

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

A Causal Relationship Model of Strategic Factors Influencing Competitive Advantage of Medium-Sized Bottled Water Businesses in Northeastern Thailand

¹ณัฐพงษ์ อินทร์ศร, ²เตือนใจ แสงทอง และ ³นิวรรตน์ วิจิตรกุลสวัสดิ์
¹Nattapong Insorn, ²Thaunjai Sangthong and ³Niwarat Wijitkulsawat

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Graduate School, Rattana Bundit University, Thailand.

E-mail: ¹insorn168@gmail.com, ²thaunjai_S@rbac.ac.th, ³niwarat_w@rbac.ac.th

Received January 1, 2026; Revised January 30, 2026; Accepted February 25, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบแนวคิดเชิงบูรณาการในการอธิบายความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลาง โดยอาศัยการสังเคราะห์วรรณกรรมเชิงแนวคิด ภายใต้ช่องว่างความรู้ที่งานศึกษาที่ผ่านมาอธิบายปัจจัยด้านกลยุทธ์การแข่งขัน คุณลักษณะผู้ประกอบการ โลจิสติกส์ การตลาด และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในลักษณะแยกส่วน ส่งผลให้ยังขาดความเข้าใจเชิงระบบเกี่ยวกับกลไกและเส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยเหล่านี้ในบริบทธุรกิจขนาดกลาง บทความนี้ใช้การสังเคราะห์วรรณกรรมแบบบูรณาการ โดยคัดเลือกงานวิจัยและบทความวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ (1) ความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการแข่งขันของ SMEs (2) คุณลักษณะผู้ประกอบการ (3) ความสามารถด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน (4) ส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7Ps) และ (5) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) จากนั้นทำการจัดหมวดหมู่ตัวแปร มิติ และกลไก เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงตรรกะในลักษณะเชิงสาเหตุทางทฤษฎี ผลการสังเคราะห์นำไปสู่กรอบแนวคิดที่เสนอว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการทำหน้าที่เป็นปัจจัยตั้งต้นในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยส่งอิทธิพลต่อความสามารถด้านโลจิสติกส์และส่วนประสมทางการตลาดในฐานะกลไกเชิงปฏิบัติการ และเชื่อมโยงไปสู่การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในฐานะกลไกเชิงความสัมพันธ์ ก่อนสะท้อนเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นมีคุณค่าทางวิชาการในการบูรณาการวรรณกรรมที่แยกส่วนให้เป็นโครงสร้างเชิงสาเหตุเดียวกัน และมีคุณค่าเชิงปฏิบัติในการเป็นฐานสำหรับการตั้งสมมติฐานและการทดสอบเชิงประจักษ์ รวมถึงการกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์และเชิงนโยบายเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันของธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลางอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ความได้เปรียบในการแข่งขัน; ธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลาง; การสังเคราะห์วรรณกรรมเชิงบูรณาการ; โลจิสติกส์; ส่วนประสมการตลาด; การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

Abstract

This article aims to develop an integrative conceptual framework explaining the competitive advantage of medium-sized bottled water businesses through a systematic synthesis of existing literature. Previous studies on competitiveness in small and medium-sized enterprises have tended to examine entrepreneurial characteristics, logistics, marketing mix, and customer relationship management separately, resulting in a fragmented understanding of how these factors operate collectively. Methodologically, the study adopts an integrative conceptual synthesis, combining an integrative literature review with framework synthesis to organize and compare prior research. Relevant studies are analyzed to identify core constructs, key dimensions, and theoretically grounded causal logic among strategic, operational, and relational factors. The synthesis yields a framework comprising four interrelated components: entrepreneurial characteristics as strategic drivers, logistics capabilities and service marketing mix as operational mechanisms, customer relationship management as a relational mechanism, and competitive advantage as the outcome. The framework conceptualizes competitive advantage as emerging from the coordinated interaction of internal strategic orientation, operational execution, and relationship management rather than from any single factor in isolation. This study contributes by consolidating dispersed theoretical perspectives into a coherent and testable conceptual structure and provides a foundation for future empirical research and policy design supporting medium-sized bottled water businesses.

Keywords: Competitive Advantage; Medium-Sized Bottled Water Businesses; Integrative Conceptual Synthesis; Logistics Capability; Service Marketing Mix; Customer Relationship Management

บทนำ

อุตสาหกรรมน้ำดื่มบรรจุขวดเป็นหนึ่งในภาคธุรกิจเครื่องดื่มที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการดำรงชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสุขภาพ ความสะอาด และความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์มากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการบริโภคน้ำดื่มบรรจุขวดขยายตัวอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การเติบโตดังกล่าวเกิดขึ้นภายใต้โครงสร้างการแข่งขันที่เข้มข้นและมีลักษณะแบ่งขั้วอย่างชัดเจน ในบริบทของประเทศไทย ตลาดถูกครอบครองโดยผู้ประกอบการรายใหญ่ระดับประเทศที่มีความได้เปรียบด้านขนาด เครือข่ายการจัดจำหน่าย และต้นทุนต่อหน่วย ขณะที่ผู้ประกอบการรายย่อยในท้องถิ่นอาศัยความใกล้ชิดกับชุมชนและการแข่งขันด้านราคาเป็นหลัก

ภายใต้โครงสร้างตลาดดังกล่าว ธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลาง ซึ่งในบทความนี้หมายถึงผู้ประกอบการที่มีสถานะเป็นวิสาหกิจขนาดกลางตามเกณฑ์ของภาครัฐ ได้แก่ มีจำนวนพนักงานและมูลค่ารายได้อยู่ระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดใหญ่ และมีขีดความสามารถในการผลิตระดับภูมิภาค เผชิญความท้าทายเชิงกลยุทธ์อย่างเด่นชัด เนื่องจากไม่สามารถใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนเช่นเดียวกับผู้ประกอบการรายใหญ่ และขาดความยืดหยุ่นเชิงพื้นที่และความสัมพันธ์เชิงชุมชนแบบผู้ประกอบการรายย่อย สถานการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด “ติดกับดักกลางตลาด” (stuck in the middle) ซึ่งอธิบายถึงองค์กรที่ไม่สามารถสร้างตำแหน่งทางการแข่งขันที่ชัดเจน ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาวลดลง (Porter, 1985)

ในบทความนี้ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ถูกนิยามในเชิงปฏิบัติว่าเป็นความสามารถของธุรกิจในการรักษาผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งในบริบทพื้นที่เดียวกัน โดยสะท้อนผ่านประสิทธิภาพด้านต้นทุน ความสามารถในการสร้างความแตกต่างของสินค้า ความน่าเชื่อถือในการกระจายสินค้า และความต่อเนื่องของความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า มากกว่าการพิจารณาจากส่วนแบ่งตลาดเพียงมิติเดียว เมื่อพิจารณาในบริบทของภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ความท้าทายเชิงโครงสร้างยิ่งทวีความซับซ้อนจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ พื้นที่กระจายสินค้าที่กว้าง ระยะทางขนส่งที่ยาว และต้นทุนการกระจายสินค้าที่สูงเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่น ทำให้ผู้ประกอบการน้ำดื่มขนาดกลางต้องเผชิญแรงกดดันด้านต้นทุนและความตรงต่อเวลาในการส่งมอบสินค้า ขณะเดียวกัน กำลังซื้อของผู้บริโภคในหลายพื้นที่ยังมีความแตกต่างสูง ส่งผลให้การแข่งขันด้านราคาในช่องทางค้าปลีกระดับท้องถิ่นมีความรุนแรง

วรรณกรรมร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยลำพัง หากแต่เป็นผลของการจัดการปัจจัยภายในองค์กรอย่างบูรณาการ โดยเฉพาะคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ระบบโลจิสติกส์ ส่วนประสมทางการตลาด และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ เชิงปฏิบัติการ และเชิงความสัมพันธ์ (OECD, 2024; Kotler & Keller, 2024; Payne & Frow, 2024) อย่างไรก็ตาม งานศึกษาส่วนใหญ่ยังนำเสนอปัจจัยเหล่านี้ในลักษณะแยกส่วน และขาดกรอบแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในบริบทเฉพาะของธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลางในระดับภูมิภาค

บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาและนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่สามารถอธิบายกลไกการสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

แนวคิดเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันในบริบทธุรกิจขนาดกลาง

แนวคิดเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นกรอบทฤษฎีสำคัญที่ใช้อธิบายความสามารถขององค์กรในการสร้างคุณค่าและรักษาความสามารถในการดำรงอยู่ภายใต้สภาพการแข่งขัน โดยวรรณกรรมด้านกลยุทธ์การแข่งขันชี้ให้เห็นสอดคล้องกันว่า ความได้เปรียบมิได้เกิดจากทรัพยากรหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยลำพัง หากแต่เป็นผลจากการจัดวางและบูรณาการปัจจัยภายในองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันและข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของอุตสาหกรรม (Porter, 1985; OECD, 2024) ในบริบทของอุตสาหกรรมน้ำดื่มบรรจุขวด ซึ่งมีลักษณะการแข่งขันสูงและโครงสร้างตลาดแบบแบ่งขั้วอย่างชัดเจน ธุรกิจขนาดกลางเผชิญข้อจำกัดที่แตกต่างจากทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่ซึ่งได้เปรียบด้านขนาดและต้นทุน และผู้ประกอบการรายย่อยซึ่งมีความคล่องตัวและความใกล้ชิดกับผู้บริโภคในระดับชุมชน สถานการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด “ติดกับดักกลางตลาด” ซึ่งสะท้อนปัญหาการขาดตำแหน่งทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนขององค์กร (Porter, 1985) อย่างไรก็ตาม บทความนี้ใช้กรอบของ Porter ในฐานะเครื่องมือ ตั้งปัญหาเชิงโครงสร้าง มากกว่ากรอบหลักในการอธิบายกลไกการสร้างความสามารถได้เปรียบ โดยการอธิบายความสามารถในการแข่งขัน

ของธุรกิจขนาดกลางจำเป็นต้องพิจารณาควบคู่กับกรอบแนวคิดด้านทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (resource-based view และ dynamic capabilities) ซึ่งให้ความสำคัญกับบทบาทของคุณลักษณะผู้ประกอบการ การจัดการกระบวนการภายใน และความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร งานศึกษาร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่าธุรกิจขนาดกลางสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ผ่านการพัฒนาความสามารถเชิงกระบวนการและความสัมพันธ์ มากกว่าการแข่งขันด้วยขนาดหรือต้นทุนเพียงอย่างเดียว ในเชิงแนวคิด บทความนี้อธิบายความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้กรอบ ความเป็นเหตุเป็นผลเชิงทฤษฎี (theoretical causality) มิใช่การพิสูจน์เชิงประจักษ์โดยตรง โดยถือว่าความได้เปรียบเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากลำดับการทำงานของปัจจัยภายในองค์กร ในช่วงเวลาเดียวกันผ่านกลไกเชิงเหตุผลที่อธิบายได้ ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการเสริมสร้างคุณค่าเชิงความสัมพันธ์กับลูกค้า การสังเคราะห์วรรณกรรมจึงมุ่งอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ในลักษณะเชิงระบบและเชิงกลไก มากกว่าการพิจารณาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแบบแยกส่วน ทั้งนี้ กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นฐานสำหรับการศึกษาค้นคว้าต่อในเชิงประจักษ์ โดยสามารถนำไปทดสอบผ่านการออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในอนาคต

แนวทางเชิงบูรณาการของปัจจัยภายในองค์กรต่อความสามารถในการแข่งขัน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมด้านการบริหารธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ พบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ทำหน้าที่เป็นปัจจัยตั้งต้นของกระบวนการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะในบริบทธุรกิจขนาดกลางที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์กระจุกตัวอยู่ที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการโดยตรง ในเชิงแนวคิด คุณลักษณะผู้ประกอบการในบทความนี้มีได้หมายถึงลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป หากแต่ครอบคลุมมิติด้านความสามารถเชิงผู้ประกอบการ เช่น การมองเห็นและฉวยโอกาสทางธุรกิจ ความริเริ่มเชิงนวัตกรรม ความกล้าในการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน และความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวรรณกรรมร่วมสมัยชี้ว่าเป็นฐานสำคัญของการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (OECD, 2024) การแปลงทิศทางเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ระบบโลจิสติกส์ ถูกมองว่าเป็นกลไกเชิงโครงสร้างที่มีผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจน้ำดื่มบรรจุขวด เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีลักษณะน้ำหนักสูง มูลค่าต่อหน่วยต่ำ และพึ่งพาการกระจายสินค้าในวงกว้าง วรรณกรรมด้านห่วงโซ่อุปทานและการกระจายสินค้า โดยเฉพาะในส่วนของจัดการเส้นทางและการส่งมอบช่วงปลายทาง (last-mile distribution) ชี้ให้เห็นว่า การควบคุมต้นทุน การลดความสูญเสีย และความตรงต่อเวลาในการจัดส่ง เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อทั้งประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการตอบสนองตลาดในอุตสาหกรรมลักษณะนี้ (Euromonitor International, 2024)

ขณะเดียวกัน ส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7Ps) ทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับตลาด โดยบทความนี้นำกรอบ 7Ps มาใช้ภายใต้การตีความให้สอดคล้องกับลักษณะกึ่งสินค้าอุปโภคบริโภคของน้ำดื่มบรรจุขวด นอกเหนือจากมิติด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดแล้ว มิติด้านบุคลากร กระบวนการ และลักษณะทางกายภาพ ถูกใช้เพื่ออธิบายคุณภาพของการให้บริการในจุดสัมผัสกับผู้บริโภค เช่น ความสม่ำเสมอของการจัดส่ง ความน่าเชื่อถือของผู้แทนจำหน่าย และภาพลักษณ์ของบรรจุภัณฑ์และอุปกรณ์การจำหน่าย ซึ่งวรรณกรรมด้านการตลาดชี้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความแตกต่างและการรับรู้คุณค่าในตลาดที่มีการแข่งขันด้านราคาอย่างเข้มข้น (Kotler & Keller, 2024)

แนวทางเชิงความสัมพันธ์และการสังเคราะห์กรอบแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้รับการพัฒนาให้เป็นอย่างมากจากกิจกรรมด้านการขายหรือการบริการหลังการขาย โดยวรรณกรรมร่วมสมัยมองว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็น กลไกเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยสร้าง

ความได้เปรียบเชิงความสัมพันธ์ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะตัวและยากต่อการลอกเลียนแบบ (Payne & Frow, 2024) โดยเฉพาะในบริบทธุรกิจขนาดกลาง ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าและคู่ค้าในพื้นที่ถือเป็นทรัพยากรเชิงนามธรรมที่มีคุณค่า และมีบทบาทสำคัญต่อความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจภายใต้สภาพการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง

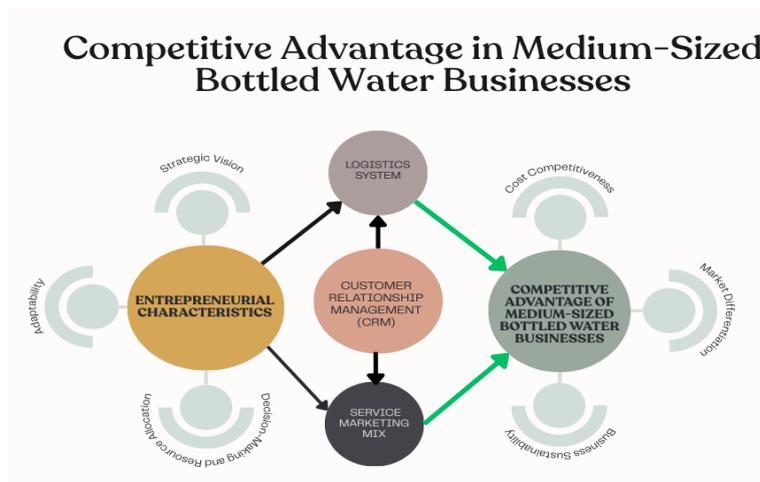
การสังเคราะห์วรรณกรรมทั้งหมดชี้ให้เห็นว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลางมิได้เกิดจากปัจจัยด้านโครงสร้างหรือการตลาดเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นผลของการทำงานร่วมกันของปัจจัยภายในองค์กรในลักษณะเชิงสาเหตุ โดยบทความนี้อธิบายบทบาทของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในฐานะ กลไกเชิงตัวกลางทางแนวคิด ที่เชื่อมโยงผลลัพธ์จากระบบโลจิสติกส์และส่วนประสมทางการตลาดบริการไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน กล่าวคือ ประสิทธิภาพด้านการจัดส่ง ความสม่ำเสมอของสินค้า และการสื่อสารคุณค่าทางการตลาดจะก่อให้เกิดผลเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ต่อเมื่อถูกแปลงเป็นความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าผ่านกระบวนการบริหารความสัมพันธ์ที่เป็นระบบ

ในบริบทของธุรกิจน้ำดื่ม การบริหารลูกค้าสัมพันธ์จำเป็นต้องพิจารณาแยกตามลักษณะของตลาดเป้าหมาย โดยความสัมพันธ์แบบ ธุรกิจกับธุรกิจ (B2B) เช่น ร้านค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย หน่วยงาน หรือสถานประกอบการ มีลักษณะพึ่งพาความต่อเนื่องของการจัดส่ง เร็วทันใจทางการค้า และความน่าเชื่อถือในระยะยาว ขณะที่ความสัมพันธ์แบบ ธุรกิจกับผู้บริโภค (B2C) มุ่งเน้นการรับรู้คุณค่า ความสม่ำเสมอของคุณภาพสินค้า และภาพลักษณ์ของแบรนด์ในจุดสัมผัสกับผู้บริโภคปลายทาง ความแตกต่างของลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในธุรกิจน้ำดื่มมิใช่ระบบเดียวที่ใช้ได้กับทุกกลุ่ม หากแต่เป็นกลไกที่ต้องปรับให้สอดคล้องกับโครงสร้างตลาดและบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เมื่อพิจารณาเชิงบูรณาการ กรอบแนวคิดที่สังเคราะห์ขึ้นในบทความนี้อธิบายความได้เปรียบในการแข่งขันในฐานะผลลัพธ์ของการเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยเชิงปฏิบัติการ และปัจจัยเชิงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ โดยคุณลักษณะผู้ประกอบการทำหน้าที่กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ระบบโลจิสติกส์และส่วนประสมทางการตลาดบริการทำหน้าที่แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ขณะที่การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ทำหน้าที่ถ่ายทอดผลลัพธ์ของการดำเนินงานไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีเสถียรภาพและยากต่อการลอกเลียนแบบ กรอบการสังเคราะห์ดังกล่าวสามารถใช้เป็นฐานแนวคิดสำหรับการกำหนดกลยุทธ์และการศึกษาต่อยอดในบริบทธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลางภายใต้ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและบริบทพื้นที่ของประเทศไทย

องค์ความรู้จากการศึกษา

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมด้านการเป็นผู้ประกอบการ การจัดการโลจิสติกส์ การตลาด และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ บทความนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้เชิงแนวคิดเกี่ยวกับกลไกการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลาง โดยมีได้เป็นเพียงการรวบรวมปัจจัยที่เกี่ยวข้อง หากแต่เป็นการบูรณาการองค์ความรู้จากวรรณกรรมหลายสายที่เดิมถูกศึกษาแยกส่วน ให้เชื่อมโยงกันภายใต้กรอบเหตุผลเดียวกันอย่างเป็นระบบ องค์ความรู้ที่ได้สะท้อนให้เห็นว่าความได้เปรียบในการแข่งขันควรถูกอธิบายในฐานะ “กระบวนการเชิงสาเหตุ” ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการมองเป็นผลลัพธ์ปลายทางเพียงอย่างเดียว โดยประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ส่วน ได้แก่ (1) คุณลักษณะผู้ประกอบการในฐานะปัจจัยตั้งต้นของการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (2) ระบบโลจิสติกส์ในฐานะกลไกเชิงโครงสร้างที่สนับสนุนประสิทธิภาพการดำเนินงาน (3) ส่วนประสมทางการตลาดบริการในฐานะกลไกเชิงปฏิบัติการที่เชื่อมโยงองค์กรกับตลาด และ (4) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในฐานะกลไกเชิงความสัมพันธ์ที่เสริมสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน ความใหม่เชิงองค์ความรู้ของกรอบแนวคิดนี้อยู่ที่การจัดวางลำดับเหตุผลของปัจจัยภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะผู้ประกอบการทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่ส่งอิทธิพลต่อการออกแบบระบบโลจิสติกส์และกลยุทธ์การตลาด ขณะที่การบริหาร

ลูกค้าสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงความสัมพันธ์ที่ถ่ายทอดผลลัพธ์จากการดำเนินงานไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีเสถียรภาพและยากต่อการลอกเลียนแบบ กรอบการอธิบายดังกล่าวมีความเหมาะสมเป็นพิเศษกับบริบทธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลางในระดับภูมิภาค ซึ่งเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้างการแข่งขัน ทรัพยากร และช่องทางการตลาดแตกต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่และรายย่อย นอกจากนี้ กรอบองค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นยังสามารถนำไปใช้ต่อในเชิงปฏิบัติและเชิงการวิจัยได้ โดยผลลัพธ์ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถสะท้อนผ่านตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแต่ละกลไก เช่น ประสิทธิภาพด้านต้นทุนและความตรงต่อเวลาในการจัดส่งสำหรับระบบโลจิสติกส์ การรับรู้คุณค่าและส่วนแบ่งตลาดในระดับพื้นที่สำหรับกลยุทธ์การตลาด และความผูกพัน ความภักดี หรืออัตราการรักษาลูกค้าสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งช่วยให้กรอบแนวคิดนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้และทดสอบเชิงประจักษ์ได้ในบริบทที่เหมาะสม



แผนภาพที่ 1 ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลาง

จากแผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลาง ซึ่งอธิบายการเชื่อมโยงของปัจจัยภายในองค์กรในลักษณะเชิงกระบวนการและเชิงสาเหตุ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Characteristics) ทำหน้าที่เป็นปัจจัยตั้งต้นเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยสะท้อนผ่านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจด้านการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ส่งอิทธิพลต่อการออกแบบและพัฒนา กลไกการดำเนินงานในมิติต่าง ๆ

2. ระบบโลจิสติกส์และส่วนประสมทางการตลาดบริการ (Logistics System and Service Marketing Mix) ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงปฏิบัติการที่แปลงทิศทางเชิงกลยุทธ์ไปสู่ผลลัพธ์ทางการแข่งขัน โดยระบบโลจิสติกส์สนับสนุนประสิทธิภาพด้านต้นทุน ความรวดเร็ว และความน่าเชื่อถือของการกระจายสินค้า ขณะที่ส่วนประสมทางการตลาดบริการสนับสนุนการรับรู้คุณค่าและความแตกต่างของสินค้าในตลาด ทั้งสองกลไกมีความสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน

3. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงความสัมพันธ์ในฐานะตัวกลางที่เชื่อมโยงผลลัพธ์จากการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และการตลาดไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ผ่านการสร้างความผูกพันระยะยาว ความภักดี และความไว้วางใจของลูกค้าและคู่ค้าในพื้นที่

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลาง (Competitive Advantage) เป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งสะท้อนผ่านความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน ความแตกต่างในตลาด และความยั่งยืนของการดำเนินธุรกิจ

กรอบแนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าความได้เปรียบในการแข่งขันมิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยลำพัง หากแต่เป็นผลของการทำงานร่วมกันของกลไกเชิงกลยุทธ์ เชิงปฏิบัติการ และเชิงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ภายใต้บริบทการแข่งขันและข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลางในระดับภูมิภาค

สรุป

บทความนี้นำเสนอการสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลาง โดยอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในเชิงแนวคิดของปัจจัยภายในองค์กรที่ทำงานเชื่อมโยงกันภายใต้บริบทการแข่งขันที่รุนแรงและโครงสร้างตลาดที่มีความเหลื่อมล้ำระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าความได้เปรียบในการแข่งขันมิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยลำพัง หากแต่เป็นผลจากการบูรณาการระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการ ระบบโลจิสติกส์ ส่วนประสมทางการตลาดบริการ และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในลักษณะเชิงระบบ สำหรับทิศทางการวิจัยในอนาคต ควรมีการนำกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบเชิงประจักษ์กับกลุ่มตัวอย่างธุรกิจน้ำดื่มขนาดกลางในระดับภูมิภาค โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เช่น การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง รวมถึงการออกแบบการศึกษาเชิงเปรียบเทียบหรือเชิงระยะเวลา เพื่อยืนยันบทบาทของปัจจัยตั้งต้น กลไกเชิงปฏิบัติการ และกลไกเชิงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ การศึกษาต่อยอดดังกล่าวจะช่วยเพิ่มน้ำหนักเชิงประจักษ์ให้กับข้อเสนอเชิงทฤษฎี และขยายองค์ความรู้ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางในบริบทเศรษฐกิจภูมิภาคได้อย่างมีนัยสำคัญ

เอกสารอ้างอิง

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- 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.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks*. (5th ed.). London: Pearson Education.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Euromonitor International. (2024). *Bottled water in Thailand: Industry overview*. Euromonitor.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2024). *Marketing management* (16th ed.). London: Pearson Education.

- Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2008). Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of Business Logistics, 29*(1), 31–46.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal, 30*(8), 909–920.
- OECD. (2024). *SME and entrepreneurship outlook 2024*. Paris: OECD Publishing.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing, 69*(4), 167–176.
- Payne, A., & Frow, P. (2024). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rungtusanatham, M., Salvador, F., Forza, C., & Choi, T. Y. (2003). Supply-chain linkages and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management, 23*(9), 1084–1099.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing, 59*(3), 63–74.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing, 40*(3/4), 311–327.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing, 69*(1), 80–94.