

กลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียน  
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค New Normal



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียน  
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค New Normal

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2566



*S. Iatt.*

นางสาวสอางค์ โฉม มณฑลกุลชาติ  
ผู้วิจัย

*K. Iann*

รองศาสตราจารย์กัญญาภัคส์ ปันจยีสี่,  
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

*Vienna. Kachorny.*

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักรธรรม,  
Ph.D.  
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล

*K. Nattapan*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฐิษฐพันธ์ กองบัวใหม่,  
Ph.D.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค New Normal

## BUSINESS STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF LISTED COMPANIES IN THE NEW NORMAL

สอวคั้โนม มณฑลกุลชาติ 6450304

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาข, Ph.D., รองศาสตราจารย์ กัญญาภัสส์ ปันจยสีห์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐพันธุ์ กองบัวใหม่, Ph.D.

### บทคัดย่อ

งานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์ในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ One-Way ANOVA และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบของกิจการ เงินทุนจดทะเบียน ระยะเวลาการดำเนินการ ต่างกัน จะมีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ที่ไม่แตกต่างกัน และด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ: กลยุทธ์ทางธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการ

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษางานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา และความอนุเคราะห์ของผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D. อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ทำการศึกษาวิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์กัญญาภัสส์ ปันจยสิทธิ์, Ph.D. ประธานกรรมการสอบและกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณัฐพันธุ์ กองบัวใหม่, Ph.D. ที่ได้ให้ความกรุณา ในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของงานวิจัย รวมทั้งเสียสละเวลาในการเป็นกรรมการสอบในครั้งนี้ และขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ และมอบความดีทั้งหมดนี้ให้แก่ คุณพ่อ คุณแม่ พี่น้อง เพื่อนที่แสนดี และคณะครู-อาจารย์ ที่ให้การสนับสนุนและประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ และเพื่อน ๆ ทุกคนที่เป็นกำลังใจเสมอมาตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ หากการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ขาดตกบกพร่อง หรือไม่สมบูรณ์ประการใด ผู้วิจัยขอกราบขอภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สวางค์ไฉม มณฑลกุลชาติ

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคำย่อ  | ค    |
| กิตติกรรมประกาศ  | ง    |
| สารบัญ   | จ    |
| สารบัญตาราง  | ช    |
| สารบัญภาพ  | ฉ    |
| บทที่ 1 บทนำ   | 1    |
| 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา                                      | 1    |
| 1.2 คำถามของการศึกษา   | 6    |
| 1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา  | 6    |
| 1.4 ขอบเขตงานวิจัย   | 6    |
| 1.5 กรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา                                    | 8    |
| 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                      | 9    |
| บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                        | 10   |
| 2.1 แนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง          | 10   |
| 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  | 29   |
| 2.3 ตารางสรุปแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง | 34   |
| 2.4 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                 | 35   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย   | 43   |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง  | 43   |
| 3.2 เครื่องมือการวิจัย   | 43   |
| 3.3 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย                          | 45   |
| 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล  | 46   |
| 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล   | 46   |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 4 ผลการศึกษา  | 48   |
| 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม  | 49   |
| 4.2 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์   | 51   |
| ธุรกิจ  | 51   |
| 4.3 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อส่วนประสมทางการตลาด   | 54   |
| 4.4 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน  | 58   |
| 4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal | 60   |
| บทที่ 5 อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ   | 71   |
| 5.1 บทสรุปผลการวิจัย  | 71   |
| 5.2 การอภิปรายผล  | 73   |
| 5.3 ข้อเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์  | 75   |
| 5.4 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัย   | 76   |
| 5.5 ข้อเสนอแนะงานวิจัยต่อเนื่อง   | 76   |
| บรรณานุกรม  | 77   |
| ภาคผนวก ก แบบสอบถามงานวิจัย   | 79   |
| ประวัติผู้เขียน   | 99   |

## สารบัญตาราง

| ตาราง   | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง  | 34   |
| ตารางที่ 2.2 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง   | 36   |
| ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรูปแบบของกิจการ                                     | 49   |
| ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน                                    | 49   |
| ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาการดำเนินการ                                | 50   |
| ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร        | 51   |
| ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ        | 52   |
| ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่       | 53   |
| ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์                      | 54   |
| ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดด้านราคา                           | 55   |
| ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย           | 56   |
| ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด. 57        |      |
| ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ต้นทุน | 57   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง   | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างควม<br>ได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง   | 59   |
| ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างควม<br>ได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว   | 60   |
| ตารางที่ 4.14 แสดงการทดสอบความแตกต่างระหว่างรูปแบบของกิจการกับการสร้างควม<br>ได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย<br>ในยุค new normal (F-test)   | 61   |
| ตารางที่ 4.15 แสดงการทดสอบความแตกต่างระหว่างเงินทุนจดทะเบียนกับการสร้างควมได้เปรียบ<br>ทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new<br>normal (F-test)   | 62   |
| ตารางที่ 4.16 แสดงการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาการดำเนินการกับการสร้างควม<br>ได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย<br>ในยุค new normal (F-test)                                    | 63   |
| ตารางที่ 4.17 ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Model Summary)   | 64   |
| ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแบบ (Anova)   | 64   |
| ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยด้านกลยุทธ์<br>ธุรกิจ ที่มีต่อการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาด<br>หลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal     | 65   |
| ตารางที่ 4.20 ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Model Summary)   | 67   |
| ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแบบ (Anova)   | 67   |
| ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยด้านส่วน<br>ประสมทางการตลาดที่มีต่อการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจ<br>ทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal | 68   |



## สารบัญรูปภาพ

| ภาพ                                      | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา   | 8    |
| ภาพที่ 5.1.1 ผลการวิจัยด้านประชากรศาสตร์ | 72   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในปัจจุบันนี้องค์การต่าง ๆ ในประเทศไทยและทั่วโลกต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรุนแรงเพราะสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด - 19 ดูเหมือนจะหนักหนาสาหัสกว่าทุกวิกฤติที่ผ่านมา ดังนั้นแต่ละองค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการทำงาน และการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อันเนื่องมาจากโรคระบาดโควิด - 19 ที่แพร่ระบาดทั่วโลกมากกว่าครึ่งปี มีผู้ติดเชื้อเป็นจำนวน 100 กว่าล้านคน โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ยังน่าเป็นห่วงเพราะมีจำนวนผู้ติดเชื้อสูงสุด (ธนรัชต์ ผลิพัฒน์, 2563) และความคืบหน้าของการฉีดวัคซีนในประเทศต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยยับยั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดนี้ได้หากมองข้ามไปในอนาคตช่วงหลังวิกฤติโควิด - 19 ถึงเศรษฐกิจไทย รวมถึงบริบทของสังคมและความปกติใหม่ (New Normal) ที่จะเปลี่ยนไปอย่างไร เพื่อรับมือกับวิกฤติโควิด - 19 ครั้งนี้ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็น “วิกฤติที่ไม่เหมือนวิกฤติใดในอดีต (This Time is Really Different)” โดยมีรูปแบบของการเกิดที่ต่างจากวิกฤติอื่นในอดีตเริ่มต้นจากการแพร่ระบาดอย่างรวดเร็วของไวรัสโควิด - 19 กลายเป็นมหาวิกฤติทางสาธารณสุขโลก ภาครัฐในหลายประเทศต้องใช้มาตรการล็อกดาวน์ครั้งใหญ่ (Great Lockdown) เพื่อจำกัดการแพร่ระบาดที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของผู้คนและทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยหยุดชะงักพร้อมกัน (Global Simultaneous Shocks) กิจกรรมการผลิตที่หยุดชะงักพร้อมกับรายได้และกำลังซื้อที่ลดลงโดยความรุนแรงของสถานการณ์ลุกลามเป็นวิกฤติทางเศรษฐกิจในลักษณะพิเศษคือ เป็นวิกฤติทั้งด้านอุปทานและอุปสงค์พร้อมกัน (Brinca, P. et al, 2020)

ในปัจจุบันธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนเรื่องการจัดการความเสี่ยงและนำไปประยุกต์ใช้ยามวิกฤติเพื่อหาวิธีตั้งรับและพาธุรกิจให้อยู่รอด 4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงเมื่อเกิดวิกฤติ ดังนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564)

#### 1. การตอบสนองอย่างทันที่วงที่ต่อสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น (Emergency Response)

ธุรกิจควรเตรียมแผนตอบสนองเหตุการณ์แบบลับพลันให้ได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ เพราะอาจมีผลต่อสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยของลูกค้า พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึง

ประเมินสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ (1) การดำเนินธุรกิจ (Business Operation) ว่าทำอย่างไรการส่งมอบสินค้าหรือบริการจึงจะสามารถทำได้ต่อเนื่อง และมีแผนสำรองหากเกิดเหตุฉุกเฉินในระดับต่างๆ (2) ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่ต้องจัดการให้มั่นใจว่าการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การขนส่งสินค้า การให้บริการ และการดูแลหลังการขาย จะไม่สะดุด หรือมีแผนป้องกันความเสี่ยงตลอดห่วงโซ่อุปทานเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต และสุดท้าย (3) สภาพการเงิน (Financial Status) ที่ต้องมั่นใจว่าจะมีเงินสำรองเพียงพอในการดำเนินงานให้ผ่านพ้นช่วงวิกฤตไปได้

## 2. กระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของบริษัท (Crisis Management)

บริษัทต้องวาง โครงสร้างหรือตั้งทีมงานรับมือภาวะวิกฤต รวมทั้งมีกระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก เช่น สร้างช่องทางสื่อสารออนไลน์ทดแทนช่องทางปกติที่ไม่สามารถใช้งานได้ มีระบบสำรองเรียกใช้ข้อมูลสำคัญ สามารถจัดการและป้องกันข้อมูลสำคัญได้ เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีแผนปรับตัวหรือปรับแผนธุรกิจ (Re-business Model) ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้ธุรกิจเดินต่อไปได้และเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ปรับรูปแบบผลิตสินค้าและบริการ วิธีจัดส่ง ช่องทางจัดจำหน่ายหรือให้บริการ เป็นต้น

## 3. การบรรเทาผลกระทบ และดูแลผู้มีส่วนได้เสียรอบด้าน (Impact Mitigation)

บริษัทควรประเมินผลกระทบที่อาจเกิดกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก รวมถึงหาหนทางบรรเทาและดูแลผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น เพื่อป้องกันไม่ให้อ่อนกลับมาให้ธุรกิจได้รับผลกระทบตามไปด้วย หรือได้รับผลกระทบแต่น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันให้รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถผ่านพ้นเหตุการณ์ไปได้ร่วมกัน

## 4. การวางแผนฟื้นฟู ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 (Business Recovery)

บริษัทต้องมีแผนฟื้นฟูธุรกิจตามลำดับความสำคัญเพื่อให้กลับมาเป็นปกติโดยเร็ว เช่น ฟื้นฟูระบบบริหารจัดการที่หยุดชะงัก ฟื้นฟูความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นของลูกค้า ฟื้นฟูช่องทางการสื่อสารที่เสียหาย รวมทั้งทำความเข้าใจและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตใหม่ในอนาคต (New Normal) อาจเกิดขึ้นหลังวิกฤต จากนั้นให้วางแผนรับมือในระยะยาวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน การบริหารความเสี่ยงถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของหลักการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืน บริษัทต้องตระหนักว่าหากต้องเจอเหตุวิกฤตครั้งต่อไป จะต้องปรับให้เร็ว ต้องวางรากฐานให้ธุรกิจ

แข็งแกร่งเพื่อฟื้นฟ้าสถานการณ์วิกฤติไปได้ เปรียบเสมือนเป็น “วิตามิน” ที่ช่วยเสริมภูมิคุ้มกันให้ธุรกิจแข็งแกร่งขึ้น

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ หลายแห่งสามารถปรับตัวดำเนินงานได้ต่อเนื่อง ตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงได้สำรวจตัวแทนบริษัทจดทะเบียนจำนวน 57 รายครอบคลุม 8 กลุ่มอุตสาหกรรม พบว่าบริษัทสามารถปรับตัวได้ดี สามารถใช้กลยุทธ์และแนวทางด้านความยั่งยืนมารับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้จริง ช่วยลดความเสี่ยง เสริมศักยภาพธุรกิจ ซึ่งพอสรุปได้เป็น 4 กลยุทธ์ปรับตัวสู้วิกฤต COVID-19 ของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ดังนี้

#### 1. สร้างขวัญกำลังใจ ห่วงใยคุณภาพชีวิต (Happy Employees)

พนักงานเป็นกลไกหลักสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ การดูแลคุณภาพชีวิตของพวกเขาในช่วง COVID-19 จึงเป็นเรื่องสำคัญ เช่น สุขอนามัย การจัดหาหน้ากากอนามัย เจลแอลกอฮอล์ หรือถุงยังชีพ ให้แก่ผู้มีความเสี่ยง หรือมอบประกันชีวิตประกันสุขภาพ COVID-19 ให้ทั่วถึง การให้ทำงานแบบเว้นระยะห่าง (Social Distancing) หรือให้ทำงานที่บ้าน (Work from Home) เพื่อป้องกันการติดเชื้อ การสื่อสารจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอจะช่วยสร้างขวัญกำลังใจ มองวิกฤตเป็นโอกาสว่า ในสถานการณ์นี้นับว่าเวลาที่ดีให้พนักงานพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และคิดวิธีลดขั้นตอนหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

#### 2. ปรับตัวรับสถานการณ์ (Product & Service Reform)

กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ ส่วนใหญ่ต้องปรับรูปแบบการให้บริการ เช่น โรงแรมปรับห้องพักสำหรับนักท่องเที่ยวเป็นที่พักสำหรับผู้กักตัว (State Quarantine) โรงภาพยนตร์ให้บริการชมภาพยนตร์ผ่านระบบออนไลน์ (Cinema Online) และขายอาหารทานเล่นกับของที่ระลึกแทน บริษัทจำหน่ายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เปลี่ยนขายโน้ตบุ๊กเป็นให้เช่าใช้ทำงานที่บ้าน แม้แต่โรงพยาบาลก็ปรับเพิ่มบริการผ่านโทรศัพท์หรือวิดีโอคอล (Telemedicine) ผู้ป่วยไม่ต้องมาโรงพยาบาลและจ่ายยาแบบขับรถมารับ (Drive thru) เพื่อลดการสัมผัส

กลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน ธุรกิจประกันภัยปรับกรมธรรม์จากประกันวินาศภัย มาเป็นประกันสุขภาพมากขึ้น และใช้เทคโนโลยีมาช่วยการขายที่สะดวกขึ้นไม่ต้องใช้ตัวแทนขาย ด้านธนาคารก็ปรับตัวพัฒนา Application อย่างก้าวกระโดดในช่วงนี้เพื่อตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนเป็นสังคมไร้เงินสด ลดการสัมผัสเงินและธนบัตร ลดความเสี่ยงรับเชื้อโรค ทำให้เกิด New Normal ของอุตสาหกรรมบริการและอุตสาหกรรมการเงินเข้าสู่บริการ Online Service Platform อย่างเต็มตัว

กลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร ได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและลบ ธุรกิจอาหารแห้งและอาหารกระป๋องได้รับผลดีช่วงแรกของการระบาด COVID-19 ส่วนร้านอาหารและอาหารปรุงสดได้รับผลกระทบจากการล็อกดาวน์เมือง ร้านถูกปิด มีการพัฒนาสินค้าใหม่หรือเพิ่มมูลค่าสินค้าด้วยการแปรรูปอาหารปรุงสำเร็จ และอาหารที่เก็บได้นานตอบโจทย์ผู้บริโภคช่วงกักตัว ธุรกิจผลิตอาหารเพิ่มมาตรการคุมเข้มเรื่องสุขอนามัยความสะอาดเพื่อให้ลูกค้ามั่นใจ ธุรกิจอาหารส่งออกปรับกลุ่มลูกค้าจาก B to B เป็น B to C ในประเทศมากขึ้นเพราะสถานการณ์การส่งออกน้อยลง และทำให้เกิด New Normal ของร้านอาหารที่ต้องเพิ่มช่องทาง Online Delivery Platform

กลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และวัสดุก่อสร้าง ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจชะลอตัวและการล็อกดาวน์เมือง ประสบปัญหาลูกค้าไม่ออกจากบ้านมาเยี่ยมชมโครงการเพราะกลัวติดเชื้อทำให้กระทบยอดขาย ธุรกิจต้องปรับตัวโดยเพิ่มช่องทางเยี่ยมชมโครงการบ้านและคอนโดแบบ 3D Visual Online แบบภาพเสมือนจริง และกระตุ้นยอดขายด้วยโปรส่วนลด ช่วยจ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ ยืดเวลาโอน ขยายงวดผ่อนให้ลูกค้า ผลกระทบยังมีในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างเช่นกัน งานที่น้อยลงทำให้ต้องปรับตัวให้บริการงานระบบแทนงานก่อสร้างที่ถูกระงับ เช่น บริการวางระบบไฟฟ้า ระบบสาธารณูปโภคให้บริการทั้งบ้านใหม่และบ้านเก่าเพื่อช่วยให้ธุรกิจอยู่รอด ส่วนธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่ยังมีงานอยู่ก็เจอปัญหาแรงงานต่างชาตินักกลับประเทศในช่วง COVID-19 จึงปรับตัวโดยใช้เทคโนโลยีและหุ่นยนต์ (Robot) ช่วยทำงานมากขึ้น ทำให้เกิด New Normal ของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างในอนาคตที่เราจะเห็นความเป็น Technology Driven Models มากขึ้น

กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค ในกลุ่มสินค้าแฟชั่น เครื่องสำอาง และเครื่องใช้ไฟฟ้าได้รับผลกระทบจากการปิดศูนย์การค้าจึงปรับช่องทางจัดจำหน่ายเป็น Online มากขึ้น และสินค้าแฟชั่นได้พลิกวิกฤตเป็นโอกาสหันมาผลิตหน้ากากอนามัยและถุงมือเพื่อตอบโจทยความต้องการของลูกค้าในสถานการณ์นี้ ซึ่ง New Normal ของอุตสาหกรรมอุปโภคบริโภคทุกธุรกิจจะเข้าสู่ Online Market Platform อย่างเต็มตัว

กลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ถือเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบเชิงบวกและพลิกวิกฤตเป็นโอกาสได้มากที่สุด เนื่องจากเกือบทุกธุรกิจต้องพึ่งพาช่องทาง Online Platform ในช่วง COVID-19 จึงเป็นโอกาสในการนำเสนอ Package บริการให้ทุกคนสามารถซื้อสินค้า ทำงาน เรียนรู้หรือฝึกอบรม หรือการประชุมหลายๆ ร้อยคนจากที่ไหนก็ได้ มีการพัฒนาระบบ Cyber Security ให้ลูกค้ามั่นใจมากขึ้น ทำให้เกิด New Normal การก้าวสู่ Working Everywhere Platform อีกทั้งช่วงกักตัวและ Social Distancing ประชาชนทั่วไปต้องการรับสื่อความรู้และบันเทิงต่างๆเพิ่มขึ้นมาก

### 3. ดูแลคู่ค้าให้ผ่านพ้นวิกฤตไปด้วยกัน (Supply Chain Management)

หลายธุรกิจมีการปรับงวดจ่ายเงินคู่ค้า (Credit term) ให้เร็วขึ้นเพื่อช่วยเหลือคู่ค้าให้มีสภาพคล่องรอดพ้นวิกฤตไปด้วยกัน นอกจากนี้ธุรกิจอุตสาหกรรมมีการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ตั้งแต่วางแผนการผลิตและจัดหาวัตถุดิบร่วมกับคู่ค้าไม่ให้ผลิตสินค้ามากเกินไปเกินความต้องการของตลาดในช่วง COVID-19 ช่วยทำให้คู่ค้าลดสินค้าค้าง Stock รวมทั้งการแชร์พื้นที่เก็บสินค้า เพิ่มโกดังเก็บสินค้าได้หลายจุด และบริหารสายขนส่งร่วมกัน ลดความเสี่ยงการขนส่งข้ามจังหวัดที่ถูกจำกัดเวลาการเดินทาง ทำให้คู่ค้าได้สินค้าตรงเวลาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย ซึ่ง New Normal ของธุรกิจอุตสาหกรรมคือการก้าวสู่ระบบ Warehouse Management Model

### 4. การเงินคล่อง ช่องทางอยู่รอด (Cash Flow Management)

ทุกธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับการบริหารกระแสเงินสดของธุรกิจมากขึ้น เนื่องจากสถานการณ์ ในช่วงวิกฤตนี้เศรษฐกิจชะลอตัว ธุรกิจหยุดชะงัก ยอดขายลดลง จำเป็นต้องทบทวนแผนการผลิต ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต้องตรวจสอบและวางแผนกระแสเงินสดอย่างใกล้ชิด ให้มั่นใจว่าบริษัทสามารถจัดการค่าใช้จ่ายจำเป็นต่างๆ ได้จนผ่านพ้นวิกฤต

ทั้งหมดนี้คือตัวอย่างแนวทางรับมือผลกระทบจาก COVID-19 ซึ่งเป็นสถานการณ์เร่งให้ธุรกิจต้องปรับตัวและกระตุ้นให้คำนึงถึงและทบทวนนำแนวทางพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนมาใช้ อย่างจริงจัง การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ การมองให้เห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและหาวางแผนรับมืออย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาว กล่าวคือต้องมีกลยุทธ์ธุรกิจที่ช่วยบริหารจัดการทั้งห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำด้วยหลักบรรษัทภิบาล และคำนึงถึงสังคมสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ธุรกิจเติบโตได้ในระยะยาว ซึ่งเห็นได้ว่าบริษัทจดทะเบียนหลายแห่งที่ได้รับผลกระทบครั้งนี้สามารถใช้กลยุทธ์ความยั่งยืนรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างแท้จริง

ดังนั้นจากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 จนคนในสังคมต้องเปลี่ยนวิถีของการดำรงชีวิต ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจและความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal เพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางในการประกอบการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจของบริษัทจดทะเบียน

ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ได้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

## 1.2 คำถามของการศึกษา

1.2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal มีอะไรบ้าง

1.2.2 กลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.3.1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

1.3.2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

## 1.4 ขอบเขตการศึกษา

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

### 1.4.1 ขอบเขตประชากรกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ข้อมูลในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ข้อมูลในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564) และได้กำหนด

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณของคอเครน (W.G. Cochran, 2520 อ้างถึงใน วริศรา แซ่ม  
ซ้อย. 2563) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนในการเลือกกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 หรือ 0.05 จากการคำนวณ  
จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 100 คน

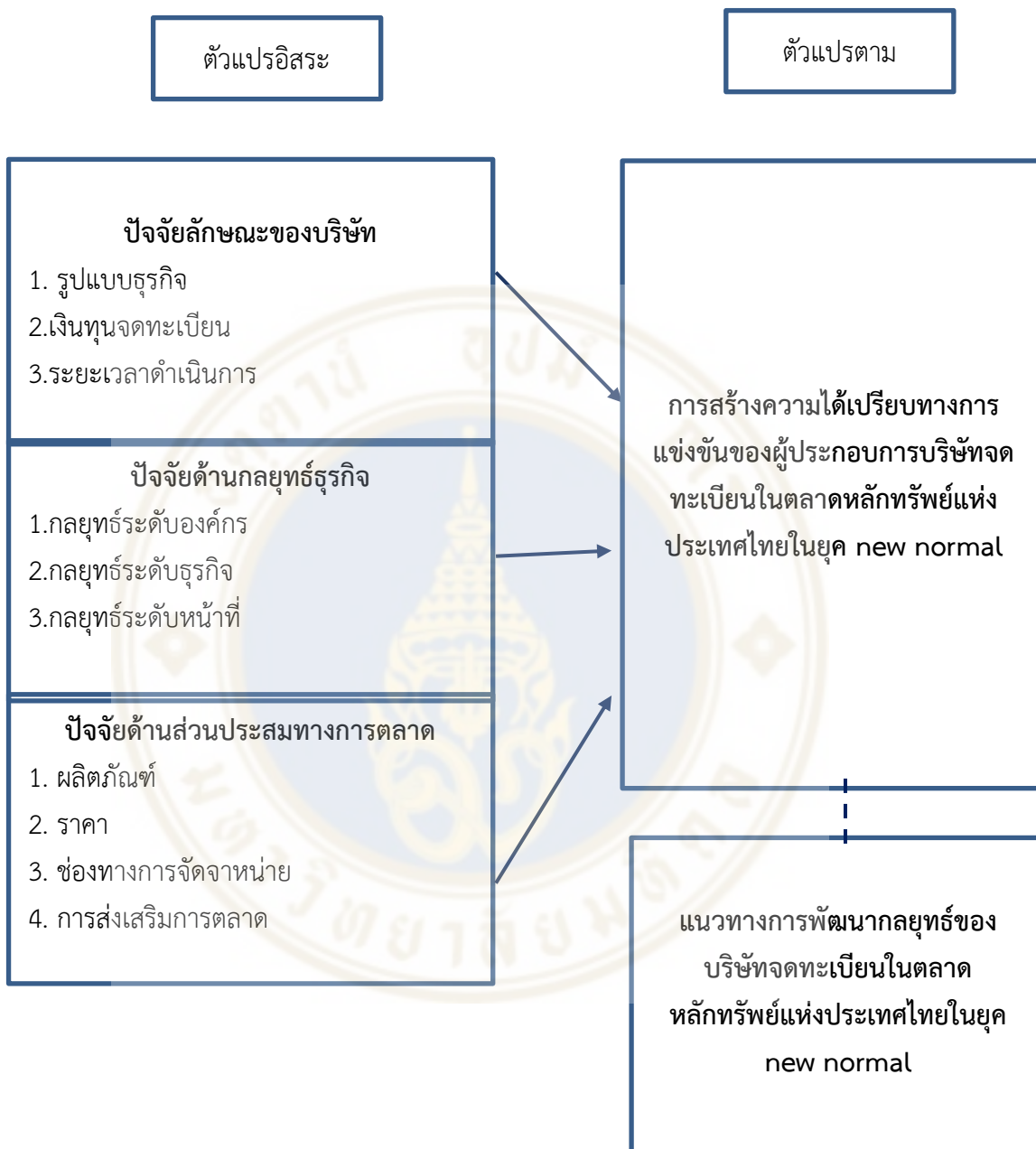
#### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรอิสระได้แก่

1. ปัจจัยลักษณะของบริษัท ประกอบด้วย รูปแบบธุรกิจ เงินทุนจดทะเบียน และ  
ระยะเวลาดำเนินการ
  2. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร กล  
ยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่
  3. ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดของกลยุทธ์ธุรกิจ ได้แก่ ผลិតภัณฑ์ ราคา ช่อง  
ทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด
- ตัวแปรตาม ได้แก่ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัท  
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal



## 1.5 กรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้ประกอบการในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ ไปเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ ตลอดจนการวางแผนการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานอย่างยั่งยืนต่อไป



## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
  - 2.1.2 แนวคิดความสามารถของผู้ประกอบการ
  - 2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ
  - 2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด
  - 2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับ New Normal กับธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์
- 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 ตารางสรุปแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

อลงกต ใหม่น้อย (2559) ได้อธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจไว้ดังนี้

1. **แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์** เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ดังนั้น

องค์การจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์การได้ ฉะนั้นองค์การจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์การเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย

ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์การ แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์การ หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์การให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

**2. หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์** การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้อย่างไรนั้น มีหลักสำคัญดังนี้

- การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การ และช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

- การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์การค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์การ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

- การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์การที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

- การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

- การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

- การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ

**3. องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์** การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

**- การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)**

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหาร

ตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย เป้าหมาย (Gold) คือ การบอกถึงสิ่งที่ต้องการปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

#### - การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength -S)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness -W)

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity -O)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น (Internal Analysis) จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

- การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) สามารถทำได้ โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร

- การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้า

ได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

- การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับ

คู่แข่ง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดลอมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่

สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment –P)

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment –E)

สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment –S)

สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment –T)

สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Poter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะช่วยให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

**การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance)** ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่ Economies of Scale ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้ ความแตกต่างของสินค้า Differentiation หรือ ขนาดของทุน Capital Requirement เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกภาระต้นทุนที่สูงมากในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวะการตอบโต้ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่าง ๆ

**การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer)** ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

**การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier)** ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับพลังการต่อรองนั้น

**การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute)** การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์กรต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจาก การละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้กิจการเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

**การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival)** คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์กร

**โอกาส :** การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

**อุปสรรค :** เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้องค์กร

- **การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)**



การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอะไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

#### - กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 – S Framework เป็นต้น

#### - กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit – SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

#### - กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่ว ๆ ไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด

What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

- ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นผู้นำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

- สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

- ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

- ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ หรือระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนด กลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น

- \* เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
- \* เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- \* เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว
- \* เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม
- \* เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

#### - การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการ

บริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

- ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
- ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

- ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วน of ระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

- การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั่นเองความสำเร็จขององค์การนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

#### - การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะมีข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิง

คุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรฐานวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับ การติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

### 2.1.2 แนวคิดความสามารถของผู้ประกอบการ

เดส ลัมพ์กิน และเทเลอร์ (Dess, Lumpkin and Taylor: 2005) ได้นำเสนอมิติความสามารถของผู้ประกอบการออกเป็น 5 ด้านได้แก่

1. ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) หมายถึง ความสามารถและความตั้งใจที่จะหาหนทางสร้างโอกาสให้แก่ตน เป็นคนที่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง และสามารถตัดสินใจได้ในภาวะบีบบังคับ
2. ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) หมายถึง การเป็นผู้มีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ และกรรมวิธีทางเทคโนโลยีใหม่ๆ
3. ความกล้าเสี่ยง (Risk taking) หมายถึง มีความกล้าเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่ กล้าเสี่ยงต่อสิ่งที่ตนไม่รู้ กล้าใช้ทรัพย์สินจำนวนมากของตนเข้าผูกพันในการก่อตั้งกิจการ และการกู้ยืมทรัพย์สินจำนวนมาก
4. ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ (Proactiveness) หมายถึงความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ คาดการณ์ปัญหา ความต้องการ หรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แสดงให้เห็นมุมมองของผู้ประกอบการถึงการคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะมาพร้อมกับนวัตกรรมใหม่ๆ หรือกิจกรรมใหม่ที่ต้องลองเสี่ยง
5. ความแกร่งในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) หมายถึง ความต้องการแข่งขัน ทำให้คู่แข่งเข้าสู่ตลาดเดียวกันได้ลำบาก ผู้ประกอบการมีความมุ่งมั่นสูงในความพยายามล้ำหน้า และทำการต่าง ๆ ให้เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด

ดังนั้นความสามารถของผู้ประกอบการมีปัจจัยต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดทำให้สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ว่า ผู้ประกอบการต้องติดตามการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมอย่างต่อเนื่องตลอดจนการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร เพื่อเชื่อมเข้ากับโอกาสทางการดำเนินธุรกิจ หรือปรับตัวให้ผ่านพ้นอุปสรรคหรือการคุกคามจากภายนอก

### 2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่นทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากกว่าคู่แข่ง (เรวัตน์ ชาติวิริษัญญ์และคณะ, 2553) การสร้างความมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุด คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมาก่อนที่จะเลียนแบบความสามารถของเราได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์กร ระบบการบริหารองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุดในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ก็คือ ความรู้ (Knowledge) ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมาด้วย การเรียนรู้ (Learning) และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้ได้ จากนั้นผู้บริหารต้องดึงเอาความรู้ต่าง ๆ ที่บุคลากรมีเพื่อมาสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้กับองค์กรต่อไป ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศขององค์กร ทั้ง 3 ด้าน คือ

1. ขายเป็นค่าที่ถูกลง (cost leadership) คือ ผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่า ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนก็คือ องค์กรสามารถผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งเปรียบเทียบกับประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น โดยปกติต้นทุนเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่มากและสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน คือ การที่ต้นทุนของสินค้าเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างต่ำเท่านั้นไม่เพียงพอแต่จะต้องเป็นต้นทุนส่วนรวมขององค์กรและของทุกผลิตภัณฑ์ที่ต่ำด้วยและผลดีของต้นทุนต่ำ ก็คือ บริษัทมีกำไรสูงกว่ากำไรปกติและขณะเดียวกันป้องกันคู่แข่งไม่ให้ลดราคาลง ป้องกันลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบกดดันในด้านราคาเพราะต้นทุนต่ำอยู่แล้ว

2. ขายเป็นค่าและให้บริการที่ดีกว่า (differentiation) คือ ขายเป็นค่าหรือให้บริการที่แตกต่าง คำว่า สินค้าและบริการที่แตกต่างไป

3. การตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง (quick response) คือ ความเร็วในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่รวดเร็วที่ส่งผลโดยตรงต่อลูกค้า การตอบสนองโดยรวดเร็วแสดงให้เห็นถึงการมีความยืดหยุ่นขององค์กร องค์กรที่ตอบสนองจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าไม่มีความยืดหยุ่นพอ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงก็ทำได้ยาก การตอบสนองอย่างรวดเร็วส่งผลไปถึงการสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้วย การตอบสนองอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดผลดีในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ให้ดีขึ้น การทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และการตอบคำถามของลูกค้าได้รวดเร็ว ผลดีเหล่านี้ทำให้องค์กรตั้งราคาได้สูงกว่าโดยลูกค้ายอมรับได้

ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael E. Porter: 2005) ที่กล่าวไว้ว่าหากต้องการให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้แล้ว จะต้องใส่ใจ 3 อย่างต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ต้นทุน (Cost Strategy)
2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiate Strategy)
3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Niche or Focus Strategy)

ดังนั้น จากแนวคิดของ เรวัตน์ ชาตรีวิศิษฐ์และคณะ (2553) ผู้วิจัยจะศึกษาการสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน 3 ประการ ดังที่กล่าวมาแล้ว

#### 2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด

Kotler (1997, หน้า 92) ได้กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง ตัวแปรหรือเครื่องมือทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ บริษัทมักจะนำมาใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย แต่เดิมส่วนประสมทางการตลาดจะมีเพียง 4 ตัวแปรเท่านั้น (4Ps) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) สถานที่หรือช่องทาง การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

เสรี วงษ์มณฑา (2542, หน้า 11) ได้กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง การที่กิจการมีสินค้าหรือบริการไว้ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคได้ ทั้งนี้ราคาอยู่ในระดับที่ผู้บริโภคยอมรับและมีความสามารถที่จะจ่าย มีช่องทางการจำหน่ายที่เหมาะสมลูกค้าสามารถเข้าถึงได้อย่างง่าย

สะดวกสบาย อีกทั้งมีความพยายามสูงใจเพื่อให้ลูกค้าเกิดความสนใจตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการอย่างถูกต้อง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552, หน้า80-81) ได้กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจด้านการบริการ ประกอบด้วยปัจจัย 4 ตัว (4Ps) คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด

### **ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)**

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่บริษัทนำเสนอขายเพื่อก่อให้เกิดความสนใจ โดยการบริโภคหรือการใช้บริการนั้นสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Armstrong and Kotler,2009,p.616) โดยความพึงพอใจที่เกิดขึ้นกับลูกค้าอาจเกิดจากสิ่งที่สัมผัสได้หรืออาจสัมผัสไม่ได้ โดยทั่วไปผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย สินค้า บริการ สถานที่ องค์กร บุคลากร ตลอดจนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องด้วย โดยผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์ (Utility) และมีคุณค่า (Value) ในสายตาลูกค้า จึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นเป็นที่ยอมรับและสามารถขายได้ในตลาด ทั้งนี้การตลาดและผู้บริหารต้องคำนึงและให้ความสำคัญในปัจจัยด้านต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ดังนี้

- 1) ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product/Service Differentiation) หรือความแตกต่างทางการแข่งขัน เพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าหรือบริการให้มีความโดดเด่นจากผู้ผลิตรายอื่น
- 2) องค์ประกอบหรือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product Component) เช่น รูปร่าง ลักษณะ บรรจุภัณฑ์ คุณภาพ ประโยชน์ เป็นต้น
- 3) การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในตำแหน่งของตลาดที่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้
- 4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เพื่อให้มีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในขั้นต่อ ๆ ไปได้อย่างแท้จริง

### **ด้านราคา (Price)**

ราคา หมายถึง จำนวนเงินที่ต้องจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรืออาจเป็นคุณค่าทั้งหมดที่ลูกค้ารับรู้ เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์จากการใช้สินค้าหรือบริการนั้น ๆ อย่างคุ้มค่ากับจำนวนเงินที่จ่ายไป (Armstrong & Kotler, 2009, p.616-617) ราคาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้กิจการมีรายได้ ราคาจึงอยู่ในรูปของจำนวนเงินที่ผู้ซื้อสินค้าจ่ายเพื่อให้ได้มาสินค้ามา ราคาจึงถก

กำหนดขึ้นมาจากมูลค่าของสินค้าหรือบริการ หากผู้ซื้อและผู้ขายกำหนดราคาสินค้าใกล้เคียงกันการซื้อขายก็ย่อมเกิดขึ้น ซึ่งกิจการควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา ดังนี้

- 1) สถานการณ์ สภาพ และรูปแบบของการแข่งขันในตลาด
- 2) ต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้า บริการ
- 3) คุณค่าที่รับรู้ได้ในสายตาลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
- 4) ปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกับสินค้านั้น

#### **ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)**

ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า บริการ รวมถึงวิธีการจะนำสินค้า บริการนั้น ไปยังผู้บริโภคเพื่อให้ทันต่อความต้องการ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ที่ต้องพิจารณาว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือใคร และควรกระจายสินค้า บริการผ่านช่องทางใดจึงจะเหมาะสมที่สุด โดยช่องทางการจัดจำหน่ายจะอยู่ในลักษณะสถานที่ของการจัดจำหน่ายและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้อย่างง่าย (TH business info, 2558)

- 1) จัดจำหน่ายสินค้าสู่ผู้บริโภคโดยตรง (Direct)
- 2) จัดจำหน่ายสินค้าผ่านผู้ค้าส่ง (Wholesaler)
- 3) จัดจำหน่ายผ่านผู้ค้าปลีก (Retailer)
- 4) จัดจำหน่ายสินค้าผ่านผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก (Wholesaler and Retailer)
- 5) จำหน่ายสินค้าผ่านตัวแทน (Dealer)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์ และศุภร เสรีรัตน์ (2541, หน้า337) ได้กล่าวว่า การเลือกทำเลที่ตั้ง (Location) ของธุรกิจนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างมากในธุรกิจบริการ เนื่องจากทำเลที่ตั้งนั้นจะเป็นตัวกำหนดกลุ่มลูกค้าที่จะมาใช้บริการ ดังนั้นสถานที่ให้บริการจึงควรครอบคลุมพื้นที่ในการให้บริการของกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด โดยลำดับความสำคัญของสถานที่ตั้งจะมีความสำคัญมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจบริการที่ดำเนินอยู่

#### **ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)**

การส่งเสริมการตลาด หมายถึง เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างความสนใจแก่ผู้บริโภคทั้งทางด้านความรู้สึก ความคิด และก่อให้เกิดความต้องการในการเลือกซื้อสินค้า บริการนั้น โดยสิ่งที่สามารถใช้ในการจูงใจลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้เกิดความต้องการหรือเพื่อเตือนความจำ กระตุ้นความต้องการในตัวผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่า การส่งเสริมการตลาดนั้นจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมของการซื้อผลิตภัณฑ์ (Etzel, Walker, & Stanton, 2007, p.677) ทั้งนี้ต้อง



ใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดเข้ามาช่วยบูรณาการ (Integrated Marketing Communication : IMC) ซึ่งในการเลือกใช้เครื่องมือนั้นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์และกลุ่มเป้าหมายควบคู่ไปด้วย โดยเครื่องมือในการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการประกอบไปด้วย 5 เครื่องมือดังนี้

1) การโฆษณา (Advertising) หมายถึง กิจกรรมในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อสร้างแรงจูงใจและเกิดความต้องการในผลิตภัณฑ์นั้น สามารถทำได้หลากหลายช่องทาง ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ ป้ายโฆษณา หนังสือพิมพ์ สื่อออนไลน์ ตามพฤติกรรมของผู้บริโภคเป้าหมาย

2) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) กิจกรรมทางการตลาดที่จะช่วยเพิ่มปริมาณการขายสินค้า บริการให้มากขึ้น แต่จะเป็นเพียงการกิจกรรมการส่งเสริมการขายในระยะเวลาสั้น มักจะจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงงานเทศกาลและวันสำคัญต่าง ๆ เพราะการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายบ่อยเกินไปอาจส่งผลให้กำไรต่อหน่วยลดลงอย่างมาก

3) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation : PR)

การให้ข่าว หมายถึง การนำเสนอแนวคิดของบุคคลที่มีต่อผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีทั้งรูปแบบของการจ่ายเงินเป็นค่าตอบแทน และไม่ต้องจ่ายเงินเป็นค่าตอบแทน

การประชาสัมพันธ์ หมายถึง การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ จากผู้ส่งสาร ไปยังผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

4) การขายโดยพนักงาน (Personal Selling) หมายถึง การส่งต่อข้อมูลผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าโดยตรงทำให้สามารถรับรู้ถึงความต้องการของลูกค้าได้โดยตรง มีทั้งการขายแบบสื่อสารทั้งสองทาง (Two-ways Communication) หรือการขายแบบเผชิญหน้า (Face to Face) โดยพนักงานจะมาให้บริการให้คำแนะนำในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และการไปเสนอสินค้าตามสถานที่ต่าง ๆ หากเกิดความสนใจก็จะสามารถปิดการขายได้ง่ายมากขึ้น

5) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) หมายถึง รูปแบบการส่งเสริมการขายด้วยการสื่อสารไปยังลูกค้าที่บริษัทมีข้อมูลการติดต่อส่วนตัวอยู่แล้ว โดยข้อมูลเหล่านี้ก็มักจะมาจากการที่ลูกค้ามาติดต่อหรือให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์ เมื่อมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือมีโปรโมชั่น ก็จะสามารถส่งข้อมูลดังกล่าวไปหาลูกค้าได้โดยตรง

ดังนั้น ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง ตัวแปรหรือเครื่องมือทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ นักการตลาดสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจได้

โดยสำหรับส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจบริการ ประกอบด้วยปัจจัย 4 ตัว คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด

### 2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับ New Normal กับธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ด้วยสถานการณ์ COVID-19 ประเทศของไทยที่ยังคงมีอย่างต่อเนื่อง แม้จะมีการประกาศมาตรการการล็อกดาวน์อย่างเข้มงวดหลายเดือน ประกอบกับปริมาณวัคซีนที่มีไม่เพียงพอ และการกระจายวัคซีนที่อาจจะไม่คึก ทำให้ออกผู้ได้รับวัคซีนในปัจจุบันของไทยยังไม่ได้ตามเป้าหมายเพื่อการเกิดภูมิคุ้มกันหมู่ ทำให้ตัวเลขอัตราการเสียชีวิตและติดเชื้อมีอยู่ในปัจจุบันนั้นยังอยู่ในระดับสูง อีกทั้งเศรษฐกิจไทยเองก็อยู่ในสภาวะอ่อนแอ สะท้อนได้จากการปรับประมาณการ GDP ของธนาคารแห่งประเทศไทยล่าสุดที่คาดการณ์การขยายตัวลดลงเหลือ 0.7% จากเดิมคาดไว้ที่ 1.8% รวมไปถึงแนวโน้มของค่าเงินบาทอ่อนค่า อันเป็นผลมาจากปัจจัยหลักที่ธนาคารกลางสหรัฐฯ อาจทยอยปรับลดมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ เนื่องจากภาพรวมเศรษฐกิจของสหรัฐฯ ฟื้นตัว ทำให้เงินสกุลดอลลาร์นั้นกลับมาแข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับเงินบาท และส่งผลกระทบต่อตลาดหุ้นไทย เป็นเหตุให้นักลงทุนต่างชาติมีการเทขายหุ้นไทยอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาที่ผ่านมา ส่งผลให้ช่วงเวลาปัจจุบันนี้การลงทุนในประเทศไทยมีความน่าสนใจน้อยเมื่อเทียบกับการลงทุนในประเทศที่รับมือกับสถานการณ์ COVID-19 ได้ดี และมีการฟื้นตัวจากการเปิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจภายในประเทศนั้น ๆ ในขณะที่ผลตอบแทนจากการลงทุนส่วนใหญ่ก็จะขึ้นอยู่กับมุมมองหรือความเห็นของนักลงทุน ต่อตัวหุ้นว่าอนาคตจะเป็นอย่างไรมากกว่าข้อเท็จจริงว่าผลประกอบการจะเป็นอย่างไรหรือบริษัทมีการจ่ายปันผลในปีแรกมากน้อยแค่ไหน

เมื่อเกิดเหตุการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19 อย่างเป็นวงกว้าง หนึ่งในมาตรการ สำคัญที่รัฐบาลทั่วโลกเลือกใช้ คือมาตรการล็อกดาวน์หรือการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) เพื่อบรรเทาปัญหาการแพร่ระบาดของโรค ในช่วงเริ่มต้นเดือนมีนาคม Toda (2020) ได้พยากรณ์จำนวนผู้ติดเชื้อสูงสุดจากอัตราการระบาดและอัตราการรักษาหายด้วยวิธี Susceptible-Infected-Recovered model (SIR) พบว่าแต่ละประเทศมีระยะเวลาในการแพร่เชื้อจากคนสู่คน เฉลี่ยที่ 3 วัน นับตั้งแต่ได้รับเชื้อ โดยจำนวนผู้ติดเชื้อมีแนวโน้มถึงจุดสูงสุดที่ร้อยละ 28 ของประชากร ทั้งหมด แต่จุดสูงสุดสามารถลดลงได้ถึงร้อยละ 6.2 ถ้ามีมาตรการควบคุมภายในเวลาที่เหมาะสม โดย ภายใต้มาตรการควบคุมดังกล่าว ทำให้ตลาดหุ้นตกลงชั่วคราวร้อยละ 50 ก่อนที่จะฟื้นตัวในลักษณะ W-shaped และเข้าสู่ช่วงตลาดหมี่ระดับกลาง

นอกจากนี้ Anderson, Heesterbeek, Klinkenberg, and Hollingsworth (2020) ได้ทดสอบจำลองสถานการณ์การแพร่เชื้อโควิด-19 เป็นระยะเวลา 12 เดือน พบว่าในช่วงเริ่มต้นของการระบาดมีผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวและเริ่มลดลงอย่างมีนัยสำคัญเมื่อมีมาตรการ ป้องกัน แต่มีความเสี่ยงที่จะมีการแพร่ระบาดอีกครั้งหากมีการผ่อนปรนมาตรการป้องกันในช่วงที่ผู้ Ref. code: 25636202110158UPT 10 ติดเชื้อลดลง สอดคล้องกับ Atkeson (2020) ; Lau et al. (2020) ; พบว่าการมีมาตรการป้องกัน ช่วยลดความเร็วในการแพร่กระจายของโรค และมีความเสี่ยงที่จะแพร่ระบาดอีกครั้งหากลดมาตรการ ป้องกันลง อย่างไรก็ดีตาม เปรียบเทียบอัตราการเพิ่มขึ้นของผู้ติดเชื้อระหว่างประเทศที่มีและไม่มี มาตรการปิดเมือง จากการเปรียบเทียบทั้งหมด 16 ครั้ง พบว่าอัตราเพิ่มขึ้นดังกล่าวเกือบจะไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ แต่งานวิจัยหลายชิ้นกลับเห็นตรงกันในเรื่องของมาตรการล็อกดาวน์ได้ส่งผล ต่อภาวะเศรษฐกิจถดถอย เนื่องจากการชะงักของกิจกรรมทางเศรษฐกิจส่งผลต่อการลดลงของความ ต้องการบริโภค (Demand shock) และความต้องการผลิต (Supply shock) เช่น Brinca, Duarte, and Faria-e-Castro (2020) พบว่ามีผลต่อฝั่งผู้ผลิตมากกว่าฝั่งผู้บริโภค เนื่องจากโรงงานหรือ สถานที่ทำงานปิดตัวลง และ Guerrieri, Lorenzoni, Straub, and Werning (2020) พบว่า กิจกรรมการผลิตที่หายไปทำให้ผลผลิตและค่าแรงที่ได้รับลดลง ดังนั้นแรงงานจึงลดการใช้จ่ายลงจน กระทบความต้องการบริโภคที่ลดลง และ เนื้อแพร่ เล็กเฟื่องฟู (2563) พบว่ากระทบต่อแรงงานและ ห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ถูกระงับการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางอ้อมต่อการลดการ บริโภคของกิจกรรมอื่น ๆ ที่ไม่ได้ถูกล็อกดาวน์

สำหรับด้านผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ Atkeson (2020) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าหาก ใช้มาตรการล็อกดาวน์เป็นเวลานานจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนทางเศรษฐกิจอย่างมหาศาล สอดคล้องกับ Acemoglu, Chernozhukov, Werning, and Whinston (2020) สนับสนุนว่าการล็อกดาวน์ ส่งผลกระทบต่อ GDP และได้ศึกษาความสมดุลระหว่างนโยบายปิดเมืองและไม่ปิดเมือง (Optimal policies) ผ่านโมเดล Multi-group SIR พบว่าการเพิ่มความเข้มงวดของมาตรการล็อกดาวน์ในกลุ่มเสี่ยงสูง โดยเฉพาะกลุ่มอายุ 65 ปีขึ้นไปซึ่งมีอัตราเสียชีวิตสูง และการงดการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มดังกล่าวจะช่วยให้ลดอัตราการเสียชีวิตโดยรวมได้ แต่ไม่ได้พูดถึงอัตราการติดเชื้อที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ซึ่งช่วยให้ สามารถลดความเข้มงวดในกลุ่มเสี่ยงต่ำ เพื่อให้ต้นทุนทางเศรษฐกิจโดยรวมลดลง อีกทั้งส่งเสริมเรื่อง มาตรการป้องกันอย่างตรวจเชิงรุกและกักกันกลุ่มผู้ติดเชื้อจะช่วยบรรเทาทั้งต้นทุนทางเศรษฐกิจและ อัตราการตายได้ Lin and Meissner (2020) สนับสนุนว่ามาตรการทำงานที่บ้านมีความสัมพันธ์ เล็กน้อยกับอัตราติดเชื้อที่ลดลง เพราะแม้ว่ามาตรการทำงานอยู่บ้านจะจำกัดกิจกรรม

ในสถานที่ ทำงานหรือรอบบริเวณสถานที่ทำงาน แต่กลับเพิ่มกิจกรรมในบริเวณที่พักอาศัยแทน และได้ เปรียบเทียบอัตราว่างงานระหว่างรัฐท้องถิ่นที่มีและไม่มีมาตรการทำงานที่บ้าน พบว่าอัตราว่างงาน ไม่ได้แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม Betcherman et al. (2020) มาตรการล๊อคดาวน์ได้ กระทบต่อความต้องการแรงงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่าการดำเนินนโยบายช่วยเหลือที่แตกต่างกันส่งผลต่ออัตราว่างงานที่แตกต่างกัน เช่น กรีซและกลุ่มประเทศยุโรปมีมาตรการป้องกันการไล่ ออก Ref. code: 25636202110158UPT 11 (Job protection) จึงมีอัตราว่างงานน้อยกว่า แต่อเมริกา และแคนาดากลับมีอัตราว่างงานสูงขึ้น เนื่องจากเน้นมาตรการช่วยเหลือทางด้านรายได้มากกว่า (Income support)

สำหรับด้านผลกระทบที่มีต่อตลาดหุ้น Noor et al. (2020) พบว่าตลาดหุ้น อินเดีย ตอบสนองต่อช่วงก่อนประกาศมาตรการล๊อคดาวน์ในผลตอบแทนสะสมเกินปกติเชิงลบ และ ตอบสนองหลังประกาศมาตรการล๊อคดาวน์ในผลตอบแทนสะสมเกินปกติเชิงบวก เนื่องจากมองว่า มาตรการช่วยเหลือการแพร่ระบาดของโรค สอดคล้องกับงานวิจัยหลายชิ้น เช่น Pandey and Kumari (2021) มองว่านักลงทุนฟื้นฟูความเชื่อมั่นที่มีต่อมาตรการล๊อคดาวน์ Narayan, Phan, and Liu (2021) ศึกษาผลกระทบของมาตรการตอบโต้ของรัฐบาล เช่น มาตรการล๊อคดาวน์ มาตรการงดเดินทาง และ มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ พบว่าทั้งสามมาตรการให้ผลเชิงบวกต่อตลาดหุ้น โดยเฉพาะมาตรการ ล๊อคดาวน์มีผลกระทบเชิงบวกมากที่สุด Huo and Qiu (2020) พบว่าหุ้นกลุ่มที่มีความผันผวนสูงและมี อัตราส่วน book to market ที่ต่ำจะมีผลตอบแทนที่แข็งแกร่งหลังมาตรการล๊อค ดาวน์ผ่านไปหนึ่งเดือน

การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างมาก ทำให้การ จับจ่ายใช้สอยและกำลังซื้อของประชาชนลดลง รวมทั้งหลายธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมและบริการ ต้องหยุดชะงักลง แม้จะมีมาตรการมาช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจต่อไป แต่มาตรการ ส่วนใหญ่เป็นเพียงมาตรการระยะสั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด แนวคิด 4Ps ในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ทันกับสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้บริโภค ในยุค New Normal ผู้ประกอบการอาจต้องปรับมาใช้แนวคิด 4Es เพิ่มเติม

แนวคิด 4Ps ว่าเป็นแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่เน้นที่ตัวสินค้าและบริการเป็นสำคัญ ประกอบด้วย (1) Product หรือตัวสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (2) Place หรือช่องทางที่ลูกค้าจะสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้ (3) Price หรือราคาที่ เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้าและ (4) Promotion หรือการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อสินค้า

และบริการ ซึ่งไม่ได้เจาะจงเฉพาะกิจกรรมส่งเสริมการขาย แนวคิด 4Ps นี้ถือเป็นแนวคิดพื้นฐานที่ทุก ๆ ธุรกิจจะต้องเผชิญในการประกอบธุรกิจ

อย่างไรก็ดี การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 เป็นปัจจัย “เร่ง” ให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงทำให้โลกดิจิทัลกลายเป็น New Normal ในชีวิตประจำวัน ข้อมูลจากบริษัทนีสเนิน (Nielsen) ระบุว่า ช่วงสถานการณ์ไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้ผู้บริโภคคุ้นชินกับการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ผู้บริโภคใช้โซเชียลมีเดียและแอปพลิเคชันแซทเป็นช่องทางหลักเพื่อรับข่าวสารมากขึ้น ดังนั้น แนวคิด 4Ps แบบเดิมอาจไม่เพียงพอ

หลายธุรกิจเริ่มต่อยอดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้มากขึ้น รวมถึงนำแนวคิด 4Es มาปรับใช้ด้วยเช่นกัน ซึ่งแนวคิดนี้ประกอบด้วย

(1) Product to Experience หรือประสบการณ์ของผู้ซื้อ เนื่องจากการผลิตสินค้าหรือบริการต่าง ๆ สามารถทำได้ง่ายเมื่อเทียบกับในอดีต โดยในปัจจุบันมีโรงงานที่รับจ้างผลิตสินค้า ทำให้เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องมีเงินทุนจำนวนมากเพื่อสร้างโรงงานถึงจะผลิตสินค้าได้ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบการต้องสร้างความแตกต่างและมากกว่าการเน้นที่ตัว Product ซึ่ง E ตัวแรกในแนวคิด 4Es นี้เน้นการมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคประทับใจในสินค้าและบริการ

(2) Place to Everyplace ที่ผ่านมาช่องทางที่ถูกค้าเข้าถึงสินค้าและบริการได้มีเพียงหน้าร้าน (offline) แต่ในปัจจุบันอินเทอร์เน็ตมีบทบาทมากขึ้น และกลายเป็น New normal ในชีวิตประจำวัน ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายทั้ง online และ offline ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหน้าเว็บไซต์ จัดจำหน่ายผ่าน online marketplace เช่น Lazada หรือ Shopee นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญไม่แพ้กันคือ ทางเลือกในการชำระเงินที่จะต้องสร้างความสะดวกให้กับลูกค้า เช่น ชำระเงินด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ระบบพร้อมเพย์หรือเก็บเงินปลายทาง เป็นต้น

(3) Price to Exchange จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทำให้ราคาของสินค้าและบริการไม่ได้เป็นตัวกำหนดว่าผู้ประกอบการจะสามารถขายสินค้าและบริการได้เสมอไป แต่การทำให้ผู้บริโภครู้สึกถึงความ “คุ้มค่า” ที่จะซื้อสินค้าและบริการ รู้สึกว่าสินค้านั้นมีคุณภาพเหมาะสมกับราคาที่จ่ายไปเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำธุรกิจในยุคนี้ และ

(4) Promotion to Evangelism การสื่อสารการตลาดที่เน้นตัวสินค้ามากเกินไปอาจไม่เหมาะกับบริบทปัจจุบัน แต่การสื่อสารที่เน้นให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีประสบการณ์ร่วม รู้สึกชื่นชอบและอยากเข้ามาทดลองหรือใช้บริการ และกลายเป็นการบอกปากต่อปาก ชักชวนเพื่อนมาใช้

ด้วยกันจะมีประสิทธิภาพในโลกยุคใหม่ เช่น ธุรกิจท่องเที่ยวและที่พัก สามารถสร้างความรู้สึกร่วมจากการตกแต่งห้องพัก เส้นทางท่องเที่ยวที่ไม่ควรพลาด สร้างแรงบันดาลใจให้อยากไปพัก โดยการตั้งราคาห้องพักที่จูงใจเป็นเพียงปัจจัยร่วมเท่านั้น

สามารถสรุปได้ว่าภายใต้สถานการณ์ New Normal ธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ควรนำแนวคิดส่วนประสมการตลาด 4Es ประกอบด้วยประสบการณ์ ความคุ้มค่า การเข้าถึงผู้บริโภค และการสร้างความสัมพันธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้เข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลนิภัทร์ ปทุมมา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจประกันภัย:กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทย ประกันภัย จำกัด (มหาชน) พบว่า อุตสาหกรรมประกันภัยรถยนต์มีส่วนแบ่งการตลาดที่ยังน้อยอยู่ เกิดจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากทั้งคู่แข่งรายเดิมและคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด และจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ภาวะทางการเมืองที่มีความผันผวนไม่แน่นอน ส่งผลทำให้ผู้บริโภคปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภคลดการใช้จ่าย รวมถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่เป็นจุดอ่อนของบริษัท ซึ่งหากไม่ดำเนินการแก้ไขจะส่งผลกระทบต่อบริษัทในอนาคต โดยสามารถสรุปเลือกกลยุทธ์ที่เลือกใช้ในแต่ละลำดับขั้น คือ กลยุทธ์ระดับองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโต โดยใช้กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ และพัฒนาการตลาด เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และขยายการเติบโตในอนาคต กลยุทธ์ระดับธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ บริการ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ในส่วนการวางกลยุทธ์ทางการตลาด โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้มีความชัดเจน และครอบคลุมรวมทั้งกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์กรรมวิธีใหม่ ช่องทางการจำหน่ายให้ทันสมัยกับยุคปัจจุบันและตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ในขณะที่เดียวกันกัลยาพัชร์ เลิศสกุลพันธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบจากการแข่งขันทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์ของ

ธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสร้าง  
 ความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อการตัดสินใจคือ ด้านการสร้างความแตกต่าง และปัจจัยที่  
 เลือกใช้เพราะสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ สอดคล้องกับงานวิจัยของณภัทร ทิพย์ศรีและคณะ (2558) ได้  
 ศึกษาเรื่องความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการ  
 เปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงรายพบว่า การจัดการตลาดเชิงกล  
 ยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านราคา  
 เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย มีผลกระทบทางบวกต่อความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันใน  
 เศรษฐกิจยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย ผล  
 การศึกษาที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์  
 ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจต่อไป  
 เกี่ยวข้องกับงานวิจัยของวิญญูวิจิตร แจ่มพลอย และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์  
 การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ใน  
 เขตอำเภอเมืองจังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้บริโภคมีพฤติกรรมในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟ  
 โดยพิจารณาจากรูปแบบการตกแต่งและบรรยากาศของร้าน สถานที่ตั้งร้าน คุณภาพและรสชาติของ  
 ผลิตภัณฑ์ และการบริการของพนักงานเป็นหลัก ผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อบ่อยที่สุดคือ กาแฟ  
 เย็น ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อขึ้นอยู่กับความชอบส่วนตัว และสูตรเฉพาะของแต่ละ  
 ร้านที่มีรสชาติตรงตามความต้องการของผู้บริโภค และสอดคล้องกับงานวิจัยของภาพิมล ชนรุ่งเจริญ  
 กิจและคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน  
 ของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม พบว่า กลยุทธ์ที่ใช้สร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการ  
 แข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream คือเจ้าของธุรกิจ ใช้กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การสร้าง  
 มูลค่าเพิ่มให้กับตราสินค้า และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพื่อเป็นแนวทางสร้างความสำเร็จได้เปรียบ  
 ทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่น ประโยชน์ที่รับจากงานวิจัยนี้คือ เจ้าของธุรกิจสามารถนำ  
 กลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากขึ้นจากการ  
 ที่สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จะทำให้ธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

รูปแบบความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ OTOP ที่เป็น SMEs ใน  
 ประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า (1) ทุนทางปัญญามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการ  
 แข่งขัน (2) ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน(3) ความ  
 เป็นผู้ประกอบการทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน (4) ความสามารถ

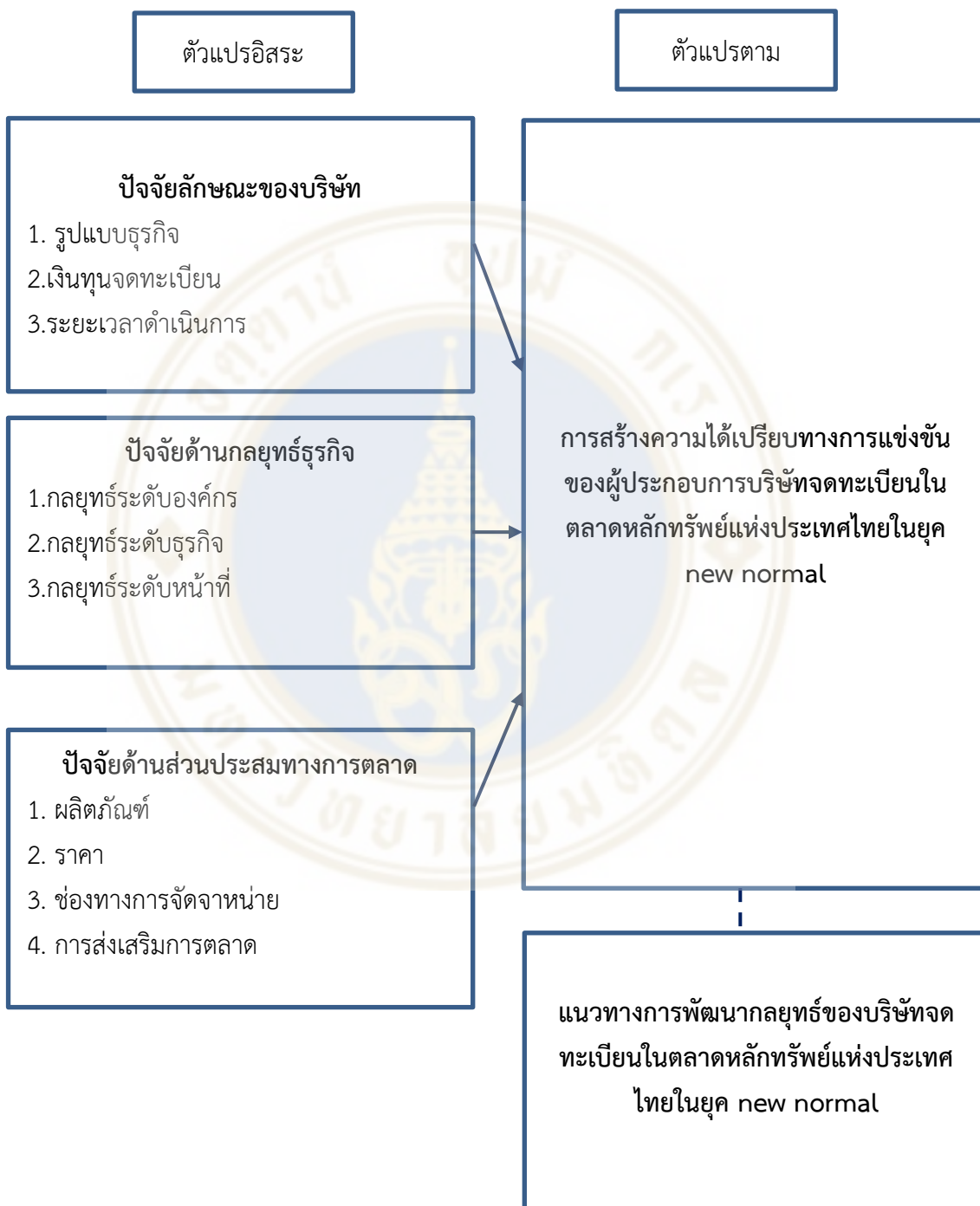
ทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ผลการยืนยันโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความสามารถทางการแข่งขันว่ามีความสัมพันธ์กัน มีความเป็นไปได้และความถูกต้อง (สุคใจ ผ่องแผ้ว และนุจรีภาคาศัตย์, 2559) และสอดคล้องกับงานวิจัยของปฏิพัทธ์ เพชรศิริและคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าค้าส่งในตลาดโบ๊เบ๊ กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า 1) ธุรกิจเสื้อผ้าค้าส่งในตลาดโบ๊เบ๊ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจรูปแบบเจ้าของคนเดียว 2) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน 3) กลยุทธ์ความคงที่เพื่อรักษาสภาพขนาดและการดำเนินการเสนอสินค้าหรือบริการเดิมในตลาดเดิมซึ่งการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกทางการแข่งขันทำให้ทราบถึงความได้เปรียบในธุรกิจทางด้านต้นทุนเพื่อป้องกันแรง กดดันทั้ง 5 ประการ ได้แก่ คู่แข่งในปัจจุบันคู่แข่งในอนาคตสินค้าทดแทนอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อและ อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

กลยุทธ์การพัฒนารได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนส่งสินค้าทางถนนภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งสินค้าทางถนน และการได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนส่งสินค้าทางถนน และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจของผู้ประกอบการกับการได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนส่งสินค้าทางถนน ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันกลยุทธ์ธุรกิจ และการได้เปรียบของผู้ประกอบการขนส่งทางถนน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง อยู่ในระดับมาก 2. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันภาพรวมและรายด้าน รวมถึงกลยุทธ์ธุรกิจภาพรวมและด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ในการพัฒนารได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนส่งสินค้าทางถนน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง อยู่ในระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (จิตาภา ง่วนเฮงเส็ง และ จิราภรณ์ ชันทอง, 2561) สอดคล้องกับงานวิจัยของกนกลักษณ์ หน่อทอง (2563) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายละเอียดในรายด้านพบว่า ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญของร้านค้าตั้งอยู่ที่เดิมที่มีอยู่แล้ว ไม่มีการเช่าพื้นที่ทำการขาย ร้านค้าอยู่ติดกับถนนใหญ่ ทำให้สะดวกในการเดินทางมาใช้บริการ มีที่จอดรถเพียงพอ ตลอดจนด้านการเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญในการให้บริการเปลี่ยน



กินสินค้าหากชำรุด และมีการจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ชัดเจนหยิบจับง่าย และในด้านการเป็นผู้นำ เฉพาะกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปได้ทันเวลาและมุ่งเน้นการนำเสนอสินค้าที่ดีกว่า ร้านค้าคู่แข่งในแต่ละตลาดเป้าหมาย และสอดคล้องกับเชษฐพงษ์ บุญยโพธิกุล และอัศวิน ปสุธรรม (2564) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจของบริษัท บีจี คอนเทนเนอร์ กล๊าส จำกัด (มหาชน) พบว่า กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มยอดขายและกำไร สามารถทำได้ บริษัทเน้นเพิ่มความหลากหลายของฐานลูกค้าโดยเพิ่มลูกค้าและตลาดใหม่ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ส่วนความเสี่ยงหลักในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ความเสี่ยงจากการพึ่งพากลุ่มลูกค้ารายใหญ่จำนวนมากน้อยราย ความเสี่ยงจากการลงทุนในธุรกิจใหม่ ความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบในราคาและปริมาณที่เหมาะสม ส่วนกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาด เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจของบริษัท บีจี คอนเทนเนอร์ กล๊าส จำกัด (มหาชน) ได้แก่ การทำให้บริษัทเกิดอำนาจต่อรองกับลูกค้ามากขึ้น การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ และการเจาะจงในตลาด

จากการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถแสดงให้เห็นเป็น  
กรอบแนวคิด ดังนี้



## 2.3 ตารางสรุปแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง

| ชื่อผู้แต่ง                        | ชื่อผลงาน   | แนวคิดและทฤษฎี   | สิ่งที่เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี   |
|------------------------------------|---|--|--|
| อลงกต ใหม่น้อย (2559)              | การบริหารจัดการอาชีวศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคใต้ | แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ                                  | องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์  |
| Michel Robert                      | ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์  | แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ                                  | ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ มี 4 ขั้นตอน คือ แรงขับเคลื่อน กรอบแนวคิดทางธุรกิจ ความเชี่ยวชาญขององค์กร และประเด็นสำคัญ   |
| เรวัฒน์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553) | ความได้เปรียบทางการแข่งขัน  | แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ | การสร้างความมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุด คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรือคู่แข่งต้อง |

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง                                      | ชื่อผลงาน                      | แนวคิดและทฤษฎี   | สิ่งที่เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี   |
|--|--------------------------------|--|--|
|  |                                |  | ใช้เวลาในการปรับตัวเองมากก่อนที่จะเลียนแบบความสามารถของเราได้  |
| ไมเคิล พอร์เตอร์<br>(Michael E. Porter:<br>2005) | กลยุทธ์ทางการแข่งขัน<br>ธุรกิจ | แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ | ธุรกิจสามารถแข่งขันได้แล้ว จะต้องใส่ใจ 3 อย่างต่อไปนี้<br>1. กลยุทธ์ต้นทุน (Cost Strategy)<br>2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiate Strategy)<br>3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Niche or Focus Strategy) |

## 2.4 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.2 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| ชื่อผู้แต่ง                     | ชื่อผลงานวิจัย  | วัตถุประสงค์ของงานวิจัย   | ขอบเขตการศึกษาวิจัย   | ระเบียบวิธีการศึกษา  | ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้  |
|---------------------------------|---|---|---|--|---|
| ชลนิกัทร ปทุมมา (2553)          | กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความสำเร็จได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันในธุรกิจประกันภัย:กรณีศึกษาบริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)                         | เพื่อศึกษากลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความสำเร็จได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันในธุรกิจประกันภัย:กรณีศึกษาบริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)                         | การเก็บข้อมูลภายในภายนอกของบริษัท และการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน และการสัมภาษณ์ตัวแทนขายประกันภัยรถยนต์ จำนวน 10 ราย | ใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา  | อุตสาหกรรมประกันภัยรถยนต์มีส่วนแบ่งการตลาดที่ยังน้อยอยู่ เกิดจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากทั้งคู่แข่งรายเดิมและคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด และจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ภาวะทางการเมืองที่มีความผันผวนไม่แน่นอน   |
| กัลยาพัชญ์ เลิศสกุลพันธ์ (2558) | กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบเทียบจากการแข่งขันทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการเครดิตประเภทสะสมไมล์ของธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร | เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบเทียบจากการแข่งขันทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการเครดิตประเภทสะสมไมล์ของธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร | ผู้ใช้บริการจำนวน 400 คน  | การวิเคราะห์ครั้งนี้ คือสถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติเชิงอนุมานใช้สถิติ Independent Samples t-test, One-Way Anova และ Pearson Product Moment Correlation เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย | ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มิได้ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาดด้านราคาและ ด้านการส่งเสริมการขายมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้บริการเครดิตประเภทสะสมไมล์เหมือนกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันด้านการสร้างแตกต่าง |

ตารางที่ 2.2 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง                              | ชื่อผลงานวิจัย   | วัตถุประสงค์ของงานวิจัย  | ขอบเขตการศึกษาวิจัย   | ระเบียบวิธีการศึกษา   | ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้  |
|--|--|--|---|---|---|
| ฉภัทร ทิพย์ศรี และคณะ (2558)             | ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย | เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย | ผู้ประกอบการธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการคัดสรรประจำปี 2555 ในจังหวัดเชียงราย จำนวน 288 ราย | สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ                                     | มีผลกระทบทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในเศรษฐกิจยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย  |
| สุดใจ ผ่องแผ้ว และนุจรีภาคา สัตย์ (2559) | รูปแบบความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ OTOP ที่เป็น SMEs ในประเทศไทย   | เพื่อศึกษาหาปัจจัยเชิงสาเหตุความสามารถทางการแข่งขันและตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถทางการ                          | ผู้ประกอบการ OTOP ที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 1,585 ราย                           | สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (structural equation | พบว่า (1) ทุนทางปัญญามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน (2)ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน(3) ความเป็นผู้ประกอบการทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการ |

ตารางที่ 2.2 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง                                  | ชื่อผลงานวิจัย  | วัตถุประสงค์ของงานวิจัย   | ขอบเขตการศึกษาวิจัย                            | ระเบียบวิธีการศึกษา  | ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้  |
|--|---|---|--|--|---|
|  |   | แข่งขัน และผลการดำเนินงาน   |  | modeling) โดยใช้โปรแกรม LISREL   | แข่งขัน (4)ความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน   |
| วิญญู ชาญพลอย และ วิโรจน์ เจริญลักษณ์ (2559) | กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านค้ากาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดราชบุรี | เพื่อศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านค้ากาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดราชบุรี | ผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟ จำนวน 32 ราย           | การนำข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่ในแต่ละครั้งมาลำดับเหตุการณ์ เรียงเรียงวิเคราะห์ และพรรณนา | รูปแบบการตกแต่งและบรรยากาศของร้าน สถานที่ตั้งร้าน คุณภาพและรสชาติของ ผลิตภัณฑ์ และการบริการของพนักงานเป็นหลัก ผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อมากที่สุดคือ กาแฟเย็น ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อขึ้นอยู่กับความชอบส่วนตัว และสูตรเฉพาะของแต่ละร้านที่มีรสชาติตรงตามความต้องการของผู้บริโภค |
| ภาพิมล ชนรุ่งเจริญกิจและคณะ (2560)           | กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ   | เพื่อศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการ   | เจ้าของธุรกิจร้าน Mr.Ice Cream ในจังหวัดนครปฐม | นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และจากการสังเกตร่วมด้วย มาจำแนก                               | แนวทางสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่น   |

ตารางที่ 2.2 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง                     | ชื่อผลงานวิจัย   | วัตถุประสงค์ของงานวิจัย  | ขอบเขตการศึกษาวิจัย  | ระเบียบวิธีการศึกษา  | ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้   |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|
|                                 | ร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม   | แข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม   |  | เป็นประเด็นและหัวข้อแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน โดยใช้วิธีการบรรยายเชิงพรรณนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ | สภาพแวดล้อมภายนอกทางการแข่งขัน ทำให้ทราบถึงความได้เปรียบในธุรกิจทางด้านต้นทุนเพื่อป้องกันแรงกดดันทั้ง 5 ประการ ได้แก่ คู่แข่งในปัจจุบัน คู่แข่งในอนาคตสินค้าทดแทนอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อและ อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ |
| ปฎิพัทธ์ เพชรศิริ และคณะ (2560) | รูปแบบและกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าสั่งในตลาดโบ๊เบ๊ กรุงเทพมหานคร | ศึกษากลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งสินค้าทางถนน และการได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนส่งสินค้าทางถนน และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ | ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจค้าส่งเสื้อผ้าในตลาด โบ๊เบ๊ จำนวน 3 ราย | วิเคราะห์เนื้อหา สรุปผลการศึกษา และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบการพรรณนาความ                                 | กลยุทธ์การแข่งขันภาพรวมและรายด้าน รวมถึงกลยุทธ์ธุรกิจภาพรวมและด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ในการพัฒนาการได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนส่งสินค้าทางถนน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง อยู่ในระดับสูง                          |



ตารางที่ 2.2 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง  | ชื่อผลงานวิจัย   | วัตถุประสงค์ของงานวิจัย  | ขอบเขตการศึกษาวิจัย  | ระเบียบวิธีการศึกษา   | ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้  |
|--|--|--|--|---|---|
|  |  | ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจของผู้ประกอบการกับการได้เปรียบทางการแข่งขัน            |  |   |   |
| จิตภา งามวงเสง<br>เส็ง และ จิราภรณ์<br>ขันทอง (2561) | กลยุทธ์การพัฒนาการ<br>ได้เปรียบทางการแข่งขัน<br>ของธุรกิจขนส่งสินค้า<br>ทางถนนภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง | ศึกษากลยุทธ์สร้างความ<br>ได้เปรียบในการแข่งขัน<br>ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม<br>ในจังหวัดเชียงใหม่ | ผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจ<br>ขนส่งสินค้าทางถนน<br>ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ตอนล่าง ที่จ<br>ทะเบียนเป็น<br>ผู้ประกอบการขนส่งใน<br>ส่วนของการบรรทุก<br>ระหว่างประเทศกับ<br>กรมการขนส่งทางบก<br>จำนวน 307 ราย | วิเคราะห์<br>เนื้อหา สรุปผลการศึกษา<br>และนำเสนอผลการศึกษา<br>ในรูปแบบการพรรณนา<br>ความ | กลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการ<br>แข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง<br>เมื่อพิจารณารายละเอียดในรายด้าน<br>พบว่า ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน<br>ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญของ<br>ร้านค้าตั้งอยู่พื้นที่เดิมที่มีอยู่แล้ว ไม่มี<br>การเช่าพื้นที่ทำการขาย ร้านค้าอยู่ติดกับ<br>ถนนใหญ่ ทำให้สะดวกในการเดินทาง<br>มาใช้บริการ มีที่จอดรถเพียงพอ<br>ตลอดจนด้านการเป็นผู้นำด้านความ |

ตารางที่ 2.2 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง              | ชื่อผลงานวิจัย   | วัตถุประสงค์ของงานวิจัย  | ขอบเขตการศึกษาวิจัย                             | ระเบียบวิธีการศึกษา   | ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้  |
|--------------------------|--|--|---|---|---|
|                          |  |  |   |   | แตกต่างผู้ตอบแบบสอบถามให้<br>ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง  |
| กนกลักษณ์ หน่อทอง (2563) | กลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ | เพื่อศึกษากลยุทธ์ธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจของบริษัท บีจีคอนเทนเนอร์ กล๊าส จำกัด (มหาชน) | ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจำนวน 200 ราย | วิเคราะห์เนื้อหา สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบการพรรณนาความ | กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มยอดขายและกำไรสามารถทำได้ บริษัทเน้นเพิ่มความหลากหลายของฐานลูกค้า โดยเพิ่มลูกค้าและตลาดใหม่ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ส่วนกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ ได้แก่ การทำให้บริษัทเกิดอำนาจต่อรองกับลูกค้ามากขึ้น การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ และการเจาะจงในตลาด |

ตารางที่ 2.2 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง   | ชื่อผลงานวิจัย   | วัตถุประสงค์ของงานวิจัย | ขอบเขตการศึกษาวิจัย  | ระเบียบวิธีการศึกษา   | ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้ |
|---|--|-------------------------|--|---|--|
| เชษฐพงษ์ บุญย<br>โพธิกุล และอศ<br>วิณ ปสุธรรม<br>(2564) | กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อสร้าง<br>ความได้เปรียบทางการ<br>แข่งขันในธุรกิจของ<br>บริษัท บีจี คอนเทนเนอร์<br>กล๊าส จำกัด (มหาชน) |                         | ฝ่ายบริหาร ฝ่าย<br>การตลาด ฝ่ายการผลิต<br>และฝ่ายจัดซื้อ-จัดจ้าง<br>ทั้งหมด 9 คน | วิเคราะห์<br>เนื้อหา สรุปผลการศึกษา<br>และนำเสนอผลการศึกษา<br>ในรูปแบบการพรรณนา<br>ความ |  |

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ทางธุรกิจและความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative research) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1. ประชากรเป้าหมาย (Target population)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

##### 3.1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample size)

ตัวอย่างการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์ในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน และได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางของยามานะ ระดับความคลาดเคลื่อนในการเลือกกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 10 หรือ 0.10 จากการเปิดตารางจะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 100 บริษัท

ดังนั้น ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลแบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์ ในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 100 บริษัท โดยในแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน google form

#### 3.2 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal มีทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง ประกอบด้วย บริษัทของท่านอยู่ในตลาดหลักทรัพย์หรือไม่ บริษัทของท่านอยู่ในตลาดหลักทรัพย์กลุ่มธุรกิจอะไร และท่านทำงานตำแหน่งอะไร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยลักษณะของบริษัท ประกอบด้วย รูปแบบธุรกิจ เงินทุนจดทะเบียน และระยะเวลาดำเนินการ ซึ่งเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยให้เลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียวที่เป็นจริงมากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

โดยคำถามจะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็น มากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดของกลยุทธ์ธุรกิจ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

โดยคำถามจะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็น มากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ต้นทุน ด้านการสร้างความแตกต่าง และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

โดยคำถามจะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- ระดับที่ 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็น มากที่สุด
- ระดับที่ 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็น มาก
- ระดับที่ 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นปานกลาง
- ระดับที่ 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อย
- ระดับที่ 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด

### 3.3 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องจาก เอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดโครงสร้าง และเนื้อหาของแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวทางในการสร้างข้อคำถาม โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นผู้ให้คำปรึกษาในเรื่องรูปแบบ และวิธีการสร้างแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่จะศึกษา
3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องด้านภาษา แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วน
4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงเรียบเรียงแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC อยู่ในช่วงระหว่าง 0.8-1.0 มาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม
5. นำแบบสอบถามที่มีความตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยง (Reliability) และค่าความเที่ยง (Reliability)
6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

โดยแบบสอบถาม และหาความเชื่อมั่นของคำถาม โดยใช้ สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach) (Cronbach, 1970)) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

|                |     |                                |
|----------------|-----|--------------------------------|
| เมื่อ $\alpha$ | แทน | สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น      |
| $K$            | แทน | จำนวนข้อของเครื่องมือวัด       |
| $\sum S_i^2$   | แทน | ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ |
| $S^2$          | แทน | ความแปรปรวนของคะแนนรวม         |

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม จำนวน 100 ชุด ถึงผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นกลุ่มตัวอย่างทางออนไลน์และแจกแบบสอบถาม พร้อมขอความร่วมมือส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย
3. ผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับคืน ได้แบบสอบถามกลับมาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วดำเนินการวิเคราะห์ สรุปผลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการวิจัย

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ซึ่งได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาเปลี่ยนเป็นรหัสตัวเลข (Code) แล้วบันทึกลงโปรแกรม เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทฤษฎีทางสถิติมาวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้มีดังนี้

1. ค่าความถี่และค่าร้อยละ เพื่อใช้อธิบายข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไป

2. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. (Standard deviation) ใช้อธิบายค่าเฉลี่ยของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 ส่วนที่ 4 และส่วนที่ 5

3. การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติเชิงอ้างอิง เป็นการวิเคราะห์ระดับอิทธิพลของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา คือ

ตอนที่ 1 ส่งผลต่อตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์ One - Way ANOVA ตามลำดับ และทำการสรุปผลสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตอนที่ 2 ส่งผลต่อตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณตามลำดับ ความสำคัญของตัวแปร (Multiple Regression Analysis) และทำการสรุปผลสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตอนที่ 3 ส่งผลต่อตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณตามลำดับ ความสำคัญของตัวแปร (Multiple Regression Analysis) และทำการสรุปผลสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal เพื่อประกอบการตัดสินใจรวมถึงใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยที่การวิจัยจะเป็นวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) ด้วยวิธีสะดวก (Convenience Sampling) ผ่านการใช้แบบสอบถาม on-line ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดตัวอย่างที่ต้องการเท่ากับ 100 ตัวอย่าง และบทที่ 4 เป็นการนำเอาข้อมูลที่ผู้วิจัยรวบรวมได้มาทำการประมวลผลและวิเคราะห์ค่าทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งสามารถแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็นส่วนตัวต่าง ๆ ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อบัณฑิตด้านกลยุทธ์ธุรกิจ
- 4.3 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อส่วนประสมทางการตลาด
- 4.4 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

#### 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรูปแบบของกิจการ

(n=100)

| รูปแบบของกิจการ   | จำนวน      | ร้อยละ     |
|-------------------|------------|------------|
| บริษัทมหาชน       | 20         | 20.0       |
| บริษัทจำกัด       | 27         | 27.0       |
| ห้างหุ้นส่วนจำกัด | 16         | 16.0       |
| เจ้าของคนเดียว    | 33         | 33.0       |
| อื่น ๆ            | 4          | 4.0        |
| <b>รวม</b>        | <b>100</b> | <b>100</b> |

จากตาราง 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรูปแบบของกิจการ เจ้าของคนเดียว มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 รองลงมาได้แก่ บริษัทจำกัด มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 27.0 รองลงมาได้แก่ บริษัทมหาชน มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 รองลงมาได้แก่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 และ อื่น ๆ มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน

(n=100)

| เงินทุนจดทะเบียน   | จำนวน      | ร้อยละ     |
|--------------------|------------|------------|
| น้อยกว่า 1 ล้านบาท | 19         | 19.0       |
| 1-10 ล้านบาท       | 26         | 26.0       |
| 11-20 ล้านบาท      | 21         | 21.0       |
| 21-30 ล้านบาท      | 31         | 31.0       |
| มากกว่า 31 ล้านบาท | 3          | 3.0        |
| <b>รวม</b>         | <b>100</b> | <b>100</b> |

จากตาราง 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเงินทุนจดทะเบียน 21-30 ล้านบาท มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 รองลงมาได้แก่ 1-10 ล้านบาท มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 รองลงมาได้แก่ 11-20 ล้านบาท มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 รองลงมาได้แก่

น้อยกว่า 1 ล้านบาท มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 และ มากกว่า 31 ล้านบาท มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาการดำเนินการ

(n=100)

| ระยะเวลาการดำเนินการ | จำนวน      | ร้อยละ     |
|----------------------|------------|------------|
| น้อยกว่า 5 ปี        | 24         | 24.0       |
| 5-10 ปี              | 53         | 53.0       |
| 11-15 ปี             | 15         | 15.0       |
| 16-20 ปี             | 5          | 5.0        |
| มากกว่า 21 ปี        | 3          | 3.0        |
| <b>รวม</b>           | <b>100</b> | <b>100</b> |

จากตาราง 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการดำเนินการ 5-10 ปี มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 รองลงมาได้แก่ น้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 รองลงมาได้แก่ 11-15 ปี มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 รองลงมาได้แก่ 16-20 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 และ มากกว่า 21 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 ตามลำดับ

#### 4.2 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร

| ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ความหมาย   |
|---|----------------------------|---------------------------------|------------|
| 1. ทัศนคติขององค์กรทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจ               | 3.67                       | 0.57                            | มาก        |
| 2. วัตถุประสงค์ขององค์กรทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจ          | 3.73                       | 0.66                            | มาก        |
| 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจ | 3.63                       | 0.68                            | มาก        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.68</b>                | <b>0.48</b>                     | <b>มาก</b> |

จากตาราง 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 รองลงมา คือ ทัศนคติขององค์กรทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และสุดท้ายคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

| ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ความหมาย |
|--|----------------------------|---------------------------------|----------|
| 1. การผลิตสินค้าและบริการท่านคำนึงถึงความ เป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-insensitive) มากนัก | 3.70                       | 0.72                            | มาก      |

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (ต่อ)

| ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ความหมาย |
|---|----------------------------|---------------------------------|----------|
| 2. การผลิตสินค้าท่านมีมาตรฐานด้วย<br>ต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับ<br>ผู้บริโภครุ่นใหม่ที่อ่อนไหวต่อราคา | 3.62                       | 0.69                            | มาก      |
| 3. การผลิตสินค้าและบริการท่าน<br>ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็ก   | 3.44                       | 0.73                            | มาก      |
| รวม   | 3.59                       | 0.49                            | มาก      |

จากตาราง 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการผลิตสินค้าและบริการท่านคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภครุ่นใหม่ที่ไม่คำนึงถึงราคา (Price-insensitive) มากนักมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมา คือ การผลิตสินค้าท่านมีมาตรฐานด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภครุ่นใหม่ที่อ่อนไหวต่อราคา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และสุดท้ายคิดว่าการผลิตสินค้าและบริการท่านตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็ก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่

| ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ความหมาย |
|---|----------------------------|---------------------------------|----------|
| 1. การใช้เครื่องมือการตลาดของธุรกิจท่าน<br>คำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้<br>ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกล<br>ยุทธ์ได้ทันเวลา | 3.58                       | 0.67                            | มาก      |

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่

| ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ความหมาย |
|---|----------------------------|---------------------------------|----------|
| 2. มีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบ โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้ | 3.74                       | 0.90                            | มาก      |
| 3. การประสานประสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่   | 4.17                       | 0.99                            | มาก      |
| รวม   | 3.83                       | 0.57                            | มาก      |

จากตาราง 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการประสานประสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 รองลงมา คือ มีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบ โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และสุดท้ายคิดว่าการใช้เครื่องมือการตลาดของธุรกิจท่านคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

#### 4.3 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อส่วนประสมทางการตลาด

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์

| ด้านผลิตภัณฑ์  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ความหมาย         |
|--|----------------------------|---------------------------------|------------------|
| 1. การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง<br>เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น บริการหลังการขาย<br>การออกแบบลักษณะ ที่แตกต่าง การสร้าง<br>ภาพลักษณ์ที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ เป็นต้น                  | 4.16                       | 1.08                            | มาก              |
| 2. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ได้แก่<br>รูปร่าง คุณภาพ   | 4.44                       | 0.89                            | มากที่สุด        |
| 3. กิจการให้ความสำคัญกับการศึกษา<br>องค์ประกอบผลิตภัณฑ์ เพิ่มสายผลิตภัณฑ์<br>หรือเพิ่มผลิตภัณฑ์ในสายผลิตภัณฑ์ พัฒนา<br>ผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องเพื่อ ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า<br>ใหม่ | 4.39                       | 0.90                            | มากที่สุด        |
| <b>รวม</b>   | <b>4.33</b>                | <b>0.83</b>                     | <b>มากที่สุด</b> |

จากตาราง 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ รูปร่าง คุณภาพมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 รองลงมา คือ มีกิจการให้ความสำคัญกับการศึกษาองค์ประกอบผลิตภัณฑ์ เพิ่มสายผลิตภัณฑ์ หรือเพิ่มผลิตภัณฑ์ในสายผลิตภัณฑ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องเพื่อ ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ มีค่าเฉลี่ย 4.39 และสุดท้ายคิดว่าการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง เช่น บริการหลังการขาย การออกแบบลักษณะ ที่แตกต่าง การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดด้านราคา

| ด้านราคา | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ความหมาย |
|----------|----------------------------|---------------------------------|----------|
|----------|----------------------------|---------------------------------|----------|

|   |             |             |            |
|---|-------------|-------------|------------|
| 1. กำหนดราคาเหมาะสมตามคุณภาพของสินค้า   | 3.46        | 1.18        | มาก        |
| 2. กำหนดราคาเหมาะสมตามราคาในตลาด  | 4.13        | 0.88        | มาก        |
| 3. กำหนดราคาของสินค้าจำแนกตามตำแหน่งสินค้าของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น อาจตั้งราคา ณ ระดับที่เท่ากัน ต่ำกว่า หรือ สูงกว่าระดับตลาดมากที่สุด | 4.30        | 0.88        | มากที่สุด  |
| <b>รวม</b>  | <b>3.96</b> | <b>0.69</b> | <b>มาก</b> |

จากตาราง 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อส่วนประสมทางการตลาดด้านราคาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการกำหนดราคาของสินค้าจำแนกตามตำแหน่งสินค้าของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น อาจตั้งราคา ณ ระดับที่เท่ากัน ต่ำกว่า หรือ สูงกว่าระดับตลาดมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 รองลงมา คือ มีกำหนดราคาเหมาะสมตามราคาในตลาด มีค่าเฉลี่ย 4.13 และสุดท้ายคิดว่ากำหนดราคาเหมาะสมตามคุณภาพของสินค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

| ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ความหมาย   |
|---|----------------------------|---------------------------------|------------|
| 1. การเข้าถึงของแหล่งจำหน่ายที่หลากหลาย แหล่งเช่น หน้าร้าน ตัวแทนจำหน่าย เว็บไซต์ เป็นต้น | 3.90                       | 0.78                            | มาก        |
| 2. จัดจำหน่ายไปยังผู้บริโภครโดยตรง  | 3.77                       | 1.15                            | มาก        |
| 3. ใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านคนกลางหลายระดับ เพื่อ กระจายสินค้าถึงผู้บริโภครอย่างทั่วถึง | 3.57                       | 0.98                            | มาก        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.90</b>                | <b>0.78</b>                     | <b>มาก</b> |



จากตาราง 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อส่วนประสมทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่ายโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการเข้าถึงของแหล่งจำหน่ายที่หลากหลายแหล่งเช่น หน้าร้าน ตัวแทนจำหน่าย เว็บไซต์ เป็นต้นมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 รองลงมา คือ จัดจำหน่ายไปยังผู้บริโภคโดยตรง มีค่าเฉลี่ย 3.77 และสุดท้ายคิดว่าใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านคนกลางหลายระดับ เพื่อ กระจายสินค้าถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด

| ด้านการส่งเสริมการตลาด                    | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ความหมาย |
|---|----------------------------|---------------------------------|----------|
| 1. คุณภาพการบริการหลังการขาย              | 3.54                       | 1.11                            | มาก      |
| 2. โปรโมชัน ส่วนลด และของแถม              | 3.53                       | 1.02                            | มาก      |
| 3. ความถูกต้องในการให้ข้อมูลของพนักงานขาย | 3.57                       | 0.87                            | มาก      |
| รวม                                       | 3.55                       | 0.90                            | มาก      |

จากตาราง 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อส่วนประสมทางการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าความถูกต้องในการให้ข้อมูลของพนักงานขายมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมา คือ คุณภาพการบริการหลังการขาย มีค่าเฉลี่ย 3.54 และสุดท้ายคิดว่า โปรโมชัน ส่วนลด และของแถม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

#### 4.4 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ต้นทุน

| ด้านกลยุทธ์ต้นทุน  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ความหมาย  |
|--|----------------------------|---------------------------------|-----------|
| 1. กิจการสามารถควบคุมต้นทุนและรักษา<br>ระดับต้นทุนในการดำเนินงาน                             | 4.42                       | 0.70                            | มากที่สุด |
| 2. มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่ม<br>ประสิทธิภาพในการทำงาน                           | 4.39                       | 0.65                            | มากที่สุด |
| 3. การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ทำให้<br>บุคลากรสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับบริการ<br>ของธุรกิจได้ | 4.29                       | 0.69                            | มากที่สุด |
| รวม  | 4.37                       | 0.56                            | มากที่สุด |

จากตาราง 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการสร้างความ  
ได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ต้นทุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 เมื่อ  
พิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากิจการสามารถควบคุมต้นทุนและรักษา  
ระดับต้นทุนในการดำเนินงานมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 รองลงมา คือ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า  
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.39 และสุดท้ายคิดว่าการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม  
ทำให้บุคลากรสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับบริการของธุรกิจได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างความ  
ได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

| ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ความหมาย  |
|--|----------------------------|---------------------------------|-----------|
| 1. การรักษาภาพลักษณ์ของธุรกิจให้มีความ<br>น่าเชื่อถือและสร้างเอกลักษณ์ให้กับกิจการ | 4.25                       | 0.67                            | มากที่สุด |
| 2. มีการบริการที่หลากหลายและครบวงจร<br>รวมถึงการบริการหลังการขาย                   | 4.25                       | 0.69                            | มากที่สุด |
| 3. กิจการมีระบบการบริการที่ดี มีคุณภาพ<br>เพื่อให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ           | 4.23                       | 0.74                            | มากที่สุด |

|            |             |             |                  |
|------------|-------------|-------------|------------------|
| <b>รวม</b> | <b>4.24</b> | <b>0.58</b> | <b>มากที่สุด</b> |
|------------|-------------|-------------|------------------|

จากตาราง 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีบริการที่หลากหลายและครบวงจร รวมถึงการบริการหลังการขายมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 รองลงมา คือ การรักษาภาพลักษณ์ของธุรกิจให้มีความน่าเชื่อถือและสร้างเอกลักษณ์ให้กับกิจการ มีค่าเฉลี่ย 4.25 และสุดท้ายคิดว่ากิจการมีระบบการบริการที่ดี มีคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

| ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ความหมาย   |
|---|----------------------------|---------------------------------|------------|
| 1. กิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง           | 4.07                       | 0.78                            | มาก        |
| 2. กิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา | 4.35                       | 0.87                            | มากที่สุด  |
| 3. มีหลากหลายช่องทางเพื่อให้ข้อมูลและใช้ในการติดต่อสื่อสาร          | 3.97                       | 0.79                            | มาก        |
| <b>รวม</b>  | <b>4.12</b>                | <b>0.53</b>                     | <b>มาก</b> |

จากตาราง 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่ากิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันเวลามากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 รองลงมา คือ กิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 4.07 และสุดท้ายคิดว่ามีหลากหลายช่องทางเพื่อให้ข้อมูลและใช้ในการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97

#### 4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

สมมติฐานที่ 1 ลักษณะของบริษัทต่างกัน จะมีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

สมมติฐานที่ 1.1 ลักษณะของบริษัท (รูปแบบของกิจการ) ต่างกัน จะมีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

กำหนดสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ผล คือ

H0: ลักษณะของบริษัท (รูปแบบของกิจการ) ต่างกัน จะมีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ที่ไม่แตกต่างกัน

H1: ลักษณะของบริษัท (รูปแบบของกิจการ) ต่างกัน จะมีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงการทดสอบความแตกต่างระหว่างรูปแบบของกิจการกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal (F-test)

| รูปแบบของกิจการ   | N   | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | F     | SIG.(2-TAILED) |
|-------------------|-----|-----------|---------------------|-------|----------------|
|                   |     |           | SD                  |       |                |
| บริษัทมหาชน       | 20  | 4.366     | 0.277               |       |                |
| บริษัทจำกัด       | 27  | 4.255     | 0.460               |       |                |
| ห้างหุ้นส่วนจำกัด | 16  | 4.152     | 0.382               |       |                |
| เจ้าของคนเดียว    | 33  | 4.193     | 0.420               |       |                |
| อื่น ๆ            | 4   | 4.361     | 0.409               |       |                |
| รวม               | 100 | 4.245     | 0.400               | 0.891 | 0.472          |

จากตารางที่ 4.14 แสดงการทดสอบความแตกต่างระหว่างรูปแบบของกิจการกับการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ด้วยสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า sig ความแตกต่างระหว่างรูปแบบของกิจการ มีค่า มากกว่าระดับนัยสำคัญ จึง ปฏิเสธ  $H_1$  ยอมรับ  $H_0$  แสดงว่า ลักษณะของบริษัท (รูปแบบของกิจการ) ต่างกัน จะมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ลักษณะของบริษัท (เงินทุนจดทะเบียน) ต่างกัน จะมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

กำหนดสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ผล คือ

$H_0$ : ลักษณะของบริษัท (เงินทุนจดทะเบียน) ต่างกัน จะมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ลักษณะของบริษัท (เงินทุนจดทะเบียน) ต่างกัน จะมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 แสดงการทดสอบความแตกต่างระหว่างเงินทุนจดทะเบียนกับการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal (F-test)

| เงินทุนจดทะเบียน   | N  | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน<br>SD | F | SIG.(2-<br>TAILED) |
|--------------------|----|-----------|---------------------------|---|--------------------|
| น้อยกว่า 1 ล้านบาท | 19 | 4.155     | 0.398                     |   |                    |
| 1-10 ล้านบาท       | 26 | 4.290     | 0.408                     |   |                    |
| 11-20 ล้านบาท      | 21 | 4.291     | 0.407                     |   |                    |
| 21-30 ล้านบาท      | 31 | 4.233     | 0.407                     |   |                    |

|                    |     |       |       |       |       |
|--------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| มากกว่า 31 ล้านบาท | 3   | 4.222 | 0.400 |       |       |
| รวม                | 100 | 4.245 | 0.400 | 0.390 | 0.815 |

จากตารางที่ 4.15 แสดงการทดสอบความแตกต่างระหว่างเงินทุนจดทะเบียนกับการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ด้วยสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า sig ความแตกต่างระหว่างเงินทุนจดทะเบียน มีค่า มากกว่าระดับนัยสำคัญ จึง ปฏิเสธ  $H_1$  ยอมรับ  $H_0$  แสดงว่า ลักษณะของบริษัท (เงินทุนจดทะเบียน) ต่างกัน จะมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ลักษณะของบริษัท (ระยะเวลาการดำเนินการ) ต่างกัน จะมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

กำหนดสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ผล คือ

$H_0$ : ลักษณะของบริษัท (ระยะเวลาการดำเนินการ) ต่างกัน จะมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ลักษณะของบริษัท (ระยะเวลาการดำเนินการ) ต่างกัน จะมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 แสดงการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาการดำเนินการกับการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal (F-test)

| ระยะเวลาการดำเนินการ | N  | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD | F | SIG.(2-TAILED) |
|----------------------|----|-----------|------------------------|---|----------------|
| น้อยกว่า 5 ปี        | 24 | 4.229     | 0.460                  |   |                |
| 5-10 ปี              | 53 | 4.186     | 0.369                  |   |                |
| 11-15 ปี             | 15 | 4.340     | 0.423                  |   |                |

|               |     |       |       |       |       |
|---------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| 16-20 ปี      | 5   | 4.666 | 0.157 |       |       |
| มากกว่า 21 ปี | 3   | 4.222 | 0.222 |       |       |
| รวม           | 100 | 4.245 | 0.400 | 1.965 | 0.106 |

จากตารางที่ 4.16 แสดงการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาการดำเนินการกับการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ด้วยสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า sig ความแตกต่างระหว่างระยะเวลาการดำเนินการ มีค่า มากกว่าระดับนัยสำคัญ จึง ปฏิเสธ  $H_1$  ยอมรับ  $H_0$  แสดงว่า ลักษณะของบริษัท (ระยะเวลาการดำเนินการ) ต่างกัน จะมีการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ที่มีต่อการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

ตารางที่ 4.17 ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Model Summary)

| Model | R                  | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | 0.177 <sup>a</sup> | 0.031    | 0.001             | 0.400                      |

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ค่าความผิดพลาดมาตรฐานต่ำสุดเท่ากับ 0.400 และมีค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด R Square ซึ่งแสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม มีค่าเท่ากับ 0.001 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ปัจจัยสามารถอธิบายการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ได้ร้อยละ 0.10 ส่วนที่เหลือร้อยละ 99.90 เกิดจากอิทธิพลจากปัจจัยอื่น

**ตารางที่ 4.18** ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแบบ (Anova)

|   | Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.  |
|---|------------|----------------|----|-------------|-------|-------|
| 1 | Regression | 0.496          | 3  | 0.165       | 1.031 | 0.383 |
|   | Residual   | 15.403         | 96 | 0.160       |       |       |
|   | Total      | 15.899         | 99 |             |       |       |

จากตารางที่ 4.18 พบว่า F-test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.383 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการอธิบายการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal หรือตัวแปรอิสระทั้ง 3 ปัจจัยที่มีต่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.19** ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ที่มีต่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

| Model                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|                         | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| Constant                | 4.341                       | 0.396      |                           | 10.965 | 0.000 |
| ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร  | -0.146                      | 0.094      | -0.175                    | -1.550 | 0.124 |
| ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ  | 0.040                       | 0.092      | 0.049                     | 0.433  | 0.666 |
| ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่ | 0.078                       | 0.074      | 0.110                     | 1.046  | 0.298 |

จากตารางที่ 4.19 พบว่าจากตัวแปรทั้ง 3 ปัจจัยที่มีต่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่า Sig. สามารถตอบแต่ละข้อสมมติฐานของงานวิจัยได้ดังนี้



สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.124 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 2.1 ซึ่งสามารถตีความได้ว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.666 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 2.2 ซึ่งสามารถตีความได้ว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.3 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.298 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 2.3 ซึ่งสามารถตีความได้ว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน

สรุปผลสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก องค์การมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้

ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

**ตารางที่ 4.20** ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Model Summary)

| Model | R                  | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | 0.230 <sup>a</sup> | 0.053    | 0.013             | 0.398                      |

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ค่าความผิดพลาดมาตรฐานต่ำสุดเท่ากับ 0.398 และมีค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด R Square ซึ่งแสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม มีค่าเท่ากับ 0.013 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ปัจจัยสามารถอธิบายการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ได้ร้อยละ 1.30 ส่วนที่เหลือร้อยละ 98.70 เกิดจากอิทธิพลจากปัจจัยอื่น

**ตารางที่ 4.21** ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแบบ (Anova)

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.  |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|-------|
| 1 Regression | 0.841          | 4  | 0.210       | 1.326 | 0.266 |
| Residual     | 15.058         | 95 | 0.159       |       |       |
| Total        | 15.899         | 99 |             |       |       |

จากตารางที่ 4.21 พบว่า F-test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.383 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการอธิบายการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

หรือตัวแปรอิสระทั้ง 4 ปัจจัยที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

| Model                    | Unstandardized |            | Standardized | t      | Sig.   |
|--------------------------|----------------|------------|--------------|--------|--------|
|                          | Coefficients   |            |              |        |        |
|                          | B              | Std. Error | Beta         |        |        |
| Constant                 | 4.174          | 0.254      |              | 16.416 | 0.000  |
| ด้านผลิตภัณฑ์            | 0.149          | 0.066      | 0.307        | 2.257  | 0.026* |
| ด้านราคา                 | -0.083         | 0.080      | -0.144       | -1.034 | 0.304  |
| ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย | -0.071         | 0.083      | -0.137       | -0.849 | 0.398  |
| ด้านการส่งเสริมการตลาด   | 0.009          | 0.062      | 0.020        | 0.141  | 0.888  |

จากตารางที่ 4.22 พบว่าจากตัวแปรทั้ง 4 ปัจจัยที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่า Sig. สามารถตอบแต่ละข้อสมมติฐานของงานวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.026 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3.1 ซึ่งสามารถตีความได้ว่า ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.2 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ด้านราคา ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในยุค new normal

จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.304 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 3.2 ซึ่งสามารถตีความได้ว่า ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ด้านราคา ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.3 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.398 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 3.3 ซึ่งสามารถตีความได้ว่า ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.4 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.888 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 3.4 ซึ่งสามารถตีความได้ว่า ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่าจากตาราง 4.22 แสดงผลการถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal (Y) ได้ดังนี้

กำหนดให้  $y$  คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal

bx คือค่า Constant

x1 คือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์

x2 คือ ปัจจัยด้านราคา

x3 คือ ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

x4 คือ ปัจจัยด้านการส่งเสริมทางการตลาด

### แบบที่ 1 Unstandardized Coefficients

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$$

$$y = 4.174 + (0.149)x_1 + (-0.083)x_2 + (-0.071)x_3 + (0.009)x_4$$

### แบบที่ 2 Standardized Coefficients

$$Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4$$

$$y = (0.307) X_1 + (-0.144)X_2 + (-0.137)X_3 + (0.020)X_4$$

สรุปผลสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในยุค new normal ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal แตกต่างกัน เนื่องจาก ผู้บริหาร ได้คำนึงและให้ความสำคัญในปัจจัยด้านต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ และด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก สถานการณ์ สภาวะ และรูปแบบของการแข่งขันในตลาด รวมทั้ง การเลือกเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างความจูงใจแก่ผู้บริโภคทั้งทางด้านความรู้สึก ความคิด ยังไม่ก่อให้เกิดความต้องการในการเลือกซื้อสินค้า

## บทที่ 5 อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal เพื่อประกอบการตัดสินใจรวมถึงใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal โดยผู้วิจัยได้สรุปประเด็นสำคัญจากผลการวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยอภิปรายผลพร้อมทั้งนำเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัยออกเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้

- 5.1 บทสรุปผลการวิจัย
- 5.2 การอภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะทางการพัฒนากลยุทธ์
- 5.4 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัย
- 5.5 ข้อเสนอแนะงานวิจัยต่อเนื่อง

### 5.1 บทสรุปผลการวิจัย



ภาพที่ 5.1.1 ผลการวิจัยข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

จากภาพที่ 5.1.1 ข้อมูลลักษณะของบริษัทของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรูปแบบของกิจการ เจ้าของคนเดียว มี มีเงินทุนจดทะเบียน 21-30 ล้านบาท และระยะเวลาการดำเนินการ 5-10 ปี

### 5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ สรุปได้ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจมากที่สุด

ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการผลิตสินค้าและบริการท่านคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-insensitive) มากนักมากที่สุด

ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการประสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิตเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่มากที่สุด

### 5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด สรุปได้ดังนี้

ด้านผลิตภัณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ รูปร่าง คุณภาพมากที่สุด

ด้านราคาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากำหนดราคาของสินค้าจำแนกตามตำแหน่งสินค้าของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น อาจตั้งราคา ณ ระดับที่เท่ากัน ต่ำ กว่า หรือ สูงกว่าระดับตลาดมากที่สุด

ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การเข้าถึงของแหล่งจำหน่ายที่หลากหลายแหล่งเช่น หน้าร้าน ตัวแทนจำหน่าย เว็บไซต์ เป็นต้นมากที่สุด

ด้านการส่งเสริมการตลาดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าความถูกต้องในการให้ข้อมูลของพนักงานขายมากที่สุด

### 5.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สรุปได้ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ต้นทุนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากิจการสามารถควบคุมต้นทุนและรักษาระดับต้นทุนในการดำเนินงานมากที่สุด

ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีการบริการที่หลากหลายและครบวงจร รวมถึงการบริการหลังการขายมากที่สุด ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่ากิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันเวลามากที่สุด

## 5.2 การอภิปรายผล

**สมมติฐานที่ 1** ลักษณะของบริษัทต่างกัน จะมีการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า รูปแบบของกิจการ เงินทุนจดทะเบียน ระยะเวลาการดำเนินการ ต่างกัน จะมีการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกลักษณ์ หน่อทอง (2563) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลยุทธ์สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายละเอียดในรายด้านพบว่า ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญของร้านค้าตั้งอยู่พื้นที่เดิมที่มีอยู่แล้ว ไม่มีการเช่าพื้นที่ทำการขายร้านค้าอยู่ติดกับถนนใหญ่ ทำให้สะดวกในการเดินทางมาใช้บริการ มีที่จอดรถเพียงพอ ตลอดจนด้านการเป็นผู้นำด้านความแตกต่างผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญในการให้บริการเปลี่ยนคืนสินค้าหากชำรุด และมีการจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ชัดเจนหยิบจับง่าย และในด้านการเป็นผู้นำเฉพาะกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปได้ทันเวลาและมุ่งเน้นการนำเสนอสินค้าที่ดีกว่าร้านค้าคู่แข่งในแต่ละตลาดเป้าหมาย

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ที่มีต่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มีต่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาด



หลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก องค์กรมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาวัลย์ เลิศสกุลพันธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบจากการแข่งขันทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการเครดิตประเภทสะสมไมล์ของธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อการตัดสินใจคือ ด้านการสร้างความสำเร็จ และปัจจัยที่เลือกใช้เพราะสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ที่มีต่อการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีต่อการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal แตกต่างกัน เนื่องจาก ผู้บริหารได้คำนึงและให้ความสำคัญในปัจจัยด้านต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ และด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด มีต่อการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก สถานการณ์ สภาพ และรูปแบบของการแข่งขันในตลาด รวมทั้งการเลือกเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างความสนใจแก่ผู้บริโภคทั้งทางด้านความรู้สึก ความคิด ยังไม่ก่อให้เกิดความต้องการในการเลือกซื้อสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฏฐาทิพย์ศรีและคณะ (2558) ได้ศึกษาเรื่องความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย พบว่า การจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านราคา เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย มีผลกระทบทางบวกต่อความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันในเศรษฐกิจยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย

### 5.3 ข้อเสนอแนะทางการพัฒนากลยุทธ์

จากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดให้ตรงตามวัตถุประสงค์ เมื่อผู้วิจัยทราบว่าปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal คือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ โดยแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริษัท ดังนี้

#### 1. ด้านผลิตภัณฑ์

1.1 บริการหลังการขาย การออกแบบลักษณะ ที่แตกต่าง การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

1.2 การผลิตสินค้าและบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็กการรักษาภาพลักษณ์ของธุรกิจให้มีความน่าเชื่อถือและสร้างเอกลักษณ์ให้กับกิจการ

#### 2. ด้านราคา

2.1 กำหนดราคาของสินค้าจำแนกตามตำแหน่งสินค้าของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น อาจตั้งราคา ณ ระดับที่เท่ากัน ต่ำกว่า หรือสูงกว่าระดับตลาด

2.2 การผลิตสินค้ามีมาตรฐานด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา

2.3 การผลิตสินค้าและบริการให้คำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-insensitive) มากนัก

#### 3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

3.1 มีหน้าร้าน ตัวแทนจำหน่าย เว็บไซต์ เป็นต้น

3.2 มีตัวแทนจำหน่ายผ่านคนกลางหลายระดับ เพื่อกระจายสินค้าถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึง มีการบริการที่หลากหลายและครบวงจร

#### 4. ด้านการส่งเสริมทางการตลาด

4.1 มีหลากหลายช่องทางการทำโปร โมชัน เพื่อให้ข้อมูลและใช้ในการติดต่อสื่อสาร

4.2 มีโปร โมชันที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4.3 จัดกิจกรรมโปร โมชันตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา

#### 5.4 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัย

งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal อาจมีข้อจำกัดด้านกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์ในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเท่านั้น ในการตอบแบบสอบถาม

#### 5.5 ข้อเสนอแนะงานวิจัยต่อเนื่อง

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะของการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal จึงควรอาศัยการวิจัยโดยการเก็บข้อมูลในรูปแบบอื่นๆ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) และการทำการสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่ม (Focus Group)

2. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติมที่อาจส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ในอนาคต

## บรรณานุกรม

กัลยาวัลย์ เลิศสกุลพันธ์. (2558). กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบจากการแข่งขันทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์ของธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมบุรี.

ชลนิกัทร ปทุมมา. 2553. กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันทางการแข่งขันในธุรกิจ

ประกันภัย:กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทย ประกันภัย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ฉันทิร ทิพย์ศรี, พินิจ บำรุง, สิริพร กุแสนใจ และสุภาวดี เตชะยอด. (2558, มกราคม-มิถุนายน).

ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาโท, 8(1), 153-164.

ภาพิมล ชนรุ่งเจริญกิจและคณะ. (2560). กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการ

แข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม. บทความ : มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ( มกราคม - เมษายน 2560 ).

ปฏิพัทธ์ เพชรศิริและคณะ. (2560). รูปแบบและกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าค้าส่งในตลาดโบกี้ กรุงเทพมหานคร. สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2560.

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :บริษัทอักษรเงินดี จำกัด.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

วิญญูวิจิตร แจ่มพลอย และวิโรจน์ เจษภูณลักษณ์. (2559). กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านค้าแฟรนไชส์ผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดราชบุรี. วารสาร Veridian E-Journal, Slipakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และ ศิลปะและ ฉบับ International Humanities, Social Sciences and arts, 9(3), 1331-1349.

สุดใจ ผ่องแผ้ว และนุจรินาคาศัตย์. (2559). รูปแบบความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ OTOP ที่เป็น SMEs ในประเทศไทย. บทความ : มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และ ศิลปะ. ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ( กันยายน – ธันวาคม 2559 ).

อลงกต ไหมน้อย. (2559). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ. ระบบ (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://sites.google.com/site/mralongkotmainoy/kar-brihar-khwam-seiyng-xyang-mux-xachiph>

Porter, Michael E., (1980). Competitive Strategic Technique for Analyzing Industrial And Competitors. The Five Force. Free Press. New York.



ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถามในการวิจัย**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

เรื่อง กลยุทธ์ทางธุรกิจและความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์  
แห่งประเทศไทยในยุค new normal

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้ เรื่องกลยุทธ์ทางธุรกิจและความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันของ  
บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในยุค new normal ซึ่งแบบสอบถามชุดนี้  
แบ่งเป็น 5 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลลักษณะของบริษัท

ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ

ส่วนที่ 4 เกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดของกลยุทธ์ธุรกิจ

ส่วนที่ 5 เกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น และเป็น  
ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่าน  
แต่อย่างใด ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จและมีความสมบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์  
ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

### ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. บริษัทของท่านอยู่ในตลาดหลักทรัพย์หรือไม่

1. ใช่  2. ไม่ใช่

2. บริษัทของท่านอยู่ในตลาดหลักทรัพย์กลุ่มธุรกิจอะไร

1. เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร  2. สินค้าอุปโภคบริโภค  
 3. ธุรกิจการเงิน  4. สินค้าอุตสาหกรรม  
 5. อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง  6. ทรัพยากร  
 7. บริการ  8. เทคโนโลยี

3. ท่านทำงานตำแหน่งอะไร

1. ระดับปฏิบัติการ  2. ระดับผู้จัดการ/หัวหน้างาน  
 3. ระดับผู้บริหาร  4. เจ้าของกิจการ

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลลักษณะของบริษัท

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. รูปแบบของกิจการ

1. บริษัทมหาชน  2. บริษัทจำกัด  
 3. ห้างหุ้นส่วนจำกัด  4. เจ้าของคนเดียว  
 5. อื่น ๆ.....

2. เงินทุนจดทะเบียน

1. น้อยกว่า 1 ล้านบาท  2. 1-10 ล้านบาท  
 3. 11-20 ล้านบาท  4. 21-30 ล้านบาท  
 5. มากกว่า 31 ล้านบาท



## 3. ระยะเวลาการดำเนินการ

 1. น้อยกว่า 5 ปี 2. 5-10 ปี 3. 11-15 ปี 4. 16-20 ปี 5. มากกว่า 21 ปี

### ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์พิจารณาแต่ละระดับ ดังนี้

| ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ   | ระดับความคิดเห็น           |          |                  |           |                             |
|---|----------------------------|----------|------------------|-----------|-----------------------------|
|   | 5<br>เห็นด้วย<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปาน<br>กลาง | 2<br>น้อย | 1<br>เห็นด้วยน้อย<br>ที่สุด |
| <b>กลยุทธ์ระดับองค์กร</b>   |                            |          |                  |           |                             |
| 1. วัตถุประสงค์ขององค์กรทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจ  |                            |          |                  |           |                             |
| 2. วัตถุประสงค์ขององค์กรทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจ  |                            |          |                  |           |                             |
| 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจ   |                            |          |                  |           |                             |
| <b>กลยุทธ์ระดับธุรกิจ</b>   |                            |          |                  |           |                             |
| 1. การผลิตสินค้าและบริการท่านคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภค โดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-insensitive) มากนัก |                            |          |                  |           |                             |

| ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ (ต่อ)   | ระดับความคิดเห็น           |          |                  |           |                             |
|---|----------------------------|----------|------------------|-----------|-----------------------------|
|   | 5<br>เห็นด้วย<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปาน<br>กลาง | 2<br>น้อย | 1<br>เห็นด้วยน้อย<br>ที่สุด |
| <b>กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (ต่อ)</b>   |                            |          |                  |           |                             |
| 3. การผลิตสินค้าและบริการท่านตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเด็ก   |                            |          |                  |           |                             |
| <b>กลยุทธ์ระดับหน้าที่</b>  |                            |          |                  |           |                             |
| 1. การใช้เครื่องมือการตลาดของธุรกิจท่านคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสมสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา                                    |                            |          |                  |           |                             |
| 2. มีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบ โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้ |                            |          |                  |           |                             |
| 3.การประสมประสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่   |                            |          |                  |           |                             |

ส่วนที่ 4 เกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์พิจารณาแต่ละระดับ ดังนี้

| ส่วนประสมทางการตลาด   | ระดับความคิดเห็น           |          |                  |           |                             |
|---|----------------------------|----------|------------------|-----------|-----------------------------|
|   | 5<br>เห็นด้วย<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปาน<br>กลาง | 2<br>น้อย | 1<br>เห็นด้วย<br>น้อยที่สุด |
| <b>ด้านผลิตภัณฑ์</b>  |                            |          |                  |           |                             |
| 1.การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง เช่น บริการหลังการขาย การออกแบบลักษณะที่แตกต่าง การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ เป็นต้น              |                            |          |                  |           |                             |
| 2. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ รูปร่าง คุณภาพ   |                            |          |                  |           |                             |
| 3.กิจการให้ความสำคัญกับการศึกษาองค์ประกอบผลิตภัณฑ์ เพิ่มสายผลิตภัณฑ์ หรือเพิ่มผลิตภัณฑ์ในสายผลิตภัณฑ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ |                            |          |                  |           |                             |
| <b>ส่วนประสมทางการตลาด (ต่อ)</b>  | <b>ระดับความคิดเห็น</b>    |          |                  |           |                             |

|   | 5<br>เห็นด้วย<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปาน<br>กลาง | 2<br>น้อย | 1<br>เห็นด้วย<br>น้อยที่สุด |
|---|----------------------------|----------|------------------|-----------|-----------------------------|
| <b>ด้านราคา</b>   |                            |          |                  |           |                             |
| 1. กำหนดราคาเหมาะสมตามคุณภาพของสินค้า   |                            |          |                  |           |                             |
| 2. กำหนดราคาเหมาะสมตามราคาในตลาด  |                            |          |                  |           |                             |
| 3. กำหนดราคาของสินค้าจำแนกตามตำแหน่งสินค้าของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น อาจตั้ง<br>ราคา ณ ระดับที่เท่ากัน ต่ำ กว่า หรือ สูงกว่าระดับตลาด |                            |          |                  |           |                             |
| <b>ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย</b>   |                            |          |                  |           |                             |
| 1. การเข้าถึงของแหล่งจำหน่ายที่หลากหลายแหล่งเช่น หน้าร้าน ตัวแทนจำหน่าย เว็บไซต์ เป็นต้น  |                            |          |                  |           |                             |
| 2. จัดจำหน่ายไปยังผู้บริโภคโดยตรง   |                            |          |                  |           |                             |
| <b>ส่วนประสมทางการตลาด (ต่อ)</b>  | <b>ระดับความคิดเห็น</b>    |          |                  |           |                             |

|  | 5<br>เห็นด้วย<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปาน<br>กลาง | 2<br>น้อย | 1<br>เห็นด้วย<br>น้อยที่สุด |
|--|----------------------------|----------|------------------|-----------|-----------------------------|
| ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย   |                            |          |                  |           |                             |
| 3. ใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านคนกลางหลายระดับ เพื่อ กระจายสินค้าถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึง |                            |          |                  |           |                             |
| ด้านการส่งเสริมการตลาด   |                            |          |                  |           |                             |
| 1. คุณภาพการบริการหลังการขาย   |                            |          |                  |           |                             |
| 2. โปรโมชัน ส่วนลด และของแถม   |                            |          |                  |           |                             |
| 3. ความถูกต้องในการให้ข้อมูลของพนักงานขาย  |                            |          |                  |           |                             |

ส่วนที่ 5 เกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์พิจารณาแต่ละระดับ ดังนี้

| การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน   | ระดับความคิดเห็น           |          |              |           |                             |
|--|----------------------------|----------|--------------|-----------|-----------------------------|
|  | 5<br>เห็นด้วย<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>เห็นด้วย<br>น้อยที่สุด |
| <b>ด้านกลยุทธ์ต้นทุน</b>   |                            |          |              |           |                             |
| 1. กิจการสามารถควบคุมต้นทุนและรักษาระดับต้นทุนในการดำเนินงาน                         |                            |          |              |           |                             |
| 2. มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน                       |                            |          |              |           |                             |
| 3. การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ทำให้บุคลากรสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับบริการของธุรกิจได้ |                            |          |              |           |                             |
| <b>ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง</b>  |                            |          |              |           |                             |
| 1. การรักษาภาพลักษณ์ของธุรกิจให้มีความน่าเชื่อถือและสร้างเอกลักษณ์ให้กับกิจการ       |                            |          |              |           |                             |

| การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ต่อ)                              | ระดับความคิดเห็น       |          |              |           |                         |
|---|------------------------|----------|--------------|-----------|-------------------------|
|   | 5<br>เห็นด้วยมากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| <b>ด้านกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง</b>                                     |                        |          |              |           |                         |
| 2. มีการบริการที่หลากหลายและครบวงจร รวมถึงการบริการหลังการขาย         |                        |          |              |           |                         |
| 3. กิจการมีระบบการบริการที่ดี มีคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ |                        |          |              |           |                         |
| <b>ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว</b>                                     |                        |          |              |           |                         |
| 1. กิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง             |                        |          |              |           |                         |
| 2. กิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา   |                        |          |              |           |                         |
| 3. มีหลากหลายช่องทางเพื่อให้ข้อมูลและใช้ในการติดต่อสื่อสาร            |                        |          |              |           |                         |

\*\*\* ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม \*\*\*