

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตกับความสำเร็จของ  
ธุรกิจอาหารแปรรูปของไทย  
The Dynamic Competitive Advantage and Business Success of  
Food Processing Industry in Thailand

กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช

Khorntawatt Sakhonkaruhatdej

สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

Management Program, Faculty of Management Science, Chandrakasem Rajabhat University

\*Corresponding author, E-mail: ks\_iis@live.com

### บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ มีแรงดึงดูดให้เกิดผู้ประกอบการใหม่ ๆ อย่างไม่หยุดนิ่งสร้างให้เกิดการจ้างงานและความรุนแรงในการแข่งขันไปพร้อม ๆ กัน จากความรุนแรงที่เพิ่มขึ้นนั้นความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและอยู่รอดของธุรกิจ ก่อนหน้านี้ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ถูกศึกษาและกล่าวถึงอย่างแพร่หลายทั้งทางด้านความได้เปรียบด้านต้นทุนและความได้เปรียบทางด้านการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ ซึ่งในปัจจุบันนั้นมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตสูง ในการศึกษาครั้งนี้จึงทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตและพบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปของประเทศไทยนั้น จะอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตที่มีลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยืดหยุ่นและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สามารถตอบสนองความต้องการที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้น บทความนี้จึงเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการ ผู้บริหารในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป รวมถึงนักวิชาที่จะนำไปทำการศึกษาวิจัยต่อยอดต่อไป

**คำสำคัญ:** ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัต ความสำเร็จของธุรกิจ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

### Abstract

Thailand's food processing industry is a important driving force in the economy of the nation. Their attractiveness of the industry dynamically generated employment and the intensity of competition at the same violence that increased its competitive advantage in the industry, it's important to bring the success and survival of a business. Earlier this competitive advantage has been studied and discussed widely both a cost advantage and the advantage of making a difference products and services. Currently, there are more studies on the part of the competitive advantage that is consistent with the competitive situation that is highly dynamic. In this study was to review the literature that relevance to the dynamics competitive advantage in the food processing industry in Thailand. Therefore, this article is useful for entrepreneurs, executives in food processing industry as well as for the scholars who are interested in this line of research.

**Keywords:** Dynamic Competitive Advantage; Business Success; Food Processing Industry

## 1. บทนำ

สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทั้งแรงกดดันจากคู่แข่งภายในประเทศและต่างชาตินที่เข้ามามีบทบาทภายในภูมิภาคมากขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้แรงกดดันทางการแข่งขันรุนแรงขึ้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับกิจการของตนเพื่อความอยู่รอด โดยที่ยังไม่รู้ว่าจะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดภาคธุรกิจในประเทศไทยนั้นกลุ่มธุรกิจอาหารมีการกระจุกตัวของผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจนี้มากเป็นอันดับหนึ่ง จาก 41 กลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 218 รายจากจำนวนผู้ประกอบการทั้งสิ้น 2,721 ราย [5] และเมื่อพิจารณาประเภทของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมอาหารมีผู้ประกอบการอาหารแปรรูปเป็นอันดับต้น ๆ ถึงกว่าร้อยละ 30 จากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารทั้งหมด [4] ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การจ้างงานและความสำคัญในการพัฒนาจุดแข็งของประเทศด้านอาหาร ทำให้การแข่งขันในภาคธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนประเทศ ทำให้ความสำเร็จของธุรกิจอาหารแปรรูปจะส่งผลเป็นอย่างมากในภาพรวมของประเทศ [25]

จากความสำคัญของธุรกิจอาหารแปรรูปข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจมีแรงดึงดูดเป็นอย่างมากเป็นภาคส่วนที่สำคัญมากในห่วงโซ่อุปทานและยังมีการแข่งขันที่รุนแรงจากจำนวนผู้ประกอบการที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดนิ่ง แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะสร้างความแตกต่างและต้นทุนต่ำในการผลิตสินค้าที่จะ

มาแข่งขัน [20] เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ซึ่งโอกาสที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จในสภาวะการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัต ในปัจจุบันนั้นเป็นไปได้ยากถ้ากิจการจะมุ่งเน้นแค่การสร้างความแตกต่างหรือยุทธวิธีลดต้นทุนเพื่อแข่งขันในด้านราคา [7] แนวการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตเลยถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตในปัจจุบัน [15]

## 2. แนวความคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัต

กล่าวถึงสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่สร้างผลกระทบในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับกิจการ ซึ่งสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่ถูกต้องถึงนั้นประกอบไปด้วยจำนวนของลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดส่งวัตถุดิบ สินค้าทดแทนและการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ เป็นการอธิบายถึงจุดยืนของการดำเนินธุรกิจ (Positioning) แต่แนวคิดดังกล่าวได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับความเสถียรของแนวคิด (Static) ทำให้เกิดการพัฒนาขึ้นของแนวคิดความเป็นพลวัตของตลาด และเมื่อสภาวะแวดล้อมมีความเป็นพลวัตคือไม่หยุดนิ่งแล้วการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นต้องเกิดความสอดคล้องกับตลาดที่เป็นพลวัต [7,20]

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคก่อนถูกอธิบายด้วยลักษณะของความได้เปรียบที่การสร้าง ความแตกต่างให้กับการดำเนินธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และบริการที่ขายรวมถึงความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่จะแข่งขันกับคู่แข่งโดยการเสนอขายในราคาที่ต่ำกว่าตลาด [11] โดยที่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างนั้นมีต้นทุนที่สูงและเมื่อพิจารณาตามสภาวะแวดล้อม

ที่มีความเป็นพลวัตสูงนั้นการลงทุนด้านนี้มีโอกาสถูกลอกเลียนแบบได้อย่างรวดเร็ว และการสร้างความได้เปรียบด้านการลดต้นทุนนั้นการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าตลาดโดยไม่พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อาจรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่ได้ในระยะยาว [13]

ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สามารถอธิบายได้ภายใต้ความเป็นพลวัตของสภาวะทางการแข่งขันนั้นจึงถูกพัฒนาขึ้น โดยที่ [9] เสนอแนวคิดที่อธิบายขยายความจากความได้เปรียบทางการแข่งขันก่อนหน้า โดยที่ให้ความสำคัญกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีการสร้างความยืดหยุ่นให้กับกลยุทธ์ โดยการที่ธุรกิจมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาการปรับเปลี่ยนแผนการระหว่างการค้าดำเนินงานให้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงและโอกาสที่กำลังจะมา [23] ความได้เปรียบในการสร้างความยืดหยุ่นให้กับกิจการนั้นต้องอาศัยลักษณะของกิจการในการเสาะหาข้อมูลจากสภาวะทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงองค์กรธุรกิจที่ต้องมีพลวัตในกิจการ [15] ลักษณะของธุรกิจที่มีความเป็นพลวัตจะเป็นธุรกิจที่ไม่หยุดนิ่งในการพัฒนาเนื่องจากข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวที่องค์กรได้รับนั้นจะถูกพัฒนาต่อยอดไปสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความยืดหยุ่น (Flexibilities Advantage) ความได้เปรียบนี้ต้องอาศัยสภาวะแวดล้อมที่เป็นพลวัต ลักษณะขององค์กรพลวัตจึงจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตในด้านความได้เปรียบด้านความยืดหยุ่นให้เกิดขึ้นได้

จากการรับรู้ของธุรกิจในด้านสภาวะทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมแล้วธุรกิจจะเกิดการสร้างความได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ที่ธุรกิจคาดว่าตนเองจะแข่งขันได้และดำเนินการตอบสนองตลาด จะเห็นได้ว่าความต้องการในการถูกตอบสนองนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่งซึ่งสภาวะเช่นนี้ก็ถือเป็นพลวัตในด้านความต้องการของตลาดเช่นเดียวกัน [26] จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ [24] ได้ทำการศึกษาลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะสร้างให้เกิดความสอดคล้องกับความเป็นพลวัตด้านความต้องการของตลาด จึงเกิดการอธิบายถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด (Speed to the market) ขึ้นมานอกเหนือจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ในราคาที่ดีกว่าคู่แข่งรายอื่นแล้วการตอบสนองอย่างรวดเร็วนั้นก็ถือเป็นความได้เปรียบที่สำคัญ [6] ได้กล่าวถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านนี้ว่าเป็นความรวดเร็วของธุรกิจที่จะได้มาซึ่งตลาดใหม่และรักษาไว้ซึ่งตลาดเดิม ภายใต้สภาวะความต้องการที่เป็นพลวัต [28] ความรวดเร็วของการตอบสนองเป็นความได้เปรียบที่ธุรกิจต้องอาศัยหลักการตลาดและการกระจายสินค้าเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านนี้ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการนั้นเป็นการสร้างขึ้นภายใต้สภาวะตลาดที่มีความเป็นพลวัตจึงถูกอธิบายในมุมมองของความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัต

โดยสรุปได้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคปัจจุบันนั้นถูกพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตมากขึ้นจนกลายมาเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัต

(Dynamic Competitive Advantage) เพื่อสร้างความพร้อมในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะทางการแข่งขันและสภาวะตลาดเชิงพลวัต โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารที่ธุรกิจต้องมีการนำเข้าอย่างไม่หยุดนิ่งเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านความยืดหยุ่นหรือความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการนั่นเอง

## 2.1 ลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัต

ความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นถูกอธิบายออกเป็นหลายลักษณะ โดยลักษณะหลักนั้นเป็นความได้เปรียบทางด้านต้นทุน ความได้เปรียบทางการสร้างความสะดวกต่างและความได้เปรียบทางการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง [16, 20] แต่เมื่อก้าวถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตแล้วลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันก็ถูกพัฒนาขึ้นจากการให้ความสำคัญกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันและตลาดที่ไม่เสถียร ทำให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นต้องมีลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยืดหยุ่น มีการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีในการแข่งขันที่มีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งให้สอดคล้องกับสภาวะทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลาของการดำเนินธุรกิจ [9] และลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีลักษณะในการตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างทันเวลา ก่อนคู่แข่งในอุตสาหกรรม [13,28]

ซึ่งลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันในการตอบสนองความต้องการของตลาดนั้น เป็นความได้เปรียบที่ต้องอาศัยความรวดเร็วของธุรกิจหลังจากรับรู้ถึงความต้องการและได้ทำการพัฒนา

สินค้าหรือบริการที่สามารถเติมเต็มความต้องการของตลาดได้แล้วต้องรีบตอบสนองความต้องการนั้นก่อนคู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรม [28] จะเห็นได้ว่าในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในปัจจุบันนั้นการแข่งขันที่รุนแรง การพัฒนาผลิตภัณฑ์เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดนิ่ง รวมทั้งการบริการที่มาพร้อมการส่งเสริมการขาย จึงเป็นสิ่งที่ยืนยันว่าลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันในการตอบสนองตลาดอย่างรวดเร็วนั้นเป็นสิ่งจำเป็นของธุรกิจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวต่อไป [1]

ทำให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความยืดหยุ่น พร้อมปรับเปลี่ยนรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เป็นพลวัต กับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาดเป็นความได้เปรียบที่สามารถอธิบายลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

## 2.2 การพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทย

งานวิจัยที่ผ่านมาได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอาหารอย่างกว้างขวาง เพื่อสร้างให้เกิดการแข่งขันที่แข่งขันได้ในอุตสาหกรรมและคู่แข่งจากต่างประเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขันดังกล่าวโดยส่วนมากถูกอธิบายถึงลักษณะในการการสร้างความสะดวกต่างของตัวสินค้า และการมีราคาที่ต่ำจากการลดต้นทุน [25] แต่เมื่อพิจารณาอุปถัมภ์แล้วจะเห็นได้ว่าธุรกิจอาหารของไทยได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านระบบการบริหารจัดการ ข่าวสารและข้อมูลในการดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ อย่างมากมาย การสร้างกลุ่ม

คลัสเตอร์เพื่อให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรม การพัฒนาศูนย์กลางการให้ข้อมูลของภาครัฐรวมถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จากต่างประเทศ สร้างลักษณะของความเป็นพลวัตในภาคธุรกิจอาหารเป็นอย่างมาก [3]

กลุ่มธุรกิจอาหารแปรรูปนั้นเป็นกลุ่มผู้ประกอบการขนาดใหญ่ทำให้การขับเคลื่อนทางการแข่งขันเพื่อตอบสนองตลาดเดียวกันนั้นมีความรุนแรงเป็นอย่างมาก ความต้องการในการแข่งขันแบ่งตลาดจึงขึ้นอยู่กับการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละกิจการ จะเห็นได้ว่าธุรกิจอาหารแปรรูปของไทยนั้นมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มาจำหน่ายในท้องตลาดอยู่ตลอดเวลาทั้งทางด้านรสชาติ สีกลิ่นและแม้กระทั่งการพัฒนาประเภทอาหารใหม่ที่ไม่เคยมีในท้องตลาด โดยที่ไม่นานหลังจากนั้นก็เกิดสินค้าตัวใหม่ที่มีความคล้ายคลึงกันเกิดขึ้น และเกิดการลดราคาเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดเกิดขึ้นเป็นวัฏจักร [25] เมื่อธุรกิจอาหารของไทยยังแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์ที่เหมือนกันจึงทำได้แค่การรักษาธุรกิจให้อยู่รอดเพียงเท่านั้น การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นจึงต้องอาศัยกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีคุณค่าที่มีความแตกต่างออกไปจากเดิม โดยแนวคิดนี้ต้องมีต้องอาศัยการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่อธุรกิจ [13] จึงเกิดการรวมกลุ่มขึ้นระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแปรรูปภายใต้สมาชิกของกลุ่มสถาบันอาหาร และสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข่าวสารข้อมูลระหว่างสมาชิกและสถาบันอาหาร [4] เป็นผลทำให้เห็นว่าการพัฒนากลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาคธุรกิจอาหารแปรรูปเกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งการมีความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ โดยการปรับเปลี่ยนตามความ

ต้องการของตลาด และยังคงคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมในด้านอื่น ๆ ที่มากระทบต่อกลยุทธ์ อีกทั้งยังเสนอขายสินค้าออกสู่ตลาดอย่างรวดเร็วรวมถึงพัฒนารูปแบบการกระจายสินค้า การจัดส่งสินค้าที่มีเวลาชัดเจนมากขึ้น (Real Time Delivery) ซึ่งลักษณะของธุรกิจเช่นนี้สามารถอธิบายได้ถึงการพัฒนาธุรกิจที่มีมุมมองการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตมากขึ้นตามที่ [9] ได้อธิบายถึงความได้เปรียบด้านความยืดหยุ่น [15,22,28] ได้กล่าวถึงความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาดเอาไว้

### 2.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตกับความสำเร็จของธุรกิจอาหารแปรรูปของไทย

ความสำเร็จของธุรกิจนั้นนักวิจัยให้ความสำคัญในการศึกษามากมาย [29,12] ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของธุรกิจที่เป็นด้านตัวเงินเป็นหลักและได้ทำการอธิบายความสำเร็จของธุรกิจในด้านผลตอบแทนและการเติบโตของยอดขาย ซึ่งมี [17] ไม่เห็นด้วยกับการวัดแค่ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว จึงได้อธิบายเพิ่มเติมในส่วนของความสำเร็จที่ไม่เป็นตัวเงินด้านความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มเติม เมื่อพิจารณาแล้วความสำเร็จในธุรกิจอาหารแปรรูปนั้นควรอธิบายได้ด้วยความสำเร็จที่เป็นทั้งตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

โดยการที่ธุรกิจอาหารแปรรูปของไทยนั้นจะมีผลประกอบการและยอดขายเพิ่มขึ้นได้ต้องการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด ทั้งการรักษาลูกค้าเดิมและการเพิ่มของกลุ่มลูกค้าใหม่ มีงานวิจัยมากมาย ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของ

ธุรกิจในอนาคตของประเทศไทย [2] โดยในงานวิจัยของ [7] ได้อธิบายถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตที่ส่งผลถึงความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่สามารถแข่งขันได้กับธุรกิจข้ามชาติ โดยที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของธุรกิจระดับโลกนั้นมีความรวดเร็วสูงทำให้การที่ธุรกิจท้องถิ่นจะแข่งขันได้นั้น ต้องอาศัยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัต [15] แสดงให้เห็นว่าการตอบสนองความต้องการที่มีความรวดเร็วกว่าคู่แข่งรายอื่นนั้นนำมา ซึ่งผลประโยชน์ทางการเงินที่สูงกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ [21] ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบด้านความเร็วในการตอบสนองความต้องการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการที่ยั่งยืนในอนาคตและเมื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมพบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ต้องมีความเป็นพลวัตในไทยที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีความสอดคล้องกับความเป็นพลวัตของสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันกับความสำเร็จของธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย [1]

### 3. สรุป

ในสภาวะทางการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตสูงในยุคปัจจุบันนั้นธุรกิจอาหารแปรรูปของไทยต้องเผชิญกับความรุนแรงทั้งทางการแข่งขันจากคู่แข่งภายในและภายนอกประเทศ จากสภาวะทางการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตนั้นกิจการไม่สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในระยะยาวจากการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป การสร้างและพัฒนาลักษณะขององค์กรให้มีการสร้างองค์ความรู้ การเปลี่ยนแปลงและสร้าง

การบูรณาการให้กิจการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางการแข่งขันในแต่ละช่วงเวลา จะทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่มีลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งพลวัตและนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตให้กับธุรกิจและความสำเร็จทั้งทางด้านการเงินและความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาวต่อไป

ดังนั้น การที่ธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยจะอยู่รอดและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวได้นั้น กิจการต้องสร้างองค์กรแห่งพลวัตที่มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างการเปลี่ยนแปลงและมีการบูรณาการให้เกิดขึ้น ซึ่งลักษณะขององค์กรดังกล่าวจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นพลวัตรวมถึงการสร้างความได้เปรียบในการตอบสนองการของตลาดได้ทันเวลา

### 3.1 ข้อเสนอแนะ

อย่างไรก็ตาม บทความในครั้งนี้เป็นเพียงการนำเสนอแนวความคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตที่ทำการศึกษาพัฒนาต่อยอดจากแนวความคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันมาศึกษาเพิ่มเติมให้ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจในอนาคตนั้นเป็นเพียงแค่การอธิบายแนวความคิดจากการทบทวนวรรณกรรมเท่านั้นยังขาดการต่อยอดสู่การวิจัยเชิงประจักษ์ รวมถึงการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งกับประเทศไทยและการนำแนวความคิดได้

เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตไปศึกษาในบริบทของอุตสาหกรรมอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งน่าจะสามารถสร้างความชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อภาคธุรกิจและวิชาการของไทยต่อไป

#### 4. กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เป็นอย่างสูงที่ให้การสนับสนุน ทั้งทางด้านเวลารวมถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญในการเขียนบทความในครั้งนี้”

#### 5. เอกสารอ้างอิง

- [1] กรธวัฒน์ สกลกฤตเดช และคณะ. (2559). ความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย. วารสารเกษมบัณฑิต, 17(2), 1-15.
- [2] พัทธภภา สิงห์ธนสาร และคณะ. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 9(1), 98-112.
- [3] ศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแห่งประเทศไทย (2557). ประเภทอุตสาหกรรมอาหารจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์. สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2558, จาก [http://fic.nfi.or.th/food\\_directory/bussfood.php](http://fic.nfi.or.th/food_directory/bussfood.php)
- [4] สถาบันอาหาร. (2557). ฐานข้อมูลผู้ประกอบการธุรกิจอาหารและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง. สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2558, จาก [http://fic.nfi.or.th/food\\_directory/](http://fic.nfi.or.th/food_directory/)
- [5] สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2557). ทำเนียบสมาชิกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ปี 2557. กรุงเทพฯ: สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- [6] Anatan, L. (2014). Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance. International Journal of Business and Information, 9(3), 311-334.
- [7] Angeli, F. and Jaiswal, A.K. (2015). Competitive Dynamics Between MNCs and Domestic Companies at the Base of the Pyramid: An Institutional Perspective. Long Range Planning, 48(1), 182-100.
- [8] Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- [9] Beamon, B.M. (1999). “Measuring supply chain performance” Journal of Operations and Production Management, 19, 275-292.
- [10] Collis, D.J. (1994). How Valuable are Organizational Capabilities. Strategic Management Journal, 15(8), 143-152.

- [11] Day, G.S. and Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(Spring), 1-20.
- [12] Ekholm, A. and Maury, B. (2014). Portfolio Concentration and Firm Performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 49(4), 903-931.
- [13] Ghosh, A.K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to Obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management*, 30(3), 95-107.
- [14] Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Wiley-Blackwell: City.
- [15] Kim, J., Kim, S. and Nam, C. (2016). Competitive dynamics in the Korean video platform market: Traditional pay TV platforms vs. OTT platforms. *Telematics and Informatics*, 33(1), 711-721.
- [16] Leonidou, L.C., Leonidou, C.N., Fotiadis, T.A. and Zerti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy; Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- [17] Lucifora, C. and Origo, F. (2015). Performance-related pay and firm productivity: evidence from a reform in the structure of collective bargaining, *ILR Review*, 68(3), 606-632.
- [18] Oliver, S. (2014). On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: the Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Strategic Management Journal*, 35, 179-203.
- [19] Philip, C.B., (November 2013). *Dynamic Capabilities: How Organisational Structures Affect Knowledge Processes*. Retrieved June 12, 2015, from <http://www.palgrave.com/page/detail/dynamic-capabilities-philip-cordesberszinn/?K=9781137351272>
- [20] Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- [21] Samaras, S.A. (2000). *Competing upstream: inbound logistics as a source of competitive advantage*. Doctoral degree dissertation, University of Nebraska United State of America.
- [22] Seangaram, C. (2002). *Control of Inbound Logistics by Thai Grocery Retailers for competitive advantage*. Doctoral degree dissertation, Bangkok University Thailand.
- [23] Slack, N. (1999). *The manufacturing advantage*. London: Mercury Books.



- [24] Sulliva, P. and Kang, J. (1999). Quick response adoption in the apparel manufacturing industry: Competitive advantage of innovation. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 1-13.
- [25] Suwannaporn, P. and Speece, M.W. (2010). Assessing new product development success factors in the Thai food industry. *British Food Journal*, 112(4), 364-386.
- [26] Tangpinyoputtikhun, P. (2009). Dynamic capabilities and sustainable competitive advantage: empirical evidence from Thailand. Retrieved June10, 2015, from <http://www.freepatentsonline.com/article/International-Journal-Strategic-Management/208535172.html>
- [27] Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A, (1977). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- [28] Yang, W. and Meyer, K.E. (2015). Competitive dynamics in an emerging economy: competitive pressures, resources, and the speed of action. *Journal of Business Research*, 68, 1176-1185.
- [29] Zahavi, T. and Lavie, D. (2013). Intra-Industry Diversification and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 34, 978-998.