

การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ
ธันวาคม 2557
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา”

ของนางสาวพรพรวดี พงษ์ศิริ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสรี วงษ์มณฑา)

.....ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.สิทธิชัย พรหมสุวรรณ)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.เพชรมณี ดาวเวียง)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.บุญเรือง ศรีเหรียญ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอภาส กิจกำแหง)

อนุมัติ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ดร.สิทธิชัย พรหมสุวรรณ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้อุทิศสัปดาห์เวลาอันมีค่ามาเป็นທີ່ปรึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ อันประกอบไปด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.เสรี วงษ์มณฑา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.เพชรมณี ดาวเวียง กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.บุญเรือง ศรีเหรียญ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอภาส กิจกำแหง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริไวยหาร ดร. กิติมา ทามาสี ดร. วงศ์ธีรา สุวรรณิน ดร. ศักดิ์ชาย นาคนก และ ดร. ธิตินันท์ ชาญโกศล เป็นอย่างสูง ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณคุณบุญหาญ อุดมยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ขวัญฤดี ดันตระกูลทิพย์ ดร. กฤษฎา สุชีวะ ดร. ไพฑูรย์ วงศาสุทธิกุล คุณกรกฎ กิตติพล และคุณมานะชญ์ เขียนแก้ว ที่ให้ความร่วมมือแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับการทำการวิจัยในครั้งนี้

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ของผู้วิจัยที่ให้อำลังใจและให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพน้ำของระบบประปาในประเทศและผู้สนใจบ้างไม่มากก็น้อย

พรชวดี พงษ์ศิริ

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ ยางพารา
ผู้วิจัย	พรชวดี พงษ์ศิริ
สถานที่ปรึกษา	ดร.สิทธิชัย พรหมสุวรรณ
กรรมการที่ปรึกษา	ดร.เพชรมณี ดาวเวียง ดร.บุญเรือง ศรีเหรียญ
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ บธ.ด. สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2557
คำสำคัญ	ศักยภาพในการแข่งขัน อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา โดยได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีตามแนวคิดของ Michel E. Porter (1998); มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550); Ryan, et al. (1999); Chi (2005); ปพฤกษ์ อุตสาหะวานิชกิจ (2547) ในการเชื่อมโยงตัวแปรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม (mixed-methods research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา จำนวน 520 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรวัด Likert 5 อันดับ โดยข้อคำถามที่ใช้ประยุกต์มาจากงานวิจัย ซึ่งเลือกข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ทำการศึกษา และการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทุกตัวแปร โดยการใช้สมการเชิงโครงสร้าง การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (in-depth interview) เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้นำทางความคิด ผู้บริหาร และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องทางด้านอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา จำนวน 6 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า การวิจัยเชิงปริมาณ การตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในเกณฑ์ที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราถึงร้อยละ 77.90 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา คือ ปัจจัยภายในองค์กร (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 3.08) รองลงมา คือ ความสามารถขององค์กร (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 1.60) และปัจจัยภายนอกองค์กร (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.81) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณสอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญ คือ กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้น โดยเริ่มต้นจากใช้กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน จากนั้นจึงใช้ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้น

ดังนั้น อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราควรให้ความสนใจต่อปัจจัยภายในองค์กร ความสามารถขององค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยใช้กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน กลยุทธ์ การสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราได้มากขึ้น ตามแบบจำลอง ACROSS Framework

Title THE DEVELOPMENT OF COMPETENCY IN RUBBER
MANUFACTURING INDUSTRY

Author Punsavadee Pongsiri

Advisor Sitthichai Promsuwan, Ph.D.

Co - Advisor Petmanee Daowieng, Ph.D.
Boonrueng Srihaerun, Ph.D.

Academic Paper Thesis D.B.A. in Business Administration,
Naresuan University, 2014

Keywords competency, rubber manufacturing industry

ABSTRACT

In this dissertation, The development of competency in rubber manufacturing industry, The objectives are: 1) To study the relationship of the internal factors that are correlated with the competency in rubber manufacturing industry. 2) To study the relationship of the organization that are correlated with the competency in rubber manufacturing industry. 3) To study the relationship of external factors that are correlated with the competency in rubber manufacturing industry. By applied the concepts of Michel E. Porter (1998), Manasnan Pongprasertchai (2550), Ryan et al (1999), Chi (2005), Phapruke Ussahawanitchakit (2547). The methodology uses a mixed-methods research between quantitative research and qualitative research. The quantitative research samples of industrial rubber products were 520 persons. The instrument used in this study was a questionnaire Likert 5 scale rating. The question of the application of the research selected the items related variables. And the validity of the causal model of all variables used structural equation. Qualitative research used in-depth interview about the development of competitive industrial rubber products is a content thought leaders, executives and academic experts in industrial rubber products were 6 persons and analyzed using content analysis.

The results showed that the quantitative research. The validity of a causal model of competitiveness, industrial rubber products are fit to the empirical data. The threshold

is high. The parameters in the model can explain the variation in competitive industrial rubber products to 77.90 percent. When considering the relationship and influence of the variables on the rubber products industry competitors found that variables with the highest influence on competitiveness, industrial rubber products is a key factor in the organization. (Influence coefficient is equal to 3.08), followed by the organization. (Influence coefficient is equal to 1.60) and external factors. (Influence coefficient is equal to 0.81), respectively, which is consistent with empirical data. The quantitative results were consistent with results from qualitative research. And qualitative research found that competitive strategy is an important strategy to focus on costs, strategies to make a difference and strategic focus. The start from the strategies aimed at cost. Then, use the strategy to make a difference and strategic focus.

Thus, industrial rubber products, pay attention to internal factors. Our ability And external factors Using strategies aimed at cost. Strategies to make a difference And strategic focus In order to develop a competitive industrial rubber products, more conventional model ACROSS Framework.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาของปัญหา	1
จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	11
ความสำคัญของการวิจัย.....	11
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	15
สมมุติฐานของการวิจัย.....	16
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีฐานทรัพยากร.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร.....	48
แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขัน.....	98
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....	151
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	152
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	157
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	158
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	169
4 ผลการวิจัย.....	173
สถิติเชิงพรรณนา.....	173
ผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	183

สารบัญ (ต่อ)

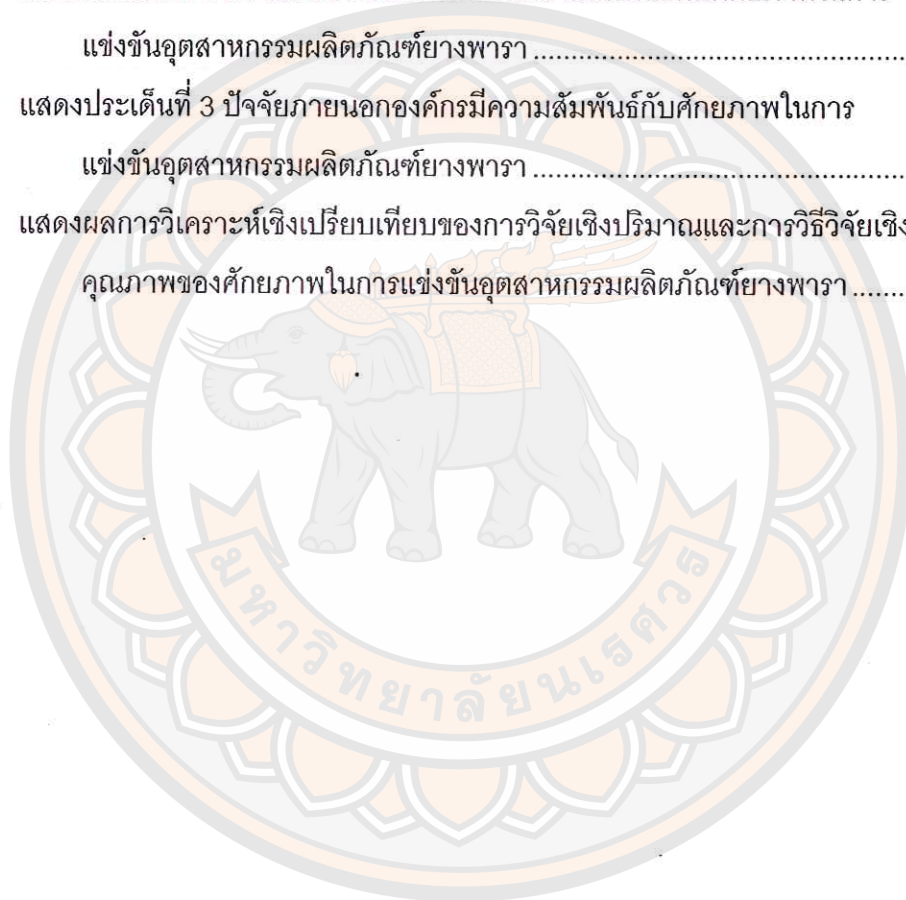
บทที่	หน้า
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	186
ผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ	188
ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจ.....	189
การพัฒนาเป็น ACROSS Framework	189
5 บทสรุป.....	191
สรุปผลการวิจัย.....	191
อภิปรายผลการวิจัย.....	195
ข้อเสนอแนะ.....	198
บรรณานุกรม.....	200
ภาคผนวก.....	215
ประวัติผู้วิจัย.....	231

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ผลผลิตยางธรรมชาติของประเทศไทย.....	5
2 ผลผลิตยางธรรมชาติของประเทศไทยแยกตามประเภท.....	6
3 ปริมาณการส่งออกยางของประเทศไทยแยกตามประเภท.....	6
4 ปริมาณการใช้ยางธรรมชาติในประเทศ.....	7
5 ปริมาณการใช้ยางธรรมชาติของประเทศไทยแยกตามผลิตภัณฑ์.....	7
6 มูลค่าการนำเข้าผลิตภัณฑ์ยางของประเทศไทย.....	8
7 มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางของประเทศไทย.....	9
8 ตลาดส่งออกผลิตภัณฑ์ยาง 10 ประเทศแรกของประเทศไทย.....	10
9 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยในการแข่งขันเพื่อพัฒนาไปสู่กรอบความคิดการวิจัย....	97
10 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขันเพื่อพัฒนาไปสู่กรอบความคิดการวิจัย....	106
11 ข้อคำถามในแต่ละตัวแปรและแหล่งที่มา.....	161
12 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	164
13 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ.....	174
14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดปัจจัยภายในองค์กร.....	175
15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดความสามารถขององค์กร....	177
16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดปัจจัยภายนอกขององค์กร...	179
17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดศักยภาพในการแข่งขัน.....	180
18 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง/กลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิง ประจักษ์.....	183
19 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย ค่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ค่าสถิติทดสอบ (t-value) และค่าสัมประสิทธิ์แห่ง การตัดสินใจ (R^2).....	185
20 แสดงค่าประมาณพารามิเตอร์และผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรที่ส่งผล ต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา.....	186

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
21 แสดงประเด็นที่ 1 ปัจจัยภายในมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขัน อุตสาหกรรมผลิตภัณท์ยางพารา.....	187
22 แสดงประเด็นที่ 2 ความสามารถขององค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการ แข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณท์ยางพารา	187
23 แสดงประเด็นที่ 3 ปัจจัยภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการ แข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณท์ยางพารา	188
24 แสดงผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบของการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิง คุณภาพของศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณท์ยางพารา	189



สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1 ความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางกับอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในประเทศไทย.....	2
2 การนำยางธรรมชาติไปใช้ประโยชน์เป็นผลิตภัณฑ์.....	3
3 การสร้างมูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง (คิดจากสัดส่วนยางธรรมชาติ ที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์).....	4
4 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	15
5 แสดง Diamond Model ของ Michael E. Porter	147
6 วิธีการดำเนินการวิจัย	157
7 เส้นทางการสัมพันธภาพแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง.....	184

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

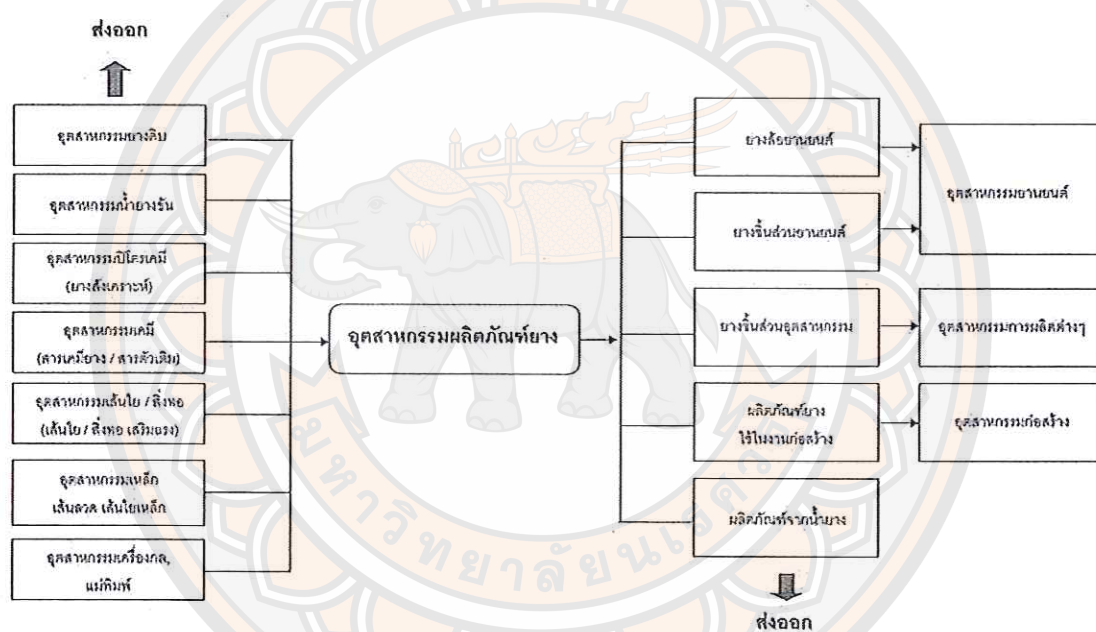
1. ปัญหาที่เกิดขึ้นของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราไทย

ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตและส่งออกยางพาราแปรรูปเบื้องต้นอันดับหนึ่งของโลก จึงมีวัตถุดิบที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าอุตสาหกรรมที่อุดมสมบูรณ์ ในช่วงเวลาที่ผ่านมาผลิตภัณฑ์ยางแม้มีการขยายตัวในการผลิตและส่งออกอย่างต่อเนื่อง แต่สัดส่วนการใช้อย่างที่ผลิตได้ในประเทศมาผลิตเป็นสินค้าอุตสาหกรรมยังอยู่ในระดับต่ำ แม้ประเทศไทยจะสามารถขยายการเพาะปลูกยางพาราได้มากและครองความเป็นผู้นำในการผลิตและส่งออกในยางแปรรูปขั้นต้นในปัจจุบัน แต่เนื่องจากประเทศต่าง ๆ เช่น จีน อินเดีย และประเทศเพื่อนบ้านของไทย ต่างมีการส่งเสริมการเพาะปลูกยางพารามากขึ้น ผลผลิตยางพาราธรรมชาติในโลกจึงน่าจะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต และประเทศไทยจะเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในผลิตภัณฑ์ยางแปรรูปขั้นต้น นอกจากนี้ในเวลาที่ผ่านมาราคายางพาราในตลาดโลกก็มีความผันผวน ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของชาวสวนยาง การส่งเสริมการนำยางธรรมชาติมาผลิตเป็นสินค้าอุตสาหกรรม จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะเพิ่มการใช้อย่างพาราที่ผลิตได้ในประเทศ และลดการพึ่งพาตลาดต่างประเทศในผลิตภัณฑ์ยางแปรรูปขั้นต้นได้ (สมศักดิ์ แต่มบุญเลิศชัย และคณะ, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ที่มีแนวทางการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมที่มุ่งการพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป และอุตสาหกรรมใหม่บนฐานความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มมูลค่าและยกระดับสินค้าให้มีคุณภาพ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 – 2559) และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การสร้างศักยภาพและความสามารถในการพัฒนาทางเศรษฐกิจ กลยุทธ์การวิจัยในด้านการสร้างมูลค่าผลผลิตทางการเกษตรและการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน และการพึ่งพาตนเองของสินค้าเกษตร แผนงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาการผลิตพืชเศรษฐกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การแข่งขันและการพึ่งพาตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้าว (รวมทั้งข้าวพื้นเมือง) ยางพารา ข้าวโพด ปาล์มน้ำมัน อ้อย มันสำปะหลัง พืชผัก ผลไม้ และไม้ดอกไม้ประดับ (นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2555 – 2559)

2. ประเภทผลิตภัณฑ์ยางพารา

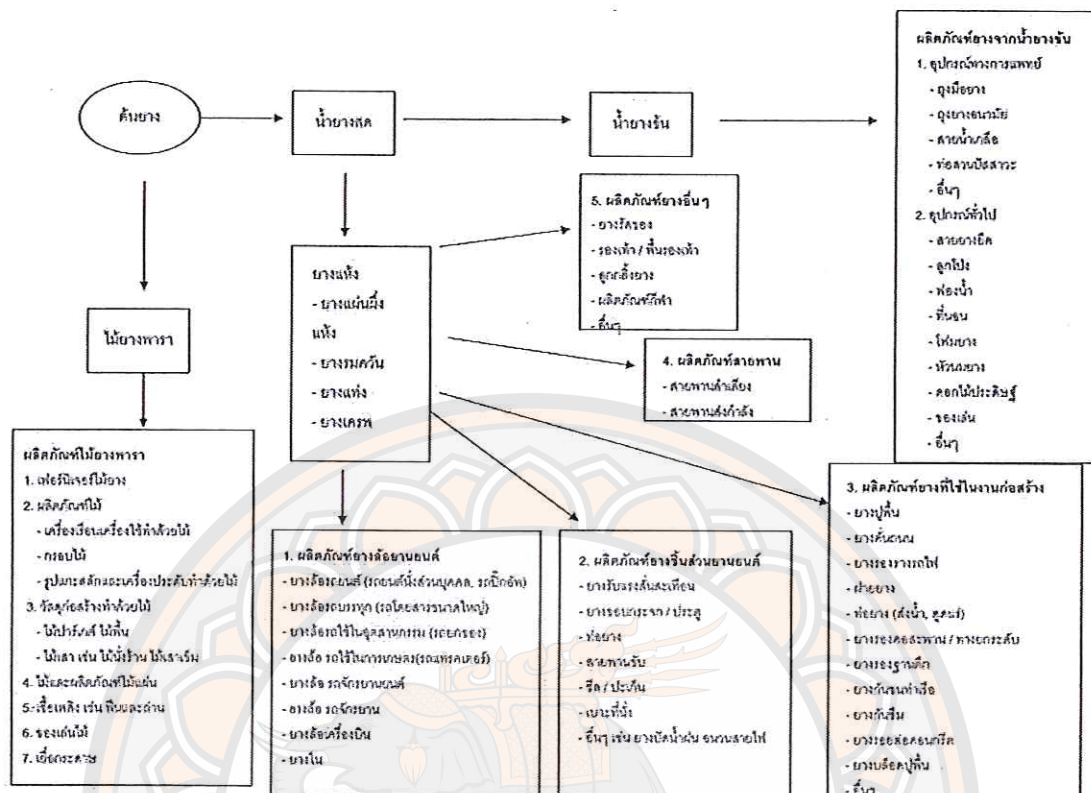
อุตสาหกรรมยางในประเทศไทย ประกอบด้วย อุตสาหกรรม 2 ส่วน คือ อุตสาหกรรมต้นน้ำ ซึ่งผลิตวัตถุดิบ ได้แก่ ยางแผ่นรมควัน ยางแท่งมาตรฐานและน้ำยางข้น (อุตสาหกรรมยางดิบ อุตสาหกรรมน้ำยางข้น) และอุตสาหกรรมปลายน้ำ ผลิตภัณฑ์ยางที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น (อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง)

อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่นในประเทศ ดังแสดงในภาพ 1 และสามารถผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้ดังภาพ 2 รวมทั้งการแสดงการสร้างมูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง ดังภาพ 3



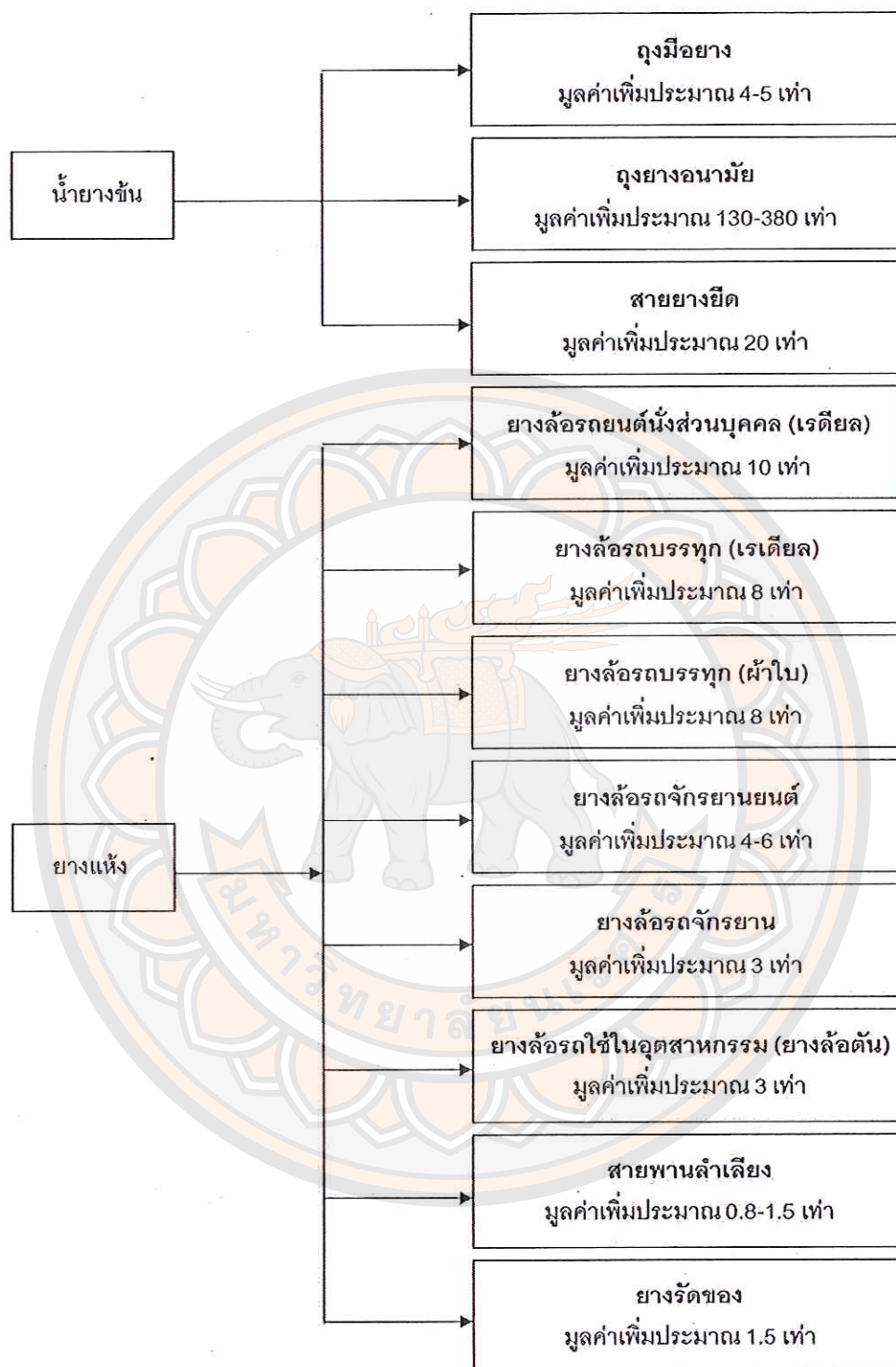
ภาพ 1 ความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางกับอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในประเทศไทย

ที่มา: แผนแม่บทอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2545



ภาพ 2 การนำยางธรรมชาติไปใช้ประโยชน์เป็นผลิตภัณฑ์

ที่มา: แผนแม่บทอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2545



ภาพ 3 การสร้างมูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง (คิดจากสัดส่วนยางธรรมชาติที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์)

ที่มา: แผนแม่บทอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2545

อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางในประเทศไทย แบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์ยางล้อยานยนต์ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ยางล้อรถยนต์ ยางล้อรถบรรทุก ยางล้อรถใช้ในอุตสาหกรรม และการเกษตร (ยางล้อตัน) ยางล้อรถจักรยานยนต์และจักรยาน กลุ่มผลิตภัณฑ์ยางใช้ในงานวิศวกรรมหรือใช้ในอุตสาหกรรม ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์ ชิ้นส่วนยางอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ยางใช้ในงานก่อสร้าง สายพาน ท่อยางและลูกกลิ้งยาง กลุ่มผลิตภัณฑ์ยางจากน้ำยาง ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ยาง ถูยางอนามัย เส้นด้ายยางยืด / สายยางยืด โฟมยาง ลูกโป่ง และอุปกรณ์ที่ใช้ทางการแพทย์ และกลุ่มผลิตภัณฑ์ยางอื่น ๆ ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ยางนอกเหนือจาก 3 กลุ่มข้างต้น เช่น รองเท้ายาง พื้นรองเท้า ยางรัดของ ผลิตภัณฑ์กีฬา และของเล่น (แผนแม่บทอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2545)

ตาราง 1 ผลผลิตยางธรรมชาติของประเทศไทย

หน่วย : ตัน

ปี พ.ศ.	ปริมาณการผลิต	อัตราการเติบโต (%)
2552	3,164,379	2.4
2553	3,252,135	2.8
2554	3,569,033	9.7
2555	3,778,010	5.8
2556	4,170,428	10.4

ที่มา: สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, 2557

ตาราง 2 ผลผลิตยางธรรมชาติของประเทศไทยแยกตามประเภท

						หน่วย : ตัน
ปี พ.ศ.	ยางแผ่น รมควัน	ยางแท่ง	น้ำยาง ข้น*	ยางผสม	อื่นๆ	รวม
2552	837,294	1,058,892	703,817	487,160	77,216	3,164,379
2553	813,033	1,235,802	552,841	520,355	130,104	3,252,135
2554	892,249	1,455,094	713,804	428,276	79,610	3,569,033
2555	771,993	1,505,651	757,364	693,210	49,792	3,778,010
2556	912,676	1,579,788	775,662	804,784	97,518	4,170,428

* น้ำหนักเนื้อยางแห้ง

ที่มา: สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, 2557

ตาราง 3 ปริมาณการส่งออกยางของประเทศไทยแยกตามประเภท

							หน่วย : ตัน
ปี พ.ศ.	ยางแผ่น รมควัน	ยางแท่ง	น้ำยาง ข้น*	ยางผสม	อื่นๆ	รวม	มูลค่า (ล้านบาท)
2552	694,510	950,574	595,550	417,499	68,060	3,143,692	146,263.60
2553	719,442	1,106,415	556,050	427,661	56,879	2,866,447	249,262.50
2554	747,284	1,300,815	519,628	339,942	44,712	2,952,381	383,318.60
2555	642,241	1,318,417	554,862	565,229	40,583	3,121,332	270,153.85
2556	793,613	1,392,262	681,970	713,299	83,797	3,664,941	249,288.97

* น้ำหนักเนื้อยางแห้ง

ที่มา: สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร (ปริมาณ), 2557; ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (มูลค่า), 2557

ตาราง 4 ปริมาณการใช้ยางธรรมชาติในประเทศ

หน่วย : ตัน

ปี พ.ศ.	ปริมาณการใช้ยาง (พันตัน)	อัตราการเติบโต (%)
2552	399.40	0.50
2553	458.60	14.80
2554	486.70	6.1
2555	505.05	3.6
2556	520.62	3.1
ค่าเฉลี่ย		5.7

ที่มา: สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร (ปริมาณ), 2557

ตาราง 5 ปริมาณการใช้ยางธรรมชาติของประเทศไทยแยกตามผลิตภัณฑ์

หน่วย : ตัน

ประเภท	2552	2553	2554	2555	2556
ยางยานพาหนะ	233,257	290,982	292,963	317,654	320,567
ถุงมือยาง	42,635	49,663	67,413	66,381	69,645
ยางยืด	50,107	46,064	66,054	67,078	66,603
ยางรถจักรยานยนต์	22,787	24,262	20,858	21,958	23,417
ยางรัดของ	23,806	13,101	10,954	10,032	14,815
ถุงยางอนามัย	1,396	8,563	9,353	5,285	5,469
รองเท้า	5,419	4,950	3,765	3,032	3,146
กาบ	1,659	2,036	1,961	2,274	1,510
สายพาน	2,457	2,763	1,557	1,513	1,573
พื้นรองเท้า	1,422	1,289	1,403	1,018	1,079
อะไหล่รถยนต์	1,556	1,704	1,016	1,247	1,078
เครื่องมือทางการแพทย์	1,706	1,185	650	684	841
ท่อยาง	529	636	569	739	867
ผลิตภัณฑ์ฟองน้ำ	371	326	260	262	233

ตาราง 5 (ต่อ)

หน่วย : ตัน

ประเภท	2552	2553	2554	2555	2556
ยางหลอดดอก	2,153	2,452	-	1,057	1,274
ลูกโป่ง	152	-	-	-	-
อื่น ๆ	8,003	8,661	7,969	4,838	8,511
รวม	397,595	399,415	458,637	486,740	520,628

ที่มา: สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, 2557

ตาราง 6 มูลค่าการนำเข้าผลิตภัณฑ์ยางของประเทศไทย

หน่วย : ล้านบาท

ประเภท	2552	2553	2554	2555	2556
ยางยานพาหนะ	7,503.06	8,821.87	10,441.43	13,046.50	11,654.60
ท่อยาง	7,503.06	4,097.21	4,733.48	7,358.70	6,948.70
สายพาน	864.97	1,894.25	2,180.60	2,810.20	2,172.70
ยางคอมพาวด์	858.79	1,422.22	1,486.29	1,539.00	1,460.20
ถุงมือยาง	646.97	837.65	1,037.60	1,093.90	1,196.90
ประเก็นซีลยาง	628.67	953.02	995.33	1,234.70	1,144.50
ยางใน	711.79	876.45	821.62	1,009.80	757.40
ยางปูพื้น	730.10	305.60	745.77	1,130.00	39.60
ยางรีเคลม	123.05	161.00	223.29	229.00	243.10
ผ้ายาง	98.05	165.55	110.70	135.60	101.40
ถุงยางอนามัย	18.70	37.20	76.67	76.70	119.30
ยางลบ	40.67	51.40	51.85	92.80	64.10
ยางวัลคาไนซ์	33.71	29.36	45.69	60.20	51.60
ยางรัดของ	6.73	14.24	20.68	20.70	43.20
หัวนมเลี้ยงทารก	18.18	16.42	19.36	24.30	15.00
ยางยืด	19.14	43.22	12.95	4.70	9.10

ตาราง 6 (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

ประเภท	2552	2553	2554	2555	2556
อื่นๆ	9,063.61	12,569.79	13,308.81	16,269.46	16,048.30
รวม	24,032.12	32,296.45	36,312.12	45,898.26	42,388.00

ที่มา: สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร , 2557

ตาราง 7 มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางของประเทศไทย

หน่วย : ล้านบาท

ประเภท	2552	2553	2554	2555	2556
ยางยานพาหนะ	68,726.08	82,285.75	111,659.04	101,899.20	103,926.30
ยางคอมพาวด์	28,795.90	47,117.53	57,571.44	66,150.00	65,862.70
ถุงมือยาง	28,623.33	30,445.53	34,382.14	36,456.70	32,494.30
ยางยืด	7,645.66	9,746.07	11,056.31	10,733.20	9,776.60
ท่อยาง	3,579.22	5,076.69	5,803.22	7,173.50	7,716.20
สายพาน	2,141.28	3,020.39	3,681.50	3,965.00	4,192.40
ถุงยางอนามัย	2,467.35	2,756.73	3,481.96	4,163.20	4,295.10
ยางรัดของ	1,891.56	2,304.93	3,459.81	3,514.80	2,826.40
ประเก็นซีลยาง	2,021.54	2,836.93	2,866.74	2,749.00	2,916.00
ยางใน	2,432.40	2,479.97	2,640.63	3,045.60	3,128.90
ยางปูพื้น	761.33	969.97	876.42	1,054.10	141.30
ผ้ายาง	213.21	276.34	343.94	531.00	497.50
ยางวัลคาไนซ์	75.09	119.24	86.43	116.50	113.70
หัวนมเลี้ยงทารก	81.29	66.29	63.22	24.30	59.80
ยางรีเคลม	13.07	33.49	60.71	58.70	97.50
ยางลบ	23.12	20.19	12.85	56.00	59.70
ยางที่หล่อดอกใหม่	-	-	2,560.40	2,728.50	2,517.30
ผลิตภัณฑ์ยางอื่นๆ	2,517.05	13,872.55	14,957.54	15,400.46	16,582.00

ตาราง 7 (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

ประเภท	2552	2553	2554	2555	2556
รวม	152,008.49	203,428.59	253,056.82	259,819.76	257,203.70

ที่มา: สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร , 2557

ตาราง 8 ตลาดส่งออกผลิตภัณฑ์ยาง 10 ประเทศแรกของประเทศไทย

หน่วย : ล้านบาท

อันดับ	ประเทศ	2552	2553	2554	2555	2556
1	จีน	26,656.17	44,614.55	54,064.10	65,424.30	69,980.50
2	สหรัฐอเมริกา	29,503.35	39,744.27	53,585.90	49,533.70	47,088.40
3	ญี่ปุ่น	10,810.90	12,630.00	14,036.30	15,917.60	13,351.90
4	มาเลเซีย	9,427.36	11,952.46	12,685.50	12,957.40	12,334.20
5	เวียดนาม	5,730.89	6,443.03	9,849.10	9,457.90	9,736.40
6	ออสเตรเลีย	4,901.33	6,319.01	8,450.60	7,983.70	8,020.40
7	เยอรมนี	5,093.60	6,424.05	6,727.70	5,652.50	5,895.40
8	อินโดนีเซีย	3,148.90	4,765.87	5,544.20	5,790.90	5,962.10
9	บราซิล	-	-	5,042.70	4,307.40	4,178.20
10	ฟิลิปปินส์	-	-	-	-	3,796.70
รวม 10 ประเทศ		95,272.50	132,893.24	126,729.00	175,279.50	180,344.20
อื่นๆ		49,230.63	62,162.96	78,019.10	78,697.60	76,860
รวม		144,503.13	195,056.20	209,712.70	259,768.00	257,204.20

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, 2557

ปัจจุบัน แม้ว่าประเทศไทยจะเป็นผู้ผลิตและส่งออกยางพารารายใหญ่ที่สุดของโลก โดยผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบแปรรูปขั้นต้น อาทิ ยางแผ่นรมควัน ยางแท่งและน้ำยางข้น ในขณะที่มีการใช้วัตถุดิบแปรรูปขั้นต้นในประเทศเพื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ยางที่มีมูลค่าเพิ่มสูง เมื่อพิจารณาสัดส่วนการส่งออก พบว่าจะเป็นการส่งออกยางล้อยานยนต์ ถุงมือ

ยาง สายยางยืด เพียงร้อยละ 10 ของผลผลิตทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าการผลิตสินค้าแปรรูปสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับยางพาราได้มากกว่าการส่งออกในรูปวัตถุดิบแปรรูปขั้นต้นเป็นอย่างมาก ดังนั้น ไทยจึงควรปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราจากประเทศที่ผลิตมากได้น้อย (More for Less) ไปสู่ผลิตมากได้มาก (More for More) โดยยกระดับจากการเป็นผู้ผลิตยางพาราอันดับหนึ่งของโลกไปสู่การเป็นศูนย์กลางของโลกด้านผลิตภัณฑ์ยาง (World Center of Rubber Products) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยต้องเป็นฐานการผลิตอย่างครบวงจรของผลิตภัณฑ์จากยางพาราและต้องเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมจากยางพาราเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับยางของประเทศ

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผู้ประกอบการ สามารถประเมินศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจของตนเองและทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา
2. ภาครัฐ ใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนในการพัฒนา สนับสนุน และส่งเสริมธุรกิจของประเทศได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจ รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ
3. ด้านวิชาการ เสริมสร้างองค์ความรู้ในด้านการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพของธุรกิจและสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา จำนวน 418 บริษัท (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีฐานทรัพยากร
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร
- 2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขัน
- 2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการการบริหารจัดการ เพื่อสร้างคุณภาพในการดำเนินงาน ที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์และคุณค่าสูงสุด ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความเจริญก้าวหน้าตามความมุ่งหวังของแต่ละบุคคล และสามารถร่วมทำงานอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข

ทรัพยากรทางกายภาพ หมายถึง ทรัพยากรที่มีลักษณะทางกายภาพที่เอื้อประโยชน์ในการผลิต เพื่อให้การผลิตสินค้ามีประสิทธิภาพ สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาและทันต่อความต้องการของตลาดได้ในอนาคต ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการผลักดันให้เกิดผลการประกอบการที่ดี

ทรัพยากรทางการเงิน หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยความพร้อมของทรัพยากรทางการเงินนั้น สามารถวัดได้จากความเพียงพอของเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน การมีสภาพคล่อง และความสามารถในการกู้ยืมของธุรกิจ การมีเงินทุนที่เพียงพอและเหมาะสม หรือมีความสามารถในการจัดหาเงินทุนจากแหล่งทุนที่มีต้นทุนต่ำ และความมั่นคงของแหล่งเงินทุน

ทรัพยากรด้านการตลาด หมายถึง การวางแผนที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย แล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี

ระบบการวางแผน หมายถึง การกำหนดแผนงานด้านต่างๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และคาดหวังให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย

ระบบฐานข้อมูล หมายถึง การจัดหา จัดทำ และเก็บรวบรวมข้อมูลด้านต่างๆ ให้เป็นระเบียบแบบแผน สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และมีความถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ โดยมีการใช้ระบบสำรองข้อมูล ระบบการเก็บฐานข้อมูล และการเรียกคืนข้อมูลของระบบ (back up)

ระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต หมายถึง การที่องค์กรมีกระบวนการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานในทุกขั้นตอน ทั้งก่อนการผลิต ในกระบวนการผลิต และหลังการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

การสนับสนุนจากภาครัฐ หมายถึง การส่งเสริมการตลาด และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่น การออกงานแสดงสินค้าต่างประเทศ การออกงานแสดงสินค้าภายในประเทศ การจับคู่เจรจาทางการค้า ฐานข้อมูลต่างๆ และการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ เช่น การฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำด้านต่างๆ

การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร หมายถึง การเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจกับอุตสาหกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและแนวทางในการดำเนินงานระหว่างกัน การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน การร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วม การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนทรัพยากรต่างๆ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลิตภาพโดยรวมของเครือข่ายวิสาหกิจ

นวัตกรรม หมายถึง 1) ศักยภาพในการเรียนรู้ คือ การมีแนวโน้มของการพัฒนาการตรวจสอบเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ มีการคำนึงถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะเวลายาว และระดับของเทคโนโลยีที่สำคัญ 2) ศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา คือ การคัดเลือกบุคลากรหรือการสร้างองค์กรที่หลากหลายเพื่อนำแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมมีการเชื่อมโยงแผนการวิจัยและพัฒนา กับแผนขององค์กรและประสิทธิภาพของเทคโนโลยี มีการคัดเลือกการทำงานข้ามสายงานของแผนงานวิจัยและพัฒนาใหม่ 3) ศักยภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ คือ มีการส่งเสริมการลงทุนด้านการผลิตนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ มีการใช้เทคโนโลยีจากภายนอกองค์กรอย่างคุ้มค่า 4) ศักยภาพทางการตลาด คือ มีความเข้าใจความต้องการของลูกค้า มีการคัดเลือกและทดสอบแนวคิดใหม่ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และภาพลักษณ์ขององค์กร 5) ศักยภาพขององค์กร คือ มีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้ยืดหยุ่นไปตามแผนการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 6) ศักยภาพในการกำหนดกลยุทธ์ คือ มีการ

ปรับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมให้มีความสอดคล้องกันมีความเข้าใจในผลกระทบด้านต่าง ๆ ของปัจจัยภายนอกองค์กร และให้ความสำคัญกับคุณค่าของการเรียนรู้

คุณภาพ หมายถึง 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งต้องมุ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 2) ความเป็นผู้นำ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน 3) ความมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยให้ความสำคัญในความคิดและผลงานของพนักงาน 4) การบริหารเชิงกระบวนการ เริ่มจากปัจจัยการนำเข้าผ่านกระบวนการดำเนินการ และได้รับผลลัพธ์จากการบริหาร 5) การบริหารอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและตั้งเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบงานให้ได้มาตรฐาน โดยกำหนดให้การปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นวัตถุประสงค์อันถาวรขององค์กร 7) การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง ต้องอาศัยข้อมูลที่รวบรวมมาจะต้องเป็นระบบเป็นข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันและนำผลการวิเคราะห์กับประสบการณ์มาตัดสินใจ 8) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ โดยเลือกตัวแทนจำหน่าย หรือผู้ส่งมอบที่มีคุณภาพ

ประสิทธิภาพ หมายถึง 1) ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน โดยการออกแบบโครงสร้างการบริหารงานที่มุ่งเน้นกระบวนการหรือเครือข่ายมากกว่าตามหน้าที่งาน 2) ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า โดยการใช้อย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กรอันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน ทรัพยากรเทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน หรือสิ่งอำนวยความสะดวก หรือสิ่งที่สนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน โดยมีวิธีการเปลี่ยนแปลง ด้านสินค้าหรือบริการ ด้านกระบวนการในการทำงาน ด้านการบริการจัดการ หรือด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขันและประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง 4) ด้านคุณภาพการบริการ โดยการให้บริการด้วยคุณภาพในทุกส่วนขององค์กรต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อการดำเนินงาน

ความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง ความสามารถตอบสนอง หรือสามารถเสนอสินค้าและบริการที่ดีกว่าหรือเทียบเท่ากับความคาดหวัง (Expectation) ของลูกค้า โดยทัศนคตินั้นจะเป็นที่มาของความภักดี (Loyalty) ต่อตราสินค้า

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: Michel E. Porter (1998); มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550); Ryan, et al. (1999); Chi (2005); ปพฤกษ์ อุตสาหะ-วาณิชกิจ (2547)

สมมุติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรด้านการตลาด มีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา
2. ความสามารถขององค์กร ได้แก่ ระบบการวางแผน ระบบฐานข้อมูล และระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต มีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา
3. ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนของภาครัฐ และการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร มีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ผู้วิจัยได้ศึกษา ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามลำดับ หัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา
2. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีฐานทรัพยากร
 - 2.1 ความหมายของทรัพยากร
 - 2.2 การจัดประเภททรัพยากร
 - 2.2.1 ทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2.2 ทรัพยากรทางกายภาพ
 - 2.2.3 ทรัพยากรด้านการเงิน
 - 2.2.4 ทรัพยากรด้านการตลาด
 - 2.3 ความสามารถขององค์กร
 - 2.3.1 ระบบการวางแผน
 - 2.3.2 ระบบฐานข้อมูล
 - 2.3.3 ระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร
 - 3.1 การสนับสนุนของภาครัฐ
 - 3.2 การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร
4. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขัน
 - 4.1 ความหมายของศักยภาพในการแข่งขัน
 - 4.2 ความสำคัญของศักยภาพในการแข่งขัน
 - 4.3 ลักษณะของศักยภาพในการแข่งขัน
 - 4.4 องค์ประกอบของศักยภาพในการแข่งขัน
 - 4.4.1 นวัตกรรม
 - 4.4.2 คุณภาพ
 - 4.4.3 ประสิทธิภาพ

- 4.4.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 4.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน
- 5. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการแข่งขัน
 - 5.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 5.2 ความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์
- 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

ความหมายของการพัฒนา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (2552) การพัฒนา หมายถึง ความเจริญก้าวหน้าโดยทั่วไป เช่น การพัฒนาชุมชน พัฒนาประเทศ คือ การทำสิ่งเหล่านั้นให้ดีขึ้น เจริญขึ้นสนองความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ให้ดียิ่งขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการของการเคลื่อนไหวจากสภาพที่ไม่น่าพอใจไปสู่สภาพที่น่าพอใจ การพัฒนาเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเปลี่ยนแปลง คือ

การพัฒนา หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้แล้ว คือ การทำลักษณะเดิมเปลี่ยนไปโดยมุ่งหมายว่า ลักษณะใหม่ที่เข้ามาแทนที่นั้นจะดีกว่าลักษณะเก่าสภาพเก่าแต่โดยธรรมชาติแล้วการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดปัญหาในตัวเอง เพียงแต่ว่าจะมีปัญหามากหรือปัญหาน้อย ถ้าหากตีความหมายของการพัฒนา จะสามารถตีความหมายได้ 2 นัย คือ

1. การพัฒนา ในความเข้าใจแบบสมัยใหม่ หมายถึง การทำให้เจริญในด้านวัตถุรูปแบบและในเชิงปริมาณ เช่น ถนนหนทาง ดีกรามบ้านช่อง ดัดนิสัยวัดทางเศรษฐกิจ เป็นต้น
2. การพัฒนา ในแง่ของพุทธศาสนา หมายถึง การพัฒนาคนทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ โดยเน้นในด้านคุณภาพชีวิตและหลักของความถูกต้องพอดีซึ่งให้ผลประโยชน์สูงสุด ความกลมกลืน และความเกื้อกูลแก่สรรพชีวิต โดยไม่เบียดเบียน ทำลายธรรมชาติและสภาพแวดล้อม

การพัฒนามีความหมายในหลายนัย ซึ่งอาจจำแนกได้ดังนี้ (ติน ปรัชญพฤทธิ์, 2549, หน้า 174-177)

1. การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ๆ ของสังคมจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่มีคุณค่ามากกว่าหรือดีกว่า มองในแง่การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเพียงด้านหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดของสังคม แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่วัดผลได้อย่างชัดเจน

2. การพัฒนา หมายถึง การยกระดับความเป็นอิสระของระบบปัจเจกบุคคลที่จะใช้ดุลพินิจในการเลือกทางเพื่อเลือก (Alternatives) หลาย ๆ ทาง โดยไม่ต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลหรือผลกระทบของสภาพแวดล้อมแต่เพียงฝ่ายเดียวหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การพัฒนามุ่งถึงความสามารถของระบบ และปัจเจกบุคคลที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมให้เป็นไปในทิศทางที่ตนต้องการการปรับตัวให้เข้ากันและควบคุมสภาพแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญของการพัฒนา

3. การพัฒนาเป็นแนวคิดเชิงปทัสฐาน ซึ่งเทียบได้กับการปรับปรุงให้ดีขึ้น การปรับปรุงดังกล่าวนี้ รวมถึงการปรับปรุงสภาพการณ์ที่จำเป็นที่จะสนองตอบความต้องการของมนุษย์ทั้งนี้ รวมถึงการมีรายได้ขั้นต่ำที่มนุษย์จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้หรือการจัดความยากจน การมีงานทำ การมีโอกาสในชีวิตและทรัพย์สิน และการลดความไม่เสมอภาคให้น้อยลง นอกจากนี้ การพัฒนายัง รวมถึงการให้การศึกษาเพื่อให้ประชาชนสามารถอ่านออกเขียนได้ การมีส่วนร่วมในการปกครอง การบริหาร และความปราศจากการกดขี่ทางเพศและมลพิษต่าง ๆ

4. การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและการแปลงรูปของสังคมที่เป็นขั้นตอนและมีความต่อเนื่องในอันที่จะสนองตอบข้อเรียกร้องของปัจเจกบุคคล องค์การ ชาติ (และกลุ่มย่อยต่าง ๆ ในชาติ) ด้วยเหตุนี้ การศึกษาถึงการพัฒนาจึงต้องเกี่ยวข้องถึงการศึกษาถึงความปรารถนาเป้าหมาย ความใฝ่ฝันทะเยอทะยาน และการรับรู้ของบุคคลและหน่วยงานการปกครองการบริหารของชาติ (Polity) หรือชุมชน

5. การพัฒนา (โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาประเทศโลกที่สาม) หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ มหาตมคานธี เรียกว่า "การตระหนักถึงศักยภาพของมนุษย์" (Realization of the human potential) นั่นก็คือ การเพิ่มความสามารถของคนที่จะเป็นกำหนดชะตากรรมของตนเอง

6. การพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่สำคัญ ๆ และหลายมิติของโครงสร้างทางสังคมทัศนคติของคนทั่ว ๆ ไป สถาบันแห่งชาติ และการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อจัดความยากจนและลดความไม่เสมอภาคทางสังคมให้น้อยลง

7. การพัฒนามีความสัมพันธ์กับความเป็นสมัยใหม่ และการทำให้เป็นอุตสาหกรรม กล่าวคือ การทำให้เป็นอุตสาหกรรม เป็นเพียงแง่มุมหนึ่งของการเป็นสมัยใหม่และการเป็นสมัยใหม่เป็นเพียงแง่มุมหนึ่งของการพัฒนา

8. การพัฒนา (ในระดับปัจเจกบุคคล) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของทักษะและความสามารถในการมีความเป็นอิสระมากขึ้น การมีความคิดสร้างสรรค์ การควบคุมตนเอง การรับผิดชอบ และความอยู่ดีกินดี

9. การพัฒนา หมายถึง ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจผนวกกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิด จากหรือเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

พระครูปลัดอนุนิต สมนุช (2553) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลดีใกล้เคียงกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้า และการพัฒนาไม่เคยสำเร็จสมบูรณ์อย่างแท้จริง ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

ศิริกานดา ชูชื่น (2554) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มนุษย์ต้องการทำให้ ดีขึ้นตามความคิดของตน มีการกำหนดทิศทาง หรือการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้แน่นอน ล่วงหน้า ซึ่งทิศทางที่กำหนดขึ้นจะต้องเป็นของดีสำหรับกลุ่มหรือชุมชนที่สร้างขึ้น การเจริญเติบโต เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างมีระบบทั้งในรูปธรรมคือ สิ่งที่เห็นเป็นรูปร่างและนามธรรมคือสิ่งที่ บังเกิดผลทางใจหรือความรู้สึกนึกคิด ซึ่งสามารถวัดและประเมินค่าของความแตกต่างหรือการ เปลี่ยนแปลงนั้นได้

พรศักดิ์ วรรณรัตน์ (2554) ให้ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกิดผลดี บรรลุเป้าหมายและมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น

Hawkin and Allen (1991, p. 395) ได้ให้ความหมายการพัฒนาว่า เป็นการกระทำกระบวนการ มีการวางแผนหาช่องทางการพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้น การพัฒนา จึงหมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลดีใกล้เคียงกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้า และการพัฒนาไม่เคยสำเร็จสมบูรณ์อย่างแท้จริง ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

ความเป็นมาของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ และศิริมา จิตต์จรัส (2543, หน้า 6-8) ได้สรุปถึงความเป็นมาของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดังนี้

1. แนวความคิดแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary Perspective) เป็นการนำเอาคำว่า การพัฒนามาใช้เพื่ออธิบายประวัติศาสตร์ของมนุษย์ที่เคลื่อนย้ายจากภาวะหนึ่งไปสู่อีกภาวะหนึ่งที่ดีกว่าหรือสูงกว่าเดิม

2. แนวความคิดแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Perspective)

แนวคิดนี้จะสนใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ทางสังคม เช่น การแบ่งชนชั้นทางสังคมการปฏิรูป หรือการปฏิวัติ

3. แนวคิดแบบเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic & Political Economy Perspective)

แนวคิดนี้จะมุ่งไปสู่การอธิบายโดยพิจารณาที่วิถีการผลิต (Mode of Production) วิถีการบริโภค (Mode of Consumption) หรือวิถีการแจกจ่าย (Mode of Distribution) ของมนุษย์

4. แนวคิดแบบการปฏิบัติการและการเคลื่อนไหวทางสังคม (Social Movement & Social Action Perspective) เป็นแนวคิดที่รัฐพยายามที่จะปรับปรุงสภาพเศรษฐกิจและสังคม ในรูปของการจัดทำแผนโครงการหรือการกำหนดอำนาจหน้าที่หรือการเคลื่อนไหวของมวลชน เพื่อต่อสู้ เรียกร้อง ต่อรอง

5. แนวคิดแบบความขัดแย้งทางสังคม (Social Conflict Perspective) เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากความเชื่อในหลักการของวัตถุนิยมวิภาษวิธี และมองว่าความขัดแย้งอันเกิดจากการควบคุมวิถีการผลิตจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคม

พระครูปลัดอนุชิต สนนุช (2553) กล่าวว่า ความเป็นมาของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา เป็นกระบวนการวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ผลของการพัฒนามีดัชนีบ่งชี้ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ และศิริณา จิตต์จรัส (2543, หน้า 8-9) ได้สรุปถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การพัฒนา หมายถึง กระบวนการเคลื่อนย้ายจาก การด้อยพัฒนา ให้หลุดพ้นจากความยากจน ซึ่งจะแสวงหา และบรรลุถึงได้อย่างแท้จริงโดยวิธี การวางแผนเพื่อการพัฒนา กล่าวคือ การพัฒนาเป็นการปรับปรุงเงื่อนไขที่ไม่พึงปรารถนาต่าง ๆ ในระบบสังคม เงื่อนไขซึ่งทำให้ภาวะการด้อยพัฒนาเป็นอยู่ตลอดไป ในขณะที่การวางแผนเป็นการค้นหาระบบที่ประสานงานกันขึ้นมาตามหลักการแห่งเหตุผล เป็นระบบของมาตรการทางนโยบายบายซึ่งสามารถทำให้เกิดการพัฒนา

2. การพัฒนาในความหมายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติ การพัฒนาเป็นเรื่องเกี่ยวกับการชักชวนหรือกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างสังคมของประชากรเป้าหมาย โดยโครงสร้างที่วางขึ้นเพื่อให้บุคลากรเฉพาะชุดหนึ่งปฏิบัติการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ด้วยกลวิธีการทำงานพัฒนาต่าง ๆ และโครงสร้างดังกล่าวต้องเกี่ยวข้องกับขนาดของหน่วยสังคมเป้าหมาย

3. การพัฒนาในความหมายที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี การพัฒนามีลักษณะของการปฏิบัติที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิต และการแบ่งชนชั้นทางสังคม ฉะนั้นการพัฒนาจึงครอบคลุมไม่เพียงแต่การปรับตัวในสังคม แต่ยังครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งสังคมไปสู่รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงนี้ คือการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีของระบบอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมซึ่งเป็นผลตามมาการพัฒนาจึงเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสังคมประเพณีนิยม หรือสังคมหัวเลี้ยวหัวต่อไปเป็นสังคมที่ประกอบไปด้วยนักคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคนิค

4. สมมติฐานของการพัฒนา การพัฒนานอกจากจะมีความหมายดังกล่าวมาแล้ว ยังมี ความหมายในลักษณะต่าง ๆ กันไปอีก สมมติฐานพื้นฐานบางประการเกี่ยวกับแนวคิดกับการพัฒนาสรุปได้ดังนี้

4.1 การพัฒนาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม คือ ขึ้นอยู่กับการประเมินคุณค่าของมนุษย์ โดยที่มนุษย์แต่ละคนมีค่านิยมที่ไม่มีมาตรฐานเดียวกัน จึงต้องมีการเปรียบเทียบกัน สิ่งที่ไม่ดีก็ต้องมีการปรับปรุง การพัฒนาจึงมีความหมายที่เป็นไปตามค่านิยมที่ใช้ในการพิจารณา แก่นแท้ของค่านิยมทางการพัฒนา ของสังคมมนุษย์ในโลกทุกวันนี้ ได้แก่ ความเป็นธรรมทางสังคมและเศรษฐกิจ อิสรภาพทางการเมือง ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจและความสะดวกสบายทางวัตถุ ชีวิตที่สุขสมบูรณ์ และประชาชนมีการศึกษาดี

4.2 การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม เพื่อให้บรรลุถึงค่านิยมทางการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น สังคมต้องเปลี่ยนโครงสร้างไปในทางที่ให้โอกาสในการทำงาน เพื่อให้การบรรลุผลตามค่านิยมทางการพัฒนามีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น การพัฒนาจึงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงสังคมเพื่อเพิ่มหรือประกันความไปได้ดังกล่าว

4.3 การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงการจัดสรรและการกระจายทรัพยากรของสังคม ลักษณะของโครงสร้างสังคมที่สำคัญต่อการพัฒนา คือ การจัดสรรทรัพยากรหรือระบบการกระจายทรัพยากรของสังคมเพราะแก่นแท้ของค่านิยมทางการพัฒนาข้างต้นทั้งหมดเกี่ยวข้องกับ การกระจายทรัพยากรของสังคม ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงการจัดสรรทรัพยากรของสังคมนั่นเอง

4.4 การพัฒนาขึ้นอยู่กับผู้นำทางการเมือง ปัจจัยสำคัญที่สามารถส่งเสริมหรือขัดขวางกระบวนการพัฒนา คือ การเป็นผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางการเมืองมีบทบาทสำคัญยิ่ง เพราะมีอำนาจในการควบคุมพลังในสังคม และมีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความขัดแย้งทางสังคมที่อาจเกิดขึ้นจากการพัฒนาได้

พระครูปลัดอนุชิต สนฺนฺ (2553) กล่าวว่า แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามีความหมายเป็นไปตามค่านิยมและกระบวนการบรรลุถึงค่านิยมทางการพัฒนานั้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสังคม การเปลี่ยนแปลงสังคมที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงระบบการจัดสรร หรือการ

กระจายทรัพยากรทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งผลของการพัฒนาดังกล่าว อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางสังคม

กระบวนการพัฒนา

โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ (2543, หน้า 122) กระบวนการพัฒนาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน นอกจากนั้นการดำเนินงานดังกล่าวควรจะต้องให้ผลอย่างต่อเนื่องอีกด้วย กระบวนการพัฒนาจึงจำเป็นที่จะต้องเป็นกระบวนการระยะยาว และน่าจะส่งผลต่อคนส่วนใหญ่ใน 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

ประการแรก การพัฒนา หมายถึง "ความก้าวหน้า" ซึ่งถ้าเป็นเรื่องเศรษฐกิจก็ เรียกว่า ความเจริญทางเศรษฐกิจ ถ้าเป็นด้านสังคมก็เป็นเรื่องของความมีเหตุผล ตลอดจนระบบ และกลไก ซึ่งเอื้ออำนวยให้สามารถใช้เหตุผลเป็นหลักในการตัดสินใจ และลดความขัดแย้งโดยสันติวิธี เรื่องความก้าวหน้านี้ได้กลายเป็นเรื่องที่ได้รับการเอาใจใส่กันมาก

ประการที่สอง การพัฒนายังมีความหมายรวมถึง "ความมั่นคง" ด้วย เรื่องนี้เป็น เรื่องสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่น ๆ ถ้าเป็นในทางเศรษฐกิจเราต้องการให้ระบบเศรษฐกิจของเราเป็นระบบเศรษฐกิจที่มั่นคงมีเสถียรภาพ ในทางสังคมก็เช่นกัน เราต้องการเห็นความมั่นคงทางสังคม เป็นสังคมที่สงบสุข สังคมที่สามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยปราศจากความรุนแรง

ประการที่สาม นอกจากคำว่าพัฒนาจะหมายถึง ความก้าวหน้าและความมั่นคงแล้ว การพัฒนายังควรหมายถึง "ความเป็นธรรม" อีกด้วย โดยเฉพาะความเป็นธรรมในลักษณะ ที่ว่าประชาชนทุกคนที่เป็นสมาชิกของสังคมได้เข้ามีส่วนร่วม และได้รับผลตอบแทนจากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตามควร การพัฒนาที่เราต้องการจึงควรเป็นการพัฒนาในรูปแบบที่ช่วยสร้างความเป็นธรรมด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีฐานทรัพยากร

ทฤษฎีฐานทรัพยากร

ทฤษฎีฐานทรัพยากรเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร โดยพบว่า งานวิจัยที่เก่าแก่ที่สุด คือ งานของ Chamberlin และ Robinson ในช่วงปี ค.ศ. 1930 Chamberlin และ Robinson กล่าวถึง ความสำคัญของทรัพยากรขององค์กรว่า ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน และสร้างผลกำไรที่เหนือกว่าระดับผลกำไรโดยเฉลี่ย (Fahy and Smithee, 1999, p. 2) แนวความคิดความสำคัญของทรัพยากรของ

องค์กรนี้ ต่อมาได้รับการพัฒนาโดย Penrose ในปี ค.ศ. 1959 ที่กล่าวว่า องค์กรเป็นมากกว่าหน่วยของการบริหารงาน คือ เป็นศูนย์รวมของทรัพยากรที่เกิดประโยชน์ (Penrose, 1995, p. 24)

ตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ทฤษฎีฐานทรัพยากร ได้รับความนิยมมากขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะในงานวิจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่น งานของ Wernerfelt ในปี ค.ศ. 1984 (Fahy and Smithee, 1999, p. 3) ต่อมาในช่วงทศวรรษ 1990 มีนักวิจัยหลายท่านที่สนใจนำทฤษฎีฐานทรัพยากรมาใช้ในการศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ด้านการตลาด และกลยุทธ์การแข่งขัน (Fahy and Smithee, 1999, p. 1; Morgan, et al., 2006, p. 622)

แนวความคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร ได้กล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ซึ่ง Barney (1991) และ Grant (1991) มีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กร เกิดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความได้เปรียบด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (Achtenhagen and Naldi, 2004, p. 1) เพื่อความเข้าใจในแนวความคิดของทฤษฎี จึงอธิบายทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ดังนี้

ทรัพยากร

1. ความหมายของทรัพยากร

ทรัพยากรตามแนวคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร คือ ปัจจัยที่องค์กรมีอยู่ โดยองค์กรเป็นเจ้าของหรือสามารถบังคับบัญชา หรือควบคุมปัจจัยเหล่านั้นได้ (Amit and Schoemaker, 1993, p. 35) ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ สินทรัพย์ ความรู้ ความสามารถ และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ที่องค์กรใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ และสามารถนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล (Barney, 2002, p. 2; Ray, Barney and Muhanna, 2004, p. 25)

ส่วน Huang, Ou, Chan and Lin (2006, p. 985) ได้ให้ความหมายทรัพยากรว่า หมายถึง สินทรัพย์ ความรู้ ความสามารถขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร Collis (1994, p. 145) และ Fahy and Smithee (1999, p. 7) กล่าวว่า ทรัพยากร หมายถึง สินทรัพย์ที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนที่องค์กรครอบครอง ส่วน Johnson, Melin, and Whittington (2003, p. 4) และ Mathews (2002, p. 32) ให้ความหมายว่า ทรัพยากร หมายถึง สินทรัพย์ที่สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร หรือสินทรัพย์ที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ

2. การจัดประเภททรัพยากร

การจัดประเภททรัพยากรตามลักษณะรายละเอียดของทรัพยากร เช่น Grant (1991, p. 119) จัดทรัพยากรเป็น 6 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากร

ด้านการเงิน ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ชื่อเสียงขององค์กร และทรัพยากรองค์กร ส่วน Barney จัดประเภททรัพยากรเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ และทรัพยากรองค์กร โดยรวมทรัพยากรด้านเทคโนโลยีไว้ในทรัพยากรทางกายภาพ (Barney, 1991, pp. 101; 2002, p. 156)

Alvarez and Busenitz (2001, p. 756) ได้แนะนำให้เพิ่มทรัพยากรด้านความสามารถในการประกอบการ (entrepreneurial resource) ส่วน Shapiro (1999, p. 296) ได้เพิ่มทรัพยากรด้านการตลาด (marketing resource) และด้านกฎหมาย (legal resource) ซึ่ง 2 ปัจจัยนี้ไม่เคยได้รับความสนใจจากนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องนี้มาก่อน (Won, 2004, p. 8) ทรัพยากรด้านกฎหมายนั้น ได้มุ่งเน้นทรัพยากรที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญา ได้แก่ ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร (Galbreath, 2005, p. 983; Shapiro, 1999, p. 296; Won, 2004, p. 83) นอกจากนั้นทรัพย์สินทางปัญญายังรวมถึงสูตร หรือเทคนิคการผลิตเฉพาะขององค์กร (Quick MBA, 2005; Schroeder, Bates, and Junttila, 2002, p. 105)

การจัดประเภทของทรัพยากรดังที่กล่าวมานี้ มีความชัดเจนมากกว่าการแบ่งเป็นทรัพยากรที่มีตัวตน และไม่มีตัวตน จึงมีนักวิชาการอีกหลายท่านนำมาใช้ และอ้างอิง เช่น Kaleka (2002) ได้ใช้ทรัพยากรทางกายภาพ และทรัพยากรด้านการเงิน เป็นส่วนหนึ่งของประเภททรัพยากร

ในงานวิจัยนี้ได้จัดประเภททรัพยากรเป็น 4 ประเภท คือ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรด้านการตลาด และทรัพยากรด้านการเงิน

2.1 ทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจพัฒนาการบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

กรกนก ทิพรส และพิชัย ตั้งปัญญาพุมิคุณ. (2548, หน้า 116) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ 3 ประการ ได้แก่ การดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานโดยจะต้องจัดทำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาบุคคล เป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การวางแผนอาชีพ

และการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เกี่ยวกับการรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2548, หน้า 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากรที่ต้อง ปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้ง ดำเนินการดำรงรักษา และพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้น จากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

เชษฐชัย วาทีสารกกิจ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ภารกิจของผู้บังคับบัญชาทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับ บุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น กระบวนการวางนโยบายระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานใน องค์กร เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มี ปริมาณเพียงพอ เพื่อให้ได้การปฏิบัติงานที่มีผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

อาทิตยา ลาภผลพูนทวี (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการการบริหารจัดการ เพื่อสร้างคุณภาพในดำเนินงาน ที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรซึ่งในภาพรวมมีภารกิจกรรมอันได้แก่ การสรรหา การรักษา การพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์และคุณค่าของบุคลากรสูงสุด ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีความเจริญก้าวหน้าตาม ความมุ่งหวังของแต่ละบุคคล

สุดสงวน บุญศิวนนธ์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ ดีที่สุด การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนได้ และสามารถร่วมทำงานอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข

Clark (1992, p. 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ 4 เรื่อง ได้แก่ การให้คำแนะนำ (Advice) การให้บริการ (Service) การบริหารงาน (Execution) การประสานงาน (Coordination) และการตรวจสอบ (Audit)

Fisher, Schoenfeldt and Shaw (1999, pp. 7 - 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับบรรดาการตัดสินใจและการปฏิบัติงานทาง การจัดการซึ่งส่งผลหรือมีอิทธิพลโดยตรงต่อคนหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุมกิจกรรมหลักต่างๆ คือ การวางแผน การรับบุคลากร การเสริมสร้างหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้สิ่งตอบแทน การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร

Dessler (2000, p. 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์

Torrington; et al. (2002, p. 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การให้ความสำคัญกับทรัพยากร โดยมุ่งเน้นไปที่การจัดการที่จำเป็น สำหรับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นงานเท่านั้น ส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องการวางแผน และการควบคุมตรวจสอบมากกว่าเป็นตัวกลาง การแก้ไขปัญหาดำเนินการโดยฝ่ายจัดการด้าน บุคลากรมากกว่าฝ่ายคนงานหรือตัวแทน จึงมีลักษณะของการจัดการเพื่อผลประโยชน์ของ หน่วยงาน

2.1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจุดหมายปลายทางที่ สำคัญ ต้องการให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ การที่องค์การจะเกิดประสิทธิผลนั้นจะประกอบด้วย ปัจจัย 3 ประการ คือ (พยอม วงศ์สารศรี, 2544, หน้า 8)

1) สนองความต้องการทางสังคม ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์ พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติ ต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2) ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมการประเมินผล

และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แสวงหาวิธีการที่ดี คัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาในองค์กร

3) สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่คิดจะ ดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่เข้าใจในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้ายคือ ความเจริญเติบโต ขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ (บรรยงค์ ไตจินดา, 2545, หน้า 154)

- 1) เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)
- 2) เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)
- 3) เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ (Maintenance)
- 4) เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

อาทิตยา ลาภผลพูนทวี (2553) กล่าวว่า เพื่อให้วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ จะต้องมีการปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในฐานะที่เป็นผู้มีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร และการบริหารงานด้านนี้ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบเป็นระบบ ทুমเทเอาจริงเอาจัง และมีการประเมินผลอย่างครบวงจร

2.1.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น นับวันจะทวีขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่น ๆ สามารถดูได้จากสายงานสำคัญ ในหน่วยงานเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสำคัญยิ่ง มีขอบเขตกว้าง มีวัตถุประสงค์หลักที่ตอบสนองบุคลากรของหน่วยงาน และสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาหรือสภาพ การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้น ดังนี้ (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2542, หน้า 11)

- 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในฐานะที่เป็นสายงานสำคัญในหน่วยงาน โดยเป็นสายงานที่ปรึกษา (Staff) ซึ่งต้องปฏิบัติงานควบคู่ไปกับสายงานหลัก (Line) หน่วยงานไม่อาจขาดแต่ละสายได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับบุคลากรใน หน่วยงานทั้งในสายงานที่ปรึกษาและสายงานหลัก

2) รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์กรสหประชาชาติ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้ทุกหน่วยงานธุรกิจถือปฏิบัติ เป็นต้น

3) ความซับซ้อน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์ คิดค้นวิธีการและเครื่องมือ ใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตของมนุษย์ในลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนระดับโลกจึงต้องทั้งสรรหาคัดเลือก และเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน

4) พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่ง เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร ลองคิดดูระหว่างการนัดหยุดงานกับการเฉื่อยงานเรื่องไหนให้ผลเบี่ยงปลายร้ายแรงมากกว่ากัน

5) องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพการแข่งขันและความเจริญทางเศรษฐกิจ การแบ่งงานกันทำให้องค์กรขนาดเล็กจะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่างแต่เมื่อองค์กรขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น ซึ่งบางแห่งให้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น ซึ่งบางแห่งให้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไปก็จะทำให้กระบวนการงานบางอย่างติดขัดหรือรอกงาน ถ้าเกิดความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้น ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อ "Put The Right Man on The Right Job"

6) บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพจริงเพื่อมาบริหารงานยามวิกฤตได้หรือจัดการงานได้ตามสถานการณ์ โดยใช้สหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหา เพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงรวดเร็วที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

7) พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้นเพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้มีสมานฉันท์

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดความสำคัญดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2544, หน้า 7)

1) ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานขององค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

2) ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังต่อไปนี้ (บรรยงค์ ไตจินดา, 2545, หน้า 155)

1) ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

2) ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

สุดสงวน บุญคิวนนท์ (2553) ได้ให้ความหมาย ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร และถือเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเองเพื่อวางแผนและดำเนินการเพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพและสร้างผลผลิตสูงสุดให้กับองค์กร

2.1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้า และกำหนดวิธีการเพื่อที่จะดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายมีกระบวนการ ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติ งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร บุคลากร และสังคม ซึ่งจะทำให้เราเห็นว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรันท์, 2542, หน้า 67)

1.1) กระบวนการ หมายถึง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการเก็บข้อมูลศึกษาวิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา มิใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้ง

1.2) การคาดการณ์ หมายถึง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์กร หรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจถึงสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำความรู้และความเข้าใจนั้นมาประกอบวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อให้สามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.3) วิธีปฏิบัติ หมายถึง เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การธำรงรักษา จนถึงการศึกษาอายุของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

1.4) องค์กรและบุคลากร หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญใน

การสร้างหลักประกันว่าองค์กร จะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการมาร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

อาทิตยา ลาภผลพูนทวี (2553) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์และกำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้านบุคลากร เพื่อรักษาสสมดุลของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2) การสรรหาบุคลากร (Recruitment) หมายถึง การดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กร เพื่อให้การสรรหาเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ผู้ทำหน้าที่ในการสรรหาจะต้องทราบรายละเอียดเกี่ยวกับ 1) งานที่จะรับบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานเป็นงานอะไร มีรายละเอียดอย่างไร 2) แหล่งที่จะสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการอยู่ที่ใดและ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสรรหา จากการวิเคราะห์งาน ทำให้องค์กรทราบถึงรายละเอียดของงานและคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่สำคัญสำหรับการสรรหา การสรรหาที่มีประสิทธิภาพจะต้องหาแหล่งที่มาของทรัพยากรบุคคลอย่างถูกต้อง ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการประหยัดในการสรรหาได้ แหล่งที่มาของทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องการมี 2 แหล่ง ได้แก่

2.1) การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร เป็นวิธีการสรรหาที่ทำการคัดเลือกบุคคลที่ทำงานในองค์กรนั้น ๆ การสรรหาแหล่งภายในนั้นมีวิธีการจัดทำได้หลายวิธี เช่น การประกาศภายในการเชิญชวนให้พนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ต้องการมาสมัคร หรือหากตำแหน่งนั้น ๆ และทำการตัดสินใจคัดเลือกวิธีการดังกล่าวจะศึกษาจากแฟ้มประวัติการทำงาน ซึ่งเป็นแบบฟอร์มที่บันทึกรายละเอียดประวัติทั้งหมด ตลอดจนการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การใช้ประโยชน์จากแฟ้มประวัติในการพิจารณาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเข้ามาสู่ตำแหน่งที่ว่างอยู่ (ธงชัย สันติวงษ์, 2542, หน้า 127)

2.2) การสรรหาจากแหล่งภายนอกขององค์กร เป็นวิธีการที่หลายองค์กรนำมาใช้ในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายและมุมมองที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในปริมาณที่เพียงพอให้แก่องค์กรได้ แต่เนื่องจากแหล่งที่มาของบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมาก ตลอดจนงานแต่ละชนิดจะมีความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลถึงวิธีการในการสรรหาบุคลากร ดังนั้นการดำเนินการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้การสรรหาสามารถดึงดูดกลุ่มบุคคล

ที่องค์กรต้องการให้มีความสนใจที่จะเข้าร่วมงานได้อย่างตรงกลุ่มเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรสามารถกระทำได้หลายวิธีดังนี้ (บรรยงค์ โตจินดา, 2546, หน้า 128 - 127)

2.2.1) การสมัครด้วยตนเอง (Walk in) เป็นวิธีการที่องค์กร จะทำการพิจารณาสรรหาจากใบสมัครได้กรอกข้อความลงในใบสมัครโดยครบถ้วนสมบูรณ์

2.2.2) การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write in) เป็น วิธีการที่ผู้สมัครมีความสนใจที่จะทำงานกับองค์กร และเขียนจดหมายเข้ามาสมัครงาน ทั้งที่ ผู้สมัครอาจจะไม่ได้ทราบจากประกาศรับสมัครขององค์กรหรือทราบจากการประกาศรับสมัคร

2.2.3) ประกาศรับสมัคร (Advertise) เป็นวิธีการที่องค์กร ดำเนินการประกาศรับสมัครผ่านสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ป้ายประกาศ สาธารณะ นิตยสาร วารสาร หรือแผ่นปลิว เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ มาสมัครกับองค์กร

2.2.4) สำนักงานจัดหาแรงงาน (Employment Agencies) เป็นวิธีการที่สำนักงานจัดหาแรงงาน ช่วยให้คนหางานทำได้ และขณะเดียวกันก็ช่วยให้องค์กรได้ บุคคลที่เหมาะสมสำนักงานจัดหาแรงงาน เป็นหน่วยงานทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน (Public or Private) หน่วยงานภาครัฐจะไม่เรียกเก็บค่าธรรมเนียม (Do Not Charge Fees) ขณะที่ ภาคเอกชนเรียกเก็บค่าธรรมเนียมในการจัดหางาน เมื่อได้รับการตอบตกลงจากองค์กรว่ารับเข้า ปฏิบัติงานแล้ว

2.2.5) สถาบันการศึกษา (Educational Institutions) การสรรหาบุคคลที่ต้องการจากสถาบันการศึกษา เช่น โรงเรียน สถาบันฝึกอาชีพ วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ผู้ทำการสรรหา (Recruiters) มักจะใช้วิธีการที่สรรหาบุคคลที่มีประสบการณ์น้อย หรือไม่มีประสบการณ์ในการทำงานแต่มีความรู้ในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ โดยปกติจะใช้วิธีการส่ง ประกาศรับสมัครมายังสถาบันการศึกษา และนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์เบื้องต้น สำหรับผู้ที่ กำลังจะสำเร็จการศึกษาที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการ

2.2.6) คู่แข่งขัน (Competitors) เป็นวิธีการสรรหาจาก ภายนอกวิธีหนึ่ง คือ การแย่งตัวจากคู่แข่งขันโดยเสนอ ตั้งค่าตอบแทนให้มากกว่าที่คู่แข่งขันจ่ายให้ วิธีการนี้อาจจะมีข้อดีหลายอย่าง เช่น ผู้ที่ถูกแย่งตัวส่วนมากจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่มี ประสบการณ์สูง มีความชำนาญ และรู้เรื่องธุรกิจเป็นอย่างดี (Know The Business) องค์กรก็จะได้

ผู้ที่มีความพร้อมสำหรับปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องเสียทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา

2.2.7) สมาคมวิชาชีพ. เป็นที่รวมตัวของบุคคลที่อยู่ในสาขาอาชีพเดียวกัน เช่น แพทย์ วิศวกร นักบัญชี ครูอาจารย์ กัปตัน สมาคมวิชาชีพมักจะเป็นที่พบปะสังสรรค์ของสมาชิกและวงการเดียวกัน สมาชิกต่างก็ปกป้องสิทธิประโยชน์ของสมาชิกด้วย หากองค์กรมีความต้องการบุคคลในแต่ละอาชีพ ก็ขอความร่วมมือนั้นโดยตรงกับสมาคมเพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ

2.2.8) การสรรหาทาง Internet เป็นการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการสรรหา โดยบริษัทต่าง ๆ มักจะมี Website เป็นของตัวเอง และทำการสรรหาผ่าน Website ของบริษัทโดยทั่ว ๆ ไป มักจะมีใบสมัครเพื่อให้ผู้สมัครกรอกข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัครเพื่อนำไปพิจารณาดำเนินการต่อไป

2.2.9 ตลาดนัดแรงงาน เป็นการดำเนินงานโดยหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนในการจัดตลาดนัดแรงงานขึ้น เพื่อให้บริษัท ห้างร้านต่าง ๆ ที่มีความประสงค์จะรับบุคคลเข้าทำงานได้มาทำการคัดเลือกผู้สมัคร ที่มาร่วมงานในตลาดนัดแรงงาน

3) การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มคนมาสมัคร ในแต่ละองค์กรจะมีขั้นตอนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแตกต่างกันไป ตามแต่ความเหมาะสมของระยะเวลางบประมาณ และความพร้อมของบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือก นอกจากนี้งานในหน้าที่ที่ต่างกัน เช่น ผู้บริหาร วิศวกร นักบัญชี เลขานุการ พนักงานเดินหนังสือ คนงานโรงงาน อุตสาหกรรมจะมีขั้นตอน รายละเอียด และวิธีการคัดเลือกที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไปกระบวนการในการคัดเลือก บุคลากรเข้าทำงานจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ (กรรณก ทิพรส และพิชัย ตั้งปัญญาพุดผิคุณ, 2543, หน้า 133-135)

4) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่รวมเอาทักษะของการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม แนวคิด กฎระเบียบหรือทัศนคติ ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยปกติผู้จัดการของพนักงานใหม่เป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบเบื้องต้นในการฝึกอบรมให้กับพนักงาน บางครั้งหน้าที่การฝึกอบรมมักถูกมอบหมายให้พนักงานเกาؤونที่อยู่ในแผนกงาน เป็นผู้ดำเนินการแทน ซึ่งประสิทธิผลของการฝึกอบรมมีอิทธิพลที่สำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตให้กับพนักงานและสร้างทัศนคติที่มีต่อตัวงาน การเปลี่ยนแปลงในทางเศรษฐกิจ สังคมเทคโนโลยีและรวมถึงการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลก็มีส่วนกระทบโดยตรงต่อ

วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถทำให้ทักษะของการเรียนรู้ในปัจจุบันเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานในอนาคต อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงแผนงานองค์กร และการขยายตัวขององค์กรก็มีส่วนผลักดันให้พนักงานต้องพัฒนาทักษะการทำงานของตนให้สูงขึ้น (วิเชียร วิทยาอุดม, 2551, หน้า 106 - 107)

5) ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefit) ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสสิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วนผลประโยชน์เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 11)

6) ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม (บรรยงค์ โตจินดา, 2546, หน้า 406)

7) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดลอมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 11)

8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพท์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2542, หน้า 55)

2.1.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1) ทฤษฎีของสองปัจจัยของเฮอริซ

ทฤษฎีของ เฮอริซเบอร์ก ได้เสนอแนวความคิดการเพิ่มคุณค่าของงานในลักษณะที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงาน อันเป็นลักษณะของการนำเสนอแนวความคิดมอบอำนาจให้กับคนงานมากขึ้น และได้มีการประยุกต์เรื่องความต้องการของมนุษย์เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นแรงจูงใจในหน่วยงานซึ่งปัจจัยกระตุ้นให้คนงานรักงานหรือชอบงานมี 6 ประการ คือ ความสำเร็จของงานการได้รับความยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะของงานเอง ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้าและความรับผิดชอบ และยังมีปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ สถานะทางสังคม นโยบายและ

การบริหารงานของหน่วยงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และได้บังคับบัญชา ความมั่นคงของงาน ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และ เงินเดือน (วิโรจน์ สารัตนะ, 2542, หน้า 96 – 98)

2.1.6 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับประสิทธิผลมากที่สุด ขณะเดียวกันยังช่วยเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการให้มากขึ้น ซึ่งมีแนวปฏิบัติหลัก 6 ด้าน ประกอบด้วย (สุกฤษฎี ลิมโพธิ์ทอง, 2550)

1) การคัดเลือกพนักงานขององค์กร (Staff Selection) หมายถึง การให้บุคคลที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตามข้อกำหนดของตำแหน่งงานนั้น ๆ มาดำรงตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ

2) การฝึกอบรม (Training) หมายถึง ความพยายามตลอดจนการจัดการเพื่อปรับปรุงระดับความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีประสบการณ์แก่บุคลากร

3) การมอบหมายให้รับผิดชอบงานด้วยตัวเอง (Empowerment) หมายถึง การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ การให้ความสามารถ การอนุญาต หรือการเปิดโอกาสให้ทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ ด้วยตัวของผูปฏิบัติงาน

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Job Performance Evaluation) หมายถึง กระบวนการตัดสินการวัด และการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

5) การออกแบบงาน (Job Design) หมายถึง กระบวนการกำหนดงานและออกแบบงานเฉพาะงานใดงานหนึ่ง โดยลักษณะโครงสร้างของงานสอดคล้องกับบุคลากรหรือหน่วยงาน ในองค์กร

6) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Payment) หมายถึง การได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่านายหน้า โบนัส การแบ่งกำไร ผลประโยชน์หรือรางวัล เป็นต้น

2.1.7 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ สำหรับแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (จิระจิตต์ บุนนาค, 2541, หน้า 1-6)

1) ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Congruence With Business Strategy) หมายถึง ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ธุรกิจ เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงาน ที่จะผลักดันให้กลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

2) การมุ่งเน้นประสิทธิผล (Effectiveness Orientation) เป็นการมีส่วนสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานในองค์กรทำงานบรรลุเป้าหมายทั้งหน่วยงานของตนและขององค์กรโดยส่วนรวม เช่น การพัฒนาศักยภาพพนักงาน การกำหนดค่าตอบแทน เป็นต้น

3) ศักยภาพการแข่งขันทางด้านต้นทุน (Cost Competitiveness) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณรวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณนำไปลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

4) ความคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Administration Liquidity) หมายถึง การจัดให้มีหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใกล้ชิดและสะดวกต่อผู้ใช้บริการมากที่สุด

5) การให้บริการที่รวดเร็ว (Timeliness) หมายถึง การลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อให้บริการเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

6) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยผู้ปฏิบัติมีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพ และความชำนาญ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการการบริหารจัดการ เพื่อสร้างคุณภาพในการดำเนินงาน ที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์และคุณค่าสูงสุด ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความเจริญก้าวหน้าตามความมุ่งหวังของแต่ละบุคคล และสามารถร่วมทำงานอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข

2.2 ทรัพยากรทางกายภาพ

2.2.1 ความหมายของทรัพยากรกายภาพ

Barney (2002, p. 156) ได้ให้ความหมายทรัพยากรทางกายภาพว่าเป็นทรัพยากรที่มีลักษณะทางกายภาพที่ธุรกิจมีไว้เพื่อใช้ในการดำเนินงานก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในยุคที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง ทำให้ธุรกิจต่างมุ่งปรับตัวเองให้สามารถดำรงอยู่ในสภาวะการแข่งขันสูงได้โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรทางกายภาพมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการประกอบธุรกิจจำเป็นต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ มาช่วยในการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกแก่พนักงานที่ทำหน้าที่นั้น ๆ โดยองค์กรธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมจะเน้นในเรื่องของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ช่วยในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้า รวมถึงยังต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การผลิตสินค้ามีประสิทธิภาพ สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาและทันต่อความต้องการของตลาดได้ในอนาคต

Coates and McDermott (2002, p. 435) ได้ให้ความหมายทรัพยากรทางกายภาพว่า หมายถึง การมีลักษณะทางกายภาพที่เอื้อประโยชน์ในการผลิต ได้แก่ การมีทำเลที่ตั้งของโรงงานที่ประหยัดต้นทุนค่าขนส่ง การใช้เทคโนโลยี เครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตที่ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยี เครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการผลักดันให้เกิดผลการประกอบการที่ดี

บัณฑิต จุลาสัย และ เสริษย์ โชติพานิช (2547) การบริหารทรัพยากรกายภาพ คือ กระบวนการทำงาน บริหารจัดการ กำกับการใช้และดูแลซ่อมบำรุงอาคารและทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ สิ่งก่อสร้าง อุปกรณ์อาคาร อุปกรณ์สำนักงาน สถานที่และสภาพแวดล้อม ให้มีความพร้อมและตอบสนองการใช้งาน เอื้อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้และเจ้าของอาคาร โดยกำหนดให้กิจกรรมและเป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลาง อาคารเป็นเครื่องมือสนับสนุนองค์กร ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.2 ความเป็นมาของระบบบริหารทรัพยากรกายภาพ

อาคารเป็นสิ่งปลูกสร้างสำหรับอยู่อาศัยและทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายปลอดภัย และประโยชน์แก่ผู้ใช้อาคาร ในการก่อสร้างอาคารจำเป็นต้องได้รับการดูแลโดยการดูแลแต่เดิมมีขอบเขตการดำเนินงานจำกัด เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาระบบ

ประกอบอาคารเป็นหลัก โดยมีหน่วยช่างซ่อมบำรุงรับผิดชอบดำเนินการซ่อมแซม เมื่อระบบประกอบอาคารชำรุดเสียหาย ซึ่งมักจะดำเนินงานล่าช้า ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำกิจกรรมต่าง ๆ และไม่สามารถใช้งานอาคารอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้อาคารที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเกิดภาระค่าใช้จ่ายอาคารที่สูง โดยเฉพาะการใช้งานของผู้ใช้อาคารที่เป็นองค์กรธุรกิจ ซึ่งต้องการใช้งานอาคารที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ลดภาระค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นต้นทุนการผลิตอย่างหนึ่ง รวมทั้งมีงานบริการที่สามารถสนับสนุนการประกอบธุรกิจหลักขององค์กรได้เป็นอย่างดี อันจะทำให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น และมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้น ในช่วงปลายปี ค.ศ.1980 ประเทศต่าง ๆ ในยุโรปและสหรัฐอเมริกา จึงผนวกงานด้านอาคารสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อาคาร ประกอบด้วย งานดูแลรักษาอาคาร (Building Operation and Maintenance) เข้าด้วยกัน เรียกว่า "ระบบบริหารทรัพยากรกายภาพ" หรือ "Facility Management" เรียกอย่างย่อว่า FM (ไชยา แสงแก้ว, 2554)

ประโยชน์ของระบบบริหารทรัพยากรกายภาพ (ไชยา แสงแก้ว, 2554)
การบริหารทรัพยากรกายภาพอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ประโยชน์
แก่องค์กร ดังนี้

- 1) ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 2) เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของระบบกายภาพ
- 3) เพิ่มผลผลิตในการดำเนินธุรกิจ

ผลพลอยได้ของการบริหารทรัพยากรกายภาพ คือ

- 1) ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับอาคาร
- 2) ช่วยเพิ่มอายุการใช้งานอาคาร
- 3) เพิ่มหรือรักษามูลค่าของอาคาร
- 4) ส่งเสริมให้ทรัพยากรกายภาพเกิดประโยชน์และตอบสนองต่อองค์กร

ธุรกิจขององค์กร และผู้ใช้อาคาร อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

- 5) ส่งเสริมและเพิ่มพูนคุณภาพชีวิตของผู้ใช้อาคาร
- 6) การพัฒนารูปแบบการจัดการและการทำงานของทรัพยากรกายภาพ

ที่เป็นสากลและได้มาตรฐาน

- 7) ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการออกแบบอาคารใหม่หรือปรับปรุง

อาคารสถานที่

โครงสร้างการดำเนินงานบริหารทรัพยากรกายภาพ

การดำเนินงานบริหารทรัพยากรกายภาพแบ่งเป็น 2 ระดับ ระดับบริหารจัดการ และระดับปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (ไชยา แสงแก้ว, 2554)

1) ระดับบริหารจัดการ (Strategic & Management FM) การดำเนินงานจะมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพ คุณภาพ การตอบสนองของทรัพยากรกายภาพอย่างต่อเนื่องในระยะยาว สามารถแบ่งการดำเนินงานบริหารทรัพยากรกายภาพเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1.1) งานบริหาร (Strategic FM) ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดมาตรฐาน การประเมินผล

1.2) งานจัดการ (Management FM) ได้แก่ การกำกับ ควบคุม ติดตามตรวจสอบ เพื่อให้ดำเนินงานในอาคารเป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้

1.3) งานปฏิบัติการ (Operational FM) ได้แก่ การกำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ เพื่อให้การดำเนินงานในอาคารเป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้

1.3.1) งานดูแลรักษาอาคาร (Operational & Maintenance) เป็นงานบริการสำหรับทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ งานควบคุมดูแลการใช้ (Operation) งานบำรุงรักษา (Maintenance) และงานซ่อมแซม (Repairs)

1.3.2) งานบริการอาคาร (Services) ได้แก่ งานบริการทั่วไป (General Services) งานบริการสำนักงาน (Office Services) และงานบริหารทรัพย์สินอาคาร (Property Management)

2) ระดับปฏิบัติการ (Operational FM)

การดำเนินงานจะมุ่งเน้นที่การจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าและการดำเนินงานร่วมกับการดำเนินงานประจำวัน สามารถจำแนกลักษณะงานออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1) งานประจำ (Works) เป็นงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เป็นระยะตลอดเวลาเมื่ออาคารมีการใช้งาน โดยสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ งานประเภทประจำวัน (Daily) งานดำเนินการตามแผน (Planned) และ งานเฉพาะกิจหรืองานฉุกเฉิน (Order/Emergency)

2.2) โครงการ (Project) เป็นงานที่เกิดขึ้นตามความต้องการในแต่ละช่วงเวลามีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและจบโครงการอย่างชัดเจน โดยสามารถแบ่งได้

3 ประเภท คือ โครงการก่อสร้าง (Construction) โครงการปรับปรุง (Improvement) และโครงการจัดหา (Procurement)

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ทรัพยากรทางกายภาพ หมายถึง ทรัพยากรที่มีลักษณะทางกายภาพที่เอื้อประโยชน์ในการผลิต เพื่อให้การผลิตสินค้ามีประสิทธิภาพ สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาและทันต่อความต้องการของตลาดได้ในอนาคต ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการผลักดันให้เกิดผลการประกอบการที่ดี

2.3 ทรัพยากรทางการเงิน

2.3.1 ความหมายของทรัพยากรทางการเงิน

Hofer and Schendel (1978, p. 145) ได้ให้ความหมายว่า ทรัพยากรทางการเงิน หมายถึง การที่องค์กรมีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงาน การมีสภาพคล่องและความสามารถในการเพิ่มทุน

Barney (2002, p. 155) ได้ให้ความหมายว่า ทรัพยากรทางการเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของธุรกิจ ปัญหาหลักของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก คือ การขาดแคลนเงินทุน ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยความพร้อมของทรัพยากรทางการเงินนั้น สามารถวัดได้จากความเพียงพอของเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน และความสามารถในการกู้ยืมของธุรกิจ การมีเงินทุนที่เพียงพอและเหมาะสม หรือมีความสามารถในการจัดหาเงินทุนจากแหล่งทุนที่มีต้นทุนต่ำ และความมั่นคงของแหล่งเงินทุนจะทำให้องค์กรนั้น ๆ ไม่ต้องประสบปัญหาเรื่องของสภาพคล่องทางการเงิน และจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งได้ เนื่องจากต้นทุนการได้มาซึ่งเงินทุนจะรวมเป็นต้นทุนในการผลิตด้วย หากองค์กรใดมีต้นทุนของเงินทุนสูงจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตที่สูงตามไปด้วย

ณัฐพล นิมมานพัชรินทร์ (2549) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนทางการเงิน หมายถึง การค้นหาทางเลือกเพื่อสนับสนุนกระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับปริมาณและเวลาของเงินทุน แหล่งเงินทุน และการจัดสรรเงินทุน ด้วยการกำหนดกิจกรรมวิธีการเวลา และผู้รับผิดชอบ ประกอบการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ทางการเงิน

ทิฆัมพร โคตรทัศน์ (2553) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนทางการเงิน (Financial Planning Efficiency) หมายถึง การจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ทางด้านการเงิน เป็นการล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางหรือกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต

2.3.2 ความสำคัญของการวางแผนทางการเงิน

การวางแผนทางการเงินมีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินงานของกิจการ ทั้งนี้ เนื่องจากแผนทางการเงินถือเป็นแนวทางสำคัญที่ใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ให้มีการประสานงาน และร่วมมือกันระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ และช่วยทำให้การควบคุมการดำเนินงานต่าง ๆ สามารถทำได้โดยง่ายยิ่งขึ้น และท้ายที่สุดก็จะทำให้สามารถไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พรรณภา ธุนิมิตรกุล, 2548, หน้า 116)

1) กระบวนการวางแผนทางการเงินจะเริ่มด้วยการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนระยะยาวซึ่งจะเป็นการมองไปในอนาคต ภายในระยะเวลา 2-10 ปี เพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ให้กับกิจการโดยต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ จากภายนอกที่มีผลกระทบต่อกิจการ เช่น กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ภาวะเศรษฐกิจโลกและภาวะเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายของรัฐบาล สภาวะการแข่งขันในตลาด พฤติกรรมของผู้บริโภค ฯลฯ อีกทั้งต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายในกิจการด้านต่าง ๆ เช่น ความมั่นคงของกิจการ ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ เป็นต้น เมื่อได้กำหนดเป้าหมายระยะยาวแล้ว ต่อมาก็ต้องมีการวางแผนด้านการตลาดและด้านการผลิต โดยการลงทุนแรกเริ่มในสองด้านนี้มักจะเป็นการลงทุนที่ใช้เงินทุนจำนวนมาก เพราะต้องมีการลงทุนสินทรัพย์ถาวรการลงทุนทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การลงทุนเพื่อการรณรงค์ทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ ดังนั้นจึงต้องมีการจัดโครงสร้างทางการเงินของกิจการด้วยว่าจะจัดหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ อย่างไร จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่กิจการได้ เมื่อวางแผนงานเสร็จแล้วและได้นำไปใช้งานจริง ภายหลังกิจการสามารถปรับแผนงานที่กำหนดไว้ได้ หากข้อมูลต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้แผนงานเดิมที่วางไว้อาจไม่ใช่แผนงานที่ดีที่สุด

2) เมื่อมีทิศทางที่เป็นเป้าหมายชัดเจนแล้ว การวางแผนระยะสั้นจะเป็นแผนงานสนับสนุน โดยประกอบด้วยการจัดทำงบการเงินเป็นรายปีตามแผนงานระยะยาว เพื่อแสดงถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องจัดทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ งบการเงินที่สำคัญ ได้แก่ งบกำไรขาดทุนที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่คาดหวังไว้ และงบดุลที่แสดงถึงฐานะทางการเงินตามที่วางแผนไว้แผนงานระยะสั้นโดยทั่วไปจะครอบคลุมระยะเวลา 1-2 ปี ตัวแปรสำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้น ในการจัดทำแผน คือ การประมาณการยอดขาย จากตัวเลขที่ได้ประมาณการขึ้นมา กิจการสามารถ จะจำไปทำแผนงานด้านการผลิตประมาณการต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อรวบรวม ทำแผนทางการเงินที่ต้องการได้

2.3.3 กิจกรรมการวางแผนทางการเงิน

กิจกรรมหลักของธุรกิจจะต้องจัดทำแผนของตน พร้อมทั้งพยากรณ์ความต้องการทางการเงินในอนาคต ประกอบด้วย (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2539, หน้า 141-142)

1) กิจกรรมการตลาด ต้องเตรียม

1.1) แผนยอดขาย ประกอบด้วยปริมาณยอดขาย ราคาขาย และมูลค่ายอดขายรวม เพื่อให้ทราบถึงรายรับที่คาดว่าจะได้รับ

1.2) แผนค่าใช้จ่ายในการขาย ประกอบด้วย ค่าโฆษณา ค่าพนักงานขาย ค่านายหน้าการขาย ค่าส่งเสริมการขาย

2) กิจกรรมการผลิต ต้องเตรียม

2.1) แผนการดำเนินการผลิต โดยพยากรณ์ปริมาณและต้นทุนการผลิตออกมาในรูปของค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน ค่าเสียห่วยการผลิต และค่าเสื่อมราคา

2.2) แผนรายจ่ายลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ การขยายกำลังผลิต

3) กิจกรรมการเงิน ต้องเตรียมแผนรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเงิน คือ ดอกเบี้ย เงินปันผล การจ่ายคืนชำระเงินต้น

4) กิจกรรมทั่วไป ต้องเตรียมแผนค่าใช้จ่ายในการบริหาร ค่าใช้จ่ายทั่วไปและภาษีเมื่อแต่ละกิจกรรมเตรียมแผนออกมาในรูปของงบประมาณแล้ว แต่ละงบประมาณดังกล่าวจะนำมาประกอบจัดทำเป็นงบประมาณเงินสด เพื่อให้ทราบถึงกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับหรือคาดว่าจะต้องจ่ายในอนาคต ว่ามีเงินสดคงเหลือหรือเงินสดขาดมือในจำนวนเท่าใด และเวลาใด เพื่อจะได้เตรียมแผนการจัดหาเงินทุนโดยตรงตามความต้องการ ทั้งในรูปการลงทุนระยะสั้น (สินทรัพย์หมุนเวียน) และการลงทุนระยะยาว (สินทรัพย์ถาวร) ได้อย่างถูกต้อง แผนการลงทุนใช้ประกอบจัดทำงบดุลล่วงหน้าในส่วนซ้ายมือ คือ สินทรัพย์ แผนการจัดหาเงินทุนใช้ประกอบจัดทำงบดุลล่วงหน้าในส่วนขวามือ คือ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น งบประมาณเงินสดใช้ประกอบจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้าในแง่รายรับจากยอดขายและรายจ่ายต่าง ๆ และยังนำไปประกอบจัดทำงบดุลล่วงหน้า ในรายการเงินสดด้วย

2.3.4 ปัจจัยที่มีต่อการวางแผนทางการเงิน

ในการวางแผนต้องคำนึงถึงปัจจัย 2 อย่าง คือ (ธนิดา จิตร์นอมรัตน์, 2543, หน้า 68)

1) ปัจจัยภายนอกธุรกิจ สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ผู้วางแผนต้องวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจว่าสภาพเศรษฐกิจขณะนี้เป็นอย่างใด เศรษฐกิจดี ขยายตัว หรือตกต่ำ ต้องพิจารณาระดับของกิจกรรมของอุตสาหกรรมว่าดีขึ้นหรือชะงัก การเปลี่ยนแปลงของสินค้าในตลาดทั้งอุตสาหกรรม และเฉพาะตลาดสินค้าของธุรกิจ ของคู่แข่งขึ้นเป็นเช่นไร เป็นต้น

2) ปัจจัยภายในธุรกิจ ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เช่น

2.1) ความต้องการของตลาดในสินค้าหรือบริการ (Market Demand for the Productline of service) ธุรกิจสามารถตัดสินใจ หลังจากวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกอย่างระมัดระวังว่าจะขายสินค้าหรือบริการอะไร ที่ไหน ยอดขายควรจะเป็นเท่าไรในสินค้าเดิมที่เคยขาย ถ้ามีการขยายสายผลิตภัณฑ์ ยอดขายเพิ่มขึ้นหรือลดลง คำถามเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่จะถูกกำหนดไว้ในแผน

2.2) ต้นทุนอนาคต (Future costs) ธุรกิจควรจะพิจารณาว่ามีโอกาสลดต้นทุนต่าง ๆ รวมทั้งต้นทุนการผลิตในอนาคตได้หรือไม่ การซื้ออุปกรณ์ใหม่ในอนาคต อาจทำให้ต้นทุนคงที่เพิ่มเติมจะช่วยประหยัดต้นทุนแปรผันลงจึงต้องวิเคราะห์ให้ถี่ถ้วนว่าควรซื้ออุปกรณ์หรือไม่ควรซื้อ จุดที่ต้นทุนสูงไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายการบริหารหรือการผลิต ต้องมีการวางแผนพิจารณาว่าในอนาคตจะสามารถประหยัดต้นทุนลงเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายได้หรือไม่

2.3) แหล่งเงินทุน (Sources of Funds) ถ้าธุรกิจวางแผนรายจ่ายในอนาคตควรมีการวิเคราะห์กิจกรรมที่เหมาะสมของเงินทุนนั้น และควรมีการพยากรณ์ความต้องการใช้เงินทุนที่เหมาะสมและจำเป็นไว้ด้วย เพื่อจะได้เตรียมหาแหล่งเงินเพื่อระดมเงินทุนล่วงหน้า

2.3.5 ปัจจัยกระทบความมีประสิทธิภาพของแผนงาน

แผนงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ การพยากรณ์ และการเลือกแผนทางการเงินที่เหมาะสม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545, หน้า 999-1000)

1) การพยากรณ์ ปัจจัยสำคัญประการแรกที่จะทำให้การวางแผนมีประสิทธิภาพ ก็คือความถูกต้องของการพยากรณ์ และในการพยากรณ์นั้นต้องยึดหลักความสม่ำเสมอ และการวางแผนจะต้องมีกระบวนการ การบริหารที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลที่สำคัญไม่ถูกมองข้ามไป แม้ว่าการได้ข้อมูลอาจจะไม่สะดวกนัก ดังนั้นในการวางแผนอาจจะต้องการความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ ในสหรัฐอเมริกา มีสถาบันที่ทำการพยากรณ์ที่สำคัญ เช่น Data Resources (DRI) และ Chase Econometrics เป็นสถาบันที่มีความชำนาญพิเศษใน

การรวบรวมข้อมูลทางเศรษฐกิจปัญหาเกี่ยวกับความสม่ำเสมอในการพยากรณ์เป็นปัญหาสำคัญเนื่องจาก ผู้บริหารได้ข้อมูลจากหลายแหล่งด้วยกัน การพยากรณ์ยอดขายอาจได้มาจากการรวมยอดพยากรณ์จากผู้จัดการขายแต่ละเขต ซึ่งทำการพยากรณ์โดยตั้งอยู่บนข้อสมมติของตนเองเกี่ยวกับภาวะเงินเพื่ออัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ ตลอดจนเทคนิคในการพยากรณ์แตกต่างกันไป การยึดหลักความสม่ำเสมอในกรณีนี้อาจเกิดขึ้นได้ยากกิจการหลายแห่งพบว่า การยึดหลักความสม่ำเสมอในการพยากรณ์ยอดขายกระแสเงินสด รายได้และอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ยุ่งยากและเสียเวลามาก

2) การเลือกแผนทางการเงินที่เหมาะสม ปัจจัยประการที่ 2 ที่จะทำให้แผนงานมีประสิทธิภาพก็คือ ความสามารถในการตัดสินใจ ทางเลือกใด หรือแผนใดดีที่สุด การเสนอแบบจำลอง (model) หรือทฤษฎีที่จะบอกผู้บริหารได้ว่าแผนใดดีที่สุดเป็นเรื่องที่ยากจะทำ แต่ไม่สามารถ ทำได้ ดังนั้นจึงไม่มีแบบจำลองหรือกระบวนการซึ่งรวบรวมความยุ่งยาก ในการวางแผนทางการเงินไว้ด้วยกันการวางกลยุทธ์ทางการเงินที่เหมาะสมนั้นไม่มีทฤษฎีหรือแบบจำลองใดที่จะบอกให้รู้ได้ ดังนั้นการวางแผนทางการเงินจึงเป็นการกระทำแบบลองผิดลองถูก (trial and error) ก่อนที่จะมีการเลือกกลยุทธ์ใดเพื่อเป็นกลยุทธ์ของกิจการ อาจต้องมีการพิจารณากลยุทธ์หลายกลยุทธ์โดยกำหนดข้อสมมติและเงื่อนไขต่าง ๆ หลาย ๆ ทาง โดยพิจารณาข้อดีข้อเสียก่อน แล้วจึงตัดสินใจเลือก ใช้เพียง กลยุทธ์เดียวการที่ต้องลองผิดลองถูกพิจารณาโครงการหลายโครงการทำให้กิจการเสียเวลาในการคำนวณมากและเป็นภาระหนักที่ต้องรับผิดชอบ บริษัทหลายแห่งจัดสร้างแบบจำลองของแผนทางการเงินเพื่อพยากรณ์การเงินภายใต้กลยุทธ์และข้อสมมติที่กำหนดอย่างใดอย่างหนึ่ง แบบจำลองนี้เป็นแบบจำลองที่มีประสิทธิภาพและถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง แต่มีข้อควรตระหนักไว้ประการหนึ่งว่าแบบจำลองนี้อาจจะไม่ใช้แผนทางการเงินอย่างสมบูรณ์ เพราะวัตถุประสงค์ของแบบจำลองก็คือเพื่อจัดสร้างงบทางบัญชีขึ้น ซึ่งแบบจำลองนี้อาจไม่ให้คำตอบเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน อีกทั้งยังไม่มี การคำนวณมูลค่าปัจจุบันของกลยุทธ์จากผลของแบบจำลองได้ แบบจำลองนี้ไม่ได้เป็นการหากลยุทธ์ทางการเงินที่เหมาะสมที่สุดเป็นแต่เพียงการกำหนดปัจจัยต่าง ๆ โดยผู้ใช้แบบจำลองเท่านั้น

2.3.6 ประโยชน์จากการวางแผนทางการเงิน

สำหรับประโยชน์ที่ได้รับจากการวางแผนได้แก่ (ธนิดา จิตร์นอมรัตน์, 2543, หน้า 69)

1) การวางแผนทำให้ต้องคาดการณ์ปัญหาในอนาคต ณ ระดับกิจกรรมต่าง ๆ กันและต้องพยายามหาโอกาสช่วงจังหวะที่เป็นของธุรกิจ

2) ช่วยให้เกิดการประสานงานกันภายในธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

3) ช่วยควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผน โดยการเปรียบเทียบแผนกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

2.3.7 ขั้นตอนการวางแผนทางการเงิน

การวางแผนทางการเงินโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (ศุมาลี จิระมิตร, 2542, หน้า 135-137)

1) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและสถานะทางการเงินของธุรกิจในอดีต ปัจจุบัน และคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคต เพื่อนำมาพิจารณาในการกำหนดเป้าหมายของธุรกิจร่วมกับงานด้านอื่น ๆ ของธุรกิจ เพื่อจัดทำแผนธุรกิจ

2) พิจารณาดังยอดขายในอนาคตทั้งปริมาณขายและราคาขายต่อหน่วยงานขั้นนี้ ไม่ใช่งานของฝ่ายการเงินโดยตรง ส่วนมากจะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการตลาดและการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง

3) การจัดทำงบประมาณเงินทุน เมื่อได้กำหนดเป้าหมายและทิศทางของธุรกิจในอนาคต 1 ปี 3 ปี และ 5 ปี ข้างหน้าแล้ว ก็ควรจะวางแผนว่าในระยะเวลาต่าง ๆ ดังกล่าวธุรกิจจะมีความต้องการสินทรัพย์อะไรบ้างสำหรับการลงทุน ทั้งสินทรัพย์ประจำ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์การสร้างหรือขยายโรงงานเพิ่มเติม รวมถึงความต้องการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการลงทุนต่าง ๆ ของธุรกิจในอนาคต การจัดทำงบประมาณเงินทุนจะทำให้ผู้บริหารรู้ถึงจำนวนเงินที่ต้องการเพื่อนำมาใช้ในการลงทุนต่าง ๆ และเวลาที่ต้องการใช้เงินดังกล่าวด้วย

4) การจัดทำงบประมาณเงินสดจากการพยากรณ์ค่าขายและจากการจัดทำงบประมาณเงินทุน นำข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาประกอบกับการคาดการณ์เกี่ยวกับการรับเงินสดและการจ่ายเงินสดของธุรกิจในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อจัดทำงบประมาณเงินสดของระยะเวลาต่าง ๆ ตามแผนงานที่ต้องการ

5) จัดทำงบการเงินโดยกะเนบบางส่วนจากข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น นำมาจัดทำงบการเงินโดยกะเนบของงวดต่าง ๆ ตามแผนงานที่ต้องการ งบการเงินโดยกะเนบที่จัดทำขึ้นนี้ถือว่าเป็นแผนงานของธุรกิจที่แสดงออกมาในรูปตัวเลข และจะทำให้ผู้บริหารทราบว่าในระยะเวลาต่าง ๆ ในอนาคต ถ้าต้องการให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนแล้ว จะต้องใช้เงินลงทุนในสินทรัพย์อะไรบ้าง เป็นจำนวนเงินทุนที่ต้องการมากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน

งบการเงินโดยคณะก็จะแสดงให้เห็นว่าเงินทุนต่าง ๆ ที่ต้องการควรจัดหามาจากแหล่งใดบ้าง จำนวนเท่าใด

6) จากงบการเงินโดยคณะบางส่วนในขั้นที่ 5 นำมาพิจารณาจำนวนเงินทุนที่ต้องการและวางแผนการจัดหาเงินทุนจากภายนอก หรือวางแผนการลงทุนถ้าพบว่าในบางงวดธุรกิจมีความต้องการใช้เงินน้อยกว่าเงินที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายใน

7) ขั้นสุดท้ายคือ การนำนโยบายการจัดการเงินทุนและนโยบายการลงทุน จากขั้นที่ 6 มาปรับปรุงงบการเงินโดยคณะบางส่วนที่ทำไว้ในขั้นที่ 5 เพื่อให้ได้งบการเงินโดยคณะในงวดที่ต้องการพิจารณาอย่างสมบูรณ์

2.3.8 ประสิทธิภาพการวางแผนทางการเงิน

ประสิทธิภาพการวางแผนทางการเงิน (Financial Planning Efficiency) โดยประยุกต์จากแนวคิดเครื่องมือในการวางแผนทางการเงิน (ธนิดา จิตรนอมรัตน์, 2543, หน้า 69-125) ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ของต้นทุน-ปริมาณขาย-กำไร (Cost-Volume-Profit Analysis) สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนและการตัดสินใจในการดำเนินงานของกิจการ การตัดสินใจใด ๆ ที่ก่อให้เกิด ค่าใช้จ่ายหรือ ต้นทุนคงที่ในการดำเนินงาน จำนวนมาก เช่น เงินเดือนค่าตอบแทนพนักงานปริมาณสูง ค่าเสื่อมราคาจำนวนมาก หรือค่าใช้จ่ายคงที่ทางการเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยจำนวนมาก เป็นต้น ค่าใช้จ่ายคงที่เหล่านี้เป็นภาระผูกพันที่เกิดขึ้นแน่นอนไม่ว่าจะมียอดขาย หรือไม่ก็ตาม (พรธฤภา ฐวนิมิตรกุล, 2548, หน้า 137) จุดคุ้มทุนคือ จุดที่รายได้รวม เท่ากับต้นทุนรวม พอดีเป็นการคำนวณหาการดำเนินงานที่ธุรกิจคุ้มทุน การวิเคราะห์พิจารณา รายได้รวม และต้นทุนรวมส่วนต้นทุนแยกเป็นต้นทุนคงที่กับต้นทุนแปรผัน (ธนิดา จิตรนอมรัตน์, 2543, หน้า 69)

1.1) ในการคำนวณจุดคุ้มทุนจะมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง 2 ประเภท ได้แก่ (พรธฤภา ฐวนิมิตรกุล, 2548, หน้า 137)

(1) ค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Cost) เป็นค่าใช้จ่าย ที่ผันแปรตามปริมาณหน่วยของสินค้าที่ขาย เช่น ต้นทุนสินค้าที่ขาย เป็นต้น หากมีปริมาณขายสูง ค่าใช้จ่ายผันแปรรวม จะสูงตามไปด้วยแต่หากปริมาณขายมีน้อยค่าใช้จ่ายผันแปรรวมก็จะน้อยตาม สินค้าที่ผลิตหรือ ซื้อมาแล้วหากยังไม่ได้ขายออกไป ต้นทุนส่วนนี้จะถูกบันทึกเป็นสินค้าคงคลัง

ซึ่งมีลักษณะเป็นบัญชีสินทรัพย์ไม่ใช่บัญชีค่าใช้จ่าย ดังนั้นแม้จะมียอดขายน้อย หรือขายสินค้าไม่ได้เลยค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ก็จะน้อยตามสัดส่วนหรือไม่มีเลย

(2) ค่าใช้จ่าย คงที่ (Fixed Cost) เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ที่เกิดขึ้นแน่นอนไม่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณการขายที่มากหรือน้อย ค่าใช้จ่ายประเภทนี้เป็นผลมาจากการตัดสินใจด้านการลงทุนและการจัดหาเงินทุน ค่าใช้จ่ายดังกล่าวก่อให้เกิดความเสี่ยงสำหรับกิจการ เนื่องจาก หากขายสินค้าได้น้อย สินค้าแต่ละหน่วยก็จะต้องแบ่งรับภาระค่าใช้จ่ายคงที่จำนวนมาก อาจทำให้กิจการถึงกับขาดทุนได้ ในขณะที่หากปริมาณขายสินค้ามีมาก ค่าใช้จ่ายคงที่จะถูกเฉลี่ยลงทำให้ต้นทุนถูกลง

1.2) จุดคุ้มทุนมี 2 ประเภท ได้แก่ (พรรณภา ฐวนิมิตรกุล, 2548, หน้า 137-144)

(1) จุดคุ้มทุนในการดำเนินงาน (Operating Break Even Point) หมายถึง ระดับของยอดขายที่จะทำให้เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวมพอดี ระดับการขายนี้กิจการจะมีกำไรจากการดำเนินงาน (EBIT) เป็นศูนย์ หากยอดขายต่ำกว่าระดับนี้จะทำให้เกิด ผลขาดทุน ในทางตรงกันข้าม หากสามารถเพิ่มยอดขายได้มากกว่าจุดคุ้มทุนในการดำเนินงานกิจการก็จะสามารถสร้างผลกำไรได้

(2) จุดคุ้มทุนทางการเงิน (Financing Break Even Point) หมายถึง ระดับกำไรจากการดำเนินงาน (EBIT) ที่เพียงพอสำหรับการทำให้กำไรสุทธิ หรือ กำไรต่อหุ้นเท่ากับศูนย์พอดี สำหรับกิจการที่มีภาระค่าใช้จ่ายคงที่ที่สำคัญ คือ ดอกเบี้ยจ่าย อันเป็นผลมาจากการตัดสินใจกู้เงิน กิจการจำเป็นต้องดำเนินงานให้มีผลกำไรจากการดำเนินงาน ระดับหนึ่งให้เพียงพอสำหรับการจ่ายดอกเบี้ยและภาษีเงินได้นิติบุคคล ณ ระดับนี้กิจการจะไม่มีกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิเกิดขึ้น หรือกำไรสุทธิเท่ากับศูนย์พอดี

2) การวิเคราะห์ผลของการใช้สินทรัพย์ หรือเงินทุน (Leverage Analysis) นอกจากนี้ ข้อมูลรายได้และต้นทุนจากงบกำไรขาดทุนยังสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และเงินทุน (Leverage) ของธุรกิจได้ว่าอยู่ในระดับใด เนื่องจากศัพท์ทางการเงินคำว่า "Leverage" นี้หมายถึง การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุนของธุรกิจ โดยธุรกิจจะต้องเสียต้นทุนคงที่ (Fixed cost) ในการใช้สินทรัพย์ และต้องจ่ายผลตอบแทน (Fixed return) ให้กับเจ้าของเงินทุน ดังนั้นการวิเคราะห์จึงเป็นการพิจารณาว่า การใช้สินทรัพย์คุ้มกับต้นทุนคงที่ที่เสียไปหรือไม่ หรือการจัดหาเงินทุนมาใช้จ่ายของธุรกิจให้ผลคุ้มค่ากับดอกเบี้ยจ่ายหรือเงินปันผลที่เสียไป

หรือไม่เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ผลของการใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน (Leverage analysis) มี 3 ประเภท คือ (ธนิดา จิตรนอมรัตน์, 2543, หน้า 82-83)

2.1) ระดับการใช้สินทรัพย์ดำเนินงาน (Degree of Operating Leverage-DOL) ใช้วิเคราะห์ระดับการใช้สินทรัพย์ (Operating leverage) ว่าจะก่อให้เกิดผลกำไรคุ้มค่ากับต้นทุนคงที่ เช่น ค่าเสื่อมราคาจากการนำสินทรัพย์นั้นมาใช้หรือไม่ สาเหตุที่ต้องมีการวิเคราะห์ว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพราะในการนำสินทรัพย์มาใช้งานอาจเกิดความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ (Business Risk of Operating Risk) ได้ คือ เกิดความไม่แน่นอนว่าสินทรัพย์ที่ซื้อมาใช้จะให้ผลตอบแทนตามที่คาดหมายไว้หรือไม่ ความเสี่ยงจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสินทรัพย์นั้นว่าผลิตสินค้ามาขายได้คุ้มกับต้นทุนคงที่มากน้อยแค่ไหน

2.2) ระดับการจัดหาเงินทุน (Degree of Financial Leverage – DFL) ใช้วิเคราะห์ระดับการนำเงินทุนมาใช้ ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้นหรือไม่ การนำเงินทุนมาใช้ เช่น เงินกู้ยืม ออกหุ้น ธุรกิจต้องเสียดอกเบี้ยจ่ายหรือเงินปันผล จึงเกิดความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risk) คือความไม่แน่ใจว่าควรจัดหาเงินทุนจากแหล่งใดจึงจะคุ้มค่า การวิเคราะห์จะพิจารณาจากกำไรของผู้ถือหุ้น (Earnings per share – EPS) ว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่

2.3) ระดับการใช้สินทรัพย์ดำเนินงานและการจัดหาเงินทุน (Degree of Total Leverage – DTL) เป็นการวัดระดับความเสี่ยงรวมของธุรกิจทั้งความเสี่ยงจากการดำเนินงานและความเสี่ยงทางการเงิน ว่าผลของการใช้สินทรัพย์และเงินทุนอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่

3) งบประมาณ (Budgets) หมายถึง ขบวนการตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานของบริษัทในอนาคต โดยกำหนดแผนออกมาเป็นตัวเลขที่เรียกว่าแผนทางการเงิน ซึ่งอาจจะเป็นแผนระยะยาว (Long-range planning) หรืออาจจะเป็นแผนระยะสั้น (Short-term planning) การวางแผนทางการเงินจะถูกจัดทำออกมาในรูปของงบประมาณซึ่งงบประมาณที่ดีควรจะทำให้ครอบคลุมทุก ๆ ส่วนขององค์การเรียกว่าเป็นการจัดทำทั้งระบบ (ธนิดา จิตรนอมรัตน์, 2543, หน้า 90) ในการจัดทำงบประมาณของบริษัทหนึ่ง ๆ ควรเริ่มจากบริษัทต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจเสียก่อน จึงจะนำมาจัดทำแผนระยะยาว แล้วมาพยากรณ์ยอดขายระยะยาว กำหนดชนิดของผลิตภัณฑ์ จากนั้นจึงมาทำการพยากรณ์ยอดขายระยะสั้นและกำหนดนโยบายของแต่ละหน่วยงานออกมาเป็นงบประมาณต่าง ๆ แล้วจึงนำงบประมาณของแต่ละหน่วยงานมารวมกันจัดทำเป็นงบประมาณทางการเงินของบริษัทหรือ

งบแสดงฐานะของกิจการล่วงหน้า ซึ่งประกอบด้วยงบประมาณทางการเงินของบริษัทหรืองบแสดงฐานะของกิจการล่วงหน้าซึ่งประกอบด้วยงบประมาณเงินสด งบกำไรขาดทุนล่วงหน้า งบดุลล่วงหน้า และงบประมาณการเคลื่อนไหวของเงินทุน ทำให้สรุปงบประมาณตามระบบงบประมาณได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (ธนิดา จิตรนอมรัตน์, 2543, หน้า 91)

3.1) งบประมาณหลัก มี 2 ประเภท ดังนี้ 1) งบประมาณทำการ ได้แก่ งบประมาณขาย งบประมาณซื้อ (ผลิต) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นต้น 2) งบประมาณทางการเงิน คือ งบประมาณเงินสดแสดงเงินสดเงินสดจ่าย (Cash Budget) งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ (Budgeted Funds Flow Statement) งบดุลโดยประมาณ (Budgeted Balance Sheet) งบประมาณการเคลื่อนไหวของเงินทุน (Budgeted Funds Flow Statement)

3.2) งบประมาณเฉพาะ มี 2 ประเภท ดังนี้ 1) รายงานผลการดำเนินงานเปรียบเทียบงบประมาณกับผลงานที่ทำได้จริง 2) งบประมาณจ่ายลงทุน

3.3) งบประมาณที่จัดทำแบ่งออกได้เป็นหลายชนิดสำหรับวิธีการประมวลข้อมูลในการจัดทำงบประมาณอาจใช้ข้อมูลอดีตเป็นฐาน (Historical Base) บวกกับประมาณการในอนาคต หรือวิธีทำงบประมาณอาจเริ่มจากฐานศูนย์ (Zero Base) โดยเริ่มจากกำหนดงานที่จะทำว่ามีงานอะไรบ้างในแต่ละหน่วยงาน คุณภาพและปริมาณงานที่ทำ รูปแบบการทำงานที่ควรและต้นทุนของงานที่ทำแต่ละงาน รวมกันเป็นงบประมาณของ กิจการ งบประมาณที่จัดทำแบ่งออกได้เป็นหลายชนิด ได้แก่

(1) งบประมาณโครงการหรือผลิตภัณฑ์ (Program of Product Budget) เป็นการทำงานงบประมาณแยกตามงานโครงการต่าง ๆ ที่ธุรกิจวางแผนไว้ เช่น ทำงานงบประมาณแยกตามสายผลิตภัณฑ์แต่ละสายว่ามีรายได้ค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง มีกำไรเท่าไร เป็นต้น ซึ่งงบประมาณโครงการนี้เป็นแนวทางให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่เป็นไปได้สำหรับกิจกรรมที่จะกระทำ งบประมาณแบบนี้มีประโยชน์สำหรับผู้จัดการ ผู้ซึ่งวิเคราะห์ครอบคลุมทุกโครงการของบริษัท มันช่วยตอบคำถาม บางคำถามเช่น ผลตอบแทนการลงทุน (ROI) แต่ละสายผลิตภัณฑ์ เป็นที่พอใจหรือไม่ กำลังการผลิต เหมาะสมกับขนาดและความสามารถของหน่วยงานขายหรือไม่ บริษัทสามารถมีเงินทุนเพียงพอสำหรับการวิจัยหรือไม่ กิจการมีเงินลงทุนเพียงพอหรือไม่ หากคำตอบที่ได้เป็นคำตอบปฏิเสธ นั้นหมายความว่าบริษัทมีความจำเป็นต้องทบทวนแผนงานใหม่

(2) งบประมาณตามความรับผิดชอบ (Responsibility Budget) เป็นการทำงานงบประมาณรายได้ ค่าใช้จ่าย ตามความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

เป็นแบบของงบประมาณที่เหมาะสมสำหรับการควบคุม เรียกได้อีกชื่อหนึ่งว่างบประมาณควบคุม (Control budget) งบประมาณแบบนี้จะไม่มีงบปันส่วน รายได้และค่าใช้จ่าย แต่จะระบุเฉพาะเจาะจงถึงรายได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง บางหน่วยงานอาจรับผิดชอบเฉพาะรายได้บางหน่วยงานอาจรับผิดชอบค่าใช้จ่าย บางหน่วยงานอาจรับผิดชอบทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายบางหน่วยงานอาจรับผิดชอบการลงทุน งบประมาณที่จัดทำก็จะระบุเฉพาะส่วนของรายได้และหรือ ค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบเท่านั้น เมื่อปฏิบัติงานจริงก็จะสะสมข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงตามหน่วยงาน เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งขึ้น ซึ่งจะทำให้ทราบว่าหน่วยงานเหล่านั้นปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหรือไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานแต่ละหน่วยงานได้

(3) งบประมาณคงตัว (Static Budget) เป็นการทำงบประมาณที่จัดทำขึ้นสำหรับเป้าหมายเพียงระดับเดียว เช่น คาดว่ายอดขายปีหน้าอยู่ระดับเดียว 9,000 หน่วย ก็จัดทำงบประมาณรายได้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ณ ระดับนี้เป็นต้น งบประมาณลักษณะนี้เหมาะสมกับธุรกิจที่ภาวะการณ์ไม่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วนัก

(4) งบประมาณยืดหยุ่นได้ (Flexible Budget) เป็นการทำงบประมาณที่จัดทำขึ้นสำหรับเป้าหมายหลายระดับ หากการปฏิบัติงานจริงอยู่ ณ ระดับกิจกรรมใด ก็ใช้งบประมาณ ณ ระดับกิจกรรมนั้นเป็นตัวเปรียบเทียบ ทำให้การเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นไปอย่างถูกต้องและมีความหมายมากขึ้น

3.4) ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณส่วนขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณนั้นควรกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการเป็นตารางเวลาโดยระบุไว้ให้แน่ชัดว่าแต่ละขั้นตอนใช้เวลาแล้วเสร็จกี่วัน โดยทั่วไปการจัดทำงบประมาณจะมีขั้นตอนดังนี้

(1) กำหนดแนวทางในการจัดทำงบประมาณ โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งแนวทางและนโยบายแต่ละบริษัทย่อมแตกต่างกันไป เช่น บริษัทหนึ่งมีแนวทางว่าในปีต่อไปยอดขายของบริษัทควรสูงกว่ายอดขายในปัจจุบัน 5% โดยมีการให้รายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมต่าง ๆ เช่น การคาดการณ์สภาพเศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลงในราคาและค่าจ้าง การเปลี่ยนแปลงในสายผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงในระดับการผลิต ระดับการส่งเสริมการขาย การคาดการณ์ผลได้ทางการผลิต นอกเหนือจากนี้ ก็มีการให้รายละเอียดเฉพาะแต่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ เป็นต้น

(2) จัดทำงบประมาณขาย ปริมาณยอดขายและส่วนผสมการขายแต่ละผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์มีความสำคัญต่อทุกระดับกิจกรรมของบริษัทและมี

ผลกระทบต่อแผนงานของหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้น การวางแผนยอดขาย จึงเป็นสิ่งที่ควรจัดทำเป็นอันดับแรกของกระบวนการงบประมาณ คำว่างบประมาณขายแตกต่างจากการพยากรณ์ยอดขาย เนื่องจาก การพยากรณ์ยอดขายเป็นผลจากการมองเหตุการณ์ในอนาคตข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์จะถูกนำมาจัดทำงบประมาณขายต่อไป ตัวอย่างการพยากรณ์ยอดขายคาดว่า การเพิ่มขึ้นของยอดขายในอนาคตจะอยู่ในระดับเดียวกับยอดขายในปัจจุบัน ส่วนงบประมาณขายจะแสดงจำนวนเงินยอดขายที่เพิ่มขึ้นอันเป็นผลจากฝ่ายบริหารพยายามเพิ่มยอดขายโดยเพิ่มพนักงานขาย เพิ่มการโฆษณาและส่งเสริมการขาย เพิ่มสินค้าหรือปรับปรุงแบบของสินค้า เป็นต้น ในขั้นนี้นอกจากจะทำงบประมาณขายควรทำงบค่าใช้จ่ายในการขายควบคู่ไปด้วย เพราะปริมาณและลักษณะของความพยายามทางการตลาดมีอิทธิพลโดยตรงกับรายได้จากการขาย โดยในขั้นแรกควรแสดงค่าใช้จ่ายในการขายหลัก ๆ ก่อน ส่วนรายละเอียดค่าใช้จ่ายจะมีการจัดทำในขั้นต่อไป ในขั้นนี้เกือบทุกบริษัทมีความเห็นว่า การวางแผนที่ลำบากที่สุดคือตอนทำงบประมาณขายเพราะรายได้จากการขายของบริษัทขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของลูกค้า ไม่ได้ขึ้นกับการควบคุมในการบริหารโดยตรง ผิดกับด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย ที่ขึ้นอยู่กับการบริหารของบริษัทเป็นส่วนใหญ่ ทำให้การวางแผนทำได้ง่ายกว่า อย่างไรก็ตามการทำการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทต่าง ๆ โดยหลักการแล้วมี 2 วิธี คือ

(2.1) ทำการพยากรณ์ยอดขายโดยใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์ เช่น Regression Analysis Input-Output Analysis, Econometric models เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์สภาวะธุรกิจทั่วไป สภาวะตลาด การเจริญเติบโตของสินค้า แล้วนำมาพยากรณ์ยอดขาย

(2.2) ให้อำนาจของฝ่ายบริหารและพนักงานขาย ในบางบริษัทพนักงานขายเป็นผู้ประมาณยอดขายสินค้าแต่ละชนิดที่ขายแก่ลูกค้าแต่ละคน บางบริษัทให้ผู้จัดการเป็นผู้ประมาณยอดขายรวมในทุกแผนก บางบริษัทสายงานตามองค์กรก็ไม่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณเลย และบางบริษัทก็ให้พนักงานขายแต่ละเขตประมาณยอดขาย แล้วนำมารวบรวมเป็นงบประมาณขายของผู้จัดการขายแต่ละเขตจากนั้นนำงบประมาณทุกเขตมารวมกันเป็นงบประมาณขายของบริษัท ซึ่งขณะที่งบประมาณขายแต่ละเขตแต่ละพนักงานขายถูกประมาณก็จะมีงบประมาณค่าใช้จ่ายตามไปด้วย

(3) เริ่มต้นจัดทำส่วนประกอบงบประมาณอื่น ๆ ขณะที่งบประมาณขายถูกเผยแพร่ไปยังระดับต่าง ๆ ขององค์การ ผู้จัดการทุกระดับอาจจะหาข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับเป็นแนวทางในการประสานความร่วมมือของทุกหน่วยงาน จากนั้นผู้จัดการ

ทั้งหลายของหน่วยงานตามศูนย์ความรับผิดชอบต่าง ๆ จะต้องเตรียมทำงานงบประมาณสำหรับรายการต่าง ๆ ที่เขารับผิดชอบตามแนวทางข้อกำหนดต่าง ๆ ในการทำงานงบประมาณที่เขาได้รับ

(4) เจรจาต่อรองงบประมาณแต่ละหน่วยงาน เป็นการเจรจาท่องระหว่างผู้จัดการทำงานงบประมาณและผู้รวบรวมงบประมาณเพื่อให้งบประมาณมีค่าในฐานะแผนปฏิบัติงานในฐานะเครื่องมือจริงและในฐานะมาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบประเมินผลการปฏิบัติงานจริง ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับ การเจรจาต่อรองอย่างมากทีเดียวที่จะโน้มน้าวแต่ไม่ใช้การล่อลวงให้ผู้จัดการทำงานงบประมาณทำงานงบประมาณให้สอดคล้องกับบรรลุดุประสงค์เดียวกัน ต้องให้ทุกหน่วยงานมีความรู้สึกว่ามี ความหมายและมีส่วนร่วม ซึ่งการเจรจาต่อรองนี้เป็นศิลปะที่ต้องใช้ความชำนาญความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ กล่าวได้ว่าขั้นนี้เป็นหัวใจหัวต่อที่สำคัญใน ขบวนการงบประมาณ

(5) ตรวจทานงบประมาณ ในขั้นของการตรวจทานงบประมาณ อาจจะมีการเจรจาต่อรองกันอีกก็ได้ในระดับสูงกว่าหน่วยงานรับผิดชอบต่าง ๆ จนถึงระดับสูงสุดขององค์การ การเจรจาต่อรองในระดับสูงนี้ อาจมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของงบประมาณในระดับล่าง ๆ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณก็จะถูกส่งกลับไปยังระดับล่างเพื่อให้ มีการทบทวนแก้ไขแต่ถ้างบประมาณที่ทำงานขึ้นไปเป็นที่ชัดเจนและแต่ละงบประมาณสอดคล้องกัน ด้วยดีการทบทวนใหม่ก็ไม่จำเป็น

(6) อนุมัติงบประมาณและแจกจ่ายงบประมาณ งบประมาณที่ทำเสร็จและตรวจทานแล้วจะถูกส่งให้ฝ่ายบริหารระดับสูงอนุมัติ แล้วส่งมาให้คณะกรรมการบริหารรับรองก่อนแล้วจึงส่งรายละเอียดไปให้แต่ละหน่วยงานใช้ปฏิบัติต่อไป ลักษณะการแจกจ่ายงบประมาณโดยหลักการแล้วเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่จะได้รับงบประมาณที่สมบูรณ์แบบ ผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงมาจะได้รับงบประมาณเฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของตนต่อไป

3.5) ข้อควรคำนึงและประโยชน์ของงบประมาณเป็นที่ทราบดีว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการวางแผน และควบคุมแต่การนำงบประมาณมาใช้จะได้ผลแค่ไหน ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของงบประมาณต่าง ๆ และความรับผิดชอบต่อการจัดสายงาน ขึ้นอยู่กับระบบบัญชีว่าสอดคล้องกับการทำงานงบประมาณหรือไม่ และที่สำคัญขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การว่าเห็นประโยชน์ของงบประมาณหรือไม่ว่าการทำงานงบประมาณทำให้ผู้บริหาร ทุกระดับต้อง

รับผิดชอบในการวางแผนของบริษัทมากขึ้น และใช้เป็นแนวทางวัดผลการดำเนินงาน ได้ช่วยให้ทุกฝ่ายทุกหน่วยงานทำงานบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

4) การวางแผนพยากรณ์ความต้องการใช้เงินในอนาคต (Planning for Future Financial Needs) เป็นการวางแผนพยากรณ์ความต้องการใช้เงินในอนาคตว่าธุรกิจมีความต้องการใช้เงินทุนเป็นจำนวนเท่าใดจะได้วางแผนจัดหาเงินทุนมาใช้จ่ายได้ทันเวลา โดยทั่วไปแล้วธุรกิจมีแหล่งเงินทุนอยู่ 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือแหล่งเงินทุนภายใน (Internal source of fund) ได้แก่ กำไรสะสม แหล่งเงินทุนภายนอก (External source of fund) ได้แก่ การกู้ยืม การออกหุ้นสามัญ หุ้นบุริมสิทธิ สำหรับวิธีพยากรณ์ความต้องการใช้เงินมี 2 วิธี ดังนี้ (ธนิดา จิตร์นอมรัตน์, 2543, หน้า 121)

4.1) วิธีเปอร์เซ็นต์ต่อยอดขาย (The percent of sales method) เริ่มจากธุรกิจต้องพยากรณ์ยอดขายในอนาคตเสียก่อน ในการพยากรณ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลาย ๆ อย่างประกอบกัน ได้แก่ สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน แนวโน้มของตลาด นโยบายการส่งเสริมการจำหน่ายรายได้ประชาชาติ การจ้างงาน เป็นต้น สำหรับวิธีการพยากรณ์อาจใช้การคาดคะเน ได้แก่ การระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ หรืออาศัยหลักสถิติในการพยากรณ์ เช่น Exponential smoothing, trend analysis, Regression analysis เป็นต้น เมื่อได้ยอดขายในอนาคตแล้ว จึงนำข้อมูลสินทรัพย์ และหนี้สินระยะสั้นมาคำนวณ (วิธีนี้ใช้จัดทำงบดุลโดยประมาณได้) การคำนวณมี ดังนี้

(1) $\text{คำนวณเปอร์เซ็นต์การได้มาซึ่งเงินทุน} = \text{เปอร์เซ็นต์หนี้สินระยะสั้นต่อยอดขายปัจจุบัน}$

(2) $\text{คำนวณเปอร์เซ็นต์การใช้ไปซึ่งเงินทุน} = \text{เปอร์เซ็นต์สินทรัพย์ต่อยอดขายปัจจุบัน}$

(3) $\text{คำนวณเปอร์เซ็นต์ความต้องการใช้เงินที่เพิ่มขึ้น (เท่ากับข้อ 2 ลบข้อ 1)} = \text{เปอร์เซ็นต์สินทรัพย์ต่อยอดขาย} - \text{เปอร์เซ็นต์หนี้สินระยะสั้นต่อยอดขาย}$

(4) $\text{คำนวณความต้องการใช้เงินทั้งสิ้น} = \text{เปอร์เซ็นต์ความต้องการใช้เงิน} \times (\text{ยอดขายปีต่อไป} - \text{ยอดขายปีปัจจุบัน})$

(5) $\text{คำนวณหาเงินทุนที่มีอยู่จากแหล่งภายในหรือส่วนที่กำไรสะสมในอนาคตจะเพิ่มจากปัจจุบัน} = \text{กำไรสุทธิปีหน้า} - \text{เงินปันผลจ่ายปีหน้า}$

(6) $\text{คำนวณหาเงินทุนที่ต้องการจากแหล่งภายนอก} = \text{ความต้องการใช้เงินทั้งสิ้น} - \text{เงินทุนที่มีอยู่จากแหล่งภายใน}$

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ทรัพยากรทางการเงิน หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยความพร้อมของทรัพยากรทางการเงินนั้น สามารถวัดได้จากความเพียงพอของเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน การมีสภาพคล่องและความสามารถในการกู้ยืมของธุรกิจ การมีเงินทุนที่เพียงพอและเหมาะสม หรือมีความสามารถในการจัดหาเงินทุนจากแหล่งทุนที่มีต้นทุนต่ำ และความมั่นคงของแหล่งเงินทุน

2.4 ทรัพยากรด้านการตลาด

2.4.1 ความหมายของทรัพยากรด้านการตลาด

Kotler, Philip and Keller, L. Kevin (2012) ได้ให้ความหมายว่าการตลาด หมายถึง กระบวนการของการสื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการไปยังลูกค้า การตลาดอาจถูกตีความว่าเป็นศิลปะแห่งการขายสินค้าในบางครั้ง แต่การขายนั้นเป็นเพียงส่วนเล็ก ๆ ส่วนหนึ่งของการตลาด การตลาดอาจถูกมองว่าเป็นหน้าที่ขององค์การและกลุ่มกระบวนการเพื่อการผลิต การส่งสินค้าและการสื่อสารคุณค่าไปยังลูกค้า และการจัดการความสัมพันธ์ต่อลูกค้า ในทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์การและผู้ถือหุ้น การจัดการการตลาดเป็นศิลปะของการเลือกตลาดเป้าหมาย ตลอดจนการได้มาและการรักษาลูกค้า ผ่านทางการจัดหาคุณค่าของลูกค้าที่เหนือกว่า มีมโนทัศน์ห้าอย่างหลัก ๆ ที่องค์การสามารถเลือกเพื่อนำไปดำเนินการธุรกิจได้แก่ มโนทัศน์เน้นการผลิต เน้นผลิตภัณฑ์ เน้นการขาย เน้นการตลาด และเน้นการตลาดองค์รวม ซึ่งองค์ประกอบสี่อย่างของการตลาดองค์รวมคือ การตลาดความสัมพันธ์ การตลาดภายใน การตลาดครบวงจร และการตลาดรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มของภาระหน้าที่ที่สำคัญต่อการจัดการการตลาดที่ประสบผลสำเร็จประกอบไปด้วย การมองการตลาดเชิงลึก การติดต่อเชื่อมโยงกับลูกค้า การสร้างตราสินค้าที่มั่นคง การสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้า การส่งสินค้าและการสื่อสารคุณค่า การสร้างความเจริญเติบโตในระยะยาว และการพัฒนากลยุทธ์และแผนการตลาด

Porter (1989) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด เพื่อเป็นผู้นำตลาด หรือความสามารถของธุรกิจที่จะเอาชนะบริษัทคู่แข่งเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

เววัต แสงสุริยงค์ (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด หมายถึง ความสามารถขององค์กรอันบังเกิดจากการครอบครองทรัพยากรที่มีความพิเศษอย่างมาก เช่น สมรรถภาพด้านนวัตกรรม ทรัพยากรที่มีค่าและมีความแตกต่างออกไปจากรูปแบบเดิมซึ่งไม่สามารถลอกเลียนแบบรวมหรือทดแทนกันได้

มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทรัพยากรด้านการตลาด หมายถึง ทรัพยากรที่สร้างคุณค่าทางการตลาด และนำมาใช้เพื่อประโยชน์ทางการตลาด นั่นคือ การมีหรือการครอบครองสินทรัพย์ที่อำนวยความสะดวกทางการตลาดให้แก่องค์กร ได้แก่ ตราสินค้า เครื่องหมายรับรองคุณภาพ เช่น Thailand's Brand เอกสารรับรองมาตรฐานคุณภาพสินค้า เช่น เอกสารรับรองมาตรฐาน GMP, HACCP สัมพันธภาพกับลูกค้า ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์กร

อรนุช โกศล (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการด้านการตลาด หมายถึง การวางแผนที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย แล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจหรือความต้องการของลูกค้า ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จต้องมียุทธศาสตร์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือการตลาดที่สำคัญ 4 ประการ เรียกว่า 4 P's ประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ 2) ราคา 3) การจัดจำหน่าย 4) การส่งเสริมการตลาด ซึ่งประสิทธิภาพการตลาด เกิดจากการวางแผนกลยุทธ์การตลาดด้าน 4 P's ดังกล่าว และต้องมีการวางแผนที่จะตอบสนองความพึงพอใจของบุคคลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้น ก่อนที่จะเริ่มมีการวางแผน 4 P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย แล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความพึงพอใจของลูกค้า ความต้องการของลูกค้า โดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ คู่แข่ง ลูกค้า และวิเคราะห์ตัวเอง เพื่อกำหนดตลาดเป้าหมาย และตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเดิมเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

ชาญยุทธ บึงทอง (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเพื่อเป็นผู้นำตลาด เป็นความสามารถของกิจการในด้านต่าง ๆ อันเอื้ออำนวยให้แข่งขันกับผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกันและเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจหรือผลประโยชน์ของกิจการเป็นส่วนใหญ่

2.4.2 ความสำคัญของศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด

ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดจะสะท้อนถึงความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดของกิจการได้อย่างแท้จริง และทำให้ทราบถึงความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดด้วยเหตุนี้เองกรอบแนวคิดของศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด

จึงเกิดขึ้นเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานของกิจการ และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันจะสามารถทำให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการได้มองเห็นถึงขีดความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจตนเองได้อย่างแจ่มชัด และถึงแม้ว่าข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดที่ได้มานั้นมิได้บ่งบอกว่ากิจการของตนเองมีความสามารถที่เหนือกว่าประกอบการรายอื่น ๆ แต่ก็ช่วยให้กิจการสามารถปรับปรุงกิจกรรมในด้านที่บกพร่องได้อย่างตรงประเด็น และเป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุง พัฒนา และกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันทางการตลาดของกิจการให้สามารถแข่งขันได้ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อกิจการในที่สุด (ชาญยุทธ บุ่งทอง, 2554)

2.4.3 ในสภาพการแข่งขันในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดได้จำเป็นต้องมีการสร้างศักยภาพทางการตลาดให้เข้มแข็ง จึงได้มีผู้ได้กำหนดลักษณะของการสร้างศักยภาพการแข่งขันไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

Oral and Riesman (1988, pp. 263-272) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขันของกิจการ ว่าศักยภาพในการแข่งขันมีตัวชี้วัด 7 ประการ ได้แก่

- 1) การถือครองส่วนแบ่งการตลาด
- 2) การเติบโตของยอดขาย
- 3) อัตราการส่งออก (ยอดขายส่งออกต่อยอดขาย)
- 4) อัตราการเติบโตของกำไร
- 5) อัตราการเจริญเติบโตของการเพิ่มผลผลิต
- 6) อัตราผลิตภัณฑ์ใหม่ (ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อยอดขายรวม)
- 7) อัตราการสร้างนวัตกรรม (จำนวนของผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อจำนวนผลิตภัณฑ์รวม)

Leong, et al. (1990, pp. 109-122) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขันว่า ศักยภาพในการแข่งขันสามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ 4 ด้าน ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพด้านต้นทุน ด้านความยืดหยุ่น ด้านคุณภาพ และด้านการส่งมอบ นอกจากนี้ยังพบว่า Demeter (2002, pp. 205-213) ใช้มิติทางการเงิน และการตลาด

Waheedzaman and Ryans (1996, pp. 7-26) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพการแข่งขัน ว่า แนวความคิดเรื่องศักยภาพการแข่งขัน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวินัยที่แตกต่างกัน เช่น การเปรียบเทียบเรื่องข้อได้เปรียบต่าง ๆ หรือมิติด้านศักยภาพการแข่งขันด้านราคา มิติด้านกลยุทธ์ และการบริการและมิติด้านภูมิหลังและสังคม โดยศักยภาพในการแข่งขันจะมีการจัดการมันได้

อย่างอิสระ ไม่อิสระ หรือจำเป็นต้องมีตัวกลางในการจัดการมัน ซึ่งขึ้นอยู่กับมุมมองของเราที่จะมองมันในลักษณะเช่นไรจากระดับการมองถึงศักยภาพในการแข่งขัน ที่หลากหลายนี้เอง จึงทำให้เกิดผลกระทบของแนวความคิดนี้ในวงกว้างด้วย

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ทรัพยากรด้านการตลาด หมายถึง การวางแผนที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย แล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาด ที่ประสบความสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี

3. ความสามารถขององค์กร

Grant (1991, pp. 120-123) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถขององค์กร หมายถึง กระบวนการ ระบบงาน และการปฏิบัติงานประจำขององค์กร ที่มาจากการผสมผสานของทรัพยากรต่าง ๆ ความรู้ ทักษะของพนักงานแต่ละคน รวมถึงการบริหารจัดการทั่วไป ความสามารถขององค์กร จึงเป็นกระบวนการนำทรัพยากรที่อยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ โดยระบบการทำงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่กระทำซ้ำแล้วซ้ำอีกจนเกิดเป็นการทำงานที่มีความสมบูรณ์ การปฏิบัติงานประจำเป็นกิจกรรมที่กระทำโดยปกติ และมีรูปแบบกิจกรรมที่คาดเดาได้ เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการประสานความร่วมมือระหว่างบุคคลในองค์กร ซึ่งหากมองในภาพรวมของทั้งองค์กร จะเห็นความเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งการบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การบริหารจัดการด้านงบประมาณ และการกำหนดกลยุทธ์

Barney (1991, p. 113) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถขององค์กร หมายถึง การวางแผนทั้งอย่างเป็นแบบแผนและไม่เป็นแบบแผน รวมทั้งการควบคุมและประสานงานอย่างเป็นระบบ การมีโครงสร้างขององค์กร หรือมีสายการรายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน

มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถขององค์กร เป็นกระบวนการ ระบบงาน และการปฏิบัติงานประจำขององค์กร รวมถึงการบริหารจัดการทั่วไป ซึ่งประมวลมาเป็น ระบบการวางแผน ระบบฐานข้อมูล และระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต ซึ่งความสามารถขององค์กรนี้เป็นความสามารถตามความรู้ของผู้บริหารองค์กร

3.1 ระบบการวางแผน

3.3.1 ความหมายของการวางแผน

Coplin (2002, p. 120) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบการวางแผน หมายถึง การที่องค์กรมีการกำหนดแผนงานด้านต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางใน

การดำเนินงาน โดยระบุการนำทรัพยากรขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย

ธนชัย ยมจินดา (2544, p. 101) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการของการจัดการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจล่วงหน้าในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติในอนาคต โดยการวิเคราะห์จากสภาวะแวดล้อมของโอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กรและจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรที่มีอยู่

ประทุม รอดประเสริฐ (2547, p. 89) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการจัดทำกับข้อมูล เพื่อให้ได้ผลงานหรือผลผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐานหรือใกล้เคียงมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ รวมทั้งระบุถึงวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่จะเป็นเหล่านั้นด้วย

มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบการวางแผน หมายถึง การที่องค์กรมีการกำหนดแผนงานด้านต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าให้ประสานกันตามหลักเหตุผลทางวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และคาดหวังให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย เช่น แผนธุรกิจ แผนการตลาด แผนการผลิต อีกทั้งมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายตามแผนงานต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ตามหลักเหตุผลทางวิชาการ

ปิยะรัตน์ อนงค์ไชย (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานหรือกำหนดวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม

3.3.2 ความสำคัญของการวางแผน

ประทุม รอดประเสริฐ (2547, หน้า 103 – 108) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำคัญของการวางแผน หมายถึง ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจจัดทรัพยากรในปัจจุบันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคต การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการบริหารดังนี้

- 1) การวางแผนสามารถบอกให้ทราบถึงศักยภาพของปัญหาและโอกาสที่ปัญหาเหล่านั้นจะเกิดขึ้น
- 2) การวางแผนสามารถปรับปรุงแก้ไขกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น
- 3) การวางแผนสามารถชี้เฉพาะให้เห็นถึงทิศทาง ค่านิยมและวัตถุประสงค์ในอนาคตของหน่วยงาน

4) การวางแผนสามารถช่วยให้แต่ละบุคคล หรือแต่ละหน่วยงานปรับเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

5) การวางแผนสามารถช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในอันที่จะนำความอยู่รอดปลอดภัยมาสู่องค์กรและหน่วยงาน

ปิยะรัตน์ อนงค์ไชย (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารหรือการจัดการ เป็นการแก้ปัญหาล่วงหน้าที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตไปในทิศทางที่ต้องการ เพราะการวางแผนช่วยให้ผู้บริหารได้รวบรวมข้อมูล เพื่อที่จะได้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนเกิดการประสานงาน ช่วยให้เห็นแนวทางปฏิบัติงานล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ สามารถที่จะปรับระบบของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว อีกทั้งสามารถแก้ปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้ ทั้งจะช่วยเพิ่มความมั่นใจและส่งเสริมแรงจูงใจให้บุคลากร ผู้บริหารสามารถให้แผนเป็นเครื่องมือในการควบคุม ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ และช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร

3.3.3 วัตถุประสงค์ของการวางแผน

วัตถุประสงค์ของการวางแผน (Purposes of Planning) มี 4 ประการ ดังนี้ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546, หน้า 62)

1) ด้านกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ แผนจึงทำหน้าที่ประสานงาน (Coordinate) และทำให้เกิดความร่วมมือ (Cooperate) ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ หากปราศจากแผนการทำงานขององค์การเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายและขาดประสิทธิภาพ

2) ด้านลดความไม่แน่นอน (Uncertainty Reduction) โดยทำให้ผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้า ทำนายความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงและปรับองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น

3) ด้านลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการทำงาน (Reduces Overlapping and Wasteful Activities) เมื่อแผนช่วยประสานงานขององค์การจะสามารถประหยัดเวลา ทรัพยากร และจัดการทำงานที่ซ้ำซ้อนได้ เมื่อการกำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติในแผนชัดเจน หากมีกิจกรรมที่ขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะเห็นได้และปรับปรุงแก้ไขได้

4) ด้านกำหนดมาตรฐานในการควบคุม (Sets the Standard to Used in Controlling) ในการวางแผนจะมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

เพื่อให้บริหารเปรียบเทียบกับปฏิบัติงานจริง สิ่งที่ยั่งยืนไปจากแผนจะมีการปรับแก้หากไม่มีแผนก็จะมีมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม

3.3.4 องค์ประกอบของการวางแผน

Ackoff (1970, pp. 5–6) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนไว้ ดังนี้

- 1) จุดหมาย (Goal) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวัง หรือจุดมุ่งหมายของแผนที่กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพหรือความเป็นมา หรือ ภูมิหลังที่ต้องทำให้มีการวางแผน และรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น
- 2) วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมา วิเคราะห์แล้วกำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทาง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมาย (Goal) ที่ได้กำหนดไว้แล้วเป็นองค์ประกอบแรก
- 3) ทรัพยากร (Resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการที่จะต้องจัดสรรให้กับ วิธีการหรือทางเลือกที่ได้กำหนดไว้
- 4) การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึง วิธีการ หรือการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน และวัตถุประสงค์ของแผนซึ่งกำหนดไว้ ทางเลือกในการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ประหยัด และให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม จึงจะถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี
- 5) การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบ และการประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุม จะต้องเป็นไปทุกขั้นตอนทุกระยะการดำเนินงานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ประชุม รอดประเสริฐ (2547, หน้า 114) ที่ให้เห็นว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการวางแผนมี 3 ประการ คือ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย
2. การกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย
3. การปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนดการปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนด

ปิยะรัตน์ อนงค์ไชย (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์ประกอบของการวางแผนมีสาระสำคัญ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ มีการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดทางเลือก รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดแนวทางปฏิบัติทั้งวิธีการ

ดำเนินงาน การควบคุม กำกับ การตรวจสอบประเมินผล การแก้ปัญหาและความขัดแย้งระหว่าง การวางแผนและระหว่างกาปฏิบัติตามแผน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ระบบการวางแผน หมายถึง การกำหนดแผนงานด้านต่างๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และคาดหวังให้เกิด ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย

3.2 ระบบฐานข้อมูล

ความหมายของข้อมูลและสารสนเทศ

โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ข้อมูลและสารสนเทศ มีความหมายที่แตกต่างกัน โดยข้อมูล คือ ข้อมูลดิบ (raw data) หรือข้อเท็จจริงที่มีความหมาย ในตัวเองยังไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ ขณะที่สารสนเทศเป็นการนำข้อมูลดิบเหล่านี้มาผ่าน กระบวนการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์หรือสารสนเทศ ที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการบริหารหรือ การแก้ไขปัญหาขององค์การ โดยระบบสารสนเทศมีส่วนประกอบต่าง ๆ ที่มีการทำงานสัมพันธ์กัน เพื่อใช้ประโยชน์ตามที่ต้องการ โดยต้องมีการเตรียมการด้านบุคคล ข้อมูล กระบวนการ รวมถึง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันและการนำเสนอ รายงาน เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นการผสมผสาน การทำงานระหว่างเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์กับเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม ระบบสารสนเทศ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่นำมาใช้กับ การจัดการข้อมูลในองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ข้อมูลและ สารสนเทศข้อมูล (Data) หมายถึง กลุ่มตัวอักษรที่เมื่อนำมารวมกันแล้วมีความหมายอย่างใด อย่างหนึ่งและสำคัญควรค่าแก่การจัดเก็บเพื่อนำไปใช้ในโอกาสต่อ ๆ ไป ข้อมูลมักเป็นข้อมูล ที่อธิบายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นตัวเลข ตัวอักษร หรือสัญลักษณ์ใด ๆ ที่สามารถนำไปประมวลผล ด้วยคอมพิวเตอร์ได้ สารสนเทศ หมายถึงข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการสรุป คำนวณ จัดเรียงหรือประมวลแล้วจากข้อมูลต่าง ๆ

รพีพร ริมสุข (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ข้อมูลหมายถึง ข้อมูลดิบ (raw data) หรือข้อเท็จจริง ข้อมูลมักอธิบายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นตัวเลข ตัวอักษร หรือสัญลักษณ์ ใด ๆ สารสนเทศ หมายถึง การนำข้อมูลดิบ มาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์หรือสารสนเทศ ที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการบริหารหรือการแก้ไขปัญหาขององค์การ จัดให้อยู่ในรูปแบบ ที่นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่มีอยู่แล้วให้มากยิ่งขึ้น

ระบบฐานข้อมูล

กิตติ ภักดีวัฒนกุล (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบฐานข้อมูล หมายถึง กลุ่มของแฟ้มข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน และนำข้อมูลมารวมกัน เช่น ฐานข้อมูลในบริษัทนี้อาจประกอบไปด้วยแฟ้มข้อมูลหลายแฟ้ม ซึ่งแต่ละแฟ้มต่างก็มีความสัมพันธ์กันได้แก่ แฟ้มข้อมูลแผนกในบริษัท แฟ้มประวัติพนักงานในบริษัท แฟ้มข้อมูลลูกค้า แฟ้มข้อมูลสินค้า เป็นต้น

มณีโชติ สมนานไทย (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบฐานข้อมูล หมายถึง ที่จัดเก็บข้อมูล โดยมีความสัมพันธ์ของข้อมูลนั้น ๆ ด้วยระบบฐานข้อมูลหนึ่ง ๆ อาจจะมีฐานข้อมูลอยู่หลายตัวก็ได้ เพื่อประโยชน์ในการใช้งานที่แตกต่างกันออกไปไว้ในไฟล์เดียวกัน

มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบฐานข้อมูล หมายถึง การที่องค์การมีการจัดหา จัดทำ และเก็บรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบแบบแผน ตามหลักวิชาการและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

โสภาส เอี่ยมสิริวงศ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ฐานข้อมูล หมายถึง ศูนย์รวมของข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมีกระบวนการจัดหมวดหมู่ข้อมูลอย่างมีระเบียบแบบแผน ก่อให้เกิดฐานข้อมูลที่เป็นแหล่งรวมของข้อมูลจากแผนกต่าง ๆ ซึ่งถูกจัดเก็บไว้อย่างมีระบบในฐานข้อมูลชุดเดียว โดยผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนกลางนี้ เพื่อนำไปประมวลผลร่วมกัน

วิไลภรณ์ ศรีไพศาล (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่ดี ประกอบด้วย

1. ด้านความปลอดภัยในการเข้าถึงระบบฐานข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญ เป็นการป้องกัน ผู้ไม่มีสิทธิเข้าใช้หรือแก้ไขข้อมูล เป็นการป้องกันข้อมูลให้ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ ในการควบคุมการอนุญาตให้เข้ามาในระบบ (Access control) โดยการกำหนดระดับสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลที่แตกต่างกัน การเชื่อมต่อระบบฐานข้อมูลโดยใช้รหัสผ่านซึ่งผู้ใช้แต่ละคนจะต้องมีรหัสผ่านเฉพาะตัว เช่น ชื่อ-สกุล รหัสบัตรประชาชน รหัสหน่วยงาน เป็นต้น ห้ามใช้ร่วมกัน และการใช้ระบบสำรองข้อมูล (Back up) อย่างสม่ำเสมอโดยอัตโนมัติ

2. ด้านความสะดวกในการใช้งาน จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการออกแบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสมสามารถต้องสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานได้เป็นอย่างดี การออกแบบฐานข้อมูลมีปัจจัยสำคัญ คือ ความสามารถในการสรรหาวิธีเพื่อแก้ไขปัญหาในระบบงานเดิมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะของระบบจัดการฐานข้อมูลที่ทำให้ความสะดวก คือ การออกแบบหน้าจอที่มีข้อมูลเดิมอย่างถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และสามารถสร้างรายงาน

เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งระบบ เก็บไว้ในรูปแบบที่สามารถเรียกใช้ได้ทันทีเมื่อต้องการ

3. ด้านความเร็วและการประมวลผล ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล เป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นระบบ เก็บไว้ในรูปแบบที่สามารถเรียกใช้ได้ทันทีเมื่อต้องการ และในการเรียกนั้นอาจเรียกเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง ความรวดเร็วโดยใช้ระบบฐานข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบงาน เป็นเครื่องมือในการแปลงข้อมูล ให้อยู่ในรูปของสารสนเทศที่พร้อมใช้งานได้ทันที ซึ่งโปรแกรมฐานข้อมูลจะช่วยให้ผู้ใช้สามารถค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว การประมวลผลในฐานข้อมูลสามารถประมวลผลข้อมูลในรูปแบบตารางเป็นตัวอักษร เป็นกราฟที่ต้องการผลลัพธ์ในระบบฐานข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

4. ด้านความเหมาะสมของคู่มือการใช้ระบบฐานข้อมูล เนื่องจากเป็นระบบงานที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ผู้ใช้งานยังไม่คุ้นเคยในการใช้งานนั้น ควรจัดทำคู่มือในการใช้งานของระบบทุกขั้นตอน และมีรายละเอียดครบถ้วนไว้ในคู่มือ ซึ่งสามารถเลือกใช้คู่มือแบบเอกสารหรือคู่มือที่เป็นส่วนช่วยเหลือของโปรแกรม

รพีพร ริมสุข (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบฐานข้อมูล หมายถึง การจัดเก็บข้อมูลหลาย ๆ แฟ้มข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในที่เดียวกัน มีวิธีเก็บบันทึกข้อมูลอย่างมีระเบียบแบบแผน มีองค์ประกอบของระบบจัดการฐานข้อมูล จัดเก็บไว้ในตู้เอกสารหรือในคอมพิวเตอร์ก็ได้ ซึ่งทำให้ผู้ใช้หรือผู้เกี่ยวข้องสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันทั้งองค์กร

องค์ประกอบของระบบจัดการฐานข้อมูล (Data Base Management System: DBMS)

โอภาส เขียมสิริ (2551) กล่าวว่า ระบบจัดการฐานข้อมูลจะประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ โดยจะมีการทำงานที่สัมพันธ์กันไม่สามารถขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไปได้ ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูล ขั้นตอนการดำเนินงาน และบุคลากร ดังนี้

ฮาร์ดแวร์ ประกอบด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่อพ่วง และอุปกรณ์เครือข่าย โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ สำหรับอุปกรณ์ต่อพ่วง ได้แก่ เครื่องพิมพ์ และอุปกรณ์เครือข่าย ได้แก่ การ์ดแลน (card LAN) ฮับ (hub) โมเด็ม (modem) และเราเตอร์ (router)

ซอฟต์แวร์ คือ โปรแกรมหรือชุดคำสั่งที่เขียนขึ้นมา เพื่อสั่งงานให้คอมพิวเตอร์ทำงานแบ่งเป็น ซอฟต์แวร์ประยุกต์ (application software) คือ โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ พัฒนาด้วยภาษาระดับสูง/เครื่องมือการพัฒนา (development tools)

และซอฟต์แวร์ระบบ (system software) ในส่วนของระบบปฏิบัติการ (operating System) ทำหน้าที่ควบคุมฮาร์ดแวร์และการควบคุมการติดต่อสื่อสารกับเครื่องคอมพิวเตอร์เครื่องอื่น

ข้อมูล ถือเป็นส่วนสำคัญของฐานข้อมูล เปรียบเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงระหว่างส่วนประกอบของเครื่องจักรและมนุษย์เข้าด้วยกัน ข้อมูลที่บันทึกในฐานข้อมูลจะได้รับการออกแบบเพื่อการจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบแบบแผน มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน และสามารถแชร์ใช้งานให้กับผู้ใช้หลาย ๆ คนได้

ขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นกฎระเบียบที่ใช้ควบคุมการออกแบบและการใช้งานระบบฐานข้อมูลให้เป็นสิ่งที่บอกผู้ออกแบบ จัดการออกแบบฐานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ และจะต้องแก้ไขอย่างไรเมื่อฐานข้อมูลมีปัญหาเกิดขึ้น ตลอดจนทำให้ผู้ใช้งานทราบถึงขั้นตอนการดำเนินงานในการใช้งานฐานข้อมูล โดยประกอบด้วยชุดคำสั่งต่าง ๆ เช่น ขั้นตอนการล็อกอินเข้าสู่ระบบจัดการฐานข้อมูล ขั้นตอนการใช้งานระบบจัดการฐานข้อมูลหรือโปรแกรมประยุกต์ ขั้นตอนการเริ่มต้นทำงานและจบการทำงานของระบบจัดการฐานข้อมูล ขั้นตอนการใช้คำสั่งเพื่อการคัดลอกหรือสำรองข้อมูลในฐานข้อมูล เป็นต้น 21

บุคลากร ประกอบด้วยบุคคล 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารข้อมูลและผู้บริหารฐานข้อมูล (data and database administrators: DA & DBA) นักออกแบบฐานข้อมูล (database designers) นักวิเคราะห์ระบบและนักเขียนโปรแกรม (systems analysis and programmers) และผู้ใช้ปลายทาง (end-users) ซึ่งผู้บริหารข้อมูลและผู้บริหารฐานข้อมูลเป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรข้อมูล ผู้บริหารข้อมูลมีหน้าที่วางแผนฐานข้อมูล กำหนดนโยบายให้เป็นไปตามมาตรฐาน และผู้บริหารฐานข้อมูลมีหน้าที่วิเคราะห์และดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการคือ ออกแบบฐานข้อมูลเชิงกายภาพและนำไปใช้งาน การควบคุมความปลอดภัย การกำหนดความคงสภาพในข้อมูล การบำรุงรักษา การปรับปรุงและเพิ่มสมรรถนะให้แก่วระบบ ซึ่งผู้บริหารฐานข้อมูลจะต้องมีความรู้เชิงเทคนิค หรือมีความรู้ในรายละเอียดระบบจัดการฐานข้อมูลและสภาพแวดล้อมของระบบเป็นอย่างดี สำหรับนักออกแบบฐานข้อมูลนั้น ถ้าเป็นการออกแบบฐานข้อมูลที่เป็นโครงการขนาดใหญ่ จะมีการแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ นักออกแบบฐานข้อมูลระดับตรรกะ(logical database designers) ซึ่งเป็นผู้ออกแบบฐานข้อมูลในระดับแนวคิดเป็นสำคัญ และนักออกแบบฐานข้อมูลระดับกายภาพ (physical database designers) มีหน้าที่นำแบบจำลองข้อมูลที่สร้างขึ้นในระดับตรรกะ มาดำเนินการให้ระบบเกิดผลตามรูปแบบเชิงกายภาพที่ต้องการ นักวิเคราะห์ระบบและนักเขียนโปรแกรม นักเขียนโปรแกรมจะเขียนโปรแกรมตามข้อกำหนดหรือการออกแบบของนักวิเคราะห์ระบบ โดยแต่ละโปรแกรม

จะบรรจุด้วยชุดคำสั่งที่จัดการกับระบบจัดการฐานข้อมูล เพื่อปฏิบัติการกับข้อมูลในฐานข้อมูล ผู้ใช้ปลายทาง คือ ผู้ปฏิบัติงานกับโปรแกรมเพื่อใช้งานประจำวัน ซึ่งแบ่งผู้ใช้ปลายทางได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผู้ใช้ทั่วไป (naive users) หมายถึง ผู้ใช้ปกติทั่วไปที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับระบบจัดการฐานข้อมูล จะทำหน้าที่ปฏิบัติงานบนโปรแกรมที่สร้างขึ้นผ่านเมนูต่าง ๆ ตามที่นักเขียนโปรแกรมเขียนขึ้น ทั้งการกรอกข้อมูล การแสดงรายงาน และการพิมพ์รายงานต่าง ๆ และผู้ใช้สมัยใหม่ (sophisticated users) เป็นผู้ใช้ที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูล โครงสร้างฐานข้อมูล และการใช้งานระบบจัดการฐานข้อมูลได้ดีในระดับหนึ่ง ซึ่งการเข้าถึงเพื่อจัดการฐานข้อมูลของผู้ใช้กลุ่มนี้จะต้องได้รับอนุญาต หรือการกำหนดสิทธิ์เพื่อการเข้าถึงจากผู้บริหารฐานข้อมูลก่อน

ข้อดีและข้อเสียของการใช้ระบบฐานข้อมูล

กิตติ ภักดีวัฒนะกุล (2546) ได้กล่าวถึงข้อดีของการใช้ระบบฐานข้อมูลไว้ดังนี้

1. สามารถลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล ฐานข้อมูลจะเก็บเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นเท่านั้น ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนน้อย
2. สามารถหลีกเลี่ยงความไม่สอดคล้องของข้อมูล
3. สามารถกำหนดให้ข้อมูลมีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันได้
4. สามารถกำหนดระบบความปลอดภัยให้กับข้อมูลได้ โดยผู้ดูแลฐานข้อมูลสามารถกำหนดระดับความสามารถในการเรียกใช้ข้อมูลของผู้ใช้แต่ละคน ให้แตกต่างกันตามความรับผิดชอบได้
5. สามารถรักษาความถูกต้องของข้อมูลได้ โดยมีการระบุกฎเกณฑ์ในการควบคุมความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการป้อนข้อมูลได้
6. สามารถตอบสนองต่อความต้องการการใช้ข้อมูลได้หลายรูปแบบ
7. ข้อมูลที่เก็บอยู่ภายในฐานข้อมูลสามารถนำเสนอในรูปแบบของรายงานได้ง่าย
8. ลดเวลาในการพัฒนาโปรแกรมสำหรับเรียกใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูล
9. สามารถควบคุมการเข้าถึงข้อมูลจากผู้ใช้งานหลายคนในเวลาเดียวกัน
10. ทำให้ข้อมูลเป็นอิสระจากโปรแกรมที่ใช้งานข้อมูลนั้น ซึ่งผู้พัฒนาโปรแกรมสามารถแก้ไขโครงสร้างของข้อมูล โดยไม่มีผลกระทบต่อโปรแกรมที่เรียกใช้งานข้อมูลนั้น

สัมฤทธิ์ วงศ์เด่นดวง (2548) ได้กำหนดข้อเสียของการใช้ระบบฐานข้อมูลไว้ดังนี้

1. ความซับซ้อนในการทำงานและการควบคุมกำกับ ให้ฐานข้อมูลมีประสิทธิภาพต้องพึ่งพาผู้ออกแบบฐานข้อมูลที่มีความชำนาญเท่านั้น

2. ผู้ใช้งานฐานข้อมูลขาดความชำนาญ จำเป็นต้องได้รับการฝึกสอนการใช้งานฐานข้อมูลก่อน จึงจะสามารถทำงานร่วมกับฐานข้อมูลได้ ซึ่งบางครั้งก็มีความคุ้นเคยกับระบบแบบเดิม ทำให้อาจต่อต้านได้

3. ความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูลที่มีต่อข้อมูล การสูญเสียข้อมูลอาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากข้อมูลถูกเก็บไว้ในที่เดียวกัน หากฐานข้อมูลมีปัญหา ก็อาจทำให้เสียข้อมูลบางส่วนไปได้

4. ค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากราคาของซอฟต์แวร์ DBMS (Data Base Management System) ค่อนข้างแพงและมีความจำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างสูงจะมีราคาแพง

การวิเคราะห์และการออกแบบระบบ

โอบาส เอ็มสทิวส์ (2551) กล่าวว่าขั้นตอนวงจรการพัฒนาระบบฐานข้อมูลประกอบด้วย 6 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาเบื้องต้น (database initial study) ระยะที่ 2 การออกแบบฐานข้อมูล (database design) ระยะที่ 3 การนำไปใช้ (implementation) ระยะที่ 4 การทดสอบและประเมินผล (testing and evaluation) ระยะที่ 5 การปฏิบัติงาน (operation) และระยะที่ 6 การบำรุงรักษาและสนับสนุนระบบ (maintenance and supporting) ซึ่งแต่ละระยะของวงจรการพัฒนาระบบฐานข้อมูลจะมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน โดยมีรายละเอียดในแต่ละระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาเบื้องต้นเพื่อจัดทำฐานข้อมูล ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ (analyze the company situation) การกำหนดปัญหา (define problems) กำหนดวัตถุประสงค์ (define objectives) และการกำหนดขอบเขตฐานข้อมูล (define scope and boundaries) โดยการวิเคราะห์สถานการณ์นั้นเป็นการดำเนินการเพื่อรับรู้สภาพแวดล้อมการทำงานและภาระหน้าที่ในองค์กร การกำหนดปัญหาเป็นการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้งาน เพื่อให้ทราบปัญหาของระบบงานเดิม และความต้องการของระบบงานใหม่ การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน

ระยะที่ 2 การออกแบบฐานข้อมูล เป็นการออกแบบจำลองฐานข้อมูล (database model) โดยใช้มุมมองทางธุรกิจ (business view) มุมมองของนักออกแบบ (design's view) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ (requirements analysis) การออกแบบฐานข้อมูลเชิงแนวคิด (conceptual database design) การคัดเลือกซอฟต์แวร์ระบบจัดการฐานข้อมูล (DBMS software selection) การออกแบบฐานข้อมูลเชิงตรรกะ (logical database design) และการออกแบบฐานข้อมูลเชิงกายภาพ (physical database design) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจะต้องมุ่งในประเด็นเกี่ยวกับความต้องการสารสนเทศ ผู้ใช้สารสนเทศ แหล่งที่มาของสารสนเทศ และการประกอบร่างเป็นสารสนเทศ โดยสามารถค้นหาแหล่งที่มาของสารสนเทศได้จากการพัฒนาและรวบรวมมุมมองของข้อมูลจากผู้ใช้งาน การสำรวจระบบงานปัจจุบัน และการประสานงานกับทีมออกแบบ

ขั้นที่ 2 การออกแบบฐานข้อมูลเชิงแนวคิด เป็นการนำข้อมูลทีวิเคราะห์ความต้องการแล้วมาสร้างแบบจำลองเชิงแนวคิดคือแบบจำลองอี-อาร์ (E-R model) โดยกำหนดมาตรฐานเพื่อนำไปใช้สำหรับ การออกแบบเอกสาร ซึ่งประกอบด้วย ไดอะแกรม สัญลักษณ์ รวมถึงรูปแบบการเขียนเอกสาร แบบร่าง และระเบียบแบบแผนของการจัดการเอกสาร

ขั้นที่ 3 การคัดเลือกซอฟต์แวร์ระบบจัดการฐานข้อมูล โดยปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการตัดสินใจประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายในการติดตั้ง และการฝึกอบรม เป็นต้น ระบบจัดการฐานข้อมูลบางตัวจะรวมเอาเครื่องมือต่าง ๆ ที่ให้ความสะดวกในงาน สำหรับการคัดเลือกแบบจำลองฐานข้อมูลประกอบด้วย ฐานข้อมูลเครือข่าย ฐานข้อมูลลำดับชั้น ฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์ หรือฐานข้อมูลเชิงวัตถุ โดยการพิจารณาด้านความสะดวกในการเคลื่อนย้าย ความสามารถถ่ายโอนข้อมูล เพื่อใช้งานบนระบบที่มีแพลตฟอร์มต่างกันได้อย่างสะดวก และความต้องการด้านฮาร์ดแวร์ของโปรแกรมจัดการฐานข้อมูล

ขั้นที่ 4 การออกแบบฐานข้อมูลเชิงตรรกะเป็นการนำแบบจำลองเชิงแนวคิดมาแปลงเป็นแบบจำลองเชิงตรรกะ โดยให้อยู่ในรูปแบบของความสัมพันธ์ รวมถึงการทำให้เป็นมาตรฐาน เพื่อตรวจสอบและจัดความซ้ำซ้อนในข้อมูลของแต่ละความสัมพันธ์ให้หมดไป

ขั้นที่ 5 การออกแบบฐานข้อมูลเชิงกายภาพ ข้อมูลเชิงกายภาพจะถูกสร้างขึ้นหลังจากได้ข้อมูลในเชิงตรรกะ ซึ่งผู้ใช้งานทั่วไปไม่ต้องยุ่งเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลในระดับนี้มีฐานข้อมูลที่จัดเก็บข้อมูลไว้ในหน่วยเก็บข้อมูลสำรองตามโครงสร้างที่ได้ออกแบบไว้

ระยะที่ 3 การนำไปใช้เป็นระยะของการทำให้ระบบเกิดเป็นรูปธรรม ด้วยการสร้างฐานข้อมูลและพัฒนาโปรแกรมแอปพลิเคชัน

ระยะที่ 4 การทดสอบและประเมินผล เป็นการทดสอบกระบวนการในการตรวจสอบดูว่า ระบบที่พัฒนามาสามารถทำงานได้ตามที่ต้องการหรือไม่ โดยมีการทดสอบกับข้อมูลจริงที่มีอยู่ โดยต้องได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องตรงตามความต้องการและประเมินผล สามารถทำคู่ขนานกันได้ในขณะที่เขียนโปรแกรม

ระยะที่ 5 การปฏิบัติงานเมื่อฐานข้อมูลผ่านขั้นตอนการประเมินผลไปถึงขั้นตอนดำเนินการ เป็นระบบที่สมบูรณ์พร้อมให้ผู้ใช้ได้ใช้งาน โดยมีการฝึกอบรมให้กับผู้ใช้งาน เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานของระบบและสามารถใช้งานโปรแกรมได้

ระยะที่ 6 การบำรุงรักษา และสนับสนุนระบบหลังจากที่ระบบถูกติดตั้งทดสอบ และปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงเข้าสู่ระยะบำรุงรักษาและสนับสนุนระบบ โดยผู้บริหารฐานข้อมูลต้องตรวจสอบประสิทธิภาพของระบบเป็นระยะ ๆ บำรุงรักษาระบบด้วยการป้องกัน แก้ไขให้ถูกต้องรวมถึงการอัปเดตระบบฐานข้อมูล และการสรุปผลการใช้งานระบบฐานข้อมูล

ความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูล

ความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูล เป็นการป้องกันผู้ไม่มีสิทธิเข้าใช้หรือแก้ไขข้อมูล การควบคุมความพร้อมกันในการเรียกใช้ข้อมูลเดียวกัน รวมถึงการรักษาความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา (2547) ได้กำหนดความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูลว่าเป็นการป้องกันผู้ไม่มีสิทธิเข้ามาใช้หรือแก้ไขข้อมูล และความสามารถในการป้องกันข้อมูลให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ เช่นข้อมูลที่ถูกต้องเปลี่ยนแปลงให้ผิดพลาดได้โดยง่าย แสดงว่าข้อมูลมีความปลอดภัยต่ำ เป็นต้น ทั้งนี้ความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูลมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก ผู้บริหารฐานข้อมูลจึงจำเป็นต้องรักษาฐานข้อมูลให้ปลอดภัย

ความหมายของการรักษาความปลอดภัย

การรักษาความปลอดภัยของฐานข้อมูล หมายถึง การดูแลจัดการและรักษาข้อมูลให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์พร้อมสำหรับผู้ที่มีสิทธิในการใช้ข้อมูลสามารถใช้งานได้อยู่เสมอ ความเสียหายของระบบฐานข้อมูลซึ่งเกิดจากข้อบกพร่องของความปลอดภัย โดยทั่วไปการป้องกันความผิดพลาดสามารถทำได้โดยง่ายเนื่องจากระบบ DBMS ส่วนใหญ่จะมีองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันความผิดพลาด จึงไม่เป็นภาระของผู้ใช้งาน (สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา, 2547)

วัตถุประสงค์ของการรักษาความปลอดภัย

วัตถุประสงค์ของการรักษาความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูล ก็เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวกับความเสียหายกับฐานข้อมูล เนื่องจากความผิดพลาดในการทำงานของผู้ใช้ระบบฐานข้อมูลเพิ่มข้อมูลเสียหาย ความผิดพลาดในการทำงานของเครื่องหรือเครื่องคอมพิวเตอร์ไม่สามารถทำงานได้ การปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมหรือผิดพลาด เนื่องจากการใช้คำสั่งในระบบ

โดยไม่ได้รับอนุญาต การทุจริต และการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับ โดยสามารถแยกวัตถุประสงค์โดยรวมของการรักษาความปลอดภัยในระบบฐานข้อมูลได้ 4 ประการ (สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาการศึกษา, 2547)

1. เพื่อให้สามารถรักษาข้อมูลเป็นความลับได้ ระบบจะต้องปกป้องข้อมูลไม่ให้ผู้ไม่มีสิทธิในการใช้ข้อมูลเข้าใช้ข้อมูลได้ และจะต้องสามารถกำหนดให้ผู้ใช้งานแต่ละคนสามารถใช้งานได้ตามสิทธิที่กำหนดเท่านั้นด้วย ควรมีการกำหนดสิทธิไว้ชัดเจน อยู่ในห้องเครื่องมีการรักษาความปลอดภัยโดยใช้บัตรผ่าน มีการควบคุมสิทธิผู้ใช้งานอย่างรอบคอบ มีความปลอดภัยในการใช้งานในระบบเครือข่าย และมีระบบสำรองกู้คืนข้อมูลที่ดี สามารถใช้งานได้สะดวก

2. เพื่อให้ข้อมูลในฐานข้อมูลมีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ นั่นคือจะต้องสามารถรักษาข้อมูลให้มีความถูกต้องตามกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่ได้กำหนดไว้ตอนสร้างฐานข้อมูล ข้อมูลต้องไม่ผิดเพี้ยน รวมทั้งความถูกต้องของข้อมูลในการประมวลผลข้อมูลพร้อมกันด้วย

3. เพื่อให้มีฐานข้อมูลพร้อมใช้งานอยู่เสมอ สามารถทำงานได้ตามปกติ และเต็มประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายในการใช้ และมีขีดความสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการเนื่องจากการใช้งานฐานข้อมูลมักมีข้อขัดข้องอยู่เสมอ เช่น เครื่องเสีย หรือไฟดับ หรือข้อมูลสูญหาย ถ้ามีการรักษาความปลอดภัยที่ดีจะทำให้ผู้ใช้งานมีความเชื่อถือในระบบฐานข้อมูลนั้น

4. เพื่อลดความเสี่ยง การรักษาความปลอดภัยที่ดีจะช่วยลดความเสี่ยงในค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากการเสียหายของข้อมูล การวางแผนด้านการรักษาความปลอดภัยได้อย่างเหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดความเสียหายของข้อมูลค่าใช้จ่าย มีการประเมินความสมดุลระหว่างค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนคุ้มค่างับประโยชน์ที่จะได้รับจากการรักษาความปลอดภัย

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ระบบฐานข้อมูล หมายถึง การจัดหา จัดทำ และเก็บรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบแบบแผน สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และมีความถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ โดยมีการใช้ระบบสำรองข้อมูล ระบบการเก็บฐานข้อมูล และการเรียกคืนข้อมูลของระบบ (back up)

3.3 ระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต

ความหมายของระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต

มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต หมายถึง การที่องค์กรมีกระบวนการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานในทุกขั้นตอน ทั้งก่อนการผลิต ในกระบวนการผลิต และหลังการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์

ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ได้แก่ การคัดสรรวัตถุดิบ การควบคุมกระบวนการผลิต การตรวจสอบคุณภาพสินค้า และการบริหารสินค้าคงคลัง

สุรัสวดี ราชกุลชัน (2546, หน้า 384) กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพสินค้า หมายถึง เทคนิค และกิจกรรมในการปฏิบัติงานที่ถูกนำมาใช้เพื่อบรรลุความต้องการด้านคุณภาพสินค้า การควบคุมจึงเป็นรูปแบบ หรือกระบวนการเพื่อประสานเป้าหมายให้บรรลุความสำเร็จ โดยผ่านการดูแลและเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันด้านคุณภาพสินค้า

กิตติ กอบัวแก้ว (2550, หน้า 98) กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพสินค้า หมายถึง การดำเนินการให้การจัดการในด้านผลิตและบริการในทุกขั้นตอนได้คุณภาพมีมาตรฐาน ซึ่งทำให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นไปตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้ซึ่งตรงกับความต้องการของลูกค้านั่นเอง

ความสำคัญของการควบคุมคุณภาพสินค้า

จาลักษณ์ ขุนพลแก้ว (2548, หน้า 52-56) กล่าวว่า ความสำคัญของการควบคุมคุณภาพสินค้า ได้แก่

1. สร้างความพอใจให้กับลูกค้า ดังที่กล่าวว่า ความพอใจของลูกค้าเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือใช้บริการ ดังนั้นผู้ผลิตจำเป็นต้องผลิตสินค้าหรือให้บริการตรงตามความต้องการของลูกค้าเพื่อให้สินค้าหรือบริการของตนได้รับการยอมรับและเลือกซื้อ

2. ช่วยในการลดต้นทุน หากผู้ผลิตสินค้าหรือให้บริการสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพโดยไม่มีจุดบกพร่องหรือข้อตำหนิใด ๆ การผลิตหรือให้บริการนั้น ๆ ก็จะสามารถช่วยลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550, หน้า 222) กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพสินค้า จะช่วยให้มีการปรับปรุงคุณภาพ ทั้งกิจกรรมการปฏิบัติงานและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า สามารถสนองความคาดหวังของลูกค้าทางด้านผลิตภัณฑ์และความเชื่อถือในองค์กร ทำให้มีความสามารถทางการแข่งขันดีขึ้น ในด้านคุณภาพ (Quality) เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะพัฒนาเสนอผลิตภัณฑ์

เอกวิทย์ มณีธร (2552, หน้า 164) กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพสินค้า ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

1. ทำให้ทราบว่าการที่ทำงานนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่
2. ทำให้ทราบว่าการก้าวหน้าเพียงใด ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
3. จะต้องมีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่าง ๆ เพียงใดหรือไม่

4. ช่วยให้ทราบว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
5. เป็นการประหยัดเวลา เงิน และ แรงงาน

จากความสำคัญของการควบคุมคุณภาพสินค้าที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการควบคุมคุณภาพสินค้าทำให้สินค้าที่ออกมานั้นได้คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าและยังสามารถประหยัดต้นทุนการผลิตเพราะลดการสูญเสียของขั้นตอนการผลิตได้

สิ่งที่ควรคำนึงในการควบคุมคุณภาพสินค้า

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546, หน้า 414) กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพสินค้าจะประสบความสำเร็จเกิดจาก

1. การบริหารต้องสะท้อนถึงความมุ่งมั่นสู่คุณภาพอย่างแท้จริง
 2. มีความเอาใจใส่กับการป้องกันมากกว่าการประเมินผลและความถูกต้อง
 3. เน้นการวัดคุณภาพโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ
 4. มีการให้รางวัลด้านคุณภาพในรูปของผลตอบแทนและการลงโทษ
 5. เน้นให้เกิดการฝึกอบรมด้านคุณภาพทุกระดับขั้นตอนการผลิต
 6. มีการเน้นถึงการระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขโดยการใช้ทีมงานร่วมหารือ
 7. สนับสนุนนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 8. สนับสนุนการมีส่วนร่วมทั้งหมด
 9. เน้นมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงโดยมีของเสียเป็นศูนย์
 10. จัดให้มีการคำนวณและรายงานต้นทุนที่ประหยัดได้
- การดำเนินการควบคุมคุณภาพสินค้า

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550, หน้า 226) กล่าวว่า รูปแบบการดำเนินการควบคุมคุณภาพมี 3 รูปแบบ คือ

1. การควบคุมเบื้องต้น เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์นำเข้าของกระบวนการแปรสภาพเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด การผลิตควรมีการควบคุมเบื้องต้นโดยเฉพาะการใช้ทรัพยากรที่สำคัญ เช่น ธุรกิจการผลิตการควบคุมเบื้องต้นสามารถทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายปัจจัยการผลิต เพื่อเพิ่มคุณภาพของวัตถุดิบ
2. การควบคุมคุณภาพขณะที่กิจกรรมกำลังเกิดขึ้น หรือการควบคุมคุณภาพเพื่อกลั่นกรอง เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ การควบคุมนี้จะค้นหาปัญหาในระหว่างการผลิตและอาจมีการตัดสินใจเกิดขึ้น หรือแก้ไขปัญหาที่พบเพื่อปรับปรุงการผลิตให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน

3. การควบคุมภายหลังจากปฏิบัติการแล้ว เป็นการกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับผลผลิตซึ่งเกิดจากกระบวนการผลิตเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐาน การควบคุมคุณภาพวิธีนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพต่อไปข้างหน้า

จากการดำเนินการควบคุมคุณภาพสินค้าที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการดำเนินการควบคุมคุณภาพสินค้าแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วง คือ ช่วง 1 ก่อนการดำเนินการผลิตเพื่อดูความพร้อมทางด้านวัตถุดิบ อุปกรณ์ ว่ามีความพร้อมในการผลิตสินค้าตามเกณฑ์หรือไม่ ช่วง 2 การควบคุมระหว่างการผลิตเพื่อควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดและปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา และช่วง 3 การควบคุมหลังจากการดำเนินการผลิตเสร็จ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหาค้างต่อไป

กระบวนการควบคุมคุณภาพสินค้า

ตุลา มหาพรฐานนท์ (2547, หน้า 303-306) กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการมีกระบวนการในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายของแผน คือ ขั้นตอนในการกำหนดแผนงานต่างๆที่จะเน้นการดูภารกิจวัตถุประสงค์ที่จะทำ
2. ขั้นที่ 2 การกำหนดมาตรฐานของงานหรือสินค้า เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานหรือสินค้าที่ผลิตในองค์กร
3. ขั้นที่ 3 การวัดผลการปฏิบัติงานหรือสินค้าจริง คือขั้นตอนที่เป็นการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ผลิตสินค้าโดยการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดขึ้นมา
4. ขั้นที่ 4 การเปรียบเทียบผลงานหรือสินค้ากับมาตรฐาน โดยการนำมาตรฐานในขั้นที่ 2 เป็นตัวตั้ง นำผลงานหรือสินค้าของปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในขั้นที่ 3 มาเปรียบเทียบกับว่าผลงาน หรือสินค้าที่ได้มีความแตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ผลลัพธ์ของการเปรียบเทียบจะออกมา 3 ลักษณะ ด้วยกัน คือ ประการแรกผลงานหรือสินค้าที่ได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ประการที่สอง ผลงานหรือสินค้าที่ได้เท่ากับมาตรฐานที่กำหนด และประการสุดท้ายผลงานหรือสินค้าที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด
5. ขั้นที่ 5 การประเมินการเบี่ยงเบน เมื่อได้ผลจากการเปรียบเทียบตามขั้นที่ 4 หากผลงานที่ได้ออกมาต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด องค์กรจำเป็นต้องตรวจสอบการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่เกิดขึ้นว่ามีสาเหตุหรือความบกพร่องมาจากอะไรเพื่อหาทางแก้ไข
6. ขั้นที่ 6 การดำเนินการแก้ไข เป็นการแก้ไขในจุดที่ก่อให้เกิดการเบี่ยงเบนของผลงานหรือสินค้ากับมาตรฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือเมื่อทราบสาเหตุของการเบี่ยงเบนแล้วลงมือทำการแก้ไขปรับปรุง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550, หน้า 223) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมคุณภาพเป็นกระบวนการ การเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์กับมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ กระบวนการควบคุมมีขั้นตอน ที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐาน การกำหนดมาตรฐานเป็นเกณฑ์สำหรับการวัดผลิตภัณฑ์มาตรฐานเป็นเกณฑ์เฉพาะอย่าง ซึ่งต้องใช้มาตรฐานในการวัดที่เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัด

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานขึ้น ต่อไปจำเป็นต้องกำหนดกระบวนการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ การตรวจสอบไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตลอดเวลา นอกจากนี้การตรวจสอบผลิตภัณฑ์เมื่อเทียบกับมาตรฐานจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งแตกต่างจากมาตรฐานเกิดขึ้น

3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน เมื่อทำการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์กับมาตรฐาน ถ้าผลิตภัณฑ์ต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร

4. การปฏิบัติการแก้ไข หลังจากตรวจสอบเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์กับมาตรฐานแล้ว เมื่อมีข้อแตกต่างจากมาตรฐาน ในขั้นที่ 4 นี้จะต้องมีการแก้ไข การปฏิบัติการวิเคราะห์การผลการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัด

จากกระบวนการควบคุมคุณภาพสินค้าที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการควบคุมคุณภาพสินค้ามีขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดมาตรฐานสินค้า ซึ่งได้มาจากเกณฑ์ความต้องการของลูกค้า 2) การวัดผลการปฏิบัติงานหรือการวัดสินค้า 3) การเปรียบเทียบสินค้ากับมาตรฐาน เพื่อทราบถึงความเบี่ยงเบน 4) การหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไข สิ่งที่ทำให้สินค้าเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมคุณภาพสินค้า

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550, หน้า 142-156) กล่าวว่า เครื่องมือของการควบคุมคุณภาพมี 7 อย่าง คือ

1. ใบตรวจสอบ/รายการตรวจสอบ หมายถึง ใบตรวจสอบ รายการตรวจสอบ หรือตารางตรวจสอบ คือส่วนของตารางแผนผัง รายการที่ออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อสะดวกในการบันทึกข้อมูล ตัวเลข และมักออกแบบให้สามารถใช้วิธี "ขีด" เครื่องหมาย (/) ลงบนใบตรวจสอบได้ทันที ซึ่งบางครั้งเราเรียกใบตรวจสอบว่า "Tally-Sheet"

2. ผังแสดงเหตุและผล/แผนผังแสดงเหตุและผล หมายถึง ผังแสดงเหตุและผล คือแผนภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ผลลัพธ์ (Effect) กับสาเหตุ (Causes) ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้นๆ ลักษณะข้างต้นยังมีชื่อเรียกอีกว่า ผังก้างปลา หรือผังอิชิกาวา

3. ผังพาเรโต้/แผนผังพาเรโต้ หมายถึง แผนภาพที่ใช้สำหรับตรวจสอบปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานหรือโรงงานว่าปัญหาใดสำคัญที่สุด และลดหลั่นถัดไปตามลำดับ โดยนำปัญหา สาเหตุ มาจัดหมวดหมู่ แบ่งแยกประเภท แล้วเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย แสดงขนาดความสำคัญมากน้อยด้วยการใช้กราฟแท่ง ส่วนค่าสะสมให้แสดงด้วยกราฟเส้น

4. กราฟ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้แสดงหรือแปลข้อมูลให้เห็นเป็นภาพที่เด่นชัด เข้าใจง่าย อาจอยู่ในรูปของกราฟแท่ง กราฟเส้น กราฟวงกลมเพื่อนามาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ขั้นสูงต่อไป

5. ฮีสโตแกรม หมายถึง กราฟแท่งชนิดหนึ่งซึ่งแสดงถึงการกระจายความถี่ของข้อมูล (แสดงข้อมูลเป็นหมวดหมู่) โดยมีแนวโน้มสู่ศูนย์กลางที่เป็นค่าสูงสุดแล้วกระจายลดหลั่นไปตามลำดับ

6. ผังการกระจาย หมายถึง แผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุมการผลิตว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างไรในเชิงสถิติจึงจะสามารถหาสหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองได้จากผังการกระจาย

7. แผนภูมิควบคุม หมายถึง แผนภูมิที่เขียนขึ้นโดยอาศัยข้อมูลจากข้อกำหนดทางเทคนิคที่ระบุถึงคุณสมบัติ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จะผลิต เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามที่กำหนด

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต หมายถึง การที่องค์กรมีกระบวนการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานในทุกขั้นตอน ทั้งก่อนการผลิต ในกระบวนการผลิต และหลังการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภาคนอกองค์กร

1. การสนับสนุนของภาครัฐ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า บทบาทของภาครัฐสามารถช่วยส่งเสริมหรือลดทอนความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจได้ (Hill, 2007, p. 193; Keegan, 2002, p. 288; Porter, 1998, pp. 126-128, 625-626) การสนับสนุนของภาครัฐนี้กระทำโดยผ่านนโยบาย โครงการ หรือกิจกรรมที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การช่วยเพิ่มผลิตภาพ และความสามารถด้านการผลิต การส่งเสริมการตลาดเพื่อการส่งออก และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การช่วยเหลือด้านการเงิน และการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ และนโยบายด้านภาษีต่าง ๆ (Ahmed, et al., 2002, p. 834; Alvarez, 2004, p. 390)

โครงการ หรือกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพ และความสามารถด้านการผลิต เช่น การส่งเสริมการพัฒนาระบบการผลิต การพัฒนาระบบคุณภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาการออกแบบบรรจุภัณฑ์ (Ahmed, et al., 2002, p. 834; Alvarez, 2004, p. 387)

โครงการ หรือกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการตลาดเพื่อการส่งออก และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่น การศึกษาความเป็นไปได้ของตลาด การวิจัยตลาดต่างประเทศ การจัดสัมมนา จัดหมายข่าวเพื่อการส่งออก การส่งเสริมให้เข้าร่วมงานแสดงสินค้าในระดับนานาชาติ การเจรจาการค้า การจัดตั้งคณะกรรมการผู้ส่งออก การเยี่ยมเยือนผู้ซื้อในต่างประเทศ การนำผู้ซื้อจากต่างประเทศมาเยี่ยมชมสถานประกอบการ (Ahmed, et al., 2002, p. 834; Alvarez, 2004, 390; Diamantopoulos, Schlegelmilch and Tse, 1993, p. 7; Francis and Collins-Dodd, 2004, p. 484; Gencturk and Kotabe, 2001, p. 57) การออกงานแสดงสินค้าต่างประเทศ การออกงานแสดงสินค้าภายในประเทศ การจับคู่เจรจาทางการค้า ฐานข้อมูลต่าง ๆ เช่น รายชื่อผู้นำเข้า ข้อมูลด้านการตลาด (กรมส่งเสริมการส่งออก, 2549)

โครงการ หรือกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ เช่น การฝึกอบรม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Alvarez, 2004, p. 390; Diamantopoulos, Schlegelmilch and Tse, 1993, p. 6; Francis and Collins-Dodd, 2004, p. 484)

มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) กล่าวว่า การส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐในด้านต่าง ๆ มีบทบาทในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ส่วนการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐนั้น จะเกิดประโยชน์มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์กรเองในการเลือกใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมของภาครัฐในนโยบาย โครงการ หรือกิจกรรมที่มีความเหมาะสมกับศักยภาพขององค์กร เพราะแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านทรัพยากร และความสามารถขององค์กร ฉะนั้นในงานวิจัยนี้จึงศึกษาการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐตามการรับรู้ของผู้บริหารองค์กร โดยศึกษาอิทธิพลของใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐที่ส่งผ่านผลกระทบของทรัพยากร และความสามารถขององค์กร ต่อความสามารถในการแข่งขัน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสนับสนุนจากภาครัฐ หมายถึง การส่งเสริมการตลาด และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่น การออกงานแสดงสินค้าต่างประเทศ การออกงานแสดงสินค้าภายในประเทศ การจับคู่เจรจาทางการค้า ฐานข้อมูลต่าง ๆ และการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ เช่น การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา แนะนำด้านต่าง ๆ

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555 – 2558

นโยบายด้านเศรษฐกิจ

นโยบายปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ

1. ภาคเกษตร

เป้าประสงค์เชิงนโยบาย: มูลค่าสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด : มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศสาขาเกษตรและแปรรูปเกษตร

นโยบาย: เร่งรัดพัฒนาธุรกิจการเกษตร โดยการพัฒนาสถาบันเกษตรกรในด้านธุรกิจ สร้างเกษตรกรรุ่นใหม่จากโครงการกองทุนตั้งตัวได้ ร่วมมือสนับสนุนสถาบันการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการเกษตรทุกสาขาและดำเนินการให้บุคลากรของสถาบันการศึกษาได้ทำหน้าที่สนับสนุนการส่งเสริมการเกษตร พัฒนารูปแบบการจัดการผลิการบรรจุผลิตภัณฑ์และพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตรวจสอบย้อนกลับแหล่งผลิต เร่งรัดการพัฒนาเกษตรอุตสาหกรรม เช่น ยางพาราและพืชพลังงาน เช่น ปาล์มน้ำมัน อ้อย มันสำปะหลัง เพื่อรองรับวิกฤต พลังงานโลก ส่งเสริมการผลิตสินค้าใหม่ที่ได้ผลตอบแทนสูง โดยมีเป้าหมายเพิ่มมูลค่าภาคการเกษตรต่อผลผลิตมวลรวมของประเทศอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์: สนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร โดยสนับสนุนการรวมกลุ่มในระบบสหกรณ์วิสาหกิจหรือวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกรรูปแบบต่าง ๆ มีส่วนร่วมและการบูรณาการงานของทุกภาคส่วน เพื่อสร้างความมั่นคงด้านอาหารและพลังงานทั้งในระดับครัวเรือน ชุมชน และระดับประเทศอย่างเป็นระบบรวมถึงมุ่งเน้นเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าภาคการเกษตรต่อผลผลิตมวลรวมของประเทศอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงกับกลไกการบริหารจัดการภาครัฐและองค์กรเกษตรกรที่เกี่ยวข้อง

2. ภาคอุตสาหกรรม

เป้าประสงค์เชิงนโยบาย: เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคอุตสาหกรรม

ตัวชี้วัด: มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี

นโยบาย: พัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปบนฐานความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าและยกระดับสินค้าให้มีคุณภาพ มีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล และมีโอกาสในการขยายตลาด เช่น สินค้าเกษตรอินทรีย์ อาหารฮาลาล เป็นต้น เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร

กลยุทธ์: (1) พัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน อุตสาหกรรมแปรรูปเกษตร และอุตสาหกรรมพื้นฐานที่สำคัญ เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมครบวงจร (2) ผลักดันการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมแปรรูปเกษตรโดยให้ความสำคัญอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสนับสนุนของภาครัฐ หมายถึง การส่งเสริมการตลาด และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่น การออกงานแสดงสินค้าต่างประเทศ การออกงานแสดงสินค้าภายในประเทศ การจับคู่เจรจาทางการค้า ฐานข้อมูลต่าง ๆ และการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ เช่น การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา แนะนำด้านต่าง ๆ

2. การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร

2.1 ความหมายของคำว่าพันธมิตรทางธุรกิจ

Kuglin and Hook (2001, p. 3) พันมิตรทางธุรกิจ หมายถึง การร่วมมือระหว่างสองบริษัท หรือมากกว่าในการที่จะพัฒนาการแข่งขันโดยมีการใช้ทรัพยากร การเรียนรู้ ทักษะประสบการณ์ร่วมกัน เพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การส่งเสริมการขาย หรือการจำหน่ายร่วมกัน

ธีรยุทธ วัฒนาศุโข (2548, หน้า 113-114) ได้ให้ความหมายไว้ว่า พันมิตรทางธุรกิจ หมายถึง ความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างองค์การทางธุรกิจตั้งแต่ 2 องค์การขึ้นไป ความร่วมมือในรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจนั้น จะต้องประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การดำเนินงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในอนาคต พันมิตรที่มาร่วมมือกันนั้นจะต้องมีเป้าหมายของความร่วมมือที่สอดคล้องกัน เพื่อที่จะสามารถที่จะวางแผนในการดำเนินงานร่วมกันต่อไปในอนาคต การแบ่งปันความรับผิดชอบในการดำเนินงานและมีการแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างพันธมิตรที่มาร่วมมือกันทั้งหมด และมีการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญระหว่างกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาร่วมกันระหว่างพันธมิตร

มนัสนันท์ มณีขัติย์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า พันมิตรทางธุรกิจ หมายถึง การร่วมมือกันระหว่างสององค์การหรือมากกว่า ในการพัฒนาการแข่งขัน เป็นการความร่วมมือกัน ในด้านการใช้ทรัพยากรหรือความรู้ร่วมกันและเป็นการร่วมมืออย่างเป็นทางการที่นำความสามารถทางธุรกิจ เน้นการเชื่อถือและไว้วางใจความผูกพัน และการประสานความร่วมมือกัน เพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขัน ดังนั้น พันมิตรทางธุรกิจ ประกอบด้วย ความไว้วางใจ ความผูกพัน และความร่วมมือ

สัณญพงษ์ ธนศรีจันทร์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า พันมิตรทางธุรกิจ หมายถึง การที่องค์กร ตั้งแต่ 2 องค์กร ขึ้นไป ร่วมมือกันทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่มีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกัน โดยมีการใช้ทรัพยากร ข้อมูล ความสามารถ หรือทักษะต่าง ๆ ร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อระนุช โกศล (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ หมายถึง การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน การร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วม การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาาร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลผลิตภาพโดยรวมของเครือข่ายวิสาหกิจ นอกจากนี้ การรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายยังทำให้เกิดการกระจายความรู้ใหม่ เนื่องจากเมื่อผู้ประกอบการรายใดคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ประกอบการรายอื่นก็สามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดได้ ซึ่งจะส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจบนฐานของนวัตกรรม นอกจากนี้ เครือข่ายวิสาหกิจจะทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ กล่าวคือ ประเทศจะมีความสามารถในการแข่งขันได้ต้องเริ่มต้นจากหน่วยที่เล็กที่สุดของระบบเศรษฐกิจคือบริษัท โดยเฉพาะจากการเพิ่มขึ้นของผลผลิตภาพแรงงาน ไม่ใช่ลดต้นทุนเพียงอย่างเดียว ย่อมอยู่ในสภาพได้เปรียบคู่แข่งขัน

ปราณี ตปนียวรงค์ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึง การเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจกับอุตสาหกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและแนวทางในการดำเนินงานระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบด้านต้นทุนหรือการสร้าง ความแตกต่าง และนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน

Porter (1998a); Salam (2005); Sirikrai and Tang, (2006); Solberg and Durrieu (2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ คือ การเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจกับอุตสาหกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและแนวทางในการดำเนินงานระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบด้านต้นทุนหรือการสร้าง ความแตกต่าง และนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน

2.2 ความสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจ

การแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) ถือเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการขยายขอบเขตการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ในกรณีธุรกิจมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน หรือขยายขอบข่ายการทำงาน ซึ่งในกรณีที่ธุรกิจจะขยายตัวออกไปในตลาดใหม่ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสายการผลิตและดำเนินงานเพื่อรุกไปในอุตสาหกรรมใหม่ ๆ นั้น องค์กรจะต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมมากขึ้นในการกระทำได้กล่าว ซึ่งนอกจากนี้ ยังมีการใช้เวลาในการดำเนินงานดังกล่าวอย่างมากอีกด้วย (Timing-Consuming) หากจะต้องมีการพัฒนาและขยายขอบข่าย

การดำเนินงานเองทั้งหมด ดังนั้น การเข้าร่วมมือของหลายๆ หน่วยธุรกิจ จึงเป็นทางออกที่ดีในแง่ที่ช่วยทำให้แต่ละองค์กรเข้ามาร่วมมือ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพันธมิตรทุกรายโดยรวม (ธีรยุทธ วัฒนาสุโข, 2548, หน้า 117)

การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitiveness Advantage) กระบวนการในการจัดการความร่วมมือระหว่างพันธมิตรที่นับว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของความร่วมมือดังกล่าว ที่จะต้องคำนึงถึงเพื่อความสำเร็จในการจัดการความร่วมมือระหว่างธุรกิจ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ ดังนี้ (Mehta, et al., 2005, pp. 157-159)

2.2.1 ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความเชื่อใจที่มีต่อกัน สามารถเชื่อคำพูดหรือสัญญาของอีกฝ่ายหนึ่งได้ ซึ่งการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างพันธมิตรในการดำเนินงานร่วมกัน องค์กรต้องเรียนรู้ที่จะพยายามสร้างความสำเร็จจากการร่วมมือกัน มากกว่าผลสัมฤทธิ์อันเกิดจากการปฏิบัติตามความสนใจส่วนตัว โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันยอมรับและกล้าที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทของตน เพื่อให้ระบบการทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้สามารถใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญของตนได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการเอาเปรียบซึ่งกันและกัน

2.2.2 ความผูกพัน (Commitment) หมายถึง ความเต็มใจที่หุ้นส่วนคู่ค้าพยายามที่จะสร้างความระหว่างกันโดยปราศจากพฤติกรรมที่มีผลร้ายต่อกัน อันจะทำให้คู่ค้าหรือคู่พันธมิตรทางธุรกิจจะทำให้เกิดสมดุลระหว่างปัญหาระยะสั้นและระยะยาว กับเป้าหมายผลสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว

2.2.3 ความร่วมมือ (Cooperation) หมายถึง ร่วมมือระหว่างกันกับองค์กรอื่น เป็นการร่วมมือการทำงานร่วมกันระหว่าง 2 องค์กร หรือมากกว่า มีจุดประสงค์ร่วมกัน และสอดคล้องกันทั้งสองฝ่ายจากการที่สภาพแวดล้อมมีความไม่แน่นอน องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความร่วมมือที่ดี หากปราศจากการร่วมมือกระบวนการที่กระทำในขณะนั้นจะล้มเหลว การผลิตสินค้าและบริการหยุดชะงักและผลสำเร็จที่มีร่วมกันจะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

2.3 ลักษณะของพันธมิตรทางธุรกิจ

ธีรยุทธ วัฒนาสุโข (2547, หน้า 8-15) กล่าวถึงการจำแนกลักษณะของพันธมิตรทางธุรกิจโดยใช้กิจกรรมหลักของความร่วมมือนั้นเป็นเกณฑ์ในการจำแนก ดังต่อไปนี้

2.3.1 การร่วมมือด้านการตลาด (Marketing Co-operation)

เป็นการร่วมมือที่มุ่งเน้นที่กิจกรรมทางด้านการตลาดต่าง ๆ โดยทั่วไปจะเป็นความร่วมมือทางด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการตลาด การแลกเปลี่ยนฐานลูกค้าระหว่าง

กัน การใช้ช่องทางการตลาดร่วมกัน การพัฒนาแคมเปญทางการโฆษณาและส่งเสริมการขายร่วมกัน รวมถึง การทำ Brand Alliance ซึ่งจะมุ่งเน้นการใช้ชื่อเสียงทางด้านตราสินค้าและเครื่องหมายการค้าของพันธมิตร เพื่อสร้างความสำเร็จทางการตลาดให้เกิดขึ้น ในกรณีนี้ธุรกิจจะได้รับความประหยัดจากขอบเขต (Economies of Scope) และได้ผลประโยชน์จากผลนี้จากการรวมธุรกิจ (Synergy) ในแง่ของการตลาดที่สูงขึ้น

2.3.2 การร่วมมือด้านการผลิตและดำเนินงาน (Production and Operation Co-operation)

การร่วมมือดังกล่าวจะมุ่งเน้นที่เทคโนโลยีและวิธีการในการผลิต โดยจะมีการร่วมมือกันถ่ายโอนเทคโนโลยีในการผลิต (Technology Transfer) รวมถึงความรู้ต่าง ๆ ในการดำเนินงานให้กับพันธมิตรแต่ละฝ่ายซึ่งวัตถุประสงค์ก็คือการได้รับเทคนิคใหม่ ๆ และการช่วยเหลือจากพันธมิตร ทำให้สามารถเพื่อประสิทธิภาพในการผลิตและลดต้นทุนในการดำเนินงานได้อีกทั้งยังรวมถึงการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตต่าง ๆ (Production Facilities) และกำลังการผลิตส่วนเกินของธุรกิจร่วมกันเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดระหว่างพันธมิตร

2.3.3 ความร่วมมือทางด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Co-operation)

เป็นการร่วมมือกันระหว่างพันธมิตรในการคิดค้นผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ รวมถึงเทคโนโลยีในการดำเนินการใหม่ ๆ ขึ้นมาและนำรูปแบบหรือเทคโนโลยีดังกล่าวเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงจุดและสินค้าและบริการของธุรกิจมีคุณค่า (Value-Added) สูงในสายตาของผู้บริโภค ซึ่งการร่วมมือกันเช่นนี้นอกจากจะช่วยลดความเสี่ยงในการคิดค้นเทคนิคใหม่ ๆ จากต้นทุนที่ต่ำลง เนื่องจากการนำมาแลกเปลี่ยนกันระหว่างพันธมิตรแล้วยังสามารถได้ประโยชน์จากการนำเอาเทคโนโลยีและความสามารถเฉพาะของพันธมิตรแต่ละฝ่ายเข้ามาผนวกกัน

2.3.4 การร่วมมือทางด้านการจัดหา (Procurement Co-operation)

เป็นการร่วมมือกันในกิจกรรมทางด้านการจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบ เพื่อเป็นการเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อแต่ละครั้ง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดอำนาจการต่อรองต่อซัพพลายเออร์ที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ต้นทุนในการสั่งซื้อที่ลดลง ราคาวัตถุดิบที่ถูกลง ระยะเวลาสินค้าที่ดีขึ้น ระยะเวลาในการขนส่งที่ลดลงด้วย

2.3.5 การร่วมมือทางด้านทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Resources Co-operation)

ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในที่นี้หมายถึง เงินทุน ทักษะทางด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์รวมถึงความสามารถหลักขององค์กรต่าง ๆ โดยการร่วมมือทางด้านดังกล่าวจะประกอบไปด้วยการร่วมมือกันในการจัดหาเงินทุน (Joint fund-raising programme) หรือการถ่ายโอนความช่วยเหลือทางการเงินเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในการจัดหาเงินทุนดังกล่าว นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนถ่ายโอนทรัพยากรมนุษย์ และการจัดโครงการฝึกอบรมร่วมกันโดยเฉพาะองค์การที่เป็นลักษณะวิชาชีพขั้นสูงซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่คุณภาพสูง การเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ระหว่างพันธมิตรจึงมีความสำคัญมากในปัจจุบันอีกทั้งการร่วมมือกันเพื่อได้รับผลประโยชน์ทางธุรกิจจากการใช้สายสัมพันธ์ทางธุรกิจของพันธมิตรร่วมกันโดยเฉพาะสายสัมพันธ์ทางการค้านานาชาติ นับว่าเป็นสิ่งที่คาดหวังไว้อย่างมากสำหรับการพัฒนาความสัมพันธ์แบบพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างประเทศ

พันธมิตรทางธุรกิจเป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจัดการความร่วมมือระหว่างพันธมิตรนับว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีลักษณะ ดังนี้ (ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค, 2548, หน้า 117-120)

1) การขายสินค้าและบริการ (Sale Alliance) หมายถึง การที่กิจการมีเป้าหมายเน้นการขายสินค้าและบริการไม่ต้องการร่วมลงทุน มีระยะเวลาอันสั้นในการดำเนินธุรกิจ โดยมีลักษณะดังนี้

(1) กิจการตกลงสัญญาดำเนินขายสินค้าและบริการร่วมกัน มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจน

(2) ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญ (Trust Factor as an Importance) ส่งเสริมในการทำข้อตกลง (Agreement)

(3) เน้นการขายสินค้าเพื่อต้องการเพิ่มยอดขายสินค้าและบริการ

(4) เป็นการเพิ่มยอดขายสินค้าและบริการระหว่างสินค้า

(5) ให้ความสำคัญกับลูกค้าและกระบวนการ

2) ความร่วมมือเฉพาะตามสถานการณ์ (Solution-Specific Alliance) หมายถึง กิจการมีข้อตกลงร่วมมือกันในการพัฒนาและสินค้าและบริการ เช่นสัญญาเพื่อร่วมมือในกิจกรรมทางธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยี ข้อมูล รวมถึงทรัพยากรและทักษะการดำเนินงานทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและเกิดผลประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกัน

ซึ่งสามารถมีพันธมิตรแบบเห็นสัญญาหลายประเภทด้วยกัน เช่น ด้านช่องทางการตลาด จัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย การวิจัยและพัฒนา มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- (1) กิจกรรมร่วมมือพัฒนาสินค้าและบริการใหม่เข้าสู่ตลาด
- (2) การเลือก Partner เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของการตกลงร่วมมือกัน
- (3) ความร่วมมือลักษณะนี้เน้นกลยุทธ์การบริหารดำเนินงานร่วมกัน โดยการร่วมลงทุนวิจัยและพัฒนาในตัวสินค้าและบริการเป็นต้น

- (4) กิจกรรมมีข้อตกลงเน้นการขายสินค้าและบริการร่วมกัน
- (5) ต้องการผลตอบแทนที่สูงสุด (Maximize the Return)

เพื่อสามารถแข่งขันกับผู้แข่งขันที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

3) การย้ายฐานพื้นที่การผลิต (Geographic-Specific Alliance) เป็นการร่วมมือกันทางการตลาด การร่วมมือกันมีลักษณะสำคัญดังนี้

- (1) เป็นการแก้ไขปัญหาเรื่องของการขนส่ง
 - (2) เป็นร่วมมือกันในบริษัทของท้องถิ่น (Local Company)
 - (3) มีลักษณะการร่วมลงทุน (Joint Venture)
 - (4) เน้นตลาดที่มีพื้นที่ห่างไกลเพื่อต้องการขยายฐานการผลิต
- 4) การลงทุน (Investment Alliance) เป็นการร่วมลงทุนเพื่อสร้างตลาดใหม่ เน้นการลงทุนเป็นลักษณะสำคัญ องค์กรเข้าร่วมดำเนินธุรกิจโดยร่วมมือด้านทุน หรือการถือหุ้น การแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน ซึ่งจะมีความร่วมมือที่เหนียวแน่น เนื่องจากการเข้าไปเป็นเจ้าของและมีส่วนแบ่งในกำไร และเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Conflict of Interest) รวมถึง นำไปสู่ความร่วมมือด้านต่าง ๆ อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร

5) ธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture Alliance) เป็นการจัดตั้งธุรกิจร่วมทุนโดย 2 องค์กร เพื่อจัดตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมา โดยเป็นอิสระจากธุรกิจหรือองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้ว เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจโดยอาศัยความเชี่ยวชาญ และทรัพยากรของแต่ละพันธมิตรเพื่อดูแลธุรกิจร่วมทุนที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนครั้งนี้จะมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของแต่ละพันธมิตรในองค์กรใหม่อย่างชัดเจน และกั้นขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองจากแต่ละฝ่าย รวมถึงสัดส่วนเงินทุนและทรัพยากร ทั้งนี้ พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุนกำลังได้รับความนิยมในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นอิสระทั้งในแง่นโยบายและการดำเนินงาน เพราะทำให้เกิดความคล่องตัว อย่างไรก็ตาม พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุนนับว่ามีความเสี่ยง

ค่อนข้างสูง เนื่องจาก แต่ละฝ่ายลงทุนค่อนข้างสูง ทั้งในด้านเงินทุน เทคโนโลยี ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ หากไม่ประสบความสำเร็จ การยกเลิกธุรกิจร่วมทุนจะอยู่ภายใต้ต้นทุนที่สูงมาก

2.4 รูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2547, หน้า 5-7) กล่าวถึงการแบ่งรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจไว้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

2.4.1 พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) เป็นความร่วมมือระหว่าง 2 องค์กร หน่วยธุรกิจ ที่เซ็นสัญญาเพื่อร่วมมือในกิจกรรมทางธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยี Know How การรวมทรัพยากรและทักษะทางการดำเนินงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและเกิดผลผลิตทางธุรกิจร่วมกัน องค์กรธุรกิจสามารถมีพันธมิตรแบบเซ็นสัญญา ในหลายประเภทด้วยกัน เช่น ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย การโฆษณา การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) การจัดซื้อ ซึ่งจะเพิ่มอำนาจต่อรองในการซื้อโดยจะได้ราคาที่ถูกลงและได้เงื่อนไขในการจัดซื้อที่ดีขึ้น ธุรกิจที่มีพันธมิตรประเภทนี้จะมีความเกี่ยวข้องและผูกพันกันน้อย ในแง่ที่ว่าหน่วยธุรกิจยังคงเป็นองค์กรอิสระไม่ขึ้นต่อกันและกันโดยยังไม่มี ความเกี่ยวข้องในแง่ของทุนหรือ Equity ไม่มีการลงทุนร่วมกัน เป็นเพียงการทำข้อตกลงในการเซ็นสัญญาเท่านั้น

2.4.2 พันธมิตรแบบเข้าไปถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Equity Agreement)

พันธมิตรทางธุรกิจประเภทนี้หน่วยธุรกิจจะเริ่มมีความเกี่ยวข้องกันในด้านทุนหรือ Equity โดยเป็นการที่หน่วยธุรกิจตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไป ร่วมมือกันในการดำเนินงานทางธุรกิจโดยมีความร่วมมือด้านทุนหรือ Equity เช่น Cross Holding หรือการถือแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน พันธมิตรชนิดนี้จะมีความร่วมมือที่เหนียวแน่นมากกว่าพันธมิตรแบบเซ็นสัญญาซึ่งเป็นเพียงการเซ็นสัญญาความร่วมมือ โดยไม่มีเรื่องเงินลงทุนเข้ามาเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามแม้ Minority Equity Agreement จะก่อให้เกิดความร่วมมือที่เพิ่มขึ้นระหว่างหน่วยธุรกิจที่เป็นพันธมิตรกันแต่จะมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับ Contractual Agreement เนื่องจากการมีการลงทุนร่วมกันพันธมิตรชนิดนี้ จะมุ่งหวังความสัมพันธ์ และความเกี่ยวข้องในระยะยาวของหน่วยธุรกิจ ซึ่งสามารถทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การกำหนดราคาหุ้นของบริษัทแล้วให้บริษัทพันธมิตรเข้ามาซื้อหุ้นในราคาที่ต่ำกว่าราคาตลาดและ การ SWAP หรือแลกเปลี่ยนหุ้นกันนี้ ซึ่งจะทำให้แต่ละบริษัทมีสิทธิ ในส่วนแบ่งกำไรของบริษัทพันธมิตร ซึ่งเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ (Conflict of interest) ของแต่ละบริษัทและสามารถนำไปสู่ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ เช่น เทคโนโลยี การตลาด การเงิน การจัดซื้อ เป็นต้น

2.4.3 พันธมิตรแบบร่วมทุน (Joint Venture) เป็นการจัดตั้งธุรกิจร่วมทุนจาก 2 หน่วยธุรกิจขึ้นไป โดยเป็นการร่วมทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมา ซึ่งเป็นอิสระจากธุรกิจหรือองค์กรเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่แล้ว เช่น บริษัท A ร่วมทุนกับ บริษัท B เพื่อจัดตั้ง บริษัท C เพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันระหว่าง A และ B การทำธุรกิจร่วมทุนนี้ แต่ละบริษัทพันธมิตรเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบริษัทร่วมทุนนี้ โดยมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของแต่ละบริษัทพันธมิตรอย่างชัดเจน การกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทร่วมทุนนี้ขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองของแต่ละบริษัทพันธมิตรและสัดส่วนเงินลงทุนของแต่ละบริษัท โดยพันธมิตรแบบ Joint Venture นี้ กำลังได้รับความนิยมกับธุรกิจในปัจจุบันเนื่องจากความเป็นองค์กรอิสระของธุรกิจร่วมทุนทั้งในแง่นโยบายและการดำเนินงานทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน เมื่อเทียบกับพันธมิตรแบบเซ็นสัญญา และ Cross Holding ที่มีการถือหุ้นระหว่างกัน อย่างไรก็ตามพันธมิตรแบบ Joint Venture จะมีความเสี่ยงในธุรกิจที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับพันธมิตรใน 2 แบบแรก เนื่องจากแต่ละบริษัทพันธมิตรมีการลงทุนร่วมกันทั้งในด้านของเงินทุน เทคโนโลยี Know How ต่าง ๆ จึงมีความเสี่ยงทั้งในด้านการดำเนินการทางการเงิน และความเสี่ยงในด้านการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีและ Know How ของบริษัทพันธมิตร เมื่อพันธมิตรฝ่ายหนึ่งมีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ที่สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่งมาก ก็ย่อมทำให้ฝ่ายที่มีความสามารถในการเรียนรู้ต่ำกว่ามีความเสียเปรียบอย่างไรก็ตาม เมื่อธุรกิจร่วมทุนนี้มีความเสี่ยงสูงก็ย่อมทำให้ผลตอบแทนสูงกว่าบริษัทพันธมิตร เนื่องจากบริษัทร่วมทุนนี้เป็นองค์กรใหม่ที่เกิดจากการรวมกันของทรัพยากร ทั้งในแง่ของเงินทุน บุคลากร เทคโนโลยีต่าง ๆ ของบริษัทพันธมิตร จึงมีศักยภาพสูงในการสร้างผลตอบแทนให้กับบริษัทพันธมิตร

2.5 ประโยชน์ของพันธมิตรทางธุรกิจ ที่พันธมิตรแต่ละฝ่ายได้รับ คือ (สัญญาพงษ์ธนศรีจันทร์, 2551)

2.5.1 การประหยัดจากขอบเขตการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น (Economies of Scale and Economy of Scope) คือ การใช้ทรัพยากรจากบริษัทพันธมิตรที่ร่วมกัน ทำให้สามารถขยายขอบเขตการดำเนินงานไปยังตลาดส่วนอื่น ๆ ที่เดิมไม่มีความรู้หรือทักษะเพียงพอทำให้ต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วยลดลง

2.5.2 เกิดการแลกเปลี่ยนและเพิ่มทักษะการดำเนินงาน การร่วมมือเป็นพันธมิตรของหน่วยธุรกิจจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ และทักษะการดำเนินงานของแต่ละบริษัทพันธมิตร ทำให้การดำเนินงานโดยรวมของบริษัทพันธมิตรทุกบริษัทมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.6 ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจ (สัญญาพงษ์ ธนศรีจันทร์, 2551)

2.6.1 การขัดแย้งด้านการแบ่งผลประโยชน์ของบริษัทพันธมิตรในการร่วมพันธมิตรของหน่วยธุรกิจ ซึ่งการแบ่งปันผลกำไรจากความร่วมมือนั้นจะขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองและสัดส่วนการลงทุนของแต่ละฝ่าย ซึ่งอาจมีการขัดแย้งกันหากการแบ่งผลประโยชน์ไม่เป็นที่พึงพอใจของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

2.6.2 ความเสี่ยงจากการเกิดคู่แข่งขึ้นที่มีศักยภาพและอำนาจต่อรองสูงในอนาคต การร่วมมือทางธุรกิจ เป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทพันธมิตรได้เรียนรู้ทักษะความรู้เทคโนโลยี และ Know How ของบริษัทพันธมิตรอื่น ๆ บริษัทที่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ ที่ร่วมพันธมิตรอาจกลายเป็นคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงในอนาคต หากบริษัทดังกล่าวนำความรู้ทักษะและ Know How ต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากการร่วมพันธมิตรผนวกกับความรู้ทักษะและความชำนาญของตนที่เดิมมีอยู่แล้วมาผสมผสานและนำมาใช้โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอีกต่อไป

ในการก่อตั้งและดำเนินพันธมิตรทางธุรกิจใด ๆ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยธุรกิจต้องพิจารณาถึงผลดี ผลเสียของพันธมิตรทางธุรกิจที่กล่าวมาข้างต้น พันธมิตรทางธุรกิจถือเป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจของธุรกิจต่าง ๆ ในปัจจุบันเนื่องจากช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับธุรกิจ อย่างไรก็ตามต้องมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์จากการมีพันธมิตรอย่างเต็มที่และมั่นใจว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงของการสูญเสียความสามารถเฉพาะทางที่มีอยู่ให้กับพันธมิตรอื่นๆ

2.7 การจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ (สัญญาพงษ์ ธนศรีจันทร์, 2551)

ประเด็นหลัก ๆ ที่ควรพิจารณาในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจนั้นอาจจะแบ่งได้เป็น 3 ประเด็น คือ

2.7.1 แรงจูงใจ (Motive) ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ ประกอบด้วย

1) ความไม่แน่นอนทางการตลาด (Market Uncertainty) ซึ่งเต็มไปด้วยความผันผวนของดีมานด์ตลาด และการแข่งขันอย่างรุนแรงของธุรกิจต่าง ๆ จึงเป็นแรงจูงใจให้หน่วยธุรกิจก่อตั้งพันธมิตรทางธุรกิจโดยเฉพาะกับบริษัทที่มีทักษะความชำนาญทางด้านการตลาด เมื่อบริษัทได้ร่วมกันก่อตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อช่วยกันรับมือกับความไม่แน่นอนทางการตลาด ซึ่งจะได้รับประโยชน์ในแง่ของการป้องกันความเสี่ยงของการแข่งขันทางด้านราคา (Price War) การมีวงจรอายุของสินค้าที่สั้นลง (Shortened Product Life Cycle) จากการแข่งขันกันออกสินค้า

ตัวใหม่ในตลาดอย่างรวดเร็ว ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้หน่วยธุรกิจก่อตั้งพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อดำรงให้ธุรกิจของตนดำเนินต่อไปได้ในตลาด และการขยายธุรกิจของตนในตลาดด้วย

2) ความประหยัดจากขนาดและขอบเขตการดำเนินการ (Economy of Scale and Scope) จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งในแง่เงินทุน ทักษะทางการตลาด เทคโนโลยี Know How ต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความประหยัดจากขนาดและขอบเขตของการดำเนินการทำให้ต้นทุนการดำเนินการลดลง และนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

2.7.2 การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ ความรู้และทักษะ ความชำนาญ เทคโนโลยี และ Know How ต่าง ๆ เป็นแรงผลักดันที่สำคัญมากอันหนึ่งในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ ในปัจจุบัน เนื่องจากเทคโนโลยีและ Know How ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของธุรกิจการมีพันธมิตรทางธุรกิจจะก่อให้เกิดการผนึกกำลังของบริษัทพันธมิตรต่าง ๆ ในด้านความรู้ เทคโนโลยี และ Know How และนำไปสู่ Synergy และการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ภายในวงจรพันธมิตรทางธุรกิจนั้น ๆ

2.7.3 การลดข้อจำกัดด้านการกีดกันทางการค้าในการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งมีการกีดกันทางการค้าในหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นการกีดกันในรูปแบบของการเก็บภาษี (Tariff Barrier) หรือการกีดกันในรูปแบบที่ไม่ใช่การเก็บภาษี (Non-tariff Barrier) ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าสูงขึ้นจึงเป็นแรงผลักดันให้มีการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างประเทศ เช่น การเข้าไปลงทุนผลิตสินค้าและขายในต่างประเทศ เพื่อหลีกเลี่ยงการจ่ายภาษีหรือข้อสำคัญอื่น ๆ ในการจัดส่งสินค้าเข้าไปขายในประเทศนั้น ๆ

2.8 เกณฑ์การคัดเลือกหน่วยธุรกิจในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ (สัญญาพงษ์ ธรศรีจันทร์, 2551)

ขั้นตอนการคัดเลือกหน่วยธุรกิจ ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญในความสำเร็จของพันธมิตรทางธุรกิจความเหมาะสมของบริษัทพันธมิตร ทั้งในแง่ของความสามารถและความจริงใจในการร่วมพันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จของพันธมิตรทางธุรกิจ

2.8.1 หลักเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของบริษัทพันธมิตร ได้แก่

1) การคัดเลือกบริษัทที่จะร่วมพันธมิตร (Complementary Resources and Competency) คือ การคัดเลือกบริษัทหรือหน่วยธุรกิจที่มีทรัพยากรและความสามารถที่จะเข้ามาเสริมสิ่งที่บริษัทยังขาดอยู่เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัท เช่น ข้อมูลทางการตลาด ทักษะการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะการตลาด การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

2) ความเข้ากันได้ทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Compatibility) คือ การที่ผู้ร่วมพันธมิตรมีความใกล้เคียงกันทางด้านกลยุทธ์ นโยบาย และ วัตถุประสงค์ในระยะยาวของบริษัทที่จะเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ หากบริษัทพันธมิตรมีนโยบายและเป้าหมายที่ขัดแย้งกันก็จะนำไปสู่ความไม่มั่นคงและความล้มเหลวของพันธมิตรในที่สุด

3) ความเข้ากันได้ของบริษัทพันธมิตร ในระดับวิธีปฏิบัติงาน (Operational Compatibility) คือ การที่มีขั้นตอนการทำงานรวมถึงความถี่และขั้นตอนของเทคโนโลยีในการผลิต และการดำเนินงานซึ่งบริษัทที่ร่วมในพันธมิตรธุรกิจควรมีระดับของเทคโนโลยี ขั้นตอนการทำงานการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกันไม่แตกต่างกันมากเกินไป มิฉะนั้นก็จะเกิดความขัดแย้งในระดับการซึ่งก็อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งและความล้มเหลวของพันธมิตรทางธุรกิจ

4) ความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมในองค์กร (Cultural Compatibility) คือ การที่ผู้ร่วมพันธมิตรมีความใกล้เคียงกันในด้าน ปรัชญาการดำเนินการ ความเชื่อ ค่านิยม life-style เป็นต้น โดยวัฒนธรรมในองค์กรนี้ถือเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเฉพาะพันธมิตรธุรกิจระหว่างประเทศ การร่วมพันธมิตรทางธุรกิจโดยบริษัทพันธมิตรมีวัฒนธรรมในองค์กรที่แตกต่างกันมาก ๆ อาจจะไปสู่ปรากฏการณ์ที่เรียกว่า Culture Shock หรือความขัดแย้งทางวัฒนธรรมอย่างรุนแรง ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวของพันธมิตรนั้น ๆ ในที่สุด

2.8.2 จังหวะเวลา (Timing) ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ

การเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสมถือเป็นหลักเกณฑ์สำคัญอันหนึ่งในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจเนื่องจากจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจในจังหวะเวลาที่เหมาะสมจะทำให้บริษัทพันธมิตรได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากการเข้าร่วมพันธมิตร ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกจังหวะเวลา ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่

1) อำนาจต่อรองของแต่ละบริษัทที่จะเข้าร่วมพันธมิตร ความไม่สมดุลของอำนาจต่อรองของแต่ละพันธมิตร ซึ่งจะนำไปสู่ความไม่สมดุลของผลประโยชน์ที่บริษัทพันธมิตรได้รับ อาจจะไปสู่ความขัดแย้งและความล้มเหลวในพันธมิตรทางธุรกิจนั้น ๆ อย่างไรก็ตามอำนาจการต่อรองเป็นสิ่งที่แต่ละบริษัทพันธมิตรจะคำนึงถึงในการเลือกจังหวะเวลาในการจัดตั้งพันธมิตรบริษัทมักจะเลือกจังหวะเวลามีพันธมิตรในช่วงที่ตนเองมีอำนาจต่อรองสูงเพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดจากการร่วมพันธมิตร เพื่อเป็นการเปิดหน้าต่างของโอกาสธุรกิจ (Widened Windows of Opportunity) ให้ได้มากที่สุด ซึ่งจำแนกเป็นประโยชน์ทางทรัพยากร

ซึ่งได้แก่ การถ่ายโอนและการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างพันธมิตร และประโยชน์ทางการตลาด ซึ่งได้แก่ การเข้าถึงตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทพันธมิตร

2) ความไม่แน่นอนทางการตลาด และ การแข่งขันในระดับสูงในตลาดเป็นปัจจัยที่บริษัทปัจจุบันคำนึงถึงในการเลือกจังหวะเวลาในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ โดยตัวผลักดันให้เกิดการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อรับมือกับความผันผวนทางการตลาด และการแข่งขันในตลาด เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และให้สามารถขยายขอบเขตของธุรกิจเพื่อการเติบโตของธุรกิจ ในอนาคต

3) ความขาดแคลนหรือจำนวนที่น้อยลงของบริษัทที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการร่วมพันธมิตรทางธุรกิจหากธุรกิจไม่รีบเร่งที่จะจัดตั้งพันธมิตรกับบริษัทที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ต้องการก็จะเสียโอกาสในการที่จะได้บริษัทที่มีคุณสมบัติตามที่ตนต้องการมาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

2.8.3 เทคนิคในการเจรจาต่อรองในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ

1) การพิจารณาการจัดเตรียมทีมงานในการเจรจาต่อรองโดยปกติการเจรจาต่อรองนั้น มักมีได้กระทำกันตัวต่อตัว แต่จะมีการรวบรวมบุคลากรหลายคนที่เกี่ยวข้องมาช่วยร่วมมือกันในการเจรจาต่อรอง เนื่องจากต้องการทักษะและความสามารถในการดำเนินงานที่หลากหลาย รวมถึงวิจรรย์ญาณและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน อันจะสามารถนำมาใช้ในการเจรจาต่อรองได้อย่างละเอียดและทันทั่วทั้งที่ โดยทั่วไปมักจะประกอบไปด้วยบุคคลจากกลุ่มต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1) ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

1.2) ผู้บริหารในอนาคตของหน่วยธุรกิจใหม่ที่จะจัดตั้งขึ้นจาก

ความร่วมมือกัน

1.3) ที่ปรึกษาด้านเทคนิค

1.4) ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เช่น ด้านตลาด ด้านการเงิน ด้านบุคลากร และด้านการผลิต

1.5) ที่ปรึกษาทางด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในหลาย ๆ ครั้ง อาจจะเป็นล่ามที่ช่วยในการแปลภาษาด้วย ในกรณีการจัดตั้งพันธมิตรระหว่างประเทศ

2) การใช้ Two-track Negotiation นั้นคือมีการแบ่งการเจรจาออกเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกจะเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงที่จะมุ่งเน้นการพูดคุยปรึกษาหารือในแง่ของนโยบายเป้าหมายระยะยาว และ ทิศทางหลักของความร่วมมือนั้น รวมถึง

ขอบเขตในการร่วมมือต่าง ๆ ถัดจากนั้นหากในขั้นตอนหลักของการเจรจาได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดี ขั้นตอนถัดมาจะเป็นการเจรจาในรายละเอียดของความร่วมมือมากขึ้น ซึ่งมักจะเป็นการเจรจาในระดับของฝ่าย/แผนก เพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน และจัดตั้งวิธีการดำเนินงานในรายละเอียดของพันธมิตรแต่ละราย

3) นอกจากนี้เทคนิคอีกหลายประการที่อาจจะนำมาใช้ในการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ เช่น

3.1) การหลีกเลี่ยงการเซ็นสัญญาอย่างรวดเร็วเกินไป เนื่องจากการเซ็นสัญญาความร่วมมือทางธุรกิจนั้นจะเป็นการผูกมัดธุรกิจกับเงื่อนไขต่าง ๆ ในสัญญาไม่ว่าจะเป็นขอบเขตในการร่วมมือ การลงทุน ความรับผิดชอบ ระยะเวลาการแบ่งผลประโยชน์ รวมถึงเวลาและความพยายามที่จะต้องทุ่มลงไปกับการดำเนินธุรกิจร่วมกันด้วย ซึ่งหากธุรกิจยังมิได้มีการประเมินถึงความเสี่ยงวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นในความร่วมมือนั้น ก็อาจจะทำให้เป็นการผูกมัดตนเองมากเกินไป อันจะนำไปสู่ความเสียหายในอนาคตที่มากกว่าปีประเมินไว้

3.2) บริษัทควรจะต้องมีการเตรียมแนวคิดเชิงกลยุทธ์ก่อนจะทำการเจรจาต่อรองการวิเคราะห์ถึงทิศทางที่บริษัทต้องการ ประเมินความแข็งแกร่งของตนเอง และผู้ร่วมทุน เพื่อพิจารณาผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงทรัพยากร (Contributions) ที่พันธมิตรแต่ละฝ่ายจะนำมาลงทุนในพันธมิตรทางธุรกิจดังกล่าว ซึ่งจะเป็นการช่วยการพิจารณาดังอำนาจในการต่อรองของแต่ละฝ่ายด้วย

3.3) ข้อควรระวังเรื่องการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทต่อพันธมิตร เนื่องจากธุรกิจอาจจะยังไม่ทราบถึงตำแหน่งในการดำเนินงานของธุรกิจ รวมถึงความจริงจังของพันธมิตรในอนาคตอย่างชัดเจน ดังนั้น การเปิดเผยข้อมูลมากเกินไปตั้งแต่ต้นอาจจะเป็นการทำให้ธุรกิจเกิดความเสียหายในระยะยาวได้ ดังนั้นในขั้นตอนแรกบริษัทอาจจะเพียงแต่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานของบริษัท (Corporate Profile) รวมถึงเหตุผลและเป้าหมายหลักในการรวมตัวทางธุรกิจ ข้อมูลเพิ่มเติมจึงค่อยให้กับพันธมิตรเมื่อเวลาผ่านไป

3.4) ควรไว้วางใจกันระหว่างพันธมิตร ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก "Negotiate with trust" จะช่วยให้บรรยากาศในการเจรจาเป็นมิตร และสามารถสร้างสรรค์ความร่วมมือกันทางธุรกิจที่เหมาะสมได้

3.5) พิจารณาการดำเนินงานของพันธมิตรแต่ละรายอย่างใกล้ชิด ในการเจรจาต่อรองแต่ละครั้ง เมื่อสิ้นสุดไปแล้วควรจะต้องมีการประเมินผลการเจรจาดังกล่าว และถามตนเองในคำถามต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ อาทิเช่น "เราทราบอะไรเพิ่มเติมจากการเจรจาในวันนี้"

บ้าง" "เราจะยังตัดสินใจที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ต่อไปหรือไม่" "เราควรจะให้ข้อมูลอะไรเพิ่มเติมบ้าง" "เราจะยังพอใจกับการทำงานร่วมกับบริษัทพันธมิตรดังกล่าวหรือไม่" อนาคตของการร่วมมือกันน่าจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ เป็นต้น

2.9 ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจประสบความสำเร็จ (International Strategic Alliance Success Factor) ประกอบด้วย

2.9.1 การมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมกันหรือทดแทนกันได้ (Reciprocity)

Phatak, Bhagat and Kashlak (2005, p. 267) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมกันหรือทดแทนกันได้ ไว้ว่า การมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมกันหรือทดแทนกันได้ หมายถึง หลักการต่างตอบแทน การประนีประนอมต่อกันในการกีดกันทางการค้า ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน และหุ้นส่วนทั้งสองฝ่ายได้รับความรู้ต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน เช่น ความรู้ทางด้านการตลาด เทคโนโลยี และอื่น ๆ อย่างเท่าเทียมกัน คือ การไม่เห็นด้วยกับการตอบแทนที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างหุ้นส่วนทางพันธมิตร การตอบแทนทั้งสองฝ่ายนี้ได้เชื่อมความสัมพันธ์ในการสร้างผลกำไรของพันธมิตรได้เป็นระยะเวลายาวนาน มีหลักการดังนี้คือ

1) การทำแผนธุรกิจ

สิ่งที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน คือ ต้องมีพันธกิจขององค์กร (Organization's Mission) วัตถุประสงค์ (จะเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบของพันธมิตร) แผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน รวมไปถึงความต้องการและการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งทั้งหมดนี้คือสิ่งที่รวมอยู่ในแผนธุรกิจ ซึ่งถือเป็นเอกสารสำคัญในการดำเนินงาน การจัดทำแผนธุรกิจให้กับพันธมิตรจะต้องอาศัยทีมผู้บริหารจากหุ้นส่วนทุกฝ่ายมาร่วมกำหนดสิ่งต่าง ๆ ข้างต้นไว้ด้วยกัน โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาและวิเคราะห์ที่ผ่านมา และควรพิจารณาในเรื่องการดำเนินงานและกลวิธีของพันธมิตรให้ละเอียดยิ่งขึ้น

2) ทำสัญญาเป็นพันธมิตร

การลงนามในสัญญาเป็นพันธมิตร ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเป็นผู้กระทำ เพื่อเป็นข้อผูกมัดว่า ทุกอย่างจะเป็นไปตามที่ตกลงกันได้ แต่ในกรณีที่หุ้นส่วนเป็นบริษัทลูกในเครือโฮลดิ้งกรุ๊ป นอกจากผู้บริหารของบริษัทแล้ว ยังต้องให้ผู้บริหารของบริษัทแม่ลงนาม (และต้องให้การสนับสนุนพันธมิตร) ด้วย เพราะไม่เช่นนั้นอาจมีการใช้อำนาจในฐานะบริษัทแม่มาบีบบังคับให้บริษัทลูกให้ทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีผลกระทบในทางลบต่อพันธมิตรได้ ในสัญญาการเป็นพันธมิตรควรมีข้อตกลงต่างๆ ดังนี้

2.1) เทคโนโลยี จะต้องพิจารณาถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยี รวมไปถึงเทคโนโลยีที่ยังไม่ได้นำมาใช้ เงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ การกำหนดค่าตอบแทน สิทธิบัตรและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ

2.2) การตีมูลค่าทรัพย์สิน ถ้าหากมีการนำทรัพย์สิน เครื่องจักร เครื่องมือ ฯลฯ มาร่วมลงทุนกัน ก็จำเป็นต้องตีมูลค่าของเหล่านั้นเพื่อหามูลค่าที่แท้จริง

2.3) การบริหารงาน จะต้องพิจารณาถึงอำนาจในการบริหารงาน เรื่องใดใครควรมีอำนาจตัดสินใจสั่งการ การลงมติร่วมควรมีกฎอย่างไร

2.4) ความโปร่งใสทางการเงิน ต้องมีการบัญชีให้เป็นไปตามหลักบัญชีมาตรฐานสากล (International Accounting Standard) โดยเฉพาะบริษัทที่เป็นพันธมิตรกับบริษัทต่างชาติควรต้องระวังเรื่องนี้ให้มาก

2.5) การแก้ไขปัญหาคัดแย้ง กำหนดกระบวนการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างหุ้นส่วนไว้ให้ชัดเจน

2.6) การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของความเป็นเจ้าของ ต้องกำหนดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพันธมิตร ในเรื่องสัดส่วนความเป็นเจ้าของสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น เมื่อพันธมิตรมีการเติบโตขึ้นหรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดถอนตัว

2.7) การแบ่งปันผลประโยชน์ที่ชัดเจน ในการแบ่งผลประโยชน์นี้ นอกจากบริษัทแม่แล้ว พันธมิตรที่เปรียบเสมือนหนึ่งองค์กรก็มีสิทธิได้รับผลประโยชน์ด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงไม่ควรมองข้ามไป โดยเฉพาะในกรณีบริษัทแม่ต้องการให้พันธมิตรมีการเติบโตจนสามารถบริหารงานของตนเองได้

ผลประโยชน์หรือผลที่เกิดจากการทำงานของพันธมิตรนั้นไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปตัวเงินเสมอไป อาจอยู่ในรูป สูตรเคมี สูตรยาตัวใหม่ เทคโนโลยี ก็ได้ ด้วยเหตุนี้จึงควรกำหนด (คาดการณ์ล่วงหน้า) ให้ชัดเจนว่าถ้ามีผลิตผล/กำไร แบบนี้เกิดขึ้นใครจะได้ผลตอบแทนในสัดส่วนเท่าใด ก็เปอร์เซ็นต์ อย่าปล่อยให้ดำเนินงานไปแล้วจึงแบ่งผลประโยชน์ที่หลัง เพราะผลประโยชน์ที่เห็นเป็นรูปธรรมแล้วมักกระตุ้นความโลภของมนุษย์ได้มากกว่าผลประโยชน์ที่ยังเป็นแค่ตัวหนังสือและความโลภนี้ก็มักนำไปสู่ความขัดแย้งของหุ้นส่วนได้

2.9.2 ความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนที่ยั่งยืน เพราะทำให้เกิดการเจรจาในทางสร้างสรรค์ มีความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาเป็นอย่างดี

Phatak, Bhagat และ Kashlak (2005 : 267) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจ ไว้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง หุ่นส่วนทั้งสองฝ่ายต้องเคารพในพันธกรณีและหน้าที่ของข้อตกลงทางพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ความไว้วางใจระหว่างองค์กร ได้เชื่อมโยงที่จะปรับปรุงด้านการตลาดของพันธมิตร และความไว้วางใจระหว่างหุ่นส่วนช่วยป้องกันพฤติกรรมของคนที่จะแสวงหาโอกาสของตัวเอง

2.9.3 การไม่มีวัตถุประสงค์แอบแฝง (Lack of Opportunism)

Phatak, Bhagat and Kashlak (2005, p. 267) ได้ให้นิยามว่า ในกรณีของการแลกเปลี่ยนทรัพยากรสิ่งแวดลอมและโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น หุ่นส่วนหนึ่งไม่ได้ใช้การร่วมลงทุนหรือพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์แต่ใช้เพื่อผลประโยชน์ของตัวเองทำให้เกิดความเสียหายต่อหุ่นส่วนได้

1) สร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

ความแตกต่างระหว่างหุ่นส่วนในด้านต่างๆและความที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อนของพนักงานจากแต่ละองค์กร จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกไม่แน่ใจว่าตนควรจะปฏิบัติงานอย่างไร ผู้บริหารพันธมิตรบางคนอาจไม่กล้าสั่งงานพนักงานที่ไม่ใช่ลูกน้องเดิมหรือพนักงานจากต้นสังกัดของตน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บริหารที่ตนไม่คุ้นหน้าหรืออาจไม่ยอมให้ความร่วมมือในการทำงาน เนื่องจากไม่แน่ใจว่าการทำตามคำสั่งนั้นจะขัดกับความต้องการของบริษัทแม่ของตนหรือเปล่า บรรยากาศการทำงานที่คลุมเครือเช่นนี้ จะทำให้การดำเนินงานของพันธมิตรในช่วงแรกเป็นไปอย่างล่าช้า และต้องใช้เวลาานกว่าผู้ปฏิบัติงานจะปรับตัวให้เข้าที่เข้าทางได้ ซึ่งสิ่งที่จะแก้ไขปัญหานี้ได้ก็คือ การกำหนดวิธีปฏิบัติงานให้ชัดเจน ดังนี้

1.1) อธิบายทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ เป้าหมาย ระยะเวลาทำงาน ลักษณะของงาน ให้แก่ผู้ที่จะมาทำงานในพันธมิตรทุกคน และพนักงานของหุ่นส่วนแต่ละฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับการงานของพันธมิตรรับทราบ

1.2) นิยามของคำวามมาตรฐาน คุณภาพของสินค้าและบริการ รวมไปถึงศัพท์เฉพาะต่างๆให้พนักงานทุกคนเข้าใจตรงกัน

1.3) อธิบายถึงโครงสร้างบริหาร/จัดการ ของพันธมิตร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ สายการบังคับบัญชา และกฎเกณฑ์พื้นฐานของพันธมิตรให้พนักงานทุกคนทราบ

1.4) อธิบายถึงขอบเขตความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของพนักงานให้แต่ละคนทราบ เพื่อที่จะได้รู้ว่าใครจะต้องทำงานอะไร ส่วนไหน อย่างไร และต้องทำงานร่วมกับใคร

1.5) ชี้แจงให้พนักงานที่ทำงานในพันธมิตรทราบว่า บริษัทแม่มีบทบาทและอำนาจอย่างไรในพันธมิตร การอธิบาย ชี้แจง สร้างความชัดเจนในการทำงานให้แก่พนักงานของพันธมิตร เป็นความรับผิดชอบของคณะผู้บริหารพันธมิตรที่มาจากหุ้นส่วนของทุกฝ่าย

2) การควบคุมและป้องกันสมรรถนะหลักของหุ้นส่วน

ผู้ที่มาร่วมพันธมิตรมักกลัวว่า ถ้าเปิดเผยความลับเกี่ยวกับจุดแข็งหรือสมรรถนะหลัก (Core Competence) ของตนให้แก่พันธมิตรรู้ อาจเป็นอันตรายต่อองค์การได้ เพราะไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นหลังจากพันธมิตรสิ้นสุดภารกิจลง หรือประสบความล้มเหลว แล้วต่างฝ่ายก็แยกย้ายกันไป ดังนั้นหุ้นส่วนจึงควรรักษาทักษะ ความรู้ กรรมวิธี บางอย่างของตนไว้เพื่อป้องกันตนเองในกรณีที่อดีตคู่พันธมิตรอาจกลายเป็นคู่แข่งทางธุรกิจ

2.9.4 ทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction)

Phatak, Bhagat and Kashlak (2005, p. 268) ได้ให้นิยามว่า หุ้นส่วนทั้งสองฝ่ายมีเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่คล้ายกันจากพันธมิตรทรัพยากรที่บริษัทแม่พร้อมจะนำมาลงทุนกับพันธมิตร และความต้องการเกี่ยวกับผลผลิตที่จะเกิดขึ้น คือสิ่งที่ทุกฝ่ายต้องประเมินและกำหนด แล้วเสนอให้อีกฝ่ายรับทราบและทำความเข้าใจ เพื่อตรวจสอบถึงความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน ในเรื่องของสถานภาพการแข่งขันเราสามารถแบ่งได้เป็น 4 สถานภาพคือ

1) เป็นผู้นำในธุรกิจนั้น มีความชำนาญและความสามารถในการแข่งขันสูง

2) เป็นผู้ตามในธุรกิจนั้น มีความสามารถในการแข่งขันน้อย

3) เป็นผู้นำในธุรกิจอื่น แต่ต้องการขยายฐานไปสู่ธุรกิจอื่นที่ตนไม่มีความชำนาญ

4) เป็นผู้ตามในธุรกิจอื่น แต่เห็นโอกาสที่จะสร้างคุณค่าหรือข้อได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจอีกประเภทที่เราไม่มีความรู้ความชำนาญ จึงต้องอาศัยความรู้ความชำนาญจากคู่พันธมิตร

2.9.5 ความใกล้เคียงทางวัฒนธรรม (Cultural Nearness)

Phatak, Bhagat and Kashlak (2005, p. 268) ได้ให้นิยามว่า จากมุมมองขององค์กรและบริษัทแห่งชาติ องค์กรแต่ละองค์กรต้องเข้าใจการเคลื่อนไหวและการกระทำขององค์กรอื่น ๆ

1) การปรับตัวของคู่พันธมิตร

ความเข้าใจในวัฒนธรรมของผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัว ความตั้งใจที่จะสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับคนที่มีความวัฒนธรรมต่างไปจากตนคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของคนที่จะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเฉพาะกับคนต่างชาติต่างภาษา ดังนั้นบริษัทที่จะต้องทำงานร่วมกับบริษัทอื่นที่มีแนวคิดวิธีทำงานที่มีความวัฒนธรรมแตกต่างไปจากตน จึงควรพยายามทำความเข้าใจในวัฒนธรรมของหุ้นส่วนและปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรมของอีกฝ่ายอย่างพอเหมาะพอควร

2) หน้าที่ของทีมผู้บริหารพันธมิตร

ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากทุกบริษัทที่จะช่วยกันกำหนดวิธีลดความแตกต่างทางวัฒนธรรมเหล่านี้ซึ่งอาจทำได้โดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ เช่น

2.1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เพื่อเชื่อมต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน โดยกำหนดเป้าหมายกฎเกณฑ์ บรรทัดฐานใหม่ขึ้นมาสำหรับพันธมิตร โดยเฉพาะ

2.2) จัดโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน โดยอาจเตรียมโปรแกรมฝึกทั้งด้านทักษะและด้านวัฒนธรรม สิ่งนี้จะเปิดโอกาสให้คนจากทุกฝ่ายได้มีโอกาสเรียนรู้และทำความเข้าใจกันและกันได้มากขึ้น

2.3) ทำคู่มือศัพท์เฉพาะ ไม่ใช่แค่เพียงพันธมิตรต่างชาติเท่านั้นที่สามารถสื่อสารกันผิดพลาดได้ เพราะถึงแม้จะเป็นพันธมิตรชาติเดียวกันก็ควรมีการกำหนดทำความเข้าใจในศัพท์บางคำให้ตรงกัน เพราะพื้นฐานข้อกำหนดขององค์กรแต่ละแห่งแต่ละประเภทอุตสาหกรรมนั้นไม่เหมือนกัน ด้วยเหตุนี้คู่มือศัพท์เฉพาะจึงเป็นสิ่งที่ช่วยป้องกัน ไม่ให้เกิดการบิดเบือนหรือแปลความหมายบางคำผิดไป

3) ผู้ประสานระหว่างองค์กร

ถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการลดช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมของหุ้นส่วนต่าง ๆ ในพันธมิตร ซึ่งคนที่สมควรรับหน้าที่เป็นผู้ประสานควรมีลักษณะใด

3.1) มีสายตาเหมือนเหยี่ยว คือสามารถมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของผืนป่าและเห็น รายละเอียดของต้นไม้ แต่ละต้น คือต้องรู้ว่าทิศทางและขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้น รู้ว่ามันสัมพันธ์กับส่วนใดบ้างเพื่อจะได้หาวิธีแก้ปัญหาได้ถูกจุด

3.2) มีความละเอียดอ่อนในเรื่องความรู้สึกของคน เข้าใจพฤติกรรมของคนว่าเกิดจากอิทธิพลของวัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อใด

3.3) มีสำนึกในหน้าที่สูง เพราะจะเป็นแรงผลักดันให้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับคู่พันธมิตร เพื่อนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหุ้นส่วน

3.4) มีความมั่นคงและอดทน การที่ผู้ประกอบการพยายามเรียนรู้และปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของอีกฝ่าย อาจทำให้ผู้ร่วมงานในบริษัทเดียวกันเกิดอาการหมั่นไส้และต่อต้าน โดยเฉพาะเวลาที่เกิดปัญหาในพันธมิตร เขามักจะถูกกว่าจะเลือกอยู่ฝ่ายไหน สิ่งนี้สามารถสร้างความกดดัน อึดอัดลำบากใจได้มากทีเดียว ฉะนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีความอดทน มั่นคงและเชื่อมั่นในตนเอง จึงจะสามารถทำหน้าที่ตรงนี้ได้

3.5) มีทักษะทางด้านภาษา ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับพันธมิตรข้ามชาติ นอกจากทักษะนี้แล้ว ผู้ประกอบการยังต้องได้รับการสนับสนุนจากหุ้นส่วนทุกฝ่ายและต้องได้รับการเอื้ออำนาจ เขาจึงจะสามารถนำเอาทักษะความรู้มาใช้สานความสัมพันธ์ระหว่างหุ้นส่วน ทำให้พันธมิตรสามารถดำเนินงาน ๆ ได้อย่างราบรื่น ด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น

4) ประเภทของความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมพันธมิตรโดยเฉพาะกับพันธมิตรร่วมชาติ อย่างไรก็ตามความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมนั้นไม่เป็นผลมาจากความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นผลมาจากปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ อีก

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร หมายถึง การเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจกับอุตสาหกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและแนวทางในการดำเนินงานระหว่างกัน การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน การร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วม การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลิตภาพโดยรวมของเครือข่ายวิสาหกิจ

ตาราง 9 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยในการแข่งขันเพื่อพัฒนาไปสู่กรอบความคิดการวิจัย

ปัจจัยในการแข่งขัน	ปราณี ตปนียวรงค์ (2552)	อรนุช โกศล (2551)	สุภักดิ์ กงถัน (2551)	มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐ ชัย (2550)
ทรัพยากรมนุษย์	/	/		/
ทรัพยากรทางกายภาพ	/			/
ทรัพยากรด้านการเงิน	/			/
ทรัพยากรด้านการตลาด		/		/
ทรัพยากรด้านทรัพย์สิน ทางปัญญา				/
ระบบการวางแผน				/
ระบบฐานข้อมูล				/
คุณภาพและการควบคุม			/	/
การเชื่อมโยงเครือข่าย	/			
พันธมิตร				
การสนับสนุนจากภาครัฐ		/		/
กลยุทธ์การแข่งขัน	/		/	

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยในการแข่งขัน สามารถสรุปปัจจัยในการแข่งขันได้ 9 ประการ ได้แก่

ปัจจัยภายในองค์กร

1. ทรัพยากรมนุษย์
 2. ทรัพยากรทางกายภาพ
 3. ทรัพยากรด้านการเงิน
 4. ทรัพยากรด้านการตลาด
- ความสามารถขององค์กร
5. ระบบการวางแผน
 6. ระบบฐานข้อมูล
 7. ระบบควบคุมคุณภาพการผลิต

ปัจจัยภายนอกองค์กร

8. การสนับสนุนจากภาครัฐ

9. การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร

แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขัน

1. ความหมายศักยภาพในการแข่งขัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของ ศักยภาพในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

สุวรรณ แซ่ตั้ง (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพในการแข่งขัน หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดประโยชน์จากการลดต้นทุน และความรวดเร็วแม่นยำในเรื่องของระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งทำให้การวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการ

Avella, Fernandez and Vazquez (2001, pp. 139-157) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพในการแข่งขัน หมายถึง ผลการดำเนินการของธุรกิจ

Leong, Snyder and Ward (1990, pp. 109 -122) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพในการแข่งขัน หมายถึง สิทธิพิเศษเกี่ยวกับการแข่งขัน หรือสมรรถนะในการแข่งขัน

Demeter (2003, pp. 205-213) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพในการแข่งขัน หมายถึง ผลการดำเนินการของธุรกิจ โดยมีดัชนีชี้วัดต่าง ๆ เช่น อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังผลตอบแทนจากยอดขาย เป็นต้น

Jian, et al. (2004) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร หมายถึง ความสามารถอันบังเกิดจากการครอบครองทรัพยากรที่มีความพิเศษต่าง ๆ อาทิ สมรรถภาพด้านนวัตกรรม คือ ทรัพยากรที่มีค่าและมีความแตกต่างออกไปจากรูปแบบเดิมไม่สามารถลอกเลียนแบบรวมทั้งทดแทนกันได้

อนุชา คุณมี (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพในการแข่งขัน หมายถึง ตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันหรือผลการดำเนินการของธุรกิจ และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน สามารถทำให้ผู้ประกอบการมองเห็นขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตนเองได้อย่างชัดเจนซึ่งถึงแม้ว่าข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขันที่ได้มานั้น มิได้บ่งบอกว่าธุรกิจของตนมีความสามารถที่เหนือกว่าผู้ประกอบการรายอื่น ๆ แต่ก็ช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับปรุงกิจกรรมในด้านที่บกพร่องได้อย่างตรงประเด็น

2. ความสำคัญของศักยภาพในการแข่งขัน

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องมีความเข้าใจในวิธีการที่ธุรกิจสร้างและรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อความเข้าใจว่าประเทศมีบทบาทอะไรในกระบวนการดังกล่าว ซึ่งในการแข่งขันระดับระหว่างประเทศ ธุรกิจไม่จำเป็นจะต้องจำกัดตนเองอยู่เฉพาะในประเทศ แต่ต้องสามารถแข่งขันด้วยยุทธการระดับระหว่างประเทศและสามารถกระจายกิจกรรมออกไปตั้งอยู่ในต่างประเทศอีกด้วย (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ, 2545, หน้า 11-25) อย่างไรก็ตาม ธุรกิจสามารถค้นหาดัชนีที่สามารถชี้วัดถึงประสิทธิภาพในการประกอบการหรือดำเนินธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ กัน โดยตัวชี้วัดที่นิยมใช้กันส่วนใหญ่จะเป็นมิติทางด้านการเงิน ซึ่งสามารถเข้าใจได้ง่ายเนื่องจากมีข้อมูลทางตัวเลขที่สะท้อนถึงผลการดำเนินการของธุรกิจได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างของดัชนีชี้วัดมิติทางการเงิน เช่น อัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ อัตราส่วนความสามารถในการบริหารหนี้สิน หรืออัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น นอกจากนี้ ในบางกรณียังพบว่าการนำมามิติด้านอื่นๆ มาใช้ในการวัดศักยภาพในการแข่งขัน เช่น มิติทางการตลาด วัดได้โดยส่วนถือครองตลาด ยอดขาย หรือมิติด้านกลยุทธ์และการบริการ เป็นต้น ทำดีที่สุดแล้ว จะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดเหล่านี้หากพิจารณาอย่างผิวเผินก็อาจบอกได้ว่าเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงศักยภาพในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อพิจารณากันลึกซึ้งลงไป ในรายละเอียดแท้ที่จริงแล้วไม่สามารถ บ่งบอกถึงศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างครบถ้วน จึงมีผู้พยายามค้นหาดัชนีที่สามารถชี้วัดถึงศักยภาพดังกล่าวให้ได้ครอบคลุม และสะท้อนถึงศักยภาพในการแข่งขันอย่างแท้จริง (อนิรุทธิ์ ผงคสี, 2548, หน้า 22-23) เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน สามารถทำให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการได้มองเห็นขีดแห่งศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจตนเองได้อย่างชัดเจน แม้ว่าข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขันที่ได้มานั้น มิได้บ่งบอกว่าธุรกิจของเรามีความสามารถที่เหนือกว่าผู้ประกอบการรายอื่น ๆ แต่ก็ช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับปรุงกิจกรรมในด้านที่บกพร่องได้อย่างตรงประเด็น ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. ลักษณะของศักยภาพในการแข่งขัน

จากความสำคัญของศักยภาพในการแข่งขันในการสะท้อนภาพแห่งความสามารถของธุรกิจ จึงมีผู้กำหนดลักษณะของศักยภาพในการแข่งขันไว้ต่าง ๆ กันโดย พบว่า Oral and Reisman (1988, pp. 263-272) ได้กล่าวไว้ว่า ศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ มีตัวชี้วัดประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการถือครองส่วนแบ่งการตลาด 2) ด้านการเติบโตของยอดขาย 3) ด้านอัตราการส่งออก (ยอดการส่งออกต่อยอดขาย) 4) ด้านอัตราการเติบโตของกำไร 5) ด้านอัตราการเจริญเติบโตของการเพิ่มผลผลิต 6) ด้านอัตราผลิตภัณฑ์ใหม่ (ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่)

ใหม่ต่อยอดขายรวม) และ 7) ด้านอัตราการสร้างนวัตกรรม (จำนวนของผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อจำนวนผลิตภัณฑ์รวม) ซึ่งตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ด้านนี้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ จะเห็นได้ว่ามีความพยายามที่จะกำหนดตัวชี้วัดเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันให้ได้ อย่างครอบคลุม อย่างไรก็ตามยังมีผู้เสนอลักษณะของศักยภาพในการแข่งขันไว้ต่าง ๆ กันไป Leong, Snyder and Ward (1990, pp. 109-122) ได้กล่าวไว้ว่า ศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจมีตัวชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความมีประสิทธิภาพด้านต้นทุน 2) ด้านความยืดหยุ่น 3) ด้านคุณภาพ และ 4) ด้านการส่งมอบ นอกจากนี้ยังพบว่า Demeter (2003, pp. 205-213) ใช้มิติทางการเงินและการตลาด โดยมีดัชนีชี้วัด ต่างๆ เช่น อัตราการหมุนของสินค้าคงเหลือ อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง ผลตอบแทนจากยอดขาย เป็นต้น Ryan, et al. (1999, pp. 7-26) ได้กล่าวไว้ว่า ศักยภาพในการแข่งขัน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวินัยที่แตกต่างกัน อาทิ การเปรียบเทียบเรื่องข้อได้เปรียบต่าง ๆ หรือมิติด้านศักยภาพในการแข่งขันด้านราคา มิติด้านกลยุทธ์และการบริการ และมิติด้านภูมิหลังและสังคม โดยศักยภาพในการแข่งขันจะมีการจัดการอิสระและไม่อิสระหรือจำเป็นต้องมีตัวกลางในการจัดการ ซึ่งขึ้นอยู่กับมุมมองที่จะมองในลักษณะเช่นไร จากระดับมุมมองถึงศักยภาพในการแข่งขันที่หลากหลายนี้เองจึงทำให้เกิดแนวความคิดในวงกว้าง Man, Lau and Chan (2002, pp. 123-142) ได้กล่าวไว้ว่า ศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจมีตัวชี้วัด 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยภายใน 2) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และ 3) ด้านความมีอำนาจของผู้ประกอบการ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้เองจะสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ ปฟฤกษ์ อุดสาหะวาณิชกิจ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ในการสำรวจและประเมินกลยุทธ์ของธุรกิจที่สะท้อนถึงศักยภาพในการแข่งขันในระดับโลก ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้จัดการระดับโลก 2) ด้านการเรียนรู้ขององค์กร 3) ด้านประสิทธิภาพในการผลิต 4) ด้านความสามารถในการบริหารอัตราแลกเปลี่ยน 5) ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า 6) ด้านเครือข่ายทางธุรกิจ 7) ด้านแหล่งที่มาของเทคโนโลยี 8) ด้านการบริหารความรู้ และ 9) ด้านการดำเนินการที่มุ่งเน้นการประกอบการ

การกำหนดลักษณะดัชนีการชี้วัดที่สะท้อนถึงศักยภาพในการแข่งขันของ (Chi, 2005, pp. 199-215) ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่

3.1 ด้านความสามารถในการทำนายผล (Forecasting Capability)

การมีความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนไปได้เป็นอย่างดีและมีความสามารถที่จะวางแผนกลยุทธ์เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น การทำนายผลหรือพยากรณ์ยอดขายถูกนำมาใช้หลายฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการเงินเพื่อจัดหาเงินสดที่จำเป็นต้องใช้ในการลงทุนและการดำเนินการ

ฝ่ายผลิตเพื่อกำหนดระดับในการผลิตและผลผลิต ฝ่ายจัดซื้อเพื่อจัดหาวัตถุดิบในจำนวนที่เหมาะสม ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อจัดจ้างจำนวนคนงานที่จำเป็นต้องใช้ และฝ่ายการตลาดมีหน้าที่รับผิดชอบเตรียมพยากรณ์ยอดขายให้มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด (ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ, 2547, หน้า 10) นอกจากนี้ องค์กรที่มีความสามารถในการทำนายผลสามารถดำเนินการ อาทิ การสนับสนุนให้มีการพยากรณ์กิจกรรมธุรกิจในอนาคต การใช้ข้อมูลที่มีอยู่ประกอบการณ์จำลองสถานการณ์และการพยากรณ์ด้วยเทคนิคทางสถิติ การมีพื้นฐานทางเทคนิคทางสถิติอย่างดีเพื่อใช้ในการคาดคะเนสถานการณ์ของธุรกิจในอนาคต การส่งเสริมและสนับสนุนให้ธุรกิจมีความสามารถวางแผนการดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตการตัดสินใจเรื่องงบประมาณต่าง ๆ โดยพิจารณาจากการคาดคะเนถึงระดับของยอดขายในอนาคต การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประมาณการณ์สภาวะทางการเงินหรือประเมินผลการดำเนินงาน (อนิรุทธิ์ ผงคลี, 2548, หน้า 24)

3.2 ด้านความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability)

การมีความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการการผลิตใหม่หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด นอกจากนั้นยังรวมถึงการปรับปรุงเทคโนโลยีการแพร่กระจาย เทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือการฝึกอบรม ที่นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมของประเทศ ในรูปแบบของการเกิดธุรกิจใหม่ การลงทุนใหม่ ผู้ประกอบการใหม่ รายได้แหล่งตลาดใหม่ และการจ้างงานใหม่ เป็นต้น การทำนวัตกรรมให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องเริ่มจากการให้คำมั่นร่วมกันระหว่างคนที่เกี่ยวข้องในการทำนวัตกรรม โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความตั้งใจที่จะพัฒนาสินค้าและตราสินค้าเพื่อให้เกิดความมั่นคงร่วมกัน (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2548, หน้า 10-16) รวมทั้งมีความสามารถในการพัฒนาโดยก่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งทางด้านการจัดการธุรกิจและกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องการมีความคิดสร้างสรรค์ การวิจัยพัฒนา และการแนะนำสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาด ทำให้สินค้าหรือบริการก่อนหน้านี้ถูกทำให้หายไปจากตลาดด้วยสิ่งที่เข้ามาใหม่มีความแปลกและสร้างสรรค์ การที่องค์กร ๆ หนึ่งจะเจริญเติบโตได้ก็ต้องอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรบางอย่างในองค์กร สามารถทำให้องค์กรเติบโตได้ใหม่อีก แต่การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาแล้วถึงผลที่จะตามมาในอนาคตและต้องเปลี่ยนเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีกว่าเดิม ซึ่งสิ่งสำคัญของวงจรในการประกอบธุรกิจได้แก่ การเข้าแข่งขัน

ในตลาดนวัตกรรมความคิดใหม่ ๆ ที่อาจจะไม่มีความสมบูรณ์ในตัวเองไม่มีการหยุดอยู่กับที่ ต้องพัฒนาให้ก้าวหน้าสูงขึ้น นวัตกรรมสามารถเข้ามาตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละกลุ่ม โดยความสัมพันธ์ของนวัตกรรมที่มีต่อความสำเร็จ ความคิดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด เป็นไปในเชิงบวก (Leong, Snyder and Ward, 1990, pp. 2109-122) นวัตกรรมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ ความแปลกใหม่ด้วยวิธีการค้นคว้า ทดลอง อันจะนำไปสู่กระบวนการสร้างสรรค์ให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการ ตลอดจนก่อให้เกิดกระบวนการทางเทคโนโลยีเมื่อก่อนนวัตกรรมได้แบ่งออกเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ปัจจุบันได้ต้องอาศัยเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบใหม่ มีการทำวิจัยตลาด การโฆษณา และการส่งเสริมการขายนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเป็นการคิดค้นวิธีการในการทำผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของกลุ่มลูกค้าในอนาคต นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีแสดงให้เห็นถึงความสามารถของเทคโนโลยีล่าสุดที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการพัฒนากรรมวิธีการผลิตหรือแม้แต่การพัฒนากระบวนการผลิตให้มีความก้าวหน้าเหนือคู่แข่ง งานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมมักจะได้รับการยอมรับเบื้องต้นขององค์กร เพราะหมายถึงเป็นงานที่ต้องมีความเต็มใจ ยินดี สนับสนุนการสร้างสรรค์ และการทดลองเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการใหม่ที่จะนำเข้าสู่ตลาดนวัตกรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของ การมุ่งเน้นการประกอบการ สะท้อนให้เห็นถึงการแสวงหาโอกาสใหม่ทางการตลาดจนได้ชื่อว่าเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี มีการวิจัยและพัฒนาแนวใหม่เกิดขึ้น ฐานฐานที่สำคัญของการพัฒนาในการผลิตจึงต้องอาศัยเทคโนโลยี อีกทั้งต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ทันกับสถานการณ์ทางเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อด้านทุนการผลิต และการตลาดสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนา ยังขาดความรู้และทุนเพื่อใช้ในการพัฒนาและวิจัย ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่รัฐบาลจะต้องเข้ามาลงทุนในการสร้างขีดความสามารถทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะขีดความสามารถเพื่อรองรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีของภาคเอกชน (สุรัชย กลางพระเนตร, 2544, หน้า 11) นอกจากนี้ คุณลักษณะขององค์กรที่มีศักยภาพในด้านนวัตกรรมได้แก่ การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลทางนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างพร้อมพร้อมให้กับฝ่ายวิจัยและพัฒนาของธุรกิจ การมีบุคลากรที่มีพื้นฐานการวิจัยเป็นอย่างดี และมีการวิจัยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการวิจัยนั้นมาเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของธุรกิจ ฝ่ายวิจัยและพัฒนากับฝ่ายการตลาดของธุรกิจมีการสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเชื่อมโยงแผนงานการวิจัยและพัฒนาเข้ากับแผนงานหลักขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมและสนับสนุนสร้างสรรค์สินค้า การจัดตั้ง

แผนงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือมีแผนงานพิเศษเพิ่มขึ้นตามความต้องการของตลาดในขณะนั้น (อนิรุทธิ์ ผงคลี, 2548, หน้า 22-25)

3.3 ด้านความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability)

การมีความสามารถทางการตลาดต้องมีการบริหารจัดการให้ได้มาซึ่งข้อมูล ที่เพียงพอสำหรับวัตถุประสงค์ของการวางแผนและแหล่งทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเข้าไปใน ตลาดหลาย ๆ แห่งผลิตภัณฑ์และขอบเขตของตลาด ส่วนต่อมา คือ ประสิทธิภาพทางการตลาด ที่ยังเกี่ยวข้องกับการปรับการจัดการเพื่อตอบสนองการสร้างกำไรจากปรัชญาหรือแนวความคิด ทางการตลาดขององค์กรและแหล่งข้อมูลที่อ้างถึงได้ และท้ายที่สุดความสามารถทางการตลาด ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติทางการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ในหลากหลายลำดับขั้นในโครงสร้างขององค์กร แนวคิดในการแบ่งลักษณะหรือองค์ประกอบ ประสิทธิภาพทางการตลาดประกอบด้วย 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Kotler (1977, pp. 65-67) ได้แก่ 1) ความมีปรัชญาด้านลูกค้า (Customer Philosophy) หมายถึง การนำเสนอคุณค่าที่แท้จริง ต่อความต้องการของลูกค้าโดยอาศัยการศึกษาตลาดเป้าหมายโอกาสนั้นและเลือกส่วนตลาดนั้น อย่างเหมาะสม 2) ความเป็นองค์กรการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Organization) หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิบัติงานทางการตลาดโดยเชื่อมโยงงานทุกส่วนเข้า ด้วยกันอย่างครบถ้วน 3) ความมีข้อมูลด้านการตลาดอย่างพอเพียง พร้อมสรรพ (Adequate Marketing Information) หมายถึง การมีข้อมูลใช้สอยอย่างพอเพียงเพื่อที่จะนำข้อมูลนั้นไป วางแผนและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่ออำนวยความสะดวกสร้างความแตกต่างของตลาด ผลิตภัณฑ์และส่วนตลาดของธุรกิจ 4) การมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic Orientation) หมายถึง เป้าหมายการสร้างสรรคกลยุทธ์ที่สร้างสรรคผลกำไรต่อองค์กร และ 5) ความมีประสิทธิภาพ ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Efficiency) หมายถึง แผนการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถ สร้างผลตอบแทนต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ธุรกิจต้องมีความสามารถในการบริหารการตลาดได้เป็นอย่างดีเมื่อต้องมีการนำเสนอสินค้าใหม่ต่อตลาด พร้อมทั้งสนับสนุนให้ เกิดการเพิ่มยอดขาย และการทำกำไรจากการบริหารงานทางการตลาดของธุรกิจ (อนิรุทธิ์ ผงคลี, 2548, หน้า 22-25)

3.4 ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality of Products and Service)

การมีความสามารถในการสร้างสินค้าและบริการที่เต็มเต็มความต้องการของ ผู้บริโภคการมีกระบวนการตรวจสอบระดับขั้นและความสม่ำเสมอในคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตธุรกิจสามารถผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพและตรงกับความต้องการของลูกค้า

การมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ โดยเฉพาะในการเสนอแนะวิธีการที่จะปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการผลิตสินค้าและบริการนั้นสามารถเติมเต็มความต้องการของผู้บริโภคได้ (อนิรุทธิ์ ผงคลี, 2548, หน้า 22-25)

3.5 ด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและความรับผิดชอบ (Enterprise Image and Responsibility)

การมีความสามารถในการปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดีขึ้น การเชื่อมั่น และยึดถือความรับผิดชอบต่อสังคมโดยส่วนรวม การกระทำกิจกรรมทางการตลาดอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างภาพพจน์ที่ดี (อนิรุทธิ์ ผงคลี, 2548, หน้า 22-25)

3.6 ด้านความสามารถทางการสนับสนุนให้เกิดความเจริญในวิทยาการ (Cultivate Talent Capability)

การมีความสามารถในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อรองรับ ความเจริญทางวิทยาการในปัจจุบัน โดยใช้การจัดการความรู้ทั้งในและนอกองค์กรที่จะเป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงาน มีองค์ประกอบหลักอยู่ 4 ด้าน (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547, หน้า 85-87) ได้แก่ 1) ด้านข้อมูลดิบ (Data) คือ ตัวเลขหรือตัวอักษรที่ยังไม่ได้จัดให้เป็นระบบ 2) ด้าน สารสนเทศ (Information) คือ ข้อความที่ถูกนำมาเรียบเรียงไว้ 3) ด้านความรู้ (Knowledge) คือ การมีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ และปัญญา สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ หรือการใช้งาน (Information in Action) เป็นแนวทางในการกำหนดความคิด พฤติกรรมและ การสื่อสารระหว่างบุคคล และ 4) ด้านปัญญา (Wisdom) คือ ความเข้าใจโดยใช้ความรู้ตาม วัตถุประสงค์

3.7 ด้านความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Capability)

การมีความสามารถในการใช้ข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยีมาบริหารจัดการ องค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดจากการรวบรวมข้อมูล แล้วนำ ข้อมูลเข้าสู่เครื่องคอมพิวเตอร์ และผ่านกระบวนการประมวลผล ผลลัพธ์ที่ได้จะออกมาเป็น สารสนเทศ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Information Technology Fundamentals) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizational Management) โลกแห่งธุรกิจในปัจจุบันเป็นโลกแห่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะ การดำเนินการทาง ธุรกิจต้องการความรวดเร็วในด้านการบริการและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ระบบ

การใช้ข้อมูลข่าวสารทั้งในแง่การดำเนินการและการบริหารจึงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก เรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ (EDI-Electronic Data Interchange) ก่อให้เกิดกระแสการทำงานในรูปแบบเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันทั้งจากภายใน (Intranet) และเชื่อมโยงในระดับสากล (Internet) การดำเนินการทางการค้าจึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็น พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไขให้เหมาะสมกับยุคสมัยปัจจุบัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวนำ 3) ด้านการพัฒนา บุคลากร (Information Technology Development Personnel) การพัฒนาบุคลากรเป็น กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยเริ่มตั้งแต่ การเตรียมบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ และความสามารถเพียงพอ และเหมาะสมกับงานที่ต้องทำเพื่อให้ได้ทั้งปริมาณ และคุณภาพที่เหมาะสมกับลักษณะงานเฉพาะอย่างและจะเป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรตลอดจนความชำนาญที่ดีขึ้น การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของบุคลากร เนื่องจากเครื่องมือและอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การพัฒนาบุคลากรของธุรกิจต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นขั้นตอน หนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อหลังจากบรรจุและแต่งตั้งแล้ว ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จะพบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีแนวทางในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร โดยมี ผู้ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร (ดนัย เทียนพุฒ, 2544, หน้า 8) กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการพัฒนาคนให้มี ความรู้ ความสามารถทักษะความชำนาญ ประสบการณ์ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติ ซึ่งจะทำให้ ทรัพยากรบุคคลได้เพิ่มพูนทักษะ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ด้านเครือข่าย ระบบสารสนเทศ (Information Network Capability) ความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ร่วมกัน (Resources Sharing) เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายเพิ่มความสะดวกในการบริหารจัดการทำงาน ของคอมพิวเตอร์ได้จากศูนย์กลาง สามารถทำการสำรองข้อมูลของ แต่ละเครื่องสามารถทำ การสื่อสารภายในเครือข่ายได้หลายรูปแบบ สามารถติดต่อเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ (อัครเสน สมุทรผ่อง และจักร พิชัยศรัทธ, 2539)

3.8 ด้านความสามารถทางการเงิน (Financial Capability)

การมีความสามารถทางการเงินสามารถใช้ตัววัดจากหลาย ๆ ด้าน เช่น ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในด้านต่าง ๆ ถ้าผลตอบแทนดีแสดงว่ามาจากการลงทุนที่ดี ซึ่งก็ ย่อมมาจากองค์ประกอบในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งทางด้านการเงินก็เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ

ด้วยเหมือนกันในทางตรงกันข้ามกันถ้าผลตอบแทนไม่ดี นั้นย่อมหมายถึง การลงทุนที่ไม่ดี ซึ่งอาจจะมีผลมาจากหลาย ๆ ด้าน เช่น ต้นทุนสูงเกินไปทำให้ราคาสินค้าสูง หรือสินค้าไม่ตรงกับความต้องการของตลาด เป็นต้น นอกจากเรื่องของผลตอบแทนแล้วยังรวมไปถึงเรื่องของมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ด้วยที่ใช้เป็นตัวชี้วัดหลักของมุมมองทางด้านการเงิน (ธนพัฒน์ จันดาโชติ, 2548 , หน้า 24-28) จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นลักษณะในการชี้วัดถึงศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจในด้านต่าง ๆ โดยครอบคลุมในทุกส่วนของกิจกรรมที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องและร้อยเรียงกันไปในแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังสามารถรับรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจได้ตลอดเวลาเป็นสัญญาณเตือนภัยได้อย่างทันเหตุการณ์ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างองค์กรให้มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต

ตาราง 10 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขันเพื่อพัฒนาไปสู่กรอบความคิดการวิจัย

ศักยภาพในการแข่งขัน	Oral & Reisman (1988)	Leong, Snyder & Ward (1990)	Ryan และ คณะ (1999)	ปพฤกษ์ อุดสาหะ-วานิชกิจ (2547)	Chi (2005)
ส่วนแบ่งตลาด	/				/
ยอดขาย	/				
ส่งออก	/				
กำไร	/				
เพิ่มผลผลิต	/				
ผลิตภัณฑ์ใหม่	/				
นวัตกรรม	/				/
ต้นทุน		/			
ความยืดหยุ่น		/			
คุณภาพ		/			/
การส่งมอบ		/			
ราคา			/		
กลยุทธ์			/		
ภาพลักษณ์			/		/
ผู้นำ					

ตาราง 10 (ต่อ)

ศักยภาพในการแข่งขัน	Oral & Reisman (1988)	Leong, Snyder & Ward (1990)	Ryan และคณะ (1999)	ปพฤกษ์ อุตสาหะ-วานิชกิจ (2547)	Chi (2005)
การเรียนรู้				/	
ประสิทธิภาพ				/	
อัตราแลกเปลี่ยน				/	
ความสัมพันธ์ลูกค้า				/	
เครือข่ายธุรกิจ					
เทคโนโลยี				/	/
การบริหารความรู้				/	
มุ่งเน้นประกอบการ				/	
การทำนายผล					/
ความเจริญในวิทยาการ					/
การเงิน					/

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขัน สามารถสรุปศักยภาพในการแข่งขันได้ 5 ประการ ได้แก่

1. นวัตกรรม
 2. คุณภาพ
 3. ประสิทธิภาพ
 4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า
 5. กลยุทธ์
4. องค์ประกอบของศักยภาพในการแข่งขัน
- 4.1 นวัตกรรม

ความหมายของนวัตกรรม

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2543, หน้า 54) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง การผลิต การเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์ ความคิดใหม่ให้เกิดผลทางเศรษฐกิจและสังคม โดยที่ความคิดใหม่นั้นเป็นของใหม่สำหรับหน่วยงานหรือหน่วยเศรษฐกิจ

ซึ่งอาจเป็นบริษัท หน่วยงานของรัฐ อุตสาหกรรมหรือประเทศก็ได้ นวัตกรรม ทำให้เกิดการขยายและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในตลาดที่เกี่ยวข้อง วิธีการผลิตและจำหน่ายแบบใหม่ และการเปลี่ยนแปลงการบริหารและทักษะของบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีใหม่เป็นนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของนวัตกรรม แต่การนำมาใช้จะต้องรวมถึง การเปลี่ยนแปลงด้านการผลิต การบริหารและการจำหน่ายจึงจะได้ผล

สุกัญญา วรรณเกษม และพันธุ์อาจ ชัยรัตน์ (2546, หน้า 152) กล่าวว่า นวัตกรรม ในภาษาลาติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือคือการทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม แนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรคการวิจัยและการพัฒนา

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง การบริหารองค์ระดมใหม่มุ่งมุ่งสู่การบริหารที่ถูกกว่า (Cost) การบริหารที่มีคุณภาพดีกว่า (Quality) การบริหารที่เร็วกว่า (Speed) และการบริหารที่พึงพอใจกว่า (Satisfaction)

ปรีดา ยังสุขสถาพร (2549) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

ชุมพร คุรุวิพัฒน์ (2549, หน้า 37) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ คือ นวัตกรรมที่ได้ผลตอบแทนต่อการลงทุนที่ดี ซึ่งต้องการตลาดที่ใหญ่พอ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเป็นผลการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและการตลาด ส่วนการค้นพบและค้นคิดและตัวเทคโนโลยีเอง จะมีผลมาจากการทดลอง ซึ่งเป็นกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา ความรู้ลึกเป็นเจ้าของกิจการ และเป็นเจ้าของเทคโนโลยี รวมถึงความสามารถในการบริหารจะทำให้การนำโลกทางด้านเทคนิคหรือการค้นคิดและการค้นพบรวมกับโลกการค้าหรือการทำกำไรจากเทคโนโลยีที่มี เกิดจากการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เสาวณีย์ ศึกษบัณฑิตาบล (2551) กล่าวว่า คำว่า "นวัตกรรม" หรือ นวัตกรรม มาจากคำภาษาอังกฤษว่า "Innovation" โดยคำว่า นวัตกรรม มีรูปศัพท์เดิมมาจากภาษาบาลี คือ นว+อตต+กรรม กล่าวคือ นว แปลว่า ใหม่ อตต แปลว่า ตัวเอง และกรรม แปลว่า การกระทำ เมื่อ

รวมคำ นว มาสนธิกับ อัตต จึงเป็น นวัตกรรม และเมื่อรวมคำ นวัตกรรม มาสมาส กับ กรรม จึงเป็นคำว่า นวัตกรรม แปลตามรากศัพท์เดิมว่า การกระทำที่ใหม่ของตนเอง หรือการกระทำของตนเองที่ใหม่

อารยา ปาละคะ (2551) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิดใหม่ วิธีการใหม่ กระบวนการใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่มีความแตกต่าง สามารถนำไปใช้ได้จริง และมีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

Everett M. Rogers (1983)) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การกระทำ หรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในสังคม นวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริง ๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้ว แต่ได้หยุดกันไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้น นวัตกรรมอาจหมายถึง สิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้ 1) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย 2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ 3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

ความสำคัญของนวัตกรรม

นวัตกรรมมีความสำคัญมากหรือน้อยในยุคปัจจุบัน ก็สามารถตอบได้เลยว่ามีความสำคัญมาก และจะสำคัญมากที่สุดในอนาคตเพราะว่าเป็นยุคของการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังนั้นในทุกระดับ (All Levels) ตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน ระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับบุคคล (เสนห์ จุ้ยโต. 2548, หน้า 8 – 12) ดังนี้

1. **สู่ความเป็นเลิศของบุคคล (Individual Excellence)** ความคิดของบุคคลก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้เสมอด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยด้วยพลังความคิด (Thinking) นวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมักเกิดจากปัจเจกบุคคลแต่ละคน (Individual) กล่าวคือ ถ้าได้มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการศึกษาอบรมให้คนมีกระบวนการคิดที่ถูกต้อง เป็นการศึกษาแบบวิจาร์ณญาณ (Critical Thinking) และการคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) จะทำให้ได้นวัตกรรมใหม่ขึ้นได้

2. **สู่ความเป็นเลิศของทีมงาน (Teamwork Excellence)** ในการทำงานร่วมกันในองค์กร บริษัทหรือส่วนงานต่าง ๆ ไม่ค่อยมีการพบปะพูดคุยและมุ่งเน้นการทำงานให้เสร็จตามหน้าที่ของตนเองเท่านั้น มีผลทำให้การทำงานขาดการประสาน ขาดความร่วมมือและเกิดความล้มเหลวในส่วนงาน เพราะในความเป็นจริงแล้วงานบริหารและองค์กรต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ยังมีการพูดคุยกันมากเท่าใดก็จะก่อให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยกลุ่ม

และทีมงาน (Team Learning) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญในหลาย ๆ เรื่องของนวัตกรรมไม่สามารถบอกได้ว่าเป็นของใคร แต่สามารถบอกได้ว่าเป็นของกลุ่มใด ทีมงาน หรือแผนกใด การส่งเสริมให้ทีมงานมีการคิดจึงเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้เกิดความคิดใหม่ (Rethinking) ความคิดที่แตกต่าง (Differentiation) เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ในการทำงาน อาทิ

- 2.1 การใช้กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamic)
- 2.2 การใช้การระดมความคิด (Brain Storming)
- 2.3 การกระจายอำนาจให้ทีมงาน (Empowerment)
- 2.4 การรวมพลังสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเอไอซี (Appreciation

Influence Control)

- 2.5 การใช้กลุ่มคุณภาพงาน (Q.C.C.)
- 2.6 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- 2.7 การออกแบบงาน (Job Design) เป็นต้น

การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมหรือแบบทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพราะบางครั้งเราไม่สามารถคิดด้วยตนเองได้ เมื่อมีกลุ่มเกิดขึ้นก็มีการพูด การฟัง การคิด การถาม การตอบ การเขียน และการปฏิบัติ ดังนั้น ทีมแห่งการเรียนรู้จึงเกิดขึ้น

3. สู่วิทยาศาสตร์ขององค์กร (Organization Excellence) การสร้างองค์กรที่ดี ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้น ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ก่อให้เกิดนวัตกรรม มีดังนี้

3.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เมื่อใดมีการเรียนรู้ เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

3.2 องค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization) เมื่อใดมีสติปัญญา ความรู้ เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

3.3 องค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Organization) เมื่อใดมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

3.4 องค์กร 3 ไอ (Triple I Organization) เมื่อใดมีข้อมูลข่าวสาร สติปัญญา ความคิด เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

3.5 องค์กรวิจัยและพัฒนา (Research and Development Organization) เมื่อใดมีวิจัยและพัฒนา เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

ประเภทของนวัตกรรม

ประเภทของนวัตกรรม ประกอบด้วย (รักษ วรวิจิตรโกศพร. 2547 : 26)

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กับสองตัวแปรหลัก ได้แก่ โอกาสทางด้านเทคโนโลยีและความต้องการ ของตลาด

หัวใจสำคัญของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่จะนำมาซึ่งผลกำไรและรายได้เปรียบทางการตลาด โดยที่นำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นในรูปของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ไม่เคยมีใครนำเสนอมาก่อนในตลาดนั้น ๆ

1.1 การวิเคราะห์สัญญาณสิ่งแวดล้อม (Environmental Signals) สิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด เทคโนโลยีหรือคู่แข่ง การค้นหาสัญญาณทางการตลาด โดยมากจะได้มาจากการสำรวจและทำการติดตามขอบเขตและความเคลื่อนไหวของตลาด ส่วนสัญญาณทางเทคโนโลยี ได้แก่ การคาดการณ์เทคโนโลยี เครือข่ายการวิจัยและการแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

1.2 การประดิษฐ์คิดค้น (Invention) จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีแนวคิดและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน สิ่งประดิษฐ์หรือผลผลิตของการประดิษฐ์คิดค้นนั้นได้มาจากการผสมผสานความสามารถเดิมที่มีอยู่ขององค์กร เข้ากับองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการประมวลผลสัญญาณทางการตลาดและเทคโนโลยี

1.3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมไปกับการพัฒนาตลาด (Development of Market and Development of Product) โดยเฉพาะสินค้าประเภทเครื่องไฟฟ้า มีการทำโฆษณาเพื่อเป็นการสร้างกระแสการตลาดล่วงหน้าก่อนวางจำหน่ายจริงอยู่หลายเดือน

1.4 การวางจำหน่าย (Market Launch) สิ่งที่ต้องคำนึงนอกจากเรื่องมือทางการตลาด ได้แก่ การตอบรับของผู้บริโภค ความเหมาะสมด้านการใช้งาน อิทธิพลของผลิตภัณฑ์ที่มีต่อสินค้าตัวอื่น ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง สื่อและตัวกลางในการจัดจำหน่าย

1.5 การเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมใหม่ (Learning and Re – Innovation) หลังจากที่ต้องฝ่าฟันขั้นต่าง ๆ โดยเฉพาะการวางตลาด ความสำเร็จและอุปสรรคที่เกิดขึ้น นับเป็นบทเรียนที่ดีและสามารถนำกลับไปเป็นข้อมูลที่มีค่าในการพัฒนานวัตกรรมในครั้งต่อไป

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือการประยุกต์ใช้และปรับเปลี่ยนกรรมวิธีในการผลิตสินค้า วิธีการ หรือรูปแบบในการให้บริการโดยรวมแล้วนวัตกรรมกระบวนการขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุก ๆ ฝ่ายของห่วงโซ่คุณค่าให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้นเพื่อให้องค์กรนั้น ๆ ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ลำดับขั้นของนวัตกรรมกระบวนการ มีดังนี้

2.1 นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) การปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กละน้อย ซึ่งอาจจะพบเห็นได้บ่อยครั้งกว่านวัตกรรมกระบวนการในลักษณะอื่น ๆ

2.2 นวัตกรรมในลักษณะลำดับขั้น (Generational Innovation) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตที่มีผลต่อรูปแบบผลิตภัณฑ์แต่ยังยึดรูปแบบ รวมทั้งแนวคิดของกรรมวิธีการผลิตเดิม

2.3 นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) การเปลี่ยนแปลงกรรมวิธีและแนวคิดในการผลิตไปอย่างสิ้นเชิง

2.4 นวัตกรรมในลักษณะที่มีการเปลี่ยนรูปแบบของการผลิตโดยสิ้นเชิง (Transformational Innovation) นวัตกรรมกระบวนการชนิดนี้มักจะพบได้ในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนยุคอุตสาหกรรม เช่น การประยุกต์ใช้ระบบ Computerization และ Robotic System ในกระบวนการผลิต

3. นวัตกรรมการบริหารจัดการ (Managerial Innovation) หมายถึง กระบวนการในการคิดค้นและปรับใช้แนวคิดใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรนั้น ๆ นวัตกรรมการบริหารจัดการเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในด้านแนวคิดพื้นฐานและวิธีการในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ได้แก่ ผลประโยชน์ในเชิงกลยุทธ์

ศักยภาพทางนวัตกรรม (Innovation Capability)

1. ความหมายศักยภาพทางนวัตกรรม

Burgelman, Maidique and Wheelwright (2001, pp. 10-14) ได้ให้ความหมายว่าศักยภาพทางนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการจัดหา และจัดสรรทรัพยากรความสามารถในการเข้ากลยุทธ์ด้านนวัตกรรมของกลุ่มคู่แข่งและนวัตกรรมของอุตสาหกรรม การเข้าใจการพัฒนาเทคโนโลยี โครงสร้างและกรอบของนวัตกรรม รวมถึงความสามารถในการจัดการด้านกลยุทธ์

Guan and Ma (2003, pp. 737-747) ได้ให้ความหมายว่า ศักยภาพทางนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงกับความต้องการของตลาด ความสามารถในการใช้กระบวนการทางเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสามารถในการพัฒนาการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อให้ตรงกับความต้องการในอนาคต และความสามารถในการตอบสนองกิจกรรมทางเทคโนโลยีและสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันจากคู่แข่ง

Yam, et al. (2004, pp. 1123–1140) ได้ให้ความหมายว่า ศักยภาพทางนวัตกรรม หมายถึง การสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอก การปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมถือเป็นงานที่สำคัญของบริษัท การปฏิบัติตามแผนและกระบวนการควบคุมโครงการอย่างรอบคอบ ประสิทธิภาพในการพัฒนางานและการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง มีการมุ่งทางการตลาดที่เหมาะสม มีการบริการด้านเทคโนโลยีที่ดีกับลูกค้า การวางระบบทางเทคโนโลยีที่มีรหัสเฉพาะบุคคลและการจัดการที่มีคุณภาพสูง

Francis and Bessant (2005, pp. 171–183) ได้ให้ความหมายว่า ศักยภาพทางนวัตกรรม หมายถึง การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการการวางตำแหน่งของบริษัท หรือผลิตภัณฑ์และการกำหนดกระบวนการหลักของบริษัท

อารยา ปาละคะ (2551) ได้ให้ความหมายว่า ศักยภาพทางนวัตกรรม หมายถึง การคิดค้น ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ โดยมีการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีความแตกต่าง หลากหลายเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ มีการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด มีการวางแผนและให้บริการตรงกับความต้องการของลูกค้า มีคุณภาพ มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การสื่อสารในองค์กรที่รวดเร็ว มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดการแข่งขัน

2. ลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีศักยภาพทางนวัตกรรม

ศักยภาพทางนวัตกรรมเป็นตัวสนับสนุนส่งเสริมให้ธุรกิจมีความได้เปรียบด้านการแข่งขัน นอกจากนั้นธุรกิจที่มีศักยภาพที่มีการปรับปรุงคุณภาพของบริการและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ศักยภาพทางนวัตกรรมถือเป็นสินทรัพย์อย่างหนึ่งขององค์กร โดยเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ ความสามารถในการพัฒนาและแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า องค์กรที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ จะช่วยสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ทำให้เป็นที่รู้จักและยอมรับ ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร (อารยา ปาละคะ, 2551)

ดังนั้น องค์กรที่มีศักยภาพทางนวัตกรรม (Innovation Capability) มีตัวชี้วัดที่สำคัญอยู่ 7 ด้าน (Guan and Ma, 2003, p. 740) ได้แก่

1. ศักยภาพในการเรียนรู้ (Learning Capability) หมายถึง การมีแนวโน้มของการพัฒนาการตรวจสอบเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ มีการคำนึงถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะเวลายาว และระดับของเทคโนโลยีที่สำคัญ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีจากภายนอกเข้ามาใช้ มีความสามารถในการแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ มีความสามารถในการเรียนรู้

จากประสบการณ์ และความล้มเหลวในอดีต มีการประยุกต์ใช้ความรู้จากภายในและภายนอกกิจการมาเป็นแนวทางในการวิจัยและพัฒนา มีการสร้างจิตสำนึกในการเรียนรู้ การทุ่มเทให้กับ การเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการสะสมความรู้อย่างต่อเนื่องยาวนาน

2. ศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Capability) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรหรือการสร้างองค์กรที่หลากหลายเพื่อนำแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมมีการเชื่อมโยงแผนการวิจัยและพัฒนากับแผนขององค์กรและประสิทธิภาพของเทคโนโลยี มีการคัดเลือกการทำงานข้ามสายงานของแผนงานวิจัยและพัฒนาใหม่ มีการตั้งเป้าหมายของโครงการกำหนดขั้นตอนและควบคุมการจัดการโครงการ มีการสร้างทีมงานที่จะทำโครงการข้ามสายงานอย่างชัดเจน มีผู้นำของทีมงานที่มีความสามารถและมีความเป็นผู้นำอย่างเพียงพอ มีเครื่องมือในการสื่อสารระหว่างฝ่ายวิจัยกับฝ่ายตลาด มีการผสมผสานระหว่างนวัตกรรมของกระบวนการผลิตกับผลิตภัณฑ์ มีการผสมผสานระหว่างงานวิจัยขั้นพื้นฐาน และมีแผนการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่

3. ศักยภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Resources Exploiting Capability) หมายถึง การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นระยะ ๆ มีการคัดเลือกการใช้บุคลากรสำคัญในแต่ละส่วนงาน มีการส่งเสริมการลงทุนด้านการผลิตนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ มีการใช้เทคโนโลยีจากภายนอกองค์กรอย่างคุ้มค่า มีความเข้าใจสมรรถนะทางเทคโนโลยีหลัก ๆ ของคู่แข่ง และมีการพยากรณ์แนวโน้มทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

4. ศักยภาพในการบริการ (Service Capability) หมายถึง กระบวนการที่จะนำมาใช้เพื่อสนับสนุนบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการมากขึ้น ให้คิดอย่างรอบคอบทุกขั้นตอน ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการให้บริการจริง จากนั้นจึงพยายามคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงบริการแต่ละอย่างให้ดีขึ้น หรือนำบริการเหล่านั้นมาผสมผสานกัน หรือแทนที่บริการเดิมด้วยบริการที่ดีกว่า เร็วกว่า และมีคุณภาพสูงสุด

5. ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) หมายถึง มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาวเพื่อที่จะได้เข้าใจความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจความต้องการของลูกค้า มีการคัดเลือกและทดสอบแนวคิดใหม่ แนวคิดด้านผลิตภัณฑ์ และการบริการมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และภาพลักษณ์ขององค์กร

6. ศักยภาพขององค์กร (Organizational Capability) หมายถึง มีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้ยืดหยุ่นไปตามแผนการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการรวมศูนย์ทรัพยากรเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมได้ มีการทำหน้าที่สอดรับกันระหว่างการพัฒนา มีการร่วมกัน

พัฒนาความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ มีระบบส่งเสริมหรือมาตรการการลงโทษพนักงาน มีการให้อิสระในการทำงานแก่ผู้จัดการ มีการปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการติดต่อสื่อสารกันระหว่างองค์กรที่ทำงานแตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับกฎของการรักษาระบบ มีการสร้างระบบตัวชี้วัดขององค์กร และมีการสร้างระบบการควบคุมภาวะหนี้สินของกิจการ

7. ศักยภาพในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Capability) หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีความเข้าใจเป้าหมายหลักทางเทคโนโลยีและความสามารถหลักของผู้บริหารระดับสูง มีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี มีระบบการตัดสินใจที่ก้าวหน้า ยอมรับความเสี่ยง และปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีความเข้าใจต่อตำแหน่งของการแข่งขันอย่างถ่องแท้ มีการปรับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมให้มีความสอดคล้องกันมีความเข้าใจในผลกระทบด้านต่าง ๆ ของปัจจัยภายนอกองค์กร และให้ความสำคัญกับคุณค่าของการเรียนรู้

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง ศักยภาพในการเรียนรู้ คือ การมีแนวโน้มของการพัฒนาการตรวจสอบเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ มีการคำนึงถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะเวลายาว และระดับของเทคโนโลยีที่สำคัญ ศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา คือ การคัดเลือกบุคลากรหรือการสร้างองค์กรที่หลากหลายเพื่อนำแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมมีการเชื่อมโยงแผนการวิจัยและพัฒนา กับแผนขององค์กรและประสิทธิภาพของเทคโนโลยี มีการคัดเลือกการทำงานข้ามสายงานของแผนงานวิจัยและพัฒนาใหม่ ศักยภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ คือ มีการส่งเสริมการการลงทุนด้านการผลิตนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ มีการใช้เทคโนโลยีจากภายนอกองค์กรอย่างคุ้มค่า ศักยภาพทางการตลาด คือ มีความเข้าใจความต้องการของลูกค้า มีการคัดเลือกและทดสอบแนวคิดใหม่ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และภาพลักษณ์ขององค์กร ศักยภาพขององค์กร คือ มีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้ยืดหยุ่นไปตามแผนการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ศักยภาพในการกำหนดกลยุทธ์ คือ มีการปรับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมให้มีความสอดคล้องกันมีความเข้าใจในผลกระทบด้านต่าง ๆ ของปัจจัยภายนอกองค์กร และให้ความสำคัญกับคุณค่าของการเรียนรู้

4.2 คุณภาพ

4.2.1 ความหมายของคุณภาพ

Garvin (1988, pp. 16-17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพตามแนวคิดดั้งเดิมมีอยู่ 3 ความหมาย ประกอบด้วย 1) คุณภาพ หมายถึง การทำตามความต้องการ 2) คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมสำหรับการใช้ 3) คุณภาพ หมายถึง ความเป็นเลิศในตัวเอง Garvin อธิบายว่า ความหมายแรกนิยามโดย Crosby ส่วนความหมายที่สองนิยามโดย Juran

สำหรับความหมายที่สามเป็นความหมายที่มีมาตั้งแต่ดั้งเดิม ซึ่งมองว่าคุณภาพเป็นสิ่งที่ไม่มีกาลเวลา มีความคงทน มีลักษณะเป็นสิ่งสูงสุด อยู่เหนือกว่าสนิยมของบุคคลหรือวิธีการอื่นใด แต่การมองคุณภาพว่าเป็นสิ่งสูงสุดมีปัญหาตรงที่ไม่สามารถกำหนดแนวทางการจัดการคุณภาพได้ เพื่อให้ความหมายของคุณภาพ มีประโยชน์ในการจัดการสามารถประเมินคุณภาพตามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้

Turner (1993, pp. 160-163) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพมีส่วนประกอบ 3 เรื่อง 1) คุณภาพ หมายถึง คุณภาพสูง (High Quality) กับคุณภาพดี (Good Quality) 2) คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมตามเป้าประสงค์ และ 3) คุณภาพ หมายถึง การทำตามความต้องการของลูกค้า Turner อธิบายว่าคุณภาพสูงกับคุณภาพดีไม่เหมือนกัน คุณภาพสูง หมายถึง คุณสมบัติที่ดีที่สุด แต่อาจจะแพงและไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า แต่คุณภาพดี ขึ้นอยู่กับลูกค้า ซึ่งแล้วแต่วัตถุประสงค์ในการใช้เป็นสำคัญ ผู้ที่จะบอกได้ดีที่สุด คือ ลูกค้า การจัดการคุณภาพจึงเป็นการทำตามที่ลูกค้าต้องการ

Juran and Gryna (1993, p. 3) ได้ให้ความหมายคุณภาพไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้า

Oakland (1993, p. 5) ได้ให้ความหมายคุณภาพไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง การบรรลุความต้องการลูกค้า

กระทรวงอุตสาหกรรม (2544, หน้า 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่าคุณภาพ หมายถึง ระดับของคุณลักษณะเฉพาะที่แฝงอยู่ในสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

กำพล กิจระภูมิ และสุชาติ ยวรี (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการโดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม และอธิบายถึงแนวคิดทางคุณภาพที่ได้มีวิวัฒนาการมาตามลำดับนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับได้แก่ 1) เหมาะสมกับมาตรฐาน 2) เหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย 3) เหมาะสมกับต้นทุน 4) เหมาะสมกับความต้องการที่แฝงเร้น

สมชาย วณารักษ์ (2546, หน้า 2-3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง คุณสมบัติโดยรวมทางประโยชน์ใช้สอยและลักษณะจำเพาะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่แสดงออกถึงความสามารถในอันที่จะตอบสนองต่อความต้องการ ทั้งที่ระบุอย่างชัดแจ้งและที่อนุมานจากสภาพการณ์และความเป็นจริงโดยทั่วไป คุณภาพของสินค้าและบริการจะต้อง

เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ โดยที่สินค้าและบริการต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า สร้างความเชื่อมั่นได้ว่า ลูกค้าจะเลือกใช้สินค้าและบริการต่อไป

ฐิตารีย์ ทิมจํารองเจริญ (2548, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง การผลิตสินค้าให้ได้ตามแบบที่ออกแบบไว้ และข้อกำหนดในการใช้งานของสินค้า รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้า

สมลักษณ์ สันติโรจนกุล (2548, หน้า 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่ดีของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

นภาพรณี พลนิกรกิจ (2549, หน้า 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง ลักษณะของสินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า และทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

ฉัตรชัย แสงจันทร์ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง สินค้าหรือบริการที่มีคุณลักษณะที่สามารถสนองความพึงพอใจของลูกค้าตามประโยชน์การใช้สอย และมีต้นทุนที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

4.2.2 ความสำคัญของคุณภาพ

ปัจจุบันผู้ประกอบการและผู้บริโภคต่างมีความคาดหวังที่มีต่อกันสูงขึ้น เช่น ผู้ที่กำหนดนโยบายทางธุรกิจถูกคาดหวังว่าจะมีการปรับปรุงคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่หรือพัฒนานานแล้ว รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ และองค์การระหว่างประเทศกำลังสนใจการปรับปรุงมาตรฐานของสินค้ามากขึ้น ทุกวันนี้โลกกำลังเร่งพัฒนาคุณภาพในด้านต่าง ๆ ได้แก่ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2547, หน้า 47 - 49)

1) การศึกษา (Education) เป็นการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ และปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้ตั้งคณะที่สอนเกี่ยวกับคุณภาพมากขึ้น มีการให้ปริญญาและมีหลักสูตรที่เกี่ยวกับคุณภาพ แม้กระทั่งระดับโรงเรียนก็มีการสอนเรื่องคุณภาพพื้นฐาน เช่น การสอนเรื่องการจัดชั้นภูมิการจัดลำดับความสำคัญ การวางแผนและ การบริหารแก้ปัญหาคุณภาพ

2) การให้ประกาศนียบัตร (Certification) เป็นการรับรองถึงความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องของคุณภาพ เมื่อมีการเรียนการสอนด้านคุณภาพมากขึ้นก็ต้องมีการให้ประกาศนียบัตรคุณภาพมากตามไปด้วย ซึ่งเกิดขึ้นแล้วกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ และกำลังเกิดขึ้นกับคณะบริหารธุรกิจ ต่อไปจะเหมือนกับประกาศนียบัตรทางบัญชีและการเงิน

3) เครื่องมือทางปัญญา (Intelligence Tools) เป็นเครื่องมือที่นำธุรกิจสู่ความสำเร็จเพราะในอนาคตอีกต่อไปไม่นาน รายงานธุรกิจจะมีการกล่าวถึงความสำเร็จ

ทางด้านคุณภาพ โดยดูความสัมพันธ์ของคุณภาพกับด้านการเงินและความรับผิดชอบต่อสังคม ต้นทุนคุณภาพที่ไม่ดี (Cost of Poor Quality) จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของการให้คะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) และการวิเคราะห์ทางการเงินจะถูกนำมาใช้ประเมินคุณภาพ ปัจจัยด้านคุณภาพจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจคุณค่าของธุรกิจและจะเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ

4) ลูกค้ากำลังมีความต้องการ (Demanding Customers) ซึ่งปัจจุบันลูกค้ารู้จักคุณภาพดีและกำลังต้องการคุณภาพมากกว่านั้น ธุรกิจกำลังเปลี่ยนจุดเน้นจากการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าไปเป็นการให้ที่เกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง ดังนั้นจึงนำเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มาใช้ในการให้บริการมากขึ้น เพื่อผลิตสินค้าจำนวนมากที่ให้ลูกค้าเลือกได้ (Mass Customization)

5) การเคลื่อนย้ายของคุณภาพ (Migration of Quality) เป็นการมองคุณภาพให้รอบด้าน ซึ่งถ้ามองเฉพาะด้านการผลิตคุณภาพก็มีผลกระทบต่อชีวิตมนุษย์แล้ว แต่คุณภาพยังจะขยายเป้าหมายออกไปอีก ปัจจุบันนักวิชาชีพด้านคุณภาพขยายบทบาทออกไปมากกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงด้านหนึ่งที่เห็นชัด คือการเพิ่มบทบาทในการออกแบบ นักวิชาชีพได้สนใจการปรับปรุงคุณภาพตั้งแต่ขั้นต้น ๆ มากขึ้นมีทั้งที่ปรึกษา นักเทคนิค นักฝึกอบรม เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย นักออกแบบ คนที่เป็นตัวเชื่อมกับลูกค้าหรือคนขาย ซึ่งทำหน้าที่หลายด้าน ทั้งด้านการซื้อ วิศวกรรมและด้านอื่น ๆ ในองค์กร

6) บทบาทผู้บริหารอาวุโส (Senior Management Role) ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากขึ้น เพราะคุณภาพมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการวางแผนธุรกิจ จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญ ในการกำหนดเป้าหมาย การจัดหาทรัพยากร กระบวนการกระจายคุณภาพ การกำหนดวิธีวัด แผนปฏิบัติการและประเมินผลงาน ยิ่งกว่านั้นผู้บริหารระดับสูงยังต้องแสดงออกให้เห็นในรายงานประจำปีว่ามีความผูกพัน เห็นความสำคัญและมีความเชื่อต่อคุณภาพ และเป็นความรับผิดชอบต่อเฉพาะที่ไม่สามารถมอบให้คนอื่นทำแทน

7) จุดสูงสุด (The Ultimate) ของคุณภาพเมื่อเทียบกับของเสียที่เกิดขึ้น ซึ่งมองถึงประเด็นที่ว่าคุณภาพจะไปได้ไกลแค่ไหนนั้น ครั้งหนึ่งเคยมองกันว่าคุณภาพในระดับ 6 Sixma เป็นระดับอุดมคติแล้ว แต่ในปัจจุบันสามารถพัฒนาไปไกลถึงขั้น 8 Sixma ที่มีของเสียเพียง 0.5 ต่อหนึ่งล้านหน่วย ทำให้เกิดความต้อการนำระดับคุณภาพ สูงสุดไปใช้ในที่ต่าง ๆ มากขึ้นและมีความคาดหวังสูงขึ้น

ความสำคัญของคุณภาพในปัจจุบันนั้น คุณภาพมีความสำคัญขึ้นมาด้วยปัจจัยหลัก 4 อย่าง ประกอบด้วย (สุธี ขวัญเงิน, 2548, หน้า 219-220)

1) ลูกค้า (Customer) เป็นแหล่งกำเนิดรายได้ของบริษัท ถ้าผลิตภัณฑ์มีคุณภาพไม่ถึงขนาดที่จะตอบสนองความต้องการหรือสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ลูกค้าก็จะไม่ซื้อ นั่นย่อมหมายความว่า บริษัทสูญเสียรายได้ไป และจะยืนหยัดอยู่ในวงการธุรกิจไม่ได้ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพถึงระดับที่ตอบสนองความต้องการหรือสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ในวันนี้ไม่ได้หมายความว่า จะดำรงเช่นนั้นตลอดไป เพราะความต้องการ ความอยากได้ และรสนิยมของลูกค้าสามารถแปรเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลา อำนาจซื้อของผู้บริโภคก็เช่นกัน วันนี้ผู้บริโภคมีอำนาจซื้อต่ำก็จะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพระดับหนึ่ง เมื่ออำนาจซื้อเพิ่มมากขึ้น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จะเลือกซื้อก็จะมีระดับสูงขึ้น ดังนั้น คุณภาพของผลิตภัณฑ์จึงเป็นสิ่งที่ต้องปรับปรุงอยู่เสมอ แม้ว่าผลิตภัณฑ์เดิมจะไม่ด้อยคุณภาพลงไปเลย บริษัทที่ยึดมั่นในคุณภาพจะถือว่าลูกค้าคือผู้ตรวจสอบคุณภาพที่มีอำนาจสูงสุดของบริษัท

2) การแข่งขัน (Competition) ด้านการผลิตสินค้าหรือบริการต้องสามารถผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้ตรงตามความต้องการหรือความอยากได้ของผู้บริโภคนั้น ยิ่งนับว่าไม่เพียงพอที่จะทำให้ขายได้เพราะคู่แข่งอาจทำได้ดีกว่าได้ ในประเด็นของการแข่งขันทางด้านคุณภาพนี้ บริษัทต้องคำนึงถึงคุณภาพสัมพัทธ์ (Relative Quality) เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคือ จะต้องให้คุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัทสูงกว่าคุณภาพของ คู่แข่งขันอยู่เสมอ

3) ต้นทุน (Cost) เป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อกำไรของธุรกิจ เพราะกำไร = ราคา - ต้นทุน บริษัทใดสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสัมพัทธ์สูงได้โดยมีต้นทุนต่ำ บริษัทนั้นย่อมได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เพราะอาจกำหนดราคาสินค้าให้ต่ำกว่าผู้ประกอบการรายอื่นๆ ได้ เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงแต่มีต้นทุนต่ำนี้ได้แก่ความสามารถในการผลิต (Productivity) ซึ่งหมายถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ปัจจัยการผลิตให้มีความสูญเปล่าในระบบการผลิตน้อยที่สุด ต้องทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงสุดโดยใช้ทรัพยากรการผลิตให้น้อยที่สุด กิจกรรมที่ทุกบริษัทควรต้องทำอย่างต่อเนื่อง

4) วิกฤตการณ์ หมายถึงเหตุการณ์ขึ้นอันตรายเป็นระยะห้วงเดียว หัวต่อขึ้นแตกหักจะไปทางดีหรือทางร้ายก็ได้ สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจภายใต้สถานการณ์วิกฤตคือคุณภาพ การปรับคุณภาพให้สอดคล้องกับสถานการณ์หัวเดียวหัวต่อ่นั้นเป็นสิ่งจำเป็น มิฉะนั้นอาจทำให้ผลิตภัณฑ์ด้อยคุณภาพลงไปได้ เช่น ในตลาดคอมพิวเตอร์ที่ความก้าวหน้าทาง

เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูงมาก ผลิตภัณฑ์แต่ละรุ่นที่ผลิตออกมามีวัฏจักรชีวิตที่สั้นมาก ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์มีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ

4.2.3 ประเภทของคุณภาพ

คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ หากองค์การผลิตสินค้ามีคุณภาพได้มาตรฐานตามข้อกำหนด ลูกค้าก็พอใจที่จะซื้อสินค้า แต่หากองค์การผลิตสินค้าไม่ได้มาตรฐานและไม่มีคุณภาพ ลูกค้าก็ไม่ซื้อสินค้านั้น ดังนั้นคุณภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการผลิตสินค้า

จากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านได้แบ่งประเภทของคุณภาพ ไว้ดังนี้

ฐิตารีย์ ทิมจำลองเจริญ (2548, หน้า 15-17) ได้แบ่งคุณภาพออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย

1) คุณภาพที่บ่งบอก (Stated Quality) หมายถึง คุณภาพที่ผู้ซื้อเป็นผู้กำหนดให้ผู้ขายผลิตสินค้าให้ตามที่ผู้ซื้อต้องการตามรูปลักษณ์ ขนาด สี วัสดุดิบ เป็นต้น โดยที่ผู้ซื้อจะบอกให้ผู้ขายหรือผู้ผลิต ผลิตสินค้าตามที่ตนต้องการ โดยอาจมีการทำสัญญาซื้อขายที่มีรายละเอียดตามที่ผู้ซื้อต้องการ และผู้ขายก็สามารถผลิตได้ตามที่ผู้ซื้อต้องการ หากผู้ขายไม่สามารถผลิตได้ ผู้ซื้ออาจจะไม่ยอมรับสินค้านั้น ซึ่งข้อดีสำหรับการทำสัญญาซื้อขายสำหรับผู้ซื้อและผู้ขายคือ หากผู้ขายไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตามความต้องการของผู้ซื้อ ผู้ขายก็อาจจะบอกปฏิเสธไม่รับผลิตสินค้านั้นก็ได้

2) คุณภาพที่แท้จริง (Real Quality) หมายถึง เมื่อลูกค้านำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ไปใช้ คุณภาพของตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์นั้นจะทำให้ลูกค้าพอใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวสินค้าเอง ดังนั้นผู้ผลิตจึงต้องมีการควบคุมคุณภาพให้เป็นที่พอใจของลูกค้า โดยเริ่มตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพมาใช้ รวมทั้งต้องควบคุมคุณภาพตั้งแต่เริ่มกระบวนการผลิตขั้นตอนแรกไปจนถึงสินค้าถึงมือลูกค้า เพื่อให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ออกมามีคุณภาพอย่างแท้จริง แต่หากลูกค้าใช้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ออกมาต่ำกว่าคุณภาพหรือต่ำกว่าความคาดหวัง ก็จะทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่นได้ ซึ่งก็จะทำให้องค์การขายสินค้าที่ผลิตออกมาไม่ได้

3) คุณภาพที่โฆษณา (Advertised Quality) หมายถึง การที่ผู้ผลิตนำสินค้าที่ตนผลิตออกมาโฆษณาให้บุคคลทั่วไปได้รู้จักคุณลักษณะต่าง ๆ ของสินค้า เช่น รูปแบบ ขนาด สี ฯลฯ รวมถึงอาจจะบอกถึงวิธีการใช้สินค้านั้น ๆ ด้วย ซึ่งอาจจะโฆษณาทางโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ วารสารต่าง ๆ ที่พิมพ์จำหน่ายทั่วไป หรืออาจโฆษณาที่ตัวหรือกล่องสินค้าก็ได้

แต่ในการโฆษณาสินค้ามักจะมีการโฆษณาเกินความเป็นจริง ซึ่งทางหน่วยงานราชการก็ได้พยายามเข้ามาดูแลในเรื่องการโฆษณาสินค้าเกินจริงนี้ แต่ทางผู้บริโภคเองก็ต้องพิจารณาสินค้าที่โฆษณานั้นด้วยว่ามีคุณภาพเป็นจริงตามโฆษณาหรือไม่ ถ้าหากว่าไม่แน่ใจในคุณภาพของสินค้าก็อย่าไปใช้สินค้านั้น และอาจจะแจ้งให้หน่วยราชการที่มีหน้าที่รับผิดชอบไปตรวจสอบก็ได้

4) คุณภาพจากประสบการณ์ที่ใช้ (Experienced Quality) หมายถึง เมื่อลูกค้าใช้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์แล้วก็จะทำให้ทราบว่าคุณภาพของสินค้าที่ใช้นั้นเป็นอย่างไร คุณภาพจะดีหรือไม่นั้น ลูกค้าจะเป็นผู้บอก ถ้าหากใช้สินค้าแล้วคุณภาพออกมาดีก็จะบอกต่อ ๆ กันไป แต่ถ้าใช้แล้วออกมาไม่ดี ลูกค้าก็จะบอกต่อกันไปอีกเช่นกัน ดังนั้นผู้ผลิตต้องพยายามผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพและมีความหลากหลายในตัวสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้ได้ตามความพอใจหรือเหมาะสมกับตนเอง

Garvin (1988, pp. 40-41) แบ่งคุณภาพออกเป็น 5 ประเภท ประกอบด้วย

1) คุณภาพในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality) เป็นการมองว่าคุณภาพทำให้สินค้าขององค์กรแตกต่างจากคู่แข่งชั้น และคุณภาพเป็นแนวทางที่จะทำให้เอาชนะคู่แข่งชั้นได้ ทำให้องค์กรมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นและเป้าหมายสำคัญ คือ ทำให้ลูกค้ามีการรับรู้เกี่ยวกับสินค้าขององค์กรในทางที่ดีขึ้น

2) คุณภาพเป็นสิ่งที่อยู่เหนือสุด (Transcendent Quality) เป็นการมองว่าคุณภาพคือ การอยู่เหนือกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด หรือเป็นความยอดเยี่ยม การมองในแง่นี้ถือว่าคุณภาพเป็นทั้งสิ่งสมบูรณ์ (Absolute) ความเป็นสากล และการอยู่ในมาตรฐานสูงสุดโดยไม่มีข้อสงสัย บ่อยครั้งที่มีการนำลักษณะเด่นของสินค้าของตัวเองไปเปรียบเทียบกับสินค้าอื่นโดยฝ่ายการตลาดพยายามพัฒนาคุณภาพนี้ขึ้นมาเพื่อให้เป็นภาพลักษณ์ที่อยู่ในใจลูกค้า แต่ความยอดเยี่ยมมีสภาพเป็นนามธรรมและเป็นจิตวิสัย มาตรฐานของความยอดเยี่ยมจึงแตกต่างกันไปตามวิธีการจัดการขององค์กรแต่ละแห่งและลูกค้าแต่ละคน ความหมายในแง่ของความยอดเยี่ยมจึงไม่ค่อยมีความหมายในทางการบริหารเพราะยากที่จะกำหนดเกณฑ์ในการวัดและประเมินผล

3) คุณภาพจากการมองที่สินค้า (Product-based Quality) เป็นการทำหน้าที่เฉพาะในด้านใดด้านหนึ่งของสินค้า เช่น ตะเข็บผ้าต่างกันทำให้เสื้อผ้ามีคุณภาพไม่เหมือนกัน หรือกระบอกสูบไม่เท่ากันทำให้เครื่องยนต์มีคุณภาพต่างกัน คุณภาพประเภทนี้เกิดจากการออกแบบและกระบวนการผลิต

4) คุณภาพจากการมองของผู้ใช้ (User-based Quality) คุณภาพประเภทนี้มาจากหลักว่าคุณภาพถูกกำหนดด้วยความต้องการของผู้ใช้ แต่คนมีความต้องการไม่

เหมือนกัน มาตรฐานจึงแตกต่างกัน คุณภาพจึงขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์สำหรับการใช้ หรือขึ้นอยู่กับ การทำหน้าที่ที่ต้องการ

5) คุณภาพจากการมองที่คุณค่า (Value-based Quality) เป็นการมอง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณประโยชน์ของสินค้ากับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อราคา มองว่าสินค้า ที่มีคุณภาพนั้นมีประโยชน์แต่ขณะเดียวกันก็มีราคา แนวทางคุณค่าเป็นแนวทางที่มุ่งรวมลักษณะ ของสินค้าที่ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งเป็นคุณภาพด้านลูกค้า (Customer Side of Quality) เข้ากับการมี ประสิทธิภาพภายใน ซึ่งเป็นด้านกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Side)

Melnyk and Denzler (1996, p. 106) แบ่งคุณภาพออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย

1) คุณภาพที่ไม่แตกต่างกัน (Indifferent Quality) เป็นคุณภาพที่ ลูกค้ามองไม่ออกหรือไม่เกิดความซาบซึ้ง จึงไม่มีคุณค่าแก่ลูกค้าเท่าที่ควร เช่น ลวดลายของจาน หรือชาม ซึ่งถึงแม้จะสวยงาม แต่ไม่ค่อยสำคัญ คุณภาพประเภทนี้จัดว่าเป็นคุณภาพที่ดี แต่ไม่ค่อย มีคนสนใจ

2) คุณภาพที่คาดหวัง (Expected Quality) เป็นคุณภาพที่ลูกค้า คาดหวังและต้องการ เช่น ลูกค้าคาดหวังว่ารถยนต์ต้องปลอดภัยและเชื่อถือได้ โรงแรมต้องสะอาด และเงียบ กาแฟต้องร้อน เป็นต้น คุณภาพประเภทนี้จัดว่าสำคัญมาก เพราะถ้าไม่ตรงกับที่ลูกค้า คาดหวัง ลูกค้าก็จะไม่ซื้อสินค้า

3) คุณภาพมิติเดียว (One-dimensional Quality) คุณภาพประเภทนี้ เหมือนกันกับคุณภาพที่คาดหวัง แต่ต่างกันตรงที่ถ้าขาดคุณภาพนี้ไปก็ไม่ได้ทำให้ต้องพ่ายแพ้แก่ คู่แข่ง คุณภาพมิติเดียวจัดว่าน่าสนใจแต่ไม่สำคัญ เพียงแต่เป็นสิ่งที่อาจก่อให้เกิดความรำคาญ ซึ่ง อาจสะสมจนทำให้เกิดความไม่พอใจได้

4) คุณภาพที่น่าตื่นเต้น (Exciting Quality) เป็นคุณภาพที่ทำให้ ลูกค้าเกิดความประทับใจต่อกิจการ เพราะเป็นการให้เกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง หรือเป็นการสร้างความ ประหลาดใจในทางบวกต่อลูกค้า คุณภาพประเภทนี้จะสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าติดใจและกลับมาซื้อใหม่อีก หรือสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร

4.2.4 การบริหารคุณภาพ

การบริหารคุณภาพ (Quality Management) เป็นหลักปรัชญาหรือแนว ปฏิบัติที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นหลักการพื้นฐานในการสนับสนุน การปฏิบัติงานหรือเทคนิคต่าง ๆ ขององค์กร แต่เดิมการบริหารคุณภาพเป็นเพียงแนวทางหนึ่งที่ องค์กรอาจเลือกปฏิบัติหรือไม่ก็ได้ แต่ต่อมาเมื่อภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น

การบริหารคุณภาพได้กลายมาเป็นกลยุทธ์สำคัญ ทำให้มีนักวิจัยและผู้บริหารจากหลายองค์กรทั่วโลกเริ่มนำเอาเทคนิค การบริหารคุณภาพมาปรับปรุง ประยุกต์และพัฒนาเรื่อยมาจนเกิดเป็นระบบบริหารคุณภาพที่เป็นแนวทางการบริหารจัดการขั้นพื้นฐานที่ทุกองค์กรในสังคมธุรกิจปัจจุบันนี้ต้องมี (กมลวรรณ รอดหิรัญ, 2546, หน้า 8)

จากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามและความหมายของการบริหารคุณภาพ ไว้ดังนี้

กระทรวงอุตสาหกรรม (2544, หน้า 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง การบริหารงานอย่างเป็นระบบและโปร่งใส คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงควรนำไปใช้ในการบริหารให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานโดยรวมขององค์กร เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการทำให้อุปสงค์และผู้มีส่วนได้เสียเกิดความพึงพอใจ

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2547, หน้า 63) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคุณภาพต้องมีการคิดต้นทุนคุณภาพ เพื่อกำหนดทิศทาง ใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ หาข้อมูลเพื่อการวางแผนและกำหนดจุดในการปรับปรุงคุณภาพให้เฉพาะเจาะจง ต้นทุนคุณภาพสัมพันธ์กับความเชื่อถือ เพราะลูกค้าให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ ลูกค้าก็จะอุดหนุนสินค้าและบริการไปตลอด จึงไม่ต้องเสียเงินโฆษณามาก ต้นทุนความล้มเหลวจากของเสียหรือการคืนสินค้าก็มีน้อยลง การสร้างความเชื่อถืออาจทำได้โดยการทำให้คุณภาพที่ดีสม่ำเสมอ และให้ความมั่นใจแก่ลูกค้าด้วยการประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในด้านคุณภาพ

ฐิตารีย์ ทิมจำลองเจริญ (2548, หน้า 28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ด้านคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมลักษณ์ สันติโรจนกุล (2548, หน้า 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคุณภาพ (Quality Management : QM) หมายถึง การบริหารหรือการจัดการทุกเรื่องเพื่อสนองนโยบายคุณภาพ เช่น การบริหารการเงิน การบริหารตลาด การบริหารพัสดุ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายคุณภาพ โดยเฉพาะการผลิตสินค้าหรือบริการให้เป็นไปตามมาตรฐาน หรือเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

จักร ดิงศภัทัย (2549, หน้า 131-132) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมที่ใช้แรงงาน เป็นความคิดสร้างสรรค์ เป็นการแบ่งปันทุกข์สุขกับผู้อื่น ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่ลูกค้ามีความพึงพอใจ และได้รับความไว้วางใจในระยะยาว จากการสร้าง

ผลิตภัณฑ์และให้บริการที่มีคุณภาพสอดคล้องต่อวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้งาน คุณภาพเป็นกุญแจสำคัญสู่การแข่งขันในตลาดเสรี และเป็นแนวทางพื้นฐานในการจัดการธุรกิจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายระยะสั้นในด้านผลิภาพและการเติบโตของรายได้ที่ยั่งยืนในระยะยาวต่อไป

ฉัตรชัย แสงจันทร์ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง การจัดการกระบวนการต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ เริ่มตั้งแต่การออกแบบการผลิต การส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย

4.2.5 ความสำคัญของการบริหารคุณภาพ

การนำระบบการบริหารคุณภาพมาใช้ในองค์กรควรเป็นการตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเอง องค์กรประกอบมีอิทธิพลต่อการออกแบบ การดำเนินงานขององค์กร มีความแตกต่างกันหลายประการ เช่น ความต้องการ วัตถุประสงค์ ลักษณะผลิตภัณฑ์ที่องค์กรผลิต กระบวนการที่ใช้ รวมทั้งขนาดและโครงสร้างขององค์กร (บรรจง จันทมาศ, 2547, หน้า 23)

การบริหารคุณภาพ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานดังนี้ (ฐิตารีย์ ทิมจำลองเจริญ, 2548, หน้า 29)

- 1) เพื่อให้มีการพัฒนาการจัดองค์การ การผลิต ตลอดจนการบริหารงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 2) เพื่อให้ลูกค้ามีความเชื่อถือในผลิตภัณฑ์และบริการ
- 3) เพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้
- 4) เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
- 5) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบ มีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร
- 6) เพื่อให้พนักงานทำงานเป็นทีม และมีการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ
- 7) เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ช่วยลดความสูญเสียจากการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การบริหารคุณภาพที่ดีสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาที่ทำงาน พัฒนาบุคลากร รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นการช่วยลดต้นทุนได้อีกทางหนึ่งจากการผลิตสินค้าหรือบริการและทำให้พนักงานทำงานอย่างเป็นระบบ

มีข้อปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า (ฉัตรชัย แสงจันทร์, 2550)

4.2.6 การบริหารคุณภาพในองค์กร

การบริหารคุณภาพในองค์กร เป็นหลักการหรือกระบวนการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ ต่อจากนั้นใช้ระบบ PDCA เน้นการบริหารแบบพนักงานทุกคนมีส่วนร่วม และต้องมุ่งสู่การตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

การบริหารคุณภาพ ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ (สมลักษณ์ สันติโรจนกุล, 2548, หน้า 3-4)

1) การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning: QP) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับรายการ ต่อไปนี้

- 1.1) การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- 1.2) การสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- 1.3) การกำหนดลักษณะและคุณสมบัติต่าง ๆ ของสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
- 1.4) การออกแบบสินค้าหรือบริการและวิธีการผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องตรงตามลักษณะคุณสมบัติต่าง ๆ ของสินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
- 1.5) การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของสินค้าและบริการ

2) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) เป็นกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1) เก็บตัวอย่างสินค้าที่ผลิตออกมา การสุ่มตรวจการบริการ
- 2.2) วัดคุณสมบัติต่าง ๆ ของสินค้าหรือบริการ ว่าเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่วางไว้หรือไม่ หรืออาจกล่าวได้ว่า การควบคุมคุณภาพ คือ การแยกของเสียที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ กำหนดมาตรฐานออกจากของดีที่ได้ตามเกณฑ์กำหนดมาตรฐาน โดยจัดส่งสินค้าที่ได้เกณฑ์มาตรฐานให้ลูกค้า

3) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement: QI) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับ

- 3.1) การทบทวนกิจกรรมวางแผนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

- 3.2) การปรับปรุงวิธีการทำงาน การแก้ปัญหาในการทำงาน
- 3.3) การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการเพื่อรักษาลูกค้าไว้ แม้ว่าพฤติกรรมของลูกค้าจะเปลี่ยนแปลง
- 3.4) การลดความสูญเสียในกระบวนการหรือลดความสูญเสียของสินค้าหรือบริการ

4.2.7 หลักการบริหารคุณภาพ (Quality Management Principle: QMP)

หลักการบริหารคุณภาพแบบใหม่เน้นการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยระบบผู้บริหารกำหนดนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ การวางแผนคุณภาพ การดำเนินการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ การตรวจสอบ หรือประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรและสังคม ซึ่งหลักการบริหารงานคุณภาพ 8 ประการ ตามแนวคิดของระบบคุณภาพ ISO 9000 : 2000 ประกอบด้วย (สมลักษณ์ สันติโรจนกุล, 2548, หน้า 40-44)

1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ต้องมุ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ดังนี้

1.1) สำรวจ ทดสอบและตรวจสอบความต้องการของลูกค้า เริ่มจากองค์กร ผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการให้บริการจะต้องให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยความคาดหวังของลูกค้าจะต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจ

1.2) การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เทียบกับความคาดหวังของลูกค้าหรือไม่ต้องได้รับการปรับปรุงอะไรบ้างอย่างสม่ำเสมอ

1.3) สร้างระบบการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร ร่วมตอบสนองความต้องการของลูกค้า

1.4) สร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กร โดยจัดระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management)

2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่เหนือ หรือเลิศกว่าบุคคลอื่น เช่น ความแข็งแรง ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความช่วยเหลือ ความมีน้ำใจ ความประนีประนอม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ความเป็นเลิศหรือความพร้อมของร่างกาย วาจา และจิตใจ กล่าวคือ ร่างกายแข็งแรง จิตใจต้องบริสุทธิ์ มีเมตตากรุณา มีมนุษยสัมพันธ์ วาจาต้องสุภาพ ต้องเจียมตน สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นศรัทธาและเต็มใจสมัครใจในการปฏิบัติงาน แนวทางการบริหารแบบผู้นำ มีดังนี้

- ความต้องการของลูกค้า
- 2.1) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ให้ชัดเจน
 - 2.2) กำหนดภารกิจขององค์กร (Mission) เพื่อสนองตอบ
 - 2.3) ตั้งเป้าหมายที่เป็นเป็นไปได้และท้าทาย
 - 2.4) สร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานก้าวสู่เป้าหมาย
 - 2.5) สร้างความสามัคคีและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน
- องค์กร
- 2.6) สร้างค่านิยมให้รักองค์กร ให้ความร่วมมือส่งเสริมคุณภาพในองค์กรด้วยการอบรม เช่น อบรม EQ อบรม QCC, TQM หรือ ISO เป็นต้น
 - 2.7) ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 2.8) เป็นที่ปรึกษาและเป็นที่พึ่งพาให้ความช่วยเหลือ
- ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.9) เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา และใจ เช่น
 - (1) การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย
 - (2) วาจาสุภาพ น่าเชื่อถือ
 - (3) มีจิตบริสุทธิ์ ยึดถือศีล 5
 - (4) มีจริยธรรมที่ดี มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส และ
- มีความรับผิดชอบ
- 3) ความมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement of People)
 - 3.1) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 3.2) ส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์
 - 3.3) สร้างกิจกรรมให้พนักงานกล้าแสดงออก มีส่วนร่วมและรัก
- องค์กรให้ความสำคัญในความคิดและผลงานของพนักงาน
- 3.4) ประเมินผลงานและนำผลงานรวมถึงความคิดสร้างสรรค์นำ
- ออกเผยแพร่
- 4) การบริหารเชิงกระบวนการ (Process Approach to Management)
- การบริหารกระบวนการเริ่มจากปัจจัยการนำเข้าผ่านกระบวนการดำเนินการ และได้รับผลลัพธ์จากการบริหารดังนี้

4.1) ปัจจัยหรือตัวแปรนำเข้า (Input) ได้แก่ ความต้องการของลูกค้า และรวมถึงปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

4.2) กระบวนการดำเนินการ (Process) คือ ขั้นตอนการดำเนินงาน การจัดการ ได้แก่ การออกแบบ และควบคุมให้เป็นไปตามแบบ

4.3) ผลลัพธ์จากการดำเนินการ (Output) ต้องมีการประเมินผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อดูความเสี่ยงและผลกระทบอื่นจากภายในและภายนอกองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อลูกค้า เป็นต้น

5) การบริหารอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management)

การบริหารเป็นเรื่องซับซ้อนที่สัมพันธ์กับมนุษย์ จึงต้องบริหารให้ทุกฝ่ายเกิดความประทับใจ ต้องอาศัยศิลปะ จิตวิทยา รวมทั้งการบริหารต้องเป็นระบบด้วยการบริหารงานอย่างเป็นระบบจึงหมายถึง การประสานความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้สร้างผลงานคุณภาพโดยผ่านขั้นตอน ดังนี้

5.1) กำหนดโครงสร้างขององค์กร แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และประสานความสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2) กำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและตั้งเป้าหมายที่ปฏิบัติได้

5.3) กำหนดวิธีทำงานร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน เข้าใจบทบาทและหน้าที่

5.4) ตรวจสอบและประเมินผลงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5.5) เน้นการปรับปรุงงานโดยไม่กระทบต่อระบบคุณภาพ

6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การสร้างระบบงานให้ได้มาตรฐาน โดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควรกำหนดให้การปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นวัตถุประสงค์อันถาวรขององค์กร

7) การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง (Factual Approach to Decision Making) การตัดสินใจที่มีคุณภาพจะต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องมีแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ดังนี้

7.1) ข้อมูลที่รวบรวมมาจะต้องเป็นระบบ เป็นข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน

7.2) มีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติ

7.3) นำผลการวิเคราะห์กับประสบการณ์มาตัดสินใจ

8) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ (Mutually Beneficial Supplier Relationship)

ตัวแทนจำหน่าย (Supplier) หรือผู้ส่งมอบมีความสัมพันธ์กับองค์กรโดยได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นจึงมีแนวทางการสร้างสัมพันธ์ ดังนี้

8.1) เลือกตัวแทนจำหน่าย หรือผู้ส่งมอบที่มีคุณภาพ

8.2) สร้างความสัมพันธ์ที่จะได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน โดยเน้นความซื่อสัตย์และให้ความร่วมมือติดต่อประสานงานกันระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว เป็นต้น

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า คุณภาพ หมายถึง 1) ให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งต้องมุ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 2) ความเป็นผู้นำ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน 3) ความมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยให้ความสำคัญในความคิดและผลงานของพนักงาน 4) การบริหารเชิงกระบวนการ เริ่มจากปัจจัยการนำเข้าผ่านกระบวนการดำเนินการและได้รับผลลัพธ์จากการบริหาร 5) การบริหารอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและตั้งเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบงานให้ได้มาตรฐาน โดยกำหนดให้การปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นวัตถุประสงค์อันถาวรขององค์กร 7) การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง ต้องอาศัยข้อมูลที่รวบรวมมาจะต้องเป็นระบบ เป็นข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันและนำผลการวิเคราะห์กับประสบการณ์มาตัดสินใจ 8) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ โดยเลือกตัวแทนจำหน่าย หรือผู้ส่งมอบที่มีคุณภาพ

จากหลักการบริหารคุณภาพดังกล่าวข้างต้น ได้มีนักวิชาการให้เสนอแนวคิดความเห็น หรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่ธุรกิจควรนำมาพัฒนาสินค้าและบริการไว้ดังนี้

ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร (2547, หน้า 2) กล่าวว่า กำไรของธุรกิจจะเกิดจากยอดขายสินค้า หรือบริการที่มีมูลค่ามากกว่าต้นทุนของธุรกิจ และยอดขายของธุรกิจจะเกิดจากการที่ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า หรือบริการของธุรกิจ หน้าที่ของธุรกิจจึงต้องศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เพื่อนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการ ในราคาที่เหมาะสม หาซื้อได้ง่ายและมีการสื่อสารที่จะช่วยสร้างความรู้จัก ความเข้าใจในข้อดีของสินค้า และกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความต้องการในสินค้าหรือบริการของธุรกิจได้

สุธี ขวัญเงิน (2548, หน้า 234) กล่าวว่า การผลิตและการดำเนินงานจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรรูปปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลลัพธ์หรือบริการของธุรกิจ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายทั้งในด้านตัวเงินและไม่ใชตัวเงิน ถ้าธุรกิจสามารถควบคุมให้การดำเนินงานของกระบวนการให้มีประสิทธิภาพภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม ก็จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ

ฐิตารีย์ ทิมจำลองเจริญ (2548, หน้า 97) กล่าวว่า ธุรกิจควรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการบริหารงาน กระบวนการผลิต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทั้งนี้ธุรกิจควรปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจประเมินทุกระยะ มีการซ่อมบำรุงสม่ำเสมอ มีการนำเอาระบบ PDCA (Plan-Do-Check-Action) มาใช้ในการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ (2007) กล่าวว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อเกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงาน และเทคโนโลยีที่มีอยู่เกิดการพัฒนาทักษะ การมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

สมลักษณ์ สันติโรจนกุล (2548, หน้า 43) กล่าวว่า การตัดสินใจที่มีคุณภาพจะต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องมีแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ดังนี้ ข้อมูลที่รวบรวมมาจะต้องเป็นระบบ เป็นข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน มีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติ นำผลการวิเคราะห์กับประสบการณ์มาตัดสินใจ

ญาสินี อษเวศนา (2550) กล่าวว่า การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริงเป็นการตัดสินใจโดยมีข้อมูลของความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์การ

สุพัตรา สุภาพ (2550, หน้า 64) กล่าวว่า การตัดสินใจในแง่ธุรกิจจะต้องไม่ขัดแย้งกับกฎเกณฑ์ขององค์การ และต้องเลือกทางที่เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์การอย่างมีเหตุผลและเป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่

วรภัทร์ ภูเจริญ (2550) กล่าวว่า ธุรกิจต้องทำการคัดเลือกผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ โดยทำการประเมินและควบคุมคุณภาพของผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ ให้มีคุณภาพทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์

และการบริการ เพราะผู้ขายหรือผู้ส่งมอบมีผลอย่างมาก ในการนำวัตถุดิบมาผลิต หากต้นทุนไม่ดี ไม่มีคุณภาพ แล้วผลิตภัณฑ์ปลายทางจะดีได้อย่างไร ฉะนั้นธุรกิจต้องคัดสรรผู้ส่งมอบที่ดี มีการตรวจสอบ และประเมินผู้ขายหรือผู้ส่งมอบเป็นระยะ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ดีให้กับลูกค้านั่นเอง

บรรจง จันทมาศ (2547, หน้า 48) กล่าวว่า สัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบ คือ ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในองค์กรกับผู้ให้บริการผู้ส่งมอบ ซึ่งธุรกิจจะต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงต้องประเมินวัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย

4.3 ประสิทธิภาพ

1. ความหมายของประสิทธิภาพ

Flora and Debbie (1996, p. 131) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้รับอย่างดีนั่นคือ ผลผลิตสินค้าได้คุณภาพ ในวิธีที่ดีที่สุด เวลาสั้นที่สุด และประสิทธิผลต้นทุนดีที่สุด

Vause (1997, p. 139) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตหรือบริการ กับปัจจัยนำเข้าของทรัพยากรอันจำเป็นในการผลิตนั้น ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายจัดการ ก็คือใช้ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรสิ่งของทางกายภาพ และทรัพยากรเงินอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความคล่องแคล่ว ชำนาญในการใช้ทรัพยากร และการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพกับต้นทุน

Robbins and Coulter (2003, p. 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นคือลดค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบและอุปกรณ์ลง หรือประหยัดทรัพยากรได้ เป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง

สำนักงานประมาณ (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การวัดเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากความสามารถในการบริหารงานของส่วนราชการ ว่าสามารถใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดไปเพื่อก่อให้เกิดผลได้มากน้อยเพียงใด เป็นความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ ประสิทธิภาพแสดงถึงความสามารถในการผลิต และความคุ้มค่าของการลงทุน วิธีการวัดประสิทธิภาพมี 2 วิธีคือ

1.1 วัดจากต้นทุน เป็นการวัดความสัมพันธ์ของต้นทุนกับผลผลิต แสดงความคุ้มค่าของการลงทุน ประสิทธิภาพจากจำนวนผลผลิตหารด้วยจำนวนต้นทุน หรืออาจใช้ต้นทุนต่อหน่วยสะท้อน ถึงประสิทธิภาพของการทำงาน โดยกลับสัดส่วนข้างต้นเป็นต้นทุน

ต่อหน่วย (ประสิทธิภาพ) วัดจากจำนวนต้นทุนหารด้วยจำนวนผลผลิต เช่น อัตราการใช้จ่ายต่อคน ในการผลิตบัณฑิตแพทย์ เป็นต้น

1.2 วัดจากแรงงาน เป็นการวัดความสัมพันธ์ของแรงงานที่ใช้กับผลผลิต แรงงานที่ใช้ ได้แก่ จำนวนเจ้าหน้าที่หรือเวลาที่ใช้ในการผลิต การวัดแสดงถึงความสามารถในการผลิตในกรณีนี้ประสิทธิภาพ วัดจากจำนวนผลผลิตหารด้วยจำนวนเจ้าหน้าที่

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของความสำเร็จของงาน สามารถบรรลุเป้าหมาย โดยใช้วิธีการที่ดีที่สุด

สมใจ ลักษณะ (2547, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน หมายถึง การใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับ มีการใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างมีคุณค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน ซึ่งการแสดงผลประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของคุณภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่า ต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น

2. องค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรเป็นหัวใจของการนำองค์กรไปสู่ การบรรลุผลของความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการมีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าและแก่บุคลากรของ องค์กร ก็ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเอง ซึ่งประสิทธิภาพ ขององค์กรจะขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (สมใจ ลักษณะ, 2547, หน้า 11 – 12)

2.1 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมและของประเทศ เช่น สภาพการเงินเพื่อ สภาพคล่องทางการเงินการ ธนาคาร กำลังการซื้อ ฯลฯ ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่นนิยมของฟุ่มเฟือย ต้องการความสะดวกในการบริการบางลักษณะ เช่น บริการขายตรง บริการสื่อสารขนส่ง ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น มีการประดิษฐ์คิดค้นอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ การซื้อขายสินค้าทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ สภาพะการซื้อขายส่งออกในตลาดโลก คู่แข่งขันทางการผลิตการบริการ แหล่งวัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบ และผู้ร่วมลงทุน

2.2 สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กรที่จะกำหนดทิศทางของการดำเนินงานองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

2.3 ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรบุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน องค์กรประกอบด้วยบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ได้แก่ สิ่งสำคัญดังต่อไปนี้

2.3.1 ปรัชญาและอุดมการณ์

2.3.2 บุคลิกภาพ

2.3.3 ความต้องการ

2.3.4 ค่านิยม

2.3.5 การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน

2.3.6 ความสามารถในการสำรวจตัวเอง

2.3.7 ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน

2.3.8 การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

2.4 กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นลำดับสองต่อจากองค์ประกอบด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิและการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กรในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3. การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

เมื่อธุรกิจกำหนดเป้าหมายและสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้วต้องปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกระบวนการปฏิบัติงานภายในธุรกิจจะต้องสอดคล้องกัน โดยผู้บริหารต้องทราบกระบวนการปฏิบัติงานภายในธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและพิจารณาถึง Value Chain (สายโซ่ที่เกิดมูลค่าให้กับลูกค้า) ว่ากระบวนการใดที่สามารถสร้างมูลค่าให้เกิดกับลูกค้ามากที่สุด กล่าวคือ ธุรกิจควรตัดสินใจได้ว่ามีกระบวนการปฏิบัติงานใดที่ตนจะต้องเป็นเลิศ แล้วตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ให้

เหมาะสม โดยสร้างกระบวนการใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน แล้วสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขันนั้น ๆ ตัววัดผลที่สามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานภายในธุรกิจซึ่งถือได้ว่ามีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้า เช่น วงจรเวลาการทำงาน (Time) คุณภาพของงาน (Quality) ทักษะและความชำนาญของพนักงาน (Employee Skills) ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) การที่จะบรรลุเป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานภายในธุรกิจจำเป็นต้องใช้ตัววัด ซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากการกระทำ (Action) ของพนักงาน เนื่องจากการกระทำส่วนใหญ่เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารจะต้องถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่เลือกใช้ประสิทธิภาพการดำเนินงานควรพิจารณาจาก 3 ข้อหลัก ๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (วินัย ชุ่มอภัย, 2554)

3.1 ต้นทุนในการดำเนินงาน (Implementation Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากการให้บริการขององค์กร ซึ่งประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจจะดีหรือไม่ ต้นทุนในการดำเนินงานเป็นตัวหนึ่งที่สามารถบอกได้ เพราะถ้าการทำงานมีประสิทธิภาพ ต้นทุนในการดำเนินงานต้องต่ำ และผลกำไรก็ตามมา ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องพยายามลดต้นทุนให้เหมาะสม แต่คุณภาพงานยังคงดีเยี่ยมเหมือนเดิมถ้าธุรกิจจะหวังผลกำไรการลดต้นทุนอย่างแท้จริงแล้วองค์กรมีความจำเป็นต้องให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและมีภารกิจในการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายขององค์กรร่วมกัน

3.2 ระยะเวลาที่ให้บริการ (Service Timing) หมายถึง เวลาในการให้บริการขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการวางแผนให้เหมาะสม เพื่อให้มีเวลาเพียงพอกับการตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยต้องสามารถพิจารณากิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสม เช่น อะไรเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต้องพิจารณาก่อน อะไรเป็นเรื่องสำคัญรองลงมา ก็พิจารณาทีหลัง อะไรเป็นเรื่องสำคัญน้อยก็ไม่ควรไปเสียเวลามากในการพิจารณา เมื่อองค์กรมีการบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมย่อมทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน

3.3 คุณภาพของการให้บริการ (Service Quality) หมายถึง การให้บริการที่สามารถนำไปปฏิบัติและแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้จริง มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า ทำงานให้เสร็จในเวลาที่กำหนด การรักษาความลับ ความจริงใจและการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งมีแนวคิดของการจัดการโดยใช้คุณภาพรวม (Total Quality Management) หรือ TQM เป็นการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานและคุณภาพของบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสมบูรณ์ หรือเป็นการประสานความพยายามทุกอย่างเพื่อทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น โดยทำให้

พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น สร้างให้เกิดบรรยากาศให้มีการปรับปรุงคุณภาพงานทุกอย่างอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการควบคุมคุณภาพโดยมุ่งที่ลูกค้าและการบริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรซึ่งส่วนประกอบของ TQM มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 39)

3.3.1 ความพึงพอใจของลูกค้า

3.3.2 การมีส่วนร่วมจากพนักงาน

3.3.3 การกำหนดและสร้างความแข็งแกร่งทางด้านความสัมพันธ์กับผู้ชาย ปัจจัยการผลิต

3.3.4 มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง TQM จะเป็นกระบวนการบริหารองค์การ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ลูกค้าประทับใจในบริการหรือผลิตภัณฑ์ด้วยคุณภาพที่สูง การบริการที่ดีและมีต้นทุนต่ำ แนวทางปฏิบัติในการนำโปรแกรมการควบคุมคุณภาพทั้งระบบหรือ TQM มาใช้ก็คือ

1) องค์การจะต้องสร้างภาวะผูกพันต่อคุณภาพ ดังนี้

1.1) เริ่มจากการให้ความรู้ (Educate) เรื่องการบริหารคุณภาพทั้งระบบ (TQM) แก่บุคลากรทั้งหมดขององค์กรตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงมาจนถึงพนักงานในระดับล่าง

1.2) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความรับผิดชอบในการแสดงความเป็นผู้นำ กำหนดนโยบายในเรื่องคุณภาพให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้พนักงานขององค์กรมีภาวะผูกพันต่อการสร้างคุณภาพทั้งระบบขององค์กรให้เกิดขึ้น

2) มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าธุรกิจต้องสนใจศึกษาดูว่าสิ่งที่ถูกต้องการจริง ๆ แล้วคืออะไร และสิ่งที่ธุรกิจเสนอสนองให้ลูกค้าคืออะไร มีช่องว่างของคุณภาพ (Quality Gap) เกิดขึ้นหรือไม่ ซึ่งธุรกิจต้องค้นหาและปิดหรือลดช่องว่างนี้ลงให้ได้

3) ต้องหาวิธีการและดัชนีที่เหมาะสมในการวัดคุณภาพ ตัวอย่างของธนาคารอาจจะใช้จำนวนลูกค้าที่สูญเสียไปในแต่ละปี และจำนวนของ Statement Errors ที่เกิดขึ้นต่อลูกค้าจำนวนพันรายต่อปีเป็นตัววัดคุณภาพ การวัดคุณภาพตามตัวอย่างนี้สะท้อนถึงการมองคุณภาพโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ

4) ตั้งเป้าหมายเรื่องคุณภาพให้ชัดเจนและมีรางวัลสูงใจอย่างเหมาะสม เช่น เป้าหมายในเรื่องการลดสินค้าที่มีตำหนิให้น้อยลง เป้าหมายในการลดคำร้องเรียนให้น้อยลงและกำหนดรางวัลให้แก่พนักงานในการปฏิบัติได้ตามเป้าหมายนั้น

5) ขอความร่วมมือจากพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า พนักงาน คือ แหล่งข้อมูลที่สำคัญของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการต่างๆ ที่จะเชิญชวนให้พนักงานเสนอปัญหาข้อคิดเห็นและคำแนะนำต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหา และเพิ่มพูนคุณภาพในการทำงานและเพิ่มพูนคุณภาพในตัวสินค้าและบริการ ผู้บริหารจะต้องเปิดใจให้กว้างยอมรับฟังปัญหาในการทำงานรวมทั้ง ต้องไม่มีอคติในการรับข่าวสารข้อมูลจึงจะทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร และพนักงานสัมฤทธิ์ผลได้

6) จะต้องค้นหาสินค้า (การบริการ) ที่มีข้อตำหนิหรือบกพร่อง (Defects) ให้พบและค้นหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไข โดยปกติสินค้า (การบริการ) ที่บกพร่องหรือมีตำหนินั้นมักจะเกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต (การบริการ) สารบัญญัตินิเทศหรือวิธีการในการค้นหานั้น ควรจะต้องใช้ข้อมูลทางสถิติช่วยในการวิเคราะห์เพื่อให้สามารถค้นหาความเบี่ยงเบน (Variation) ที่เกิดขึ้นว่ามีนัยสำคัญมากเพียงใด และอยู่ในช่วงใดของกระบวนการผลิต (การบริการ)

7) ต้องสร้างความร่วมมือประสานงานกันระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีภาระผูกพันต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจ การประสานงานระหว่างแผนกและฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมให้เกิดขึ้น

8) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องร่วมดำเนินการโดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพ การทำงานเป็นทีมและการประสานงานเป็นต้น

4. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการตรวจสอบเพื่อตัดสินใจว่าองค์กรอยู่ในสภาพที่ดีเป็นที่น่าสนใจหรือไม่ การค้นพบสภาพที่ดีกว่าความคาดหวังจะเป็นที่มาของการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ตัวบ่งชี้ที่สมควรประเมิน โดยประยุกต์จากแนวคิดผลการดำเนินงานของ Pun และ White (จุฬารัตน์ ขันแก้ว, 2551) ประกอบด้วย

4.1 ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (Flexibility) หมายถึง การออกแบบโครงสร้างการบริหารงาน การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีทักษะมากกว่าหนึ่งอย่าง โดยมุ่งเน้นกระบวนการหรือเครือข่ายมากกว่าตามหน้าที่งาน และการร่วมในการทำงานนอกเหนือจากงานที่ทำอยู่

4.2 ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า (Resource Utilization) หมายถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในองค์กรอันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์

หมายถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน ทรัพยากรเทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน หรือสิ่งอำนวยความสะดวก หรือสิ่งที่สนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

4.3 ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน (Innovation) หมายถึง วิธีการเปลี่ยนแปลง ด้านสินค้าหรือบริการ ด้านกระบวนการในการทำงาน ด้านการบริหารจัดการ หรือด้านการตลาด อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขันและประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง

4.4 ด้านคุณภาพการบริการ (Quality of Service) หมายถึง การให้บริการด้วยคุณภาพในทุกส่วนขององค์กรต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อการดำเนินงาน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง 1) ความยืดหยุ่น ในการดำเนินงาน โดยการออกแบบโครงสร้างการบริหารงานที่มุ่งเน้นกระบวนการหรือเครือข่ายมากกว่าตามหน้าที่งาน 2) ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในองค์กรอันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน ทรัพยากรเทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน หรือสิ่งอำนวยความสะดวก หรือสิ่งที่สนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน โดยมีวิธีการเปลี่ยนแปลง ด้านสินค้าหรือบริการ ด้านกระบวนการในการทำงาน ด้านการบริหารจัดการ หรือด้านการตลาด อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขันและประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง 4) ด้านคุณภาพการบริการ โดยการให้บริการด้วยคุณภาพในทุกส่วนขององค์กรต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อการดำเนินงาน

4.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า

ความหมายของความสัมพันธ์กับลูกค้า

ทุมพร คูร์พิพัฒน์ (2549, หน้า 28) ได้ให้ความหมายว่า ความพอใจของลูกค้า หมายถึง ความเข้าใจของลูกค้า (Perception) ที่ผู้ผลิตสินค้าสามารถตอบสนอง หรือสามารถเสนอสินค้าและบริการที่ดีกว่าหรือเทียบเท่ากับความคาดหวัง (Expectation) ของลูกค้า ความพอใจของลูกค้าเป็นเรื่องจิตใจหรือความเข้าใจของลูกค้าซึ่งอาจตรงกับความเป็นจริงหรือไม่ตรงตามความเป็นจริงก็ได้ ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่มักสร้างทัศนคติ (Attitudes) ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้รวดเร็วมาก และมักเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ช้า โดยทัศนคตินั้นจะเป็นที่มาของความภักดี (Loyalty) ต่อตราสินค้า ความพอใจเป็นเรื่องทางด้านจิตใจ ทำให้การวัดความพอใจไม่ใช่เรื่องง่าย

แทนที่จะให้ความสำคัญกับการดูความพอใจของลูกค้าในทางกลับกันมาพิจารณาความไม่พอใจของลูกค้า ซึ่งพบว่าเกิดช่องว่าง 5 ประการ คือ ช่องว่างจากการประชาสัมพันธ์ ช่องว่างจากความเข้าใจ ช่องว่างของการปฏิบัติงาน ช่องว่างทางพฤติกรรม และช่องว่างการรับรู้ ซึ่งหากองค์กรเข้าใจและลดความไม่พอใจดังกล่าวลงก็จะเป็นการเพิ่มความพอใจให้กับลูกค้า

การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง กิจกรรมการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าที่อาจ เป็นผู้บริโภค หรือคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อสร้าง รักษาและขยายความสัมพันธ์ (Gronroos, 2000, pp. 99 - 112) โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกประทับใจบริษัทและสินค้าหรือบริการของบริษัท โดยเน้นกิจกรรมการสื่อสารแบบ 2 ทางซึ่งมี จุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย (ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2544, หน้า 33) โดยแนวทางในการปฏิบัติอาจเป็นลักษณะตัวต่อตัว หรือเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการ รวมถึงการจงรักภักดีต่อตราสินค้าหรือองค์กร เป็น การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและเพื่อผลกำไรในระยะยาวขององค์กร (ณัฐวิทย์ ทรัพย์สิน, 2554) หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเหล่านั้นจน เปลี่ยนเป็นลูกค้าที่มีความภักดี (Berry, 1995, pp. 237 - 245)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) เป็น วิวัฒนาการทางด้านการตลาดจากการมุ่งซื้อขายแลกเปลี่ยน (Transaction Marketing) สินค้า โดย เน้นที่ตัวผลิตภัณฑ์มาเป็นการตลาดเชิงสัมพันธ์ (Relationship Marketing) ซึ่งเน้นความสนใจไปที่ คุณค่าที่เท่าเทียมกันของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ ซึ่งเกิดขึ้นนับตั้งแต่มนุษย์รู้จักการค้าขาย แต่เมื่อเวลาผ่านไป แนวโน้มปัจจัยหลายอย่างได้ทำให้ความสัมพันธ์นี้ถูกเปลี่ยนแปลงไป โอกาสในการให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นเพิ่มมากขึ้นโดยผ่านการตลาดเชิงสัมพันธ์ที่เน้นข้อมูลหรือที่ เรียกกันโดยทั่วไปว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่ง แนวคิดทางการตลาดแนวใหม่นี้เกิดขึ้นจากแนวความคิดของนักเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับการแสวงหา ผลกำไรสูงสุด (Value Maximization) ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรต่าง ๆ มุ่งแสวงหากำไรมากที่สุด โดย แลกเปลี่ยนกับการที่ผู้บริโภคแสวงหาประโยชน์จากสินค้าและบริการได้มากที่สุด (ณัฐวิทย์ ทรัพย์สิน, 2554)

การที่องค์กรจะยังคงดำรงอยู่ต่อไปได้นั้นองค์กรไม่ควรเน้นที่การขายและการซื้อ แต่ควร ให้ความสำคัญที่การสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด แนวคิดนี้ยังคงมีอิทธิพลต่อการ บริหารธุรกิจจนถึงปัจจุบัน นักวิชาการจำนวนมากได้มุ่งไปที่ความสามารถขององค์กร

ในการพัฒนา และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ซึ่งได้กลายเป็นรูปแบบของแนวคิดเกี่ยวกับการนำข้อมูลของ คู่แข่ง ลูกค้าและบริษัทมาใช้ในการวิเคราะห์ แนวคิดนี้ก่อให้เกิดกระแสงานวิจัยของ Market Orientation, Market Focus, Market-based learning ซึ่งต้องเน้นการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ใน การวิเคราะห์เป็นจำนวนมาก ด้วยวิวัฒนาการของ CRM จึงก่อให้เกิดการหลั่งไหลเกี่ยวกับข้อมูล ของลูกค้าอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ 1980 ส่งผลให้บริษัทขนาดใหญ่จำเป็นต้องปรับตัว โดยมีการพัฒนาประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์ในมีเนื้อที่ในการเก็บข้อมูลเพิ่มขึ้น มีการริเริ่มระบบซอฟต์แวร์ เช่น Data Mining ในการช่วยแก้ปัญหาในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น (ณัฐวิทย์ ทรัพย์สิน, 2554)

การสร้างความสัมพันธ์ตามหลักของ CRM นั้น เน้นความสำคัญที่ลูกค้า โดยถือว่าลูกค้า เป็นศูนย์กลางของธุรกิจ แต่ลูกค้าทุกคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นลูกค้าแต่ละกลุ่มแต่ ละคนยังมีคุณค่าและให้ผลกำไรแก่บริษัทที่แตกต่างกัน ดังนั้นลูกค้าต่างประเทศต่างกลุ่ม ควรจะ ได้รับการบริการที่แตกต่างกันไป และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ จำเป็นต้องหากับลูกค้าทุก ๆ กลุ่มแต่ควรเลือกหาในกลุ่มลูกค้าที่ให้ประโยชน์แก่บริษัทเป็นสำคัญ ดังนั้นในการทำ CRM ให้ประสบความสำเร็จจึงต้องให้ความสำคัญในการแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) ซึ่งการแบ่งกลุ่มลูกค้าสามารถแบ่งได้ตามคุณสมบัติต่าง ๆ ดังนี้

1. แบ่งตาม เพศ รายได้ การศึกษา อาชีพ ภูมิภาค กิจกรรมงานอดิเรก เช่น เครื่องสำอาง สำหรับผู้ชาย รองเท้าสำหรับคนชอบเดินป่า ปีนเขา เช่น ทิมเบอร์แลนด์ แต่งกายสำหรับเด็กเล่น กอล์ฟ มิซูโนเสื้อแฟชั่นสำหรับใส่ออกงานราตรีสโมสร เช่น เช็ค โรลออนสำหรับเด็กวัยรุ่น ทเวลฟ์พลัสหรือ ชุดชั้นในสำหรับวัยรุ่น Young Wacoal เป็นต้น

2. แบ่งตามพฤติกรรม เช่น ลูกค้าเรา ลูกค้าคู่แข่งลูกค้าที่ชอบหลายยี่ห้อ ลูกค้าชอบ โปรโมชั่น ลูกค้าที่สูญเสียและเลิกใช้ของเราไปแล้ว สร้างภักดีให้ลูกค้าเรา Loyalty Marketing, แย่ง ลูกค้าคู่แข่ง Competitive Marketing, หาลูกค้าใหม่ Customer Acquisition, ทวงคืนลูกค้าเก่าที่ สูญเสียไป Reactivating loss and lapsed customer คือ กลยุทธ์การตลาดของการแบ่งตลาด ตามพฤติกรรมลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการต่างกันมีทัศนคติต่อสินค้าเราต่างกันจึงต้องมีกลยุทธ์ในการเข้าถึงต่างกัน

3. แบ่งตามความเป็นมืออาชีพ เช่น โปรกอล์ฟ ช่างภาพ นักดนตรีซึ่งต้องการผลิตภัณฑ์ที่ คุณภาพสูงเน้น ฟังก์ชันการทำงานได้อย่างสมบูรณ์แบบกลุ่มมือสมัครเล่น เน้นลูกเล่น ความรู้ การฝึกอบรม แนะนำ ผสมผสานกับคุณภาพผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้ต้องการเรียนรู้ต้องการสังคมกลุ่มเอา กลิ่นอาย เช่นไม่ได้เป็นนักกีฬาแต่ใส่รองเท้ากีฬาเพื่อแสดงออกถึงเป็นคนรักสุขภาพ

เป็นคนแคคทีฟ หรือ ฮอนด้า CRV เป็นรถขับเคลื่อนสี่ล้อ แต่ไม่ได้ให้เอาไปไต่เขา ปีนห้วยในป่าจริง แต่คนขับได้ ภาพลักษณ์ของ ความสมบูรณ์สมบูรณ์แต่วิ่งในเมืองถนนเรียบและดูเท่

4. แบ่งตามความทันสมัย กลุ่มล้ำสมัย มีประมาณร้อยละ 10 ชอบลองของแปลกใหม่ ปลุกกระแสได้ง่ายและชอบหาน้ำคนอื่น ๆ ยอมจ่ายแพงเพื่อให้ได้ใช้ก่อน อดทนก่อน กลุ่มร่วมสมัย มีประมาณร้อยละ 20 ใช้ของที่กำลังอยู่ในกระแสนิยมยอมจ่ายค่าลูกเล่นหรือสิ่งเพิ่มเติมเสริมแต่งมากขึ้นกว่ามาตรฐานธรรมดา เช่น มือถือมีลูกเล่นแต่งเสียงเพลงเข้าออก กะทัดรัดเปลี่ยนหน้ากากได้ ส่งข้อความภาษาไทยได้กลุ่มตามสมัย มีร้อยละ 30 เป็นกลุ่มที่ต้องการใช้งานแค่พื้นฐานต้องการผลิตภัณฑ์ราคาถูก เช่น มือถือใช้รับเข้าโทรออก เสียงดังฟังชัดไม่ต้องมีลูกเล่นมากเพราะไม่อยากใช้ หรือใช้ไม่เป็น ชอบอะไรที่เรียบง่าย มาตรฐานและราคาอย่ามเยา กลุ่มนี้มีมาก ชอบลด แลก แจกแถม กลุ่มสุดท้ายคือกลุ่ม ล้ำสมัยไม่มีโอกาสเลือกได้แต่ซื้อถูกซื้อหลังยอมรับสินค้าบริการที่ต่ำกว่า มาตรฐานเพราะไม่มีโอกาสได้เลือก มีประมาณร้อยละ 40

5. แบ่งตามประเภทกลุ่มลูกค้า ธุรกิจ หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมที่เรียกว่า B2B ธุรกิจขาย เข้าผู้บริโภคนสุดท้าย B2C ธุรกิจขายเข้าคนกลางร้านค้า เรียก B2P ธุรกิจบางอย่างมีลูกค้าทั้งสามกลุ่ม เช่น วัสดุก่อสร้าง มีขายเข้าโครงการ ขายเข้าร้านค้าช่วง ร้านค้าปลีกและขายสู่เจ้าของบ้าน หรือยางรถยนต์มีขายเข้า บริษัทห้างร้านเป็นยางใหญ่ใช้กับรถบรรทุก ต้องการใช้ทนนาน ประหยัด ขายเข้าร้านค้าช่วงและปลีกต้องการกำไรดีซื้อง่ายขายคล่องและขายหน้าร้านให้กับเจ้าของรถที่มาเปลี่ยนยางหน้าร้านต้องการยางดีมีคุณภาพสมราคาที่จ่ายไปและเหมาะกับลักษณะการใช้งานเราต้องดูว่าธุรกิจเราขายผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้ากลุ่มใดในสัดส่วนเท่าใดและแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่แตกต่างกัน

6. แบ่งตามความภักดีจากลูกค้าแค่รู้จักทำอะไรให้เขาคุ้นเคยแบรนด์ และทดลองซื้อ จากทดลองซื้อไปแล้วทำอะไรให้เขาซื้อซ้ำ ซื้อซ้ำแล้วทำอะไรให้ภักดีจากภักดีทำอะไรให้ กลายมาเป็นแฟนพันธุ์แท้ในที่สุด กลุ่มลูกค้าที่รู้จักจะมีมากกว่ากลุ่มคุ้นเคย กลุ่มคุ้นเคยจะมีมากกว่าผู้ทดลอง ผู้ทดลองมีมากกว่าซื้อซ้ำ และกลุ่มภักดี กับแฟนพันธุ์แท้แม้ว่าจะมีน้อยสุดแต่มักสร้างรายได้และกำไรให้เรามากสุดด้วย เราต้องหาวิธีการยกระดับลูกค้าขึ้นไปตามขั้นบันไดแห่งความภักดี สร้างชุมชนลูกค้าภักดี และแฟนพันธุ์แท้ให้สำเร็จลูกค้ากลุ่มนี้จะยึดติดเราไม่ไปไหน ใ้ใจเรา ซื้อแล้วซื้ออีกชวนญาติพี่น้องเพื่อนมาซื้อ ซื้อผลิตภัณฑ์ตัวอื่นของเราด้วย และซื้อมากขึ้นบ่อยขึ้น หากเรารู้จักวิธีสร้างสัมพันธ์ให้ดี (ณัฐวิทย์ ทรัพย์สิน, 2554)

ไม่เพียงแต่ลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อเท่านั้นปัจจุบัน องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับ ผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียกับองค์กร โดยการทำให้ CRM สามารถทำได้หลายระดับและสามารถจัด

แบ่งเป็นหลาย ๆ ประเภทตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) การแบ่งประเภทของ CRM ยังสามารถแบ่งได้ตามกลุ่มเป้าหมายได้ 2 ประเภท (ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2544, หน้า 50 -52) ได้แก่

1. CRM ระดับ Traders การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่กลุ่มเป้าหมายเป็นคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก ตัวแทน นายหน้า การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าเหล่านี้อยู่ในรูปแบบของกิจกรรมการให้ความรู้ ความเข้าใจในการทำธุรกิจ การฝึกอบรมให้มีความรู้ในด้านการตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การบริหารงานบุคคล เป็นต้น เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ อาทิ กรณีโรงพยาบาลลูกค้าเป้าหมายในระดับ Traders คือบริษัทขายยา หรือบริษัทผู้แทนจำหน่ายยา ที่จัดการอบรมหรือการสัมมนาสำหรับแพทย์เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับยาที่เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ในด้านคุณสมบัติของยา และวิธีการใช้ยาที่ถูกต้อง

2. CRM ระดับ Customer การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริโภค ซึ่งจากสภาพแวดล้อมทางการตลาดในปัจจุบันที่ทำให้ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อราคามีการแสวงหา ข้อมูลข่าวสารจำนวนมากก่อนการตัดสินใจเพื่อหาทางเลือกให้ตัวเองอย่างสมเหตุผล ผล หัวใจของ การเสนอขายสินค้าและการบริการในปัจจุบันอยู่ที่การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มผู้บริโภค ของตนที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ ภูมิศาสตร์ จิตวิทยาและพฤติกรรม การบริโภคของลูกค้า เป็นอย่างไร เพื่อค้นหาว่าใครบ้างที่มีความต้องการและน่าจะมีอำนาจซื้อสินค้าและบริการ การพยายามสร้างความจงรักภักดีในตราสินค้าและบริการของลูกค้าในช่วงระยะเวลาหนึ่ง รวมถึงการ ทำให้ลูกค้ารู้สึกเกินกว่าค่าว่าพอใจจากสินค้าและบริการ

เมื่อองค์กรทราบกลุ่มลูกค้าที่ต้องการ วิธีการบริการลูกค้าที่ต่างประเภทในลักษณะที่ต่างกันในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย สามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ 2 ข้อ ดังนี้

1. สามารถเพิ่มส่วนแบ่งในตัวลูกค้า (Share of Customer) หมายถึง จำนวนสินค้าในแต่ละประเภท (Category) ที่ลูกค้าคนหนึ่ง ๆ จะสามารถซื้อกับบริษัทได้ เมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ลูกค้า ซื้อทั้งหมด หรือศักยภาพในการซื้อตามประเภท (Category) เพราะการทำ CRM ก็คือ เป็นการ สร้างลูกค้าในระยะยาว (Customer Life Time Value) CRM คือวิธีการใด ๆ ก็ตามที่พยายามดึงเอา คุณค่าแห่งลูกค้า Customer Value ออกมาเป็นเรื่องของ Life Time Value หรือคุณค่าแห่งลูกค้าในระยะยาว แปลว่าการสร้าง การพัฒนา เพิ่มพูนความสัมพันธ์เฉพาะตัวกับลูกค้าเฉพาะคนหรือ เฉพาะกลุ่ม หรือคือการเรียนรู้ลูกค้าตลอดเวลา

2. สามารถปรับปรุงวิธีการรักษาลูกค้าเดิมการใช้ระบบ CRM ช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่ม รายได้ให้แก่บริษัท เพราะลูกค้าที่ภักดีต่อยี่ห้อสินค้า (Loyalty) และซื้อสินค้าเป็น

เพราะจะมีโอกาส เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว (Life Time Value) ได้มากกว่า เนื่องจากว่า

- 2.1 ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าและบริการบ่อยขึ้น
- 2.2 ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าและบริการได้มากกว่าลูกค้าอื่น ๆ
- 2.3 ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าและบริการได้ในราคาที่ทำให้บริษัทมี Margin

ดีกว่าลูกค้า อื่นๆ

2.4 ลูกค้าสามารถช่วยบริษัทโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สินค้าและบริการได้ดีกว่าโฆษณาใด ๆ เพราะลูกค้ามีความพอใจในสินค้าและบริการของบริษัท มีทัศนคติและการรับรู้ที่ดีต่อ สินค้าและบริการ

การวิเคราะห์ลูกค้า

CRM มีเป้าหมายสำคัญ คือ การสร้างให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ที่มี ความหมายเหนือกว่าการมีประสิทธิภาพของการขาย หรือการตลาดแบบตัวต่อตัว หรือกิจกรรมการ บริการลูกค้า CRM เริ่มจากการปรับเปลี่ยนระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ค้าส่งกับ บริษัทและลูกค้า เป็นการสร้างกระบวนการหรือกิจกรรมในการกำหนด ดึงดูด และรักษาลูกค้า มุ่งเน้นการเจาะจง การวางแผนองค์กรใหม่ทั้งหมด เพื่อสร้างผลกำไรและความสัมพันธ์ระยะยาวกับ ลูกค้าในทุกส่วน

การสร้างความสัมพันธ์ตามหลักของ CRM นั้น ให้ความสำคัญที่ลูกค้าทุกคนมีความ ต้องการที่แตกต่าง ลูกค้าแต่ละกลุ่มแต่ละคนจะให้ผลกำไรแก่บริษัทที่แตกต่างกัน และลูกค้าต่างประเภท ต่างกลุ่ม ควรจะได้รับการบริการที่แตกต่างกันไป เมื่อบริษัทรู้วิธีการบริการลูกค้าที่ต่างประเภทในลักษณะที่ต่างกันในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย สามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ 2 ข้อ ดังนี้

1. สามารถเพิ่มส่วนแบ่งในตัวลูกค้า (Share of Customer) หมายถึง จำนวนสินค้าในแต่ละ ประเภท (Category) ที่ลูกค้าคนหนึ่ง ๆ จะสามารถซื้อกับบริษัทได้ เมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ลูกค้า ซื้อทั้งหมด หรือศักยภาพในการซื้อตามประเภท (Category) เพราะการทำ CRM ก็คือ เป็นการสร้างลูกค้าในระยะยาว (Customer Life Time Value) CRM คือวิธีการใด ๆ ก็ตาม ที่พยายามดึงเอาคุณค่าแห่งลูกค้า Customer Value ออกมาเป็นเรื่องของ Life Time Value หรือคุณค่าแห่งลูกค้าในระยะยาว แปลว่า การสร้าง การพัฒนา เพิ่มพูนความสัมพันธ์เฉพาะตัวกับลูกค้าเฉพาะคนหรือ เฉพาะกลุ่ม หรือคือการเรียนรู้ลูกค้าตลอดเวลา

2. สามารถปรับปรุงวิธีการรักษาลูกค้าเดิม

องค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

CRM สามารถนำมาใช้ในการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าให้อยู่นาน ๆ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. มูลค่าของลูกค้าเป็นตัวตัดสิน (Customer Life Time Value) เป็นตัวตัดสินว่าองค์กร จะเก็บลูกค้าไว้หรือไม่ เพราะ CRM ไม่สามารถเก็บลูกค้าไว้ได้ทุกคน CRM จะเก็บเฉพาะลูกค้าที่สามารถสร้างคุณค่า หรือสามารถสร้างกำไรให้กับองค์กรได้ ลูกค้าที่ไม่สามารถสร้างกำไรให้กับองค์กรก็ไม่ต้องรักษาไว้ เช่น ลูกค้าที่ไม่ซื้อสินค้าและบริการขององค์กร แต่ติดสินค้าและบริการตลอดเวลา เป็นต้น ทำให้เกิดคำถามขึ้นมา 3 ข้อ คือ

1.1 องค์กรหาอย่างไรให้ลูกค้าอยู่กับองค์กรในระยะยาว

1.2 องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่จะรู้ว่าลูกค้าคนไหนจะอยู่กับองค์กรในระยะยาว

1.3 วิธีการสร้าง Customer Life Time Value อย่างไร

ในการคำนวณหา Customer Life Time Value มีวิธีการคิดง่าย ๆ คือ มูลค่าของลูกค้า ถ้าสมมติลูกค้าอยู่กับองค์กรในระยะยาว ลูกค้าคนนั้นจะสร้างรายได้หรือกำไรให้องค์กรได้เท่าไร เพราะลูกค้าที่อยู่กับองค์กรนานเท่าไรก็จะทำให้ต้นทุนลดลงในเรื่องต่อไปนี้

ต้นทุนเกิดจากการที่องค์กรทางานครั้งเดียวแต่ลูกค้าอยู่กับองค์กรนาน ลูกค้าแนะนำคน มาซื้อต่อ เกิดสิ่งที่เรียกว่า "การชาร์ต Premium กับลูกค้า" คือ การมาใช้บริการของลูกค้าที่อยู่กับองค์กรนาน ๆ หรือระยะยาวนั้น องค์กรจะได้รับค่าบริการในการมาใช้บริการในแต่ละครั้ง หรือที่ เรียกกันว่า Service Charge ก็คือ ทุกครั้งที่ลูกค้ามารับบริการจะเกิดการชาร์ต Premium ขึ้น

สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นตลอดเวลาทำให้มูลค่าลูกค้าที่อยู่กับองค์กรยืนนานยิ่งจะเกิดขึ้น ถ้าลูกค้าเข้า ๆ ออก ๆ ตลอดเวลาทำให้เสียเวลาและต้นทุน และไม่เกิดรายได้แก่องค์กร โอกาสของ การทำเรื่อง CRM นั้นจึงอยู่บนพื้นฐานของการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวเพื่อเพิ่มผลกำไร

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ในหลายองค์กรที่นำ CRM เข้ามาใช้จะมีหน่วยงาน ที่เรียกว่า "แผนกลูกค้าสัมพันธ์" หรือ "Call Center" ขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กรพอสมควร เพราะเมื่อมีแผนกลูกค้าสัมพันธ์ หรือ Call Center ขึ้น หน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหรือติดต่อกับลูกค้า และพนักงานแผนกต่าง ๆ จะมีการใช้ข้อมูลลูกค้าร่วมกัน

3. การประเมินจะเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเดิมการประเมินจะให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้น ที่ยอดขายและผลกำไรขององค์กร แต่เมื่อมีการนำ CRM มาใช้ การประเมินจะให้ความสนใจในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า และการกลับมาซื้อสินค้าและบริการซ้ำ

การทำ CRM จึงต้องอาศัยความต่อเนื่อง และมีการติดตามการให้บริการลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการเกิดความผิดหวัง หากลูกค้าเริ่มผิดหวัง สิ่งนี้จะกลายเป็นปากต่อปาก และจะทำให้เสียลูกค้าไปในที่สุด

การตลาดในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) นั้น ไม่ควรเพิกเฉยต่อเหตุการณ์ หรือข่าวที่ไม่ดีเกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร เพราะสิ่งเหล่านี้ สามารถสร้างผลกระทบต่อสินค้าและบริการขององค์กรได้ทันที และอาจสายไปสำหรับการแก้ไข

การสร้างความรักภักดี (Loyalty)

นอกจาก CRM มุ่งสร้างให้ลูกค้าอยู่กับองค์กรในระยะยาวแล้ว ยังมุ่งสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า (Loyalty) เพราะความจงรักภักดีนี้แสดงถึงความพอใจและความต้องการของลูกค้าในการซื้อสินค้าและบริการขององค์กร การทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร นั้นองค์กรต้องแยกแยะให้ได้ว่าอะไรคือความจงรักภักดี ซึ่งลูกค้าที่จงรักภักดีสามารถแบ่งได้ ออกเป็น 4 ระดับ ตามปริมาณการซื้อที่มีส่วนสัมพันธ์กับระดับการทำความใด ดังนี้

1. ลูกค้าที่มีความพึงพอใจ มีความจงรักภักดีสูง และมีปริมาณการซื้อสูง การรักษาลูกค้ากลุ่มนี้เป็นเรื่องที่สำคัญและต้องใช้งบประมาณในการรักษาลูกค้า วิธีการรักษาลูกค้ากลุ่มนี้ได้แก่ การเสนอส่วนลดที่จำกัดสิทธิ์เฉพาะลูกค้าพิเศษบางกลุ่ม การมอบอภิสิทธิ์ในการซื้อสินค้า

2. ลูกค้าที่มีระดับความจงรักภักดีสูง แต่ปริมาณการซื้อไม่สูง การวางแผนการตลาด ต้องให้ความสำคัญในการยกระดับลูกค้าในกลุ่มนี้ให้เป็นลูกค้ากลุ่มที่หนึ่ง โดยการสร้างแรงจูงใจในการซื้อ ดึงดูดให้เกิดการซ้ำซ้ำ สร้างสินค้าในราคาที่หลากหลาย เป็นต้น

3. ลูกค้าที่มีปริมาณการซื้อสูงแต่ความจงรักภักดีต่ำ แม้การซื้อในกลุ่มนี้จะสร้างกำไรให้องค์กรเป็นอย่างมาก แต่การซื้อของลูกค้ากลุ่มนี้เป็นการซื้อเพียงชั่วคราวชั่วคราว เพราะลูกค้ากลุ่มนี้ มีลักษณะที่ละเอียดอ่อนและสลับซับซ้อน มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อแผนสนับสนุนการขายรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการตอบสนองในทางบวกหรือทางลบ ฝ่ายการตลาดต้องติดตามพฤติกรรมกรรมการซื้อของ ลูกค้า แจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวในกิจกรรมส่งเสริมการตลาด และทำการวิจัยศึกษาผู้บริโภค ตลอดเวลา

4. ลูกค้าที่ไม่แสดงออกถึงความจงรักภักดี และไม่เพิ่มปริมาณการซื้อ ลูกค้าอาจไม่ตอบ สนองต่อแผนการตลาด แต่องค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มนี้ เพราะเป็นการ แสดงถึงจุดอ่อนทางการตลาดขององค์กรที่ไม่สามารถเสนอสิ่งที่ดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้และ ถ้าต้องการดึงดูดลูกค้ากลุ่มนี้ องค์กรต้องทำการวิจัยผู้บริโภค เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการจัดสิ่ง ที่ ลูกค้าไม่พอใจพร้อมทั้งนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

การสร้างลูกค้าผู้ภักดีสามารถทำได้ โดยการแสวงหาจากกลุ่มลูกค้าทั่วไปและลูกค้าผู้ภักดีก่อน เพราะลูกค้าทั้ง 2 ประเภท มีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากลูกค้าทั่ว ๆ ไป คือลูกค้าเหล่านี้สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือทูตเงาของบริษัทในการบอกต่อชักชวนให้ผู้อื่นมาร่วมใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ และสามารถช่วยแก้ต่างแทนองค์กร ในกรณีมีข่าวในเชิงลบหรือเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนกับสินค้าและบริการขององค์กร

กระบวนการวิจัยเพื่อค้นหาข้อมูลของลูกค้า

การวิเคราะห์ลูกค้าสามารถใช้กระบวนการวิจัยเพื่อค้นหาข้อมูลของลูกค้าเป้าหมายใน เชิงลึก โดยบริษัทต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ประวัติลูกค้า (Customer Profiling) เพื่อทำความเข้าใจว่า ลูกค้าของบริษัทคือใคร และสำคัญกว่าคือมีคุณสมบัติเด่นที่แตกต่างจากกลุ่มลูกค้าอื่นอย่างไร อาทิ โรงพยาบาลแบ่งลูกค้า ออกเป็นกลุ่มหลักๆ 2 กลุ่ม คือ ลูกค้าทั่วไป และลูกค้าบริษัทคู่สัญญาในการมาใช้บริการของลูกค้า

2. การทำเหมืองหรือฐานข้อมูล (Data Mining) เพื่อค้นหาโอกาสในการเพิ่มคุณค่าของลูกค้า เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งในกระเป๋าลูกค้า และลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม อาทิ การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าที่กระจัดกระจายเข้ามาไว้ที่เดียวกัน เช่น ข้อมูลลูกค้าในการ ชาระค่ารักษาพยาบาล ข้อมูลการเข้าพักรักษาพยาบาล ข้อมูลการแพ้ยา ประวัติของคนไข้ เป็นต้น นำข้อมูลเหล่านี้มาจัดเก็บไว้ในที่เดียวกัน เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์ลูกค้า และการเผยแพร่ข้อมูล ไปสู่หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การแบ่งแยกกลุ่มลูกค้า (Segmentation) โดยแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มลูกค้า ปัจจุบัน กลุ่มลูกค้ามั่งหวัง และกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพสูงในอนาคต และความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะลูกค้าที่ดีในปัจจุบัน อาจเป็นลูกค้าที่ไม่ดีหรือไม่ สร้างกำไรต่อองค์กรในอนาคตก็ได้ หรือลูกค้าที่ยังไม่ทำกำไรต่อเราในปัจจุบันอาจเป็นลูกค้าที่ดีในอนาคตก็ได้

4. การกำหนดรูปแบบลูกค้าที่ไม่เพียงพอ (Models) เพื่อรู้ว่าใครจะซื้ออะไร และจำนวนในการซื้อแต่ละครั้ง และแนวโน้มการซื้อสินค้าอะไรกับบริษัทในอนาคต เพื่อคงความภักดีของลูกค้า ต้องคัดกรองต่อไป

5. การวัดผลการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Program Evaluation) ต้องรู้ว่าทำอะไร และวิธีที่จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร อาทิ การวัดความพึงพอใจในการบรรยายของลูกค้าที่มาเข้าฟัง การบรรยายในเรื่องความประทับใจและสิ่งที่ต้องปรับปรุงในการบรรยายครั้งต่อไป เป็นต้น

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง ความสามารถตอบสนอง หรือสามารถเสนอสินค้าและบริการที่ดีกว่าหรือเทียบเท่ากับ ความคาดหวัง (Expectation) ของลูกค้า โดยทัศนคตินั้นจะเป็นที่มาของความภักดี (Loyalty) ต่อตราสินค้า ความพอใจเป็นเรื่องทางด้านจิตใจ

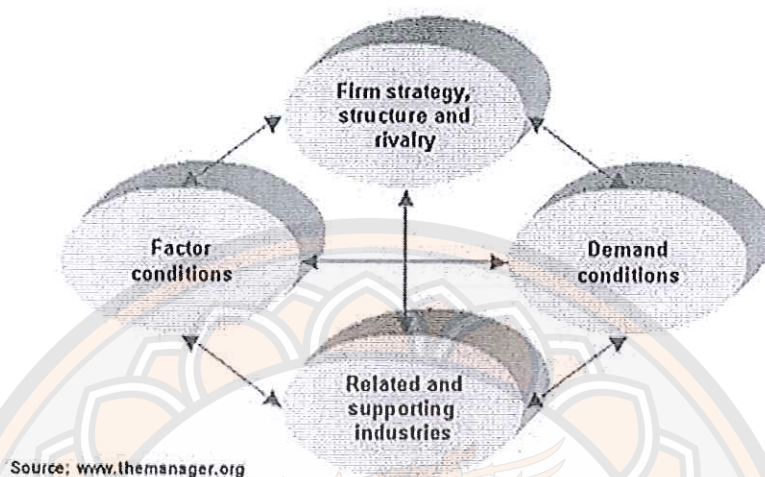
5. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการแข่งขัน

Diamond Model ของ Michel E. Porter

(Porter, 1998) การศึกษาความสามารถในการแข่งขันโดย Michel E. Porter มีการศึกษาทั้งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ในหนังสือ "Competitive Strategy" ที่เกี่ยวกับพลังทั้ง 5 หรือที่เรียกว่า Five Competitive Forces ซึ่งได้แก่ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ขายเออร์ การคุกคามจากผู้มาใหม่ ความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมและแรงกดดันจากสินค้าทดแทน ต่อมาได้มีการศึกษาความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศขึ้น ในหนังสือ "Competitive Advantage of Nations" มีหัวใจของการแข่งขันก็คือ ความสามารถที่ผลิตผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ดีขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ผลผลิต (Productivity) เป็นกุญแจสำคัญของการแข่งขันของเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน โดย Porter ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า Diamond ที่เกี่ยวพันกันในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 4 กับบทบาทของรัฐหรือนโยบายที่มีผลต่อธุรกิจและโอกาสหรือสิ่งที่ไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้นได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 มีดังนี้ และสามารถแสดงได้ดังภาพ 1

1. Factor Conditions ปัจจัยการผลิต หรือปัจจัยด้านอุปทาน
2. Related and Supporting Industries ปัจจัยสนับสนุน หรือความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุนและธุรกิจต่อเนื่อง
3. Demand Conditions ปัจจัยด้านอุปสงค์

4. Firm Strategy, Structure and Rivalry กลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กร และสภาวะการแข่งขันกัน



ภาพ 5 แสดง Diamond Model ของ Michael E. Porter

ที่มา: www.themanager.org

องค์ประกอบที่สำคัญนอกเหนือจากองค์ประกอบทั้ง 4 ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันมีอีก 2 ประการ คือ บทบาทของรัฐบาล (Role of Government) คือ กรอบที่จะสร้างเสริมหรือบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในประเทศนั้น ๆ โดยเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อกำหนดความได้เปรียบทั้ง 4 องค์ประกอบข้างต้น ทั้งนี้ Porter เสนอว่าบทบาทที่เหมาะสมของรัฐบาลน่าจะเป็นเพียง การกำหนดนโยบายเศรษฐกิจและการเมืองที่ชัดเจนมีเสถียรภาพ ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการอุปทานพื้นฐานและองค์กรสาธารณะกำหนดกฎ กติกา ที่เอื้อต่อการแข่งขันมากกว่าการปกป้องหรือผูกขาด และสร้างหรืออำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาการของเครือข่ายวิสาหกิจ

องค์ประกอบอีกประการ คือ โอกาสและสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป (Chance) คือ การเผื่อคำอธิบายไว้ในกรณีที่เกิดขึ้นนอกเหนือไปจากคาดการณ์ปกติ เช่น การค้นพบเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ยิ่งใหญ่ (Breakthroughs) การเกิดสงครามหรือภัยพิบัติ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงด้านราคาในตลาดโลกอย่างฉับพลันทันที สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นได้ทั้งวิกฤตและโอกาส

สำหรับแต่ละองค์กรและมีผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของความสามารถในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมในแต่ละประเทศด้วย

โดยองค์ประกอบหลักทั้ง 4 ใน Diamond Model ที่เกี่ยวพันกันในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน สามารถอธิบายประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. ปัจจัยการผลิต หรือปัจจัยด้านอุปทาน (Factor Conditions) คือ องค์ประกอบที่มีอยู่ในแต่ละประเทศแต่ว่ามีระดับแตกต่างกันไป เช่น

1.1 อุปทานขั้นพื้นฐาน เช่น ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรทุนต่าง ๆ ภูมิอากาศ และภูมิประเทศ โครงสร้างประชากร แรงงานที่ไม่ชำนาญ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้รับการพัฒนาไม่มากนัก มักเป็นบ่อเกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ไม่ยั่งยืน

1.2 อุปทานขั้นซับซ้อน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ระดับความรู้ของประชาชน ทักษะฝีมือแรงงาน ระบบสาธารณูปโภค (การขนส่ง โทรคมนาคม เทคโนโลยี ระบบสาธารณสุข ระบบการบริหารจัดการ และระบบข้อมูลข่าวสาร) เป็นปัจจัยที่มีการพัฒนา มีความสำคัญมากในการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันขั้นสูง

ปัจจัยด้านอุปทานยังอาจจำแนกได้เป็นประโยชน์สำหรับทุกประเภทกิจการ โดยทั่วไปมีอยู่ตามธรรมชาติ กับ ปัจจัยด้านอุปทานที่เฉพาะเจาะจงที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมบางชนิดเท่านั้น มักเป็นปัจจัยที่เกิดจากการช่วยกันสร้างหรือร่วมกันพัฒนาในประเทศนั้น ๆ เช่น วิทยาการความรู้เฉพาะทาง โดยทั่วไปแล้วปัจจัยการผลิตที่ยังได้รับการพัฒนาสูงขึ้นก็มักจะมีลักษณะที่จำกัดเฉพาะมากขึ้น ดังนั้นปัจจัยด้านอุปทานที่เฉพาะเจาะจงจึงมักพัฒนามาจากปัจจัยทั่วไป

Porter ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ด้วยว่าการขาดแคลนปัจจัยด้านอุปทานตามธรรมชาตินี้ แทนที่จะบั่นทอนความสามารถในการแข่งขัน อาจช่วยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันในบางอุตสาหกรรมด้วยซ้ำ เนื่องจากข้อจำกัดเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ได้

นอกจากนี้ ปัจจัยการผลิตในประเทศได้รับกระทบจากนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล เช่น นโยบายด้านตลาดหลักทรัพย์ ด้านการศึกษา ด้านเงินช่วยเหลือจากรัฐ เป็นต้น เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ และสนับสนุนอุตสาหกรรมต่าง ๆ

2. ปัจจัยสนับสนุน หรือความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุนและธุรกิจต่อเนื่อง (Related and Supporting Industries) คือ ที่มาของปรากฏการณ์เครือข่ายวิสาหกิจสำหรับแต่ละอุตสาหกรรมซึ่งแทนที่จะเป็นอุตสาหกรรมที่อยู่อย่างโดดเดี่ยว โดยคุณภาพและความพร้อมของความสามารถของผู้ผลิตและบริการสนับสนุน ตลอดจนธุรกิจต่อเนื่องที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน เป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญในการทำให้อุตสาหกรรมแต่ละชนิดที่กระจุกตัวกัน

ในแต่ละพื้นที่ มีความสามารถในการแข่งขันสูงกว่ากันได้ ทั้งนี้รวมถึงความได้เปรียบจากขนาดของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีต้นสาย (upstream) จนปลายสาย (downstream) ในบริเวณใกล้เคียงกัน

ในการทำให้ปัจจัยสนับสนุนได้เปรียบและมีความสามารถในการแข่งขัน ต้องทำให้อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนร่วมมือประสานซึ่งกันและกัน ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากเหตุปัจจัย 3 ข้อได้แก่

2.1 ช่องทางที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และบางครั้งมีสิทธิพิเศษมากกว่าผู้อื่น

2.2 ความร่วมมือกันอยู่ตลอดเวลาระหว่างผู้ใช้กับผู้ผลิตวัตถุดิบ ชิ้นส่วนหรือเครื่องจักรเนื่องจากความต่อเนื่องระหว่างโซ่คุณค่า และการที่บริษัทและซัพพลายเออร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ประเทศเดียวกันจะทำให้มีการเจรจาต่อรองกันง่ายกว่า และส่งผลให้เกิดการร่วมมือกันทำมากกว่า

2.3 ข้อสำคัญสุด คือ ความร่วมมือกันตลอดเวลาในกระบวนการนวัตกรรม กระบวนการยกระดับและเพิ่มจำนวน ในการที่ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันแก้ไขปัญหาหรือแลกเปลี่ยนการวิจัยและพัฒนาซึ่งกันและกัน เหตุปัจจัยสำคัญ คือ การที่อุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันอยู่ใกล้กันและมีวัฒนธรรมเดียวกัน ทำให้เป็นไปได้ว่าจะเกิดความร่วมมือกันอยู่ตลอดเวลาอย่างลึกซึ้งตลอดกระบวนการนวัตกรรม

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวข้องในประเทศได้รับผลกระทบจากนโยบายรัฐบาลด้านการโฆษณา ด้านการอำนวยความสะดวกและด้านอื่น ๆ

3. ปัจจัยด้านอุปสงค์ หรือ ความต้องการของผู้บริโภค (Demand Conditions) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการที่ซับซ้อนและละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้นของผู้บริโภคหรือประชาชน โดยเริ่มจากในประเทศก่อน คือ แรงกระตุ้นที่ชักนำให้ผู้ผลิตสินค้าและบริการพยายามแข่งขันกันปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา และตลอดจนได้ทดลองกับตลาดใกล้เคียงก่อนซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาดโลก นอกจากนั้นแล้ว หากค่านิยมที่โดดเด่นบางประการในสังคมหนึ่ง ๆ ได้แพร่หลายไปยังสังคมอื่น ๆ ก็อาจชักนำให้อุตสาหกรรมที่สอดคล้องกันจากประเทศนั้นมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่าประเทศอื่น ๆ

โดยปกติมักเข้าใจกันว่าการส่งออกหรือตลาดระหว่างประเทศมีผลทำให้อุปสงค์ในประเทศมีความสำคัญน้อยลงต่อการสร้างความได้เปรียบ แต่ในความเป็นจริงแล้ว อุปสงค์ในประเทศมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบของประเทศมากกว่าอุปสงค์ในต่างประเทศ เนื่องจากบริษัทจะมีความเข้าใจในความต้องการของผู้ซื้อในประเทศได้ชัดเจนกว่าความต้องการของผู้ซื้อ

ในต่างประเทศมาก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการอยู่ใกล้กับผู้ซื้อรายสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ลักษณะอุปสงค์ในประเทศที่สำคัญต่อการเสริมสร้างและรักษาข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันของประเทศ คือ

3.1 ขนาดของอุปสงค์ในประเทศ การที่อุปสงค์ในประเทศมีขนาดใหญ่ขึ้น แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการรองรับการผลิตจำนวนมากได้ ซึ่งทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่เกิดจากการผลิตคราวละมาก ๆ (Economies of Scale) อีกทั้งยังมีการลดต้นทุนจากการสะสมความชำนาญที่ได้จากการผลิตหลายครั้ง

3.2 ส่วนผสมของอุปสงค์ในประเทศ ในอุตสาหกรรมเดียวกันตลาดบางส่วนมีอุปสงค์ในประเทศคล้ายกับตลาดโลก ในขณะที่บางส่วนแตกต่างจากตลาดโลกมาก ผู้ประกอบการมักจะมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศในตลาดที่คล้ายคลึงกับอุปสงค์โลก

3.3 ผู้ซื้อที่รู้จัก ผู้ซื้อที่รู้จักจะตั้งมาตรฐานไว้สูงเวลาเลือกสินค้า เท่ากับเป็นแรงกดดันให้ต้องมีการพัฒนา ซึ่งจะมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันในส่วนที่มีผู้ซื้อในประเทศที่รู้จักมากกว่า

3.4 อุปสงค์ในประเทศเกิดขึ้นก่อนประเทศอื่น อุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นที่สนองตอบอุปสงค์ในประเทศจะได้เปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศ ถ้าอุปสงค์ต่อสินค้านั้นเกิดขึ้นในประเทศนั้นก่อนประเทศอื่น

นอกจากนี้อุปสงค์ในประเทศได้รับผลกระทบจากนโยบายรัฐบาลด้านมาตรฐานสินค้าและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ซื้อ รวมทั้งรัฐบาลยังเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ของสินค้าและบริการ

4. กลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กร และสถานะการแข่งขันกัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry) ซึ่งเกี่ยวพันถึงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นของประเทศที่มีผลต่อการที่เลือกใช้ยุทธการและโครงสร้างใดในการบริหารและการจัดการองค์กรซึ่งมีส่วนอย่างมากในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมในแต่ละประเทศ สามารถสนับสนุนความมีประสิทธิภาพ การลงทุน และการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพราะแนวคิดและกลยุทธ์แบบหนึ่ง ๆ ย่อมเหมาะสมกับลักษณะของอุตสาหกรรมชนิดหนึ่งเท่านั้น และย่อมนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าอุตสาหกรรมอีกแบบหนึ่งในอีกสังคมหนึ่ง โดยวัฒนธรรมของประเทศที่มีผลต่อกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรนั้นมีความหมายรวมถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรด้วย

นอกจากนั้นแล้ว Porter ยังเชื่อด้วยว่าการแข่งขันที่รุนแรงภายในประเทศรวมทั้งการแข่งขันทางด้านราคา และการแข่งขันในด้านอื่น ๆ เช่น ด้านเทคโนโลยี เพราะผู้ประกอบการแต่ละรายในอุตสาหกรรมนั้นที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงจะเกิดแรงกดดันให้ต้องพัฒนา ทুমเทคโนโลยีไปสู่การปรับปรุงกระบวนการและพัฒนานวัตกรรมในที่สุด อีกทั้งยังต้องกลยุทธ์ในการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้ด้วยต้นทุนต่ำ จะทำให้สามารถแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้ในที่สุด และจะก่อให้เกิดการส่งออกเพื่อแสวงหาตลาดเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้โครงสร้างและสภาพการแข่งขันในประเทศอาจได้รับผลกระทบจากนโยบายรัฐบาลในด้านภาษี ด้านการป้องกันการผูกขาด เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีของกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

1. ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำศัพท์ที่ได้ฟังกันอยู่เสมอ ที่จริงแล้วคำว่ากลยุทธ์มีจุดเริ่มต้นและถูกนำมาใช้บ่อยครั้งที่สุดทางการทหารและการทำสงคราม ซึ่งหมายถึง วิธีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรและวางตำแหน่งกำลังทรัพยากรทางการทหารในสนามรบด้วยจุดมุ่งหมายแห่งการพิชิตศัตรู เมื่อคำว่ากลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในทางเศรษฐกิจ ความหมายของมันก็คือ วิธีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรของประเทศในอันที่จะช่วยบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายทางเศรษฐกิจ

2. ความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

ในปี 1980 Porter (1980, p.15) ได้เขียนหนังสือยุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitors) และเสนอความรู้ว่า บริษัทจะขยายหรือวางตำแหน่งของตนเองในยุคการแข่งขันต่อคู่ต่อสู้ของพวกเขาได้อย่างไร ดังนั้นจึงได้ให้ความเห็นว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นจากคุณค่าของบริษัทที่สามารถสร้างขึ้นเพื่อลูกค้า (ผู้ซื้อ) ไม่ว่าคุณค่านั้นจะมีรากฐานมาจากราคาต่ำหรือการมีกำไร และกำไรที่เพิ่มขึ้นนั้นจะนำมาสนับสนุนการผลิตเพิ่มหรือการบริการให้มีคุณค่าได้อย่างไร

Porter ได้นำเสนอยุทธศาสตร์สำหรับการแข่งขันเพื่อการได้เปรียบ มีแนวทางอยู่ 3 ประการ คือ

2.1 กลยุทธ์แบบผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)

ในการเลือกใช้กลยุทธ์แบบเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้นจะต้องเป็นธุรกิจที่มีการผลิตที่มีต้นทุนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ผลิตอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และจะต้องมีการตลาดใน

ขอบข่ายที่กว้างและทำการผลิตสินค้าให้โรงงานหลากหลาย ซึ่งจะมีผลต่อความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของบริษัทนั้น

2.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation)

การสร้างความแตกต่างนั้น ได้แก่ การที่ธุรกิจสร้างความแตกต่างของสินค้าของตนแต่ยังคงมุ่งตลาดที่กว้าง โดยความแตกต่างนั้นจะช่วยให้เกิดกำไรที่สูงได้ เนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญกับราคาขายน้อยลง (Price Sensitive) ถึงแม้ว่าการสร้างความแตกต่างนั้นจะก่อให้เกิดต้นทุนเพิ่มขึ้น แต่ผู้ผลิตสามารถกำหนดราคา (Premium Price) ในระดับที่สูงกว่าราคาปกติได้ โดยราคาที่เขาได้รับสูงขึ้นเพื่อผลกำไรที่สูงขึ้นไปยังลูกค้า แต่ก็ต้องมั่นใจว่าราคาที่สูงขึ้นจะต้องไม่สูงกว่าราคาของคู่แข่งมากเกินไป มิเช่นนั้นลูกค้าอาจไม่รู้สึกถึงความคุ้มค่ากับต้นทุนที่เพิ่มขึ้น

2.3 กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น (Focus)

กลยุทธ์แบบมุ่งเน้นนั้นแตกต่างจากกลยุทธ์ใน 2 แบบแรกตรงที่เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันที่มีขนาดตลาดแคบ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของตนในตลาดแล้วจะมุ่งเน้นกลยุทธ์ในการแข่งขันตรงไปที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อที่จะให้ตนได้เปรียบคู่แข่งรายอื่น ๆ สำหรับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายนี้เท่านั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรอนงค์ สอนนอก (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน ซึ่งใช้วิธีวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) โดยใช้แนวคิดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานประกอบการผลิตเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียนเพื่อการส่งออก ผลการวิจัยสรุปว่า ความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียนที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรตามกิจกรรมต่าง ๆ ตามสายโซ่แห่งคุณค่านั้นเกิดจาก วัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐาน ระบบการบริหารวัตถุดิบที่เหมาะสม การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการผลิต การจัดการผลิตที่มีมาตรฐาน ระบบการขนส่งสินค้าที่ได้มาตรฐาน รวดเร็วและปลอดภัย การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า ลูกค้าเป็นตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศอย่างแข็งแกร่ง พัฒนาภาพลักษณ์ตราสินค้า สร้างความไว้วางใจในเรื่องคุณภาพและบริการด้วยการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์มาเป็นระยะเวลานาน ธุรกิจสามารถแสวงโอกาสทางการตลาดและหลบเลี่ยงภัยคุกคามที่เกิดขึ้นได้ การจัดทำระบบบัญชีที่ถูกต้อง ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคมที่ดี พนักงานมีความสามารถพิเศษโดดเด่น การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมต่อสภาพสังคม

แรงงานได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม มีการคิดค้น/ออกแบบ/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องของวัตถุดิบ การผลิต รูปแบบ ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อประโยชน์ต่าง ๆ ของสถานประกอบการ มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันบางสถานประกอบการลดต่ำลงเกิดจากขาดความยืดหยุ่นด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรด้านออกแบบซึ่งทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์

ณวัฒน์ กอเกรียงไกรกุล (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยางแท่งของไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยหลักที่ทำให้ประเทศไทยมีความเสียเปรียบแข่งขันในอุตสาหกรรมยางแท่ง ได้แก่ การขาดแคลนยางกันถ้วยซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตยางแท่ง เนื่องจากเกษตรกรยังนิยมแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบ ขณะที่ท่าเทียบเรือของประเทศไทยยังมีศักยภาพไม่เพียงพอทั้งด้านประสิทธิภาพและต้นทุนการขนส่ง ทำให้การส่งออกยางแท่งของประเทศไทยต้องส่งต่อไปขึ้นที่ท่าเรือในประเทศมาเลเซีย นอกจากนี้ ประเทศไทยยังต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการผลิตจากต่างประเทศและขาดบุคลากรที่มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีการยาง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยางแท่งของไทยและขยายตลาดใหม่ที่มีศักยภาพ คือ ตลาดรัสเซีย โดยลดต้นทุนการผลิต การผลิตยางกันถ้วยเพิ่มมากขึ้น การเจรจาทางการค้ากับประเทศรัสเซีย การสร้างความมั่นใจของผู้ประกอบการไทยในการดำเนินการดำเนินธุรกิจยางแท่งในรัสเซีย และการพัฒนาท่าเทียบเรือในทะเลฝั่งอันดามัน ประกอบกับแผนการปรับโครงสร้างยางและผลิตภัณฑ์ยางปี พ.ศ. 2549-2551 รวมถึงแผนแม่บทอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง และโครงการจัดตั้งวิทยาลัยยางแห่งชาติ จะเป็นกลไกหลักที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบแข่งขันในการส่งออกยางแท่งของประเทศไทยในอนาคตอันใกล้

อรนุช โกศล (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมขนบพในจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมขนบพในจังหวัดขอนแก่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ลำดับที่ 1) ความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด 2) ความสามารถในการแข่งขันด้านการผลิต 3) ความสามารถในการแข่งขันด้านความมั่นคงของกิจการ นอกจากนี้ยังพบว่า ความสามารถในการแข่งขันด้านทุนของอุตสาหกรรมขนบพในจังหวัดขอนแก่นจัดอยู่ในลำดับสุดท้ายของความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน การศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยทั้ง 7 มีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมของอุตสาหกรรมขนบพ คือ การดำเนินการตาม

นโยบายของรัฐและการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ปัจจัยภายในอุตสาหกรรมชนบท คือ การจัดการทุน การจัดการด้านการผลิต การจัดการด้านการตลาด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณาตามลำดับ พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการแข่งขันของ อุตสาหกรรมชนบทมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การดำเนินตามนโยบายของรัฐ การบริหารการผลิตที่ ต้นทุนต่ำ และการจัดการด้านการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

ยุพิน เกื่อนศรี (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างเสริมความเข้มแข็งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มผู้ผลิตหอมแดง จังหวัดอุดรดิตถ์ โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Multi-Methodological Model) ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การการสร้างเสริมความเข้มแข็งของเกษตรกรผู้ผลิตหอมแดง โดยการฝึกอบรม แต่เพียงประการเดียวไม่สามารถทำให้กลุ่มเกษตรกรเกิดความเข้มแข็งได้ แต่กระบวนการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งแบบ 4 ขั้นตอน (4 Stages Group Empowerment) ผ่านการศึกษาวิจัยแบบเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Participatory Learning Appraisal/ PLA) และการวิจัยกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้กระบวนการ 4 ขั้นตอนประสบความสำเร็จ โดยขั้นตอนทั้ง 4 ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมคนหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) การค้นหาทรัพยากรบุคคล 2) การจัดเตรียมหรือออกแบบองค์ความรู้ที่จะถ่ายทอดแก่บุคคล 3) การคัดเลือกวิธีการการถ่ายทอดความรู้ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประเด็นปัญหาของชุมชน และการพัฒนาทางเลือกเพื่อดำเนินกิจกรรม ประกอบด้วย 1) กระบวนการศึกษาและวิเคราะห์สภาพผลิต การตลาดของหอมแดง การรวมกลุ่มสภาพปัญหา และความต้องการในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหอมแดง 2) การพัฒนาทางเลือกเพื่อดำเนินกิจกรรม ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินกิจกรรม ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการเพื่อจัดองค์กรและบริหารจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง 2) ส่งเสริมการวางแผนแบบมีส่วนร่วม 3) ดำเนินกิจกรรมกระบวนการและประเมินผล 4) ออกแบบ และทดลองระบบเพื่อสนับสนุนกระบวนการสร้างเสริมความเข้มแข็งกลุ่ม และขั้นตอนที่ 4 ขยายเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดการรวมตัวของกลุ่มต่าง ๆ 2) พัฒนาความเป็นประชาคมในลักษณะพหุภาคีหุ้นส่วนการพัฒนา 3) ส่งเสริมกระบวนการสร้างความร่วมมือและรับผิดชอบต่อสาธารณะ โดยผลของการดำเนินงาน 4 ขั้นตอนดังกล่าวสามารถทำให้กลุ่มเกษตรกรบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ทั้ง 8 ประการภายในกรอบระยะสั้นคือ 1 ปีได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ คือ 1) มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมา

ผสมผสานในการทำกิจกรรม 2) ประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อปัญหาและมีความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาเพิ่มมากขึ้น 3) เกิดการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 4) มีการจัดการกลุ่มที่เป็นระบบ 5) ผู้นำได้รับการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้น 6) สมาชิกกลุ่มได้รับผลประโยชน์อย่างยุติธรรม 7) มีการขยายผล ได้แก่ จำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ประเภทงานและกิจกรรมมีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น จำนวนองค์กรที่เกี่ยวข้องมีมากขึ้น และ 8) กลุ่มได้รับการยอมรับนับถือจากภายนอกเพิ่มขึ้น สำหรับแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหอมแดงจังหวัดอุดรดิตถ์ มีทั้งสิ้น 5 แนวทางคือ 1) ปรับปรุงการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม 2) สร้างความเข้มแข็งของภาวะผู้นำ 3) สร้างความเชื่อมโยงของเครือข่าย 4) สนับสนุนความคิดริเริ่ม และ 5) สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น

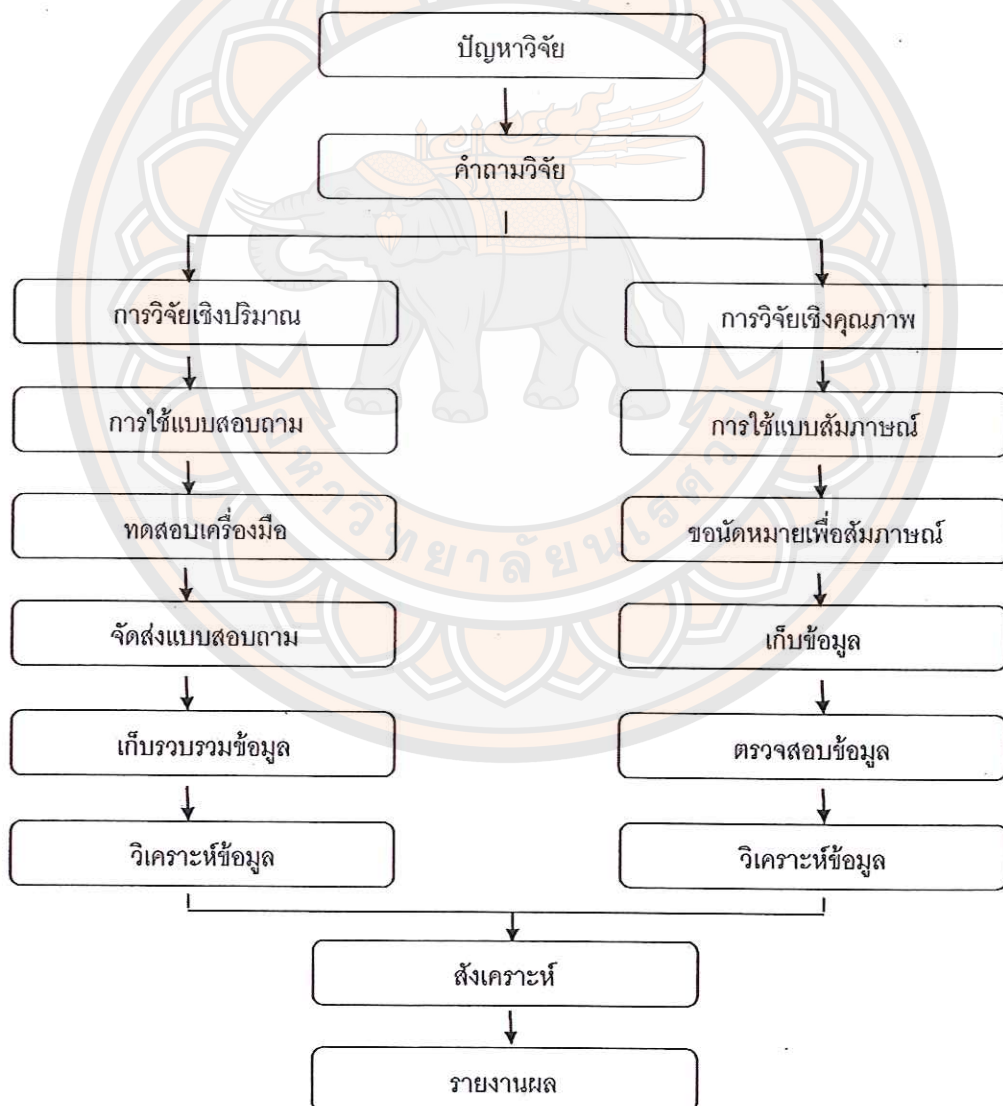
นัฐพร ตันติวิบูลชัย (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางที่ได้จากน้ำยางข้นของประเทศไทยในตลาดโลก ซึ่งมีวัตถุประสงค์มุ่งศึกษาในประเด็น โครงสร้างอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางที่ได้จากน้ำยางข้นและศึกษาความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ยางที่ได้จากน้ำยางข้นของประเทศไทย รวมทั้งปัจจัยภายในประเทศและปัจจัยภายนอกประเทศที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ยางที่ได้จากน้ำยางข้นของประเทศไทย ซึ่งผลิตภัณฑ์ยางที่ได้จากน้ำยางข้น ได้แก่ ด้าย ด้ายชนิดคอร์ด ถูยางอนามัย ถูมือยางที่ใช้ในทางศัลยกรรมและถูมือยางชนิดอื่น ๆ นอกจากถูมือยางที่ใช้ในศัลยกรรม การศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมถูมือยางยังคงมีความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางที่ได้จากน้ำยางข้น ในช่วงเวลาที่ผ่านมา บริษัทต่างชาติมีการย้ายฐานการผลิตมาตั้งโรงงานในประเทศไทยมากขึ้น แต่ในช่วงปี 2549 เป็นต้นมา จากผลกระทบของราคาน้ำยางข้นที่มีความผันผวน ทำให้ผู้ประกอบการบางรายเปลี่ยนไปใช้ยางสังเคราะห์แทนเนื่องจากราคายางสังเคราะห์มีเสถียรภาพกว่า ปัจจุบัน บริษัทต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยมีสัดส่วนในการส่งออกสูงถึงร้อยละ 58 ในขณะที่บริษัทที่เป็นของคนไทยทั้งหมด มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 4 ส่วนที่เหลือเป็นของบริษัทของคนไทยที่ร่วมลงทุนกับต่างชาติ อุตสาหกรรมด้ายและด้ายชนิดคอร์ดเริ่มมีความสำคัญเพิ่มขึ้นในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางที่ได้จากน้ำยางข้น ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมด้ายและด้ายชนิดคอร์ดจะได้รับผลกระทบเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมถูมือยาง แต่อุตสาหกรรมด้ายและด้ายชนิดคอร์ดไม่สามารถหาวัตถุดิบอื่นมาใช้ทดแทนน้ำยางข้นได้ ปัจจุบันความต้องการใช้ด้ายและด้ายชนิดคอร์ดเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและสิ่งทอที่ใช้ด้ายและด้ายชนิดคอร์ดมีการขยายตัวทั้งในประเทศและต่างประเทศ อุตสาหกรรมถูยางอนามัยในประเทศไทยเกิดขึ้นตามกระแส

การขยายตัวของตลาดถุงยางอนามัยในตลาดโลก ทำให้ในช่วงเวลาที่ผ่านมาอุตสาหกรรมถุงยางอนามัยมีบริษัทข้ามชาติและผู้ประกอบการรายใหม่สนใจที่จะเข้ามาตั้งโรงงานผลิตถุงยางอนามัยในประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า อุตสาหกรรมด้ายและด้ายชนิดคอร์ดีมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบและมีทิศทางที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่อุตสาหกรรมถุงยางอนามัยและอุตสาหกรรมถุงมือมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบเช่นกันแต่ทิศทางของความได้เปรียบในอุตสาหกรรมถุงยางอนามัยกลับไม่แน่นอนนัก ส่วนอุตสาหกรรมถุงมืออย่างได้แก่ ถุงมือยางที่ใช้ในทางศัลยกรรมและถุงมือยางชนิดอื่น ๆ นอกจากถุงมือยางที่ใช้ในทางศัลยกรรมกลับมีทิศทางที่ลดลง และจากการศึกษาปัจจัยภายในประเทศและภายนอกประเทศพบว่าปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมกลุ่มผลิตภัณฑ์ยางที่ได้จากน้ำยางชั้น ได้แก่ ปัจจัยทางด้านวัตถุดิบ (น้ำยางชั้น) และปัจจัยแรงงาน รวมทั้งผู้ประกอบการคนไทยที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ การขยายตัวของตลาดโลกที่มีอย่างต่อเนื่อง การเกิดโรคระบาดในช่วงเวลาที่ผ่านมา ขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ เช่น เครื่องจักรและเทคโนโลยี เบ้าแม่พิมพ์ ปัจจัยเหล่านี้ผู้ประกอบการยังต้องพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศเป็นหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งได้แก่ มาเลเซีย อินโดนีเซีย จีนและเวียดนาม พบว่า ไทยมีความได้เปรียบอินโดนีเซีย จีนและเวียดนามในด้านวัตถุดิบน้ำยางชั้น แรงงานในประเทศไทยที่มีคุณภาพทำให้มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางที่ได้จากน้ำยางชั้นของไทยมีมูลค่าสูงกว่าประเทศเหล่านี้ ส่วนมาเลเซีย พบว่าไทยยังมีความเสียเปรียบในด้านเครื่องจักร เทคโนโลยี เบ้าแม่พิมพ์ รวมถึงบุคลากรด้านวิศวกรรม รวมถึงการสนับสนุนของรัฐบาลมาเลเซียเอง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบันไม่ได้เกิดจากการมีปัจจัยทางด้านวัตถุดิบและปัจจัยแรงงานในประเทศเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการมีปัจจัยอื่น ๆ อีกเช่น บุคลากรด้านวิศวกรรม เบ้าแม่พิมพ์ เครื่องจักรและเทคโนโลยี รวมไปถึงการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจัง

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Research Method) คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้



ภาพ 6 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ ได้ดำเนินการหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนากรอบแนวคิดมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีการดำเนินการวิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร การวิจัยครั้งนี้มีหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการโรงงาน หรือผู้จัดการทั่วไป หรือผู้ได้รับมอบหมายจากเจ้าของกิจการ ประชากร คือ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราไทย จำนวน 418 บริษัท (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา มีดังนี้

กลุ่มตัวอย่างศึกษาเฉพาะผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ยาง จำนวน 418 บริษัท โดยใช้วิธีการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จากสูตรการคำนวณของ Lindeman, Merenda, Gold and Weiss (1980, pp. 200-210) กล่าวว่า อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างได้ กำหนดกลุ่มตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปร ควรเป็น 20 เท่า คือ 1 พารามิเตอร์อธิบายได้ดังนี้ ตัวแปรที่ผู้วิจัยต้องการวัด มีจำนวนทั้งสิ้น 26 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตภายนอก จำนวน 9 ตัวแปร ตัวแปรคลาดเคลื่อนภายนอก จำนวน 9 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตภายใน จำนวน 4 ตัวแปร ตัวแปรคลาดเคลื่อนภายใน จำนวน 4 ตัวแปร โดยมีค่าพารามิเตอร์จำนวน 26 พารามิเตอร์ ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 520 ตัวอย่าง

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการเลือกตัวแทนตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการโรงงาน หรือผู้จัดการทั่วไป หรือผู้ได้รับมอบหมายจากเจ้าของกิจการ

1.4 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1.4.1 ตัวแปรภายนอก ประกอบด้วย

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรด้านการตลาด

ความสามารถขององค์กร ได้แก่ ระบบการวางแผน ระบบฐานข้อมูล และระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิต

ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนของภาครัฐ และการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร

1.4.2 ตัวแปรภายใน ประกอบด้วย

ศักยภาพในการแข่งขัน ได้แก่ นวัตกรรม คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความสัมพันธ์กับลูกค้า

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire form) มีรายละเอียดดังนี้

2.1 แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ ได้แก่ รูปแบบธุรกิจ ขนาดธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน เงินทุนจดทะเบียน และประเภทผลิตภัณฑ์หลัก โดยคำถามมีหลายคำตอบ (Multiple scale) ให้เลือกตอบข้อที่เหมาะสมที่สุด

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายใน โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรด้านการตลาด คำถามเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ระบบการวางแผน ระบบฐานข้อมูล และระบบการควบคุมคุณภาพด้านก่ารผลิต และคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนของภาครัฐ และการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด (Close-Ended Questions) เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert's Five Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
5 คะแนน หมายถึง	สำคัญมากที่สุด
4 คะแนน หมายถึง	สำคัญมาก
3 คะแนน หมายถึง	สำคัญปานกลาง
2 คะแนน หมายถึง	สำคัญน้อย
1 คะแนน หมายถึง	สำคัญน้อยที่สุด

การอธิบายผลการวิจัยจากแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอธิบายผลและแปลความหมายค่าคะแนนอธิบาย 5 ระดับดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2548, หน้า 193-194)

$$\begin{aligned}
 \text{คะแนนอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วง}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายตามลำดับคะแนน ประเมินความคิดเห็นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ผู้ประกอบการให้ความสำคัญปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ผู้ประกอบการให้ความสำคัญน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ผู้ประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ศักยภาพในการแข่งขัน ได้แก่ นวัตกรรม คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด (Close-Ended Questions) เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert's Five Rating Scale) ตามมาตราส่วน ดังนี้

คะแนน		ระดับความคิดเห็น
5 คะแนน	หมายถึง	สำคัญมากที่สุด
4 คะแนน	หมายถึง	สำคัญมาก
3 คะแนน	หมายถึง	สำคัญปานกลาง
2 คะแนน	หมายถึง	สำคัญน้อย
1 คะแนน	หมายถึง	สำคัญน้อยที่สุด

การอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูล ประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลและแปลความหมายค่าคะแนนอภิปราย 5 ระดับ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2548, หน้า 193-194)

$$\begin{aligned}
 \text{คะแนนอันตรายภาคขึ้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายตามลำดับคะแนนประเมินความคิดเห็นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ผู้ประกอบให้ความสำคัญมากที่สุด
 คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ผู้ประกอบให้ความสำคัญมาก
 คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ผู้ประกอบให้ความสำคัญปานกลาง
 คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ผู้ประกอบให้ความสำคัญน้อย
 คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ผู้ประกอบให้ความสำคัญน้อยที่สุด

2.2 การสร้างข้อคำถาม ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวไว้เดิมมาทำการดัดแปลงสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยมุ่งที่จะให้ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและเข้ากับบริบทของผลิตภัณฑ์ยาง พร้อมกับครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะที่ได้ตั้งไว้ แล้วจึงนำมาทำการวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามต่อไป

ตาราง 11 ข้อคำถามในแต่ละตัวแปรและแหล่งที่มา

ตัวแปร	แหล่งที่มา
ปัจจัยภายในองค์กร	
ทรัพยากรมนุษย์	อาทิตยา ลาภผลพูนทวี (2553)
ทรัพยากรทางกายภาพ	ปราณี ตปนียวรงค์ (2552); มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550)
ทรัพยากรด้านการเงิน	ปราณี ตปนียวรงค์ (2552); มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550)
ทรัพยากรด้านการตลาด	อระนุช โกศล (2551)

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวแปร	แหล่งที่มา
ความสามารถขององค์กร	
ระบบการวางแผน	ปิยะรัตน์ อนงค์ไชย (2552); มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550)
ระบบฐานข้อมูล	สมัคร สุขคงเจริญ (2555); รพีพร ริมสุข (2555); มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550)
ระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิต	อรระนุช โกศล (2551); มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550)
ปัจจัยภายนอก	
การสนับสนุนของภาครัฐ	มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550)
การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร	ปราณี ตปนียวรงค์ (2552); อรระนุช โกศล (2551)
ศักยภาพในการแข่งขัน	
นวัตกรรม	อารยา ปาละคะ (2551)
คุณภาพ	ฉัตรชัย แสงจันทร์ (2550)
ประสิทธิภาพ	วินัย ชุ่มอภัย (2554)
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	ปราณี ตปนียวรงค์ (2552)

2.3 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพและเหมาะสม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้

2.3.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

การพิจารณาด้านเนื้อหา ความหมาย และการใช้ภาษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความครอบคลุมตามโครงสร้างของเนื้อหา ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ว่าเป็นข้อคำถามที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการวิจัย มีความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาเชิงทฤษฎีที่ได้ศึกษา วิเคราะห์และกำหนดให้เป็นนิยามศัพท์หรือไม่ และตรวจสอบใช้ถ้อยคำภาษาที่มีความเหมาะสมและสื่อความหมายที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการจะสอบถามหรือไม่ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาให้ค่าคะแนนความเหมาะสมของข้อคำถาม โดยกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

- ค่าคะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสามารถวัดได้ตรงตาม
วัตถุประสงค์
- ค่าคะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสามารถวัดได้ตรงตาม
วัตถุประสงค์
- ค่าคะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สามารถวัดได้ตรงตาม
วัตถุประสงค์

เกณฑ์ในการเลือกข้อคำถาม จะพิจารณาเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ไม่น้อยกว่า 0.50 (Best, 1970; Rovinelli and Hambleton, 1976) จึงจะถือได้ว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหาที่มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดของตัวแปรได้ ผลดังตาราง

2.3.2 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลอง (tryout) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความความสมบูรณ์ของข้อคำถาม และวิเคราะห์โดยตรวจสอบการจัดองค์ประกอบของข้อคำถามด้วยวิธีสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยตรวจสอบว่าข้อคำถามสามารถวัดตัวแปรตามที่ต้องการหรือไม่ และตรวจสอบว่าข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน หากข้อคำถามใดไม่สอดคล้องกับข้อคำถามอื่นจะถูกตัดออก ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อคำถามกับตัวแปรแต่ละด้าน ทั้ง 13 ตัวแปร เป็นโครงสร้างที่มีความสอดคล้องกัน

2.3.3 การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งเป็นการหาค่าความเชื่อมั่นของชุดแบบสอบถามแต่ละตัวแปร จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความเป็นปรนัย และความสมบูรณ์ของข้อคำถาม เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency model) โดยใช้สูตรของ Cronbach (1974, p. 161) ซึ่งเรียกว่า “สหสัมพันธ์ประสิทธิแอลฟา” (α -Coefficient) โดยกำหนดให้มีค่าเฉลี่ยทั้งหมดไม่น้อยกว่า 0.7 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้ (Cortina, 1993; Nunnally, 1978) ผลดังตาราง

2.3.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จนได้รับความเห็นชอบ จึงนำไปจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

ตาราง 12 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ข้อคำถาม	IOC	α
ปัจจัยภายในขององค์กร		
ด้านทรัพยากรมนุษย์		0.897
1. มีกระบวนการบรรจุคนเข้าปฏิบัติงานด้วยหลักการวางบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน	0.80	
2. การส่งเสริมการพัฒนามบุคลากรโดยจัดให้มีการฝึกอบรม	0.80	
3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	0.80	
4. การใช้ผลประโยชน์การปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์สำคัญในการเพิ่มค่าตอบแทน	0.80	
5. การกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	1.00	
6. การจ่ายโบนัส ค่าตอบแทน และผลประโยชน์หรือรางวัลสอดคล้องต่อการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย	1.00	
7. บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงสวัสดิการขององค์กร	1.00	
8. มีการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน	0.80	
ด้านทรัพยากรทางกายภาพ		0.884
9. วัตถุดิบมีปริมาณเพียงพอ	1.00	
10. วัตถุดิบมีคุณภาพดี	0.80	
11. เครื่องจักรมีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานการผลิต	1.00	
12. การพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	1.00	
ด้านทรัพยากรด้านการเงิน		0.928
13. มีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงาน	1.00	
14. มีแหล่งเงินทุนที่มั่นคง	1.00	
15. มีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี	0.80	
16. มีความสามารถในการจัดหาเงินทุน	1.00	
ด้านทรัพยากรด้านการตลาด		0.877
17. การสำรวจความต้องการของตลาดเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการ	1.00	
18. การตั้งราคาเหมาะสมกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์	1.00	
19. การมีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเข้าถึงได้สะดวก	1.00	

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อคำถาม	IOC	α
20. การมีการส่งเสริมการขายช่วยให้ยอดขายเพิ่มขึ้น	1.00	
ความสามารถขององค์กร		
ระบบการวางแผน		0.944
1. การวางแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องตามเป้าหมายขององค์กร	0.80	
2. การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้	1.00	
3. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานมีความชัดเจน	1.00	
4. กำหนดแผนงานภายในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน	0.80	
5. วางแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	1.00	
อยู่ตลอดเวลา		
6. ข้อมูลที่ทันสมัย มีผลดีต่อการตัดสินใจในการวางแผน	1.00	
7. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีเป็นการสนับสนุน	1.00	
การบริหารงานภายในองค์กร		
ระบบฐานข้อมูล		0.954
8. มีระบบการสำรองข้อมูล	1.00	
9. มีระบบการเก็บฐานข้อมูล	1.00	
10. มีระบบการเรียกคืนข้อมูล	0.80	
11. ข้อมูลมีความถูกต้องครบถ้วนต่อการปฏิบัติงาน	1.00	
12. ข้อมูลที่เก็บในฐานข้อมูลมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	1.00	
13. การปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	1.00	
ระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิต		0.849
14. การจัดทำรายงานการควบคุมคุณภาพการผลิต	0.80	
15. การมีมาตรฐานในการคัดสรรวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	1.00	
16. ระบบการผลิตเป็นไปตามมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับ	1.00	
17. การให้ความสำคัญในการปรับปรุงด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์	1.00	

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อคำถาม	IOC	α
ปัจจัยภายนอกขององค์กร		
ด้านการสนับสนุนของภาครัฐ		0.889
1. การฝึกอบรม	1.00	
2. การให้คำปรึกษาแนะนำด้านต่างๆ	1.00	
3. การออกงานแสดงสินค้า	1.00	
4. การจับคู่เจรจาทางการค้า	1.00	
5. ฐานข้อมูลต่างๆ เช่น รายชื่อผู้ประกอบการ ข้อมูลด้านการตลาดที่ หน่วยงานของภาครัฐจัดทำ	0.80	
ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร		0.934
6. ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนแนวคิดของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ	1.00	
7. ความเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษากับองค์กร	1.00	
8. ความร่วมมือในการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเครือข่าย	1.00	
9. การพบปะหารือกันของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ	1.00	
10. การกำหนดเป้าประสงค์และแผนงานร่วมกันของเครือข่าย	1.00	
การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน		
ด้านนวัตกรรม		0.905
1. การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การพัฒนาในระยะยาว	0.60	
2. ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ	0.80	
3. การส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่ๆ	1.00	
4. การใช้เทคโนโลยีจากภายนอกองค์กร ทำให้สามารถแข่งขันได้		
5. การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดเป็นการสร้างโอกาสในการ ดำเนินงานขององค์กร	0.80	
6. การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายนอกอย่างเหมาะสม	0.80	
7. การพัฒนากลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจตลอดเวลา	0.80	

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อคำถาม	IOC	α
ด้านคุณภาพ		0.932
8. การมุ่งเน้นปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อสนองต่อสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง	1.00	
9. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านคุณภาพและการบริหารระบบคุณภาพให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบสม่ำเสมอ	1.00	
10. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์	1.00	
11. การกำหนดกิจกรรม กระบวนการที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ	1.00	
12. การกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการอย่างชัดเจน	0.80	
13. การกำหนดให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องทั่วทุกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	1.00	
14. การตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพการผลิต โดยใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน	1.00	
15. การสร้างเกณฑ์เพื่อระบุหรือคัดเลือกผู้ขายได้อย่างชัดเจน	1.00	
ด้านประสิทธิภาพ		0.900
16. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้อำนวยต่อการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม	1.00	
17. การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	1.00	
18. การสร้างกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว	1.00	
19. การนำแนวคิด และสร้างวิธีการใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้	1.00	
20. การสร้างความไว้วางใจต่อลูกค้า ด้วยการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ	1.00	
21. การสร้างการรับรู้ที่ดีให้กับลูกค้าในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรโดยไม่เอาวัดเอาเปรียบลูกค้าและสังคมโดยรวม	1.00	

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อคำถาม	IOC	α
ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า		0.953
22. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหนือความคาดหมาย	0.80	
23. การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารตอบสนองความต้องการการรับรู้ของลูกค้าได้ทันเหตุการณ์อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง	1.00	
24. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นนโยบายอันดับแรกของผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ	1.00	
25. การจัดสรรงบประมาณในการอบรมบุคลากรโดยเน้นการสร้างความรู้ประทับใจต่อลูกค้า	0.60	
26. การดูแลติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและใช้บริการอย่างต่อเนื่อง	1.00	

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้างนี้ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

3.1 จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงองค์กรที่จะทำการสำรวจข้อมูล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

3.2 จัดส่งแบบสอบถามผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ ทางโทรสาร แบบสอบถามออนไลน์ e-mail และการจัดส่งถึงมือไปยังกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์กรต่าง ๆ ให้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้

3.3 เก็บข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล ทำการบันทึกและประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

3.4 นำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลของข้อมูล โดยจะต้องนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป มีรายละเอียดดังนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เป็นสถิติที่ใช้บรรยายคุณลักษณะคุณสมบัติของประชากร

4.1.1 ค่าร้อยละ (percentage) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

4.1.2 ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร

4.2 สถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (inferential statistics) เป็นการนำวิธีทางสถิติมา
ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน (hypothesis testing) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และหาระดับ
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปร ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling-SEM)
โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) Number DP-14-022614-11816

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (primary qualitative data) เป็นการเก็บข้อมูลด้านความคิดเห็น
ความเชื่อ เจตคติ ความรู้พฤติกรรม การรับรู้ อารมณ์ความรู้สึก เป็นข้อมูลที่มีลักษณะเป็นข้อความ
หรือเป็นการพรรณนา (descriptive) เชิงวิเคราะห์โดยวิธีการสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายและทำ
การบันทึกเพื่อทำการวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูล
(Informants) ซึ่งมาจากองค์กรต่าง ๆ ประกอบด้วยนักวิชาการ ผู้นำทางความคิด และผู้บริหาร
องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านผลิตภัณฑ์ยาง รวม 6 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษากิจการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview)
ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบบอกต่อ (Snowball Selection)
และมีใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อยืนยันผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ
และวิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์ในการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีประเด็นคำถาม (Main questions) ซึ่งเป็น
ข้อมูลจากการสืบค้นวรรณกรรม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องคือ ศักยภาพในการแข่งขันผลิตภัณฑ์
ยางพาราไทย โดยทำการสัมภาษณ์ตามประเด็นของคำถาม ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง หน่วยงาน โทรศัพท์
และ E-mail

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อศักยภาพในการ
แข่งขัน

1. ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กร

1.1 ทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรหรือไม่ อย่างไร

1.2 ทรัพยากรทางกายภาพมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรหรือไม่ อย่างไร

1.3 ทรัพยากรทางการเงินมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรหรือไม่ อย่างไร

1.4 ทรัพยากรทางการตลาดมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรหรือไม่ อย่างไร

2. ความคิดเห็นต่อความสามารถขององค์กร

2.1 ระบบการวางแผนมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรหรือไม่ อย่างไร

2.2 ระบบฐานข้อมูลมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรหรือไม่ อย่างไร

2.3 ระบบการควบคุมคุณภาพการผลิตมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรหรือไม่ อย่างไร

3. ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กร

3.1 การสนับสนุนของภาครัฐมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรหรือไม่ อย่างไร

3.2 การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อศักยภาพในการแข่งขัน

1. ด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรหรือไม่ อย่างไร

2. ด้านคุณภาพมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรหรือไม่ อย่างไร

3. ด้านประสิทธิภาพมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรหรือไม่ อย่างไร

4. ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้ามีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราควรใช้กลยุทธ์ธุรกิจแบบใด

- ☐ กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน
- ☐ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
- ☐ กลยุทธ์การมุ่งเน้น
- ☐ อื่น ๆ.....

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวรเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์พร้อมทั้งแนบประเด็นที่จะขอสัมภาษณ์ และตารางเวลาที่จะขอทำการนัดหมาย

3.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยขออนุญาตทำการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลแต่หากผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่สบายใจก็จะใช้วิธีการจดบันทึกข้อมูลแทนเพื่อให้ได้ประเด็นสำคัญ ๆ ที่ได้รับการสัมภาษณ์ให้ครบถ้วนมากที่สุดและรวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาประมวลความคิดเห็น

3.3 ตรวจสอบข้อมูลหลังจากที่ได้เก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) (นิศา ชูโต, 2545) โดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) โดยจะทำการตรวจสอบเรื่องของบุคคลที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้มานั้นมีความถูกต้อง ซึ่งข้อมูลที่สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกัน คือ ผู้นำทางความคิด นักวิชาการ และผู้บริหารองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านผลิตภัณฑ์ยาง

3.4 สร้างบทสรุป โดยนำข้อค้นพบเบื้องต้นมาเชื่อมโยงเป็นบทสรุป

3.5 การพิสูจน์บทสรุป โดยนำข้อมูลที่เป็นข้อสรุปกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องตรงกันกับความหมายที่ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ไว้อีกครั้งก่อนสรุปเป็นข้อค้นพบ

3.6 นำข้อค้นพบที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ

4. การวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 จัดการข้อมูล (data management) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งจากการจดบันทึกและจากการบันทึกเสียงมาเขียนบันทึกให้ครบถ้วน

4.2 ให้รหัส (coding) จัดหมวดหมู่ข้อมูล (categorize) และดัชนีข้อมูล (indexing) พร้อมสำหรับการนำมาใช้โดยการอ่านทำความเข้าใจกับข้อมูลทั้งหมดของผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย พร้อมดึงกลุ่มคำ (keyword) ที่มีความหมายเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาวิจัยแล้วนำมาเขียนไว้ในช่องทางขวามือของแบบบันทึกภาคสนาม พร้อมทั้งใส่หมายเลขหน้าและหมายเลขบรรทัดที่กลุ่มคำนั้นปรากฏอยู่แล้วจัดแบ่งกลุ่มดัชนีข้อมูล

4.3 ตัดทอนข้อมูล (data reduction) โดยจัดข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไปเพื่อลดขนาดข้อมูลโดยการอ่านทบทวนและทำความเข้าใจกับข้อมูลทั้งหมดในแต่ละกลุ่มดัชนีข้อมูลย่อยแล้วสรุปเป็นหัวข้อย่อย ๆ (sub-themes) ในแต่ละเรื่อง

4.4 อ่านทำความเข้าใจกับหัวข้อย่อยแต่ละข้อแล้วสรุปเป็นหัวข้อ (themes) ตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎี เพื่อสรุปเป็นข้อค้นพบเบื้องต้น (preliminary finding)

4.5 บทสรุป (conclusion) โดยนำข้อค้นพบเบื้องต้นมาเชื่อมโยงเป็นบทสรุป

4.6 การตรวจสอบบทสรุป (verifying conclusion) เพื่อให้แน่ใจว่าบทสรุปที่ได้มีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจะทำการประเมินคุณภาพของข้อมูลและตรวจสอบความเป็นตัวแทนของข้อมูลว่ามาจากแหล่งที่เป็นตัวแทนจริงหรือไม่ โดยทำการตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า (triangle) และเมื่อแน่ใจว่าบทสรุปที่ได้มีความเหมาะสม น่าเชื่อถือจึงนำไปวิเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) ทั้งเชิงปริมาณ (quantitative research) และเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น (Denzin, 1970) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเป็นการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 520 ชุด สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิรวม 6 คน และได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ โดยนำผลลัพธ์ที่ได้มาทำการวิเคราะห์ประมวลผลและนำมาสรุปผลการศึกษารูปแบบตารางประกอบการบรรยาย โดยมีรายละเอียดของการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 ส่วน ดังนี้

- 4.1 สถิติเชิงพรรณนา
- 4.2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ
- 4.3 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
- 4.4 ผลการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ
- 4.5 ผลการวิเคราะห์กลุ่มยุทธศาสตร์
- 4.6 การพัฒนาเป็น ACROSS Framework

สถิติเชิงพรรณนา

1. ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารของ อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางระดับผู้บริหาร ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการทั่วไป จำนวน 520 คน โดยได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตาราง 13 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ

ลักษณะขององค์กร	ประเภท	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบธุรกิจ	ห้างหุ้นส่วนจำกัด/ห้างหุ้นส่วนสามัญ	19	3.70
	บริษัท จำกัด	501	96.30
ขนาดธุรกิจ	ขนาดย่อม	64	12.30
	ขนาดกลาง	88	16.90
	ขนาดใหญ่	368	70.80
ระยะเวลาในการดำเนินงานของธุรกิจ	น้อยกว่า 10 ปี	119	22.90
	11 – 20 ปี	126	24.20
	21 – 30 ปี	152	29.20
	31 – 40 ปี	44	8.50
	41 – 50 ปี	60	11.50
	มากกว่า 50 ปี	19	3.70
จำนวนเงินทุนจดทะเบียน	น้อยกว่า 10 ล้านบาท	115	22.10
	11 – 50 ล้านบาท	171	32.90
	มากกว่า 51 ล้านบาท	234	45.00
ประเภทผลิตภัณฑ์หลัก	ถุงมือยาง	114	21.90
	ยางล้อรถ	135	26.00
	ชิ้นส่วนยานยนต์	42	8.10
	รองเท้า	60	11.50
	สายพาน	34	6.50
	ท่อยาง	65	12.50
	ยางยืด	28	5.40
	ยางที่ใช้ในงานวิศวกรรม	23	4.40
	ยางที่ใช้ในงานอิเล็กทรอนิกส์	19	3.70

จากตาราง 13 พบว่า ผู้ประกอบการที่ตอบแบบสอบถามเป็นรูปแบบธุรกิจแบบบริษัท จำกัดมากที่สุด (ร้อยละ 96.30) รองลงมาเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด/ห้างหุ้นส่วนสามัญ (ร้อยละ 3.70) ขนาดธุรกิจขนาดใหญ่ มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 70.80) รองลงมา คือ ขนาดกลาง (ร้อยละ

16.90) และขนาดย่อม (ร้อยละ 12.30) ตามลำดับ ระยะเวลาในการดำเนินงานของธุรกิจ ระหว่าง 21 – 30 ปี มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 29.20) รองลงมา คือ ระหว่าง 11 – 20 ปี (ร้อยละ 24.20) และน้อยกว่า 10 ปี (ร้อยละ 22.90) ตามลำดับ และมากกว่า 50 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.70) จำนวนเงินทุนจดทะเบียน มากกว่า 51 ล้านบาทมีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 45.00) รองลงมา คือ ระหว่าง 11 – 50 ล้านบาท (ร้อยละ 32.90) และน้อยกว่า 10 ล้านบาท (ร้อยละ 22.10) ตามลำดับ ประเภทผลิตภัณฑ์หลัก ยางล้อรถ มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 26.00) รองลงมา คือ ถู่มือยาง (ร้อยละ 21.90) และท่อยาง (ร้อยละ 12.50) ตามลำดับ และยางที่ใช้ในงาน อิเล็กทรอนิกส์มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.70)

2. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

การวิจัยนี้เป็นศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา โดยมีจำนวนตัวแปร 13 ตัวแปร ได้แก่

ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรด้านการตลาด

ความสามารถขององค์กร ประกอบด้วย ระบบการวางแผน ระบบฐานข้อมูล และระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิต

ปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุนของภาครัฐ และการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร

ศักยภาพในการแข่งขัน ประกอบด้วย นวัตกรรม คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความสัมพันธ์กับลูกค้า

ผลการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดปัจจัยภายในองค์กร

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	S.D.	ความสำคัญ
ปัจจัยภายในขององค์กร			
ด้านทรัพยากรมนุษย์			
1. มีกระบวนการบรรจุคนเข้าปฏิบัติงานด้วยหลักการวางบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน	3.82	0.81	มาก
2. การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยจัดให้มีการฝึกอบรม	3.74	0.92	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	S.D.	ความสำคัญ
3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.70	0.80	มาก
4. การใช้ผลประโยชน์การปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์สำคัญในการเพิ่มค่าตอบแทน	3.74	0.79	มาก
5. การกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.81	0.72	มาก
6. การจ่ายโบนัส ค่าตอบแทน และผลประโยชน์หรือรางวัลสอดคล้องต่อการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย	3.59	0.90	มาก
7. บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงสวัสดิการขององค์กร	3.33	1.01	ปานกลาง
8. มีการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน	3.62	0.72	มาก
รวม	3.67	0.66	มาก
ด้านทรัพยากรทางกายภาพ			
9. วัตถุดิบมีปริมาณเพียงพอ	3.89	1.13	มาก
10. วัตถุดิบมีคุณภาพดี	4.15	0.88	มาก
11. เครื่องจักรมีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานการผลิต	4.08	0.89	มาก
12. การพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	4.04	0.83	มาก
รวม	3.84	0.72	มาก
ด้านทรัพยากรด้านการเงิน			
13. มีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงาน	3.71	0.89	มาก
14. มีแหล่งเงินทุนที่มั่นคง	3.93	0.66	มาก
15. มีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี	3.78	1.00	มาก
16. มีความสามารถในการจัดหาเงินทุน	3.52	1.03	มาก
รวม	4.04	0.86	มาก
ด้านทรัพยากรด้านการตลาด			
17. การสำรวจความต้องการของตลาดเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการ	4.07	0.85	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	S.D.	ความสำคัญ
18. การตั้งราคาเหมาะสมกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์	3.92	0.76	มาก
19. การมีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเข้าถึงได้สะดวก	3.81	0.77	มาก
20. การมีการส่งเสริมการขายช่วยให้ยอดขายเพิ่มขึ้น	3.55	1.02	มาก
รวม	3.73	0.79	มาก
รวมทั้งสิ้น	3.82	0.67	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ปัจจัยภายในมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82) และผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นคล้ายคลึงกันสังเกตจากที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.67 โดยเมื่อพิจารณาอิทธิพลปัจจัยภายในเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทรัพยากรด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (เท่ากับ 4.04) ซึ่งอยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.86 รองลงมา คือ ด้านทรัพยากรทางกายภาพ (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84) และด้านทรัพยากรด้านการตลาด (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73) อยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.72 และ 0.79 ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดความสามารถขององค์กร

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	SD	ความสำคัญ
ความสามารถขององค์กร			
ระบบการวางแผน			
1. การวางแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องตามเป้าหมายขององค์กร	3.85	0.89	มาก
2. การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้	3.78	0.68	มาก
3. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานมีความชัดเจน	3.78	0.78	มาก
4. กำหนดแผนงานภายในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน	3.74	0.84	มาก
5. วางแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	3.70	0.97	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	SD	ความสำคัญ
6. ข้อมูลที่ทันสมัย มีผลดีต่อการตัดสินใจในการวางแผน	3.59	0.95	มาก
7. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีเป็นการสนับสนุน การบริหารงานภายในองค์กร	3.63	0.82	มาก
รวม	3.72	0.74	มาก
ระบบฐานข้อมูล			
8. มีระบบการสำรองข้อมูล	3.41	0.98	มาก
9. มีระบบการเก็บฐานข้อมูล	3.55	0.99	มาก
10. มีระบบการเรียกคืนข้อมูล	3.52	1.02	มาก
11. ข้อมูลมีความถูกต้องครบถ้วนต่อการปฏิบัติงาน	3.74	0.69	มาก
12. ข้อมูลที่เก็บในฐานข้อมูลมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	3.59	0.78	มาก
13. การปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	3.67	0.77	มาก
รวม	3.58	0.80	มาก
ระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิต			
14. การจัดทำรายงานการควบคุมคุณภาพการผลิต	3.85	0.75	มาก
15. การมีมาตรฐานในการคัดสรรวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	4.07	0.60	มาก
16. ระบบการผลิตเป็นไปตามมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการ ยอมรับ	4.10	0.66	มาก
17. การให้ความสำคัญในการปรับปรุงด้านคุณภาพของ ผลิตภัณฑ์	4.12	0.71	มาก
รวม	4.02	0.58	มาก
รวมทั้งสิ้น	3.77	0.65	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ความสามารถขององค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนา
ศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ
3.77) และผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นคล้ายคลึงกันสังเกตจากที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ
0.65 โดยเมื่อพิจารณาความสามารถขององค์กรเป็นรายด้าน พบว่า ระบบการควบคุมคุณภาพด้าน

การผลิตมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (เท่ากับ 4.02) ซึ่งอยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.58 รองลงมา คือ ระบบการวางแผน (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72) และระบบฐานข้อมูล (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.58) อยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.74 และ 0.80 ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดปัจจัยภายนอกขององค์กร

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	SD	ความสำคัญ
ปัจจัยภายนอกขององค์กร			
ด้านการสนับสนุนของภาครัฐ			
1. การฝึกอบรม	3.40	0.78	ปานกลาง
2. การให้คำปรึกษาแนะนำด้านต่างๆ	3.18	0.77	ปานกลาง
3. การออกงานแสดงสินค้า	2.74	1.13	ปานกลาง
4. การจับคู่เจรจาทางการค้า	2.77	0.99	ปานกลาง
5. ฐานข้อมูลต่างๆ เช่น รายชื่อผู้ประกอบการ ข้อมูลด้านการตลาดที่หน่วยงานของภาครัฐจัดทำ	2.81	1.05	ปานกลาง
รวม	3.00	0.82	ปานกลาง
ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร			
6. ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนแนวคิดของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ	3.15	0.88	ปานกลาง
7. ความเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษากับองค์กร	2.85	0.80	ปานกลาง
8. ความร่วมมือในการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเครือข่าย	2.89	1.06	ปานกลาง
9. การพบปะหารือกันของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ	3.08	1.05	ปานกลาง
10. การกำหนดเป้าประสงค์และแผนงานร่วมกันของเครือข่าย	2.93	1.08	ปานกลาง
รวม	2.98	0.89	ปานกลาง
รวมทั้งสิ้น	2.98	0.80	ปานกลาง

จากตาราง 16 พบว่า ปัจจัยภายนอกขององค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.98)

และผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นคล้ายคลึงกันสังเกตจากที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.80 โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยภายนอกขององค์กรเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุนของภาครัฐ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (เท่ากับ 3.00) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.82 รองลงมา คือ ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.98) อยู่ในระดับปานกลาง มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.89

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดศักยภาพในการแข่งขัน

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	SD	ความสำคัญ
ศักยภาพในการแข่งขัน			
ด้านนวัตกรรม			
1. การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การพัฒนาในระยะยาว	3.74	0.93	มาก
2. ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ	3.56	1.03	มาก
3. การส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ	3.34	1.08	ปานกลาง
4. การใช้เทคโนโลยีจากภายนอกองค์กร ทำให้สามารถแข่งขันได้	3.07	1.18	ปานกลาง
5. การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดเป็นการสร้างโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร	3.41	0.95	มาก
6. การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสม	3.59	0.87	มาก
7. การพัฒนานวัตกรรมในการแข่งขันทางธุรกิจตลอดเวลา	3.55	0.99	มาก
รวม	3.47	0.86	มาก
ด้านคุณภาพ			
8. การมุ่งเน้นปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อสนองต่อสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง	3.85	1.18	มาก
9. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านคุณภาพและการบริหารระบบคุณภาพให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบสม่ำเสมอ	3.22	1.13	ปานกลาง
10. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์	3.52	1.00	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	SD	ความสำคัญ
11. การกำหนดกิจกรรม กระบวนการที่จำเป็นต่อการพัฒนา คุณภาพอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ	3.59	0.91	มาก
12. การกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการอย่างชัดเจน	3.70	0.85	มาก
13. การกำหนดให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่องทั่วทุกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	3.56	0.78	มาก
14. การตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพการผลิต โดยใช้ผลการ วิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับประสบการณ์ที่ได้รับจากการ ปฏิบัติงาน	3.74	0.89	มาก
15. การสร้างเกณฑ์เพื่อระบุหรือคัดเลือกผู้ขายได้อย่างชัดเจน	3.63	0.72	มาก
รวม	3.60	0.81	มาก
ด้านประสิทธิภาพ			
16. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้อำนวยต่อการ ปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่าง เหมาะสม	3.59	0.78	มาก
17. การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลสูงสุด	3.44	0.87	มาก
18. การสร้างกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ ที่ สามารถทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว	3.37	1.02	ปานกลาง
19. การนำแนวคิด และสร้างวิธีการใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ใน การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้	3.48	0.87	มาก
20. การสร้างความไว้วางใจต่อลูกค้า ด้วยการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ มีคุณภาพ	3.96	0.96	มาก
21. การสร้างการรับรู้ที่ดีให้กับลูกค้าในด้านภาพลักษณ์ของ องค์กรโดยไม่เอาวัดเอาเปรียบลูกค้าและสังคมโดยรวม	3.88	0.88	มาก
รวม	3.62	0.75	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	SD	ความสำคัญ
ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า			
22. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหนือความคาดหมาย	3.55	1.06	มาก
23. การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารตอบสนองความต้องการการรับรู้ของลูกค้าได้ทันเหตุการณ์อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง	3.52	1.03	มาก
24. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นนโยบายอันดับแรกที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ	3.81	1.06	มาก
25. การจัดสรรงบประมาณในการอบรมบุคลากรโดยเน้นการสร้าง ความประทับใจต่อลูกค้า	3.15	1.14	ปานกลาง
26. การดูแลติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง	3.70	0.94	มาก
รวม	3.55	0.96	มาก
รวมทั้งสิ้น	3.50	0.78	มาก

จากตาราง 17 พบว่า ศักยภาพในการแข่งขันมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.50) และผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นคล้ายคลึงกันสังเกตจากที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.78 โดยเมื่อพิจารณาศักยภาพในการแข่งขันเป็นรายด้าน พบว่า ด้านประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (เท่ากับ 3.62) ซึ่งอยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.75 รองลงมา คือ ด้านคุณภาพ (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60) และด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.55) อยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.81 และ 0.96 ตามลำดับ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. การทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองเชิงทฤษฎีกับแบบจำลองเชิงประจักษ์

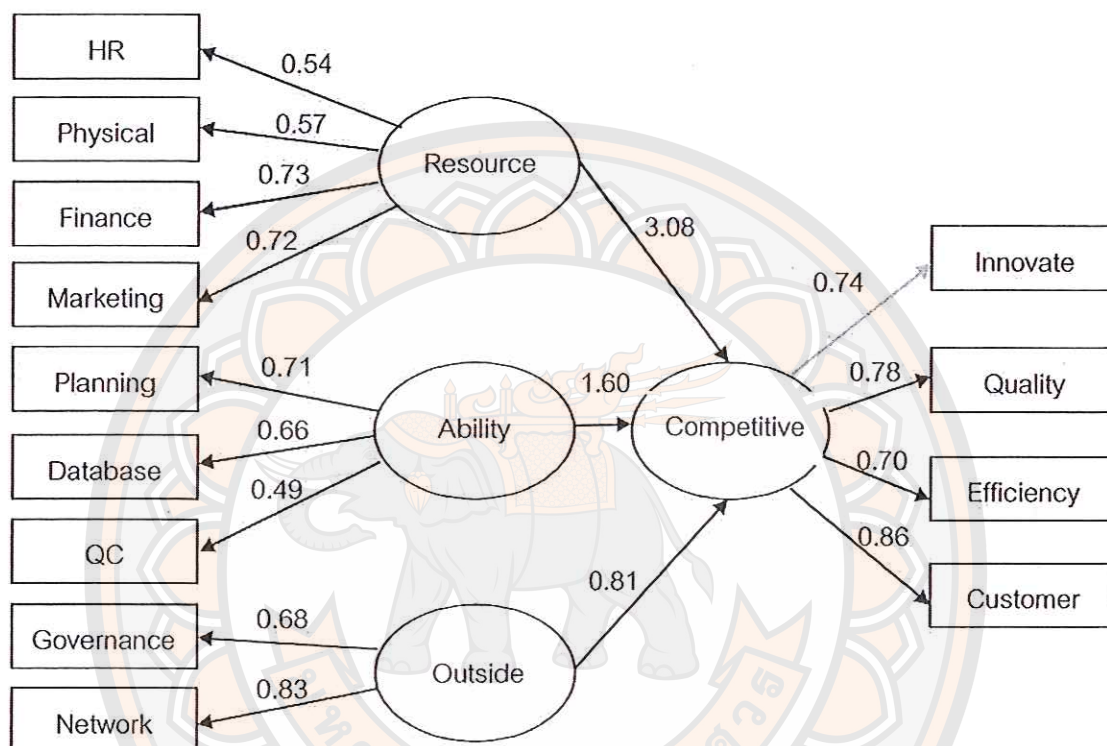
ผลการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองเชิงทฤษฎีกับแบบจำลองเชิงประจักษ์ พบว่า แบบจำลองเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับแบบจำลองเชิงประจักษ์ (Model Fit) ระดับดี ดังนี้

ตาราง 18 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง/กลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	ค่า ตัดสินใจ	ค่าสถิติที่ได้	ผลการ พิจารณา
ไค-สแควร์/องศาอิสระ (Chi-Square/df)	<2.00	82.33/59=1.39	ผ่าน
ความน่าจะเป็นทางสถิติ (P-value)	p>0.01	0.06	ผ่าน
ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA)	เข้าใกล้ 0 (<0.05)	0.03	ผ่าน
ค่ามาตรฐานรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Standardized Root Mean Square Residual : SRMR)	<0.08	0.07	ผ่าน
ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index : CFI)	>0.90	0.98	ผ่าน
ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (Non-Normal Fit Index : NNFI)	เข้าใกล้ 1 (>0.90)	0.94	ผ่าน
ดัชนีวัดระดับความสัมพันธ์ (Relative Fit Index : RFI)	เข้าใกล้ 1	0.93	ผ่าน
ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI)	>0.90	0.96	ผ่าน
ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI)	เข้าใกล้ 1 (>0.90)	0.93	ผ่าน
ดัชนีระบุขนาดของกลุ่มตัวอย่าง : (Critical N :CN)	>200	220.65	ผ่าน

2. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสัมประสิทธิ์ความถดถอยที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราและการทดสอบสมมติฐานโดยได้ผลการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้



ภาพ 7 เส้นทางความสัมพันธ์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง

ตาราง 19 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย
 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
 (Standard Error: SE) ค่าสถิติทดสอบ (t-value) และค่าสัมประสิทธิ์แห่งการ
 ตัดสินใจ (R^2)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Factor Loading	SE	t-value	R^2
ปัจจัยภายใน	ทรัพยากรมนุษย์	0.48	0.16	16.22	0.58
	ทรัพยากรทางกายภาพ	0.55	0.21	13.90	0.59
	ทรัพยากรด้านการเงิน	0.73	0.23	16.96	0.70
	ทรัพยากรด้านการตลาด	0.66	0.11	19.79	0.79
ความสามารถ ขององค์กร	ระบบวางแผน	0.71	0.04	22.15	0.92
	ระบบฐานข้อมูล	0.64	0.25	15.13	0.62
	ระบบการควบคุม	0.44	0.12	14.49	0.61
	คุณภาพการผลิต				
ปัจจัยภายนอก	การสนับสนุนของภาครัฐ	0.64	0.16	16.31	0.72
	การเชื่อมโยงเครือข่าย	0.70	0.14	15.31	0.77
	พันธมิตร				
ศักยภาพการ แข่งขัน	นวัตกรรม	0.60	0.19	0	0.65
	คุณภาพ	0.71	0.04	12.64	0.92
	ประสิทธิภาพ	0.64	0.08	11.27	0.83
	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	0.89	0.18	11.16	0.81

ตาราง 20 แสดงค่าประมาณพารามิเตอร์และผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

สมมติฐานการวิจัย	ค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทาง	ผลการทดสอบ
H1 : ปัจจัยภายในองค์กร → ศักยภาพในการแข่งขัน สมการ : $Competitive = 5.98 \text{ Resource} + 0.94$ (t-value) (5.78) (133.65)	3.08	สนับสนุน สมมติฐาน
H2 : ความสามารถขององค์กร → ศักยภาพในการแข่งขัน สมการ : $Competitive = 5.72 \text{ Ability} + 0.04$ (t-value) (6.82) (10.70)	1.60	สนับสนุน สมมติฐาน
H3 : ปัจจัยภายนอกองค์กร → ศักยภาพในการแข่งขัน สมการ : $Competitive = 2.25 \text{ Outside} + 0.66$ (t-value) (6.82) (23.98)	0.81	สนับสนุน สมมติฐาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษาวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้คุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้บริหารพลทางทางความคิดที่มีความเชี่ยวชาญและมีความรู้ในด้านผลิตภัณฑ์ยาง ได้แก่ ประธาน และคณะกรรมการสมาคมด้านผลิตภัณฑ์ยาง ผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง และนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์ยางและมีผลงานทางวิชาการด้านผลิตภัณฑ์ยาง รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้นจำนวน 6 คน โดยการวิจัยเชิงคุณภาพจะนำเสนอผลแยกตามสมมติฐานการวิจัย 3 ข้อ ดังแสดงไว้ในตาราง ดังต่อไปนี้

ตาราง 21 แสดงประเด็นที่ 1 ปัจจัยภายในมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขัน
อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลลัพธ์
ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยภายในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา โดยประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดม สมบูรณ์ กล่าวคือ มีสามารถในการผลิตวัตถุดิบ คือ ยางพาราเพียงพอต่อความ ต้องการใช้ของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง มีความพร้อมทั้งด้านสาธารณูปโภค และเทคโนโลยีเครื่องจักรต่างๆ มีความพร้อมและเข้มแข็งด้านการเงิน โดยมีผู้มี อิทธิพลทางความคิดท่านหนึ่ง กล่าวว่า "ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ขององค์กร จึงควรคำนึงถึงการสร้างความสุขในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้ การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ" และมีผู้บริหารระดับสูง ท่านหนึ่ง กล่าวว่า "ลูกค้าต่างประเทศให้ความสำคัญกับสินค้าผลิตภัณฑ์ยางของ ประเทศไทย เนื่องจากประเทศไทยมีความได้เปรียบด้านทรัพยากรมนุษย์และ การตลาด เพราะประเทศไทยมีวัฒนธรรมของความรับผิดชอบต่อลูกค้า และ ความใส่ใจในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์"	สอดคล้องกับ ประเด็นปัจจัย ภายในมี ความสัมพันธ์ กับศักยภาพใน การแข่งขัน อุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ ยางพารา

ตาราง 22 แสดงประเด็นที่ 2 ความสามารถขององค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการ
แข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลลัพธ์
ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นตรงกันว่า ความสามารถขององค์กร โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วน สำคัญอย่างยิ่ง เพราะปัจจุบันเป็นยุคที่มีความรวดเร็วด้านข้อมูลข่าวสารที่ ทันสมัย และมีผลต่อการวางแผน โดยมีผู้มีอิทธิพลทางความคิดท่านหนึ่ง กล่าว ว่า "กฎหมายมีส่วนสำคัญในการประกอบธุรกิจ หากมีการออกกฎหมายที่มี การเพิ่มค่าใช้จ่ายเพื่อเข้าภาครัฐ จะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันได้" และ "การ ควบคุมคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์ยางพาราส่วนใหญ่ นำไปผลิตล้อรถยนต์ (ล้อเครื่องบิน ล้อรถยนต์ ฯลฯ) ซึ่งผลิตภัณฑ์ ต้องได้มาตรฐาน และต้องคำนึงถึงความปลอดภัยต่อผู้ใช้งาน เพราะส่งผลถึง ชีวิตและทรัพย์สิน"	สอดคล้องกับ ประเด็น ความสามารถ ขององค์กรมี ความสัมพันธ์ กับศักยภาพใน การแข่งขัน อุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ ยางพารา

ตาราง 23 แสดงประเด็นที่ 3 ปัจจัยภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลลัพธ์
ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นตรงกันว่า	สอดคล้องกับ
ปัจจัยภายนอกองค์กร โดยเฉพาะการสนับสนุนของภาครัฐมีส่วนสำคัญ	ประเด็นปัจจัย
ในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา โดยใน	ภายนอกองค์กร
ปัจจุบันภาครัฐไม่มีนโยบายที่ชัดเจนและยังไม่ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรม	มีความสัมพันธ์
ผลิตภัณฑ์ยาง ซึ่งผู้ประกอบการต้องพยายามร่วมมือกันในการผลักดันนโยบาย	กับศักยภาพใน
ต่างๆ เอง ดังนั้น ภาครัฐควรส่งเสริมเรื่องการวิจัย และการฝึกอบรมพัฒนา	การแข่งขัน
บุคลากรด้านยางพารา ส่วนด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรมีส่วนสำคัญ	อุตสาหกรรม
ในด้านความร่วมมือต่างๆ ทั้งในด้านการออกกฎหมาย โดยมีผู้มีอิทธิพลทาง	ผลิตภัณฑ์
ความคิดท่านหนึ่ง กล่าวว่า "ภาครัฐควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมและ	ยางพารา
สนับสนุนในการประชาสัมพันธ์ด้านการตลาด โดยเน้นการเรื่องการรักษา	
สิ่งแวดล้อม เนื่องจากสินค้าผลิตภัณฑ์ยางพาราของประเทศไทย ใช้วัตถุดิบ	
หลักที่มาจากธรรมชาติ ซึ่งต้นยางพาราช่วยลดโลกร้อน ต่างจากประเทศใน	
แถบยุโรปที่ใช้ยางสังเคราะห์เป็นวัตถุดิบหลัก จึงควรส่งเสริมและ	
ประชาสัมพันธ์ให้ใช้สินค้าจากประเทศไทย"	

ผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Mesearch) ผลที่ได้จากการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ได้ดังแสดงในตาราง 24

ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบของการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพของศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์	
	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ
H 1 : ปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา	สนับสนุนสมมติฐาน	สอดคล้องกับประเด็น
H 2 : ความสามารถขององค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา	สนับสนุนสมมติฐาน	สอดคล้องกับประเด็น
H 3 : ปัจจัยภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา	สนับสนุนสมมติฐาน	สอดคล้องกับประเด็น

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจ

อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราควรให้ความสนใจต่อปัจจัยภายในองค์กร ความสามารถขององค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยใช้กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้น โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ในการแข่งขันตรงไปที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้เปรียบคู่แข่งรายอื่นๆ สำหรับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราได้มากขึ้น

การพัฒนาเป็น ACROSS Framework

บทสรุปโดยรวมในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา อันมีที่มาจากกระบวนการศึกษาในการวิจัยเชิงปริมาณที่ทำให้ค้นพบตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา และการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสรุปประเด็นความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้นำทางความคิด ผู้บริหารระดับสูง และนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจผลิตภัณฑ์ยางพารา รวมถึงข้อมูลที่ได้การวิเคราะห์เนื้อหาจากบทความ เอกสารทางวิชาการ และการพิจารณาจากปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขัน สามารถสกัดความรู้และพัฒนากการวิจัย

มาเป็น ACROSS Framework ซึ่งหมายถึง การก้าวข้ามปัญหาต่างๆ ของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา เพื่อนำไปสู่ศักยภาพในการแข่งขันในอนาคต อธิบายได้ดังนี้

A = Ability คือ ความสามารถขององค์กร หมายถึง กระบวนการ ระบบงาน และการปฏิบัติงานประจำขององค์กร รวมถึงการบริหารจัดการทั่วไป

C = Competitiveness คือ ศักยภาพในการแข่งขัน หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดประโยชน์จากการลดต้นทุน และความเร็วแม่นยำในเรื่องของระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งทำให้การวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการ

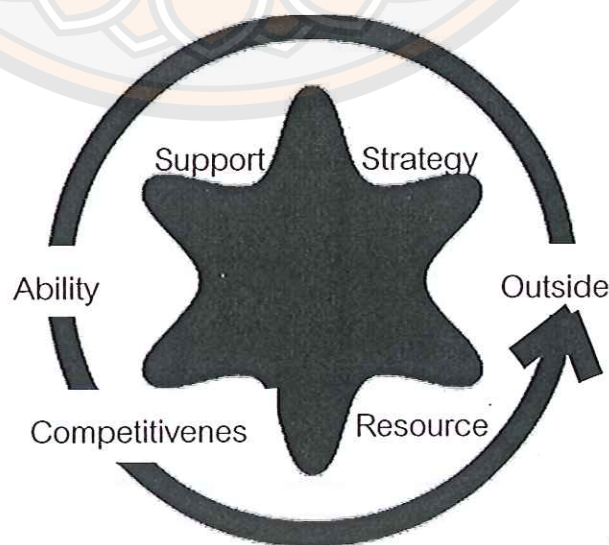
R = Resource คือ ทรัพยากรภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้องค์กร เกิดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความได้เปรียบด้านผลการดำเนินงานขององค์กร

O = Outside คือ ปัจจัยภายนอกองค์กร หมายถึง การสนับสนุนจากภาครัฐ ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และความร่วมมือระหว่างองค์กรธุรกิจ

S = Strategy คือ กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง วิธีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์กรในอันที่จะช่วยบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายองค์กร

S = Support คือ การสนับสนุนของภาครัฐ หมายถึง การให้ความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนด้านกฎหมาย การรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์สู่ระดับสากล การประชาสัมพันธ์ด้านการตลาด และการประคองราคายางพารา เนื่องจากยางพาราเป็นสินค้าที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจของประเทศไทย และเป็นสินค้าที่ขึ้นอยู่กับนโยบายภาครัฐในการแก้ไขปัญหายางพารา

สัญลักษณ์ ดังนี้



บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา สามารถสรุปผลการวิจัย โดยเรียบลำดับการนำเสนอไว้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลและตีความ

5.3 ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 รูปแบบธุรกิจแบบบริษัท จำกัดมากที่สุด (ร้อยละ 96.30) รองลงมาเป็น ห้างหุ้นส่วนจำกัด/ห้างหุ้นส่วนสามัญ (ร้อยละ 3.70)

1.2 ขนาดธุรกิจขนาดใหญ่ มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 70.80) รองลงมา คือ ขนาดกลาง (ร้อยละ 16.90) และขนาดย่อม (ร้อยละ 12.30) ตามลำดับ

1.3 ระยะเวลาในการดำเนินงานของธุรกิจ ระหว่าง 21 – 30 ปี มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 29.20) รองลงมา คือ ระหว่าง 11 – 20 ปี (ร้อยละ 24.20) และน้อยกว่า 10 ปี (ร้อยละ 22.90) ตามลำดับ และมากกว่า 50 ปี (ร้อยละ 3.70) มีจำนวนน้อยที่สุด

1.4 จำนวนเงินทุนจดทะเบียน มากกว่า 51 ล้านบาทมีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 45.00) รองลงมา คือ ระหว่าง 11 – 50 ล้านบาท (ร้อยละ 32.90) และน้อยกว่า 10 ล้านบาท (ร้อยละ 22.10) ตามลำดับ

1.5 ประเภทผลิตภัณฑ์หลัก ยางล้อรถ มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 26.00) รองลงมา คือ ถูมมือยาง (ร้อยละ 21.90) และท่อยาง (ร้อยละ 12.50) ตามลำดับ และยางที่ใช้ในงาน อิเล็กทรอนิกส์มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.70)

2. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ยางพารา

การวิจัยนี้เป็นศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา โดยมีจำนวนตัวแปร 13 ตัวแปร ได้แก่

ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรด้านการตลาด

ความสามารถขององค์กร ประกอบด้วย ระบบการวางแผน ระบบฐานข้อมูล และระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิต

ปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุนของภาครัฐ และการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร

ศักยภาพในการแข่งขัน ประกอบด้วย นวัตกรรม คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความสัมพันธ์กับลูกค้า

1. ปัจจัยภายในมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82) และผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นคล้ายคลึงกันสังเกตจากที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.67 โดยเมื่อพิจารณาอิทธิพลปัจจัยภายในเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทรัพยากรด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (เท่ากับ 4.04) ซึ่งอยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.86 รองลงมา คือ ด้านทรัพยากรทางกายภาพ (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84) และด้านทรัพยากรด้านการตลาด (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73) อยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.72 และ 0.79 ตามลำดับ

2. ความสามารถขององค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.77) และผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นคล้ายคลึงกันสังเกตจากที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.65 โดยเมื่อพิจารณาความสามารถขององค์กรเป็นรายด้าน พบว่า ระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิตมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (เท่ากับ 4.02) ซึ่งอยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.58 รองลงมา คือ ระบบการวางแผน (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72) และระบบฐานข้อมูล (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.58) อยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.74 และ 0.80 ตามลำดับ

3. ปัจจัยภายนอกขององค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.98) และผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นคล้ายคลึงกันสังเกตจากที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.80 โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยภายนอกขององค์กรเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุนของภาครัฐมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (เท่ากับ 3.00) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.82 รองลงมา คือ ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.98) อยู่ในระดับปานกลาง มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.89

4. ศักยภาพในการแข่งขันมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.50) และผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นคล้ายคลึงกันสังเกตจากที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.78 โดยเมื่อพิจารณาศักยภาพในการแข่งขันเป็นรายด้าน พบว่า ด้านประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (เท่ากับ 3.62) ซึ่งอยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.75 รองลงมา คือ ด้านคุณภาพ (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60) และด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.55) อยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.81 และ 0.96 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หมายความว่า ปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ความสามารถขององค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หมายความว่า ความสามารถขององค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ปัจจัยภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หมายความว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

4. การพัฒนาเป็น ACROSS Framework

บทสรุปโดยรวมในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา อันมีที่มาจากกระบวนการศึกษาในการวิจัยเชิงปริมาณที่ทำให้ค้นพบตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา และการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสรุปประเด็นความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้นำทางความคิด ผู้บริหารระดับสูง และนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจผลิตภัณฑ์ยางพารา รวมถึงข้อมูลที่ได้การวิเคราะห์เนื้อหาจากบทความ เอกสารทาง

วิชาการ และการพิจารณาจากปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขัน สามารถสกัดความรู้ และพัฒนาการวิจัยมาเป็น ACROSS Framework ซึ่งหมายถึง การก้าวข้ามปัญหาต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา เพื่อนำไปสู่ศักยภาพในการแข่งขันในอนาคต อธิบายได้ดังนี้

A = Ability คือ ความสามารถขององค์กร หมายถึง กระบวนการ ระบบงาน และการปฏิบัติงานประจำขององค์กร รวมถึงการบริหารจัดการทั่วไป

C = Competitiveness คือ ศักยภาพในการแข่งขัน หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดประโยชน์จากการลดต้นทุน และความรวดเร็วแม่นยำในเรื่องของระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งทำให้การวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการ

R = Resource คือ ฐานทรัพยากร หรือ ปัจจัยภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้องค์กร เกิดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความได้เปรียบด้านผลการดำเนินงานขององค์กร

O = Outside คือ ปัจจัยภายนอกองค์กร หมายถึง การสนับสนุนจากภาครัฐ ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และความร่วมมือระหว่างองค์กรธุรกิจ

S = Strategy คือ กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง วิถีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์กรในอันที่จะช่วยบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายองค์กร

S = Support คือ การสนับสนุนของภาครัฐ หมายถึง การให้ความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนด้านกฎหมาย การรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์สู่ระดับสากล การประชาสัมพันธ์ด้านการตลาด และการประกวดรางวัลยางพารา เนื่องจากยางพาราเป็นสินค้าที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจของประเทศไทย และเป็นสินค้าที่ขึ้นอยู่กับนโยบายภาครัฐในการแก้ไขปัญหายางพารา

สัญลักษณ์ ดังนี้



อภิปรายผล

การอภิปรายผล แบ่งประเด็นการอภิปรายเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. ปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง ผู้วิจัยจึงกำหนดให้มีตัวแปรสังเกตได้เพื่อให้สามารถวัดความสำคัญได้ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรด้านการตลาด

1.1 ทรัพยากรมนุษย์ พบว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์และคุณค่าของบุคลากรสูงสุด สอดคล้องกับ อาทิตยา ลาภผลพูนทวี (2553) และยังเป็นการพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข (ณัฐพันธ์ เจริญนันท, 2548, หน้า 15)

1.2 ทรัพยากรทางกายภาพ พบว่า เป็นปัจจัยเอื้อประโยชน์ในการผลิต ทั้งการใช้เทคโนโลยี เครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตที่ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Coates and McDermott (2002, p. 435) และเป็นทรัพยากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ของธุรกิจมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้การผลิตสินค้ามีประสิทธิภาพ สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และทันต่อความต้องการของตลาดได้ในอนาคต (Barney, 2002, p. 156)

1.3 ทรัพยากรด้านการเงิน พบว่า ปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของธุรกิจองค์กรใดมีสภาพคล่องทางการเงิน และจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งได้ และหากองค์กรใดมีต้นทุนของเงินทุนสูงจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตที่สูงตามไปด้วย สอดคล้องกับ Barney (2002, p. 155)

1.4 ทรัพยากรด้านการตลาด พบว่า เป็นกระบวนการของการสื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการไปยังลูกค้า โดยเน้นการตลาดความสัมพันธ์ และการตลาดรับผิชอบต่อสังคม ภาระหน้าที่ที่สำคัญต่อการจัดการการตลาดที่ประสบผลสำเร็จประกอบไปด้วย การติดต่อเชื่อมโยงกับลูกค้า การสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองของลูกค้า และการพัฒนากลยุทธ์และแผนการตลาด สอดคล้องกับ Kotler, Philip and Keller, L. Kevin (2012) และการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเดิมเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป (อรนะนุช โกศล, 2551)

ความสามารถขององค์กรซึ่งเป็นตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง ผู้วิจัยจึงกำหนดให้มีตัวแปรสังเกตได้เพื่อให้สามารถวัดความสำคัญได้ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ระบบการวางแผน ระบบฐานข้อมูล และระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิต

1. ระบบการวางแผน พบว่า เป็นกระบวนการของการจัดการ และเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลงานหรือผลผลิตที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ และเกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย ทั้งในด้านแผนธุรกิจ แผนการตลาด แผนการผลิต สอดคล้องกับ ธนชัย ยมจินดา (2544, หน้า 101), ประชุม รอดประเสริฐ (2547, หน้า 89) และมนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550)

2. ระบบฐานข้อมูล พบว่า การออกแบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสมสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานได้เป็นอย่างดี การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นระบบในรูปของสารสนเทศที่พร้อมใช้งานได้ทันที จะช่วยให้ผู้ใช้สามารถค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว การประมวลผลในฐานข้อมูลสามารถประมวลผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ สอดคล้องกับ วิไลภรณ์ ศรีไพศาล (2553)

3. ระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิต พบว่า เป็นกระบวนการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานในทุกขั้นตอน ทั้งก่อนการผลิต ในกระบวนการผลิต และหลังการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด สอดคล้องกับ มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550)

ปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง ผู้วิจัยจึงกำหนดให้มีตัวแปรสังเกตได้เพื่อให้สามารถวัดความสำคัญได้ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ การสนับสนุนของภาครัฐ และการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร

1. การสนับสนุนของภาครัฐ พบว่า บทบาทของภาครัฐสามารถช่วยส่งเสริมหรือลดทอนความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจได้ การสนับสนุนของภาครัฐนี้กระทำโดยผ่านนโยบาย โครงการ หรือกิจกรรมที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การช่วยเพิ่มผลิตภาพและความสามารถในการผลิต การส่งเสริมการตลาดเพื่อการส่งออก และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การช่วยเหลือด้านการเงิน และการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ และนโยบายด้านภาษีต่าง ๆ สอดคล้องกับ Hill (2007, p. 193); Keegan (2002, p. 288); Porter (1998, pp. 126-128) ภาครัฐควรมีโครงการหรือกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาระบบการผลิต การพัฒนาระบบคุณภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และโครงการหรือกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการตลาดเพื่อการส่งออก และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่น

การส่งเสริมให้เข้าร่วมงานแสดงสินค้าในระดับนานาชาติ การจัดตั้งคณะกรรมการองค์กรกลางที่รับผิดชอบเรื่องผลิตภัณฑ์ยาง สอดคล้องกับ Ahmed, et al. (2002, p. 834); Alvarez (2004, pp. 387, 390) การออกงานแสดงสินค้าต่างประเทศ การออกงานแสดงสินค้าภายในประเทศ (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2549)

2. การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร พบว่า พันธมิตรทางธุรกิจ ประกอบด้วย ความไว้วางใจ ความผูกพัน และความร่วมมือ สอดคล้องกับ มนัสนันท์ มณีขัติย์ (2551) โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลิตภาพโดยรวมของเครือข่ายวิสาหกิจ และเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับ อระนุช โกศล (2551)

ศักยภาพในการแข่งขันซึ่งเป็นตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง ผู้วิจัยจึงกำหนดให้มีตัวแปรสังเกตได้เพื่อให้สามารถวัดความสำคัญได้ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรม คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความสัมพันธ์กับลูกค้า

1. นวัตกรรม พบว่า นวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ คือ นวัตกรรมที่ได้ผลตอบแทนต่อการลงทุนที่ดี ซึ่งต้องการตลาดที่ใหญ่พอ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเป็นผลการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและการตลาด สอดคล้องกับ ชุมพร คุรุพิพัฒน์ (2549, p. 37) แต่ถ้าหากเป็นนวัตกรรมที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถทำในกระบวนการผลิตในระดับอุตสาหกรรมได้ แต่ไม่มีการรองรับของการตลาด นวัตกรรมก็ไม่ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขัน

2. คุณภาพ พบว่า เป็นการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการโดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับ กำพล กิจชระภูมิ และสุชาติ ยุวรี (2546, p. 7) และคุณภาพของสินค้าและบริการต้องสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าลูกค้าจะเลือกใช้สินค้าและบริการต่อไป สอดคล้องกับ สมชาย วนารักษ์ (2546, pp. 2-3) อีกทั้งการบริหารคุณภาพได้กลายมาเป็นกลยุทธ์สำคัญ จึงควรมีการประยุกต์และพัฒนาเป็นแนวทางการบริหารจัดการขั้นพื้นฐานในสังคมธุรกิจในปัจจุบันนี้ สอดคล้องกับ กมลวรรณ รอดหรั่ง (2546, หน้า 8) คุณภาพ เป็นกุญแจสำคัญสู่การแข่งขันในตลาดเสรี และเป็นแนวทางพื้นฐานในการจัดการธุรกิจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายระยะสั้นในด้านผลิตภาพและการเติบโตของรายได้ที่ยั่งยืนในระยะยาวต่อไป สอดคล้องกับ จักร ดิงศภิทัย (2549, หน้า 131-132)

3. ประสิทธิภาพ พบว่า เป็นกระบวนการปฏิบัติงานภายในธุรกิจที่ต้องพิจารณาถึง Value Chain (สายโซ่ที่เพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า) ที่สามารถสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้ามากที่สุด โดยเลือกกลยุทธ์ประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เหมาะสม และพิจารณาการปฏิบัติงานภายใน

ธุรกิจในด้านวงจรเวลาการทำงาน (Time) คุณภาพของงาน (Quality) ทักษะและความชำนาญของพนักงาน (Employee Skills) ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานภายในธุรกิจ สอดคล้องกับ วินัย ชุ่มอภัย (2554)

4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า พบว่า เป็นการมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดีตลอดจนรู้สึกประทับใจบริษัทและสินค้าหรือบริการของบริษัท สอดคล้องกับ ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2544, หน้า 33) รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและเพื่อผลกำไรในระยะยาวขององค์กร สอดคล้องกับ ณัฏฐวีณ์ ทรัพย์สิน (2554)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงการบริหารจัดการ

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและศักยภาพทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ในสภาพปัจจุบัน โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 จากผลการศึกษาปัจจัยภายในขององค์กร พบว่า ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรด้านการตลาด ส่งผลทางตรงต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง โดยอย่างยิ่งด้านทรัพยากรด้านการตลาด ควรเน้นการตลาดความสัมพันธ์ และการตลาดรับผิชอบต่อสังคม ภาระหน้าที่ที่สำคัญต่อการจัดการการตลาดที่ประสบผลสำเร็จประกอบไปด้วย การติดต่อเชื่อมโยงกับลูกค้า การสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้า และการพัฒนากลยุทธ์และแผนการตลาด

1.2 จากผลการศึกษาความสามารถขององค์กร พบว่า ระบบการวางแผน ระบบฐานข้อมูล และระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิต ส่งผลทางตรงต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง จึงควรมีระบบการวางแผนที่เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย ระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และมีระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิตตามมาตรฐานในทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

1.3 จากผลการศึกษาปัจจัยภายนอกองค์กร พบว่า การสนับสนุนของภาครัฐ และการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร ส่งผลทางตรงต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง ภาครัฐจึงควรช่วยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันในด้านการเพิ่มความสามารถด้านการผลิต การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การช่วยเหลือด้านการเงิน และการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ และนโยบายด้านภาษีต่าง ๆ

1.4 จากผลการศึกษาศักยภาพในการแข่งขัน พบว่า คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความสัมพันธ์กับลูกค้า ส่งผลทางตรงต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง แต่ด้านนวัตกรรมไม่ส่งผลกระทบ ดังนั้น จึงควรคำนึงถึงนวัตกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีการตลาดรองรับ จึงทำให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันได้

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ผลการศึกษาพบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนแนวคิดทฤษฎี ฐานทรัพยากร (Resource-Based View--RBV) และสามารถนำมาใช้ในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราได้ในสภาพปัจจุบัน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยโดยนำกรอบแนวความคิดสมการโครงสร้างตามสมมติฐานของการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราไปทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างในประเทศอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบว่าในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ผลที่ได้จะมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร และเพราะสาเหตุใด

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยโดยนำกรอบแนวความคิดสมการโครงสร้างตามสมมติฐานของการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราไปทำการวิจัยกับองค์การที่ดำเนินธุรกิจด้านอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบว่าการดำเนินธุรกิจในบริบทและวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันผลการวิจัยว่ามีความแตกต่างกัน หรือไม่ อย่างไร และเพราะสาเหตุใด

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมกับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา เพื่อค้นหาคำตอบว่า เพราะเหตุใดด้านนวัตกรรมจึงไม่ส่งอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราในสภาพปัจจุบัน



บรรณานุกรม

- กมลวรรณ รอดหรั่ง. (2546). ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินจากการประยุกต์
แนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพ ตามข้อกำหนด ISO 9000. วิทยานิพนธ์
บช.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กรรณก ทิพรส และพิชัย ตั้งภิญโญพุดมิกุล. (2548). Km ก้าวต่อไปของการพัฒนาหน่วยงาน
ราชการ Km : The Next Step of Office Institutions Development. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- กรมทรัพย์สินทางปัญญา. (2548). ทรัพย์สินทางปัญญา. กรุงเทพฯ: กระทรวงพาณิชย์.
- กรมส่งเสริมการส่งออก. (2549). รายงานผลการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการส่งออก
ปีงบประมาณ 2549. กรุงเทพฯ: กระทรวงพาณิชย์
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2544). คู่มือการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000.
กรุงเทพฯ: กองส่งเสริมและพัฒนาการมาตรฐาน.
- กำพล กิจชะระภูมิ และสุชาติ ยววี. (2546). Cost of Quality ลดต้นทุนไม่ลดคุณภาพ.
กรุงเทพฯ: ซีเอ็นยูเคชั่น.
- กิตติ รักดีวัฒนะกุล. (2546). คัมภีร์ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ และระบบผู้เชี่ยวชาญ.
กรุงเทพฯ: เคทีพีคอมพิวเตอร์ คอนวัลท์.
- โมษิต ปิ่นเปี่ยมรัชฎ์. (2543). การพัฒนาประเทศไทย. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการพัฒนา
เศรษฐกิจและการศึกษาแห่งชาติ.
- จักร ดิงศภักย์. (2549). กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
ธรรมกลการพิมพ์.
- จิระจิตต์ บุนนาค. (2541). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในภูมิภาค
เอเชีย-แปซิฟิก Show Details. วารสารบริหารธุรกิจ,
- จุฬารัตน์ ชันแก้ว. (2551). ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการถ่าย
โอนความรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ
อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บช.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
มหาสารคาม.
- ฉัตรชัย แสงจันทร์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพกับ
ต้นทุนคุณภาพของธุรกิจเครื่องมือทางไฟฟ้าและอุปกรณ์ที่ได้รับ ISO 9000.
วิทยานิพนธ์ บช.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

- ชาญยุทธ บั๋งทอง. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดและผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ชีนจิตต์ แจ่มเจนกิจ. (2544). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM: Customer relationship management. กรุงเทพฯ: ทิปปิง พอยท์.
- ชุมพร คุรุพิพัฒน์. (2549). การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เอกสารการสอบวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 6. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เชษฐชัย วาทีสาธกิจ. (2551). ทูมมนุษย์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง. สืบค้นเมื่อ 5 กันยายน 2552, จาก http://www.moj.go.th/upload/main_tip/uploadfiles/183_8294.doc
- ไชยา แสงแก้ว. (2554). การวิเคราะห์กลยุทธ์ของการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ โครงการหมู่บ้านจัดสรร กรณีศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ วศ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ญาสินี อษเวศนา. (2550). มาตรฐาน ISO 9000. สืบค้นเมื่อ 4 สิงหาคม 2550, จาก <http://www.geocities.com/ayasinee/Qualitymanagement-1-iso9000.thm>
- ฐิตารีย์ ทิมจำลองเจริญ. (2548). การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- ณวัฒน์ กอเกรียงไกรกุล. (2551). ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยางแท่งของไทย. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐวิทย์ ทรัพย์สิน. (2554). การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ เพื่อการพัฒนาให้เป็น ลูกค้าที่มีความภักดี : กรณีศึกษา โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพล นิมมานพัชรินทร์. (2549). พื้นฐานการวางแผนทางการเงินสำหรับ SME ตอน 1 Fundamental Financial Planning for SME. สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2552, จาก <http://www.businesssthai.co.th>

- दनัย เทียนพุ่ม. (2544). KPIs และBSC-The Balance Scorecard. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ดิเรก ฤกษ์สาหร่าย. (2543). ทฤษฎีและแนวทางการพัฒนาสังคม. ใน ประมวลสาระชุดวิชา
สังคมไทยกับการส่งเสริมการเกษตร หน่วยที่ 6 (หน้า 277-333). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ดิน ปรัชญาพฤทธิ. (2549). การบริหารการพัฒนา: ความหมาย เนื้อหา แนวทาง
และปัญหา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิมมพร โคตรทัศน์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการวางแผนทางการเงิน
กับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจยานยนต์ อุปกรณ์ขนส่งและการ
บำรุงรักษาที่ได้รับการรับรอง ISO 9000 ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บช.ม.,
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2539). การเงินธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:
ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนชัย ยมจินดา. (2544). เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ = Organization
and Management. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธนพัธ จันดาโชติ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการ
ดำเนินงานขององค์การธุรกิจในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ธนวรรณ แสงสุวรรณ. (2547). การบริหารการตลาด. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธนิดา จิตรน้อมรัตน์. (2543). การจัดการการเงิน: รวมหลัก ทฤษฎีและกรณีศึกษา
(พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต,
- ธีรยุทธ วัฒนาสุโข. (2547). กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่. สืบค้นเมื่อ 14 มกราคม 2551,
จาก <http://www.mbaChla.org/CD-MBA-23-1-47/articles/05/05-teerayout.pdf>
- ธีรยุทธ วัฒนาสุโข. (2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- นภาพรณ พลนิกรกิจ. (2549). การบริหารต้นทุนคุณภาพของกิจการอุตสาหกรรมไทย. วารสาร
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 24(4), 15.
- นัฐพร ดันติวิบูลย์. (2553). การศึกษาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม
ผลิตภัณฑ์ยางที่ได้จากน้ำยางข้นของประเทศไทยในตลาดโลก. วิทยานิพนธ์
ศศ.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ: เอสอาร์พรีนติ้ง แมสโปรดักส์.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ และศิริณา จิตต์จรัส. (2543). แนวคิดเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับพัฒนา. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการส่งเสริมการเกษตรเพื่อการพัฒนา หน่วยที่ 1 (หน้า 6-8). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิตา ชูโต. (2545). การวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แมทส์ปอยท์.
- บรรจง จันทมาศ. (2547). การพัฒนางานด้วยระบบบริหารคุณภาพและเพิ่มผลผลิต (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2545). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาสน์.
- บัณฑิต จุลาลัย และเสริชัย โชติพานิช. (2547). การบริหารทรัพยากรกายภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัทกฤษ อุตสาหกรรมกิจ. (2547). ศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก: Global Competitiveness. มหาสารคาม: คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2547). นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร. (2547). กลยุทธ์แข่งขันทางการตลาด. กรุงเทพฯ: พราวเพรส (2002).
- ปราณี ตปนียวงศ์. (2552). โมเดลการวิเคราะห์ปัจจัยความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกของไทย. วิทยานิพนธ์ ปช.ด., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2549). I [ยกกำลัง 5] พลวัตนวัตกรรม: intelligence, integration, intellectual property, investment, infrastructure. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- ปิยะรัตน์ อนงค์ไชย. (2552). ผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บช.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. (2552). แนวคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาสังคมไทย. สืบค้นเมื่อ 14 มกราคม 2551, จาก http://dnfe5.nfe.go.th/ilp/soc2/so31-2_1.htm.

- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:
คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พรณูภา ธุวนิมิตรกุล. (2548). การเงินธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรศักดิ์ วรรณรัตน์. (2554). การวางแผนเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวชุมชนบ้าน
ตำบลบึงพระ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ รป.ม.,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- พระครูปลัดอนุชิต สมนูช. (2553). แนวทางการพัฒนาศิลปหัตถกรรมพื้นบ้านจังหวัด
สมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- มณีโชติ สมนไทย. (2546). การออกแบบฐานข้อมูลและภาษา SQL. กรุงเทพฯ:
ด้านสุทธาการพิมพ์.
- มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย. (2550). การศึกษาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ตามแนวคิดฐานทรัพยากร: กรณีศึกษา
กลุ่มผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหารเพื่อการส่งออก. วิทยานิพนธ์ ปช.ด., มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- มนัสนันท์ มณีขัติย์. (2551). ผลกระทบของประสิทธิผลพันธมิตรทางธุรกิจที่มีต่อศักยภาพ
การแข่งขันของธุรกิจนำเข้าในในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ กจ.ม., มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม, มหาสารคาม.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2549). บทที่ 1 เทคโนโลยีสารสนเทศ. สืบค้น 20 มีนาคม
2555, จาก <http://dusithost.dusit.ac.th/~librarian/it07/C1.html>
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. (2545). เอกสารการสอนชุดวิชา
เศรษฐศาสตร์ธุรกิจและการเงินธุรกิจ 60482 หน่วยที่ 9-15 (พิมพ์ครั้งที่ 9).
นนทบุรี: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ. (2550). การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร. สืบค้นเมื่อ 8
กรกฎาคม 2550, จาก <http://www.hcunurse.com>
- ยุพิน เกื้อนศรี. (2551). การสร้างเสริมความเข้มแข็งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ
แข่งขันของกลุ่มผู้ผลิตหอมแดง จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด.,
มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- รพีพร ริมสุข. (2555). การพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการจำแนกประเภทผู้ป่วยสำหรับ
หอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลท่าสองยาง จังหวัดตาก. วิทยานิพนธ์ พย.ม.,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

- รักษ์ วรกิจโกศาทร. (2547). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร Innovation Management for Executives (IMEs). กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- เรวัต แสงสุริยงค์. (2548). การประเมินความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2554, จาก <http://www.huss.buu.ac.th>
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2547). การจัดการคุณภาพ : จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2550). หลักการบริหารคุณภาพ 8 ประการ. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2550, จาก <http://www.ahingsaclub.com>
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). หัวหน้างานพันธุ์แท้. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- วิเชียร วิทยาอุดม. (2551). พฤติกรรมองค์การ = Organization Development. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วินัย ชุ่มอภัย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วิไลภรณ์ ศรีไพศาล. (2553). รายงานการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบฐานข้อมูล. รายงานกระทรวงมหาดไทย โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวง.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริกานดา ชูชื่น. (2554). แนวทางการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มศักยภาพการท่องเที่ยว เทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2555). ปริมาณการส่งออกยางของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์.
- สถาบันวิจัยยาง. (2556). ข้อมูลวิชาการยางพารา 2555. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2545). ยุทธวิธีการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- สมใจ ลักษณะ. (2547). การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมชาย วัฒนารักษ์. (2546). การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ: วีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิการ. (2546). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ = Management and Organizational. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมลักษณ์ สันติโรจนกุล. (2548). การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- สมัคร สุขเจริญ. (2555). การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการจัดการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตหม้อต้มไอน้ำ. วิทยานิพนธ์ วศ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- สัญญาพงษ์ ธนศรีจันทร์. (2551). การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจของธุรกิจรถจักรยานยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สัมฤทธิ์ วงศ์เด่นดวง. (2548). คัมภีร์การออกแบบและพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้วย Microsoft Access เล่ม 1 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เคทีพี คอมพ์ แอนด์คอนซัลท์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2555). นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ฉบับที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา. (2547). ระบบฐานข้อมูล. สืบค้น 2 มีนาคม 2555, จาก http://www.uni.net.th~09_2543lesson12index.htm
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2543). เหตุใดวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไทยจึงตกอันดับ? : ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2545). แผนแม่บทอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.

- สำนักงานกฤษฎีกา. (2549). ข้อแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2549, จาก <http://www.bb.go.th>
- สุกฤษฎี ลิมโพธิ์ทอง. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- สุกันยา วรรณเกษม และพันธุ้อาจ ชัยรัตน์. (2546). การจัดการความรู้ในบริษัท ปตท. ดำรงและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สุดสงวน บุญควินนท์. (2553). ผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สุธี ขวัญเงิน. (2548). การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุพัตรา สุภาพ. (2550). ดัดสินใจให้ประสบความสำเร็จ. วารสารฟอร์คลอสดี, 14(118), 64-68.
- สุมาลี จิระมิตร. (2542). การบริหารการเงิน (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรัช กลางพระเนตร. (2544). ปัจจัยในการเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น และมหาสารคาม. การศึกษาปัญหาพิเศษ บธ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สุวรรณา แซ่ตั้ง. (2547). ศักยภาพในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2548). How to catch trend in 2005. กรุงเทพฯ: ไทยคุณ.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิตาบล. (2551). ความหมายของนวัตกรรม. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2551, จาก <http://www.tkc.go.th/viewtopic.aspx?fid=20&id=60&pageid=244&parent=>>
- อนิรุทธิ์ ผงคลี. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลทางการตลาดกับศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

- อนุชา คุณมี. (2551). ผลกระทบของกลยุทธ์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีต่อศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช. (2542). สรรหาและคัดเลือกอย่างมีอาชีพ. กรุงเทพฯ: สิวแมนเฮอริเทจ.
- อรอนงค์ สอนนอก. (2549). ความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกของเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อรนุช โกศล. (2551). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชนบทในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อัครเสน สมุทรผ่อง และจักร พิรัชศรทัต. (2539) ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ LAN. กรุงเทพฯ: เอช เอ็น กรุ๊ป.
- อาทิตยา ลาภผลพูนทวี. (2553). ผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความผูกพันในองค์กรและเจตนาในการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- อารยา ปาละคะ. (2551). ศักยภาพทางนวัตกรรมของธนาคารออมสินในเขตจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- โสภาส เอี่ยมสิริวงศ์. (2546). การออกแบบและจัดการฐานข้อมูล. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- โสภาส เอี่ยมสิริวงศ์. (2551). ระบบฐานข้อมูล (Database systems). กรุงเทพฯ: วี.พี.รันท (1991).
- Achtenhagen, L. and Naldi, L. (2004). The role of resource practices for the value creation of SME. Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School.
- Ackoff, Russell L. (1970). A Concept of corporate planning. New York: John Wiley & Sons.
- Ahmed, Z. U., Mohamed, O., Johnson, J. P. and Meng, L. Y. (2002). Export promotion programs of Malaysian firms: An international marketing perspective. Journal of Business Research, 55(10), 831-843.
- Almor, T. and Hashai, N. (2004). The competitive advantage and strategic configuration of knowledge-intensive, small-and medium-sized multinationals: A modified resource-based view. Journal of International Management, 10(4), 479-500.

- Alvarez, R. E. (2004). Sources of export success in small-and medium-sized enterprises: The impact of public programs. *International Business Review*, 13, 383-400.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organization rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Avella, L., E. Fernandez and C.J. Vazquez. (2001). Analysis of Manufacturing Strategy as an Explanatory Factor of Competitiveness in The Large Spanish Industrial Firm. *International of Production Economics*. (72), 139-157.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of service-growing interests, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 237-245.
- Best, J. W. (1970). *Research in education*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Burgelman, R., M.A. Maidique and S.C. Wheelwright. (2001). *Strategic management of technology and innovation* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Chi, H-S. (2005). The TFT-LCD Industry in Taiwan: Competitive advantages and future developments. *Technovation*, 27(2), 199-215.
- Clark, Robert. (1992). *Human resource management: framework and practice* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capability?. *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Coplin, L. C. H. (2002). *Competitive advantages and the SMEs: The role of distinctive competences gender, sector, and size?*. Doctoral dissertation, Ph.D., Universitat Autònoma de Barcelona, Spain.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha: An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Cronbach, L. J. (1974). *Essentials of psychology testing*. New York: Harper and Row.

- Demeter, K. (2003). Manufacturing strategy and competitiveness. *International of Production Economics*, 81(82), 205-213.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act in sociology*. Chicago: Aldine.
- Dessler, G. (2000). *Human resource management* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B. and Tse, K. Y. K. (1993). Understanding the role of export marketing assistance: Empirical evidence and research needs. *European Journal of Marketing*, 27(4), 5-18.
- Doyle, P. and Wong, V. (1998). Marketing and competitive performance: An empirical study. *European Journal of Market*, 32(5/6), 514-535.
- Fahy, J. and Smithee, A. (1999). Strategic marketing and resource based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1-20.
- Fisher, C. D. L. F Schoenfeldt. and J. B Shaw. (1999). *Human resource management* (4th ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Flora H. and L. Debbie. (1996). *Productivity & service quality*. Singapore: Prentice Hall.
- Francis, Dave and John Bessant. (2005). Targeting Innovation and Implications for Capability Development. *Technovation*, 25(3), 171.
- Francis, J. and Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing review*, 21(4/5), 474-495.
- Galbreath, J. (2005). Which resource matter the most to firm success?: An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979-987.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality*. New York: Free Press.
- Gencturk, E. F. and Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: A contingency explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51-71.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Son.

- Guan, J. and N. Ma. (2003). Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms. *Technovation*, 23(9), 737.
- Hill, C. W. L. (2007). *International business: Competing in the global marketplace* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.
- Huang, S.-M., Ou, C.-S., Chan, C.-M. and Lin, B. (2006). An empirical study of relationship between IT investment and firm performance: A resource-based perspective. *European Journal of Operational Research*, 173(3), 984-999.
- Jian, C.G. (2004). Study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research*. 106, 393-407.
- Johnson, G., Melin, L. and Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *The Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.
- Juran, J. M. and F. M. (1993). *Gryna quality planning and analysis : Form product development through use* (3rd ed.). New York: McGraw – Hill Book Company.
- Kaleka, A. (2002). Resource and capabilities driving competitive advantage in export market: Guidelines for industrial exports. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.
- Keegan, W. J. (2002). *Global marketing management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip and Keller, L. Kevin. (2012). *Marketing management* (14th ed.). United State: Pearson Education Limited.
- Kotler, Philip. (1977). From sale obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review*, (55), 67-75.
- Kuglin, Fred A. and Jeff Hook. (2001). Building, leading and managing strategic alliances : how to work effectively and profitably with partner companies. *Strategic alliances Business*, 1-8.

- Leong, G.K., D.L. Snyder and P.T. Ward. (1990). Research in The Process and content manufacturing strategy. *Omega International Journal of Management Science*, 18(2), 109-122.
- Man, T.W.Y., T. Lau and K.F. Chan. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 4(8), 123-142.
- Mathews, J. A. (2002). A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics. *Journal of Evolutionary Economics*, 12(1-2), 29-54.
- Mehta, Rajiv. (2005). The impact of cultural difference in u.s. business export marketing channel strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 35, 1-10.
- Melnyk, S. A. and D. A. Denzler. (1996). Operations management: A value - driven approach. New York: McGraw – Hill.
- Michael E Porter. (1989). *Competitive strategy and real estate development*. Boston, Massachusetts, United States.
- Michael E Porter. (1998a). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Michael E Porter. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Macmillan Publishing.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W. and Schlegelmilch, B. B. (2006). Resource-performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 621-633.
- Oaklan, J. S. (1993). *Total quality management* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Oral, M. and A. Reisman. (1988). Measuring industrial competitiveness industrial marketing management. *Omega International Journal of Management Science*. (17), 263-272.
- Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm* (3rd ed.). New York: Oxford University Press.

- Phatak, Arvond V., Rabi S. Bhagat and Roger J. Kashlak. (2005). *International management*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations: With a new introduction*. New York: The Free Press.
- QuickMBA, (2005). *Competitive advantage: Strategic management*. Retrieved September 2, 2005, from <http://www.quickmba.com/Strategy/competitive-advantage/>
- Ray, G., Barney, J. B. and Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-base view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-38.
- Robbins. S. P. and M. Coulter. (2003). *Management* (7th ed.). New York: Pearson Education.
- Rovinelli, R. J. and Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Ryan. (1999). An enterprise transformation methodology to mitigate Y2K Risk. *Logistics Information Management*, 12(3), 269-279.
- Salam, M.A. (2005). Supply Chain enablers, competitive advantage, and firm performance: An empirical investigation of the Thai garment industry. *Sasin Journal of Management*, 11, 121-141.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A. and Junttila, M. A. (2002). A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105-118.
- Shapiro, J. F. (1999). On the connections among activity-based costing, mathematical programming models for analyzing strategic decision, and the resource-based view of the firm. *European Journal of Operational Research*, 118(2), 295-314.
- Sirikrai, S.B. and Tang. J.C.S. (2006). Industrial competitiveness analysis: Using the analysis hierarchy process. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(1), 71-83.

- Solbery, C.A. and Durricu, F. (2006). Access to networks and commitment to internationalization as precursors to marketing strategies in international markets. *Management International Review*, 46(1), 57-83.
- Torrington, D, L. Hall and S. Taylor. (2002). *Human resource management* (5th ed.) London: Pearson Education.
- Turner, Rodney J. (1993). *The handbook of Project - based Management : Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*. London: McGraw – Hill.
- Vause, B. (1997). *Guide to analyzing companies*. London: Economic Newspaper.
- Waheeduzman, A.N.M. and J.J Ryan's. (1996). Definition, Perspective and Understanding of International Competitiveness: A Quest for A Common Ground. *Competitive Review*, 6(2), 7 – 26.
- Won, D. (2004). *Competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view*. Ohio: Ohio State University.
- Yam, Richard C.M. (2004). An audit of technological innovation capabilities in chinese firms : some empirieal findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8), 1123.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยรัตนโกสินทร์

ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริไวยหาร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. ดร. กิติมา ทามาลี อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
3. ดร. วงศ์ธีรา สุวรรณิน อาจารย์ประจำวิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
4. ดร. ศักดิ์ชาย นาคนก อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
5. ดร. จิตินันท์ ชานุกุศล อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ข้อมูลเชิงลึก

1. คุณบุญหาญ ชูอุดมยิ่ง
ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์
ยาง สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
และกรรมการบริหาร บริษัท ยู
เนี่ยนพัฒนากิจ จำกัด
2. ดร.ไพฑูรย์ วงศาสูทฤกุล
รองเลขาธิการสมาคมยางพาราไทย
และที่ปรึกษาด้านการจัดการและบริหาร
ความเสี่ยง บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์
คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
(มหาชน)
3. คุณกรกฎ กิตติพล
ผู้จัดการฝ่ายลูกค้าต่างประเทศ
บริษัท ไทยฮั้วยางพารา จำกัด
(มหาชน)
4. คุณมานิชญ์ เทียนแก้ว
ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ไทยบริดจสโตน
จำกัด
5. ดร.กฤษฎา สุชีวะ
หัวหน้าศูนย์วิจัยและพัฒนา
อุตสาหกรรมยางไทย
มหาวิทยาลัยมหิดล
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญฤดี ตันตระบัณฑิตย์
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ภาคผนวก ค แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง: การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน
อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา



รหัสชุดแบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง : การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ทางการศึกษา โดยศึกษาความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา อนึ่งแบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งที่
สำคัญของการศึกษาหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร ใครขอความ
อนุเคราะห์จากท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง ทั้งนี้ขอให้ท่านมั่นใจว่า
ความคิดเห็นของท่านจะเป็นความลับและไม่มีผลกระทบหรือผูกพันต่อท่านแต่อย่างใด

แบบสอบถามชุดนี้มี 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายในขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน
ของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

ส่วนที่ 3 ความสามารถขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน
ของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

ส่วนที่ 4 ปัจจัยภายนอกขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาศักยภาพในการ
แข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

ส่วนที่ 5 การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านล้วนเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัย หากมีข้อ
สงสัยประการใดในแบบสอบถาม ผู้วิจัยยินดีอย่างยิ่งที่จะตอบคำถามของท่านทางหมายเลข
โทรศัพท์ 086-895-3789 โทรสาร 02-945-0516 และ E-mail : rubberproductthailand@gmail.com

ทั้งนี้ หากท่านมีความสนใจที่จะขอรับรายงานสรุปเกี่ยวกับงานวิจัยนี้ โปรดแจ้งความประสงค์หรือแนบนามบัตรของท่านมาพร้อมกับแบบสอบถามชุดนี้ ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพรรษวดี พงษ์ศิริ
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับลักษณะขององค์กรของท่าน

1. รูปแบบธุรกิจ

- ☐ 1) ห้างหุ้นส่วนจำกัด/ห้างหุ้นส่วนสามัญ
☐ 2) บริษัท จำกัด
☐ 3) บริษัท จำกัด (มหาชน)

2. ขนาดธุรกิจ

- ☐ 1) ขนาดย่อม (จำนวนการจ้างงาน ไม่เกิน 50 คน)
☐ 2) ขนาดกลาง (จำนวนการจ้างงาน 51 - 200 คน)
☐ 3) ขนาดใหญ่ (จำนวนการจ้างงาน 201 คนขึ้นไป)

3. ระยะเวลาในการดำเนินงานของธุรกิจ.....ปี

4. จำนวนเงินทุนจดทะเบียน.....บาท

ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายในขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของ
อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทาง
กายภาพ ทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรด้านการตลาด

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยภายในขององค์กร	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
ด้านทรัพยากรมนุษย์					
1. มีกระบวนการบรรจุคนเข้าปฏิบัติงานด้วยหลักการ วางบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน					
2. การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยจัดให้มีการฝึกอบรม					
3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจใน การปฏิบัติงาน					
4. การใช้ผลประโยชน์การปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์สำคัญใน การเพิ่มค่าตอบแทน					
5. การกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
6. การจ่ายโบนัส ค่าตอบแทน และผลประโยชน์หรือรางวัล สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย					
7. บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงสวัสดิการขององค์กร					
8. มีการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความสุข ในการปฏิบัติงาน					
ด้านทรัพยากรทางกายภาพ					
9. วัตถุดิบมีปริมาณเพียงพอ					
10. วัตถุดิบมีคุณภาพดี					
11. เครื่องจักรมีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานการ ผลิต					
12. การพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่าง ต่อเนื่อง					

ปัจจัยภายในขององค์กร	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านทรัพยากรด้านการเงิน					
13. มีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงาน					
14. มีแหล่งเงินทุนที่มั่นคง					
15. มีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี					
16. มีความสามารถในการจัดหาเงินทุน					
ด้านทรัพยากรด้านการตลาด					
17. การสำรวจความต้องการของตลาดเพื่อปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการ					
18. การตั้งราคาเหมาะสมกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์					
19. การมีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเข้าถึง ได้สะดวก					
20. การมีการส่งเสริมการขายช่วยให้ยอดขายเพิ่มขึ้น					

ส่วนที่ 3 ความสามารถขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของ
อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ระบบการวางแผน ระบบฐานข้อมูล
และระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิต

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความสามารถขององค์กร	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ระบบการวางแผน					
1. การวางแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องตามเป้าหมายขององค์กร					
2. การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้					
3. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานมีความชัดเจน					
4. กำหนดแผนงานภายในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน					
5. วางแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา					
6. ข้อมูลที่ทันสมัย มีผลดีต่อการตัดสินใจในการวางแผน					
7. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีเป็นการสนับสนุนการบริหารงานภายในองค์กร					
ระบบฐานข้อมูล					
8. มีระบบการสำรองข้อมูล					
9. มีระบบการเก็บฐานข้อมูล					
10. มีระบบการเรียกคืนข้อมูล					
11. ข้อมูลมีความถูกต้องครบถ้วนต่อการปฏิบัติงาน					
12. ข้อมูลที่เก็บในฐานข้อมูลมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
13. การปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ					
ระบบการควบคุมคุณภาพด้านการผลิต					
14. การจัดทำรายงานการควบคุมคุณภาพการผลิต					

ความสามารถขององค์กร	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
15. การมีมาตรฐานในการคัดสรรวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต					
16. ระบบการผลิตเป็นไปตามมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับ					
17. การให้ความสำคัญในการปรับปรุงด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์					

ส่วนที่ 4 ปัจจัยภายนอกขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ การสนับสนุนของภาครัฐ และการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยภายนอกขององค์กร	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการสนับสนุนของภาครัฐ					
1. การฝึกอบรม					
2. การให้คำปรึกษาแนะนำด้านต่างๆ					
3. การออกงานแสดงสินค้า					
4. การจับคู่เจรจาทางการค้า					
5. ฐานข้อมูลต่างๆ เช่น รายชื่อผู้ประกอบการ ข้อมูลด้านการตลาดที่หน่วยงานของภาครัฐจัดทำ					
ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร					
6. ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนแนวคิดของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ					
7. ความเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษา					

ปัจจัยภายนอกขององค์กร	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
องค์กร					
8. ความร่วมมือในการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเครือข่าย					
9. การพบปะหารือกันของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ					
10. การกำหนดเป้าประสงค์และแผนงานร่วมกันของเครือข่าย					

ส่วนที่ 5 การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านนวัตกรรม ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ และด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านนวัตกรรม					
1. การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การพัฒนาในระยะยาว					
2. ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ					
3. การส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ					
4. การใช้เทคโนโลยีจากภายนอกองค์กร ทำให้สามารถแข่งขันได้					
5. การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดเป็นการสร้างโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร					
6. การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสม					
7. การพัฒนากลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจตลอดเวลา					

การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านคุณภาพ					
8. การมุ่งเน้นปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อสนองต่อสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง					
9. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านคุณภาพและการบริหารระบบคุณภาพให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบสม่ำเสมอ					
10. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์					
11. การกำหนดกิจกรรม กระบวนการที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ					
12. การกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการอย่างชัดเจน					
13. การกำหนดให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องทั่วทุกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ					
14. การตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพการผลิต โดยใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน					
15. การสร้างเกณฑ์เพื่อระบุหรือคัดเลือกผู้ขายได้อย่างชัดเจน					
ด้านประสิทธิภาพ					
16. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม					
17. การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด					

การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
18. การสร้างกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว					
19. การนำแนวคิด และสร้างวิธีการใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้					
20. การสร้างความไว้วางใจต่อลูกค้า ด้วยการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ					
21. การสร้างการรับรู้ที่ดีให้กับลูกค้าในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรโดยไม่เอาวัดเอาเปรียบลูกค้าและสังคมโดยรวม					
ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า					
22. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหนือความคาดหมาย					
23. การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและข่าวสารตอบสนองความต้องการการรับรู้ของลูกค้าได้ทันเหตุการณ์อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง					
24. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นนโยบายอันดับแรกที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ					
25. การจัดสรรงบประมาณในการอบรมบุคลากรโดยเน้นการสร้าง ความประทับใจต่อลูกค้า					
26. การดูแลติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง					

ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการ
แข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
งานวิจัยเรื่อง
การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง

สัมภาษณ์วันที่.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

โทรศัพท์ / มือถือ.....E-mail.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อศักยภาพในการแข่งขัน

1. ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กร

1.1 ทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางหรือไม่
อย่างไร

.....
.....

1.2 ทรัพยากรทางกายภาพมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์
ยางหรือไม่ อย่างไร

.....
.....

1.3 ทรัพยากรทางการเงินมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์
ยางหรือไม่ อย่างไร

.....
.....

1.4 ทรัพยากรทางการตลาดมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรม
ผลิตภัณฑ์ยางหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2. ความคิดเห็นต่อความสามารถขององค์กร

2.1 ระบบการวางแผนมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง
หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.2 ระบบฐานข้อมูลมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง
หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.3 ระบบการควบคุมคุณภาพการผลิตมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขัน
อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3. ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กร

3.1 การสนับสนุนของภาครัฐมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์
ยางหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.2 การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรม
ผลิตภัณฑ์ยางหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อศักยภาพในการแข่งขัน

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขัน

4.1 ด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางหรือไม่
อย่างไร

.....

.....

4.2 ด้านคุณภาพมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางหรือไม่
อย่างไร

.....

.....

4.3 ด้านประสิทธิภาพมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง
หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

4.4 ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้ามีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรม
ผลิตภัณฑ์ยางหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางควรใช้กลยุทธ์แบบใด

☐ กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน ☐ อื่นๆ.....

☐ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

☐ กลยุทธ์การมุ่งเน้น

.....

.....

.....

.....