

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ในยุค Thailand 4.0 ของ SMEs ธุรกิจให้บริการด้านระบบอัตโนมัติในประเทศไทย

ศุภณัฏฐ์ หงษ์วัฒนาใจงาม¹ สมจิตร ล้วนจำเริญ²

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งวิเคราะห์แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs กลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติ โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์องค์กร แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ และแนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่ามาเป็นกรอบในการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความเชื่อมโยงที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ระหว่าง วิสัยทัศน์องค์กร นวัตกรรม ห่วงโซ่คุณค่า และรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติ และจากการศึกษาแนวคิดของผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนธุรกิจผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์กรสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนขององค์กรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ และปรับปรุงกระบวนการห่วงโซ่คุณค่าให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของตลาดผู้บริโภค โดยที่สามารถบริหารประสิทธิภาพด้านต้นทุนได้อย่างดีถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

คำสำคัญ: ความได้เปรียบทางการแข่งขัน; การจัดการเชิงกลยุทธ์; ธุรกิจผู้ให้บริการระบบอัตโนมัติ

ประเภทบทความ: บทความวิชาการ

การอ้างอิง:

ศุภณัฏฐ์ หงษ์วัฒนาใจงาม และสมจิตร ล้วนจำเริญ. (2565). แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในยุค Thailand 4.0 ของ SMEs ธุรกิจให้บริการด้านระบบอัตโนมัติในประเทศไทย. *วารสารดุขภูภัณทิตทงสัณคคาสตร*, 12(3), 561-574.

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย
อีเมล: bally2812@gmail.com

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Strategic Management Approach to Create a Competitive Advantage in the Thailand 4.0 of SMEs, the Automation Service Provider in Thailand

Supalnat Hongvattanajainam¹ Somchit Luanchamroen²

Abstract

This academic article aims to analyze the strategic management approach to create competitive advantages of SMEs in the automation service business group by bringing the concept of corporate vision innovation concept, strategic Management concepts and the concept of the value chain as a framework for analysis.

The results of the analysis revealed that: the important links in strategic management to create competitive advantages between organizational vision, innovation, value chain and competitive advantages. The executives of the agencies involved in supporting the business of automation service providers, there is a consistent opinion that automation service providers can gain a competitive advantage by defining a clear organization's approach to strategic planning, strengthening new tools and technologies and improve the value chain processes to meet the needs of the consumer market. While being able to manage cost efficiency well is very important.

Keywords: Competitive Advantage; Strategic Management; Automation Service Providers

Type of Article: Academic Article

Cite this article as:

Hongvattanajainam, S., & Luanchamroen, S. (2022). Strategic management approach to create a competitive advantage in the Thailand 4.0 of SMEs, the automation service provider in Thailand. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 12(3), 561-574.

¹ Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Road, Haumark, Bangkok 10240, Thailand
Email: bally2812@gmail.com

² Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

บทนำ

ตามแผนแม่บทของยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เพื่อพัฒนาภาคอุตสาหกรรมไทยสู่ยุคของ Thailand 4.0 โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมนำไปสู่การต่อยอดแก่กลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ (Ministry of Industry, 2016) การพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของภาคธุรกิจต้องอาศัยความสามารถของผู้ให้บริการระบบอัตโนมัติในการสนับสนุนปรับปรุง และพัฒนากระบวนการกิจกรรมของธุรกิจ แต่ปัจจุบันประเทศไทยยังต้องพึ่งพาความสามารถของผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติจากต่างประเทศ ทำให้ต้นทุนต่างๆ ค่อนข้างสูง ทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายของเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ทำให้ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจต่างๆ ไม่สามารถเข้าถึงการพัฒนากระบวนการนวัตกรรมและเทคโนโลยีได้มากเพียงพอ หากประเทศไทยให้ความสำคัญและพัฒนา SMEs ผู้ให้บริการระบบอัตโนมัติภายในประเทศให้มีความแข็งแกร่งยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ ย่อมส่งผลดีต่อภาคธุรกิจทางการแข่งขันโดยรวม

ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2565) มีผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจการให้บริการด้านระบบอัตโนมัติ หรือที่เรียกว่า (system integrator) จำนวน 209 รายที่ได้รับการตรวจสอบและรับรองโดย Japan Robot Association (JARA) (M Report, 2020) ขณะที่ทาง EIC (Economic Intelligence Center) ประเมินผลการวิเคราะห์จากข้อมูลของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และสถาบันวิทยาการหุ่นยนต์ภาคสนาม พบว่า ในปี ค.ศ. 2018 มีจำนวนผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติในประเทศไทยจำนวน 200 ราย รวมทั้งผู้ผลิตวัตถุดิบหลายอุตสาหกรรมที่ปรับตัวสู่การเป็นผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติและจะมีความต้องการผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน AI มากถึง 1,400 รายในปี ค.ศ. 2023 (Pantaweesak, 2019)

ผู้เขียนได้ศึกษาทบทวนแนวทางการพัฒนา SMEs กลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติ พบว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถของ SMEs ในกลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติ โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันดังกล่าว เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับศักยภาพของธุรกิจและตลาดเป้าหมาย องค์กรประกอบที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่

วิสัยทัศน์องค์กร (organizational vision) มีงานวิจัยกล่าวว่า การบริหารจัดการด้านวิสัยทัศน์องค์กรมีผลต่อการเกิดประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กร สร้างความชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Manry, 2018)

นวัตกรรม (innovation) มีงานวิจัยกล่าวว่า นวัตกรรมสามารถช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมด้านการบริการ จนนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Falahat, Ramayah, Soto-Acosta, & Lee, 2020; Pono, Reni, Osman, & Harisa, 2018; Samuel, Siagian, & Octavia, 2017; Turulja & Bajgoric, 2020)

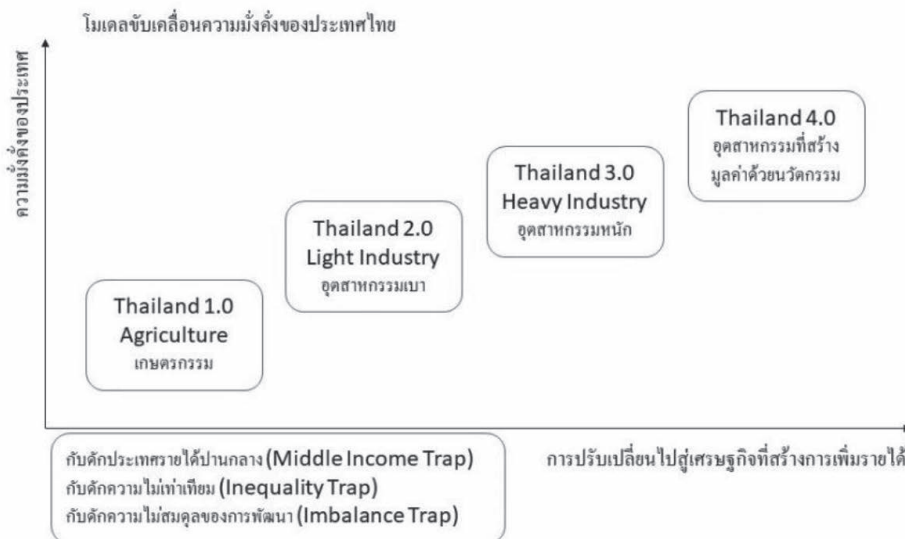
ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) มีบทความกล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร และความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ (Ensign, 2001) และงานวิจัยที่พบว่า การจัดการห่วงโซ่คุณค่าก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในหลายรูปแบบ เช่น ราคา คุณภาพ การส่งมอบ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Ngunjiri & Ragui, 2020) ผู้เขียนจึงได้นำทั้ง 3 แนวคิดมาประกอบในการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบแนวทางการจัดการ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ในกลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดทำ ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก” เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมไทย เนื่องจากปัญหาในการ

พัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งกำลังเผชิญกับ 3 กับดักที่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตต่อไปในอนาคต ได้แก่ กับดักประเทศรายได้ปานกลาง (middle income trap) กับดักความไม่เท่าเทียม (inequality trap) และกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนา (imbalance trap) อีกทั้งยังมีปัญหาเชิงโครงสร้างที่สะสมมาเป็นเวลานาน ส่งผลให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ โดยหากพิจารณาผลการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม พบว่า มีการเติบโตน้อยมาก



ภาพ 1 โมเดลประเทศไทย 1.0 ถึง 4.0

ที่มา: จาก Vision, Strategies for Reforming Thailand and Changing Government Mechanisms, by National Reform Council, 2015, Secretariat of the House of Representatives. [In Thai]

จากโมเดลประเทศไทย 1.0 ถึง 4.0 จะเห็นถึงการปรับเปลี่ยนของรูปแบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เริ่มจากการเป็นกลุ่มเศรษฐกิจเกษตรกรรม อุตสาหกรรมเบา อุตสาหกรรมหนัก จนมาถึงโมเดลประเทศไทย 4.0 ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจจากเดิมที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตภาคอุตสาหกรรมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

และนวัตกรรม (innovation drive economy) โดยต้องขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 มิติที่สำคัญ ได้แก่

1. ขยับเคลื่อนเพื่อเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่การสร้างสินค้าเชิงนวัตกรรม
2. ขยับเคลื่อนเพื่อเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อน

ประเทศด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

ภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การมุ่งสู่การเน้นภาคบริการที่มีคุณภาพด้วยทักษะขั้นสูง

3. ขับเคลื่อนเพื่อเปลี่ยนจากการเน้นเพียงแค่



ภาพ 2 ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ

ที่มา: จาก Strategy for the Development of Thai Industry 4.0 for 20 Years (2017-2036), by Ministry of Industry, 2016, Author. [In Thai]

จากความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศแสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย ด้วยการปรับโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรมดั้งเดิมสู่กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าและความซับซ้อนสูง ซึ่งขับเคลื่อนด้วย 5 กลุ่มเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้แก่ กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเชื่อมต่ออุปกรณ์ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว และกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทุนวัฒนธรรมและบริการที่มีมูลค่าสูง ด้วยความซับซ้อนในการดำเนินงานของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล่านี้ ธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินการโดยการผสมผสานความหลากหลายทางชีวภาพ และความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรที่ต่อยอดสู่ภายนอกองค์กรในมุมการรับรู้ของผู้บริโภค ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมเข้ากับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขณะที่เทคโนโลยีที่จำเป็นต่างๆ ล้วนแล้วแต่

ต้องพึ่งพาความสามารถด้านระบบอัตโนมัติทั้งสิ้น ทำให้ศักยภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ถือเป็นรากฐานที่สำคัญของผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรมีระดับของผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นและประสบความสำเร็จในระยะยาว (Naweeakarn, 2005) รวมทั้งยังเป็นความสามารถในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยมุ่งเน้นให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ต้นทุนต่ำสุด อีกทั้งยังมีคุณภาพที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น (Danthamrongkul, 2003)

แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก 3 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (differentiation) และกลยุทธ์

การกำหนดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (focus strategy) ซึ่งแต่ละองค์กรจำเป็นต้องเลือกกลยุทธ์การแข่งขันให้ชัดเจน เพื่อให้ทิศทางของการจัดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Porter, 1985) มีงานวิจัยพบว่า ความได้เปรียบทางแข่งขันสามารถวัดผลได้หลายด้าน เช่น ราคา คุณภาพ การส่งมอบ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และช่วงเวลาเข้าสู่ตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขันเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น ROI ผลกำไรในการขายและส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจ (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006)

เมื่อศึกษาถึงแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้เขียนมองเห็นถึงปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ต้องบริหารจัดการ ได้แก่ วิสัยทัศน์องค์กร (organizational vision) แสดงถึงเป้าหมายและความชัดเจน นวัตกรรม (innovation) ซึ่งส่งผลถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ และการพัฒนาสินค้าและบริการในด้านต่างๆ และห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ซึ่งสะท้อนถึงกิจกรรมการประสานงานกันภายในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิด แผนงาน และกระบวนการที่นำมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางแข่งขัน ซึ่งผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์กรต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติในบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Bateman & Snell, 1999; Pitts & Lei, 2000) ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อการดำเนินการขององค์กรดังนี้ (Jirajarat, 2005)

1. ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีระบบ ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินการไปอย่างชัดเจน และเป็นแนวทาง

การกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างเหมาะสม

2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กร สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้

3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กร องค์กรต้องคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก เพื่อสร้างความเข้าใจและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพทางแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้บริโภค

5. ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ ช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรในส่วนต่างๆ

6. ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก หากองค์กรตอบสนองความคาดหวังได้จะทำให้ผู้มีส่วนได้เสียให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (Polprasert, 2019)

- (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis)
- (2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation)
- (3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation)

mentation) และ (4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (strategic evaluation and control)

แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์กร

วิสัยทัศน์องค์กรเป็นพื้นฐานในการวางแผนธุรกิจ มีความสำคัญในหลายด้าน ได้แก่ เป็นการดึงเอาบุคลากรมาสู่ฝันที่ตั้งไว้ร่วมกัน เชื่อมโยงบุคคลที่แตกต่างกันมาร่วมงานกัน ช่วยให้ทุกคนสามารถตัดสินใจได้ เป็นการท้าทายต่อความสะดวสบาย หรือความไม่เพียงพอต่อสิ่งที่มีในปัจจุบัน และทำให้ตระหนักถึงพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกันได้ดียิ่งขึ้น (Untachai, 2019)

แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร เพื่อพัฒนาการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน โดยมีแนวทาง 3 ขั้นตอน ดังนี้ (Mintzberg & Quinn, 1996)

1. Clarity ความกระจ่างชัดเจน การทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรกระจ่างชัดเจน ประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ เข้าใจง่าย มีความสัมพันธ์กัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน

2. Continuity ความต่อเนื่อง ในการพัฒนาองค์กรและมุ่งสู่การเป็นผู้นำ บริษัทต้องยึดมั่นแนวทางหลักทั้งในด้านเป้าหมายทางยุทธศาสตร์และคุณค่าขององค์กร ยึดมั่นในเป้าหมายระยะยาวที่วางไว้

3. Consistency ความเหมาะสม การดำเนินธุรกิจต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และลดต้นทุนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

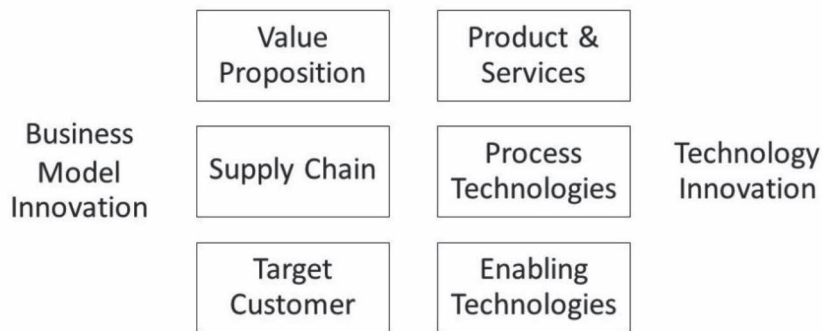
มีงานวิจัยที่พบว่า การบริหารจัดการด้านวิสัยทัศน์องค์กรมีผลต่อการเกิดประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กร สร้างความชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Manry, 2018)

มีงานวิจัย พบว่า ผลลัพธ์จากการจัดการด้านวิสัยทัศน์องค์กร 7 ข้อ ได้แก่ (1) เมื่อวัตถุประสงค์ของ

องค์กรถูกนำมาตั้งเป็น วิสัยทัศน์ จะช่วยสร้างแรงจูงใจพนักงาน และทำงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (2) เมื่อมีการป้อนข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงานพบว่าพนักงานจะสามารถเชื่อมโยงและเกิดความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์มากยิ่งขึ้น (3) วิสัยทัศน์ที่เฉพาะเจาะจงชัดเจนจะสามารถช่วยให้พนักงานมีแนวทางการตัดสินใจที่สอดคล้องกับทิศทางสู่เป้าหมายขององค์กร (4) วิสัยทัศน์ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อค้นหาข้อคิดเห็นและเป็นเครื่องมือชี้วัดหน้าที่รับผิดชอบสำหรับพนักงานได้ (5) สร้างความท้าทายและทำให้งานที่ทำงานมีความหมายและคุณค่ามากยิ่งขึ้น (6) ผู้นำในองค์กรต้องเป็นต้นแบบของการมีวิสัยทัศน์ (7) พนักงานต้องยอมรับและมีความเป็นเจ้าของในวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องต่อเป้าหมาย โดยรวมนั้นพบว่า การออกแบบวิสัยทัศน์และนำมาใช้ในองค์กรจะช่วยเพิ่มผลิตผลของพนักงานได้ (Chorpenning, 2000)

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมถือเป็นวงจรสำคัญสำหรับธุรกิจในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีขององค์กร พยายามสร้างนวัตกรรม ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อนำเสนอสินค้าหรือกระบวนการใหม่ๆ สู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Schumpeter, 1934) นวัตกรรมและเทคโนโลยีมีผลอย่างมากต่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจะทำให้องค์กรก้าวขึ้นมาได้เปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรม ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้ทั้งด้านต้นทุนและสร้างความแตกต่าง (Porter, 1985) การบริหารองค์กรให้เกิดนวัตกรรมต้องอาศัยการขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่การเกิดนวัตกรรม 6 มิติ ด้วยกัน (Davila, Epstein, & Shelton, 2006)



ภาพ 3 The Six Levers of Innovation

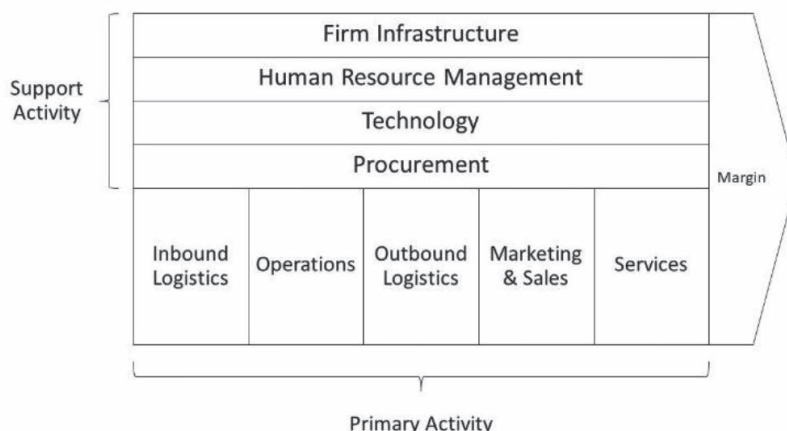
จากภาพ 3 แสดงถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ คือ นวัตกรรมด้านโมเดลธุรกิจ (business model innovation) เป็นการบริหารจัดการในส่วนของการนำเสนอคุณค่า (value proposition) กระบวนการห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) และการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (target customer) อีกด้านหนึ่งคือ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีขององค์กร (technology innovation) เป็นการพัฒนาด้านของสินค้าและบริการ (product and services) เทคโนโลยีด้านกระบวนการทำงาน (process technologies) เทคโนโลยีด้านสิทธิการเข้าถึงข้อมูล (enabling technologies) ซึ่งจากภาพนี้แสดงถึงความสำคัญของนวัตกรรมที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงแต่ละส่วนขององค์กรจนเกิดเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน

มีงานวิจัยที่พบว่า นวัตกรรมสามารถช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็น นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมด้านการบริการ

จนนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Falahat et al., 2020; Pono et al., 2018; Samuel et al., 2017; Turulja & Bajgoric, 2020)

แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน

แนวคิดห่วงโซ่อุปทานที่เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานสามารถส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการต้นทุน และสามารถเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการที่มีต่อมุมมองของผู้บริโภคได้ (Porter, 1985) การที่ห่วงโซ่อุปทานระหว่างบริษัทต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงที่ดีในอุตสาหกรรมจะช่วยส่งผลให้กิจกรรมหลักของแต่ละบริษัทสามารถส่งเสริมและประสานงานกันได้อย่างดี (Allee, 2000) โดย Porter (1985) แบ่งกิจกรรมสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์เป็น (1) กิจกรรมหลัก และ (2) กิจกรรมสนับสนุน (Chaimankong, C., & Chaimankong, M., 2007)



ภาพ 4 The Value Chain

จากกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า แบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1. กิจกรรมหลัก (primary activities) จำแนกได้เป็น 4 งาน คือ งานด้านโลจิสติกส์ เริ่มตั้งแต่การจัดหา การไหลเข้าของวัตถุดิบ จนไปถึงการกระจายสินค้าสำเร็จรูปสู่ตลาด, งานด้านการผลิต เป็นส่วนของการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยการปฏิบัติงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หรือมุ่งเน้นด้านการควบคุมต้นทุน ตามกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, งานด้านการตลาดและการขาย เป็นเพิ่มคุณค่าของสินค้าหรือบริการและนำเสนอสู่ลูกค้าเป้าหมายจนได้ยอดขายเข้ามาในธุรกิจและงานด้านการบริการลูกค้า เป็นการสนับสนุนและให้บริการลูกค้าหลังการขาย เพื่อรักษามาตรฐานความพึงพอใจของลูกค้า

2. กิจกรรมสนับสนุน (support activities) เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่าให้พัฒนาประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ งานด้านระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นระบบข้อมูลในการช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมในแต่ละส่วน ทั้งการขาย การผลิต การจัดเก็บสินค้าคงคลัง, งานด้านการวิจัยและพัฒนา (R & D) สามารถสนับสนุนกิจกรรมได้หลายส่วน ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบ

กระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือเสริมสร้างภาพลักษณ์และมูลค่าในมุมมองของลูกค้า, งานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการส่งเสริมปัจจัยด้านบุคลากรให้พร้อมต่อการดำเนินงานในแต่ละส่วน ทำให้ลดความเสี่ยงจากปัญหาด้านทักษะและฝีมือแรงงาน และงานด้านโครงสร้างพื้นฐานของบริษัท ประกอบด้วย โครงสร้างในการบริหารจัดการองค์กร ระบบควบคุมและประเมินงาน และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสร้างความชัดเจนและการตระหนักรู้ที่ถูกต้องของบุคลากร

องค์กรที่ดำเนินการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่คุณค่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมองค์ประกอบในการแข่งขันได้ดีกว่า จากงานวิจัยหลายแห่งที่พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร และความเปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันแสดงออกได้ในหลายรูปแบบ เช่น ราคา คุณภาพ การส่งมอบ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จนนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจ และบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต (Ngunjiri & Ragui, 2020)

กรอบในการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างได้เปรียบทางการแข่งขันในยุค Thailand 4.0 ของ SMEs ธุรกิจให้บริการด้านระบบอัตโนมัติในประเทศไทย ผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

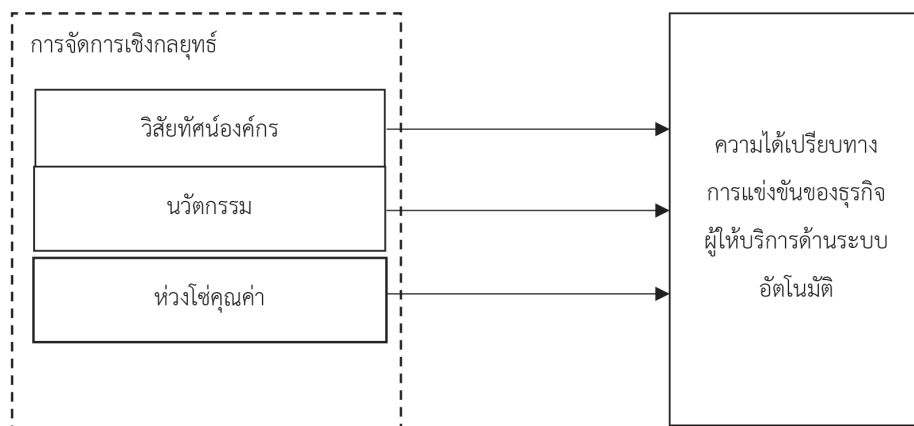
ประเด็นวิสัยทัศน์องค์กร (organizational vision) หมายถึง การจัดการเพื่อกำหนดและสื่อสารถึงเป้าหมายขององค์กรที่จะดำเนินไปในอนาคต เพื่อสร้างความเข้าใจของคนในองค์กรและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน

ประเด็นนวัตกรรม (innovation) หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กร ทั้งในส่วนของสินค้าและ

บริการ กระบวนการต่างๆ และเครื่องมือเทคโนโลยีที่จำเป็น วัดได้จากนวัตกรรมด้านโมเดลธุรกิจ และนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี

ประเด็นห่วงโซ่คุณค่า (value chain) หมายถึง กิจกรรมขององค์กรเพื่อดำเนินการปฏิบัติงานตั้งแต่ภายในองค์กรจนไปถึงการส่งมอบคุณค่าต่อลูกค้า โดยแบ่งเป็น กิจกรรมหลัก (primary activities) และกิจกรรมสนับสนุน (support activities)

ประเด็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) หมายถึง ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยแบ่งเป็น ความได้เปรียบด้านการบริหารต้นทุน และความได้เปรียบทางด้านความแตกต่าง (Porter, 1985)



ภาพ 5 กรอบในการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์ตามกรอบในการวิเคราะห์ พบว่ามีความเชื่อมโยงที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ระหว่าง วิสัยทัศน์องค์กร นวัตกรรม และห่วงโซ่คุณค่า กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้บริการด้านระบบอัตโนมัติ

ในยุค Thailand 4.0 การแข่งขันของธุรกิจต้องพึ่งพาความสามารถทางเทคโนโลยีและดิจิทัลอย่างมาก ธุรกิจที่สามารถพัฒนานวัตกรรม และนำมาปรับไปใช้ร่วมกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมสามารถได้เปรียบคู่แข่ง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า ในแต่ละธุรกิจก็มี

กระบวนการและขั้นตอนที่แตกต่างกัน ดังนั้นธุรกิจที่สามารถประยุกต์ใช้องค์ประกอบต่างๆ ได้สอดคล้องและรวดเร็วย่อมทำให้ก้าวไปได้เร็วกว่าคู่แข่ง

การจัดการธุรกิจเพื่อการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดทิศทางของธุรกิจ รวมทั้งมีบทบาทอย่างมากในการตอบสนองต่อการทำงานของคนในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกันประเทศไทยมีแนวทางและนโยบายในการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการเองต้องกลับมาทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของธุรกิจที่สอดคล้องกับนโยบายของประเทศ ซึ่งจะทำให้ได้รับผลประโยชน์บางอย่างที่สอดคล้องกัน

สำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทยเองจำเป็นต้องเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจในด้านของกลยุทธ์เนื่องจากแผนแม่บทและนโยบายต่างๆ ล้วนดำเนินการด้วยความคาดหวังในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในระยะยาว การมุ่งสู่รูปแบบ Thailand 4.0 ยังถือเป็นเป้าหมายของภาครัฐในการยกระดับเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสำคัญ เพื่อเพิ่มจุดแข็งและคุณค่าของการให้บริการในทุกส่วน ขณะที่การดำเนินงานต่างๆ ต่างประสบปัญหาด้านฝีมือแรงงานที่มีคุณภาพ ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการวางแผนแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอย่างเหมาะสม

ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นกุญแจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ หากไม่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านใดด้านหนึ่งแล้วจะทำให้ธุรกิจเกิดความเสีย และไม่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างที่ควรจะเป็น เนื่องจากผู้บริโภคไม่สามารถรับรู้ได้ถึงคุณภาพ และความพึงพอใจที่มีต่อองค์กร ถึงแม้ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะสามารถวัดผลได้หลายรูปแบบ ธุรกิจเองจำเป็นต้องกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันให้ชัดเจน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์องค์กร นวัตกรรม และห่วงโซ่คุณค่าล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติ ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมีรูปแบบหลักๆ 2 ด้านคือ ด้านการบริหารจัดการต้นทุน และด้านการสร้างความแตกต่างในมุมมองลูกค้า

ทั้งนี้ ปัจจัยที่องค์กรควรกำหนดแนวทางการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติ แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. การจัดการด้านวิสัยทัศน์องค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ สื่อสารให้คนในองค์กรสามารถรับรู้และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน รวมไปถึงช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

2. การจัดการด้านนวัตกรรม โดยมีแนวทางการวิเคราะห์และตรวจสอบความสามารถด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านต่างๆ ขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบและการเลือกลงทุนพัฒนาได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินธุรกิจระยะยาวขององค์กร

3. การจัดการด้านห่วงโซ่คุณค่า ควรมีการวิเคราะห์และพัฒนาแต่ละกระบวนการของกิจกรรมภายในองค์กร และการประสานงานเชื่อมโยงสู่ภายนอกองค์กรทั้งซัพพลายเออร์และลูกค้า มีการประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การปรับกระบวนการกิจกรรมให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ของธุรกิจ

เมื่อองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการในปัจจุบันทั้ง 3 ส่วนแล้ว จะส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจได้

บทสรุป

การดำเนินธุรกิจเพื่อการแข่งขันต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เข้มข้นมากขึ้นเรื่อยๆ หากองค์กรใดหยุดนิ่งและไม่พัฒนาให้ทันต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน จะทำให้องค์กรประสบปัญหาทางการแข่งขันที่ยากลำบาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยในการให้บริการและการนำมาซึ่งเทคโนโลยีที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ขณะที่ความต้องการของผู้บริโภคนั้นมีมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากคู่แข่งอาจดำเนินการบางอย่างจนเกิดเป็นมาตรฐาน หรือข้อเปรียบเทียบ ถ้าธุรกิจไม่ปรับตัวตามให้ทัน หรือทำให้เหนือกว่า ย่อมส่งผลกระทบต่อผลการแข่งขัน และจะกลายเป็นการเข้าสู่สภาวะการแข่งขันด้านราคา ซึ่งย่อมไม่ส่งผลดีต่อผู้ประกอบการอย่างแน่นอน

นอกจากนี้ ปัจจัยด้านวัตถุดิบและอุปกรณ์ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวแปรสำคัญ หากธุรกิจผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติสามารถคิดค้นริเริ่มการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์เป็นของตัวเองได้ ย่อมเป็นโอกาสอีกทางหนึ่งของการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ รวมไปถึงผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจข้างเคียงกับธุรกิจให้บริการด้านระบบอัตโนมัติก็สามารถที่จะปรับตัวและพัฒนาเข้าสู่อุตสาหกรรมระบบอัตโนมัติได้อย่างแข็งแกร่งมากขึ้น ตามข้อมูลของ EIC ที่ระบุถึงปริมาณความต้องการผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติมากถึง 7 เท่าตัวเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ให้บริการในปัจจุบัน (M Report, 2020)

ประโยชน์ของผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยจะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของ SMEs ผู้ให้บริการด้านระบบอัตโนมัติให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจตามนโยบายสนับสนุนของแผนยุทธศาสตร์ของประเทศ และสามารถช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร และเกิดการเติบโตอย่างแข็งแกร่งอย่างยั่งยืนจนสามารถก้าวไปสู่การแข่งขันระดับสากล ทำให้ภาคส่วนอุตสาหกรรมต่างๆ ในประเทศไทยสามารถเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาด้านเทคโนโลยี เพื่อขับเคลื่อนความมั่งคั่งของเศรษฐกิจของประเทศไทยได้

ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมและสนับสนุน SMEs กลุ่มธุรกิจให้บริการด้านระบบอัตโนมัติ โดยมีการจัดหมวดหมู่ธุรกิจที่ชัดเจน มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในกลุ่มธุรกิจระบบอัตโนมัติและมีแผนการพัฒนาในแต่ละระยะให้ชัดเจนและสามารถประเมินผลในเชิงเปรียบเทียบกับระดับสากล

2. การสนับสนุนโอกาสในการเข้าถึงเงินทุนและงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งความรู้ ทักษะฝีมือ ความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดค้นผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนและอุปกรณ์ที่มีมาตรฐานขึ้นภายในประเทศไทยเอง

References

- Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business Strategy*, 21(4), 36-39.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1999). *Management: Building competitive advantage* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Chaimankong, C., & Chaimankong, M. (2007). *Logistics and supply chain strategy: Competing in the global market*. C. Y. System Printing. [In Thai].
- Chorpenning, D. W. (2000). *Components in the design and implementation of an organizational vision*. Doctoral Dissertation of Doctor of Philosophy, Walden University.
- Danthamrongkul, W. (2003). *Administration*. Third Wave Education. [In Thai]
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2006). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. Pearson Education.
- Ensign, P. C. (2001). Value chain analysis and competitive advantage. *Journal of General Management*, 27(1), 18-42.
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y.-Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 1-7.
- Jirajarat, S. (2005). *Strategic management*. Suratthani Rajabhat University, Faculty of Management Sciences. [In Thai].
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- M Report. (2020). *System integrator*. Retrieved from <https://www.mreport.co.th/news/industry-movement/115-system-integrator-คือ> [In Thai].
- Manry, M. (2018). *Developing and validating a framework for implementing organizational vision*. Research Project of Master of Sciences in Organizational Development, Pepperdine Graziadio Business School.
- Ministry of Industry. (2016). *Strategy for the development of Thai industry 4.0 for 20 years (2017-2036)*. Author. [In Thai]
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (3rd ed.). Prentice Hall.
- National Reform Council. (2015). *Vision, strategies for reforming Thailand and changing government mechanisms*. Secretariat of the House of Representatives. [In Thai]

- Naweeakarn, S. (2005). *Strategic management and business policy*. Bhannakij. [In Thai].
- Ngunjiri, J. N., & Ragui, M. (2020). Effect of value chain on competitive advantage in the insurance industry in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(8), 172-193.
- Pantaweesak, N. (2019). *System integrator*. Retrieved from https://www.scbeic.com/stocks/product/o0x0/c0/nu/f91sc0num8/Note_TH_AI-ready-System-Integrator_20190131.pdf [In Thai]
- Pitts, R. A., & Lei, D. (2000). *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). South-Western College Publishing.
- Polprasert, W. (2019). *Strategic management in hospital administration*. Sukhothai Thammathirat Open University Press. [In Thai].
- Pono, M., Reni, A., Osman, I., & Harisa, R. (2018). *Performance enhancement strategy through business environment, product innovation and competitive advantages*. 3rd International Conference on Accounting, Management and Economics 2018 (ICAME 2018) (pp. 258-262). Atlantis Press.
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159.
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2020). Innovation as a mediator between knowledge management and organisational performance. In M. E. Jennex (Ed.), *Knowledge management, innovation, and entrepreneurship in a changing world* (pp. 46-68). IGI Global.
- Untachai, S. (2019). *Marketing management*. Ban Lao. [In Thai].