



รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การจัดลำดับปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้

กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบพีชชี

Prioritization of Competitive Advantage Factors using

Analytical Network Process

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

คณะวิทยาศาสตร์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง



กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังที่ได้เห็นความสำคัญกับการทำวิจัยและอนุมัติทุนสนับสนุนในการศึกษารั้งนี้ และขอขอบคุณผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นที่ได้กรุณาที่ได้เสียสละเวลาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย รวมทั้ง ดร. สิทธิโชติ สินรัตน์ ที่ช่วยดำเนินการในการวิเคราะห์ข้อมูล

รศ.ดร.วัลย์ลักษณ์ อัครีรวงศ์

พฤศจิกายน ๒๕๖๑



ชื่อโครงการ (ภาษาไทย) การจัดลำดับปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้กระบวนการ โครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี

ชื่อโครงการ (ภาษาอังกฤษ) Prioritization of Competitive Advantage Factors using Fuzzy Analytical Network Process

แหล่งเงินทุน งบรายได้คณะวิทยาศาสตร์

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ จำนวนเงินที่ได้รับการสนับสนุน ๔๕,๐๐๐ บาท

ระยะเวลาทำการวิจัย ๑ ปี ๒ เดือน ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐ ถึง ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

ชื่อ-สกุล รองศาสตราจารย์ ดร. วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ (หัวหน้าโครงการ)

คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี (Fuzzy Analytic Network Process: FANP) ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นจำนวน ๕ ราย ถูกคัดเลือกมาเพื่อประเมินความสำคัญของปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งประกอบด้วย ๕ ปัจจัยหลักและ ๒๑ ปัจจัยรองโดยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นให้ความสำคัญ ๕ อันดับแรก ได้แก่ ๑) มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ๒) ราคาที่เหมาะสม ๓) มีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสม ๔) ส่งสินค้าได้ตามเวลาที่ตกลงกับลูกค้า และ ๕) มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ตามลำดับ

คำสำคัญ: การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี



Abstract

This research aims to prioritize factors affecting competitive advantage using Fuzzy Analytical Network Process (FANP). Five Community Enterprises were selected for evaluating factors affecting competitive advantage which comprised of ๕ main factors and ๒๑ sub-factors via making pair-wise comparison. The results of the study revealed that five factors which these community enterprises had ranked to be important were ๑) having specific target customers, ๒) having suitable price, ๓) having suitable number of employees, ๔) ability in sending products to customers on time, and ๕) having differentiate feature from competitors, respectively.

Keywords: Competitive Advantage, Fuzzy Analytical Network Process



สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	I
บทคัดย่อภาษาไทย.....	II
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญรูป.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1-1
1.1 ความสำคัญของปัญหา.....	1-1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	1-3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	1-3
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	1-3
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	2-1
2.1 ความหมายของรายได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	2-1
2.2 แนวคิดของรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร.....	2-3
2.3 องค์ประกอบของรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร.....	2-5
2.4 ผลกระทบชุมชนและท้องถิ่น.....	2-8
2.5 การตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์.....	2-10
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	2-16
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	3-1
3.1 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย.....	3-1
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	3-1
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	3-1



สารบัญญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	4-1
4.1 การคำนวณค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย.....	4-1
4.2 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน.....	4-6
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	5-1
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	5-1
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	5-4
บรรณานุกรม	บ-1
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	ก-1
ภาคผนวก ข ประวัตินักวิจัย.....	ข-1



สารบัญญัตินี้

ตารางที่	หน้า
2.1 ค่าความสัมพันธ์แบบฟuzzy.....	2-5
2.2 ค่า RI จำแนกตามขนาดตารางเมตริกซ์	2-16
4.1 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของผู้ประกอบการของปัจจัยหลัก.....	4-2
4.2 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลัก	4-3
4.3 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านต้นทุน (C)	4-4
4.4 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (R).....	4-4
4.5 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านการส่งมอบที่เชื่อถือได้ (D).....	4-4
4.6 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (F).....	4-5
4.7 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านความแตกต่าง (DI).....	4-5
4.8 ค่า Inner Dependence Weights ของปัจจัยหลัก.....	4-5
4.9 ค่าน้ำหนัก Interdependent Weights ของปัจจัยหลัก.....	4-5
4.10 ค่าน้ำหนักของความได้เปรียบในการแข่งขันของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย.....	4-5
5.1 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน.....	5-2



สารบัญญรูป

รูปที่	หน้า
2.1 องค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขัน	2-5
2.2 ตรรกะแบบจริงแท้กับตรรกะแบบคลุมเครือ.....	2-11
2.3 จำนวนสามเหลี่ยมฟิชชี.....	2-12
2.4 ฟังก์ชันสมาชิกของตัวเลขสามเหลี่ยมฟิชชี.....	2-13
5.1 ปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 5 อันดับแรก.....	5-6



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญของปัญหา

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นความสามารถที่องค์กร ดำเนินธุรกิจของตนได้ดีกว่าองค์กรอื่น หรือทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากกว่าคู่แข่ง (เรวัตน์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ . 2553) โดย Porter (1990) กล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งองค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งใน 3 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน พิชสิรี ชมพุกำ (2553) กล่าวว่าการจัดการเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อให้กิจการสามารถเอาชนะคู่แข่งและอยู่รอดได้องค์กรต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งหมายความว่าองค์กรจะต้องสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน (Cost Competitiveness) ธุรกิจใดที่สามารถนำเสนอสินค้าได้ในราคาที่ต่ำจึงมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่า โดยการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและเกิดของเสียหรือความเสียหายน้อย 2) คุณภาพ (Quality) ในอดีตจะพิจารณาคุณภาพจากสินค้าที่ผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วและตรวจสอบจำนวนสินค้าที่ต้องขดเซยความเสียหายก่อนที่จะส่งให้กับลูกค้า แต่ในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพจะเป็นแนวทางป้องกันเพื่อไม่ให้ความเสียหายเกิดขึ้น โดยการใช้แนวคิดของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ทุกด้านของการดำเนินงาน 3) นวัตกรรม (Innovation) นวัตกรรมเป็นการคิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาโดยไม่ ใชเพียงสินค้าหรือบริการใหม่เท่านั้นแต่ยังรวมถึงกระบวนการใหม่ในการทำงาน ในปัจจุบันและอนาคตองค์กรอาจจำเป็นต้องมีนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความแตกต่าง ให้เกิดขึ้นในธุรกิจ และ 4) ความรวดเร็ว (Speed) นอกจากราคาและคุณภาพแล้ว ลูกค้ายังต้องการ ความรวดเร็ว ในการส่งมอบด้วย ถ้ากำหนดให้ทุกอย่างเท่ากัน แล้วองค์กรใดที่รวดเร็วกว่าย่อมเป็นผู้ได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่า ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึงการที่องค์กรมีความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่นโดยมีการ



ปรับใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่องค์กรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะไปสู่การเป็นผู้นำทางการตลาดและองค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือไม่สามารถทำได้ทัดเทียมเท่า

Steininger *et al.* (2011) ได้กล่าวว่าภายใต้สภาวะการณ์ของโลก ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกระแสของโลกาภิวัตน์ รวมทั้งความก้าวหน้าในการขนส่ง ระบบโลจิสติกส์ และข้อมูลข่าวสารต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยี ทำให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจ การใช้โอกาสที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การสร้างสรรค์ การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว และปรับตัวเข้ากับภัยคุกคามที่เกิดขึ้นใหม่ในด้านต่างๆ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทสามารถ ที่จะแข่งขันในตลาด โลกได้ ซึ่งจากสถานการณ์ธุรกิจในปัจจุบันทำให้ผู้ประกอบการต่าง ๆ โดยเฉพาะสำหรับ ผู้ประกอบการชุมชนและท้องถิ่น และวิสาหกิจชุมชน ต้องเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคที่เพิ่มขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในประเทศ การดำเนินนโยบายของภาครัฐ รวมทั้งปัจจัยภายนอกประเทศก็มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น เกิดความเสรีทุกด้านทั้งการค้า การลงทุน บริการ การเคลื่อนย้ายแรงงานและเงินลงทุนย่อมส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่เพิ่ม สูงขึ้น โดยเฉพาะกับธุรกิจที่ มีขนาดเล็ก และขนาดย่อม ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันของ ผู้ประกอบการ ผลิตภัณฑ์ ชุมชนและท้องถิ่นและ วิสาหกิจชุมชนย่อมมีความแตกต่างจากบริษัทขนาดใหญ่และปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์ส่งผลซึ่งกันและกัน หากองค์กรใดมีศักยภาพแล้วโอกาสที่ใช้ทรัพยากรที่สำคัญมาสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันย่อมสร้างโอกาสที่องค์กรจะสร้างความสำเร็จในการดำเนินงาน และสามารถสร้างรายได้เปรียบทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ตรงกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ดังนั้นงานวิจัยจึงมีวัตถุประสงค์ที่จะ ศึกษาและจัดลำดับปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัชซี (Saaty. 1996; Saaty. 2001; Chang. 1996) ซึ่งเป็นวิธีการตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์ (Multi-criteria Decision Making) สามารถจัดการ กับความสัมพันธ์ ของอิทธิพลขององค์ ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อกันภายในระหว่างกลุ่ม ขององค์ประกอบ (Clusters) และระหว่างองค์ประกอบ (Elements) ภายในกลุ่ม โดยกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์มีสมมติฐานว่าองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบมิได้เป็น อิสระต่อกัน ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในส่งเสริมผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นต่อไป



1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อจัดลำดับ ความสำคัญของปัจจัยในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ กระบวนการ
โครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบพีชชี

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์โดยใช้กรณีศึกษา โดยจะ
คัดเลือกผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นมาเป็นตัวแทนประเภทอย่างละ 1 รายรวมทั้งสิ้น 5 ราย
เป็นผู้เปรียบเทียบความสำคัญต่างๆ ของปัจจัยเป็นรายคู่ (Pair-wise Comparison)

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือความสามารถที่องค์กรจะผลิต
สินค้าและบริการใหม่ที่ดียิ่งขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง มีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ (Productivity) จะ
เป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขัน

ผู้ประกอบการ ผลิตภัณฑ์ ชุมชนและท้องถิ่น (Entrepreneurial Community) หมายถึง ผู้
ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการรวมกลุ่มของคนในชุมชนทั้งทางภาคการเกษตร
อุตสาหกรรม บริการ และอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการผลิต การบริโภค และการกระจายผลผลิตให้คนในชุมชนได้มี
ส่วนร่วมในการแก้ปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจของชุมชน (ขวัญกมล ดอนขวา. 2555) ทำหน้าที่จัดการทุน
ของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ทั้งทุนมนุษย์ ทุนทรัพยากร และทุนทางสังคมที่มีอยู่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพความ
เป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้นไปสู่การพัฒนาให้เกิดความร่วมมือและความเข้มแข็งในชุมชน ซึ่งต่างจาก
วิสาหกิจชุมชนที่ต้อง ทำการขึ้นทะเบียน (ศุภชัย เหมือนโพธิ์ . 2559) ในงานวิจัยนี้หมายถึงผู้ประกอบการ
ผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นที่ถูกคัดเลือกในการศึกษา 5 ประเภท ได้แก่ 1) อาหาร 2) เครื่องดื่ม 3) ผ้า
และเครื่องแต่งกาย 4) ของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก และ 5) สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร



บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำศึกษาถึงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 2.2 แนวคิดของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร
- 2.3 องค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร
- 2.4 ผลกระทบชุมชนและท้องถิ่น
- 2.5 การตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตนเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น สามารถทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรได้มากกว่าคู่แข่ง (เรวัตน์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ . 2553) เป็นความสามารถพิเศษที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรือคู่แข่งจะต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมาก่อนที่จะเลียนแบบความสามารถได้ ทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีชื่อเสียงของ Porter (1985) จากเรื่อง Competitive Advantage สามารถแบ่งแนวความคิด การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็น 2 ประเด็นคือ กลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดย Porter ได้กล่าวไว้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่ง องค์กรจะต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ได้แก่ การขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า การขายสินค้าที่ถูกกว่าและตอบสนองต่อลูกค้าได้ รวดเร็วกว่าคู่แข่ง คำว่าสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า หรือเรียกว่าการขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง (Differentiation) นั้นหมายถึง สินค้าและบริการขององค์กรที่พิเศษไปจากสินค้าและบริการขององค์กรอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่งหรือหลายๆ ทาง ซึ่งความแตกต่างนี้ จะทำให้ผู้ซื้ออยากใช้สินค้านั้นและยินดี ที่จะจ่ายเงินซื้อสินค้านั้นใน



ราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น ซึ่งการขายสินค้าที่ถูกกว่าจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่าหรือเรียกว่าการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และสามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่า หรือสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว (Quick Response)

พัชสิรี ชมพุกำ (2553) ได้กล่าวถึงการจัดการเพื่อเพิ่มความได้เปรียบ ในการแข่งขันไว้ว่าองค์กรจะต้องสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง และทำได้ดีกว่าในสายตาลูกค้าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ความได้เปรียบในเรื่อง ต้นทุน คุณภาพ นวัตกรรม และความรวดเร็ว นอกจากนี้ สุพานี สฤกษ์วานิช (2553) ได้กล่าวไว้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันคือการบรรลุข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) เช่น การมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งทั้งคุณภาพ ในการใช้งาน ความคงทนถาวร มีอายุการใช้งานที่ยาวนานกว่า มีรูปแบบและประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น รวมทั้งมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการใช้งานมากขึ้น สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ และภาวนา สายชู (2552) ได้กล่าวไว้ว่าการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะมีอยู่ 4 ลักษณะคือ 1) การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าโดยส่งมอบคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับลูกค้าและสร้างตำแหน่งกลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ 2) การสร้างความเหนือกว่าคู่แข่ง 3) การตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา 4) การสร้างความแตกต่างด้านคุณลักษณะ โดยจะต้องทำการศึกษาทั้ง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกก่อนเป็นอันดับแรกเพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสให้มากที่สุดขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงอุปสรรคและลดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด จากนั้นจึงสามารถกำหนดแนวทาง นโยบาย และกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความได้เปรียบ ในการแข่งขัน หมายถึง การที่องค์กรมีความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยมีการปรับใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่องค์กรเพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งและองค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้

ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุดในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือ องค์ความรู้ (Knowledge) ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นด้วยการเรียนรู้ (Learning) และพัฒนามาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้ได้ จากนั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องดึงเอาความรู้ต่างๆ ที่บุคลากรมีเพื่อมาสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้กับองค์กรต่อไป (ประดิษฐ์ ภิญโญภาสกุล .

<http://vanlapa.igetweb.com>)



สำหรับธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ขึ้นแม้ว่าจะได้เปรียบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมากด้วยต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่ต่ำกว่า แต่ก็ไม่อาจปรับเปลี่ยนการผลิตได้อย่างรวดเร็วเมื่อความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปเพราะการปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งต้อง มีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นทำให้ไม่คุ้มทุน ในขณะที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่าในการที่จะสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่า

2.2 แนวคิดของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

Tien *et al.* (2005) ได้ทำการศึกษาถึงผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์และกิจกรรมการออกแบบสิ่งแวดล้อมในการดำเนินการ ออกแบบสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเสนอองค์ประกอบของ ความได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวน 2 องค์ประกอบ คือ การลดต้นทุนการผลิต (Cost Reduction) และความแตกต่างของสินค้า (Product Differentiation)

Li *et al.* (2006) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลของการจัดการโซ่อุปทานต่อความ ได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีกรอบแนวคิดในการศึกษาคือ การจัดการโซ่อุปทานเป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางและจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นตัวแปรตาม และได้นำเสนอว่า องค์ประกอบของ ความได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ ราคาและต้นทุนของสินค้า (Price/Cost) คุณภาพของสินค้า (Quality) ความเชื่อถือในการจัดส่ง (Delivery Dependability) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และการลดเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Time to Market)

Cao and Zhang (2008) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติขององค์กรกับความยืดหยุ่นและความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อพัฒนาเครื่องมือที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ โดย เสนอ องค์ประกอบของ ความได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวน 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 โดยได้ระบุองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวน 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) และการส่งเสริมผลผลิตของพนักงาน (Enhancing Employee Productivity)

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

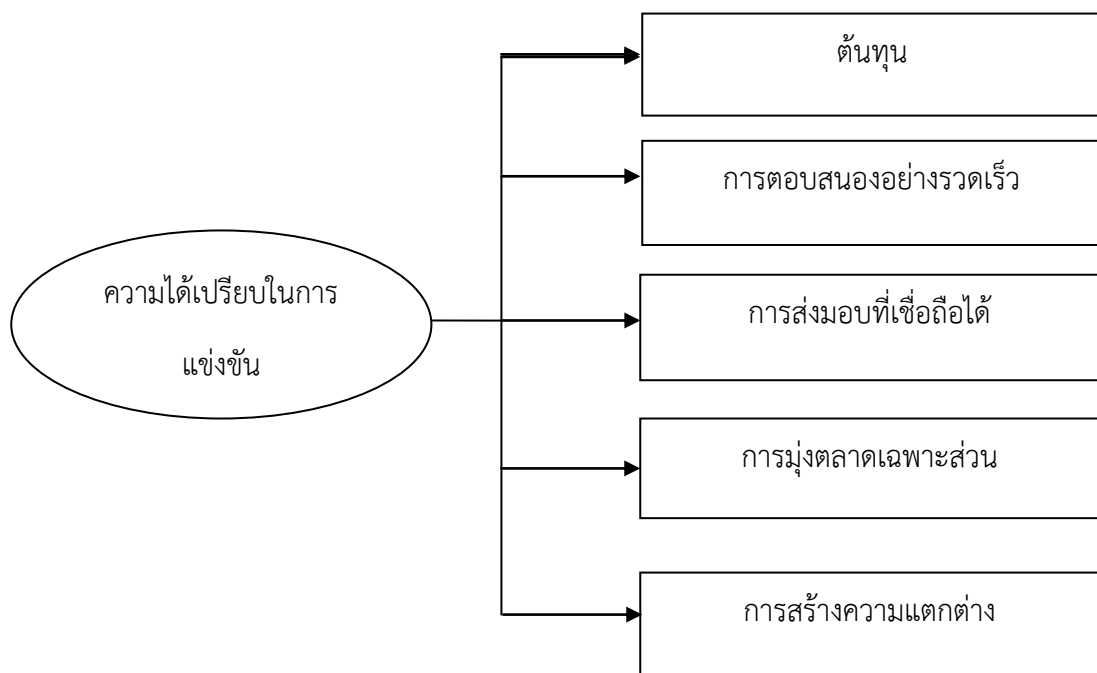
Jie *et al.* (2013) ได้พัฒนากรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงการปฏิบัติในโซ่อุปทานกับความสามารถในการแข่งขัน ของบริษัทในอุตสาหกรรมเกษตรของประเทศออสเตรเลีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการโซ่อุปทานและกระบวนการโซ่อุปทานที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยได้ นำเสนอองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน คือราคาของผลิตภัณฑ์ที่แข่งขันได้ (Competitive Price) ผลิตภัณฑ์ราคาต่ำ (Lower Price) ผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง (High Quality Product) การลดเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Time to Market) และการเติบโตของยอดขาย (Excel Growth Rate of Sales)

วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ (2559) ได้ศึกษาถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยได้สรุปองค์ประกอบของการวัดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรออกเป็น 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การส่งมอบที่เชื่อถือได้ การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และการสร้างแตกต่าง

ในการประกอบธุรกิจนั้นสิ่งที่คุณประกอบการต้องการคือ ความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา นั้นมีปัจจัยด้วยกัน สำหรับการศึกษานี้ผู้วิจัยได้เลือกตัววัดการสร้างความสามารถในการแข่งขันตามการศึกษาของ วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และวริยา ปานปรง (2559) ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก



ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การส่งมอบที่เชื่อถือได้ การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และการสร้างความแตกต่าง มากำหนดเป็นองค์ประกอบหลักเพื่อนำมาจัดลำดับ ความสำคัญของ ปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ของผู้ประกอบการชุมชนและท้องถิ่นให้โดยการใช้กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟิชชี (Saaty. 1996; Saaty. 2001; Chang. 1996) ซึ่งเป็นวิธีการตัดสินใจโดยใช้หลายหลักเกณฑ์ (Multi-criteria Decision Making) มาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยที่ผู้ประกอบการชุมชนและท้องถิ่นให้ความสำคัญและนำมาใช้ในธุรกิจของตน แสดงดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 องค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.3 องค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์การสร้างสรรคคุณค่า (Value Creating Strategy) ไปปฏิบัติ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยที่ผ่านมาสามารถสรุปปัจจัยหลักและปัจจัยรองของความได้เปรียบในการแข่งขันที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ (Tien *et al.* 2005; Li *et al.* 2006 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ . 2542: 179 – 200; ศุภณัฐ ชูชินประการ . 2546 : 33; สุวรรณ อนันตสายนนท์. 2547) ได้ดังนี้



1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ แต่จะสังเกตได้ว่าโรงงานขนาดใหญ่มักจะมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ เนื่องจากการผลิตสินค้าหลายประเภทเป็นจำนวนมากสามารถใช้ทรัพยากรผลิตร่วมกันได้จึงก่อให้เกิดการ ประหยัดต้นทุนในการผลิต (สุวรรณณี อนันตสายนนท์ . 2004: 83- 86) โดยปัจจัยย่อยของการเป็นผู้นำด้าน ต้นทุนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

- 1.1 ราคาที่เหมาะสมแก่ลูกค้า
- 1.2 ราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง
- 1.3 ความสามารถในการผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- 1.4 ต้นทุนการผลิตที่แข่งขันได้
- 1.5 สามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและ คล่องตัว ไม่ว่าจะเป็นความเร็วในการผลิตสินค้าตามความต้องการ ของลูกค้า การปรับปรุงสินค้าที่จำหน่ายอยู่ให้ดีขึ้น การทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้า การผลิตสินค้าใหม่ การ พัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการใช้เวลาน้อยในการให้คำตอบหรือแก้ปัญหาต่างๆ แก่ลูกค้า ซึ่งจะแสดงให้เห็น ถึงการมีความยืดหยุ่นของ องค์กร การมุ่งตอบสนองที่รวดเร็วเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับการจัดการ เชิงกลยุทธ์ ในองค์กรสมัยใหม่เนื่องจากเป็นสิ่งที่ลูกค้าทุกคนความต้องการและสร้างความพึงพอใจต่อการ ดำเนินงานขององค์กร จึงพบว่าองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วจะ สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากกว่า (อนิวัช แก้วจำนง . 2555:116) ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่งได้ ซึ่งการตอบสนองอย่างรวดเร็วนี้ จะ ส่งผลถึงการสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้วย โดยปัจจัยย่อยของการตอบสนองอย่าง รวดเร็วที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

- 2.1 การปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว
- 2.2 การตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตามเวลาที่นัดหมายและเกิด ความผิดพลาดน้อยที่สุด
- 2.3 มีจำนวนพนักงานมีเพียงพอเหมาะสม



2.4 ความสามารถในการนำสินค้าสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็วกว่าค่าเฉลี่ยของคู่แข่ง

2.5 การจัดอบรมให้ความรู้ในด้านต่างๆ แก่บุคลากรภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการส่งมอบที่เชื่อถือได้ (Delivery Dependability) หมายถึง การที่องค์กรสามารถส่งมอบสินค้าและบริการได้ตามที่ได้ตกลงกัน ไว้กับลูกค้า เป็นการสร้างและพัฒนาความน่าเชื่อถือให้เกิดกับองค์กร ซึ่งความสามารถในการส่งมอบสินค้าได้ตรงตามเวลาตามที่ได้ตกลงกับลูกค้านั้นองค์กรจะต้องมีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่น่าเชื่อถือได้และมีการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ รวมทั้งจะต้องมีระบบการจัดตารางการทำงานและการผลิตที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการทำงานที่สามารถมองเห็นได้ (Transparency of Processes) เป็นต้น โดยปัจจัยย่อยของการส่งมอบที่เชื่อถือได้ ที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

3.1 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าอย่างรวดเร็ว

3.2 ความสามารถในการส่งสินค้าได้ตรงตามเวลาที่ตกลงกับลูกค้า

3.3 ความสามารถในการส่งสินค้าสามารถส่งมอบสินค้าที่เชื่อถือได้

4. ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus Market) ในการสร้างความเปรียบในการแข่งขันนั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องพิจารณาเน้นเฉพาะกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด เช่น เฉพาะภูมิภาค หรือบางทวีป เป็นต้น ทำให้สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดนั้นที่มีความแตกต่างในเรื่องความต้องการสินค้า โดยการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน นี้ยังสามารถแยกออกได้เป็น Cost Focus ที่เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยจะไม่สนลูกค้ากลุ่มอื่นเลย และ Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม หรือสินค้าเฉพาะอย่างและมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่เฉพาะเจาะจง เป็นต้น โดย ปัจจัยย่อยของการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

4.1 มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน

4.2 ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้ดี

4.3 มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม



4.4 มีความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้า

5. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น สร้างความแตกต่างในรูปแบบของสินค้า ภาพลักษณ์ตราหือ เพิ่มความสามารถของผลิตภัณฑ์ มีการเทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้ หรือมีวิธีการกระจายสินค้าที่เหนือกว่า เป็นต้น จากความแตกต่างดังกล่าวจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทมากขึ้นจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาร้อยลง ส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจเป็นการสร้างความแตกต่างเพียงด้านเดียว หรือหลายด้านก็ได้ (ณัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุทมอ่าง . 2554: 53-54) อย่างไรก็ตามการสร้างควมแตกต่างในทุกรูปแบบอาจถูกคู่แข่งลอกเลียนแบบได้ง่าย เนื่องจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมต่างๆ ต่าง ก็มีความเชี่ยวชาญชำนาญในการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตนได้เช่นกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องแสวงหาแนวทางอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย เช่น ต้นทุนการผลิต การสนองความต้องการของลูกค้า และช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น (อนิวัช แก้วจำนง . 2555:113) โดยปัจจัยย่อยของ การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

- 5.1 การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง
- 5.2 การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มากกว่าคู่แข่ง
- 5.3 การนำเสนอนวัตกรรม
- 5.4 การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีรูปปลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง

2.4 ผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น

โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นโครงการเพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อวางรากฐานการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็ง ยั่งยืนสร้างความเจริญให้แก่ชุมชนให้สามารถยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของคนไทยให้ดีขึ้น โดยเริ่มจากการรวมกลุ่มของประชาชนระดับฐานรากให้สร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นจากทรัพยากรที่อยู่ในท้องถิ่น ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างพลังการพึ่งตนเองและช่วยเหลือกันของชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพทั้งในระดับบุคคล ระดับครัวเรือน ระดับกลุ่ม ชุมชน หมู่ บ้านและตำบล ตลอดจนเครือข่ายกลุ่มอาชีพต่างๆ ให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น ที่ผลิตขึ้นนั้นมี



หลักการพื้นฐาน 3 ประการ คือ ภูมิปัญญา ท้องถิ่นสู่สากล (Local Yet Global) พึ่งตัวเองและ คิดอย่าง
สร้างสรรค์ (Self-reliance Creativity) และการสร้างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource
Development) (เกศริน โฉมตระการ. 2551)

กรมพัฒนาชุมชน (2559) ได้จำแนกผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ประเภทอาหาร หมายถึง ผลผลิตทางการเกษตรและอาหารแปรรูป ซึ่งได้รับมาตรฐาน อย .
GAP GMP HACCP Qmark มผช. มอก. มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ฮาลาล และมีบรรจุภัณฑ์เพื่อการ
จำหน่ายทั่วไป แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่
 - 1) ผลิตผลทางการเกษตรที่ใช้บริโภคสด
 - 2) ผลิตผลทางการเกษตรที่เป็นวัตถุดิบ และผ่านกระบวนการแปรรูปเบื้องต้น
 - 3) อาหารแปรรูปสำเร็จรูป/สำเร็จรูป
2. ประเภทเครื่องตี๋ม แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
 - 1) เครื่องตี๋มที่มีแอลกอฮอล์
 - 2) เครื่องตี๋มที่ไม่มีแอลกอฮอล์
3. ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
 - 1) ผ้า
 - 2) เครื่องแต่งกาย
4. ประเภทของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก แบ่งเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่
 - 1) ไม้
 - 2) จักสาน
 - 3) ดอกไม้ประดิษฐ์/วัสดุจากเส้นใยธรรมชาติ
 - 4) โลหะ
 - 5) เซรามิค/เครื่องปั้นดินเผา
 - 6) เคหะสิ่งทอ
 - 7) อื่น ๆ
5. ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่
 - 1) ยาจากสมุนไพร



- 2) เครื่องสำอางสมุนไพร
- 3) วัตถุดิบทรายที่ใช้ในบ้านเรือน

2.5 การตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์

การตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์ (Multiple Criteria Decision Making: MCDM) เป็นการประเมินหลักเกณฑ์โดยการเปรียบเทียบหลักเกณฑ์แต่ละด้าน เพื่อเรียงเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละหลักเกณฑ์ (Aguezzoul, 2012) และได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมต่างๆ จำนวนมาก งานวิจัยนี้จะนำเสนอตัวแบบตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์ โดยใช้เทคนิคกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟuzzy (Fuzzy Analytic Network Process : FANP) เป็นเทคนิคการกำหนดหมายเลขฟuzzy เพื่อเป็นตัวแทนของการเปรียบเทียบรายคู่ของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย เพื่อการประเมินค่าน้ำหนักของปัจจัย เพื่อจัดอันดับการจัดลำดับปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้ประกอบการขนาดย่อมว่าให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านั้นอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาการเพื่อที่กำหนดความสำคัญในการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการชุมชนและท้องถิ่น

2.5.1 กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์ (Analytic Network Process: ANP)

กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์ เป็นหนึ่งในวิธีการตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์ (Multiple Criteria Decision Making: MCDM) วิธีหนึ่งโดยศาสตราจารย์ Thomas L. Saaty ในปี 1976 ได้พัฒนาแนวคิดดังกล่าวจากเทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process: AHP) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัดสินใจที่ใช้สเกลอัตราส่วนจากการเปรียบเทียบรายคู่ (Pair-wise) โดยเกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงของปัจจัยหรือองค์ประกอบของเกณฑ์การตัดสินใจ

การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกันและกันระหว่างปัจจัยการตัดสินใจ ซึ่งกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์มีข้อดีดังนี้ (Nezamoddini *et al.* 2011)

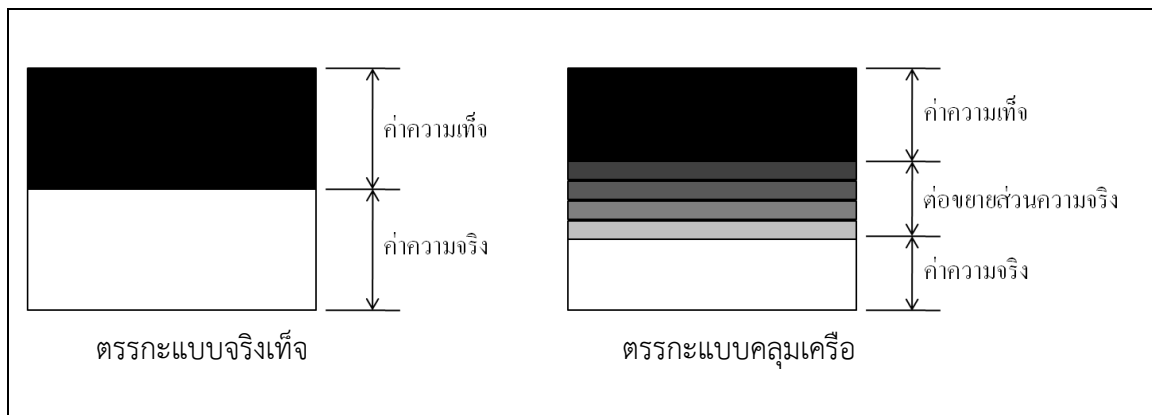
- 1) กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์ เป็นเทคนิคแบบบูรณาการ โครงสร้างช่วยในการตัดสินใจกับปัจจัยจำนวนมาก ซับซ้อน และมีอิทธิพลของปัจจัยเกี่ยวข้องกัน
- 2) กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์จะช่วยให้ผู้วิเคราะห์สามารถสร้างแบบจำลองการตัดสินใจและศึกษาความสัมพันธ์ได้โดยการประเมินในรูปของเมตริกซ์



3) กระบวนการ โครงข่ายเชิงวิเคราะห์ สามารถ ประเมินได้ทั้งปัจจัยเชิงคุณภาพและ ปัจจัยเชิงปริมาณ สามารถตัดสินใจด้วยการเปรียบเทียบคู่ (Pair-wise Comparison) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยและนำมาคำนวณหาความสำคัญของปัจจัย

2.5.2 ฟัซซี่ลอจิก (Fuzzy Logic)

ฟัซซี่ลอจิก หรือตรรกะแบบคลุมเครือเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันเนื่องจากสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ มากมาย เช่น ด้านธุรกิจ การทหาร อุตสาหกรรม และการแพทย์ เป็นต้น ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนของข้อมูลโดยยอมให้มีความยืดหยุ่นได้ ใช้หลักเหตุผลที่คล้ายการเลียนแบบวิธีความคิดที่ซับซ้อนของมนุษย์ Fuzzy Logic มีลักษณะที่พิเศษกว่าตรรกะแบบจริงแท้ (Boolean Logic) เป็นแนวคิดที่ต่อขยายในส่วนของความจริง (Partial True) โดยค่าความจริงจะอยู่ในช่วงระหว่างจริง (Completely True) กับเท็จ (Completely False) ส่วนตรรกศาสตร์เดิมจะมีค่าเป็นจริงกับเท็จเท่านั้นดังแสดงรูปที่ 2.2 (พยุง มีสัจ. 2547)



รูปที่ 2.2 ตรรกะแบบจริงแท้กับตรรกะแบบคลุมเครือ

ดังนั้นตรรกะแบบคลุมเครือจึงแตกต่างไปจากตรรกะแบบจริงและเท็จ สำหรับตรรกะแบบคลุมเครือเป็นตรรกะที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดค่าระดับความเป็นสมาชิก (Degree of Membership) โดยใช้ค่าตัวเลขศูนย์ถึงหนึ่งแสดงความเป็นสมาชิก



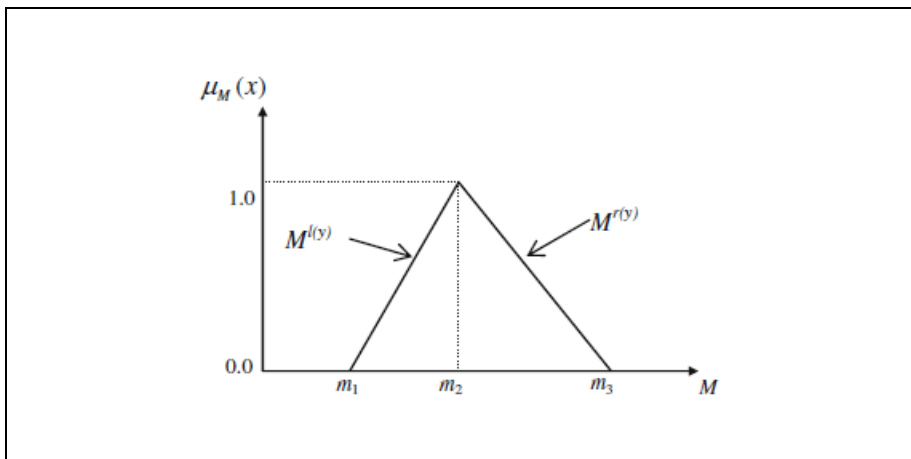
2.5.3 เทคนิคกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี่ (Fuzzy Analytic Network Process: FANP)

Process: FANP)

กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี่เป็นการประยุกต์ร่วมระหว่าง Fuzzy Set และ Fuzzy Analytic Network Process ซึ่ง Fuzzy Set เป็นขั้นของความต่อเนื่องของสมาชิกเป็นลักษณะเป็นสมาชิกฟังก์ชัน กำหนดให้แต่ละวัตถุประสงค์ของการเป็นสมาชิก ระหว่าง 0 และ 1 เช่น ใหญ่ กลาง และเล็ก มาใช้ในการกำหนดช่วงค่าเป็นตัวเลข $M = \{(x, \mu_M(x))\} \cdot \mu_M(x)$ เป็นฟังก์ชันสมาชิกชุดฟัซซี่ สามเหลี่ยมฟัซซี่ (Triangular Fuzzy Number, TFN) M ดังแสดงรูปที่ 2.3 พารามิเตอร์ m_1, m_2 และ m_3 ตามลำดับแสดงค่าที่น้อยที่สุดที่เป็นไปได้ ค่าที่มีแนวโน้มมาก และค่ามากที่สุดที่เป็นไปได้อธิบาย ฟัซซี่ที่เกิดขึ้น จำนวนสามเหลี่ยมฟัซซี่สามารถแสดงเป็นสามค่า (m_{11}, m_{12}, m_{13}) เมื่อ $m_1 \leq m_2 \leq m_3$ เมื่อ $m_1 = m_2 = m_3$ เป็นตัวเลขที่ไม่มีฟัซซี่ ซึ่งฟังก์ชัน การเป็นสมาชิกสามารถกำหนดดังสมการ ที่ (2.1) (Pang and Bai, 2011)

$$\mu_M(x) = \begin{cases} (x - m_1)/(m_2 - m_1) & x \in [m_1, m_2] \\ (m_3 - x)/(m_3 - m_2) & x \in [m_2, m_3] \\ 0 & otherwise \end{cases} \quad (2.1)$$

ตัวเลข ฟัซซี่เป็นการแสดงความคิดเห็นของ ผู้มีอำนาจ ในการ ตัดสินใจ ประเมินตัวเลขฟัซซี่ เป็นตัวแทนด้านซ้ายและขวาที่สอดคล้องกันจากระดับของสมาชิก



รูปที่ 2.3 จำนวนสามเหลี่ยมฟัซซี่

ที่มา : ปรับปรุงจาก Pang and Bai (2011)

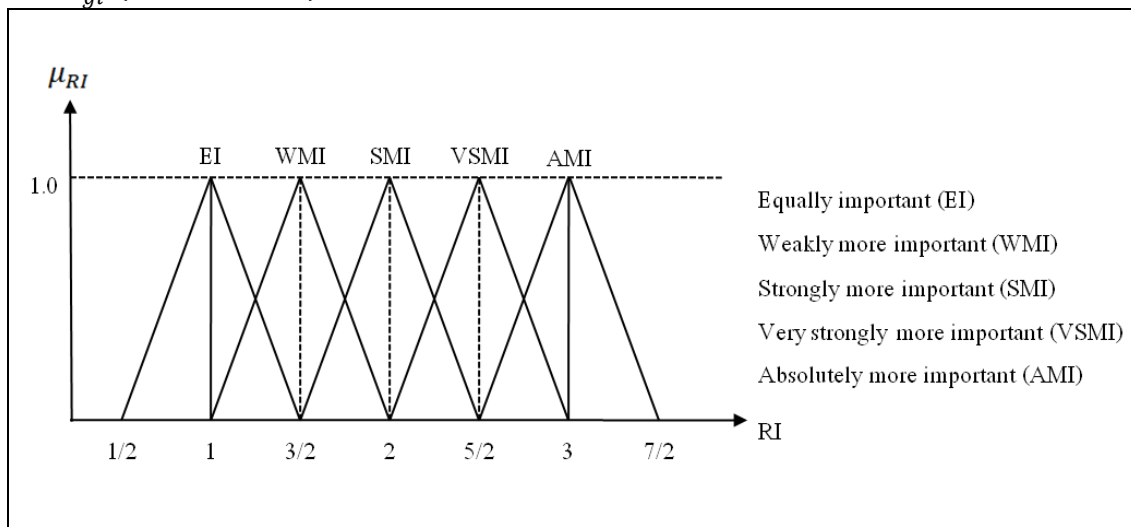
$$M = (M^l(y), M^r(y)) = (m_1 + (m_2 - m_1)y, m_3 + (m_2 - m_3)y) \quad y \in [0,1] \quad (2.2)$$



เมื่อ $l(y)$ และ $r(y)$ หมายถึงการเป็นตัวแทนด้านซ้ายและด้านขวาของตัวเลขฟัซซี่ ตามลำดับ
สำหรับการวิเคราะห์กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี่เป็นการนำตัวเลขสามเหลี่ยมฟัซซี่
มาใช้เพื่อเป็นตัวแทนของ การเปรียบเทียบ คู่ของการตัดสินใจตัวแปร จาก มีความสำคัญมากกว่าเล็กน้อย
(Equally Important: EI) ถึง มีความสำคัญมากที่สุด (Absolutely More Important: AMI) แสดงค่าดัง
รูปที่ 2.4 (Chang. 1992; 1996)

$$M_{gi}^1, M_{gi}^2, \dots, M_{gi}^m, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (2.3)$$

เมื่อ M_{gi}^j ($i = 1, 2, \dots, m$) หมายถึง ค่าตัวเลขสามเหลี่ยมฟัซซี่



รูปที่ 2.4 ฟังก์ชันสมาชิกของตัวเลขสามเหลี่ยมฟัซซี่

ที่มา : ปรับปรุงจาก Pang and Bai (2011)

ดังนั้นฟังก์ชันสมาชิกของ ตัวเลขสามเหลี่ยมฟัซซี่ สำหรับขอบเขตการวิเคราะห์ของ วัตถุประสงค์ที่จะ
นำมาและขอบเขตวิเคราะห์แต่ละเป้าหมาย g_i จะดำเนินการ ตามลำดับ m ค่าขอบเขตการวิเคราะห์
สำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ดังแสดงตารางที่ 2.1 (Chang. 1992; 1996)

ตารางที่ 2.1 ค่าความสัมพันธ์แบบฟัซซี่

ความหมาย	Triangular Fuzzy Scale	Triangular Fuzzy Reciprocal Scale
มีความสำคัญเท่ากัน (Just Equal)	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)
มีความสำคัญมากกว่าเล็กน้อย (Equally Important: EI)	(1/2, 1, 3/2)	(2/3, 1, 2)
มีความสำคัญมากกว่าปานกลาง (Weakly More Important: WMI)	(1, 3/2, 2)	(1/2, 2/3, 1)
มีความสำคัญค่อนข้างมาก (Strongly More Important: SMI)	(3/2, 2, 5/2)	(2/5, 1/2, 2/3)
มีความสำคัญมาก (Very Strongly More Important: VSMI)	(2, 5/2, 3)	(1/3, 2/5, 1/2)
มีความสำคัญมากที่สุด (Absolutely More Important: AMI)	(5/2, 3, 7/2)	(2/7, 1/3, 2/5)

ที่มา : ปรับปรุงจาก Dagdeviren and Yuksel (2010)



ค่าของขอบเขตสังเคราะห์ฟuzzyที่มีผลพิจารณาถึงลำดับ i^{th} กำหนดให้เป็น

$$S_i = e \otimes f = \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \otimes [\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j]^{-1} \quad (2.4)$$

ค่าของ e สามารถหาได้ โดยการดำเนินการ ฟuzzy ของค่า m ค่าการวิเคราะห์ ขอบเขตจาก เมทริกซ์ดังสมการที่ (2.5)

$$e = \sum_{j=1}^m M_{gi}^j = (\sum_{j=1}^m m_{1j}, \sum_{j=1}^m m_{2j}, \sum_{j=1}^m m_{3j}) \quad (2.5)$$

และค่าของ f สามารถหาได้ดังสมการที่ (2.6)

$$f = [\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j] = (\sum_{i=1}^n m_{1j}, \sum_{i=1}^n m_{2j}, \sum_{i=1}^n m_{3j}) \quad (2.6)$$

ระดับของความเป็นไปได้ของ $M_1 \geq M_2$ ถูกกำหนดให้เป็น

$$V(M_1 \geq M_2) = \sup_{x \geq y} [\min(\mu_{M_1}(x), \mu_{M_1}(y))] \quad (2.7)$$

เมื่อทั้งคู่ (x, y) ซึ่ง $x \geq y$ และ $\mu_{M_1}(x) = \mu_{M_1}(y)$ แล้ว $V(M_1 \geq M_2) = 1$
ตั้งแต่ M_1 และ M_2 เป็นตัวเลขฟuzzyตามสมการที่ (2.8)

$$V(M_2 \geq M_1) = 1 \text{ if } m_{11} \geq m_{21} \quad (2.8)$$

และ
$$V(M_2 \geq M_1) = \text{hgt}(M_1 \cap M_2) \quad (2.9)$$

$$= \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1, & \text{if } m_2 \geq m_1, \\ 0, & \text{if } l_1 \geq u_2, \\ \frac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)}, & \text{otherwise} \end{cases} \quad (2.10)$$

เมื่อ d เป็นพิกัดของจุดตัดสูงสุด D ระหว่าง μ_{M_1} และ μ_{M_2}



การเปรียบเทียบของ M_1 และ M_2 ค่าทั้งสองของ $V(M_1 \geq M_2)$ และ $V(M_2 \geq M_1)$ ระดับความเป็นไปได้ สำหรับจำนวนฟuzzy จะ มากกว่า k ตัวเลขฟuzzy $M_i (i = 1, 2, 3 \dots, k)$ สามารถกำหนดโดยสมการที่ (2.11)

$$\begin{aligned} V(M \geq M_1, M_2, \dots, M_k) &= V[(M \geq M_1) \& (M \geq M_2), \& \dots, (M \geq M_k)] \\ &= \min V (M \geq M_i) \quad i = 1, 2, \dots k \end{aligned} \quad (2.11)$$

สมมติให้

$$d(P_i) = \min V (S_i \geq S_k)$$

เมื่อ $k = 1, 2, 3 \dots, n; k \neq i$ น้ำหนักของเวกเตอร์จากสมการที่ (2.12)

$$W_p = (d(P_1), d(P_2), \dots, d(P_n))^T \quad (2.12)$$

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

หลังจากได้ค่า W_p จะได้รับค่าน้ำหนักเวกเตอร์ (Normalized Weight Vectors) จากสมการที่ (2.13)

$$W = (d(P_1), d(P_2), \dots, d(P_n))^T \quad (2.13)$$

เมื่อ W เป็นตัวเลขไม่ฟuzzy (Non-Fuzzy) และให้น้ำหนักความสำคัญของทางเลือก

2.5.4 การคำนวณหาค่าความสอดคล้อง

การวิเคราะห์ความสอดคล้องเป็นวิธีการคำนวณหาความสอดคล้องกันของเหตุผลในการให้คะแนน โดยใช้การเปรียบเทียบปัจจัยที่ละคู่ของปัจจัยทั้งหมดที่ถูกกำหนดโดยนำผลรวมของค่าวินิจฉัยของแต่ละปัจจัยในแถวตั้งแต่ละแถวมาคูณด้วยผลรวมของค่าเฉลี่ยในแถวนอนแต่ละแถวแล้วนำเอาผลคูณที่ได้มารวมกัน ผลลัพธ์จะเท่ากับจำนวนปัจจัยทั้งหมดที่ถูกนำมาเปรียบเทียบ ผลรวมนี้เรียกว่า Eigen Values สูงสุด ดังสมการที่ (2.14) (Saaty. 1980)

$$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^n a_{ij} W_j \right] \quad (2.14)$$

โดยดัชนีความสอดคล้อง (Consistency Index: CI) คำนวณจากสมการที่ (2.15)

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n-1)} \quad (2.15)$$



เมื่อ n คือจำนวนปัจจัย

โดยอัตราส่วนความสอดคล้อง (Consistency Ratio: CR) คำนวณจากสมการที่ (2.16)

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2.16)$$

โดยค่า CR จะต้องไม่เกิน 10% (Saaty, 1980) โดยค่า RI (Random Index) ได้มาจากการทดลองโดยการสุ่มตัวอย่างตารางเมตริกซ์จำนวน 64,000 ตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ค่า RI จำแนกตามขนาดตารางเมตริกซ์

ขนาดตารางเมตริกซ์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ค่า RI	0.00	0.00	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.40	1.45	1.49

ที่มา : Saaty (1980)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วลัยลักษณ์ อัครีวงศ์ และ วรียา ปานปรุง (2559) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model) รวมทั้งศึกษาถึงอุปสรรคของผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยจำนวน 460 ราย และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทั้งสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโด่งและควม มับ และสถิติอนุมานด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิจัยพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่าปัจจัยภายนอกองค์กรอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพลเท่ากับ 0.824 นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านปัจจัยภายในองค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.856

ณภัทร ทิพย์ศรี และคณะ (2558) ได้ทำการศึกษาถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดก ารตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบล ผลิตหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจหนึ่งตำบลผลิตหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ



ผู้ประกอบการธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์จำนวน 288 ราย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุ ผลการศึกษาพบว่าการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านราคา เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย มีผลกระทบทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในเศรษฐกิจยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจต่อไป

Todericiu and Stanit (2015) ได้เสนอแนวคิดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยเสนอว่า ทรัพยากรขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ได้เสนองค์ประกอบของทรัพยากรขององค์กรจำนวน 2 องค์ประกอบ คือ 1) ทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น ที่ดิน และทรัพยากรด้านการเงิน ต่างๆ เป็นต้น และ 2) ทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร (Intellectual Capital) เช่น ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านเครือข่ายขององค์กร ทรัพยากรด้านโครงสร้างหรือวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ยังเสนอตัวแบบของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ทรัพยากรขององค์กร (Resources) และ ความสามารถขององค์กร (Capabilities) จะก่อให้เกิดสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (Distinctive Competencies) ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์ (2555) ทำการศึกษาถึง ความได้เปรียบ ในการแข่งขันและความสามารถของผู้ประกอบการต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความได้เปรียบทาง ในแข่งขันและความสามารถของผู้ประกอบการมีผลต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจท่องเที่ยวของประเทศไทย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในประเทศไทยจำนวน 4,516 องค์กร โดยสุ่มตัวอย่างได้ขนาดตัวอย่าง 356 องค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดที่มีทุนจดทะเบียนสูงกว่า 5,000,000 บาท มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจอยู่ระหว่าง 5-10 ปี มีพนักงานมากกว่า 15 คน กลุ่มลูกค้าหลักเป็นชาวต่างชาติ การทดสอบสมมติฐานพบว่า ความสามารถของผู้ประกอบการมีอิทธิพล ทางตรงต่อความสำเร็จทางการตลาดท่องเที่ยวของประเทศไทยเท่ากับ 0.336 และทางอ้อมโดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลทางตรงต่อ



ความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยเท่ากับ 0.237 และความสามารถของผู้ประกอบการ
ส่งผลความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่ากับ 0.873



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย

จากทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการศึกษาถึงเนื้อหาของทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้ศึกษาและเรียบเรียงจากเอกสารต่างๆ ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. จากปัจจัยที่ได้นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อนำสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการเพื่อทำการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยต่าง ๆ
3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี่ (Fuzzy Analytical Network Process: FANP)
4. สรุปผลการจัดลำดับปัจจัยจากขั้นตอนที่ 3
5. สรุปผลการวิจัย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้คือแบบสอบถาม โดยพัฒนาแนวคิดมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและจากงานวิจัยของวลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์ และวริยา ปานปรุง (2559) นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ซึ่งมีรายละเอียดปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังภาคผนวก ก

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี่ (Fuzzy Analytical Network Process: FANP) โดยขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้



1. ผู้ประกอบการประเมินค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัย เพื่อประเมินปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย ด้วยค่าสเกลน้ำหนักความสำคัญแบบฟัซซี่ดังแสดงตารางที่ 3.1 โดยใช้การเปรียบเทียบรายคู่ (Pair-wise Comparison) ของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยโดยแสดงตารางที่ 3.2 และ 3.3

ตารางที่ 3.1 ค่าสเกลน้ำหนักความสำคัญแบบฟัซซี่

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

ตารางที่ 3.2 ตัวอย่างการเปรียบเทียบรายคู่ประเมินน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลัก

ความ ได้เปรียบใน การแข่งขัน	ระดับความสำคัญการเปรียบเทียบปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขัน										ความ ได้เปรียบใน การแข่งขัน	
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	มากกว่าปานกลาง	มากกว่าเล็กน้อย	เท่ากัน	มากกว่าเล็กน้อย	มากกว่าปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก		มากที่สุด
Factor 1												Factor 2
Factor 2												Factor 3
... Factor n												... Factor n
Factor 2												Factor 3
Factor 2												Factor 4
... Factor n												... Factor n
Factor 3												Factor 4
Factor 3												... Factor n
... Factor n												... Factor n



เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยหลักแล้วจะต้องทำการเปรียบเทียบปัจจัยย่อยต่างๆ ของแต่ละปัจจัยจนครบทุกปัจจัย ตารางที่ 3.3 เป็นตัวอย่างแบบฟอร์มและค่าระดับความสำคัญในการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ตัวอย่างการเปรียบเทียบปัจจัยย่อยเป็นรายคู่ เช่น ใน Sub-factor 2 มีความสำคัญมากกว่า Sub-factor 3 ในระดับมากกว่าปานกลางจึงกำหนดค่า Fuzzy Number Scale เป็น (1, 3/2, 2) ซึ่งในทำนองเดียวกันจะได้ค่า Reciprocal number scale เป็น (1/2, 2/3, 1) ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.3 ตารางสำหรับการเปรียบเทียบรายคู่ประเมินค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อย

ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ระดับความสำคัญการเปรียบเทียบปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขัน										ความได้เปรียบในการแข่งขัน	
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	มากกว่าปานกลาง	มากกว่าเล็กน้อย	เท่ากัน	มากกว่าเล็กน้อย	มากกว่าปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก		มากที่สุด
Sub-factor 1												Sub-factor 2
Sub-factor 2				X								Sub-factor 3
... Sub-factor n												... Factor n
Sub-factor 2												Sub-factor 3
Sub-factor 2												Sub-factor 4
... Sub-factor n												... Factor n
Sub-factor 3												Sub-factor 4
Sub-factor 3												... Factor n
... Sub-factor n												... Factor n

ตารางที่ 3.4 ตัวอย่างแสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อย

ความได้เปรียบในการแข่งขัน	Sub-factor 1	Sub-factor 2	Sub-factor 3	... Sub-factor n
Sub-factor 1	(1,1,1)			
Sub-factor 2		(1,1,1)	(1, 3/2, 2)	
Sub-factor 3		(1/2, 2/3, 1)	(1,1,1)	
... Sub-factor n				(1,1,1)



2. นำผลที่ได้จากผู้ประกอบการมาเปรียบเทียบรายคู่ค่าน้ำหนักความสำคัญของผู้ประกอบการทั้งหมดเพื่อหาค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักสำคัญของแต่ละปัจจัยโดยสมการที่ (3.1)

$$\tilde{r}_{ij} = (\tilde{a}_{ij1} \otimes \tilde{a}_{ij2} \otimes \dots \otimes \tilde{a}_{ijk})^{1/k} \quad (3.1)$$

เมื่อ \tilde{a}_{ijk} คือ ค่าน้ำหนักความสำคัญของการเปรียบเทียบแถว i และหลัก j

โดยที่ k คือ จำนวนผู้ประกอบการทั้งหมดเท่ากับ 5 ราย

3. คำนวณหาค่าความสอดคล้อง (Consistency ratio: CR) โดยใช้สมการที่ (3.2)

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3.2)$$

$$\text{เมื่อค่า } CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n-1)} \text{ โดยค่า } \lambda_{max} = \sum_{i=1}^n [\sum_{j=1}^n a_{ij} W_j]$$

สำหรับค่า CR ต้องน้อยกว่า 0.1 ถ้าค่า CR มากกว่า 0.1 แสดงว่าการให้น้ำหนักไม่มีความสอดคล้อง ผู้ประเมินจะต้องดำเนินการทบทวนประเมินใหม่ในลำดับขั้นตอนที่ 1

4. การคำนวณน้ำหนัก Local Weight จากข้อมูลเปรียบเทียบรายคู่ของผู้ประกอบการรายบุคคลของปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย ซึ่งมีค่าน้ำหนักความสำคัญโดยใช้สมการที่ (3.3)

$$W_F = (d(P_1), d(P_2), \dots, d(P_n))^T \quad (3.3)$$

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

W_F เป็นค่าน้ำหนักเวกเตอร์

และทำการ Normalization ของค่าน้ำหนักได้ตามสมการที่ (3.4)

$$W_{Lij} = (d(P_1), d(P_2), \dots, d(P_n))^T \quad (3.4)$$

5. คำนวณหาน้ำหนัก Inner Dependence Weight เป็นการพิจารณาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลัก เมื่อได้ค่า Inner Dependence Weight ของ Factor 1- Factor n นำค่าน้ำหนักความสำคัญที่ได้มาใส่ในตำแหน่งหลักของ Factor นั้น ๆ



6. คำนวณหาน้ำหนักของปัจจัยหลัก โดยการนำค่า Inner Dependence Weights เมตริกซ์คูณด้วยค่าน้ำหนักของปัจจัยหลัก (Local Weights) โดยใช้สมการที่ (3.5)

$$\begin{bmatrix} W_{i11} & W_{i21} & W_{i31} & \dots & W_{in1} \\ W_{i12} & W_{i22} & W_{i32} & \dots & W_{in2} \\ W_{i13} & W_{i23} & W_{i33} & \dots & W_{in3} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ W_{i1n} & W_{i2n} & W_{i3n} & \dots & W_{inn} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} W_{l1} \\ W_{l2} \\ W_{l3} \\ \vdots \\ W_{ln} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} W_{F1} \\ W_{F2} \\ W_{F3} \\ \vdots \\ W_{Fn} \end{bmatrix} \quad (3.5)$$

7. คำนวณหาน้ำหนัก Global Weights โดยการนำค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักที่ได้ในขั้นตอนที่ 6 มาทำการคูณกับค่าน้ำหนัก Local Weights ของปัจจัยย่อยของแต่ละปัจจัยหลัก

8. สรุปผลการจัดลำดับปัจจัย



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอลำดับความสำคัญของปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ด้วยการนำเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟuzzy (Fuzzy Analytic Network Process: FANP) มาใช้เพื่อคำนวณหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย โดยมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 การคำนวณค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นจำนวน 5 รายโดยใช้ตัวแทนผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นประเภทละ 1 รายมาให้ประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลัก 5 ปัจจัยและปัจจัยย่อย 21 ปัจจัย เป็นรายคู่ (Pair-wise Comparison) จากนั้นนำผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่เหล่านั้นมาคำนวณค่าน้ำหนักของปัจจัยด้วยเทคนิคกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบ ฟuzzy (Fuzzy Analytic Network Process: FANP) โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดค่าสเกลน้ำหนักแบบฟuzzyของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย โดย ให้ผู้ประกอบการ ทำการประเมินค่าความสำคัญของปัจจัย ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการเปรียบเทียบรายคู่ของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยโดยใช้ในแบบสอบถามรายละเอียดแสดงดังภาคผนวก ก ซึ่งผลรวมเปรียบเทียบรายคู่ปัจจัยหลักของผู้ประกอบการทั้ง 5 ราย ดังแสดงในตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของผู้ประกอบการของปัจจัยหลัก

ผู้ประกอบการรายที่ 1															
	C			R			D			F			DI		
C	1.00	1.00	1.00	0.33	0.40	0.50	0.33	0.40	0.50	0.40	0.50	0.67	0.33	0.40	0.50
R	2.00	2.50	3.00	1.00	1.00	1.00	2.50	3.00	3.50	0.33	0.40	0.50	0.33	0.40	0.50
D	2.00	2.50	3.00	0.29	0.33	0.40	1.00	1.00	1.00	0.33	0.40	0.50	0.33	0.40	0.50
F	1.50	2.00	2.50	2.00	2.50	3.00	2.00	2.50	3.00	1.00	1.00	1.00	0.29	0.33	0.40
DI	2.00	2.50	3.00	2.00	2.50	3.00	2.00	2.50	3.00	1.50	2.00	2.50	1.00	1.00	1.00

ผู้ประกอบการรายที่ 1															
	C			R			D			F			DI		
C	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.33	0.40	0.50	1.50	2.00	2.50	1.50	2.00	2.50
R	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.40	0.50	0.67	0.40	0.50	0.67
D	2.00	2.50	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.40	0.50	0.67	0.40	0.50	0.67
F	0.40	0.50	0.67	1.50	2.00	2.50	1.50	2.00	2.50	1.00	1.00	1.00	0.40	0.50	0.67
DI	0.40	0.50	0.67	1.50	2.00	2.50	1.50	2.00	2.50	1.50	2.00	2.50	1.00	1.00	1.00

ผู้ประกอบการรายที่ 3															
	C			R			D			F			DI		
C	1.00	1.00	1.00	0.40	0.50	0.67	0.50	1.00	1.50	0.40	0.50	0.67	1.50	2.00	2.50
R	1.50	2.00	2.50	1.00	1.00	1.00	2.00	2.50	3.00	0.50	0.67	1.00	0.33	0.40	0.50
D	0.67	1.00	2.00	0.33	0.40	0.50	1.00	1.00	1.00	0.33	0.40	0.50	0.33	0.40	0.50
F	1.50	2.00	2.50	1.00	1.50	2.00	2.00	2.50	3.00	1.00	1.00	1.00	1.50	2.00	2.50
DI	0.40	0.50	0.67	2.00	2.50	3.00	2.00	2.50	3.00	0.40	0.50	0.67	1.00	1.00	1.00



ผู้ประกอบการรายที่ 4															
	C			R			D			F			DI		
C	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	1.50	1.50	2.00	2.50	1.00	1.50	2.00
R	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	1.50	1.00	1.50	2.00	1.00	1.50	2.00
D	0.67	1.00	2.00	0.67	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	1.50	0.50	1.00	1.50
F	0.40	0.50	0.67	0.50	0.67	1.00	0.67	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.50	2.00
DI	0.50	0.67	1.00	0.50	0.67	1.00	0.67	1.00	2.00	0.50	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00

ผู้ประกอบการรายที่ 5															
	C			R			D			F			DI		
C	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	1.50	1.00	1.50	2.00	0.50	1.00	1.50
R	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.50	2.00	0.50	1.00	1.50	0.50	1.00	1.50
D	0.67	1.00	2.00	0.50	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	1.50	1.00	1.50	2.00
F	0.50	0.67	1.00	0.67	1.00	2.00	0.67	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.50	2.00	2.50
DI	0.67	1.00	2.00	0.67	1.00	2.00	0.50	0.67	1.00	0.40	0.50	0.67	1.00	1.00	1.00

2. คำนวณหาค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักสำคัญของผู้ประกอบการทั้ง 5 ราย ด้วยใช้โปรแกรม MATLAB โดยตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักความสำคัญ ของปัจจัยหลักและ ผลจากการหาค่า Local Weight ของปัจจัยหลักและตารางที่ 4.3-4.7 แสดงค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักความสำคัญ ของปัจจัยย่อยและค่า Local Weight ปัจจัยย่อยดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลัก

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยหลัก															Local Weight
	C			R			D			F			DI			
C	1.000	1.000	1.000	0.668	0.725	0.803	0.425	0.693	0.967	0.815	1.084	1.409	0.822	1.191	1.565	0.170
R	1.246	1.380	1.496	1.000	1.000	1.000	1.201	1.623	1.994	0.506	0.725	1.000	0.467	0.654	0.871	0.204
D	1.035	1.443	2.352	0.502	0.616	0.833	1.000	1.000	1.000	0.407	0.603	0.822	0.467	0.654	0.871	0.160
F	0.710	0.922	1.227	1.000	1.380	1.974	1.217	1.657	2.460	1.000	1.000	1.000	0.762	1.000	1.272	0.236
DI	0.639	0.839	1.217	1.149	1.528	2.141	1.149	1.528	2.141	0.710	0.922	1.227	1.000	1.000	1.000	0.230



ตารางที่ 4.3 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านต้นทุน (C)

ปัจจัยย่อย	ด้านต้นทุน (C)															Local Weight
	C1			C2			C3			C4			C5			
C1	1.000	1.000	1.000	0.979	1.380	1.797	1.864	2.371	2.876	1.149	1.496	1.864	1.413	1.974	2.504	0.375
C2	0.556	0.725	1.021	1.000	1.000	1.000	1.496	2.021	2.537	1.084	1.380	1.773	0.786	1.201	1.623	0.271
C3	0.348	0.422	0.536	0.394	0.495	0.668	1.000	1.000	1.000	0.710	1.000	1.330	0.582	0.871	1.176	0.066
C4	0.536	0.668	0.871	0.564	0.725	0.922	0.725	0.956	1.330	1.000	1.000	1.000	0.956	1.362	1.783	0.156
C5	0.399	0.506	0.708	0.616	0.833	1.272	0.850	1.149	1.719	0.561	0.734	1.046	1.000	1.000	1.000	0.132

ตารางที่ 4.4 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (R)

ปัจจัยย่อย	ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (R)															Local Weight
	R1			R2			R3			R4			R5			
R1	1.000	1.000	1.000	0.450	0.552	0.690	0.425	0.639	0.891	0.871	1.084	1.320	1.176	1.431	1.657	0.154
R2	1.450	1.812	2.221	1.000	1.000	1.000	0.400	0.500	0.667	1.176	1.431	1.657	0.776	1.217	1.697	0.243
R3	1.122	1.565	2.352	1.500	2.000	2.500	1.000	1.000	1.000	1.084	1.516	2.287	0.871	1.084	1.320	0.307
R4	0.758	0.922	1.149	0.603	0.699	0.850	0.437	0.660	0.922	1.000	1.000	1.000	0.922	1.383	2.000	0.165
R5	0.603	0.699	0.850	0.589	0.822	1.289	0.758	0.922	1.149	0.500	0.723	1.084	1.000	1.000	1.000	0.131

ตารางที่ 4.5 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านการส่งมอบที่เชื่อถือได้ (D)

ปัจจัยย่อย	ด้านการส่งมอบที่เชื่อถือได้ (D)									Local Weight
	D1			D2			D3			
D1	1.000	1.000	1.000	0.437	0.783	1.233	0.585	1.040	1.587	0.258
D2	0.811	1.277	2.289	1.000	1.000	1.000	0.585	1.040	1.587	0.380
D3	0.630	0.961	1.710	0.630	0.961	1.710	1.000	1.000	1.000	0.362



ตารางที่ 4.6 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (F)

ปัจจัยย่อย	ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (F)												Local Weight
	F1			F2			F3			F4			
F1	1.000	1.000	1.000	0.931	1.456	1.968	1.057	1.456	1.934	1.225	1.682	2.200	0.351
F2	0.508	0.687	1.075	1.000	1.000	1.000	0.669	0.974	1.351	0.562	0.841	1.189	0.200
F3	0.517	0.687	0.946	0.740	1.027	1.495	1.000	1.000	1.000	0.604	0.880	1.351	0.210
F4	0.454	0.595	0.816	0.841	1.189	1.778	0.740	1.136	1.655	1.000	1.000	1.000	0.239

ตารางที่ 4.7 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านความแตกต่าง (DI)

ปัจจัยย่อย	ด้านความแตกต่าง (DI)												Local Weight
	DI1			DI2			DI3			DI4			
DI1	1.000	1.000	1.000	0.841	1.257	1.732	0.795	1.257	1.968	0.639	0.974	1.414	0.265
DI2	0.577	0.795	1.189	1.000	1.000	1.000	0.783	1.189	1.540	0.639	1.107	1.861	0.246
DI3	0.508	0.795	1.257	0.649	0.841	1.278	1.000	1.000	1.000	0.489	0.687	1.075	0.230
DI4	0.707	1.027	1.565	0.537	0.904	1.565	0.562	0.880	1.257	1.000	1.000	1.000	0.260

จากนั้นทำการคำนวณหาค่า Inner Dependence Weights ของปัจจัยหลัก ซึ่งผลการคำนวณด้วย MATLAB สอดคล้องตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่า Inner Dependence Weights ของปัจจัยหลัก

ปัจจัยหลัก	C	R	D	F	DI
C	1.000	0.2334	0.2405	0.1915	0.1804
R	0.2357	1.000	0.2164	0.2845	0.2916
D	0.1161	0.2207	1.000	0.2197	0.2176
F	0.3262	0.2821	0.2721	1.000	0.3103
DI	0.3221	0.2637	0.2709	0.3044	1.000

คำนวณหาค่าน้ำหนัก Inter Dependence Weights สามารถคำนวณได้โดยการคูณกับค่า Inner Dependence Weights จากตารางที่ 4.8 ด้วยค่าน้ำหนักของปัจจัยหลัก (Local Weights) คำนวณจากสมการ



$$[W_{Inner\ Dependence}] \times [W_{Local}] = [W_{Inter\ dependence}]$$

ดังนั้นคำนวณค่าน้ำหนัก Interdependent Weights จะได้

$$\begin{bmatrix} 1.000 & 0.2334 & 0.0414 & 0.1915 & 0.1804 \\ 0.2357 & 1.000 & 0.3111 & 0.2845 & 0.1916 \\ 0.1161 & 0.2207 & 1.000 & 0.2197 & 0.2176 \\ 0.3262 & 0.2821 & 0.1670 & 1.000 & 0.3103 \\ 0.3221 & 0.2637 & 0.2709 & 0.3044 & 1.000 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.170 \\ 0.204 \\ 0.160 \\ 0.236 \\ 0.230 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.1714 \\ 0.2065 \\ 0.1633 \\ 0.2320 \\ 0.2269 \end{bmatrix}$$

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าน้ำหนัก Interdependent Weights ของปัจจัยหลักดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าน้ำหนัก Interdependent Weights ของปัจจัยหลัก

ปัจจัย	ค่าน้ำหนัก
ต้นทุน (C)	0.1714
การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (R)	0.2065
การส่งมอบที่เชื่อถือได้ (D)	0.1633
การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (F)	0.2320
ความแตกต่าง (DI)	0.2269

4.2 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

คำนวณหาน้ำหนัก Global weights เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการนำค่าน้ำหนัก Interdependent Weights ในตารางที่ 4.9 ของปัจจัยหลักคูณด้วยค่าน้ำหนัก Local Weights ของปัจจัยรองที่คำนวณได้จากตารางที่ 4.3-4.7 จะได้ค่า Global Weights ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าน้ำหนักของความสำเร็จในการแข่งขันของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย

ปัจจัยหลัก	Interdependent Weights	ปัจจัยย่อย	Local Weights	Global Weights	อันดับที่
		ราคาที่เหมาะสม (C1)	0.375	0.0642	2



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

จากตารางที่ 4.10 พบว่าปัจจัยที่ผู้ประกอบการ ผลิตภัณฑ์ ชุมชนและท้องถิ่นให้พิจารณาให้ความสำคัญว่าเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน 2) ราคาที่เหมาะสม 3) มีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสม 4) ส่งสินค้าได้ตามเวลาที่ตกลงกับลูกค้า และ 5) มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ตามลำดับ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี่ (Fuzzy Analytic Network Process: FANP) มาใช้ในการคัดเลือก และจัดลำดับ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ใช้กรณีศึกษาซึ่งเป็นผู้ประกอบการ ผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งสิ้น 5 ราย โดยคัดเลือกตัวแทนผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นประเภทละ 1 ราย ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

5.1.1 ปัจจัยในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

ในงานวิจัยนี้ได้จำแนก ปัจจัยหลักในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ออกเป็น 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การส่งมอบที่เชื่อถือได้ การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และการสร้างความแตกต่าง ตามที่ได้ศึกษาไว้ในกรณีศึกษาก่อนหน้านี้ของวิทยาลัยลักษณะ อัครธีรวงศ์ และวริยา ปานปรุง (2559) โดยปัจจัยหลักเหล่านั้นมีปัจจัยย่อยรวมทั้งสิ้น 21 ปัจจัยย่อย แสดงดังตารางที่ 5.1



ตารางที่ 5.1 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อย
1. ต้นทุน (COST: C)	<ul style="list-style-type: none">▪ ราคาที่เหมาะสม (C1)▪ ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง (C2)▪ ผลិតสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (C3)▪ มีต้นทุนการผลิตที่แข่งขันได้ (C4)▪ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (C5)
2. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (QUICK RESPONSE: Q)	<ul style="list-style-type: none">▪ ความต่อเนื่องและรวดเร็ว (Q1)▪ สามารถส่งมอบตามเวลาที่นัดหมายและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด (Q2)▪ มีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสม (Q3)▪ นำสินค้าสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Q4)▪ มีการจัดอบรมให้ความรู้ในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง (Q5)
3. การส่งมอบที่เชื่อถือได้ (DELIVERY: D)	<ul style="list-style-type: none">▪ สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าอย่างรวดเร็ว (D1)▪ ส่งสินค้าได้ตามเวลาที่ตกลงกับลูกค้า (D2)▪ ส่งสินค้าสามารถส่งมอบสินค้าที่เชื่อถือได้ (D3)
4. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (FOCUS: F)	<ul style="list-style-type: none">▪ มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน (F1)▪ ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้ดี (F2)▪ มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (F3)▪ มีความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้า (F4)
5. การสร้างความแตกต่าง (DIFFERENTIATE: DI)	<ul style="list-style-type: none">▪ มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง (DI1)▪ มีผลิตภัณฑ์หรือบริการมากกว่าคู่แข่ง (DI2)▪ นำเสนอนวัตกรรม (DI3)▪ มีรูปลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง (DI4)

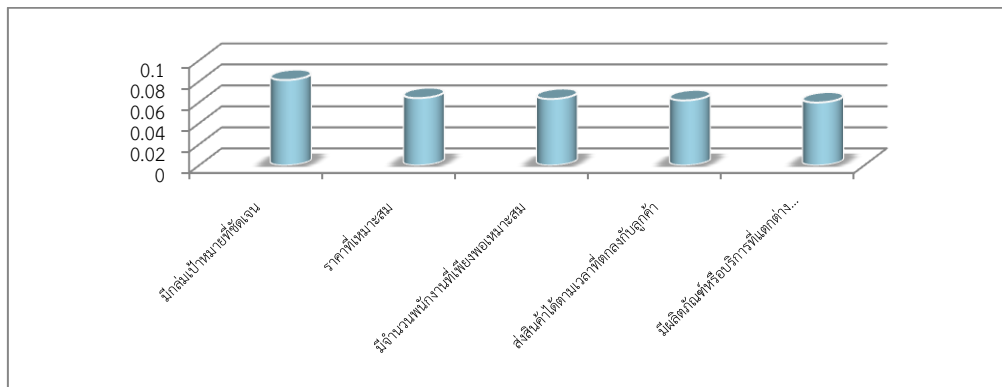
5.1.2 สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยหลักด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (F) มีความสำคัญมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 23.20 รองลงมาเป็นปัจจัยหลักด้าน ความแตกต่าง คิดเป็นร้อยละ 22.69 ปัจจัยหลักด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว คิดเป็นร้อยละ 20.65 ปัจจัยหลักด้านต้นทุน คิดเป็นร้อยละ 17.14 และปัจจัยหลักด้านการส่งมอบที่เชื่อถือได้ คิดเป็นร้อยละ 16.33 ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยย่อย 5 อันดับแรกของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ ชุมชนและท้องถิ่นได้ให้ความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน 2) ราคาที่เหมาะสม 3) มีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสม



4) ส่งสินค้าได้ตามเวลาที่ตกลงกับลูกค้า และ 5) มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ตามลำดับ แสดงดังรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 ปัจจัยย่อยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น 5 อันดับแรก

ผลจากการวิจัยพบว่าในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นปัจจัยย่อยที่ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นได้ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ผู้ประกอบการจะต้องรู้กลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่ชัดเจนหรือใครเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้เป็นลูกค้าเพื่อที่จะพัฒนาตลาดเป้าหมาย ให้เฉพาะเจาะจงให้ได้มากที่สุด (ThaiFranchiseCenter. 2556) ดังนั้นผู้นำชุมชนหรือผู้นำกลุ่มชุมชนจะต้องวิเคราะห์และกำหนดว่าลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ที่ชุมชนผลิตขึ้นนั้นเป็นใคร ลูกค้าเหล่านั้นต้องการผลิตภัณฑ์อะไรเพื่อที่จะสามารถผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าโดยจะต้องทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าเหล่านั้นก่อนที่จะดำเนินธุรกิจซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เมื่อทราบถึงกลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่ชัดเจนก็อาจนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการเข้าถึงและประชาสัมพันธ์ถึงลูกค้าเหล่านั้นได้โดยตรง ซึ่งถือว่าปัจจัยที่สำคัญที่จะสร้างความแข็งแกร่งและได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจให้กับผู้ประกอบการในปัจจุบัน

นอกจากนั้นจากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการจะต้องมีการตั้งราคาของสินค้าที่เหมาะสม ดังนั้นกิจการจะต้องมีการกำหนดราคาโดยการอิงราคา คุณภาพ และขั้นตอนการผลิตเป็นสำคัญ โดยจะต้องรวมค่าขนส่งไปยังลูกค้าหรือศูนย์จำหน่ายด้วยซึ่งจะขึ้นอยู่กับระยะทางในการขนส่ง ซึ่งการตั้ง ราคาจะเป็นการคำนวณต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมทั้งผลกำไร (วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ และ วัลยา กำรารามัญ. 2560) ทั้งนี้จะต้องรวมค่าจ้างแรงงานของผู้นำชุมชนและสมาชิกกลุ่มที่มาช่วยดำเนินการผลิตในการคำนวณต้นทุนการด้วย ซึ่งพบว่าผู้ประกอบการจำนวนมากที่ไม่ได้พิจารณาในประเด็นเหล่านี้



การมีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสมเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะหากมีจำนวนพนักงานที่ไม่เพียงพอก็จะทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนดตามที่ตกลงไว้กับลูกค้า ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความสำคัญสำหรับผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น เนื่องจากมีจำนวนพนักงานที่ไม่แน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของภุมเมศ จำปาวงค์ (2547) ที่พบว่าปัญหาหนึ่งของผู้ประกอบการคือ การขาดแคลนแรงงาน บางกลุ่มก็จะทำการผลิตสินค้าเมื่อสมาชิกในกลุ่มของตนว่างจากงานประจำของตนเท่านั้นทำให้ไม่สามารถรับคำสั่งซื้อจำนวนมากได้รวมทั้งอาจไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ตามเวลาที่ตกลงกับลูกค้า ก็จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะหากไม่สามารถดำเนินการได้บ่อยครั้งก็จะส่งผลให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือและสูญเสียลูกค้าไปในที่สุด หรืออาจจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการเร่งผลิตหรือการส่งมอบที่ล่าช้า

นอกจากนี้ผู้ประกอบการต่างให้ความสำคัญว่าการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Nussbaum (2004) และศรวณะ แสงสุข และคณะ (2557) เนื่องจากความแตกต่างของสินค้าเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคพิจารณาให้ความสนใจในการตัดสินใจเลือกซื้อ การพัฒนารูปแบบมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอยู่เสมอจะมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคเกิดความประทับใจและจะกลายเป็นความภักดีต่อสินค้านั้น นอกจากนั้นยังเป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภคอีกด้วย ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องใส่ใจในรายละเอียดของผู้บริโภคและศึกษาแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาสินค้าเพื่อเพิ่มความน่าสนใจ ดึงดูดลูกค้าเพื่อนำมาต่อยอดผลิตภัณฑ์

5.2 ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยพบว่าในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นปัจจัยที่ผู้ประกอบการ ผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นได้ให้ความสำคัญคือ การที่องค์กร จะต้อง รู้กลุ่มเป้าหมาย ลูกค้าของตนที่ชัดเจนเพื่อสามารถผลิตสินค้าที่ตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าได้ โดยจะต้องมีการตั้งราคาที่เหมาะสม การมีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสมเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะหากมีจำนวนพนักงานที่ไม่เพียงพอก็จะทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนดตามที่ตกลงไว้กับลูกค้า ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ ผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นเนื่องจากมีจำนวนพนักงานที่ไม่แน่นอนบางกลุ่มก็จะทำการผลิตสินค้าเมื่อว่างจากงานประจำของตนเท่านั้น นอกจากนั้นผู้ประกอบการต่างให้ความสำคัญว่าการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรวมทั้งการมีรูปลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง นั้นจะสามารถ



สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริม
ผู้ประกอบการชุมชนและท้องถิ่นในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

1. ส่งเสริมสนับสนุนการผู้ประกอบการ ผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นในสร้างกลยุทธ์นวัตกรรมด้าน
กระบวนการซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ โดยปรับปรุงนวัตกรรมให้
สอดคล้องกับบริบทของผู้ประกอบการ รวมถึงการสนับสนุนการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีความโดดเด่น มี
ความแตกต่างและมีเอกลักษณ์ให้ต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น

2. จัดหาที่ปรึกษาหรือจัดอบรม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเกิดความร่วมมือและเห็น
ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพื่อส่งผลให้เกิดความได้เปรียบ
ทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการ โดยมุ่งเน้นทั้งให้การส่งเสริมด้านพัฒนา
ผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้าง ความแตกต่าง การตั้งราคาที่เหมาะสม และแนะนำให้สถานประกอบการ มุ่งเน้นการ
พัฒนาประสิทธิภาพองค์กร เพิ่มผลิตภาพการผลิต ลดต้นทุนการผลิตเพื่อความอยู่รอดและสร้างขีด
ความสามารถทางการแข่งขันต่อไป

3. ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะ เฉพาะตัว ต้องมี
การแบ่งประเภทของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการทำให้ สามารถเจาะ
ตลาดลูกค้าเป้าหมายโดยตรงได้

5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. นำเทคนิคการตัดสินใจแบบผสมผสาน (Hybrid Approach) มาใช้ร่วมกับการตัดสินใจ เช่นใช้
เทคนิคโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัชซีร่วมกับเทคนิค Technique for Order Preference by Similarity
to Ideal Solution Method (TOPSIS) เป็นต้น

2. ควรมีการสำรวจปัจจัยในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ของผู้ประกอบการ ผลิตภัณฑ์
ชุมชนและท้องถิ่นในประเทศไทยด้วยแบบสอบถามในภาพรวมก่อนแล้วจึงเลือกปัจจัยที่มีความสำคัญมา
เปรียบเทียบเป็นรายคู่และวิเคราะห์ด้วยเทคนิคโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัชซี

5.2.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. ในงานวิจัยนี้ใช้ กรณีศึกษาเพียง 5 รายเท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้ผลการศึกษาและข้อสรุปมีความ
ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้ที่สนใจอาจจะทำการศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้ผู้ ประกอบการ ในแต่ละประเภท เพิ่มมากขึ้น



มาร่วมประเมิน ในการ จัดลำดับความสำคัญ ของปัจจัยดังกล่าว หรืออาจศึกษาผู้ประกอบการผลิ ตภัณฑ์
ชุมชนและท้องถิ่นแต่ละประเภทเปรียบเทียบกัน

2. สำหรับผู้ที่สนใจจะนำตัวแบบที่นำเสนอไว้ไปประยุกต์ใช้ ในการเปรียบเทียบปัจจัยหลัก และ
ปัจจัยรองเป็นรายค่านั้น ผู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้จะ ต้องมีการอธิบายให้ผู้ตอบ ที่จะเป็นผู้ประเมินความสำคัญ
ของปัจจัยต่างๆ มีความเข้าใจ วิธีการที่ชัดเจน เพื่อให้ได้คำตอบที่มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ และผู้ให้ข้อมูล
ควรจะต้องเป็นเจ้าของกิจการหรือประธานกลุ่มเท่านั้น



บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย . (2559). แนวทางการดำเนินงานหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์.
กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- เกศริน โฉมตระกูล. (2551). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์
OTOP ของผู้บริโภคจังหวัดสมุทรปราการ. สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ขวัญภูมิ ดอนขวา . (2555). การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ . สาขา
เทคโนโลยีสังคม สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ชูศรี วงศ์รัตน์ . (2541). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย . พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ:
เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ณภัทร ทิพย์ศรี พินิจ บำรุง สิริพร กุศลใจ และ สุภาวดี เตชะยอด . (2558). ความได้เปรียบ
ทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบล
หนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย.วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่. 8 (1), 153-166.
- นิภาภรณ์ จงวุฒิเวศย์ และคณะ. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ
ชุมชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 4(2), 103-112.
- พนิดา สัตย์ภาสม บุญชนิด วิงวอน และบุญทวารณ วิงวอน (2555). ศักยภาพผู้ประกอบการและ
นวัตกรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและ ะขนาดย่อมในเขต
ภาคเหนือตอนบน. การประชุมวิชาการวิจัยรำไพพรรณี ครั้งที่ 6. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พัชสิริ ชมพุกำ. (2553). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ . กรุงเทพมหานคร :
สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และ สุรัชย์ อุดมอ่าง. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อ
ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย .วารสารวิทยาการจัดการ.
28 (1), 49-63.
- เรวัฒน์ ชาตรีวิศิษฐ์ ศรินทร ภูจินดา อาทิตา ชูตระกูล นันทน์ภัส จินานุรักษ์ พิมพ์ชนก พ่วง
กระแสด และ วรพจน์ นิลจุ. (2553). Strategic Management. กรุงเทพฯ : ถังทรัพย์การพิมพ์.



วัลย์ลักษณ์ อัครีรวงศ์ และวริยา ปานปรุง (2559). การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่าง
ยั่งยืนในโซ่อุปทานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
รายงานการวิจัยเสนอต่อสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา, กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม
และไอเท็กซ์.

ศุภชัย เหมือนโพธิ์ . (2559).การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการชุมชน ตามแนวคิดเศรษฐกิจ
สร้างสรรค์. ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ศุภณัฐ ชูชินปราการ. (2003). กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขัน. วารสาร Quality,
10 (74), 32-35.

สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์. (2555). ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถของผู้ประกอบการ
ต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย .วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต .
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.

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

สุวรรณี อนันตสายนนท์ . (2004). กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน . วารสาร
Quality. 11 (83), 12.

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

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.

Chang D. (1996). Application of the extent Analytic Method on Fuzzy AHP. European
Journal of Operational Research. 95, 649-655.

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.



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.

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

Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nation: with a New Introduction*. London: Macmillan.

Saaty, T. L. (1996). *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*. RWS Publications, Pittsburgh.

Saaty, T. L. (2001). *Making with Dependence and Feedback*. 2nd edition, RWS Publication.

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.

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>.

Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy Sets. *Information Control*. 8, 338–353.



ภาคผนวก ก

ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย



**ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
โดยใช้กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์ แบบพีซีซี**

ความได้เปรียบในการแข่งขัน
1. ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน (Cost)
1.กิจการของท่านเสนอราคาที่เหมาะสมแก่ลูกค้า
2.กิจการของท่านเสนอราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง
3.กิจการของท่านมีความสามารถในการผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
4.กิจการของท่านมีต้นทุนการผลิตที่แข่งขันได้
5.กิจการมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
2. ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick response)
1.กิจการของท่านมุ่งเน้นปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
2.กิจการของท่านสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตามเวลาที่นัดหมายและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด
3.กิจการของท่านมีจำนวนพนักงานที่เพียงพอเหมาะสม
4.กิจการของท่านสามารถนำสินค้าสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็วกว่าค่าเฉลี่ยของคู่แข่ง
5.กิจการของท่านมีการจัดอบรมให้ความรู้ในด้านต่างๆ แก่บุคลากรภายในอย่างต่อเนื่อง
3. ด้านการส่งมอบที่เชื่อถือได้ (Delivery dependability)
1.กิจการของท่านตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าอย่างรวดเร็ว
2.กิจการของท่านสามารถส่งสินค้าได้ตรงตามเวลาที่ตกลงกับลูกค้า
3.กิจการของท่านสามารถส่งสินค้าสามารถส่งมอบสินค้าที่เชื่อถือได้
4. ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus market)
1.กิจการมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการขายและให้บริการ
2.กิจการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เฉพาะได้ดีกว่าลูกค้าโดยทั่วไป
3.กิจการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มเพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญก่อนการขยายไปสู่ตลาดอื่น
4.กิจการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปได้ทันเวลา
5. ด้านความแตกต่าง (Differentiate)
1.กิจการของท่านนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง
2.กิจการของท่านนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มากกว่าคู่แข่ง
3.กิจการของท่านนำเสนอนวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ
4.กิจการของท่านนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีรูปลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง



ภาคผนวก ข

ประวัตินักวิจัย



ประวัติส่วนตัวหัวหน้าโครงการ

ชื่อ-สกุล รองศาสตราจารย์ ดร.วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์

ตำแหน่งปัจจุบัน รองศาสตราจารย์

ประวัติการศึกษา

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

สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษแตกต่างจากวุฒิการศึกษา) 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 “การวัดประสิทธิภาพโรงงานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับการเตรียมเส้นใยสิ่งทอด้วยวิธีโอบล้อมข้อมูล”	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับการประชุมวิชาการด้านการวิจัยดำเนินงานแห่งชาติ ประจำปี 2559 (วันที่ 24-25 มีนาคม 2559)

ทุนการศึกษา

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