



รายงานสืบเนื่องการประชุมสัมมนาวิชาการ

# ราชภัฏนครสวรรค์วิจัย

ครั้งที่ 1

22-23 สิงหาคม 2559

ณ หอประชุมใหญ่

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

รวบรวมโดย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความวิจัย  
การประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ  
“ราชภัฏนครสวรรค์วิจัย ครั้งที่ 1”

ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ศาสตราจารย์ ดร.อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน	มหาวิทยาลัยนเรศวร
รองศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์พันธุ์ วรพงศธร	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
รองศาสตราจารย์ ดร.ธานี เกสทอง	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษดา ชันกสิกรรม	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
รองศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา น้อยจันทร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรมภ์ ประจันบาน	มหาวิทยาลัยนเรศวร
รองศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ
รองศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ จันทรเรือง	มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศุทธิ์ ใจสนิท	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
รองศาสตราจารย์ สนิท สัตโยภาส	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชัย วงศ์นายะ	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ แสงทอง	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ ลีอนาม	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลลีนี มุทธากลิน	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม	มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตริยะ ศิริสัมพันธ์วงศ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รอ.หญิง ดร.ชนิดดา แนบเกษร	มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดาเรศ นฤมล	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทนะเนตร อุฤทธิ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทินพันธ์ เนตรแพ	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เทิดพันธ์ ชูกร	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นวพร ประสมทอง	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นวลศรี ชำนาญกิจ	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี ตปนีย์รวงศ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะธิดา ปัญญา	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนิตสุภา ธรรมประมวล	มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรณภัทร ใจเอื้อ	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ อินตะขัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรรคคำ	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภิญโญ ภูเทศ	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภิราช รัตน์นันต์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานี แสงหิรัญ	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจโรจน์ แก้วอุไร	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรขา อรัญวงศ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อังสุรีย์ พันธุ์แก้ว	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทัยวรรณ ภูเทศ	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรุณศิริ ใจมา	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาณี เส็งสี	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ฉุยฉาย	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วไลพร เมฆไตรรัตน์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ มีสุวรรณ	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุชาติ พงษ์พานิช	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธาทิพย์ งามนิล	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์ ดร.อังคณา อ่อนธานี	มหาวิทยาลัยนเรศวร
อาจารย์ ดร.กุลภัส เทียมทิพร	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์ ดร.พรรณราย เทียมทัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์ ดร.พรสิริ เอี่ยมแก้ว	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์ ดร.พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์ ดร.ชัยลิขิต สร้อยเพชรเกษม	มหาวิทยาลัยทักษิณ
อาจารย์ ดร.ชำนาญ ปาณาวงษ์	มหาวิทยาลัยนเรศวร
อาจารย์ ดร.ติยะภรณ์ เหลืองพิพัฒน์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์ ดร.เนติ เฉลยวาเรศ	มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
อาจารย์ ดร.บัณฑิตา อินสมบัติ	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์ ดร.ปรารถนา โกวิททางกูร	มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
อาจารย์ ดร.วรภพ วงรอด	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์ ดร.วิรังรอง แสงอรุณเลิศ	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์ ดร.วาริษฐ์ มัชฌมบุรุษ	มหาวิทยาลัยพะเยา
อาจารย์ ดร.สายทิพย์ ยะฟู	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์ ดร.สายฝน วิบูลย์รังสรรค์	มหาวิทยาลัยนเรศวร
อาจารย์ ดร.สิริพร ปาณาวงษ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด  
Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหาร  
ของจังหวัดสุพรรณบุรี\*

กิริตพงษ์ ปัญญาเรือง<sup>1</sup> สันติธร ภูริภักดี<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามลักษณะของสถานประกอบการ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีผลต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสาขาอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี ประเภทอุตสาหกรรม TSIC หมวดย่อย 10 การผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร จำนวน 163 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างแบบพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญ ด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด ทางด้านความสำคัญกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ผลสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ขนาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกันจะใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกัน และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยของสถานประกอบการขนาดกลางจะให้ความสำคัญมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการตลาดมากกว่าสถานประกอบการขนาดเล็ก ขณะที่สถานประกอบการขนาดกลางจะใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านมุ่งตลาดเฉพาะส่วนมากกว่า นอกจากนี้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม

คำสำคัญ: กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, ความสำเร็จในการดำเนินงาน, ส่วนประสมทางการตลาด, ความสำเร็จในการดำเนินงาน, อาหารแปรรูป

\* วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2558

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาบริหารบัณฑิตมหาบัณฑิต, ปี 2558, E-mail: kiratipong@hotmail.com

<sup>2</sup> ปริญญาเอก บริหารธุรกิจดุขภูบัณฑิต (การจัดการเชิงกลยุทธ์), อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Strategies Competitive Advantage that Affect the Success of the Operation Base on the  
Balance Scorecard Concept in Small and Medium Enterprises food  
Processing in Supanburi Province\*

Kiratipong Punyaruang<sup>1</sup> Santidhorn Pooripakdee<sup>2</sup>

Abstract

This research aimed to compare the tactics of competitive advantage and a strategic marketing mix of small and medium enterprises, food processing industry Supanburi province classified by type of organizational characteristics. To study the relationship between strategic marketing mix to competitive advantage strategy. To study competitive advantage strategy that affect the successful operation of small and medium enterprises, food processing in Supanburi province. The research in this questionnaire to collect data from samples of entrepreneur of small and medium enterprises in the food processing industry sector in Supanburi province on industry categories TSIC subs categories of 10, manufacture of food products, sample of this study were 163 people. Data were analyzed by percentage, mean, correlation coefficient and standard deviation. The hypothesis testing was multiple regression analysis.

The results indicated that the overall marketing mixed strategy was moderate level. The most important products. The overall competitive advantage strategy to moderate level. While success of the operation on the Balance scorecard concept overall was moderate level. The different size enterprises were using different marketing mix strategies. The marketing mixed strategies were associated with a strategies competitive advantage. The medium enterprises to focus on product strategy and promotion rather than small enterprises. While medium enterprises to implement competitive advantage strategy in the market focus, specifically aimed at the over. Competitive Advantage Strategy Relationships and positive impact on the success of operation overall.

**Keywords:** Strategies Competitive Advantage, Marketing Mixed, Success of Operating, Food Processing

---

\* Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Business Administration, Silpakorn University ,Academic Year 2015

<sup>1</sup> MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION 's Degree Student, 2558, E-mail: kiratipong@hotmail.com

<sup>2</sup> Ph.D. (Strategic Management), Bangkok University & University of Nebraska Lincoln, USA., Lecturer, Faculty of Management Silpakorn University

## บทนำ

อุตสาหกรรมอาหารเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย ที่มีบทบาทสำคัญ ในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับภาคการเกษตร ในด้านการเพิ่มมูลค่าผลผลิตในประเทศตลอดห่วงโซ่ของกระบวนการผลิตนับตั้งแต่การเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว การแปรรูปผลผลิตโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีคุณค่าเพิ่มขึ้น มีอายุการเก็บรักษายาวนานขึ้น และสะดวกต่อการอุปโภคบริโภค ก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ การขยายตัวของการลงทุน สถานประกอบการอุตสาหกรรมอาหารไทยมีอยู่ประมาณ 110,000 ราย คิดเป็นร้อยละ 26 ของอุตสาหกรรมการผลิตทั้งหมด เป็นอันดับหนึ่ง และส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กร้อยละ 99.5 เกิดการจ้างงาน 1.2 ล้านคน สร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) 0.82 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 23 ของทั้งหมด โดยมีการส่งออกเป็นมูลค่า 0.91 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16 ทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศผู้ส่งออกสินค้าอาหาร เป็นอันดับที่ 15 ของโลก (สถาบันอาหาร, 2557) ในปัจจุบันศักยภาพของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารด้านความสามารถ การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงนั้น ยังจำกัดในวงแคบ เนื่องจากข้อจำกัดหลายด้าน เช่น ขาดการสนับสนุนในด้านการนำองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม มาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มมูลค่าสินค้า และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต รวมถึงเครื่องจักรที่ใช้แปรรูปนั้นส่วนใหญ่ มีราคาสูง ด้วยเหตุผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีข้อจำกัดด้านเงินทุน การบูรณาการความร่วมมือของระหว่างภาคอุตสาหกรรม ภาคการศึกษาและภาครัฐไม่ต่อเนื่อง และขาดการเข้าถึงตลาดเชิงลึก การตระหนักถึงแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

การที่ผู้ประกอบการจะมีความสำเร็จในการดำเนินงานสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้น ควรมีศักยภาพทางการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงที่จะลงทุน การพัฒนา ศักยภาพบุคลากรในอุตสาหกรรม และความคล่องตัวการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูปในจังหวัดสุพรรณบุรี ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างไร และเปรียบเทียบลักษณะของวิสาหกิจจะมีการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานประกอบการอาหารแปรรูป ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการ ผู้ประกอบการสามารถในข้อมูลนี้นำไปประยุกต์ใช้พัฒนาพัฒนาสถานประกอบการให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามลักษณะของสถานประกอบการ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป จังหวัดสุพรรณบุรี
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง/กรอบแนวคิดการวิจัย

### 1. แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด

คอตเลอร์ (Kotler, 2000:15) ให้ความหมายของส่วนประสมทางการตลาดหมายถึง ชุดเครื่องมือทางการตลาดที่องค์กรหรือบริษัทนำมาใช้ปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่กำหนดไว้ในตลาดเป้าหมาย ในขณะที่ แลมป์ แฮร์ และแมคคานี (Lamb, Hair and Mcdaniel, 2000:44) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาดหมายถึง การนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย การส่งเสริมทางการตลาด และการกำหนด

ราคา มาผสมผสานรวมกันเป็นหนึ่งอันเดียว ซึ่งดำเนินการโดยมีเป้าหมายเพื่อก่อให้เกิดผลกับตลาดเป้าหมาย ทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ซื้อและผู้จัดจำหน่าย

กลยุทธ์ทางการตลาดถูกออกแบบโดยการรวมความพยายามทั้งหมดเพื่อมุ่งเน้นการนำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การเลือกเป้าหมายตลาดหนึ่งหรือหลายตลาด จากนั้นก็พัฒนาส่วนประสมทางการตลาด เพื่อให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมาย โดยให้บรรลุความต้องการของลูกค้าในตลาดเป้าหมาย ได้รับการตอบสนองความพึงพอใจ กลยุทธ์ทางการตลาดและการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาด จะต้องคำนึงหลักการ 3 ประการได้แก่ 1) สอดคล้องความต้องการและความมุ่งหมายของตลาดเป้าหมาย 2) สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในขณะนั้น และ 3) สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกิจการด้วย ส่วนประสมทางการตลาด ประกอบด้วย (1)ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ สี ราคา ตราสินค้า การบริการ และชื่อเสียงของผู้ขาย ผลิตภัณฑ์อาจจะเป็นสินค้าบริการ สถานที่ บุคคล หรือความคิด (Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, William J. Stanton, 2004:9) (2) ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุนของผู้บริโภค ซึ่งผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า ผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาจะตัดสินใจซื้อ (3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place or Distribution) เป็นกิจกรรมการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจการกระจายสินค้า ธุรกิจให้บริการทางการตลาด รวมถึงสถาบันทางการเงิน (4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง เครื่องมือการติดต่อสื่อสารทางการตลาดเพื่อแจ้งข่าวสาร จุดใจตลาด สร้างทัศนคติ และพฤติกรรมซื้อของตลาด ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด ประกอบด้วย 4 ประการคือ การโฆษณา เป็นรูปแบบการเสนอขายความคิด สินค้า หรือบริการโดยไม่ใช้พนักงานขาย การขายโดยใช้พนักงานขาย เป็นการติดต่อสื่อสารทางตรงแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้ขายและลูกค้าที่คาดหวัง การส่งเสริมการขาย เป็นกิจกรรมระยะสั้นที่ใช้ส่งเสริมการขายนอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย และการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ การทดลองใช้ หรือการซื้อของลูกค้าขั้นสุดท้าย และการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ เป็นการให้ข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

## 2. แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Porter (1980) ให้ความหมายว่า เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยวิธีทำให้คุณภาพสินค้าที่ดีที่สุด การจัดหาบริการให้กับผู้บริโภค โดยมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง มีแหล่งทำเลที่เหมาะสมกว่า หรืออื่นๆ ที่ทำได้เหนือกว่าคู่แข่ง ต้องสร้างความแตกต่าง 3 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (a low-cost leadership strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) และ กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Focus or niche strategy) ต่อมา Dunn, Norburn & Burley (1994, p.131-141) ให้ความหมายของ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถที่เกิดจากการได้ทรัพยากรที่มีค่า มีความเป็นพิเศษสูง เช่น ความสามารถด้านนวัตกรรมประสิทธิภาพสูง มีความเป็นพิเศษเฉพาะตัวต่างจากคนอื่น ไม่สามารถเลียนแบบได้ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจที่ความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อไรก็ตาม ก็จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและรักษารฐานลูกค้าได้ มีหลากหลายวิธีในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงสุด การจัดหาบริการให้แก่ลูกค้าที่เป็นเลิศ การบรรลุถึงต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง การจัดหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมกว่า การออกแบบสินค้าและบริการที่มีแบรนด์ดีกว่า ในที่นี้เพื่อความคุ้มค่า การเงินที่ผู้ซื้อต้องจ่ายออกไป ความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรต้องพยายามจัดหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า ในมุมมองของลูกค้ามองว่าเป็นของที่คุ้มค่าและพร้อมยินดีที่จ่าย ไม่ว่าจะด้านคุณภาพสินค้า ราคาถูกกว่า (John Collins, 2003, p.102)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2542:178) ที่กล่าวถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันไปในทำนองเดียวกัน เพื่อความอยู่รอดและเอาชนะการแข่งขันองค์กรจำเป็นต้องสร้างข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการทำให้มีคุณค่าสำหรับลูกค้า สนองความต้องการของลูกค้าได้ ดังนี้

1. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในการสร้างความแตกต่างในทุกรูปแบบอาจถูกคู่แข่งลอกเลียนแบบได้ง่าย เนื่องจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมต่างๆ ก็ต่างมีความเชี่ยวชาญชำนาญในการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์กรเช่นกัน ดังนั้นองค์กรต้องแสวงหาแนวทางอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย เช่น ต้นทุนการผลิต การสนองความต้องการของลูกค้า และช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น การสร้างความแตกต่างควรยึดถือประโยชน์ หรือคุณค่าที่ลูกค้าพึงจะได้รับจากตัวสินค้าและบริการ เพราะจะทำให้ลูกค้าไม่ยึดติดกับราคาและทำให้จูงใจที่ดีต่อองค์กร และตัวสินค้าและบริการได้มากกว่า (อนิวัช แก้วจำนง, 2555:113)

2. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน มีข้อดีคือสามารถสร้างแรงกดดันแก่ผู้ที่จะเข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมที่ต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูง จนทำให้สูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขันไป แต่ในขณะเดียวกัน หากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีกำลังการจัดการต้นทุนดำเนินการสูง ก็จะสามารถลอกเลียนได้ง่าย อาจทำให้องค์กรสูญเสียตำแหน่งผู้นำด้านต้นทุนได้ ก็อาจจะทำให้สูญเสียกำไรได้เช่นกัน

3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างคล่องตัว ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจของการบริหารจัดการ การมุ่งตอบสนองที่รวดเร็วเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในองค์กรสมัยใหม่เนื่องจากเป็นสิ่งที่ลูกค้าทุกคนมีความต้องการและพึงพอใจต่อการดำเนินงานขององค์กร จึงพบว่าองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่า(อนิวัช แก้วจำนง,2555:116)

4. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus) กิจกรรมมุ่งเน้นตลาดที่มีขอบเขตอยู่ในวงแคบที่จำกัด หรือเป็นส่วนครองตลาดขนาดเล็ก การดำเนินการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนเพียงแต่อย่างเดียว ไม่สร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่จะเป็นพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไปสู่ธรรม์อนันตสายนนท์ (2547:88)

### 3. แนวคิดความสำเร็จในการดำเนินงาน

Kaplan and Norton (1996) กล่าวถึง Balanced Scorecard: BSC เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์(Stratgy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ถึงแม้ว่ามุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัด แต่ก็ยังเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบ่งบอกกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมากและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินมีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1)ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ และ 2)ด้านการลดลงของต้นทุน

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) ในการจัดการธุรกิจต่างให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหัวใจหลัก เพื่อตอบสนองความต้องการความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า เนื่องจากธุรกิจจะอยู่รอดได้เกิดมาจากลูกค้าซื้อสินค้าของธุรกิจ ดังนั้นดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่จะวัดความสำเร็จของธุรกิจคือการทำลูกค้ายังคงจรรู้จักที่ดีต่อธุรกิจ ในขณะเดียวกันถ้ามีการดำเนินการภายในไม่ถืออาจส่งผลให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่น ผลกำไรที่ได้รับอนาคตอาจลดลงได้ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2546:65) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 5 ประการ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2546:66)

ได้แก่ 1) ส่วนแบ่งตลาด 2) การรักษาลูกค้าเก่า 3) การเพิ่มลูกค้าใหม่ 4) ความพึงพอใจของลูกค้า และ 5) กำไรต่อลูกค้าหนึ่งราย

3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business – Process Perspective) การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม เป็นมุมมองที่มองว่าการดำเนินงานทุกอย่างของธุรกิจคือเพื่อลูกค้า ดังนั้นธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการภายใน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยต้องเลือกว่าต้องใช้วิธีอย่างไร เพื่อให้ต้นทุนต่ำที่สุด ธุรกิจไม่ได้มุ่งแสวงหาผลทางกำไร แต่มุ่งเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการมาใช้บริการ กิจกรรมที่สำคัญหลักได้แก่ 1) กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ และปัจจัยการผลิตต่างๆ 2) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า 3) กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่สำเร็จแล้ว 4) กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กร รวมทั้งบริการหลังการขายด้วย (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2546:66)

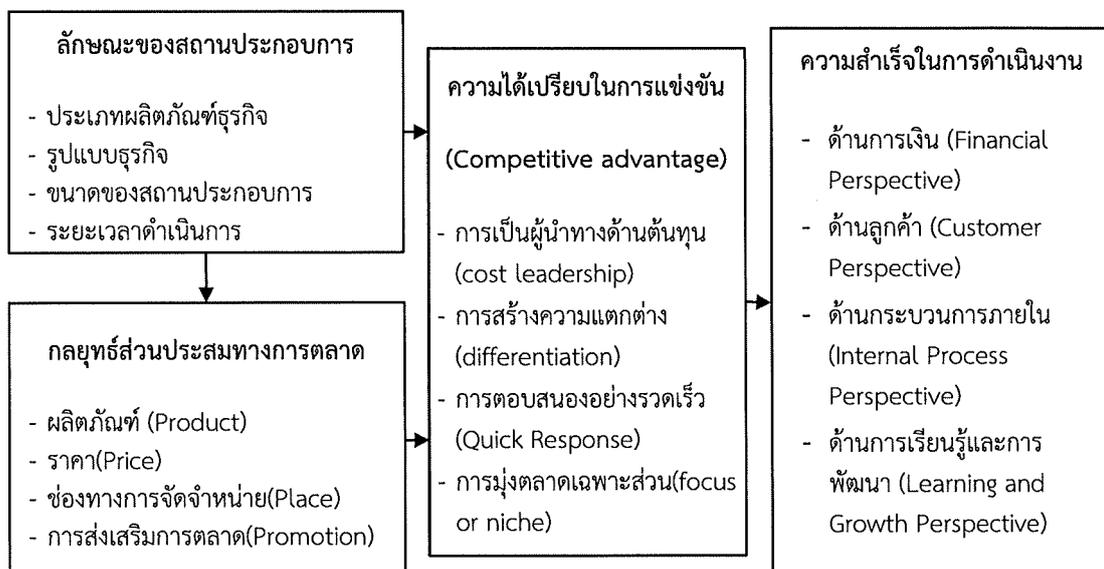
4. มุมมองทางการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ ข้างต้นได้ เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประกอบกิจการครอบคลุมอยู่ใน 4 กลุ่มนี้ ได้แก่ 1) กลุ่มการผลิตภาคเกษตรกรรม 2) กลุ่มการผลิตภาคอุตสาหกรรม 3) กลุ่มบริการ และ 4) กลุ่มการค้า (ค้าส่งและค้าปลีก) (Freser, 2000,p.66)

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

มุ่งเน้นการศึกษากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดและกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยเปรียบเทียบตามลักษณะสถานประกอบการที่แตกต่างกัน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด กับกลยุทธ์สร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน จากนั้นศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป ในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามลักษณะของสถานประกอบการ มีกรอบแนวคิด ดังนี้



### สมมติฐานการวิจัย

1. อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีลักษณะสถานประกอบการแตกต่างกันมีการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกัน
2. อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีลักษณะสถานประกอบการแตกต่างกันใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันแตกต่างกัน
3. กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน
4. กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหาร ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการและได้แบ่งความสำคัญตามลำดับข้อดังต่อไปนี้

#### ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ ประชากรมีจำนวน 273 ราย เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสาขาอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี ประเภทอุตสาหกรรม TSIC หมวดย่อย 10 การผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร(ยกเว้น 108 การผลิตอาหารสัตว์สำเร็จรูป และสกัดข้อมูลซ้ำและไม่สมบูรณ์ออก) จำนวน 273 ราย (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, เว็บไซต์ , ข้อมูลเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2559 ซึ่งไม่รวมถึง โรงงานเล็กประกอบกิจการ)

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างตัวอย่างตามแนวทางของ Taro Yamane และใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนตามอำเภอในจังหวัดสุพรรณบุรี ดังนั้นจะมีจำนวนทั้งหมด 10 ชั้นภูมิ

#### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ คือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน(cost leadership) การสร้างความแตกต่าง(differentiation การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน(focus or niche) โดยมีตัวแปรประกอบ คือ ลักษณะของสถานประกอบการ ได้แก่ประเภทผลิตภัณฑ์ ธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ ขนาดของสถานประกอบการ และระยะเวลาดำเนินการ และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา(Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย(Place) และการส่งเสริมการตลาด(Promotion)

ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance Scorecard ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยประยุกต์ โดยแบ่งเครื่องมือในการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถาม ได้สร้างความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนด โดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม และลักษณะของสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดจำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย ด้านการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานประกอบด้วย การเงิน ด้านลูกค้า การกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา

2. การสัมภาษณ์แบบระดับลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยได้เพิ่มวิธีการสัมภาษณ์แบบระดับลึก โดยใช้ลักษณะคำถามแบบไม่มีโครงสร้าง รายละเอียดของคำถามเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด และความสำเร็จในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารจังหวัดสุพรรณบุรี

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ ในการวิเคราะห์ผลกระทบความเป็นผู้ประกอบการที่มีต่อการบริหารความได้เปรียบการแข่งขัน และความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสาขาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี จากการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือวารสาร บทความ เอกสารทางวิชาการทั้งภาครัฐและเอกชน สื่อสิ่งพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต ประกอบด้วยข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลทางสถิติต่างๆ

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำไปสอบถามระดับผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องตามแหล่งข้อมูลปฐมภูมิข้างต้น และสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจะสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (In-depth Interview) จะซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามเจาะลึกถึงคำตอบอย่างละเอียด และลึกในหัวข้อเฉพาะที่ต้องการ

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบ่งเป็นสองส่วนคือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้วิเคราะห์เพื่อทดสอบคุณลักษณะของตัวแปร คือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์ความถดถอย (Regression analysis) และเลือกตัวแบบที่เหมาะสมโดยวิธี Stepwise

#### ผลการวิเคราะห์

ผู้ประกอบการแปรรูปอาหารจังหวัดสุพรรณบุรีส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจประเภทผลิตผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการไม่-สัณฐานพืช สตาร์ชและผลิตภัณฑ์จากสตาร์ช ได้แก่ สีส้ม น้ำมันสำหรับแป้ง แป้งข้าวเจ้า มีจำนวน 106 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมาคือ การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารอื่นๆ อาทิ ขนม เครื่องดื่ม น้ำผลไม้ มีจำนวน 37 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 22.7 ส่วนใหญ่รูปแบบธุรกิจเป็นแบบบริษัทจำกัด มีจำนวน 82 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 50.3 รองลงมาธุรกิจเจ้าของคนเดียว มีจำนวน 48 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 29.4 โดยจำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 20 - 50 คน มีจำนวน 85 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมามีพนักงานต่ำกว่า 20 คนมีจำนวน 63 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 38.7 และมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิ ส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง 11 -50 ล้านบาท มีจำนวน 67 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 41.1 รองลงมาอยู่ในระหว่าง 101 -200 ล้านบาท มีจำนวน 65 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 39.9 ส่วนใหญ่ดำเนินงานมาแล้วมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 90 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 55.2 รองลงมาอยู่ระหว่าง 5 - 10 ปี มีจำนวน 40 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 24.5 ส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับส่งเสริมสนับสนุนจากรัฐ มีจำนวน 101 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 62.0 ในขณะที่เคยได้รับส่งเสริมสนับสนุนจากรัฐ มีจำนวน 62 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 38.0 ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับบริการด้านการเงิน มีจำนวน 38 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 23.3 รองลงมาด้านการตลาด มีจำนวน 12 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 7.4 โดยได้รับการส่งเสริมจากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดมากที่สุด ร้อยละ 13.5 รองลงมาพาณิชย์จังหวัด ร้อยละ 12.3 และสำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงาน ร้อยละ 6.1 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ของผู้ประกอบการแปรรูปอาหารจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าโดยรวมให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด โดยให้ความสำคัญกับด้านการรับรอง

มาตรฐานของผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ รูปร่าง คุณภาพ และด้านความรวดเร็วในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ตามลำดับ รองลงมาคือ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านราคา ส่วนในด้านส่งเสริมการตลาดให้ความสำคัญน้อยที่สุด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการแปรรูปอาหารจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าโดยรวมให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญในแต่ละด้านใกล้เคียงกัน โดยมุ่งเน้นด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน โดยให้ความสำคัญกับด้านกิจการสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มได้ดีกว่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการจับลูกค้าทุกกลุ่มมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกิจการมีการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มทำให้สามารถลดสต็อกสินค้า และควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดีขึ้น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ของผู้ประกอบการแปรรูปอาหารจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านการเงินมากที่สุด โดยด้านมีการใช้ปัจจัยการผลิตได้อย่างเต็มกำลังมีประสิทธิภาพสูงสุดมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกิจการใช้สินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน รองลงมาคือ ด้านกระบวนการภายในโดยให้ความสำคัญกับด้านกิจการมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของธุรกิจ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็วมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกิจการมีการคำสั่งซื้อจากลูกค้าและมีการส่งสินค้า/บริการเป็นไปอย่างรวดเร็วและ ตรงตามกำหนดเวลาที่ตกลงไว้

ผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถอธิบายผลได้ดังนี้

ในการนี้จำแนกขนาดสถานประกอบการให้เห็นชัดโดยแบ่งเป็นดังนี้

ขนาดเล็ก (SS) คือ จำนวนพนักงานมีน้อยกว่า 20 คนและมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิต่ำกว่า 10 ล้านบาท ขนาดย่อม (S) คือ จำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 20 - 50 คนและมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิอยู่ระหว่าง 11 - 50 ล้านบาท และขนาดกลาง (M) คือ จำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 51 - 200 คนและมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิอยู่ระหว่าง 51 - 200 ล้านบาท ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ที่ได้ปรากฏเห็นผลที่ละเอียดชัดเจนขึ้น

สมมติฐานที่ 1 พบว่า อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีลักษณะสถานประกอบการแตกต่างกันอันได้แก่ ประเภทผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ และระยะเวลาดำเนินการมีการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดไม่แตกต่างกัน เว้นเสียแต่ขนาดของสถานประกอบการ ที่มีขนาดแตกต่างกันให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกันทั้งในภาพรวม และรายด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ โดยมีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ สถานประกอบการขนาดเล็ก(SS) กับ ขนาดกลาง (M) มีความแตกต่างกันในการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งสถานประกอบการขนาดกลางให้ความสำคัญการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุดและด้านการส่งเสริมการตลาด โดยที่มีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ สถานประกอบการขนาดเล็ก(SS) กับ ขนาดย่อม (S) และขนาดเล็ก(SS) กับขนาดกลาง(M) มีความแตกต่างกันในการใช้กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ซึ่งสถานประกอบการขนาดเล็กให้ความสำคัญการใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดมากที่สุด

สมมติฐานที่ 2 พบว่า อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีลักษณะสถานประกอบการแตกต่างกันอันได้แก่ ประเภทผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ และระยะเวลาดำเนินการมีการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดไม่แตกต่างกัน เว้นเสียแต่ขนาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในด้านมุ่งตลาดเฉพาะส่วน พบว่า มีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ สถานประกอบการขนาดเล็ก(SS)กับขนาดย่อม (S) และขนาดเล็ก (S)กับขนาดกลาง (M) มีความแตกต่างกันในการใช้กลยุทธ์ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งสถานประกอบการขนาดกลางให้ความสำคัญการใช้กลยุทธ์ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนมากที่สุด

สมมติฐานที่ 3 พบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในภาพรวม และรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนี้ กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาพรวม และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ตามลำดับ ในขณะที่กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างและรายด้านเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งด้านผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านราคา ทางด้านความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านผู้นำด้านต้นทุน ความความสัมพันธ์ในภาพรวมและรายด้านที่นัยสำคัญระดับ 0.01 ซึ่งด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ต่อมาความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ความสัมพันธ์กันทั้งในภาพรวมและรายด้าน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านราคา ในขณะที่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 คือ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และ ด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน(Stepwise multiple regression analysis) โดยวิเคราะห์ผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม และรายด้าน

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนและการสร้างสมการพยากรณ์ ดังนี้

1. ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม(SOT) ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง(CDP) ด้านผู้นำด้านต้นทุน(CLC) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม (SOT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 1.225 และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม(SOT) ได้ร้อยละ 52.7 สมการพยากรณ์ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ คือ  $SOT = 1.225 + 0.226CDP + 0.201CLC + 0.170CFF$

2. ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการสร้างความแตกต่าง(CDP) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน (SF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 1.152 และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน(SF) ได้ร้อยละ 33.5 สมการพยากรณ์ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ คือ  $SF = 1.152 + 0.318CLC + 0.192CDP + 0.143CFF$

3. ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านผู้นำด้านต้นทุน(CLC) ด้านการสร้างความแตกต่าง(CDP) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน (SF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 1.152 และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า(SC) ได้ร้อยละ 33.5 สมการพยากรณ์ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ คือ  $SC = 0.964 + 0.244CLC + 0.219CDP + 0.187CFF$

4. ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) และด้านการสร้างความแตกต่าง(CDP) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (SI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 1.457 และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน(SI) ได้ร้อยละ 25.1 สมการพยากรณ์ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ คือ  $SI = 1.457 + 0.151CDP + 0.389CFF$

5. ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) และด้านการสร้างความแตกต่าง(CDP) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (SP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 1.546 และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา(SP) ได้ร้อยละ 20.6 สมการพยากรณ์ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ คือ  $SP = 1.546 + 0.174CDP + 0.289CFF$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์แบบระดับลึก โดยใช้ลักษณะคำถามแบบไม่มีโครงสร้าง รายละเอียดของคำถามเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด และความสำเร็จในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งได้ประเด็นสำคัญจากข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. ด้านการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด การดำเนินธุรกิจมุ่งเน้นด้านผลิตภัณฑ์ โดยเน้นพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์ และคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาด รองลงมาด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความหลากหลาย และสามารถเข้าถึงเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะได้โดยตรง

2. การใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จะใช้ผสมผสานกัน โดยเฉพาะด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เนื่องด้วยเป็นธุรกิจขนาดเล็กจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เจาะตลาดเฉพาะเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง โดยการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภค รักษาคุณภาพมาตรฐานสินค้าให้คงไว้

3. ความสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้ประกอบการที่จะมุ่งหวังสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยเฉพาะทางด้านการเงิน และ กระบวนการภายใน จะต้องมีความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยธุรกิจอื่นๆ รวมถึงลักษณะผลิตภัณฑ์ที่สำคัญจะต้องมีการปรับตัว มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### สรุปผลการวิจัย

ผู้ประกอบการแปรรูปอาหารจังหวัดสุพรรณบุรีส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจประเภทผลผลิตผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการไม่-สีธัญพืช สตารซ์และผลิตภัณฑ์จากสตารซ์ ได้แก่ สีข้าว มันสำปะหลัง แป้งข้าวเจ้า ส่วนใหญ่รูปแบบธุรกิจเป็นแบบบริษัทจำกัด มีจำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 20 - 50 คน และมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิ ส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง 11 - 50 ล้านบาท ส่วนใหญ่ดำเนินงานมาแล้วมากกว่า 10 ปี และมีความเห็นต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดคือด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด โดยให้ความสำคัญกับด้านการรับรองมาตรฐานของผลิตภัณฑ์มากที่สุด ในขณะที่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน คือ ด้านกิจการสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มได้ดีกว่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการจับลูกค้าทุกกลุ่มมากที่สุด ส่วนความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ให้ความสำคัญกับด้านการเงินมากที่สุด คือการใช้ปัจจัยการผลิตได้อย่างเต็มกำลังมีประสิทธิภาพสูงสุด

การทดสอบความแตกต่างลักษณะสถานประกอบการกับการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด และความแตกต่างลักษณะสถานประกอบการกับการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขนาดของสถานประกอบการมีความแตกต่างกันจะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวแตกต่างกัน โดยที่กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดสถานประกอบการขนาดเล็ก(SS) จะใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์แตกต่างกับขนาดกลาง(M) และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ขนาดเล็ก(SS) กับ ขนาดย่อม (S) และขนาดเล็ก(SS) กับขนาดกลาง(M) มีการใช้แตกต่างกัน ขณะที่กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันสถานประกอบการขนาดเล็ก(SS)กับขนาดย่อม (S) และขนาดเล็ก (S)กับขนาดกลาง (M) จะใช้กลยุทธ์ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนแตกต่างกัน

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน

### อภิปรายผล

ผู้ประกอบการแปรรูปอาหารของจังหวัดสุพรรณบุรี มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะทางด้านผลิตภัณฑ์ที่มีการใช้มากที่สุด ที่ให้ความสำคัญกับการรับรองมาตรฐาน ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, William J. Stanton, (2004) ที่ว่าผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ซึ่งต้องมีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า มีอรรถประโยชน์ (Utility) จึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ รองลงมาคือด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นันทพงศ์ วนาทรัพย์ดำรง (2550) ที่ว่ากิจการให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าที่วางจำหน่ายและกิจการนำสินค้าที่วางจำหน่ายให้มีความหลากหลายในชนิดและรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโยชิคา เจนรจิรวัดนา (2554) ที่พบว่าปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกซื้ออย่างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการดำเนินการจัดหาช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นสิ่งจำเป็นที่จะกระจายสินค้าไปถึงมือผู้บริโภคได้ โดยผู้ประกอบการอาจจะเป็นลักษณะการผลิตสินค้าของตนเองที่ต้องการช่องทางการจัดจำหน่าย โดยที่การใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งโดยรวม และรายด้านให้ความสำคัญในระดับใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในยุคที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ดังนั้นการทำกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันที่ชัดเจน จะช่วยสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ John Collins(2003) ที่ว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจที่ความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อไรก็ตาม ก็จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและรักษาฐานลูกค้าได้ มีหลากหลายวิธีในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงสุด การจัดหาการบริการให้แก่ลูกค้าที่เป็นเลิศ การบรรลุถึงต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง การจัดหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมกว่า การออกแบบสินค้าและบริการที่มีแบรนด์ดีกว่า ในที่นี้เพื่อความคุ้มค่าการเงินที่ผู้ซื้อต้องจ่ายออกไป ความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรต้องพยายามจัดหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า ในมุมมองของลูกค้ามองว่าเป็นของที่คุ้มค่าและพร้อมยินดีที่จ่าย ไม่ว่าจะด้านคุณภาพสินค้า ราคาถูกกว่า และสอดคล้องกับแนวคิดของ รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร(2554) กล่าวว่า ภายใต้สถานการณ์ทางการค้าโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นทั่วทุกภูมิภาคของโลก ส่งผลให้ธุรกิจต่างๆ ต้องเตรียมความพร้อมและหาแนวทางปรับตัว เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้ โดยการสร้างปัจจัยพื้นฐานทางการผลิตให้มีความเข้มแข็งและพัฒนาอุตสาหกรรมให้มีความเชื่อมโยงกันทั้งระบบ

กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งในภาพรวมและรายด้าน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน จากความแตกต่างจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความภักดีและให้ความสำคัญกับด้านราคาน้อยลงจะส่งผลให้ธุรกิจตั้งราคาสูง ทำให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วย ทางด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ก็ส่งผลให้ผลการดำเนินงานได้รับผลกระทบด้วยในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภณัฐ ชูชินประการ (2546) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์ความเป็นผู้นำต้นทุน เป็นกลยุทธ์ที่อิงกับประสบการณ์ ผู้ที่มีประสบการณ์มาก จะทำให้อัตราต้นทุนต่ำลงด้วย ดังนั้นความเป็นผู้นำต้นทุนจึงเน้นการสร้างขบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างและการตอบสนองอย่างรวดเร็วที่มีผลต่อการดำเนินงาน ดังนั้นการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องปรับตัว มีการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อนิวัช แก้วจางง(2555) กล่าวว่าองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างความ

ได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่าการตอบสนองอย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้กระทั่งการตัดสินใจของผู้บริหาร

#### ข้อเสนอแนะ

##### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้งาน ได้ดังนี้

1.1 ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ธุรกิจในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบใหม่ๆ และนำมาซึ่งความสำเร็จให้กับองค์กร

1.2 สถานประกอบการอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรี ควรให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด โดยที่ สถานประกอบการขนาดกลาง ควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และสถานประกอบการขนาดเล็ก ควรมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด

1.3 สถานประกอบการอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรี ควรมุ่งเน้นกับการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน โดยเฉพาะ สถานประกอบการขนาดกลาง

1.4 สถานประกอบการอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานควรใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำต้นทุน และกลยุทธ์ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนตามลำดับ

1.5 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยส่งเสริมจัดหาที่ปรึกษาหรือจัดอบรม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ประกอบการให้เกิดความร่วมมือและเห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจ โดยมุ่งเน้นให้การส่งเสริมด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความแตกต่าง และแนะนำให้สถานประกอบการมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร เพิ่มผลิตภาพการผลิต ลดต้นทุนการผลิตเพื่อความอยู่รอด และสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันต่อไป

1.6 ผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีความสนใจลงทุนประกอบการธุรกิจแปรรูปอาหาร ใช้เป็นข้อมูลแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ความสามารถทางการแข่งขัน ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการตลาด สร้างการรับรู้ถึงผู้บริโภค และผสมผสานกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การผลิตที่เน้นคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

##### 2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจอื่น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป

2.2 ศึกษาผลกระทบหรือปัจจัยอื่นที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เช่น ภาพลักษณ์ขององค์กร สถานการณ์เศรษฐกิจ สภาวะทางสังคม การรวมกลุ่ม และการเมือง เป็นต้น

2.3 ควรศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน จะทำให้องค์กรทราบจุดอ่อน จุดแข็งและปัญหาและอุปสรรค เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ได้ตรงประเด็น

2.4 ควรขยายการศึกษาวิจัยในพื้นที่อื่น หรือประเภทธุรกิจอื่น หากขยายขอบเขตของการศึกษาให้ครอบคลุมหลายพื้นที่ ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเข้าใจและเห็นภาพรวมของความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อจะได้นำข้อมูลไปปรับปรุงและพัฒนาผู้ประกอบการต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. ค้นหาข้อมูลโรงงาน. เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=data1search>
- นันทพงศ์ วนาทิตย์ดำรง.(2550).กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตจังหวัดมหาสารคาม. การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โยชิตา เจนจิรวัดนา.(2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกซื้อรถยนต์คันแรกตามนโยบายรัฐบาลในจังหวัดระยอง ปี2554.วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรชัย อุตมอ่าง.(2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. รายงานวิจัย หลักสูตรการจัดการคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ภาคพายัพ เชียงใหม่.
- วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์.,(1-2 มิถุนายน 2545 - ตุลาคม 2546).การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ Balanced Scorecard: BSC.วารสารวิชา 22: 63-72
- สถาบันอาหาร. (2557).รายงานกิจกรรมยกระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารในพื้นที่เป้าหมาย TFV.กรุงเทพฯ.ม.ป.ท.
- สุวรรณณี อนันตสายนนท์. (สิงหาคม 2547).กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน. For Quality 11, 83:83-88
- คุณัญฐ์ ชูชินปรากฏ. "กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน" Quality 10, 74 (ธันวาคม 2546): 32-35.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.(2542).การบริหารการตลาดยุคใหม่.กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- อนิวัช แก้วจางค์.(2555).การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT). พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Dunn, M, Norburn, D, and Burley, S.(1994).The Impact of Organizational Values, Goals, and Climate On Marketing Effectiveness.Journal of Business Research.Vol, 30 :131-141.
- Freser,M.(2000) Success and failure of micro business owners in africa.: A psychological approach Westport. CT:Quorum Books.
- John Collins.(2005).The Concepts and Techniques of Strategic Management.
- Kaplan & Norton. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. California Management Review, 39(1), pp. 53-79
- Kotler,P.Gary Armstrong.(2006).Principles of Manketing.(11<sup>th</sup> ed.). United States: Prentice Hall.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2000).Marketing.New Jersey: Prentice Hall.
- Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, William J. Stanton. (2004).Marketing. McGraw-Hill/Irwin, 13 edition,
- Porter M. E.(1980).Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors. New York. The Free Press.