนินธุรกิจ ซึ่งตัวแปรที่รวบรวมมาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 3 ปัจจัยหลัก 14 ปัจจัยย่อย โดยแต่ละตัวแปรมีมาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) ระดับคะแนน 5 ระดับ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543: 107-108) ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ระดับคะแนนและความหมายของปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

ระดับคะแนน	ความหมาย
1	ปัจจัยนั้นเป็นอุปสรรคในระดับน้อยที่สุด
2	ปัจจัยนั้นเป็นอุปสรรคในระดับน้อย
3	ปัจจัยนั้นเป็นอุปสรรคในระดับปานกลาง
4	ปัจจัยนั้นเป็นอุปสรรคในระดับมาก
5	ปัจจัยนั้นเป็นอุปสรรคในระดับมากที่สุด



ส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซุ่ปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจำนวนตัวแปรที่ได้รวบรวมมาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีทั้งสิ้น 3 ปัจจัยหลัก 22 ปัจจัยย่อย โดยแต่ละตัวแปรมีมาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) ระดับคะแนน 5 ระดับ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543: 107-108) ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ระดับคะแนนและความหมายของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ระดับคะแนน	ความหมาย
1	ปัจจัยนั้นสอดคล้องกับระดับการดำเนินงานในระดับน้อยที่สุด
2	ปัจจัยนั้นสอดคล้องกับระดับการดำเนินงานในระดับน้อย
3	ปัจจัยนั้นสอดคล้องกับระดับการดำเนินงานในระดับปานกลาง
4	ปัจจัยนั้นสอดคล้องกับระดับการดำเนินงานในระดับมาก
5	ปัจจัยนั้นสอดคล้องกับระดับการดำเนินงานในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 5 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ 1) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ และ 2) ข้อเสนอแนะทั่วไปในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### 3.3 ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (Small and Medium Enterprises: SMES) โดยความหมายของวิสาหกิจ (Enterprises) ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่ม ได้แก่ กิจการการผลิต (Production Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรมและเหมืองแร่ กิจการการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง และการค้าปลีก และกิจการบริการ เช่น การขายอาหาร ขายเครื่องดื่มของภัตตาคารและร้านอาหาร การให้บริการเช่าสิ่งบันเทิงและพักผ่อนหย่อนใจ เป็นต้น โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะรวมถึงผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งขึ้นทะเบียนเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างจะเลือกเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตอบ

แบบสอบถามกิจการละ 1 คน โดยเลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยแบ่งกลุ่มเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งงานวิสาหกรรมการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนักวิจัยเห็นใบแจ้งประโยชน์ที่การกรำไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไป 3-4

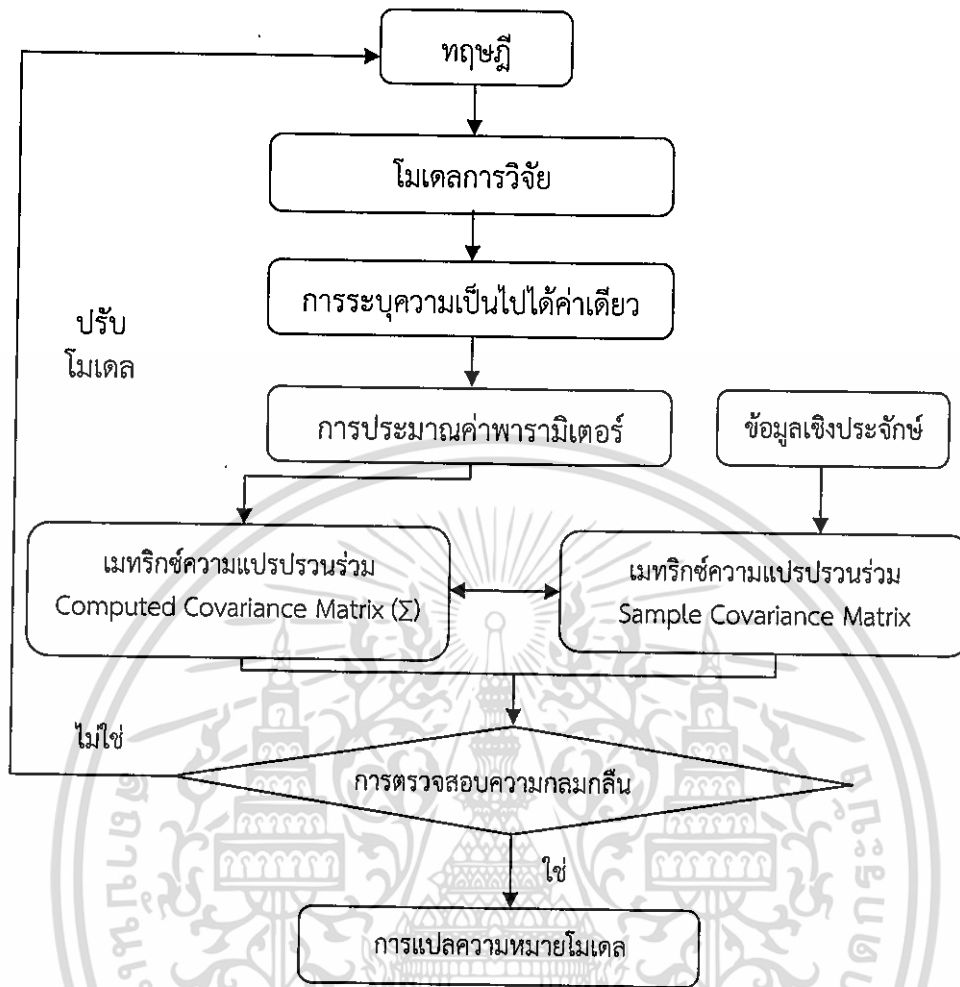


ตัวอย่างของแต่ละจังหวัดตามความเหมาะสม (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ โดยงานวิจัยในครั้งนี้จะใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ดังนั้นเกณฑ์ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม จะพิจารณาจากจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์มีจำนวนมากควรกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้นด้วย โดยใช้กฎอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปร 10-20 เท่า ต่อ 1 ตัวแปร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) จำนวน 460 ราย โดยใช้การส่งด้วยไปรษณีย์ร่วมกับการเก็บรวบรวมด้วยตนเองกับผู้ประกอบการที่เข้าร่วมงานจัดแสดงสินค้าในพื้นที่ต่างๆ รวมทั้งขอความร่วมมือในการเก็บแบบสอบถามกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาและสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 460 ราย

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรม AMOS เพื่อตอบคำถามการวิจัยว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่สร้างขึ้นโดยมีทฤษฎีและงานวิจัยสนับสนุนนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ดังแสดงในรูปที่

3.1



รูปที่ 3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยมีดังนี้

3.4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา ได้แก่

3.4.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาที่สถานประกอบการก่อตั้งขึ้น ขนาดสถานประกอบการ และวิธีการผลิตผลิตภัณฑ์/การดำเนินงาน



$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของข้อมูลในแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \times 100 \quad (3.1)$$

3.4.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับแบบสอบถามใน ส่วนที่ 2- 4 เกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อน อุปสรรคและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนใน การเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนโดยใช้สูตรดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543: 142)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.2)$$

เมื่อ	X	แทน	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง
	n	แทน	จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

3.5.1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์และแปล ความหมายของข้อมูลต่างๆ เพื่อแสดงถึงลักษณะการกระจายของคะแนน โดยใช้สูตรดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543: 143)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.3)$$

เมื่อ	S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง	จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

### 3.4.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics)

3.4.2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลการสร้างความได้เปรียบในการ



แข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4.2.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) มีสถิติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สัมประสิทธิ์ความแปรผันพหุคูณ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์ความแปรผันพหุคูณ กับสัมประสิทธิ์ถดถอยบางส่วน และทดสอบการมีนัยสำคัญด้วยสถิติทดสอบที

3.4.2.3 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ทดสอบการมีนัยสำคัญด้วยสถิติทดสอบที เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยกับการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนี้

3.4.2.3.1 การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล (Goodness-of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่ากลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบดังนี้

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าใดแสดงว่าข้อมูลโมเดลลิสเรลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555)

2) ค่าสัดส่วน ( $\chi^2/df$ ) เนื่องจากเมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาก ค่าไค-สแควร์ก็จะยิ่งสูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า ( $\chi^2/df$ ) ซึ่งมีค่าไม่ควรเกิน 2.00 (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551)

3) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-fit Index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนและหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชัน ความกลมกลืนก่อนปรับโมเดล ค่า GFI หากมีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555)

4) ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-fit Index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดของอิสระ (df) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง หากค่า AGFI หากมีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555)



5) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ใช้เปรียบเทียบโมเดลเชิงสมมติฐานการวิจัยว่ามีความกลมกลืนสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555)

6) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standardized RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดลมีค่าน้อยกว่า 0.07 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Steiger, 2007)

7) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่กลมกลืนของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่งค่า RMSEA ต่ำกว่า 0.07 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Steiger, 2007)

8) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (Critical N: CN) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดของตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดงความกลมกลืนของโมเดลได้ และค่า CN ควรค่ามากกว่า 200 จึงจะถือว่าขนาดตัวอย่างมากพอที่จะยอมรับ  $H_0$  (Diamantopoulos and Siguaw, 2000 อ้างถึงใน สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552)

9) เมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเปรียบเทียบความกลมกลืน (Fitting Residuals Matrix) หมายถึงเมทริกซ์ที่มีผลต่างของเมทริกซ์ S และ Sigma ซึ่งประกอบไปด้วยค่าความคลาดเคลื่อนทั้งในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Largest Standardized Rresidual) ระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เข้าสู่การวิเคราะห์กับเมทริกซ์ที่ประมาณได้โดยค่าเศษเหลือเคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์จะถือว่าโมเดลมีแนวโน้มกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ความพอดีเศษเหลือเหมาะสมอยู่ระหว่าง -2 ถึง 2 (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ดังตารางที่ 3.5



**ตารางที่ 3.5 ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง  
ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์**

สถิติที่ใช้วัดความกลมกลืน	ระดับการยอมรับ
1.ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ )	$\chi^2$ ที่ไม่มีนัยสำคัญหรือค่า <i>p-value</i> มากกว่า 0.05
2.ค่าสัดส่วน ( $\chi^2/df$ )	มีค่าไม่ควรเกิน 3.00
3.ค่า GFI, AGFI, CFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 – 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืน
4.ค่า Standardized RMR, RMSEA	มีค่าต่ำกว่า 0.07
5.ค่า CN	$\geq 200$ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง
6.ค่า Largest Standardized Residual	มีค่า -2 ถึง 2

ที่มา: ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2555) กัลยา วานิชย์บัญชา (2552) สุภมาส อังคุโชติ และคณะ (2551) และ Steiger (2007)

3.4.2.6.2 การปรับโมเดล (Model Modification Indexes: MI) ผู้วิจัยปรับโมเดลบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการคือจะตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาค่าความกลมกลืนรวม (Overall Fit) ของโมเดลว่าโดยภาพรวมแล้วโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด และจะหยุดปรับโมเดลเมื่อพบว่ามีค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานต่ำกว่า 2.00 (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555: 527)

**3.5 การแปลความหมายของตัวแปร**

**3.5.1 การแปลความหมายระดับคะแนนของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง**

ในส่วนของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ถึง 4 เป็นข้อคำถามที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อน ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยได้กำหนดค่าของตัวแปรเป็นแบบมาตรวัดลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเมื่อได้ค่าคะแนนระดับความสำคัญของตัวแปรเหล่านั้นแล้วก็จะนำมาหาค่าเฉลี่ยของความสำคัญของตัวแปรว่าเป็นแรงขับเคลื่อน เป็นอุปสรรค หรือส่งผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนอยู่ในระดับใด สำหรับการแปลความหมายค่าเฉลี่ยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน (Class Interval) ดังสมการที่ (3.5)



$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \quad (3.5)$$

จำนวนชั้น

โดยตารางที่ 3.6 แสดงการแปลความหมายของคะแนนปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อน ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Wiersma, 1995) ดังนี้

ตารางที่ 3.6 ระดับคะแนนและความหมายของปัจจัย

ระดับค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.50	ปัจจัยนั้นมีอิทธิพลในระดับน้อยที่สุด
1.51 – 2.50	ปัจจัยนั้นมีอิทธิพลในระดับน้อย
2.51 – 3.50	ปัจจัยนั้นมีอิทธิพลในระดับปานกลาง
3.51 – 4.50	ปัจจัยนั้นมีอิทธิพลในระดับมาก
4.51 – 5.00	ปัจจัยนั้นมีอิทธิพลในระดับมากที่สุด

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งความหมายของการกำหนดการกระจายของข้อมูล ได้แก่ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึงระดับข้อคำถามนั้นไม่มีความแตกต่างกันมาก หากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าตั้งแต่ 1.000 เป็นต้นไป จะหมายถึงระดับข้อคำถามนั้นมีความแตกต่างกันมาก (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541)

### 3.5.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในปัจจัยด้วยตัวเองและระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้ (Wiersma, 1995)

ตารางที่ 3.7 ความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ระดับคะแนน	ความหมาย
0.71 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันมาก
0.31 – 0.70	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
0.01 – 0.30	มีความสัมพันธ์กันน้อย
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์



## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา มีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซุ่ปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 5 ตอน ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
  - 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง
  - 4.3 อุปสรรคในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
  - 4.4 ผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติและปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
  - 4.5 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง
- 4.1 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

### 4.1.1 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) ได้แก่

CA	แทน	ควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรคือ
COST	แทน	ต้นทุน
QR	แทน	การตอบสนองอย่างรวดเร็ว
DELIVERY	แทน	การส่งมอบ
FOCUS	แทน	การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน
DIFF	แทน	การสร้างควมแตกต่าง



### ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) ได้แก่

internal	แทน	ปัจจัยภายในองค์กร วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปรคือ
QUALITY	แทน	คุณภาพ
HUMAN	แทน	พนักงาน
PRO	แทน	การผลิต/การบริการ/การดำเนินงาน
RD	แทน	การวิจัยและพัฒนา
INFORM	แทน	เทคโนโลยีสารสนเทศ
CULTURE	แทน	วัฒนธรรมองค์กร
REP	แทน	ชื่อเสียงขององค์กร
ENV	แทน	การจัดการสิ่งแวดล้อม
external	แทน	ปัจจัยภายนอกองค์กร วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปรคือ
MAN	แทน	กำลังแรงงาน
RW	แทน	วัตถุดิบ
LOG	แทน	ระบบโลจิสติกส์
SUP	แทน	ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ/พันธมิตรทางธุรกิจ
INF	แทน	โครงสร้างพื้นฐาน
ECON	แทน	เศรษฐกิจ
LOCA	แทน	ตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร
POLITIC	แทน	นโยบายภาครัฐ /ปัจจัยด้านกฎหมาย/ ระเบียบข้อบังคับ เกี่ยวกับการลงทุน

#### 4.1.2 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SKEW	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)
KUR	แทน	ค่าความโด่ง (Kurtosis)



$r$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
$R^2$	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi - square)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
$p$ -value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
$\lambda$	แทน	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
B	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standard Solution)
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบเอฟ
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $p < 0.01$ )
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $p < 0.05$ )
$\rho_c$	แทน	ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)
$\rho_v$	แทน	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Average Variance Extracted)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสม (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
RMSEA	แทน	ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)



## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

จากแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 460 ฉบับ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์แสดงสถานภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม เป็นความถี่และค่าร้อยละปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลสถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
<b>ประเภทธุรกิจ</b>		
การผลิต	329	71.5
การค้า	72	15.7
การบริการ	59	12.8
รวม	460	100.0
<b>ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ</b>		
ไม่เกิน 5 ปี	92	20.0
มากกว่า 5 -10 ปี	224	48.7
มากกว่า 10 -15 ปี	124	27.0
15 ปีขึ้นไป	20	4.3
รวม	460	100.0
<b>ขนาดของสถานประกอบการ</b>		
1-5 คน	15	3.3
6-50 คน	288	62.6
51-100 คน	151	32.8
101-200 คน	6	1.3
รวม	460	100.0
<b>วิธีการผลิต/การดำเนินงานเป็นหลัก</b>		
ใช้เครื่องจักร	55	12.0
ใช้แรงงานคน	144	31.3
ทั้ง 2 ประเภท	261	56.7
รวม	460	100.0

ตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นอยู่ในกิจการการผลิต (Production Sector) จำนวน 329 ราย คิดเป็นร้อยละ 71.65 ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining) รองลงมาจำนวน 72 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.7 ประกอบกิจการการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



และการค้าปลีก (Retail) และที่เหลือ 59 รายหรือร้อยละ 12.8 อยู่ในธุรกิจบริการ ระยะเวลาในการดำเนินกิจการพบว่ากิจการอยู่ในช่วง 5 – 10 ปี จำนวน 224 ราย คิดเป็นร้อยละ 48.7 รองลงมาเป็นมากกว่า 10 – 15 ปี จำนวน 124 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.0 และต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 92 รายคิดเป็นร้อยละ 20.0 และที่เหลือจำนวน 20 รายหรือร้อยละ 4.3 ดำเนินกิจการมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามขนาดขององค์กรส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 6-50 รายมีจำนวน 288 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.6 รองลงมา มีจำนวนพนักงานระหว่าง 51 ถึง 100 คน มีจำนวน 151 รายคิดเป็นร้อยละ 32.8 และที่เหลือมีพนักงาน 1- 5 คน และตั้งแต่ 101-200 คน ร้อยละ 3.3 และ 1.3 ตามลำดับ สำหรับวิธีการดำเนินการหรือการผลิตเป็นหลักในองค์กรนั้นส่วนใหญ่มีการใช้ทั้งแรงงานคนและเครื่องจักรประกอบกันจำนวน 261 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 56.7 รองลงมาจำนวน 144 ราย หรือร้อยละ 31.3 มีการใช้ทั้งแรงงานคนเป็นหลักในการดำเนินงาน และที่เหลือจำนวน 55 ราย หรือร้อยละ 12.0 มีการใช้เครื่องจักรเป็นหลักในการดำเนินงาน

#### 4.3 อุปสรรคในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ในงานวิจัยนี้ได้จำแนกอุปสรรคที่สำคัญในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านอำนาจต่อรอง ด้านการแข่งขัน/เศรษฐกิจ และด้านความสามารถทางเทคโนโลยี นวัตกรรมและการผลิต โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 4.3.1 อุปสรรคด้านอำนาจต่อรองกับคู่ค้า

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีอุปสรรคด้านอำนาจต่อรองกับคู่ค้าโดยรวมในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.99 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.47 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับอุปสรรครายข้อตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านเงื่อนไขเกี่ยวกับการชำระเงินด้านวัตถุดิบที่มีระยะเวลาสั้น พบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.98 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.66



ลำดับที่ 2 ด้านการขาดพันธุกรรมทางธุรกิจในตลาดอาเซียนพบว่า มีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.87 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.57

ลำดับที่ 3 ลูกคามีการเปลี่ยนแปลงความต้องการบ่อย พบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.85 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.55

ลำดับที่ 4 ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า/ขาดข้อมูล พบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.79 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.57

ลำดับที่ 5 ลูกค้าย้ายเงินเข้า พบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.78 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.84

#### 4.3.2 อุปสรรคด้านการแข่งขัน/เศรษฐกิจ

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีอุปสรรคการแข่งขัน/เศรษฐกิจโดยรวมในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.99 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.47 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับอุปสรรครายข้อตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีความผันผวนไม่แน่นอน พบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.08 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.66

ลำดับที่ 2 ด้านสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง พบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.06 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.57



ลำดับที่ 3 ด้านกระแสบริโภคนิยมในสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงบ่อย พบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.05 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.60

ลำดับที่ 4 ด้านประสบการณ์ในการทำตลาดต่างประเทศ พบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.03 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.63

ลำดับที่ 5 ด้านสินค้าหรือบริการที่นำเสนอมีความใกล้เคียงกับคู่แข่ง พบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.88 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.54

#### 4.3.3 อุปสรรคด้านความสามารถทางเทคโนโลยี นวัตกรรมและการผลิต

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีอุปสรรคด้านความสามารถทางเทคโนโลยี นวัตกรรมและการผลิตโดยรวมในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.87 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.53 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับอุปสรรครายข้อตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านขนาดหน่วยงานที่จะให้การอบรมและคำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม พบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.08 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.60

ลำดับที่ 2 ความสามารถในการรักษาคุณภาพสินค้าให้สม่ำเสมอพบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.87 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.57

ลำดับที่ 3 ด้านความรู้/ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการค้าอิเล็กทรอนิกส์ พบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.85 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.55



ลำดับที่ 4 ด้านการขาดเทคโนโลยีในการผลิต/การบริการ พบว่ามีอุปสรรคในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.79 และผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีระดับอุปสรรคไม่แตกต่างกันมากซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.57

ตารางที่ 4.2 อุปสรรคในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

อุปสรรคในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	n=460		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
<b>อำนาจต่อรองกับคู่ค้า</b>				
1. ลูกค้ายจ่ายเงินช้า	3.78	.84	มาก	5
2. ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า/ขาดข้อมูล	3.79	.57	มาก	4
3. ลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงความต้องการบ่อย	3.85	.55	มาก	3
4. ขาดพันธมิตรทางธุรกิจในตลาดอาเซียน	3.87	.57	มาก	2
5. เงื่อนไขเกี่ยวกับการชำระเงินด้านวัตถุดิบที่มีระยะเวลาสั้น	3.98	.66	มาก	1
โดยรวม	3.86	.49	มาก	-
<b>การแข่งขัน/เศรษฐกิจ</b>				
1. สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีความผันผวนไม่แน่นอน	4.08	.60	มาก	1
2. สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง	4.06	.57	มาก	2
3. กระแสบริโภคนิยมในสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงบ่อย	4.05	.60	มาก	3
4. ขาดประสบการณ์ในการทำตลาดต่างประเทศ	4.03	.63	มาก	4
5. สินค้าหรือบริการที่นำเสนอมีความใกล้เคียงกับคู่แข่ง	3.88	.54	มาก	5
โดยรวม	3.99	.47	มาก	-
<b>ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและการผลิต</b>				
1. ขาดเทคโนโลยีในการผลิต/การบริการ	3.79	.57	มาก	4
2. ความรู้/ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการค้าอิเล็กทรอนิกส์	3.85	.55	มาก	3
3. ความสามารถในการรักษาคุณภาพสินค้าให้สม่ำเสมอ	3.87	.57	มาก	2
4. ขาดหน่วยงานที่จะให้การอบรมและคำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	3.98	.66	มาก	1
โดยรวม	3.87	.53	มาก	-



#### 4.4 ผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์จะนำเสนอถึงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งต่อผลการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันหรือเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน รวมทั้งการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลโดยการพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 4.4.1 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (CA) เมื่อพิจารณาเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นองค์ประกอบรายด้าน 5 ตัวแปรพบว่า

ต้นทุน (COST) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.57) มีค่าความเบ้เป็น -0.058 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าควมโด่งเป็น -0.068 แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าควมเบ้และค่าควมโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (QR) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.59) มีค่าควมเบ้เป็น -0.065 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าควมโด่งเป็น -0.528 แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าควมเบ้และค่าควมโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

การส่งมอบ (DELIVERY) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.61) มีค่าควมเบ้เป็น -0.381 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าควมโด่งเป็น 0.140 แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าควมเบ้และค่าควมโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (FOCUS) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.56) มีค่าควมเบ้เป็น -0.154 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ขวา ค่าควมโด่งเป็น 0.045 แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าควมเบ้และค่าควมโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ



การสร้างควมแตกต่าง (DIFF) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07, S.D. = 0.55$ ) มีค่าความเบ้เป็น  $-0.294$  การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าความโด่งเป็น  $0.313$  แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง  $-1$  ถึง  $+1$  จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

โดยรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	SKEW	KUR	ระดับ
ต้นทุน (COST)	3.90	0.57	-0.058	-0.068	มาก
การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (QR)	3.98	0.59	-0.065	-0.528	มาก
การส่งมอบ (DELIVERY)	4.08	0.61	-0.381	.140	มาก
การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (FOCUS)	4.08	0.56	-0.154	.045	มาก
การสร้างควมแตกต่าง (DIFF)	4.07	0.550	-0.294	.313	มาก

#### 4.4.2 ปัจจัยภายในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยภายในองค์กร (internal) เมื่อพิจารณาเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นองค์ประกอบรายด้าน 8 ตัวแปรพบว่า

คุณภาพ (QUALITY) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79, S.D. = 0.60$ ) มีค่าความเบ้เป็น  $.151$  การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ขวา ค่าความโด่งเป็น  $-0.609$  แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง  $-1$  ถึง  $+1$  จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

พนักงาน (HUMAN) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84, S.D. = 0.57$ ) มีค่าความเบ้เป็น  $.098$  การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ขวา ค่าความโด่งเป็น  $-0.504$  แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง  $-1$  ถึง  $+1$  จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

การผลิต/การบริการ/การดำเนินงาน (PRO) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.63$ ) มีค่าความเบ้เป็น  $-0.039$  การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าความโด่งเป็น



-410 แสดงว่าโต่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีความอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

**การวิจัยและพัฒนา (RD)** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.61) มีค่าความเบ้เป็น -.109 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าความโด่งเป็น -.297 แสดงว่าโต่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีความอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

**เทคโนโลยีสารสนเทศ (INFORM)** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.58) มีค่าความเบ้เป็น -.136 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าความโด่งเป็น -.322 แสดงว่าโต่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีความอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

**วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE)** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.57) มีค่าความเบ้เป็น -.041 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าความโด่งเป็น -.421 แสดงว่าโต่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีความอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

**ชื่อเสียงขององค์กร (REP)** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.54) มีค่าความเบ้เป็น -.066 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าความโด่งเป็น -.375 แสดงว่าโต่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีความอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

**การจัดการสิ่งแวดล้อม (ENV)** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.58) มีค่าความเบ้เป็น -.093 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าความโด่งเป็น -.173 แสดงว่าโต่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีความอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

โดยรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.4



**ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในองค์กร**

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	SKEW	KUR	ระดับ
คุณภาพ (QUALITY)	3.79	0.60	.151	-.609	มาก
พนักงาน (HUMAN)	3.84	0.57	.098	-.504	มาก
การผลิต/การบริการ/การดำเนินงาน (PRO)	3.87	0.63	-.039	-.410	มาก
การวิจัยและพัฒนา (RD)	3.86	0.61	-.109	-.297	มาก
เทคโนโลยีสารสนเทศ (INFORM)	3.96	0.58	-.136	-.322	มาก
วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE)	3.99	0.57	-.041	-.421	มาก
ชื่อเสียงขององค์กร (REP)	3.96	0.54	-.066	-.375	มาก
การจัดการสิ่งแวดล้อม (ENV)	3.89	0.58	-.093	-.173	มาก

**4.4.3 ปัจจัยภายนอกองค์กร**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภายนอกองค์กร (external) เมื่อพิจารณาเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นองค์ประกอบรายด้าน 8 ตัวแปรพบว่า

กำลังแรงงาน (MAN) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.57) มีค่าความเบ้เป็น .098 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ขวา ค่าความโด่งเป็น -.364 แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

วัตถุดิบ (RW) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.63) มีค่าความเบ้เป็น .067 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ขวา ค่าความโด่งเป็น -.116 แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

ระบบโลจิสติกส์ (LOG) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.60) มีค่าความเบ้เป็น -.001 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้ายเพียงเล็กน้อย ค่าความโด่งเป็น -.190 แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ



**ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ/พันธมิตรทางธุรกิจ (SUP)** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.55) มีค่าความเบ้เป็น .106 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ขวา ค่าความโด่งเป็น -.415 แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

**โครงสร้างพื้นฐาน (INFRA)** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.60) มีค่าความเบ้เป็น .083 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ขวา ค่าความโด่งเป็น .438 แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

**เศรษฐกิจ (ECON)** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.61) มีค่าความเบ้เป็น -.336 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าความโด่งเป็น .203 แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

**ตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร (LOCA)** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.61) มีค่าความเบ้เป็น -.109 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าความโด่งเป็น -.320 แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

**นโยบายภาครัฐ/ปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการลงทุน (POLITIC)** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.60) มีค่าความเบ้เป็น -.258 การแจกแจงของตัวแปรเป็นโค้งเบ้ซ้าย ค่าความโด่งเป็น .014 แสดงว่าโด่งน้อยกว่าปกติเล็กน้อย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

โดยรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.5



ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกองค์กร

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	SKEW	KUR	ระดับ
กำลังแรงงาน (MAN)	3.87	0.57	.098	-.364	มาก
วัตถุดิบ (RW)	3.77	0.63	.067	-.116	มาก
ระบบโลจิสติกส์ (LOG)	3.81	0.60	-.001	-.190	มาก
ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ/พันธมิตรทางธุรกิจ (SUP)	3.88	0.55	.106	-.415	มาก
โครงสร้างพื้นฐาน (INFRA)	3.91	0.60	.083	.438	มาก
เศรษฐกิจ (ECON)	4.02	0.61	-.336	.203	มาก
ตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร (LOCA)	4.02	0.61	-.109	-.320	มาก
นโยบายภาครัฐ / ปัจจัยด้านกฎหมาย/ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการลงทุน (POLITIC)	4.06	0.60	.258	.014	มาก

4.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามโมเดลสมมติฐานของกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ดังนี้ 1) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดล และ 2) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดล มีรายละเอียดดังนี้

4.5.1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดล

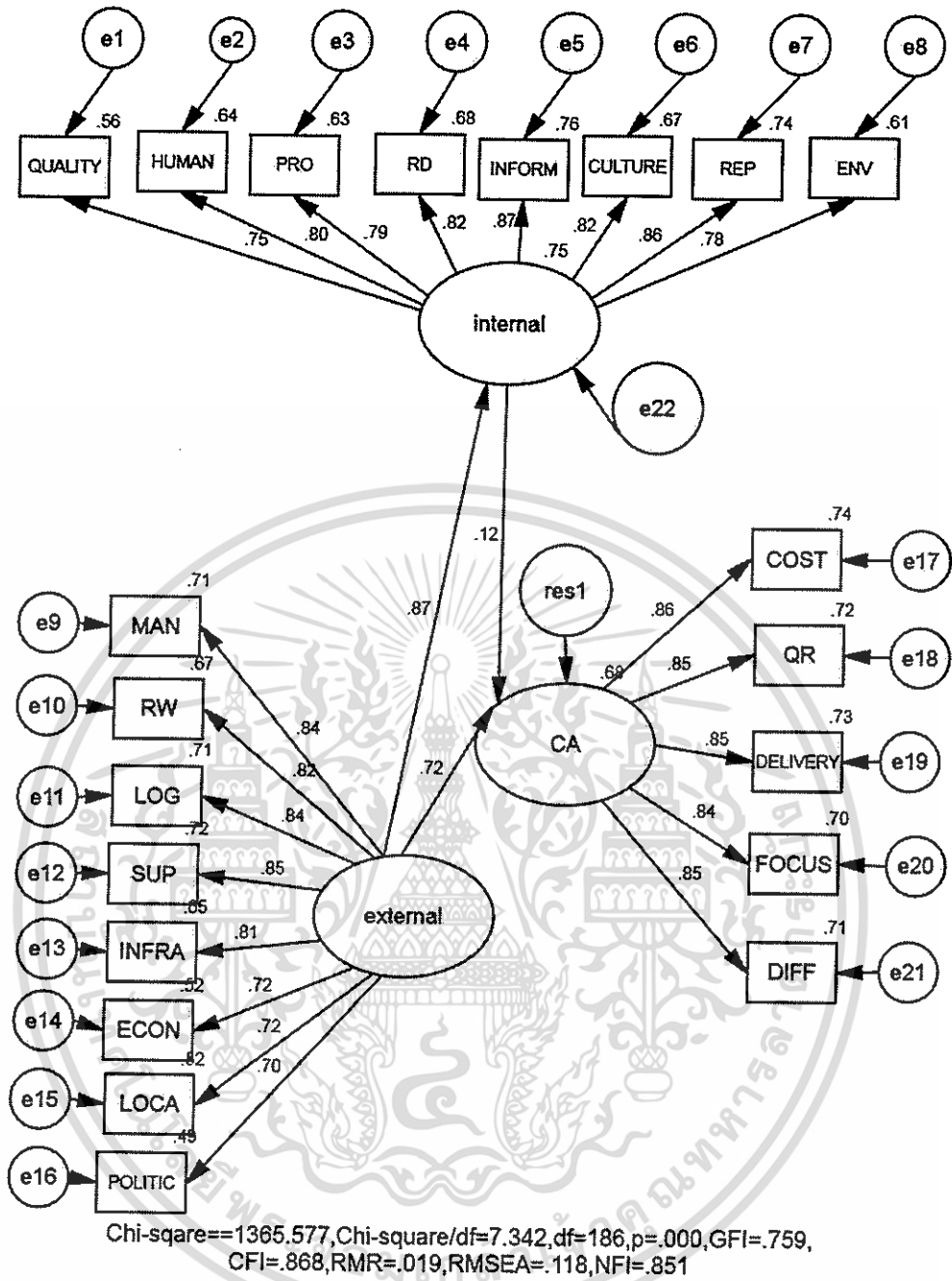
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์และทดสอบสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างในครั้งแรกพบว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในรูปที่ 4.1 และตารางที่ 4.6 ต่อไปนี้



ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดล

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ก่อนปรับโมเดล	ผลการพิจารณา
Relative Chi-Square ( $\chi^2/df$ )	< 3.00	7.342	ไม่ผ่าน
GFI	> 0.90	0.759	ไม่ผ่าน
CFI	> 0.90	0.868	ไม่ผ่าน
NFI	> 0.90	0.851	ไม่ผ่าน
IFI	> 0.90	0.869	ไม่ผ่าน
AGFI	> 0.90	0.701	ไม่ผ่าน
RMSEA	< 0.05	0.118	ไม่ผ่าน





รูปที่ 4.1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดล



จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาค่าสถิติพบว่า ค่า p-value of Chi-square ( $\chi^2$ )= 0.00 ผู้วิจัย จึงพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลจากดัชนีวัดความสอดคล้องต่อไปนี้ ได้แก่ ค่า CMIN/df = 7.342 GFI=0.759 CFI=0.868 NFI=0.851 IFI=0.869 AGFI=0.701 และ RMSEA=0.118 พบว่าดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดลไม่ผ่านเกณฑ์หลายค่าโดยเฉพาะค่า CMIN/df จึงปรับโมเดลใหม่โดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎีประกอบค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (MI) เมื่อปรับโมเดลให้กลมกลืนแล้วจึงได้ค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดพิจารณาได้จากค่า Relative Chi-Square ( $\chi^2/df$ )

#### 4.5.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลภายหลัง

จากตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลครั้งแรก พบว่าโมเดลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซุ่ปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับโมเดลการวิจัย โดยพิจารณาความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีและใช้ดัชนีปรับโมเดล (Modification Indices: MI) ผลการปรับโมเดลได้ตัวสถิติความสอดคล้องดังตารางที่ 4.7

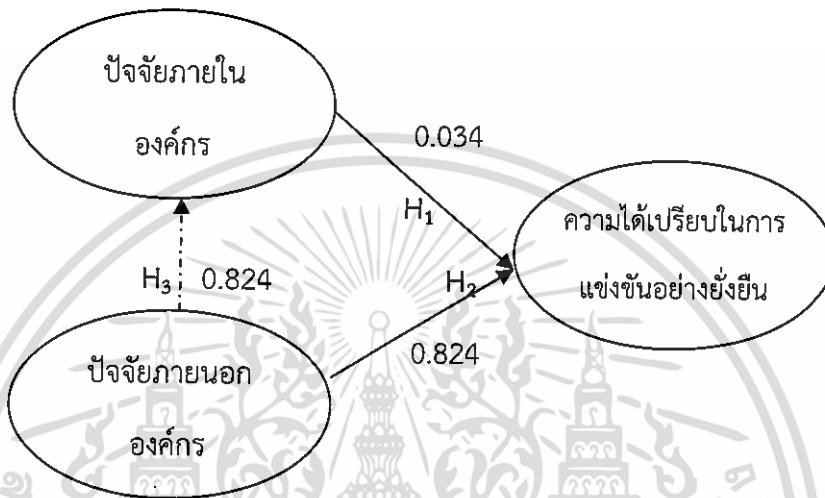
ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	หลังปรับโมเดล	ผลการพิจารณา
Relative Chi-Square ( $\chi^2/df$ )	< 3.00	2.240	ผ่าน
GFI	> 0.90	0.939	ผ่าน
CFI	> 0.90	0.980	ผ่าน
NFI	> 0.90	0.965	ผ่าน
IFI	> 0.90	0.980	ผ่าน
AGFI	> 0.90	0.902	ผ่าน
RMSEA	< 0.08	0.052	ผ่าน

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซุ่ปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหลังปรับโมเดลได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของ



ปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนต่อการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด โดยพิจารณาได้จากดัชนีวัดความสอดคล้องในเกณฑ์ต่อไปนี้ ค่า CMIN/df=2.240 GFI=0.939 CFI=0.980 NFI=0.965 IFI=0.980 AGFI=0.902 และ RMSEA = 0.052 แสดงดังรูปที่ 4.2 และตารางที่ 4.8



รูปที่ 4.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดล



ตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างหลังปรับโมเดล

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนัก ปัจจัย	S.E.	t	R <sup>2</sup>
SCA	COST	***	***	***	0.847
	QR	0.972	0.041	23.824***	0.797
	DELIVERY	1.048	0.049	21.398***	0.833
	FOCUS	0.963	0.047	20.325***	0.843
	DIFF	0.94	0.044	21.373***	0.837
INT	QUAL	***	***	***	0.710
	HUM	1.013	0.046	21.803***	0.763
	PRO	1.180	0.065	18.200***	0.814
	R&D	1.148	0.070	16.399***	0.802
	INFO	1.150	0.066	17.307***	0.847
	CUL	1.065	0.066	16.252***	0.798
	REP	1.099	0.062	17.782***	0.870
	ENVI	1.097	0.067	16.472***	0.806
	CA	.039	.111	.352***	
EXT	MAN	1.362	0.085	16.063***	0.821
	RAW	1.430	0.095	15.014***	0.784
	LOG	1.383	0.089	15.499***	0.792
	SUP	1.340	0.082	16.318***	0.839
	INF	1.393	0.087	15.972***	0.795
	ECON	1.302	0.089	14.560***	0.739
	LOC	1.284	0.089	14.407***	0.792
	GOV	***	***	***	0.683
INT	EXT	1.144	.086	13.375***	0.920

หมายเหตุ : \*\*\* หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (p-value < 0.001)



ตารางที่ 4.8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรต่างๆ ในโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซุ่ปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) อยู่ระหว่าง 0.683 และ 0.847 ซึ่งทุกค่าเป็นค่าบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งสิ้น และตารางที่ 4.9 จะสรุปค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงและค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมของปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซุ่ปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงและค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม

ตัวแปรสาเหตุ	ขนาดอิทธิพลที่มีต่อ SCA		
	DE	IE	TE
INT	0.034	-	0.034
EXT	0.824	0.032	0.856
Chi - Square =231.86 df=145 GFI = .939 AGFI = .902 RMSEA = .052 RMR = .007 $R^2$ (CA)= .733			

DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect

#### 4.5.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซุ่ปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยและความสอดคล้องของสมมติฐานการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.10 และสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน ข้อที่	เส้นทาง	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง	S.E.	C.R.	p-value	ยอมรับ/ปฏิเสธ สมมติฐาน
1	CA ← INT	0.039	0.111	0.416	0.725	ปฏิเสธ
2	CA ← EXT	1.167	0.147	7.937	***	ยอมรับ
3	EXT ← INT	1.144	0.086	13.375	***	ยอมรับ

หมายเหตุ : \*\*\* หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ( $p\text{-value} < 0.001$ )



**สมมติฐานข้อที่ 1:** ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยภายในองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเท่ากับ 0.039 ( $t = 0.416$   $p\text{-value} = 0.725$ ) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 2:** ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยภายนอกองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเท่ากับ 1.167 ( $t = 7.937$   $p\text{-value} < 0.001$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 3:** ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยภายนอกองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเท่ากับ 1.144 ( $t = 13.375$   $p\text{-value} < 0.001$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้



## สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาอุปสรรคและแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยเน้นความสัมพันธ์ในมิติเชิงเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม และเพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 460 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยคือ ตัวแปรแฝงจำนวน 3 ตัว ได้แก่ 1) ตัวแปรแฝงด้านปัจจัยภายในองค์กร (internal) ซึ่งวิเคราะห์ด้วยตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปรคือ คุณภาพ (QUALITY) พนักงาน (HUMAN) การผลิต/การบริการ/การดำเนินงาน (PRO) การวิจัยและพัฒนา (RD) เทคโนโลยีสารสนเทศ (INFORM) วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) ชื่อเสียงขององค์กร (REP) และ การจัดการสิ่งแวดล้อม (ENV) 2) ตัวแปรแฝงด้านปัจจัยภายนอกองค์กร (external) ซึ่งวิเคราะห์ด้วยตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปรคือ กำลังแรงงาน (MAN) วัตถุดิบ (RW) ระบบโลจิสติกส์ (LOG) ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ/พันธมิตรทางธุรกิจ (SUP) โครงสร้างพื้นฐาน (INFRA) เศรษฐกิจ (ECON) ตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร (LOCA) และ นโยบายภาครัฐ /ปัจจัยด้านกฎหมาย/ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการลงทุน (POLITIC) และ 3) ตัวแปรแฝงด้านควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (CA) วิเคราะห์ด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรคือ ต้นทุน (COST) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (QR) การส่งมอบ (DELIVERY) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (FOCUS) และการสร้างควมแตกต่าง (DIFF)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วนคือ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ 2) แบบสอบถามวัดปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ 5-1



(Rating Scale) 3) แบบสอบถามวัดปัจจัยที่เป็นอุปสรรคการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 4) แบบสอบถามวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) และข้อเสนอแนะเป็นข้อคำถามปลายเปิดที่สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน รวมทั้งข้อเสนอแนะทั่วไปการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนาเพื่อแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่วนสถิติอนุมานใช้ในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (AMOS Version 22) เพื่อการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างหรือความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 460 คนพบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 71.65 อยู่ในภาคการผลิต ร้อยละ 48.7 มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการพบว่ากิจการอยู่ในช่วง 5-10 ปี เมื่อพิจารณาตามขนาดขององค์การส่วนใหญ่ ร้อยละ 62.6 มีจำนวนพนักงาน 6-50 ราย สำหรับวิธีการดำเนินการหรือการผลิตเป็นหลักในองค์กรนั้นส่วนใหญ่ ร้อยละ 56.7 มีการใช้ทั้งแรงงานคนและเครื่องจักรประกอบกัน

5.1.2 ปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จำแนกออกเป็น 2 ด้านหลักคือ ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร สรุปได้ดังนี้

5.1.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยภายในองค์กร (internal) พบว่าโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.49) โดยเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.57) เทคโนโลยีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ 5-2



สารสนเทศ (INFORM) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.58) ชื่อเสียงขององค์กร (REP) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.54) การจัดการสิ่งแวดล้อม (ENV) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.58) การผลิต/การบริการ/การดำเนินงาน (PRO) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.63) การวิจัยและพัฒนา (RD) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.61) พนักงาน (HUMAN) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.57) และคุณภาพ (QUALITY) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ

5.1.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยภายนอกองค์กร (external) พบว่าโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.48) โดยเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ดังนี้ โครงสร้างพื้นฐาน (INFRA) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.60) นโยบายภาครัฐ /ปัจจัยด้านกฎหมาย/ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการลงทุน (POLITIC) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.60) เศรษฐกิจ (ECON) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.61) ตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร (LOCA) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.61) ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ/พันธมิตรทางธุรกิจ (SUP) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.55) กำลังแรงงาน (MAN) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.57) ระบบโลจิสติกส์ (LOG) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.60) และวัตถุดิบ (RW) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.63) ตามลำดับ

5.1.3 อุปสรรคที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จำแนกออกเป็น 3 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ ด้านการแข่งขัน/เศรษฐกิจ ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.47) ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี นวัตกรรมและการผลิต ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.53) ด้านอำนาจต่อรองกับคู่ค้า ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.49) ตามลำดับ โดยอุปสรรคที่สำคัญที่มีค่าเฉลี่ยเกิน 4.00 ได้แก่ ด้านสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีความผันผวนไม่แน่นอน สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง กระแสบริโภคนิยมในสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงบ่อย และขาดประสบการณ์ในการทำตลาดต่างประเทศ ตามลำดับ



5.1.4 ความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน พบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.48) โดยเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ดังนี้ ด้านการส่งมอบ ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.61) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.55) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (QR) ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.59) และ ต้นทุน ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ

5.1.5 ผลการตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ตามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงสรุปได้ว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นตามทฤษฎีสามารถนำไปปรับใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้เป็นอย่างดี โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.5.1 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ตั้งไว้

5.1.5.2 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกจากปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผ่านปัจจัยภายในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้

## 5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ผลจากการศึกษาพบว่าทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับด้านปัจจัยภายในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าปัจจัยแวดล้อมภายในธุรกิจ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ชื่อเสียงขององค์กร การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การผลิต/การบริการ/การดำเนินงาน การวิจัยและพัฒนา พนักงาน/บุคลากร และ คุณภาพ เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจทุกด้านในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา ต่ออุดม (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ 5-4



เกษตรภาคการค้าในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าปัจจัยด้านการบริหาร การจัดการ มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ SMEs มากที่สุด ประกอบไปด้วยการวางแผนในการดำเนินงาน ความสามารถวางแผนทางด้านการเงิน การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร นำความรู้ และข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการบริหารการจัดการ และปัจจัยบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนในการดำเนินงานที่สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาภรณ์ จงวุฒิเวศน์ และคณะ (2553) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าปัจจัยด้านการบริหารธุรกิจ ได้แก่ การบริหารการจัดการซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดการด้านบุคลากร การสั่งการ การควบคุมการทำงาน และการประเมินผลการทำงานส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ นอกจากนี้จากการศึกษาของยุพาวดี สมบูรณ์กุล (2555) ได้ศึกษาเรื่องประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนระบบการจัดการของ SMEs ประเภทอุตสาหกรรมในภาคใต้พบว่าผู้ประกอบการพบว่าความสำเร็จของธุรกิจมาจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมการดำเนินงานในปัจจุบันจะช่วยสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน โดยนำมาใช้กับกิจกรรมการผลิตและการควบคุมสินค้า กิจกรรมการบัญชีในการบันทึกบัญชีและกิจกรรมการเงิน

5.2.2 สำหรับปัจจัยภายนอกองค์กรพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับด้านปัจจัยภายนอกองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกันและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าปัจจัยแวดล้อมภายนอกธุรกิจ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน นโยบายภาครัฐ /ปัจจัยด้านกฎหมาย/ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการลงทุน เศรษฐกิจ ตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ/พันธมิตรทางธุรกิจ กำลังแรงงาน ระบบโลจิสติกส์และวัตถุดิบ เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจทุกด้านในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ Syafarudin (2016) ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจและความสำเร็จของ SMEs ทั้งทางตรงและทางอ้อม

5.2.3 ผลจากการสำรวจการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนพบว่า ผู้ประกอบการมีระดับการดำเนินงานโดยรวมในระดับมากทั้งด้านการส่งมอบ ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ด้านการสร้าง ความแตกต่าง ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านต้นทุน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุดมอ่าง (2554) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารรายได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยพบว่า



ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ในยุคที่การแข่งขันมีความรุนแรงปัจจุบันถ้าองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันที่ชัดเจนจะช่วยสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากจะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Porter, 1990)

5.2.4 ผลการตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่าปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางตรงกับการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกจากปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผ่านปัจจัยภายในองค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยภายในองค์กรในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Meutia and Tubagus (2013) ที่พบว่าเครือข่ายทางธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและงานวิจัยของ Karuoya and Thuo (2014) ที่พบว่าปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ทำเลที่ตั้ง เครือข่ายทางธุรกิจส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรสิทธิ์ บุญขุนนท์ (2558) ที่พบว่าปัจจัยด้านกระบวนการซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ผลจากการวิจัยครั้งนี้มีข้อค้นพบว่าการที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นจะต้องมีปัจจัยภายนอกต่างๆ เข้ามาสนับสนุนเพื่อที่จะส่งผ่านไปสู่ปัจจัยภายในองค์กรก็สามารถสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในบริบทของการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้โดยปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน นโยบายภาครัฐ /ปัจจัยด้านกฎหมาย/ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการลงทุน เศรษฐกิจ ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ/พันธมิตรทางธุรกิจ กำลังแรงงาน ระบบโลจิสติกส์ รวมทั้งการหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ ต่างเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้นเพื่อช่วยในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับผู้ประกอบการ SMEs ดังนั้นการเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมไทยในปัจจุบันเพื่อที่จะหาแนวทางในการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไม่ควรละเลยข้อเท็จจริงเหล่านี้ อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ 5-6



กำหนดนโยบายของภาครัฐที่ชัดเจน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ รวมทั้งระบบโลจิสติกส์ภายในประเทศและระหว่างภูมิภาคอาเซียนให้เชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีต้นทุนที่ต่ำ รวมทั้งปัจจัยการพัฒนาส่งเสริมด้านกำลังคนซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศจะมีส่วนในการสร้างความแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างยั่งยืนตลอดไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ดังนี้ 1) สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวิจัยและเป็นข้อมูลให้แก่หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ และผู้สนใจทั่วไปเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมทั้งอุปสรรคที่สำคัญในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) สำหรับนักวิชาการที่สนใจสามารถนำแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มธุรกิจต่างๆ ได้ เช่น ธุรกิจการค้า การผลิตและการบริการ และอาจศึกษาเพิ่มเติมตัวแปรอื่นๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน อย่างยั่งยืนและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจซึ่งจะนำไปสู่ความมั่นคงถาวรและยั่งยืนของเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยได้ตลอดไป

ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการคือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผู้ประกอบการ

1. ภาครัฐควรมีการส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ รวมทั้งระบบโลจิสติกส์ภายในประเทศและระหว่างภูมิภาคอาเซียนให้เชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง

2. ส่งเสริมให้เกิดการสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลาง-ส่วนภูมิภาค และระหว่างหน่วยงานภาครัฐ-เอกชน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจระหว่างผู้ประกอบการด้วยกัน

3. ส่งเสริมสนับสนุนการผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสร้างกลยุทธ์นวัตกรรมด้านกระบวนการซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ซึ่งส่งผลให้



กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการสนับสนุนการวิจัยและการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีความโดดเด่น มีความแตกต่างและมีเอกลักษณ์

4. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมจัดหาที่ปรึกษาหรือจัดอบรม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเกิดความร่วมมือและเห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการ โดยมุ่งเน้นทั้งให้การส่งเสริม ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความแตกต่างและแนะนำให้สถานประกอบการมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร เพิ่มผลิตภาพการผลิต ลดต้นทุนการผลิตเพื่อความอยู่รอดและสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันต่อไป

5. ส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพและสนใจการขยายการค้าการลงทุนในภูมิภาคอาเซียนซึ่งมีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์และกำลังแรงงาน ซึ่งจะช่วยแก้ไขปัญหาด้านแรงงานขาดแคลนที่ประเทศไทยประสบอยู่ในปัจจุบันและลดต้นทุนด้านค่าจ้างแรงงาน รวมทั้งการได้รับสิทธิพิเศษในการส่งสินค้าไปจำหน่ายยังทวีปยุโรปและอเมริกา โดยจะต้องจัดให้มีบริการข้อมูลด้านธุรกิจที่ควรลงทุนแก่วิสาหกิจไทย

6. ภาครัฐควรสนับสนุนสินเชื่อและจัดสรรสินเชื่อ (Credit Rationing) แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

7. ยกระดับศักยภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้สามารถวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถานประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและลดอุปสรรคด้านต่างๆ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อประโยชน์ทางวิชาการและทางการบริหารจัดการเพื่อให้ได้องค์ความรู้และข้อยืนยันที่กว้างขวางชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. . ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลกระทบของความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป



2. ควรทำการวิเคราะห์แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นจำแนกตามประเภทของกิจการทั้ง 3 ประเภทคือ การผลิต การค้าและบริการ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยที่ได้ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่หรืออาจนำไปใช้กับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นเพื่อให้ได้รูปแบบความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ

3. งานวิจัยนี้พิจารณาการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในมิติด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ในอนาคตอาจพิจารณาตัวชี้วัดทางด้านสังคมไว้ในตัวแบบด้วย





## บรรณานุกรม

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2555). ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. เอกสารประกอบการสัมมนาเตรียมความพร้อมผู้ประกอบการสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (มิถุนายน 2555).

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2555). คู่มือการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ SMEs. สืบค้นจาก <http://www.dip.go.th/Portals/0/AEC/>.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2552). สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.

จุฑามาศ จิตติถาวร และคณะ. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย. วารสาร Asian Social Science. 7 (5), 180-190.

ชูศรี วงศ์รัตน์. (2541). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.

ชฎานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ. (2552). การเพิ่มรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยกลยุทธ์โลจิสติกส์ใน อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน. การประชุมสัมมนาวิชาการด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานครั้งที่ 9 (ThaiVCML 2009). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ทวีเกียรติ ประพทธิตระกูล และยุวัฒน์ วุฒิเมธี. (2554). ตัวแบบการจัดการองค์การเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. วารสารบริหารธุรกิจ. 34(129), 24-40.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). การวิจัยและวิเคราะห์ทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



นิภาภรณ์ จงวุฒิเวศย์ และคณะ. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 4(2), 103-112.

พนิดา สัตโยภาสสม บุญชนิด วิงวอน และบุญทวารณ วิงวอน (2555). ศักยภาพผู้ประกอบการ และ นวัตกรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือตอนบน. การประชุมวิชาการวิจัยรำไพพรรณี ครั้งที่ 6. หน้า 1. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2554). อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์การ. วารสารสุขโขทัยธรรมมาธิราช. 31-45.

พัชสิรี ชมพู่คำ. (2553). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

เฟื่องอรุณ ปรีดีดิลก. (2555). การพัฒนาที่ยั่งยืนในวิถีชีวิตชาวเบอร์ลิน.วารสารพฤติกรรมศาสตร์.18 (2), 31-40.

มูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา. (2556). ยกระดับ SME ไทย: เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ดีแอดดีไวเซอร์.

ยุพาวดี สมบูรณ์กุล. (2555). ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับการนำเทคโนโลยีประเภทอุตสาหกรรมสารสนเทศมาสนับสนุนระบบการจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรม ในภาคใต้.สารนิพนธ์: สงขลาสมาร์ทพรีน.

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และ สุรัชย์ อุดมอ่าง. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย.วารสารวิทยาการจัดการ. 28 (1),49-63.

รักพงษ์ เช่งเจริญ. (2546). ปัจจัยและคุณสมบัติของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.



รุ่งนภา ต่อดุตม. (2550). ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมเกษตรภาคการค้า ในจังหวัดฉะเชิงเทรา. การค้นคว้าอิสระ สาขาการจัดการทั่วไป บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วัลย์ลักษณ์ อัครธีรวงศ์ และคณะ. (2558). การปรับรูปแบบโซุ่ปทานสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. รายงานการวิจัยเสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัยและและสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

เวทย์ นุชเจริญ. (2556). SMEs ต้องปรับตัวอย่างไร ในสภาวะเศรษฐกิจขาลง ประชาชาติธุรกิจ ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2556. จาก [http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?Newsid=13771457202556](http://www.prachachat.net/news_detail.php?Newsid=13771457202556).

ศรีธัญญา เชื้อมั่ง. (2545). กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของไทยที่ประสบความสำเร็จใน ภาวะเศรษฐกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีธุรกิจขนาดย่อมที่ได้รับเชิญจากรายการวิทยุเล่าธุรกิจ SMEs. ภาค นิพนธ์ สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : ธีระ फिल्มและไซเท็กส์.

ศุภณัฐ ชูชินปรากฏ. (2003). กลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน. วารสาร Quality, 10 (74), 32-35.

เสนาะ ดิยาวร. (2551). การบริหารกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สาโรจน์ โอปัททภักชชีวิน. (2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์ Strategic Management. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.

สุภมาส อังสุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณภา และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2551). สถิติการวิเคราะห์ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. กรุงเทพฯ: มิสชั่นมีเดีย.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2559). รายงานสถานการณ์ SMEs ปี 2557. สืบค้นจาก <http://www.sme.go.th/th/index.php/data-alert/alert/report-smes-year/report-year/report-year-2557>. [วันที่สืบค้นข้อมูล: 8 พฤศจิกายน 2559].



สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2558). นิยาม SMEs. สืบค้นจาก <http://www.sme.go.th/Pages/Define.aspx>.

สุขจิตต์ ณ นคร ชรินทร์ วิชชุลตา ญาณกร โพธิ์ประยูร และเยาวลักษณ์ ชาวบ้านโพธิ์. (2559). การพัฒนาความสามารถทางการค้าการลงทุนของผู้ประกอบการ SMEs กรุงเทพมหานครในบริษัทประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารรัชต์ภาคย์. 10 (19), 124-136.

สุพานี สถฤภูมิวนิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรสิทธิ์ บุญขุนนท์. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทย : บริษัทผลิตอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออก. วารสารสมาคมนักวิจัย. 20(1), 20-32.

สุวรรณณี อนันตสายนนท์. (2004). กลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน. วารสาร Quality. 11 (83), 12.

สุวัฒน์ ศิริรินทร์ และภาวนา สายชู. (2552). MBA HANBOOK. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท.

เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงชนะ บุญขวัญ. (2549).การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนุสรณ์ ธรรมใจ และยศ อมรกิจวิทย์. (2555). ผลกระทบของประชาคมอาเซียนต่อธุรกิจอุตสาหกรรมไทย. คณะเศรษฐศาสตร์และศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจเพื่อการปฏิรูป มหาวิทยาลัยรังสิต.

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2543). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2548). การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



Andersen, B. and Moen. R. M. (1999). Integrating benchmarking and poor quality cost measurement for assisting the quality management work. *Benchmarking: An International Journal*. 6 (4), 291-301. <https://doi.org/10.1108/14635779910288541>.

Ahmad, S. and Schroeder, R. G. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance. *Journal of Operations Management*. 21, 19-42.

Ann, H. (2007). An analysis of the internal capacities of regional exporters in NSW and AUSTRALIA. New South Wales.: University of Wollongong.

Amit, R. and Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14, 33-46.

Barney, J .B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*. 17, 99-120.

Carmeli, A. and Cohen, A. (2001). Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local. Available from: <https://www.researchgate.net/publication/242208782>. [accessed Aug 8, 2017].

Cao, M. and Zhang, Q. (2008). A path analytical analysis of organizational integration practices' effects on manufacturing flexibility and competitive advantage. doi: 10.1007/s11518-008-5085-7.

Caves, R. E. and Porter, M. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*. 91, 241-262.

Chadee, D. and Kumar, R. (2001). Sustaining the International Competitive Advantage of Asian Firms: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Asia Pacific Journal of Management*. 18, 461-480.



Chittithaworn C., Islam, A., Keawchana, T. and Muhd Yusuf, H. D. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*. 7(5), 180 – 190.

Collis, D. and Montgomery, C. A. (1995). *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. *Harvard Business Review*. 73, 118-128.

Diamantopoulos, A. and Siguaw, J. (2000). *Introducing LISREL*. SAGE, London.

Dicksen, P. (1996). The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing*. 60, 102-106.

Dyer, J. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*. 4(1), 271-291.

Evans, N.G. (2016). Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. *Tourism Management Perspectives*. 18, 14-25.

Evrpidis, L. (2016). Critical Success Factors for SMEs: An Empirical Study in the UK Chemical Distribution Industry. *International Journal of Business and Management*. 11(7), ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119.

Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*. 11(1), 57-77.

Grant, R M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy Formula. *California Management Review*. 33(3), 114-35.

Geroski, P.A. and Masson, R.T. (1987). Dynamic Market Models in Industrial Organization, *International Journal of Industrial Organization*. 5(1), 1-13.

Gilbert, X. and Strebel, P. (1989). From innovation to outpacing. *Business Quarterly*. 54 (1) 19-22.



Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management*. 20(5), 397-420.

Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., and MacCurtain, S. (2009). High Performance Work Systems in Ireland: Human Resource and Organizational Outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*. 20(1), 112-125.

Hafeez, K., Zhang, Y., and Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 49(1), 28-35. Available from: <http://dx.doi.org/10.1109/17.985745>. [Access date Aug 8, 2017].

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resource. *Strategic Management Journal*. 13 (2), 135-144.

Harrigan, K. R. (1986). Joint Ventures and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*. 9, 141-158.

Helfat, C. and Peteraf, M.A. (2002). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*. (Available from: <https://www.researchgate.net/publication/22753451>. [Access date Aug 8, 2017].

Huo, B. *et al.* (2014). The impact of supply chain integration on firm performance: The moderating role of competitive strategy. *Supply Chain Management: An International Journal*. 19(4), 369-384.

Ilona, B. (2015). The Emergence and Development of Corporate Governance as Economic and Institutional Phenomenon. *Economy and Business Journal*. 9(1), 167-178.

Inmyxai, S. and Takahashi, Y. (2010): The effect of firm resources on business performance of male-and female-headed firms in the case of Lao micro-, small-, and medium-sized enterprises (MSMEs). *International Journal of Business and Information*. 5(1), 63-90.



Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jie, W. et al. (2013). INVESTIGATION OF THE RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION ASSIMILATION PROCESS IN CHINA: A STAGE-BASED MODEL PERSPECTIVE. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. 57 (4), 1-17.

Johan, E. and Muyu, L. (2012). Success factors of entrepreneurial small and medium sized enterprises in the Gnosjö municipality. Master's Thesis, School of Sustainable Development of Society and Technology International Marketing, Sweden.

Karuoya, L. N. and Thuo, A. (2014). FACTORS INFLUENCING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE AMONG CUT FLOWER COMPANIES. *International Journal of Current Business and Social Science*. 1(1), 1-17.

Krell, K. and Matook, S. (2009). Competitive Advantage from Mandatory Investments: An empirical study of Australian firms. *The Journal of Strategic Information Systems*. 18 (1), 31-45.

Kumlu, O. (2014). The Effect of Intangible Resources and Competitive Strategies on the Export Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*. 150, 24- 34.

Li, S., et al. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*. 32, 107-24.

Makhija, M. 2003. Comparing the resource based and market based views of the firm: empirical evidence from Czech privatization. *Strategic Management Journal*. 24(5), 433-451.



Meutia and Tubagus, I. (2012). The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry in Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 65, 46-51.

Miller, A. (1998). *Strategic Management*. 3<sup>rd</sup> ed. United State: McGraw-Hill.

Moen, O. (1999). The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited. Available from:

<http://isb.sagepub.com/cgi/content/abstract/18/1/53>. 81 [Access date: Aug 8, 2017]

Mohammed C. S., Zahurul, A. and Ifttekhar, A. M. (2013). Success Factors of Entrepreneurs of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from Bangladesh. *Business and Economic Research*. 3 (2), 38-52.

Nachum, L. (1996). Danish professional service firms: Why are they not competitive internationally? A comparative analysis between Danish and U.K. management consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*. 14(1-2), 37-51.

Natarajan, S. and Wyrick ,D.A. (2011). Framework for Implementing Sustainable Practices in SMEs in the United States. *Proceedings of the World Congress on Engineering*. [http://www.iaeng.org/publication/WCE2011/WCE2011\\_pp750-754.pdf](http://www.iaeng.org/publication/WCE2011/WCE2011_pp750-754.pdf)

Njeri, K.L. and Thuo, A. (2014). Factors influencing sustainable competitive advantage among cut flower companies. *International Journal of Current Business and Social Sciences*. (1), 1-17.

Ong, J.W. and Hishamuddin, B.I. (2008). Sustainable Competitive Advantage through Information Technology Competence: Resource-Based View on Small and Medium Enterprises. *Communications of the IBIMA*. 1, 62-70.



Othman, Z., Mohd, Z. and Mohd R. S. (2013). Customer Behavioral Intention: Influence of service delivery failures and service recovery in Malay restaurants. *Social and Behavioral Sciences*. 105, 115 – 121.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14(3), 179-191.

Price, J.L. and Mueller, C.W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, M.A. : Pitman.

Porter, M.E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 21 (38), 21-38.

Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*. 12, 233–248.

Ritthaisong, Y., Johri, L.M., and Speece, M. 2012. Sources of sustainable competitive advantage: The case of rice milling firms in Thailand. *British Food Journal*. 116, 272-291. doi:10.1108/BFJ-01-2012-0003.

Roberts, P.W. and Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*. 23, 1077–1093. Available from: <https://www.researchgate.net/publication/227616346> [Access date: Aug 8, 2017].

Smith, A. (2008). Resource based view of the firm: measures of reputation among health service-sector businesses. *Health Marketing Quarterly*. 25(4), 361-82.

Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*. 42, 893-898.



So,S., Parker, D. and Xu, H (2012.) A conceptual framework for adopting sustainability in the supply chain in: Amrik Sohal, Prakash Singh and Daniel Prajogo, Proceedings of the 10<sup>th</sup> ANZAM Operations, Supply Chain and Services Management Symposium. Melbourne Australia :397-413.

Song, H., Chatterjee, S. and Jingliang,C. (2011). Achieving competitive advantage in service supply chain: evidence from the Chinese steel industry. Chinese Management Studies. 5 (1), 68-81. <https://doi.org/10.1108/17506141111118462>.

Stroh, L.K. and Caligiuri, P.M. (1998). Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena. The International Journal of Human Resource Management. 9(1), 1-17.

Sulin B. and Wayne, C.J. (2008). An Exploratory Study of the Impact of e-Service Process. on Online Customer Satisfaction, retrieved from website : papers.ssrn.com.

Syafarudin, A. (2016). STRATEGY OF LEADERSHIP AND INNOVATION IN IMPROVING COMPANY PERFORMANCE AGAINST COMPETITIVE ADVANTAGE. International Journal of Economics, Commerce and Management. 4 (6), 471-482.

Tallman, B. (1991). Strategic Management Models and Resource-Based Competitive Challenge among MNEs in a Host Market. Strategic Management Journal. 123, 69-82.

Tien, S., Chung, Y. and Tsai, C. ( 2005). An empirical study on the correlation between environmental design implementation and Business competitive advantages in Taiwan's industries. Technovation. 25,783-794.

Todericiu, R. and Stanit, A. (2015). Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector. Procedia Economics and Finance. 27, 676 -681.



Tuan, N.P. and Yoshi, T. (2010). ORGANISATIONAL CAPABILITIES, COMPETITIVE ADVANTAGE AND PERFORMANCE IN SUPPORTING INDUSTRIES IN VIETNAM. *Asian Academy of Management Journal*. 15(1), 1-21.

Wade, M., and Hulland, J. (2004). The Resource-based view and information systems research: review, extension and suggestions for future research. *MIS Quarterly*. 28(1), 107-142.

Wang, C., Senaratne, C. and Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*. 26, 26-44. doi: 10.1111/1467-8551.12066.

Wang, Y., Poutziouris, P. and Graves, C. (2015). Social capital and competitive advantages of family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 21(6). <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2015-0147>.

Warren, K. (1992). Vertical Integration and Competition Policy. [onlinelibrary.wiley.com/doi: 10.1111/j.1467-8616.1992.tb00034](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8616.1992.tb00034).

Weidong, S. (2007). Gaining Economic Competitive Advantages in Poor Counties Based on Resource-based Theory. *China Population, Resources and Environment*. 17 (4), 25-29.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-base view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5, 171-180.

Wingwon, B. (2012). Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation towards the Competitive Advantage of SMEs Enterprise. *Journal of Manage and Sustainability*. 2(1). doi: <http://dx.doi.org/10/5539/jms.v2n1p137>.

Wiresma W. (1995). *Research Methods in Education: An introduction*. Boston: Allyn and Bacon.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้





เลขที่แบบสอบถาม.....

แบบสอบถามเรื่อง “การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว (ยกเว้นระบุเป็นอย่างอื่น)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและลักษณะของสถานประกอบการ

ข้อ 1. ประเภทของธุรกิจ ในสถานประกอบการ

- ธุรกิจการผลิต  ธุรกิจการค้า  ธุรกิจบริการ

ข้อ 2. ระยะเวลาที่สถานประกอบการก่อตั้งขึ้น

- ไม่เกิน 5 ปี  มากกว่า 5-10 ปี  มากกว่า 10-15 ปี  มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ข้อ 3. ขนาดสถานประกอบการของท่าน (จำนวนพนักงานทั้งหมด)

- 1-5 คน  6-50 คน  51-100 คน  100-200 คน  อื่นๆ โปรดระบุ.....

ข้อ 4. วิธีการผลิตผลิตภัณฑ์/การดำเนินงานที่ใช้เป็นหลักในสถานประกอบการ

- ใช้เครื่องจักร  ใช้แรงงานคน  ใช้ทั้ง 2 ประเภท

ข้อ 5. มาตรฐานที่องค์กรได้รับ

- สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อ.ย.)    มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) 
- มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.)    ISO 
- มาตรฐานฮาลาล   GMP
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ข้อ 6. ลักษณะการผลิตผลิตภัณฑ์หลักของผู้ประกอบการ

- ผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า  ผลิตไว้รอจำหน่าย
- ทั้งผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าและผลิตไว้รอจำหน่าย  อื่นๆ โปรดระบุ .....

ข้อ 7. ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์/การบริการ หลัก (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ตลาดภายในประเทศ
- จำหน่าย ณ แหล่งผลิต  ศูนย์จำหน่ายสินค้า/งานแสดงสินค้า  ผ่านทาง Internet
- ผ่านพ่อค้าคนกลาง  อื่นๆ โปรดระบุ.....
- ตลาด AEC
- ลูกค้ามาซื้อโดยตรง (โทรศัพท์/Internet)  ภาครัฐนำสินค้าไปจำหน่ายให้
- ผ่านพ่อค้าคนกลาง  อื่นๆ โปรดระบุ.....



ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อระบุระดับคะแนนปัจจัยจากมุมมองของท่าน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 = ปัจจัยนั้นเป็นแรงขับเคลื่อนในระดับมากที่สุด
- 4 = ปัจจัยนั้นเป็นแรงขับเคลื่อนในระดับมาก
- 3 = ปัจจัยนั้นเป็นแรงขับเคลื่อนในระดับปานกลาง
- 2 = ปัจจัยนั้นเป็นแรงขับเคลื่อนในระดับน้อย
- 1 = ปัจจัยนั้นเป็นแรงขับเคลื่อนในระดับน้อยที่สุด

แรงขับเคลื่อนการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
<b>1. ปัจจัยภายในองค์กร</b>					
<b>1.1 คุณภาพ (Quality)</b>					
1. กิจการของท่านสามารถแข่งขันได้ด้วยคุณภาพของสินค้า	5	4	3	2	1
2. กิจการของท่านผลิตสินค้าที่มีความน่าเชื่อถือได้สูง	5	4	3	2	1
3. กิจการของท่านสามารถผลิตสินค้าที่มีความคงทน	5	4	3	2	1
4. กิจการของท่านนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า	5	4	3	2	1
<b>1.2 ทรัพยากรบุคคล (Human recourse)</b>					
1. พนักงานในองค์กรมีองค์ความรู้และทักษะเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1
2. เมื่อพบปัญหาพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาได้ตามลำดับขั้นตอน	5	4	3	2	1
3. พนักงานและเจ้าของกิจการมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	5	4	3	2	1
4. พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมและระหว่างทีม	5	4	3	2	1
5. พนักงานในองค์กรมีการร่วมมือกันทำงานข้ามสายงานในแต่ละแผนกเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์หรือบริการ	5	4	3	2	1
<b>1.3 การผลิต/การบริการ (Production)</b>					
1. กิจการของท่านมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการผลิต/การบริการ	5	4	3	2	1
2. กิจการของท่านมีกระบวนการผลิต/การบริการ ที่มีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1
3. กิจการของท่านมีกระบวนการผลิต/การบริการ ไม่เกิดของเสียหรือการผิดพลาดจำนวนมาก	5	4	3	2	1
<b>1.4 การวิจัยและพัฒนา (R&amp;D)</b>					
1. กิจการของท่านสามารถผลิตสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการได้	5	4	3	2	1
2. กิจการของท่านสามารถปรับเปลี่ยนข้อเสนอต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	5	4	3	2	1
3. กิจการของท่านสามารถตอบสนองต่อความต้องการสินค้าในรูปแบบใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว	5	4	3	2	1
4. กิจการของท่านมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D)	5	4	3	2	1



1.5 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information system)					
1. กิจการของท่านนำระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในการติดต่อธุรกิจและทำธุรกรรมต่าง ๆ	5	4	3	2	1
2. กิจการของท่านเชื่อมโยงข้อมูลกับลูกค้า	5	4	3	2	1
3. กิจการของท่านแลกเปลี่ยนข้อมูลกับซัพพลายเออร์	5	4	3	2	1
4. กิจการของท่านมีคู่ค้าและหุ้นส่วนที่เข้มแข็งในตลาดอาเซียน					
1.6 วัฒนธรรมองค์กร (Company culture)					
1. พนักงานในองค์กรมีความมุ่งมั่นกับเป้าหมายขององค์กรในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
2. พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่เหมาะสม	5	4	3	2	1
3. พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร	5	4	3	2	1
4. มีการสื่อสารระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในองค์กร	5	4	3	2	1
1.7 ซ้ำเสีงขององค์กร ( Repetitive)					
1. ซ้ำเสีงของกิจการของท่านเป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้า	5	4	3	2	1
2. สินค้าหรือบริการของกิจการของท่านเป็นที่ความต้องการของตลาด	5	4	3	2	1
3. สินค้าหรือบริการของกิจการของท่านคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภค					
4. กิจการของท่านได้นำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน	5	4	3	2	1
5. นโยบายและการสนับสนุนภายในของกิจการมีความชัดเจน	5	4	3	2	1
6. กิจการของท่านได้เข้าไปลงทุนหรือมุ่งเน้นที่จะขยายไปสู่ในตลาดอาเซียนหรือตลาดต่างประเทศ	5	4	3	2	1
1.8 สิ่งแวดล้อม (Environment)					
1. กิจการของท่านการทำธุรกิจกับคู่ค้าที่ต้องทำตามข้อตกลงที่มีร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม	5	4	3	2	1
2. กิจการของท่านทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับควมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	5	4	3	2	1
3. กิจการของท่านมีเป้าประสงค์ที่ต้องการลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ลดความเสื่อมโทรมและลดมลพิษต่างๆ ลงโดยจัดให้มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1
4. ผลិតภัก์ของท่านสามารถแยกส่วนประกอบออกเป็นชิ้นส่วนย่อยได้	5	4	3	2	1
2. ปัจจัยภายนอกองค์กร (External environment)					
2.1 ปัจจัยด้านแรงงาน/กำลังแรงงาน					
1. ค่าจ้างแรงงานมีราคาถูก	5	4	3	2	1
2. มีจำนวนแรงงานเพียงพอต่อความต้องการ	5	4	3	2	1
3. สถานที่ตั้งของกิจการของท่านตั้งอยู่ใกล้กับกำลังแรงงาน	5	4	3	2	1
2.2 ปัจจัยด้านวัตถุดิบ					
1. ต้นทุนวัตถุดิบมีราคา	5	4	3	2	1
2. ปริมาณวัตถุดิบมีเพียงพอต่อความต้องการ	5	4	3	2	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ n-5





5. ภาครัฐมีโครงการและแผนงานต่างๆ ในการอำนวยความสะดวกในการลงทุน เป็น จำนวนมาก	5	4	3	2	1
6. ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการลงทุนมีความชัดเจน	5	4	3	2	1
7. มีกฎระเบียบรองรับแก่การลงทุน	5	4	3	2	1
8. กฎหมายต่างๆ เอื้ออำนวยให้กับผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจ	5	4	3	2	1

### ส่วนที่ 3 อุปสรรคในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อระบุระดับคะแนนปัจจัยจากมุมมองของท่านถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 = ปัจจัยนั้นเป็นอุปสรรคในระดับมากที่สุด
- 4 = ปัจจัยนั้นเป็นอุปสรรคในระดับมาก
- 3 = ปัจจัยนั้นเป็นอุปสรรคในระดับปานกลาง
- 2 = ปัจจัยนั้นเป็นอุปสรรคในระดับน้อย
- 1 = ปัจจัยนั้นเป็นอุปสรรคในระดับน้อยที่สุด

อุปสรรคในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
<b>1.อำนาจต่อรอง</b>					
1. ลูกค้าจ่ายเงินช้า	5	4	3	2	1
2. ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า	5	4	3	2	1
3. ลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงความต้องการบ่อย	5	4	3	2	1
4. ขาดพันธมิตรทางธุรกิจในตลาดอาเซียน	5	4	3	2	1
5. เงื่อนไขเกี่ยวกับการชำระเงินด้านวัตถุดิบที่มีระยะเวลาสั้น	5	4	3	2	1
<b>2.การแข่งขัน/เศรษฐกิจ</b>					
1. สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีความผันผวนไม่แน่นอน	5	4	3	2	1
2. สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง	5	4	3	2	1
3. กระแสบริโภคนิยมในสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงบ่อย	5	4	3	2	1
4. ขาดประสบการณ์ในการทำตลาดต่างประเทศ	5	4	3	2	1
5. สินค้าหรือบริการที่ท่านนำเสนอมีความใกล้เคียงกับคู่แข่ง	5	4	3	2	1
<b>3.ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและการผลิต</b>					
1. ขาดเทคโนโลยีในการผลิต/การบริการ	5	4	3	2	1
2. ขาดความรู้/ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการค้า อิเล็กทรอนิกส์	5	4	3	2	1
3. ขาดความสามารถในการรักษาคุณภาพสินค้าให้สม่ำเสมอ	5	4	3	2	1
4. ขาดหน่วยงานที่จะให้การอบรมและคำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม	5	4	3	2	1



ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการดำเนินงานของท่านมากที่สุดในด้านความได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการของท่านในด้านต่าง ๆ โดยเป็นการเลือกให้คะแนนในแต่ละหัวข้อซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 = ปัจจัยนั้นสอดคล้องกับระดับการดำเนินงานในระดับมากที่สุด
- 4 = ปัจจัยนั้นสอดคล้องกับระดับการดำเนินงานในระดับมาก
- 3 = ปัจจัยนั้นสอดคล้องกับระดับการดำเนินงานในระดับปานกลาง
- 2 = ปัจจัยนั้นสอดคล้องกับระดับการดำเนินงานในระดับน้อย
- 1 = ปัจจัยนั้นสอดคล้องกับระดับการดำเนินงานในระดับน้อยที่สุด

ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	ระดับการดำเนินงาน				
	5	4	3	2	1
<b>1.ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน (Cost)</b>					
1.กิจการของท่านเสนอราคาที่เหมาะสมแก่ลูกค้า	5	4	3	2	1
2.กิจการของท่านเสนอราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง	5	4	3	2	1
3.กิจการของท่านมีความสามารถในการผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	5	4	3	2	1
4.กิจการของท่านมีต้นทุนการผลิตที่แข่งขันได้	5	4	3	2	1
5.กิจการมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	5	4	3	2	1
<b>2.ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick response)</b>					
1.กิจการของท่านมุ่งเน้นปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	5	4	3	2	1
2.กิจการของท่านสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตามเวลาที่นัดหมายและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด	5	4	3	2	1
3.กิจการของท่านมีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสม	5	4	3	2	1
4.กิจการของท่านสามารถนำสินค้าสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	5	4	3	2	1
5.กิจการของท่านมีการจัดอบรมให้ความรู้ในด้านต่างๆ แก่บุคลากรภายในอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1
<b>3.ด้านการส่งมอบที่เชื่อถือได้ (Delivery dependability)</b>					
1.กิจการของท่านตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าอย่างรวดเร็ว	5	4	3	2	1
2.กิจการของท่านสามารถส่งสินค้าได้ตรงตามเวลาที่ตกลงกับลูกค้า	5	4	3	2	1



3.กิจการของท่านสามารถส่งสินค้าสามารถส่งมอบสินค้าที่เชื่อถือได้	5	4	3	2	1
<b>4.ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus market)</b>					
1.กิจการมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการขายและให้บริการ	5	4	3	2	1
2.กิจการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เฉพาะได้ดีกว่าลูกค้าโดยทั่วไป	5	4	3	2	1
3.กิจการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มเพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญก่อนการขยายไปสู่ตลาดอื่น	5	4	3	2	1
4.กิจการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปได้ทันเวลา	5	4	3	2	1
<b>5.ด้านความแตกต่าง</b>					
1.กิจการของท่านนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง	5	4	3	2	1
2.กิจการของท่านนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มากกว่าคู่แข่ง	5	4	3	2	1
3.กิจการของท่านนำเสนอนวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ	5	4	3	2	1
4.กิจการของท่านนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งอย่างสิ้นเชิง	5	4	3	2	1
5.กิจการของท่านนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีรูปลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง	5	4	3	2	1

**ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ**

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะทั่วไปการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

.....

.....

.....



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้-1



**ประวัติส่วนตัวหัวหน้าโครงการ**

ชื่อ-สกุล รองศาสตราจารย์ ดร.วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์

ตำแหน่งปัจจุบัน รองศาสตราจารย์

**ประวัติการศึกษา**

ชื่อย่อปริญญา	สาขา	สถาบันที่จบ	ปีที่จบ
ค.บ.	เคมี – คณิตศาสตร์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2525
พ.บ.ม.	การวิจัยดำเนินงาน	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	2526
บธ.บ.	การตลาด	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	2539
Ph.D.	Manufacturing Engineering and Operations Management	University of Nottingham, UK	2545

สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชาการ

1. Industrial Engineering and Management
2. Logistics and Supply Chain

รางวัลด้านวิชาการ/ด้านวิจัย/งานสร้างสรรค์ (ด้านศิลปะ หรืออื่นๆ) ที่ได้รับ

ปี พ.ศ.	ชื่อรางวัล	สถาบันที่ให้
2556	บทความวิจัยดีเด่น เรื่อง “ศักยภาพด้านการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเทศไทย อินโดนีเซียและสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม”	มหาวิทยาลัยขอนแก่นร่วมกับการประชุมวิชาการแห่งชาติด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ครั้งที่ 13 ประจำปี 2556
2559	บทความวิจัยดีมาก เรื่อง “การวัดประสิทธิภาพโรงงานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมเส้นใยสิ่งทอด้วยวิธีโอบล้อมข้อมูล”	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับการประชุมวิชาการด้านการวิจัยดำเนินงานแห่งชาติ ประจำปี 2559 ( วันที่ 24-25 มีนาคม 2559)

**ทุนการศึกษา**

ปี พ.ศ.	ทุนการศึกษาและทุนวิจัย	สถาบันที่ให้
2540-2544	ทุนรัฐบาลศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ณ ประเทศอังกฤษ	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ทุน ก.พ.)



**ประวัติส่วนตัวนักวิจัย**

ชื่อ-สกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรียา ปานปรุง

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์

**ประวัติการศึกษา**

ชื่อย่อปริญญา	สาขา	สถาบันที่จบ	ปีที่จบ
บธ.บ.	การบัญชี	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2527
กศ.ม.	ธุรกิจศึกษา	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร	2536
บธ.ม.	การบัญชี	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2538

สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิมการศึกษ) ระบุสาขาวิชาการ  
การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

รางวัลด้านวิชาการ/ด้านวิจัย/งานสร้างสรรค์ (ด้านศิลปะ หรืออื่นๆ) ที่ได้รับ

ปี พ.ศ.	ชื่อรางวัล	สถาบันที่ให้
2556	บทความวิจัยดีเด่น เรื่อง “ศักยภาพด้าน การบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกรณีศึกษา เปรียบเทียบระหว่างประเทศไทย อินโดนีเซีย และสาธารณรัฐสังคมนิยม เวียดนาม”	มหาวิทยาลัยขอนแก่นร่วมกับการประชุม วิชาการแห่งชาติด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ครั้งที่ 13 ประจำปี 2556
2560	อาจารย์ดีเด่นด้านวิจัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร