

องค์ประกอบความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีวิกฤตโควิด 19

Components of Competitiveness of Small and Medium Businesses

Case of Covid 19 Crisis

(วันรับบทความ: 17 มีนาคม 2566; วันแก้ไขบทความล่าสุด: 20 เมษายน 2566; วันตอบรับการตีพิมพ์บทความ: 27 เมษายน 2566)

สมฤกษ์ การวิวัฒน์*

Somrerak Kanwivat*

บทคัดย่อ

บทความวิทยานี้มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม กรณีวิกฤตโควิด 19 โดยองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีวิกฤตโควิด 19 ในการศึกษาความรู้ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารและงานวิจัยได้ 2 องค์ประกอบได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ต้นทุนที่ต่ำ กับองค์ประกอบที่ 2 การสร้างความแตกต่าง มีแบ่งองค์ประกอบย่อยของการสร้างความแตกต่าง อยู่ 3 อย่าง คือ องค์ประกอบที่ 2.1 การสร้างความแตกต่างด้านกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด องค์ประกอบที่ 2.2 การสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพ และองค์ประกอบที่ 2.3 การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด

คำสำคัญ: ความสามารถในการแข่งขัน, ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, วิกฤตโควิด 19

Abstract

The objectives of this article are: To study the components of competitiveness of SMEs in the case of the Covid-19 crisis by the components of competitiveness of small and medium businesses Case of the COVID-19 crisis in the study of knowledge, concepts, and theories involved From documents and research, there are two components: Element 1, low cost vs. Element 2, differentiation. There are three sub-components of differentiation, namely, Element 2.1 Differentiation in marketing mix strategy, Component 2.2 Quality Differentiation and Component 2.3 Marketing Differentiation.

Keywords: competitiveness, SMEs, Covid-19 crisis

* อาจารย์ประจำ, คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร

1. บทนำ

สถานการณ์การระบาดของโรคติดต่อโคโรนาไวรัสสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือโควิด-19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลก นับตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 ทำให้เป็นสถานการณ์โรคระบาดที่ร้ายแรงที่สุดของโลกในระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมา จากมาตรการควบคุมการแพร่กระจายและลดจำนวนผู้ติดเชื้อ ส่งผลให้กิจกรรมของภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ เกิดการชะงัก สร้างผลกระทบประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำของโลก อาทิ จีน สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมัน และเกาหลีใต้ (ศุภินา ชารัตนสุวรรณ, 2563) การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโควิด-19 ไม่ได้เป็นเพียงวิกฤตด้านสาธารณสุขของโลกเท่านั้น แต่ยังนำไปสู่วิกฤตทางเศรษฐกิจโลกครั้งรุนแรง อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 ของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) ไม่เพียงแต่การรักษาสภาพคล่องทางการเงินและระบบบริหารความเสี่ยงเท่านั้น การเลือกใช้กลยุทธ์การตอบสนองวิกฤตแต่ละช่วงเวลาให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อเตรียมพร้อมในการฟื้นฟูธุรกิจ ทั้งศักยภาพสถานะเงินทุน ทรัพยากรภายในองค์กร และเป้าหมายของธุรกิจที่แตกต่าง จึงต้องมีการปรับแผนการปฏิบัติการเพื่อรองรับสถานการณ์ (Herédia - Colaco & Rodrigues, 2021; Lai & Wong, 2020) ด้วยเหตุนี้ ประเด็นช่องว่างของการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) ในประเทศไทย โดยการใช้ทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤต เพื่อตอบคำถามทางทฤษฎีที่ว่า กลยุทธ์ตอบสนองที่ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) เลือกมาใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับแต่ละช่วงของภาวะวิกฤตมีแนวทางเป็นอย่างไรเพื่อช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรทั้งในด้านชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ กระบวนการสร้างคุณค่า ตำแหน่งทางการแข่งขัน แหล่งรายได้ และความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Chuangphusre & Buranasing, 2011) โดยธุรกิจในปัจจุบันอยู่ในโลกแห่งการแข่งขันที่ไร้พรมแดนมีการแข่งขันและมีความรุนแรงมาก เนื่องจากมีจำนวนคู่แข่งมากขึ้น เป็นยุคที่ปลาเร็วกินปลาช้า ธุรกิจจึงต้องตื่นตัวและปรับเปลี่ยนได้ทันกับสถานการณ์และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาด โดยกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (Small and medium enterprises: SMEs) ซึ่งเป็นภาคธุรกิจที่มีส่วนสำคัญในระบบเศรษฐกิจ มีบทบาทในการผลิต การลงทุน และการจ้างงาน จึงเป็นกลไกหลักในการฟื้นฟู แก้ไขปัญหาความยากจน และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ เนื่องจากธุรกิจ SMEs เป็นจุดกำเนิดของผู้ประกอบการซึ่งเป็นแหล่งก่อให้เกิดการจ้างงานในชุมชนให้คนในชุมชนได้ฝึกทำงาน เสริมทักษะ สะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่แหล่งกิจการขนาดใหญ่ มีการใช้วัตถุดิบจากในพื้นที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม สร้างรายได้ให้กับเกษตรกร และคนในชุมชนที่เป็นแหล่ง วัตถุดิบของ SMEs ซึ่งช่วยป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ ในขณะเดียวกันก็เป็นหน่วยผลิตที่สร้างความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์ และในบางรายยังเป็นห่วงโซ่การผลิตชั้นกลางของห่วงโซ่การผลิตในธุรกิจขนาดใหญ่ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) แต่ก็ยังมีอุปสรรคอย่างมากที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นกฎระเบียบที่เข้มงวดและมีขั้นตอนมากจนใช้เวลานาน ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงเกินความเหมาะสมของผู้ประกอบการ หรือแม้กระทั่งการเข้าถึงอุปกรณ์ที่ทันสมัย การเข้าถึงบุคลากรของภาครัฐที่มีองค์ความรู้ งานวิจัยต่าง ๆ จากสถานศึกษาหรือมหาวิทยาลัยของรัฐ (ทิปดี ทัพพรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2560) ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการขยายหรือตั้งต้นกิจการ อีกทั้งปัจจัยจาก

ผู้ประกอบการเองที่ไม่มีความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจ หลักในการทำบัญชี ทักษะในการเจรจาทางธุรกิจ ความรู้เรื่องเทคโนโลยีและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการ ความรู้เรื่องพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ความรู้ด้านการตลาด และการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าทั้งในและต่างประเทศ (อาศิรา ราชเวียง, 2560)

ดังนั้น เจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการจึงต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการมีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อรับมือกับความท้าทาย สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ (Dess, Lumpkin & Eisner (2007) และต้องให้ความสนใจในเรื่องนวัตกรรม จึงเปรียบเสมือนนวัตกรรม (Innovator) เพราะนวัตกรรมและเทคโนโลยีคือเครื่องมือที่เปิดโอกาสทางการตลาดให้กับผู้ประกอบการ ในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) นำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบการ (Robert & Jintons, 2011) โดยผู้ประกอบการ มีการขับเคลื่อนการประกอบการด้วยนวัตกรรม (Innovation Driven Entrepreneurship) หรือ IDE (दनननन पेोननन, 2559) โดยการพัฒนา นวัตกรรมในระดับบุคคลและองค์กร ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสิ่งที่กำหนดนวัตกรรมในองค์กรนั้นผู้ประกอบการต้องมีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovation leadership) เป็นผู้ที่มองเห็นความสำคัญ และสนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรม มีการยกระดับทางการจัดการ (Managerial leveraging) ซึ่งเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเพราะเป็นผู้ที่ตัดสินใจและปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือแนวคิดที่วางไว้ โดยมีการจัดโครงสร้างระบบการจัดการ การจัดสรรทรัพยากร ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม จนเกิดกระบวนการทางธุรกิจ (Business process) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดปัจจัยในการเป็นนวัตกรรม โดยทำให้นวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นธุรกิจในระดับองค์กรได้ (Crossan & Apaydin, 2010)

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการ เพื่อการพัฒนาศักยภาพการสร้างมูลค่าเพิ่มในความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) กรณีวิกฤตโควิด 19 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) และนำมาพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของบทความวิชาการ

เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีวิกฤตโควิด 19

3. องค์ประกอบความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีวิกฤตโควิด 19

Davol, Mayor and Hera (2011) ที่กล่าวอธิบายว่า ความสามารถในการแข่งขันมีนิยามความหมายที่แตกต่างกัน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับอุตสาหกรรม ระดับชาติ ทั้งนี้ได้นิยามของความสามารถในการแข่งขันระดับชาติ ซึ่งเป็นเป็นตัวแปรเศรษฐกิจระดับมหภาค โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดอัตราแลกเปลี่ยน สัดส่วนการส่งออกของประเทศต่อการมีส่วนร่วมในตลาดโลก และนิยามความสามารถในการแข่งขันของเศรษฐกิจระดับจุลภาคที่มีตัวชี้วัดของรายได้และมาตรฐานการครองชีพ ซึ่งต่อมาได้มีการศึกษา Li and Xie

(2013) ทำศึกษาเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ SMES ในประเทศจีน พบว่า ตัวชี้วัดในระดับเศรษฐกิจระดับจุลภาค ประกอบด้วย รายงานของอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ ประสิทธิภาพของการลดต้นทุนการผลิต และผลกำไรที่เกิดขึ้น อัตราส่วนของการเพิ่มขึ้นของอุตสาหกรรมต่อจำนวนลูกจ้าง อัตราส่วนของสินทรัพย์ถาวรต่อการเจริญเติบโตในปีเทียบกับปีที่ผ่านมา อัตราส่วนของการทำกำไรกับสินทรัพย์รวมอัตราส่วนการเติบโตของยอดขายในปีนี้เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยประเด็นที่สำคัญของระดับประเทศสะท้อนให้เห็นว่าการมุ่งเน้นตัวชี้วัดของผู้ประกอบการที่เกิดจากส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจ SME และตัวชี้วัดภาคอุตสาหกรรมพิจารณาจากส่วนแบ่งของการมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมต่ออุตสาหกรรมทั้งหมดในภูมิภาครวมถึงส่วนแบ่งของรายได้ของธุรกิจ SME ต่อรายได้ทั้งหมดของภูมิภาค ท้ายสุดคือส่วนแบ่งของการเพิ่มของจำนวนพนักงานทั้งหมดของธุรกิจ SME ต่อจำนวนพนักงานทั้งหมดของภูมิภาค ประเด็นข้อค้นพบที่น่าสนใจจุดประเด็นสะท้อนให้เชิงประจักษ์ว่าผู้ประกอบการ SME และสินค้าผลิตภัณฑ์ OTOP มีบทบาทต่อเศรษฐกิจของประเทศและการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การแข่งขัน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง คือ ต้นทุนที่ต่ำ (low-cost) การสร้างความแตกต่าง (differentiation) และตลาดเฉพาะกลุ่ม (Porter, 1980, p. 269; Jorge, Eva, Juan, María and Jose, 2015) การประสบผลสำเร็จในด้านการเงินมาจากผลของโครงสร้างด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญ (Grant, 1991, p. 67; Porter, 1980, p. 269) การลดต้นทุนจะส่งผลการประหยัดโดยตรง (Bohan & Horney, 1991, p. 309; Campanella, 1990, p. 123; Kay & Gulzar, 2016) ส่วนกลยุทธ์การสร้างแตกต่างจะเป็นอุปสรรคป้องกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามา การสร้างความแตกต่างนี้จะทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ การมีผลิตภัณฑ์ซึ่งเหนือชั้นกว่าผู้อื่นจะทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่งของตน (Porter, 1980, p. 37, 1985, p. 14; Beal & Yasai-Ardekani, 2000, p. 734; Jorge, Eva, Juan, María and Jose, 2015; Leonidas, Thomas, Paul, Stavroula and Constantine, 2015) ส่วนกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะ แตกต่างจากการลดต้นทุนและกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (differentiation) ซึ่งผู้บริหารจะนำมาใช้กับเป้าหมายเฉพาะของตลาด โดยทำตลาดสินค้าเฉพาะเป็นตลาดแบบจำกัดเฉพาะกลุ่มหรือค้นหากลุ่มผู้ซื้อที่เป็นไปได้สูงที่สนใจที่จะซื้อสินค้าหรือบริการ สรุปความสามารถในการแข่งขันเป็นความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตนเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น ทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือองค์กร สามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากกว่าคู่แข่ง

4. มาตรการความสามารถในการแข่งขัน

ความสำเร็จของ วิสาหกิจ 7 ชุมชนภายใต้โลกาภิวัตน์ขึ้นอยู่กับ การนำไปใช้ และนำกลยุทธ์ในการแข่งขันไปปฏิบัติ (Porter, 1980, p. 269) กลยุทธ์สะท้อนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงในองค์การทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว โดยการบริหารประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน และการดำเนินการด้านกลยุทธ์ทางการตลาด เป็นส่วนที่สนับสนุนการบริหารงานของเจ้าของกิจการ (Leonidas, Thomas, Paul, Stavroula and Constantine, 2015, p. 667) การนำกลยุทธ์ไปสู่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการจะสะท้อนให้เห็นแนวโน้มที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของบริษัท การที่มีบทบาทร่วม การค้นคว้าวิจัย ความเสี่ยงในธุรกิจ การเป็นอิสระและพฤติกรรมการแข่งขันอย่างรุนแรง ผลที่ได้รับคือ ความสำเร็จในเป้าหมายของกลยุทธ์

แนวคิดของโฆแห่งคุณค่าที่ได้เสนอแนะโดย Porter (1985, p. 269) ในการส่งเสริมการใช้กลยุทธ์อันหลากหลายที่สามารถสนับสนุนให้ต้นทุนต่ำ การสร้างกลยุทธ์ความแตกต่างหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว องค์การสามารถปรับปรุงกลยุทธ์ในการแข่งขันอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือกลยุทธ์ทั้งสามอย่างที่จะส่งเสริมการแข่งขันเบื้องต้น (เช่น การขนส่งภายในประเทศ การตลาด หรือกิจกรรมสนับสนุนอื่น ๆ การพัฒนาเทคโนโลยี) Porter ได้เสนอ 3 แนวทางของกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งได้แก่คือ ต้นทุนที่ต่ำ (low-cost) การสร้างความแตกต่าง (differentiation) และการมุ่งเน้นเฉพาะ (focus) ธุรกิจขนาดเล็กจะดำเนินการสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อสร้างความเป็นพิเศษของตัวสินค้า ขึ้นอยู่กับขนาดและความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ๆ (Porter, 1980, p. 270) ในกลยุทธ์การแข่งขันด้านราคา องค์กรต้องมีประสิทธิภาพในการควบคุมการจัดซื้อและควบคุมต้นทุนการผลิต ต้นทุนด้านแรงงานและต้นทุนการจัดจำหน่าย ผลสำเร็จในการปรับปรุงการผลิตอย่างต่อเนื่อง ต้นทุนด้านแรงงานและต้นทุนช่องทางการจัดจำหน่าย และการใช้ประโยชน์จากเงินลงทุนให้มีประสิทธิภาพ

Garvin (1984) ได้ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อการส่งออก พบว่า การมีทรัพยากรของวิสาหกิจ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ คือ ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรทุกระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทรัพยากรด้านเงิน คือ การมีเงินทุนที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และมีสภาพคล่องที่ดี ทรัพยากรด้านทรัพยากรสินทางปัญญา คือ การมีข้อมูลที่เป็นข้อมูลทางการค้า หรือเป็นความลับทางการค้า มีผลกระทบในเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน ส่วนความสามารถขององค์กรที่เป็นระบบการวางแผน และระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต ให้เกิดต้นทุนที่มีประสิทธิผลและมีผลกระทบในเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันเช่นกัน อีกทั้งผลการดำเนินงาน และความสามารถในการแข่งขันมีผลในเชิงบวกต่อกัน

Bohan & Horney (1991) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของการลดต้นทุนจะต้องเพิ่มผลผลิตหรือลดปัจจัยนำเข้า (ค่าแรงงานและวัตถุดิบ) และเพิ่มผลผลิตที่เป็นปัจจัยนำออก ให้เกิดการสูญเสียในระหว่างการผลิตให้น้อยที่สุด การปรับปรุงสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) หรือปรับปรุงแบบไม่ต่อเนื่อง (ขบวนการปรับปรุงระบบ) แล้วแต่กรณี จุดมุ่งหมายอยู่ภายในองค์กร และเป้าหมายในการลดต้นทุนเป็นการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าในด้านราคาโดยทางอ้อม ตลอดไปถึงผลของความน่าเชื่อถือหรือราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งการลดต้นทุนจะส่งผลไปยังระดับล่างโดยตรง ค่าใช้จ่ายที่สามารถลดต้นทุนได้ขึ้นอยู่กับ “ประสิทธิภาพของการลดต้นทุน” ยังสอดคล้องกับ Grant (1991) กล่าวถึง โครงสร้างด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จของความเป็นผู้นำต้นทุนต่ำจำเป็นต้องมีการควบคุมต้นทุนที่เข้มงวด มีการควบคุมการเงินผ่านการทำงานประมาณ และมีการตั้งเป้าหมายด้านปริมาณ ต่อมา Dean & Evans (1994) พบว่าความสามารถในการแข่งขันเกิดจากการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางด้านการบริหารองค์กร เพราะการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้นมีระบบงานที่ดี มีมาตรฐานการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับลูกค้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการมุ่งเน้นคุณภาพ นอกจากนั้นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพราะการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการรวมหลักการพัฒนาคุณภาพ

หลักการรักษาหรือคงไว้ซึ่งคุณภาพและหลักปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้งคุณภาพของผู้ปฏิบัติทุกคนในองค์กรและคุณภาพขององค์กร จึงส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

Beal & Yasai-Ardekani (2000) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของกลยุทธ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของ บริษัท เป็นการศึกษาระยะยาวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในออสเตรเลีย โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ปี 1992 - 1999 โดยผู้วิจัยได้พิจารณากลยุทธ์การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างความแตกต่าง ผลการวิจัยยืนยันว่ากลยุทธ์การรวมกันเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่มีศักยภาพ สำหรับ SME ในระยะยาว นั่นคือการใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่างกลยุทธ์การบริหาร ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างความแตกต่างระหว่าง ความแตกต่างด้านกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับความแตกต่างด้านการตลาด สามารถให้ผลดีกว่าการใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งเพียงอย่างเดียว ขณะที่ Robert Bennett and Colin Smith (2002) พบว่า เงื่อนไขของการ แข่งขันความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสถานที่ตั้งของ SME. เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณสำรวจ ผู้ประกอบการ ธุรกิจ SME. ในประเทศอังกฤษ จำนวน 1,531 ราย ผลที่ได้สามารถยืนยันได้ว่า การเติบโตของธุรกิจ SME มีกลยุทธ์ ต้นทุนที่ต่ำ (low-cost) และจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อแสวงหาความพิเศษ และความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และบริการสำหรับฐานลูกค้าของธุรกิจ

Raduan, Haslinda and Alimin (2010) ได้เสนอรูปแบบของผู้นำที่สำคัญที่ได้ริเริ่มโครงสร้างที่มี ประสิทธิภาพมีส่วนช่วยนำทิศทางไปข้างหน้า และการควบคุมราคาอย่างเคร่งครัด ในทางตรงข้ามกลยุทธ์ในการ แข่งขันเกี่ยวกับความแตกต่างของตัวสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะตัวที่มีคุณภาพ กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดใหม่ ๆ และในการบริหารที่มีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าในการบริการลูกค้า ตลาดสินค้าแนวใหม่ การออกแบบของกลยุทธ์ ส่วนประสมทางการตลาดใหม่ ๆ และสินค้าตามข้อกำหนดของลูกค้า กลยุทธ์ของผู้นำในด้านราคาที่เสนอให้กับผู้ซื้อ ในการแข่งขันด้านราคาที่ดีกว่าจะต้องไม่ลดคุณภาพและบริการ เพราะกลยุทธ์นี้ต้องการราคาที่ต่ำที่สุด และความ เป็นไปได้ในการลงทุนและจำเป็นต้องมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูง ความหลากหลายของตัวสินค้านั้นการเอาใจใส่ ในเรื่องราคา ต่อมา Chuanlin & Li (2014) ได้เสนอการสร้างแตกต่างอาจเป็นเพียงการแตกต่างภายนอก ความสามารถและทักษะในการสร้างแรงจูงใจลูกค้าให้ซื้อสินค้า บางทีก็ไม่มี ความแตกต่างไปแ่งของผลิตภัณฑ์บน พื้นฐานเอกลักษณ์ของสินค้าที่ลูกค้ามองเห็น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความสุขเป็นส่วนตัวจากประสบการณ์ที่ผ่าน มาในแง่ของการใช้เทคนิคการทำตลาดและการส่งเสริมการขาย ข่าวสารที่ลูกค้าได้รับจะถูกถ่ายทอดผ่านโฆษณา และการส่งเสริมการขายโดยทั่วไปที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากนักการตลาดผู้เชี่ยวชาญ

Min-Jae, Jeongki, and Jun-Young (2015) ได้นำกลยุทธ์ทั้งสามมารวมกันเพื่อให้ดำเนินการเป็น ประโยชน์กับบริษัทในอนาคตขนาดใหญ่จะต้องพิจารณาเลือกกลยุทธ์ การที่จะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำราคาที่ ต่ำและการสร้างความแตกต่างจะเป็นกลยุทธ์ที่ได้เปรียบของบริษัทใหญ่ ๆ เช่น วัตุดิบ การเข้าถึงเทคโนโลยี สัดส่วนของกำไร และช่องทางการกระจายสินค้า และการขยายตัวของสัดส่วนการตลาด ถึงแม้ว่าบริษัทเล็ก ๆ จะมี สินค้าที่มีกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่ดี การออกแบบสินค้าที่แตกต่าง หรือสินค้าที่มีคุณภาพดี อาจจะปรับ กลยุทธ์ได้รวดเร็ว และยังคงติดต่อกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด ฉะนั้นการรวมเอากลยุทธ์ผู้นำด้านราคาและความแตกต่างต้อง ดูที่ความเหมาะสม สถานการณ์ของการเป็นผู้นำด้านราคาที่ต่ำของบริษัทเล็กเป็นการยาก เพราะไม่สามารถที่จะทำ

กำไรได้มาก และด้วยเหตุนี้ราคาที่ขายไม่สามารถที่จะต่ำกว่าคู่แข่งได้และจะไม่พบบ่อยนักในการใช้กลยุทธ์ในด้านราคาที่ต่ำในบริษัทเล็ก ๆ ขณะที่ Kay & Gulzar (2016) ได้กล่าวความสามารถความสามารถในการแข่งขันปกติมักพบในตัวผู้นำซึ่งได้รับการศึกษาหรือการอบรมในด้านการบัญชี และมีประสบการณ์อันสำคัญ ด้านการประยุกต์ใช้เทคนิคดังกล่าวแล้ว ดังนั้นหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารองค์กรที่มีประสบการณ์ด้านบัญชีซึ่งเน้นให้บริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้วยต้นทุนโดยรวมที่ต่ำกว่าบริษัทอื่น ๆ ในตลาดเดียวกัน มักได้รับการคาดหวังว่าจะมีผลการดำเนินงานที่มีปริมาณมากกว่าการให้ความสำคัญเรื่องต้นทุนที่ต่ำจะมุ่งความสนใจไปที่การดำเนินงานขององค์กร โดยทั่ว ๆ ไปการพยายามที่จะลดต้นทุน (เช่น ลดขนาดขององค์กร) มีความจำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร แต่ความพยายามที่จะลดต้นทุนจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง

Chin-Sheng (2017) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของผู้ประกอบการ SME ไว้ว่า “กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของผู้ประกอบการ SME ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การพัฒนาโปรแกรมการตลาด และกรอบแนวคิด ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ แต่พัฒนาการของระบบเศรษฐกิจ การพลวัตของเศรษฐกิจโลก และการตื่นตัวและการเติบโตของผู้ประกอบการ SME โลก ทำให้ผู้ประกอบการ SME ต้องปรับตัวให้สามารถดำเนินการในการแข่งขันในตลาดโลก เพื่อให้มีกลยุทธ์ที่สามารถเข้าสู่ตลาดต่างประเทศที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ที่ทันต่อการแข่งขันในตลาดโลกได้ คือทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter ซึ่งจะมีผลให้ผู้ประกอบการ SME สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้” ในการศึกษาต่อมา Yi-Ru (2017) งานวิจัยได้พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารธุรกิจประสบความสำเร็จ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ และการให้บริการเพิ่มเติมพิเศษ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และทำได้โดยการประยุกต์ ทฤษฎี การวิเคราะห์ปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ทฤษฎีการวิเคราะห์กลุ่มอุตสาหกรรม และการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานมูลค่าเพิ่ม กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน คือ การมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการพร้อมกับลดต้นทุนที่ต่ำ

จากที่กล่าวมาพบว่า คุณลักษณะของแนวคิดความสามารถในการแข่งขัน มีการนำเสนอที่แตกต่างกัน คณะผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบความสามารถในการแข่งขัน ของกลยุทธ์การแข่งขัน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง คือ ต้นทุนที่ต่ำ การสร้างความแตกต่าง และตลาดเฉพาะกลุ่ม (Porter, 1980) ดูตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปคุณลักษณะและสังเคราะห์องค์ประกอบความสามารถในการแข่งขัน

ตัวแปร/ นักวิชาการ	Porter (1980)	Garvin (1984)	Bohan & Horney	Grant (1991)	Dean & Evans	Beal, et al (2000)	Roland. et al	Raduan. et al	Chuanlin & Li	Min-Jae. et al	Leonidas. et al	Kay & Gulzar	Chin-Sheng (2017)	Yi-Ru (2017)	รวมนักวิชาการ
1) ต้นทุนที่ต่ำ	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
2) สร้างความแตกต่าง	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	12
3) ความแตกต่าง ด้านกลยุทธ์ ส่วนประสม ทางการตลาด	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	3
4) ความแตกต่าง ด้านคุณภาพ	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	3
5) ความแตกต่าง ด้านการตลาด	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	2

จากตารางที่ 1 มีนักวิชาการจำนวน 14 ท่านสรุปคุณลักษณะและสังเคราะห์องค์ประกอบความสามารถในการแข่งขัน 5 ตัวแปร โดยคัดเลือก ตัวแปรที่มีความสอดคล้องของวิชาการตั้งแต่ 10 ท่านขึ้นไป (ร้อยละ 70) ดังนั้น คณะผู้วิจัย ได้สังเคราะห์องค์ประกอบความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีวิกฤตโควิด 19 ออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ต้นทุนที่ต่ำ (low cost) และ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความแตกต่าง (differentiation)

5. สรุปองค์ประกอบความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม กรณีวิกฤตโควิด 19

การสังเคราะห์องค์ประกอบความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีวิกฤตโควิด 19 ออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ต้นทุนที่ต่ำ (low cost) ผู้นำต้นทุนต่ำจะประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานด้านการเงิน โดยมีผลของโครงสร้างด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จของความเป็นผู้นำต้นทุนต่ำจำเป็นต้องมีการควบคุมต้นทุนที่เข้มงวด มีการควบคุมการเงินผ่านการทำงานงบประมาณ และมีการตั้งเป้าหมายด้านปริมาณ (Grant, 1991, p. 67; Porter, 1980, p. 272; Kay & Gulzar, 2016) ความสามารถดังกล่าวแล้วนี้ ปกติมักพบในตัวผู้นำซึ่งได้รับการศึกษาหรือการอบรมในด้านการบัญชี และมีประสบการณ์อันสำคัญ ด้านการประยุกต์ใช้เทคนิคดังกล่าวแล้ว ดังนั้นหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารองค์การที่มีประสบการณ์ด้านบัญชี ซึ่งเน้นให้บริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้วยต้นทุนโดยรวมที่ต่ำกว่าบริษัทอื่น ๆ ในตลาดเดียวกัน มัก

ได้รับการคาดหวังว่าจะมีผลการดำเนินงานที่มีปริมาณมากกว่าการให้ความสำคัญเรื่องต้นทุนที่ต่ำจะมุ่งความสนใจไปที่การดำเนินงานขององค์กร โดยทั่ว ๆ ไปการพยายามที่จะลดต้นทุน (เช่น ลดขนาดขององค์กร) มีความจำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร แต่ความพยายามที่จะลดต้นทุนจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของการลดต้นทุนจะต้องเพิ่มผลผลิตหรือลดปัจจัยนำเข้า (ค่าแรงงานและวัตถุดิบ) และเพิ่มผลผลิตที่เป็นปัจจัยนำออก ให้เกิดการสูญเสียในระหว่างการผลิตให้น้อยที่สุด การปรับปรุงสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) หรือปรับปรุงแบบไม่ต่อเนื่อง (ขบวนการปรับปรุงระบบ) แล้วแต่กรณีจุดมุ่งหมายอยู่ภายในองค์กร และเป้าหมายในการลดต้นทุนเป็นการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าในด้านราคาโดยทางอ้อมตลอดไปถึงผลของความน่าเชื่อถือหรือราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งการลดต้นทุนจะส่งผลไปยังระดับล่างโดยตรง ค่าใช้จ่ายที่สามารถลดต้นทุนได้ขึ้นอยู่กับ “ประสิทธิภาพของการลดต้นทุน” (Bohan & Horney, 1991, p. 309; Kay & Gulzar, 2016) และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือผลิตชิ้นส่วน ซึ่งจะนำไปประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูปตลอดไปจนถึงขบวนการในการผลิตสินค้าอื่น ๆ (Roland, Christine, & Dickson, 2002, p. 8)

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความแตกต่าง (differentiation) กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเป็นที่ยอมรับความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการมุมมองของผู้ซื้อ ตลาดที่แตกต่างกันระหว่างตัวสินค้าและบริการของบริษัทกับบริษัทคู่แข่ง บริษัทจะประสบความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าจำเป็นต้องมีลักษณะเฉพาะของตัวสินค้าและขายได้ในราคาที่สูงกว่าสินค้าปกติทั่วไป กลยุทธ์ของการทำสินค้าพิเศษ “การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้า และความต้องการที่จะต่อสู้กับคู่แข่ง จะเป็นอุปสรรคป้องกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดได้ การสร้างความแตกต่างนี้จะเป็นผลของความแตกต่างด้านราคาต้นทุนของตัวสินค้าและราคาขายที่เพิ่มขึ้น โดยเหตุนี้การเปรียบเทียบราคาสินค้าของผู้บริโภค และการอ่อนไหวต่อราคาสินค้านั้นจะลดลง สุดท้ายบริษัทที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ดีก็จะประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งการสร้างจงรักภักดีของลูกค้า และจะเป็นกำแพงป้องกันการเผชิญหน้าด้านธุรกิจของคู่แข่ง” (Porter, 1980, p. 37; 1985, p. 14)

องค์ประกอบที่ 2.1 การสร้างความแตกต่างด้านกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (innovation differentiation) การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งผู้บริโภคสังเกตแยกแยะได้ เกิดความภาคภูมิใจในตัวสินค้าออกแบบเพื่อประโยชน์ใช้สอยหรือการใช้งานที่เหนือชั้นกว่าคู่แข่ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล และความเต็มใจที่จะรับความเสี่ยงในส่วนของผู้บริหาร ซึ่งกำกับองค์กรเหล่านั้น บุคลิกหรือพฤติกรรมผู้บริโภคดังกล่าวมีส่วนทำให้บุคคลที่คลุกคลีอยู่กับการวิจัยผลิตภัณฑ์และพัฒนาสินค้าขึ้นมาใหม่ โดยสะสมประสบการณ์สำคัญ ๆ ในการสร้างสรรค์อันนำมาใช้งานได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารขององค์กรที่มีประสบการณ์ด้านวิจัยและพัฒนา จะเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้ทำการวิจัยและพัฒนาตลาดผลิตภัณฑ์ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่ และมักจะถูกคาดหวังว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานระดับที่ดี (Yi-Ru, 2017; Beal & Yasai-Ardekani, 2000, p. 734; Min-Jae, Jeongki, and Jun-Young, 2015)

องค์ประกอบที่ 2.2 การสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพ (quality differentiation) Dean and Evans (1994, p. 302) และ Garvin (1984, p. 25) เสนอแนะว่า ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมต้องมีมิติด้านคุณภาพอย่างน้อย 8 ประการ คือ มีความสวยงาม เชื่อถือได้ ตรงกับคำโฆษณา สามารถให้บริการหลังการขาย มีความทนทาน ใช้งานได้ดี มีลูกเล่นมาก และมีคุณภาพดี มิติดังกล่าวส่วนใหญ่แล้วมักมุ่งเน้นไปที่การออกแบบของผลิตภัณฑ์ขั้นตอนสุดท้ายซึ่งเป็นความรับผิดชอบบนพื้นฐานของวิศวกรผู้ออกแบบ (Dean & Evans, 1994, p. 302) ยิ่งกว่านั้นการวางมาตรฐานด้านคุณภาพและการพัฒนาตัวสินค้า พร้อมทั้งกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้นและคุณภาพของสินค้านั้น ๆ จะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของทีมงานวิศวกรเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารขององค์การที่มีประสบการณ์ในด้านวิศวกรรมซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัทจะมุ่งเน้นบุคลากรในการควบคุมคุณภาพ มักมีแนวโน้มที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีกว่าผู้บริหารของบริษัทคู่แข่งที่ไม่มีประสบการณ์ในด้านวิศวกรรมและมักประสบความสำเร็จในการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่งของตนด้วย (Chin-Sheng, 2017)

องค์ประกอบที่ 2.3 การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด (marketing differentiation) การสร้างความแตกต่างด้านการตลาดได้สร้างภาพลักษณ์ในจิตใจของลูกค้าปัจจุบันหรืออนาคตว่า บริษัทมีผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง แม้ว่าการสร้างความแตกต่างอาจเป็นเพียงการแตกต่างภายนอก ความสามารถและทักษะในการสร้างแรงจูงใจลูกค้าให้ซื้อสินค้า บางทีก็ไม่มี ความแตกต่างไปแง่ของผลิตภัณฑ์บนพื้นฐานเอกลักษณ์ของสินค้าที่ลูกค้ามองเห็น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความสุขเป็นการส่วนตัวจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในแง่ของการใช้เทคนิคการตลาดและการส่งเสริมการขาย ข่าวสารที่ลูกค้าได้รับจะถูกถ่ายทอดผ่านโฆษณาและการส่งเสริมการขายโดยทั่วไปที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากนักการตลาดผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารขององค์การที่มีประสบการณ์ด้านการตลาดจะมุ่งเน้นไปที่แหล่งทรัพยากรของบริษัท โดยสร้างภาพลักษณ์อันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสำหรับผลิตภัณฑ์นั้น ๆ พร้อมบริการที่บริษัทของตนเสนอขาย โดยจะถูกคาดหวังว่าจะมีผลการดำเนินงานในระดับที่ดีกว่า (Chuanlin & Li, 2014; Beal & Yasai - Ardekani, 2000, p. 735)

ดังนั้น ผู้เขียนบทความสรุปองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีวิกฤตโควิด 19 ในการศึกษาความรู้ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารและงานวิจัยได้ 2 องค์ประกอบได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ต้นทุนที่ต่ำ (low cost) กับองค์ประกอบที่ 2 การสร้างความแตกต่าง (differentiation) แบ่งองค์ประกอบย่อยของการสร้างความแตกต่าง คือ องค์ประกอบที่ 2.1 การสร้างความแตกต่างด้านกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (innovation differentiation) องค์ประกอบที่ 2.2 การสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพ (quality differentiation) และ องค์ประกอบที่ 2.3 การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด (marketing differentiation)

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ดนชนก เปื่อน้อย. (2559). นวัตกรรมกับความคิดสร้างสรรค์. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 3(1), 1-12.
- ทิปดี ทัทพกรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2560). การสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในยุคไทยแลนด์4.0. *RMUTT Global Business & Economics Review*, 12(2), 107-122.
- ศุภิณญา ธารารัตนสุวรรณ. (2563). ผลกระทบเชื้อไวรัส COVID-19 ต่อวิกฤตการณ์ท่องเที่ยวของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). บทสรุปผู้บริหาร รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2563. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2563. จาก <http://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215>.
- อาศิรา ราชเวียง. (2560). อนาคตผู้ประกอบการในยุค 4.0. *วารสารวิจัยและพัฒนาวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 12(2), 79-88.

ภาษาอังกฤษ

- Beal, R. M. and M. Yasai-Ardekani. (2000). Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Strategies. *Journal of Management*, 26(4), 733-762.
- Bohan, George P., and Nicholas F. Horney. (1991). Pinpointing the Real Cost of Quality In a Service Company. *National Productivity Review (Summer)*.
- Campanella, J. (1990). *Principles of quality costs* (2nd ed.). Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Chin-Sheng, C. (2017). *Price Discrimination in Input Markets and Quality Differentiation*. Springer.
- Chuangphusri, P. & Buranasing, S. (2011). *Conflict Management and Crisis Management*. Bangkok: Prince Damrong Rajanuphap Institute.
- Chuanlin, D., & Li, Z. (2014). A Comparative Study on Hotel Services Marketing Differentiation between Beijing and Taipei. *Service Systems and Service Management (ICSSSM)*, 2014 11th International Conference.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191.

- Davol, N. B., Mayor, M.G., and Luisa, M. & Hera, B. D. (2011). Empirical analysis of technological innovation capacity and competitiveness in EU-15 countries. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5753-5765.
- Dean, J.W., & Evans, J.R. (1994). *Total quality: Management, organization, and strategy*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic management: Text & Case* (3rd ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Garvin, D. A. (1984). What does “Product Quality” really mean?. *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43.
- Grant, R M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy Formula. *California Management Review*, 33(3), 14-35.
- Herédia-Colaço, V., & Rodrigues, H. (2021). Hosting in turbulent times: Hoteliers’ perceptions and strategies to recover from the Covid-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94(102,835), 1-12.
- Jose, F. M-A, Juan, J. T, Jorge, P-M, María, D. L-G, Eva, M. P-O. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*. 50(15), 41-54.
- Kay, A. L., & Gulzar, H. S. (2016). An Iterative, Low-Cost Strategy to Building Information Systems Allows a Small Jurisdiction Local Health Department to Increase Efficiencies and Expand Services. *Journal of Public Health Management and Practice*, 22(6), 95-100.
- Lai, I.K. W., & Wong, J. W.C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156.
- Leonidas, C. L., Thomas, A. F., Paul, C., Stavroula, S., & Constantine, S. K. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 24, 798-811.
- Li, Y & Xie, W. (2013). Study on the Comparison of Competitiveness of Heilongjiang SMEs Based on Factor Analysis Method. *Journal English edition* copyright DOI: 10.5503.
- Min-Jae, Jeongki, and Jun-Young. (2015). The Effect of Cooperation-Strategy Fit on the Performance of Subcontractors-Focused on Samsung Electronics’ Subcontractors. *JOEBM 2015*, 3(3), 370-376.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press: New York.

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York.
- Raduan, C. R., Haslinda, A., & Alimin, I. I. (2010). A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. *The Journal of International Social Research*, 3(11), 490-498.
- Robert A. Baron and Jintong Tang. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26, 49-60.
- Roland, T. R., Christine, M., & Dickson, P. R. (2002). Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction, or both. *Journal of Marketing*, 66(4), 7-24.
- Yi-Ru, R. C. (2017). Perceived values of branded mobile media, consumer engagement, business-consumer relationship quality and purchase intention: A study of We Chat in China. *Public Relations Review*, 43, 945–954.