

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศที่มีประสิทธิภาพพลังงานสูงในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
 - 1.1 การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT
 - 1.2 การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix
2. แนวคิดและทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขัน
 - 2.1 ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน
 - 2.2 ทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และคลัสเตอร์
 - 2.2 ทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (The Theory of Competitive Advantage)
 - 2.2.1 กลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจ (Business Strategy)
 - 2.2.2 แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Model)
 - 2.2.3 แบบจำลองเพชร (Diamond Model)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ผู้บริหารธุรกิจต้องทำการศึกษาสภาพแวดล้อมที่สำคัญ 2 ประเภท คือ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ และ 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ โดยในการดำเนินการธุรกิจสภาพแวดล้อมทั้ง 2 แบบ เป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องเผชิญและอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น จึงต้องนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน (บุญทวารณ วังวอน, 2556 : 263)

1. สภาพแวดล้อม ภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ อาจจะทำให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมภายในจะเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ก็ตาม แต่การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในเป็นการหา จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ก็เพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เจ้าของและผู้ถือหุ้น ความรู้ความสามารถหลักขององค์การ คณะกรรมการบริหาร พนักงานภายในองค์การ วัฒนธรรมภายในองค์การ ความสามารถทางการตลาด การผลิต การเงินและบัญชี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น (อนิวิช แก้วจางค์, 2553 : 51)

2. สภาพแวดล้อม ภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอกเป็นการหาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพื่อให้ธุรกิจมองว่าควรเลือก ดำเนินการทางธุรกิจอย่างไร และช่วยในการตัดสินใจและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

สำหรับสภาพแวดล้อม ภายนอก สามารถจำแนกแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General External Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรง แต่มีอิทธิพลกับธุรกิจในระยะยาว ได้แก่ ประชากรศาสตร์ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี สภาพสังคม คู่แข่งขัน ลูกค้า /ตลาด เป็นต้น
2. สภาพแวดล้อมภายนอกทางการแข่งขัน (Competitive External Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจจะต้องเผชิญสภาพการแข่งขันตามปัจจัยทั้ง 5 (Five Force Model) ได้แก่ ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า ข้อจำกัดจากสินค้าทดแทนกัน และความรุนแรงของสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม เป็นต้น และ
3. สภาพแวดล้อมภายนอกในการดำเนินงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความใกล้ชิดกับองค์การมากที่สุด ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ข้อมูลด้านภูมิศาสตร์ ข้อมูลด้านจิตวิทยา ข้อมูลด้านพฤติกรรม สภาพการแข่งขัน ตลาดแรงงาน สถาบันการเงิน เป็นต้น (อนิวิช แก้วจางค์, 2553 : 52, 54, 57)

1.1 การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT

การวิเคราะห์สภาวะการณ์ (Situation Analysis) ทั้ง 4 ด้าน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ SWOT จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถใช้เป็นแนวทางในการ

กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ต่าง ๆ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อประเมินธุรกิจว่า องค์กรจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่ง เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT มีรายละเอียด (บุญทวารณ วังวอน, 2556 : 273) ดังนี้

1. จุดแข็ง (S : Strengths) เป็นปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ ซึ่งจุดแข็งนี้จะก่อให้เกิดข้อ ได้เปรียบ ผลดี หรือผลเชิงบวกต่อธุรกิจ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรมีความชัดเจนมีผู้ถือหุ้นจำนวนมาก ความรู้ความสามารถหลักขององค์กรเป็นเลิศ คณะกรรมการบริหารมากด้วยประสบการณ์ พนักงาน ภายในองค์กรทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมภายในองค์กรมีความเข้มแข็ง เป็นต้น

2. จุดอ่อน (W : Weaknesses) เป็นปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ แต่ เป็นปัจจัยภายในที่ เกิดจากข้อด้อย ผลเสีย หรือผลเชิงลบในการดำเนินธุรกิจ เช่น การบริหารงานที่ผิดพลาด ขาดการ เชื่อมโยงภายในเครือข่ายของธุรกิจ ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สินค้าที่ผลิตออกมาไม่ได้คุณภาพและ มาตรฐาน ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร เป็นต้น

3. โอกาส (O : Opportunity) เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่เป็น สภาพแวดล้อมที่ส่งผลดีต่อธุรกิจ เช่น กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีรายได้เพิ่มขึ้น นโยบายของภาครัฐให้การ สนับสนุน สินค้าของคู่แข่งชั้นมีคุณภาพต่ำ เป็นต้น

4. อุปสรรค (T : Threat) เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็น สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบให้เกิดความเสียหายแก่ธุรกิจ เช่น รัฐขึ้นภาษี สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ ราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้น วิกฤตภาวะโลกร้อน วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

หลังจากที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในเรื่องจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) แล้ว ก็จะนำข้อมูลทั้งหมด มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ หรือจับคู่ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งแต่ละคู่ ดังกล่าว ธุรกิจสามารถดำเนินการวางกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ประเภท (บุญทวารณ วังวอน , 2556 : 274) ดังนี้

1. SO	3. WO
2. ST	4. WT

1. SO เป็นการนำข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunity) มาพิจารณาร่วมกัน โดยใช้จุดแข็งนี้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจากโอกาส ซึ่งสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เช่น ธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ได้รับการยอมรับจากตลาด ฐานะทางการเงินมั่นคง มีการวิจัยและพัฒนาต่อเนื่อง แต่มีโอกาสทางการตลาดจึงขยายสาขาให้เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

2. ST เป็นการนำข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threat) มาพิจารณาร่วมกัน โดยใช้จุดแข็งนี้เพื่อหลีกเลี่ยง ขจัด หรือเอาชนะอุปสรรคทางการแข่งขัน สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เช่น ธุรกิจมีชื่อเสียง ฐานะทางการเงินมั่นคง มีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ความต้องการของตลาดมีน้อย กำหนดกลยุทธ์โดยใช้กลยุทธ์การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน (Niche Market) สำหรับผู้บริหาร เป็นต้น

3. WO เป็นการนำข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) และโอกาส (Opportunity) มาพิจารณาร่วมกัน โดยกำจัดจุดอ่อนและแสวงหาโอกาส ซึ่งสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เช่น ธุรกิจมีบุคลากรไม่เพียงพอและสถานที่จอดรถคับแคบในการให้บริการ กำหนดกลยุทธ์ โดยหาพนักงาน part time หาเช่าสถานที่จอดรถไว้บริการ เป็นต้น

4. WT เป็นการนำข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) และอุปสรรค (Threat) มาพิจารณาร่วมกัน โดยกำจัดจุดอ่อนและอุปสรรค โดยสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) เช่น ธุรกิจมีบุคลากรไม่เพียงพอและสถานที่จอดรถคับแคบในการให้บริการ กำหนดกลยุทธ์โดยการจัดจ้างพนักงานจากภายนอก และกำหนดสินค้าและบริการในราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

ดังนั้น ก่อนการดำเนินธุรกิจประเภทใดก็ตาม งานอันดับแรกของผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ก็คือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างมีขั้นตอน โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การธุรกิจก่อน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เจ้าของและผู้ถือหุ้น ความรู้ความสามารถหลักขององค์การ คณะกรรมการบริหาร พนักงานภายในองค์การ วัฒนธรรมภายในองค์การ ความสามารถทางการตลาด การผลิต การเงินและบัญชี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น หลังจากนั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี เป็นต้น แล้วก็นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ หรือจับคู่ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ เพื่อนำมาใช้เป็นแผนธุรกิจที่เหมาะสมต่อไป

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า ในการดำเนินการธุรกิจสภาพแวดล้อมทั้ง 2 แบบ เป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องเผชิญและอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น จึงต้องนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทั้งการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOTและการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix นั้น อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับการวิจัยเรื่องนี้ เพราะจะเป็นการสะท้อนสภาพปัญหาและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้ผลิต เครื่องปรับอากาศได้เป็นอย่างดี

2. แนวคิดทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.1 ความหมายความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไว้หลายประการ ดังนี้

Porter (1990) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่ง องค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน

เสนาะ ตีเขารว้ (2551 หน้า 104) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าวิธีการสร้างความมั่งคั่งและความมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุดคือการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึงความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น คือการทำให้ได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้น หรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรของตัวเองมากกว่าคู่แข่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศ 3 ประการ คือ ขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า ขายสินค้าที่ราคาถูกลงและตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง

สุวัฒน์ ศิริรินทร์ ภาวนา สายชู (2552 หน้า 190) ได้เสนอว่าการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะมีอยู่ 4 ลักษณะคือ 1) การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) โดยส่งมอบคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับลูกค้าและสร้างตำแหน่งกลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ 2) การสร้างความเหนือกว่าคู่แข่ง 3) การตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา และ 4) การสร้างความแตกต่างด้านคุณลักษณะโดยจะต้องทำการศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกก่อนเป็นอันดับแรกเพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสให้มากที่สุดขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงอุปสรรคและลดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุดจากนั้นจึงสามารถกำหนดแนวทางนโยบายและกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

เรวัตน์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึงความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น ทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากกว่าคู่แข่ง

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2553 หน้า 96) ได้ให้ความหมายว่าการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเป็นการพัฒนาทรัพยากรในองค์กรให้เกิดเป็นสมรรถนะและพัฒนาค้นหาให้เป็นความสามารถหลักซึ่งจะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันอันเป็นการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าผลตอบแทนโดยเฉลี่ยการที่องค์กรดำเนินกิจกรรมทางด้านซีเอสอาร์อย่างมีกลยุทธ์จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เป็นจุดแข็งที่คู่แข่งยากจะเอาชนะได้

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553 หน้า 55) ได้ระบุว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันคือการบรรลุข้อได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) เช่นการมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง (Superior Quality) ทั้งคุณภาพในการใช้งาน ความคงทนถาวรมีอายุการใช้งานที่ยาวนานกว่ามีรูปแบบและประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น และมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการใช้งานมากขึ้น

พัชสิรี ชมพุดา (2553) กล่าวว่า การจัดการเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้กิจการสามารถเอาชนะคู่แข่งและอยู่รอดได้ องค์กรต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งหมายความว่าองค์กรจะต้องสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง การทำจะทำได้ดีกว่าในสายตาลูกค้า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน (Cost Competitiveness) ในยุคที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลหลากหลายได้ง่ายขึ้น ไม่เป็นการยากสำหรับผู้บริโภคที่จะตรวจสอบข้อมูลเปรียบเทียบราคาสินค้าและบริการก่อนตัดสินใจซื้อ ธุรกิจใดที่สามารถนำเสนอสินค้าดีในราคาที่ต่ำจึงมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่า ความได้เปรียบในแง่ต้นทุนนั้นวิธีการหนึ่งคือ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและมีของเสียหรือความเสียหายน้อยที่สุด ซึ่งถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ หากธุรกิจไม่มองข้ามแล้วก็สามารถช่วยประหยัดต้นทุนและสามารถให้ตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้

2. คุณภาพ (Quality) ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการมากขึ้น ไม่เพียงแต่ต้องการสินค้าและบริการที่มีราคาถูก แต่ยังต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ นั่นคือคุณภาพอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้าในอดีตที่ผ่านมามองการควบคุมคุณภาพเกิดขึ้นเมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วและได้รับการตรวจสอบข้อมูลตัวเลขดูงานสินค้าที่ชำรุดเสียหายก่อนที่จะถึงมือลูกค้า แต่ในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพจะเห็นตั้งแต่ในแนวทาง “ป้องกัน” เพื่อไม่ให้ความเสียหายเกิดขึ้น การใช้แนวคิดของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ทุกด้านของการดำเนินงาน อย่างไม่รู้จบ ไม่เพียงแต่ธุรกิจที่จะผลิตสินค้าเท่านั้น ที่จะให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพ ธุรกิจในส่วนของการบริการก็เน้น

ในเรื่องของคุณภาพของบริการเช่นกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า อันจะนำมาซึ่งความเป็นหนึ่ง
ของธุรกิจ

3. นวัตกรรม (Innovation) นวัตกรรมเป็นการคิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาโดยไม่จำเป็นต้องเป็น
เพียงสินค้าหรือบริการใหม่เท่านั้น แต่ยังสามารถรวมถึงกระบวนการใหม่ในการทำงาน ในปัจจุบัน
และอนาคตองค์กรอาจจำเป็นต้องมีนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สร้าง
ความแตกต่างเกิดขึ้นในธุรกิจ องค์กรใหญ่หลายองค์กร การที่องค์กรจะได้มา ซึ่งนวัตกรรมก็คือ
จากบุคลากรขององค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

4. ความรวดเร็ว (Speed) นอกจากราคาและคุณภาพแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ลูกค้าต้องการคือ
ความรวดเร็ว ถ้ากำหนดให้ทุกอย่างเท่ากัน ใครที่เร็วกว่าย่อมเป็นผู้ชนะ ไม่ว่าจะเป็ความรวดเร็ว ใน
การคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเร็วในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ความเร็วในการ
ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความรวดเร็วจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็น
อย่างดี โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจเร็วกว่าคู่แข่ง บางธุรกิจใช้ความเร็วเป็นจุดขาย

โดยสรุป ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรหนึ่งในการ
สร้างผลงานเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่
เหนือกว่าพื้นฐานสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือความเหนือในด้าน
ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม การตอบสนองต่อผู้บริโภค ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและ
สิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศสามารถเอาชนะคู่แข่งและอยู่รอดได้

ความหมายของคลัสเตอร์ (Cluster)

เครือข่ายวิสาหกิจ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Cluster ซึ่งเป็นแนวคิดในการพัฒนาขีด
ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม ที่ริเริ่มโดย ศ.ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter)
แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา ปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์การแข่งขันที่มีชื่อเสียงระดับโลก
โดยในปี 1990 Professor Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดเรื่อง คลัสเตอร์ (Cluster) โดยได้ให้
คำจำกัดความไว้ว่า “กลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง
กัน (Geographical Proximity) มีความร่วมมือเกื้อหนุน เชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่าง
ครบวงจร (Commonality & Complimentarily) ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยความเชื่อ มโยงใน
แนวตั้ง (Vertical Linkages) เป็นความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการธุรกิจ ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ
และความเชื่อมโยงในแนวนอน (Horizontal Linkages) เป็นความเชื่อมโยงอุตสาหกรรมสนับสนุน
ต่าง ๆ รวมทั้งธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า สถาบันการศึกษาและฝึกอบรม สถาบันวิจัยและพัฒนา

ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน คือการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

สำหรับหัวใจของการพัฒนาคลัสเตอร์นั้น คือ การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของ การแข่งขันกัน โดยที่ผู้เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์นั้น ๆ จะต้องกำหนดทิศทางและ เป้าหมาย ตลอดจน กลยุทธ์การพัฒนาร่วม รวมทั้งต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ระหว่างกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของคลัสเตอร์นั้น ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการที่อยู่ในคลัสเตอร์สามารถร่วมกันลงทุนในการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการของตน ซึ่งทำให้ประหยัดต้นทุนในการพัฒนาได้ขณะที่ยังคงแข่งขันใน ด้านประสิทธิภาพในการผลิตสินค้านั้น หรือผู้ประกอบการธุรกิจต้นน้ำและปลายน้ำ ก็สามารถร่วมกัน วางแผนบริหารห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูง ตลอดจนสายของห่วงโซ่อุปทานได้ เป็นต้น นอกจากนี้ การรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจยังทำให้เกิด การกระจายของความรู้ใหม่ เนื่องจากเมื่อผู้ประกอบการรายใดคิดค้นนวัตกรรมผู้ประกอบการรายอื่น ก็นำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดได้ ซึ่งจะส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันระบบ เศรษฐกิจบนพื้นฐานของนวัตกรรมอีกด้วย

ความสำคัญของคลัสเตอร์

1. คลัสเตอร์ ส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มพูดคุยและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอยู่เสมอ เพื่อให้ทุกคนได้รับรู้เข้าใจปัญหาของกลุ่ม และหาทางแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความไว้วางใจกันมากขึ้น และเปิดกว้างในการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทั้งในด้านเทคโนโลยีการผลิต การตลาด นโยบายการสนับสนุนต่าง ๆ จากรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง

2. การร่วมกันเป็นคลัสเตอร์จะช่วยลดต้นทุน ทั้งด้านวัตถุดิบ การทำการตลาด การวิจัย พัฒนา การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์

3. คลัสเตอร์ช่วยให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เนื่องจากสมาชิกในคลัสเตอร์มีการ แลกเปลี่ยนข้อมูลและองค์ความรู้ระหว่างกันอยู่เสมอ ซึ่งทำให้สมาชิกมีโลกทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น อันจะ นำไปสู่การต่อยอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

4. การรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์ไม่ใช่เป็นเพียงการส่งเสริมความร่วมมือของสมาชิกต่าง ๆ ในคลัสเตอร์เท่านั้น แต่ยังส่งเสริม การเปิดกว้างทางการค้าให้มีการแข่งขันของสมาชิกด้วย ซึ่งการ

แข่งขันจะช่วยกระตุ้นให้ธุรกิจต้องปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้

5. คลัสเตอร์ช่วยส่งเสริมการขยายตัวของธุรกิจและการเกิดธุรกิจใหม่ ๆ เนื่องจากคลัสเตอร์ช่วยกระตุ้นเกิดการไหลเวียนของข้อมูลและองค์ความรู้ และร่วมกันลงทุนในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม เช่นการพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเปิดกว้างต่อการแข่งขันทางการค้า (สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร,2558)

โดยสรุป คลัสเตอร์ (Cluster) หมายถึง กลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีความร่วมมือเกื้อหนุน เชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร ทั้งในแนวตั้ง และแนวนอนตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และเป็นความเชื่อมโยงอุตสาหกรรมสนับสนุนต่าง ๆ รวมทั้งธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า สถาบันการศึกษาและฝึกอบรม สถาบันวิจัยและพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันคือ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนของผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศสัญชาติไทย

2.2 ทฤษฎีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (The Theory of Competitive Advantage)

John Mathew (2014) กล่าวว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่ง Michael E. Porter (1985,1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยแบ่งแนวคิดการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) กลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจ (Business Strategy) 2) แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Model) และ 3) แบบจำลองเพชร (Diamond Model)

2.2.1 กลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจ

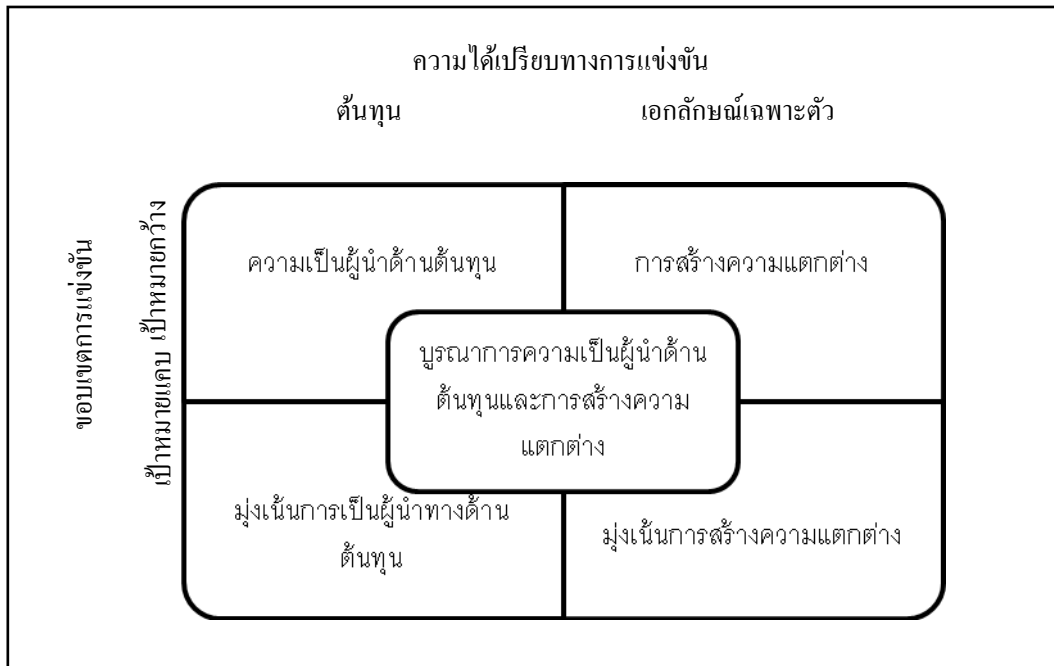
Michael E. Porter (1990) ได้แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน 2) กลยุทธ์การสร้างควมแตกต่าง และ 3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นแนวทางในการลดต้นทุนทางการจัดการขององค์กร กล่าวคือ องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นการสร้างการประหยัดจากขอบเขต (Economies of Scope) นั่นคือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งจะสังเกตได้ว่า โรงงานขนาดใหญ่มักจะมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ เนื่องจากการผลิตสินค้าหลายประเภทเป็นจำนวนมาก จึงสามารถใช้ทรัพยากรผลิตร่วมกันได้ ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต ส่วนหลักของการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) จะเน้นไปในเรื่องของการผลิตในปริมาณที่มาก เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง หรือหลักของการประหยัดจากความเร็ว (Economies of Speed) คือ การผลิตด้วยอัตราที่เร็วขึ้นจากทรัพยากรที่มีอยู่สามารถลดระยะเวลาในการผลิตและลดต้นทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยอาจใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยคือ ความเร็วจะทำให้ต้นทุนลดต่ำได้

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) คือ การที่องค์กรแสวงหาความแตกต่างเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพยายามสร้างสินค้าหรือบริการในลักษณะที่ไม่เหมือนคู่แข่ง ขึ้น เพื่อให้เกิดคุณค่า (Value) ที่เพิ่มขึ้นแก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นรูปร่าง ลักษณะของผลิตภัณฑ์ การบริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ของลูกค้า นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี ความมีชื่อเสียงของธุรกิจ การผลิตอย่างสม่ำเสมอ หรือการสร้างเครื่องหมายที่แสดงสถานภาพ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มรายได้ในรูปของยอดขาย โดยหลักที่สำคัญของกลยุทธ์นี้จะต้องคิดหาความแตกต่างในตัวสินค้าหรือบริการไม่ให้ซ้ำกับผลิตภัณฑ์อื่นในตลาด หรือต้องมีนวัตกรรมใหม่มานำเสนอให้สินค้าหรือบริการดูโดดเด่นกว่าสินค้าหรือบริการของคู่แข่งในตลาด

3. กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus on Niche) คือ ความสามารถทางการแข่งขันถูกนำมาใช้ในมุมมองของธุรกิจซึ่งมีการเชื่อมโยง กับแนวคิดทางการตลาด ดังนั้นการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ให้เล็กลงเพื่อที่จะได้เข้าถึงพฤติกรรมของลูกค้าและสามารถคาดคะเนความต้องการในอนาคตของลูกค้าได้

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการที่บริษัทสามารถสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ หรือเป็นการนำเสนอความโดดเด่น และคุณค่าของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์นั้น ๆ การสร้างความแตกต่างภายใต้นวัตกรรมใหม่ สามารถสร้างตลาดใหม่ภายใต้การแข่งขันใหม่ โดยไม่ต้องเข้าไปแข่งขันในตลาดที่มีการแข่งขันสูง องค์กรที่สามารถปรับตัวเองเข้าได้กับสภาพแวดล้อมได้ดีนั้นจะนำมาซึ่งความยั่งยืนมากกว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเองได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (โกมลมณี เกตตะพันธ์,2559)



ภาพที่ 2.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจทั้ง 5 แนวทาง

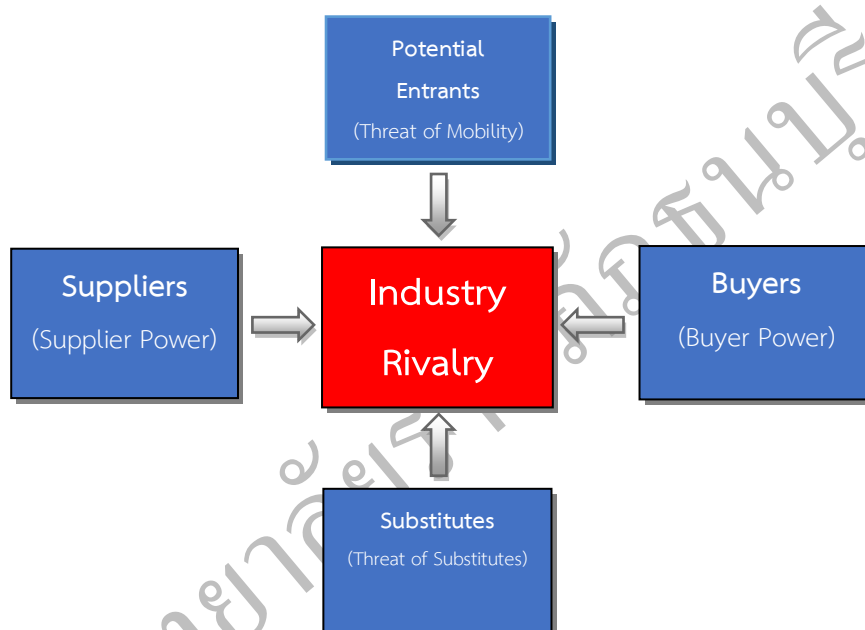
ที่มา : *From "Management of Strategy: Concepts and Cases"*

by Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007. Ohio: Thomsom South-Western, p.108.

แผนภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า ตลาดเป้าหมายกว้าง รวมถึงประเภทของสินค้า / ลูกค้า หรือพื้นที่ / อาณาเขตที่ต้องขายสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ในกรณีนี้ผู้บริหารสามารถเลือกกลยุทธ์การแข่งขันได้ 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ในทางตรงกันข้าม ตลาดในเป้าหมายแคบจะเจาะจงเฉพาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สำหรับกรณีนี้ ผู้บริหารสามารถเลือกกลยุทธ์การแข่งขันได้ 2 กลยุทธ์เช่นกัน คือ กลยุทธ์มุ่งเน้นการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน และกลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง หรือ ผู้บริหารอาจทำการเลือกกลยุทธ์การแข่งขันในเชิงบูรณาการเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่ง ด้วยการบูรณาการกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง (Integrated Cost Leadership / Differentiation Strategy) ดังนั้น ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมกับองค์กร โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เลือกดังกล่าวต้องสอดคล้องระหว่างโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่แสดงออกในรูปของความสามารถหลัก (Core Competencies) นั้นเอง (สุดใจ ดิลกทรรศนนท์, 2558)

2.2.2 แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model of Competition)

ในเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์การแข่งขันระหว่างผู้ผลิตภายในประเทศนั้น Porter ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยได้สร้างแบบจำลอง “แรงผลักดัน 5 ประการ” (Five Forces Model of Competition) ต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แบบจำลอง “แรงผลักดัน 5 ประการ” (The Five Forces Model of Competition)

1. การเข้ามาในตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ (New Entrants of the Market)

ผู้มาใหม่อาจเป็นลักษณะของการเพิ่มกำลังการผลิตในอุตสาหกรรม เพื่อการพยายามขยายส่วนแบ่งตลาดของตน หรือเป็นผู้ผลิตหน้าใหม่จริง ๆ ก็ได้ ถ้ามีผู้ผลิตหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จะส่งผลให้ราคาสินค้าหรือบริการและกำไรลดลง หรือทำให้ต้นทุนของบริษัทเดิมเพิ่มขึ้นเพราะต้องแข่งขันแย่งกันซื้อปัจจัยการผลิต และวัตถุดิบ อาจทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมไว้หรือยึดครองส่วนแบ่งตลาดให้เพิ่มมากขึ้น

ผู้ประกอบการเดิมจะรักษากำไรไว้ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับ อำนาจตลาดหรืออำนาจผูกขาด (Market Power or Monopoly Power) ซึ่งหมายถึงอำนาจในการกำหนดราคา หน่วยผลิตเดิมจะมีอำนาจในการผูกขาดหรืออำนาจตลาดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าตนมีอำนาจกีดกันคู่แข่งมีให้

สามารถเข้ามาแข่งขันได้มากน้อยเพียงใด เช่น การผูกขาดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ผูกขาดขั้นตอนในการจัดจำหน่าย หรือทุนที่จำเป็นต้องใช้เมื่อเริ่มกิจการ (Capital Requirements) อยู่ในระดับสูง หรือผู้ผลิตเดิมได้รับสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์ที่ให้ความคุ้มครองผลิตภัณฑ์ในการลอกเลียนแบบ หรือสัมปทานที่รัฐออกให้ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับความคาดคะเนระดับปฏิกิริยาการตอบโต้จากผู้ผลิตเดิมต่อผู้ผลิตใหม่ (Expected Retaliation) ถ้าการตอบโต้ของผู้ผลิตเดิมคาดว่าจะรุนแรง โอกาสที่ผู้ผลิตหน้าใหม่ที่จะสามารถบุกกรุกเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมก็ย่อมน้อยลง

2. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The Bargaining of the Firm's Suppliers) ซัพพลายเออร์เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการควบคุมราคาและคุณภาพสินค้าของบริษัท โดยซัพพลายเออร์จะมีอำนาจต่อรองในอุตสาหกรรมสูงถ้าหากประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) ผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือกึ่งสำเร็จรูปเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ มีจำนวนไม่มากนัก และมีการกระจุกตัวค่อนข้างสูง ทำการผลิตและส่งมอบวัตถุดิบให้กับผู้ซื้อที่มีอยู่หลายรายและเป็นผู้ซื้อรายย่อย
- 2) ไม่มีวัตถุดิบหรือสินค้ากึ่งสำเร็จรูปที่ผลิตในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่จะมาทดแทนได้อย่างสมบูรณ์หรือแม้จะมีอยู่แต่ผู้ผลิตและส่งมอบยังมีความได้เปรียบในด้านต้นทุนและคุณภาพ
- 3) วัตถุดิบจากผู้ผลิตและส่งมอบเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการผลิตสินค้าขั้นต่อไปภายในอุตสาหกรรม ไม่ว่าด้านคุณภาพหรือสัดส่วนที่สำคัญของต้นทุนการผลิต
- 4) ผู้ซื้อที่มีความรู้สึกว่าจะวัตถุดิบของผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบมีความแตกต่างจากผู้ผลิต หรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบรายอื่น ๆ
- 5) ผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบสามารถเข้าไปผลิตสินค้าสำเร็จรูปได้เอง (Threat of Forward Integrate)

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The Bargaining Power of Buyers) ผู้ซื้อสามารถต่อรองเรื่องคุณภาพ ราคาและ /หรือปริมาณสินค้า โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจมากถ้าหากประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) ผู้ซื้อไม่กี่รายและไม่กระจุกตัว และซื้อในปริมาณทีละมาก ๆ ขณะที่ผู้ขายมีเป็นจำนวนมาก
- 2) สินค้าที่ผลิตในอุตสาหกรรมนั้นเป็นสินค้าที่จำเป็นสำหรับผู้ซื้อจำนวนมาก เป็นสัดส่วนที่สำคัญของต้นทุนการผลิตของผู้ซื้อ ดังนั้น ผู้ซื้อต้องให้ความสนใจและมีความรอบคอบในการตัดสินใจซื้อเป็นอย่างมาก
- 3) สินค้าที่ผลิตในอุตสาหกรรมเป็นสินค้ามาตรฐาน ไม่สร้างความแตกต่างในความรู้สึกของผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะเลือกซื้อจากผู้ผลิตรายใดก็ได้ ต้นทุนจากการเปลี่ยนที่จะเลือกซื้อ (Switching Cost) มีอยู่น้อย

4) ผู้ซื้อสามารถผลิตสินค้าเองได้ คือทำ Backward Integration หรือมีหุ้นบางส่วนในบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ

5) วัตถุดิบนั้นมีผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าที่ผู้ซื้อจะนำไปผลิตต่อไป อำนาจของผู้ซื้อจะลดน้อยลงเนื่องจากการหันไปซื้อวัตถุดิบจากแหล่งอื่นทำให้คุณภาพสินค้าลดลง

6) ผู้ซื้อที่มีข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของผู้ขายทั้งด้านอุปสงค์ ราคา การตลาด การแข่งขัน ต้นทุนการผลิตของผู้ผลิตรายต่าง ๆ และแหล่งที่ขาย เป็นต้น

4. ผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (Substitutes Product) แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทนจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อผลิตภัณฑ์ทดแทนให้คุณค่าเดียวกันแต่มีราคาถูกกว่า และผู้ซื้อคุ้นเคยกับสินค้าทดแทน การใช้ทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์หรือทดแทนกันได้ในบางโอกาสก็ตาม สามารถสร้างความเสียหายทั้งในด้านการตลาดและการเงินแก่ผู้ผลิตสินค้าที่ถูกทดแทน ถ้าผลิตภัณฑ์ทดแทนมีน้อยย่อมมีโอกาสขึ้นราคาและทำกำไรเพิ่มขึ้นได้

5. ความเข้มข้นของการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม (The Intensity of Rivalry among Competitors) การแข่งขันที่เข้มข้นเป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การที่มีบริษัทเล็ก ๆ เป็นจำนวนมากหรือไม่มีบริษัทใดเหนือบริษัทอื่นอย่างชัดเจน การกำหนดมาตรฐานในการแข่งขันและบังคับให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้นเช่น กฎหมายแข่งขันทางการค้า หรืออาจจะเป็นอุตสาหกรรมที่อัตราการเติบโตช้า ทำให้แต่ละบริษัทต้องแย่งส่วนแบ่งตลาดเพื่อรักษาอัตราการเติบโตของตน หรืออาจเกิดจากการที่สินค้าของแต่ละบริษัทไม่มีความแตกต่างที่เหนือกว่า ราคาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ซื้อใช้ในการเลือกตัดสินใจ อาจเกิดสงครามราคาเป็นผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงได้และทำให้กำไรจากการขายลดลง

2.2.3. แบบจำลองเพชร (Diamond Model)

แบบจำลองเพชร (Diamond Model) คือ กรอบแนวคิด หรือ ตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจ หรือ คลัสเตอร์ โดยเป็นการพิจารณาและประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่สำคัญ 4 ด้านที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพ (productivity) ของบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจนั้น ๆ โดยรวม ในท้ายที่สุดว่าสถานการณ์เหล่านั้นมีลักษณะที่จะเป็นการเอื้อหรือจะเป็นอุปสรรคต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภาพของธุรกิจเครือข่ายวิสาหกิจนั้น ๆ หรือไม่ อย่างไร และมากน้อยเพียงใด รวมไปถึงการ

วิเคราะห์บทบาทของภาครัฐที่จะมีผลต่อปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้านนั้นด้วย ทั้งนี้ปัจจัย ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ด้านปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) คือ ความสามารถของชาติในการเปลี่ยน ทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบ ได้แก่ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติ โครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภค โครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี แหล่งเงินทุน ฯลฯ ที่จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

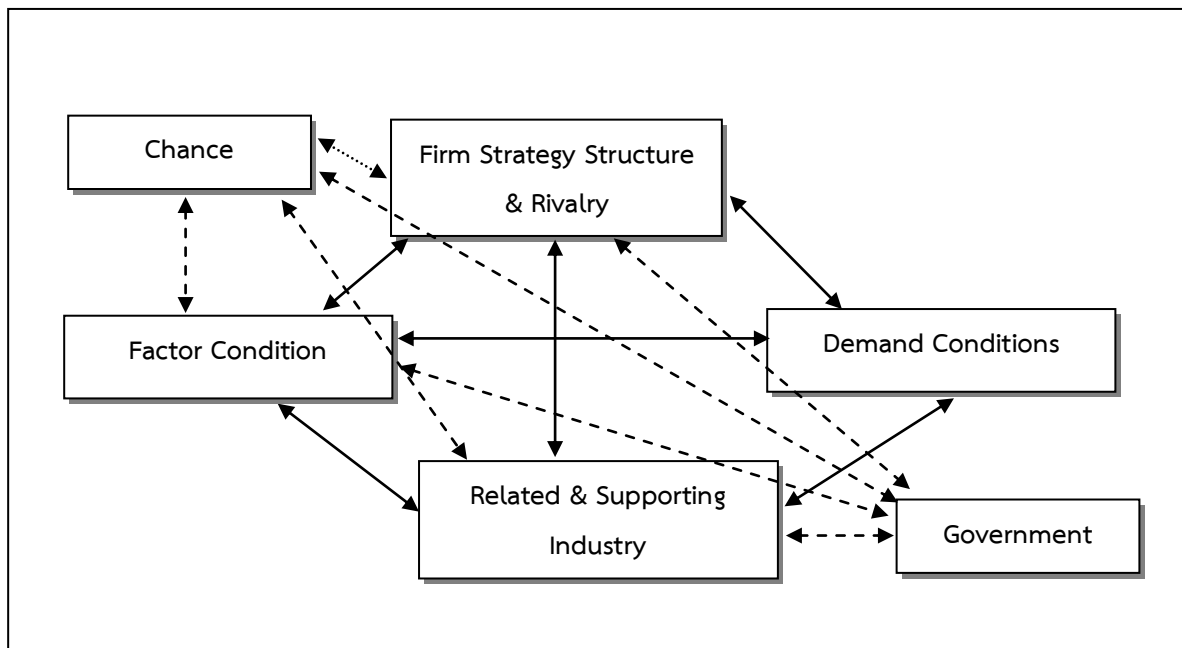
2. ด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) คือ ปริมาณระดับความต้องการของผู้บริโภคต่อ สินค้าอุตสาหกรรมที่ผลิตได้ ได้แก่ ทศนคติและรสนิยมของผู้บริโภค ระดับความพึงพอใจและความ เรียกร้องต้องการของผู้บริโภคต่อสินค้าและบริการของบริษัท ลักษณะและโครงสร้างการแบ่งส่วน การตลาดสำหรับสินค้าและบริการของบริษัท ความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละส่วนการตลาดเป็นที่ คาดเดาได้ในระดับใด ฯลฯ

3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) คือ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและอุตสาหกรรมสนับสนุน เพื่อค้ำจุนอุตสาหกรรมในเวทีโลก ได้แก่ การ มีอยู่ของกิจกรรมทางธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันในสายของห่วงโซ่อุปทานมีความ ครบถ้วนมากน้อยเพียงใด และมีระดับของความสัมพันธ์ร่วมมือระหว่างกันเพียงใด เช่น แลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารความรู้ระหว่างกัน วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์/ตลาดร่วมกัน ฯลฯ

4. กลยุทธ์ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขันขอ ่งธุรกิจ (Strategy and Rivalry Context) ประเทศมักจะประสบความสำเร็จระหว่างประเทศในอุตสาหกรรมที่มีข้อได้เปรียบด้านการ แข่งขันที่สอดคล้องกับระบบจัดการโดยการเลือกใช้กลยุทธ์และโครงสร้างของบริษัทที่สะท้อน ลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรมของประเทศนั้น ได้แก่ ลักษณะและบรรยากาศของการแข่งขันทาง ธุรกิจ กลไกการตลาด ฯลฯ ที่จะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท

5. โอกาส (Chance) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อ 4 องค์ประกอบหลักของ ตัวแบบ แต่ไม่ได้เป็นองค์ประกอบที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทหรือของ ชาติโดยตรง เพราะโอกาสของการพัฒนามาจากนอกระบบหรืออยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท หรือรัฐบาล ตัวอย่าง เช่น เทคโนโลยี ภัยพิบัติ สงคราม การก่อการร้าย ภาวะขาดแคลนน้ำมัน การ เปลี่ยนแปลงทางการเมือง เป็นต้น

6. บทบาทภาครัฐ (Government) รัฐบาลในทุกระดับชาติสามารถที่จะพ ฒนาหรือเป็น อุปสรรคต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมชาติได้ เพราะแม้ภาครัฐจะไม่ใช่องค์ประกอบโดยตรงที่สามารถ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ การออกนโยบาย มาตรการ กฎ ระเบียบ และพิธีการต่าง ๆ สามารถที่จะทำให้เกิดผลกระทบกับองค์ประกอบทั้ง 4 ของตัวแบบซึ่งส่งผลต่อความสามารถทางการ แข่งขันของอุตสาหกรรมต่อไปได้



ภาพที่ 2.3 แบบจำลองเพชร (Diamond Model) ของ Michael E. Porter

โดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยแบ่งแนวคิดการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) กลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจ (Business Strategy) 2) แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Model) และ 3) แบบจำลองเพชร (Diamond Model) โดยจะใช้ในการวิเคราะห์สภาพธุรกิจของผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศและหาแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศที่มีประสิทธิภาพสูงได้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนของผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศสัญชาติไทย

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ปรีดา มานะสุวรรณ (2554, หน้าบทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายวัสดุก่อสร้างในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมากกว่ากึ่งหนึ่งเป็นเพศชายร้อยละ 89.40 มีอายุ 41-50 ปี ร้อยละ 48.40 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 59.00 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 20,000บาท ร้อยละ 60.25 มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 -10 ปี ร้อยละ 46.60 ตำแหน่งงานใน

ปัจจุบันเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการร้อยละ 90.70 ส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจลักษณะห้างหุ้นส่วนจำกัดร้อยละ 68.94 มีจำนวนเงินทุนปัจจุบัน 2,000,001-3,000,000 บาทร้อยละ 43.50 มีแหล่งที่มาของเงินทุนจากการกู้ยืมธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 94.40 ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปีร้อยละ 47.80 และจำนวนพนักงานภายในกิจการจำนวน 5-10 คน ร้อยละ 82.70

กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายวัสดุก่อสร้างโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ย 4.62 รองลงมาคือด้านบริการมีค่าเฉลี่ย 4.53 ด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ย 4.52 ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีค่าเฉลี่ย 4.49 และด้านภาพลักษณ์มีค่าเฉลี่ย 4.37 ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าเงินทุนปัจจุบัน แหล่งที่มาของเงินทุน และระยะเวลา ในการดำเนินธุรกิจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนลักษณะการประกอบธุรกิจและจำนวนพนักงานภายในกิจการไม่มีความแตกต่างกัน

2. อรรถนพ เรืองกัลปวงศ์ สรวารรณ์ เรืองกัลปวงศ์ และ วรนาถ ศรีพงษ์ (2555, หน้า 119-120) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปผักและผลไม้ในกลุ่มภาคกลางตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการในธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปผักและผลไม้ในกลุ่มภาคกลางตอนล่างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีเงินทุนน้อยกว่า 1,000,000 บาท ระยะเวลาการดำเนินงานอยู่ระหว่าง 8 - 14 ปี และจำนวนแรงงานอยู่ระหว่าง 5 - 10 คน

ผู้ประกอบการในธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปผักและผลไม้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกประเด็น อันดับแรก คือ ด้านปัจจัยการผลิต รองลงมาคือ ด้านอุตสาหกรรมสนับสนุน และด้านอุปสงค์ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปผักและผลไม้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกประเด็น อันดับแรก คือ ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด รองลงมา คือ ด้านคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ผู้ประกอบการในธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปผักและผลไม้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีข้อมูลทั่วไปด้านระยะเวลาการดำเนินงานมีความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปผักและผลไม้ไม่แตกต่างกัน ส่วนเงินทุนและจำนวนแรงงานต่างก็มีความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปผักและผลไม้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปผักและผลไม้ในกลุ่มภาคกลางตอนล่าง ได้แก่ อุปสงค์ เงินทุน และด้านบริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจร้อยละ 32.4

สมการในรูปคะแนนดิบ คือ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปผักและผลไม้ = $1.969 + 0.348$ (ด้านอุปสงค์) + 0.076 (เงินทุน) + 0.116 (ด้านบริหารการแข่งขัน และกลยุทธ์ทางธุรกิจ)

3. โกวิทย์ ดันท์มานะธรรม (2556, หน้า 1-3) กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจ ตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง (1) ลักษณะของธุรกิจ (2) สภาพแวดล้อม ภายนอก และ (3) การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายตัวของธุรกิจ โดยใช้ทฤษฎีเรื่องความอยู่รอดขององค์กร โดยใช้การวิจัย แบบผสม (Mix Research) ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 91.40 อายุเฉลี่ย 52 ปี 8 เดือน สถานภาพสมรส ร้อยละ 79.50 การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าร้อยละ 60.50 ใช้เงินลงทุนครั้งแรกจากเงินทุนส่วนตัว ส่วนใหญ่เคยผ่านงานในธุรกิจเครื่องปรับอากาศมาแล้วก่อนจะเป็นผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ หน้าที่หลักในปัจจุบันส่วนใหญ่ดูแลด้านเทคนิค มียอดขายเฉลี่ย 31,170,000 บาท ต่อปี มีพนักงานเฉลี่ย 17 คน มีช่างไฟร์แมน วิศวกร เฉลี่ย 12 คน มีกรรมสิทธิ์ที่ตั้งสำนักงานใหญ่โดยซื้อกรรมสิทธิ์ร้อยละ 34.1

ปัจจัยในการเลือกทำเลที่ตั้งดูจากการคมนาคมสะดวก ระยะเวลาที่ดำเนินธุรกิจเฉลี่ย 17 ปี 10 เดือน การบริหารจัดการในองค์กรจะตัดสินใจทางการเงินด้วยตนเอง ยอดขายส่วนใหญ่มาจากการขายตรงรายย่อยร้อยละ 62.70 ของกลุ่มธุรกิจงานขายเครื่องปรับอากาศ

ปัจจัยเกี่ยวกับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ด้านสิ่งแวดล้อมทั่วไป ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า มีผลกระทบต่อธุรกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ก็ให้ความเห็นระดับเห็นด้วยมาก ด้านสิ่งแวดล้อมทางอุตสาหกรรม ด้านการเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายตัวของธุรกิจมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นในระดับเห็นด้วยเช่นกัน ส่วนกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ ภาพรวมของธุรกิจมีความเกี่ยวเนื่องของปัจจัยภายนอกและลักษณะการกระจายตัวของธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ซึ่งหลังจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ จึงได้แนวคิดเชิงกลยุทธ์ว่า ธุรกิจของผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศไม่ได้จำกัดเฉพาะอยู่ที่ธุรกิจเครื่องปรับอากาศแต่เพียงอย่างเดียว แต่งานระบบไฟฟ้าและงานระบบสุขาภิบาลก็เป็ นอีกธุรกิจที่สามารถต่อยอดออกไปจากธุรกิจเครื่องปรับอากาศได้ โดยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานช่างเทคนิคและวิศวกรที่มีอยู่เดิมก็สามารถขยายฐานธุรกิจเพิ่มเติมออกไปจากเดิมโดยอาศัยฐานลูกค้าเดิม ทำให้เพิ่มโอกาสในการทำ

ธุรกิจและสามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ ในกรณีที่ผู้ประกอบการที่ให้บริการ ทั้งระบบปรับอากาศ ระบบไฟฟ้า และระบบสุขาภิบาล ไปพร้อมกันในงานเดียวกัน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ก็สามารถให้การสนับสนุน เช่น การฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานในธุรกิจนี้ให้มีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น พร้อมทั้งให้ความรู้แก่ผู้บริโภคในการเลือกซื้อเครื่องปรับอากาศและการติดตั้งที่มีคุณภาพมาตรฐาน การใช้งานและซ่อมบำรุงที่ถูกต้อง เพื่อที่จะสามารถใช้เครื่องปรับอากาศได้อย่างปลอดภัย ประหยัดพลังงานไฟฟ้า และเป็นการช่วยลดโลกร้อนอีกทางหนึ่งด้วย

4. จุฑาทิพย์ ทองหล่อ (2557, หน้า 36) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของการมุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจผลิตเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย จำนวน 97 คน การมุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ผลวิจัยพบว่า (1) การมุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันด้านคุณภาพสินค้าและบริการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม (2) การมุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อลูกค้า มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ประโยชน์ของการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

5. จิราพรรณ สกุลลิ้ม (2558, หน้า 28) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมส่งออกอาหารทะเลแช่แข็งของผู้ประกอบการในจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า ตัวอย่างส่วนใหญ่มีรูปแบบธุรกิจเป็นบริษัท ลักษณะการจัดตั้งองค์กรเป็นองค์กรของคนไทย โดยมีจำนวนเงินทุนเริ่มต้นของกิจการระหว่าง 5,000,000-10,000,000 บาท นอกจากนี้ยังพบว่ามีระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวนพนักงานในปัจจุบันต่ำกว่า 50 คน มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อปีระหว่าง 5,000,001-10,000,000 บาท และมีตลาดส่งออกหลักที่สำคัญในสหรัฐอเมริกามากที่สุด โดยในภาพรวมตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขันมีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยในด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ความสามารถของผู้ประกอบการ ตามลำดับ

กลยุทธ์การแข่งขันในภาพรวม ตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ากลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Low-cost leadership strategy) และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมส่งออกอาหารทะเลแช่แข็งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีรูปแบบธุรกิจแตกต่างกันให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ชิมโนสณ์ วิสิฐนิติกิจา และอิงอร ต้นพันธ์ (2559, หน้า 429-430) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ตัวแบบการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 255 คน (66.2%) มีอายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 155 คน (40.3%) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 218 คน (56.6%) ตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 166 คน (43.1%) มีประสบการณ์ทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 158 คน (41.0%)

ปัจจัยการแข่งขันด้านต้นทุนมีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศระดับ มาก รองลงมาเป็นด้านความน่าเชื่อถือของโรงงานผลิต การส่งมอบทันเวลาและคุณภาพผลิตภัณฑ์ ตามลำดับ กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันคือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีระดับ ความสำคัญมากที่สุด รองลงมาเป็นกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะด้าน และกลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ จากสมมุติฐานพบว่าพนักงานที่มีข้อมูลพื้นฐานแตกต่างกันไม่มีผลต่อปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรม เครื่องปรับอากาศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและประสบการณ์มีผลต่อปัจจัยการแข่งขันใน อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ภาพรวมกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ระดับปานกลางทิศทาง เดียวกัน

นำเสนอตัวแบบการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ จากการศึกษาพบว่าประกอบด้วยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต้องเน้นมุ่งเน้นด้านคุณภาพ มุ่งเน้นความน่าเชื่อถือของโรงงานผลิต มุ่งเน้นการส่งมอบทันเวลา และมุ่งเน้นต้นทุน ตามลำดับ

7. รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร .(2554, หน้า 48-52) ได้ ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการวัดผลปฏิบัติแบบดุลยภาพในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคเหนือ ของประเทศไทยส่วนใหญ่ดำเนินก ารธุรกิจประเภทกลุ่มการค้าร้อยละ 30.75 โดยมีทุนจดทะเบียน หรือเงินทุนเริ่มต้นของธุรกิจต่ำกว่า 10 ล้านบาท ร้อยละ 79.50 รองลงมาได้แก่ ทุนจดทะเบียน 20-30 ล้านบาท ร้อยละ 12.00 ในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวน พนักงานทั้งหมดน้อยกว่า 20 คน ร้อยละ 59.75 รองลงมาได้แก่ 20-30 คน ร้อยละ 18.25 และ มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากกว่า 15 ปี ร้อยละ 35.68 รองลงมาได้แก่ 6-10 ปี ร้อยละ 24.31

ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยว กับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการ

สร้างความแตกต่าง ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยในด้านประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจ พบว่า ปัจจัยดังกล่าวโดยรวมไม่มีความแตกต่างกันในการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนความสัมพันธ์ของประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจ ที่แตกต่างกัน มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยในแต่ละพื้นที่จังหวัดโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ พบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน สามารถแยกประเด็นได้ดังนี้

1. การสร้างและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่และการมุ่งเน้นการจัดการยุคใหม่ ได้แก่ การจัดการทั่วไป การจัดการทางด้านการตลาด การจัดการทางการเงิน และการจัดการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

2. มุ่งเน้นการสร้าง Economics of Scope คือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงรักษาลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญที่ผู้ซื้อ การดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีการปรับตัว มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบต่าง ๆ

โดยสรุป จากค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะพบว่า มีความสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศที่มีประสิทธิภาพสูงได้ ซึ่งมีปัจจัยเกี่ยวกับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น ด้านสิ่งแวดล้อมทั่วไป ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นต้น โดยมีผลในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ ยั่งยืน และแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศสัญชาติไทย ทาง ดังนี้ การสร้างและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสามารถในการลดต้นทุน การสร้างความแตกต่าง เป็นต้น