

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง  
ในเขตปริมณฑลและภาคตะวันออก

Factors Influencing Competitiveness of Construction Material Business  
Entrepreneurs in Metropolitan and Eastern Regions

กฤษฎี เพชรแสงงาม\*, ทวี แจ่มจรัส และ กาญจนา โพธิวิชยานนท์  
Krit Petchsangngam\*, Tawee Jamjumrus and Kanchana Photiwichayanon

E-mail: s66584917014@ssru.ac.th\*, tawee.ja@ssru.ac.th, kanchana.ph@ssru.ac.th

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

\*Corresponding author E-mail: s66584917014@ssru.ac.th

Received: 2025-7-16; Revised: 2025-10-10; Accepted: 2025-10-25

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างในเขตปริมณฑลและภาคตะวันออก การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างที่จดทะเบียนพาณิชย์ในรูปแบบบริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนจำกัด ในเขตปริมณฑลและภาคตะวันออก รวม 400 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้เกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างมีสัดส่วนเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ได้รับอิทธิพลรวมจาก นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง และกลยุทธ์การตลาดมากที่สุดเท่ากัน รองลงมาคือ การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ และกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรตามลำดับ เมื่อพิจารณาเฉพาะอิทธิพลทางตรง พบว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก กลยุทธ์การตลาด มากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ และกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ผลของการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายมิติ โดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ สามารถนำแนวทางและข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนสนับสนุนเชิงนโยบาย มาตรการส่งเสริมศักยภาพผู้ประกอบการ การอบรมเพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจ รวมถึงการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนในระยะยาว

**คำสำคัญ:** ขีดความสามารถในการแข่งขัน, ผู้ประกอบการ, ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

Abstract

This research aims to examine the influence of government policies for the construction materials business, organizational management strategies, logistics management systems, and marketing strategies on the competitiveness of construction materials business operators. This research employed quantitative research, and proportional stratified random sampling was used. The sample group consisted of 400 construction materials business

operators registered as limited companies or limited partnerships in the metropolitan and eastern regions. The sample size was determined using the criterion of 20 times the observed variables. Data was collected through questionnaires and analyzed using structural equation modeling. The research findings revealed that the competitiveness of construction materials business operators was equally influenced by government policies for construction materials business and marketing strategies at the highest level, followed by logistics management systems and organizational management strategies, respectively. When considering only direct influence, the competitiveness of construction materials business operators was most directly influenced by marketing strategies, followed by logistics management systems and organizational management strategies, respectively. However, government policies for the construction materials business had no direct influence on the competitiveness of construction materials business operators. The results of this research can be applied in multiple dimensions, particularly by agencies involved in promoting and developing entrepreneurs. The guidelines and recommendations from this research can be used as a framework for developing policy support plans, entrepreneur potential enhancement measures, business capability training, and strategic planning to elevate the competitive capabilities of construction materials businesses to be strong and sustainable in the long term.

**Keywords:** Competitiveness, Entrepreneurs, Construction Material

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างถือเป็นรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจไทย โดยเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในภาคการก่อสร้างและภาคอสังหาริมทรัพย์ไทย อันมีส่วนสำคัญในการสร้างงาน สร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่ประชาชน (พุทธชาติ ลุนคำ, 2564) อีกทั้งยังถือเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูง และมีเม็ดเงินหมุนเวียนในหลักล้านล้านบาทต่อปี โดยในปี พ.ศ. 2566 ยอดขายรวมของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศไทยมีจำนวน 1.07 ล้านล้านบาท ซึ่งเติบโตร้อยละ 1.8 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2565 แต่ในภาพรวมถือเป็นการเติบโตที่ลดลง เนื่องจากในปี พ.ศ. 2565 นั้นมีการเติบโตขึ้นถึงร้อยละ 3 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2564 ที่มียอดขายสินค้าวัสดุก่อสร้างทั้งหมดรวม 1.02 ล้านล้านบาท ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากราคาเหล็กเส้นซึ่งถือเป็นสินค้าวัสดุก่อสร้างประเภทหลัก มีแนวโน้มราคาลดลงจากปีก่อน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2566) ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศไทยกำลังเผชิญแรงกดดันจากการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง ทั้งจากผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีเครือข่ายค้าปลีกสมัยใหม่และผู้ประกอบการรายย่อยที่ต้องดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด แนวคิดของ Porter (1990) อธิบายการแข่งขันในมิติ “Five Forces Model” ได้แก่ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ขาย ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน และการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม ซึ่งปรากฏชัดในตลาดวัสดุก่อสร้าง เช่น การแข่งขันด้านราคา โปรโมชัน และบริการที่รวดเร็ว ขณะเดียวกันแนวคิดของ Barney (1991) เชื่อว่าผู้ประกอบการต้องมีทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) ยากต่อการเลียนแบบ (Inimitable) และสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Non-substitutable) เพื่อสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน ในบริบทนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างจึงไม่เพียงต้องรับมือกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ แต่ยังต้องเผชิญการแข่งขันด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี การบริการ และการบริหารต้นทุน เพื่อคงไว้ซึ่งขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างยังต้องเผชิญปัจจัยความเสี่ยงในด้านราคาต้นทุนของสินค้าวัสดุ ก่อสร้างที่เพิ่มสูงขึ้นตามความผันผวนจากความต้องการของตลาด อัตราแลกเปลี่ยน อัตราเงินเฟ้อ และปัญหา ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ซึ่งจะส่งผลให้ราคาสินค้าวัสดุก่อสร้างที่นำเข้าจากต่างประเทศมีต้นทุนที่เพิ่ม สูงขึ้น (กองดัชนีเศรษฐกิจการค้า, 2566; ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565; 2666) รวมไปถึงต้นทุนการดำเนินงานที่ สูงขึ้นจากแนวโน้มค่าแรงขั้นต่ำที่อาจจะปรับเพิ่มขึ้น ซึ่งถือเป็นต้นทุนสำคัญของผู้ประกอบการ รวมทั้งจาก สถานการณ์ที่ราคาน้ำมันดีเซลและเบนซินมีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น และยังมีแนวโน้มที่จะทรงตัวอยู่ในระดับสูง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการขนส่งสินค้าในธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างให้ปรับตัวสูงขึ้นเป็นอย่างมาก โดยทุก ปัจจัยล้วนส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรที่รัดกุม ทั้งการ วางแผนในด้านงบประมาณ (Etlegar, & Sundari, 2023) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Riyadh, Zaman, & Hasan, 2015) การจัดการในด้านเทคโนโลยี (Schwab, 2016)

พื้นที่ปริมาตรและภาคตะวันออก โดยเฉพาะเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจใหม่ที่เชื่อมโยงการลงทุน โครงสร้างพื้นฐาน และอุตสาหกรรม เป้าหมายระดับประเทศ ตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ดังกล่าวเอื้อต่อผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างทั้งในด้านการ เข้าถึงวัตถุดิบ การเชื่อมต่อบริการขนส่งโลจิสติกส์ และความใกล้ชิดกับโครงการลงทุนขนาดใหญ่ เช่น เขต อุตสาหกรรม ท่าเรือน้ำลึก และโครงการก่อสร้างภาครัฐ ส่งผลโดยตรงต่อความต้องการวัสดุก่อสร้างที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ท่าเลที่ตั้งซึ่งเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจย่อมมาพร้อมกับการแข่งขันที่รุนแรงจากผู้ประกอบการ หลายรายที่เข้ามาแบ่งส่วนตลาด ทำให้ผู้ประกอบการต้องพัฒนาศักยภาพในการให้บริการที่แตกต่าง ทั้งด้าน คุณภาพสินค้า การจัดส่งที่รวดเร็ว และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเสริมการบริหารจัดการ ตำแหน่งทาง ภูมิศาสตร์จึงไม่เพียงเป็นข้อได้เปรียบเชิงโลจิสติกส์ แต่ยังเป็นตัวกำหนดทิศทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ อย่างชัดเจน

ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างยังมีความท้าทายในระยะยาวตามแนวคิดผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่ง จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางสังคม ต้นทุน ผลประกอบการ และขีดความสามารถในการแข่งขันของ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างในอนาคตได้เป็นอย่างมาก (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2566) และในอีกด้านหนึ่ง ยังหมายถึง การเตรียมความพร้อมในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตที่ต้องรัดกุม เพื่อให้สามารถ ตอบสนองและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มของตลาดวัสดุก่อสร้างได้อย่างทันท่วงทีและมี ประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างสามารถรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว (Mukail, & Yusuf, 2020) นอกจากนี้ งานวิจัยก่อนหน้านี้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่มีมุมมอง เน้นไปที่การวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น ต้นทุนการผลิต ราคา หรือพฤติกรรมผู้บริโภค ขณะที่บางงานศึกษา ในเชิงการตลาดหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน แต่ยังไม่มีการวิเคราะห์เชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงแนวคิดด้านขีด ความสามารถในการแข่งขันในระดับองค์การตามกรอบทฤษฎีสากล โดยเฉพาะในพื้นที่ปริมาตรและภาค ตะวันออกที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา แนวทางการ พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างในเขตปริมาตรและภาค ตะวันออก เพื่อเป็นการสนองตอบต่อโครงการภาครัฐที่มุ่งพัฒนาพื้นที่เขตปริมาตรตามการขยายตัวของความ เป็นเมือง ที่ประชาชนหลั่งไหลจากกรุงเทพมหานครไปสู่พื้นที่ชายขอบโดยรอบของกรุงเทพมหานครและ จังหวัดปริมาตรที่ใกล้เคียง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของนโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร การ บริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ และกลยุทธ์การตลาด ที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

Porter (1990) ระบุว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศขึ้นอยู่กับศักยภาพของอุตสาหกรรมภายในประเทศในการสร้างนวัตกรรมใหม่และพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการสามารถใช้ประโยชน์จากการแข่งขันโดยการปรับตัวตามแรงกดดันต่าง ๆ และใช้โอกาสจากการแข่งขันเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจของตน ขณะที่ Barney (2001) และ Schoemaker (1990) ระบุว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันนั้นเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด โดยผลตอบแทนที่ได้นั้นต้องมีมูลค่าเฉลี่ยและผลตอบแทนสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ลงทุนไป ในอีกด้านหนึ่ง ความสามารถในการแข่งขัน คือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากการที่องค์กรสามารถส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าให้กับลูกค้าของตน (Porter, 1985) รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเกินกว่าคู่แข่ง ทั้งประสิทธิภาพทางการเงิน และประสิทธิภาพทางการตลาด เนื่องจากองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันสูงจะสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ (Polychroniou, & Trivella, 2018) สร้างยอดขาย และได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าคู่แข่งรายอื่นอย่างต่อเนื่อง (Vickery et al., 2010) จากการทบทวนวรรณกรรมยังได้ข้อสังเกตที่ตรงกันว่า องค์กรที่มีศักยภาพหรือขีดความสามารถในการแข่งขันสูงจะสามารถควบคุมต้นทุนการผลิต และบริหารจัดการการลงทุนในทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนสามารถทำผลกำไรในระดับที่น่าพึงพอใจได้อย่างต่อเนื่อง (Bourlakis, et al., 2014; Reklitis et al., 2021)

สรุปได้ว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง มีตัวแปรสังเกตได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมและการเติบโตทางธุรกิจ ความสามารถทางการตลาด ความสามารถทางการเงิน และ ความสามารถทางสังคม

### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

Dye (1984) เสนอว่า นโยบายภาครัฐนั้น คือสิ่งที่รัฐบาลเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำในส่วนที่กระทำนั้นจะครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดของรัฐบาล ทั้งกิจกรรมที่เป็นกิจวัตรและกิจกรรมที่เกิดขึ้นในบางโอกาส นโยบายภาครัฐนั้นมักถูกใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาสังคมตามแนวทางที่รัฐบาลกำหนดไว้ โดยอาจสะท้อนผ่านกิจกรรมหลายรูปแบบ ทั้งการให้ความรู้ การสนับสนุนทางการเงิน การกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนโครงการก่อสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ หรือแม้แต่นโยบายอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมอุตสาหกรรมภายในประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผลการศึกษารายงานหนึ่งชี้ให้เห็นว่า นโยบายที่รัฐมักใช้เพื่อกำหนดรากฐานในการพัฒนาประเทศคือ การให้ความรู้ ส่งเสริม หรือพัฒนาทักษะให้กับผู้ประกอบการ สอดคล้องกับนักวิชาการบางส่วนที่เห็นตรงกันว่า การเสริมสร้างความรู้ให้กับผู้ประกอบการผ่านการฝึกอบรม ส่งเสริมทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่าง ๆ ตามนโยบายของภาครัฐถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศ (Barbosa, 2024; Ghorbani, & Faghihi, 2021; Mahrinasari, Bangsawan, & Sabri, 2024)

ผลการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่า การให้ความรู้เป็นเครื่องมือพื้นฐานของภาครัฐในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการในหลายอุตสาหกรรม นับตั้งแต่ อุตสาหกรรมขั้นพื้นฐานอย่างอุตสาหกรรมเกษตร (Barbosa, 2024) ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Mahrinasari, et al., 2024) ไปจนถึงอุตสาหกรรมเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย (Ghorbani, & Faghihi, 2021) ในทำนองเดียวกัน ผลการศึกษาในอดีตยังพบว่า การพัฒนาความรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในศตวรรษที่ 21 คือ การพัฒนาความรู้และทักษะในด้านดิจิทัล รวมถึง การสนับสนุนทางเทคนิค การฝึกอบรม และเงินทุนสำหรับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (El-Haddadeh et al., 2021)

การศึกษาในทำนองเดียวกันของ Songling et al. (2018) พบว่า การได้รับการสนับสนุนด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านเครือข่าย หรือการจูงใจทางการเงินล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในประเทศ เช่นเดียวกับการศึกษาในอดีตอื่น ๆ ที่เห็นตรงกันว่า นอกจากการสนับสนุนด้านความรู้และนวัตกรรมแล้ว การสนับสนุนด้านเงินทุน เช่น การเข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ก็เป็นอีกปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Barbosa, 2024; Ghorbani, & Faghihi, 2021; Onileowo, 2024)

สรุปได้ว่า นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ตัวแปรสังเกต ได้แก่ การส่งเสริมผู้ประกอบการด้านความรู้ในยุคดิจิทัล การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน การสนับสนุนให้ใช้วัสดุก่อสร้างภายในประเทศ และการอนุมัติสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำสำหรับผู้ประกอบการ

### **แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร**

การบริหารจัดการองค์กร คือ การวางแผน ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และคงไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างนั้นเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคน การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเป็นอยู่ที่ดีให้กับบุคคล กลุ่มบุคคล หรือทีมงานจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Armstrong, 1992) ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว (2566) เสนอว่า การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารจัดการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยพนักงานในองค์กรทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อน เป็นการย้ำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์กร กับการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ต้องขับเคลื่อนไปพร้อมกันในทุกภาคส่วน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยในอดีตแสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมากกับผลประกอบการทางธุรกิจ (Bianchi, Cosenz, & Marinkovic, 2015) สอดคล้องกับผลการศึกษาจากองค์กรทางเงินในประเทศไนจีเรียของ Mustapha et al. (2023) ที่พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร คือ การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี และการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Hamzah, Maelah, & Saleh (2022) ที่เสนอว่า องค์กรที่ผู้บริหารขาดมุมมองด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมักมีผลประกอบการที่ตกต่ำ และขาดความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การศึกษาเดียวกันนี้แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรเป็นการบริหารจัดการแบบองค์รวม คือ ประกอบด้วยมุมมองการบริหารในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารความเสี่ยง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนงบประมาณ และการจัดการเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร มีตัวแปรสังเกต ได้แก่ การบริหารความเสี่ยง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนงบประมาณ และการจัดการเทคโนโลยี

### **แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์**

การจัดการโลจิสติกส์กำหนดไว้ว่าเป็นการเคลื่อนย้ายทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือธุรกิจระหว่างสถานที่ต้นทางและปลายทางการบริโภค (Brown & Herring, 1995) ต่อมา Mangan, Lalwani, & Fynes (2008) แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการโลจิสติกส์นั้นคาดหวังว่าสินค้าและบริการของบริษัทจะต้องถูกส่งมอบด้วยคุณภาพที่ดีที่สุด ในปริมาณที่ถูกต้อง ณ สถานที่และเวลาที่ถูกต้อง สำหรับลูกค้าที่ถูกต้อง และในราคาที่ถูกต้อง คำจำกัดความเหล่านี้ถือเป็นความหมายพื้นฐานของการจัดการโลจิสติกส์ที่ได้รับการยอมรับ และใช้เพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่องในเวลาต่อมา Rushton, Croucher, & Baker (2014) กล่าวไว้ว่า กิจกรรมพื้นฐานของโลจิสติกส์นั้นเกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติพื้นฐาน การสนับสนุน การบริการลูกค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง และการไหลเวียนของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ขณะที่กิจกรรมอื่น ๆ เช่น การบรรจุหีบห่อ หรือการประมวลคำสั่งซื้อนั้นถือเป็นกิจกรรมรองที่ช่วยเติมเต็มการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ให้สมบูรณ์

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ มีตัวแปรสังเกต ได้แก่ การจัดซื้อหาวัสดุก่อสร้าง การจัดการคลังสินค้า การจัดการการขนส่ง และการจัดการข้อมูล

### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาด

Cannon, Perreault, & McCarthy (2024) กล่าวว่า กลยุทธ์การตลาด หมายถึง วิธีการใช้ส่วนประสมทางการตลาดให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย จากความหมายนี้เป็นการใช้ส่วนประสม 4 ประการ คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย ตลาดเป้าหมายก็คือกลุ่มของลูกค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันซึ่งองค์กรเลือกเป้าหมาย ตลาดเป้าหมายอาจเป็นกลุ่มผู้บริโภค ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก หรือหน่วยงานรัฐบาลก็ได้

Kotler & Armstrong (2008) กล่าวว่า กลยุทธ์ทางการตลาด หมายถึง ขั้นตอนในการกำหนดมุ่งหมายทางการตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการออกแบบส่วนประสมทางการตลาดเพื่อสนองความพึงพอใจของตลาดและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่ง Kotler (1997) กล่าวว่า กลยุทธ์การตลาด หมายถึง วิธีการขั้นพื้นฐานซึ่งหน่วยธุรกิจใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด ประกอบด้วย การตัดสินใจในตลาดเป้าหมาย การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การกำหนดส่วนประสมทางการตลาด และระดับค่าใช้จ่ายทางการตลาด จากความหมายนี้บอกให้ทราบถึงส่วนประสมของกลยุทธ์ทางการตลาดซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน คือ การตัดสินใจในตลาดเป้าหมาย ซึ่งจะตัดสินใจเลือกเป้าหมายได้ถูกต้อง จะต้องวิเคราะห์ขนาดโครงสร้างและพฤติกรรมของตลาดเป้าหมายก่อนแล้วมีการแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และวิเคราะห์กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์แล้วจึงกำหนดส่วนประสมทางการตลาดและค่าใช้จ่ายทางการตลาดให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายนั้น

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การตลาด หมายถึง มีตัวแปรสังเกต ได้แก่ ด้านคุณภาพสินค้า ด้านราคาสินค้า ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างที่จดทะเบียนพาณิชย์ในรูปแบบบริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนจำกัด ในเขตปริมณฑลและภาคตะวันออก ซึ่งปริมณฑลประกอบด้วย 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดนครปฐม และในส่วนของภาคตะวันออก ประกอบด้วย 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี จังหวัดตราด จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดสระแก้ว รวมจำนวนประชากรทั้งหมด 3,239 บริษัท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2567) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้เกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งเป็นแนวคิดด้าน asymptotic theory และความต้องการให้ประมาณค่าเชิงเส้นและค่าสัมประสิทธิ์มีเสถียรภาพ เมื่ออัตราส่วนผู้สังเกตต่อพารามิเตอร์สูงขึ้น ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวประมาณจะลดลง ทำให้ดัชนีความพอดีของโมเดล (fit indices) และค่าทดสอบสมมติฐานมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น (Bentler & Chou, 1987; Kline, 2015) ได้กลุ่มตัวอย่างรวม 400 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างมีสัดส่วน (proportional stratified random sampling) เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด พบว่า พบว่า สัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ (Cronbach's alpha) ของมาตรวัดตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีค่าระหว่าง 0.745 ถึง 0.885 และรวมมีค่าเท่ากับ 0.966 และวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ก่อนเข้าสู่ SEM เพื่อยืนยันความสอดคล้องของตัวแปรแฝงกับตัวชี้วัดตามทฤษฎี

## ผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์แบบจำลอง พบว่า ผ่านเกณฑ์ดัชนีการเข้าได้ดีกับข้อมูลตามที่นักวิชาการ (Schumacker & Lomax, 2010) กำหนดไว้ หมายความว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์กับแบบจำลองเข้ากันได้ดี (good fit) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (1) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ = 1.679 (2) CFI = 0.974 (3) GFI = 0.941 (4) AGFI = 0.918 (4) RMR = 0.009 (5) RMSEA = 0.041 (6) PGFI = 0.685 และ (7) CN = 284 ซึ่งบ่งชี้ว่าแบบจำลองสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้อย่างเหมาะสม

ตาราง 1 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ					R <sup>2</sup>
	อิทธิพล	GPTB	ORST	LGMN	MKTS	
ORST	DE	0.30	-	-	-	0.09
	IE	-	-	-	-	
	TE	0.30	-	-	-	
LGMN	DE	0.41	0.36	-	-	0.39
	IE	0.11	-	-	-	
	TE	0.52	0.36	-	-	
MKTS	DE	0.68	-	0.12	-	0.57
	IE	0.06	0.04	-	-	
	TE	0.72	0.04	0.12	-	
CCME	DE	-	0.10	0.26	0.62	0.74
	IE	0.62	0.03	0.07	-	
	TE	0.62	0.13	0.33	0.62	

จากตาราง 1 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างมาเสนอค่าอิทธิพลทางตรง และทางอ้อม และผลรวมของตัวแปรแฝงทุกตัว เพื่อแสดงอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมระหว่างตัวแปรที่ศึกษา พบว่า

1. ชีตความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (CCME) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก กลยุทธ์การตลาด (MKTS) มากที่สุด มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.62 รองลงมาคือ การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ (LGMN) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.26 และกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร (ORST) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (GPTB) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อชีตความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (CCME)

อิทธิพลทางอ้อม พบว่า ชีตความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (CCME) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (GPTB) มากที่สุด มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.62 รองลงมาคือ การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ (LGMN) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.07 และกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร (ORST) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.03 ตามลำดับ

อิทธิพลรวม พบว่า ชีตความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (CCME) ได้รับอิทธิพลรวมจาก นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (GPTB) และกลยุทธ์การตลาด (MKTS) มากที่สุดเท่ากัน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.62 รองลงมาคือ การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ (LGMN) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.33 และกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร (ORST) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.13 ตามลำดับ

2. กลยุทธ์การตลาด (MKTS) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (GPTB) มากที่สุด มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.68 รองลงมาคือ การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ (LGMN) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.12 อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร (ORST) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การตลาด (MKTS)

อิทธิพลทางอ้อม พบว่า กลยุทธ์การตลาด (MKTS) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (GPTB) มากที่สุด มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.06 รองลงมาคือ กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร (ORST) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.04 ตามลำดับ

อิทธิพลรวม พบว่า กลยุทธ์การตลาด (MKTS) ได้รับอิทธิพลรวมจาก นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (GPTB) มากที่สุด มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.72 รองลงมาคือ การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ (LGMN) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.12 และกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร (ORST) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.04 ตามลำดับ

3. การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ (LGMN) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (GPTB) มากที่สุด มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.41 รองลงมาคือ กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร (ORST) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.36

อิทธิพลทางอ้อม พบว่า การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ (LGMN) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (GPTB) เพียงตัวแปรเดียว มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.11

อิทธิพลรวม พบว่า การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ (LGMN) ได้รับอิทธิพลรวมจาก นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (GPTB) มากที่สุด มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.52 รองลงมาคือ กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร (ORST) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.36 ตามลำดับ

4. กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร (ORST) ได้รับอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมจาก นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง (GPTB) เพียงตัวแปรเดียว มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.30

## อภิปรายผล

1. กลยุทธ์การตลาด มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง มากที่สุด อธิบายได้ว่า ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การที่ผู้ประกอบการจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้น จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์การตลาดทั้งในด้านคุณภาพสินค้า ราคาสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ต่างเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในมิติที่แตกต่างกันของธุรกิจ

ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) ซึ่งเสนอ แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) โดยระบุว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ผ่าน 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ด้านต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์แบบมุ่งเน้น โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านความแตกต่างซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนการตลาด เช่น การเสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง การกำหนดราคาที่เหมาะสม การเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย และการส่งเสริมการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler & Armstrong (2018) ที่ระบุว่า การตลาดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ได้ผลตอบแทนกลับมาในรูปของความภักดีและกำไรในระยะยาว กลยุทธ์การตลาดทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โดยแนวคิดนี้ สันนิษฐานมุมมองของผลการวิจัยที่ระบุว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลยุทธ์การตลาดส่งผลโดยตรงต่อขีดความสามารถของผู้ประกอบการ

ในส่วนของแนวคิดด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร ยังสามารถเชื่อมโยงกับแนวคิดของ Barney (1991) ที่เสนอทฤษฎีทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งชี้ว่า ชีตความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และจัดการได้ดี กลยุทธ์การตลาดในบริบทของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างจึงอาจถูกมองว่าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเพิ่มความสามารถด้านนวัตกรรม การตลาด การเงิน และความสัมพันธ์ทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการอภิปรายข้างต้น แสดงให้เห็นว่าผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดเชิงกลยุทธ์และการตลาดอย่างลึกซึ้ง และยังสะท้อนความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์การตลาดอย่างรอบด้านเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันในบริบทของธุรกิจไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zou, Fang, & Zhao (2003) พบว่า ความสามารถด้านการตลาด เช่น การตั้งราคาที่เหมาะสม การพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดอย่างมียุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Najib, & Kiminami (2011) ระบุว่า ความสามารถด้านการตลาดและนวัตกรรม ซึ่งพัฒนาได้จากกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยเฉพาะในตลาดเกิดใหม่ (emerging market)

**2. นโยบายภาครัฐด้านธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง** มีอิทธิพลทางอ้อมต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง สามารถอธิบายได้ในเชิงกลยุทธ์และนโยบายสาธารณะ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า นโยบายของภาครัฐแม้จะไม่ส่งผลโดยตรงในทันทีต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน แต่มีบทบาทสำคัญในการสร้างปัจจัยเอื้ออำนวย (enabling factors) ที่กระตุ้นให้ผู้ประกอบการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management theory) ของ Wheelen & Hunger (2012) ที่อธิบายว่า องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางการแข่งขันได้เมื่อมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ และนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ภายในองค์กรที่เหมาะสม โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านโครงสร้างองค์กร การจัดการโลจิสติกส์ และกลยุทธ์การตลาด ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการแปลงสภาพแวดล้อมมหภาค ให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันที่แท้จริง ผลการวิจัยจึงสะท้อนถึงกระบวนการทางกลยุทธ์ที่เริ่มจากนโยบาย และถูกแปลงผ่านกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ก่อนจะส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึง Institutional Theory โดย Scott (2001) อธิบายว่า การดำเนินงานขององค์กรไม่ได้ขึ้นกับปัจจัยภายในเพียงอย่างเดียว แต่ถูกกำกับโดยแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น กฎหมาย นโยบาย มาตรฐาน หรือความคาดหวังจากรัฐและสังคม ผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นนโยบายของภาครัฐมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ภายในของผู้ประกอบการ ก็แสดงถึงการตอบสนองต่อแรงกดดันและโครงสร้างเชิงสถาบัน ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจปรับตัวและพัฒนาเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang, & Ahmed (2007) ได้อธิบายว่าการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันในองค์กรสมัยใหม่ต้องอาศัยความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างยืดหยุ่นตามบริบทภายนอก โดยเฉพาะนโยบายของภาครัฐที่สามารถเป็นแรงผลักดันให้องค์กรลงทุนในด้านการบริหารจัดการ การตลาด และระบบโลจิสติกส์ ผลการวิจัยจึงสะท้อนรูปแบบของการถ่ายทอดอิทธิพลจากนโยบายรัฐสู่กลยุทธ์องค์กร และต่อยอดไปสู่ขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Prajogo, & Olhager (2012) พบว่า การบูรณาการโลจิสติกส์และการบริหารจัดการภายในองค์กรมีผลสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะเมื่อองค์กรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี ซึ่งช่วยเสริมความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**3. การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์** มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง มากเป็นอันดับสาม เนื่องจากลักษณะเฉพาะของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดหา จัดเก็บ และขนส่งสินค้าในปริมาณมาก วัสดุก่อสร้างมีน้ำหนักมาก มีต้นทุนใน

การขนส่งสูง และมีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการจัดส่ง หากสามารถจัดการกระบวนการโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดต้นทุน เพิ่มความเร็วในการบริการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

ผลการวิจัยข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิด Porter's Value Chain Model โดยเฉพาะในส่วนของ inbound logistics และ outbound logistics ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ การขนส่ง และการจัดเก็บสินค้า ซึ่งในบริบทของธุรกิจวัสดุก่อสร้างนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขัน (Porter, 1985) เช่นเดียวกับ แนวคิดของ Morash (2001) ที่ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องขีดความสามารถด้านโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยระบุว่า การจัดการการขนส่ง การจัดการคลังสินค้า และการจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดี และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Li et al. (2006) พบว่า การจัดการโลจิสติกส์ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดซื้อจัดหา การบริหารคลังสินค้า และการจัดการการขนส่ง ส่งผลต่อการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับผลของการบูรณาการซัพพลายเชนและระบบโลจิสติกส์ที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร ของ Prajogo & Olhager (2012) พบว่า องค์กรที่มีการจัดการโลจิสติกส์ที่เป็นระบบ และมีการใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ จะสามารถปรับตัวได้ดี ลดข้อผิดพลาด และสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

**4. กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร** มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง เป็นเพราะว่าการบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นปัจจัยพื้นฐานในการผลักดันศักยภาพของธุรกิจในทุกมิติ โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างซึ่งเผชิญกับการแข่งขันสูง ความผันผวนของต้นทุนวัตถุดิบ ความไม่แน่นอนของตลาดก่อสร้างริมทรัพย์ และความต้องการด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ของ Venkatraman & Camillus (1984) ระบุว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจะเพิ่มขึ้นได้หากกลยุทธ์ภายในขององค์กร เช่น การจัดสรรทรัพยากร การวางแผนงบประมาณ การจัดการความเสี่ยง สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเป้าหมายขององค์กร เช่นเดียวกับ แนวคิดขีดความสามารถแบบพลวัต โดย Teece, Pisano, & Shuen (1997) เน้นว่า องค์กรที่สามารถ สร้าง ปรับเปลี่ยน และนำขีดความสามารถภายในไปใช้ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด จะมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่าองค์กรอื่น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว โดยเฉพาะในส่วนของ การจัดการเทคโนโลยีและการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นขีดความสามารถแบบพลวัตที่องค์กรใช้ปรับตัวกับความไม่แน่นอนของตลาดวัสดุก่อสร้าง ทั้งด้านราคา วัตถุดิบ และพฤติกรรมลูกค้า ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Becker & Huselid (2006) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะความสามารถด้านนวัตกรรมและการตลาดขององค์กร ซึ่งเกิดจากการสร้างทีมงานที่มีทักษะสูง การวางระบบจูงใจ และการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ Akgün et al. (2007) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมและการเติบโตของธุรกิจ โดยองค์กรที่สามารถประเมินความไม่แน่นอนได้ดีจะมีความสามารถในการออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงเร็ว

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ระยะสั้น (1-2 ปี)

1.1 กระทรวงอุตสาหกรรมร่วมกับกระทรวงพาณิชย์เร่งกำหนดนโยบายในการสนับสนุนในด้านการจัดการเทคโนโลยี โดยให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีและเงินอุดหนุนแก่ผู้ประกอบการที่ลงทุนระบบซอฟต์แวร์ด้าน ERP, IoT และ Big Data เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการคลังสินค้าและการบริหารต้นทุน เนื่องจากผลการวิจัยชี้ชัดว่าการจัดการเทคโนโลยีมีอิทธิพลสูงสุดต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ผู้ประกอบการที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงสามารถลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบสำคัญในอุตสาหกรรมก่อสร้างที่มีการแข่งขันสูง

1.2 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ควรออกมาตรการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างปรับปรุงช่องทางการจัดจำหน่าย โดยให้สิทธิประโยชน์พิเศษแก่บริษัทที่สร้างแพลตฟอร์ม E-commerce และระบบ Omni-channel เพื่อเพิ่มศักยภาพการเข้าถึงลูกค้าในวงกว้าง เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปสู่การซื้อวัสดุก่อสร้างออนไลน์มากขึ้น และช่องทางจำหน่ายที่หลากหลายจะสร้างความได้เปรียบด้านยอดขายและการสร้างฐานลูกค้าประจำ

1.3 กระทรวงคมนาคมควรจัดทำแผนเร่งด่วนเพื่อสนับสนุนในด้านการจัดซื้อจัดหาวัสดุก่อสร้างผ่านระบบ e-Procurement ระดับประเทศ โดยจัดตั้งฐานข้อมูลผู้ผลิต ผู้จำหน่าย และผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและลดระยะเวลาในการจัดหา เนื่องจากปัญหาความล่าช้าในการจัดซื้อวัสดุเป็นอุปสรรคสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

## 2. ระยะกลาง (3–5 ปี)

2.1 กระทรวงพาณิชย์ควรดำเนินการในโครงการสนับสนุนให้ใช้วัสดุก่อสร้างภายในประเทศ โดยร่วมมือกับสถาบันมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) เพื่อสร้างมาตรฐานคุณภาพวัสดุก่อสร้างภายในประเทศ และส่งเสริมการใช้สินค้าผ่านแคมเปญวัสดุก่อสร้างไทยคุณภาพสากล เพื่อกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเลือกใช้สินค้าภายในประเทศ ลดการพึ่งพาการนำเข้า และสร้างความมั่นคงในห่วงโซ่อุปทาน

2.2 สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA) ควรสร้างมาตรการคุ้มครองข้อมูลลูกค้าและพัฒนาแพลตฟอร์มกลางด้านโลจิสติกส์ เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการให้มีจัดการข้อมูลการขนส่งและการสต็อกสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการขาดสต็อก ลดความสูญเสีย และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผู้ประกอบการในสายตาลูกค้า

2.3 ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ควรร่วมมือกับสถาบันการเงินเอกชน ออกมาตรการสนับสนุนการอนุมัติสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำแก่ผู้ประกอบการ โดยเน้นกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ที่ต้องการลงทุนระบบบริหารจัดการโลจิสติกส์และช่องทางการตลาด เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่ในตลาด

## 3. ระยะยาว (5 ปีขึ้นไป)

3.1 กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ควรร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัย จัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีวัสดุก่อสร้างแห่งชาติ เพื่อสร้างนวัตกรรมวัสดุใหม่ ลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยในระดับสากล ศูนย์วิจัยนี้จะป็นฐานข้อมูลด้านวัสดุก่อสร้าง และเป็นแหล่งพัฒนาเทคโนโลยีที่ผู้ประกอบการเข้าถึงได้ง่าย

3.2 รัฐบาลควรลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ระดับมหภาค เช่น ศูนย์กระจายสินค้าวัสดุก่อสร้างกลางในพื้นที่ยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราง และการสร้าง Smart Logistics Hub เพื่อช่วยลดต้นทุนด้านการขนส่งและเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายสินค้าในภูมิภาค

3.3 กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE) ควรสร้าง “Digital Marketplace” สำหรับธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างโดยเฉพาะ เพื่อเป็นแพลตฟอร์มกลางให้ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีกเชื่อมต่อข้อมูลและทำธุรกรรมแบบเรียลไทม์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความโปร่งใส ลดต้นทุนการตลาด และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ

## ข้อเสนอแนะเชิงการบริหาร

### 1. ระยะสั้น (1-2 ปี)

1.1 ผู้ประกอบการควรเร่งลงทุนในด้านการจัดการเทคโนโลยี ด้วยการนำระบบ ERP และ IoT มาประยุกต์ใช้ในการบริหารคลังสินค้า การติดตามสถานะคำสั่งซื้อ และการจัดการโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุน และตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

1.2 ฝ่ายบริหารการตลาดของผู้ประกอบการควรวิเคราะห์และพัฒนาแผนการจัดจำหน่ายแบบ Omni-channel โดยเชื่อมโยงช่องทางออนไลน์และออฟไลน์เข้าด้วยกัน เพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในยุคดิจิทัล

1.3 ผู้ประกอบการควรสร้างระบบการจัดซื้อจัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้างแบบดิจิทัล โดยการเชื่อมต่อฐานข้อมูลซัพพลายเออร์และผู้ผลิตเข้ากับระบบบริหารภายใน เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนวัสดุ ลดต้นทุน และเพิ่มความโปร่งใสในการจัดซื้อ

### 2. ระยะกลาง (3-5 ปี)

2.1 ผู้ประกอบการควรสร้างความร่วมมือกับผู้ผลิตสินค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายซัพพลายเชนที่มั่นคง ลดการพึ่งพาการนำเข้า และเพิ่มศักยภาพในการต่อรองราคา รวมทั้งใช้กลยุทธ์การเจรจาเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในตลาด

2.2 ฝ่ายโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการควรพัฒนาระบบการจัดการข้อมูล ให้เชื่อมโยงข้อมูลต่อการขนส่ง และความต้องการของลูกค้าแบบเรียลไทม์ เพื่อให้สามารถวางแผนการกระจายสินค้าได้อย่างแม่นยำ และลดความสูญเสีย

2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรวางแผนอบรมพนักงานด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ซอฟต์แวร์บริหารจัดการ รวมถึงสร้างทีมงาน Data Analyst เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

### 3. ระยะยาว (5 ปีขึ้นไป)

3.1 ผู้ประกอบการควรร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและศูนย์วิจัยในการพัฒนาเทคโนโลยีวัสดุก่อสร้างรุ่นใหม่ เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ช่วยลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพสินค้า และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

3.2 ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรควรวางแผนลงทุนด้านการจัดการคลังสินค้าอัจฉริยะ ด้วยการใช้เทคโนโลยี Automation และหุ่นยนต์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บและการจ่ายสินค้า ลดความผิดพลาด และปรับตัวสู่มาตรฐาน Smart Logistics

3.3 ผู้ประกอบการควรสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งด้วยการเน้นคุณภาพสินค้า และการสร้างมาตรฐานรับรองสินค้า เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

## เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2567). *รายชื่อนิติบุคคลธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ปี 2567. กระทรวงพาณิชย์*. สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2567, จาก

<https://datawarehouse.dbd.go.th/searchJuristicInfo/47524/submitObjCode/1>.

กองดัชนีเศรษฐกิจการค้า. (2566). *ข่าวสารสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 มกราคม 2567, จาก

[https://www.price.moc.go.th/price/fileuploader/file\\_admin\\_sum/indices\\_all.pdf](https://www.price.moc.go.th/price/fileuploader/file_admin_sum/indices_all.pdf).

พุทธชาติ ลุนคำ. (2564). *แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรม ปี 2564-2566: ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง*. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2567, จาก

- <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industryoutlook/construction-construction-materials/construction-materials/io/io-construction-materials-21>.  
ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว. (2566). การบริหารความเสี่ยงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างยั่งยืน.  
*วารสารการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 3(1), 91-106.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2565). *เงินบาทแตะระดับอ่อนค่าสุดในรอบเกือบ 16 ปี ครั้งใหม่*. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/financial/Pages/Baht-z3347.aspx>.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2566). *SMEs จำหน่ายวัสดุก่อสร้างปี 66 แข่งขันเข้มข้น*. สืบค้นเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/CONSTRUCTION-MATERIALS-CIS3426-FB-09-08-2023.aspx>.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501–513.
- Armstrong, M. (1992). *Strategies for human resource management*. London: Kogan Page.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Barbosa, M. W. (2024). Government support mechanisms for sustainable agriculture: A systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 16(5), 2185.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Bentler, P. M., & Chou, C.-P. (1987). Practical issues in structural equation modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, 78–117
- Bianchi, C., Cosenz, F., & Marinkovic, M. (2015). Designing dynamic performance management systems to foster SME competitiveness according to a sustainable development perspective: empirical evidence from a case-study. *International Journal Business Performance Management*, 16(1), 84-108.
- Bourlakis, M., Maglaras, G., Gallea, D., & Fotopoulos, C. (2014). Examining sustainability performance in the supply chain: The case of the Greek dairy sector. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 56-66.
- Brown, R. B., & Herring, R. (1995). The role of the manufacturer's distributor: The case of champion chemicals. *Industrial Marketing Management*, 24(4), 285-295.
- Cannon, J., Perreault, W. D., & McCarthy, E. J. & (2024). *Essentials of marketing: A marketing strategy planning approach*. McGraw-Hill.
- Dye, R. T. (1984). *Understanding public policy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- El-Haddadeh, R., Osmani, M., Hindi, N., & Fadlalla, A. (2021). Value creation for realizing the sustainable development goals: Fostering organizational adoption of big data analytics. *Journal of Business Research*, 131, 402-410.
- Etleger, D. & Sundari, S. (2023). The effect of budget planning on organizational performance through standard cost analysis at the regional secretariat. *Quest Journals Journal of Research in Humanities and Social Science*, 11(8), 55-61.

- Ghorbani, V., & Faghihi, A. (2021). Relationship between government policies and knowledge management (KM) in knowledge based and high-tech firms. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 2291-2312.
- Hamzah, N., Maelah, R., & Saleh, O. M. (2022). The moderating effect of human capital on the relationship between enterprise risk management and organization performance. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 614-632.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principles of marketing* (12th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124.
- Mahrinasari, M. S., Bangsawan, S., & Sabri, M. F. (2024). Local wisdom and Government's role in strengthening the sustainable competitive advantage of creative industries. *Heliyon*, 10(9), e31133.
- Mangan, J., Lalwani, C. and Fynes, B. (2008). Port-centric logistics, *The International Journal of Logistics Management*, 19(1), 29-41.
- Morash, E. A. (2001). Supply chain strategies, capabilities, and performance. *Transportation Journal*, 41(1), 37–54.
- Mukail, A. A. & Yusuf, A. B. (2020). Technological innovation and organizational performance. *International Journal of Innovative Research in Education, Technology & Social Strategies*, 7(1), 155-166.
- Mustapha, B., Olaleye, B. R., Yetunde, O. B., Olanike, O. O., Akindede, G., Abdurrashid, I., Adedokun, J. O., Bamidele, J. A., & Owoniya, B. O. (2023). Risk Management Practice and Organizational Performance: The Mediating Role of Business Model Innovation. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(4), e892-e892.
- Najib, M., & Kiminami, A. (2011). Innovation, cooperation and business performance: Some evidence from Indonesian small food processing cluster. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 1(1), 75–96.
- Onileowo, T. T. (2024). Exploring the influence of government policy on entrepreneurship development. *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies*, 5(1), 198-211.
- Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018). The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16-35.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1, 14.

- Prajogo, D., & Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 514–522.
- Reklitis, P., Sakas, D. P., Trivellas, P., & Tsoufas, G. T. (2021). Performance implications of aligning supply chain practices with competitive advantage: Empirical evidence from the agri-food sector. *Sustainability*, 13(16), 8734.
- Riyadh, M. H. H., Zaman, S., & Hasan, M. M. (2015). Impact of culture on HRM practices: A comparative study between foreign MNCs and south Asian companies in south Asia. *Journal of Business and Management*, 17(6), 15.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2014). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain*. Kogan Page Publishers.
- Schoemaker, P.J. H. (1990). Strategy, complexity and economic rent. *Management Science*, 36(10), 1178-1192.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Sage Publications.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of “fit” in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513–525.
- Vickery, S. K., Droge, C., Setia, P., & Sambamurthy, V. (2010). Supply chain information technologies and organizational initiatives: complementary versus independent effects on agility and firm performance. *International Journal of Production Research*, 48(23), 7025-7042.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson Education.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: An investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32–55.