



อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ
บรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย

นิภาวรรณ ไชยะนาม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ
บรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย



นิภาวรรณ ไชยะนาม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
2568
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

THE INFLUENCE OF THE FIVE PRESSURE FACTORS TO THE COMPETITIVE
ADVANTAGE OF PACKAGING INDUSTRY IN THAILAND



NIPAWAN CHAIYANAM

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER DEGREE OF BUSINESS ADMINISTRATION
BURAPHA BUSINESS SCHOOL
BURAPHA UNIVERSITY
2025
COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ นิกาวรรณ ไชยะนาม ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์)

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สังวรณ์ ังดกระโทก)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร)

..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณี พิมาพันธุ์ศรี)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจ็งเยี่ยม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

65920061: สาขาวิชา: -; บช.ม. (-)

คำสำคัญ: ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์ความแตกต่าง, การจัดการกลยุทธ์, ความได้เปรียบในการแข่งขัน, ผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุภัณฑ์

นิภาวรรณ ไชยะนาม : อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย. (THE INFLUENCE OF THE FIVE PRESSURE FACTORS TO THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF PACKAGING INDUSTRY IN THAILAND) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงษ์ ปี พ.ศ. 2568.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ด้วยกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) ของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย และเพื่อศึกษาปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย เป็นรูปแบบวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในกลุ่มประเทศไทย ประกอบด้วย ผู้บริหารและหัวหน้างานสายงานกลยุทธ์ทางการตลาด จำนวน 400 คน และใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้การวิเคราะห์ความมีอิทธิพลระหว่างการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

ผลการวิจัยพบว่า แรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งปัจจัยด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน อยู่ในระดับมากที่สุด และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า 1) ปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) ในด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ ยกเว้นด้านแรงกดดันของการเข้ามาทำอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่ และด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน ที่ไม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) และ 2) ปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ในด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน และด้านแรงกดดัน

จากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ ยกเว้นด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของ
คู่แข่งรายใหม่ และด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้าง
ความแตกต่าง (differentiation strategy)



65920061: MAJOR: -; M.B.A. (-)

KEYWORDS: Cost leadership and Differentiation strategy, Strategic management, Competitive advantage, Packaging business operators

NIPAWAN CHAIYANAM : THE INFLUENCE OF THE FIVE PRESSURE FACTORS TO THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF PACKAGING INDUSTRY IN THAILAND. ADVISORY COMMITTEE: PETCHARUT VIRIYASUEBPHONG, Ph.D. 2025.

This research aims to analyze the five forces that influence the competitive advantage of the cost leadership strategy among packaging business operators in Thailand. Additionally, it seeks to examine the five forces affecting the competitive advantage of the differentiation strategy employed by these operators. The study utilizes a quantitative research approach, including a structured questionnaire to collect data from a sample of 400 participants, comprising executives and heads of marketing strategy departments within the Thai packaging industry. Descriptive statistical methods—such as percentages, frequencies, means, standard deviations, and multiple regression analysis—are used to assess the relationships among the identified factors.

The research findings indicate that the level of competitive pressure in Thailand's packaging industry is currently at its highest. Among the various factors influencing this competitive landscape, pressure from substitute products emerged as the most significant, contributing significantly to the competitive advantage of packaging businesses in Thailand. Hypothesis testing revealed two critical insights:

1. The five forces of competitive pressure significantly affect the cost leadership strategy, particularly pressure from existing competitors within the industry and the bargaining power of buyers and suppliers. However, pressure arising from new market entrants and substitute products did not significantly impact the strategy.
2. The five forces also significantly influence the differentiation strategy, notably through the pressure from substitute products and the bargaining power of suppliers. Conversely, the pressures from new competitors entering the market and from buyers did not significantly affect the differentiation strategy.



กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเนื่องจากความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากรศ.ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่ง ในการให้คำปรึกษาการดำเนินงานวิจัย ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆอันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานวิจัยครั้งนี้ อีกทั้งท่านยังใส่ใจในทุกรายละเอียด ทุกขั้นตอนของงานวิจัย ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งดำเนินการสำเร็จครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกทราบบ้างซึ่งเป็นอย่างมาก และขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยรวมถึงผู้เข้าร่วม โครงการวิจัยทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณหัวหน้า เพื่อนร่วมงานรวมถึง ชัพพลายเออร์ ลูกค้า บริษัทกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ และ กลุ่มผู้ใช้บรรจุภัณฑ์ ในประเทศไทย ที่ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา คณาจารย์ทุกท่าน ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

ขอบคุณสามี และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่คอยให้กำลังใจ สนับสนุนผู้วิจัยในทุกๆด้านอย่างดีที่สุดตลอดมา คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอบอบให้แก่ บิดา มารดา ตลอดจนสมาชิกในครอบครัวทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจในการศึกษาจนประสบความสำเร็จ หากมีสิ่งใดบกพร่อง ผู้วิจัยขอน้อมรับ และขอภัยไว้ ณ โอกาสนี้

นิภาวรรณ ไชยชนาม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	๗
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบเขตการศึกษา	3
กรอบแนวคิด	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง	8
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
ตารางสรุปแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง	34
ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
เครื่องมือการวิจัย	50

การตรวจสอบและพัฒนาเครื่องมือ	58
บทที่ 4 ผลการศึกษา	62
ผลการศึกษาเชิงพรรณนา.....	63
ผลการศึกษาเชิงอนุมาน	81
บทที่ 5 อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	86
สรุปผลการวิจัย	86
อภิปรายผลของการศึกษา.....	90
ข้อเสนอแนะของการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป.....	94
ข้อเสนอแนะการนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงธุรกิจดังนี้	94
บรรณานุกรม	96
ภาคผนวก	99
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	100
ภาคผนวก ข ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือ	106
ภาคผนวก ค ผลวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	118
ประวัติย่อของผู้วิจัย	121

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง	34
ตารางที่ 2 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36
ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม	63
ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	63
ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง ..	64
ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรูปแบบการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจ	64
ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ	65
ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ยอดการส่งออกของธุรกิจเฉลี่ยต่อปี	65
ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มประเทศที่ส่งออกสินค้า	66
ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มประเทศที่ส่งออกสินค้ามากที่สุด	67
ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรูปแบบการทำธุรกิจระหว่างประเทศ	67
ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของธุรกิจของท่าน	68

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม.....69

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่.....70

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน.....71

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ.....72

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดตั้งวัตถุดิบ.....73

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างdifferentiation strategy74

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม.....75

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่.....76

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน.....77

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัมภ์ในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	78
ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัมภ์ในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ	79
ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จเปรียบเทียบทางการแข่งขันกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน cost leadership strategy	80
ตารางที่ 25 ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Model Summary)	81
ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแบบ (Anova).....	81
ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) ส่งผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)	82
ตารางที่ 28 ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Model Summary)	83
ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแบบ (Anova).....	84
ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการส่งผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)	84

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....5



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย

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

อนึ่งการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการทำงาน และการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายในการส่งเสริมการเข้าถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน เศรษฐกิจดิจิทัล การพิมพ์ 3 มิติ ในอุตสาหกรรมกราฟิกและบรรจุภัณฑ์ องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างการเติบโตให้กับหลากหลายธุรกิจ เช่น อาหาร เครื่องดื่ม เครื่องสำอาง เวชภัณฑ์และยา เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัทชั้นนำจากประเทศทั่วโลก อาทิ Bobst, Heidelberg, Konica Minolta, Tsukatani, Zund รวมถึงแบรนด์ชั้นนำในประเทศ อาทิ Comprint, Cyber SM, Nationwide ฯลฯ โดยแต่ละบริษัทได้เตรียมนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการผลิตกราฟิกและการบรรจุภัณฑ์ใหม่ล่าสุด มาเปิดตัวพร้อมกันภายในงาน ไม่ว่าจะเทคโนโลยีการพิมพ์ 3 มิติ นวัตกรรมที่ช่วยประหยัดต้นทุนสำหรับองค์กรขนาดเล็ก ขนาด

กลาง ไปจนถึงองค์กรขนาดใหญ่ เทคโนโลยีการพิมพ์เพื่อสิ่งแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของ
รัฐบาลที่มีเป้าหมายขับเคลื่อนเศรษฐกิจตามแนวคิด BCG MODEL

(<https://www.thansettakij.com/economy/472770>) โดยยังครอบคลุมถึงกลุ่มบรรจุภัณฑ์ซึ่งเป็น
อุตสาหกรรมหนึ่งที่กำลังเติบโตอย่างมากในขณะนี้ เช่น บรรจุภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม บรรจุภัณฑ์ที่
ตอบโจทย์กับช่องทางการค้าอีคอมเมิร์ซ บรรจุภัณฑ์ที่สอดคล้อง

รับความใส่ใจในด้านสุขภาพจากภาวะการระบาดของเชื้อโควิด -19 (Lawrence G.,
2005) อีกทั้งการออกแบบบรรจุภัณฑ์ภายใต้นโยบายควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรค
โควิด-19 นั้นเรียกได้ว่าเป็น “บรรจุภัณฑ์วิถีใหม่” หรือ The New Normal for Packaging Design ซึ่งมี
องค์ประกอบหลายอย่างด้วยกัน เพื่อบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ ลด
ความเสี่ยงจากปัญหาภัยคุกคามจากธรรมชาติที่นอกเหนือการควบคุม ทั้งยังเป็นการจัดสรร
ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์ใช้สอยสูงสุด โดยมีเป้าหมายในระยะยาวเพื่อให้
อุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์โลกสามารถก้าวหน้าดำเนินการพัฒนาต่อไปได้อย่างไม่หยุดยั้ง จากการ
เติบโตอย่างรวดเร็วของกลุ่มธุรกิจอีคอมเมิร์ซในปัจจุบันที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งในปี
2565 คาดการณ์ว่าจะมียอดการเติบโตไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 30 จากมูลค่าตลาดประมาณ 606,000 –
618,000 ล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565) ทำให้เกิดจุดเปลี่ยนในด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคที่
หันมาสั่งสินค้าออนไลน์กันมากยิ่งขึ้น โดยบรรจุภัณฑ์กล่องพัสดุที่ใช้บรรจุสินค้าที่ได้รับความนิยม
อย่างแพร่หลาย นั่นก็คือ “กล่องกระดาษลูกฟูก” ซึ่งภาคอุตสาหกรรมรายใหญ่ ธุรกิจค้าปลีก ตลอดจน
จนถึงกลุ่มพ่อค้า-แม่ค้าออนไลน์ และผู้ประกอบการรายย่อยก็ต่างหันมาปรับปรุงพัฒนารูปลักษณ์
ของบรรจุภัณฑ์ หีบห่อ ให้ดูมีความน่าสนใจและมีคุณภาพที่ดีมากยิ่งขึ้น (วารสารการพิมพ์ไทย
ฉบับที่ 135, 2565)

ดังนั้นในช่วงเวลาวิกฤตเช่นนี้ผู้ประกอบการควรรับมือให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนผ่าน
วิกฤตได้ ทั้งยังช่วยยกระดับแบรนด์ขององค์กรให้ไปอยู่ในจุดที่ดีขึ้น และสามารถเตรียมพร้อม
รับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้วิกฤตเช่นนี้ยังนำไปสู่การเรียนรู้สิ่ง
ใหม่ การเปลี่ยนแปลงองค์กร การสร้างสรรค์คุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสังคม ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้
สนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของ
ผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย เพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางกลยุทธ์องค์กรในการ
ขับเคลื่อนองค์กรให้รอดได้ในยุคโควิด-19 ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจบรรจุภัณฑ์ใน
กลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อจะขยายผลของการวิจัยไปยังธุรกิจอื่น ๆ ให้ครอบคลุมอยู่
ทั่วประเทศเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ด้วยกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) ของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย

3. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย

ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยการอธิบายด้วยข้อมูลเชิงตัวเลขและใช้วิธีการทางสถิติช่วยวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลสรุปเพื่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อนวิจัยไม่เกินร้อยละ (+/-) 5 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 400 คน โดยใช้สูตรของ G star power (Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A., 2014) ที่ได้จากการสุ่มแบบสะดวก

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการวิจัยตั้งแต่เดือนมกราคม 2567 – มีนาคม 2567

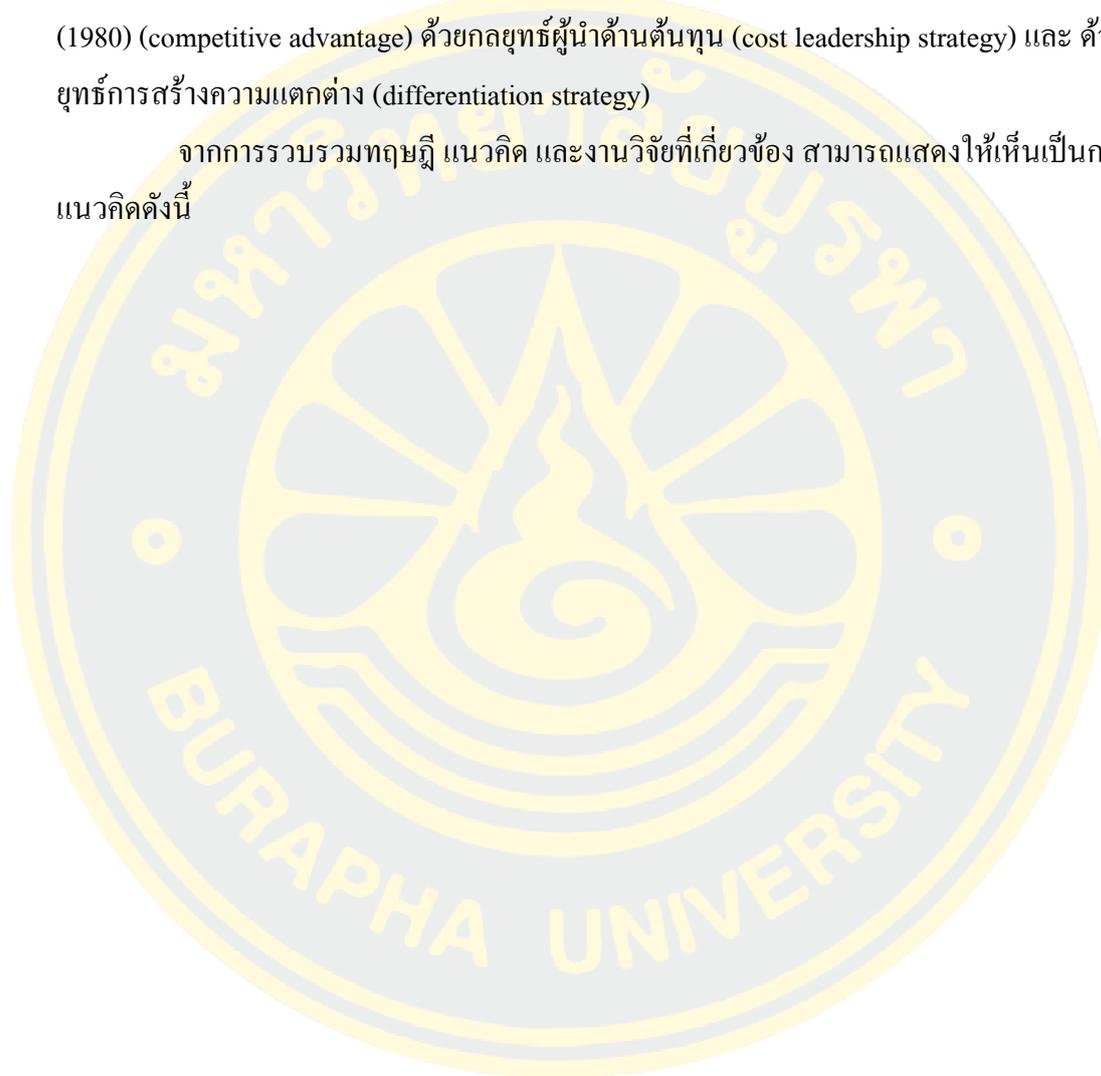
5. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ คือ แรงกดดันทางการแข่งขันส่งออกบรรจุกัญชา โดยอ้างอิงงานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตามแนวทฤษฎี Five Forces ของ Porter

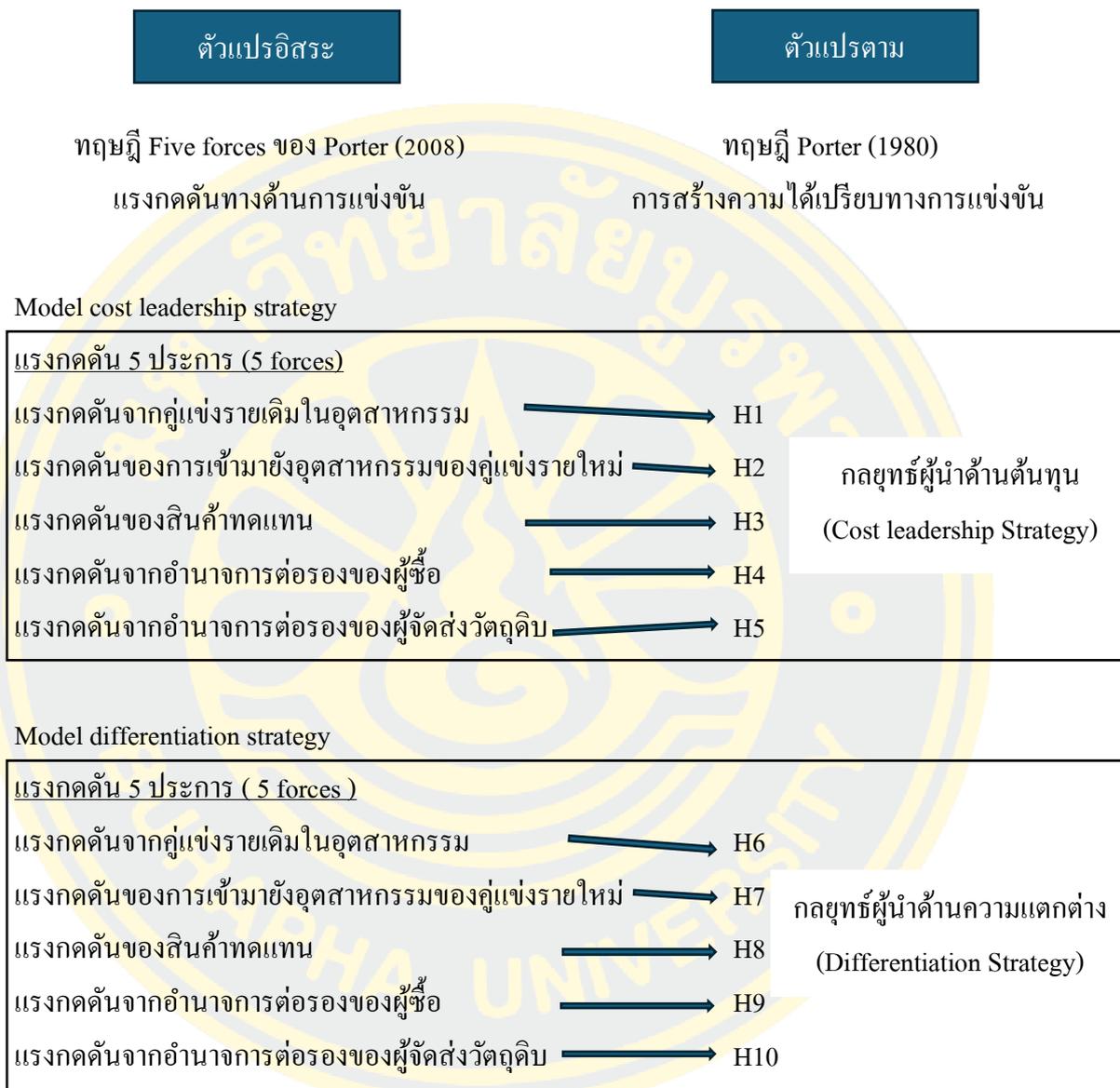
(2008) ได้แก่ แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ แรงกดดันของสินค้าทดแทน แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ

ตัวแปรตาม คือ การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยอ้างอิงแนวความคิด Porter (1980) (competitive advantage) ด้วยกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) และ ด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

จากการรวบรวมทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถแสดงให้เห็นเป็นกรอบแนวคิดดังนี้



กรอบแนวความคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย Model cost leadership strategy

H 1: ปัจจัยแรงกดดัน จากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมใหม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

H 2: ปัจจัยแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

H 3: ปัจจัยแรงกดดันของสินค้าทดแทนมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

H4: ปัจจัยแรงกดดันจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

H5: ปัจจัยแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

สมมติฐานการวิจัย Model Differentiation strategy

H6: ปัจจัยแรงกดดัน จากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมใหม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (differentiation strategy)

H7: ปัจจัยแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่มีอิทธิพลต่อ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (differentiation strategy)

H8: ปัจจัยแรงกดดันของสินค้าทดแทนต่อมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (differentiation strategy)

H9: ปัจจัยแรงกดดันจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (differentiation strategy)

H10: ปัจจัยแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ การสร้าง ความแตกต่าง (differentiation strategy)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจภัณฑ์ สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด

2. หน่วยงานของรัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมธุรกิจธุรกิจภัณฑ์ สามารถทราบถึงแรงกดดันที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบให้กับผู้ประกอบการที่สนใจในการประกอบ ธุรกิจธุรกิจภัณฑ์ เพื่อนำไปประกอบการให้ข้อมูลและคำปรึกษาให้กับผู้ประกอบการทั้งรายเดิม และผู้ประกอบการรายใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

3. นักวิจัย นักวิชาการ และบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจสามารถองค์ความรู้ด้านการจัดการ เชิงกลยุทธ์ได้นำข้อมูลและผลจากการวิจัย ไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการศึกษาค้นคว้าและต่อ ยอดในอนาคต

4. ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุก๊าซในประเทศไทย และผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมในการเข้าทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับบรรจุก๊าซในประเทศไทย เพื่อเป็นการสร้างรายได้ที่มั่นคง อีกทั้งยังเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารธุรกิจอื่น ๆ สำหรับประกอบการพิจารณาแนวทางการทำธุรกิจขององค์กรต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

นิยามศัพท์เฉพาะ

แรงกดดันทางการแข่งขัน หมายถึง การประเมินสถานการณ์ความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจ จากปัจจัย 5 ด้าน (Five Forces) เป็นปัจจัยที่ใช้ประเมินโอกาสในการทำกำไร และประเมินความเข้มข้นของการแข่งขันธุรกิจแต่ละอุตสาหกรรม

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยมีพื้นฐานที่สำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองต่อผู้บริโภค

บรรจุก๊าซ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่ใช้ในการบรรจุสินค้าโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อการคุ้มครองปกป้องสินค้าจากผู้ผลิตจนถึงมือลูกค้าอย่างปลอดภัย ด้วยต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม

ผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุก๊าซในประเทศไทย หมายถึง โรงงานผู้ผลิตบรรจุก๊าซกระดาศในประไทย(อธิบายเพิ่ม)

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หมายถึง เป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยสามารถกำหนดราคาได้ต่ำกว่าตลาดใช้กับตลาดขนาดใหญ่เช่นกัน

กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง หมายถึง สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น เรื่องแบรนด์ที่มีภาพลักษณ์ดีกว่า และผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่ดีกว่า โดยมักใช้กับตลาดขนาดใหญ่ หรือตลาดที่เป็นแมส

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุก๊าซในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ด้วยกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) ของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุก๊าซในประเทศไทย และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุก๊าซในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุก๊าซในประเทศไทย ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง
 - 1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขัน
 - 1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
 - 1.4 แนวคิดความสามารถของผู้ประกอบการ
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. ตารางสรุปแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง
4. ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ความสามารถที่องค์กรดำเนินการธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่นทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม หรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากกว่าคู่แข่ง (เรวัตน์ ชาตรีวิศิษฐ์และคณะ, 2553) การสร้างความมั่นคงให้องค์การที่ดีที่สุด คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษของ

องค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากก่อนที่จะเลียนแบบความสามารถของเราได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์กร ระบบการบริหารองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุดในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ก็คือ ความรู้ (Knowledge) ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมาด้วย การเรียนรู้ (Learning) และพัฒนามาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้ได้ จากนั้นผู้บริหารต้องดึงเอาความรู้ต่าง ๆ ที่บุคลากรมีเพื่อมาสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้กับองค์กรต่อไป ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศขององค์กร ทั้ง 3 ด้าน คือ (เรวัตน์ ชาตรีวิศิษฐ์และคณะ, 2553)

1. ขายสินค้าที่ถูกกว่า (cost leadership) คือ ผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่า ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนก็คือ องค์กรสามารถผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งเปรียบเทียบกับประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น โดยปกติต้นทุนเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่มากและสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน คือ การที่ต้นทุนของสินค้าเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างเท่านั้นไม่เพียงพอแต่จะต้องเป็นต้นทุนส่วนรวมขององค์กรและของทุกผลิตภัณฑ์ที่ทำได้ด้วยและผลดีของต้นทุนต่ำ ก็คือ บริษัทมีกำไรสูงกว่ากำไรปกติและขณะเดียวกันป้องกันคู่แข่งไม่ให้ลดราคาลง ป้องกันลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบกดดันในด้านราคาเพราะต้นทุนต่ำอยู่แล้ว

2. ขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า (differentiation) คือ ขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง คำว่า สินค้าและบริการที่แตกต่างไป

3. การตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง (quick response) คือ ความเร็วในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์และการตัดสินใจทางการบริหารที่รวดเร็วที่ส่งผลโดยตรงต่อลูกค้า การตอบสนองโดยรวดเร็วแสดงให้เห็นถึงการมีความยืดหยุ่นขององค์กร องค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าไม่มีความยืดหยุ่นพอ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงก็ทำได้ยาก การตอบสนองอย่างรวดเร็วส่งผลไปถึงการสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้วย การตอบสนองอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดผลดีในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ให้ดีขึ้น การทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และการตอบคำถามของลูกค้าได้รวดเร็ว ผลดีเหล่านี้ทำให้องค์กรตั้งราคาได้สูงกว่าโดยลูกค้ายอมรับได้

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

1. กลยุทธ์ต้นทุน (Cost Strategy)
2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiate Strategy)

3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Niche or Focus Strategy)

ดังนั้น จากแนวคิดของ เรวัตน์ ชาตรีวิศิษฐ์และคณะ (2553) ผู้วิจัยจะศึกษาการสร้าง
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน 3 ประการ ดังที่กล่าวมาแล้ว

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขัน

สภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผน
กลยุทธ์ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จ หากปราศจากการวิเคราะห์ สภาวะ
แวดล้อมความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย ประกอบด้วย (นาโน
ซอฟต์แวร์, 2564)

- 1) แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่ (New Entrants)
- 2) แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Segment Rivalry)
- 3) แรงกดดันของสินค้าทดแทน (Substitute)
- 4) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers)
- 5) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers)

การวิเคราะห์แรงกดดันทั้ง 5 อย่างนี้ จะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลักและ
แรงกระทำต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมหรือตลาด
เป้าหมาย ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและคู่แข่ง เห็นภาพ
แนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม และทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะโตขึ้นหรือถดถอยลง
(นาโนซอฟต์แวร์, 2564)

Porter (2008) เสนอว่า สภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการ
แข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใด
อุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ซึ่งลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้ง 5
ประการประกอบด้วย

1. แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms) การ
วิเคราะห์คู่แข่ง รายเดิมในตลาดนั้น เป็นการประเมินความรุนแรงจากจำนวนคู่แข่ง โดย
ประเมินกลยุทธ์ทางการตลาดของคู่แข่ง ในตลาดปัจจุบันว่ามีความน่ากลัว มากน้อยเพียงใด
วิธีการประเมินคู่แข่ง (Competitors Analysis) ในอุตสาหกรรมเดิมมี 3 ขั้นตอนดังนี้ (Kotler &
Amstrong, 2002)

1.1 ศึกษาข้อมูลของคู่แข่งในตลาดว่าเป็นใครบ้างทั้งคู่แข่งทางตรง (คือกลุ่มสินค้า
ที่มีคุณสมบัติและราคาใกล้เคียงกับสินค้าของบริษัท) และคู่แข่งทางรอง (คือกลุ่มสินค้าที่มี
คุณสมบัติใกล้เคียงแต่มีราคาที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าของบริษัทมากแต่ใช้ทดแทนสินค้าของบริษัทได้)

1.2 การวิเคราะห์คู่แข่งและเลือกบริษัทที่จะทำการแข่งขันจากข้อ 1.1 เพียง 1-2 บริษัทเท่านั้นหากชนะด้วยยอดขายค่อยเพิ่มจำนวนคู่แข่ง

1.3 กำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันกับบริษัทที่เลือกมาพิจารณากลยุทธ์ทางการตลาดและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ โดยต้องพัฒนาให้เหนือกว่าคู่แข่งและวางกลยุทธ์ป้องกันการตามทันจากคู่แข่ง

การแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั่นหมายถึงส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง นอกจากนี้การแข่งกันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของกำไร (Margin) และผลกำไรที่จะต้องหดหายไปมากที่สุด ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขันนั้น มีดังต่อไปนี้ (Kotler & Armstrong, 2002)

1. จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมากย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่มีจำนวนผู้ประกอบการน้อยราย และแต่ละรายมีส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน

2. อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูงก็ยิ่งสามารถดูดซับเอาการแข่งขันที่รุนแรงไปได้เท่านั้น

3. มูลค่าของต้นทุนคงที่ หากอุตสาหกรรมใดมีการใช้ต้นทุนคงที่สูง จะมีความจำเป็นต้อง คงขนาดของการใช้อัตรากำลังการผลิตไว้สูงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยคุ้มค่าที่จะเดิน สายพานการผลิต และจะมีความเสี่ยงต่อการแข่งขันมาก เพราะเมื่อ อุปสงค์ (Demand) ในตลาดลดลง ผู้ประกอบการต่าง ๆ จะไม่สามารถลด อุปทาน (supply) ลงมาให้เท่ากับ อุปสงค์ (Demand) ได้และจะเกิดภาวะ อุปทานส่วนเกิน (Over Supply) ได้ง่าย

4. ความเหมือนหรือความต่างของสินค้าและบริการ ยิ่งสินค้ามีความต่างกันมากการแข่งขัน จะยิ่งน้อยลง เพราะจะมี ความภักดีในตราหือ (Brand Loyalty) เกิดขึ้น

5. ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม ปัจจัยนี้จะครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐศาสตร์กลยุทธ์ และจิตวิทยา ซึ่งหากอุตสาหกรรมใดมีการออกจากอุตสาหกรรมยากจะทำให้การแข่งขันสูงขึ้น

6. ความแตกต่างทางพื้นฐานของการแข่งขัน (Density of Rival) เพราะในแต่ละอุตสาหกรรม มีกลยุทธ์การแข่งขันแตกต่างกันหลายด้าน บางอุตสาหกรรมอาจต้องใช้การแข่งขันที่หลากหลาย เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ นอกจากจะต้องแข่งขันด้านราคากับจีนแล้ว ยังต้องแข่งด้านคุณภาพกับ ยุโรป และการแข่งขันกันเองภายในประเทศในด้านรูปแบบหรือ Design แบบเสื้อผ้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งถือเป็นปัจจัยลบของอุตสาหกรรม เพราะผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมจะต้องระวังรอบด้านและการวางกลยุทธ์จะยากขึ้น

7. โครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาว่าเป็นการแข่งขันสมบูรณ์หรือแข่งขันน้อยราย

8. ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น (Switching Costs) ของผู้บริโภค เป็นต้นทุนการสับเปลี่ยนสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้ว

2. แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (New Entrants)

อุตสาหกรรมใดที่มีความสามารถในการทำกำไรได้มากหรืออุตสาหกรรมใดที่เงินลงทุนไม่มากหรืออุตสาหกรรมใดที่มีระยะเวลาในการคืนทุนสั้น ย่อมเกิดแรงดึงดูดให้นักลงทุนเข้ามาในอุตสาหกรรมนั้น ๆ จำนวนมาก ราย ผู้ที่มีเงินทุนตามกำลังก็สามารถทำได้ ตัวอย่างธุรกิจที่มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมง่าย เช่น ธุรกิจอาหาร ธุรกิจสินค้าฟุ่มเฟือย และธุรกิจแฟรนไชส์ เป็นต้น ส่วนธุรกิจที่มีการกีดกันคู่แข่งรายใหม่นั้นส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีเงื่อนไขบังคับทางกฎหมายหรือขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจหลายขั้นตอน ต้องมีการขออนุญาตจากทางการหรือเป็นธุรกิจที่มีเงินลงทุนจำนวนมาก หรือเป็นธุรกิจที่มีกำไรน้อย ตัวอย่างธุรกิจที่คู่แข่งรายใหม่เข้าในอุตสาหกรรมยาก เช่น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งก่อนทำการก่อสร้างต้องขออนุญาตก่อสร้างอาคารในพื้นที่ตามพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร เป็นต้น (Kotler & Armstrong, 2002)

การเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรมและอาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมประสบปัญหาได้ ดังนั้นหากมีข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันรายใหม่มากเกินไปก็จะต้องทำให้เป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วเท่านั้น โดยปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมประกอบด้วย (Kotler & Armstrong, 2002)

1. การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economies of Scale) คือ ผู้ที่จะเข้ามาแข่งขันทำธุรกิจในตลาดใหม่จะต้องพบกับแรงกดดัน อันเนื่องมาจากการประหยัดด้านต้นทุนการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบในด้านการผลิต รวมทั้งในด้านงานวิจัยงานตั้งชื่อ งานตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น การประหยัดด้านต้นทุนการผลิต คู่แข่งรายใหม่อาจไม่สามารถผลิตสินค้าในปริมาณที่มากพอ เพื่อการประหยัดหรือเพื่อก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตในอัตราเดียวกับคู่แข่งรายเดิม เนื่องจากต้องเสี่ยงต่อการจำหน่ายสินค้าไม่หมด ในขณะที่คู่แข่งรายเดิมมีความได้เปรียบในข้อนี้ อีกทั้งยังมีความชำนาญในด้านงานตลาดที่ไม่ต้องรณรงค์ประชาสัมพันธ์มากมายเหมือนกับผู้ที่จะเข้ามาใหม่ที่ต้องทำการตลาดอย่างหนัก เพื่อให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าตนเอง ดังนั้น ยิ่งอุตสาหกรรมที่มีการประหยัดจากขนาดมากเท่าใดก็จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันยากขึ้น เพราะได้ช่วยให้มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง แต่การที่คู่แข่งรายใหม่จะ

เริ่มทำการผลิตในปริมาณมาก ๆ ในทันทีที่เข้าสู่อุตสาหกรรมนั้น นับว่าไม่ถ่วงนัก (นาโนซอฟต์แวร์, 2564)

2. ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiation) คือ คู่แข่งรายใหม่จะพบกับอุปสรรคในการทำตลาดสินค้าตนเองและต้องลงทุนด้านการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างมากเพื่อแนะนำสินค้าและจงใจให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าของตนเอง เนื่องจากสินค้าของตนนั้นมี Brand Name ต่างจากคู่แข่งรายเดิมและยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาดแข่งขันนี้ จึงเป็นการยากและต้องใช้เวลาในการรณรงค์ให้เป็นที่รู้จักกันดีเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมที่มีการสร้าง Brand Name จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและมีฐานลูกค้าที่เป็น Customer Loyalties อยู่ด้วย นอกจากนี้ ยังมีความแตกต่างด้านสินค้าที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์ ซึ่งก็เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้คู่แข่งรายใหม่ไม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่ายนัก และหากลูกค้ายึดติดกับสินค้าที่มีการจดลิขสิทธิ์แล้ว คู่แข่งรายใหม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซื้อลิขสิทธิ์ เพื่อสามารถทำการผลิตสินค้านี้ซึ่งก่อให้เกิดความเสียเปรียบด้านต้นทุนด้วย (Wilkinson, 2013)

3. เงินลงทุน (Capital Requirement) คือ คู่แข่งรายใหม่ต้องเสี่ยงต่อการลงทุนต่าง ๆ อาทิ การสร้างโรงงานการประชาสัมพันธ์ด้านการตลาด การพัฒนา และวิจัยตลาดสินค้า ปริมาณวัตถุดิบหรือสินค้าคงเหลือ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดต้นทุนการดำเนินงานทั้งสิ้น และหากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงก็อาจทำให้ผู้ที่เข้ามาแข่งขันรายใหม่ไม่กล้าตัดสินใจเข้ามาลงทุน เพราะต้องเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ไม่คุ้มทุน หรือขาดทุน (Wilkinson, 2013)

4. ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น (Switching Costs) คือ คู่แข่งรายใหม่จะมีอุปสรรคในการเสนอขายสินค้าแข่งขันกับผู้ขายรายเดิม เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการที่จะหันไปใช้สินค้าอื่นที่ไม่คุ้นเคย หรือไม่ต้องการเสียเงิน เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างอันเนื่องมาจากสินค้าที่ผลิตใหม่มีลักษณะการใช้งานไม่เหมือนกัน หรือบางกรณีลูกค้าที่ซื้อสินค้าใหม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดสอบประสิทธิภาพหรือต้องการคำแนะนำ ด้านเทคนิค ฯลฯ หากมีความยุ่งยากในเรื่องเหล่านี้ ลูกค้าจะไม่หันมาซื้อสินค้าที่คู่แข่งรายใหม่ผลิต ดังนั้นคู่แข่งรายใหม่อาจต้องใช้เงินลงทุนมากกว่าเดิม เพื่อชักจูงให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าตนเองด้วยการลดราคาให้ต่ำกว่าหรือปรับเปลี่ยนคุณภาพสินค้าของตนเองให้ดีกว่าคู่แข่งรายเดิม (Porter, 1980)

5. การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channels) คือ คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่า เพื่อให้พ่อค้าส่ง (Wholesale) และพ่อค้าปลีก (Retailer) จัดวางสินค้าของตนเองเพื่อการจำหน่ายต่อให้ลูกค้าด้วย เพราะคู่แข่งรายเดิมย่อมมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกคืออยู่แล้ว หากว่าสินค้าเดิมมีคุณภาพดีและมี Brand เป็นที่รู้จักกันในตลาด จึงเป็นการยากที่คู่แข่งรายใหม่

จะเข้ามีส่วนแบ่งในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายเดิมที่มีอยู่ และในบางครั้งอาจต้องหาช่องทางจัดจำหน่ายใหม่เสียเลย (Porter, 1980)

6. ความเสียเปรียบด้านต้นทุน (Cost Disadvantages) คือ คู่แข่งรายใหม่จะมีข้อจำกัดด้านต้นทุนการดำเนินงาน ซึ่งมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง อาทิ การเสียเงินลงทุนเพื่อซื้อลิขสิทธิ์การผลิตหรือซื้อความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตและอื่น ๆ การที่ต้องซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูง รวมทั้งสาเหตุจากการมีประสบการณ์ในการบริหารงานและความชำนาญ ซึ่งมีปัจจัยนี้มากก็จะยังเป็นผลดีกับผู้ประกอบการรายเดิม (Porter, 1980)

7. นโยบายของรัฐบาล เช่น การให้บริการระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ต้องมีการขอสัมปทานจากภาครัฐ จะเป็น Barrier to Entry ต่อผู้ให้บริการรายใหม่ ขณะเดียวกันก็จะสร้างประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการรายเดิมในทางตรงกันข้ามหากในระยะต่อไป รัฐบาลมีการเปิดเสรีการบริการ นโยบายของภาครัฐก็จะกลายเป็นแรงกดดันต่อผู้ประกอบการรายเดิมแทน (Porter, 1980)

3. แรงกดดันของสินค้าทดแทน (Substitute) ในอุตสาหกรรมหากมีสินค้าที่ทดแทนจำนวนมากจะส่งผลต่อการทำกำไร ไม่สามารถตั้งราคาที่สูงได้ ความเสี่ยงต่อยอดขายที่ตกลงเป็นไปได้สูง เช่น กรณีของลูกอมเม็ดแข็ง ซึ่งมียอดขายตกต่ำอันเนื่องมาจากสินค้าทดแทน เช่น หมากฝรั่ง ลูกอมเม็ดนิ่ม ลูกอมแก๊ส เป็นต้น ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้ผลิตทำการค้นหาสินค้าอื่นมาทดแทน ได้แก่ ต้นทุนราคาสินค้าที่ต่ำกว่าคุณภาพสินค้าที่ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่าและสามารถให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น หรือสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจแปรเปลี่ยนไปจากความต้องการแบบเดิม ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันในด้านการตัดราคา หรือเป็นการแข่งขันด้านการปรับปรุงคุณภาพสินค้า หรือบริการให้เหนือกว่า เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งหากลูกค้าตอบสนองต่อสินค้าที่ผลิตขึ้นมาเพื่อทดแทนกันได้ก็จะทำให้ผู้ผลิตอยู่ในฐานะที่จะกำหนดราคาในระดับที่ทำให้กำไรสูงได้ จนทำให้คู่แข่งรายอื่น ๆ ทำการแข่งขันด้านราคาหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้าที่จะมาทดแทนในรูปแบบใหม่บ้าง (Porter, 1980)

4. แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers) ปัจจุบันเป็นยุคของข่าวสาร ทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองสูง เนื่องจากผู้บริโภคมีขั้นตอนการหาข้อมูล และประเมินทางเลือกสินค้าก่อนการตัดสินใจซื้อหลายช่องทาง หากสินค้าของบริษัทที่ขายในตลาดไม่มีความแตกต่างกับคู่แข่ง ย่อมทำให้เสียเปรียบทางการแข่งขันและโอกาสในการสร้างกำไรจะต่ำ ในยุคที่เรียกว่าเครือข่ายทางสังคม (Social Network) นั้น ผู้บริโภคสามารถสื่อสารอย่างมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) สื่อสารไปมาผ่านสื่อได้ (Medium) หรือซื้อขายแลกเปลี่ยนได้ทันที (Real Time) (Sabay, 1998 อ้างใน ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2544)

ผู้ซื้อจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขาย จนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลง ปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ซื้อจะมีอิทธิพลเหนือผู้ขาย ดังนี้ (Porter, 1980)

1. ผู้ซื้อทำการสั่งซื้อในปริมาณที่มาก เมื่อเทียบกับยอดการขายของผู้ขาย ผู้ซื้อย่อมมีอำนาจในการต่อรอง
 2. ผู้ซื้อต้องใช้เงินมาก เพื่อทำการสั่งซื้อวัตถุดิบหรือสินค้า และคิดเป็นสัดส่วนค่าใช้จ่ายที่สูงเมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิต ผู้ซื้ออาจยอมเสียค่าใช้จ่ายในการเสาะหาสินค้าอื่นที่มีราคาถูกกว่า ซึ่งหากเป็นกรณีนี้ ผู้ซื้อจะใช้แรงกดดันนี้มาเป็นข้อต่อรองทำให้ผู้ขายตกอยู่ในสภาพที่มีอำนาจน้อยกว่าผู้ซื้อ
 3. ผู้ซื้อสามารถเสาะแสวงหาวัตถุดิบหรือสินค้าจากแหล่งอื่น ๆ ได้เพราะเป็นวัตถุดิบหรือสินค้าที่มีคุณภาพไม่แตกต่างกันมีมาตรฐานเดียวกัน โดยจะเลือกซื้อจากผู้ขายรายใดก็เหมือนกัน
 4. ต้นทุนการที่ผู้ซื้อจะหันไปซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าจากแหล่งอื่น (Switching Costs) ไม่สูงมากนัก
 5. เมื่อผู้ซื้อขาดความสามารถในการทำกำไรในระดับที่น่าพึงพอใจ จึงต้องพยายามลดต้นทุนจากการสั่งซื้อ จึงมักสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายโดยการต่อรองในเงื่อนไขต่าง ๆ
 6. ผู้ซื้อสามารถทำ Backward Integration และกลายมาเป็นคู่แข่ง
 7. วัตถุดิบหรือสินค้าที่ผู้ซื้อนำมาใช้ในกระบวนการผลิต ไม่ถือเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นหรือมีได้เป็นปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าหรือบริการของผู้ซื้อวัตถุดิบ ดังนั้นผู้ซื้อย่อมมีอิทธิพลเหนือผู้ค้าวัตถุดิบ
 8. ผู้ซื้อมีความรู้เกี่ยวกับตลาดวัตถุดิบหรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและโครงสร้างราคาวัตถุดิบของผู้ค้ารายอื่น ๆ จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้า
5. แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) หากสินค้าของบริษัทมีตัวแทนในการจัดส่งวัตถุดิบจำนวนน้อยราย ย่อมทำให้เกิดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันได้ ยิ่งถ้าผู้จัดส่งวัตถุดิบสามารถเพิ่มราคาผลิตภัณฑ์ หรือลดคุณภาพได้ เช่น ธุรกิจฟาร์มสุกร ผลกำไรของการขายสุกรนอกจากเกี่ยวข้องกับปัจจัยของราคาตลาดแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับอาหารที่ให้ในแต่ละมื้อหากผู้เลี้ยงมีทางเลือก ผู้ขายอาหารสัตว์จำนวนน้อยรายหรือผู้ขายอาหารสัตว์เพิ่มราคาขายต่อผลต่อความสามารถในการทำกำไรของฟาร์มสุกร หรือหากผู้ขายอาหารสัตว์ลดหรือเปลี่ยนวัตถุดิบในอาหารสัตว์ย่อมมีผลต่อการเติบโตของสุกรส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงเรื่องโรค และยอดขายในอนาคต เป็นต้น เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมใดความเสี่ยงที่เกิดจากผู้จัดส่งวัตถุดิบเกิดได้ตลอดเวลา

ผู้ประกอบการต้องมีการวางแผนเพื่อซื้อวัตถุดิบไว้ล่วงหน้าเสมอเพื่อป้องกันความเสียหายในอนาคต (Porter, 1980)

ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันต่อประกอบธุรกิจในอนาคตด้านการปรับระดับราคาให้สูงขึ้น หรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการต้องเสียกำไรไปจากการที่วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น ปัจจัยที่ส่งให้ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันได้คือ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2552)

1. มีผู้ค้าวัตถุดิบน้อยรายขณะที่มีผู้ต้องการซื้อจำนวนมาก ย่อมส่งผลให้ผู้ค้ามีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้านราคา คุณภาพ และเงื่อนไขการซื้อขายอื่น ๆ
 2. เป็นผู้ค้าวัตถุดิบที่ไม่มีสิ่งอื่นมาทดแทน
 3. ผู้ค้าวัตถุดิบไม่เห็นความสำคัญของลูกค้าเพราะมิได้เป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากยอดการสั่งซื้อไม่สูงมาก เมื่อเทียบกับปริมาณการขายทั้งหมดของผู้ขาย
 4. วัตถุดิบของผู้ค้าเป็นสิ่งจำเป็นต่อกระบวนการผลิตของลูกค้า
 5. วัตถุดิบของผู้ค้ามีลักษณะเด่นที่ลูกค้าอาจจะต้องเผชิญกับต้นทุนการเปลี่ยนแปลงในการหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่น (Switching Costs)
 6. ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถทำ Forward Integration เพื่อกลายมาเป็นคู่แข่ง
- สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า สภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ สภาวะแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย แรงกดดันทางการแข่งขัน จึงเป็นปัจจัยที่ผู้วิจัยคาดว่าน่าจะเป็นส่วนที่สำคัญเพื่อให้ธุรกิจสามารถคงอยู่และเติบโตในธุรกิจบรรจุภัณฑ์ได้

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

อลงกต ใหม่น้อย (2559) ได้อธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจไว้ดังนี้

1. **แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์** เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำการกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้ ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย (อลงกต ใหม่น้อย, 2559)

ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนี้ถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม (อลงกต ใหม่น้อย, 2559)

การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (อลงกต ใหม่น้อย, 2559)

2. หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไรนั้น มีหลักสำคัญดังนี้ (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2553)

- การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

- การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

- การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

- การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

- การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้าง
 ประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถ
 ทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร
 เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อ
 รับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกล
 ยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้
 สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

- การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่
 เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิด
 ความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้ง
 จะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรใน
 ส่วนต่าง ๆ

3. องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย
 องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

- การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และ
 การกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถ
 กำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ภารกิจ
 (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและ
 เป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายาม
 กำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด
 และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่
 แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญา
 สำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับ
 คุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย
 เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมี
 การกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการ
 กำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร (มณฑา จำปาเหลือง, 2554)

- การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่ (มณฑา จำปาเหลือง, 2554)

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W)

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น (Internal Analysis) จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency) (มณฑา จำปาเหลือง, 2554)

- การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร

- การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

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

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2551)

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (**External Analysis**) สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

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

สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment –P)

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment –E)

สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment –S)

สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment –T)

สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Poter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะทำให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี (Michael E. Porter: 2005)

การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็อุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่ Economies of Scale ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้ ความแตกต่างของสินค้า Differentiation หรือ ขนาดของทุน Capital Requirement เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกภาระต้นทุนที่สูงมากในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้ที่เข้ามาใหม่ ซึ่งนัก

บริหารจะต้องสร้างภาวะการตอบโต้ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่าง ๆ (สมยศ นาวิการ, 2551)

การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา (Kotler, Phillip and Armstrong, 2002)

การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับพลังการต่อรองนั้น (ธนัญญา วสุศรี, 2550)

การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์กรต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้ให้องค์กรเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้ (ธนัญญา วสุศรี, 2550)

การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้ (Kotler, Phillip and Armstrong, 2002)

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์กร

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ(มณฑา จำปาเหลือง, 2554)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันของ

องค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไป ยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 – S Framework เป็นต้น (มณฑา จำปาเหลือง, 2554)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กร กับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของ ผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit – SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็น ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัด ขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy) (มณฑา จำปาเหลือง, 2554)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงาน ทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น (มณฑา จำปาเหลือง, 2554)

Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไป จากทั่ว ๆ ไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ ใช้ได้ดีทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ (Porter, Michael, E, 2005)

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

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

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

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

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนด กลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น (Porter, Michael, E, 2005)

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

การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (มณฑา จำปาเหลือง, 2554)

- ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
- ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
- ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น
- การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผน

เหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำอย่างดี ผ่านการระดมความคิดอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจาก เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็น เป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั่นเองความสำเร็จขององค์กรนั้น เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และ กำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้ (มณฑา จำปาเหลือง, 2554)

การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นก็มักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ (มณฑา จำปาเหลือง, 2554)

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรฐานวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม (มณฑา จำปาเหลือง, 2554)

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับ การติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย (มณฑา จำปาเหลือง, 2554)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชลนิภัทร์ ปทุมมา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจประกันภัย:กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทย ประกันภัย จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมประกันภัยรถยนต์มีส่วนแบ่งการตลาดที่ยังน้อยอยู่ เกิดจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากทั้งคู่แข่งรายเดิมและคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาด และจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ภาวะทางการเมืองที่มีความผันผวนไม่แน่นอน ส่งผลทำให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารคลาดการจับจ่าย รวมถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่เป็นจุดอ่อนของบริษัท ซึ่งหากไม่ดำเนินการแก้ไขจะส่งผลกระทบต่อบริษัทในอนาคต โดยสามารถสรุปเลือกกลยุทธ์ที่เลือกใช้ในแต่ละลำดับขั้น คือ กลยุทธ์ระดับองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโต โดยใช้กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ และพัฒนาการตลาด เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และขยายการเติบโตในอนาคต กลยุทธ์ระดับธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ บริการ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้าง competitive advantage กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ในส่วนการวางกลยุทธ์ทางการตลาด โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้มีความชัดเจน และครอบคลุมรวมทั้งกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์กรรมธรรม์ใหม่ ช่องทางการจำหน่ายให้ทันสมัยกับยุคปัจจุบันและตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

กัลยาธิชญ์ เลิศสกุลพันธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเปรียบจากการแข่งขันทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์ของธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นหญิงมากกว่าชาย ช่วงอายุที่ 31-40 ปี สถานภาพโสดสมาชิกในครอบครัวมากกว่า 3 คน การศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานบริษัทเอกชน มีรายได้ช่วง 60,001-75,000 บาท และปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจ คือ ด้านราคา และการส่งเสริมการตลาด ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อการตัดสินใจคือ ด้านการสร้างแตกต่าง และปัจจัยที่เลือกใช้เพราะสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มิได้ส่งผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาดด้านราคาและด้านการส่งเสริมการขายมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เหมือนกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ณภัทร ทิพย์ศรีและคณะ (2558) ได้ศึกษาเรื่องความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงรายพบว่า การจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านราคา เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย มีผลกระทบทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในเศรษฐกิจยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจต่อไป

สุดใจ ผ่องแผ้ว และนุจรินภาสาศิตย์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ OTOP ที่เป็น SMEs ในประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า (1) ทูน่าทงปัญญามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน (2) ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน (3) ความเป็นผู้ประกอบการทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน (4) ความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ผลการยืนยัน โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความสามารถทางการแข่งขันว่ามีความสัมพันธ์กัน มีความเป็นไปได้และความถูกต้อง

วิญญูญ์ แจ่มพลอย และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดราชบุรี จากการศึกษาพบว่า ผู้บริโภคมีพฤติกรรมในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟ โดยพิจารณาจากรูปแบบการตกแต่งและบรรยากาศของร้าน สถานที่ตั้งร้าน คุณภาพและรสชาติของ ผลิตภัณฑ์ และการบริการของพนักงานเป็นหลัก ผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อมากที่สุดคือ กาแฟเย็น ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อขึ้นอยู่กับความชอบส่วนตัว และสูตรเฉพาะของแต่ละร้านที่มีรสชาติตรงตามความต้องการของผู้บริโภค

ภาพิมล ชนรุ่งเจริญกิจและคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream คือเจ้าของธุรกิจ ใช้กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตราสินค้า และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพื่อเป็นแนวทางสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่น ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยนี้คือ เจ้าของธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากขึ้นจากการที่สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จะทำให้ธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ปฏิพัทธ์ เพชรศิริและคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าค้าส่งในตลาด โบบี้เบ้ กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า 1) ธุรกิจเสื้อผ้าค้าส่งในตลาด โบบี้เบ้ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจรูปแบบเจ้าของคนเดียว 2) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน 3) กลยุทธ์ความคงที่เพื่อรักษาสภาพขนาดและการดำเนินการเสนอสินค้าหรือบริการเดิมในตลาดเดิมซึ่งการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกทางการแข่งขันทำให้ทราบถึงความได้เปรียบในธุรกิจทางด้านต้นทุนเพื่อป้องกันแรงกดดันทั้ง 5 ประการ ได้แก่ คู่แข่งในปัจจุบันคู่แข่งในอนาคตสินค้าทดแทนอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อและ อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

Inamutilla Kahupi (2021) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน – มุมมองกรณีศึกษาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความยั่งยืนได้รับแรงผลักดันในวรรณคดีเมื่อรัฐบาลและผู้กำหนดนโยบายที่ไม่ใช่ภาครัฐกำหนดมาตรการเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ แม้ว่าหลักการด้านความยั่งยืนจะส่งผลดีต่อธุรกิจและเศรษฐกิจ แต่ธุรกิจต่างๆ ก็ได้เข้าที่จะแทนที่ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ยั่งยืนด้วยผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน เหตุผลหนึ่งสำหรับเรื่องนี้เราเถียงกันเพราะว่าธุรกิจต่างๆ มองเห็นวิธีสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แข็งแกร่งขึ้นด้วยผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน ได้ยากกว่าที่พวกเขามีกับผลิตภัณฑ์ที่พวกเขาเสนออยู่แล้ว การศึกษานี้จึงตอบคำถามว่านักประดิษฐ์ที่ยั่งยืนสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืนได้อย่างไร ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแนะนำให้เจ้าของธุรกิจสร้างผลิตภัณฑ์โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด บทความนี้จะใช้แนวทางทฤษฎีที่มีพื้นฐานจากการสัมภาษณ์ธุรกิจหลัก 15 รายการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหมวดหมู่เหล่านี้: ผู้ประกอบการ นักลงทุน ลูกค้า และนักวิชาการ/ผู้แทนองค์กรพัฒนาเอกชน การศึกษาของเราจะบุกเบิกการค้นพบที่สำคัญสี่ประการและเชื่อมโยงถึงกัน ได้แก่ (1) นักลงทุนมีข้อสงสัยมากที่สุดเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ยั่งยืน ในขณะที่ลูกค้าเปิดรับและกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม (2) ต่อมาควรแนะนำผู้ประกอบการที่ยั่งยืนเพื่อให้แน่ใจว่ากรณีธุรกิจพื้นฐานของ บริษัท ของตนได้รับการพัฒนาอย่างดีพอ ๆ กับผลิตภัณฑ์ (3) อุปสรรคโดยรวมที่ขัดขวางความสำเร็จของนวัตกรรมที่ยั่งยืนบางอย่างไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะชะลอการเปลี่ยนแปลงจนกว่าปัญหาจะกลายเป็นวิกฤต และ (4) ในขณะนี้ การลงทุนในนวัตกรรมที่ยั่งยืนนั้นน่าสนใจยิ่งขึ้นในภูมิภาคที่มีกฎระเบียบด้านความยั่งยืนในเชิงบวก เช่น แคลิฟอร์เนียและบางประเทศในยุโรป การศึกษาของเราจะบุกเบิกการค้นพบที่สำคัญสี่ประการและเชื่อมโยงถึงกัน ได้แก่ (1) นักลงทุนมีข้อสงสัยมากที่สุดเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ยั่งยืน ในขณะที่ลูกค้าเปิดรับและกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม (2) ต่อมาควรแนะนำผู้ประกอบการที่ยั่งยืนเพื่อให้แน่ใจว่ากรณีธุรกิจพื้นฐานของ บริษัท ของตนได้รับการพัฒนาอย่างดีพอ ๆ กับผลิตภัณฑ์ (3) อุปสรรค

โดยรวมที่ขัดขวางความสำเร็จของนวัตกรรมที่ยั่งยืนบางอย่างไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะชะลอการเปลี่ยนแปลงจนกว่าปัญหาจะกลายเป็นวิกฤต และ (4) ในขณะนี้ การลงทุนในนวัตกรรมที่ยั่งยืนนั้นน่าสนใจยิ่งขึ้นในภูมิภาคที่มีกฎระเบียบด้านความยั่งยืนในเชิงบวก เช่น แคลิฟอร์เนียและบางประเทศในยุโรป การศึกษาของเราระบุการค้นพบที่สำคัญสี่ประการและเชื่อมโยงถึงกัน ได้แก่ (1) นักลงทุนมีข้อสงสัยมากที่สุดเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ยั่งยืน ในขณะที่ลูกค้าเปิดรับและกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม (2) ต่อมาควรแนะนำผู้ประกอบการที่ยั่งยืนเพื่อให้แน่ใจว่ากรณีธุรกิจพื้นฐานของบริษัท ของคุณได้รับการพัฒนาอย่างดีพอ ๆ กับผลิตภัณฑ์ (3) อุปสรรคโดยรวมที่ขัดขวางความสำเร็จของนวัตกรรมที่ยั่งยืนบางอย่างไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะชะลอการเปลี่ยนแปลงจนกว่าปัญหาจะกลายเป็นวิกฤต และ (4) ในขณะนี้ การลงทุนในนวัตกรรมที่ยั่งยืนนั้นน่าสนใจยิ่งขึ้นในภูมิภาคที่มีกฎระเบียบด้านความยั่งยืนในเชิงบวก เช่น แคลิฟอร์เนียและบางประเทศในยุโรป ในขณะที่ลูกค้าเปิดกว้างและกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม (2) ต่อมาควรแนะนำผู้ประกอบการที่ยั่งยืนเพื่อให้แน่ใจว่ากรณีธุรกิจพื้นฐานของบริษัท ของคุณได้รับการพัฒนาอย่างดีพอ ๆ กับผลิตภัณฑ์ (3) อุปสรรคโดยรวมที่ขัดขวางความสำเร็จของนวัตกรรมที่ยั่งยืนบางอย่าง ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะชะลอการเปลี่ยนแปลงจนกว่าปัญหาจะกลายเป็นวิกฤต และ (4) ในขณะนี้ การลงทุนในนวัตกรรมที่ยั่งยืนนั้นน่าสนใจยิ่งขึ้นในภูมิภาคที่มีกฎระเบียบด้านความยั่งยืนในเชิงบวก เช่น แคลิฟอร์เนียและบางประเทศในยุโรป ในขณะที่ลูกค้าเปิดกว้างและกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม (2) ต่อมาควรแนะนำผู้ประกอบการที่ยั่งยืนเพื่อให้แน่ใจว่ากรณีธุรกิจพื้นฐานของบริษัท ของคุณได้รับการพัฒนาอย่างดีพอ ๆ กับผลิตภัณฑ์ (3) อุปสรรคโดยรวมที่ขัดขวางความสำเร็จของนวัตกรรมที่ยั่งยืนบางอย่าง ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะชะลอการเปลี่ยนแปลงจนกว่าปัญหาจะกลายเป็นวิกฤต และ (4) ในขณะนี้ การลงทุนในนวัตกรรมที่ยั่งยืนนั้นน่าสนใจยิ่งขึ้นในภูมิภาคที่มีกฎระเบียบด้านความยั่งยืนในเชิงบวก เช่น แคลิฟอร์เนียและบางประเทศในยุโรป แต่ธรรมชาติของมนุษย์จะชะลอการเปลี่ยนแปลงจนปัญหากลายเป็นวิกฤต และ (4) ในขณะนี้ การลงทุนในนวัตกรรมที่ยั่งยืนนั้นน่าสนใจยิ่งขึ้นในภูมิภาคที่มีกฎระเบียบด้านความยั่งยืนในเชิงบวก เช่น แคลิฟอร์เนียและบางประเทศในยุโรป แต่ธรรมชาติของมนุษย์จะชะลอการเปลี่ยนแปลงจนปัญหากลายเป็นวิกฤต และ (4) ในขณะนี้ การลงทุนในนวัตกรรมที่ยั่งยืนนั้นน่าสนใจยิ่งขึ้นในภูมิภาคที่มีกฎระเบียบด้านความยั่งยืนในเชิงบวก เช่น แคลิฟอร์เนียและบางประเทศในยุโรป

TEGUH, Sriwidadi (2021) ได้ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน: มุมมองทางการตลาดของผู้ประกอบการ การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดบทบาทของความสามารถด้านนวัตกรรมในฐานะสื่อกลางในการวิเคราะห์

ผลกระทบของการตลาดของผู้ประกอบการที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดย่อมของอาหารและเครื่องดื่ม (MSMEs) ข้อมูลได้มาจากผู้จัดการร้านอาหารและเครื่องดื่มในเมืองทังเกอร์ ซึ่งประกอบด้วยตัวอย่าง 119 ตัวอย่าง นอกจากนี้ GPower ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการคำนวณการวิเคราะห์กำลังทางสถิติสำหรับการทดสอบ t แบบต่างๆ การทดสอบ F การทดสอบ χ^2 การทดสอบ z และการทดสอบที่แน่นอนหลายๆ แบบ ถูกใช้เพื่อกำหนดจำนวนตัวอย่างการวิจัย ความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาด α ของ 5% และ 3 ตัวแปร วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามกับ Likert Scale 1-5 เพื่อระบุว่าไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ในการวิเคราะห์ข้อมูล เราใช้การวิเคราะห์เส้นทางที่สนับสนุนโดยซอฟต์แวร์สถิติ SmartPLS การวิเคราะห์เส้นทางเป็นรูปแบบหนึ่งของการวิเคราะห์ทางสถิติการถดถอยพหุคูณที่ใช้ในการประเมินตัวแบบเชิงสาเหตุโดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระสองตัวหรือมากกว่า มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ค่าประมาณของขนาดและความสำคัญของการเชื่อมโยงเชิงสาเหตุที่ตั้งสมมติฐานไว้ระหว่างชุดของตัวแปร กระบวนการประมวลผลข้อมูลเกิดขึ้นในสองขั้นตอน ได้แก่ การทดสอบแบบจำลองการประมาณค่าที่มีความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ และการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างเพื่อตัดสินผลกระทบหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้การทดสอบ t ผลที่ได้แสดงให้เห็นผลในเชิงบวกและที่สำคัญของการตลาดผู้ประกอบการต่อความสามารถที่เป็นนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านความสามารถที่เป็นนวัตกรรมของ MSMEs กระบวนการประมวลผลข้อมูลเกิดขึ้นในสองขั้นตอน ได้แก่ การทดสอบแบบจำลองการประมาณค่าที่มีความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ และการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างเพื่อตัดสินผลกระทบหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้การทดสอบ t ผลที่ได้แสดงให้เห็นผลในเชิงบวกและที่สำคัญของการตลาดผู้ประกอบการต่อความสามารถที่เป็นนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านความสามารถที่เป็นนวัตกรรมของ MSMEs กระบวนการประมวลผลข้อมูลเกิดขึ้นในสองขั้นตอน ได้แก่ การทดสอบแบบจำลองการประมาณค่าที่มีความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ และการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างเพื่อตัดสินผลกระทบหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้การทดสอบ t ผลที่ได้แสดงให้เห็นผลในเชิงบวกและที่สำคัญของการตลาดผู้ประกอบการต่อความสามารถที่เป็นนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านความสามารถที่เป็นนวัตกรรมของ MSMEs

Md Sazzad Hossain (2021) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมบริการการศึกษาที่ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับ วัฒนธรรมของทีม ความตระหนักรู้ในการแข่งขัน พฤติกรรมของผู้ประกอบการ ความสามารถในการเรียนรู้ และความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน การออกแบบ

เชิงปริมาณและการวิจัยแบบนิรนัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่บริหาร โรงแรมในประเทศ มาเลเซีย มีการแจกจ่ายแบบสอบถามทั้งหมด 550 ชุด และได้รับแบบสอบถามที่ถูกต้อง 457 ชุด การศึกษานี้ใช้ SEM (Structural Equation Modeling) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อประเมิน การวัดและแบบจำลอง โครงสร้าง ผลการวิจัยที่โดดเด่นของงานวิจัยนี้คือ (1) ความสามารถในการ คัดชั้น วัฒนธรรมของทีม การรับรู้ข่าวกรองในการแข่งขันมีผลกระทบต่อ อย่างมีนัยสำคัญต่อ ความสามารถในการเรียนรู้ (2) ความสามารถในการเรียนรู้มีผลใกล้เคียงระหว่างความสามารถคุด ชั้น วัฒนธรรมของทีม ความตระหนักรู้ในการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (3) พฤติกรรมของผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อความสามารถในการเรียนรู้และความได้เปรียบใน การแข่งขันอย่างยั่งยืนอย่างไม่มีนัยสำคัญ (4) ความสามารถในการเรียนรู้มีผลกระทบต่ออย่าง มีนัยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (5) นวัตกรรมอย่างแข็งขันปานกลางระหว่าง ความสามารถในการเรียนรู้และการแข่งขันที่ยั่งยืน ความได้เปรียบ. ผลลัพธ์ของการศึกษานี้อาจช่วย ให้ธุรกิจ โรงแรมอยู่รอดได้นานและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษาในปัจจุบันนี้ยัง ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งให้ข้อมูลเชิงลึกใหม่เกี่ยวกับ ช่องว่างและจุดอ่อนของกลุ่มโรงแรม (4) ความสามารถในการเรียนรู้มีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญ ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (5) นวัตกรรมเชิงรุกกระตุ้นการระหว่างความสามารถใน การเรียนรู้และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผลลัพธ์ของการศึกษานี้อาจช่วยให้ธุรกิจ โรงแรมอยู่รอดได้นานและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษาในปัจจุบันนี้ยังชี้ให้เห็นถึง บทบาทของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งให้ข้อมูลเชิงลึกใหม่เกี่ยวกับช่องว่างและ จุดอ่อนของกลุ่มโรงแรม (4) ความสามารถในการเรียนรู้มีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อความ ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (5) นวัตกรรมเชิงรุกกระตุ้นการระหว่างความสามารถในการ เรียนรู้และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผลลัพธ์ของการศึกษานี้อาจช่วยให้ธุรกิจ โรงแรมอยู่รอดได้นานและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษาในปัจจุบันนี้ยังชี้ให้เห็นถึง บทบาทของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งให้ข้อมูลเชิงลึกใหม่เกี่ยวกับช่องว่างและ จุดอ่อนของกลุ่มโรงแรม

Binh Do, Uyen Nguyen, Clare D'Souza, Thu Hang Hoang, Quynh Hoa Le & Ninh Nguyen (2022) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้กลยุทธ์ธุรกิจส่งออกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืน ของการประสานงานด้านซัพพลายเชนและความได้เปรียบทางการแข่งขัน: หลักฐานจากบริษัทแปรรู ปอาหารทะเลของเวียดนาม เนื่องจากตลาดอาหารทะเลเติบโตขึ้นทั่วโลก จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ ทางธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อปรับปรุงความยั่งยืนและบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาว่าการรับรู้ของผู้จัดการเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแรง

กวดขันจากสถาบันมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ธุรกิจการส่งออกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างไร และส่งผลต่อการประสานงานในห่วงโซ่อุปทานและความสำเร็จในการแข่งขัน ข้อมูลได้มาจากการจัดการ 238 รายของผู้ส่งออกแปรรูปอาหารทะเลของเวียดนาม และวิเคราะห์โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ใช้กำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความอ่อนไหวของผู้จัดการระดับสูงต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงกวดขันด้านตลาด ความกวดขันด้านกฎระเบียบ และแรงกดดันด้านการแข่งขันของบริษัท ให้กลายเป็นกลยุทธ์ธุรกิจส่งออกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของบริษัท ที่สำคัญ กลยุทธ์นี้นำไปสู่การประสานงานห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจะช่วยให้บริษัทได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษานี้ทำให้เกิดข้อมูลเชิงลึกใหม่และสนับสนุนทฤษฎีและแนวปฏิบัติของกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการประสานงานด้านซัพพลายเชน มีการเน้นย้ำถึงนัยยะด้านการจัดการและนโยบาย

Stefan Kirkegaard Slok-Madsen (2022) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับบริษัทขนาดเล็กลงทางตะวันตกเมื่อขยายไปยังประเทศจีน การขยายไปยังประเทศจีนอาจดูน่าดึงดูดใจสำหรับบริษัทตะวันตก อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างระหว่างจีนและตะวันตกอาจทำให้เรื่องนี้ดูท่วมท้นและไม่สามารถจัดการได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบริษัทขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัด วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มุ่งมั่นที่จะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การสร้างกลยุทธ์สามารถจัดการสำหรับบริษัทขนาดเล็กในตะวันตกเมื่อขยายไปยังประเทศจีน ดังนั้นจึงมีการใช้คำถามการวิจัยดังต่อไปนี้: อะไรคือแนวทางที่ดีที่สุดในการสร้างกลยุทธ์ สำหรับบริษัทเล็ก ๆ ในตะวันตก เมื่อขยายไปยังประเทศจีน วิทยานิพนธ์นี้ได้ห้วิธีการที่ดีที่สุดในการสร้างกลยุทธ์ในสามขั้นตอน ประการแรก มีการวิเคราะห์ลักษณะของตลาดจีน อ้างอิงจากเรื่องนี้ การทบทวนวรรณกรรมจะสรุปการวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับหัวข้อและสุดท้าย การอภิปรายตามการวิเคราะห์และการทบทวนวรรณกรรมจะดำเนินการ งานวิจัยนี้พบว่าตลาดจีนมีความแตกต่างกันเนื่องจากความไม่แน่นอนในระดับสูง นอกจากนี้ การทบทวนวรรณกรรมยังชี้ให้เห็นช่องว่างในสาขาวิจัยเกี่ยวกับหัวข้อเฉพาะนี้. จากการอภิปรายเกี่ยวกับวรรณกรรม พบว่ามีความจำเป็นที่จะต้องตอบคำถามการวิจัยในสองขั้นตอน คือ ก่อนและหลังเข้าสู่ตลาด ก่อนเข้าสู่ระบบพบว่าการสร้างกลยุทธ์แนวทางที่ดีที่สุดคือการใช้แบบจำลองแบบรวม โดยมีองค์ประกอบจาก Porter's Five Forces และ Resource-Based View สุดท้ายในขั้นหลังเข้าสู่ขั้นพบว่าแนวทางแบบฮิวริสติกในการสร้างกลยุทธ์เป็นแนวทางที่ดีที่สุด

Christopher Masinde Indiaty, Mucheru Stephen Mwangi, Evans Nyamboga Mandere, Julius Miroga Bichanga & Gongera Enock George (2014) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้ แบบจำลองผลการดำเนินงานขององค์กร กรณีธนาคารสหกรณ์แห่งเคนยา จำกัด จุดสูงสุดของการสแกนสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับการแข่งขันสามารถพบได้เฉพาะในแบบจำลองของพอร์เตอร์ไฟว์ฟอร์ซเท่านั้น ซึ่งเป็น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) และการวิเคราะห์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย (PESTEL) และคำนวณการรับมือกับการแข่งขัน วิธีการรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทในกลุ่มอื่นๆ สิ่งนี้ต้องการการวิเคราะห์การแข่งขันที่ถูกต้องเมื่อเผชิญกับความซับซ้อนเหล่านี้ สิ่งนี้อาจส่งผลกระทบต่อการใช้และค่าใช้จ่ายของกำลังทั้งห้าในเคนยาอย่างต่อเนื่อง การศึกษานี้เป็นการประเมินการประยุกต์ใช้รูปแบบการวิเคราะห์การแข่งขัน 5 แรงของพอร์ตเตอร์ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรมธนาคารเคนยา ปัญหาในการศึกษานี้คือ การที่ธนาคารไม่สามารถใช้ประโยชน์จากกำลังทั้ง 5 ได้น้อยลง ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธนาคารลดลง วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการประเมินการประยุกต์ใช้โมเดลแรงทั้งห้าในแง่ของประโยชน์และข้อจำกัดของมัน และวิธีการที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อรับมือกับอุตสาหกรรมธนาคารในเคนยา การศึกษานี้จะมีความสำคัญอย่างมากในการเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบพลังทั้ง 5 ของพอร์ตเตอร์ และให้การประเมินเชิงบริบทที่มีความหมายและมีความหมายต่ออุตสาหกรรมธนาคารของเคนยา ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ มีการใช้การออกแบบการสำรวจเชิงพรรณนาและการทำสามเหลี่ยมของวิธีการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม 62 คนถูกเลือกอย่างสุ่มจากประชากรเป้าหมายที่แบ่งชั้นของผู้จัดการระดับบน กลาง และระดับปฏิบัติการในธนาคารสหกรณ์แห่งเคนยาและแบบสอบถามที่ได้รับ ข้อมูลได้รับการวิเคราะห์ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณและประมวลผลผ่านคอมพิวเตอร์ (SPSS) โดยเน้นเป็นพิเศษในข้อเท็จจริงและหัวข้อที่กำลังเกิดขึ้นซึ่งตอบคำถามการวิจัยและผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความถดถอยที่ตามมาซึ่งนำเสนอ อภิปรายและตีความ นี่เป็นวิธีการผสมของสถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่มีอยู่ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรอิสระ จากผลการศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกที่แข็งแกร่งโดยค่า R ที่ 0.8 ระหว่างโมเดล Five Forces ของพอร์ตเตอร์และผลการดำเนินงานของธนาคารสหกรณ์แห่งเคนยา นอกจากนี้ยังสรุปได้ว่า ความแข็งแกร่งและผลกระทบของการทดแทนไม่ควรถูกละเลย คู่แข่งมีความสำคัญในการเปรียบเทียบ การรักษาความมั่นคงในการบริหารจัดการ และการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสำเร็จและบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านนวัตกรรม อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อในอุตสาหกรรมธนาคารคือ ในแง่ของความเข้าใจของผู้ซื้อและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างประสบความสำเร็จ เพื่อรักษาลูกค้าไว้ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อการขายซ้ำ อำนาจในการต่อรองของผู้ขายที่มีต่อธุรกิจธนาคารเป็นปัจจัยที่ต้องจับตามอง เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของต้นทุนการให้บริการของธนาคารทำให้ต้นทุนการให้บริการของธนาคารเพิ่มขึ้นซึ่งธนาคารสหกรณ์ฯ ได้ให้การสนับสนุนด้านคุณภาพการ

ให้บริการ เช่น ความมั่นคงปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะอาด เป็นตัวกำหนด แรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า ภัยคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่จะนำไปใช้ กับอุตสาหกรรมธนาคารและจำเป็นต้องมีมาตรการบรรเทาผลกระทบตามที่ระบุไว้ในคำแนะนำในการศึกษา

Gerard H. Th. Bruij (2014) ได้ศึกษาเรื่อง ความเกี่ยวข้อง ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นนวัตกรรมและเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ คู่แข่งที่มีอยู่, ภัยคุกคามของผู้เข้าใหม่, อำนาจของผู้จัดหาและผู้ซื้อ, ผลกระทบและบริการทดแทน ขึ้นอยู่กับมุมมองที่ว่ากลยุทธ์ขององค์กรควรเผชิญกับ โอกาสและภัยคุกคามในองค์กรภายนอก กลยุทธ์การแข่งขัน ควรอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับ โครงสร้างอุตสาหกรรมและวิธีการเปลี่ยนแปลง พอร์ตเตอร์โต้แย้งว่า เป้าหมายของนักกลยุทธ์คือการยอมรับและจัดการสภาพแวดล้อมการแข่งขันโดยการมองคู่แข่งโดยตรง หรือเพื่อพิจารณามุมมองที่กว้างขึ้นซึ่งแข่งขันกับองค์กร อาจกล่าวได้ว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เช่น การกำหนดอนาคต การมีส่วนร่วมกับลูกค้า และการสร้างมูลค่าในระยะยาวโดยใช้วิธีนวัตกรรมอาจเปลี่ยนความคิด 5 ประการของการแข่งขันในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีอยู่ไปสู่การแสวงหาโอกาสในตลาดนวัตกรรมใหม่ อย่างไรก็ตาม อาจสงสัยว่าองค์กรต่างๆ มีความพร้อมที่จะก้าวออกจากตลาดที่มีการแข่งขันในปัจจุบันเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำในสภาพแวดล้อมใหม่ของตลาดหรือไม่ เอกสารฉบับนี้อธิบายและมุ่งเน้นไปที่ ความเกี่ยวข้องของห้าองค์ประกอบของพอร์ตเตอร์ในปัจจุบันและความเหมาะสมเมื่อผู้จัดการกำลังพิจารณาวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ จะมีการสำรวจกลยุทธ์ทางเลือกที่มีความคล้ายคลึงกับการแข่งขันในสภาพแวดล้อม

ตารางสรุปแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง
 ตารางที่ 1 สรุปแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อผลงาน	แนวคิดและทฤษฎี	สิ่งที่เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
อลงกต ไหมน้อย (2559)	การบริหารจัดการอาชีวศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการอาชีวศึกษาภาคใต้	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ	องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์
Porter, Michael, E. (2005)	ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ	ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ มี 4 ขั้นตอน คือ แรงขับเคลื่อน กรอบแนวคิดทางธุรกิจ ความเชี่ยวชาญขององค์กร และประเด็นสำคัญ
เรวัฒน์ ขาตรีวิศิษฐ์และคณะ (2553)	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ	การสร้างความมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุด คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ สิ่งที่สามารถสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรือคู่แข่งต้องใช้เวลานานการปรับตัวอย่างมากก่อนที่จะเลียนแบบความสามารถของเราได้

ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael E. Porter: 2005)	กลยุทธ์ทางการแข่งขันธุรกิจ	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ	ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ แล้ว จะต้องใส่ใจ 3 อย่างต่อไปนี้ 1. กลยุทธ์ต้นทุน (Cost Strategy) 2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiate Strategy) 3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Niche or Focus Strategy)
--	----------------------------	---	--

ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ตารางที่ 2 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อผลงานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ขอบเขตการศึกษาวิจัย	ระเบียบวิธีการศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ให้การศึกษานี้
ชลนิกัทร ปทุมมา (2553)	กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจประจักษ์ภัย: กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทย ประจักษ์ภัย จำกัด (มหาชน)	เพื่อศึกษากลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจประจักษ์ภัย: กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทย ประจักษ์ภัย จำกัด (มหาชน)	การเก็บข้อมูลภายในภายนอกของบริษัท และการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน และการสัมภาษณ์ตัวแทนขายประจักษ์ภัยรถยนต์จำนวน 10 ราย	ใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา	อุตสาหกรรมประกันภัยรถยนต์มีส่วนแบ่งการตลาดที่ค่อนข้างน้อยอยู่เกิดจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งรายเดิมและคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด และจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวภาวะทางการเมืองที่มีความผันผวนไม่แน่นอน

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อผลงานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ขอบเขตการศึกษาวิจัย	ระเบียบวิธีการศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้
ณภัทร ทิพย์ศิริและคณะ (2558)	<p>ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาด</p> <p>เชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งจังหวัด</p> <p>ผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย</p>	<p>เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาด</p> <p>เชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งจังหวัด</p> <p>ผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย</p>	<p>ผู้ประกอบการธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการคัดสรรประจำปี 2555 ในจังหวัดเชียงราย</p> <p>จำนวน 288 ราย</p>	<p>สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน</p> <p>สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ</p>	<p>มีผลกระทบทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในเศรษฐกิจยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนากิจการการตลาดเชิงกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ</p>

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อผลงานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ขอบเขตการศึกษาวิจัย	ระเบียบวิธีการศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้
สุดใจ ผ่องแผ้ว และนุจิรภาคาสัตย์ (2559)	รูปแบบความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ OTOP ที่เป็น SMEs ในประเทศไทย	เพื่อศึกษาหาปัจจัยเชิงสาเหตุความสามารถทางการแข่งขันและตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน	ผู้ประกอบการ OTOP ที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 1,585 ราย	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling) โดยใช้โปรแกรม LISREL	พบว่า (1) ทนทางปัญญา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน (2) ความสามารถทางนวัตกรรม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน (3) ความเป็นผู้ประกอบการทางการตลาด มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน (4) ความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อผลงานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ขอบเขตการศึกษาวิจัย	ระเบียบวิธีการศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้
<p>วิญญูญ์ แจ่มพลอย และ วิโรจน์ เฉษฎา ถักษณ์ (2559)</p>	<p>กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จขึ้นในการดำเนินธุรกิจร้านค้าแฟงของผู้ประกอบการรายย่อยในเขตอำเภอเมืองจังหวัดราชบุรี จ</p>	<p>เพื่อศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จขึ้นในการดำเนินธุรกิจร้านค้าแฟงของผู้ประกอบการรายย่อยในเขตอำเภอเมืองจังหวัดราชบุรี จ</p>	<p>ผู้ประกอบการร้านค้าแฟง จำนวน 32 ราย</p>	<p>การนำข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่ในแต่ละครั้งมาลำดับเหตุการณ์ เรียงเรียงวิเคราะห์ และพรรณนา</p>	<p>รูปแบบการตกแต่งและบรรยากาศของร้าน สถานที่ตั้งร้าน คุณภาพและรสชาติของผลิตภัณฑ์ และการบริการของพนักงานเป็นหลัก ผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคลือชอบมากที่สุดคือ กาแฟเย็น ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อขึ้นอยู่กับความชอบส่วนตัว และสูตรเฉพาะของแต่ละร้านที่มีรสชาติตรงตามความต้องการของผู้บริโภค</p>

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อผลงานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ขอบเขตการศึกษาวิจัย	ระเบียบวิธีการศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้
ภาพิมล ธนรุ่งเจริญกิจ และคณะ (2560)	กลยุทธ์การค้าเน้นธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม	เพื่อศึกษากลยุทธ์การค้าเน้นธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม	เจ้าของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream ในจังหวัดนครปฐม	นำข้อมูลที่ได้จาก การสัมภาษณ์ และการสังเกตร่วม จากการสังเกตร่วม ด้วย มาจำแนกเป็น ประเด็นและหัวข้อ แล้วจึงนำมา วิเคราะห์ร่วมกัน โดยใช้วิธีการ บรรยายเชิงพรรณนาตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	ใช้กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับตราสินค้า และกลยุทธ์ การสร้างความแตกต่าง เพื่อ เป็นแนวทางสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขันให้ สูงกว่าคู่แข่งรายอื่น

ชื่อผู้แต่ง	ข้อผลงานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ขอบเขตการศึกษาวิจัย	ระเบียบวิธีการศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้
ปฎิพัร เพชรศิริและคณะ (2560)	รูปแบบและกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าค้าส่งในตลาดไทยวัย กรุ๊ปพหุพหุหานคร	เพื่อศึกษา รูปแบบการดำเนินธุรกิจค้าส่งเสื้อผ้าในตลาดไทยวัย กลุ่มธุรกิจทางการตลาดและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจค้าส่งเสื้อผ้าในตลาดไทยวัยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ผู้ประกอบกิจการที่ดำเนินธุรกิจค้าส่งเสื้อผ้าในตลาดไทยวัย จำนวน 3 ราย	วิเคราะห์เนื้อหา สรุปลผลการศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบการพรรณนาคความ	สภาพแวดล้อมภายนอกทางการแข่งขันทำให้ทราบถึงความได้เปรียบในธุรกิจทางด้านต้นทุนเพื่อป้องกันแรงกดดันทั้ง 5 ประการ ได้แก่ คู่แข่งในปัจจุบันคู่แข่งในอนาคตสินค้าทดแทนอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อและอำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ
Inamutitla Kahupi (2021)	การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันด้วยผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน – มุมมองกรณีศึกษาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เพื่อศึกษาการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันด้วยผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน – มุมมองกรณีศึกษาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้ประกอบการ นักลงทุน ลูกค้า และนักวิชาการ/ผู้แทนองค์กรพัฒนาเอกชน	การสัมภาษณ์ธุรกิจหลัก 15 รายการ	การศึกษาของเราระบุการค้นพบที่สำคัญสี่ประการและเชื่อมโยงถึงกัน ได้แก่ (1) นักลงทุนมีข้อสงสัยมากที่สุดเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ยั่งยืน ในขณะที่ลูกค้าเปิดรับ

					<p>และกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม (2) ต่อมาการแนะนำผู้ประกอบการที่ยั่งยืนเพื่อให้แน่ใจว่ากรณีธุรกิจพื้นฐานของบริษัท ของตนได้รับ การพัฒนาอย่างดีพอ ๆ กับผลิตภัณฑ์ (3) อุปสรรคโดยรวมที่ชัดเจน</p> <p>ความถี่เร่งของนวัตกรรมที่ยั่งยืนบางอย่างไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ ที่จะละเลงการเปลี่ยนแปลง จนกว่าปัญหาจะกลายเป็นวิกฤต และ (4) ในขณะนี้ การลงทุนในนวัตกรรมที่ยั่งยืนนั้นน่าสนใจยิ่งขึ้นในภูมิภาคที่มีกฎระเบียบด้าน ความยั่งยืนในเชิงบวก เช่น แคลิฟอร์เนียและบางประเทศในยุโรป</p>
--	--	--	--	--	--

ชื่อผู้แต่ง	ข้อผลงานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ขอบเขตการศึกษาวิจัย	ระเบียบวิธีการศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้
TEGUH, Sriwidadi (2021)	<p>ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน: มุมมองทางการตลาดของผู้ประกอบการ</p>	<p>เพื่อกำหนดบทบาทของความสามารถด้านนวัตกรรมในฐานะสื่อกลางในการวิเคราะห์ผลกระทบของการตลาดของผู้ประกอบการที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดย่อมของอาหารและเครื่องดื่ม (MSMEs)</p>	<p>ผู้จัดการร้านอาหารและเครื่องดื่มในเมืองทั้งเคอร์รี่</p>	<p>การวิเคราะห์กำลังทางสถิติสำหรับการทดสอบ t แบบต่างๆ การทดสอบ F การทดสอบ X² การทดสอบ z และ การทดสอบที่แน่นอนหลายๆแบบ</p>	<p>ผลที่ได้แสดงให้เห็นผลในเชิงบวกและที่สำคัญของการตลาดผู้ประกอบการต่อความสามารถที่เป็นนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านความสามารถที่เป็นนวัตกรรมของ MSMEs</p>

Md Sazzad Hossain (2021)	<p>ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความได้เปรียบในการ แข่งขันอย่างยั่งยืนใน อุตสาหกรรมบริการ</p>	<p>เพื่อตรวจสอบ ความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถในการดูด ซับ วัฒนธรรมของทีม ความตระหนักรู้ในการ แข่งขัน พฤติกรรมของ ผู้ประกอบการ ความสามารถในการ เรียนรู้ และความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ยั่งยืน</p>	<p>เจ้าหน้าที่บริหาร โรงแรมในประเทศ มาเลเซีย</p>	<p>การศึกษานี้ใช้ SEM (Structural Equation Modeling) เป็น เทคนิคการวิเคราะห์ ทางสถิติเพื่อ ประเมินการวัดและ แบบจำลอง โครงสร้าง</p>	<p>ผลลัพธ์ของการศึกษานี้อาจ ช่วยให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอด ได้ยาวนานและรักษาความ ได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษาในปัจจุบันนี้ยัง ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของ ความได้เปรียบในการ แข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งให้ข้อมูล เชิงลึกใหม่เกี่ยวกับช่องว่าง และจุดอ่อนของผู้แข่ง โรงแรม</p>
-----------------------------	--	--	--	--	---

ชื่อผู้แต่ง	ข้อผลงานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ขอบเขตการศึกษาวิจัย	ระเบียบวิธีการศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้
Binh Do, Uyen Nguyen, Clare D'Souza, Thu Hang Hoang, Quynh Hoa Le & Ninh Nguyen (2022)	การใช้กลยุทธ์ธุรกิจส่งออกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนของการประสานงานด้านซัพพลายเชนและความได้เปรียบทางการแข่งขัน: หลักฐานจากบริษัทแปรรูปอาหารทะเลของเวียดนาม	เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์ธุรกิจส่งออกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนของการประสานงานด้านซัพพลายเชนและความได้เปรียบทางการแข่งขัน: หลักฐานจากบริษัทแปรรูปอาหารทะเลของเวียดนาม	ผู้จัดการ 238 รายของผู้ส่งออกแปรรูปอาหารทะเลของเวียดนาม	วิเคราะห์โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ใช้กำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน	ช่วยให้บริษัทได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษานี้ทำให้เกิดข้อมูลเชิงลึกใหม่และสนับสนุนทฤษฎีและแนวปฏิบัติของกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการประสานงานด้านซัพพลายเชน มีการเน้นย้ำถึงนัยยะด้านการจัดการและนโยบาย
Stefan Kirkegaard Sløk-Madsen (2022)	แนวทางการสร้างกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับบริษัทขนาดเด็กทางตะวันตกเมื่อขยายไปยังประเทศจีน	เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับบริษัทขนาดเด็กทางตะวันตกเมื่อขยายไปยังประเทศจีน	บริษัทขนาดเด็กที่มีทรัพยากรจำกัด	การวิเคราะห์ลักษณะของตลาดจีน	ก่อนและหลังเข้าสู่ตลาด ก่อนเข้าสู่ระบบพบว่า การสร้างกลยุทธ์แนวทางการที่ดีที่สุดคือการใช้แบบจำลองแบบรวม โดยมีองค์ประกอบจาก Porter's Five Forces และ Resource-Based View สุดท้ายนี้ขึ้นกับผู้วิจัยพบว่า แนวทางแบบวิวิธคติในการสร้างกลยุทธ์เป็นแนวทางที่ดีที่สุด

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อผลงานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ขอบเขตการศึกษาวิจัย	ระเบียบวิธีการศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในรายงานนี้
Christopher Masinde Indiaty, Mucheru Stephen Mwangi, Evans Nyamboga Mandere, Julius Miroga Bichanga & Gongera Enock George (2014)	การใช้แบบจำลองผล การดำเนินงานขององค์กร ทัศนคติขององค์กร สหกรณ์แห่งเคนยา จำกัด	เพื่อศึกษาการใช้แบบจำลองผลการดำเนินงานขององค์กร ทัศนคติของสหกรณ์แห่งเคนยา จำกัด	ธนาคารสหกรณ์แห่งเคนยา จำกัด	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) และการวิเคราะห์ด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย (PESTEL) และคำนวณการรับมือกับการแข่งขัน	ความแข็งแกร่งและผลกระทบของการทดแทนที่ไม่ควรถูกละเลยคู่แข่งมีความสำคัญในการเปรียบเทียบ การรักษาความมั่นคงในการบริหารจัดการ และการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสำเร็จและบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านนวัตกรรมอำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อในอุตสาหกรรมบริการ คือ ในแง่ของความเข้าใจของผู้ซื้อและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างประสบความสำเร็จ เพื่อรักษาลูกค้าไว้ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อการขายซ้ำ

Gerard H. Th. Bruijl (2014)	ความเกี่ยวข้องใน สภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจที่เป็นนวัตกรรม และเปลี่ยนแปลงใน ปัจจุบัน	เพื่อศึกษาความ เกี่ยวข้องใน สภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจที่เป็นนวัตกรรม และเปลี่ยนแปลงใน ปัจจุบัน	คู่แข่งที่มีอยู่, ภัย คุกคามของผู้เข้าใหม่, อำนาจของผู้จัดหา และผู้ซื้อ, ผลิตภัณฑ์ และบริการทดแทน	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ได้แก่ คู่แข่งที่มีอยู่, ภัยคุกคามของผู้เข้า ใหม่, อำนาจของผู้ จัดหาและผู้ซื้อ, ผลิตภัณฑ์และ บริการทดแทน	ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีและวิธีการคิด เชิงกลยุทธ์ที่ต่างกัน เช่น การกำหนดอนาคต การมี ส่วนร่วมกับลูกค้า และการ สร้างมูลค่าในระยะยาวโดย ใช้รีนิวตีกรรมอาจเปลี่ยน ความคิด 5 ประการของการ แข่งขันในสภาพแวดล้อม การแข่งขันที่มีอยู่ไปสู่การ แสวงหาโอกาสในตลาด นวัตกรรมใหม่
--------------------------------	---	---	---	--	---

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิจัยเรื่องอิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมาย (Target population)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ขนาดตัวอย่าง (Sample size)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อนวิจัยไม่เกินร้อยละ (+/-) 5 โดยใช้สูตรของ G star power (Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A., 2014) ดังนั้น จึงได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยค้างนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 400 บริษัท โดยในแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน google form

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยค้างนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non probability Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ซึ่งจะสุ่มแบบสอบถามกับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 บริษัท การได้มาซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยหรือกลุ่มตัวอย่างมีเกณฑ์การคัดเลือกค้างนี้

1. กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยผู้วิจัยได้ค้นหารายชื่อและข้อมูลการติดต่อของกลุ่มตัวอย่างจากเว็บไซต์ที่น่าเชื่อถือ ซึ่งผู้วิจัยจะติดต่อผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเข้าถึงข้อมูลการติดต่อของผู้บริหาร จากนั้นส่งข้อมูลผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ไปยังกลุ่มตัวอย่าง เช่น อีเมล เป็นต้น
2. สามารถอ่าน ฟัง เขียนภาษาไทยได้
3. ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ส่วนเกณฑ์การคัดออกคือ ไม่สมัครใจให้ข้อมูล

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทยมีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประเภทอุตสาหกรรม ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สถานภาพ และ รายได้ และเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทางธุรกิจและกิจกรรมการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของผู้ประกอบการ ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิดแบบให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นด้านแรงกดดันการแข่งขัน ได้แก่ คู่แข่งรายเดิม คู่แข่งรายใหม่ สินค้าทดแทน อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ โดยคำถามจะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับมีความหมาย

ดังนี้ ระดับที่ 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็น มากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามความคิดเห็นด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ โดยคำถามจะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็น มากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด

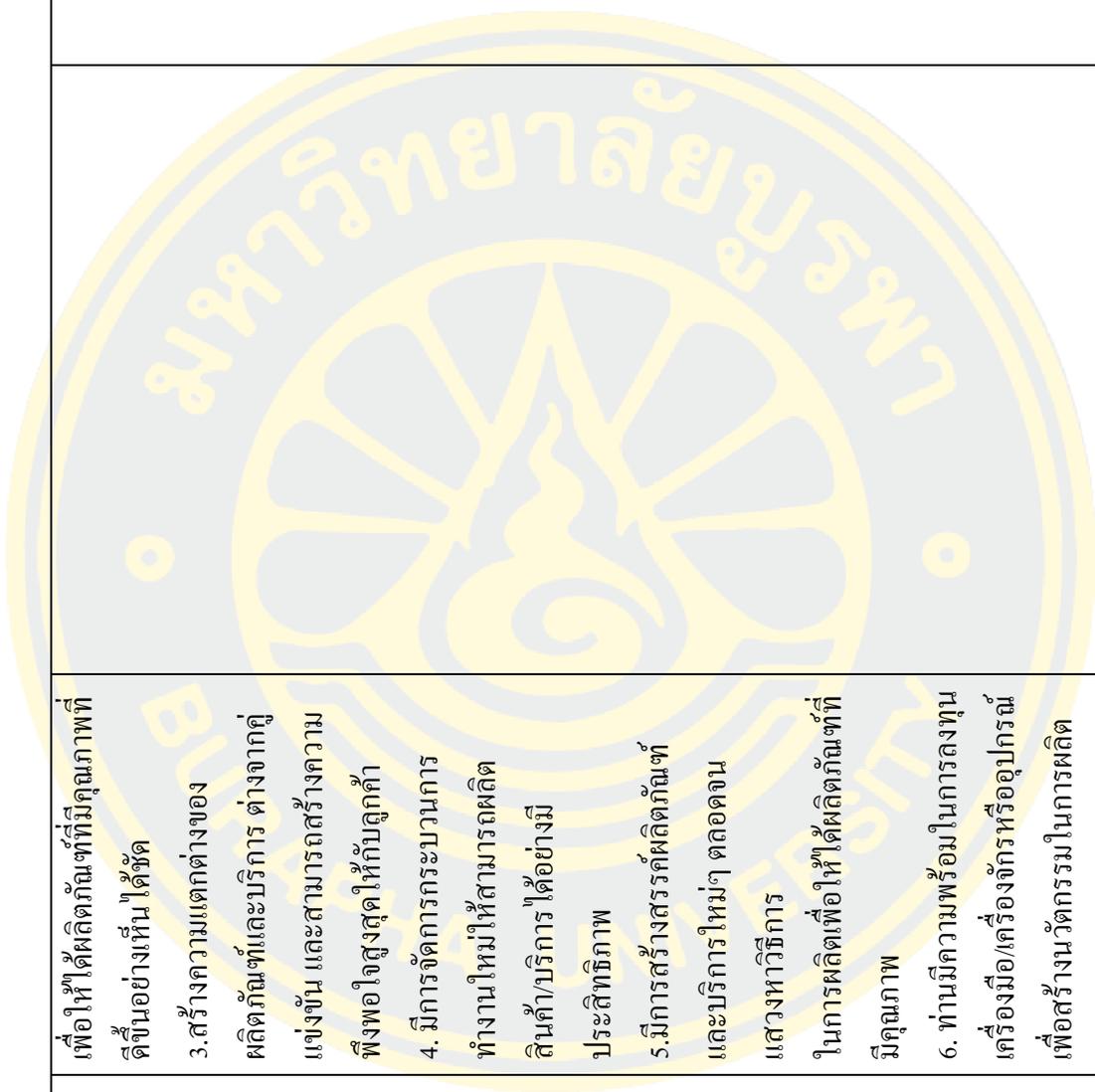
แนวคิด	ตัวแปร	ความหมาย	คำถาม	อ้างอิง
Five Forces นักทฤษฎี ปี Porter 2008	ปัจจัยแรง กดดัน 5 ประการ (5 forces)	เครื่องมือช่วยธุรกิจวิเคราะห์การ แข่งขันในตลาด ถูกคิดค้นขึ้น โดย Michael E. Porter นำมาใช้ใน การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ ส่งผลให้ตลาดนั้น ๆ มีลักษณะ แตกต่างกับตลาดอื่น ซึ่งสามารถ นำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ระดับ องค์กรต่อไปได้ด้วย	ปัจจัยที่ใช้ประเมินโอกาสในการทำกำไร และ ประเมินความเข้มข้นของการแข่งขันธุรกิจแต่ละ อุตสาหกรรมเป็นอย่างดี	porter (2008) https://digitorystyle.com/five-force-model/
	1.แรงกดดัน จากคู่แข่ง รายเดิมใน อุตสาหกรรม	การวิเคราะห์คู่แข่งรายเดิมใน ตลาดนั้นเป็นการประเมิน	1. ลัดส่วนการครองตลาดของท่านมีการเติบโตอย่าง ต่อเนื่องเมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาด 2. สินค้าและบริการมีความแตกต่าง/มีเอกลักษณ์ มากกว่าคู่แข่งอื่นในตลาดเดียวกัน 3. ท่านสามารถบริหารการผลิตสินค้าให้ต้นทุนต่อ หน่วยคุ้มค่าที่สุด หากเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นใน ตลาด	porter (2008) https://digitorystyle.com/five-force-model/

<p>2.แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่</p>	<p>อุปสรรคอื่น ๆ ในการเข้าสู่ตลาดที่แตกต่างกันไปตามตลาด เช่น การประหยัดขนาด (Economy of Scale), การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ, ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty), เงินลงทุน, ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของอีกธุรกิจหนึ่ง (Switching Cost), การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย, ต้นทุนที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงแบบได้ และนโยบายของภาครัฐ เป็นต้น เมื่อมีธุรกิจใหม่เข้ามาในตลาด ธุรกิจที่อยู่ในตลาดปัจจุบันจะมีปฏิกริยาอย่างไรบ้าง หากค่าตอบคือการแข่งขันในตลาดรุนแรงขึ้นกว่าเดิม นั่นหมายความว่า คู่แข่งในตลาดมีปฏิกริยาที่รุนแรง และ</p>	<p>1. ท่านมีการบริหารจัดการที่ทำให้ต้นทุนต่ำ จนยากที่จะแข่งขันรายใหม่ทำได้</p> <p>2. การจำหน่ายสินค้าในตลาดของคู่แข่งรายใหม่สามารถทำได้ยากหากเปรียบเทียบกับท่าน</p> <p>3. สินค้าของท่านเป็นที่ยอมรับและมีฐานลูกค้ารู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งคู่แข่งรายใหม่ยากต่อการเข้าถึง</p>	<p>porter (2008) https://digitystyle.com/five-force-model/</p>
---	--	--	---

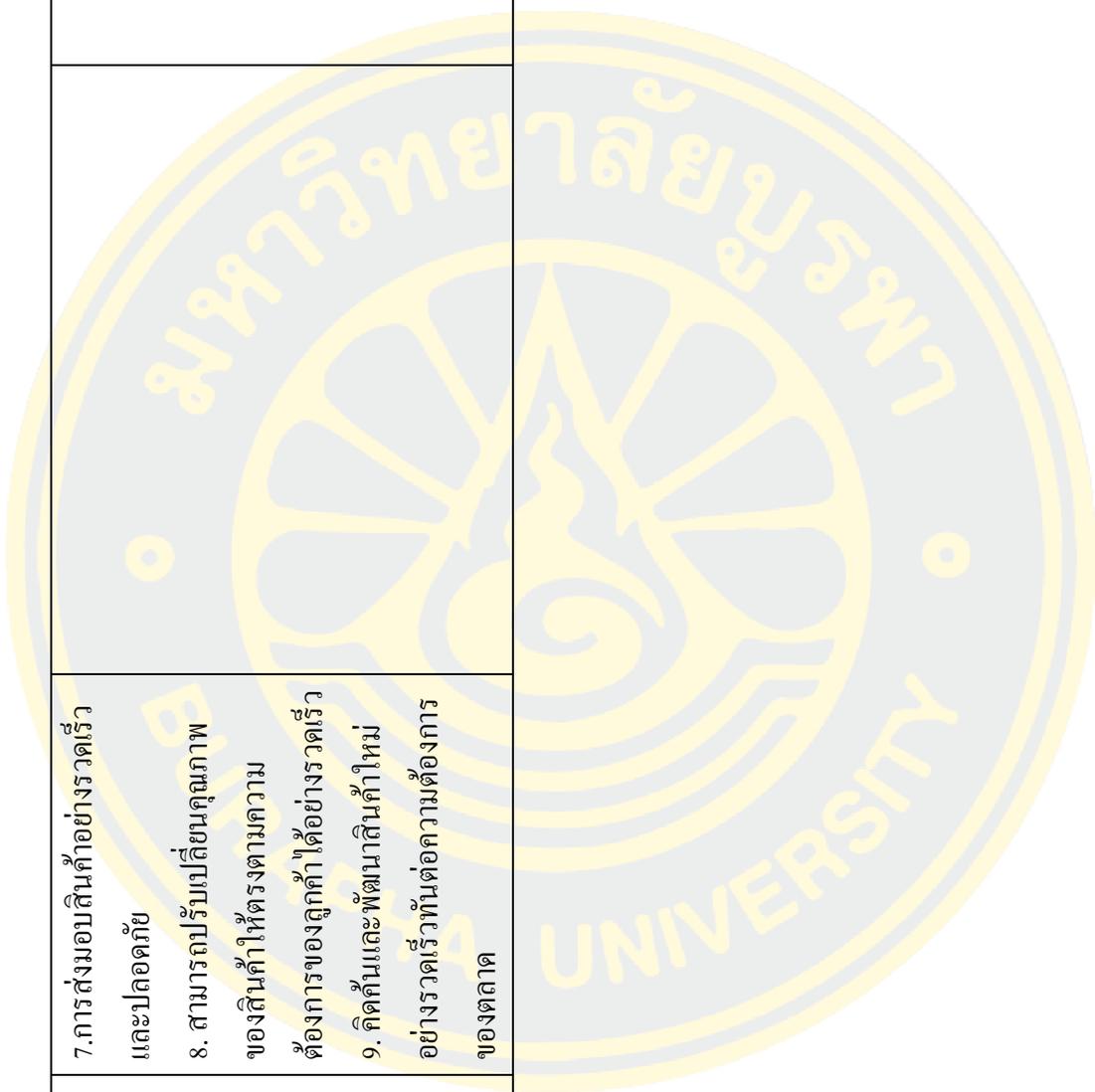
		<p>เป็นส่วนหนึ่งที่จะส่งผลให้การเข้ามาในตลาดของธุรกิจใหม่นั้นมีความรุนแรงสูง</p>	
<p>3. แรงกดดันของสินค้าทดแทน</p>	<p>สินค้าในอุตสาหกรรมอื่นที่ลูกค้าอาจให้ความสำคัญมากกว่าสินค้าของเรา เช่น สินค้าของเราคือ Cornflakes สินค้าทดแทนของอุตสาหกรรมเราจึงอาจเป็น โจ๊ก แซนด์วิช ข้าวเหนียวหุ้มแป้ง หรืออาหารทุกอย่างที่สามารถกินตอนเช้าก่อนไปทำงานหรือไม่เรียนได้ เป็นต้น</p>	<p>1. ท่านมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้า/บริการที่เหนือกว่าสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ในตลาด</p> <p>2. สินค้าของท่านมีราคาต่ำกว่าสินค้าที่สามารทดแทนกันได้</p> <p>3. ท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินักรูปแบบใหม่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภค</p>	<p>porter (2008) https://digitortystyle.com/five-force-model/</p>
<p>4. แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ</p>	<p>อุปสรรคอื่น ๆ ในการเข้าสู่ตลาดที่แตกต่างกันไปตามตลาด เช่น การประหยัดจากขนาด (Economy of Scale), การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ, ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty), เงินลงทุน, ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของอีกธุรกิจหนึ่ง (Switching Cost), การเข้าถึงช่องทางการจัด</p>	<p>1. ลูกค้าของท่านไม่สามารถหาสินค้าอื่นทดแทนได้เนื่องจากสินค้าเราแตกต่าง จึงยากที่ผู้บริโภคหาซื้อจากที่อื่นได้</p> <p>2. ลูกค้าของท่านสามารถติดต่อและรับซื้อผลิตภัณฑ์ของท่านได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>3. ลูกค้ามีความรู้เกี่ยวกับตลาดวัตถุดิบหรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและ</p>	

		<p>จำหน่าย, ต้นทุนที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และนโยบายของภาครัฐ เป็นต้น เมื่อมีธุรกิจใหม่เข้ามาในตลาด ธุรกิจที่อยู่ในตลาดปัจจุบันจะมีปฏิกริยาอย่างไรบ้าง หากค่าตอบคือการแข่งขันในตลาดรุนแรงขึ้นกว่าเดิม นั่นหมายความว่าคู่แข่งในตลาดมีปฏิกริยาที่รุนแรง และเป็นส่วนหนึ่งส่งผลให้การเข้ามาในตลาดของธุรกิจใหม่นั้นมีความรุนแรงสูง</p>	<p>โครงการราคาวัตถุดิบของผู้ค้ารายอื่น ๆ จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้านำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้า</p>	
<p>5.แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ</p>	<p>แรงกดดันจากซัพพลายเออร์ซึ่งมีหน้าที่ส่งวัตถุดิบสำหรับการผลิตให้กับเรา สถานการณ์จะยิ่งแย่เข้าไปใหญ่หากซัพพลายเออร์ที่ผลิตวัตถุดิบชนิดนั้นมีจำนวนน้อยราย และการซื้อวัตถุดิบมาในราคาสูงก็ส่งผลให้ต้นทุนผลิตของเราสูงขึ้น และหากราคายาขายไม่สามารถขยับขึ้นได้ก็ยิ่งทำให้ธุรกิจอยู่ในสถานะเสี่ยงสูงขึ้น</p>	<p>1. ท่านมีแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตหลายแห่ง 2. ท่านสามารถหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่นที่มีต้นทุนราคาต่ำกว่า 3. อุตสาหกรรมของท่านสามารถหาวัตถุดิบอื่นมาทดแทนได้</p>		

<p>competitive advantage</p> <p>นักทฤษฎี Porter (1980)</p>	<p>กลยุทธ์ผู้นำ</p> <p>ด้านต้นทุน (cost leadership strategy)</p>	<p>ฉะนั้นเราควรรวมกลุ่มในธุรกิจที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันเพื่อต่อรองกับซัพพลายเออร์ หรืออาจรวมกลุ่มกันเพื่อซื้อสินค้าที่ละมวกๆเพื่อให้ราคาของวัตถุดิบถูกลง</p>	<p>เป็นกลยุทธ์ในการมุ่งเน้นให้ต้นทุนการผลิตของสินค้าหรือบริการของธุรกิจต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่าสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ</p>	<p>ฉะนั้นเราควรรวมกลุ่มในธุรกิจที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันเพื่อต่อรองกับซัพพลายเออร์ หรืออาจรวมกลุ่มกันเพื่อซื้อสินค้าที่ละมวกๆเพื่อให้ราคาของวัตถุดิบถูกลง</p>	<p>competitive advantage</p> <p>นักทฤษฎี Porter (1980)</p>
<p>กลยุทธ์ผู้นำ</p> <p>ด้านต้นทุน (cost leadership strategy)</p>	<p>การสร้าง ความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่</p>	<p>1. สามารถสร้างผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า</p> <p>2. มีระบบมาตรฐานหรือกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ</p>	<p>1. มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการสูญเสีย</p> <p>2. เครื่องจักรในการผลิตมีคุณภาพและทันสมัย ทำให้เกิดความเสียหายในการผลิตน้อยที่สุด</p> <p>3. สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ในราคาที่แตกต่างจากรายอื่นในตลาดเดียวกัน</p>	<p>porter (1980)</p> <p>https://www.popticles.com/business/differentiation-strategy-for-leader/</p>	<p>กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (differentiation strategy)</p>

	<p>เหนือกว่าคู่แข่งและ การตอบสนองที่รวดเร็ว</p>	<p>เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ ต่างจากคู่แข่งขั้น และสามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า 4. มีการจัดการกระบวนการทำงานใหม่ให้สามารถผลิตสินค้า/บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. มีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ตลอดจนแสวงหาวิธีการในการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ 6. ท่านมีความพร้อมในการลงทุนเครื่องมือ/เครื่องจักรหรืออุปกรณ์เพื่อสร้างนวัตกรรมในการผลิตสินค้า 		
--	---	--	---	--

		<p>7. การส่งเสริมสินค้าอย่างรวดเร็วและปลอดภัย</p> <p>8. สามารถปรับเปลี่ยนคุณภาพของสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>9. คิดค้นและพัฒนาสินค้าใหม่อย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการของตลาด</p>	



การตรวจสอบและพัฒนาเครื่องมือ

ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบและพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัย ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นมาเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของเนื้อหา และความชัดเจนของข้อความ และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานงานวิจัยนี้ โดยใช้ดัชนี ความสอดคล้องหรือดัชนีความเหมาะสม IOC มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ให้คะแนน +1

ถ้าแน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0

ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงหรือไม่ตรงกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1

ถ้าแน่ใจว่าข้อความวัดได้ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์

เมื่อ ได้ผลคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการคำนวณตามสูตรหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

โดยที่

$\sum R$ = ผลการทดสอบคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

ค่า $IOC \geq .50$ หมายความว่า คำถามนั้นตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า $IOC < .50$ หมายความว่า คำถามนั้นไม่ตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พบว่า จากข้อคำถามทั้งหมด ผ่านการประเมินทั้งหมด โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเท่ากับ 1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.5 ทำให้สรุปได้ว่าเครื่องมือวิจัยมีคุณภาพอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาทำการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบจำนวน 30 ชุด จากนั้น นำมาวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach Method) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS เพื่อตรวจสอบว่าคำถามที่ใช้สามารถสื่อ

ความหมายตรงตามความต้องการและ มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช ดังนี้

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

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ
 S_t^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช ซึ่งการประเมินความเที่ยงของสัมประสิทธิ์ แอลฟาได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเชื่อมั่น สัมประสิทธิ์แอลฟา ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	การแปลความหมายระดับเชื่อมั่น
มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5	ไม่สามารถรับได้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลมีจำนวน 30 คน โดยแบบสอบถาม ซึ่งจากการคำนวณค่าความเชื่อมั่นด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Alpha) ได้เท่ากับ .830 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แบบสอบถามแรงกดดันทางการแข่งขันกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริจักษ์ณ์ในประเทศไทย มีความเชื่อมั่นในระดับสูงและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้อย่างเหมาะสม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบริจักษ์ณ์ณ์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 ตัวอย่าง โดยดำเนินการเก็บข้อมูลตั้งแต่ 10-31 กรกฎาคม 2567 มีรายละเอียดดังนี้

1. ขอจริยธรรมในการวิจัยฯ ก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. ขอนหนังสือแนะนำตัวจากมหาวิทยาลัยบูรพาถึงหน่วยงานที่ผู้วิจัยจะเข้าทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บข้อมูลในการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียดดังนี้
 - 3.1 ผู้วิจัยจะแนะนำตัวและขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
 - 3.2 การตอบแบบสอบถามผู้วิจัยได้ตั้งคำถามตอบแบบสอบถามได้เพียงครั้งเดียว เพื่อป้องกันการตอบคำถามซ้ำจากบัญชีอีเมลเดิม และสอบถามความยินยอมของผู้ตอบแบบสอบถาม หากผู้ตอบแบบสอบถามยินยอมให้ความร่วมมือ ผู้วิจัยจึงเริ่มให้ตอบแบบสอบถาม
 - 3.3 ผู้วิจัยใช้เวลากับผู้ตอบแบบสอบถามเฉลี่ย 15-20 นาที
4. ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของแบบสอบถาม เพื่อคัดแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก และทำการเก็บข้อมูลทดแทนในส่วนที่ขาดหายไปจนครบ จำนวน 400 ตัวอย่าง แล้วทำการวิเคราะห์ผลต่อไป
5. ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นความลับ และจะเปิดเผยได้เฉพาะเมื่อได้รับการยินยอมจากผู้ตอบแบบสอบถามเท่านั้น
6. ผู้วิจัยจะไม่มีการเก็บข้อมูลใดๆ เพิ่มเติม หลังจากที่ตอบแบบสอบถามเสร็จสิ้น และจะทำลายข้อมูลทันทีหลังเมื่อปิดโครงการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ และแจกแจงความถี่ ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าสถิติการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแสดงภาพรวมสำหรับความคิดเห็นที่มีต่อแต่ละคำถามและระดับความคิดเห็นรวมของทุกคำถามในแต่ละด้าน เป็นสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายเกี่ยวกับข้อมูลทางธุรกิจและกิจการมการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของผู้ประกอบการ แรงกดดันการแข่งขัน และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติเชิงอนุมานสถิติสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา คือ การวิเคราะห์ความมีอิทธิพลระหว่างแรงกดดันทางการแข่งขันกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในเขต

กรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยการวิเคราะห์ความมีอิทธิพลระหว่างการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบอิทธิพลของแรงกดดันประการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการสุขภาพในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยกลุ่มตัวอย่างคือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบริการสุขภาพในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 400 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายผลการศึกษา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความสัมพันธ์ โดยวิเคราะห์ประมวลผล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science) ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาเชิงพรรณนา

1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการระดับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการระดับกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)

2. ผลการศึกษาเชิงอนุมาน

2.1 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

2.2 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

โดยกำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติ ดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X^2	แทน	ค่าสถิติไคร้สแควร์
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก
H_1	แทน	สมมติฐานรอง
C.	แทน	ค่าสถิติความเข้มข้นความสัมพันธ์แบบ Contingency Coefficient
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
Sig.	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาเชิงพรรณนา

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

(n=400)		
ประเภทอุตสาหกรรม	จำนวน	ร้อยละ
ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์	400	100.0
รวม	400	100

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นประเภทอุตสาหกรรมผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ มีจำนวน 400 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

(n=400)		
ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น	19	4.8
มัธยมศึกษาตอนต้น	47	11.8
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	81	20.1
อนุปริญญา / ปวส.	19	4.8
ปริญญาตรี	168	42.0
สูงกว่าปริญญาตรี	66	16.5
รวม	400	100

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีจำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 รองลงมาได้แก่ ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1 รองลงมาได้แก่ สูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 รองลงมาได้แก่ มัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 รองลงมาได้แก่

อนุปริญญา / ปวส. มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 และ ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง (n=400)

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
กรรมการผู้จัดการ	48	12.0
ผู้จัดการ	157	39.3
หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก	21	5.2
เจ้าของกิจการ	164	41.0
อื่น ๆ	10	2.5
รวม	400	100

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่ง เจ้าของกิจการ มีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมาได้แก่ ผู้จัดการ มีจำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3 รองลงมาได้แก่ กรรมการผู้จัดการ มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 รองลงมาได้แก่ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2 และ อื่น ๆ มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรูปแบบการจัดตั้งธุรกิจ

รูปแบบการจัดตั้งธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
บุคคลธรรมดา	41	10.2
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	59	14.8
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	226	56.5
บริษัทจำกัด	74	18.5
รวม	400	100

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรูปแบบการจัดตั้งธุรกิจ ห้างหุ้นส่วนจำกัด มีจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 รองลงมาได้แก่ บริษัทจำกัด มีจำนวน 74

คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 รองลงมาได้แก่ ห้างหุ้นส่วนสามัญ มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 และ บุคคลธรรมดา มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ

(n=400)		
ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 2 ปี	22	5.5
2 – 4 ปี	69	17.2
5 – 7 ปี	229	57.3
8 - 10 ปี	58	14.5
มากกว่า 10 ปี	22	5.5
รวม	400	100

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ 5 – 7 ปี มีจำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 รองลงมาได้แก่ 2 – 4 ปี มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 รองลงมาได้แก่ 8 - 10 ปี มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 รองลงมาได้แก่ ต่ำกว่า 2 ปี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 และ มากกว่า 10 ปี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ยอดการส่งออกของธุรกิจเฉลี่ยต่อปี

(n=400)		
ยอดการส่งออกของธุรกิจเฉลี่ยต่อปี	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ล้านบาท	34	8.5
มากกว่า 5 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 10 ล้านบาท	71	17.8
มากกว่า 10 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 15 ล้านบาท	177	44.2
มากกว่า 15 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 20 ล้านบาท	46	11.5
มากกว่า 20 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 25 ล้านบาท	31	7.8
มากกว่า 25 ล้านบาท	41	10.2
รวม	400	100

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มียอดการส่งออกของธุรกิจเฉลี่ยต่อปีมากกว่า 10 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 15 ล้านบาท มีจำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 รองลงมาได้แก่มากกว่า 5 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 10 ล้านบาท มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 รองลงมาได้แก่มากกว่า 15 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 20 ล้านบาท มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 รองลงมาได้แก่มากกว่า 25 ล้านบาท มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 รองลงมาได้แก่ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ล้านบาท มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 และ มากกว่า 20 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 25 ล้านบาท มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มประเทศที่ส่งออกสินค้า

(n=400)

กลุ่มประเทศที่ส่งออกสินค้า	จำนวน	ร้อยละ
เอเชีย	361	20.4
ยุโรป	293	16.5
แอฟริกา	278	15.7
อเมริกาเหนือ	263	14.9
อเมริกาใต้	292	16.5
ออสเตรเลีย	284	16.0
รวม	1771	100

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีกลุ่มประเทศที่ส่งออกสินค้า เอเชีย มีจำนวน 361 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 รองลงมาได้แก่ ยุโรป มีจำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 รองลงมาได้แก่ อเมริกาใต้ มีจำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 รองลงมาได้แก่ ออสเตรเลีย มีจำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 รองลงมาได้แก่ แอฟริกา มีจำนวน 278 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 และ อเมริกาเหนือ มีจำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มประเทศที่ส่งออกสินค้ามากที่สุด

(n=400)

กลุ่มประเทศที่ส่งออกสินค้ามากที่สุด	จำนวน	ร้อยละ
เอเชีย	175	43.8
ยุโรป	81	20.2
แอฟริกา	75	18.8
อเมริกาเหนือ	29	7.2
อเมริกาใต้	21	5.2
ออสเตรเลีย	19	4.8
รวม	400	100

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีกลุ่มประเทศที่ส่งออกสินค้ามากที่สุด เอเชีย มีจำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาได้แก่ ยุโรป มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 รองลงมาได้แก่ แอฟริกา มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 รองลงมาได้แก่ อเมริกาเหนือ มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 รองลงมาได้แก่ อเมริกาใต้ มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2 และ ออสเตรเลีย มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรูปแบบการทำธุรกิจระหว่างประเทศ

(n=400)

รูปแบบการทำธุรกิจระหว่างประเทศ	จำนวน	ร้อยละ
ลงทุนทำธุรกิจเองโดยตรง	83	20.8
ผ่านตัวแทนจำหน่าย	149	37.2
ร่วมลงทุนธุรกิจกับคู่ค้า	85	21.2
อื่น ๆ	83	20.8
รวม	400	100

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรูปแบบการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ผ่านตัวแทนจำหน่าย มีจำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 รองลงมาได้แก่ ร่วมลงทุน

ธุรกิจกับคู่ค้า มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 รองลงมาได้แก่ ลงทุนทำธุรกิจเองโดยตรง มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 และ อื่น ๆ มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของธุรกิจของท่าน

(n=400)		
ขนาดของธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ธุรกิจขนาดใหญ่ (แรงงานเกิน 200 คน)	158	39.4
ธุรกิจขนาดกลาง (แรงงาน 51 ถึง 200 คน)	135	33.8
ธุรกิจขนาดเล็ก (แรงงานไม่เกิน 50 คน)	99	24.8
อื่น ๆ	8	2.0
รวม	400	100

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีขนาดของธุรกิจของท่าน ธุรกิจขนาดใหญ่ (แรงงานเกิน 200 คน) มีจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 รองลงมาได้แก่ ธุรกิจขนาดกลาง (แรงงาน 51 ถึง 200 คน) มีจำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 รองลงมาได้แก่ ธุรกิจขนาดเล็ก (แรงงานไม่เกิน 50 คน) มีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 และ อื่น ๆ มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม

ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
1. สัดส่วนการครองตลาดของท่านมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาด	4.34	.489	มากที่สุด
2. สินค้าและบริการมีความแตกต่าง/มีเอกลักษณ์ มากกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน	4.63	.518	มากที่สุด
3. ท่านสามารถบริหารการผลิตสินค้าให้ต้นทุนต่อหน่วยค้ำค่าที่สุด หากเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นในตลาด	4.49	.511	มากที่สุด
รวม	4.49	.376	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสินค้าและบริการมีความแตกต่าง/มีเอกลักษณ์ มากกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกันมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 รองลงมา คือ ท่านสามารถบริหารการผลิตสินค้าให้ต้นทุนต่อหน่วยค้ำค่าที่สุด หากเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นในตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และน้อยที่สุด สัดส่วนการครองตลาดของท่านมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกิจภัณฑ์ในประเทศไทย ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่

ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
1. ท่านมีการบริหารจัดการที่ทำให้ต้นทุนต่ำจนยากที่คู่แข่งรายใหม่จะทำได้	4.56	.531	มากที่สุด
2. การจำหน่ายสินค้าในตลาดของกลุ่มแข่งรายใหม่ สามารถทำได้ยากหากเปรียบเทียบกับท่าน	4.51	.501	มากที่สุด
3. สินค้าของท่านเป็นที่ยอมรับและมีฐานลูกค้ารู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งคู่แข่งรายใหม่ยากต่อการเข้าถึง	4.57	.530	มากที่สุด
รวม	4.54	.364	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกิจภัณฑ์ในประเทศไทย ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสินค้าของท่านเป็นที่ยอมรับและมีฐานลูกค้ารู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งคู่แข่งรายใหม่ยากต่อการเข้าถึงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 รองลงมา คือ ท่านมีการบริหารจัดการที่ทำให้ต้นทุนต่ำ จนยากที่คู่แข่งรายใหม่จะทำได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 และน้อยที่สุดการจำหน่ายสินค้าในตลาดของกลุ่มแข่งรายใหม่ สามารถทำได้ยากหากเปรียบเทียบกับท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน

ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
1. ท่านมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้า/บริการที่เหนือกว่าสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ในตลาด	4.51	.505	มากที่สุด
2. สินค้าของท่านมีราคาต่ำกว่าสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้	4.62	.506	มากที่สุด
3. ท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้ารูปแบบใหม่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภค	4.74	.449	มากที่สุด
รวม	4.63	.361	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้ารูปแบบใหม่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภคมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74 รองลงมา คือ สินค้าของท่านมีราคาต่ำกว่าสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และน้อยที่สุดท่านมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้า/บริการที่เหนือกว่าสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ในตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
1. ลูกค้านของท่านไม่สามารถหาสินค้าอื่นทดแทนได้เนื่องจากสินค้าเราแตกต่าง จึงยากที่ผู้บริโภคราคาซื้อจากที่อื่นได้	4.61	.523	มากที่สุด
2. ลูกค้านของท่านสามารถติดต่อและรับข้อมูลสินค้าของท่านได้อย่างรวดเร็ว	4.56	.522	มากที่สุด
3. ลูกค้ามีความรู้เกี่ยวกับตลาดวัตถุดิบหรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและโครงสร้างราคาวัตถุดิบของผู้ค้ารายอื่น ๆ จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้า	4.51	.515	มากที่สุด
รวม	4.56	.359	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าลูกค้านของท่านไม่สามารถหาสินค้าอื่นทดแทนได้เนื่องจากสินค้าเราแตกต่าง จึงยากที่ผู้บริโภคราคาซื้อจากที่อื่นได้ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 รองลงมา คือ ลูกค้านของท่านสามารถติดต่อและรับข้อมูลสินค้าของท่านได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 และน้อยที่สุด ลูกค้านมีความรู้เกี่ยวกับตลาดวัตถุดิบหรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและโครงสร้างราคาวัตถุดิบของผู้ค้ารายอื่น ๆ จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ

ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
1. ท่านมีแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตหลายแห่ง	4.63	.495	มากที่สุด
2. ท่านสามารถหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่นที่มีต้นทุนราคาต่ำกว่า	4.42	.518	มากที่สุด
3. อุตสาหกรรมของท่านสามารถหาวัตถุดิบอื่นมาทดแทนได้	4.61	.498	มากที่สุด
รวม	4.55	.329	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าท่านมีแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตหลายแห่งมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 รองลงมา คือ อุตสาหกรรมของท่านสามารถหาวัตถุดิบอื่นมาทดแทนได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 และน้อยที่สุดท่านสามารถหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่นที่มีต้นทุนราคาต่ำกว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์การสร้าง
ความแตกต่าง differentiation strategy

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง differentiation strategy

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง differentiation strategy	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
1. สามารถสร้างผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่มี คุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า	4.35	.504	มากที่สุด
2. มีระบบมาตรฐานหรือกระบวนการ ตรวจสอบคุณภาพเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มี คุณภาพที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด	4.64	.510	มากที่สุด
3. สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และ บริการ ต่างจากคู่แข่ง และ สามารถสร้าง ความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า	4.50	.515	มากที่สุด
4. มีการจัดการกระบวนการทำงานใหม่ให้ สามารถผลิตสินค้า/บริการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.58	.524	มากที่สุด
5. มีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ และบริการ ใหม่ๆ ตลอดจนแสวงหาวิธีการ ในการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ	4.50	.515	มากที่สุด
6. ท่านมีความพร้อมในการลงทุนเครื่องมือ/ เครื่องจักรหรืออุปกรณ์เพื่อสร้างนวัตกรรมใน การผลิตสินค้า	4.59	.523	มากที่สุด
7. การส่งมอบสินค้าอย่างรวดเร็ว	4.51	.515	มากที่สุด
8. การส่งมอบสินค้าอย่างปลอดภัย	4.63	.494	มากที่สุด
9. สามารถปรับเปลี่ยนคุณภาพของสินค้าให้ ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่าง รวดเร็ว	4.73	.460	มากที่สุด
10. คิดค้นและพัฒนาสินค้าใหม่อย่างรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของตลาด	4.41	.727	มากที่สุด
รวม	4.54	.233	มากที่สุด

จากตาราง 18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง differentiation strategy โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสามารถปรับเปลี่ยนคุณภาพของสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 รองลงมา คือ มีระบบมาตรฐานหรือกระบวนการตรวจสอบคุณภาพเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และน้อยที่สุดสามารถสร้างผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม

ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
1. สัดส่วนการครองตลาดของท่านมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาด	4.31	.463	มากที่สุด
2. สินค้าและบริการมีความแตกต่าง/มีเอกลักษณ์ มากกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน	4.65	.477	มากที่สุด
3. ท่านสามารถบริหารการผลิตสินค้าให้ต้นทุนต่อหน่วยคุ้มค่าที่สุด หากเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นในตลาด	4.51	.501	มากที่สุด
รวม	4.49	.355	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสินค้าและบริการมีความแตกต่าง/มีเอกลักษณ์ มากกว่าคู่แข่งในตลาด

เดียวกันมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 รองลงมา คือ ท่านสามารถบริหารการผลิตสินค้าให้ต้นทุนต่อหน่วยค้ำต่ำที่สุด หากเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นในตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และน้อยที่สุด สัดส่วนการครองตลาดของท่านมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่นในตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกิจภัณฑ์ในประเทศไทย ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่

ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
1. ท่านมีการบริหารจัดการที่ทำให้ต้นทุนต่ำจนยากที่คู่แข่งรายใหม่จะทำได้	4.53	.556	มากที่สุด
2. การจำหน่ายสินค้าในตลาดของกลุ่มรายใหม่ สามารถทำได้ยากหากเปรียบเทียบกับท่าน	4.51	.501	มากที่สุด
3. สินค้าของท่านเป็นที่ยอมรับและมีฐานลูกค้ารู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งคู่แข่งรายใหม่ยากต่อการเข้าถึง	4.59	.513	มากที่สุด
รวม	4.54	.362	มากที่สุด

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกิจภัณฑ์ในประเทศไทย ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสินค้าของท่านเป็นที่ยอมรับและมีฐานลูกค้ารู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งคู่แข่งรายใหม่ยากต่อการเข้าถึงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 รองลงมา คือ ท่านมีการบริหารจัดการที่ทำให้ต้นทุนต่ำ จนยากที่คู่แข่งรายใหม่จะทำได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 และน้อยที่สุดการจำหน่ายสินค้าในตลาดของกลุ่มรายใหม่ สามารถทำได้ยากหากเปรียบเทียบกับท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน

ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
1. ท่านมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้า/บริการที่เหนือกว่าสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ในตลาด	4.52	.510	มากที่สุด
2. สินค้าของท่านมีราคาต่ำกว่าสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้	4.65	.478	มากที่สุด
3. ท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้านวัตกรรมใหม่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภค	4.76	.435	มากที่สุด
รวม	4.64	.356	มากที่สุด

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้านวัตกรรมใหม่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภคมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 รองลงมา คือ สินค้าของท่านมีราคาต่ำกว่าสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 และน้อยที่สุดท่านมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้า/บริการที่เหนือกว่าสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ในตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
1. ลูกค้านของท่านไม่สามารถหาสินค้าอื่นทดแทนได้เนื่องจากสินค้าเราแตกต่าง จึงยากที่ผู้บริโภครหาซื้อจากที่อื่นได้	4.63	.504	มากที่สุด
2. ลูกค้านของท่านสามารถติดต่อและรับข้อมูลสินค้าของท่านได้อย่างรวดเร็ว	4.54	.523	มากที่สุด
3. ลูกค้ามีความรู้เกี่ยวกับตลาดวัตถุดิบหรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและโครงสร้างราคาวัตถุดิบของผู้ค้ารายอื่น ๆ จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้า	4.53	.500	มากที่สุด
รวม	4.57	.333	มากที่สุด

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าลูกค้านของท่านไม่สามารถหาสินค้าอื่นทดแทนได้เนื่องจากสินค้าเราแตกต่าง จึงยากที่ผู้บริโภครหาซื้อจากที่อื่นได้ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 รองลงมา คือ ลูกค้านของท่านสามารถติดต่อและรับข้อมูลสินค้าของท่านได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และน้อยที่สุด ลูกค้านมีความรู้เกี่ยวกับตลาดวัตถุดิบหรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและโครงสร้างราคาวัตถุดิบของผู้ค้ารายอื่น ๆ จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ

ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
1. ท่านมีแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตหลายแห่ง	4.63	.493	มากที่สุด
2. ท่านสามารถหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่นที่มีต้นทุนราคาต่ำกว่า	4.43	.495	มากที่สุด
3. อุตสาหกรรมของท่านสามารถหาวัตถุดิบอื่นมาทดแทนได้	4.62	.487	มากที่สุด
รวม	4.56	.322	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าท่านมีแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตหลายแห่งมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 รองลงมา คือ อุตสาหกรรมของท่านสามารถหาวัตถุดิบอื่นมาทดแทนได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และน้อยที่สุดท่านสามารถหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่นที่มีต้นทุนราคาต่ำกว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์ผู้นำด้าน
ต้นทุน cost leadership strategy

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน cost leadership strategy

กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน cost leadership strategy	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
1. มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิด ประโยชน์สูงสุดและลดการสูญเสีย	4.33	.470	มากที่สุด
2. เครื่องจักรในการผลิตมีคุณภาพและทันสมัย ทำให้เกิดความเสียหายในการผลิตน้อยที่สุด	4.66	.475	มากที่สุด
3. สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจ ลูกค้าได้ในราคาที่แตกต่างจากรายอื่นในตลาด เดียวกัน	4.51	.500	มากที่สุด
รวม	4.50	.354	มากที่สุด

จากตารางที่ 24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการสร้างความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน cost leadership strategy โดยภาพรวมอยู่ในระดับ
มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเครื่องจักร
ในการผลิตมีคุณภาพและทันสมัย ทำให้เกิดความเสียหายในการผลิตน้อยที่สุดมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.66 รองลงมา คือ สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ในราคาที่แตกต่าง
จากรายอื่นในตลาดเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และน้อยที่สุดมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการสูญเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

ผลการศึกษาเชิงอนุมาน

ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน ปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) ส่งผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

ตารางที่ 25 ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.353 ^a	0.125	0.114	0.219

จากตารางที่ 25 พบว่า ค่าความผิดพลาดมาตรฐานต่ำสุดเท่ากับ 0.219 และมีค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด R Square ซึ่งแสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม มีค่าเท่ากับ 0.353 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 5 ปัจจัยสามารถอธิบายกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ได้ร้อยละ 35.30 ส่วนที่เหลือร้อยละ 64.70 เกิดจากอิทธิพลจากปัจจัยอื่น

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแบบ (Anova)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1 Regression	2.697	5	0.539	11.249	0.000
Residual	18.891	394	0.048		
Total	21.588	399			

จากตารางที่ 26 พบว่า F-test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการอธิบายกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) หรือตัวแปรอิสระทั้ง 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) ส่งผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
	B	Std. Error	Beta		
Constant	4.944	0.251		19.710	0.000
ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	0.147	0.033	0.237	4.465	0.000
ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่	0.042	0.032	0.066	1.321	0.187
ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน	-0.159	0.031	-0.246	-5.184	0.000
ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	0.006	0.034	-0.010	-0.188	0.851
ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ	-0.107	0.040	-0.151	-2.689	0.007

จากตารางที่ 27 พบว่าจากตัวแปรทั้ง 5 ปัจจัยที่ส่งต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่า Sig. สามารถตอบแต่ละข้อสมมติฐานของงานวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยแรงกดดัน จากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมใหม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า P-Value เท่ากับ 0 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 1 ซึ่งแสดงถึงอิทธิพลปัจจัยแรงกดดัน จากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมใหม่ที่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า P-

Value เท่ากับ 0.187 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 2 ซึ่งแสดงถึง อิทธิพลปัจจัยแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยแรงกดดันของสินค้าทดแทนต่อ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า P-Value เท่ากับ 0 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 3 ซึ่งแสดงถึง อิทธิพลปัจจัยแรงกดดันของสินค้าทดแทน ที่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยแรงกดดันจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า P-Value เท่ากับ 0.851 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 4 ซึ่งแสดงถึง อิทธิพลปัจจัยแรงกดดันจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า P-Value เท่ากับ 0.007 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 5 ซึ่งแสดงถึง อิทธิพลปัจจัยแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ ที่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

ตารางที่ 28 ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.689 ^a	0.258	0.325	0.358

จากตารางที่ 28 พบว่า ค่าความผิดพลาดมาตรฐานต่ำสุดเท่ากับ 0.358 และมีค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด R Square ซึ่งแสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม มีค่าเท่ากับ 0.258 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 5 ปัจจัยสามารถอธิบายกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ได้ร้อยละ 68.90 ส่วนที่เหลือร้อยละ 31.10 เกิดจากอิทธิพลจากปัจจัยอื่น

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแบบ (Anova)

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	2.697	5	0.539	11.249	0.000
	Residual	18.891	394	0.048		
	Total	21.588	399			

จากตารางที่ 29 พบว่า F-test มีค่า P-Value เท่ากับ 0 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการอธิบายกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) หรือตัวแปรอิสระทั้ง 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการส่งผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
	B	Std. Error	Beta		
	Constant	3.275	0.425		
ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	.289	0.052	0.290	5.539	0.000
ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่	0.089	0.047	0.091	1.893	0.059
ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน	-0.078	0.047	-0.079	-1.678	0.094
ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	0.272	0.054	0.256	5.055	0.000
ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ	-0.297	0.060	-0.270	-4.927	0.000

จากตารางที่ 30 พบว่าจากตัวแปรทั้ง 5 ปัจจัยที่ส่งต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่า Sig. สามารถตอบแต่ละข้อสมมติฐานของงานวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมใหม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า P-Value เท่ากับ 0 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 1 ซึ่งแสดงถึงอิทธิพลปัจจัยแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมใหม่ที่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า P-Value เท่ากับ 0.059 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 2 ซึ่งแสดงถึง อิทธิพลปัจจัยแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยแรงกดดันของสินค้าทดแทนมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า P-Value เท่ากับ 0.094 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 3 ซึ่งแสดงถึง อิทธิพลปัจจัยแรงกดดันของสินค้าทดแทน ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยแรงกดดันจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า P-Value เท่ากับ 0 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 4 ซึ่งแสดงถึง อิทธิพลปัจจัยแรงกดดันจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) จากผลการวิจัยค่า T-test มีค่า P-Value เท่ากับ 0 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 5 ซึ่งแสดงถึงอิทธิพลปัจจัยแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบที่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

บทที่ 5

อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยกลุ่มตัวอย่างคือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 บริษัท วิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายผลการศึกษา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความสัมพันธ์ โดยวิเคราะห์ประมวลผล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science) วิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ โดยสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

1. ข้อมูลปัจจัยส่วนใหญ่เป็นประเภทอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุกัญชา มีจำนวน 400 คน คิดเป็นร้อยละ 100.0 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 รองลงมาได้แก่ ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1 มีตำแหน่งเจ้าของกิจการ มีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมาได้แก่ ผู้จัดการ มีจำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3 มีรูปแบบการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจ ห้างหุ้นส่วนจำกัด มีจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ 5 – 7 ปี มีจำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 มียอดการส่งออกของธุรกิจเฉลี่ยต่อปี มากกว่า 10 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 15 ล้านบาท มีจำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 มีกลุ่มประเทศที่ส่งออกสินค้า เอเชีย มีจำนวน 361 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 มีกลุ่มประเทศที่ส่งออกสินค้ามากที่สุด เอเชีย มีจำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 มีรูปแบบการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ผ่านตัวแทนจำหน่าย มีจำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 มีขนาดของธุรกิจของท่าน ธุรกิจขนาดใหญ่ (แรงงานเกิน 200 คน) มีจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสินค้าและบริการมีความแตกต่าง/มีเอกลักษณ์ มากกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกันมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63

ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสินค้าของท่านเป็นที่ยอมรับและมีฐานลูกค้ารู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งกลุ่มรายใหม่ยากต่อการเข้าถึงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57

ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้ารูปแบบใหม่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภคมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74

ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าลูกค้าของท่านไม่สามารถหาสินค้าอื่นทดแทนได้เนื่องจากสินค้าเราแตกต่าง จึงยากที่ผู้บริโภคหาซื้อจากที่อื่นได้ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61

ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าท่านมีแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตหลายแห่งมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง differentiation strategy พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง differentiation strategy โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสามารถปรับเปลี่ยนคุณภาพของสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 รองลงมา คือ มีระบบมาตรฐานหรือกระบวนการตรวจสอบคุณภาพเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และน้อยที่สุดสามารถสร้างผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35

สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)

1. ข้อมูลปัจจัยส่วนใหญ่เป็นประเภทอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ มีจำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 รองลงมาได้แก่ ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1 มีตำแหน่งเจ้าของกิจการ มีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมาได้แก่ ผู้จัดการ มีจำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3 มีรูปแบบการจัดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจ ห้างหุ้นส่วนจำกัด มี

จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ 5 – 7 ปี มีจำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 มียอดการส่งออกของธุรกิจเฉลี่ยต่อปี มากกว่า 10 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 15 ล้านบาท มีจำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 มีกลุ่มประเทศที่ส่งออกสินค้า เอเชีย มีจำนวน 361 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 มีกลุ่มประเทศที่ส่งออกสินค้ามากที่สุด เอเชีย มีจำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 มีรูปแบบการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ผ่านตัวแทนจำหน่าย มีจำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 มีขนาดของธุรกิจของท่าน ธุรกิจขนาดใหญ่ (แรงงานเกิน 200 คน) มีจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสินค้าและบริการมีความแตกต่าง/มีเอกลักษณ์ มากกว่าคู่แข่งในในตลาดเดียวกันมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65

ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสินค้าของท่านเป็นที่ยอมรับและมีฐานลูกค้ารู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งคู่แข่งรายใหม่ยากต่อการเข้าถึงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59

ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้ารูปแบบใหม่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภคมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76

ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าลูกค้าของท่านไม่สามารถหาสินค้าอื่นทดแทนได้เนื่องจากสินค้าเราแตกต่าง จึงยากที่ผู้บริโภคหาซื้อจากที่อื่นได้ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63

ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าท่านมีแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตหลายแห่งมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน cost leadership strategy พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน cost leadership strategy โดยภาพรวมอยู่ในระดับ

มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 เมื่อพิจารณาเป็นข้อย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเครื่องจักรในการผลิตมีคุณภาพและทันสมัย ทำให้เกิดความเสียหายในการผลิตน้อยที่สุดมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 รองลงมา คือ สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ในราคาที่แตกต่างจากรายอื่นในตลาดเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และน้อยที่สุดมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการสูญเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

1. ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ส่งผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) พบว่า ปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces)
 - ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม ที่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)
 - ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน ที่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)
 - ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ ที่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)
 - ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)
 - ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)
2. ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ส่งผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) พบว่า ปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces)
 - ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม ที่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)
 - ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ที่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)
 - ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ ที่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)
 - ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

อภิปรายผลของการศึกษา

อภิปรายผลของการศึกษาตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานที่ 1 อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ส่งผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) พบว่า ปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces)

ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม ที่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาธิชญ์ เลิศสกุลพันธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขันทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์ของธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นหญิงมากกว่าชาย ช่วงอายุที่ 31-40 ปี สถานภาพโสดสมาชิกในครอบครัวมากกว่า 3 คน การศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานบริษัทเอกชน มีรายได้ช่วง 60,001-75,000 บาท และปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจ คือ ด้านราคา และการส่งเสริมการตลาด ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อการตัดสินใจคือ ด้านการสร้างความแตกต่าง และปัจจัยที่เลือกใช้เพราะสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มิได้ส่งผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาดด้านราคาและด้านการส่งเสริมการขายมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เหมือนกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้าง ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน ที่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาพิมล ธนรุ่งเจริญกิจและคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream คือเจ้าของธุรกิจ ใช้กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตราสินค้า และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพื่อเป็นแนวทางสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่น ประโยชน์ที่รับจากงานวิจัยนี้คือ เจ้าของธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์

ด้านต่าง ๆ ไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากขึ้นจากการที่สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จะทำให้ธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ ที่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาพิมล ชนรุ่งเจริญกิจและคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream คือเจ้าของธุรกิจ ใช้กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตราสินค้า และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพื่อเป็นแนวทางสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่น ประโยชน์ที่รับจากงานวิจัยนี้คือ เจ้าของธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากขึ้นจากการที่สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จะทำให้ธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาธิชญ์ เลิศสกุลพันธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบจากการแข่งขันทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์ของธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นหญิงมากกว่าชาย ช่วงอายุที่ 31-40 ปี สถานภาพโสดสมาชิกในครอบครัวมากกว่า 3 คน การศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานบริษัทเอกชน มีรายได้ช่วง 60,001-75,000 บาท และปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจ คือ ด้านราคา และการส่งเสริมการตลาด ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อการตัดสินใจคือ ด้านการสร้างความแตกต่าง และปัจจัยที่เลือกใช้เพราะสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มิได้ส่งผลการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาดด้านราคาและด้านการส่งเสริมการขายมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เหมือนกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาธิชญ์ เลิศสกุลพันธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบจากการแข่งขันทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์ของธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นหญิงมากกว่าชาย ช่วงอายุที่ 31-40 ปี สถานภาพโสดสมาชิกใน

ครอบครัวมากกว่า 3 คน การศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานบริษัทเอกชน มีรายได้ช่วง 60,001-75,000 บาท และปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจ คือ ด้านราคา และการส่งเสริมการตลาด ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อการตัดสินใจคือ ด้านการสร้างความแตกต่าง และปัจจัยที่เลือกใช้เพราะสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มิได้ส่งผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาดด้านราคาและด้านการส่งเสริมการขายมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เหมือนกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาพิมลชนรุ่งเจริญกิจและคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream คือเจ้าของธุรกิจ ใช้กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตราสินค้า และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเพื่อเป็นแนวทางสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่น ประโยชน์ที่รับจากงานวิจัยนี้คือ เจ้าของธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากขึ้นจากการที่สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จะทำให้ธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 2 อิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ส่งผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) พบว่า ปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces)

ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม ที่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฏิพัทธ์ เพชรศิริและคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าสั่งในตลาด โป้เบ๊ กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า 1) ธุรกิจเสื้อผ้าสั่งในตลาด โป้เบ๊ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจรูปแบบเจ้าของคนเดียว 2) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน 3) กลยุทธ์ความคงที่เพื่อรักษาสภาพขนาดและการดำเนินการเสนอสินค้าหรือบริการเดิมในตลาดเดิมซึ่งการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกทางการแข่งขันทำให้ทราบถึงความได้เปรียบในธุรกิจทางด้านต้นทุนเพื่อป้องกันแรง กดดันทั้ง 5 ประการ ได้แก่ คู่แข่งในปัจจุบันคู่แข่งในอนาคตสินค้าทดแทนอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อและ อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ที่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาพิมล ชนรุ่งเจริญกิจและคณะ (2560) ได้ศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream คือเจ้าของธุรกิจ ใช้กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตราสินค้า และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพื่อเป็นแนวทางสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่น ประโยชน์ที่รับจากงานวิจัยนี้คือ เจ้าของธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากขึ้นจากการที่สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จะทำให้ธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ด้านแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ ที่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาลักษณ์ เลิศสกุลพันธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขันทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์ของธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นหญิงมากกว่าชาย ช่วงอายุที่ 31-40 ปี สถานภาพโสดสมาชิกในครอบครัวมากกว่า 3 คน การศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานบริษัทเอกชน มีรายได้ช่วง 60,001-75,000 บาท และปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจ คือ ด้านราคา และการส่งเสริมการตลาด ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อการตัดสินใจคือ ด้านการสร้างความแตกต่าง และปัจจัยที่เลือกใช้เพราะสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มิได้ส่งผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาดด้านราคาและด้านการส่งเสริมการขายมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เหมือนกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่ ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาลักษณ์ เลิศสกุลพันธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขันทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์ของธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นหญิงมากกว่าชาย ช่วงอายุที่ 31-40 ปี สถานภาพโสดสมาชิกในครอบครัวมากกว่า 3 คน การศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานบริษัทเอกชน มีรายได้ช่วง 60,001-75,000 บาท และปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจ คือ ด้านราคา

และการส่งเสริมการตลาด ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อการตัดสินใจคือ ด้านการสร้างความแตกต่าง และปัจจัยที่เลือกใช้เพราะสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มิได้ส่งผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาดด้านราคาและด้านการส่งเสริมการขายมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เหมือนกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านแรงกดดันของสินค้าทดแทน ที่ไม่มีผลต่อกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฏิพัทธ์เพชรศิริและคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าค้าส่งในตลาดโบ้เบ้กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า 1) ธุรกิจเสื้อผ้าค้าส่งในตลาดโบ้เบ้ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจรูปแบบเจ้าของคนเดียว 2) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน 3) กลยุทธ์ความคงที่เพื่อรักษาสภาพขนาดและการดำเนินการเสนอสินค้าหรือบริการเดิมในตลาดเดิมซึ่งการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกทางการแข่งขันทำให้ทราบถึงรายได้เปรียบในธุรกิจทางด้านต้นทุนเพื่อป้องกันแรงกดดันทั้ง 5 ประการ ได้แก่ คู่แข่งในปัจจุบัน คู่แข่งในอนาคต สินค้าทดแทน อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อและ อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

ข้อเสนอแนะของการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะของการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) และกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) จึงควรอาศัยการวิจัยโดยการเก็บข้อมูลในรูปแบบอื่นๆ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) และการทำการสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่ม (Focus Group)
2. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติมที่อาจส่งผลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) และกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) ในอนาคต

ข้อเสนอแนะการนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงธุรกิจดังนี้

1. ผู้ประกอบการบรรจุกู้ภัณฑ์ สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด

2. หน่วยงานของรัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมธุรกิจบรรจุกัญชา สามารถทราบถึงแรงกดดันที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบให้กับผู้ประกอบการที่สนใจในการประกอบธุรกิจบรรจุกัญชา เพื่อนำไปประกอบการให้ข้อมูลและคำปรึกษาให้กับผู้ประกอบการทั้งรายเดิมและผู้ประกอบการรายใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. นักวิจัย นักวิชาการ และบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจสามารถนำข้อมูลและผลจากการวิจัย ไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการศึกษาค้นคว้าและต่อยอดในอนาคต

4. ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย และผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมในการเข้าทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับบรรจุกัญชาในประเทศไทย เพื่อเป็นการสร้างรายได้ที่มั่นคง อีกทั้งยังเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารธุรกิจอื่น ๆ สำหรับประกอบการพิจารณาแนวทางการทำธุรกิจขององค์กรต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กัลยาวัลย์ เลิศสกุลพันธ์. (2558). กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบจากการแข่งขันทาง การตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บัตรเครดิตประเภทสะสมไมล์ของธนาคาร พาณิชย์ของกลุ่มคนวัยทำงาน ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ สาขา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราช มงคลธัญบุรี.
- ชลนิภัทร์ ปทุมมา. (2553). กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อรายได้เปรียบทางการแข่งขันใน ธุรกิจประกันภัย:กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทย ประกันภัย จำกัด (มหาชน). คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิจ. (2544). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: ทิปป์ พอยท์.
- ณภัทร ทิพย์ศรี และคณะ. (2558). ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาด เิงกลยุทธ์ ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่ง ผลิตภัณฑ์ในจังหวัด เชียงราย. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่. 8 (1): 19-32.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์: ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- นาโนซอฟต์. (2564). แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ. เข้าถึงได้จาก<https://www.nanosoft.co.th/tips-business/91.php>
- ธนัญญา วสุศรี, นักวิจัย (2550). การจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสับปะรด: ภาคผนวก. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- ธนรักษ์ ผลิพัฒน์. (2563). แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัย สุขภาพ (พ.ศ.2560 - 2579). นนทบุรี: อักษรกราฟฟิกแอนดดีไซน์.
- ปฏิพัทธ์ เพชรศิริและคณะ. (2560). รูปแบบและกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของ ธุรกิจเสื้อผ้าสั่งในตลาดโอ้เบ้ กรุงเทพมหานคร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย ศิลปาครวิทยาลัย เขตพระราชวังสนามจันทร์.
- ภาพิมล ชนรุ่งเจริญกิจและคณะ. (2560). กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการ แข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย ศิลปาคร.
- มณฑา จำปาเหลือง. (2554). การบริหารการศึกษา : การบริหารเชิงกลยุทธ์. เพชรบุรี : คณะครุ ศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และคณะ. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรเงินดี จำกัด.

- วิญญูญ์ แจ่มพลอย และ วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์. (2559). กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านค้าแฟรนไชส์ของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดราชบุรี. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุดใจ ผ่องแผ้ว และนุจรินาคาสัตย์. (2559). รูปแบบความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ OTOP ที่เป็น SMEs ในประเทศไทย. สาขาการพัฒนากิจการและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพานี สฤณภูวนิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิด และทฤษฎี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2551). การบริหารเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่3. สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.
- อลงกต ไหมน้อย. (2559). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของกิจการ. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/mralongkotmainoy/kar-wikheraah-sphaph-waedlxm-thangphayni-laea-phaynxk-khxng-kickar>
- Binh Do, Uyen Nguyen, Clare D'Souza, Thu Hang Hoang, Quynh Hoa Le & Ninh Nguyen. (2022). Implementing Eco-Friendly Export Business Strategy Towards Sustaining Supply Chain Coordination and Competitive Advantage: Evidence from Vietnam's Seafood Processing Firms. *Strategic Management Journal*.
- Brinca, P. et al. (2020). Measuring Sectoral Supply and Demand Shocks during COVID-19. Retrieved, from <https://doi.org/10.20955/wp.2020.011>.
- Christopher Masinde Indiaty, Mucheru Stephen Mwangi, Evans Nyamboga Mandere, Julius Miroga Bichanga & Gongera Enock George. (2014). The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A Case of Cooperative Bank of Kenya Ltd. University of Nairobi.
- Gerard H. Th. Bruijl. (2014). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. Retrieved, from <https://ssrn.com/abstract=3192207> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Inamutila Kahupi. (2021). Building competitive advantage with sustainable products – A case study perspective of stakeholders. *Journal of Cleaner Production*.
- Kotler, Phillip and Armstrong. (2002). *Principle of Marketing*. USA: Prentice-Hall.
- Lawrence, G. (2005). *Making Strategy Work : Leading Effective Execution and Change*. New York: Wharton School Publishing.

- Md Sazzad Hossain. (2021). Factors Influencing Sustainable Competitive Advantage in the Hospitality Industry. *Journal of Sustainable Tourism* Published online: 22 Mar 2021
- Porter, M. E. (1980). *Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability*. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Porter M. E. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
- Porter, Michael, E. (2005). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: with a new introduction*, New York: Free Press.
- Stefan Kirkegaard Sløk-Madsen. (2022). *Best Strategies for Western Small Companies when Expanding to China*.
- TEGUH, Sriwidadi. (2021). *Innovation Capability and Sustainable Competitive Advantage: An Entrepreneurial Marketing Perspective*. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*.
- Wilkinson, J. (2013). *Threat of New Entrants (one of Porter's Five Forces)*. Retrieved from [https:// strategiccfo.com/wikicfo/threatof-new-entrants-one-of-porters- fiveforces/](https://strategiccfo.com/wikicfo/threatof-new-entrants-one-of-porters-fiveforces/)



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยแรงกดดันรประการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย

Five forces model factors that affect the competitive advantage of the packaging industry in Thailand

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความได้เปรียบทางธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย เพื่อศึกษาลักษณะแรงกดดันทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทยและเพื่อศึกษาผลกระทบของแรงกดดันทางการแข่งขันที่มีต่อความได้เปรียบทางธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย

2. การตอบแบบสอบถามนี้ ใ้กร่ขอความร่วมมือจากผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อความครบถ้วนและถูกต้องของข้อมูล

3. โปรดทำเครื่องหมาย ü ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้จากท่านไว้เป็นความลับ ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและสมบูรณ์จะช่วยให้งานวิจัยดำเนินไปด้วยความถูกต้อง ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านทุกข้อ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประเภทอุตสาหกรรม ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สถานภาพ และ รายได้ ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิดแบบให้เลือ่กตอบ และ เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทางธุรกิจและกิจกรรมการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของผู้ประกอบการ ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิดแบบให้เลือ่กตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับแรงกดดันการแข่งขัน ได้แก่ คู่แข่งรายเดิม คู่แข่งรายใหม่ สินค้าทดแทน อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ เป็นคำถามเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับแรงกดดันการแข่งขัน ได้แก่ คู่แข่งรายเดิม คู่แข่งรายใหม่ สินค้าทดแทน อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ เป็นคำถามเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)

การตอบแบบสอบถามครั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น ดังนั้นจึงขอความ
อนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามนี้ครบทุกข้อที่ตรงกับข้อมูลและความคิดเห็นของท่าน
และขอขอบคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
นางสาวนิภาวรรณ ไชยะนาม

แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และ ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจและกิจการการค้า
ธุรกิจระหว่างประเทศ

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความจริง

1. ประเภทอุตสาหกรรม

- ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ ผู้ใช้บรรจุภัณฑ์

2. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนต้น
 ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. อนุปริญญา / ปวศ.
 ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

3. ตำแหน่ง

- กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ
 หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก เจ้าของกิจการ
 อื่น ๆ

4. รูปแบบการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจ

- บุคคลธรรมดา ห้างหุ้นส่วนสามัญ
 ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด
 อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจภัณฑ์ในประเทศไทย
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การแข่งขันในการประกอบธุรกิจบรรจภัณฑ์ในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น																											
	5	4	3	2	1																							
แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม																												
1. สัดส่วนการครองตลาดของท่านมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาด																												
2. สินค้าและบริการมีความแตกต่าง/มีเอกลักษณ์ มากกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน																												
3. ท่านสามารถบริหารการผลิตสินค้าให้ต้นทุนต่อหน่วยค้ำต่ำที่สุด หากเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นในตลาด																												
แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่																												
1. ท่านมีการบริหารจัดการที่ทำให้ต้นทุนต่ำ จนยากที่คู่แข่งรายใหม่จะทำได้																												
2. การจำหน่ายสินค้าในตลาดของคู่แข่งรายใหม่ สามารถทำได้ยากหากเปรียบเทียบกับท่าน																												
3. สินค้าของท่านเป็นที่ยอมรับและมีฐานลูกค้ารู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งคู่แข่งรายใหม่ยากต่อการเข้าถึง																												
แรงกดดันของสินค้าทดแทน																												
1. ท่านมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้า/บริการที่เหนือกว่าสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ในตลาด																												
2. สินค้าของท่านมีราคาต่ำกว่าสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้																												
3. ท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้ารูปแบบใหม่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภค																												
แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ																												
1. ลูกค้าของท่านไม่สามารถหาสินค้าอื่นทดแทนได้เนื่องจากสินค้าเราแตกต่าง จึงยากที่ผู้บริโภครหาซื้อจากที่อื่นได้																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การแข่งขันในการประกอบธุรกิจบรรจภัณฑ์ในประเทศไทย</th> <th colspan="5">ระดับความคิดเห็น</th> </tr> <tr> <th>5</th> <th>4</th> <th>3</th> <th>2</th> <th>1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2. ลูกค้าของท่านสามารถติดต่อและรับข้อมูลสินค้าของท่านได้อย่างรวดเร็ว</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. ลูกค้ามีความรู้เกี่ยวกับตลาดวัตถุดิบหรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและโครงสร้างราคาวัตถุดิบของผู้ค้ารายอื่น ๆ จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้า</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การแข่งขันในการประกอบธุรกิจบรรจภัณฑ์ในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น					5	4	3	2	1	2. ลูกค้าของท่านสามารถติดต่อและรับข้อมูลสินค้าของท่านได้อย่างรวดเร็ว						3. ลูกค้ามีความรู้เกี่ยวกับตลาดวัตถุดิบหรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและโครงสร้างราคาวัตถุดิบของผู้ค้ารายอื่น ๆ จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้า					
ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การแข่งขันในการประกอบธุรกิจบรรจภัณฑ์ในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น																											
	5	4	3	2	1																							
2. ลูกค้าของท่านสามารถติดต่อและรับข้อมูลสินค้าของท่านได้อย่างรวดเร็ว																												
3. ลูกค้ามีความรู้เกี่ยวกับตลาดวัตถุดิบหรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและโครงสร้างราคาวัตถุดิบของผู้ค้ารายอื่น ๆ จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้า																												
แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ																												
1. ท่านมีแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตหลายแห่ง																												
2. ท่านสามารถหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่นที่มีต้นทุนราคาต่ำกว่า																												
3. อุตสาหกรรมของท่านสามารถหาวัตถุดิบอื่นมาทดแทนได้																												

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ ธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)					
1. มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการสูญเสีย					
2. เครื่องจักรในการผลิตมีคุณภาพและทันสมัย ทำให้เกิดความเสียหายในการผลิตน้อยที่สุด					
3. สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ในราคาที่แตกต่างจากรายอื่นในตลาดเดียวกัน					
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)					
1. สามารถสร้างผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า					
2. มีระบบมาตรฐานหรือกระบวนการตรวจสอบคุณภาพเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด					
3. สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ ต่างจากคู่แข่ง และสามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า					
4. มีการจัดการกระบวนการทำงานใหม่ให้สามารถผลิตสินค้า/บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5. มีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ตลอดจนแสวงหาวิธีการในการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ					
6. ท่านมีความพร้อมในการลงทุนเครื่องมือ/เครื่องจักรหรืออุปกรณ์เพื่อสร้างนวัตกรรมในการผลิตสินค้า					
7. การส่งมอบสินค้าอย่างรวดเร็ว					
8. การส่งมอบสินค้าอย่างปลอดภัย					
9. สามารถปรับเปลี่ยนคุณภาพของสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว					
10. คิดค้นและพัฒนาสินค้าใหม่อย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการของตลาด					



ภาคผนวก ข ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามชุดที่ 1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

ตารางที่ ข1 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างแต่ละข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ โดยพิจารณาคำแนะนำในแต่ละข้อของแบบสอบถามชุดที่ 1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ข้อคำถาม	ผลประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจและกิจการการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของผู้ตอบแบบสอบถาม					
1. ประเภทอุตสาหกรรม <input type="checkbox"/> ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์ <input type="checkbox"/> ผู้ใช้บรรจุภัณฑ์	+1	+1	+1	1	ผ่าน
2. ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น <input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนต้น <input type="checkbox"/> ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. <input type="checkbox"/> อนุปริญญา / ปวส. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	+1	+1	+1	1	ผ่าน
3. ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> กรรมการผู้จัดการ <input type="checkbox"/> ผู้จัดการ <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> เจ้าของกิจการ <input type="checkbox"/> อื่น ๆ	+1	+1	+1	1	ผ่าน
4. รูปแบบการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจ <input type="checkbox"/> บุคคลธรรมดา <input type="checkbox"/> ห้างหุ้นส่วนสามัญ <input type="checkbox"/> ห้างหุ้นส่วนจำกัด <input type="checkbox"/> บริษัทจำกัด	+1	+1	+1	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	ผลประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
5. ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 2 ปี <input type="checkbox"/> 2 - 4 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 7 ปี <input type="checkbox"/> 8 - 10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี	+1	+1	+1	1	ผ่าน
6. ยอดการส่งออกของธุรกิจเฉลี่ยต่อปี <input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ล้าน บาท <input type="checkbox"/> มากกว่า 5 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 10 ล้านบาท <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 15 ล้านบาท <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ล้านบาท แต่ไม่ เกิน 20 ล้านบาท <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 25 ล้านบาท <input type="checkbox"/> มากกว่า 25 ล้านบาท	+1	+1	+1	1	ผ่าน
7. ส่งออกสินค้าไปยังกลุ่มประเทศ ใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) <input type="checkbox"/> เอเชีย <input type="checkbox"/> ยุโรป <input type="checkbox"/> แอฟริกา <input type="checkbox"/> อเมริกาเหนือ <input type="checkbox"/> อเมริกาใต้ <input type="checkbox"/> ออสเตรเลีย <input type="checkbox"/> อื่น ๆ	+1	+1	+1	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	ผลประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
8. จากข้อ 7. ส่งออกสินค้าไปใน ประเทศใดมากที่สุด (ระบุประเทศ) ประเทศ	+1	+1	+1	1	ผ่าน
9. รูปแบบการทำธุรกิจระหว่าง ประเทศ <input type="checkbox"/> ลงทุนทำธุรกิจเองโดยตรง <input type="checkbox"/> ผ่านตัวแทนจำหน่าย <input type="checkbox"/> ร่วมลงทุนธุรกิจกับคู่ค้า <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)	+1	+1	+1	1	ผ่าน
10. ขนาดของธุรกิจของท่าน <input type="checkbox"/> ธุรกิจขนาดใหญ่ (แรงงานเกิน 200 คน) <input type="checkbox"/> ธุรกิจขนาดกลาง (แรงงาน 51 ถึง 200 คน) <input type="checkbox"/> ธุรกิจขนาดเล็ก (แรงงานไม่เกิน 50 คน) <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)	+1	+1	+1	1	ผ่าน
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย					
1. แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมใน อุตสาหกรรม					
1.1 สัดส่วนการครองตลาดของท่านมี การเติบโตอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับคู่แข่ง แข่งขันในตลาด	+1	+1	+1	1	ผ่าน
1.2 สินค้าและบริการมีความแตกต่าง/ มีเอกลักษณ์ มากกว่าคู่แข่งในตลาด เดียวกัน	+1	+1	+1	1	ผ่าน
1.3 ท่านสามารถบริหารการผลิตสินค้า ให้ต้นทุนต่อหน่วยคุ่มค่าที่สุด หาก เปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นในตลาด	+1	+1	+1	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	ผลประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
2. แรงกดดันของการเข้ามายัง อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่					
2.1 ท่านมีการบริหารจัดการที่ทำให้ ต้นทุนต่ำ จนยากที่คู่แข่งรายใหม่จะ ทำได้	+1	+1	+1	1	ผ่าน
2.2 การจำหน่ายสินค้าในตลาดของ คู่แข่งรายใหม่ สามารถทำได้ยากหาก เปรียบเทียบกับท่าน	+1	+1	+1	1	ผ่าน
2.3 สินค้าของท่านเป็นที่ยอมรับและมี ฐานลูกค้ารู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งคู่แข่ง รายใหม่ยากต่อการเข้าถึง	+1	+1	+1	1	ผ่าน
3. แรงกดดันของสินค้าทดแทน					
3.1 ท่านมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้า/ บริการที่เหนือกว่าสินค้าที่ใช้ทดแทน กันได้ในตลาด	+1	+1	+1	1	ผ่าน
3.2 สินค้าของท่านมีราคาต่ำกว่า สินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้	+1	+1	+1	1	ผ่าน
3.3 ท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการ คิดค้นหาวิธีผลิตสินค้ารูปแบบใหม่ ตอบสนองความต้องการผู้บริโภค	+1	+1	+1	1	ผ่าน
4. แรงกดดันจากอำนาจการต่อรอง ของผู้ซื้อ					
4.1 ลูกค้าของท่านไม่สามารถหาสินค้า อื่นทดแทนได้เนื่องจากสินค้าเรา แตกต่าง จึงยากที่ผู้บริโภคหาซื้อจากที่ อื่นได้	+1	+1	+1	1	ผ่าน
4.2 ลูกค้าของท่านสามารถติดต่อและ รับข้อมูลสินค้าของท่านได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	1	ผ่าน
4.3 ลูกค้ามีความรู้เกี่ยวกับตลาด วัตถุดิบหรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มี ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและ โครงสร้างราคาวัตถุดิบของผู้ค้าราย	+1	+1	+1	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	ผลประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
อื่นๆ จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรอง เพื่อสร้างแรงกดคืนให้ผู้ค้า					
5. แรงกดคืนจากอำนาจการต่อรอง ของผู้จัดส่งวัตถุดิบ					
5.1 ท่านมีแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่ สามารถนำมาใช้ในการผลิตหลายแห่ง	+1	+1	+1	1	ผ่าน
5.2 ท่านสามารถหาวัตถุดิบจากแหล่ง อื่นที่มีต้นทุนราคาต่ำกว่า	+1	+1	+1	1	ผ่าน
5.3 อุตสาหกรรมของท่านสามารถหา วัตถุดิบอื่นมาทดแทนได้	+1	+1	+1	1	ผ่าน
ส่วนที่ 3 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง					
1. สามารถสร้างผลิตภัณฑ์และ/หรือ บริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า	+1	+1	+1	1	ผ่าน
2. มีระบบมาตรฐานหรือกระบวนการ ตรวจสอบคุณภาพเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด	+1	+1	+1	1	ผ่าน
3. สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และบริการ ต่างจากคู่แข่ง และ สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับ ลูกค้า	+1	+1	+1	1	ผ่าน
4. มีการจัดการกระบวนการทำงานใหม่ ให้สามารถผลิตสินค้า/บริการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ผ่าน
5. มีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ และ บริการใหม่ๆ ตลอดจนแสวงหาวิธีการ ในการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มี คุณภาพ	+1	+1	+1	1	ผ่าน
6. ท่านมีความพร้อมในการลงทุน เครื่องมือ/เครื่องจักรหรืออุปกรณ์เพื่อ สร้างนวัตกรรมในการผลิตสินค้า	+1	+1	+1	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	ผลประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
7. การส่งมอบสินค้าอย่างรวดเร็วและปลอดภัย	0	+1	+1	0.67	ผ่าน
8. สามารถปรับเปลี่ยนคุณภาพของสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	1	ผ่าน
9. คิดค้นและพัฒนาสินค้าใหม่อย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการของตลาด	+1	+1	+1	1	ผ่าน

แบบสอบถามชุดที่ 2 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)

ตารางที่ ข2 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างแต่ละข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ โดยพิจารณาคำแนะนำในแต่ละข้อของแบบสอบถามชุดที่ 2 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

ข้อคำถาม	ผลประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจและกิจการการค้าในธุรกิจระหว่างประเทศของผู้ตอบแบบสอบถาม					
1. ประเภทอุตสาหกรรม <input type="checkbox"/> ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ <input type="checkbox"/> ผู้ใช้บรรจุภัณฑ์	+1	+1	+1	1	ผ่าน
2. ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น <input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนต้น <input type="checkbox"/> ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. <input type="checkbox"/> อนุปริญญา / ปวส. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	+1	+1	+1	1	ผ่าน
3. ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> กรรมการผู้จัดการ <input type="checkbox"/> ผู้จัดการ <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> เจ้าของกิจการ <input type="checkbox"/> อื่น ๆ	+1	+1	+1	1	ผ่าน
4. รูปแบบการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจ <input type="checkbox"/> บุคคลธรรมดา <input type="checkbox"/> ห้างหุ้นส่วนสามัญ <input type="checkbox"/> ห้างหุ้นส่วนจำกัด <input type="checkbox"/> บริษัทจำกัด <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โป ร ต ร ะ บุ)	+1	+1	+1	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	ผลประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
5. ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 2 ปี <input type="checkbox"/> 2 - 4 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 7 ปี <input type="checkbox"/> 8 - 10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี	+1	+1	+1	1	ผ่าน
6. ยอดการส่งออกของธุรกิจเฉลี่ยต่อปี <input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ล้านบาท <input type="checkbox"/> มากกว่า 5 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 10 ล้านบาท <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 15 ล้านบาท <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 20 ล้านบาท <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 25 ล้านบาท <input type="checkbox"/> มากกว่า 25 ล้านบาท	+1	+1	+1	1	ผ่าน
7. ส่งออกสินค้าไปยังกลุ่มประเทศใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) <input type="checkbox"/> เอเชีย <input type="checkbox"/> ยุโรป <input type="checkbox"/> แอฟริกา <input type="checkbox"/> อเมริกาเหนือ <input type="checkbox"/> อเมริกาใต้ <input type="checkbox"/> ออสเตรเลีย <input type="checkbox"/> อื่น ๆ	+1	+1	+1	1	ผ่าน
8. จากข้อ 7. ส่งออกสินค้าไปในประเทศ ไตมากที่สุด (ระบุประเทศ) ประเทศ	+1	+1	+1	1	ผ่าน
9. รูปแบบการทำธุรกิจระหว่างประเทศ <input type="checkbox"/> ลงทุนทำธุรกิจเองโดยตรง	+1	+1	+1	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	ผลประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<input type="checkbox"/> ผ่านตัวแทนจำหน่าย <input type="checkbox"/> ร่วมลงทุนธุรกิจกับคู่ค้า <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
10. ขนาดของธุรกิจของท่าน <input type="checkbox"/> ธุรกิจขนาดใหญ่ (แรงงานเกิน 200 คน) <input type="checkbox"/> ธุรกิจขนาดกลาง (แรงงาน 51 ถึง 200 คน) <input type="checkbox"/> ธุรกิจขนาดเล็ก (แรงงานไม่เกิน 50 คน) <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)	+1	+1	+1	1	ผ่าน
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงกดดันทางการแข่งขันธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทย					
1. แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม					
1.1 สัดส่วนการครองตลาดของท่านมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้นในตลาด	+1	+1	+1	1	ผ่าน
1.2 สินค้าและบริการมีความแตกต่าง/มีเอกลักษณ์ มากกว่าคู่แข่งชั้นในตลาดเดียวกัน	+1	+1	+1	1	ผ่าน
1.3 ท่านสามารถบริหารการผลิตสินค้าให้ต้นทุนต่อหน่วยค้ำค่าที่สุด หากเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นในตลาด	+1	+1	+1	1	ผ่าน
2. แรงกดดันของการเข้ามาแย่งอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่					
2.1 ท่านมีการบริหารจัดการที่ทำให้ต้นทุนต่ำ จนยากที่คู่แข่งรายใหม่จะทำได้	+1	+1	+1	1	ผ่าน
2.2 การจำหน่ายสินค้าในตลาดของคู่แข่งรายใหม่ สามารถทำได้ยากหากเปรียบเทียบกับท่าน	+1	+1	+1	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	ผลประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
2.3 สินค้าของท่านเป็นที่ยอมรับและมีฐาน ลูกค้ารู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งคู่แข่งราย ใหม่ยากต่อการเข้าถึง	+1	+1	+1	1	ผ่าน
3. แรงกดดันของสินค้าทดแทน					
3.1 ท่านมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้า/ บริการที่เหนือกว่าสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ ในตลาด	+1	+1	+1	1	ผ่าน
3.2 สินค้าของท่านมีราคาต่ำกว่าสินค้าที่ สามารถใช้ทดแทนกันได้	+1	+1	+1	1	ผ่าน
3.3 ท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการคิดค้น หาวิธีผลิตสินค้ารูปแบบใหม่ตอบสนอง ความต้องการผู้บริโภค	+1	+1	+1	1	ผ่าน
4. แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของ ผู้ซื้อ					
4.1. ลูกค้าของท่านไม่สามารถหาสินค้าอื่น ทดแทนได้เนื่องจากสินค้าเราแตกต่าง จึง ยากที่ผู้บริโภคหาซื้อจากที่อื่นได้	+1	+1	+1	1	ผ่าน
4.2 ลูกค้าของท่านสามารถติดต่อและรับ ข้อมูลสินค้าของท่านได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	1	ผ่าน
4.3. ลูกค้ามีความรู้เกี่ยวกับตลาดวัตถุดิบ หรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูล เกี่ยวกับความต้องการและโครงสร้างราคา วัตถุดิบของผู้ค้ารายอื่นๆ จึงสามารถ นำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดัน ให้ผู้ค้า	+1	+1	+1	1	ผ่าน
5. แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของ ผู้จัดส่งวัตถุดิบ					
5.1 ท่านมีแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่ สามารถนำมาใช้ในการผลิตหลายแห่ง	+1	+1	+1	1	ผ่าน
5.2 ท่านสามารถหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่น ที่มีต้นทุนราคาต่ำกว่า	+1	+1	+1	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	ผลประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC = $\frac{\sum R}{N}$	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
5.3 อุตสาหกรรมของท่านสามารถหา วัตถุดิบอื่นมาทดแทนได้	+1	+1	+1	1	ผ่าน
ส่วนที่ 3 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน					
1. มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการสูญเสีย	+1	+1	+1	1	ผ่าน
2. เครื่องจักรในการผลิตมีคุณภาพและ ทันสมัย ทำให้เกิดความเสียหายในการ ผลิตน้อยที่สุด	+1	+1	+1	1	ผ่าน
3. สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ ดึงดูดใจลูกค้าได้ในราคาที่แตกต่างจาก รายอื่นในตลาดเดียวกัน	+1	+1	+1	1	ผ่าน

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

ตำแหน่ง

...../...../.....



ภาคผนวก ค ผลวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ด้วยกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) ของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย และเพื่อศึกษาปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces) ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัญชาในประเทศไทย การวิจัยได้ใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยโปรแกรม SPSS ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยโปรแกรม SPSS แสดงดังภาพต่อไปนี้

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.830	.835	25

โดยการคำนวณค่าความเชื่อมั่นจากสูตรประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha) พบว่า มีค่าเท่ากับ .830 ซึ่งแสดงถึงระดับความเชื่อมั่นที่สูง ทำให้มั่นใจได้ว่าแบบสอบถามที่ใช้มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษานี้เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบรรจุกัมภ์ในประเทศไทย โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและวางแผนการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	Nipawan Chaiyanam
วัน เดือน ปี เกิด	1 March 1979
สถานที่เกิด	Ubonratchathani
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	351/58 Casa Legend ,Soi 10, T. Surasak , A. Sriracha, Chonburi , 20110
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	General Manager
ประวัติการศึกษา	MBA Burapha university
รางวัลหรือทุนการศึกษา	INSEAD Executive Education, Fontainebleau, France.

