

# ผลกระทบของกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## ของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย

### Effect of Competitive Advantage Building Strategy on Operational Efficiency of Agricultural Product Businesses in Thailand

ภาณุรุจณ์ ดาแก้ว<sup>1</sup>

Phanuruje Dakaew<sup>1</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย เพื่อทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย และ เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทยที่มีรูปแบบธุรกิจ ประเภทสินค้าเกษตร ทู่นในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ มูลค่าทรัพย์สินรวม และจำนวนพนักงานในปัจจุบันแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือและได้รับตอบกลับ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 32.33 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ t-test, F-test, การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายองค์กร ด้านการหาและการใช้ทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย 2) ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร ที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการแตกต่างกัน ( $p < 0.05$ ) 3) ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร ที่มีมูลค่าทรัพย์สินรวมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมแตกต่างกัน ( $p < 0.05$ ) และ 4) กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายองค์กร ด้านการหาและการใช้ทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ, คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup> Graduate students Business Economics, Faculty of Accountancy and Management, Mahasarakham University

Email : rujelove2010@hotmail.com

**คำสำคัญ :** ธุรกิจสินค้าเกษตร, กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน, ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## Abstract

This research propose studies ways of competitive advantage building strategy and operational efficiency of agricultural product businesses in Thailand. Test to a relationship between variable and test to effect of competitive advantage building strategy on operational efficiency of agricultural product businesses in Thailand and it also compare competitive advantage building strategy and operational efficiency of agricultural product businesses in Thailand this : business type, product category, capital, time business, total assets and number of employee differently. A questionnaire was used to collect data from 97 executives of agricultural product businesses in Thailand the response rate was approximately 32.33 percent. The statistics used for analyzing the collected data were t-test, F-test, a correlation analysis and a multiple regression analysis. The result of the study revealed that the agricultural product businesses executives agreed with having competitive advantage building strategy as a whole and in each of these aspect at a moderate level when is considering each of the aspect at a high level : differentiate product and service strategy and moderate level : cost leadership strategy and focus strategy or niche and they agreed with having operational efficiency as a whole and in each of these aspect at a high level : goals achievement, system resource, internal process and operations, participant satisfaction. The agricultural product businesses executives agreed with time business agreed differently with having competitive advantage building strategy as a whole and in the aspect acceptance of differentiate product and service strategy ( $p < 0.05$ ). The agricultural product businesses executives with total assets they agreed differently with having operational efficiency ( $p < 0.05$ ). The competitive advantage building strategy in the aspect of cost leadership strategy and differentiate products and service strategy with and effect on operational efficiency : goals achievement, system resource, internal process and operations, participant satisfaction.

**Keywords :** agricultural product businesses, competitive advantage building strategy, operational efficiency

## บทนำ

กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage building strategy) เป็นอีกกระบวนการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งจะนำไปสู่การเป็นผู้นำตลาด หรือการได้กำไรที่มากกว่าคู่แข่งรายอื่นทำได้ตามปกติ โดยกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้ธุรกิจสามารถได้กำไรได้อย่างยั่งยืนและเหนือคู่แข่ง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว เพราะเมื่อธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้ก็หมายความว่าธุรกิจสามารถดำเนินกิจการได้ดีกว่าคู่แข่ง ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจดีกว่า (สมยศ นาวิการ. 2548 : 212) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (operational efficiency) เป็นหัวใจของการนำธุรกิจไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ ธุรกิจจะมีการประกอบการ ที่เป็นที่น่าพอใจ ทั้งในด้านการผลิต การบริการ มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและแก่บุคลากรของธุรกิจ ขึ้นอยู่กับความสามารถของธุรกิจในการพัฒนาประสิทธิภาพของธุรกิจเอง (สมใจ ลักษณะ. 2543 : 11) ดังนั้น องค์กรธุรกิจใดที่ไม่สามารถพิจารณาเลือกสรรวิทยาการที่ก้าวหน้าเข้ามาปรับปรุงธุรกิจของตนให้ทันสมัย จึงจะยอมอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบที่จะไม่

มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและการให้บริการแก่ลูกค้า โดยจะไม่สามารถแข่งขันที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง ในยุค ของวิทยาการก้าวหน้า อย่างเช่นในปัจจุบัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2544 : 166) จากเหตุผล ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยผลกระทบของกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบว่ากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้ จากการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจมีประสิทธิภาพและเป็นแนวทางในการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพการดำเนินงาน และมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage strategy) หมายถึง ลักษณะทางการดำเนินงาน หรือฐานะที่ทำให้องค์กรมีโอกาสในการทำกำไรสูงกว่าคู่แข่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์สำคัญ 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ (differentiate product and service strategy) และ 3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (focus strategy or niche) (Porter. 2005 : 4)

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (operational efficiency) หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรม การงานอย่างราบรื่น ครบถ้วนประหยัดเวลา ใช้กำลังและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดการสูญเสียเปลืองน้อยที่สุด บุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นบุคคลที่พึงปรารถนาในสังคม ที่เขาเป็นสมาชิกและในองค์กรที่เขาปฏิบัติหน้าที่การงาน ประกอบด้วย 1) ด้านการบรรลุ

เป้าหมายองค์กร (goal achievement) 2) ด้านการหาและการใช้ทรัพยากร (system resource) 3) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (internal process and operations) และ 4) ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย (participant satisfaction) (สมใจ ลักษณะ. 2543 : 251-252)

### สมมติฐานของการวิจัย

1. กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย
2. กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย
3. ธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจ ประเภทสินค้าเกษตร ทุนในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ มูลค่าทรัพย์สินรวม และจำนวนพนักงานในปัจจุบันแตกต่างกัน มีกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแตกต่างกัน

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย
3. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย
4. เพื่อทดสอบผลกระทบของกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ สินค้าเกษตรในประเทศไทย
5. เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจ ประเภทสินค้าเกษตร ทุนในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ

มูลค่าทรัพย์สินรวม และจำนวนพนักงานในปัจจุบันแตกต่างกัน

6. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทยที่มีรูปแบบธุรกิจ ประเภทสินค้าเกษตร ทุนในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ มูลค่าทรัพย์สินรวม และจำนวนพนักงานในปัจจุบันแตกต่างกัน

### ระเบียบวิธีวิจัย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย จำนวน 985 คน (กรมส่งเสริมการส่งออก. 2554 : เว็บไซต์)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย จำนวน 300 คน ที่ได้จากการกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 43) และการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling)

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามโดยได้จากการออกแบบคิดและความมุ่งหมายของการวิจัย ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) จำนวน 7 ข้อ 2) ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) จำนวน 6 ข้อ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน จำแนกเป็น 3.1) ด้าน กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 3.2) ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ และ 3.3) ด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 15 ข้อ และ 4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำแนกเป็น 4.1) ด้าน การบรรลุเป้าหมายองค์กร 4.2) ด้านการหาและการใช้ทรัพยากร 4.3) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และ 4.4) ด้านความพึง

พอใจของทุกฝ่าย ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 59.80) อายุ มากกว่า 50 ปี (ร้อยละ 36.10) รองลงมา 30 - 40 ปี (ร้อยละ 29.90) สถานภาพสมรส (ร้อยละ 68.00) ระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 57.70) ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 55.70) รองลงมา 5 - 10 ปี (ร้อยละ 19.60) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 70,000 บาท (ร้อยละ 60.80) รองลงมา 50,001 - 70,000 บาท (ร้อยละ 14.40) และ 30,000 - 50,000 บาท (ร้อยละ 14.40) และตำแหน่งงานในปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการ (ร้อยละ 73.20)

ธุรกิจสินค้าเกษตร ส่วนใหญ่มีรูปแบบธุรกิจบริษัทจำกัด (ร้อยละ 84.50) ประเภทสินค้าเกษตร การแปรรูปสินค้าเกษตร (ร้อยละ 36.10) รองลงมา พืช (ร้อยละ 25.80) ทุนในการดำเนินงาน 5,000,000 - 20,000,000 บาท (ร้อยละ 42.30) รองลงมา มากกว่า 35,000,000 บาท (ร้อยละ 32.00) ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ มากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 79.40) รองลงมา 7-10 ปี (ร้อยละ 9.30) มูลค่าทรัพย์สินรวม มากกว่า 70,000,000 บาท (ร้อยละ 36.10) รองลงมา 10,000,000 - 40,000,000 บาท (ร้อยละ 35.10) และจำนวนพนักงานในปัจจุบัน น้อยกว่า 25 คน (ร้อยละ 44.30) รองลงมา มากกว่า 75 คน (ร้อยละ 34.10)

จากตาราง 1 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบ ทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างให้สินค้าและบริการ ( $\bar{X} = 3.53$ ) เช่น กิจกรรมการสร้างจุดเด่นของสินค้าและบริการ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ( $\bar{X} = 3.35$ ) เช่น กิจกรรมชี้แจง การจำหน่ายเป็นของตนเองชัดเจนโดยเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะส่วนเพียงอย่างเดียว และด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ( $\bar{X} = 3.07$ ) เช่น กิจกรรมมี

การบริหารความเสี่ยงจากบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมและเป็นรายด้านของผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย

| กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|------|------------------|
| 1. ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน   | 3.07      | 0.62 | ปานกลาง          |
| 2. ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ  | 3.53      | 0.73 | มาก              |
| 3. ด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ  | 3.35      | 0.77 | ปานกลาง          |
| <b>โดยรวม</b>  | 3.32      | 0.57 | ปานกลาง          |
| <b>ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน</b>   |           |      |                  |
| 1. กิจการมีการจำหน่ายสินค้าและบริการในราคาต่ำกว่าตลาด  | 2.56      | 1.00 | ปานกลาง          |
| 2. กิจการมีแหล่งวัตถุดิบหรือสามารถจัดซื้อได้ในราคาถูกกว่าคู่แข่ง                                       | 3.22      | 0.94 | ปานกลาง          |
| 3. กิจการมีการผลิตสินค้าที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง  | 3.07      | 0.86 | ปานกลาง          |
| 4. กิจการมีการบริหารความเสี่ยงจากบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                     | 3.33      | 0.88 | ปานกลาง          |
| 5. กิจการมีความสามารถในการลดต้นทุนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  | 3.20      | 0.82 | ปานกลาง          |
| <b>ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ</b>  |           |      |                  |
| 6. กิจการมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีความแตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ                                     | 3.40      | 1.02 | ปานกลาง          |
| 7. กิจการมีการให้บริการหลังการขายอย่างเป็นระบบรูปธรรม  | 3.57      | 0.99 | มาก              |
| 8. กิจการมีการประชาสัมพันธ์สินค้าโดยเน้นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์  | 3.23      | 0.96 | ปานกลาง          |
| 9. กิจการมีการปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง  | 3.66      | 0.87 | มาก              |
| 10. กิจการมีการสร้างจุดเด่นของสินค้าและบริการ  | 3.80      | 0.89 | มาก              |
| <b>ด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ</b>  |           |      |                  |
| 11. กิจการมีการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจง                    | 3.52      | 1.00 | มาก              |
| 12. กิจการมีการผลิตสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าโดยเน้นเขตใดเขตหนึ่งของส่วนตลาดขนาดเล็ก | 3.26      | 1.05 | ปานกลาง          |
| 13. กิจการมีช่องทางการจำหน่ายเป็นของตนเองชัดเจนโดย   | 3.55      | 0.93 | มาก              |

| เน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะส่วนเพียงอย่างเดียว   |      |      |         |
|---|------|------|---------|
| 14. กิจการมีการสร้างระบบการผลิต การจัดจำหน่ายและการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีความต้องการพิเศษเฉพาะ | 3.42 | 0.99 | ปานกลาง |
| 15. กิจการมีการเน้นการโฆษณาและประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ        | 3.05 | 1.04 | ปานกลาง |

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมและ รายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 3.74$ ) เช่น กิจการ มีความพร้อมและเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นอยู่เสมอ ด้านกระบวนการ

ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.73$ ) เช่น กิจการมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในกระบวนการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายองค์กร ( $\bar{X} = 3.65$ ) เช่น กิจการสามารถทำงานให้สำเร็จมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ตาราง 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้านของผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย

| ประสิทธิภาพการดำเนินงาน  | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|--|-------------|-------------|----------------------|
| 1. ด้านการบรรลุเป้าหมายองค์กร  | 3.65        | 0.66        | มาก                  |
| 2. ด้านการหาและการใช้ทรัพยากร  | 3.63        | 0.68        | มาก                  |
| 3. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน   | 3.73        | 0.63        | มาก                  |
| 4. ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย   | 3.74        | 0.66        | มาก                  |
| <b>โดยรวม</b>  | <b>3.69</b> | <b>0.60</b> | <b>มาก</b>           |
| <b>ด้านการบรรลุเป้าหมายองค์กร</b>  |             |             |                      |
| 1. กิจการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ                                 | 3.63        | 0.76        | มาก                  |
| 2. กิจการมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในการทำงานอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น | 3.60        | 0.81        | มาก                  |
| 3. กิจการมีการประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานใหม่เพื่อพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ            | 3.66        | 0.74        | มาก                  |
| 4. กิจการสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามกำหนดเวลาได้ อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ                    | 3.67        | 0.77        | มาก                  |
| 5. กิจการสามารถทำงานให้สำเร็จมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย   | 3.70        | 0.76        | มาก                  |
| <b>ด้านการหาและการใช้ทรัพยากร</b>  |             |             |                      |
| 6. กิจการมีความสามารถวิเคราะห์ความต้องการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม                         | 3.56        | 0.79        | มาก                  |

|   |      |      |     |
|---|------|------|-----|
| 7. กิจการสามารถจัดหางบประมาณและทรัพยากรให้เพียงพออย่าง<br>สม่ำเสมอเหมาะสมกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร                                      | 3.67 | 0.82 | มาก |
| 8. กิจการมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนและ<br>มาตรฐานที่กำหนดเพื่อให้การปฏิบัติงานของกิจการสำเร็จตาม<br>เป้าหมายที่ตั้งไว้   | 3.69 | 0.80 | มาก |
| 9. กิจการสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้คุ้มค่าเกิดประโยชน์<br>และนำมาใช้อีกครั้งเพื่อเป็นการประหยัดทรัพยากร                        | 3.71 | 0.82 | มาก |
| 10. กิจการสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ<br>ดำเนินงานของกิจการ  | 3.56 | 0.95 | มาก |
| <b>ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน</b>  |      |      |     |
| 11. กิจการมีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหา<br>ต่างๆ เพื่อให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น                                    | 3.77 | 0.71 | มาก |
| 12. กิจการมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม<br>เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในกระบวนการปฏิบัติงานโดยรวม                            | 3.79 | 0.73 | มาก |
| 13. กิจการมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ<br>การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม   | 3.62 | 0.79 | มาก |
| 14. กิจการมีการควบคุม ตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อ<br>เสริมสร้างศักยภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น                                     | 3.70 | 0.80 | มาก |
| 15. กิจการมีกระบวนการนำเอาความรู้ความสามารถมาใช้ในการ<br>ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  | 3.79 | 0.69 | มาก |
| <b>ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย</b>  |      |      |     |
| 16. กิจการสามารถกำหนดขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้อง<br>กับหน้าที่การงานของบุคลากรทุกฝ่ายและได้รับการยอมรับจาก<br>ผู้ที่เกี่ยวข้อง | 3.69 | 0.69 | มาก |
| 17. กิจการได้รับการยอมรับการปฏิบัติงานจากบุคลากรทุกฝ่ายและ<br>เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป   | 3.67 | 0.71 | มาก |
| 18. กิจการมีการนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของทุกฝ่ายมาเป็น<br>ข้อมูลในการปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง                            | 3.77 | 0.78 | มาก |
| 19. กิจการมีความพร้อมและเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือร่วมมือใน<br>การทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่เสมอ  | 3.84 | 0.75 | มาก |
| 20. กิจการมีผลงานและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ที่นำไปใช้<br>ประกอบการพิจารณาเพื่อแก้ปัญหการปฏิบัติงานอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ              | 3.74 | 0.79 | มาก |

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจสินค้า  
เกษตร ที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน มี  
ความคิดเห็นด้วย

เกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการ  
แข่งขันทุกด้านแตกต่างกัน ( $p < 0.05$ )

ตาราง 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันเป็นรายด้านของผู้บริหารธุรกิจ

สินค้าเกษตรในประเทศไทยที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ แตกต่างกัน (MANOVA)

| สถิติทดสอบ         | กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบ<br>ทางการแข่งขัน | Hypothesis |         |       |         |
|--------------------|---|------------|---------|-------|---------|
|                    |   | s          | Error   | F     | p-value |
|                    |   | df         | df      |       |         |
| Pillai's Trace     | 3 ด้าน  | 9          | 279     | 1.934 | 0.047*  |
| Wilks' Lambda      | 3 ด้าน  | 9          | 221.621 | 1.945 | 0.047*  |
| Hetelling's Trace  | 3 ด้าน  | 9          | 269     | 1.938 | 0.047*  |
| Roy's Largest Root | 3 ด้าน  | 3          | 93      | 4.27  | 0.007*  |

\* p < 0.05

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร ที่มีมูลค่าทรัพย์สินรวมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการ

มีประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมแตกต่างกัน (p<0.05)

ตาราง 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมของผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย

ที่มีมูลค่าทรัพย์สินรวมแตกต่างกัน (ANOVA)

| ประสิทธิภาพ<br>การดำเนินงาน | แหล่งของ     |    |        |       |       |         |
|-----------------------------|--------------|----|--------|-------|-------|---------|
|                             | ความแปรปรวน  | df | ss     | MS    | F     | p-value |
| มูลค่าทรัพย์สินรวม          | ระหว่างกลุ่ม | 3  | 3.263  | 1.088 | 3.142 | 0.029*  |
|                             | ภายในกลุ่ม   | 93 | 32.196 | 0.346 |       |         |
|                             | โดยรวม       | 96 | 35.458 |       |       |         |

\* p < 0.05

จากตาราง 5 พบว่า กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิง

บวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายองค์กร ด้านการหาและการใช้ทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย

ตาราง 5 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยแบบพหุคูณโดยใช้ตัวแปรตามเป็นประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## โดยรวมของผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย

| กลยุทธ์การสร้าง<br>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน        | ประสิทธิภาพการดำเนินงาน<br>โดยรวม |                            | t     | p-value |
|--|-----------------------------------|----------------------------|-------|---------|
|  | สัมประสิทธิ์การ<br>ถดถอย          | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน |       |         |
| ค่าคงที่ (a)   | 0.949                             | 0.249                      | 3.813 | 0.000*  |
| ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน                    | 0.312                             | 0.072                      | 4.357 | 0.000*  |
| ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้<br>สินค้าและบริการ | 0.479                             | 0.073                      | 6.592 | 0.000*  |
| ด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ             | 0.028                             | 0.073                      | 0.382 | 0.703   |

$$F = 43.996 \quad p=0.000 \quad \text{Adj } R^2 = 0.573$$

\* p &lt; 0.05

## อภิปรายผล

ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ และด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ เนื่องจากกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารธุรกิจ ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ช่วยให้องค์กรมีศักยภาพเหนือคู่แข่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐนันท์ พงศ์วิรุทธิ์ธร และสุรัชย์ อุดมอ่าง (2554 : 93) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจในยุคที่การแข่งขันมีความรุนแรง ดังนั้น การกำหนดนโยบายกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันที่ชัดเจน จะช่วยสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายและ

สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรุทธิ์ธร แจ่มใส (2543 : 67-71 อ้างอิงมาจาก รัฐนันท์ พงศ์วิรุทธิ์ธร และสุรัชย์ อุดมอ่าง, 2554 : 93) กล่าวว่า ภายใต้สถานการณ์ทางการค้าโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นทั่วทุกภูมิภาคของโลก ส่งผลให้ธุรกิจต่างๆ ต้องเตรียมความพร้อมและหาแนวทางปรับตัว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สามารถแข่งขันในตลาดโลก โดยการสร้างปัจจัยพื้นฐานทางการผลิตให้มีความเข้มแข็ง และพัฒนาอุตสาหกรรมให้มีความเชื่อมโยงทั้งระบบ ดังนั้น การมีระบบการจัดการที่ดี จะช่วยให้เกิดการวางแผน กำหนดแนวทางการผลิต รวมถึงการจัดสรรการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับความต้องการของตลาดในอนาคต และระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เนื่องจากกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้เกิดต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างของสินค้า

และบริการ และการมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะส่วน หรือตลาดขนาดเล็ก การปรับปรุงและทบทวนวิธีการบริหารจัดการต่าง ๆ ภายในองค์กร การสร้างความสามารถ ที่จะให้คุณค่าที่พิเศษและดีกว่าแก่ลูกค้า ในแง่ของคุณภาพผลิตภัณฑ์ คุณลักษณะพิเศษ หรือ การบริการหลังการขาย เป็นต้น จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์การแข่งขัน เพราะกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันคือแก่นแท้ของความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน จะมุ่งที่ฐานะการทำได้กำไร และการอยู่รอดได้ของธุรกิจได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ กิงพร ทองใบ และคณะ (2549 : 165) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากลักษณะทางการดำเนินงาน หรือฐานะที่ทำให้ องค์กรมีโอกาสทำกำไรที่สูงกว่าคู่แข่ง ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นสิ่งที่เกิดจากการเปรียบเทียบ ลักษณะการดำเนินงานหรือฐานะขององค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน กล่าวคือ เป็นธุรกิจที่ทำการผลิต หรือการตลาดผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน และมีตลาด หรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน การจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์กร โดยผู้บริหารต้องติดตาม การเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ของสภาวะแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน ภายในองค์กร เพื่อเชื่อมเข้ากับโอกาสทางการดำเนิน ธุรกิจ หรือปรับตัวให้ผ่านพ้นอุปสรรคหรือการคุกคาม จากภายนอก

ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร มีความเห็น เกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรวมและเป็นรายด้าน ด้านการบรรลุเป้าหมาย องค์กร ด้านการหาและการใช้ทรัพยากร ด้าน กระบวนการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจของทุก ฝ่าย อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผลการประกอบการเป็น ที่น่าพอใจหรือไม่นั้น จำเป็นต้องประเมินประสิทธิภาพ การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌานักซ์ อัดดิสริยานันท์ (2549 : 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นการปฏิบัติงานอย่าง ราบรื่น ครบถ้วน ประหยัดเวลาใช้กำลังและทรัพยากร

อย่างคุ้มค่า เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด และใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติส่วนบุคคล ปริมาณงาน และคุณภาพของการดำเนินงาน รวมทั้งทักษะในการ ปฏิบัติงาน

ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร ที่มีระยะเวลาใน การดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วย เกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการ แข่งขัน ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านกล ยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ และ ด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะแตกต่าง กัน เนื่องจากระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจไม่เท่ากันมี ส่วนสำคัญ เพราะธุรกิจที่มีประสบการณ์มากกว่าย่อม ส่งผลให้ธุรกิจมีความเจริญเติบโตมากกว่าธุรกิจที่มี ประสบการณ์น้อยกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิ ริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547 : บทคัดย่อ) พบว่า ระยะเวลาการก่อตั้งธุรกิจและประสบการณ์ ในการทำ ธุรกิจปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน ด้านอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายปีปัจจุบัน เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา และอัตราการเจริญเติบโต ของกำไรปีปัจจุบันเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาแตกต่างกัน

ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร ที่มีมูลค่า ทรัพย์สินรวมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ การมีประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ด้านการ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้านการหาและการใช้ ทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านความ พึงพอใจของทุกฝ่ายแตกต่างกัน เนื่องจาก มูลค่า ทรัพย์สินรวมของธุรกิจสินค้าเกษตรมีมูลค่าทรัพย์สิน รวมไม่เท่ากัน ฐานะทางการเงินและความสามารถในการ ทำกำไรของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจเองใน อดีตหรือเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ดังนั้น ธุรกิจที่มีมูลค่า ทรัพย์สินรวมจะส่งผลให้ธุรกิจมีศักยภาพ มีความ คล่องตัว ในดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับงานวิจัยของ อภิรดี เจียรศิริสมบุญ (2550 : 127) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจส่งออกที่มีมูลค่ารวมของ สินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน ให้ความ คิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสามารถทางด้าน การ เจริญต่อตรง ด้านความน่าเชื่อถือแตกต่างกัน

เนื่องจากธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับที่มีมูลค่ารวมของสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจมาก มีทุนทรัพย์ในการพัฒนาบริหารธุรกิจให้มีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ร่วมลงทุน หรือลูกค้า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาธุรกิจในทุกด้าน

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายองค์กร ด้านการหาและการใช้ทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย เนื่องจากการเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอีกหนึ่งความได้เปรียบในการประกอบธุรกิจ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพผลดำเนินงานสูงสุดเพื่อทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางด้านต้นทุน เพื่อให้เกิดการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ผู้บริหารจะต้องรักษาลักษณะทางผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญของผู้ซื้อต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภณัฐ ชูชินประการ (2003 : 33) กล่าวว่า กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์ที่อิงอยู่กับแนวคิดเรื่องเส้นโค้งประสบการณ์ที่เชื่อว่าต้นทุนจะต่ำลงถ้าผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น กลยุทธ์ความเป็นผู้นำจึงเน้นกระบวนการสร้างกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิผล การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด ควรหลีกเลี่ยงคู่ค้ารายย่อยและการลดต้นทุนการดำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนา การขาย การโฆษณา เป็นต้น หัวใจหลักของการมีต้นทุนที่ต่ำคือ การดำเนินงานเพื่อให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ แต่ทั้งนี้ บริษัทจะต้องไม่ละเลยเรื่องของคุณภาพและบริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2545 : 140-144) กล่าวว่า วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน นั้น ประกอบไปด้วยการใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาด ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนต่อหน่วยผลิตลง ความกล้าที่จะลงทุนสร้างโรงงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตที่สูงด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดีไซน์ส่วนประกอบต่างๆ ให้มีลักษณะที่เป็นมาตรฐานและผลิตได้คราวละ

มากๆ การมีผลิตภัณฑ์หลายประเภทแต่ละประเภทนั้นมีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดจนถึงระดับที่สามารถแชร์เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต โรงงาน เครื่องทางการตลาด การวิจัยและพัฒนา ฯลฯ ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ต้นทุนต่อหน่วยของการผลิตลดลงรวมถึงการควบคุมต้นทุนในด้านต่างๆ อย่างเคร่งครัดไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิต การวิจัย การขายหรือบริการ เป็นต้น

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายองค์กร ด้านการหาและการใช้ทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย เนื่องจากกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ ซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นควรที่จะมีการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา เพราะคุณค่าของสินค้าและบริการในอดีต จะไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า เมื่อเวลาผ่านไป และอีกเหตุผลหนึ่งเพราะการแข่งขันในตลาดมีสูงมากนั่นเอง และสินค้าและบริการมีความคล้ายคลึงกันมาก ดังนั้นธุรกิจจะต้องสร้างสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งให้มากกว่าหนึ่งอย่างเป็นอย่างน้อย และให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งจะสะท้อนถึงการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภณัฐ ชูชินประการ (2003 : 33) กล่าวว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ให้มีเอกลักษณ์พิเศษต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การสร้างแตกต่างในเรื่องรูปแบบของสินค้า ภาพลักษณ์ ตรายี่ห้อ เทคโนโลยี ที่นำเข้ามาใช้ในการให้บริการลูกค้าหรือเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งการสร้างแตกต่างนี้ อาจเป็นการสร้างความแตกต่างด้านเดียว หรือหลายด้านก็ได้ จากความแตกต่างดังกล่าว จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อบริษัทมากขึ้น และทำให้ลูกค้าให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาน้อยลง ส่งผลให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## สรุปผล

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและด้านกลยุทธ์การสร้างแตกต่างให้สินค้าและบริการ มีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายองค์กร ด้านการหาและการใช้ทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย

## ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ธุรกิจด้านต่างๆ การสร้างแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า และนำมาซึ่งประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

2. ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร ควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงองค์กร จัดทำแผนพัฒนาผู้นำอย่างมีกลยุทธ์ และแผนพัฒนาความสามารถบุคลากร โดยจัดทำแผนเพื่อสร้างความต่อเนื่อง เช่น จัดอบรมด้านการลดต้นทุนการใช้ทรัพยากร การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใน เพื่อส่งต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ

3. ผู้บริหารธุรกิจสินค้าเกษตร ควรใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และนำไปประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในด้านต่างๆ ต่อไป

4. ควรมีการศึกษาผลกระทบ หรือปัจจัยด้านอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของธุรกิจอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ตามเป้าหมายที่วางไว้

5. ควรมีการศึกษาผลกระทบ หรือปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย เช่น กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านทางช่องทางสื่อสังคม นโยบายการบริหารจัดการองค์กรเพื่อความยั่งยืนเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เป็นต้น

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณความกรุณาและช่วยเหลือจากอาจารย์ ดร. ศรัญญา รักสงฆ์ ที่ช่วยให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบคุณ นางสาวสุนิสา เทียมมาลา ที่คอยเป็นกำลังใจช่วยเหลือและเป็นแรงสนับสนุนในการทำวิจัยในครั้งนี้ด้วย

## เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการค้าส่งออก กระทรวงพาณิชย์. (2554). รายชื่อผู้ส่งออกไทย (*Exporters Directory*). <[http://application.ditp.go.th/Center\\_Public/thailand\\_export\\_directory.html?category\\_id=101](http://application.ditp.go.th/Center_Public/thailand_export_directory.html?category_id=101)>29 กรกฎาคม 2554.
- กิ่งพร ทองใบ, ชัยยุทธ์ ชีโนกุล และธนชัย ยมจินดา. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 165.
- ณภักษ์ อัดถสุริยาพันธ์. (2549). ผลกระทบของความผูกพันต่อองค์การที่มีประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี บริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. (วิทยานิพนธ์ บข.ม. บัญชี). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น. 43
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2544). เอกสารการสอนวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ หน่วยที่ 1 - 9 สาขาวิชานิติศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 11. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 166.
- รัฐันท์ พงศ์วิรุทธิ์ธร และสุรัชย์ อุดมอ่าง. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. หลักสูตรการจัดการคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ ประจำปี พ.ศ. 2554. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ภาคพายัพ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2547). การเปรียบเทียบการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนาดย่อมกับ ธุรกิจขนาดใหญ่ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศุภณัฐ ชูชินปรากฏ. (2003). “กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน” *For Quality*. 10 (74) : ธันวาคม. 32 – 35.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุนิย์ ต่อศิริสุข และอุดม สวานายน. (2545). ยุทธวิธีการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น. 140 -144.
- สมใจ ลักษณะ. (2543). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา. 251 – 252.
- สมยศ นาวิกการ. (2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991. 212.
- อภิรดี เจียรศิริสมบูรณ์. (2550). ผลกระทบของความสามารถด้านการเจรจาต่อรองของผู้บริหารที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ กจ.ม.). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Porter, M.E. (2005). *The Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press. 4.