

โมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs

กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2

Business Model for Competitive Advantages of SMEs

in Upper Northern Region Cluster 2

จรัมจิต เกิดบ้านชั้น^{1,*}, รัฐพล ปราณีตรัตนนานนท์² และชฎารัตน์ อิมินกุล³Charimchit Kerdbanchan^{1,*}, Rattaphon Praneetrattananon² and Chadarat Timikul³

Received	15 July 2024
Revised	1 November 2024
Accepted	12 December 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาโมเดลธุรกิจของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2) ศึกษากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 และ 3) สร้างโมเดลธุรกิจความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากลูกค้าของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 จำนวน 400 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 จังหวัดละ 5 คน รวม 20 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ลูกค้าของธุรกิจ SMEs ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่แตกต่าง ธุรกิจ SMEs สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยี มีการให้บริการหลังการขายเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 2) กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันค่านึงถึงปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี อำนาจต่อรอง สินค้าทดแทน และการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และ 3) การสร้างโมเดลธุรกิจ

¹ ปรัต. การจัดการ, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 2562. อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

¹ Ph.D., Management, North Bangkok University, 2019. Lecturer of Bachelor of Business Administration Program in Management, North Bangkok University.

* Corresponding author, e-mail : Charimchit.ke@northbkk.ac.th

² บธ.ม. การจัดการ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558. อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัย นอร์ทกรุงเทพ.

² M.B.A., Management, Kasetsart University, 2015. Lecturer of Bachelor of Business Administration Program in Management, North Bangkok University.

³ บธ.ม. การจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558. อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

³ M.B.A., Management, Kasetsart University, 2015. Lecturer of Bachelor of Business Administration Program in Management, North Bangkok University.

ให้ได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs สินค้าหรือบริการต้องมีความแตกต่าง ราคาถูก ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ให้ความสำคัญต่อการแก้ปัญหา ผู้ประกอบการมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ มีเงินทุนใช้ในการประกอบธุรกิจ และความได้เปรียบของธุรกิจเกิดจากการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการรวมถึงการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

คำสำคัญ : โมเดลธุรกิจ, ความได้เปรียบในการแข่งขัน, ผู้ประกอบธุรกิจ, ธุรกิจ SMEs

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the business model of SMEs in Upper Northern Region Cluster 2, 2) to study the competitive advantage strategies of SME entrepreneurs in Upper Northern Region Cluster 2, and 3) to construct SME competitive advantage business model in Upper Northern Region Cluster 2. The research employed a mixed-methods approach. The data was gathered, by the questionnaire as a tool, from 400 customers of SMEs in the Upper Northern Region Cluster 2. In addition, the in-depth interview was conducted with SME business operators in Upper Northern Region Cluster 2, with 5 participants from each province, totaling of 20 people.

The findings revealed that 1) the customers of SMEs emphasized the importance of developing products or distinctive services. SME businesses could quickly respond to customer needs through technology and provided after-sales services to build customer relationships, 2) the competitive advantage strategies should consider the factors of economy, politics, society, technology, bargaining power, substitute products and cost leadership and 3) creating the competitive business model should be involved with the differentiated products or services, the competitive pricing, the distribution channels, the emphasis on problem-solving, the entrepreneurs' business comprehension, the sufficient capital for business operations, and the business advantage from product and service differentiation as well as the cost leadership.

Keywords: Business Model, Competitive Advantage, Entrepreneurs, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)

บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs - Small and Medium-sized Enterprises) เป็นกลุ่มวิสาหกิจที่มีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น ประเทศไทย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นการลงทุนในประเทศ โดยมักเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นภาคธุรกิจที่ผู้ประกอบการรายใหม่เริ่มเข้ามาลงทุนและพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการที่มีขนาดใหญ่ต่อไป นอกจากนี้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังมีความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรและสร้างระบบการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดการผูกขาดของผู้ผลิตรายใหญ่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังเป็นแหล่งฝึกอาชีพของแรงงานประเภทต่าง ๆ ทั้งในระบบ

และนอกระบบ มีจำนวนการจ้างงานส่วนใหญ่ของประเทศ วิชาศึกษานาดกลางและขนาดย่อม SMEs เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีจำนวนมากในประเทศไทย ส่วนใหญ่จะเป็นของบุคคลธรรมดา คณะบุคคล หรือห้างหุ้นส่วนสามัญ ซึ่งไม่ใช่นิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือบริษัทจำกัด

ในปัจจุบัน ธุรกิจ SMEs มีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศไทยประมาณร้อยละ 35 ของ GDP รวมของประเทศ การจ้างงานในธุรกิจ SMEs มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 85 ของแรงงานทั้งหมดในประเทศ นอกจากนี้ เป้าหมายในระยะใกล้คือการเพิ่มสัดส่วนของมูลค่าทางเศรษฐกิจที่มาจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ได้ร้อยละ 50 ของ GDP รวมของประเทศ ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของธุรกิจ SMEs ในการสร้างรายได้และการจ้างงานในประเทศไทย รายได้ของประเทศไทยและการจ้างงานในตลาดแรงงานส่วนใหญ่มีบทบาทมาจากธุรกิจ SMEs ดังนั้น SMEs เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองในเศรษฐกิจไทย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2566 : 3-10)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 ประกอบด้วย จังหวัดเชียงราย, จังหวัดน่าน, จังหวัดพะเยา และจังหวัดแพร่ เป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางธรรมชาติ และเป็นที่ตั้งของหลายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมเศรษฐกิจในภูมิภาคนี้ โดยในปี 2565 มีจำนวนทั้งสิ้น 144,780 กิจการ ประกอบด้วย 1) วิสาหกิจท่องเที่ยว เนื่องจากมีทรัพยากรธรรมชาติที่สวยงามและสถานที่ท่องเที่ยวที่น่าสนใจมากมายในภูมิภาคนี้ ได้แก่ โรงแรม รีสอร์ท ร้านอาหาร กิจกรรมท่องเที่ยวและบริการท่องเที่ยวอื่น ๆ ประมาณ 19,300 กิจการ 2) การเกษตรและอาหาร รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น การปลูกผัก การผลิตอาหารสด และการผลิตผลไม้ที่นิยม ประมาณ 15,566 กิจการ 3) การผลิตและการแปรรูป ได้แก่ โรงงานผลิตสินค้า การผลิตอาหารแปรรูป การผลิตผลิตภัณฑ์ทางเคมี และธุรกิจหัตถกรรม จำนวน 30,261 กิจการ 4) การค้าขายและการบริการ เป็นธุรกิจขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจทำนองเดียวกับการส่งออก การค้าปลีก และการบริการทางการเงิน มีอยู่ประมาณ 74,579 กิจการ และ 5) การผลิตอุปกรณ์ทางการแพทย์และเทคโนโลยี มีอยู่ประมาณ 10,070 กิจการ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2566 : 15)

ปัญหาที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ในประเทศไทยเผชิญหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน คือ 1) ปัญหาทางการเงิน การจัดหาเงินทุนยังคงเป็นปัญหาสำคัญสำหรับ SMEs โดยเฉพาะบริษัทที่เริ่มต้นหรือมีขนาดย่อม การเข้าถึงเงินทุนที่เพียงพอสามารถสนับสนุนการขยายกิจการและการพัฒนาทรัพยากรในอนาคตยังมีความสำคัญ 2) ปัญหาทางกฎหมายและประเด็นทางภาษี อาจพบว่าการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับภาษีที่ซับซ้อนสามารถเป็นภาระที่ทำให้การดำเนินธุรกิจลำบาก เช่น กฎหมายการจ้างงาน ปัญหาทางภาษีอาจก่อให้เกิดภาระภาษีที่มีน้ำหนักมากต่อ SMEs 3) ปัญหาทางกำลังคน การหาแรงงานที่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพออาจเป็นอุปสรรคสำหรับบางธุรกิจ SMEs ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จตามคาดหวัง 4) ปัญหาทางการตลาด การแข่งขันที่รุนแรงในตลาดสามารถทำให้ SMEs มีความยากลำบากในการเข้าถึงลูกค้า การสร้างยอดขายและการตลาด และ 5) ปัญหาทางด้านเทคโนโลยี ธุรกิจ SMEs ไม่ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ อาจทำให้สูญเสียโอกาสในการเติบโตและการเป็นไปในทิศทางที่ยั่งยืน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2566 : 34-35)

เครื่องมือในการวางแผนธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การประเมินความสำเร็จของแผนงาน และการวางแผนธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs สามารถมองเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ครบทุกมิติ เป็นการตอบโจทย์ที่สำคัญในการทำธุรกิจ SMEs ซึ่งเครื่องมือในการวางแผนธุรกิจที่สำคัญคือ Business model

canvas ซึ่งประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าหลัก 2) คุณค่าหรือจุดเด่น 3) ช่องทางการสื่อสาร และการจำหน่าย 4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า 5) กลยุทธ์การเงินรายได้หลัก 6) ทรัพยากรหลัก 7) กิจกรรมหลักที่ทำ 8) पार्टเนอร์หรือพันธมิตร และ 9) โครงสร้างต้นทุน โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า ช่องทางการขายสินค้าหรือบริการ และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การทำแผนธุรกิจแบบย่อที่จะช่วยรวบรวมความเข้าใจในการทำธุรกิจ การประกอบธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 มีการแข่งขันสูง ผู้ประกอบธุรกิจต่างมีกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งตัวผลิตภัณฑ์ ราคา และช่องทางในการเข้าถึงสินค้า ทั้งนี้การออกแบบโมเดลธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบธุรกิจ SMEs จึงมีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก เพื่อความอยู่รอด และยั่งยืน จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ SMEs หาโมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 โดยการนำแนวคิด Business model canvas ทั้ง 9 องค์ประกอบ (Osterwalder, Pigneur and Tucci. 2005 : 1-25) มาวิเคราะห์กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันร่วมกับโมเดลธุรกิจ เพื่อให้โมเดลธุรกิจมีความชัดเจนมากขึ้น และเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบธุรกิจ SMEs ในแต่ละแห่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบธุรกิจ SMEs

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาโมเดลธุรกิจของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2
3. เพื่อสร้างโมเดลธุรกิจความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. เป็นแนวทางให้ผู้ประกอบธุรกิจ SMEs นำไปใช้ในการบริหารจัดการ กำหนดกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. เป็นข้อมูลให้รัฐบาลนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ที่สอดคล้องกับสถานการณ์

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับ Business model canvas และ ทฤษฎี Five forces model ตามรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับ Business Model Canvas

Osterwalder, Pigneur and Tucci (2005) นำเสนอ Business model canvas คือ ส่วนประกอบภาพรวมของธุรกิจที่สามารถแสดงส่วนสำคัญหลักๆอยู่สองส่วนด้วยกันคือ ธุรกิจเกิดรายได้ได้อย่างไร และ ผู้ซื้อหรือลูกค้าที่ใช้บริการของเราได้รับคุณค่าอะไรจากเรา ทั้งสองส่วนนี้จะมีส่วนประกอบด้วยกันทั้งหมด 9 ส่วน และจัดกลุ่มได้ 4 กลุ่ม ซึ่งเรียกว่า Business model canvas ดังนี้

1.1 WHO กลุ่มลูกค้า คือใคร ประกอบด้วย

- 1) Customer segments กลุ่มลูกค้าคือใคร มีทั้งหมดกี่ประเภท
- 2) Customer relationships การดูแลลูกค้า
- 3) Channels ช่องทางการขายสินค้าบริการ

1.2 WHAT ประกอบธุรกิจอะไร ประกอบด้วย

- 4) Value propositions จุดเด่นของสินค้าและบริการของคุณที่จะเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาของลูกค้า

1.3 HOW ทำอย่างไร ประกอบด้วย

- 5) Key activities กิจกรรมหลักในการดำเนินธุรกิจ
- 6) Key resource ทรัพยากรหลักในการดำเนินธุรกิจ
- 7) Key partners พันธมิตรที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ

1.4 MONEY คຸ້ມคຸ້ມหรือไม่ ประกอบด้วย

- 8) Revenue streams ที่มาของรายได้จากธุรกิจ
- 9) Cost structure ที่มาของรายจ่ายหรือโครงสร้างต้นทุน

Business model canvas เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับธุรกิจ Startup ที่กำลังเริ่มวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ หรือแม้แต่บริษัทใหญ่ก็สามารถนำ Business model canvas ไปใช้ในการ ปรับปรุงหรือต่อยอดโมเดลธุรกิจแบบเก่าได้ ทำให้นักการตลาดรู้จักแบรนด์ตัวเองได้ดีขึ้น และมองเห็นภาพรวมทั้งข้อดี ข้อเสีย โอกาสและความเสี่ยงที่ควรพัฒนาต่อไปในอนาคต

2. ทฤษฎี Five Forces Model

Porter (2008) ได้นำเสนอ Five forces model เพื่อใช้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน โดยเน้นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไรขององค์กรในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งมีดังนี้:

2.1 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อหมายถึงความสามารถของลูกค้าในการต่อรองราคาและคุณภาพของสินค้า หากผู้ซื้อที่มีอำนาจมาก เช่น มีตัวเลือกมากหรือซื้อสินค้าในปริมาณมาก ผู้ซื้อจะสามารถกดดันให้ราคาลดลงได้ ซึ่งส่งผลให้กำไรของผู้ขายลดลง

2.2 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining power of suppliers) อำนาจในการต่อรองของผู้ขายคือความสามารถของผู้จัดหาวัตถุดิบหรือบริการในการกำหนดราคาและเงื่อนไขการให้บริการ หากผู้ขายมีอำนาจสูง (เช่น จำนวนผู้จัดหาน้อย) ผู้ขายสามารถขึ้นราคาหรือกำหนดเงื่อนไขที่เอื้อประโยชน์ต่อตนเอง ซึ่งทำให้ต้นทุนของธุรกิจเพิ่มขึ้นและกำไรลดลง

2.3 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive rivalry) ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมบ่งชี้ถึงจำนวนคู่แข่งและความเข้มข้นในการแข่งขัน เมื่อมีคู่แข่งจำนวนมากที่มีสินค้าคล้ายคลึงกัน มักจะเกิดการลดราคาเพื่อแย่งชิงลูกค้า และส่งผลต่อกำไรของธุรกิจ ตัวอย่างของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมคือการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือการปรับกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์

2.4 ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ (Threat of new entrants) ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่คือความเป็นไปได้ที่ผู้ประกอบการใหม่จะเข้าสู่ตลาดและเพิ่มการแข่งขันในอุตสาหกรรม หากการเข้าสู่อุตสาหกรรมทำ

ได้ง่าย (เช่น ไม่มีต้นทุนเริ่มต้นสูง) จะมีโอกาสที่คู่แข่งใหม่เข้ามาและแย่งส่วนแบ่งตลาด ซึ่งทำให้การแข่งขันสูงขึ้น และส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร

2.5 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitutes) สินค้าทดแทนคือผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่น ๆ ที่ลูกค้าสามารถเลือกใช้แทนสินค้าในอุตสาหกรรมนั้น หากสินค้าทดแทนมีจำนวนมากและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า อาจกดดันให้อุตสาหกรรมนั้นต้องลดราคาหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น

3. แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก

Thompson and Strickland (2003) ได้นำเสนอการจัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไว้ในหนังสือ “Strategic management concept and cases” โดยได้จัดแบ่ง สภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.1 สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro environment) จัดแบ่งออกเป็นปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- 1) เศรษฐกิจมหภาค (The economy at large)
- 2) กฎ ระเบียบ (Legislation and regulations)
- 3) เทคโนโลยี (Technology)
- 4) ค่านิยมทางสังคม และรูปแบบการใช้ชีวิต (Societal values and lifestyles)
- 5) ประชากรศาสตร์ (Population demographics)

3.2 สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมหรือสภาพแวดล้อมจุลภาค (Industry or microenvironment) เป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งเน้นที่ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร และการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยปัจจัยในสภาพแวดล้อมจุลภาคสามารถจำแนกได้ดังนี้

1) คู่แข่งในอุตสาหกรรม (Competitors) การทำความเข้าใจคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะคู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายคลึงกันมักส่งผลกระทบต่อราคาคงเหลือ การตลาด และการพัฒนาสินค้า การวิเคราะห์คู่แข่งจะช่วยให้องค์กรเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทายในการแข่งขันได้ดีขึ้น

2) ลูกค้า (Customers) ลูกค้าคือกลุ่มคนที่ซื้อสินค้าและบริการขององค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างรายได้ ดังนั้นการวิเคราะห์ความต้องการ พฤติกรรม และปัจจัยที่กระตุ้นการตัดสินใจซื้อจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะองค์กรจะสามารถปรับปรุงสินค้าและบริการเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

3) ผู้จัดหา (Suppliers) ผู้จัดหาสินค้าและบริการหรือวัตถุดิบมีอิทธิพลต่อการควบคุมต้นทุนการผลิต คุณภาพของวัตถุดิบ และเวลาส่งมอบ หากผู้จัดหาที่มีอำนาจต่อรองสูง (เช่น มีผู้จัดหาน้อยราย) อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการควบคุมต้นทุนขององค์กร

4) ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม (New entrants) ผู้เข้ามาใหม่ในตลาดสามารถสร้างแรงกดดันให้กับอุตสาหกรรมได้ เนื่องจากการเข้ามาของคู่แข่งใหม่จะเพิ่มความเข้มข้นในการแข่งขัน หากมีอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมต่ำ อุตสาหกรรมนี้จะมีความเสี่ยงต่อการถูกเข้ามาแข่งขันมากขึ้น เช่น อุตสาหกรรมที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูง

5) สินค้าทดแทน (Substitutes) สินค้าทดแทนคือสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าสามารถเลือกซื้อแทนสินค้าเดิมได้ การมีสินค้าทดแทนที่หลากหลายมักสร้างแรงกดดันด้านราคาหรือลดความต้องการในสินค้าเดิมของ

องค์กรได้ ตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมได้จะลดความต้องการในตลาดสำหรับสินค้าแบบเดิม

6) พันธมิตรทางธุรกิจ (Business partners) พันธมิตรทางธุรกิจ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ผู้รับจ้างผลิต หรือบริษัทโฆษณา เป็นองค์ประกอบที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร การมีพันธมิตรที่ดี และมีความสามารถจะช่วยเสริมศักยภาพให้กับองค์กรในการเข้าถึงตลาดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

4. แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

Porter (2008) นำเสนอแนวคิดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีเป้าหมายในการทำให้ธุรกิจสามารถโดดเด่นในตลาดและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าผ่านกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขัน โดย Porter แบ่งกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันออกเป็น 3 รูปแบบหลัก ๆ ได้แก่:

4.1 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการในระดับที่ต่ำกว่าได้ หรือจะรักษาระดับราคาให้เท่ากับคู่แข่งแต่ได้กำไรสูงกว่า การบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพนี้มักอาศัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการจัดการกระบวนการผลิตที่เป็นระบบ

4.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างความได้เปรียบด้วยการสร้างจุดเด่นที่ไม่ซ้ำใครให้กับสินค้าและบริการ ซึ่งสร้างคุณค่าเพิ่มเติมที่ลูกค้าเต็มใจจ่าย การสร้างความแตกต่างนี้อาจอยู่ที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความน่าเชื่อถือ บริการหลังการขาย หรือภาพลักษณ์ของแบรนด์ กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นไปที่การสร้างประสบการณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า

4.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus) กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นไปที่การเจาะจงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเฉพาะ โดยเลือกที่จะให้บริการที่แตกต่างไปจากที่คู่แข่งรายใหญ่ในตลาดทำได้ หรือให้บริการในตลาดที่คู่แข่งไม่สนใจ การมุ่งเน้นนี้สามารถทำได้ในรูปแบบของการมุ่งเน้นต้นทุนต่ำ (Cost focus) หรือการมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation focus) กลยุทธ์นี้มักเหมาะกับธุรกิจขนาดเล็กที่ต้องการตอบโต้เฉพาะของลูกค้าในตลาดเฉพาะทาง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เขมิกา ธนธำรงกุล และคณะ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องโมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตร ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การสร้างโมเดลธุรกิจให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เครื่องจักรกลการเกษตรต้องมีความแข็งแรง ทนทาน และมีประสิทธิภาพ มีการจำหน่ายสินค้าผ่านทางหน้าร้านที่ชัดเจน มีการติดตามการใช้สินค้าอย่างสม่ำเสมอ มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ผู้ประกอบธุรกิจต้องมีความรู้เฉพาะทาง มีเงินทุนที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ และความได้เปรียบของธุรกิจเกิดจากการสร้างความแตกต่างให้กับตัวธุรกิจ

ศิวกร อโนรัมย์ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรี พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ ด้านการมีอิสระในการบริหารงาน ด้านการมีนวัตกรรม ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความสามารถในการแข่งขัน และด้านการทำงานเชิงรุก ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรี

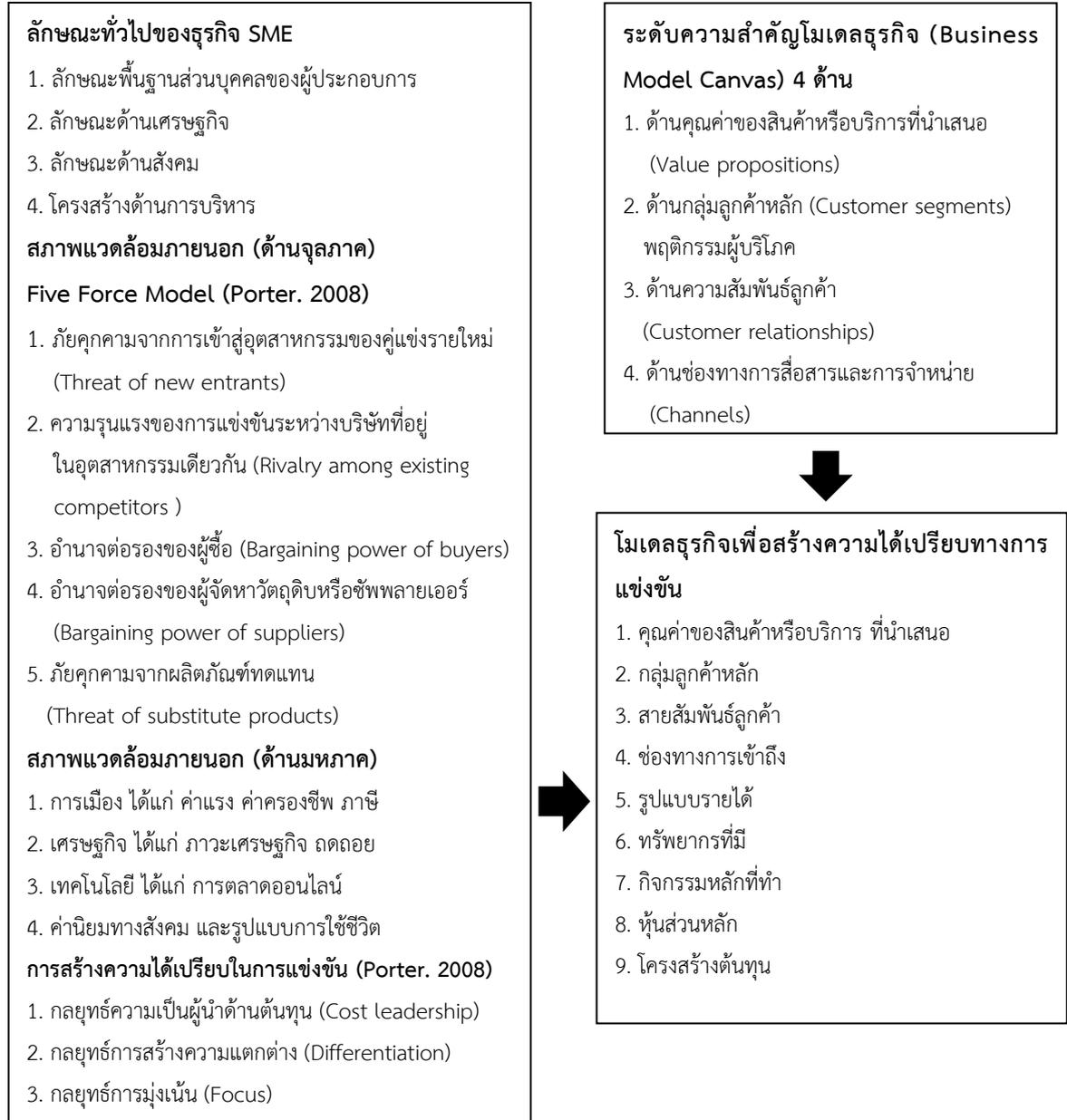
ยุพาภรณ์ ชัยเสนา, อนันตพร พุทธิสสะ และฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์ (2565) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุกคือการสร้างอัตลักษณ์สู่การจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ 2) กลยุทธ์เชิงรับคือการสร้างเครือข่ายกับ ชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไขคือการพัฒนาทักษะให้สมาชิกในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน

Pietrewicz (2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เทคโนโลยี โมเดลธุรกิจและรายได้เปรียบในการแข่งขันในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ผลการวิจัยพบว่า เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางที่สุดในการจัดการธุรกิจ ธุรกิจต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในยุค 4.0

Eldor (online. 2020) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมและความสามารถในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (แบบจำลองระดับธุรกิจของการแชร์วิสัยทัศน์ร่วมกัน ความเข้มข้นในการแข่งขัน และประสิทธิภาพด้านการบริการ) ผลการวิจัยพบว่า การมีความสามารถในการสร้างแตกต่างที่ไม่เหมือนใครในระดับธุรกิจ ร่วมกับประสิทธิภาพการบริการ สามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และผลของการดำเนินงานของธุรกิจ

Sambo (online. 2021) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศและรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่า องค์กรใด ๆ ที่ลงทุนและใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านไอที เช่น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ กลุ่มบริการ ระบบปฏิบัติการ แพลตฟอร์มอินเทอร์เน็ต การจัดเก็บข้อมูลและฐานข้อมูล แพลตฟอร์มการจัดการเครือข่ายและโทรคมนาคมจะได้รับประโยชน์ในระยะยาวผ่านต้นทุน ความแตกต่าง และการมุ่งเน้นสรุปได้ว่า โครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้เมื่อนำไปใช้อย่างเต็มที่จะส่งผลต่อความสำเร็จมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : ผู้นิพนธ์, 2566.

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1. ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 จังหวัด จังหวัดละ 5 คน รวม 20 คน จากจำนวนผู้ประกอบการทั้งหมด 5 ประเภท จำนวนทั้งสิ้น 144,780 ราย ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ประเภทวิสาหกิจท่องเที่ยว การเกษตรและอาหาร การผลิต และการแปรรูป การผลิตอุปกรณ์ทางการแพทย์และเทคโนโลยี การค้าขายและการบริการ ประเภทละ 1 คน ตามแนวทางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth interviews) สัมภาษณ์ประมาณ 5 - 30 คน (Nastasi and Schensul, 2005 : 177-195).

1.2. ลูกค้ำของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 จำนวน 400 คน ทำการกำหนดขนาด กลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973 : 727) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) จากลูกค้ำของธุรกิจ SMEs ของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจังหวัดละ 100 คน ในแต่ละจังหวัดเลือกประเภทละ 20 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 สัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ด้วยการลงพื้นที่ ไขข้อคำถามการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล ลักษณะด้านเศรษฐกิจ ลักษณะด้านสังคม 2) โครงสร้างด้านการบริหาร 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และ 4) กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (ศิวกกร อโนริย์, 2564)

ผู้วิจัยให้ประธานกรรมการที่ปรึกษาหลักจำนวน 1 ท่าน และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs จำนวน 2 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยค่าความเที่ยงตรงความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ในภาพรวมอยู่ระหว่าง 0.667- 1.000 (Rovinelli and Hambleton, 1977 : 49-60)

2.2 การสอบถามลูกค้ำของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs โดยการใช้แบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิด เพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน 1) ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล ลักษณะด้านเศรษฐกิจ และลักษณะด้านสังคม ของลูกค้ำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs และ 2) ระดับความสำคัญของโมเดลธุรกิจ (Business model canvas) 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่นำเสนอ ด้านกลุ่มลูกค้ำหลัก ด้านสายสัมพันธ์ลูกค้ำ และด้านช่องทางการเข้าถึง โดยแต่ละด้านประกอบด้วยคำถามย่อย 5 ข้อ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ได้รับค่า Index of Item-Objective Congruence (IOC) ระหว่าง 0.667 - 1.000 และนำไปทดสอบกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับตัวอย่าง

จำนวน 20 คน จากนั้นวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach, 1974) มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.898

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ 1) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร สิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการวิจัย 2) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจเป็นรายบุคคล จำนวน 20 คน และแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 จำนวน 400 คน โดยระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลอยู่ในช่วงระหว่างเดือน กันยายน 2566 ถึง เดือน กุมภาพันธ์ 2567

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ทั้ง 20 คน ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของผู้ประกอบการในการดำเนินกิจการ รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ผู้ประกอบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจจากแบบฟอร์มการบันทึกและการบันทึกเสียงการโต้ตอบในประเด็นการสัมภาษณ์ เริ่มต้นวิเคราะห์ประเด็นหลักจากภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยตามลำดับ แล้วนำเสนอในรูปแบบการบรรยายเนื้อหาเชิงพรรณนา จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ Design thinking เพื่อสร้างโมเดลธุรกิจ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามลูกค้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ทั้ง 400 คน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด มาจัดหมวดหมู่และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแปลงสภาพตัวแปรที่ต้องการวิจัยเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และกำหนดค่าออกเป็นตัวเลข เพื่อลงรหัสข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประมวลผลจากเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ การวิเคราะห์ระดับความสำคัญโมเดลธุรกิจ อธิบายโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ Design thinking เพื่อสร้างโมเดลธุรกิจ

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง โมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญโมเดลธุรกิจ (Business model canvas) 4 ด้าน พบว่า ในการทำธุรกิจ SMEs เพื่อจำหน่ายสินค้าและบริการ กลุ่มลูกค้าหลัก คือ บุคคลทั่วไป นักท่องเที่ยวที่มาท่องเที่ยวภาคเหนือ และลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการผ่านช่องทางออนไลน์ (Customer segments) ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนานวัตกรรม (New innovation) สินค้าหรือบริการที่ไม่เหมือนใคร (Differentiation) ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วผ่านเทคโนโลยี การพัฒนาในนวัตกรรมสินค้าและบริการอยากให้มีหน่วยงานของรัฐบาลช่วยสนับสนุน นวัตกรรมสินค้าและบริการใหม่ๆ เป็นการนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า (Value propositions) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า (Customer relationships) เพราะมีสินค้าหรือบริการใหม่ๆ มาแนะนำเสนอถือเป็นการต่อยอดบริการหลังการขาย และเป็นการเพิ่มฐานลูกค้าจากลูกค้าใหม่ ๆ จากการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ในอนาคตยังสามารถจัดโปรโมชั่น เพื่อสร้างความแตกต่าง

ในเรื่องของราคาได้อีกด้วย การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) มีการนำเสนอผ่านสื่อโซเชียลที่หลากหลาย (Chanel) มากช่องทาง มีการใช้ระบบอัตโนมัติในการตอบข้อสงสัยเบื้องต้น (Auto chat)

2. ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด 5 ลำดับแรก ดังนี้ 1) อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ ต้องการพันธมิตรในเรื่องของวัตถุดิบเพื่อให้สร้างรายได้เปรียบเทียบ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) 2) สินค้าทดแทน ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน สินค้าที่มาจากจีนมักจะมีราคาที่ย่อมเยากว่า ใช้การแข่งขันด้านราคาที่ย่อมเยากว่า (Low cost) ส่งผลให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าทดแทนนั้นแทน สินค้าจากจีนมีความหลากหลาย แต่สินค้าจากจีนมักมีปัญหาในเรื่องของคุณภาพและการจัดส่งที่ล่าช้า 3) ด้านการเมือง นโยบายของภาครัฐในเรื่องการสนับสนุน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ขาดความชัดเจน รวมไปถึงเรื่องของ Soft power และ Digital wallet ที่ผู้ประกอบการยังไม่มีความรู้และความเข้าใจในรูปแบบและทิศทางเกี่ยวกับนโยบายของรัฐดังกล่าว 4) ด้านเศรษฐกิจ เศรษฐกิจชะลอตัว อัตราเงินเฟ้อสูง ค่าครองชีพสูง ค่าสาธารณูปโภคสูง ส่งผลให้ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ มีพฤติกรรมการบริโภคหรือการใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป และ 5) ด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเข้าสู่ยุคโลกโซเชียล ส่งผลให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมีพฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการต้องเลือกในสิ่งที่คุ้มค่า ก่อนทำการตัดสินใจซื้อ ลูกค้ามีการหาข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การพิจารณาข้อมูลจากการรีวิวสินค้ามีการแข่งขันด้านการตลาดออนไลน์ที่สูง

3. ผลการศึกษาจากแบบสอบถามระดับความสำคัญโมเดลธุรกิจ (Business model canvas) 4 ด้าน ประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการสามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นโมเดลธุรกิจรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 ได้ 4 กลุ่ม 9 ด้าน ดังนี้

3.1 WHO กลุ่มลูกค้า คือใคร

ด้านกลุ่มลูกค้าหลัก (Customer segments) กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจ คือ บุคคลทั่วไปและนักท่องเที่ยว ที่สนใจในการสนับสนุนสินค้าหรือบริการท้องถิ่นและมีคุณค่าทางวัฒนธรรม ทั้งเพศชายและหญิง มีอายุ 35-44 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีการประกอบอาชีพอิสระและลูกจ้างบริษัทเอกชน รายได้อยู่ในช่วง 15,001-25,000 บาท มีพฤติกรรมหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ข้อมูลการรีวิว

ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships) ในการซื้อสินค้าหรือบริการในทุก ๆ ครั้ง ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการไม่ยอมให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น แต่เมื่อปัญหาเกิดขึ้นแล้วการให้ความสำคัญต่อปัญหาจากเจ้าหน้าที่สินค้าและบริการ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ มีบริการหลังการขาย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่น

ช่องทางการสื่อสารและการจำหน่าย (Channels) การเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ในยุคที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้โซเชียลมีเดียต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการคำนึงถึงเป็นอันดับแรกโซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, Instagram, Tiktok, Line รวมไปถึงการจำหน่ายสินค้าและบริการผ่านแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย เช่น Shopee, Lazada

3.2 WHAT ทำอะไร

ด้านคุณค่าหรือจุดเด่นของสินค้าและบริการ (Value propositions) คือ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการจะมองเรื่องราคาที่ถูกเป็นหลักควบคู่กับเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการประกอบกับเรื่องของการมีโปรโมชั่นส่วนลดต่าง ๆ มีความสะดวกสบายในการอุปโภคใช้ง่าย จัดส่งรวดเร็วในกรณีที่ซื้อผ่านออนไลน์

3.3 HOW ทำอย่างไร

กิจกรรมหลัก (Key activities) การผลิตสินค้าและบริการ การขาย และการจัดการตลาด เป็นกิจกรรมหลักของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs

ทรัพยากรหลัก (Key resources) ได้แก่ เครื่องจักร เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs

พาร์ตเนอร์หรือพันธมิตร (Key partners) ผู้จัดหาวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Supplier) การหาวัตถุดิบที่ดีและมีคุณภาพสำหรับสินค้าและบริการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ที่มีความน่าเชื่อถือเป็นสิ่งที่สำคัญ หากมีพาร์ตเนอร์หรือพันธมิตรเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องความแตกต่างการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) ส่งผลให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตลาด

3.4 MONEY คุ่มค่าหรือไม่

กลยุทธ์การเงิน (Revenue streams) รูปแบบรายได้หลักของธุรกิจ โดยรายได้หลักของธุรกิจเกิดจากการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ ของลูกค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ทั้งปลีกและส่ง รวมไปถึงค่าธรรมเนียมการเป็นสมาชิกในธุรกิจบริการ และค่าธรรมเนียมในการจัดส่ง

โครงสร้างต้นทุน (Cost structure) ด้านต้นทุนในการดำเนินงานเป็นอีกประเด็นสำคัญที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ให้ความสำคัญ เนื่องจากในการดำเนินธุรกิจนั้นการใช้เงินทุนหมุนเวียนในกิจการจะส่งผลให้มีปัญหาสภาพคล่องของธุรกิจได้ การบริหารสินค้าคงคลัง เป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยลดปัญหานี้ได้ ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนในการดูแลรักษาเครื่องจักร ต้นทุนในการขายผ่านระบบออนไลน์ และต้นทุนในการโฆษณาออนไลน์

จากผลการวิจัยยังพบว่าโมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 คือ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มีบริการหลังการขายที่ดีมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการมีพันธมิตรทางธุรกิจเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Supplier) สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) ส่งผลให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตลาด ในเรื่องของราคาสินค้าและบริการ ที่มีราคาถูก (Low cost) อีกทั้งยังจัดโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ได้ตามความเหมาะสม และสามารถเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ ๆ ในอนาคตได้ แสดงดังภาพที่ 2

<p>8. พาร์ทเนอร์หรือพันธมิตร (Key partners)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้จัดหาวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Supplier) - บริษัทขนส่ง สินค้า 	<p>7. ด้านกิจกรรมหลักที่ทำ (Key activities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การผลิตสินค้าและบริการ - การขาย - การจัดการตลาด 	<p>2. ด้านคุณค่าหรือจุดเด่นของสินค้าและบริการ (Value propositions)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ราคาถูก - คุณภาพดี - มีโปรแกรมส่วนลด - สะดวกสบายในการใช้และอุปโภค - จัดส่งรวดเร็ว 	<p>4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การให้ความสำคัญต่อปัญหา - มีการบริการหลังการขาย 	<p>1. ด้านกลุ่มลูกค้าหลัก (Customer segments)</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคคลทั่วไป - นักท่องเที่ยว - เพศชายและหญิง - อายุ 35-44 ปี - การศึกษาปริญญาตรี - ประกอบอาชีพอิสระ และลูกจ้างบริษัทเอกชน - พฤติกรรมการหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต การรีวิว
<p>9. โครงสร้างต้นทุน (Cost structure)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนวัตถุดิบ - ต้นทุนแรงงาน - ต้นทุนในการดูแลเครื่องจักร - ต้นทุนในการขายผ่านระบบออนไลน์ - ต้นทุนการบริหารสินค้าคงคลัง - ต้นทุนในการโฆษณาออนไลน์ 		<p>5. กลยุทธ์การเงิน (Revenue streams) รายได้หลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การขายสินค้า - ค่าธรรมเนียมการเป็นสมาชิกในธุรกิจบริการ - ค่าธรรมเนียมในการจัดส่ง 		

ภาพที่ 2 โมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 ที่มา : ผู้นิพนธ์, 2566.

อภิปรายผลการวิจัย

โมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 พบว่า ทุกองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจแบบ Business model canvas ทั้ง 9 ด้าน มีความสัมพันธ์กัน โดยผู้ประกอบการ SMEs ให้ความสำคัญในด้านคุณค่าของสินค้าหรือบริการ (Value propositions) จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ ธุรกิจ SMEs คือ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (Value propositions) มีบริการหลังการขายที่ดี มีประสิทธิภาพ (Customer relationships) ผ่านช่องทางการสื่อสารและการที่นำเสนอที่หลากหลาย (Channels) การเข้าใจปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว การเอาใจใส่ด้วยความสุภาพ เป็นกันเอง เป็นตัวช่วยในการสร้างความได้เปรียบและสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เขมิกา ธนธำรงกุล และคณะ (2563) เรื่องโมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตร ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การสร้างโมเดลธุรกิจให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เครื่องจักรกลการเกษตรต้องมีความแข็งแกร่ง ทนทาน และมีประสิทธิภาพ มีการจำหน่ายสินค้าผ่านทางหน้าร้านที่ชัดเจน มีการติดตามการใช้สินค้าอย่างสม่ำเสมอ มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย มีเจ้าหน้าที่เอาใจใส่ด้วยความสุภาพและเป็นกันเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Eldor (online. 2020) เรื่อง การมีส่วนร่วมและความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่พบว่าการมีความสามารถในการสร้างความแตกต่างที่ไม่เหมือนใครในระดับธุรกิจ ร่วมกับประสิทธิภาพการบริการ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลของการดำเนินงานของธุรกิจ

ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships) เป็นความสัมพันธ์ทางตรง มีการส่งเสริมการขาย ลด แลก แจก แถม การชิงโชค สละสมคะแนน และการได้รับข่าวสารสิทธิประโยชน์ (Promotion) รวมไปถึงสินค้าหรือบริการที่ออกมาใหม่ ผ่านช่องทางการสื่อสารและการจำหน่าย (Channels) ที่หลากหลาย และมีการใช้ระบบโต้ตอบอัตโนมัติ (Chatbot) เพื่อใช้ตอบข้อสงสัยแก่ลูกค้า สอดคล้องกับการวิจัยของ Pietrewicz (2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เทคโนโลยี โมเดลธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ผลการวิจัยพบว่า เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางที่สุดในการจัดการธุรกิจ ธุรกิจต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุค 4.0 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sambo (online. 2021) เรื่อง ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่ลงทุนและใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านไอที เมื่อนำไปใช้อย่างเต็มที่จะส่งผลต่อความสำเร็จมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้

1.1 ผู้ประกอบธุรกิจ SMEs ควรนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ตั้งแต่ภาคการผลิตจนถึงภาคการขาย พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการทำงาน เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและปฏิรูปกระบวนการทำงาน

1.2 ผู้ประกอบธุรกิจ SMEs ควรมีการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็ว อัปเดตสินค้าอย่างสม่ำเสมอ มีโปรโมชั่นที่น่าสนใจ มีเครื่องมือในการวิเคราะห์สถิติผู้เข้าชมสินค้า ทำการโฆษณาให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย มีระบบอัตโนมัติในการตอบข้อความ มีการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ และมีระบบติดตามการสั่งซื้อ ติดตามการจัดส่ง เพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้า

1.3 หน่วยงานภาครัฐควรมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยยกระดับให้สามารถท่องเที่ยวทั่วเมืองไทยได้ตลอด 365 วัน ด้วยหลักคิดทำการตลาดด้วยอีเวนต์ (Event marketing) ผ่านงานเทศกาลงานประเพณีหลักต่าง ๆ ในทุกพื้นที่ ออกแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวควบคู่กับการพัฒนาสินค้าชุมชน ยกย่องการคมนาคม อำนวยความสะดวกการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว

1.4 หน่วยงานภาครัฐควรให้การสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเข้าถึงหลักประกันและแหล่งเงินทุน

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การวิเคราะห์เชิงลึกในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีที่ SMEs นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเสริมการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองได้รวดเร็ว รวมถึงการใช้ระบบดิจิทัลหรือ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า

รายการอ้างอิง

- เชมิกา ธนธำรงกุล และคณะ. (2563). “โมเดลธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่.” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*. 14(2) : 51-62.
- ยุพาภรณ์ ชัยเสนา, อนันตพร พุทธิสสะ และฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์. (2565). “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์.” *วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. 9(1) : 50-65.
- ศิวกร อโนริย์. (2564). **ปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรี**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566). **รายงานสถานการณ์ MSME ปี 2566**. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- Cronbach, L. J. (1974). **Essentials of psychological testing**. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- Eldor, L. (2020). **Participation and capability in creating competitive advantage in competition: A collaborative vision-sharing business model, competition intensity and service efficiency**. [online]. Source : <https://en-coller.tau.ac.il/profile/liateldor>. [November 30, 2023].
- Sambo, M. (2021). **The ability of information technology (IT) and its competitive advantage**. [online]. Source : <https://shorturl.asia/Aa820>. [November 30, 2023].
- Nastasi, B. K., & Schensul, S. L. (May – June 2005). “Contributions of qualitative research to the validity of intervention research.” *Journal of School Psychology*. 43(3) : 177-195.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). “Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept.” *Communications of the Association for Information Systems*. 16(1) : 1-25.
- Porter, M. E. (2008). “The five competitive forces that shape strategy.” *Harvard Business Review*. 6(1) : 78-93.
- Pietrewicz, L. (2019). “Technology, business models, and competitive advantage in the age of industry 4.0.” *Problemy Zarzadzania*. 17(2(82)) : 32-52.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). “On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity.” *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*. 2(2) : 49-60.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). **Strategic Management: Concepts and Cases**. 13th ed. New York : McGraw-Hill.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An introductory analysis**. 3rd ed. New York : Harper and Row.