



บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีและแนวความคิดแรงขับเคลื่อนของปัจจัยที่มีอิทธิพลที่สำคัญในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความสัมพันธ์ในมิติเชิงเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมเพื่อนำมาใช้พัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model) ของการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยภายในองค์กร

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร (Resource-Based View: RBV)

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



องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งส่งผลในการดำเนินงานที่ดีในระยะยาวขององค์กร ทฤษฎีการซึ่งมีค่าและหาได้ยากสามารถนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ข้อได้เปรียบนี้สามารถคงอยู่ได้อย่างยั่งยืนซึ่งบริษัทสามารถที่จะป้องกันต่อการลอกเลียนแบบทรัพยากร การโยกย้ายหรือการแทนที่ (Wade and Hulland, 2004) ซึ่ง Wernerfelt (1984) ได้จำแนกทรัพยากรภายในองค์กรออกเป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ และสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรซึ่งส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้

Miller (1998) ได้แบ่งประเภทของทรัพยากรออกเป็นสินทรัพย์ (Asset) หมายถึงปัจจัยของการผลิตของกิจการที่ได้ทำการเตรียมเพื่อทำการผลิตสินค้าที่มีค่าหรือบริการให้แก่ลูกค้าหรือสิ่งที่มีอยู่และนำมาทำให้เกิดคุณค่าและมูลค่าได้ทรัพยากรมีทั้งเดี่ยว กลุ่ม และระดับองค์กร (เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงสนะ บุญขวัญ, 2549) ซึ่งประกอบด้วยสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible) และสินทรัพย์จับต้องไม่ได้ (Intangible) ซึ่งทรัพยากรขององค์กรบางอย่างสามารถจับต้องได้ ในขณะที่บางอย่างก็ไม่สามารถจับต้องได้

กีรติ ยศยิ่งยง (2549) กล่าวว่าทรัพยากรที่เด่นพิเศษในการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนคือทรัพยากรที่องค์กรอื่นไม่มี ลักษณะที่มีความเป็นพิเศษเป็นเอกลักษณ์ (Unique) เหนือผู้อื่น และมีค่า (Valuable) สามารถจำแนกออกเป็น 2 ส่วนสำคัญ ดังนี้ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543)

1. ทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Resource) เช่น ที่ดิน ตึก โรงงาน และเครื่องมือ เป็นต้น
2. ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resource) ได้แก่ ทรัพย์สิน ชื่อเสียง สิทธิบัตร และความรู้ความชำนาญทางเทคโนโลยี หรือการตลาด เป็นต้น

ทรัพยากรที่จับต้องได้จะหมายถึงสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์หมุนเวียนขององค์กรที่เป็นที่มีอยู่ (Wernerfelt, 1989) เป็นสินทรัพย์ที่มองเห็นและนับได้ (เอกชัย อภิศักดิ์กุลและทรงสนะ บุญขวัญ, 2549) เช่น โรงงาน อุปกรณ์ ที่ดิน สินค้า ลูกหนี้ เงินฝาก เป็นต้น ทรัพยากรที่มองเห็นได้นั้นบางส่วนสามารถพิจารณาได้จากรายงานทางการเงิน แต่ก็ไม่ได้ระบุเป็นมูลค่าสินทรัพย์ทั้งหมดเพราะไม่ได้ระบุสินทรัพย์บางชนิดไว้ด้วย เช่น ความได้เปรียบในการแข่งขันของแต่ละองค์กรไม่ได้วัดจากรายงานทางการเงิน อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2543 อ้างถึงใน กีรติ ยศยิ่งยง, 2549) กล่าวว่าทรัพยากรที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วยทรัพยากรทางการเงิน เช่น ความสามารถในการชิงการกู้ยืม ความสามารถขององค์กรในการสร้างเงินทุนขององค์กร ทรัพยากรทางวัตถุ เช่น ความทันสมัยและทำเลของโรงงานและเครื่องมือ



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

สำหรับทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนหรือทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้นเป็นทรัพยากรที่มองไม่เห็นและยากต่อการประเมินคุณค่า อุดุลย์ จาตุรงค์กุล (2543 อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549) กล่าวว่าทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) ประกอบด้วยทรัพยากรทางเทคโนโลยี เช่น การสะสมเทคโนโลยี สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าลิขสิทธิ์ และความลับทางการค้า เป็นต้น ทรัพยากรเพื่อการนวัตกรรม เช่น ความรู้ที่จำเป็นต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เจ้าหน้าที่เทคนิค เครื่องมือในการวิจัย เป็นต้น ชื่อเสียงกับลูกค้า ได้แก่ ตรายี่ห้อ การรับรู้คุณภาพ ความทนทานและความเชื่อได้ของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งชื่อเสียงกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบและชิ้นส่วนประกอบเป็นการปฏิบัติต่อกันและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อประโยชน์ในการซื้อขาย รวมทั้งการให้การสนับสนุนเพื่อให้ปฏิบัติการทุกอย่างสนับสนุนเกิดความสัมฤทธิ์ผลและความมีประสิทธิภาพ

ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้นซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่คู่แข่งจะเข้าใจซื้อหรือลอกเลียนแบบ องค์กรจึงมีความเชื่อถือทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้มากกว่าทรัพย์สินที่จับต้องได้ (เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงชนะ บุญขวัญ, 2549) สินทรัพย์ไม่มีตัวตนหรือจับต้องไม่ได้เป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถสัมผัสหรือมองเห็นได้ แต่มีความหมายมากในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันลูกค้า (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2548)

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



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

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

ดังนั้นทรัพยากรองค์กรจึงเป็นปัจจัยภายในองค์กรที่สามารถเป็นตัวทำให้เกิดการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ แต่ทั้งนี้องค์กรนั้นต้องมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายากหรือคู่แข่งไม่มี ไม่สามารถเลียนแบบได้หรือไม่สามารถทดแทนได้ ถ้าหากองค์กรมีจุดแข็งเหล่านี้จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืนได้

2.1.2 การพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2545) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนไว้ว่าจะต้องคำนึงถึงขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและสนองความต้องการในปัจจุบันโดยจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่ออนาคตคำนึงถึงความเป็นองค์กรรวม และการนำเทคโนโลยีและความรู้ใหม่มาใช้ควรเป็นไปในทางสร้างสรรค์และเอื้อประโยชน์อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ดังนั้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะต้องประกอบไปด้วยการพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลใน 3 มิติ ได้แก่ด้านสังคม (Social) เศรษฐกิจ (Economic) และสิ่งแวดล้อม



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

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

2) มิติการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้มีเสถียรภาพอย่างต่อเนื่องในระยะยาวมีความสามารถในการแข่งขันและเป็นการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่มีคุณภาพโดยการพัฒนาทางเศรษฐกิจจะต้องเป็นไปอย่างสมดุลและเอื้อต่อประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่อย่างยั่งยืนในระยะยาว

3) มิติการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม เป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในขอบเขต หรือ ปริมาณที่จะสามารถพลิกฟื้นให้กลับสู่สภาพใกล้เคียงกับสภาพเดิมให้มากที่สุดเพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีโอกาสและมีปัจจัยในการดำรงชีพ โดยจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติมุ่งการจัดการให้เกิดสมดุล มีการนำเทคโนโลยีสะอาดมาใช้ให้มากที่สุดการปล่อยมลพิษสู่สิ่งแวดล้อมในระดับที่ระบบนิเวศสามารถดูดซับได้

2.1.3 องค์ประกอบของทรัพยากรภายในองค์กร (Resource Based View)

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



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

Hall (1992) ได้นำเสนอบทความเกี่ยวกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งเสนอว่าทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้โดยทั่วไปเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้แก่ 1) ชื่อเสียงของบริษัท (Company Reputation) 2) ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ 3) องค์ความรู้ของพนักงาน และ 4) การรับรู้มาตรฐานคุณภาพและการจัดการความเปลี่ยนแปลง

Andersen and Moen (1999) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธุรกิจกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการประกอบการธุรกิจส่งออกพบว่าธุรกิจขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบในด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ขณะที่มียุจุดอ่อนกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ในด้านการตลาด ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธุรกิจกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง แต่ทั้งนี้การดำเนินงานในเชิงรุกมีความสำคัญในธุรกิจส่งออกมากกว่าการดำเนินการเชิงรับ โดยไม่คำนึงถึงขนาดของกิจการ ซึ่งแสดงได้ว่าขนาดของกิจการไม่มีความสัมพันธ์กับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นหมายความว่ากิจการที่มีขนาดเล็กกับกิจการขนาดใหญ่มีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน ซึ่งไม่จำเป็นว่ากิจการขนาดเล็กจะมีความได้เปรียบน้อยกว่ากิจการขนาดใหญ่

Rangone (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มอุตสาหกรรมที่หลากหลาย โดยเป็นการศึกษากรณีศึกษาจำนวน 14 บริษัท ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ



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

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

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



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

Ann (2007) ได้ทำการวิเคราะห์ความสามารถภายในของกิจการส่งออกในนิวเซาท์เวล ประเทศออสเตรเลีย ผลจากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการส่งออกในภูมิภาคนิวเซาท์เวลที่เป็นผู้ประกอบการเดี่ยวให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่อง RBV ความสามารถของกิจการและทรัพยากรภายในเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจในตลาดการส่งออกที่เติบโตสูง ความสามารถเพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนตลอดเวลาขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมทรัพยากรและความสามารถของกิจการเพื่อที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานะการแข่งขันในตลาดที่กำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

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

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



พหุคุณในการทดสอบสมมุติฐาน ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน

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

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

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



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

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

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

Todericiu and Stanit (2015) ได้เสนอแนวคิดการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยเสนอว่าทรัพยากรขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ได้เสนอองค์ประกอบของทรัพยากรขององค์กรจำนวน 2 องค์ประกอบ คือ 1) ทรัพยากรที่จับ



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

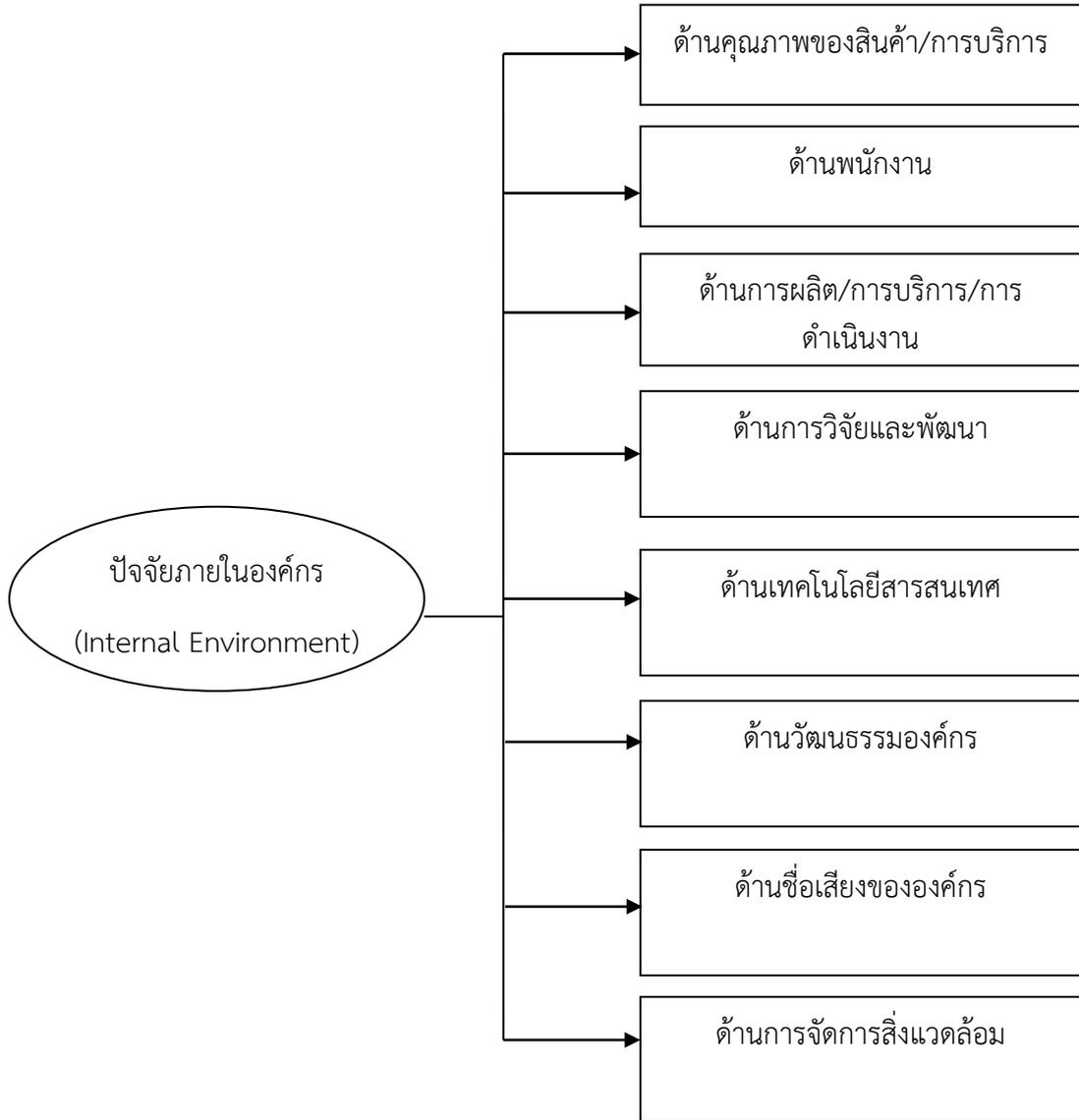
Wong *et al.* (2015) ได้ศึกษาการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการการบริการที่แตกต่างและการลดต้นทุนการผลิตในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในประเทศมาเลเซีย โดยเสนอว่าตามแนวคิดของ Porter (2004) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท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



แข่งขันที่ยั่งยืนประยุกต์ใช้ผลการดำเนินการขององค์กรทางด้านการเงิน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนก็ต้องมีผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดีด้วย

Evans (2016) ได้เสนอกรอบแนวคิดการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สามารถดำเนินการได้โดยใช้กระบวนการทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างแนวคิดการให้บริการ 2) การสร้างคุณลักษณะเฉพาะของการบริการ 3) การสร้างคุณลักษณะเฉพาะของธุรกิจ 4) การประยุกต์ใช้การจัดการทรัพยากรในองค์กร 5) การพัฒนาความสามารถขององค์กรแบบพลวัตร ซึ่งเมื่อองค์กรสามารถดำเนินการทั้ง 5 ขั้นตอนก็จะสามารถสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ต่อไป

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



รูปที่ 2.1 องค์ประกอบของปัจจัยภายในองค์กร

2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร

2.2.1 แนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในมุมมองของการตลาด (Market-Based

View: MBV)

การบริหารจัดการองค์กรในช่วงหลายปีที่ผ่านมามุ่งเน้นการจัดการองค์กรโดยใช้แนวคิดการจัดการองค์กรแบบอุตสาหกรรมซึ่งมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินการขององค์กร ซึ่งสามารถเรียกว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในมุมมองของการตลาด (Market-Based View: MBV) โดยการดำเนินการดังกล่าวช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่งผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจต่างๆ



เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้ (Caves and Porter, 1977; Porter, 1979) ซึ่งต่อมา Porter (2004) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จหากปราศจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย และเสนอการวิเคราะห์แรงกระทบ 5 ด้าน คือ 1) อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ 2) อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า 3) ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ 4) แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ และ 5) การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งผลกระทบทั้ง 5 ด้านนี้เป็นผลให้องค์กรต้องปรับปรุงการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อพร้อมรับการแข่งขันที่จะมีขึ้นในปัจจุบันและอนาคตต่อไป จากแนวคิดดังกล่าวนักวิจัยหลายท่านได้สรุปว่าแรงกระทบดังกล่าวในมุมมองด้านการตลาดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Caves and Porter, 1977; Porter, 1979; Gilber and Strebe, 1989; Tallman, 1991)

2.2.2 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในมุมมองของการตลาด (Market-Based View: MBV)

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

Makhija (2003) ได้ศึกษาเพื่อเปรียบเทียบผลของ RBV และ MVB ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐของประเทศสาธารณรัฐเช็ก โดยใช้องค์ประกอบของ RBV บนพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capability) จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ 1) ประสิทธิภาพขององค์กร 2) ความสามารถขององค์กร และ 3) เครือข่ายขององค์กร ส่วน MVB ใช้



องค์ประกอบจำนวน 3 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นเจ้าของตลาด 2) ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ และ 3) อำนาจต่อรอง ผลการศึกษาพบว่า RBV เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานมากกว่า MVB

Lacobucci and Lacobucci (2005) ได้เสนอบทความเกี่ยวกับ MVB และ RBV โดยกล่าวว่า MVB เป็นกลยุทธ์ที่แตกแขนงมาจากพื้นฐานทฤษฎีการจัดการองค์กรแบบอุตสาหกรรมดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการจัดการภายในองค์กรมากกว่าพิจารณาผลกระทบจากภายนอกองค์กร ซึ่ง MVB เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามแรงกดดันจากตลาดเพื่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งโดยมุ่งเน้นว่าการบริหารงานขององค์กรต้องมีความร่วมมือกันภายในโซ่อุปทานซึ่งเรียกว่าโซ่คุณค่า (Value Chain) ในขณะที่ RBV มุ่งเน้นความสามารถขององค์กรในรูปแบบของความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรซึ่งมุ่งเน้นการบริหารจัดการภายในเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่า MVB และ RBV จะมีมุมมองการดำเนินงานที่ต่างกันแต่ก็มีเป้าหมายเดียวกันคือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร

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

Wong *et al.* (2015) ได้ศึกษาการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการการบริการที่แตกต่างและการลดต้นทุนการผลิตในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในประเทศมาเลเซีย โดย



นำเสนอว่าตามแนวคิดของ Porter (2004) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จหากปราศจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย และเสนอการวิเคราะห์แรงกระทบ 5 ด้าน คือ 1) อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ 2) อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า 3) ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ 4) แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ 5) การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าองค์กรได้รับแรงกระทบจากสภาพแวดล้อมให้แข่งขันในตลาดโดยจัดกลุ่มแรงกระทบ 5 ด้านของ Porter (2004) เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) แรงผลักดันจากผู้แข่งขันรายใหม่และแรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ 2) อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า และข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ ซึ่งแรงกระทบทั้ง 2 ด้านจะส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบขององค์กร

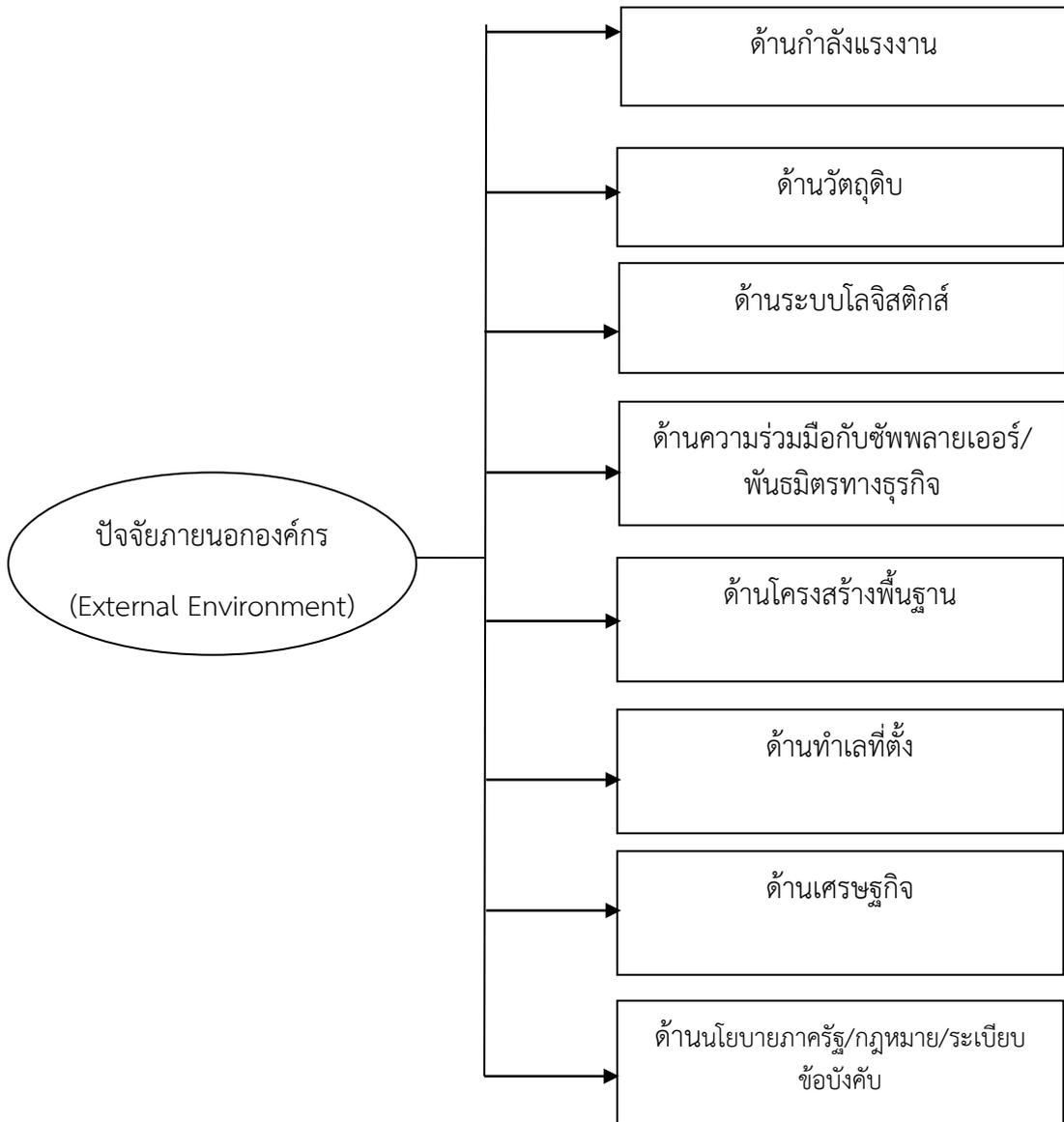
2.2.3 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม

นอกจากปัจจัยที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศพบว่าปัจจัยภายนอกอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินงานและความสำเร็จของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Evrpidis, 2016; วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และคณะ, 2558) โครงสร้างพื้นฐาน (Johan and Muyu, 2012; Mohammed et al., 2013; วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และคณะ, 2558) ภาษี แรงงานฝีมือ (วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์, 2558) แหล่งเงินทุน (Johan and Muyu, 2012) สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Johan and Muyu, 2012; Mohammed et al., 2013; วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และคณะ, 2558) นโยบายภาครัฐที่ให้การสนับสนุนหรือปัจจัยด้านรัฐบาล (Song, 2011; วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และคณะ, 2558) ปัจจัยด้านวัตถุดิบ (วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และคณะ, 2558) การดำเนินการตามกฎหมาย (Evrpidis, 2016) ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง และปัจจัยด้านโลจิสติกส์ (วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และคณะ, 2558)

ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นพบว่าทรัพยากรภายนอกขององค์กรเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะเรียกตัวแปรดังกล่าวว่าเป็น “ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Environment)” โดยในงานวิจัยนี้จะพิจารณาเลือกตัวแปรที่สังเกตได้ที่เกี่ยวข้อง 8 ตัวแปรมาศึกษา ได้แก่ กำลังแรงงาน (MAN) วัตถุดิบ (RW) ระบบโลจิสติกส์



(LOG) ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ/พันธมิตรทางธุรกิจ (SUP) โครงสร้างพื้นฐาน (INFRA) เศรษฐกิจ (ECON) ตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร (LOCA) และ นโยบายภาครัฐ /ปัจจัยด้านกฎหมาย/ ระเบียบข้อบังคับ เกี่ยวกับการลงทุน (POLITIC) ดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 องค์ประกอบของทรัพยากรภายนอกองค์กร



2.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainability Competitive Advantage: SCA)

2.3.1 ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึงความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น ทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากกว่าคู่แข่ง (เรวัตน์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, 2553) เช่นเดียวกับ Porter (1990) กล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่ง องค์กรจะต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน โดยที่พัชสิริ ชมพุกำ (2553) ได้กล่าวว่าการจัดการเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นว่าองค์กรจะต้องสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง และทำได้ดีกว่าในสายตาลูกค้าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ความได้เปรียบในเรื่อง ต้นทุน คุณภาพ นวัตกรรม และความรวดเร็ว นอกจากนี้สุพานี สุภษฎ์วานิช (2553) ได้เห็นว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันคือการบรรลุข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) เช่น การมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งทั้งคุณภาพในการใช้งาน ความคงทนถาวรมีอายุการใช้งานที่ยาวนานกว่ามีรูปแบบและประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น และมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการใช้งานมากขึ้น และในความเห็นของสุวัฒน์ ศิริรินทร์ และภาวนา สายชู (2552) ได้เสนอว่าการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะมีอยู่ 4 ลักษณะคือ 1) การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าโดยส่งมอบคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับลูกค้าและสร้างตำแหน่งกลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ 2) การสร้างความเหนือกว่าคู่แข่ง 3) การตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา 4) การสร้างความแตกต่างด้านคุณลักษณะ โดยจะต้องทำการศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกก่อนเป็นอันดับแรกเพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสให้มากที่สุดขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงอุปสรรคและลดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด จากนั้นจึงสามารถกำหนดแนวทาง นโยบายและกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เสนาะ ตีเยาว์ (2551) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่าการสร้างความมั่งคั่งและความมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุดคือการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศ 3 ประการ คือ ขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า ขายสินค้าที่ราคาถูกลงและตอบสนองต่อลูกค้าได้



เร็วกว่าคู่แข่งโดยขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง (Differentiation) การขายสินค้าที่ถูกกว่าจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่า (Cost Leadership) และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่า (Quick Response)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึงการที่องค์กรมีความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่น โดยมีการปรับใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่องค์กรเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งและองค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้

2.3.2 ทฤษฎีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของ Porter (1990)

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

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

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

2) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบส่งผลกระทบต่อราคหรือการลดปริมาณของวัตถุดิบ โดยผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองเมื่อมีจำนวนผู้จำหน่ายวัตถุดิบน้อยรายผลิตภัณฑ์ของผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีเอกลักษณ์พิเศษหรือมีความแตกต่างเหนือกว่าหรือมีต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตเดิมไปยังผู้ผลิตรายใหม่ มีผลิตภัณฑ์ทดแทนน้อย และอุตสาหกรรมของผู้ซื้อไม่ใช่ลูกค้าสำคัญของกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิต



3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ส่งผลกระทบด้วยการกดดันราคาให้ต่ำลง แต่คุณภาพและบริการต้องดีขึ้น

4) การคุกคามของผลิตภัณฑ์ที่ใช้ทดแทนกัน โดยผลิตภัณฑ์ทดแทนจะจำกัดความเป็นไปได้ในการลดกำไรขององค์กรลง ซึ่งผลิตภัณฑ์ทดแทนคือสินค้าหรือบริการที่สามารถทำงานได้เหมือนกับสินค้าหรือบริการดั้งเดิมแต่มีราคาที่ถูกลงกว่า ผลิตภัณฑ์ทดแทนมักเป็นสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีความแตกต่างจากสินค้าหรือบริการเดิม แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทนจะเพิ่มขึ้นเมื่อผลิตภัณฑ์ทดแทนให้คุณค่าเดียวกันในราคาที่ถูกลงกว่าหรือผู้ซื้อคุ้นเคยกับผลิตภัณฑ์ทดแทน

5) การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ ในปัจจุบันสินค้าที่มีความใกล้เคียงกันหรือทดแทนกันได้ บริษัทจะใช้วิธีต่างๆ เช่น ราคา โฆษณา และการออกสินค้าใหม่ เป็นต้น ด้วยความคิดที่ว่าถึงแม้ในระยะสั้นกำไรจะลดลงแต่ในระยะยาวนั้นจะเป็นอันตรายกับคู่แข่งมากกว่า และทำให้บริษัทได้ประโยชน์เหนือคู่แข่ง

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

1) ความได้เปรียบในด้านต้นทุน หมายถึง การที่องค์กรมีการดำเนินธุรกิจด้วยต้นทุนที่ต่ำซึ่งจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่นในแง่ความสามารถทางการผลิต ความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่รวมถึงความสามารถในการส่งมอบที่รวดเร็วเหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้ผู้ซื้อสินค้าสามารถได้รับมูลค่าเพิ่มจากการมีต้นทุนที่ต่ำ

2) ความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่าง หมายถึงการสร้างคุณค่าเฉพาะตัวของสินค้าในด้านคุณภาพรูปแบบ อีกทั้งการบริการหลังการขายซึ่งความแตกต่างนี้เป็นคุณค่าเฉพาะตัวของสินค้าที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่งซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง

3) ความได้เปรียบในการตอบสนองที่รวดเร็ว หมายถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมถึงการจัดส่งที่ตรงเวลา มีตารางการทำงานที่แน่นอน มีการปฏิบัติงานในลักษณะของความยืดหยุ่นในการตอบสนองผู้ซื้อสินค้า



3. ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ (Competitive Advantage of Nations)

ตามแนวคิดของ Porter (1990) ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศจะมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในระดับประเทศ และได้กำหนดกรอบแนวความคิดไว้ในรูปแบบ Porter's Diamond Model ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย โดยแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่

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

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

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



4) กลยุทธ์โครงสร้างและการแข่งขันของธุรกิจ (Company Strategy and Rivalry) เป็นลักษณะเด่นของธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความยืดหยุ่นของแต่ละองค์กรที่มีต่อธุรกิจประเทศนั้น

2.3.3 องค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบที่จะใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

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

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

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

Krell and Matook (2009) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันจากการลงทุนในด้าน Mandatory Information System (MIS) Investments โดยได้ระบุองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ การประหยัดในโซ่อุปทาน (Savings in the

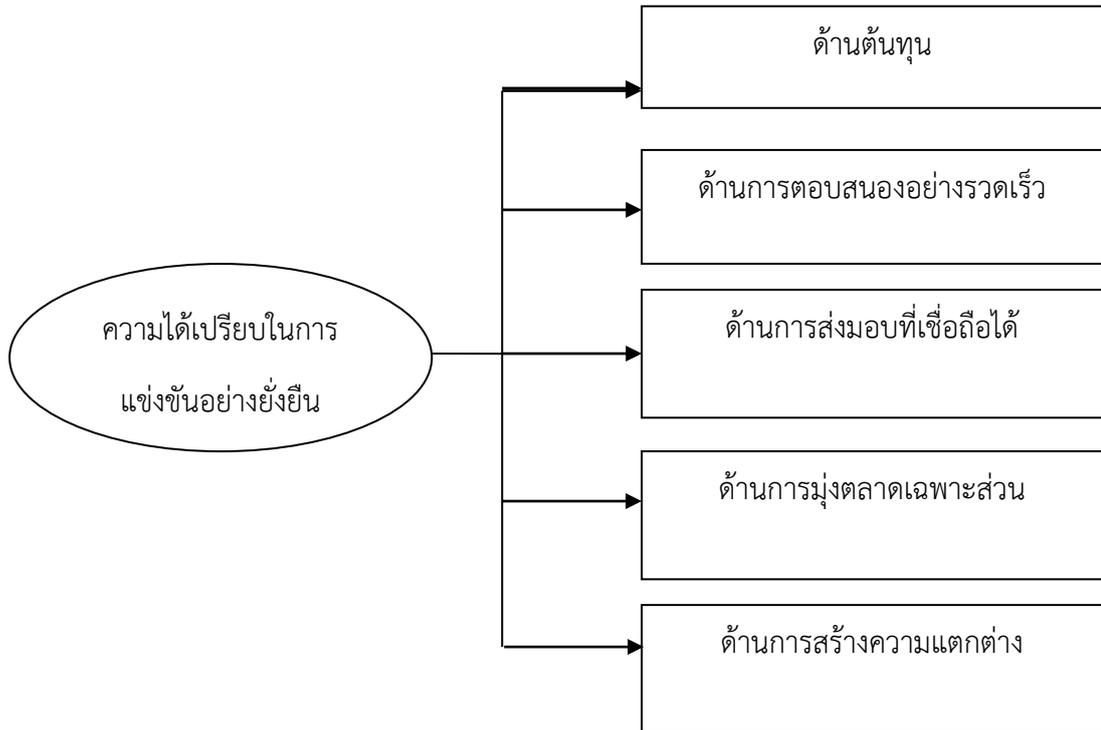


Supply Chain) การลดต้นทุนการปฏิบัติการ (Reducing Operating Costs) การลดต้นทุนการสื่อสาร (Reducing Communication Costs) การหลีกเลี่ยงการเพิ่มแรงกดดันในการทำงาน (Avoiding the Need to Increase the Workforce) การเพิ่มขึ้นของอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Increasing the Return on Financial Assets) การส่งเสริมผลผลิตของพนักงาน (Enhancing Employee Productivity)

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

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

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



รูปที่ 2.3 องค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Natarajan and Wyrick (2011) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการสร้างความยั่งยืนให้กับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศสหรัฐอเมริกา สืบเนื่องมาจากความตระหนักเรื่องสิ่งแวดล้อมได้เข้ามาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ เนื่องมาจากข้อกำหนดของลูกค้า ชุมชน ภาวะเป็ียบทางการค้า ความรับผิดชอบของสังคม รวมทั้งองค์กร NGO ต่างๆ เป็นตัวผลักดันให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องตระหนักถึง อย่งไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยบทความดังกล่าวได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้กับผู้ประกอบการ ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีการศึกษาในประเทศดังกล่าวในทวีปยุโรป ดังนั้นงานวิจัยจึงได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการศึกษาสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยประยุกต์ใช้โมเดลในการวิเคราะห์โครงสร้างและการแข่งขันของธุรกิจ Five Force Model

So et al. (2012) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการประยุกต์การพัฒนาอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทาน โดยบทความนี้ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการร่วมมือใน



ระยะยาวในการที่จะนำการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อที่จะลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยยังสามารถตอบสนองศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ นอกจากนี้บทบาทความได้เปรียบรอบแนวคิดในการวิจัยในประเด็นดังกล่าวของ Rogers (2006) โดยมุ่งเน้นถึงระดับของการประยุกต์ใช้ผ่านข้อมูลข่าวสารที่โปร่งใสและความพร้อมขององค์กร ซึ่งนักวิชาการที่สนใจอาจนำกรอบแนวคิดดังกล่าวไปทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ระดับโลกกับระดับภายในประเทศ

ชฎานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยกลยุทธ์โลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของไทย เป็นการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารงานโลจิสติกส์เพื่อให้ทราบว่าในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันไทย มีปัจจัยใดบ้างที่จะช่วยทำให้อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของไทยมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยนำเสนอสมมติฐานเพื่อการวิจัยทั้งสิ้น 7 สมมติฐานเพื่อใช้ในการหาคำตอบให้ได้ว่ากลยุทธ์เหล่านั้นมีผลต่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันผลจากการวิจัยพบว่าการใช้กลยุทธ์ทางด้านโลจิสติกส์มีความสำคัญต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันมาก คือ การใช้กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายซึ่งประกอบด้วย มีการสร้างความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดระดับการใช้ความสำคัญซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังต้องมีการสื่อสารที่ดีพอมิผลโดยตรงที่ทำให้องค์กรเกิดความฉับไวในการทำงานและมีผลต่อความร่วมมือระหว่างองค์กรซึ่งประกอบด้วยการสร้างเชื่อมโยงระหว่างองค์กร การปรับปรุงการทำงานร่วมกันซึ่งต้องอาศัยการวางแผนงาน การแบ่งปันผลประโยชน์ นอกจากนี้ยังต้องมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วยในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร การพัฒนาปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยดังกล่าวนี้ส่งผลให้องค์กรเกิดความรวดเร็วในการทำงานมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งประเด็นดังกล่าวส่งผลให้องค์กรทั้งในด้านความได้เปรียบในด้านต้นทุนที่ลดลง ความได้เปรียบในด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น



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

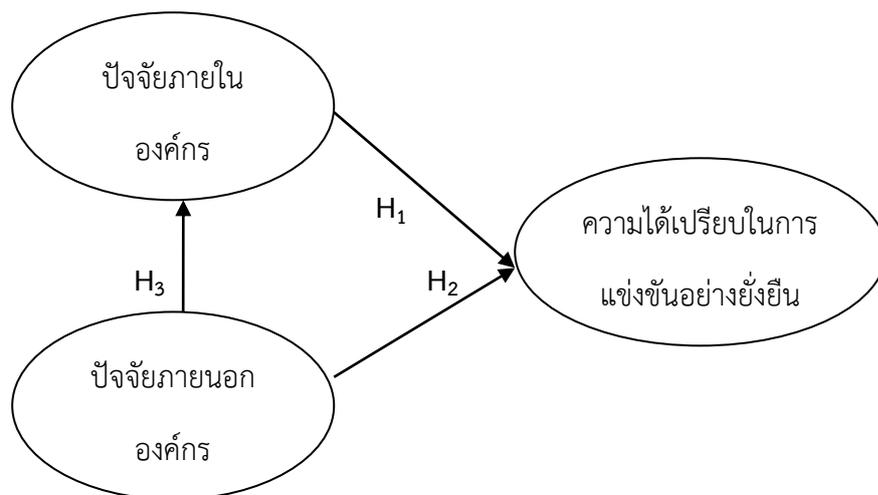
ทวีเกียรติ ประพฤทธิ์ตระกูล และยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2554) ได้ทำการศึกษาถึงอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่ดำเนินการในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาตัวแบบการจัดการองค์กรและนำไปสู่องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 บริษัท และใช้แบบสอบถามเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกับปัจจัยที่เป็นตัวแบบการจัดการองค์กรทั้ง 9 ปัจจัย ได้แก่ 1) ผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ผลิตภัณฑ์ 4) เทคโนโลยี 5) บุคลากร 6) การจัดการความรู้ 7) การสื่อสาร 8) วัฒนธรรมองค์กร และ 9) ภาพลักษณ์องค์กร โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบ Spearman การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียวแบบนอนพาราเมตริกโดยวิธี Kruskal-Wallis ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 องค์กร ผลการวิจัยพบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับปัจจัยที่เป็นตัวแบบการจัดการองค์กรทั้ง 9 ปัจจัย



โดยผู้นำแบบสร้างสรรค์มีบทบาทในการประสานตัวแบบการจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ช่วงเวลานั้น ผ่านทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อาทิ การจัดการความรู้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร และการจัดการภาพลักษณ์องค์กร รวมถึงการเลือกประเภทของวัฒนธรรมและเทคโนโลยีต้องทำให้เหมาะสมกับประเภทของผลิตภัณฑ์โดยการประสมประสานระหว่างวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวกับวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ร่วมกับเทคโนโลยีทางวิศวกรรมกับเทคโนโลยีเฉพาะ อันจะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างรวดเร็วและยั่งยืน ภาพรวมของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่ดำเนินการในประเทศไทยแสดงให้เห็นว่ายังสามารถพัฒนาให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ โดยการปรับตัวแบบการจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมองค์กรที่เป็นอยู่ รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองขึ้นมา อันเป็นเป้าหมายที่จะทำให้อุตสาหกรรมดังกล่าวคงไว้ที่ประเทศไทยซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคการศึกษา รวมถึงภาคเอกชน

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎีวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เพื่อนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในโมเดลสมการโครงสร้างของการสร้างความสำเร็จในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้ดังรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 โมเดลสมการโครงสร้างของการสร้างความสำเร็จในการแข่งขันอย่างยั่งยืน