

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยา กรณีศึกษา

บริษัทไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาวรุ่งทิวา เกียรติคุณินท์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา**

รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา **ปีการศึกษา** 2546

บทคัดย่อ

การศึกษาเชิงสำรวจครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต (2) เพื่อศึกษาแนวคิดของพนักงานต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั้งที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและในอนาคต เนื่องจากธุรกิจยาที่มีการแข่งขันที่เข้มข้นรุนแรง องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความสามารถที่พร้อมในการแข่งขันอย่างรอบด้าน

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในส่วนของสำนักงาน จำนวน 50 คน ของบริษัทไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบหลายตัวเลือกสำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบัน และอนาคต และแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานทุกคนเห็นด้วยกับปัจจัยทางด้านการตลาด, วิสัยทัศน์, วัฒนธรรมองค์กร, การผลิตและบริการ, กลยุทธ์การแข่งขัน, เทคโนโลยีสารสนเทศ, การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า, การเรียนรู้และพัฒนา, คุณภาพและการควบคุมและไม่แน่ใจกับปัจจัยทางด้านบรรยากาศในการทำงาน, ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ, การบริหารการเงินและต้นทุน, โครงสร้างองค์กร, การวิจัยและพัฒนาว่าได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ส่วนในอนาคตนั้นได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจนว่า ปัจจัยทุกด้านจะก่อให้เกิดความสามารถในอนาคต ยกเว้นเพียงปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรเพียงปัจจัยเดียวเท่านั้น ที่พนักงานมีความเห็นต่างไปในระดับไม่แน่ใจ

คำสำคัญ ความสามารถ แข่งขัน ธุรกิจยา

กิตติกรรมประกาศ

ภาคนิพนธ์ฉบับนี้ ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ ที่ได้ทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ เวลาที่มีค่ายิ่งในการ ให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆ ของการวิจัยมาโดยตลอด จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา อันเป็นที่รักยิ่งสูงสุดของผู้วิจัย และ กราบขอบพระคุณ คณะอาจารย์ทุกท่าน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันอันทรงเกียรติแห่งนี้ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์อันทรงคุณค่าให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ ภก.ธีรศักดิ์ ภูษิตปกรณ์ Sale and Marketing Director บริษัทไทยเมจิฟาร์มาชีวิคัล จำกัด ที่กรุณาให้โอกาส ให้ผู้วิจัยได้ศึกษาต่อ ขอกราบขอบพระคุณ คุณสุนีย์ เกียรติวุฒินนท์ ในฐานะที่เป็นผู้จุดประกาย และผลักดันให้ผู้วิจัยได้ศึกษาต่อชั้นปริญญาโท หากไม่มีท่านความสำเร็จในวันนี้ คงไม่เกิดขึ้น ขอขอบพระคุณ คุณ ภาณุ.เอมอร ศิริยุทธวัฒนา ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัทไทยเมจิ ฟาร์มาชีวิคัล จำกัดที่ได้ให้การสนับสนุนในการทำวิจัยในครั้งนี้

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณพลังใจที่ได้รับจาก คุณกิตติพงษ์ ประจันตุม และขอขอบคุณ กลุ่มเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท โดยเฉพาะกลุ่มชาวสาธูประดิษฐ์ และชาวดินแดงที่ได้ร่วมเรียน กันมาที่ให้ความห่วงใย ช่วยเหลือ และให้กำลังใจกับผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

รุ่งทิวา เกียรติวุฒินนท์

ธันวาคม 2546

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	6
ขอบเขตการศึกษา.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
ความสามารถทางการแข่งขัน.....	15
วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	16
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	18
โครงสร้างองค์กร	20
วัฒนธรรมองค์กร.....	23
บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	26
ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ.....	29
คุณภาพ และการควบคุม.....	31
เทคโนโลยีสารสนเทศ	36
การผลิต และการบริการ.....	36
การตลาด.....	37
การวิจัย และพัฒนา.....	39
การบริหารการเงิน และต้นทุน.....	41
การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	44
การเรียนรู้ และพัฒนา	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	50
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	51
การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษา.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา.....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	54
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด	
ความสามารถในการแข่งขันของกิจการ	56
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน	
ในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ.....	74
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	77
สรุปการศึกษา.....	77
อภิปรายผล.....	85
ข้อเสนอแนะ.....	88
บรรณานุกรม.....	91
ภาคผนวก.....	97
แบบสอบถาม.....	98
ประวัติผู้ศึกษา.....	120

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	54
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย.....	56
ตารางที่ 4.3 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....	58
ตารางที่ 4.4 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านโครงสร้างองค์การ.....	59
ตารางที่ 4.5 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	60
ตารางที่ 4.6 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ.....	61
ตารางที่ 4.7 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ.....	62
ตารางที่ 4.8 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านคุณภาพและการควบคุม.....	63
ตารางที่ 4.9 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	65
ตารางที่ 4.10 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านการผลิตและการบริการ.....	66
ตารางที่ 4.11 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านการตลาด.....	67
ตารางที่ 4.12 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านการวิจัยและพัฒนา.....	68
ตารางที่ 4.13 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน.....	69
ตารางที่ 4.14 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า.....	70

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจฯ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	71
ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯที่มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบันรายด้าน (n = 50)	72
ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯที่เป็นความคาดหวังในอนาคต รายด้าน (n = 50)	73

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กราฟแท่งแสดงการเจริญเติบโต ตลาดยาช่องทางโรงพยาบาล ในช่วง 5 ปี 1997-2001.....	3
ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยา.....	6
ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	27
ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning.....	28
ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า.....	45

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1 **สถานะแวดล้อมทางการแข่งขัน** นับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540 เป็นต้นมา ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ทั้งนี้มีธุรกิจที่ต้องปิดตัวเองลงกว่า 70,000 ราย ในระหว่างปี 2540 - 2544 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์) ประกอบกับปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ การเปิดการค้าเสรีอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้โลกทั้งโลกมีลักษณะเชื่อมโยงเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การดำเนินการทางการค้า การลงทุน การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ตลอดจน ค่านิยม วัฒนธรรม เป็นแบบไร้พรมแดน ทำให้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความสามารถที่พร้อมในการแข่งขันอย่างรอบด้านมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวกับความไม่แน่นอนของสถานะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกินจะคาดการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ธุรกิจยาเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าหมุนเวียนต่อปีมากกว่า 10,000 ล้านบาท โดยมีทั้งบริษัทยาของต่างชาติ หรือที่เรียกกันในวงการยาว่า บริษัท Original บริษัทต่างชาติที่เข้ามา ส่วนใหญ่มาจาก อเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ส่วนบริษัทอีกประเภทจะเป็นบริษัทที่เป็นของคนไทย พัฒนาคำรับโดยคนไทยหรือที่ในวงการยาเรียกว่าบริษัท Local made ซึ่งบริษัท Local made จะผลิตยาเลียนแบบคำรับจากบริษัทต่างชาติ เพื่อขายภายในประเทศ หรือบางบริษัทก็ผลิตส่งออกขายไปยังประเทศเพื่อนบ้าน

ยาต้นแบบ (Original Products) และยาใหม่ (New Drugs) ตลาดก็ขยายถึงร้อยละ 14 ด้วยมูลค่ายอดขายทั้ง Channel ประมาณ 29,000 ล้านบาท กินส่วนแบ่งตลาดประมาณร้อยละ 71 ของตลาดยารวมทั้งสอง Channels (โรงพยาบาลและร้านยา) ซึ่งมีมูลค่าประมาณ 40,800 ล้านบาท ตามรายงานตัวเลข 4Q 2002 ของ IMS Health ผลพวงจากการกระจายงบประมาณวิธีใหม่ โดยการแบ่งงบประมาณตามความหนาแน่นของประชากรในพื้นที่ที่ลงทะเบียนกับโรงพยาบาลของรัฐและหน่วยบริการของภาคเอกชนที่ร่วมโครงการ (Cashment Areas) แทนการจัดแบ่งงบประมาณตาม

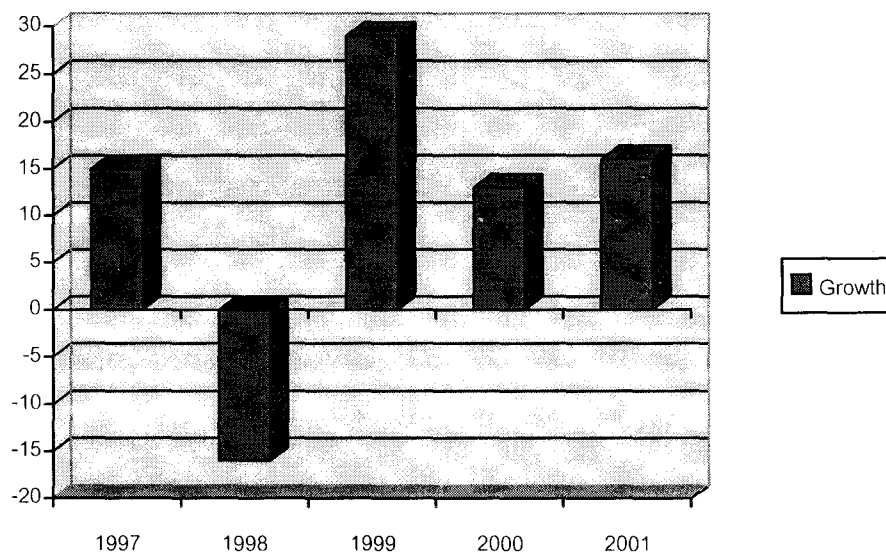
ขนาดจำนวนเตียงและทรัพยากรบุคลากรของโรงพยาบาล ทำให้ตลาดยาสามัญ (Generic Products) ของค่ายโลคอล หรือโรงงานยาในประเทศ (Local Manufacturers) ขายตัวสูงกว่าค่ายบริษัท ต่างประเทศที่เป็น MNC (Multi National Companies) ขายยาต้นแบบ (Original Products) โดย MNC มีอัตราขายที่ร้อยละ 12 ในขณะที่ Local ขายถึงร้อยละ 18

ข้อมูลนี้ IMS คำนวณจากปริมาณซื้อขายเป็นหน่วย (Units) คูณด้วยราคาตาม Price List ซึ่งทั่วไปแล้วจะสูงกว่าความเป็นจริงเพราะบริษัทไม่ว่าเป็นของไทยหรือเทศ ไม่สามารถจะขายตามราคา Price List ได้ เพราะโรงพยาบาลของรัฐบาลจะซื้อโดยวิธีประมูลหรือต่อรองราคาลงให้ต่ำสุด เพราะฉะนั้นราคาที่ซื้อขายจริงจึงต่ำกว่าราคา Price List พอสมควร ตั้งแต่ 10 ถึง 50% แล้ว แต่นโยบายการตั้งราคาของแต่ละค่ายแต่ละบริษัท

ค่าย Local มักจะมีราคาที่ยืดหยุ่นกว่า (Price Elasticity) คือ ตั้งราคาไว้สูงแต่ให้ส่วนลดมากเพื่อรับอัตราการให้เงินสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้กับโรงพยาบาล โดยเฉพาะในส่วนของโรงพยาบาลชุมชนหรือโรงพยาบาลอำเภอ ฉะนั้นในปี 2002 ที่ผ่านมา บริษัทยา Local จะบ่นเป็นเสียงเดียวกันว่า ปริมาณหน่วยการขายหรือ Sales Units เพิ่มขึ้นก็จริงแต่เงินไม่เพิ่ม และบางบริษัทได้เม็ดเงินลดลงด้วยซ้ำ เพราะฉะนั้นตลาดยาทั้ง MNC และ Local Segments โดยภาพรวมแล้วน่าจะมียอดเงินต่ำกว่ารายงานของ IMS Health จึงต้องหาค่า Adjustment Factor ที่เป็นอัตราส่วนระหว่างราคาขายจริง (เฉลี่ย) หารด้วยราคาตาม Price List ซึ่งมีมูลค่าน้อยกว่าหนึ่งมาเป็นตัวคูณ

เพื่อให้ใกล้เคียงกับมูลค่าตลาดที่แท้จริงโดยเฉพาะ Local Segment ที่ต้องนำมากล่าวในที่นี้ เพราะการขายในช่องทางโรงพยาบาลจะต่างจากช่องทางร้านยา ช่องทางร้านยาส่วนใหญ่จะขายตามราคา Price List และให้ส่วนลดเป็นสินค้าที่เรียกว่าแถม ส่วนช่องทางโรงพยาบาล ผู้ซื้อต้องการให้ลดเป็นราคาสุทธิมากกว่าการแถมเป็นสินค้าหรือยาตัวอย่าง เพราะฉะนั้นการรายงาน ยอดขายในช่องทางร้านยาของ IMS Health จึงน่าจะแม่นยำกว่าการรายงานของช่องทางโรงพยาบาล โดยความเห็นส่วนตัวคิดว่าตัว Adjustment Factor น่าจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0.85 ถึง 0.90 สำหรับช่องทางโรงพยาบาล

จากมูลค่ารวมของช่องทางโรงพยาบาล เรามาดูมูลค่าตลาดตามกลุ่มของฤทธิ์ยา (Therapeutic Class, Level 1) จะเห็นว่าเพียง 5 กลุ่มใหญ่สุด (Exhibit 1) จากทั้งหมด 16 กลุ่มฤทธิ์ยา (Exhibit 2) กินส่วนแบ่งตลาดกว่าร้อยละ 70 ของมูลค่าตลาดในช่องทางโรงพยาบาลทั้งหมด และรักษาระดับมาตลอดระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่ปี 2000 เทียบกับปี 1995 ยา 5 กลุ่มนี้มีส่วนแบ่งตลาดรวมเพียงร้อยละ 65.8 ของตลาดช่องทางโรงพยาบาลทั้งหมด เพราะฉะนั้นบริษัทยาใดที่มี Product Line อยู่ใน 5 กลุ่มฤทธิ์ยานี้ จะมีโอกาสเติบโตสูงแน่นอนได้มาก แต่การแข่งขันก็สูงจึงเป็นสนามของผู้กล้าและมีฝีมือ



ภาพที่ 1.1 กราฟแท่งแสดงการเจริญเติบโต ตลาดยาช่องทางโรงพยาบาลในช่วง 5 ปี 1997-2001

source: IMS Health Data

ดังนั้นในภาพรวมของธุรกิจยาจะเห็นว่า เป็นธุรกิจที่มีอนาคต มีศักยภาพ ในการจะช่วยกอบกู้สถานะวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศ ให้กระเตื้องขึ้นมาได้ แต่ปัญหาหลักที่ทุกบริษัทจะต้องเผชิญอยู่นั้นคือ

- 1) ธุรกิจยาเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง มีความเข้มข้น และรุนแรง
- 2) บริษัทยาในประเทศไทยมีความแตกต่างในขนาดของบริษัทมาก มีทั้งบริษัทที่เป็นยักษ์ใหญ่ เป็นเจ้าตลาด มีงบประมาณในการทำการตลาดมากมาย บริษัทที่มีขนาดกลางมีงบประมาณในการมุ่งเจาะตลาดไม่มากนัก รวมถึงบริษัทขนาดเล็ก ที่แทบที่จะไม่มีงบประมาณในการทำการตลาด เพื่อหาส่วนครองตลาด
- 3) กลุ่มเป้าหมาย หรือลูกค้าที่มีศักยภาพ มีปริมาณจำกัด
- 4) ต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้น แต่ทางบริษัทไม่สามารถผลักภาระต้นทุนที่สูงขึ้นไปยังผู้บริโภคได้ ซึ่งเป็นไปตามการควบคุมราคาของกระทรวงพาณิชย์

ดังนั้นจะเห็นว่าการที่บริษัทยาหนึ่งๆจะสามารถดำรงเสถียรภาพให้ยั่งยืนอยู่ได้ในระยะยาว จะต้องเป็นบริษัทที่มีศักยภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำและทีมผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไร ส่วนครองตลาด บริษัทมีอัตรา

การเจริญเติบโตตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีตำแหน่งในการแข่งขันที่ชัดเจนจึงเป็นที่มาของการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

บริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด เป็นบริษัทขนาดกลาง ที่มีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น โดยบริษัทได้ดำเนินธุรกิจยาในประเทศไทยเป็นเวลานานกว่า 23 ปี บริษัทมีผลิตภัณฑ์มากมาย และเป็นที่ยอมรับของทั้งแพทย์ และเภสัชกร แม้ว่าบริษัทจะมีอัตราการส่วนครองตลาดสูง ขึ้นเรื่อยๆตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมาแต่ในสภาวะการณ์ที่มีปัญหามากมายดังที่กล่าวข้างต้น เราจึงต้องมีการวิเคราะห์ ตรวจสอบถึงศักยภาพภายในองค์กรเองว่ามีด้านใดที่จะต้องเพิ่มเติม มีการศึกษาถึงแนวคิดของผู้บริหารและพนักงานในระดับต่างๆ ของบริษัท เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน และสามารถรับมือกับคู่แข่งได้ต่อไป

ธุรกิจยาถือเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันเข้มข้นรุนแรง และได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดนจากบริษัทข้ามชาติมากมายในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ อันได้แก่

- 1) วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
- 2) กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
- 3) โครงสร้างองค์กร
- 4) วัฒนธรรมองค์กร
- 5) บรรยากาศการทำงาน /ผลตอบแทน/แรงจูงใจ
- 6) ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
- 7) คุณภาพและการควบคุม
- 8) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- 9) การบริการ
- 10) การตลาด
- 11) การวิจัยและพัฒนา
- 12) การบริหารการเงินและต้นทุน
- 13) การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- 14) การเรียนรู้และพัฒนา

โดยจะทำการศึกษาว่าปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างไร เพื่อจะได้นำผลการศึกษาที่เกิดขึ้นใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินการทางธุรกิจ ทั้งในภาครัฐ เอกชน จนนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศเพื่อก้าวสู่การดำเนินธุรกิจในระดับโลกต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

2.2 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแนวคิดของพนักงานในระดับต่างๆ ต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยา

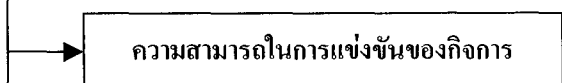
ตัวแปรอิสระ

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน
1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ตำแหน่งงาน 5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 6. หน่วยงานต้นสังกัด



ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
- วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย - กลยุทธ์ทางการแข่งขัน - โครงสร้างองค์กร - วัฒนธรรมองค์กร - บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน/แรงจูงใจ - ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ - คุณภาพและการควบคุม - เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) - สินค้าและการบริการ - การตลาด - การวิจัยและพัฒนา - การบริหารการเงินและต้นทุน - การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า - การเรียนรู้และพัฒนา

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยา

4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านต่างๆ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตของ บริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีวิคัล จำกัด

4.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่สำรวจ คือ พนักงานทุกคนในส่วนของสำนักงาน เพื่อให้ได้ ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างครบถ้วนในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาถึงองค์ประกอบของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

4.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้การศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2546

4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

4.4.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยจำแนกออกตามขอบเขตได้ดังนี้

- (1) เพศ
- (2) อายุ
- (3) ระดับการศึกษา
- (4) ตำแหน่งงาน
- (5) อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน
- (6) หน่วยงานต้นสังกัด

2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยจำแนกตามขอบเขต

ได้ดังนี้

- (1) วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
- (2) กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
- (3) โครงสร้างองค์กร
- (4) วัฒนธรรมองค์กร
- (5) บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน/แรงจูงใจ
- (6) ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
- (7) คุณภาพและการควบคุม
- (8) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- (9) การบริการ

- (10) การตลาด
- (11) การวิจัยและพัฒนา
- (12) การบริหารการเงินและต้นทุน
- (13) การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- (14) การเรียนรู้และพัฒนา

4.4.2 ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการแข่งขันของบริษัททั้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยวัดจากความคิดเห็นของพนักงาน

คะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนน 3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
คะแนน 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

5. คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

5.1 ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (value) อย่างไรแก่ลูกค้า องค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจะต้องทำการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหนือกว่าขึ้นมาให้ได้ เพื่อสร้างคุณค่า (Value creation) ขององค์กรและพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้นองค์กรจึงต้องทำการประเมินเปรียบเทียบในทุกด้านขององค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรมุ่งเน้นในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

5.1.1 ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (superior efficiency)

5.1.2 คุณภาพที่เหนือกว่า (superior quality)

5.1.3 นวัตกรรมที่เหนือกว่า (superior innovation)

5.1.4 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (superior customer responsiveness)

5.2 วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

5.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์การซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจ หรือองค์การนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคม อย่างไรก็ดี

5.2.2 พันธกิจ (Mission) คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์การ เป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์การ ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์ต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์การต้องการ มุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไรควรปรับปรุงอะไรและจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ธนชัย ขมจินดา 2545: 35)

5.2.3 เป้าหมาย หมายถึง การแปลภารกิจขององค์การให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ

5.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน หมายถึง แนวคิด แผนงาน หรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5.4 โครงสร้างองค์กร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนา และปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์กรขึ้นมา สิ่งสำคัญคือ ในช่วงที่องค์การดำรงอยู่นั้นผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาจสรุปได้เป็นประเด็นดังนี้

5.4.1 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม หรือการงานใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยองค์การนั้น

5.4.2 เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม

5.4.3 เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน

5.4.4 เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์

5.5 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนการพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

5.6 บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

5.6.1 บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่นอาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็มีความสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ 5.1 สถานที่ทำงาน 5.2 การกิจหรืองานที่ทำ 5.3 เพื่อนร่วมงาน 5.4 เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน 5.5 การรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน

5.6.2 ผลตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินบริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

5.6.3 แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การจูงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการ โดยอาศัยสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด การที่จะจัดสิ่งกระตุ้นอย่างไรมัน จำเป็นต้องศึกษาความต้องการมนุษย์

5.7 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

5.7.1 ทักษะทางการบริหาร หมายถึง การมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่

1) **ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills)** หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมองค์กรว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกัน เชื่อมโยงกันอย่างไร และเมื่อตัดสินใจใด ๆ ก็ตามย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ที่ได้ล่วงหน้า ดังนั้นการบริหารที่ดีนั้นควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการสนองตอบความต้องการขององค์กรโดยรวม

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human skills) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ความรู้และความชำนาญ ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วย เครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

5.7.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

5.8 คุณภาพ และการควบคุม

5.8.1 คุณภาพ หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ

5.8.2 การควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำ การแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

5.9 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บ และประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผน จัดการ และใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ต่อไปนี้ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดการข้อมูล

5.10 การผลิตและการบริการ หมายถึง การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต (Input) ไปเป็นผลผลิต (Output) ด้วยการผลิตที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต และผลผลิต การกำหนดแผนกลยุทธ์การผลิตที่มีประสิทธิภาพ จะต้องวางแผนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเกิดการประสานกันพอดี ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้การดำเนินการผลิตมีความต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก มีการผลิตที่เรียกว่าทันเวลาพอดี (Just in Time)

5.11 การตลาด หมายถึง กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้า และบริการ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกชน และองค์การได้รับความพอใจ

5.12 การวิจัยและพัฒนา

5.12.1 การวิจัย หมายถึง การคิดค้น การทดลองเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์

5.12.2 การพัฒนา (Development) หมายถึง การดัดแปลงให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปร่างและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า

5.13 การบริหารการเงินและต้นทุน หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบและการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.14 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customers Responsiveness) ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ

5.15 การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) หมายถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารองค์กร และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่าในธุรกิจปัจจุบันองค์กรได้จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ด้วยเหตุผลที่สำคัญๆ คือ

5.15.1 พัฒนาความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่ยั่งยืน

5.15.2 พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน และการบริหารงานให้มีความคล่องตัว ความรวดเร็ว และความประหยัด เพื่อให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันในปัจจุบัน

5.15.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้บริหารองค์กรมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ไขปัญหา และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีส่วนช่วยทำให้องค์การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรหรือธุรกิจประเภทเดียวกันได้เป็นอย่างดี

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้ประกอบการสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

6.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันหรือเกี่ยวเนื่องกัน

6.3 ผู้ที่ทำการศึกษามีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขันของธุรกิจแต่ละประเภท มีอยู่หลายปัจจัย และเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กร จะนำมาใช้ และพัฒนาไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และเพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษาหลัก และวิธีการที่ใช้ในการทำการศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขันของ บริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีวติคัลจำกัด" ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยตามลำดับดังนี้

1. ความสามารถทางการแข่งขัน (Competencies)
2. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย (Vision / Mission / Goal)
3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Strategy)
4. โครงสร้างองค์กร (Structure)
5. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
6. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ (Work environment / benefit /
motivation)
7. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ (Management skill / Leadership)
8. คุณภาพ และการควบคุม (Quality and Control)
9. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
10. การบริการ (Service)
11. การตลาด (Marketing)
12. การวิจัย และพัฒนา (Research and development)
13. การบริหารการเงิน และต้นทุน (Financial and cost management)
14. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customer responsiveness)
15. การเรียนรู้ และพัฒนา (Learning)

1. ความสามารถทางการแข่งขัน

1.1 คำจำกัดความ

“ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอๆกับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่างๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมดแต่จะต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง”¹

“การศึกษาของ Hamel และ Prahalad : ความสามารถหลักในการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสถานะแวดล้อมของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขัน ต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลา ตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวของธุรกิจซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสถานะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ”²

“ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาษีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ต่ำกว่าให้แก่ผู้บริโภค ระหว่างการเสนอราคาที่ดี หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง”³

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนา และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยรวมมีลักษณะเล็กลง (smaller) โดยให้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (restructuring) และการปรับลดขนาด (downsizing) มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม (better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับรื้อระบบ (reengineering) และการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และเน้นใช้นวัตกรรม (reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ (regenerating) เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่างกัน (different) จากคู่แข่ง (Hamel & Prahalad อ้างถึงใน ธนชัย ขมจินดา 2545: 137 – 138)

¹ http://www.totor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm

² http://www.totor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm

³ http://www.totor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm

2. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Cynthia D. Scott อ้างถึงใน ญัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

2.1 วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้น มาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์กร ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจ หรือองค์กรนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาท หรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างใด (ธนชัย ขมจินดา 2545: 34-35)

2.2 พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้ องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลง พอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมา สามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้า หรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ธนชัย ขมจินดา 2545: 35)

“พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร” (ญัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

2.3 เป้าหมาย หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กร ให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือ เป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ธนชัย ขมจินดา 2545: 36)

2.4 นโยบาย คือ แนวทางกว้าง ๆ สำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ บริษัททั้งหลายใช้นโยบายที่จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจที่จะปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจ จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร (Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger, 2541: 14)

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร คือ การกำหนดแนวทางหลักหรือการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรวัดในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น สำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ชนชัย ยมจินดา 2545: 13)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ ที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่งหรือจุดยืน (Position) ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด จะก้าวเดินอย่างไรให้มั่นคง และเมื่อก้าวเดินได้อย่างมั่นคงแล้วควรจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดรูปแบบที่พอดี “เหมาะสม” (A Fit model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือ สามารถสร้างรายได้และเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (Tom Peter, 1984: 401 อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต 2545: 99)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจในตลาดการแข่งขัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันเปิดเสรีมากขึ้น ทุกธุรกิจพยายามขยายตัวเติบโตในขณะที่ก่อนเล็กหรือตลาดมีปริมาณที่ไม่เพียงพอทำให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดให้ได้ ธุรกิจจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างความได้เปรียบแก่ตนเอง แต่วิธีที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืน คือ การสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง และการได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะทำให้เป็นจริงได้ คือ การที่ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ได้กำหนดไว้นำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2545: 5)

การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า “องค์กรแห่งแรงบันดาลใจ” (Essence – Driven Organization) บุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงสำคัญดังกล่าวนี้จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ พนักงานจะมีความทุ่มเท และสามารถประสบความสำเร็จได้ ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (Cynthia D. Scott, อ้างถึงใน ณัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

“กลยุทธ์การแข่งขันใด ๆ ก็ตาม มักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า “ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน” มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่งๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งขึ้นเครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร และการนำเสนอสินค้า หรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า” (Arvind Sahay อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ 2544: 119)

3.1 กลยุทธ์ คือ อะไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “สภาวะทางการตลาด และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดความต้องการในการมีและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ และความรวดเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ ที่สามารถนำมาแก้ไขและจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้ โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง และการปรับรื้อระบบ

เครื่องมือดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่างๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้ จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับ นำมาใช้กันมากขึ้นเรื่อย ๆ ”⁴

กลยุทธ์ เป็นแผนงานกว้างๆ ที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะและเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (ธนชัย ยมจินดา 2545: 39)

3.2 กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้ โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่ง ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มีได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่างๆ ในองค์กรซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้นๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์ เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากรโดยมีจุดมุ่งหมาย ที่ทำให้เกิดผลต่อสถานะภาพที่เข้มแข็งของกิจการทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ ครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ยมจินดา 2545: 9)

⁴ <http://www.isc.hbs.edu/firm-competitive.htm>

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้างๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ

3.3 ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Don Neidlinger กล่าวว่า “ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ”⁵

3.4 การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

Stalk, George และคณะ กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง ของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึง การมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่งและเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น จะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินธุรกิจที่สำคัญที่ยากจะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง”⁶

3.5 แรงผลักดันการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปร เศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้น และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่ง อำนาจการต่อรองของลูกค้า และผู้ขาย และภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์รากฐาน การปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึง การวางตำแหน่งทางการแข่งขัน เพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุดในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่างๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่างๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้างหรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ”⁷

⁵ <http://www.ram-electronics.com/strategy/competency.htm> June 19, 2003.

⁶ <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm> Harvard Business Review Article

HSB Number: 92209 Publication Date: 3/1/1992 Competing on Capabilities :

The New Rules of Corporate Strategy

⁷ <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm> Harvard Business

Review Article HSB Number : 79208 Publication Date: 3/1/1979

3.6 เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

Miller, Danny และ Whitney, John O กล่าวว่า “บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบโดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุด ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบ กลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมามีนั้น มีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดผลดีที่สอดคล้องรวม ในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้เหมือนกับผู้ที่มิและครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่”⁸

3.7 ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์

John Henderson กล่าวว่า “นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบภาวะสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาสและการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัด ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหา ยุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมโดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับ การจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุกๆ ส่วนขององค์กร”⁹

การมีความสามารถทางการแข่งขันส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ช่วยเพื่อวัดการดำเนินการต่างๆ ให้เกิดความได้เปรียบและมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

4. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง “กลไกต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ กลไกดังกล่าวจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับชั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน และระเบียบวิธีการต่างๆ และระบบการควบคุมระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร”¹⁰

⁸ <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm>

⁹ Candidate Resources, Inc. – Grand Prairie, Texas – (972) 641-5494 Competency Report –

Generic Version For: John Henderson www.virtualhrcenter.com

¹⁰ L.J.Bourgeois, III, Irere M. Duhaime and J.L. Stimpert *Strategic Management:*

A Managerial Perspective 2nd ed. Tokyo: The Dryder Press, 1999.

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด และแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (integration mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำให้โดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้¹¹

- 1) Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
- 2) Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน
- 3) Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- 4) Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวรเพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่างๆ (cross – functional)
- 5) Integrating roles โดยจัดแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทำหน้าที่ในการประสานงาน
- 6) Matrix บทบาทหรือตำแหน่งต่างๆ ของบุคคลในองค์กร ถูกกำหนดให้ทำหน้าที่แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน

ลักษณะองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ (In search of Excellence) เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Thomas J. Peter and Robert H. Waterman, Jr. เกี่ยวกับ McKinsey 7-S framework กล่าวว่าต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

Structure	รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา มีพนักงานอำนวยการจำกัด มีขนาดเล็ก
Strategy	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง
Staff	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
Style	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
System	มีระบบ และวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี
Skill	มีความสามารถ มีการฝึกฝนพัฒนาได้
Share Value	มีความเชื่อมั่นว่าคุณค่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นค่านิยมด้านคุณภาพ

¹¹ Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones *Strategic Management: An Integrated Approach*. 4th ed.

4.1 การกระจายอำนาจและความสามารถในการแข่งขัน

Change & Perform Organisational Redesign Service กล่าวว่า “การออกแบบองค์กรที่ดี ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการ และพนักงาน ในการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น ที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ”¹²

Kerry Feldman กล่าวว่า “องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อเกิดความสามารถทางการแข่งขันซึ่งตอบสนองต่อ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างดี และไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจ หรือรัฐบาลอย่างไร สิ่งที่เห็นชัดเจน คือสถานะแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต ”¹³

“การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นาน จะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัว จะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง จะทำให้บริษัทอยู่รอด และเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการ ปลุกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว, การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมาเป็นกุญแจ สำคัญของข้อควรปฏิบัติใน paradigm for the postmodern manager ”¹⁴

4.2 การปรับระบบปฏิบัติงานและการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมยุค สหัสวรรษ โดยใช้ 3 แนวทางคือ¹⁵

4.2.1 การปรับระบบ (reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิถีคิดทั้งระบบของ กระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว

4.2.2 การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เป็นการปรับลดขนาด (downsizing) และ ปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่าง ประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

4.2.3 นวัตกรรม เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสร้าง ให้เกิดความคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ และบริการที่หลากหลาย และมีคุณภาพ

¹² http://www.organisational_redesign.html Change & Perform Organisational Redesign Service

¹³ http://www.organisational_redesign.html Change & Perform Organisational Redesign Service

¹⁴ http://www.organisational_redesign.html Change & Perform Organisational Redesign Service

¹⁵ Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones *Strategic Management: An Integrated Approach*. 4th ed.

5. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวก และเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ¹⁶

5.1 ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

Louis A. Musante กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร ได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ ว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้บริหาร และองค์กรต่าง ๆ ยังไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือองค์กรที่สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัวองค์กร และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์กรว่าจะสำเร็จ หรือจะล้มเหลว อันวัฒนธรรมนั้น ความจริงคือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงที่สุด เพราะสามารถทำให้เรารักษาไว้ ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับคู่แข่ง ที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีอำนาจ ที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับผลประกอบการทางธุรกิจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม ”¹⁷

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กร คือแบบแผนของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สั่งสมมาในช่วงระยะเวลา จนกลายเป็นสัณฐานธรรม ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็ง จะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กร และนำมาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย ”¹⁸

5.2 วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Michael Zwell กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาซึ่งการได้เปรียบ ทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรก็คือ

5.2.1 ความสามารถของผู้นำ

5.2.2 ความสามารถของพนักงานในองค์กร

5.2.3 ระดับของความรู้ความสามารถ ขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้

¹⁶ Barney, J.B. “Organization Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage academy of management.” *review* 11 (1986): 656-665.

¹⁷ <http://www.optimizemag.com/issue/001/culture.htm>

¹⁸ <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.htm>

“มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับตัววัฒนธรรมขององค์กรให้มีความคล้ายเคียงกัน จะทำให้บริษัทมีการหมุนเวียนของเงินดีกว่า บริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร ”¹⁹

John Kotter และ James Heskett ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Corporate Culture and Performance (Free Press, 1992) ว่า

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวที่ทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว
3. วัฒนธรรมที่ยับยั้งจุดแข็งด้านการเงิน จะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้น ได้อย่างง่ายดาย วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลง และจัดการได้²⁰

Lorina Eastman และคณะ ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ว่า “วัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ด้อยกว่าในการมุ่งความเป็นเลิศ

LOMA ทำการศึกษาความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขั้นต่ำสุดของกิจการพบว่า มี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

1. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับตัวบริษัท ความรู้ส่วนบุคคล ข้อมูล และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ การให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ
2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้องให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก และมีการให้ลูกค้า Feedback
3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสมดุล มีความหลากหลายของบุคคล จากวัฒนธรรมต่างๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้ เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบ และทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลผลิตภาพ และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น²¹

¹⁹ <http://www.amazon.com/exec/obidos/asin/0471350745/managermagazine>

²⁰ <http://www.optimizeimag.com/issue/001/culture.htm>

²¹ <http://www.loma.org/IndexPage-Research.asp>

ผลการวิจัยของอาจารย์ของสถาบัน Lurie Institute and CEO of eePulse Inc. พบว่า “มี 7 ปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญเพื่อจะได้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีการให้คะแนนตามลำดับความสำคัญ 1-5 คะแนน ดังนี้ (1 หมายถึงไม่สำคัญ 5 หมายถึงสำคัญที่สุด) 1) Energy 4.09 คะแนน 2) Product / Technology 4.07 คะแนน 3) Culture 4.01 คะแนน 4) Rewards 3.73 คะแนน 5) Structure 3.43 คะแนน 6) Board of directors 3.17 คะแนน 7) Venture Capitalists 1.78 คะแนน ซึ่งจะเห็นว่า Culture เป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้”²²

5.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน²³

5.3.1 วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงานให้องค์กรอย่างสูงสุด โดยมีแผนงานและกระบวนการต่างๆที่ช่วยให้พนักงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

5.3.2 วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงาน ในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ ให้เกิดผลต่อองค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิตนำส่วนที่ดีมาใช้ และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ ในสิ่งที่พวกเขาได้ทำสำเร็จ

5.3.3 วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงาน เน้นงานที่ท้าทาย และมีจิตใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรม ที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดยเน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือ ในการทำให้ธุรกิจขององค์กร ประสบความสำเร็จ”

การศึกษาของ John Kotter และ James Heskett ในปี 1995 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ วัฒนธรรมที่จะช่วยก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ บริษัทที่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัวในส่วนของ การเพิ่มผลผลิตภาพด้านการปฏิบัติการกับบริษัทที่ไม่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัว โดยให้คำนิยามวัฒนธรรมในส่วนแรก ที่เน้นการเพิ่มผลผลิตภาพด้านการปฏิบัติการว่าเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมด้านการเสี่ยงและการสร้างนวัตกรรม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่ากับการดำเนินงานเสมือนเช่นผู้ประกอบการ และการสร้างให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน การศึกษาครั้งนี้กินขอบเขตระยะเวลาประมาณ 20 ปี และได้พบว่า ผลการดำเนินการของบริษัทในกลุ่มแรก มีผลดีกว่าบริษัทในกลุ่มหลังในทุกๆด้าน ดังนี้ พบว่า บริษัท

²² <http://webuser.bus.umich.edu/feinf/research/>

²³ <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

ที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะส่งผลให้รายรับสูงขึ้น 680 % ในขณะที่บริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะมีรายรับเพิ่มขึ้นเพียง 175 % และราคาหุ้นของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ก็มีราคาที่สูงขึ้นถึง 900% ในขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มีราคาสูงขึ้นเพียง 75%”²⁴

Dr. Jim Harris กล่าวว่า “บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางควรมีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้านดังต่อไปนี้”²⁵

1. วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยความสามารถในการแข่งขัน, ความเป็นมิตรจากลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า
2. วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถ ในการแข่งขันในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ในตลาดเดิม
3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และมีผลิตภาพสูงสุด โดยเน้นการส่งสินค้าและบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า
4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน”

6. บรรยายการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบการให้รางวัลที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อสร้างกระตุ้นให้เกิดผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (group – based bonus) ระบบการแบ่งปันกำไร (profit sharing) ระบบการให้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (employee stock option plan) และระบบโบนัสขององค์กร (organization bonus) ซึ่งจ่ายจากความสามารถในการปรับลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ และผลิตภาพ²⁶

²⁴ <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.htm>

²⁵ <http://jamesharrisgroup.com/Article-Motivation.htm>

²⁶ Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones *Strategic Management: An Integrated Approach*. 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.

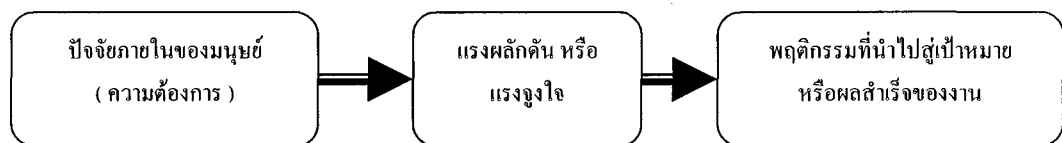
6.1 การจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายใน ที่ผลักดันให้บุคลากร แสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

6.1.1 ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

6.1.2 แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้น จะกระตุ้นชักนำ หรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายาม ที่จะกระทำ หรือแสดงพฤติกรรม ที่ตอบสนองความต้องการนั้นๆ

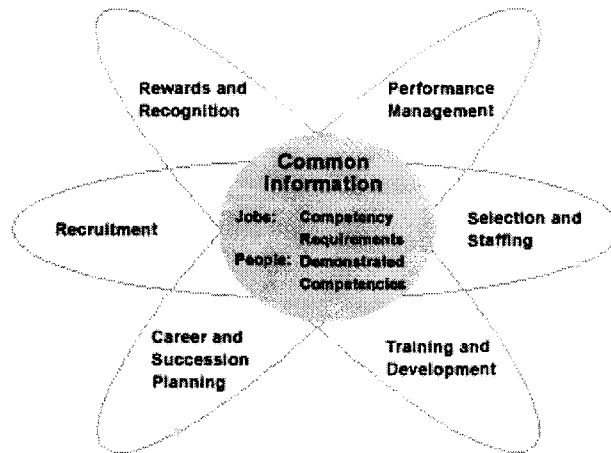
6.1.3 พฤติกรรมที่แสดงออก มักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

การจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานสูง ย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทน เป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน โดยรางวัลตอบแทนนี้อาจอยู่ในรูปของเงิน หรือ ไม่ใช่เงิน (ราณี อธิชัยกุล 2543: 239-240)

Alan Barker กล่าวว่า “Competency Models ประกอบด้วย การรวมตัวกันของความสามารถในด้านต่างๆ ขององค์กรโดยจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีมากยิ่งขึ้น Competency Models ที่แผนกทรัพยากรบุคคล สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้



ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning

Smith กล่าวว่า “บุคคลจะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ ดังนี้”²⁷

1. สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สมิธเชื่อว่า เงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวล และสร้างความรู้สึที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยจำเป็นอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูง ๆ อาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลทำงานที่มีความสำคัญเท่าใด ย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมาเท่าใด ย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานคือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจ ลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน ได้แก่ การได้รับหลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การทุพพลภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

²⁷

<http://www.turknett.com/sectionR/advantage.htm>

3. สิ่งจูงใจในด้านขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่าง เช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิต อาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลง หรือสภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วย อาจเพิ่ม หรือลดทั้งผลผลิต และขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่มความสนใจต่อแรงจูงใจภายใน ของบุคคลในการทำงาน จะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิต และหน่วยด้วย”

7. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ

7.1 ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

BAPCO กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถ ที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า”²⁸

7.2 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

Michael Zwell กล่าวว่า “องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กรคือ

- 1) ความสามารถของผู้นำ
- 2) ความสามารถของพนักงาน
- 3) ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิดความสามารถ

ทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter และ Heskett พบว่า “ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มที่สำคัญๆ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับ จะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ เป็นอย่างเห็นได้ชัด ”²⁹

7.3 รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

David Ulrich กล่าวว่า “ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดี จะมุ่งเหตุผลใน 4 ด้าน ดังนี้ ”³⁰

²⁸ <http://www.turknett.com/sectionK/advantage.html>

²⁹ <http://www.optimizemag.com/issue/001/culture2.htm>

³⁰ http://www.bus.umich.edu/newsRoom/ArticleDisplay.asp?news_id=887

7.3.1 พนักงาน: สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่

7.3.2 ลูกค้า: ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า market share

7.3.3 ผู้ร่วมทุน: ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุน รู้สึกถึงภาพพจน์อันดีของบริษัท และให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

7.3.4 องค์การ: ผู้นำต้องถามตัวเองว่า “อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัท ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา ”

7.4 งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ

งานวิจัยของประสิทธิภาพในการทำงาน ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จะมีมากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารของหน่วยงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารหน่วยงานมีบทบาทที่สำคัญในการที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ร่วมงาน นอกจากบทบาทผู้นำ หรือผู้บริหารหน่วยงานแล้ว หน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ความเข้าใจในนโยบายของหน่วยงาน การให้บำเหน็จรางวัล สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนฐานะรายได้ของครอบครัว นับเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานของหน่วยงานที่ผู้บริหาร สมควรพิจารณาเพื่อการบริหารหน่วยงาน

ในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารที่ดี จะต้องมึศิลปะในการปกครองที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน สามารถทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจ มีความสุข และเพลิดเพลินกับงาน รวมทั้งเกิดสัมพันธภาพที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การบริหารที่ดีนั้นต้องให้ได้ทั้งผลงาน และน้ำใจด้วย (สนั่น อิททประเสริฐ 2529: 28)

Hill & Jones ได้กล่าวว่าการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้ 3 วิธี คือ ³¹

1. การฝึกอบรมพนักงาน ผ่านโปรแกรมฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง
2. การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (self-managing team) ซึ่งมีอำนาจในการคิด และตัดสินใจเอง
3. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน (pay for performance) โดยเน้นความสำคัญที่ผลงานของทีมงานมากกว่าผลงานส่วนบุคคล และโดยไม่เน้นอิงกับตำแหน่งงาน (job based)

³¹ Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones. *Strategic Management: An Integrated Approach*.

4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.

8. คุณภาพ และการควบคุม

แอนโทนี (Rober N. Anthony) ได้ทำการวิจัย และชี้ให้เห็นว่า การควบคุม และการวางแผน โดยธรรมชาติแล้วเป็นเรื่องที่ผสมผสาน อยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ เป็นเรื่องที่ประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญ คือ

1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนา ที่จะทำงานโดยมี วัตถุประสงค์ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตกลงใจที่จะใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบาย เพื่อการได้มาซึ่งการใช้ และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

2) การดำเนินงานควบคุม (Management Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ต้องการใช้ทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ ขององค์กร หรือหน่วยงาน

3) การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operational Control) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุม เฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

Paul M. Dauten, Jr.,Homer L.Fammill ได้อธิบายว่า การควบคุม อาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งระบบ (System) และกระบวนการ (Process) ในการบริหารงาน การควบคุม ในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง “ กระบวนการที่ผู้บริหาร ได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้น เป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และอย่างต่อเนื่อง ” ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง “ ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ให้อยู่ภายในขอบเขต ที่อนุญาตให้ของระบบ”

Joseph L.Massie กล่าวถึง การควบคุม เป็นกิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงาน และชี้แนะวิธีการ หรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุถึงเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

Herbert G.Hicks กล่าวถึง การควบคุม เป็นการวัดความสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบว่าแนวทางใด หรือวิธีการใด ที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จ จะถูกกำจัดออกไป หรือปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้น และเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือน และการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจมีการคาดการณ์ถึงความผันผวน ที่อาจเกิดขึ้นแล้วหาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้น ก่อนที่จะเกิดขึ้น หรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้

William F. Glueck กล่าวถึง การควบคุม เป็นทักษะการบริหารงาน ที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ การควบคุมประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการวัด เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้า ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และการปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องของความสำเร็จที่มีปรากฏ

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมทางการจัดการ ที่มีลักษณะพิเศษ ที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใด และควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

8.1 การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่าการที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่า การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (Criterion) และมาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึงสิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ ซึ่งบริษัท General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐาน สำหรับการตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 1) การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไร ที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา
- 2) ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนแบ่ง และตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจที่ต้องการ
- 3) ผลผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการผลิต หรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- 4) ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีโอกาสกำหนดทิศทาง ของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป
- 5) การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐาน การพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ

6) ทักษะของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทาง และมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนา และปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง และธุรกิจ

7) ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจ และสังคมต่างมีความสัมพันธ์ ที่เกื้อหนุนกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจ ในความรู้สึกของสังคม หรือระดับการยอมรับของสังคม ที่มีการดำเนินงานของธุรกิจ

8) สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว (Balance Between Short-range and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติ เป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้น องค์กรที่เข้มแข็ง และมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสสมดุลของความต้อการทั้งสองระดับ ในสัดส่วนที่เหมาะสม

การตรวจสอบกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถวัดผลที่สะท้อนภาพการดำเนินงานอย่างชัดเจน จะต้องใช้ทั้งหลักการที่ถูกต้อง และการดำเนินงานที่เข้าใจสภาพการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กร โดยบูรณาการ วิธีการวัดผลทั้งสองเข้าด้วยกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard BSC นี้ จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

- 1) การประเมินผล ด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) การประเมินผล ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) การประเมินผล ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) การประเมินผล ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth

Perspective) การประเมินผลในแต่ละด้านจะมี วัตถุประสงค์ ที่ต่างกัน

(1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น

(2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

(3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ หรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

การประเมินผลด้านต่างๆ ข้างต้น อย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีวัดผล การปฏิบัติงาน (Performance Indicators : PI) หรือที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

- 1) ภายใต้วัดดูประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น
- 2) ภายใต้วัดดูประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่า ของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น
- 3) ภายใต้วัดดูประสงค์ในการผลิตสินค้า ที่มีคุณภาพของการประเมินผล ด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้า ที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น
- 4) ภายใต้วัดดูประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ของการประเมินผล ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือ ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้านตามแนวคิด และวิธีการของ BSC นี้ จะต้องมีความเชื่อมโยง สอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการด้วยเครื่องมือ ของ BSC นี้ จึงเป็นการขยายมุมมอง ของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของ ธุรกิจในปัจจุบัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, Benchmarking เป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรด้วยการเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงาน กับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Best Practice) จากองค์กรอื่น ภายใต้งดึกาที่เป็นสากลโดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้ เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรง ของผู้อื่น แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลาและการลองผิดลองถูกให้

น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับ ความสนใจ และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์ว่าได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือ วัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน (Best Practice) ของ กระบวนการต่างๆ กับองค์กรชั้นนำอื่นๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

Charlor W.L. Hill Gareth R. Jones กล่าวว่า ส่วนสำคัญที่สุดของรายงานแผน กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การควบคุม (Strategic control) ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำทางให้ กลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้ ซึ่งการควบคุมต้องทำควบคู่กันดังนี้

การควบคุม และประสิทธิภาพ

การควบคุม และนวัตกรรม

การควบคุม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

8.2 การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเพื่อความพอใจลูกค้า

Kenneth J. McGuire กล่าวว่า คุณค่าประการหนึ่งที่ลูกค้ามักจะคาดหวังจากผู้ขาย คือ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ผู้บริหารองค์กรปัจจุบันยอมรับว่ากิจกรรม และงานเพื่อการปรับปรุง คุณภาพ และบริการ จัดว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ

การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management:TQM) คือ การที่ทั้งองค์กร มีการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการทำงาน และคุณภาพของสินค้า / บริการอย่างต่อเนื่อง

คุณภาพ (Quality) หมายถึง รูปร่าง ลักษณะ และองค์ประกอบโดยรวมทั้งหมดของ สินค้า / บริการ ที่สามารถสนองความพอใจ และความต้องการของลูกค้าได้

คุณภาพทั้งหมดในทุกๆ จุด อาจกล่าวได้ว่า เป็นกุญแจสำคัญยิ่งในการสร้างคุณค่า แก่ลูกค้า และสามารถบรรลุความพอใจ คุณภาพทั้งหมด หรือทั้งระบบ เป็นหน้าที่ของทุกๆ ฝ่าย ที่จะต้องร่วมมือ และช่วยกันทุกฝ่ายเช่นเดียวกับการตลาด ที่ทุกคนในองค์กรควรมีจิตสำนึก ในการเป็นนักการตลาด (Kenneth J. McGuire: 2002)

9. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่างๆ ในปัจจุบัน ได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่า การมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ใช้ในองค์กร จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

JM กล่าวว่า “กลยุทธ์ ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่น ให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็ว และดีกว่าคู่แข่ง”³²

องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่า จะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่³³

ชุมพร กล่าวว่า “ หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่ไปกับการเปลี่ยนเทคโนโลยี ” (ชุมพร คุรุพิพัฒน์: 86)

10. การผลิต และการบริการ

เมื่อมองในแง่ Competitive Strategy–Michael E. Porter ซึ่งได้ระบุถึงแกนแห่งกลยุทธ์ 3 ประเภท โดย กลยุทธ์ การสร้างความเป็นเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นๆ ในสายตาของลูกค้า (differentiation) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน การสร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่ดีในผลิตภัณฑ์ของตนขึ้นมา อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศ ทางเทคโนโลยีของสินค้า และบริการ ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศ ทางคุณภาพของสินค้า และบริการ ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศ ทางหลากหลายของสินค้า และบริการ เป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แก่ลูกค้า ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้บริโภค (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุดม สวานายน 2545: 144-145)

³² Cybercorp , 1996 : <http://www.amazon.com>

³³ Peter Weill. Harvard Bussiness School Press., 1998.

“การจัดการการผลิต และปฏิบัติการเป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างสินค้า และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรการจัดการการผลิต และปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้านการออกแบบ การวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิต เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามปริมาณ ที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีที่จะทำให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้ทั้งลูกค้า และพนักงานในองค์กร ” (สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ 2546: 14-2 - 14-3)

“ เทคโนโลยี ทรัพยากรการผลิต และนโยบายการปฏิบัติการเมื่อหน่วยธุรกิจจะต้อง ออกแบบ หรือปรับปรุงแบบการผลิต และระบบการดำเนินงาน หน่วยธุรกิจจะต้องเลือกวิธีการ ทำงานและอุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่จะผลิตสินค้า หรือบริการนั่นเอง การเลือก เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่สามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะเป็นปัญหา ที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในทางการตลาดจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคนิค หรือเทคโนโลยี มักจะเป็นผู้ที่สามารถได้ส่วนแบ่งตลาดสูง ซึ่งสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสามารถสร้าง ให้เกิดความได้เปรียบ ในการแข่งขันสำหรับบริษัทที่จัดการกับเทคโนโลยีได้ดี ” (ชุมพร คุรุพัฒน์ 2544: 84)

11. การตลาด

Stephen King อ้างในนิตยสาร mba, 2002 : 80 ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า สินค้าหมายถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียน กันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัว ลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก่า ถ้าสมัยได้อย่าง รวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะคงอยู่อย่างไร้กาลเวลา ³⁴

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน www.bonnerconsultants.com ว่า การพัฒนาตราห้อยอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงการสร้างตราห้อยอย่างเป็น ผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะ วัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดีแน่นอน ³⁵

³⁴ Alice M. Tybout, Gregory s. Carpenter “COVER STORY” mba (ธันวาคม 2544) หน้า 80

³⁵ Bonner Consultants Inc., WWW.BONNERCONSULTANTS.COM

การมีตราหือที่แข็งแรง ควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

- 1) สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตราหือเมื่อเวลาผ่านไป
- 2) สร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นได้
- 3) สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจและความเชี่ยวชาญ
- 4) สร้างให้เกิดความได้เปรียบ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อ และการระลึกถึง

ตราหือซึ่งเป็นที่ยอมรับและระลึกโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราหือจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินธุรกิจ และทำการกำหนดวางตำแหน่งของธุรกิจให้เหมาะสมเป็นเริ่มต้นก่อน

“การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับการตลาดที่จะสร้างความประทับใจ และเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกัน และลูกค้าในตลาดผู้บริโภค ด้วยประโยชน์ หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้า หรือบริการจากบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วยผลจากกิจกรรม ในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน ”³⁶

ฟิลลิป คอตเลอร์ ได้กล่าวไว้ในการบรรยายในเมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่าสิ่งที่องค์กรจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลก็คือ

“เรื่องของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM :Customer Relationship Management) และพันธมิตรธุรกิจโดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขันโดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา” (ดนัย เทียนพุฒ 2546: 158-159)

Philip Kotler กล่าวว่า “การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญ ที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบัน บริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูป ที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดการฝ่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักในคำกล่าวในอดีตของปรมาจารย์ปีเตอร์ ด้รักเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ลูกค้า คือ ธุรกิจ ” (Customer is the business) ” (Philip Kotler, 5)

³⁶ <http://www.QMSCOT.co.uk>

กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการ ลูกค้าและหน่วยงานอื่นๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการที่แตกต่าง และเหนือคู่แข่ง และเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่ายความเร็ว และการเข้าถึงการตลาด” (วุฒิชติ สุนทรสมัย: 13-15)

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือ 4 P's ต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้นก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย แล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4 C's ประกอบด้วย ความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้าและการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยผู้บริษัต้อง วิเคราะห์ 3 C ที่สำคัญได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า และวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

12. การวิจัยและพัฒนา

วิศุทธิ์ สิมะโชค ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะถือได้ว่าเป็น “ความสามารถในการแข่งขัน” จะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือตลาดในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้า และบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็น และรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่าคู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ๆ นี้ จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้³⁷

³⁷ <http://smenet.hypermart.net/webboard/00329.htm>

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ดูได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัย และพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้น และพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม หรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพัฒน์ 2545: 32)

ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm ได้อธิบายว่าบริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบ หรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่าเป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ซึ่งเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท³⁸

สมาคม นวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่าเราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้น และไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำการฝึกอบรมในเรื่องของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหาในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรม และให้การรับรอง นอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำกรวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านการพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต

Feigenbaum, Arman V. เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพ ที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่างๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ ธำรงรักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิต และการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน"

Costello, Robert " ทิคิวเอ็ม คือ แนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการองค์กรที่นำทิควเอ็มมาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึก และกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม ใฝ่หาซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้กับการแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ"

³⁸http://www.sses.com/public/events/euram/completd_tracks/managing_innovation_opportunity/kostopoulos_spanos_prastacos.pdf

Department of Defense กระทรวงกลาโหมของรัฐบาลสหรัฐฯ "ทีคิวเอ็ม เป็น ยุทธศาสตร์ เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ในทุกระดับ และทุกๆ จุด ที่อยู่ในความรับผิดชอบ อันประกอบด้วย เทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้าง ที่มีวินัย โดยพุ่งเป้าไปที่ทุกๆ กระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้น เพื่อสนองตอบเป้าหมาย ในมุมมองกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ท้นกำหนด และสอดคล้องกับภาระกิจที่ต้องการ การเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด"

13. การบริหารการเงิน และต้นทุน

David P. Vondle (1989) ได้เสนอเครื่องมือในการการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยระบบการจัดการบริการที่เหนือกว่าใน Service Management System (how to create Competitive Advantage through Integrated Work Management, Material Management , Facilities Management and Cost Management) โดยได้ผสมผสานวิธีการให้บริการลูกค้า เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการ เป็น Lower Cost Structure ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่ง โดยใช้กระบวนการดังนี้

13.1 Work Management

13.2 Material Management

13.3 Facilities Management

13.4 Cost Management

John K.Shank and Vijay Govindarajan ได้นำเสนอใน Strategic Cost Management : the new tool for competitive advantage ว่าการจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์ จะเป็นส่วนหนึ่งในการ พัฒนาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้ได้มา ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งหากธุรกิจ ต้องการให้เกิดการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. Value chain analysis
2. Strategic positioning analysis
3. Cost drive analysis

Sanjib Chowdhury, Ph.D. ได้กล่าวใน *Internal Analysis : Resource Strength/Weakness And Competitive Capabilities* ว่าการวิเคราะห์ภายใน จะเป็นเครื่องมือบ่งบอกทรัพยากร ที่เป็นจุดอ่อน และจุดแข็ง ตลอดจนความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย

1. Resource Strengths and Weaknesses
2. Value Chains
3. Strategic Cost Analysis

Most large companies seem to recognize that their cost system are not responsive to today's competitive environment ... The methods they use to allocate costs among their many products are hopelessly obsolete. Quite simply, accurate cost information and **strategic cost management** can give a company a **competitive advantage**. (Ford S. Worthy, 1987)

Michael E. Porter (Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors) ได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับกงล้อ กลยุทธ์ทางการแข่งขัน – The Wheel of Competitive Strategy ซึ่งจะต้องประกอบด้วย³⁹

1. Target Markets
2. Marketing
3. Sale
4. Distribution
5. Manufacturing
6. Labor
7. Purchasing
8. Research and Development
9. Financial and Control
- 10 Product Line

ซึ่งมีการกำหนดกงล้อกลยุทธ์ทางการแข่งขัน - The Wheel of Competitive Strategy โดยเปรียบเทียบว่า เป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลางของกงล้อ (Hub) และก้านของกงล้อ (Spokes) คือ นโยบายปฏิบัติการหลัก ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ไมเคิล พอร์เตอร์ ได้นำเสนอแนวคิด “การลดต้นทุน และคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ” การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น เราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้า หรือบริการ ของเรามีลักษณะไม่เหมือนใคร

³⁹ Porter, Michael E. Harvard Business Review Article HSB Number : 79208 Publication Date: 3/1/1979 “How Competitive Forces Shape Strategy” <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm>

ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้ชัดเจน เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้า และเจาะจงบริการ เพื่อลดจำนวนคู่แข่งขึ้นนั่นเอง (วัฒนา พัฒนพงศ์ แปล:

www.manager.co.th)

Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรรและหรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็น และความเป็นจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงาน โครงการและผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน ก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ⁴⁰

เราควรต้องทำงานให้ได้ผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า, ต้นทุน และคุณภาพการบริการ⁴¹

Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในแง่พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์มาอธิบายความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงาน โครงการ และโดยมีการวัดผล⁴²

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กรหรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน ซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่า องค์กร หรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อย ต้นทุนก็ควรจะต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ นั่นคือการบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Peter Drucker และ James A. Brimson แนวคิดหลักคือ การคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้นโดยเน้นที่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้ อันจะทำให้การบริหารและการควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

⁴⁰ <http://www.aasis.state.ar.us/Documentation/Newsletter/sep99.htm>

⁴¹ <http://www.ci.san-jose.ca.us/mayor/memos/binessag1999.html>

⁴² Snell and Hayes, November 1993, p.1; Garsombke and Schrad, February 1999, p. 9; Epstein,

ABCM จึงเป็นการติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้นไม่ใช่การดูต้นทุนแบบเดิมนอกจากนี้ ABCM ยังคิดถึงต้นทุนที่การคิดแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลาการผลิต รอการจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้เท่ากับ หรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM จะรวมหลายกิจกรรมไว้ด้วยกัน ให้มากที่สุดตามต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เช่นการวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ฯลฯ กล่าวโดยสรุป ABCM คือเครื่องมือจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่าง ๆ (วรศักดิ์ ทุมมานนท์ 2546)

14. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

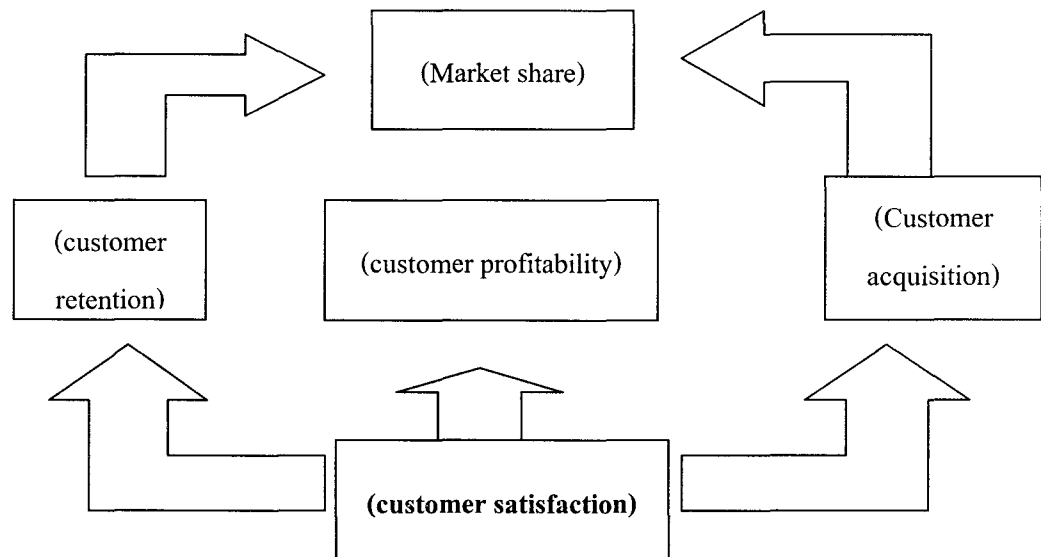
“ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้าที่ Kaplan และ Norton ใช้การตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balance scorecard (Balance scorecard ถือเป็นส่วนหนึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995-1996 ถึงปัจจุบันโดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน, กระบวนการภายใน, ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม ”⁴³

การวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

1. ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share)
2. ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (customer retention)
3. ด้านการหาลูกค้าใหม่ (customer acquisition)
4. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (customer satisfaction)
5. การทำกำไรต่อลูกค้า (customer profitability)

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถวัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังนี้

⁴³ Robert S. Kaplan and David P. Norton :1996



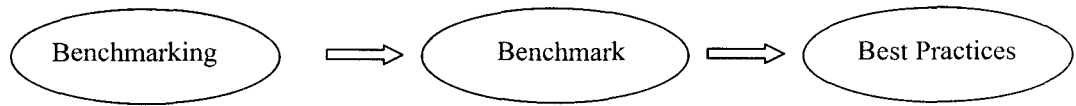
ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

15. การเรียนรู้และพัฒนา

Benchmarking

Benchmark หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน **Benchmarking** คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ **Best Practices** คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็น Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

ที่มา: บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช **Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ**
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์ 2545



Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T.Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหาร ของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุดหรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้านคือ การวัด, เปรียบเทียบและความต่อเนื่อง (พอลล์ เจมส์ โรแบร์ อ้างถึงใน ฌ็องฟรันซ ฌ็องร็องท์ 2545: 52-54) ส่วน เบ๊ิง คาร์ลอฟ (2544: 21-22) ใช้คำว่า “การเทียบเคียง – แข่งดี” แทน Benchmarking ซึ่งก็ให้ความหมายสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ

- 1) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้นๆ
- 2) การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 3) การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเล็งเห็นโอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของกับตัวอย่างที่ดี

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ/วัดผลผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จที่ดีกว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อน/จุดแข็งอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อนแล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้ทัดเทียมหรือเหนือว่าองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบเพื่่อมุ่งความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอันจะนำไปสู่การลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายต่างๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การทำ Benchmarking จึงไม่ใช่เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาและค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (intellectual) และด้านความรู้ (knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่องโครงสร้างขององค์กรที่จะจัดหา และกระจายข้อมูล และความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร ⁴⁴

Bourgeois กล่าวว่า ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างข้อบ่งชี้จำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ ⁴⁵

1) การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (low-level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และหรือปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิมๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่

2) การเรียนรู้ในขั้นสูง (high – level learning) เป็นการสร้าง และพัฒนาภาพ และความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่รู้ (exploitation of the known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ (exploration of the new)

Hill & Jones กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (knowledge – intensive) เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ⁴⁶

⁴⁴ Senge, P.M. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization*.

New York: Doubleday (Currency) 1990 อ้างถึงใน Bourgeois, 1999: 284.

⁴⁵ L.J.Bourgeois, III, Irere M. Duhaime and J.L. Stimpert. *Strategic Management:*

A Managerial Perspective. 2nd ed. Tokyo: The Dryder Press, 1999.

⁴⁶ Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones *Strategic Management: An Integrated Approach*.

4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับ การเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาท ของการจัดการว่าอะไร เท่าไร และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้ หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติ ของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับ ประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนิน ไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือ ชื่อ the Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีความเป็นวินัย หรือการฝึกฝนให้เกิด ขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ ⁴⁷

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยาย ขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2) รูปแบบของความคิด (Mental Models)

สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และ รูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงาน ในองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ของความคิดอย่างใหญ่ หลวมโดยให้เผชิญกับการคิด ด้วยความเป็นจริง การเปิดใจไว้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และ การสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา

ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกลไกที่ดีสำหรับการเปลี่ยน รูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงาน หรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิด และปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงาน ค้นพบทางเติบโตโดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะฉะนั้น พนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

3) วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคน จะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็นสิ่ง ที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัย จุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร

⁴⁷ www.manager.co.th

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่ การเล็งเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่แค่เพียงยินยอม ทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

4) การเรียนรู้เป็นทีม

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์กร โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้ คือ “สารสนเทศ”

สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่าง และจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิด และทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลาง จะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงาน แลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกัน และกัน

5) การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุน และประยุกต์ใช้ในการศึกษ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถ นำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง นูธนาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งกีดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป “บทเรียนที่ผิดพลาดต้องสอน หรือบอกคนรุ่นหลัง ไม่ใช่ให้เขาเรียนรู้เอง บางทีเขาอาจไม่ทนที่จะเรียนรู้องค์กรก็จะสูญเสียเขาไป ในการเรียนรู้เป็นทีม หรือทีมเรียนรู้นั้นทุกคนต้องแบ่งปันความรู้กัน ต้องส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ต่างคนต่างทำโดยลืมนึกไปว่า งานของเราเป็นกระบวนการ ถ้างานใดที่ทำตามลำพัง (stand alone) ก็ให้ทำไปแต่ถ้าเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันต้องให้มาทำงานร่วมกัน สร้างทีมงานให้หน่วยที่เกี่ยวข้อง ส่งคนเก่งมาร่วมกันคิด สร้างความผูกพันต่อทิศทางขององค์กร ต้องให้เกิดการเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม เรียนรู้ที่จะร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ถ้าจะให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ต้องดูว่าบุคลากรขององค์กรจะทำได้ไหม ในการคิดเอง รวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม โดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง”

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งที่จะศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการศึกษา

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ในที่นี้ได้แก่ จำนวนพนักงาน ที่สังกัดหน่วยงานสำนักงานของบริษัทไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด โดยเจาะจงกลุ่มผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติงานที่สังกัดแผนกการตลาดและการขาย

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) กำหนดโดยการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling จำนวน 60 คน

1.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non probability – Sampling) โดยมีจุดมุ่งหมายของการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ คือ ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเป็นพนักงานที่สังกัดหน่วยงานสำนักงานของบริษัทไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด โดยมีทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และพนักงานระดับปฏิบัติงานที่สังกัดแผนกการตลาดและการขาย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับระดับความคิดเห็นของพนักงานของบริษัทไทยเมจิฟาร์มาชีวล จำกัดที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะคำถามที่ใช้เป็น แบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ณ สถานการณ์ปัจจุบัน และที่คาดหวังในอนาคตมีลักษณะคำถามที่ใช้เป็น แบบสอบถามมาตราประมาณตัวแบบลิเคิร์ต

โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนน 3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
คะแนน 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตัวอื่นๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด

3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัย (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบ และแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

3.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำ และแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารธุรกิจจากองค์กรเอกชนตรวจสอบเครื่องมือ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขด้านเนื้อหาภาษาที่ใช้

3.3 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ผู้บริหารระดับต้นของบริษัทไทยเมจิฟาร์มาชีวิคัล จำกัด จำนวน 10 ราย หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

3.4 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient) เพื่อดูค่าความเชื่อมั่น

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามโดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกัน ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1 – 31 กรกฎาคม 2546

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการออกแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้โดยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 1-31 สิงหาคม 2546

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และจากการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

5.2 นำแบบสอบถามมาลงรหัส เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และ หน่วยงานต้นสังกัด

5.3 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็น ตารางหาค่าร้อยละ และการแจกแจงความถี่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ นำลำดับที่ได้มาจัดอันดับเป็นรายชื่อ รายการกิจกรรม รายการด้าน และรวมทุกด้าน โดยการหาข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC “ for windows (Statistical Package for the Social Sciences / Personal Plus) โดยกำหนดค่าดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนน 3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
คะแนน 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เกณฑ์คะแนนที่ใช้ในการกำหนดช่วงค่าเฉลี่ย ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80	บ่งชี้ถึง องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับที่ต้องปรับปรุง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60	บ่งชี้ถึง องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40	บ่งชี้ถึง องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20	บ่งชี้ถึง องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00	บ่งชี้ถึง องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับทัศนคติความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญตามความถี่ของความคิดเห็น

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

1. ความถี่ (Frequency)
2. ค่าร้อยละ (Percentage)
3. ค่าเฉลี่ย (Mean)
4. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ ใช้การวิจัยแบบเชิงพรรณนาหรือการวิจัยเชิงบรรยาย ออกแบบวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research designs) ดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างระหว่างวันที่ 1 – 31 สิงหาคม 2546 จำนวน 50 ชุด นำมาประมวลวิเคราะห์ผล สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ จำนวน 82 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	27	54.00
หญิง	23	46.00
รวม	50	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	1	2.00
25 – 34 ปี	34	68.00
35 – 44 ปี	15	30.00
45 ปี ขึ้นไป	-	-
รวม	50	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	41	82.00
ปริญญาโท	9	18.00
ปริญญาเอก	-	-
รวม	50	100.00
ตำแหน่งงาน		
พนักงานปฏิบัติการ	31	62.00
หัวหน้างาน	-	-
ผู้บริหารระดับต้น	13	26.00
ผู้บริหารระดับกลาง	5	10.00
ผู้บริหารระดับสูง	1	2.00
รวม	50	100.00
อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 3 ปี	24	48.00
4 – 6 ปี	16	32.00
7 – 9 ปี	5	10.00
10 ปี ขึ้นไป	5	10.00
รวม	50	100.00
หน่วยงานต้นสังกัด		
ทรัพยากรมนุษย์	-	-
บัญชี / การเงิน / คาวจสอบ	-	-
ผลิต / ปฏิบัติการ	1	2.00
การตลาด/ การขาย	46	92.00
วิจัยและพัฒนา	-	-
เทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-
อื่นๆ ได้แก่ ฝ่ายจัดการ (Admin)	3	6.00
รวม	50	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชายจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 และเป็นเพศหญิง 23 คน คิดเป็นร้อยละ 46.00 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 – 34 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 68.00 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 35 – 44 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 82.00 รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00

กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00 รองลงมาคือ 4 – 6 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 และ 7 – 9 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างอยู่ในหน่วยงานด้านการตลาด/ การขาย จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 92.00 รองลงมาคือ ด้านผลิต / ปฏิบัติการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ จำนวน 82 ข้อ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง			ความคาดหวังในอนาคต		
	ในปัจจุบัน					
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย						
1. บริษัทของท่านได้กำหนด วิสัยทัศน์/ ภารกิจ/เป้าหมายได้ถูกต้องและเหมาะสม ตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน	3.62	.81	3	4.02	.65	3
2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมี ส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ และเป้าหมาย	3.46	.86	4	3.84	.74	4

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่
3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย	3.10	.84	5	3.82	.69	5
4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์การเชื่อมโยงกับ เป้าหมายของบริษัท	3.88	.90	2	4.04	.60	2
5. วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ	3.92	.85	1	4.14	.78	1
รวม	3.59	.61	2	3.97	.52	12

1. ด้านวิสัยทัศน์/ พันธกิจ /เป้าหมาย (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับคะแนน 3.59 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 3.92) และ บริษัทมีวิสัยทัศน์/ภารกิจ และเป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = 3.10)

2. ด้านวิสัยทัศน์/ พันธกิจ /เป้าหมาย (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.14) และบริษัทมีวิสัยทัศน์/ภารกิจ และเป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = 3.82)

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯ
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน						
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับ การสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	3.86	.83	1	4.30	.61	1
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา	3.62	.64	2	4.08	.70	4
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และ การวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	3.54	.65	3	4.14	.64	2
4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับ บริษัทของท่าน	3.24	.89	5	3.94	.74	5
5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถ นำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.40	.83	4	4.12	.59	3
รวม	3.53	.57	5	4.11	.54	3

1. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า การที่บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.86$) และการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัท มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.24$)

2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า การที่บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.30$) และการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัท มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.94$)

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯ
ด้านโครงสร้างองค์กร

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านโครงสร้างองค์กร						
1. โครงสร้างบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย	3.28	.93	3	4.02	.57	1
2. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ	3.28	.78	2	3.82	.75	3
3. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับรื้อระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง	2.54	.79	5	3.12	1.08	5
4. บริษัทของท่านมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน	3.50	.74	1	3.98	.65	2
5. บริษัทของท่านมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง	3.18	.85	4	3.78	.74	4
รวม	3.15	.58	11	3.74	.65	14

1. ด้านโครงสร้างองค์กร (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.15 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.15$) และบริษัทมีนโยบายที่จะปรับรื้อระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.54$)

2. ด้านโครงสร้างองค์กร (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า โครงสร้างบริษัทมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.02$) และบริษัทมีนโยบายที่จะปรับรื้อระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.12$)

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯ
ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านวัฒนธรรมองค์กร						
1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผน ความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย	3.32	.98	5	3.96	.60	3
2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมงาน	3.82	.92	1	4.30	.68	1
3. บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ขององค์กร	3.42	.81	4	3.86	.76	5
4. บริษัทของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไข การทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.56	.84	3	3.96	.70	4
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม ที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า	3.82	.96	2	4.26	.63	2
รวม	3.58	.72	3	4.06	.57	6

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ในปัจจุบัน) โดยรวม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=3.82$) และบริษัทมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.32$)

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.30$) และ บริษัทเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.86$)

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯ
ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ						
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	3.76	.72	2	4.16	.65	2
2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย	3.36	1.01	5	3.86	.83	6
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน	3.74	.75	3	4.08	.70	3
4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์	3.44	.86	4	4.00	.67	4
5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน	3.08	.80	6	3.98	.68	5
6. บริษัทของท่านมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน	3.82	.85	1	4.26	.60	1
รวม	3.38	.73	10	4.05	.53	7

1. ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 6 ข้อ พบว่า บริษัทที่มีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.82$) และบริษัทที่มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.36$)

2. ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 6 ข้อ พบว่า บริษัทมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.26$) และบริษัทมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.86$)

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯ ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ						
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	3.60	.90	1	4.16	.62	1
2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย	3.10	1.05	5	3.84	.87	5
3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ	3.34	.89	4	3.92	.85	4
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ (self-managing team)	3.48	.89	2	4.02	.74	3
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง	3.42	.88	3	4.04	.70	2
รวม	3.38	.73	10	3.99	.64	11

1. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน โดยมีข้อมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 3.60) และบริษัทมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = 3.10)

2. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน โดยมีข้อมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.16) และบริษัทมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = 3.84)

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯ
ด้านคุณภาพและการควบคุม

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ลำดับ
	($\bar{X}$)		ที่	($\bar{X}$)		ที่
ด้านคุณภาพและการควบคุม						
1. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป	4.02	.65	1	4.56	.54	1
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.82	.80	2	4.34	.52	2
3. บริษัทของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM), ISO, QCC มาใช้	3.52	.84	4	4.14	.88	4
4. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัทท่านกำหนดขึ้น	3.40	.81	8	4.12	.75	5
5. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญ	3.50	.79	5	3.94	.77	9
6. บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	3.12	.92	11	3.86	.81	10

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ลำดับ
	($\bar{X}$)		ที่	($\bar{X}$)		ที่
7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ และนำเทคนิค การประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Score Card ,BSC) มาใช้ในการประเมินผล	2.94	.89	13	3.78	.82	12
8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของกลุ่ม	3.76	.72	3	4.14	.81	3
9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุม ด้วยเครื่องมือทางสถิติ	3.24	.72	10	3.80	.83	11
10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ และประเมินผลการเรียนรู้ของ พนักงานในองค์กร	3.40	.90	9	4.00	.81	7
11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่า ให้ลูกค้า	3.50	.81	6	4.00	.67	6
12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่า ให้พนักงาน	3.46	.81	7	3.96	.75	8
13. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ แลประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ ผู้ถือหุ้น	3.08	.72	12	3.60	.88	13
รวม	3.44	.56	9	4.01	.61	10

1. ด้านคุณภาพและการควบคุม (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 13 ข้อ พบว่า ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.02) และบริษัทให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = 3.08)

2. ด้านคุณภาพและการควบคุม (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 13 ข้อ พบว่า ผลผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.56$) และบริษัทให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.60$)

ตารางที่ 4.9 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)						
1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	3.48	1.01	2	4.20	.67	1
2. บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยี-สารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	3.70	.71	1	4.00	.67	3
3. IT ของบริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา	3.44	.99	3	4.04	.67	2
4. บริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา	3.32	.89	4	3.80	.76	4
รวม	3.48	.65	6	4.01	.58	9

1. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 4 ข้อ พบว่า บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.70$) และ บริษัทเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.32$)

2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 4 ข้อ พบว่า บริษัทมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.20$) และ บริษัทเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.80$)

ตารางที่ 4.10 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยา
ด้านการผลิตและการบริการ

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านการผลิตและการบริการ						
1. บริษัทของท่านมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน	4.00	.57	1	4.30	.54	1
2. บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการ ที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ	3.58	.78	2	4.14	.64	2
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่าย (suppliers and distributors) เพื่อสร้างสรรค์ระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี	3.34	.82	4	4.04	.70	5
4. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต / การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	3.56	.70	3	4.12	.66	3
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง	3.34	.94	5	4.12	.85	4
รวม	3.56	.59	4	4.14	.58	2

1. ด้านการผลิตและการบริการ (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด ($\bar{X}$ = 4.00) และบริษัทให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = 3.34)

2. ด้านการผลิตและการบริการ (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.30$) และบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ และผู้จัดจำหน่าย (suppliers and distributors) เพื่อสร้างระบบการผลิตและการจัดจำหน่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.04$)

ตารางที่ 4.11 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯ
ด้านการตลาด

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านการตลาด						
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้าง ภาพลักษณ์/ตราชื่อ (brand)	4.12	.92	1	4.58	.64	1
2. บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า / บริการ ได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	3.80	.61	2	4.22	.58	3
3. บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางการจัด จำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและ บริการได้อย่างสะดวก	3.74	.66	4	4.16	.68	5
4. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการ ส่งมอบสินค้า / บริการ และสามารถปฏิบัติ ตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง	3.64	.85	5	4.20	.73	4
5. บริษัทของท่านมีการส่งเสริมการขายและ การประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ได้เป็นอย่างดี	3.74	.63	3	4.28	.64	2
6. บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการ ลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้	3.52	.76	6	4.08	.78	6
รวม	3.76	.49	1	4.25	.52	1

1. ด้านการตลาด (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 6 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราชื่อ (brand) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.12$) และ บริษัทได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.52$)

2. ด้านการตลาด (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.25 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 6 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราชื่อ (brand) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.58$) และบริษัทมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 4.16$)

ตารางที่ 4.12 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ
ด้านการวิจัยและพัฒนา

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ลำดับ
	($\bar{x}$)		ที่	($\bar{x}$)		ที่
ด้านการวิจัยและพัฒนา						
1. บริษัทของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง	3.28	1.01	1	4.06	1.02	1
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรร งบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่าง เหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด	3.08	.92	2	3.92	.90	3
3. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงาน มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ๆ	3.04	1.03	3	3.78	.86	4
4. บริษัทของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ๆตรงกับความต้องการลูกค้า	3.02	.96	4	3.94	.91	2
รวม	3.10	.74	12	3.92	.76	13

1. ด้านการวิจัยและพัฒนา (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.10 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.28$) และบริษัทสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ ตรงกับความต้องการลูกค้า มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.02$)

2. ด้านการวิจัยและพัฒนา (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ออกมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.06$) และ บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.76$)

ตารางที่ 4.13 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯ
ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ลำดับ
	($\bar{x}$)		ที่	($\bar{x}$)		ที่
ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน						
1. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	3.62	.70	2	4.34	.63	1
2. บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง	3.04	.83	5	3.84	.79	4
3. บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	3.78	.71	1	4.18	.75	2
4. บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	3.08	.72	4	3.80	.78	5
5. บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับ และประเมินผลการใช้จ่ายงบฯ	3.40	.83	3	4.02	.68	3
รวม	3.38	.52	10	4.03	.62	8

1. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน (ในปัจจุบัน) โดยรวม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้สูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.78$) และบริษัทมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.04$)

2. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน (ในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.34$) และบริษัทสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.80$)

ตารางที่ 4.14 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฯ ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า						
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.96	.60	1	4.38	.60	1
2. บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center)	2.88	.85	4	3.76	.89	4
3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	3.68	.62	2	4.12	.69	2
4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์	3.36	.72	3	4.06	.74	3
รวม	3.47	.50	7	4.08	.59	5

1. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 4 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.96$) และบริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.88$)

2. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 4 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.38$) และบริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.76$)

ตารางที่ 4.15 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ลำดับ
	($\bar{X}$)		ที่	($\bar{X}$)		ที่
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)	3.40	1.03	3	4.12	.72	2
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านและพนักงานในเวลาที่ต้องการ	3.48	.91	2	4.12	.77	3
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงาน	3.58	.95	1	4.18	.69	1
4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่างๆกับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking)	3.30	.95	4	3.96	.90	4
รวม	3.44	.85	8	4.09	.67	4

1. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 4 ข้อ พบว่า บริษัทจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}=3.58$) และบริษัททำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่างๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}=3.30$)

2. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 4 ข้อ พบว่า บริษัทจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}=4.18$) และบริษัททำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่างๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}=3.96$)

ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยาที่มีการใช้และปฏิบัติจริง

ในปัจจุบันรายด้าน (n = 50)

ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	S.D.
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		
1. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	2 (4.00)	3 (6.00)	6 (12.00)	38 (76.00)	1 (2.00)	3.59	.61
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	1 (2.00)	3 (6.00)	14 (28.00)	31 (62.00)	1 (2.00)	3.53	.57
3. โครงสร้างองค์การ	3 (6.0)	6 (12.0)	25 (50.0)	16 (32.0)	0 (0)	3.15	.58
4. วัฒนธรรมองค์กร	2 (4.0)	6 (12.0)	5 (10.0)	34 (68.0)	3 (6.0)	3.58	.72
5. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ	4 (8.0)	4 (8.0)	17 (34.0)	22 (44.0)	3 (6.0)	3.38	.73
6. ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	4 (8.0)	4 (8.0)	17 (34.0)	22 (44.0)	3 (6.0)	3.38	.73
7. คุณภาพและการควบคุม	1 (2.0)	2 (4.0)	19 (38.0)	26 (52.0)	2 (4.0)	3.44	.56
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	0 (0)	6 (12.0)	15 (30.0)	23 (46.0)	6 (12.0)	3.48	.65
9. การผลิตและการบริการ	0 (0)	3 (6.0)	17 (34.0)	28 (56.0)	2 (4.0)	3.56	.59

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		
10. การตลาด	0 (0)	0 (0)	8 (16.0)	37 (74.0)	5 (10.0)	3.76	.49
11. การวิจัยและพัฒนา	5 (10.0)	10 (20.0)	14 (28.0)	17 (34.0)	4 (8.0)	3.10	.74
12. การบริหารการเงินและต้นทุน	0 (0)	4 (8.0)	26 (52.0)	19 (38.0)	1 (2.0)	3.38	.52
13. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	0 (0)	4 (8.0)	15 (30.0)	29 (58.0)	2 (4.0)	3.47	.50
14. การเรียนรู้และพัฒนา	4 (8.0)	1 (2.0)	15 (30.0)	25 (50.0)	5 (10.0)	3.44	.85
					($\bar{X}$)	3.45	

ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยาที่เป็นความคาดหวังในอนาคต
รายด้าน (n = 50)

ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		
1. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	0 (0)	0 (0)	8 (16.0)	32 (64.0)	10 (20.0)	3.97	.52
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	0 (0)	0 (0)	7 (14.0)	28 (56.0)	15 (30.0)	4.11	.54
3. โครงสร้างองค์กร	0 (0)	1 (2.0)	18 (36.0)	22 (44.0)	9 (18.0)	3.74	.65
4. วัฒนธรรมองค์กร	0 (0)	0 (0)	8 (16.0)	26 (52.0)	16 (32.0)	4.06	.57
5. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ	0 (0)	0 (0)	7 (14.0)	29 (58.0)	14 (28.0)	4.05	.53

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		
6. ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	1 (2.0)	0 (0)	7 (14.0)	30 (60.0)	12 (24.0)	3.99	.64
7. คุณภาพและการควบคุม	1 (2.0)	0 (0)	1 (2.0)	31 (62.0)	17 (34.0)	4.01	.61
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	0 (0)	0 (0)	7 (14.0)	24 (48.0)	19 (38.0)	4.01	.58
9. การผลิตและการบริการ	0 (0)	1 (2.0)	3 (6.0)	28 (56.0)	18 (36.0)	4.14	.58
10. การตลาด	0 (0)	0 (0)	2 (4.0)	26 (52.0)	22 (44.0)	4.25	.52
11. การวิจัยและพัฒนา	0 (0)	4 (8.0)	10 (20.0)	15 (30.0)	21 (42.0)	3.92	.76
12. การบริหารการเงินและต้นทุน	0 (0)	0 (0)	11 (22.0)	24 (48.0)	15 (30.0)	4.03	.62
13. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	0 (0)	1 (2.0)	6 (12.0)	24 (48.0)	19 (38.0)	4.08	.59
14. การเรียนรู้และพัฒนา	0 (0)	2 (4.0)	5 (10.0)	21 (42.0)	22 (44.0)	4.09	.67
					($\bar{X}$)	4.03	

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถ ในการแข่งขัน ในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน
ในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ ดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อถือในภาพพจน์ของบริษัทที่ลูกค้ามีต่อเรา ต้องพยายามสร้างให้ลูกค้ารู้จัก
ความสามารถและความสำเร็จทั้งอดีตและปัจจุบัน ในการที่บริษัทของเราเป็นผู้คิดค้น หรือเป็น
ผู้ผลิตสินค้าตัวใดตัวหนึ่งหรือหลายๆตัว สร้างความเข้าใจในตลาดและลูกค้าว่าบริษัทของเรา

เป็นผู้นำด้าน Antibiotics เป็นผู้คิดค้นยาดีๆ นับจากอดีตถึงปัจจุบันเป็นที่ยอมรับทั่วโลก ไม่ใช่บริษัทที่มีแค่ยา Copy

2. ปัจจัยที่ไม่สามารถก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ก็คือ ภาพพจน์ของความเป็นบริษัทเอเชีย ต้องด้อยกว่าทางยุโรป ความน่าเชื่อถือที่ลูกค้ามีต่อยาฝรั่งมากกว่ายาญี่ปุ่น เป็นต้น

3. สร้างและพัฒนา Brend ทางการตลาดที่เข้มแข็งแตกต่างจากคู่แข่ง

4. ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มี Cost ที่ต่ำกว่าที่อื่น ทั้งนี้เนื่องจาก Sale + MKT. ที่แข็งแกร่งกว่าผู้อื่น New Products = Competition Average

5. ปัจจุบันยังไม่เกิด Intrapreneurship ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ Coporate Culture ไม่มีขาด Tinancail Perspective ,Infrastructure Perspective , Customer Perspective, Internal process Perspective แก้ปัญหาแบบ Experiental Marketing (ที่นิ่งเฉยๆ กับ Balance Score Card) ไม่คุ้นเคยกับ Total Quality Management, Beachmarking ยังไม่เข้าใจ

6. มีผู้จัดการระดับต้นบางคนเท่านั้นที่พยายามทำเรื่อง CRM (Customer relationship Management) แต่ไม่เห็นความต่อเนื่องอย่างชัดเจน

7. Receptor คือพนักงานในองค์กรไม่รู้ ไม่เข้าใจ ส่วนผู้บริหารระดับสูงยังไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหา (หรือยังมองไม่เห็นปัญหา)

8. เรื่อง Competitiveness ในระยะเวลาอันใกล้จะมีปัญหาแน่ (ขณะนี้ Day by Day Management) อาจจะยังพอใช้ได้ แต่ต่อไปจะมีปัญหาเรื่อง Productivity (Out put – input Ratio เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง)

9. ควรทำ Reengineering และอาจทำ downsizing ร่วมด้วยหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้เพื่อปรับ structure ให้ Competitive

10. สร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยเน้นการให้ความสำคัญกับ Intangible Assets โดยสร้าง Learning Organization ให้ได้ มิฉะนั้นคนจะไม่เข้าใจ Policy งานจะล้มเหลวหรือไม่สำเร็จเท่าที่ควร

11. Strategic Management คนในองค์กรต้องเข้าใจวิญญานผู้ประกอบการ (Interpreneurship) องค์กรจึงจะขับเคลื่อนไปได้

12. Selection System ตั้งแต่ Recruitment จนถึง Decruitment ต้องเปลี่ยนให้มีคุณภาพ จะลดปัญหาได้มาก

13. TQM. จะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าคนยังขาดความเข้าใจว่าทำไมต้องทำ วัฒนธรรมองค์กรต้องบอกได้ว่า “คิดแบบใด ทำแบบใด” จึงจะถือว่าเป็น “สิ่งที่ถูกต้อง” เช่น Result Oriented หรือ Profit Maximization, Efficiency กับ Effectiveness ต่างกันอย่างไร เป็นต้น

14. อย่าดูแต่เพียง What is แต่ต้องดู What should be , What will be ถ้าวันนี้พอใจ วันหน้าภัยจะมา

15. ต้องยอมจ่ายสำหรับ Prevention cost มากๆ เพื่อป้องกัน Internal Failure cost , External Failure cost ต้องลด Inspection ที่ไม่จำเป็น ถ้าคนมีคุณภาพ จะลด Now-Value Added Activities ได้มาก ดังนั้น ควรเน้น Intangible Asset

16. ควรตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ – องค์กรของผู้บริหาร

17. ควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ระดับรากฐาน ถึงผู้บริหารระดับสูง

18. สร้าง Mission / Objective ของบริษัทร่วมกัน จะทำให้พนักงานมีทิศทางเดียวกัน สร้างความศรัทธาต่อองค์กรที่ตนเองทำอยู่ และการ Recruitment New Employee

19. ควรให้ข้อมูลข่าวสารในตลาดการแข่งขันของธุรกิจนั้นๆ และสนับสนุนด้านวิชาการ ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แก่แพทย์ การทราบข้อมูลของกลุ่มคู่แข่ง ทำให้สามารถนำมาปรับกลยุทธ์ได้ทัน ท่วงที ทำให้บริษัทไม่เสียเปรียบในด้านใดด้านหนึ่งต่อคู่แข่ง เช่น เมื่อหาข้อมูลหรือทราบว่า บริษัทคู่แข่ง (บริษัท ข.) มีการเชิญแพทย์ ทำกิจกรรมสำหรับสินค้าตัวหนึ่ง เพื่อป้องกันไม่ให้ยอดขายตกต่ำกว่านี้ มีการออก Boot เสนอแนะข้อมูลให้แพทย์ปฏิบัติ และเพิ่มข้อมูลใหม่ๆ ให้กับแพทย์

20. ในฐานะบริษัท ก. ต้องมีกิจกรรมบ้างในเวลาเดียวกัน เพื่อรักษาตลาดของตนเอง ไม่ใช่ทำกิจกรรมห่างจากคู่แข่งมากนัก เพราะจะทำให้ตลาดส่วนแบ่งถูกแย่งไป และการเสนอสินค้า แก่ลูกค้าจะยากลำบากมากขึ้น

21. ควรทำการเสนอข้อมูลข่าวสารให้แพร่หลายมากขึ้น และให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย โดยวิธีการที่แปลกน่าสนใจ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

22. สนับสนุนการประชุมวิชาการให้กับแพทย์ผู้สนใจและมีส่วนเกี่ยวข้อง

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ การศึกษา บริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด ในครั้งนี้ ใช้การวิจัยแบบเชิงพรรณนาหรือการวิจัยเชิงบรรยาย ออกแบบวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research designs) ดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ในระหว่างวันที่ 1 – 31 สิงหาคม 2546 จำนวน 50 ชุด นำมาประมวลวิเคราะห์ผล สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.1.2 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแนวคิดของพนักงานในระดับต่างๆ ต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 **กลุ่มตัวอย่าง** เป็นพนักงานในส่วนงานของสำนักงานของ บริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด ซึ่งส่วนใหญ่สังกัดแผนกการตลาดและการขาย เนื่องจากเป็นพนักงานกลุ่มที่สามารถสร้างยอดขายและกำไรมาสู่บริษัท ประกอบด้วย พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 31 คน ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 13 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 5 คน และ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1 คน โดยได้รับแบบสอบถามคืนกลับมารวมทั้งสิ้น 50 ชุด จากจำนวนพนักงานในสังกัดทั้งหมด 60 ท่าน

1.2.2 **เครื่องมือการศึกษา** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ณ สถานการณ์ปัจจุบันและที่คาดหวังในอนาคต จำนวน 82 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตัวอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการมีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ดำเนินการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้กลุ่มตัวอย่างได้อ่านแบบสอบถามและตอบเอง (Self-administered questionnaires) เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในระหว่างวันที่ 1 – 31 สิงหาคม 2546

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของแบบสอบถาม แล้วนำมาบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป โดยคำนวณ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบ การพรรณนา

1.3 ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย ร้อยละ 54.00 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 46.00 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 – 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 68.00 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 82.00 ปริญญาโท ร้อยละ 18.00 มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการ ร้อยละ 62.00 รองลงมาคือผู้บริหารระดับต้น ร้อยละ 26.00 และผู้บริหารระดับกลาง ร้อยละ 10.00 มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี ร้อยละ 48.00 อายุงาน 4 – 6 ปี ร้อยละ 32.00 และ อายุงาน 7 – 9 ปี ร้อยละ 10.00 กลุ่มตัวอย่างอยู่ในหน่วยงานด้านการตลาด/ การขาย ร้อยละ 92.00 ด้านผลิต / ปฏิบัติการ ร้อยละ 2.00

ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
ในการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน สามารถจัดลำดับตามคะแนนจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1) **ด้านการตลาด** มีค่าเฉลี่ย 3.76 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในการด้านการตลาดในระดับสูง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างสูงกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (brand) ให้เป็นที่รู้จักแก่แพทย์และเภสัชกรโดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.12 การที่บริษัทได้ให้ความสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือส่งผลให้สินค้าของบริษัทเป็นที่รู้จัก และยอมรับกันอย่างกว้างขวางในหมู่ลูกค้า บริษัทยังได้มีการจัดประชาสัมพันธ์ข่าวสารของทางบริษัทและจัดกิจกรรม

ส่งเสริมการขายได้อย่างเหมาะสมและเข้าถึงกลุ่มแพทย์ที่เป็นเป้าหมายได้อย่างดี นอกจากนั้น พนักงานก็เห็นว่าบริษัทยังให้ความสำคัญในการนำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้โดยมี ค่าเฉลี่ยคือ 3.52 แต่อาจจะยังไม่สมบูรณ์แบบและมีความต่อเนื่องมากนัก ดังนั้นเพื่อเป็นการดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดในระดับสูง ทางบริษัทควรจะมีการให้ความสำคัญมากขึ้นในการนำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ เช่น การเก็บข้อมูลที่ปัจจุบันของลูกค้า การส่งบัตรอวยพรวันเกิดของลูกค้า การให้บริการพิเศษกับลูกค้าตามลักษณะของยอดที่สั่งซื้อ

2) ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.59 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันระดับสูง ในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายโดยพบว่า ผู้บริหารได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทได้ชัดเจนและมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 3.92 แผนงานของแต่ละแผนกที่กำหนดขึ้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท แต่สิ่งที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นนั้นยังไม่ได้มีการถ่ายทอดให้เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรในองค์กรอย่างถ่องแท้ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.10 ดังนั้นเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บริษัทมีความแข็งแกร่งมากขึ้น ผู้บริหารในระดับสูงควรมีการแจ้งให้พนักงานทุกระดับ ทราบถึงการกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ และเป้าหมาย และรวมถึงวิธีที่จะทำให้อำนาจวิสัยทัศน์/ภารกิจ และเป้าหมายที่ตั้งขึ้น ประสบผลสำเร็จเพื่อพนักงานทุกคนจะสามารถร่วมมือกันที่จะมุ่งไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นการโยงแผนที่ตั้งไว้ของแผนกต่างๆ ให้มีความเชื่อมโยงได้ในทุกระดับ

3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.58 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในระดับสูง โดยพบว่า บริษัทมีการปลูกฝังให้พนักงานมี วัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 3.82 ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่วัฒนธรรมที่บริษัทพยายามสร้างขึ้นนั้น กลับไม่ได้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกหน่วยงาน ทำให้มีพนักงานบางแผนกเท่านั้นที่มีวัฒนธรรม ที่บริษัทต้องการจะปลูกฝัง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.32 ดังนั้นการที่บริษัทตั้งใจที่จะผลักดันให้ เกิดวัฒนธรรมขององค์กร บริษัทต้องมีการมุ่งเน้นการสร้าง การซึมซับของวัฒนธรรมให้มากกว่านี้ เพื่อให้เกิดความเป็นแบบแผน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) ด้านการผลิตและบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.56 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในด้านการผลิตและบริการอยู่ในระดับสูง โดยพบว่า บริษัทมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อ ความต้องการของตลาดในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.00 บริษัทได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการผลิต เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการผลิตและมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการผลิต อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา แต่บริษัทยังไม่ค่อยให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ขายวัตถุดิบ

และผู้จัดจำหน่าย รวมถึงการผลิตสินค้าประดิษฐ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.34 ดังนั้นทางบริษัทควรเพิ่มการให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่ายให้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

5) ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 3.53 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในด้านการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันในระดับสูง โดยพบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.86 นอกจากนี้เมื่อยามเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ บริษัทสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ทำให้บริษัทได้รับผลกระทบน้อยที่สุด แต่ก็พบว่ากลยุทธ์ที่ทางบริษัทเป็นผู้กำหนดขึ้นนั้นพนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทเลย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.24 ซึ่งอาจจะส่งผลให้พนักงานไม่เข้าใจในกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น และไม่ปฏิบัติตามหรือบางทีกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นก็ไม่สามารถตอบสนองปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากผู้ที่เผชิญปัญหาและรู้ซึ่งถึงปัญหามากที่สุดคือผู้แทนยา ซึ่งถ้าทางบริษัทได้ให้โอกาสพนักงานเหล่านั้นมาช่วยในการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา ก็จะมองเห็นในอีกมุม ที่ผู้บริหารไม่สามารถมองเห็นก็เป็นได้

6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.48 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับสูง โดยพบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 3.70 เนื่องจากบริษัทได้ดำเนินธุรกิจในฐานะสหกรณ์ การที่บริษัทได้มีความได้เปรียบในเรื่องเทคโนโลยี ก็ส่งผลให้สินค้าที่ผลิตออกมามีความแตกต่าง และยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งส่งผลให้บริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันที่แข็งแกร่งขึ้น

7) ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.47 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับสูง โดยพบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.96 แต่ทางบริษัทควรปรับปรุงในเรื่องการเพิ่มความรวดเร็วของการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากกว่านี้ และควรมีการให้ความสำคัญในเรื่องการเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการให้มากขึ้น เช่น การมีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อคอยให้ข้อมูล ช่วยแก้ปัญหา และข้อข้องใจของลูกค้าภายในระยะเวลาที่รวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทได้รับการกล่าวขานและสร้างความประทับใจให้ลูกค้ามากขึ้น

8) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 3.44 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในด้านการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับสูง โดยพบว่า บริษัทจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 3.58 และเมื่อพนักงานต้องการข่าวสารข้อมูล

บริษัทก็สามารถที่จะให้ข่าวสารข้อมูลได้ทันเวลาที่ต้องการ แต่บริษัทยังขาดการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่างๆกับผู้ที่มีความเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.30 ดังนั้นบริษัทควรทำการเปรียบเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่างๆ กับผู้ที่มีความเป็นเลิศ เพื่อให้ทราบความสามารถในการแข่งขันของตนเองเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถทราบถึงจุดที่อ่อนแอแล้วนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งได้

9) *ด้านคุณภาพและการควบคุม* มีค่าเฉลี่ย 3.44 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในด้านคุณภาพและการควบคุมอยู่ในระดับสูง โดยพบว่า ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.02 บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามกลยุทธ์ที่คู่แข่งใช้ มีการทำการควบคุมคุณภาพสินค้าด้วยระบบ ISO 9000 และโรงงานได้มาตรฐาน GMP 2 ปี ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้าเป็นอย่างดี แต่บริษัทยังต้องปรับปรุงในเรื่องการประเมินผล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 2.94 โดยการนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ โดยเป็นการมองสะท้อนภาพในหลายมิติ ทั้งความสามารถในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อเพิ่มคุณภาพของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นการนำ Balanced scorecard มาใช้จะช่วยกำหนดดัชนีชี้วัดในทุกๆ ด้าน เพื่อเป็นการปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

10. *ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ* มีค่าเฉลี่ย 3.38 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า บริษัทมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.82 บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและพนักงานมีความรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นธรรม แต่บริษัทควรปรับปรุงในเรื่องการวางแผนและกำหนดโอกาสการก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานให้ชัดเจนกว่านี้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.08 นั้นหมายถึงพนักงานไม่แน่ใจโอกาสที่ตนเองจะก้าวหน้า ผลตามมาก็คือพนักงานจะปฏิบัติงานอย่างไม่เต็มความสามารถ และไม่มีความท้าทายและจุดมุ่งหมายในการทำงาน แต่ถ้าบริษัทได้มีการกำหนดโอกาสในการก้าวหน้าของการทำงานอย่างชัดเจน พนักงานจะมีจุดมุ่งหมายที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อไขว่คว้าโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะส่งผลดีอย่างมากต่อบริษัท

11) *ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ* มีค่าเฉลี่ย 3.38 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.60 บริษัทให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มที่ในการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ

และให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง สิ่งที่บริษัทควรปรับปรุงคือ บริษัทควรมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆเพื่อประสานงานระหว่างฝ่าย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.10 เช่นการวางแผนของผลิตภัณฑ์ใหม่ ควรมีตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ มาประสานงานรวมกัน เพื่อให้เกิดมุมมองที่กว้างขึ้น และการร่วมมือในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับของลูกค้าในระยะเวลาที่รวดเร็ว ยังเป็นการช่วยให้เกิดความเข้าใจในบทบาทเชิงกว้างขององค์กรอีกทางหนึ่ง

12) *ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน* มีค่าเฉลี่ย 3.38 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในด้านการบริหารการเงินและต้นทุนอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.78 บริษัทมีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง และเน้นการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แต่เนื่องจากบริษัทมีขีดความจำกัดในการปรับลดต้นทุน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.04 เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่นำมาจำหน่าย ส่วนมากต้องซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ ซึ่งทำให้มีต้นทุนที่สูง จึงเสียเปรียบคู่แข่งในเรื่องต้นทุน

13) *ด้านโครงสร้างองค์กร* มีค่าเฉลี่ย 3.15 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า บริษัทมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้นปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เพียง 3.15 นั่นคือแม้บริษัทจะให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้นปฏิบัติงานก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติจริงพนักงานส่วนใหญ่ก็มักจะสอบถามหัวหน้างานทุกครั้งด้วยความไม่แน่ใจในการตัดสินใจและเพื่อป้องกันการผิดพลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อความช้าช้อน และล่าช้า นอกจากนี้พบว่าในปัจจุบันบริษัทไม่เคยมีนโยบายที่จะปรับรื้อระบบปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2.54 ซึ่งทำให้การทำงานไม่มีความคล่องตัว ดังนั้นบริษัทควรที่จะเพิ่มในเรื่องการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากกว่านี้ เช่น การเพิ่มทีมขาย เพื่อให้พนักงานขายเกิดความเข้มข้นในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น และจะทำให้สามารถแข่งขันในธุรกิจที่มีภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงได้

14) *ด้านการวิจัยและพัฒนา* มีค่าเฉลี่ย 3.10 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในด้านการวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า บริษัทมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เพียง 3.28 สืบเนื่องมาจากผลิตภัณฑ์ของบริษัทส่วนใหญ่มีสูตรและส่วนประกอบที่ต้องนำมาจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น การที่ประเทศไทยจะคิดส่วนผสมหรือวิธียาสูตรใหม่ให้ตรงตามความต้องการของแพทย์ในประเทศไทยมีความเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เพราะต้องได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่เสียก่อน ประกอบกับในเรื่องงบประมาณที่มีอย่างจำกัด ดังนั้นบริษัทคงทำได้ในส่วนการวิจัยและพัฒนาในส่วนของการเก็บรักษายาให้มีความคงทน อายุนาน เพื่อลดต้นทุนในเรื่องการขอเปลี่ยนยาที่หมดอายุของลูกค้า หรือพัฒนาด้านบรรจุ

ภัณฑ์ให้ดูทันสมัยและน่าเชื่อถือ หรืออาจเน้นการมุ่งเน้นในการปรับปรุงสายการผลิตให้มีความทันสมัยมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้ามเป็นอย่างยิ่ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่เป็น **ความคาดหวังในอนาคต** ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่เป็น **ความคาดหวังในอนาคต** สามารถจัดลำดับ ได้ดังนี้

1) **ด้านการตลาด** มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.25 หมายความว่าถ้าบริษัทให้ความสำคัญในการทำการตลาดจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงอย่างยิ่ง โดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (brand) มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.58

2) **ด้านการผลิตและการบริการ** มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.14 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นการผลิตและการบริการจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูง โดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าโดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรจะมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.30

3) **ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน** มีค่าเฉลี่ย 4.11 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นการสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขันจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูง โดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าโดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรจะให้มีความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.30

4) **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา** มีค่าเฉลี่ย 4.09 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูง โดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรจะให้มีความสำคัญกับการจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.18

5) **ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า** มีค่าเฉลี่ย 4.08 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงโดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.38

6) **ด้านวัฒนธรรมองค์กร** มีค่าเฉลี่ย 4.06 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูง โดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามารถขององค์กรมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.30

7) *ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ* มีค่าเฉลี่ย 4.05 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศการทำงาน มีผลตอบแทนที่ดี และมีการสร้างแรงจูงใจกับพนักงาน จะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูง โดยพนักงานมีความคิดเห็นบริษัทควรมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.26

8) *ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน* มีค่าเฉลี่ย 4.03 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นการบริการการเงินและต้นทุนให้ต่ำลงจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูง โดยพนักงานมีความคิดเห็นบริษัทควรมีบริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.34

9) *ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ* มีค่าเฉลี่ย 4.01 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูง โดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.20

10) *ด้านคุณภาพและการควบคุม* มีค่าเฉลี่ย 4.01 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นด้านคุณภาพและการควบคุมจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูง โดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.56

11) *ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ* มีค่าเฉลี่ย 3.99 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับที่สูง โดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.16

12) *ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย* มีค่าเฉลี่ย 3.97 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ที่ชัดเจนจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับที่สูง โดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.14

13) *ด้านการวิจัยและพัฒนา* มีค่าเฉลี่ย 3.92 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นด้านการวิจัยและพัฒนาจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับที่สูง โดยพนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.06

14) *ด้านโครงสร้างองค์กร* มีค่าเฉลี่ย 3.74 หมายความว่าถ้าบริษัทมุ่งเน้นด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กรจะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับที่สูง โดยพนักงาน

มีความคิดเห็นว่าโครงสร้างบริษัทมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.02

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยา กรณีศึกษา บริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด ผู้วิจัยขออภิปรายตามประเด็น ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยาที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญในการตลาดเป็นลำดับแรก โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ลำดับรองลงมาเป็นด้านวิจัย-ทัศน์/ พันธกิจ /เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ด้านการผลิตและการบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ด้านคุณภาพและการควบคุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ด้านการวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

ผลการค้นพบดังกล่าว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด เป็นบริษัทขนาดกลางที่มีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น โดยบริษัทได้ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยเป็นเวลานานกว่า 23 ปี บริษัทมีผลิตภัณฑ์มากมาย และเป็นที่ยอมรับของทั้งแพทย์ และเภสัชกร แม้ว่าบริษัทจะมีอัตราการส่วนครองตลาดสูงขึ้นเรื่อย ๆ ตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมาแต่ในสภาวะการณ์ที่ภาวะเศรษฐกิจของประเทศเพิ่งเริ่มฟื้นตัวและธุรกิจกำลังได้รับผลกระทบจากโครงการด้านสุขภาพของรัฐบาล โดยเฉพาะ “โครงการ 30 บาท รักษาทุกโรค” ทำให้บริษัทต้องมุ่งไปที่การทำตลาดเป็นลำดับแรก ในขณะที่การวิจัยและพัฒนาถูกจัดไว้ในลำดับสุดท้าย ซึ่งอาจเป็นเพราะส่วนใหญ่มีการนำสินค้าเข้ามา และด้วยข้อจำกัดในการวิจัยที่ต้องขึ้นกับบริษัทแม่ซึ่งอยู่ประเทศญี่ปุ่น

การทำตลาดของบริษัทไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัดสอดคล้องกับความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ พัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4 C's ประกอบด้วย ความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า (Customer needs and wants)

ต้นทุนของลูกค้า (Cost to the customer) ความสะดวกของลูกค้า (Convenience) และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า (Communication) โดยต้องวิเคราะห์ 3 C ที่สำคัญ ได้แก่ คู่แข่ง (Competitor) ลูกค้า (Customer) และวิเคราะห์ตัวเอง (Company) และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Target) และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไปในธุรกิจอุตสาหกรรมยา

2.2 เมื่อพิจารณาปัจจัยในด้านการตลาด พบว่า การที่บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (brand) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.12 ผลการค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดใน บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน www.bonnerconsultants.com ว่า “การพัฒนาตราหืออย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงการสร้างตราหืออย่างเป็นผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดีแน่นอน ” (Bonner Consultants Inc., WWW.BONNERCONSULTANTS.COM)

การมีตราหือที่แข็งแรง ควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

2.2.1 สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตราหือเมื่อเวลาผ่านไป

2.2.2 สร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นได้

2.2.3 สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจและความเชี่ยวชาญ

2.2.4 สร้างให้เกิดความได้เปรียบ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อ

และการระลึกถึงตราหือซึ่งเป็นที่ยอมรับและระลึกโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราหือจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินธุรกิจ และทำการกำหนดวางตำแหน่งของธุรกิจให้เหมาะสมเป็นเริ่มต้น

นอกจากนี้ ฟิลลิป คอตเลอร์ ได้กล่าวไว้ในการบรรยายในเมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2 544 ว่า สิ่งที่ต้องกระทำจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ก็คือ “เรื่องการจัดความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM : Customer Relationship Management) และพันธมิตรธุรกิจโดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา

2.3 เมื่อพิจารณาปัจจัยในด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย โดยพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.10 และกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่า บริษัทควรมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ Robert B. Tucker

ที่กล่าวว่า การเติบโตขององค์กรเกิดขึ้นจากนวัตกรรมทางด้านการจัดซื้อ, การผลิต และพนักงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาลักษณะใหม่ๆ และเกิดการพัฒนากิจการด้านการตลาดด้วย นวัตกรรมใหม่เป็นหัวใจหลัก ช่วยให้องค์กรไม่หมดโอกาสในช่องทางต่าง ๆ

2.4 ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่เป็นความคาดหวังในอนาคต พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญในการตลาดเป็นลำดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ลำดับรองลงมาเป็นการผลิตและการบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ด้านคุณภาพและการควบคุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ด้านวิสัยทัศน์/ พันธกิจ / เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ด้านการวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และ ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

สอดคล้องกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดย ฟิลลิป คอตเลอร์ (2544) ได้กล่าวว่า “การตลาดเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบัน

2.5 เมื่อพิจารณาปัจจัยในการตลาด ในส่วนที่เป็นความคาดหวังในอนาคต พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (brand) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.58 เช่นเดียวกับ ปัจจัยที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันของบริษัทตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ผลการค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิด ของ ฟิลลิป คอตเลอร์ (2544) ซึ่งกล่าวว่า การสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งจะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา

2.6 เมื่อพิจารณาปัจจัยในด้านโครงสร้างองค์กรในส่วนที่เป็นความคาดหวังในอนาคต พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.74 โดยพบว่า โครงสร้างบริษัทมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.02 สอดคล้องกับ Byrne จาก *Business Week* (1992: 60) special edition โดยกล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นานจะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัวจะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการ

เปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทอยู่รอดและเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดีซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว, การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง “ (Byrne, 1992: 62)

3. ข้อเสนอแนะ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอากรณศึกษา บริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีฟคัล จำกัด ผู้ศึกษาขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน บริษัทให้ความสำคัญในด้านการตลาดเป็นลำดับแรก ในขณะที่ ด้านการวิจัยและพัฒนา ถูกจัดไว้ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น แม้ว่าส่วนใหญ่บริษัทนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ แต่บริษัทก็ควรสนับสนุนในการดำเนินการด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สนองตอบความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนมีการศึกษาวิจัยองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับคนไทย และพัฒนากระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ ประชาชนมีความมั่นใจต่อตัวผลิตภัณฑ์

3.1.2 จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันด้านการตลาด พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (brand) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 4.12 ดังนั้น หากผู้ประกอบการธุรกิจด้านยาต้องการที่จะดำรงเสถียรภาพให้ยั่งยืนอยู่ได้ในระยะยาว จำเป็นจะต้องพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน ให้เกิดความได้เปรียบทางการตลาด ผู้นำและทีมผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อรักษาส่วนครองตลาดให้บริษัทมีตำแหน่งในการแข่งขันที่ชัดเจน แพทย์จะจดจำในภาพลักษณ์/ตราหือ (brand) ได้ชัดเจนทุกครั้งที่มีความต้องการ

3.1.3 จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันด้านการวิจัยและพัฒนา พบว่า บริษัทควรมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับสูงที่สุด เท่ากับ 3.28 ดังนั้น ผู้ประกอบการสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อปรับปรุงลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่ง อันได้แก่ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือตลาด ธุรกิจจะต้องพยายามพัฒนาสินค้าและบริการ

ให้แตกต่างจากคู่แข่งและต้องทำให้ลูกค้ามองเห็นและรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่าคู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ๆ นี้ จะทำให้ธุรกิจสามารถเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้

3.1.4 ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่เป็นความคาดหวังในอนาคต พบว่า บริษัทให้ความสำคัญในการตลาดเป็นลำดับแรก ในขณะที่ด้านโครงสร้างองค์กร ถูกจัดไว้ในลำดับสุดท้าย แสดงให้เห็นว่าไม่ว่าสถานการณ์ในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร บริษัทก็ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในการตลาด ทั้งนี้เพราะธุรกิจถือเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันเข้มข้นรุนแรง และได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่ยุทธพินนิยมไร้พรมแดนจากบริษัทข้ามชาติมากมายในปัจจุบัน ซึ่งบริษัทในประเทศไทยมีความแตกต่างในขนาดของบริษัทมาก มีทั้งบริษัทที่เป็นยักษ์ใหญ่ เป็นเจ้าตลาด มีงบประมาณในการทำการตลาดมากมาย ในขณะที่บริษัทที่มีขนาดกลาง มีงบประมาณในการมุ่งเจาะตลาดไม่มากนัก รวมถึงบริษัทขนาดเล็กซึ่งแทบจะไม่มียงบประมาณในการทำการตลาดเพื่อหาส่วนครองตลาด อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการด้านธุรกิจยังคงพัฒนากลยุทธ์ในการตลาดให้ทันคู่แข่งอยู่เสมอ แต่บริษัทก็ควรให้ความสำคัญในการจัดโครงสร้างองค์กรของพนักงานให้มีความคล่องตัวในการทำงาน อาจทำในรูปของ หน่วยธุรกิจ เพื่อลดงานที่ซ้ำซ้อนและให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้มีอำนาจอย่างเต็มที่ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการตัดสินใจ

3.1.5 จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในส่วนที่เป็นความคาดหวังในอนาคตด้านการตลาด พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (brand) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.58 ดังนั้น หากผู้ประกอบการด้านความต้องการที่จะดำรงเสถียรภาพให้ยั่งยืนอยู่ได้ในระยะยาว จำเป็นจะต้องพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน ให้เกิดความได้เปรียบทางการตลาด ผู้นำและทีมผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อรักษาส่วนครองตลาดให้บริษัทมีตำแหน่งในการแข่งขันที่ชัดเจน ประชาชนจดจำในภาพลักษณ์/ตราหือ (brand) ได้ชัดเจนทุกครั้งที่มีความต้องการ

3.1.6 จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในส่วนที่เป็นความคาดหวังในอนาคตด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าโครงสร้างบริษัทมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 4.02 ดังนั้นการออกแบบองค์กรที่ดีต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ และเข้าใจโครงสร้างในการปฏิบัติงาน โดยมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการและพนักงานในการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากร เพื่อช่วยรองรับองค์การให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ ระหว่างความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันของกิจการที่เป็นปัจจัยการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันกับความคาดหวังในอนาคต เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจภายในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันโดยตัวแปรอื่นๆ อาทิ กลุ่มเขตเมือง และเขตต่างจังหวัด

3.2.3 ควรมีการศึกษาในลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อค้นหาเงื่อนไขสาเหตุของปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้กิจการประสบความสำเร็จ

3.2.4 ผลของการวิจัยทำให้ผู้บริหารกิจการธุรกิจด้านยา สามารถกำหนดแนวทางพัฒนาส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยาได้ให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

3.2.5 ควรมีการนำค่าเฉลี่ยที่ศึกษาได้ไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยจากการศึกษาได้ค่าเฉลี่ยของธุรกิจยาบริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด เท่ากับ 3.45

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล ริกสวน “ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2524
- คำนึ่ง นกแก้ว “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2523
- ชาติชาย สุวรรณนิตย์ “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข”
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
2534
- ซินจิตต์ แจ้งเจนกิจ “การตลาดในศตวรรษที่ 21” แปลและเรียบเรียงจาก “FT Mastering
Marketing First Edition.” in *Association with INSEAD at Kellogg Graduate School
of Management London Business School Wharton School of the University of
Pennsylvania* (พฤศจิกายน 2544) หน้า 5 – 119
- ชุมพร คุรุพัฒน์ “หน่วยที่ 9 การออกแบบระบบการดำเนินงาน” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา
การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินงาน* หน้า 84 - 86 นนทบุรี
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2544
- _____. “หน่วยที่ 6 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 5 - 32 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบงการ *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น 2545
- ณัฐพงศ์ เกศมาริช *วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสำหรับการสร้างองค์การยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร
เอ็กซ์เปอร์เน็ท 2546
- ณัฐพล ชวลิตชีวิน และ ปราโมทย์ สุขปัญญา *เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร
อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์ 2545
- ดนัย เทียนพุฒ *ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน (Core Human Competencies)*
โครงการ Human Capital บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด กรุงเทพมหานคร
นาโกต้า 2546 หน้า 158 - 159

ธงชัย สันติวงษ์ **องค์การและการบริหาร** กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2533

ธนชัย ยมจินดา “หน่วยที่ 2 การวางแผน” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การ**

และทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 2 หน้า 10 - 11 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544

_____. “หน่วยที่ 7 การควบคุมในองค์การ” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การ**

และทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 2 หน้า 102-103 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544

_____. “หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ใน **ประมวล**

สาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน้า 1 – 5 นนทบุรี สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545

_____. “หน่วยที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท” ใน **ประมวลสาระชุดวิชา**

การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน้า 50 – 51 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545

_____. “หน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผน**

กลยุทธ์และการควบคุม หน้า 90 – 92 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์ **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์** กรุงเทพมหานคร

การพิมพ์พระนคร 2527

_____. **การเขียนรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์** กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เจริญผล

2542

_____. **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย** กรุงเทพมหานคร

โรงพิมพ์เจริญผล 2540

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช **Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ**

พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์ 2545

เบ้ง คาร์ลอฟ **คู่มือวิธีเทียบเคียง แข่งดี** แปลจาก Benchmarking Workbook โดย ณัฐพงศ์ เกศมาริช

พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร Be Bright Book 2544

ประชุม รอดประเสริฐ **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี** กรุงเทพมหานคร

สำนักพิมพ์เนติกุลการพิมพ์ 2535

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ **พฤติกรรมองค์การและการบริหาร** กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์ 2530

พงศ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิ “การนำ Competencies สู่ภาคการปฏิบัติ” **ผู้จัดการรายสัปดาห์**

757 (4-10 มิถุนายน 2546) หน้า 19

ราณี อีสัยกุล “หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดติดสื่อสารในองค์กร” ใน **ประมวลสาระชุดวิชา**

การจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ หน้า 239-240 นนทบุรี สาขาวิชา

วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

วรศักดิ์ ทุมมานนท์ “Activity Base Costing Management – ABCM.” **Copyright 1999-2000**

chaiyaboon brother group. [Online] (24 May 2003) Available:

<http://www.chaiyaboon.com/seminar2003/details.htm>

[Accessed October 20, 2003].

วิเชียร เกตุสิงห์ **วิจัยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ** กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2541

วีรยา ภัทรอาชาชัย **หลักการวิจัยเบื้องต้น** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร อินเตอร์เทคพริ้นต์

2539

วิฑูรย์ สิมะโชคดี “ขอดคนคุณภาพ” **ผู้จัดการรายสัปดาห์** 768 (20-26 สิงหาคม 2545) หน้า 18

วุฒิชติ สุนทรสมัย “หน่วยที่ 13 การจัดการการตลาด” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาสัมมนา**

การจัดการทั่วไป หน้า 130 - 150 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมาธิราช 2546

เสน่ห์ จุ้ยโต “หน่วยที่ 7 การบริการทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน **ประมวลสาระ**

ชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน้า 66 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545

สมพงศ์ เกษมสิน **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่** กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2526

สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ “หน่วยที่ 14 การจัดการการผลิต และปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์” ใน

เอกสารการสอนชุดวิชา สัมมนาการจัดการทั่วไป หน้า 14-2 - 14-3 นนทบุรี

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546

เอกชัย กี่สุขพันธ์ **การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ** กรุงเทพมหานคร รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์

2530

อุดม เปี่ยมเจริญ “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ

ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2526

Alan Barker. “Competency Model. Identify Human Critical Success Factors in Organization.”

in *Competency Implementation Guide, Corporate Human resource Development Strategy*. (April 2003): 1997.

Barney, J.B. “Organization Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage

academy of management review.” *Management review* 11 (1986): 656 – 665.

B.Keats and J.Bracker. “Toward a theory of small Firm Performance: A Conceptual model.”

American Journal of Small Business (Spring 1988): 41-58.

Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones. *Strategic Management: An Integrated Approach*. 4th ed.

New York.: Houghton Mifflin, 1998.

Charles W.L.Hill / Gareth R. Jones. *Strategic Management An Integrated Approach*.

Sixth edition. New York: Houghton Mifflin, 2002.

J.Karger and J.A.Panell “Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small

Firms:An Empirical Investigation.” *Journal of Business Strategies*.

(Spring 1996): 120.

København K Tlf. *Personalestyrelsen Frederiksholms Kanal*. [Online] Available World Wide

Web: <http://www.perst.dk/nentmedie.asp?filID=4327> (เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2546)

Province of British Columbia. *All rights reserved*. [Online] Columbia. Available World Wide

Web: [http://www.mcf.gov.bc.ca/publications/cultural_compency/1/](http://www.mcf.gov.bc.ca/publications/cultural_compency/1/assesment_tool/tool_climate11.html)

assesment_tool/tool_climate11.html. (เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2546)

Thaiday Dot Com Co., Ltd. *Manager*. [Online] Thailand. All site contents copyright,

1999-2003: Available World Wide Web: <http://www.manager.co.th/Job@manager.co.th>

(เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2546)

Thomas L. Wheelen and J. David Hunger. *STRATEGIC Management and Business Policy :*

The United States of America Addison. America: Wesley Longman, 1998.

Strategic Planning Emphasis and Planning satisfaction in Small Firms:An Empirical

Investigation Javad Kargar John A. Parnell North Carolina Central University

Durham, NC

Richard T. Farmer School of Business, Miami University, Oxford, Ohio. [Online]

Available World Wide Web: <http://www.Sba.muohio.edu/ABAS/1998/QVTABAS.pdf>

(เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2546)

ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยา กรณีศึกษา บริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด

แบบสอบถามโครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่ท่านทำงานอยู่ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

- คำชี้แจง** แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน รวม 82 ข้อ จำนวน 10 หน้า โดยมีรายละเอียด ดังนี้
- ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 ข้อ
- ตอนที่ 2** การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันใน ด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ จำนวน 82 ข้อ โดยมีที่สำรวจทั้งในส่วนที่มีการปฏิบัติจริงและ ส่วนของความคาดหวังที่อยากให้มีในอนาคต
- ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน
ในองค์กร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง
สำหรับผู้วิจัย

- | | | |
|-----|---|---|
| V 1 | 1. เพศ | |
| | ☐ 1. ชาย | ☐ 2. หญิง |
| V 2 | 2. อายุ | |
| | ☐ 1. ต่ำกว่า 25 ปี | ☐ 2. 25 – 34 ปี |
| | ☐ 3. 35 – 44 ปี | ☐ 4. 45 ปีขึ้นไป |
| V 3 | 3. ระดับการศึกษา | |
| | ☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี | ☐ 2. ปริญญาตรี |
| | ☐ 3. ปริญญาโท | ☐ 4. ปริญญาเอก |
| V 4 | 4. ตำแหน่งงาน | |
| | ☐ 1. พนักงานปฏิบัติการ | ☐ 2. หัวหน้างาน |
| | ☐ 3. ผู้บริหารระดับต้น | ☐ 4. ผู้บริหารระดับกลาง |
| | | ☐ 5. ผู้บริหารระดับสูง |
| V 5 | 5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน | |
| | ☐ 1. ต่ำกว่า 3 ปี | ☐ 2. 3 – 6 ปี |
| | ☐ 3. 7 – 9 ปี | ☐ 4. 10 ปีขึ้นไป |
| V 6 | 6. หน่วยงานต้นสังกัด | |
| | ☐ 1. ทรัพยากรมนุษย์ | ☐ 2. บัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ |
| | ☐ 3. ผลิต / ปฏิบัติการ | ☐ 4. การตลาด/การขาย |
| | ☐ 5. วิจัยและพัฒนา | ☐ 6. เทคโนโลยีสารสนเทศ |
| | ☐ 7. _____ | |

**ตอนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
ในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุม ของกิจการ**

จุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่า มีความเห็นด้วยมากหรือน้อย
อย่างไร ต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความเพียงหนึ่งช่องที่ตรงกับ
ความเป็นจริง

คะแนน 5 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วย

คะแนน 3 สำหรับ คำตอบว่า ไม่แน่ใจ

คะแนน 2 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

	ระดับความคิดเห็น										
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 7	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน										V 83
	วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย										
	1. บริษัทของท่าน ได้กำหนด วิสัยทัศน์/ภารกิจเป้าหมาย "ได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อม การแข่งขัน										
V 8	2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย										V 84
V 9	3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย										V 85
V 10	4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงกับ เป้าหมายของบริษัท										V 86
V 11	5. วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานธุรกิจประสบความสำเร็จ										V 87

	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
สำหรับผู้วิจัย										
V 12	กลยุทธ์ทางการแข่งขัน 1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน 2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และ การวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี 4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน 5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ									
V 13										
V 14										
V 15										
V 16										

	ระดับความคิดเห็น											
	การให้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน						ความคาดหวังในอนาคต					
	ดีมาก	ดี	พอ	น้อย	น้อย	น้อย	ดีมาก	ดี	พอ	น้อย	น้อย	น้อย
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 22	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน											
	วัฒนธรรมองค์กร											
	1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย											V 98
V 23	2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน											V 99
V 24	3. บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร											V 100
V 25	4. บริษัทของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ											V 101
V 26	5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า											V 102

	ระดับความคิดเห็น											
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน						ความคาดหวังในอนาคต					
	ดีมาก	ดี	พอ	น้อย	น้อย	น้อย	ดีมาก	ดี	พอ	น้อย	น้อย	น้อย
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 27	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน											
V 28	บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ											
V 29	1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน											
V 30	2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย											
V 31	3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน											
V 32	4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์											
V 33	5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน											
V 34	6. บริษัทของท่านมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน											

	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เสมอไป	บ่อยครั้ง	เป็นครั้งคราว	ไม่บ่อยครั้ง	ไม่เลย	เสมอไป	บ่อยครั้ง	เป็นครั้งคราว	ไม่บ่อยครั้ง	ไม่เลย
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน										
V 33	ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ									
V 34	1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน									
V 35	2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย									
V 36	3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกกระดับ									
V 37	4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจด้านการดำเนินงาน (self-managing team)									
V 38	5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง									

	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เสมอไป	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	ไม่ค่อย	ไม่เลย	เสมอไป	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	ไม่ค่อย	ไม่เลย
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
V 43	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน									
V 44	คุณภาพและการควบคุม (ต่อ) 6. บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ									
V 45	7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ และนำเทคนิคการ ประเมินแบบดุลยภาพ(Balance Score Card ,BSC) มาใช้ในการประเมินผล									
V 46	8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ ติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่ง									
V 47	9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุม ด้วยเครื่องมือทางสถิติ									
V 48	10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร									

	ระดับความคิดเห็น										
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
	สูงเสมอ 5	สูง 4	ปานกลาง 3	ต่ำ 2	ต่ำเสมอ 1	สูงเสมอ 5	สูง 4	ปานกลาง 3	ต่ำ 2	ต่ำเสมอ 1	
สำหรับผู้วิจัย											สำหรับผู้วิจัย
V 57	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน										V 133
	การผลิตและการบริการ (ต่อ)										
	3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ และผู้จัดจำหน่าย (suppliers and distributors) เพื่อสร้างระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี										
V 58	4. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต / การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา										V 134
V 59	5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง										V 135

	ระดับความคิดเห็น											
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน						ความคาดหวังในอนาคต					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่ทราบ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่ทราบ
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 60	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน											V 136
V 61												V 137
V 62												V 138
V 63												V 139

	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	จริงเสมอทุกสัปดาห์	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	ไม่ค่อย	ไม่จริงเลย	จริงเสมอทุกสัปดาห์	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	ไม่ค่อย	ไม่จริงเลย
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
V 64	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน									
	การตลาด (ต่อ)									
	5. บริษัทของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี									
V 65	6. บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้									
V 66	การวิจัยและพัฒนา									
	1. บริษัทของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง									
V 67	2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด									

	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	สูงมาก 5	สูง 4	ปานกลาง 3	ต่ำ 2	ต่ำมาก 1	สูงมาก 5	สูง 4	ปานกลาง 3	ต่ำ 2	ต่ำมาก 1
	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน									
สำหรับผู้วิจัย										สำหรับผู้วิจัย
V 68	การวิจัยและพัฒนา (ต่อ) 3. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ									V 144
V 69	4. บริษัทของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆตรงกับความต้องการของลูกค้า									V 145
V 70	การบริหารการเงินและต้นทุน 1. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง									V 146
V 71	2. บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง									V 147
V 72	3. บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้เป็นอย่างดี									V 148

	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
V 73	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน									
V 74	การบริหารการเงินและต้นทุน (ต่อ) 4. บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุน ที่ดีเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทาง การแข่งขัน									
V 75	5. บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการ กำกับ และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ									
V 76	การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า									
	2. บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการ ได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center)									

	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
V 77	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน									
V 78	การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (ต่อ) 3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่าน อยู่ในเกณฑ์ที่ดี 4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์									
V 79	การเรียนรู้และพัฒนา 1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ (learning organization)									
V 80	2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่าน และพนักงานในเวลาที่ต้องการ									

	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	สูงมาก ๕	สูง ๔	ปานกลาง ๓	ต่ำ ๒	ต่ำมาก ๑	สูงมาก ๕	สูง ๔	ปานกลาง ๓	ต่ำ ๒	ต่ำมาก ๑
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน										
สำหรับผู้วิจัย										สำหรับผู้วิจัย
V 81	การเรียนรู้และพัฒนา (ต่อ) 3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงาน									V 157
V 82	4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหาร องค์การในด้านต่างๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking)									V 158

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวรุ่งทิวา เกียรติวุฒินนท์
วัน เดือน ปีเกิด	10 ตุลาคม 2516
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ภบ. (เกสัชศาสตรบัณฑิต) มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2539
สถานที่ทำงาน	บริษัท ไทยเมจิฟาร์มาซูติคัล จำกัด กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	ผู้จัดการผลิตภัณฑ์