

ความสามารถเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงาน  
ของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม  
ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษี  
ตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560  
โดยผ่านกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน  
Dynamics Capabilities Influencing Business Performance  
through Competitive Advantage Strategies in the  
Beverage Industry under Changes in Tax Rates  
According to the Excise Tax Act, B.E. 2560 (2017)

นิชาภัทร ชัยชนะ (Nichaphat Chaichana)<sup>1</sup>

กฤตชน วงศ์รัตน์ (Kritchana Wongrat)<sup>2</sup>

วัชร เวชประสิทธิ์ (Watchara Wetprasit)<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษี ตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 โดยผ่านกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีกลุ่มตัวอย่างคือ ธุรกิจเครื่องดื่มที่จดทะเบียนในระบบของกรมสรรพสามิต จำนวน 400 แห่ง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ

---

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี E-mail: icha\_1980@hotmail.com

<sup>2,3</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

โครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเครื่องดื่ม กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องดื่ม ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก และทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องดื่ม และความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องดื่มโดยผ่านกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาจะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารของธุรกิจเครื่องดื่มสามารถนำไปกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ และปรับปรุงการบริหารงานให้มีความสามารถเชิงพลวัต และมีการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีสรรพสามิต

**คำสำคัญ :** ความสามารถเชิงพลวัต กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน  
ผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องดื่ม

### Abstract

The objective of this study was to investigate the dynamic capabilities affecting business performance through the competitive advantage strategy in the beverage industry under the change in tax rates under the Excise Tax Act B.E. 2560 (2017). The sample included 400 beverage businesses registered in the system of the Excise Department. A multi-stage sampling with a questionnaire as a research instrument was used. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and structural equation model analysis. The major findings indicated that dynamic capabilities had a direct positive influence on the competitive advantage strategy of the beverage business and the competitive advantage strategy had a direct positive influence on beverage business performance. Further, dynamic capabilities had a direct positive influence and indirect influence on the performance of the beverage business. Dynamic

capabilities had a positive influence on beverage business performance through a competitive advantage strategy. The results of the study will benefit business executives in the beverage industry. The study can be used to shape business practices and improve management dynamics and strategies to create a competitive advantage that promotes strong performance under the changes in excise tax rates.

**Keywords:** Dynamic capability, competitive advantage strategy, business performance, beverage industry

## บทนำ

จากการที่ภาครัฐได้มีนโยบายออกมาตรการทางภาษีกับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตเครื่องดื่ม ให้จัดเก็บภาษีสรรพสามิตในอัตราตามปริมาณน้ำตาลในเครื่องดื่ม อาทิ น้ำผลไม้ น้ำอัดลม เครื่องดื่มชูกำลัง รวมถึงเครื่องดื่มชนิดผงชงละลายน้ำ ตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ที่เริ่มมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 16 กันยายน 2560 และมีการปรับอัตราภาษีสูงขึ้นทุก ๆ 2 ปี ทำให้ผู้ประกอบการมีต้นทุนเพิ่มขึ้นจากอัตราภาษีที่ปรับสูงขึ้น ที่ผ่านมาผู้ประกอบการได้มีการปรับตัวในสถานการณ์ดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการปรับขึ้นราคาสินค้าให้สอดคล้องกับค่าภาษี การปรับสูตรการผลิตให้มีความหวานลดลงเพื่อลดภาระทางภาษี หรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นเครื่องดื่มสุขภาพเพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้า แต่เนื่องจากตลาดเครื่องดื่มมีฐานการบริโภคกว้างมีสินค้าหลากหลายทำให้เกิดการทดแทนได้ของผลิตภัณฑ์และการแข่งขันค่อนข้างสูง ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจและกำลังการซื้อที่ชะลอตัว ส่งผลให้อุตสาหกรรมเครื่องดื่มมีผลประกอบการดำเนินงานและการเติบโตในกรอบจำกัด (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2560) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มจึงต้องปรับตัว โดยนำความสามารถเชิงพลวัตมาใช้ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของปัจจัยแวดล้อมที่หลากหลายของธุรกิจ ช่วยในการคิดค้นและผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐควบคู่กับการพัฒนาสินค้าให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า สามารถรักษารฐานลูกค้าและขยายไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตเริ่มกล่าวถึงในงานวิจัยของ Teece, Pisano & Shuen (1997) ได้ถูกพัฒนากับอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมการผลิต เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบว่า มีงานวิจัยส่วนน้อยที่นำเสนอถึงความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องดื่ม ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีสรรพสามิต ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตมาศึกษาตัวชี้วัดความสามารถเชิงพลวัต ประกอบด้วย ตัวแปรความสามารถด้านการปรับตัว ด้านการดูดซับ ด้านนวัตกรรม (กรรวิวัฒน์ สกลคุณเดช, 2559., ธนิต รัชตะชาติ, 2560) ด้านการรักษาความสัมพันธ์ และด้านการตอบสนอง (Mehmet and Gordon, 1997., Lin, Su & Higgins, 2015., Protogerou, Caloghirou & Lioukas, 2011.) ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตทั้ง 5 ด้านมีความสอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องดื่มที่จะทำให้อุตสาหกรรมมีผลการดำเนินงานที่ดี เมื่อมีการปรับอัตราภาษีสรรพสามิตสูงขึ้นและครอบคลุมกิจกรรมทั้งในการบริหาร การดำเนินงาน และการปรับตัวของธุรกิจ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา เรื่อง ความสามารถเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 โดยผ่านกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสามารถเชิงพลวัต กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 โดยผ่านกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดสำคัญที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ได้แก่ ความสามารถเชิงพลวัต กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)** ความสามารถเชิงพลวัต เป็นการรวมความสามารถต่าง ๆ ขององค์กร ที่ทำให้เกิดการสร้างปรับเปลี่ยน ปรับปรุง ทรัพยากรที่องค์กรมีทั้งหมด ให้ตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร (ธนิต รัชตะชาติ, 2560) โดย Teece et al. (1997) กล่าวว่า พลวัต (Dynamic) เป็นความสามารถในการสร้างสมรรถนะขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ส่วนสมรรถนะ (Capability) เป็นความสามารถขององค์กรในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการทรัพยากรให้เกิดทักษะและทรัพยากรใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยกรรวิวัฒน์ สกลคุณเดช (2559) พบว่าลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตในบริบทของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) ความสามารถในการดูดซับ 3) ความสามารถด้านนวัตกรรม ขณะที่ ธนิต รัชตะชาติ (2560) พบว่า ปัจจัยองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตของธุรกิจบริการด้านไอทีได้แก่ 1) การรับรู้ 2) ความสามารถในการดูดซับ 3) ความสามารถในการปรับตัว และ 4) ความสามารถด้านนวัตกรรม ยังจำแนกประเภทของความสามารถเชิงพลวัต ได้แก่ สมรรถนะด้านการปรับตัว ด้านการซึมซับความรู้ และด้านนวัตกรรม นอกจากนี้ ยังพบว่าองค์กรต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวในการแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น และ Lin et al. (2015) ได้นำความสามารถในการดูดซับมาพัฒนาองค์กรและสินค้าใหม่ โดย Protopogrou et al. (2011) ได้เสนอคุณลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตในด้านการรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จากลักษณะความสามารถข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่เหมาะสมกับบริบทของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องดื่มในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 1) ความสามารถด้านการปรับตัว 2) ความสามารถด้านการดูดซับ 3) ความสามารถด้านนวัตกรรม 4) ความสามารถด้านการรักษาความสัมพันธ์ และ 5) ความสามารถด้านการตอบสนอง

**แนวคิดกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage Strategy)** Porter (2005) กล่าวว่า องค์การต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน โดยต้องสอดคล้องกับทรัพยากรและความพร้อมของธุรกิจ ส่วน Healy, Serafeim, Srinivasan & Yu (2014) กล่าวว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่ง ด้วยการใช้กลยุทธ์สร้างความพึงพอใจที่เหนือกว่าคู่แข่ง ตั้งแต่ 1. สร้างความแตกต่าง 2. ลดต้นทุน 3. มุ่งตลาดเฉพาะ และ 4. ตอบสนองอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ Koseoglu, Topaloglu, Parnell & Lester (2013) กล่าวว่า ธุรกิจควรดำเนินการด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าที่มีเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่ง และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ผู้วิจัยจึงได้กำหนดองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องดื่ม 4 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านการสร้างความแตกต่าง 2. ด้านผู้นำต้นทุน 3. ด้านการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม และ 4. ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

**แนวคิดผลการดำเนินงาน (Performance)** ผลการดำเนินงานเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการประเมินความสำเร็จของธุรกิจ (แวรวะวี ตีมูล, 2555) โดย Kaplan & Norton (1996) อธิบายว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือช่วยของค์การแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและวัดผลการดำเนินงานในมุมมอง 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา Gunasekaran and Kobu (2007) กล่าวว่า ตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน นำไปสู่ความสามารถในการตัดสินใจทางธุรกิจที่ดีขึ้น และ Brown (2009) ได้อธิบายถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต้องสามารถอธิบายความหมายและมีความเฉพาะเจาะจง ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องดื่ม ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินเพื่อวัดต้นทุนด้านกำไรยอดขายและผลการดำเนินงานที่ไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อใช้วัดความพึงพอใจของลูกค้า และการขยายตัวของธุรกิจ

## ความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสามารถเชิงพลวัต เป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยการบูรณาการความรู้และทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบ วนิดา สุวรรณนิพนธ์ (2560) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและห่วงโซ่มูลค่า การสร้างความแตกต่างและการพัฒนานวัตกรรมใหม่ในผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ส่วน Uriarte et al. (2018) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตช่วยองค์กรปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และ Chien and Tsai (2012) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตจากการใช้ทรัพยากรขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้วิจัยจึงกำหนด

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

จากแนวคิดของ Porter (2005) ที่ได้เสนอการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ต้องมีความสอดคล้องกับทรัพยากรและความพร้อมของธุรกิจ โดยกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำต้นทุน 2) การสร้างความแตกต่าง 3) การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน วราวุธ ศิรินนท์ และระบิล พันภัย (2563) พบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการเป็นผู้นำต้นทุน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ รัฐนันท์ พงศ์วิวิทย์ธร และสุรัชย์ อุตมอ่าง (2554) ก็พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้วิจัยจึงกำหนด

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

### **ความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตกับผลการดำเนินงาน ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม**

จากแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตเป็นเสมือนความสามารถขั้นสูงที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร ดังที่ Robert and Grover (2011) พบว่าความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ พรสวัสดี้ มงคลชัยอรัญญา, สุจินดา เจียมศรีพงษ์, ชาตรี ปรีดาอนันตสุข และปกรณ์ ประจัญบาน(2557) พบว่าความสามารถเชิงพลวัตภายใต้กระบวนการบูรณาการ การเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางการแข่งขัน จะทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เหนือคู่แข่ง ผู้วิจัยจึงกำหนด

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

### **ความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม โดยผ่านกลยุทธ์ความได้เปรียบทาง การแข่งขัน**

จากการศึกษาแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต และกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นพลวัตสำคัญในการผลักดันองค์กรธุรกิจสู่การแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร (Uriarte et al, 2018) ส่วนกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ธุรกิจจึงต้องพัฒนาความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังที่ Wilden, Gudergan, Nielsen & Lings (2013) และ Simon et al. (2015) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่สร้างความสำเร็จให้กับกิจการผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วน กรรวิวัฒน์ สกลคุณเดช (2559) พบว่าความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานที่ 4 ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มโดยผ่านกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง ความสามารถเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีตามพระราชบัญญัติ ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 โดยผ่านกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้ดังภาพที่ 1

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research method) โดยใช้แบบสอบถาม ในการเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อวิเคราะห์สมการโครงสร้าง และทดสอบสมมติฐานการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ประกอบอุตสาหกรรมเครื่องดื่มที่จดทะเบียนเป็นผู้ประกอบอุตสาหกรรมในระบบของกรมสรรพสามิต จำนวน 917 ราย ข้อมูล ณ วันที่ 27 กันยายน 2563 (กรมสรรพสามิต, 2563) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเลือกจากประชากรที่เป็นผู้ประกอบอุตสาหกรรมผลิตเครื่องดื่ม โดยมีผู้บริหารระดับสูง หรือระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการโรงงาน เป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของตัวอย่าง โดยคิดจากกลุ่มตัวอย่าง 1 : 5 - 20 เท่าของจำนวนตัวแปรหรืออย่างน้อย 200 ตัวอย่าง (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) ของจำนวนตัวแปรที่สังเกต (Observed Variables) สำหรับงานวิจัยนี้มีจำนวนตัวแปรสังเกตจำนวน 33 ตัวแปร คิดเป็น 10 เท่า จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 ตัวอย่าง ซึ่งจำนวนตัวอย่างที่มีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ควรอยู่ระหว่าง 300-400 ตัวอย่าง (Yuan, Wu & Bentler, 2011) ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้จำนวนตัวอย่างเท่ากับ 400 ตัวอย่าง และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามออนไลน์ประกอบด้วยชุดคำถาม 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นคำถามแบบแสดงรายการเพื่อให้เลือกตอบ (Check list)

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัต ที่ได้จากการศึกษาตัวชี้วัดความสามารถเชิงพลวัตทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับตัว ด้านการดูดซับด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนอง และด้านการรักษาความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นข้อคำถามที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัว การนำความรู้มาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ และการใช้นวัตกรรม ในการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีสรรพสามิตรวม 15 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านผู้นำต้นทุน ด้านการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นข้อคำถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องดื่มใช้ในการสร้างความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีสรรพสามิต รวม 12 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นคำถามที่แสดงผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ต้นทุน ยอดขาย ผลกำไร และไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การขยายกำลังการผลิต ฐานลูกค้า รวม 6 ข้อคำถาม

โดยแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามตามแบบมาตรฐานประเมินค่าตามแบบของลิเคิร์ต (likert rating scale) 5 ระดับ ซึ่งแปลความหมายได้ดังนี้ ระดับ 5 = มากที่สุด ระดับ 4 = มาก ระดับ 3 = ปานกลาง ระดับ 2 = น้อย และระดับ 1 = น้อยที่สุด คะแนนที่ได้จะนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายจากระดับความคิดเห็นเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (interval scale) โดยใช้เกณฑ์ประมาณค่าความคิดเห็นตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2553) ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึงระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึงระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึงระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ

ปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึงระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย และค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### **การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย**

มีขั้นตอนดังนี้ 1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ครอบคลุมการวิจัย ตลอดจนนิยามคำศัพท์เฉพาะ พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ระหว่างคำถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) 2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach, 1974) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.970 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 ถือเป็นค่าความเชื่อมั่นสูงและสามารถนำไปใช้ได้ (Cronbach, 1990)

### **สถิติที่ใช้ในการวิจัย**

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้เกณฑ์การตรวจสอบความกลมกลืนของตัวแบบของ Schumacker and Lomax (2010) ดังนี้ ค่า  $\chi^2$  ต้องมีค่ามากกว่า 0.05 แต่ไม่เกิน 1.00  $\chi^2/df$  มีค่ามากกว่า 0 แต่ไม่เกิน 2.00 RMR มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0 แต่ไม่เกิน 0.05 RMSEA มีค่ามากกว่า 0 แต่ไม่เกิน 0.05 NFI มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แต่ไม่เกิน 1.00 CFI มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.97 แต่ไม่เกิน 1.00 และ GFI มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แต่ไม่เกิน 1.00

## ผลการวิจัย

### 1. ผลการศึกษาความสามารถเชิงพลวัต กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของความสามารถเชิงพลวัตของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการดูดซับมากที่สุด (Mean=3.79, S.D.=0.57) รองลงมาเป็นการตอบสนอง (Mean=3.62, S.D.=0.83) ด้านการปรับตัว (Mean=3.60, S.D.= 0.59) และด้านนวัตกรรม (Mean=3.57, S.D.=0.61) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการรักษาความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง (Mean=3.42, S.D.=0.70) และมีภาพรวมเฉลี่ยทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก (Mean=3.60, S.D.=0.57) ระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแต่ละด้านในระดับมาก โดยด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วมากที่สุด (Mean=3.67, S.D.=0.48) รองลงมาเป็นด้านผู้นำต้นทุน (Mean=3.63, S.D.=0.40) ด้านการสร้างความแตกต่าง (Mean=3.62, S.D.=0.45) และด้านการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Mean=3.57, S.D.=0.41) ตามลำดับและมีภาพรวมเฉลี่ยทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก (Mean=3.62, S.D.=0.36) และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในภาพรวมเฉลี่ยทั้งหมดอยู่ในระดับมาก (Mean=3.52, S.D.=0.57)

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนของตัวแปร (AVE) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.50 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (CR) มีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ทุกตัวแปรโดยความสามารถเชิงพลวัต (DC) มีค่า AVE= 0.671, CR= 0.911 กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CAS) มีค่า AVE=0.616, CR=0.865 และผลการดำเนินงาน (PF) มีค่า AVE=0.634, CR=0.910 ซึ่งเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด

(Fornell & Larcker, 1981) และมีค่า Factor Loading ทุกตัวแปรมากกว่า 0.50 ถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด (Hair et al., 2010) ดังตารางที่ 1

**2. ผลการศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 โดยผ่านกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน**

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรในสมการโครงสร้าง

**สมมติฐานที่ 1** ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.711 ( $DE=0.711$ ) และมีค่า  $t$ -value เท่ากับ 13.053 สนับสนุนสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

**สมมติฐานที่ 2** กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.559 ( $DE=0.559$ ) และมีค่า  $t$ -value เท่ากับ 10.014 สนับสนุนสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

**สมมติฐานที่ 3** ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการวิจัย พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.409 ( $DE=0.409$ ) และมีค่า  $t$ -value เท่ากับ 8.049 สนับสนุนสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และยังพบว่าความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.397 ( $IE=0.397$ )

**สมมติฐานที่ 4** ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยผ่านกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพิจารณาจากค่าอิทธิพลรวมของโมเดลที่มีตัวแปรส่งผ่านระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

จะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์ลดลง (สัมประสิทธิ์เส้นทาง  $C' < \text{สัมประสิทธิ์เส้นทาง } C$ ) ถ้ามีค่าลดลงจนเข้าสู่ระดับไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) แสดงว่าตัวแปรส่งผ่านนั้นเป็นตัวแปรส่งผ่านสมบูรณ์ (Full Mediating Effect) แต่ถ้ามีค่าลดลงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แสดงว่าเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Patial Mediating Effect) (Baron & Kenny, 1986) จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม โดยผ่านกลยุทธีความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง  $C$  ที่ยังไม่มีตัวแปรส่งผ่าน เท่ากับ 0.736 และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง  $C'$  เมื่อมีตัวแปรส่งผ่าน มีค่าลดลงอย่างมีนัยสำคัญเท่ากับ 0.406 ดังตารางที่ 2 และตารางที่ 3

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแบบ โดยการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยค่า Tolerance มีค่าเท่ากันทั้งสองตัวแปร มีค่าเท่ากับ 0.629 และมีค่า Variance Inflation Factor (VIF) เท่ากันทั้งสองตัวแปร มีค่าเท่ากับ 1.589 ค่าสถิติ Tolerance ของตัวแปรมีค่าไม่ใกล้ศูนย์ 0 และมีค่า Variance Inflation Factor (VIF) น้อยกว่า 10 ทุกตัว แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันสูงเกินไป ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า หลังจากผู้วิจัยปรับโมเดลค่า Modification Index แล้ว ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดีโดยค่า CMIN/DF เท่ากับ 1.243 ค่า p-value เท่ากับ 0.096 ค่า RMR เท่ากับ 0.010 ค่า GFI เท่ากับ 0.976 ค่า NFI เท่ากับ 0.984 ค่า CFI เท่ากับ 0.997 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.025 ดังตารางสรุปผลค่าสถิติของโมเดลระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลสมมติฐาน ในตารางที่ 4 และโมเดลแสดงการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย ในภาพที่ 2

## สรุปและอภิปรายผล

### 1. การรับรู้ความสามารถเชิงพลวัต กลยุทธีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน

ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มมีการดำเนินการด้านความสามารถเชิงพลวัตในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 เนื่องจากมีการรับรู้ถึง

การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีสรรพสามิต ที่จัดเก็บภาษีในอัตราตามปริมาณน้ำตาล ในเครื่องดื่มเพิ่มสูงขึ้น โดยสามารถปรับตัว และคิดค้นพัฒนาสูตรการผลิตสินค้า ให้สามารถลดต้นทุนทางภาษี และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สอดคล้อง กับผลการศึกษาของ พรสวรรค์ มงคลชัยอรัญญา และคนอื่น (2557) ที่พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับทรัพยากรและความสามารถ ที่องค์กรมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญต่อความสามารถเชิงพลวัต ภายใต้กระบวนการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานผ่านความสามารถ เชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เหนือคู่แข่ง Lin et al. (2015) ก็ได้ นำความสามารถในการดูดซับมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนา สินค้าใหม่ และ Uriarte et al. (2018) ก็พบว่าความสามารถเชิงพลวัตช่วยให้องค์กร สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้

สำหรับด้านกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการดำเนินการ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.62 พบว่าธุรกิจในอนาคตเครื่องมือ ใช้กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็วมากที่สุด เนื่องจากความต้องการของลูกค้า มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามกระแสการบริโภค การพัฒนาและผลิตสินค้า ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของ อัตราภาษีช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา ของ วีระโชติ สัตตะคาม, ศศิกานต์ จรณะกรัณย์ และกรรวิวัฒน์ สกลคุณเดช (2561) ที่พบว่า การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขันให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ทางการแข่งขันอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นและสร้างความรวดเร็วใน การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Healy et al. (2014) ที่กล่าวว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมแก่ธุรกิจ

ส่วนด้านผลการดำเนินงาน พบว่าธุรกิจมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 แสดงให้เห็นว่าธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมียอดขายจากสินค้าใหม่เพิ่มขึ้น ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีสรรพสามิต สอดคล้องกับแนวคิดของ

Gunasekaran and Kobu (2007) ที่ระบุว่าตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานทางการเงิน และไม่ใช้การเงิน จะสร้างความถูกต้องในระบบการวัดผลการดำเนินงาน นำไปสู่ความสามารถในการตัดสินใจทางธุรกิจที่ดีขึ้น และสอดคล้องกับ ervative กิติราช และสมบุรณ์ สารพัด (2561) ที่พบว่า องค์การสามารถดำเนินงานในกระบวนการภายในต่างๆ และดำเนินงานตามระบบบริหารงานคุณภาพที่วางไว้ได้ดี รวมถึงการวิเคราะห์หาข้อบกพร่องที่มีอยู่ เพื่อหาแนวทางแก้ไขและนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินธุรกิจให้ดีขึ้นได้ อย่างไรก็ตามผลการศึกษายังพบว่าธุรกิจสามารถลดต้นทุนจากการปรับสูตรการผลิตสินค้าในระดับปานกลาง และมีกำไรเพิ่มขึ้นในระดับปานกลางด้วยเนื่องจากยังมีการผลิตทั้งเครื่องดื่มที่มีปริมาณน้ำตาลควบคู่กับเครื่องดื่มที่ปรับสูตรลดปริมาณน้ำตาลด้วย เพื่อรักษาสถานลูกค้าเดิม จึงจำเป็นต้องแบกรับต้นทุนจากภาษีไว้ ทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้นไม่มากนัก

## 2. อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 โดยผ่านกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากสมมติฐานที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.711 และค่า t-value เท่ากับ 13.053 สนับสนุนสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เนื่องจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องดื่มมีการเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีสรรพสามิตที่ปรับเพิ่มสูงขึ้น และนำองค์ความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการดำเนินกิจการ มีการปรับปรุงสูตรการผลิต การคิดค้นนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ทดแทนน้ำตาล รวมถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษี สามารถลดต้นทุนทางภาษีและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง และนำมากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารยา อิงไพบูลย์กิจ (2559) ที่พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน Chien and Tsai (2012) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตจากการใช้ทรัพยากรขององค์กรมีอิทธิพลทางบวก

ต่อผลการดำเนินงานและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และ Samad, Aziz, Jaidi & Masoud (2016) ก็พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย มีความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.559 และค่า t-value เท่ากับ 10.014 สนับสนุนสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องดื่มมีการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษี และตอบสนองความต้องการของลูกค้าหลายกลุ่มได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราญ ศิรินนท์ และระบิล พันภัย (2563) ที่พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการดำเนินงานของธุรกิจ และยังสอดคล้องกับ Healy et al. (2014) ที่กล่าวไว้ว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสนับสนุนให้มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง

สมมติฐานที่ 3 จากผลการวิจัยพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.409 และค่า t-value เท่ากับ 8.049 สนับสนุนสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องดื่มมีการใช้ความสามารถเชิงพลวัตในการปรับปรุง และพัฒนาสินค้าเครื่องดื่มให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีได้เป็นอย่างดี สามารถขยายฐานลูกค้าได้จากการพัฒนาสินค้าใหม่ ทำให้เกิดรายได้ และผลกำไรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรสวรรค์ มงคลชัยอรัญญา และคนอื่น (2557) พบว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัตภายใต้กระบวนการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานผ่านความสามารถเชิงปฏิบัติการจะทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เหนือคู่แข่ง

Robert and Grover (2011) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตและความสำเร็จของการดำเนินกิจการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกและในงานวิจัยของ Jiang (2015) ก็พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตจะผสมผสานและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและนำมาซึ่งความสำเร็จในการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 4 จากผลการวิจัยพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องดื่มโดยมีกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.406 และค่า t-value เท่ากับ 12.308 เนื่องจากธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มมีการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดีสามารถเพิ่มยอดขาย และทำกำไรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีผลการดำเนินงานที่ดี นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในการนำกลยุทธ์มาช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีสรรพสามิต สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรวิวัฒน์ สกลคุณเดช (2559) ที่พบว่า ทรัพยากรขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถเชิงพลวัต และความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจผ่านตัวแปรคั่นกลางคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการศึกษาของ Wilden et al. (2013) และ Simon et al. (2015) ยังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่สร้างความสำเร็จให้กับกิจการทั้งทางด้านที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วย

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

1.1 ผู้บริหารของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มควรมีการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งจากจำนวนผู้ประกอบการที่มีเพิ่มขึ้นและสภาวะแวดล้อมทางตลาดที่เปลี่ยนแปลงในทุกขณะ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากนโยบายของภาครัฐ ดังนั้นการเสริมสร้างความสามารถเชิงพลวัตจึงมีความจำเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งการเพิ่มความสามารถเชิงพลวัตให้กับกิจการนั้น

ต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ให้เกิดการพัฒนา และการบูรณาการ เพื่อให้สามารถที่จะปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จากการดูดซับองค์ความรู้ การสร้างนวัตกรรมทั้งด้านกระบวนการและผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจต่อไป

1.2 ผู้บริหารของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการผลิตสินค้าให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การคิดค้นใช้วัตถุดิบทดแทนที่สามารถลดต้นทุนและภาวะทางภาษีได้ รวมถึงส่งเสริมพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความแตกต่าง ผสมผสานกับการผลิตสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลายกลุ่ม เพื่อสร้างขีดความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

2.1 ในการศึกษาครั้งนี้มีเหตุปัจจัยจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษีสรรพสามิต ซึ่งเป็นปัจจัยจากภายนอก ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคและผลกระทบที่เป็นปัจจัยภายในของธุรกิจ เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและอุปสรรค ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

2.2 ควรมีการศึกษาความสามารถเชิงพลวัต และผลการดำเนินงานในประเภทธุรกิจอื่น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

กรรวัณณ์ สกลคุณเดช. (2559). โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของ  
ความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและ  
ความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของ  
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.

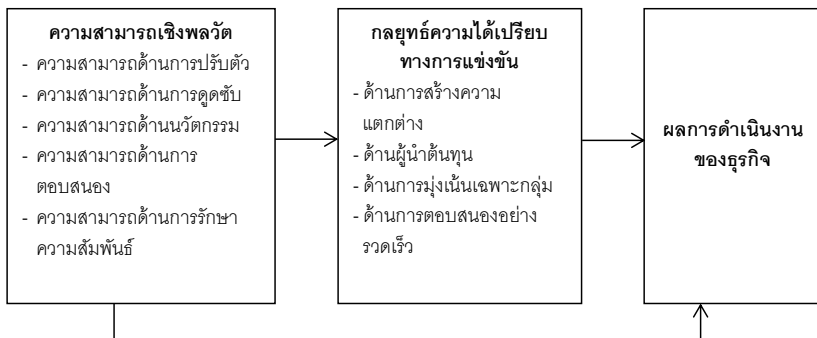
- กรมสรรพสามิต. (2563). **ระบบงานสารสนเทศหลักกรมสรรพสามิต**. ค้นเมื่อ 27 กันยายน 2563, จาก [https://www.excise.go.th/itc/ITC\\_WORKS/Service/index.htm](https://www.excise.go.th/itc/ITC_WORKS/Service/index.htm).
- ธนิต รัชตะชาติ. (2560). **ปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจประเภทไอทีซิสเต็มอินทิเกรเตอร์และบริการด้านไอทีในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธีรโชติ สัตตะคาม, ศศิกันต์ จรุงะภรณ์ และกรรวัณณ์ สกลคุณเดช. (2561). อิทธิพลการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพลวัตและกลยุทธ์ความร่วมมือกับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดชัยนาท. *TNI Journal of business Administration and Languages*, 6(2), 58-62.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). **คณิตศาสตร์และสถิติธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ท็อป.
- พรสวรรค์ มงคลชัยอรัญญา, สุจินดา เจียมศรีพงษ์, ชาตรี ปรีดานันทสุข และปรกรณ์ ประจัญบาน (2557). ความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย. **วารสารการจัดการ. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง**, 7(2), 164-175.
- ระวิศักดิ์ กิติราช และสมบุรณ์ สารพัด. (2561). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ. มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 11(2), 102-123.
- รัฐนันท์ พงศ์วิทธิธรร และสุรัชย์ อุดมอ่าง. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. **วารสารวิทยาการจัดการ**, 28(1), 49-63.

- วนิดา สุวรรณนิพนธ์. (2560). ศักยภาพทุนมนุษย์ และความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร**, 10(3), 1-20.
- วราญ ศิรินนท์ และระบิล พันภัย. (2563). การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมอาหารในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. **วารสารชุมชนวิจัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา**, 14(1), 242-252.
- แววระวี ตีมูล. (2555). ผลกระทบของการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.**
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560). **บทวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจ**. ค้นเมื่อ 18 กันยายน 2563, จาก <https://kasikornresearch.com/th/analysis/k-on/business/Pages/36555.aspx>
- อารยา อึ้งไพบุลย์กิจ. (2559). ปัจจัยเหตุและผลที่ขีดความสามารถเชิงพลวัตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจขนส่งในประเทศไทย. **วารสารวิจัยและพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**, 11(3), 249-363.
- Baron, R. M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182
- Brown, D. (2009). **Good Practice Guidelines for Indicator Development and Reporting**. Retrieved November 2, 2015, from [www.oecd.org/site/progesskorea/43586563.pdf](http://www.oecd.org/site/progesskorea/43586563.pdf)

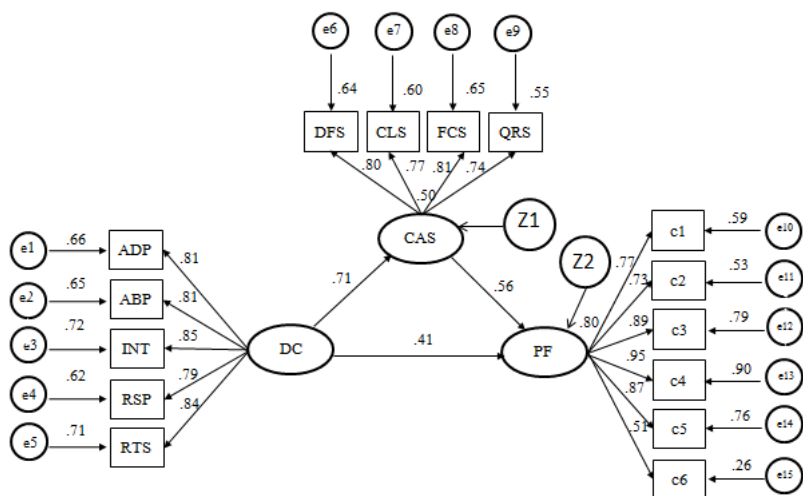
- Chien, S. Y., & Tsai, C. H. (2012). Dynamic capabilities, knowledge, learning and firm performance. **Journal of Organizational Change Management**, 25(3), 434-444.
- Cronbach, Lee J. (1974). **Essentials of Psychological testing**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper and Row Publishers.
- \_\_\_\_\_. (1990). **Essentials of psychological testing**. 5<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collins Publishers.
- Gunasekaran, A. and Kobu, B. (2007) Performance Measures and Metrics in Logistics and Supply Chain Management: A Review of Recent Literature (1995-2004) for Research and Applications. **International Journal of Production Research**, 45(12), 2819-2840.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, 18(1), 39–50.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). **Multivariate Data Analysis**. (7<sup>th</sup> ed.). New York: Pearson.
- Healy, P., Serafeim, G., Srinivasan, S., & Yu, G. (2014). Market competition, earnings management and persistence in accounting profitability around the world. **Review of Accounting Studies**, 19(4), 1281-1308.
- Jiang, w. (2015). Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability. **Management Decision**, 53(6), 1184-1202.
- Kaplan, Robert S., and Norton David P. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategies into Action**. Boston: Harvard Business School Press.
- Koseoglu, M. A., Topaloglu, C., Parnell, J. A., & Lester, D, L. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. **International Journal of Hospitality Management**, 34(1), 81-91.

- Lin, H., Su, J. and Higgins, A. (2015). **How dynamic capabilities affect adoption of management innovation.** [online]. Retrieved July 23, 2015, from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315002878>.
- Mehmet, O., & Gordon, G. (1997). Consequences of High and Low Adaptive Capability in UK. Companies. **European Journal of Marketing**, 31(7), 445-466.
- Porter, M. E. (2005). **The Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance.** New York: The Free Press.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2011). Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance. **Industrial and Corporate Change**, 21(3), 615-647.
- Robert, N., & Grover, V. (2011). Investigating firm's customer agility and firm performance; the importance of aligning sense and respond capabilities. **Journal of Business Research**, 64(3), 1-7.
- Samad, S., Aziz, N. N. A., Jaidi, J., & Masoud, Y. A. (2016). Influence of Organizational Capability on Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises (SMEs). **International Business Management**, 10(18), 4163-4171.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). **A beginner's guide to structural equation modeling.** 3<sup>rd</sup> ed. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J.E., & Sohal, A. (2015). Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 64(7), 908-931.

- Teece, D. J. Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Uriarte, M., López, O., Blasi, J., Lázaro, O., González, A., Prada, I., & García, A. (2018). Sensing enabled capabilities for access control management. In *Integration, Interconnection, and Interoperability of IoT Systems*. Springer, 2018, pp.149-167.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 46(1-2), 72-96.
- Yuan, K. H., Wu, R., & Bentler, P. M. (2011). Ridge structural equation modelling with correlation matrices for ordinal and continuous data. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 64(1), 107-133.



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 1 ตารางแสดงค่าน้ำหนัก ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย และค่าความเที่ยง  
เชิงโครงสร้าง

| ตัวแปร | ตัวแปรแฝง | ตัวแปรสังเกต | Factor Loading | AVE   | CR    |
|--------|-----------|--------------|----------------|-------|-------|
| DC     | ADP       | e1           | 0.80           | 0.671 | 0.911 |
|        | ABP       | e2           | 0.81           |       |       |
|        | INT       | e3           | 0.85           |       |       |
|        | RSP       | e4           | 0.79           |       |       |
|        | RTS       | e5           | 0.84           |       |       |
| CAS    | DFS       | e6           | 0.81           | 0.616 | 0.865 |
|        | CLS       | e7           | 0.78           |       |       |
|        | FCS       | e8           | 0.81           |       |       |
|        | QRB       | e9           | 0.74           |       |       |
| PF     | C1        | e10          | 0.78           | 0.634 | 0.910 |
|        | C2        | e11          | 0.74           |       |       |
|        | C3        | e12          | 0.87           |       |       |
|        | C4        | e13          | 0.93           |       |       |
|        | C5        | e14          | 0.88           |       |       |
|        | C6        | e15          | 0.52           |       |       |

ตารางที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรในตัวแบบการวิเคราะห์

| Consequence variables                   | R <sup>2</sup> | Effect | Antecedent               |                                         |
|-----------------------------------------|----------------|--------|--------------------------|-----------------------------------------|
|                                         |                |        | ความสามารถเชิงพลวัต (DC) | กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CAS) |
| กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CAS) | 0.505          | DE     | 0.711***                 | N/A                                     |
|                                         |                | IE     | N/A                      | N/A                                     |
|                                         |                | TE     | 0.711***                 | N/A                                     |
| ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (PF)            | 0.804          | DE     | 0.409***                 | 0.559***                                |
|                                         |                | IE     | 0.397***                 | N/A                                     |
|                                         |                | TE     | 0.806***                 | 0.559***                                |

หมายเหตุ DE=Direct Effect, IE=Indirect Effect, TE=Total Effect, N/A=Not Applicable

\*\*\* หมายถึง  $p\text{-value} \leq 0.001$

ตารางที่ 3 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis) |         | สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Coef.) | S.E.  | t-value | ผลการทดสอบสมมติฐาน |
|-------------------------------|---------|-----------------------------|-------|---------|--------------------|
| H1 (DC                        | CAS)    | 0.711***                    | 0.034 | 13.053  | ยอมรับ             |
| H2 (CAS                       | PF)     | 0.559***                    | 0.075 | 10.014  | ยอมรับ             |
| H3 (DC                        | PF)     | 0.409***                    | 0.042 | 8.049   | ยอมรับ             |
| H4 (DC                        | CAS PF) | 0.406***                    | 0.033 | 12.308  | ยอมรับ             |

หมายเหตุ: \*\* หมายถึง  $p \leq 0.01$

ตารางที่ 4 แสดงสรุปผลค่าสถิติของโมเดลระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลสมมติฐาน

[illegible]