# ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย

# Competitive Advantages Affecting the Performance of the Silverware Business in Thailand

**ณัฐพันธ์ ปัญญโรจน์[1], วิชญานัน รัตนวิบูลย์สม[2] และ มาร์ฎา ชยทัตโต[3]**

**Nattapan Panyaroj[1], Vichayanan Rattanawiboonsom[2] and Mada Chayathatto[3]**

คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

Faculty of Business Economics and Communications, Naresuan University

E-mail: [1]Nattapanpanyaroj@gmail.com, [2]Vichayananr@nu.ac.th, [3]Madac@nu.ac.th

**Received** May 12, 2023**; Revised** June 19, 2023**; Accepted** July 5, 2023

## Abstract

The silverware business is a unique business that creates competitive advantages through the use of unique craftsmanship, according to the Thai Industrial Development Master Plan 2012–2031. The research aimed to study the relationship, focusing on effectiveness, between competitive advantage and the performance of the silverware business in Thailand. This was a quantitative study. The population used in this study were silverware business operators registered as juristic persons with the Department of Business Development in the Ministry of Commerce of Thailand, a total of 585 businesses. From the estimate of 20 times the variable from the research model with parameter 12, the sample number is 240 businesses, and there were 210 complete responses, accounting for 87.5%. The instrument for collecting data was a questionnaire. The analysis of data was done through descriptive statistical analysis and inferential statistical analysis. The research results were found to be as follows: Factors of business competitive advantage include cost leadership, cash flow management, general differentiation, and marketing and innovation differentiation. They influenced the performance factors in the same direction and also found that the factors of business competitive advantage can best forecast the performance of employees, followed by the performance of customers, with social performance next in order.

**Keywords:** Competitive Advantage; Performance; Silverware Business

## บทคัดย่อ

ธุรกิจเครื่องเงินเป็นธุรกิจที่มีความโดดเด่นในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการใช้ฝีมือในการผลิตที่เป็นเอกลักษณ์สำคัญ สอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555–2574 การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ของประเทศไทย จำนวน 585 กิจการ โดยจากการประมาณ 20 เท่าของตัวแปรจากโมเดลการวิจัยที่มีพารามิเตอร์ 12 ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งหมด 240 กิจการ และมีการตอบรับแบบสมบูรณ์จำนวน 210 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 87.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การจัดการหมุนเวียนเงิน การสร้างความแตกต่างทั่วไป การสร้างความแตกต่างทางการตลาด และการสร้างความแตกต่างทางนวัตกรรม ร่วมกันมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน และยังพบว่าปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ สามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านผลการดำเนินงานทางพนักงานได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยมีผลการดำเนินงานทางด้านสังคม ถัดมาตามลำดับ

**คำสำคัญ:** ความได้เปรียบทางการแข่งขัน; ผลการดำเนินงาน; ธุรกิจเครื่องเงิน

## บทนำ

เครื่องเงิน จัดเป็นสินค้าประเภทอัญมณีและโลหะมีค่า เมื่อปี 2562 สินค้าประเภทอัญมณี เป็นสินค้าสำคัญในอันดับ 3 ของไทยในการส่งออก ถือว่าอัญมณีและเครื่องประดับ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อการส่งออก และมีแนวโน้มการเติบโตของการค้าโดยเฉลี่ยสูงกว่าในภูมิภาคของประเทศอื่น ๆ (The Gem and Jewelry Institute of Thailand, 2019) ซึ่งสอดคล้องกับเศรษฐกิจไทย ที่ต้องพึ่งพาการส่งออกสินค้าในประเทศถึงร้อยละ 70 – 80 ของอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (National Economic and Social Development Board, 2012) โดยต่อเนื่องมาถึงเรื่องเศรษฐกิจไทยจะฟื้นตัวจากภาคส่งออกและการเข้าสู่วัฏจักรการลงทุน ปี 2565–2567 คาดว่าเศรษฐกิจไทยจะขยายตัว 3.7% ต่อปี (Krungsri Research, 2022)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านเครื่องเงิน เกิดจากความแตกต่างทางด้านทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต กับความแตกต่างทางด้านความชำนาญของแรงงานที่มีฝีมือและทักษะในการผลิต จากทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะของช่างเงิน ส่งผลให้ชิ้นงานของแต่ละภูมิภาคมีลักษณะแตกต่างกันตามสภาพความเป็นอยู่ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่ (Office of Lifestyle Product Trade Promotion Department of International Trade Promotion, 2019 ; The Gem and Jewelry Institute of Thailand, 2019) ทำให้สินค้าของไทยมีความโดดเด่น ควบคู่กับการสร้างความแตกต่าง และภาพลักษณ์ตราสินค้าของผู้ประกอบการไทย อีกทั้งยังสามารถพัฒนาและส่งผลให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในที่สุด ในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การจัดการทุนหมุนเวียน การสร้างความแตกต่างทั่วไป การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด และการสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม อีกทั้งความได้เปรียบทางการแข่งขันดังกล่าวจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินได้ ไม่ว่าจะ

ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ พนักงาน ทรัพย์สินทางปัญญา และสังคม ซึ่งหากเป็นไปในทางเดียวกัน จะส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานและธุรกิจดำเนินการได้อย่างราบรื่น

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่แฝงอยู่ภายในตัวของบุคคล (tacit knowledge) มีผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามหน้าที่ตามเกณฑ์หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น สามารถสร้างกลยุทธ์ให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร และสามารถจำแนกออกเป็นสมรรถนะตามสายงาน กับสมรรถนะในการบริหารจัดการส่วนบุคคล (Scapolan et al., 2017; Dubey & Ali, 2011; Montoya, Huerta & Rialp, 2011; Awang, Asghar & Subari, 2010; Nguyen, 2008; Camisón, 2003; Hitt & Ireland,1985) เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในรูปของต้นทุนและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งสามารถตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้ควรรักษาและเพิ่มคุณค่าอย่างต่อเนื่อง เพราะหากไม่พัฒนาต่อเนื่อง อาจทำให้สูญเสียข้อได้เปรียบได้ในที่สุด

เครื่องเงินของไทยเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อการส่งออก และมีแนวโน้มการเติบโตของการค้าโดยเฉลี่ยที่สูงในกลุ่มสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับ มีมูลค่า 250,603.19 ล้านบาท เติบโตสูงขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า ร้อยละ 2.70 (The Gem and Jewelry Institute of Thailand, 2019) จึงเกิดการพัฒนาสินค้าเพื่อให้สอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศไทยในปี 2555–2574 (Ministry of Industry, 2011) ในการเป็นศูนย์กลางการค้าขายอัญมณีและเครื่องประดับ ประเด็นสำคัญของการพัฒนาคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่โดดเด่น และการรักษาความได้เปรียบให้คงอยู่ต่อไป

ด้วยเหตุนี้จึงได้ศึกษาเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ประกอบการมีความเข้าใจและทราบแนวทางการพัฒนาธุรกิจให้เข้มแข็งจากสิ่งที่มีความได้เปรียบ โดยทำการวิเคราะห์และประเมินผลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจากการรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเครื่องเงินหรือตัวแทนของผู้ประกอบการ จากนั้นตรวจสอบความสัมพันธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน ผลการศึกษาที่ได้จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาในการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน ย่อมส่งผลให้องค์กรได้รับผลประกอบการที่ดี แล้วนำไปสู่ภาพรวมของเศรษฐกิจในประเทศที่เติบโตได้อย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย

## ขอบเขตการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้เน้นศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจรูปแบบของการพัฒนาธุรกิจ สามารถวางแผนกลยุทธ์และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ โดยใช้แนวคิดฐาน

ทรัพยากร (Resouce–Based view: RBV) (Barney,1991) และกลยุทธ์การสร้างความความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Porter, 1985)

**ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ของประเทศไทย โดยรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม สำหรับขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทน ใช้วิธีการประมาณ 20 เท่าของตัวแปรในโมเดลที่มีพารามิเตอร์ 12 ตัว ในการทดสอบทำให้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 240 กิจการ (Angsuchote, Wijitwanna & Pinyopanuwat, 2014) และมีการตอบรับแบบสมบูรณ์จำนวน 210 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 87.5 เพื่อใช้ในการตรวจสอบวัตถุประสงค์การวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ขอบเขตด้านพื้นที่**

รวบรวมข้อมูลจากสถานประกอบการธุรกิจเครื่องเงินทั่วภูมิภาคในประเทศไทยที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ของประเทศไทย

**ขอบเขตด้านเวลา**

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการตั้งแต่ เดือนพฤษภาคม – เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564 เป็นเวลา 3 เดือน

## ทบทวนวรรณกรรม

แนวความคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษที่ธุรกิจคู่แข่งขันไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือธุรกิจคู่แข่งขันต้องใช้เวลาในการปรับตัวค่อนข้างนาน มักมีต้นทุนในการลอกเลียนแบบสูง (Metheesuwapab, Sakulitsariyaporn, & Wijitwanna, 2015) สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องแนวคิดฐานทรัพยากร (Resource Based View : RBV) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นที่ทรัพยากร และความสามารถในการจัดการทรัพยากรภายในองค์การ โดยมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญ เน้นใช้จุดแข็งปิดจุดอ่อน ส่งเสริมโอกาส ขจัดอุปสรรค (Barney, 1991) ในการใช้ RBV เราทำการวิเคราะห์ VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized) เพื่อให้ทราบถึงความสามารถทางทรัพยากรขององค์การ ว่าได้เปรียบจริงหรือไม่ชั่วคราวหรือยั่งยืน (Barney & Hesterly, 2010) นอกจากนี้ RBV ยังมีความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตามแนวคิดของ Porter (1985) ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจอยู่ตำแหน่งที่สูงกว่า โดยมองการเป็นผู้นำด้านต้นทุนการผลิต (Cost Leadership) รวมถึงการบริหารกระแสเงินสด สร้างสิ่งหรือผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง (Differentiation) ทั้งด้านการตลาดและนวัตกรรม หรือมุ่งสู่ตลาดเป้าหมายแบบเจาะจง (Focus) เน้นด้านราคา เน้นความแตกต่าง (Fehr & Falk, 1999; Porter, 1985)

สรุปได้ว่า การสร้างความได้เปรียบให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้นั้น ย่อมต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกที่เหนือกว่าคู่แข่ง หากต่างฝ่ายต่างใช้กลยุทธ์ที่เหมือนกัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะไม่เกิดขึ้น (Barney, 1991) โดยลักษณะที่โดดเด่นของความได้เปรียบ ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง ต้องมีความคงทนและลอกเลียนแบบไม่ได้ โดยมีประเด็นศึกษาได้แก่ 1. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน 2. การจัดการทุนหมุนเวียน

3. การสร้างความแตกต่างด้านทั่วไป 4. การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด 5. การสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม

แนวความคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต เช่นเดียวกับที่ Kaplan and Norton (1996) เสนอหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างตัววัดผลทางการเงินกับตัววัดผลที่มิใช่ทางการเงิน ได้จำแนกเป็น 4 มุมมองคือ การเงิน การบริหารลูกค้า กระบวนการภายในการบริหารจัดการองค์กร และการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน และถ้าองค์กรสามารถมีการบริหารจัดการที่ดี สามารถรักษาบุคลากรให้คงอยู่และปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ส่งผลให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ (Kaplan and Norton, 1996) ต่อมา Sureshchandar and Leisten (2005) ได้พัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton (1996) โดยมีการพัฒนาแนวคิดให้เป็นดัชนีชี้วัดแบบองค์รวม (Holistic Scorecard: HSC) ซึ่งเป็นการมององค์กรเป็นภาพรวมทั้งระบบในภาคอุตสาหกรรม (Clarke and Connor, 2011) ได้แก่ 1. มุมมองด้านการเงิน 2. มุมมองด้านลูกค้า 3. มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา/มุมมองด้านพนักงาน 5. มุมมองด้านทรัพย์สินทางปัญญา และ 6. มุมมองด้านสังคม จากเรื่องดังกล่าวสอดคล้องกับการวัดผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ เนื่องจากอุตสาหกรรมประเภทต้องอาศัยเรื่องของทักษะความรู้และความสามารถค่อนข้างสูง (Thirathanachaikul, 2011) ทำให้มีความโดดเด่นมากกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ

สรุปได้ว่า จากแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานข้างต้นของ Kaplan and Norton (1996) กับ Sureshchandar and Leisten (2005) แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องในการวัดผลการดำเนินงานกับบริบทของประเภทอุตสาหกรรมให้เกิดความเหมาะสมต่อการวางแผน กำหนด และนำไปปรับใช้ทางด้านกลยุทธ์ในการแข่งขันได้อย่างชัดเจน ทำนองเดียวกันกับธุรกิจเครื่องเงิน ที่มุ่งเน้นเรื่องบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญในเรื่องทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานทั้งระบบขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

จากการทบทวนแนวความคิด สรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้กำหนดแนวทางขององค์กรตามวัตถุประสงค์องค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายด้วยหลักการใช้กลยุทธ์ หรือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งต้องรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ยาวนานมากที่สุด เพื่อปิดช่องโหว่หรือการสูญเสียความได้เปรียบนั้นไปโดยการบริหารองค์กรที่พิจารณาจากทรัพยากรที่มีอยู่ เกิดการกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง ไปจนถึงการพิจารณาเรื่องผลการดำเนินงานที่วิเคราะห์ถึง 1. มุมมองด้านการเงิน 2. มุมมองด้านลูกค้า 3. มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน 5. มุมมองด้านทรัพย์สินทางปัญญา และ 6. มุมมองด้านสังคม โดยมีตารางแสดงความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงาน ดังนี้

**ตารางที่ 1** สรุปผลจากการทบทวนถึงความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

**Table 1** Summarize the results of the review of the relationship of competitive advantage to the performance of the organization.

| ตัวแปรการวิจัย | ตัวชี้วัด | ผลการวิจัยผลการดำเนินงานขององค์กร | |
|---|---|---|---|
| | | สอดคล้อง | ไม่สอดคล้อง |
| | ผลกระทบของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร | | |
| ความได้เปรียบทางการแข่งขัน | ตามความแตกต่าง: คุณภาพนวัตกรรม ความยืดหยุ่นการตอบสนองของลูกค้า | Abdulluh (2017), Darsono Yahya and Amalia (2016), Agha, Alrubaiee and Jamhour (2012), Nguyen (2008), | |
| | การเป็นผู้นำด้านต้นทุน: ต้นทุนต่ำ ประสิทธิภาพ = นำเข้า / นำออก | Abdulluh (2017), Darsono, Yahya and Amalia (2016) Nguyen (2008) | |

**ที่มา:** จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 1 เป็นตารางแสดงความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลต่อการดำเนินงานขององค์กร พบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการมุ่งเน้นไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง ทางผู้วิจัยจึงได้นำมาปรับใช้ในโมเดลการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การศึกษาในเชิงเอกสาร (Documentary Study) ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูล จากเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา บทความวิชาการ รายงาน เอกสารแสดงความสัมพันธ์ที่แสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน ดังนี้

(1) วารสาร ตำรา เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี

(2) ข้อมูลที่มีการรวบรวมจากอินเตอร์เน็ต เช่น แนวคิด สถิติรายงานต่าง ๆ

(3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) การศึกษาในภาคสนาม (Field Study)

เพื่อทราบถึงวิธีการ ขั้นตอน แนวคิด หลักการ ความเป็นมา รูปแบบ ความสัมพันธ์ ทั้งในระดับนโยบาย ประชาชน ชุมชน ในพื้นที่ที่ศึกษา โดยมีขั้นตอนการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

(1) ทำการศึกษาและคัดเลือกตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามความสำคัญของเรื่อง คือ เป็นองค์กรที่มีบทบาทและความสัมพันธ์เกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย

(2) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และพูดคุยกับผู้ประกอบการถึงภาพรวมเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่โดดเด่น ควบคู่กับการทบทวนวรรณกรรม เพื่อการสร้างแบบสอบถาม จากนั้นแจกแบบสอบถามให้ผู้ประกอบการ และทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม

(3) ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการบริหารจัดการเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย

(4) สรุปและนำเสนอผลการศึกษาที่ได้ทั้งจากการศึกษาในเชิงเอกสารและภาคสนาม โดยนำมาวิเคราะห์ตามประเด็นที่สำคัญ ทั้งนี้ เน้นการนำผลการศึกษาวิจัยมาเผยแพร่ให้ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทยและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของในระดับประเทศได้รับทราบ

(5) วิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการพัฒนาธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย ด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการค้าและการดำเนินงาน

(6) สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

3) ผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยเป็นการศึกษาเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน หรือผู้ได้รับมอบหมาย โดยเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการองค์การ มีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในองค์กร ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ของประเทศไทยจำนวน 585 กิจการ โดยจากการประมาณ 20 เท่าของตัวแปรจากโมเดลการวิจัยที่มีพารามิเตอร์ 12 ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งหมด 240 กิจการ และมีการตอบรับแบบสมบูรณ์จำนวน 210 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 87.5 โดยใช้การเลือกจากกลุ่มเป้าหมายที่ มีคุณสมบัติดังนี้

(1) เป็นผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินหรือผู้ได้รับมอบหมาย

(2) มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารองค์กร มีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

4) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ประเด็นหลักการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน โดยดำเนินการและใช้เครื่องมือที่สำคัญ ได้แก่ การใช้แบบสอบถามสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย โดยพัฒนาสร้างแบบสอบถามจากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์พูดคุยภาพรวมกับผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้การศึกษาเชิงเอกสารและการศึกษาภาคสนามเป็นหลัก ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามขึ้นด้วยตนเองตามกรอบที่ได้รับจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีขั้นตอนของการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

(1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้แนวทางในการกำหนดกรอบการสร้างเครื่องมือ

(2) กำหนดกรอบในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในภาคสนามโดยยึดกรอบของ การสร้างแนวทางแบบสอบถาม ตามคำถามวิจัยที่ต้องการค้นหาคำตอบ

(3) นำแนวคำถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาที่ปรึกษาโครงการวิจัยและผู้เชี่ยวชาญทั้งทางด้านการศึกษาและการบริหารธุรกิจในการทำวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item–Objective Congruence Index: IOC) จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณคำถาม ความชัดเจนของภาษา แล้วจึงนำไปปรับปรุงแก้ไข

(4) นำแนวคำถามไปทดลองเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายของประเทศไทยที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายก่อนนำไปใช้จริงจำนวน 30 กิจการ

(5) ดำเนินการปรับประเด็นของแนวคำถามในแบบสอบถามที่คลุมเครือภายหลังจากการนำไปทดลองใช้

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

(1) การลงพื้นที่ในประเทศ เพื่อรวบรวมข้อมูล

(2) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Observations Participant) ซึ่งเป็นการสังเกตพฤติกรรมและการแสดงออกตลอดจนกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน เพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

(3) การใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

6) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ทำการจำแนกการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา เพื่อให้ทราบลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะการแจกแจงตัวแปร โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึง แปลผลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยเทียบเกณฑ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยใช้สถิติเชิงอนุมานด้วย Structural Equation Model (SEM) เพื่อใช้วิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรองค์ประกอบที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ เพื่อพิจารณาว่าตัวแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าสถิติหรือไม่

7) การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย

การนำเสนอข้อมูลจะอยู่ในลักษณะการพรรณนาความ (Descriptive Presentation)

## ผลการวิจัย

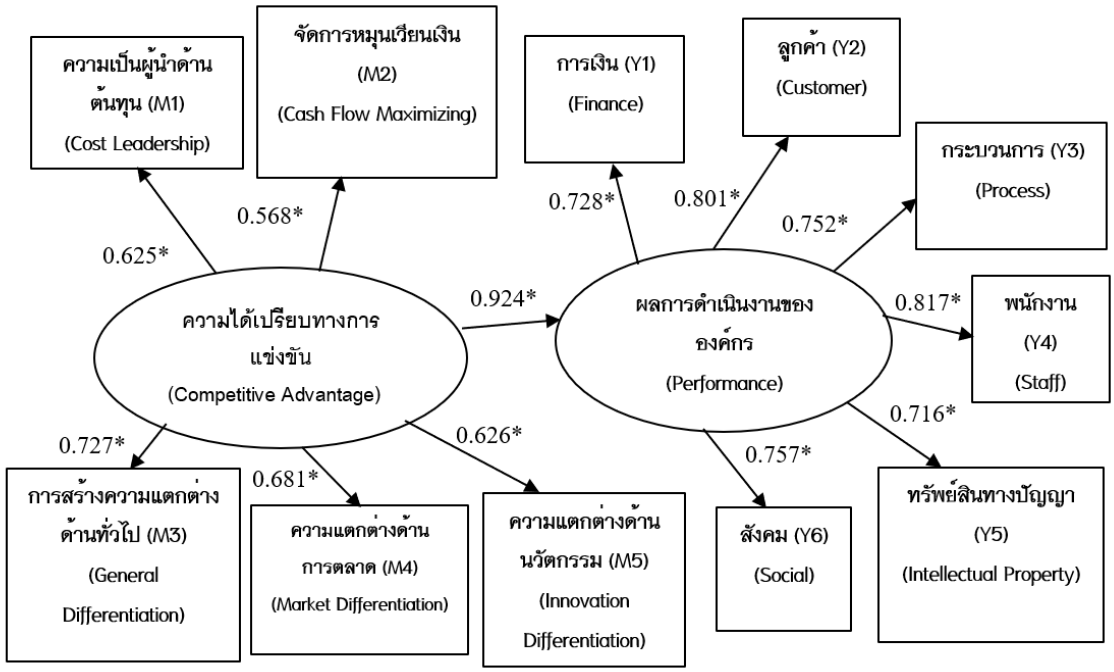
จากวัตถุประสงค์ ผลการวิจัยพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจเครื่องเงินของประเทศไทยในทิศทางเดียวกัน

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจเครื่องเงิน กระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

**Table 2** The results of the analysis on the competitive advantage factor influence model directly affect the performance factors of the silverware business.

| Independent / Dependent | Distinctive Competency | | | Competitive Advantage | | | Performance | | | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE | |
| Performance | | | | 0.924 | – | 0.924 | – | – | – | 0.853 |
| Y1 | – | – | – | 0.672* | 0.672* | – | 0.728* | – | 0.728* | 0.530 |
| Y2 | – | – | – | 0.740* | 0.740* | – | 0.801* | – | 0.801* | 0.641 |
| Y3 | – | – | – | 0.695* | 0.695* | – | 0.752* | – | 0.752* | 0.566 |
| Y4 | – | – | – | 0.755* | 0.755* | – | 0.817* | – | 0.817* | 0.668 |
| Y5 | – | – | – | 0.661* | 0.661* | – | 0.716* | – | 0.716* | 0.512 |
| Y6 | – | – | – | 0.700* | 0.700* | – | 0.757* | – | 0.757* | 0.574 |
| M1 | – | – | – | 0.625* | – | 0.625* | – | – | – | 0.392 |
| M2 | – | – | – | 0.568* | – | 0.568* | – | – | – | 0.463 |
| M3 | – | – | – | 0.727* | – | 0.727* | – | – | – | 0.529 |
| M4 | – | – | – | 0.681* | – | 0.681* | – | – | – | 0.322 |
| M5 | – | – | – | 0.626* | – | 0.626* | – | – | – | 0.390 |

*$p < 0.05$




**ภาพที่ 1** ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจเครื่องเงินกระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

**Figure 1** The results of the analysis on the competitive advantage factor influence model directly affect the performance factors of the silverware business.

จากตารางที่ 2 และ ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงโมเดลอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไค–สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (p–value = 0.058) เมื่อพิจารณาความกลมกลืนจาก RMSEA = 0.042, GFI = 0.954, AGFI = 0.924 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.625 – 0.817

สำหรับขนาดอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เท่ากับ 0.924 ในทิศทางเดียวกัน ($R^2$ = 0.853) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจที่มีต่อตัวแปรสังเกตได้ของความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจมีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรสังเกตได้ในด้านผลการดำเนินงานด้านพนักงานอยู่ที่ 0.817 ในทิศทางเดียวกัน รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานทางด้านลูกค้า 0.801 โดยมีผลการดำเนินงานสังคมและเป็นลำดับถัดมา ที่ 0.757 ตามลำดับ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การจัดการหมุนเวียนเงิน การสร้างความแตกต่างทั่วไป การสร้างความแตกต่างทางการตลาด และการสร้างความแตกต่างทางนวัตกรรม ร่วมกันมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.924 และยังพบว่าปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ สามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านผลการดำเนินงานทางพนักงานได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยมีผลการดำเนินงานทางด้านสังคม ถัดมาตามลำดับ

## อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ พบว่า การสร้างกลบุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลที่ดีต่อผลการดำเนินงานและสามารถพัฒนายกระดับธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทยได้ โดยมุ่งประเด็นไปที่ 5 ประเด็น ได้แก่

1. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ทางผู้ประกอบการสามารถตั้งราคาขายได้ เนื่องจากความยืดหยุ่นทางการผลิตและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน อีกทั้งสามารถวางแผนการเงินได้ดี ดังที่ Abdulluh (2017), and Nguyen (2008) กล่าวถึงต้นทุนที่ต่ำถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. ความเป็นผู้นำด้านจัดการหมุนเวียนเงิน มีการไหลเวียนเงินทุนที่ดี และมีการวางแผนเงินสดสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉิน สอดคล้องกับ Awang, Asghar and Subari (2010) ที่กล่าวถึงโครงสร้างเงินทุนและเงินทุนหมุนเวียนเป็นองค์ประกอบด้านความสามารถที่โดดเด่น ทำนองเดียวกันกับ Man (2009), and Hitt and Ireland (1985) ที่มองการเงิน เป็นหน้าที่หลักขององค์กร

3. การสร้างความแตกต่างด้านทั่วไป มีการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างน่าพึงพอใจ หรือมากกว่าคู่แข่ง เช่น การผลิตชิ้นงานตามจำนวนที่กำหนดในระดับคุณภาพที่ต้องการ สอดคล้องกับ Intharapong et al. (2015) ได้เน้นความเป็นวิชาชีพในการแสดงออกถึงภาพลักษณ์ส่วนบุคคล กับบุคลิกภาพในการให้บริการ ในทำนองเดียวกัน เน้นการสร้างสินค้าเป็นของตนเอง (house product) เน้นการสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้า และเน้นการบริหารจัดการด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Porter, 1985)

4. การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด กล่าวถึง การที่ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง หรือแม้กระทั่งความมีคุณลักษณะพิเศษไม่เหมือนใคร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดี อีกทั้งมีนวัตกรรมหรือแสดงสินค้าใหม่ที่เหมาะสมกับทิศทางธุรกิจและช่วงเวลาในขณะนั้น โดยเมื่อพิจารณาแล้ว คล้ายคลึงกับ Abdulluh (2017), Agha, Alrubaiee and Jamhour (2012), and Nguyen (2008) กล่าว

ได้ว่า เป็นผลต่อเนื่องมาจากสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรนั่นเอง นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในการปรับตัวให้ทันสถานการณ์และมีผลการดำเนินงานที่ดีต่อไปในอนาคต

5. การสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม มีการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและมีส่วนร่วมกับสังคม อีกทั้งนำเสนอผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง สอดคล้องกับ Smart and Conant (1994) ที่เกี่ยวกับทักษะทางการตลาด และ Marqués et al. (2019) ที่มองภาพลักษณ์องค์กรและการส่งเสริมทางการตลาดมีความสำคัญ

## สรุปผล

สรุปโดยรวมของเนื้อหา เครื่องเงินเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ คุณภาพ และคุณค่าที่ดีแล้ว ให้นำแนวคิดเรื่องกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุ่งประเด็นไปที่ 5 เรื่อง ได้แก่ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การเป็นผู้นำด้านจัดการหมุนเวียนเงิน การสร้างความแตกต่างด้านทั่วไป การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด และการสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม ในขณะที่ผลการดำเนินงาน มี 6 ประเด็น ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ด้านพนักงาน ด้านทรัพย์สินทางปัญญา และด้านสังคม

ความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย เป็นสิ่งสำคัญที่แสดงถึงความสำเร็จของธุรกิจ จากผลการศึกษาพบว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุริกิจเครื่องเงินในประเทศไทยเรื่อง ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การจัดการหมุนเวียนเงิน การสร้างความแตกต่างทั่วไป การสร้างความแตกต่างทางการตลาด และการสร้างความแตกต่างทางนวัตกรรม ร่วมกันมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน และยังพบว่าปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านผลการดำเนินงานทางพนักงานได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยมีผลการดำเนินงานทางด้านสังคม ถัดมาตามลำดับ แสดงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินจริง

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ พบว่า จากองค์ประกอบด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ประกอบด้วย 1) ความได้เปรียบทางการแข่งขันการเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่กล่าวถึงความสามารถในการผลิตที่ยืดหยุ่น ควบคุมต้นทุนต่ำได้ สามารถกำหนดราคาได้อย่างเหมาะสม 2) ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง ทั้งลักษณะพิเศษของสินค้าและกระบวนการผลิตที่แตกต่าง เป็นกระบวนการและกลยุทธ์หลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาศักยภาพก้าวท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงได้ในระยะยาว ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสนใจในประเด็นต่อไปนี้

1) ข้อเสนอแนะต่อธุรกิจ ในด้านผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน การที่องค์กรความสามารถหรือทรัพยากรที่มีลักษณะโดดเด่นกว่ารายอื่น ซึ่งไม่สามารถเลียนแบบได้ง่าย แต่ไม่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานได้เต็มที่ส่งผลต่อการเสียโอกาสในหลาย ๆ ด้าน เช่น การกำหนดและจัดการด้านต้นทุนที่ดี การมีนวัตกรรมที่ดีและสร้าง

ความแตกต่างได้ในเชิงบวก ย่อมส่งผลให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ทั้งด้านความสามารถของพนักงาน อีกทั้งเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าและสังคมได้ ดังนั้น ควรกำหนดกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หากต้องการก้าวสู่ระดับสากลได้อย่างแท้จริง นอกจากตัวสินค้าที่มีความพิเศษแล้ว กระบวนการทำงานต่าง ๆ ต้องมีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสม จึงควรให้ความสนใจต่อการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพด้วยจุดเด่นที่ตัวเองมีอย่างต่อเนื่อง

2) ข้อเสนอแนะทางวิชาการ ผู้บริหารธุรกิจเครื่องเงินที่ต้องการพัฒนาศักยภาพสู่มาตรฐานสากล ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรควรมีการเรียนรู้และปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เข้าใจในเรื่องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร เช่น ในประเด็นกระบวนการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เป็นช่างเงิน และเมื่อกระบวนการผลิตมีคุณภาพแล้ว การดำเนินงานด้านการตลาดจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างมากในการเข้าถึงลูกค้า ซึ่งลูกค้ามีรสนิยมที่แตกต่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศ การกำหนดกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างจึงเกี่ยวข้องด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับแนวปฏิบัติเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดี จากการศึกษาพบว่า ในแต่ละด้านประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ด้านพนักงานองค์กร ด้านทรัพย์สินทางปัญหา และด้านสังคม

3) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เนื่องด้วยผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินที่ผ่านมา สามารถผลิตสินค้าและขายได้เรื่อย ๆ อีกทั้งแต่ละองค์กรมีเอกลักษณ์ที่ต่างกัน ทำให้ฐานลูกค้าแตกต่างกัน หลายองค์กรจึงเกิดความเคยชิน และอาจจะไม่คำนึงถึงความสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานให้มีคุณภาพ เพื่อรองรับการส่งออกในอนาคต ดังนั้นภาครัฐบาลควรมีนโยบายสนับสนุนด้วยการเพิ่มแรงจูงใจและผลักดันให้ผู้นำองค์กรตระหนักและพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นสากลมากขึ้น โดยดำเนินการ ส่งเสริมเพื่อสร้างความเข้าใจในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร และควรมีการจัดเก็บข้อมูลและการสร้างเครือข่ายเกี่ยวกับธุรกิจเครื่องเงินที่ชัดเจน หลายครั้งที่องค์กรธุรกิจเครื่องเงินมีความสับสนประเภทธุรกิจตัวเอง เกี่ยวกับขนาดธุรกิจของตัวเอง หรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ของตนเอง ทำให้ไม่สามารถแสดงศักยภาพตนเองได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนควรมีการสร้างเครือข่ายงานของผู้ประกอบการให้ทั่วถึงกัน ทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย เพื่อสร้างพันธมิตรธุรกิจที่ดี

**2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

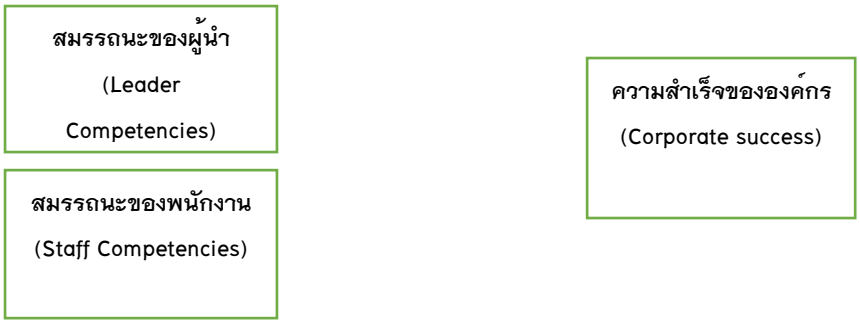
แบ่งเป็นแต่ละด้านต่อไปนี้

1) ด้านขอบเขตเชิงเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดี โดยผ่านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่เน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง ซึ่งในความเป็นจริงอาจมีความได้เปรียบด้านอื่น ๆ ดังนั้น งานวิจัยครั้งต่อไปควรมีงานวิจัยทางการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจเครื่องเงินด้วยความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อครอบคลุมให้มากขึ้น ที่นำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่ดีได้เช่นกัน

2) ด้านขอบเขตในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยฉบับนี้เน้นกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินที่ทั้งมีการประกอบการครบวงจร ตลอดจนมีการส่งออกต่างประเทศทั้งแบบติดต่อคู่ค้าต่างชาติเองและการจำหน่ายผ่านคนกลาง ที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในกลุ่มอัญมณีและโลหะมีค่า ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว หากศึกษาการดำเนินงานกลุ่มประเภทงานฝีมือหรือหัตถกรรมอื่น ๆ หลายองค์กรที่มีความสำคัญอาจไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มประชากร เช่น องค์กรหรือบุคคลที่เป็นช่างเงินแรงงานรับจ้าง องค์กรประเภทโรงงานเป็นผู้รับผลิตเพียงอย่างเดียวแต่ไม่มีหน้าร้าน หรือแม้กระทั่งร้านที่มีหน้าร้านเพื่อขายเพียงอย่างเดียว ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการขยายกลุ่มประชากร หรือมีการเปรียบเทียบความแตกต่างตามประเภทโครงสร้างของการ

ทำงาน ซึ่งอาจมีมุมมองในการบริหารจัดการด้วยมิติที่แตกต่างกัน ส่งผลให้งานวิจัยในอนาคตอาจมีการวิเคราะห์แต่ละบริบทหรือเปรียบเทียบทัศนคติที่ต่างกันไป เช่น มุมมองและทัศนคติที่เหมือนหรือแตกต่างกันในการประกอบธุรกิจเครื่องเงิน ระหว่างองค์กรที่มีระบบครบวงจร ช่างเงินอาชีพที่รับจ้าง โรงงานรับจ้างผลิต และหน้าร้านที่จำหน่ายเพียงอย่างเดียว เพื่อเกิดการศึกษาที่ครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำได้อย่างแท้จริง

## องค์ความรู้ใหม่




**ภาพที่ 2** องค์ความรู้จากการวิจัย

**Figure 2** The Contributions of the Study.

จากการศึกษาครั้งนี้ ตามภาพที่ 2 ประเด็นที่ค้นพบนอกจากจะได้ทราบความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทยแล้ว ยังมีประเด็นที่น่าสนใจและมีประโยชน์ดังนี้

1. การดำเนินธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีผู้บริหารองค์กร หรือผู้นำที่มีความสามารถ มีสมรรถนะทั้งด้านการกำหนดกลยุทธ์ การปรับตัวกับสภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนการค้นหาความสามารถขององค์กรตนเองและนำมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในที่สุด เช่น การกำหนดกลุทธ์ด้านต้นทุนและเงินหมุนเวียน การสร้างความแตกต่างในด้านการตลาดและนวัตกรรม ได้อย่างเหมาะสมความ เข้าใจถึงความสำคัญของพนักงานหรือช่างเงิน และทำการส่งเสริม อบรมและพัฒนา อีกทั้งดำรงรักษาให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันจากพนักงานไว้

2. ความสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเครื่องเงิน ยังคงมีเรื่องความสามารถและสมรรถนะที่โดดเด่นของพนักงานเข้ามาเป็นประเด็นหลัก แรงงานฝีมือ จำเป็นสำหรับการผลิตอย่างมาก เพราะเราไม่สามารถหาช่างเงินมาทดแทนกันได้ แม้ว่าจะมีความสามารถ เพราะการผลิตจำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะพิเศษเชิงวัฒนธรรมของพนักงานหรือช่างเงิน อีกทั้งต้องมีประสบการณ์ที่สอนกันได้ยาก นำไปสู่การสร้างความแตกต่างผลิตภัณฑ์ในตัวสินค้าและนวัตกรรม ดังนั้น ในธุรกิจเครื่องเงิน การสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงจำเป็นอาศัยความสามารถจากพนักงานหรือช่างเงินเป็นหลักอยู่เสมอ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

## References

Abdulluh, A. L. (2017). *The Impact of Distinctive Competencies and Competitve Advantages on Organizational Growth.* University of Petra, Jordan.

Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management, 7*(1), 192–204.

Angsuchote, S., Wijitwanna, S., & Pinyopanuwat, R. (2014). *Analytical Statistics for Social Science and Behavioral Science Research: LISREL Techniques* (Chapters 1, 3, 6) (4th ed.) Charoendeemunkong.

Awang, A., Asghar, A. R., & Subari, K. A. (2010). Study of Distinctive Capabilities and Entrepreneurial Orientation on Return on Sales among Small and Medium Agro–Based Enterprises (SMAEs) in Malaysia. *International Business Research, 3*(2), 34–48.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *VRIO Framework.* In Strategic Management and Competitive Advantage. Pearson.

Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource–based Theory: Revitalization or Decline?. *Journal of Management, 37*(5), 1299–1315.

Camisón, C. (2003). Shared, Competitive, and Comparative Advantages: A Competence–based View of Industrial–district Competitiveness. *Environment and Planning A,* 36, 2227–2556.

Clarke, P., & O'Connor, R. (2011). *The Meaning of Success for Software SMEs: A Holistic Scorecard Based Approach.* In 18th European Software Process Improvement Conference, CCIS, 172, Springer–Verlag.

Dubey, R., & Ali, S. S. (2011). Study on Effect of Functional Competency on Performance of Indian Manufacturing Sector. *Int. j. eng. bus. Manag, 3*(3), 1–15.

Fehr, E., & Falk, A. (1999). Wage Rigidity in a Competitive Incomplete Contract Market. *Journal of Political Economy, 107*(1), 106–134.

Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. *Strategic Management Journal, 6*(3), 273–293.

Intharapong, S. et al. (2015). Strategic Guidance for Competitive Advantage in the Drugstore Business in Thailand. *Journal of Public and Private Management,* 65–90. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/ppmjournal/article/download/60020/49305

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic Learning & The Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership, 24*(5), 18–24.

Krungsri Research. (2022). *2022–2024 Thailand Industry Outlook.* https://www.krungsri.com/en/research/industry/summary-outlook/outlook-2022-2024

Man, M. M. (2009). The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector. *Management, 4*(3), 205–223.

Marqués, D. P., Gacía, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social Entrepreneurship and Organizational Performance: A Study of the Mediating Role of Distinctive Competencies in Marketing. *Journal of Business Research, 101,* 426–432.

Metheesuwapab, S., Sakulitsariyaporn, C., & Wijitwanna, S. (2015). The Influences of Key Success Factors on Thai Accounting Office Performance for Accommodating ASEAN Economic Community. *Suthiparithat, 29*(92), 254–272.

Ministry of Industry. (2011). *Thailand Industrial Development Master Plan 2012–2031.* http://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/Industrial.%20Master%20Plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf

Montoya, J. O., Huerta, M., & Rialp, J. (2011). *Marketing Managers as Firm's Key Resource: Setting Their Distinctive Core Competencies through a Delphi.* https://www.semanticscholar.org/paper/MARKETING-MANAGERS-AS-FIRM-%E2%80%99-S-KEY-RESOURCE-%3A-THEIR-Montoya-Huerta/8efc6912a7872bf6cf3126bd51757db05e53347d

National Economic and Social Development Board (NESDB). (2012, August 31). *Reveals that Thailand Depends on Exports up to 70.50% of GDP.* Posttoday. https://www.posttoday.com/finance-stock/news/174301

Nguyen, T. A. (2008). *Functional Competencies and their Effects on Performance of Manufacturing Companies in Vietnam*[Doctor of Economics and Social Sciences, University of Fribourg, Switzerland]. https://core.ac.uk/download/pdf/20645285.pdf

Office of Lifestyle Product Trade Promotion Department of International Trade Promotion. (2019). *National Economic and Social Development Plan, No. 12, 2017–2021.* https://www.thaitextile.org/th/insign/detail.460.1.0.html

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* Free Press.

Scapolan, A. (2017). Behavioral Competencies and Organizational Performance in Italian Performing Arts: An Exploratory Study. *Academia Revista Latinoamericana de Administración, 30*(2), 92–214

Smart, D. T., & Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research, 10*(3), 28–38.

Sureshchandar, G., & Leisten, R. (2005). Holistic Scorecard: Strategic Performance Measurement and Management in the Software Industry. *Measuring Business Excellence, 9*(2), 12–29.

The Gem and Jewelry Institute of Thailand (Public Organization). (2019). *Import–export Situation of Thai Gems and Jewelry in 2019.* http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=4408&pageid=1&read=true&count=true

The Gem and Jewelry Institute of Thailand (Public Organization). (2018). *Identity Jewelry a Valuable Heritage of Thailand.* https://infocenter.git.or.th/Content_View.aspx?id=2507&Lang=TH&mail=1

The Gem and Jewelry Institute of Thailand (Public Organization). (2018). *Situation of Import and Export of Thai Gem and Jewelry Products in 2018.* https://www.thaitextile.org/th/insign/downloadcmssrc.preview.122.html

The Gem and Jewelry Institute of Thailand (Public Organization). (2020). *List of Thai Entrepreneurs.* https://infocenter.git.or.th/Exporter.aspx

Thirathanachaikul, K. (2011). Strategic Organization Performance Measurement Using Balances Scorecard in Software Industry. *Srinakharinwirot Business Administration Journal, 2*(1), 135–147.