

ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยค้ำกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้
เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

นางลาวัณย์ บรรเจิดรุ่งขจร



คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจคุณวุฒิปบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2561

**Leadership as a Mediator of Learning Organization, Technology and
Innovation influencing Competitiveness of Thai Exporting Business**

Mrs. Lawan Banjurtrungkajorn



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Doctor of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2018

หัวข้อคุณิพนธ์ ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการ
เรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ
ส่งออกไทย

ชื่อและนามสกุล นางลาวัญย์ บรรเจิดรุ่งขจร

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล
3. รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี พิริยะกุล

คุณิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาเอก เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2562

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรียานูช อภินุณโยภาส)



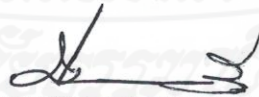
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล)



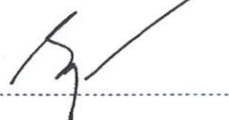
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี พิริยะกุล)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณารด แสงมณี)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา รุ่งโรจน์วิชิต)

ชื่อคุณิพนธ์ ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้

เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

ผู้วิจัย นางลาวัญช์ บรรเจิดรุ่งขจร **รหัสนักศึกษา** 4573000033 **ปริญญา** บริหารธุรกิจคุณิพนธ์บัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล

(3) รองศาสตราจารย์ ดร. มนตรี พิริยะกุล **ปีการศึกษา** 2561

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย (2) วิเคราะห์อิทธิพลภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี ประชากรเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจส่งออกที่จดทะเบียนกับสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560-2561 จำนวน 1,723 ราย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของ Marsh et al (1998) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม โดยได้รับแบบสอบถามตอบกลับ จำนวน 110 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปร และวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้บริหารและนักวิชาการจำนวน 11 รายจาก 10 องค์การ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ธุรกิจส่งออกไทย มีระดับปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีความสัมพันธ์ทางตรงและร่วมกันอธิบายความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย ได้ร้อยละ 64.7 เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมพบว่า ร่วมกันอธิบายความสามารถในการแข่งขันธุรกิจส่งออกไทยได้เพิ่มขึ้น เป็นร้อยละ 67.3 ผลวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้ยืนยันผลเชิงปริมาณและมีความสอดคล้องกันทั้งหมด ทั้งยังได้ค้นพบตัวแปรอื่นๆ นอกเหนือจากกรอบการวิจัยที่มีความสัมพันธ์และอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ทูทางสังคมและทุนมนุษย์ขององค์การ ประสบการณ์ของผู้ส่งออก การแทรกแซงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ การมีเครือข่าย และการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้ส่งออก

คำสำคัญ องค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ ความสามารถในการแข่งขัน

ธุรกิจส่งออกไทย

Dissertation title: Leadership as a Mediator of Learning Organization, Technology and Innovation influencing Competitiveness of Thai Exporting Business

Researcher: Mrs. Lawan Banjurtrungkajorn; **ID:** 4573000033;

Degree: Doctor of Business Administration;

Dissertation advisors: (1) Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor;

(2) Dr. Ranee Esichaikul, Associate Professor;

(3) Dr. Montree Piriyakul, Associate Professor **Academic year:** 2018

Abstract

This research aimed (1) to study Learning Organization (LO), Technology & Innovation (T&I), Leadership (LS), and Competitiveness of Thai Exporting Business (CEB); and (2) to analyze the impact of Leadership, as a Mediator of Learning Organization, Technology & Innovation influencing Competitiveness of Exporting Business in Thailand.

It was a survey research with mixed methods, both quantitative and qualitative methodologies were employed for data-collections and analyses. The population was 1,723 firms from top ten major industries, listed in the Directory of Thai National Shippers' Council issued of 2017-2018. Samples were acquired through stratified random sampling, as per Marsh et al (1998) approach. Questionnaires were the tool for collecting quantitative data in which frequency, percentage, mean, standard deviation, co-efficient of variation, and structural equation modelling were means of statistical analysis. Questionnaires were distributed twice to these randomly selected samples; whilst 110 Self-Administered Questionnaires (SAQ) returned. For qualitative analysis, in-depth interviews were conducted with 11 executives and experts from 10 reputable organizations, and the content analysis was used to analyze qualitative data.

The results indicated that the mean of (1) Learning Organization (LO), Technology & Innovation (T&I), and Leadership (LS) of Thai Exporting Business (CEB) were at a high level; while Competitiveness of Thai exporting firms was at a moderate or mid-level. (2) Learning Organization and Technology and Innovation of Thai Exporting Business had a direct relationship with competitiveness and jointly explained competitiveness as of 64.7 percent. Leadership (LS) was found as a Mediator of Learning Organization, Technology & Innovation influencing Competitiveness of Thai Exporting Business and increasingly explained competitiveness of 67.3 percent. The qualitative data analysis confirmed quantitative research findings and they implemented each other, in terms of affirmation that Leadership (LS) affected competitiveness both directly and indirectly. The result also revealed other important factors such as: organizational culture, social and human capital of organization, exporters' experience, technology disruption, networking, and life-long learning also had influence on the competitiveness of Thai Exporting Business. These factors should be addressed, either as variables in causation network or as a mediator(s) depended upon literatures or sequential exploratory analysis support.

Keywords: Learning Organization, Technology & Innovation, Leadership, Competitiveness, Thai Exporting Business.

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์นิพนธ์นี้ เป็นหัวข้อที่ผู้วิจัยมีความตั้งใจเป็นอย่างมากด้วยเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจส่งออกไทย จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาธุรกิจส่งออกให้เจริญก้าวหน้า สามารถเพิ่มคุณค่าสินค้าและมูลค่าการส่งออกให้แก่องค์กรและภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศไทย

โครงการวิจัยนี้ได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากหลายฝ่าย ทั้งจากคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิศัยกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. มนต์รี พิริยะกุล อาจารย์ประจำภาควิชาสถิติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กรุณาชี้แนะติดตามอย่างต่อเนื่องจนงานวิจัยนี้สำเร็จสมบูรณ์ และยังมีรองศาสตราจารย์ ดร. ปรียานุช อภิบุญ โยภาส ผู้ทรงคุณวุฒิประจำภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาเป็นประธานสอบและมีรองศาสตราจารย์ ดร. วรณารด แสงมณี อาจารย์ประจำคณะกรรมการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้กรุณาเข้าร่วมพิจารณาอนุมัติคุษฎีนิพนธ์นี้ จึงขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์เป็นอย่างสูง

ดิฉันกราบขอบพระคุณคณาจารย์ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ตลอดจนอาจารย์ ดร. ชัยชาญ เจริญสุข อาจารย์นพพร เทพสิทธา คุณวิศิษฐ์ ลิ้มลือชา และคุณคงฤทธิ จันทริก และผู้ทรงคุณวุฒิอีกหลายท่านที่มีได้เอื้อนนามในความเอื้อเพื่อให้ผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์ รวมถึงท่านผู้บริหารในธุรกิจส่งออกหลายรายที่ได้กรุณาตอบและส่งคืนแบบสอบถาม รวมถึงขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. พลิน ภู่อัญญา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชีร์ชนิกษ์ ศิริโวหาร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คมวุธ วิสวไพศาล อาจารย์ ดร. สุดาพร สาวม่วง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อุมพร คาคการณ์ไกล และนางวารภรณ์ เจนศิริวานิช ที่กรุณาตรวจสอบความสอดคล้องและเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัยนี้ก่อนใช้ในภาคสนาม ตลอดจนเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์

สุดท้ายนี้ ดิฉันขอส่งมอบคุณค่าและความดีงามทุกประการจากงานวิจัยนี้แด่คณาจารย์ท่านผู้มีพระคุณ ผู้สนับสนุน ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในทุกภาคส่วนของธุรกิจส่งออกไทย สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัว “บรรเจิดรุ่งขจร” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณย่าพรรณณี นายวิญญู นายชिर โขติและนายชिरสิทธิ์ ตลอดจนสมาชิกทุกท่านในครอบครัว “ศิริเชิธรทอง” ที่คอยให้กำลังใจสนับสนุนจนกระทั่งคุษฎีนิพนธ์นี้สำเร็จสมบูรณ์

ลาวัณย์ บรรเจิดรุ่งขจร

กุมภาพันธ์ 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	6
วัตถุประสงค์การวิจัย	7
กรอบแนวคิดการวิจัย	7
สมมติฐานการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	14
ธุรกิจส่งออกของประเทศไทย	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	39
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม	46
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	71
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	82
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	86
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	88
การเก็บรวบรวมข้อมูล	89
การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)	92
การวิเคราะห์ข้อมูล	95

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	96
ตัวแบบสมการ โครงสร้าง	98
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	100
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ / สถิติพรรณนา	102
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง	117
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ	129
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณและ ผลการทดสอบสมมติฐาน	137
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนางานวิจัย	146
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	148
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ตามกรอบวัตถุประสงค์งานวิจัย	150
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง	153
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	157
ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงปริมาณ และ ผลทดสอบสมมติฐาน	163
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์	168
อภิปรายผล	169
ข้อเสนอแนะ	176
บรรณานุกรม	183
ภาคผนวก	201
ก กลุ่มอุตสาหกรรมในทำเนียบสมาชิกผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่ง ประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560-2561	202
ก.1 10 กลุ่มแรกมีจำนวนสมาชิกมากกว่า (>) 80 ราย/กลุ่ม	203
ก.2 16 กลุ่มมีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า (<) 80 ราย/กลุ่ม	205
ข ข.1 ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 11 ราย	208
ข.2 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจส่งออกไทย.....	210
ค แบบสอบถาม	224

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ง จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....	233
จ ผลการทดสอบแบบสอบถาม (ค่า IOC) หรือค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา.....	235
ฉ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	242
ประวัติผู้วิจัย	245



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	แสดงจำนวนบริษัทที่จดทะเบียนกับสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย 19
ตารางที่ 2.2	แนวคิดของการบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)..... 38
ตารางที่ 2.3	สรุปแนวคิด/ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง 45
ตารางที่ 2.4	แสดงตัวแปรและแหล่งอ้างอิงด้านนวัตกรรม 52
ตารางที่ 2.5	แผนภาพแสดงภาวะผู้นำ ประยุกต์จากแนวคิดของ Hersey & Blanchard 66
ตารางที่ 3.1	แสดงคุณลักษณะการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) 83
ตารางที่ 3.2	10 กลุ่มอุตสาหกรรมแรกที่มีสมาชิกมากกว่า 80 ราย 86
ตารางที่ 3.3	ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง และจำนวนตอบกลับ 87
ตารางที่ 3.4	แสดงโครงสร้างแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและหรือผู้ทำหน้าที่แทน บริษัทธุรกิจส่งออก 93
ตารางที่ 3.5	จำนวนตัวอย่างเพื่อการวิเคราะห์ 93
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งงาน 102
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอุตสาหกรรม 103
ตารางที่ 4.3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามทุนจดทะเบียน 104
ตารางที่ 4.4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนพนักงาน 104
ตารางที่ 4.5	ระยะเวลา (ปี) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการส่งออกไทย 105
ตารางที่ 4.6	จำนวนและร้อยละของบริษัทผู้ส่งออกไทยตามขนาด 106
ตารางที่ 4.7	จำนวนและร้อยละกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามทุนจดทะเบียน 106
ตารางที่ 4.8	จำนวนและร้อยละกลุ่มตัวอย่าง จำแนกจำนวนพนักงานและขนาด 107
ตารางที่ 4.9	การปฏิบัติขององค์การด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 109
ตารางที่ 4.10	การปฏิบัติขององค์การด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 111
ตารางที่ 4.11	การปฏิบัติขององค์การด้านภาวะผู้นำของธุรกิจส่งออก 113
ตารางที่ 4.12	ด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก 116
ตารางที่ 4.13	การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน 118
ตารางที่ 4.14	สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัด 123
ตารางที่ 4.15	ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย 139
ตารางที่ 4.16	แสดงข้อค้นพบเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 143
ตารางที่ 4.17	แสดงสมมติฐานเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ..147

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	9
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบความสัมพันธ์ของอำนาจผลักดันทั้ง 5 ด้าน	24
ภาพที่ 2.2 รูปแบบตามแนวคิด 7S Model of McKinsey & Company, 1997	27
ภาพที่ 2.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน (CEB)	46
ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบในการจัดการนวัตกรรม	51
ภาพที่ 2.5 องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เทคโนโลยีและนวัตกรรม(T&I) มีผลกระทบต่อ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก(CEB)	55
ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบหลัก 5 ประการของภาวะผู้นำ	58
ภาพที่ 2.7 ผู้นำแบบมุ่งงาน	61
ภาพที่ 2.8 ตารางบริหารตามแนวคิดของ Blake และ Mouton	63
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	85
ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยคั่นกลาง	124
ภาพที่ 4.2 อิทธิพลทางตรงของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ..	125
ภาพที่ 4.3 อิทธิพลของตัวแปรสาเหตุและตัวแปรคั่นกลางของความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ และ เทคโนโลยีและนวัตกรรม	126
ภาพที่ 4.4 ข้อมูลปัจจัยที่เชื่อมโยงสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย	147
ภาพที่ 5.1 รูปแบบภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่ง การเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ	178

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มูลค่าการส่งออกมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 70 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ทำให้รัฐบาลต้องผลักดันให้มูลค่าเพิ่มขึ้น โดยตั้งเป้าหมายตัวร้อยละ 5 ในปีพ.ศ. 2559 มีมูลค่าส่งออกกว่าห้าแสนล้านบาท (กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์, 2559) แต่เมื่อปลายปีกลับปรากฏว่าการเติบโตเพิ่มขึ้นจริงเพียงร้อยละ 2.3 ได้สร้างแรงกดดันและส่งผลกระทบต่อภาครัฐ จากข้อมูลพบว่าปัจจัยที่กระทบที่สำคัญคือ ปัญหาโครงสร้างการบริหารการส่งออกของประเทศและความสามารถด้านการแข่งขันของผู้ส่งออกไทย ลดลง (ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2559; สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สรท), 2560)

ข้อมูลจาก World Economic Forum, 2016 ได้ระบุว่าประเทศไทยขาดการพัฒนาอย่างมีระบบและขาดความต่อเนื่อง ผู้ส่งออกส่วนใหญ่เน้นผลิตและแข่งขันทางด้านต้นทุนเป็นหลัก การพัฒนาสินค้าเชิงนวัตกรรมที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มมีไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปีพ.ศ. 2556 - 2559 มูลค่าการส่งออกไทยลดลงโดยลำดับ ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ยังขาดนวัตกรรมแบบองค์รวม (หมายถึง นวัตกรรมองค์การ / กระบวนการ/ การตลาด และผลิตภัณฑ์) หลายอุตสาหกรรมพึ่งแรงงานจำนวนมากในกระบวนการผลิตที่ไม่ทันสมัย เห็นได้ชัดว่า เมื่อรัฐบาลประกาศอัตราค่าจ้างแรงงานสูงขึ้นมากกว่าประเทศคู่แข่ง (เช่น ประเทศจีน อินเดีย เวียดนาม เมียร์มา เป็นต้น) ทำให้สินค้าไทยมีราคาสูง ภาครัฐจึงมุ่งส่งออกให้ลดน้อยลง ส่งผลทำให้ตัวเลขขยายตัวของมูลค่าส่งออกไม่เป็นไปตามเป้า สอดคล้องกับศูนย์วิจัยธนาคารแห่งประเทศไทย สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย และกรมศุลกากร ซึ่งล้วนให้ข้อมูลในทิศทางเดียวกันว่าศักยภาพการแข่งขันของผู้ส่งออกถดถอย ประเด็นคือ ธุรกิจส่งออกไทยยังขาดเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนผนวกกับการบริหารจากภาครัฐและเอกชนก็ไม่ทันต่อบริบทการค้าระหว่างประเทศที่นับวันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น (สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย, 2560-2561) เห็นได้ชัดเจนว่า ประเทศไทยประสบปัญหาสองส่วนหลักที่ลดความสามารถในการแข่งขัน คือ (1) ความสามารถด้านการพัฒนานวัตกรรม และ (2) ความสามารถในการยกระดับการ-

แข่งขันของผู้ประกอบการส่งออกไทย ทั้งนี้จากการศึกษายังพบปัญหาช่องว่างระหว่างวัย ในบางธุรกิจส่งออก ที่ผู้นำองค์กรมีทัศนคติในการขับเคลื่อนองค์กร ระหว่างผู้บริหารรุ่นเก่ากับผู้บริหารรุ่นใหม่ ก็มีความแตกต่าง ไม่สอดคล้องกันจนส่งผลกระทบต่อการจัดโครงสร้างของธุรกิจที่ต้องปรับปรุงให้ทันสมัยกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และสอดคล้องกับบริบทของการค้าระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วในปัจจุบัน (สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย, 2560)

เมื่อต้นปี พ.ศ. 2561 รัฐบาลไทยตั้งเป้าส่งออกเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 8 (จากร้อยละ 5) ตามสภาพการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ปรากฏว่าขยายตัวได้เป็นจริงในช่วง 4 เดือนแรกทำให้ในหลายภาคส่วนรู้สึกผ่อนคลายเมื่อภาคการส่งออกทำสถิติและมีมูลค่าเติบโตมากถึง 11.53% หรือมีตัวเลขส่งออกสูงสุดในรอบ 7 ปี กระนั้นก็ดี จากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต ผู้ส่งออกไทยยังคงแบกรับภาระและเผชิญปัญหาที่สำคัญ 3 ด้านคือ (1) ด้านราคาสินค้าเกษตรที่ผันผวน (2) มูลค่าการนำเข้า และ (3) ปัญหาอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทที่ผันผวน ทำให้ผู้ส่งออกขาดทุนทันทีเมื่อแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศให้เป็นเงินไทย(บาท) จนเกิดภาวะขาดทุน(ต้นทุน) หรือขาดทุน(กำไร) ที่ลดลงเนื่องจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมิได้มีมาตรการป้องกันความเสี่ยงทางด้านการเงินไว้ล่วงหน้า (ดอน นาครทรรพ, 2561; นพพร เทพสิทธา, 2561) สะท้อนความจริงว่า ผู้ส่งออกไทยส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจบนความไม่แน่นอน มีความเสี่ยงสูง และยังมีจำนวนมากที่ยังประสบปัญหาขาดข้อมูลที่สำคัญที่มีประโยชน์ ที่จะสร้างมูลค่าการส่งออก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการตลาด ที่มีความทันสมัยเกี่ยวข้องกับกฎ/ระเบียบการค้าระหว่างประเทศของประเทศคู่ค้าหรือประกาศใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การศึกษาและการเสาะหาข้อมูล/ความรู้ที่ทันสมัยด้านการค้าระหว่างประเทศเป็นสิ่งจำเป็นและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและให้ทันต่อสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนไปในแต่ละระยะ จึงจะทำให้ผู้ส่งออกสามารถเพิ่มโอกาสทางการค้าลดความเสี่ยงและสร้างความยั่งยืนแก่องค์กรได้ในระยะยาว

เมื่อโลกธุรกิจก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ธุรกิจส่งออกไทยก็รับรู้ถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ในมุมด้านการปฏิบัติจริงยังเป็นเพียงแนวนโยบาย มาเขียนระบุไว้เล็กน้อย การปฏิบัติให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจยังมีจำนวนไม่มากนัก (สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือ, 2561; ดอน นาครทรรพ, 2561; นพพร เทพสิทธา, 2561) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ผู้ส่งออกมีความตื่นตัวมากขึ้น แต่การจัดสรรงบประมาณตลอดจนการจัดการพัฒนาเทคโนโลยีและการมีนวัตกรรมแบบองค์รวมก็ดำเนินไปแบบไม่สมบูรณ์ โดยที่การลงทุนในส่วนนี้ก็มีมูลค่าไม่สูงนัก ส่วนภาวะผู้นำ พบว่าทุกองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำ แต่การพัฒนาผู้นำภายในองค์กรให้เป็น “ผู้นำที่มีภาวะผู้นำอย่างแท้จริง” ยังเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยเวลามากกว่าการยึดถือว่าเป็นตำแหน่งหรือหน้าที่

การทำงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร ทั้งนี้ยังต้องกระตุ้นให้ผู้บริหารงานส่งออกยุคใหม่ได้ ฝึกทักษะความรู้ ซึ่งปัจจัยด้านภาวะผู้นำนี้ได้ขาดหายไปมิได้ปรากฏอยู่ในงานวิจัยก่อนหน้านี้ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จึงนำมาสู่ปัญหาทางงานวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ (ตัวแปร คั่นกลาง) ที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านการขับเคลื่อนธุรกิจให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง มีการ นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้และสร้างนวัตกรรมด้านต่างๆภายในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจส่งออก อันจะเป็นองค์ความรู้ที่ทันสมัย เป็นที่ต้องการและสอดคล้องกับสถานการณ์การส่งออกของประเทศในปัจจุบัน

ผู้วิจัยจึงนำเสนอปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานความเข้าใจในการศึกษาค้นคว้านี้ โดยใช้หลักการด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของ ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ที่เสนอแนวคิด 5 ประการให้องค์กรสามารถยกระดับการเรียนรู้ใน ภาพรวมอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล โดยบุคลากรจะต้องร่วมมือกันใน 5 แนวทางได้แก่ (1) มุ่งสู่ความเชี่ยวชาญ: Personal mastery (2) มีรูปแบบวิธีคิด: Mental model (3) สร้าง/สาน วิสัยทัศน์: Shared vision (4) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม: Team learning และ (5) คิดเชิงระบบ: System thinking เพื่อประเมินองค์กรนั้นๆ ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงหรือไม่ โดยอาศัย การวิเคราะห์ ดังนี้ (1) แก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ (2) สามารถทดลองปฏิบัติภายใต้ความเสี่ยง ที่รับได้ (3) เรียนรู้และสรุปบทเรียน (4) เรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นได้ (5) ถ่ายทอดวิทยากร ความรู้ระหว่างกัน (Senge., 1990 & 2006; อิศเรศ ศันสนีย์วิทย์กุล, 2554; สุชาติ กิจชนะเสรี, 2549)

เทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ในยุคปัจจุบันที่เกิด การผสมผสานเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์จึงเกิดปรากฏการณ์เทคโนโลยีทำลายล้าง (Technology disruption) ที่ทำให้ธุรกิจบางประเภทที่ปรับตัวไม่ทันต้องล้มสลายและหายไปเลย เพราะรูปแบบ ใหม่ที่เข้ามาจะสามารถดำเนินธุรกิจที่สร้างความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ที่จะนำพาสังคมมนุษย์ สู่การดำรงชีวิตและ/หรือการประกอบธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ในช่วงแรก ปีค.ศ. 1995 นิยมเรียกว่า Disruptive innovation ที่เน้นด้านนวัตกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงจากรู ปแบบเดิม ทั้งยังสะดวกต่อผู้ใช้งานที่สามารถเข้าถึงข้อมูลรวดเร็วเพียงมีอินเทอร์เน็ตเชื่อมต่อ กับระบบ และในปีค.ศ. 1977 Clayton M. Christensen ได้จุดประกายในหนังสือเรื่อง Innovator's Dilemma ที่ได้สะท้อนการพัฒนาเทคโนโลยีจนเกิดปรากฏการณ์ Disruptive technology ซึ่งใน ระยะแรกอาจจะยังไม่สมบูรณ์นักแต่จากนี้ต่อไป ในมิติต่างๆของสังคมมนุษย์จะ ได้สัมผัส ผลกระทบด้านบวกและด้านลบที่ก่อตัวและจะสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น (Charles Hill, 2002; Patrick Dixon, 2015; วรากรณ์ สามโกเศศ, 2559)

ผู้วิจัยตั้งใจศึกษาถึงผลกระทบของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆข้างต้นว่า **มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยเพียงใด** โดยมี **“ภาวะผู้นำ”** เป็นปัจจัยคั่นกลาง (ตัวแปรซ่อนเร้น/ตัวแปรแฝง) จากการศึกษาพบว่าปัจจัย **“ภาวะผู้นำ”** มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน จึงเป็นเหตุผลหลักในการศึกษานี้เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ เพราะนอกจากปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแล้ว ยังจะได้ศึกษาในส่วน of ลักษณะภาวะผู้นำเป็นปัจจัยคั่นกลาง (Mediator) ที่น่าจะมีอิทธิพลในการเชื่อมโยงองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เข้าสู่ความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกที่ยังมิได้ปรากฏเด่นชัดในงานวิจัยก่อนหน้านี้ การวิจัยนี้จะมีประโยชน์ที่จะสร้างคุณค่าและความก้าวหน้าให้แก่ธุรกิจ เนื่องด้วยมูลค่าส่งออกได้ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมของประเทศตลอดมา **ความสามารถในการแข่งขัน** ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจขับเคลื่อนของผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานซึ่งสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อสร้างนวัตกรรมที่จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น โดยหากธุรกิจเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยิ่งมากขึ้นเท่าใด และมีการนำเทคโนโลยีใหม่มาผลิตสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมมากขึ้นก็ย่อมจะยิ่งเพิ่มคุณค่าตลอดจนสร้างรายได้และความได้เปรียบให้แก่การแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ด้านความต่อเนื่องในทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 4 แนวคิด ดังนี้

1. **องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)** ได้แก่ ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีการเรียนรู้เป็นกลุ่มและแบ่งปันความรู้แก่กันตลอดจนทำงานร่วมมือกัน แก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบจนประสบความสำเร็จ โดยอาศัยความรู้ของบุคลากรภายในองค์การเป็นหลัก สร้างความได้เปรียบและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะสะท้อนผ่านผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพ มีความแตกต่างและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ซื้อได้มากกว่าเดิม ปัจจัยสำคัญคือ ส่วนงานภายในองค์การสามารถปรับให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ทั่วทั้งองค์การได้ บุคลากรภายในองค์การสามารถเข้าเสริมหน้าทึกัน มีความรู้และทักษะที่หลากหลาย ช่วยกันเสริมทักษะจนเกิดความชำนาญในแต่ละหน้าที่ ลดกฎที่ไม่จำเป็นหรือให้สร้างระเบียบกติกาแต่น้อย ที่สำคัญยิ่งคือ บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความผูกพันกันเพื่อที่จะนำความรู้มาพัฒนาให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างแท้จริง (Dave Ulrich, 1993 & 2005; Seng, P.M., 2006)

องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้ยืดหยุ่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถประสานงานให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันได้ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ให้ทันต่อความต้องการใหม่ๆของตลาดและผู้ซื้อ จึงเป็นเหตุผล

ที่บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนสะท้อนเป็นความสำเร็จของธุรกิจส่งออกที่สังกัดอยู่

2. เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation: T&I) มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมีระบบสารสนเทศ (IT) มีบุคลากรด้านไอที การให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าให้ตรงความต้องการของตลาดด้วยการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง โดยผู้ส่งออก จะต้องเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ดีและเหมาะสมกับธุรกิจ จึงจะช่วยลดต้นทุน เพิ่มผลผลิตและสร้างผลกำไร ที่จะสร้างการเติบโตทางธุรกิจได้ ในส่วนของนวัตกรรมจะเป็นการใช้ความคิดริเริ่มที่อาศัยความรู้ และประสบการณ์ร่วมสร้างสิ่งแปลกใหม่ จึงเป็นเรื่องของทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสร้างความยอมรับสู่การสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ เพราะความมีส่วนร่วมนั้นจะเกิดเป้าหมายที่ชัดเจนและความเป็นไปได้ภายในในองค์กร (N. Furr, & J. Dyer, 2014) ทั้งนี้ ยังมีนวัตกรรมแบบองค์รวม 4 ด้านซึ่งหมายถึง 1) นวัตกรรมองค์กร 2) นวัตกรรมกระบวนการ 3) นวัตกรรมการตลาด และ 4) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแก่ธุรกิจได้ (Charles Hill, 2002; Wang, 2004; De Lara & Guimaraes, 2014) เทคโนโลยีและนวัตกรรม จึงเป็นการแสวงหาและเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับธุรกิจ นำมาพัฒนาสินค้าและบริการ โดยสามารถปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมจนสามารถสร้างความแปลกใหม่ให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการที่ถูกต้องและตรงกับความต้องการของผู้ซื้อ ทั้งยังจะช่วยให้การบริหารงานของผู้นำที่มีความศรัทธาในเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรมรังสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันในตลาดโลกได้

3. ภาวะผู้นำ (Leadership: LS) ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และกระตุ้นให้ผู้ตามก้าวไปสู่จุดสูงสุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ภาวะผู้นำสำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จของธุรกิจ (R. N. Lussier & C. F. Achua, 2016; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ทุกองค์การต้องการและจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อผลักดันธุรกิจ เสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน ส่งผลต่อความสัมพันธ์ภาพที่มีผลต่อผลผลิตในกลุ่มทำงาน ผู้นำที่ดีจะสร้างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยอาศัยความผูกพันและความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีความสุขและพึงพอใจทำงานให้แก่องค์กรเป็นสำคัญ (Bass, 2008; B. Avolio, 2011; มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2555; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) ด้วยความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ตลอดจนการฝึกฝน ประยุกต์ ทฤษฎีภาวะผู้นำผ่านความคิดที่เป็นระบบ จะส่งเสริมให้ผู้นำยุคใหม่มีความรู้ความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มศักยภาพ ทำให้ผู้ตามรู้สึกอยากสร้างผลงานดีอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงนั้นจะส่งเสริมบุคลากรให้กล้าแสดงออก

ถึงความรู้สึกรักใคร่และเพิ่มโอกาสพัฒนาผู้ตามให้ดีขึ้น สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นจะส่งผลให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดขึ้น ภาวะผู้นำได้รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการ (process) ที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการจากความคิดริเริ่มของผู้นำ เป็นการบริหารที่จะนำผู้ตามหรือบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจย่อมจะส่งผลเป็นความสำเร็จโดยรวมขององค์กร

4. ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก (Competitiveness of Export Business: CEB) ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ มีการวัดผลประกอบการที่บ่งถึงสภาพการดำเนินธุรกิจว่ามีลักษณะอย่างไร ระบบงานที่ดีควรมีการประเมินผลงานสม่ำเสมอ การวัดผลในงานวิจัยนี้ได้ใช้แนวคิดและตัวชี้วัดแบบสมดุลหรือบาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balance Scorecard) มีมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ทำให้เห็นสถานะของกิจการว่า องค์กรนั้นมีความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริงหรือไม่ ทุกองค์กรล้วนจำเป็นต้องมีผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวางแผนเชิงกลยุทธ์ การรับรู้และรับเอาแนวคิดด้านคุณภาพ 4 มุมมองข้างต้น มาใช้จะสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น เริ่มตั้งแต่การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ รางนโยบายและวางแผนงานให้แต่ละฝ่ายหรือแต่ละโครงการเป็นองค์ประกอบที่จะต้องเกื้อกูลและสนับสนุนสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร (Kaplan & Norton, 1992; Cohen, 2015; Wang, 2015; Cohen & Olsen, 2015) ผู้นำองค์กรที่ชาญฉลาดควรประยุกต์วิธีการวัดผลประกอบการโดยประเมินระบบงานในแต่ละส่วน หรือฝ่ายที่จะสามารถวัดผลงานได้อย่างสม่ำเสมอแบบสมดุล ผ่านมุมมอง Balance Scorecard 4 ด้านเพื่อแจ้งเหตุและบ่งบอกถึงสถานะทางธุรกิจว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ โดยยึดตรรกะที่ดี มีความยั่งยืนที่จะนำพาความสุขให้ผู้อื่นได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเป็นหลักสำคัญในการดำเนินธุรกิจเพื่อการส่งออก

2. คำถามการวิจัย

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย จริงหรือไม่?

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

3.2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลการคั่นกลางของภาวะผู้นำที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยจะศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นปัจจัยคั่นกลางที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย ผ่านปัจจัย (ตัวแปรอิสระ) คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างตัวแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน (ตัวแปรตาม) โดยได้ทบทวนวรรณกรรมจากผลงานวิจัยและบทความวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อสนับสนุนและอ้างอิงโดยจะได้ประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (P. Senge, 2006) เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาองค์การและบุคลากร และได้ศึกษาชนิดของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ผู้ส่งออกไทยมีใช้อยู่ในระดับใด กล่าวคือมีการใช้ Smart Devices, E-Commerce, E-Logistics, E-Banking, Bio-Technology, Nano-Technology, Electric Vehicles และการสร้างเหมืองข้อมูล (Data-Mining / Big Data) สำหรับพัฒนาสู่ปัญญาประดิษฐ์ (AI: Artificial Intelligence) รวมถึงทบทวนวรรณกรรมด้านภาวะผู้นำ (B. Avolio, 2011; P. Northouse, 2016) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (มณีวรรณ นัตอรุทัย, 2558) และภาวะผู้นำ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) ผนวกกับทฤษฎีความสามารถในการแข่งขันของไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter, 1998) โดยใช้วิธีประเมินผลประกอบการตามแนวคิดแบบสมดุลหรือบาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard: Kaplan & Norton, 2000 & 2004)

1. ตัวแปรสาเหตุ (Exogenous variables)

1.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ตั้งเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีองค์ประกอบย่อยดังนี้ (1) การมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและเต็มใจรับความรู้จากผู้อื่น (2) การมีทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ (3) มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์และแบ่งปันความรู้ตลอดจนร่วมมือกันทำงานจนประสบความสำเร็จ (4) มีแนวคิดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ (D. Ulrich, 1993 & 2005; P. Senge, 2006)

1.2 เทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) ผู้วิจัยให้ความสำคัญในการมีอยู่/มีใช้เทคโนโลยีในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจส่งออกไทย ได้แก่ การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง การมีบุคลากรที่มีทักษะด้านไอที (IT: Information Technology) มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น Smart Devices, E-Commerce, E-Logistics, E-Banking, Bio-Technology, Nano-Technology หรือการมีเหมืองข้อมูล (Data-Mining หรือ Big Data) เพื่อพัฒนาต่อยอดสู่การเป็นปัญญาประดิษฐ์ (AI: Artificial Intelligence) เพื่อการบริหารงานส่งออกที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนด้านนวัตกรรม จะเน้นไปที่การมีนวัตกรรมองค์รวมภายในธุรกิจส่งออก เช่น การมีนวัตกรรมหลักทั้ง 4 ด้านคือ 1) นวัตกรรมการจัดการ 2) ด้านกระบวนการ 3) ด้านการตลาด และ 4) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ตลอดจนมีการกำหนดแผนงานในการดำเนินธุรกิจ การควบคุมการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการผลิต มีแผนการตลาด มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทันสมัยและหลากหลาย ตลอดจนศึกษาว่า ธุรกิจได้เปิดโอกาสให้ลูกค้าต่างประเทศ (Overseas Buyers) สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าและบริการ โดยการสร้างบรรยากาศการวิจัยและพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ส่งออกให้มากขึ้นกว่าเดิม

2. ตัวแปรคนกลาง (Mediator) คือภาวะผู้นำ (LS) ซึ่งสังเคราะห์จากงานวิจัยและบทความวิชาการที่เกี่ยวข้อง สามารถแสดงองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน มี 7 ตัวแปรย่อยดังนี้ 1) ความเข้าใจโลกาภิวัตน์ 2) ความสามารถในการสื่อสาร 3) การใช้ภาษาต่างประเทศ 4) การบริหารบุคลากร 5) การคิดเชิงกลยุทธ์ 6) การปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง และ 7) ความสามารถในการปฏิบัติ (Bass, 2008; B. Avolio, 2011; R. N. Lussier & C. F. Achua, 2016; มณีวรรณ ฉัตรอุทัยม 2555; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556 & 2559)

3. ตัวแปรผลลัพธ์ (Outcome variable) คือ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย (CEB) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Kaplan และ Norton, 1992 ที่วัดผลการประกอบการของธุรกิจที่ได้นั้น ไม่ควรวัดผลจากมิติเดียวหรือเพียงจากมุมมองใดเพียงมุมมองเดียว แต่ควรให้ความสำคัญแบบกระจาย มีดุลยภาพเพื่อให้เกิดความสมดุลย์ใน 4 มิติหลัก คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร เป็นสำคัญ (Kaplan & E. Norton, 1992; Collin; Owen, 2009; Cohen, 2010; Collins, 2011; Wang, 2015; ผลิน ภู่อรุญ, 2556 & 2559; จุฬารัตน์ ขอบใจกลาง, 2559)

6. ขอบเขตของการวิจัย

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย ซึ่งประกอบด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการวิจัยเป็นธุรกิจส่งออกในประเทศไทย ที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกกับสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (ทำเนียบสมาชิกสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย ฉบับปี พ.ศ. 2560-2561)

6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

6.3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร คือ บริษัทธุรกิจส่งออกที่มีที่ตั้งในประเทศไทยและได้จดทะเบียนเป็นสมาชิกกับสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ.2560-2561 จำนวน 1,723 ราย โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ราย (รายละเอียดตารางที่ 3.2)

6.3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้บริหารและนักวิชาการในองค์การที่เกี่ยวข้องภาคการส่งออกของประเทศไทย โดยการเลือกแบบเจาะจง 10 แห่ง จำนวน 11 คน

6.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2558 ถึงเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2561 และเก็บรวบรวมข้อมูล ในต้นเดือนมีนาคม ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2561

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) หมายถึง องค์การที่บุคลากรสามารถฝึกฝนและสร้างผลงานด้วยความมีระเบียบวินัย เพิ่มขีดความสามารถในการประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ มีนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อตนเองและธุรกิจ โดยมีห้า (5) องค์ประกอบ

หลักคือ 1) ความมุ่งมั่นพัฒนา 2) รูปแบบความคิด 3) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ 4) การเรียนรู้เป็นกลุ่ม และ 5) ความคิดอย่างเป็นระบบ

7.2 เทคโนโลยี (Technology: T) หมายถึง การใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการพัฒนาสินค้าและบริการให้ทันสมัย โดยวัดจากสินค้าและบริการ ที่มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ได้แก่ การใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย (Smart Devices) การใช้ธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) มีระบบขนส่งหรือโลจิสติกส์แบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Logistics) การทำธุรกรรมการเงินผ่านธนาคารแบบ (E-Banking) ตลอดจนการใช้ไบโอ-เทคโนโลยี (Bio-Technology) นาโน-เทคโนโลยี (Nano-Technology) รถไฟฟ้า (Electric Vehicles) และการสร้างเหมืองข้อมูล (Data-mining / Big Data) เพื่อสร้างปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ส่งออกไทย

7.3 นวัตกรรม (Innovation: I) หมายถึง การพัฒนาสินค้าและบริการโดยอาศัยวิทยาศาสตร์มาปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมหรือสร้างสิ่งแปลกใหม่ให้แก่สินค้าและบริการให้เกิดความทันสมัย เสริมศักยภาพในการแข่งขัน ตลอดจนสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและองค์กรได้ โดยวัดจากคุณลักษณะหรือตราสินค้า การมีนวัตกรรมแบบองค์รวม 4 ด้าน ซึ่งหมายถึง 1) นวัตกรรมองค์กร 2) นวัตกรรมกระบวนการ 3) นวัตกรรมการตลาด และ 4) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ที่สามารถสร้างตลาดใหม่และยอดขายให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้นแก่ธุรกิจส่งออก

7.4 ภาวะผู้นำ (Leadership: LS) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำองค์กรที่สร้างแรงจูงใจบุคคลในระดับผู้นำด้วยกันรวมถึงบุคลากรในระดับปฏิบัติการหรือผู้ตาม ให้สามารถทำหน้าที่บรรลุวัตถุประสงค์และสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยวัดจากองค์ประกอบหรือคุณลักษณะความสามารถ 7 ด้านของผู้นำ ได้แก่ 1) ด้านความเข้าใจโลกาภิวัตน์ 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ 4) ด้านการบริหารบุคลากร 5) ด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ 6) ด้านการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง และ 7) ด้านความสามารถในการปฏิบัติสู่ความสำเร็จ

7.5 ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวแปรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงและให้ความรู้ใหม่ที่ถ่ายทอดอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุที่อยู่ต้นทางผ่านตัวแปรคั่นกลางนี้สู่ตัวแปรปลายทางซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์หรือตัวแปรตามของงานวิจัยนี้

7.6 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก (Competitiveness of Export Business: CEB) หมายถึง ความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกที่มีประสิทธิภาพและแข่งขันได้ โดยใช้ตัวชี้วัดแบบสมดุล (Balance scorecard) ใน 4 มุมมองหรือ 4 ด้านที่ใช้วัดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตของธุรกิจส่งออก

7.6.1 ความสามารถในการแข่งขันด้านการเงิน (Finance) หมายถึง สำเร็จด้านการจัดหางบประมาณ ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการสร้างรายได้ให้สูงขึ้นและเพิ่มกำไรสุทธิ มีกลไกที่สามารถใช้ตรวจสอบและป้องกันความเสี่ยงต่างๆในการดำเนินธุรกิจส่งออก ตลอดจนการจัดสรรผลตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือผู้เกี่ยวข้อง ได้อย่างเป็นธรรม

7.6.2 ความสามารถในการแข่งขันด้านลูกค้า (Customers) หมายถึง ความสำเร็จที่เกี่ยวกับการบริหารฐานลูกค้าในต่างประเทศ ด้านอัตราเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้ารายใหม่ จำนวนสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้นที่วัดจากความพึงพอใจของผู้ซื้อ การให้บริการที่รวดเร็วและถูกต้องเกินความคาดหมายหรือสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ซื้อหรือลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

7.6.3 ความสามารถในการแข่งขันด้านกระบวนการภายใน (Internal Processes) หมายถึง ความสำเร็จที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างการบริหารภายในองค์กร การลดขั้นตอนและปรับปรุงการให้บริการที่ถูกต้องรวดเร็ว การส่งมอบสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรม การรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการ ได้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง และสามารถให้บริการที่ดีตามความต้องการของผู้ซื้อหรือลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

7.6.4 ความสามารถในการแข่งขันด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth) หมายถึง ความสำเร็จที่เกี่ยวกับระบบการพัฒนาความรู้จากงานที่ปฏิบัติประจำ บุคลากรมีอัตราการเรียนรู้สูง มีแผนฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสมเป็นประจำ มีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแหล่งความรู้ที่ทันสมัยให้บุคลากรใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนางานส่งออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.7 ธุรกิจส่งออก (Export Business) หมายถึง องค์กรธุรกิจที่ผลิตและ/หรือจำหน่ายสินค้าและบริการจากประเทศไทยหรือฐานการผลิตสินค้าไทยในประเทศอื่นสู่ตลาดต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเงินตราหรือทรัพยากรอื่นใดจากประเทศคู่ค้านำเข้ามาเพื่อพัฒนาประเทศไทย เป็นองค์กรธุรกิจส่งออกที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกกับสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย ฉบับปีพ.ศ. 2560 – 2561)

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

8.1.1 เป็นการยืนยันทฤษฎีด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ให้สามารถนำมาใช้ประยุกต์ในการวางแผนและจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารองค์การธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

8.1.2 ทำให้ทราบฐานะของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงปัจจัยอื่นๆ

ที่จะช่วยให้ผู้ศึกษาหรือนักวิจัยที่จะวิจัยต่อไปในอนาคตสามารถนำสารสนเทศไปต่อยอดงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาการส่งออกหรือสาขาธุรกิจการค้าระหว่างประเทศที่ใกล้เคียงกันนี้ให้ขยายต่อไปในขอบเขตที่ยังมิได้ศึกษาไปถึงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ และสามารถเผยแพร่ในวงการศึกษาในสาขานี้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

8.2 ประโยชน์ทางด้านวิชาชีพหรือการนำไปปฏิบัติ

8.2.1 ผู้บริหารที่กำหนดนโยบายด้านการบริหาร ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล จะนำผลงานวิจัยนี้ไปใช้วางแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์การส่งออกที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร

8.2.2 ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถพยากรณ์ถึงโอกาสและความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจส่งออกในระดับที่สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงและใช้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

8.2.3 ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่จะสามารถนำผลวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหน่วยงานตลอดจนเสริมสร้างศักยภาพของเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงานภายในองค์กร

8.2.4 ผลการวิจัยที่ได้จะสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ส่งออกไทยได้เกิดองค์ความรู้ที่เป็นสากลมากยิ่งขึ้น นำไปใช้พัฒนาศักยภาพการบริหาร เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งอย่างมีหลักวิชาการ มีความมั่นใจเพื่อสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าการส่งออกให้เติบโตอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนนำผลและข้อเสนอแนะจากงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการประกอบวิชาชีพอื่นที่ใกล้เคียงกัน สนับสนุนให้เกิดกิจกรรมต่อเนื่องเพื่อการส่งออกสินค้าและบริการของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อจะได้นำเงินตราต่างประเทศและทรัพยากรที่สำคัญ เข้ามาพัฒนาและขับเคลื่อนเศรษฐกิจสังคมของประเทศไทยให้เกิดความเข้มแข็งและก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสืบไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “ ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม สู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย ” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วนดังนี้

1. ธุรกิจส่งออกของประเทศไทย
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ธุรกิจส่งออกของประเทศไทย

ธุรกิจส่งออกมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศมาโดยตลอด การประกอบธุรกิจส่งออกจึงได้รับการพัฒนามากขึ้น โดยมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการผลิตและการบริหาร สร้างความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ผู้ประกอบการในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมจำเป็นและควรได้รับการต่อยอดความรู้ตลอดจนใช้ข้อมูลข่าวสารจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมศักยภาพและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจและประเทศโดยรวม มีประเด็นสำคัญ ดังนี้คือ

1.1 ความสามารถในการแข่งขัน

1.1.1 ความพร้อมด้านเงินทุน (Capital)

ทุกธุรกิจต้องมีแหล่งเงินทุน มีเงินทุนหมุนเวียนที่เหมาะสมและเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงก่อตั้งธุรกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การ

รักษาเสถียรภาพทางการเงิน ได้แก่ ความสมดุลทางการเงิน การป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของตลาดและอัตราแลกเปลี่ยน (Exchange rate fluctuation) เป็นเรื่องและผู้ส่งออกไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ด้วยผลกระทบจากค่าเงินที่ผันผวนนั้นมีผลกระทบที่รุนแรงต่อความอยู่รอดของธุรกิจ นอกจากนี้ การพิจารณาทำประกันเพื่อป้องกันความเสี่ยงทางการเงินและภัยพิบัติอันอาจเกิดขึ้นในระหว่างการขนส่งก่อนทำการส่งมอบสินค้าก็ยังเป็นทางเลือกที่ดีที่ผู้ส่งออกควรศึกษาและมีมาตรการต่างๆมาใช้ลดความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ (ศูนย์วิจัย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, มีนาคม 2559)

1.1.2 เลือกผลิตสินค้าและธุรกิจที่มีความชำนาญ (Expertise)

ผู้ส่งออกควรมีความถนัดและตระหนักรู้ในสาขาวิชาชีพที่ตนประกอบการอยู่อย่างแท้จริง โดยเน้นด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ซื้อในต่างประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผู้ส่งออกสามารถขอรับคำปรึกษาและขอคำแนะนำได้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (DITP) กระทรวงพาณิชย์ สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สรท) สภาหอการค้า และธนาคารพาณิชย์ต่างๆ เพื่อขอรับคำแนะนำและการสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพของสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด ตลอดจนศึกษาแนวโน้มความต้องการของผู้ซื้อในต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงวิธีการผลิตและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและมักจะปรับเปลี่ยนไปในแต่ละตลาดเพื่อการส่งออกอย่างมีประสิทธิภาพ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2560; จุฬารัตน์ ขอบใจกลาง, 2559)

1.1.3 ศึกษาคู่แข่งในตลาดต่างประเทศ

ข้อมูลคู่แข่งในต่างประเทศมีความสำคัญและจำเป็นที่จะช่วยกำหนดแนวทาง วางแผน การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างความแตกต่างที่จะสร้างความสำเร็จได้เปรียบให้แก่สินค้าและบริการให้มีความโดดเด่นและน่าสั่งซื้อมากกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งที่เสนอสินค้าประเภทเดียวกันหรือที่ใกล้เคียงกัน (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2560; จุฬารัตน์ ขอบใจกลาง, 2559)

1.1.4 ศึกษากฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ

ในการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายในต่างประเทศ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องศึกษากฎระเบียบเพื่อสร้างความเข้าใจในกฎ กติกาการค้าระหว่างประเทศเพื่อปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ได้แก่ ขั้นตอนการผ่านพิธีทางศุลกากร หมายเลขพิกัดและอัตราภาษีศุลกากรในประเทศต้นทางและปลายทางเพื่อชำระภาษี การจำกัดจำนวนสินค้านำเข้าหรือโควตา (Quota) ตลอดจนกฎหมายในบางประเทศที่บังคับให้ผู้ส่งออกต้องมีใบอนุญาตในการนำเข้าสินค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาหาร

ยา หรือเครื่องจักรบางประเภท ตลอดจนภาระค่าใช้จ่ายในการดำเนินการให้สามารถผ่านกฎระเบียบในประเทศปลายทางที่มักมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2560; กรมศุลกากร, 2560; กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2560)

1.1.5 ด้านบุคลากร

องค์การต้องสรรหาและจัดให้มีบุคลากรที่มีคุณภาพมาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งในสถานประกอบการเพื่อการส่งออก ได้แก่ การมีปริมาณหรือจำนวนพนักงานที่เพียงพอต่อปริมาณงาน มีคุณภาพด้านทักษะความรู้ก็จะช่วยให้ธุรกิจการส่งออกมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารงานได้มากขึ้น (กิ่งพร ทองใบ, 2559; ราณี อิธิชัยกุล, 2557) นอกเหนือจากการเตรียมความพร้อมข้างต้นแล้ว ยังจะต้องมีการใช้ทักษะส่วนตัวเข้ามาช่วยด้วย ควรศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง สะสมและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ใหม่มาใช้ในการปรับตัวให้ทันต่อสภาพการณ์ที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นแนวทางที่จำเป็นที่จะส่งเสริมให้ผู้ประกอบการส่งออกไทยประสบความสำเร็จ และขยายโอกาสบนเวทีการค้าโลกให้มั่นคงต่อไป (ธุรกิจการส่งออก, 25 ตุลาคม 2557)

1.2 รูปแบบของธุรกิจส่งออกในปัจจุบัน

ธุรกิจส่งออกเป็นธุรกิจที่มีบทบาทและมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจภาพรวมของนานาอารยประเทศ สามารถสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่องค์กรจนได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปมากมาย ธุรกิจส่งออกในประเทศไทยนั้นมีศักยภาพและมีโอกาสเติบโตจากหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็นทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ของทำเลที่ตั้งของประเทศไทย ศักยภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม ความสามารถในการผลิต การตลาด การขนส่งและการบริการหลังการขาย นอกจากนี้เมื่อเกิดความร่วมมือของประชาคมอาเซียน (Asian Economic Community: AEC) ที่รวมกลุ่มของประเทศสมาชิกในภูมิภาคนี้ ทำให้เกิดกำลังซื้อมหาศาลในกลุ่มประเทศสมาชิก 10 ประเทศ ได้แก่ ประเทศอินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ บรูไน ประเทศไทย และรวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน เป็น CLMV หมายถึงประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และประเทศเวียดนาม ประเทศเหล่านี้ล้วนมีศักยภาพและมีอัตราการเจริญเติบโตที่สูงและแข็งแกร่งมากในด้านประชากรศาสตร์ โดยมีประชากรในวัยทำงานสูงขึ้น มีการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในด้านต่างๆ ที่แข็งแกร่งขึ้นโดยลำดับ ด้วยประชากรส่วนใหญ่ยังเป็นวัยรุ่นและกลุ่มคนทำงานที่แตกต่างจากประเทศไทยที่กำลังก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ อันหมายถึงกำลังการผลิตและความสามารถในการใช้จ่ายและกำลังซื้อของประชากรส่วนใหญ่ที่เป็นผู้สูงอายุก็จะทยอยอย่างเห็นได้ชัดในปีพ.ศ. 2564 (กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข, 2561) นอกจากนี้ เป็นความได้เปรียบของประเทศไทยที่ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อในประเทศเพื่อนบ้านของประเทศไทยนั้นมีความเชื่อและรสนิยมที่ชอบบริโภคสินค้าจาก

ประเทศไทยเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศไทยนั้น ทั้งเพื่อการอุปโภคบริโภค รวมถึงการบริการมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี ตลอดจนมีการโฆษณา/ประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายผ่านสื่อโทรทัศน์/วิทยุและสื่ออื่นๆหลากหลายรูปแบบอย่างสม่ำเสมอ เป็นการตอกย้ำภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และการบริการจากประเทศไทย จนมีชื่อเสียงและเป็นยอมรับในตลาดในภูมิภาคอาเซียน(กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2560; สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย, 2561)

ทั้งนี้ รูปแบบธุรกิจส่งออกจะประกอบไปด้วย

1.2.1 ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออก

เป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกเป็นหลัก ที่มักมีโรงงานเพื่อการผลิตสินค้าของตนเองหรืออาจจะรับสินค้ามาจากโรงงานอื่นหรือจากผู้ผลิตรายอื่นแล้วนำมาคัด-แบ่ง-แยก-จัดแล้วทำการหีบห่อใหม่ เพื่อจำหน่าย/ส่งออกอีกทางหนึ่ง ซึ่งเข้าลักษณะเป็นธุรกิจเทรดดิ้ง (Trading firms) หรือธุรกิจแบบซื้อมาเพื่อขายไปอีกทอดหนึ่ง ซึ่งธุรกิจลักษณะนี้จะได้ประโยชน์จากส่วนต่างระหว่างราคาซื้อและราคาขาย การดำเนินธุรกิจแบบนี้มักอาศัยสายสัมพันธ์และการมีเครือข่าย (Connection & network) ทั้งภายในและภายนอกประเทศในการสร้างและมีช่องทางจัดจำหน่ายและจัดส่งสินค้าให้ถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบางกรณีก็จะจัดจำหน่ายสินค้าผ่านพ่อค้า (คนกลาง) เพื่อรับมอบและจัดเก็บสินค้าเพื่อนำออกจำหน่ายในตลาดต่างประเทศต่อไป

1.2.2 ธุรกิจส่งออกผ่านอินเทอร์เน็ต / ออนไลน์แบบอี-คอมเมิร์ซ (E-commerce)

เป็นรูปแบบการทำธุรกิจที่นิยมมากในปัจจุบัน อาศัยระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง โดยที่ผู้ส่งออกจัดทำเว็บไซต์ (Website) ที่มีคุณภาพที่น่าเสนอข้อมูลที่จำเป็นเพื่อแนะนำองค์การและมีรายละเอียดทางการค้า มักจะใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อหลักในการเชื่อมโยงกับลูกค้า แต่บางรายก็จะมีรวมภาษาต่างประเทศอื่น เช่นภาษาจีน เพื่อขยายโอกาสและช่องทางในการติดต่อกับผู้ซื้อในต่างประเทศ ตลอดจนมีการเลือกเดินทางไปร่วมออกงานแสดงสินค้าในแต่ละกลุ่ม/ประเภทของสินค้าในต่างประเทศ ที่เรียกว่า International Trade Fairs หรือ Overseas Trade Exhibitions เป็นเวทีการค้าสู่ตลาดต่างประเทศที่สำคัญที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ส่งออกไทยสามารถนำเสนอสินค้าและพบปะโดยตรงกับผู้ซื้อรายสำคัญในต่างประเทศ ทั้งนี้การคัดเลือกประเภทของงานแสดงสินค้าที่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ที่ตั้งใจจะนำออกแสดงเพื่อสร้างโอกาสทางการค้าได้อีกช่องทางหนึ่ง จะเห็นได้ว่า ธุรกิจส่งออกไม่ได้เป็นเพียงแค่การนำสินค้าไปจำหน่ายในระดับสากลเท่านั้น บางองค์การอาจจะเชี่ยวชาญการจัดจำหน่ายสินค้าเพียงภายในประเทศไทย แต่เมื่อมีความจำเป็นต้องหันมาประกอบธุรกิจเพื่อการส่งออก อันอาจจะมีสาเหตุจากสถานการณ์ตลาดภายในประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ยอดขายในประเทศน้อยลง หรือเพราะการหดตัวของกำลัง

ชื่อของลูกค้านายเดิม ก็จำเป็นที่จะต้องขยายฐานลูกค้าไปยังตลาดต่างประเทศ การเริ่มทำธุรกิจส่งออกใหม่ๆ มักจะทำให้ผู้ประกอบการหลายราย รู้สึกท้อแท้ เปรียบเสมือนว่า เป็นการเริ่มต้นธุรกิจใหม่เลยทีเดียว ดังนั้นแล้ว ผู้ประกอบการไทยจำเป็นต้องเตรียมตัวและสร้างความพร้อมด้านต่างๆอย่างต่อเนื่องหากมีคำริที่จะประกอบธุรกิจส่งออก ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสให้แก่ตนเอง องค์การธุรกิจและประเทศไทยโดยรวม ให้มีช่องทางทางการค้าและเส้นทางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไทยออกสู่ตลาดต่างประเทศให้มากยิ่งขึ้น (ธุรกิจการส่งออก, 6 มิถุนายน 2558)

1.2.3 ผู้ให้บริการขนส่งเพื่อการส่งออก (3rd Party logistic providers)

ภายใต้ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) จำเป็นที่จะต้องมีส่วนให้บริการขนส่งที่มีความชำนาญในระบบขนส่ง ตลอดจนมีอุปกรณ์เครื่องมือที่จะเอื้อและอำนวยความสะดวกให้การขนส่งสินค้าให้ถึงมือผู้ซื้อในต่างประเทศอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด จึงจะทำให้ผู้ส่งออกและสินค้าจากประเทศไทยสามารถแข่งขันได้ ยกตัวอย่าง การขนส่งในประเทศสิงคโปร์ โดยมีกลุ่มบริษัท YCH ที่เป็นตัวอย่างของผู้ให้บริการขนส่งที่มีประสิทธิภาพสูงมาก มีการวางนโยบายเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ทั้งด้านช่องทางการขนส่งไปทั่วภูมิภาคในประเทศต่างๆ มากกว่า 90 จุดทั่วภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก รวมถึงประเทศจีน อินเดีย มาเลเซีย ไทย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม ออสเตรเลีย และประเทศเกาหลี (Living Supply Chain & Connectivity) มีการจัดทำโครงการ SCALA (Supply Chain & Logistics Academy) เพื่อสร้างความพร้อมและพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้ได้เรียนรู้ถึงบรรยากาศของการทำงานที่แท้จริง มีระบบพี่เลี้ยงคอยสนับสนุนดูแล และมีอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญคอยฝึกสอนและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด มีการเตรียมความพร้อมและสร้างผู้นำรุ่นใหม่ ด้วยการแบ่งปันความรู้ข้อมูลพร้อมทั้งสร้างโอกาสในการประสานงานระหว่างกัน โดยมีเครือข่ายการเรียนรู้กับภาคส่วนอุตสาหกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกัน มีการสนับสนุนการสื่อสาร (Communication) ระหว่างผู้เชี่ยวชาญที่มีความเป็นมืออาชีพสูง โดยใช้หลัก 4 แกนกลางแห่งห่วงโซ่อุปทาน คือ 1) การมีเครือข่ายสมาชิก (Membership Network) 2) การสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Events) 3) การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Professional Development) และ 4) การสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ (Public Relations) (แหล่งข้อมูล: YCH: www.ych.com) ซึ่งผู้วิจัยได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานและเก็บเกี่ยวสิ่งที่น่าสนใจเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการส่งออกไทย ที่ควรเร่งพัฒนาตนเอง ควรรับรู้ข้อมูลด้านระบบ โลจิสติกส์เชิงก้าวหน้าที่ทันสมัยเพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการและธุรกิจส่งออกของประเทศไทยให้เข้มแข็งต่อไป

1.3 ประเภทอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก

กลุ่มธุรกิจส่งออกหลักๆที่จดทะเบียนกับสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สรท) และมีรายชื่อปรากฏในทำเนียบสมาชิก ฉบับปี พ.ศ. 2560-2561 (Thai National Shippers'

Council Directory, Edition: 2017-2018) จำแนกเป็น 26 กลุ่มอุตสาหกรรม มีรายชื่อจำนวนทั้งสิ้น 2,374 บริษัท (ราย) โดยมีรายละเอียด ดังตารางแนบนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนบริษัทที่จดทะเบียนกับสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย

ลำดับที่	กลุ่มสินค้า/ประเภทอุตสาหกรรม	จำนวน (บริษัท)
1	อาหาร / เครื่องดื่ม	338
2	สิ่งทอ / เครื่องนุ่งห่ม	243
3	เครื่องใช้ไฟฟ้า	207
4	สินค้าเกษตร	210
5	อะไหล่รถยนต์ / ชิ้นส่วน	203
6	พลาสติก / หีบห่อ	132
7	เฟอร์นิเจอร์ / เครื่องตกแต่งบ้าน	102
8	เคมีภัณฑ์	102
9	ผลิตภัณฑ์ยาง	95
10	เครื่องจักร / อุปกรณ์	91
11	ก่อสร้าง	71
12	เครื่องโลหะ	69
13	อุปโภค / บริโภค	75
14	เครื่องหนัง / รองเท้า / กระเป๋า	46
15	ยา / เวชภัณฑ์	62
16	พลังงานและก๊าซ	47
17	ธุรกิจบริการและอื่นๆ	35
18	ไม้ / ผลิตภัณฑ์ไม้	38
19	เซรามิกซ์ / แก้ว	44
21	อุปกรณ์กีฬา	25
22	ของขวัญ / ของเล่น	26
23	เครื่องเขียน / เครื่องใช้สำนักงาน	28
24	สิ่งตีพิมพ์ / กระดาษ	21
25	อาหารสัตว์เลี้ยง	19

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	กลุ่มสินค้า/ประเภทอุตสาหกรรม	จำนวน (บริษัท)
26	อัญมณี / เครื่องประดับ	5
รวมสมาชิก 26 กลุ่มอุตสาหกรรม		2,374 ราย

ที่มา: ทำเนียบสมาชิกสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สภาผู้ส่งออก) ปี พ.ศ. 2560 – 2561

สรุปได้ว่า ภาคธุรกิจส่งออกมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากเป็นภาคส่วนที่สร้างรายได้โดยการนำเงินตราต่างประเทศและทรัพยากรอื่นๆเข้าสู่ประเทศเป็นจำนวนมาก ธุรกิจส่งออกเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยลดการขาดดุลทางเศรษฐกิจ ทำให้การส่งออกในปัจจุบันได้รับการพัฒนาและการสนับสนุนจากภาคส่วนต่างๆมากขึ้นตามลำดับ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจส่งออกดำเนินไปด้วยความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ส่งออกจำเป็นต้องศึกษาและปรับวิธีการทำธุรกิจส่งออกอย่างต่อเนื่อง เพราะการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ มีกระบวนการ ขั้นตอนและรายละเอียดค่อนข้างมาก มีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ผู้ส่งออกไทยจึงควรสร้างความเข้าใจให้ถ่องแท้ถึงลำดับขั้นตอน ระเบียบพิธีการและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตลอดจนความเสี่ยงต่างๆจึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ

ผู้ส่งออกจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยอื่นๆที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จ การเตรียมความพร้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านเงินทุน การจัดสรรงบประมาณและเงินทุนหมุนเวียน นับว่าเป็นหัวใจของการส่งออกเลยทีเดียว การที่ผู้ส่งออกได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องก็จะช่วยให้ประเทศไทยสามารถมีมูลค่าการส่งออกที่สูงขึ้น ผู้ส่งออกจึงควรเร่งพัฒนาสร้างความรู้พร้อมแก่ตนเองและองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกบริษัทในภาคธุรกิจส่งออกเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยขอรับข้อมูลจากผู้บริหารหรือผู้แทนผู้บริหารเป็นหลัก โดยศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ที่จะสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงและสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยวัดภาวะผู้นำจากองค์ประกอบ 7 ประการได้แก่ (สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2560)

1) ความเข้าใจโลกาภิวัตน์ ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (visionary) และมีความเข้าใจความล้ำหน้าสมัยของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียุคปัจจุบันที่จะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจส่งออกให้เกิดประสิทธิภาพในหลายมิติ เช่น วิธีการดำเนินธุรกิจ กระบวนการ

ภายใน วิธีการจัดซื้อ/จัดจ้างของประเทศคู่ค้า การผลิตตลอดจนการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความทันสมัยและน่าใช้มากขึ้น เป็นต้น

2) การสื่อสาร ผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้และสามารถสื่อสารกับลูกค้าภายใน (Internal customers) หมายถึงเพื่อนร่วมงานและบุคลากร/ผู้ตามหรือพนักงานภายในองค์กร ตลอดจนลูกค้าภายนอก (External customers) หมายถึง คู่ค้า/ผู้ซื้อหรือลูกค้าในต่างประเทศ ให้ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจตลอดทั้งกระบวนการทำงาน ความคาดหวังและผลลัพธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร

3) การใช้ภาษาต่างประเทศ ผู้นำในธุรกิจส่งออกจำเป็นต้องมีทักษะและความรู้ในการใช้ภาษาต่างประเทศในระดับที่ดีถึงดีมาก ในอดีต ผู้บริหารในบางองค์กรอาจจะอาศัยล่ามเพื่อช่วยแปลและประสานงาน แต่ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจนี้จำเป็นต้องมีความรวดเร็ว มีความคล่องตัวสูง จึงทำให้ผู้นำธุรกิจส่งออกต้องมีความชำนาญในการใช้ภาษาต่างประเทศ ทั้งการเขียนอ่านและพูด เพื่อให้การเจรจาต่อรองธุรกิจการค้าเป็นไปอย่างราบรื่น ลดความผิดพลาดและข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ผิดพลาด ตลอดจนช่วยให้เกิดการเจรจาต่อรองทางการค้ามีประสิทธิภาพผลมากยิ่งขึ้นกว่าการใช้ล่าม

4) การบริหารบุคลากร ทุกองค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผู้นำธุรกิจจำเป็นต้องมีทักษะความรู้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด เนื่องจากภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงและต้องการความรวดเร็วฉับไว บุคลากรในภาคการส่งออกจึงจำเป็นต้องมีความรู้/ความเชี่ยวชาญในการทำหน้าที่ในระดับที่ดีถึงดีมาก เสาะแสวงหาโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง จึงจะเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในแต่ละตลาดเพื่อการส่งออก ที่มีปัจจัยความแตกต่างทางด้านภาษา วัฒนธรรม ความเชื่อและความชอบที่หลากหลายและแตกต่างกัน

5) ความคิดเชิงกลยุทธ์ จากงานวิจัยและตำราหลายเล่มได้กล่าวถึง ผู้นำจำเป็นต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) เป็นผู้มีตรรกะและวิสัยทัศน์ที่ผู้ตามไม่มี และจะดียิ่งขึ้นหากความคิดเชิงกลยุทธ์นั้นที่แฝงด้วยคุณธรรม (Ethics) ซึ่งจะจรรโลงให้การดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศมีความยั่งยืน (Sustainability) และสร้างผลกระทบที่ดีต่อองค์กร สังคม สิ่งแวดล้อมและภาพรวมของประเทศ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่มีแนวโน้มจะถูกหยิบยกและกล่าวถึงมากขึ้นในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจในยุคนี้และต่อเนื่องไปในทศวรรษต่อไป

6) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ตามกฎแห่งความอยู่รอด ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนของทุกธุรกิจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลจะรับรู้หรือรู้สึกได้ถึง การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะต่อไป

ผู้นำที่มีความสามารถจะเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อปรับองค์การให้ทันต่อผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ที่สรรพสิ่งจะถูกปรับเปลี่ยนและถูกตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นมาใหม่ (โดยผู้ชนะหรือผู้มีอิทธิพล) ที่เป็นผู้นำในเทคโนโลยี และนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาใช้เพิ่มขีดความสามารถให้แก่ธุรกิจของตนเองได้อยู่เหนือคู่แข่ง จึงเห็นได้ว่า ความสามารถในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงของผู้นำเป็นหัวใจสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง จากกรณีศึกษาของธุรกิจฟิล์มและกล้องที่ขาดวิสัยทัศน์ผนวกกับความหลงอยู่ในความรู้/ทักษะชุดเดิม แล้วยังความปรมาทต่อความสามารถของคู่แข่ง ทำให้ธุรกิจต้องอับปรางลง เหตุเพราะไม่สามารถปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ทำให้เกิดธุรกิจดั้งเดิมที่เคยรุ่งเรืองต้องล้มสลาย ประสบกับความหายนะเมื่อมีกล้องดิจิทัล (ไม่ใช่ฟิล์ม แต่งภาพ ตัด/ต่อ เพิ่ม/ลดได้เอง) และโทรศัพท์มือถือแบบไ้ปุ่น (ใช้ระบบสัมผัส เลื่อนขึ้น/ลง ซ้าย/ขวา แทนแบบกดปุ่ม) ทำให้ธุรกิจแบบเก่าที่ใช้กล้องถ่ายรูปแบบมีฟิล์ม และการใช้โทรศัพท์มือถือแบบกดปุ่มในอดีต) ต้องอำลาและล้มหายวงการธุรกิจ ทำให้เห็นชัดว่าเพื่อความอยู่รอดของทุกธุรกิจต่อจากนี้ไป ผู้นำองค์การจำเป็นต้องมีความสามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง

7) ความสามารถในการปฏิบัติ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์แล้ว หากไม่ได้มีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติแล้ว สิ่งต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ก็จะเป็นเพียงแผนงานหรือความฝันอันเหม่อลอย ที่มีอาจจะกระทำหรือปฏิบัติได้สำเร็จ เห็นชัดว่าผู้นำจะต้องมีความสามารถด้านการสื่อสารที่จะเจรจาโน้มน้าวให้ผู้ตามหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำแผนงานเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานได้จริงซึ่งจะส่งผลลัพธ์เป็นความสำเร็จขององค์การในระยะยาว หากแผนเชิงกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นด้วยความตั้งใจและมีความละเอียดรอบคอบในการดำเนินธุรกิจเพื่อการส่งออกก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่จะนำพาให้ผู้ตามและองค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้มากยิ่งขึ้น

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

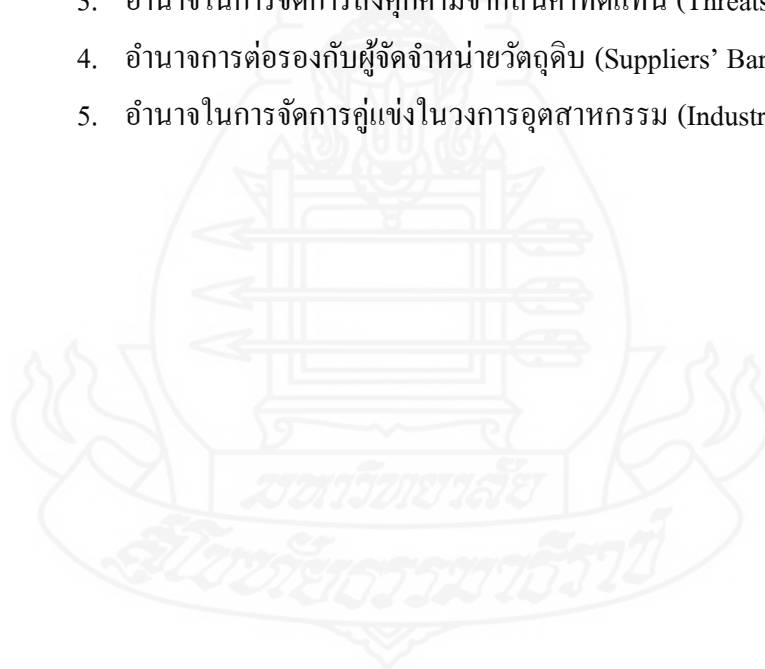
2.1 ความหมายของความสามารถในการแข่งขัน

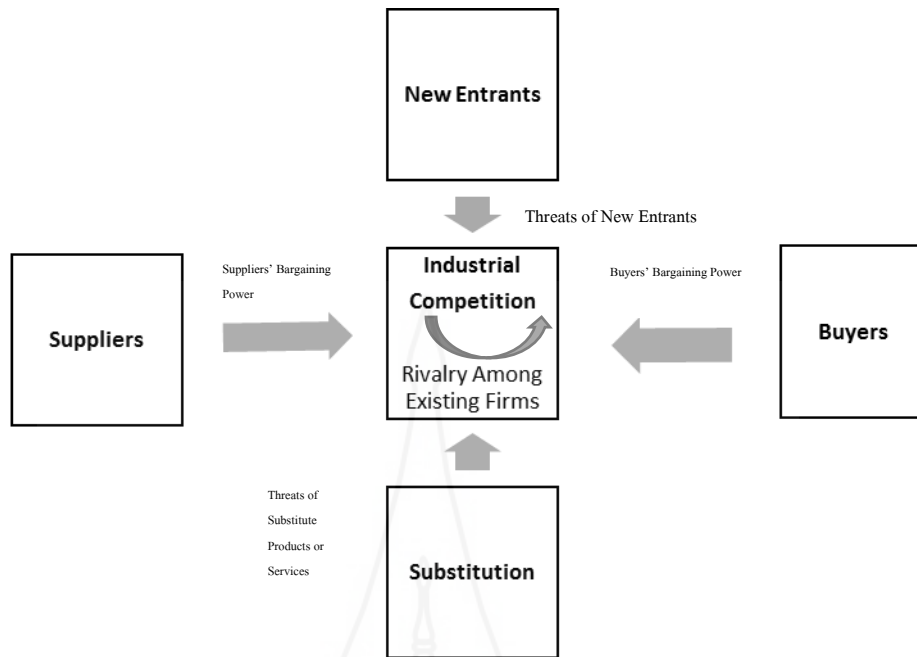
ความสามารถในการแข่งขันคือ การมีกำลังหรือพลังที่จะสร้างสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ซื้อด้วยการส่งมอบสิ่งที่ดีหรือดีกว่าโดยนำเสนอความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อสร้างผลตอบแทนหรือกำไรเหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ผู้นำองค์การจึงต้องกำหนดตำแหน่งของสินค้าและบริการ เพื่อเพิ่มหรือสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์การ โดยมี

4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ความมีประสิทธิภาพ 2) มีคุณภาพ 3) มีการสร้างนวัตกรรม และ 4) ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อได้ ตัวอย่างของความสามารถที่เหนือกว่า ได้แก่ คุณภาพในการใช้งานได้ดีกว่า และภาพลักษณ์ของสินค้าที่โดดเด่นและดีกว่าสินค้าของคู่แข่ง ซึ่งสามารถสร้างยอดขายที่มากขึ้นและสัดส่วนกำไรหรือผลตอบแทนได้ดีกว่าคู่แข่ง (ชนชัย ยมจินดา, 2557; เจษฎานกน้อย, 2556)

Michael E. Porter (1990, 1998) ได้กล่าวถึงทฤษฎีทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ (Competitive Strategies) ที่แสดงตัวแบบความสัมพันธ์ของอำนาจผลักดันทั้ง 5 ด้าน (Five Forces Model) เสนอองค์ประกอบที่สามารถช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งหากธุรกิจส่งออกไทยสามารถปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพให้แก่องค์กรได้ทั้ง 5 ด้านนี้จะสามารถเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จให้องค์กรได้ ดังนี้

1. อำนาจในการจัดการสิ่งคุกคามหรือผู้เข้ามาใหม่ (Threats of New Entrants)
2. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers' Bargaining Power)
3. อำนาจในการจัดการสิ่งคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threats of Substitution)
4. อำนาจการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers' Bargaining Power)
5. อำนาจในการจัดการคู่แข่งในวงการอุตสาหกรรม (Industrial Competitors)





ภาพที่ 2.1 ตัวแบบความสัมพันธ์ของอำนาจผลักดันทั้ง 5 ด้าน

ที่มา: Peter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

ความสัมพันธ์ของอำนาจหรือพลังผลักดันทั้ง 5 ประการในโครงสร้างการแข่งขันทางธุรกิจ มีรายละเอียด ดังนี้

1. อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อ (Buyers' Bargaining Power) ผู้ซื้อย่อมต้องการซื้อสินค้าที่มีราคาข่อมเยาว์ที่สุด ในขณะที่ผู้ขายต้องการจำหน่ายสินค้าในราคาสูงสุดเพื่อผลกำไรที่มากที่สุด การเจรจาต่อรองในการซื้อ-ขายสินค้าจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ที่คู่ค้าจะเจรจาโดยอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการต่อรองเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์หรือได้ประโยชน์ที่สูงที่สุดทั้งด้านราคา คุณภาพและการบริการหลังการขาย ได้แก่การรับประกันสินค้า การส่งคืนและการขอรับค่าชดเชยสินค้า (หากเกิดข้อพิพาทหรือส่งคืนสินค้า) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดในการค้า

2. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Suppliers' Bargaining Power) หมายถึงความสามารถขององค์กรในการต่อรองเพื่อให้ได้รับวัตถุดิบ อุปกรณ์หรือสินค้าต่างๆมาป้อนให้แก่กระบวนการผลิต เพื่อให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าป้อนสู่ตลาดในต้นทุนต่ำที่สุด เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ซื้อในการสั่งซื้อต่อไป ทั้งนี้เมื่อผู้ผลิตสินค้ายังต้องพิจารณาและตระหนักถึงปริมาณ

การผลิตที่ประหยัด (Economy of Scale) และรู้จักต้นทุนในการผลิตก็จะสามารถกำหนดขนาดการผลิตและตั้งราคาขายที่เหมาะสมจนสามารถสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threats of Substitution) เมื่อมีผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าแล้วยังสามารถเสนอราคาขายที่จูงใจได้มากกว่ารายเดิม ย่อมทำให้ผู้ซื้อหันมาสั่งซื้อจากผู้ประกอบการรายใหม่และส่งผลกระทบต่อทางลบให้แก่ผู้ประกอบการรายเดิมที่ต้องสูญเสียลูกค้าและรายได้ที่เคยมีอยู่ไป หากรายเดิมยังไม่สามารถปรับแก้ไขสถานการณ์ได้ ก็อาจต้องล้มเลิกกิจการและออกจากวงการไปเนื่องจากไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้ และมีตัวอย่างผลิตภัณฑ์ทางธรรมชาติอื่นนำมาใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์ที่ทำจากพลาสติกและโพลีที่สร้างมลภาวะแก่สิ่งแวดล้อมเมื่อมีนวัตกรรมการผลิตใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้สินค้าทดแทนจะมีบทบาททางการค้ามากขึ้น เช่น ผลิตภัณฑ์จากชานอ้อย กระดาษเยื่อไม้ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและย่อยสลายได้ง่ายกว่าย่อมจะเป็นทางเลือกของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่จะเป็นที่นิยมและเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคหรือผู้ซื้อในยุคปัจจุบันที่มีแนวโน้มลดปริมาณการใช้สินค้าที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สินค้าที่สามารถทดแทนก็จะมีบทบาทและเป็นที่นิยมมากขึ้น

4. อุปสรรคจากคู่แข่งใหม่ (Threats of New Entrants) ในระบบเศรษฐกิจแบบผูกขาด (Monopoly) การดำเนินธุรกิจย่อมเป็นไปอย่างสะดวก ไม่มีการแข่งขัน ธุรกิจนั้นย่อมดำเนินไปด้วยความสะดวกและราบรื่น ในส่วนธุรกิจแบบกึ่งผูกขาด (Semi-monopoly) จะมีผู้ประกอบการน้อยรายและเกิดภาวะการแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างกัน หรือมีการ “ฮั้ว” ที่มุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มผู้ประกอบการที่มีอยู่จำนวนน้อยราย แต่ปัจจุบันสภาพการแข่งขันในตลาดสมบูรณ์ที่มีผู้ซื้อและผู้ขายมากรายย่อมเป็นประโยชน์และเอื้อต่อผู้ซื้อหรือผู้บริโภคมากขึ้น เป็นธรรมชาติที่ผู้ขายย่อมต้องการรักษารฐานลูกค้าและขยายฐานลูกค้าใหม่เพื่อสร้างยอดขายและกำไรให้สูงสุด การที่ผู้ประกอบการเดิมจะรักษารฐานตลาดให้มั่นคง จึงจำเป็นต้องขยายความได้เปรียบและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยการสกัดกั้นหรือสร้างอุปสรรคให้คู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาด ยกตัวอย่างบริษัท ไลน์ จำกัด ที่เริ่มจากการจำหน่ายเพียงตลาดภายในประเทศแล้วขยายฐานลูกค้าด้วยการส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ โดยเบื้องต้นมีสาหร่ายทอดกรอบรสธรรมชาติ แล้วปรับปรุงรสให้มีหลากหลายรสชาติและหลายขนาดให้ลูกค้าได้เลือกซื้อ การจัดวางแผนกลยุทธ์เช่นนี้ ย่อมเป็นการสกัดคู่แข่งและสร้างอุปสรรคแก่คู่แข่งที่จะเข้ามาแข่งขันในธุรกิจนี้ เห็นได้ว่า การเป็นผู้นำตลาดจะมีชื่อเสียงก็มักจะได้เปรียบ (First-mover's advantage) ในกรณีนี้ ผู้ประกอบการรายแรกที่ครองตลาดหลักอยู่ย่อมสร้างอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (barrier to entry) แก่ผู้ประกอบการรายใหม่ไม่มากนักน้อย เห็นได้ว่าเป็นการกีดกันผู้ประกอบการรายใหม่ในสถานการณ์เช่นนี้ ทำให้คู่แข่งรายใหม่จำเป็นต้องลงทุนและใช้ทรัพยากรหลากหลายมากขึ้น และ

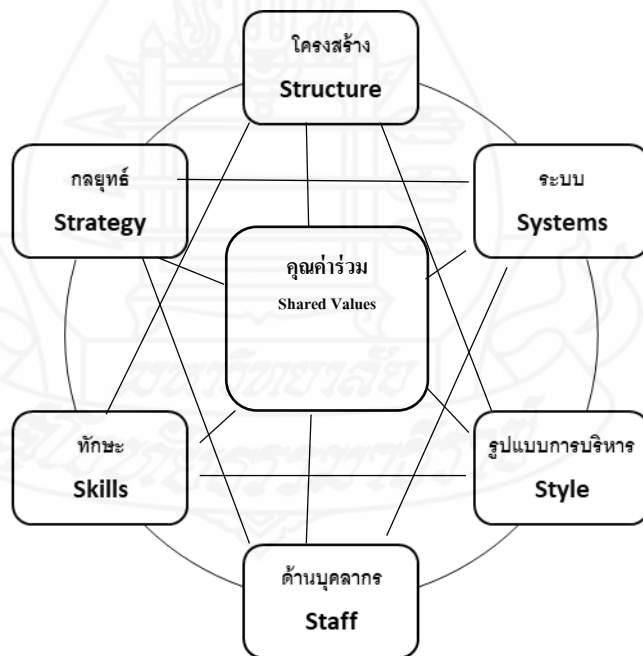
ต้องอาศัยการทำธุรกิจเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดีเพื่อที่จะแข่งขันกับผู้ประกอบการที่ครอบครองตลาดหลักหรือมีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ก่อนแล้ว

5. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Firms) การแข่งขันที่รุนแรงนั้นอาจจะเป็นผลดีต่อผู้บริโภค ทำให้มีนำเสนอสินค้าที่หลากหลายให้เลือกซื้อในราคาที่ถูกลงมาก จนผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายบางรายที่มีเงินทุนไม่เพียงพอ ก็จะไม่สามารถสร้างผลกำไรและไม่สามารถอยู่รอดได้ เพราะต้องแข่งลดราคากันก็คือ การแข่งกันลดกำไร เมื่ออุตสาหกรรมสาขาใดมีอัตราการเติบโตที่สูง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมนั้นก็มักมียอดขายและผลกำไรที่สูงและเพิ่มขึ้น แต่หากเมื่อใดที่อุตสาหกรรมนั้นหยุดเติบโตและเริ่มถดถอย ผู้ประกอบการรายต่างๆก็มักจะใช้มาตรการที่รุนแรงเพื่อการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด มาตรการแรกๆ ที่ทำคือ การตัด/หั่นราคาขายของสินค้า หรือการจัดให้มีแคมเปญ ลด-แลก-แจก-แถมเพื่อกระตุ้นยอดขายให้มากยิ่งขึ้น เห็นได้ว่า ยังมีจำนวนคู่แข่งมาก การแข่งขันก็ย่อมมีสูงขึ้น ไปด้วย ประเด็นสำคัญคือ หากคู่แข่งเป็นองค์กรระดับโลก มีขนาดใหญ่ย่อมมีความพร้อมในด้านต่างๆ ได้แก่ เงินทุน เทคโนโลยี นวัตกรรม แรงงานรวมถึงทรัพยากรอื่นๆ และมักจะเป็นผู้นำในการกำหนดราคาสินค้าในตลาดโลกได้อีกด้วย ดังนั้นแล้ว ผู้ประกอบการส่งออกไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งขนาดกลางและขนาดเล็ก จึงควรเร่งพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อปกป้องฐานลูกค้าเดิม และขยายฐานลูกค้ารายใหม่ให้มั่นคงอย่างต่อเนื่อง

เห็นได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรที่ปรารถนาความสำเร็จอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องศึกษาองค์ประกอบต่างๆที่จะเป็นปัจจัยในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนสร้างความพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้น งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ “ความสามารถในการแข่งขัน” เป็นตัวแปรผลลัพธ์ของการบริหารธุรกิจส่งออกผ่าน “ภาวะผู้นำ” ซึ่งเป็นปัจจัยคั่นกลาง (ตัวแปรซ่อนเร้น) และการวิเคราะห์พลังผลักดันทั้ง 5 ประการข้างต้นที่ได้รับ ความนิยมนิยามที่สร้างความตระหนักรู้ถึงสภาวะการณ์การแข่งขัน การปฏิรูปโครงสร้างองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันก็เป็นสิ่งที่จำเป็นและเร่งด่วน อย่างไรก็ตาม การรับรู้และรับเอาแนวคิดด้านดุลยภาพ (Equilibrium) ในขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่การมีวิสัยทัศน์-พันธกิจ-นโยบาย-แผนงานในแต่ละฝ่ายหรือแต่ละโครงการ ซึ่งแต่ละปัจจัยจะต้องเกื้อกูลสนับสนุนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร กล่าวโดยสรุปคือ หากองค์กรใดมีอำนาจ มีพลังผลักดันให้ครบทั้ง 5 ประการนี้ ก็จะทำให้เกิดขีดความสามารถในการแข่งขันสูง เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่งตลอดจนสามารถป้องกันภัยคุกคามจากคู่แข่งทั้งรายเก่าและรายใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การวิเคราะห์แผนการปฏิบัติการในรูปแบบ 7S ของบริษัท แมคคินเซย์

ด้วยการแข่งขันของการค้าโลกที่ทวีความรุนแรง การบริหารและการวางแผนอย่างรัดกุมจะสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ผู้ส่งออกจำเป็นต้องศึกษารายละเอียดและวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นพบบทวิเคราะห์ที่มีอิทธิพลสูงมากในการบริหารสมัยใหม่ของบริษัท แมคคินเซย์ ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมี โทมัส ปีเตอร์ส (Thomas Peters) และ โรเบิร์ต วอเตอร์แมน (Robert Waterman) ผู้เขียนตำราเรื่อง In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies (1982) และในปี ค.ศ. 1997 ปีเตอร์และวอเตอร์แมน พร้อมด้วย จูเลียน ฟิลลิปส์ (Julian Phillips) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารและสะท้อนแนวคิดที่เกิดจากการวิเคราะห์เชิงลึกของการบริหารองค์การ ที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมคือ 7S Model of McKinsey & Company (1997) โดยเสนอรูปแบบเพื่อนำการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยมีองค์ประกอบ 7 ประการ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์การ 2) ระบบ 3) รูปแบบการบริหาร 4) การบริหารบุคลากร 5) ทักษะ 6) กลยุทธ์ และ 7) การสร้างคุณค่าร่วม (แสดงแผนภาพรูปแบบตามแนวคิด 7'S Model of McKinsey & Company ในแผนภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 รูปแบบตามแนวคิด 7S Model of McKinsey & Company, 1997

ที่มา: ลัทธிகาล ศรีวะรมย์. (2554). การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการจัดโครงสร้างองค์การ ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (หน่วยที่ 9, น. 13).

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) มององค์รวมของการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา การบริหารทรัพยากร การตัดสินใจ การสื่อสาร มีการวางแผนที่วิเคราะห์เจาะลึกไปในระดับโครงสร้างย่อยด้วย กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องสามารถวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์พร้อมด้วยแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ มีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์ มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่ซับซ้อนของตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบการบริหาร (System) ต้องถูกออกแบบโดยการอาศัยการวิเคราะห์ที่รอบคอบรัดกุม กำหนดกระบวนการในการปฏิบัติงานของทุกระบบสอดคล้องและสอดคล้องประสานกัน มีการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานระหว่างกลุ่มงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน เช่น มีระบบสื่อสารสนเทศ สามารถใช้สื่อสารและติดตามผลการดำเนินงาน ได้แก่ การบริหารบุคลากร การปฏิบัติงาน การเงินและการบัญชี ตลอดจนระบบการทำตลาด การจัดจำหน่าย การติดตามและเรียกรับชำระ การจัดเก็บสินค้าและบริการในส่วนงานอื่นๆ โดยสรุปคือ การจัดให้มีระบบการบริหารแบบบูรณาการที่พิจารณาถึงความมีประสิทธิภาพและสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร เป็นการรวมระบบงานต่างๆเข้าด้วยกันเพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3. รูปแบบการบริหาร (Style) คือรูปแบบขององค์การควรรักษาลักษณะพิเศษเฉพาะของตนไว้ หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่มีการทำงานในรูปแบบเฉพาะของแต่ละธุรกิจหรือแต่ละอุตสาหกรรม ยกตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมที่ผลิตอาหารเพื่อการส่งออก ก็จะเน้นการสร้างคุณค่าทางด้านการผลิตอาหาร หากเป็นอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ผลิตกระเป๋า ก็ควรดำรงคุณประโยชน์ของกระเป๋าเป็นสำคัญ ในขณะที่อุตสาหกรรมที่ให้บริการก็จะมีไคล์ในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันไป เช่น ธุรกิจบริการการท่องเที่ยว การนวดเพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมความงาม ที่จะมีวิถีที่ไม่เหมือนกัน ประเด็นสำคัญ คือการส่งมอบคุณค่าของสินค้าและบริการที่ถูกต้องตามความต้องการหรือความคาดหวังของผู้ซื้อในราคาที่สมารถจับต้องและชำระได้ จึงจะสร้างความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้

4. บุคลากร (Staff) คือ การพัฒนาไปที่บุคลากรให้ลึกไปถึงทัศนคติ ที่นอกเหนือจากระดับการศึกษา ความรู้ความสามารถ จำนวน ตลอดจนการเพิ่มพูนทักษะโดยผ่านการฝึกอบรม กล่าวได้ว่า ในปัจจุบันประเทศไทยได้ผ่านยุคที่มีคนทำงานหรือแรงงานเหลือเฟือมาสู่ยุคที่คนรุ่นใหม่ที่มีจำนวนน้อยลง จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะมากขึ้น (Knowledge based workers) เพื่อสร้างพลังในการทำงานเป็นทีมที่องค์กรควรที่จะประเมินศักยภาพ ผลการปฏิบัติงาน

ได้อย่างชัดเจน แนวทางนี้จะสนับสนุนทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบโดยการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรเป็นสำคัญ

5. ทักษะ (Skills) นับได้ว่าเป็นความเชี่ยวชาญหรือความสามารถพิเศษของบุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงโดยไม่ต้องพึ่งคนอื่น ทักษะเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีทักษะหลากหลายด้านก็ย่อมกำชัยชนะเหนือคู่แข่งที่มีบุคลากรที่ขาดความชำนาญ หรือทักษะเฉพาะด้าน ตัวอย่างเช่น พนักงานขายที่นอกจากการทำหน้าที่ขายแล้ว ยังควรมีทักษะในการทำหน้าที่การตลาด การบัญชีเพื่อเรียกค่าสินค้า พร้อมทั้งสามารถรับข้อเสนอแนะหรือข้อร้องเรียนจากลูกค้า นำกลับมาแจ้งองค์กรเพื่อประมวลวิเคราะห์และปรับปรุงงานต่อไป เห็นได้ว่า องค์กรในอนาคตจะใช้บุคลากรน้อยลง ทรัพยากรบุคคลจึงต้องประสิทธิภาพหลากหลายมากขึ้น จึงช่วยให้มีต้นทุนย่อ/น้อยลง ประหยัดเวลาในการดำเนินการ แล้วเมื่อนำมาคำนวณอัตรากำไรต่อบุคคลจะสูงขึ้น โดยการควบคุมต้นทุนเป็นหลักการเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

6. แผนกลยุทธ์ (Strategy) องค์กรที่มีโอกาสประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์และสื่อสารกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้ทันต่อสถานการณ์ ไม่ควรเป็นกลยุทธ์ที่ล้าสมัย เพราะคู่แข่งก็มีการพัฒนากลยุทธ์เช่นกัน กล่าวได้ว่า หากต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมใดแล้ว ก็ควรและต้องมีกลยุทธ์ที่สามารถปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนไปและสามารถนำไปปฏิบัติได้

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) คือบรรทัดฐาน แนวคิดที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรและองค์กรโดยรวม เป็นสิ่งที่คนในองค์กรยึดถือปฏิบัติจนสร้างและเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) มีงานวิจัยและนักวิชาการพบว่า องค์กรที่มีการสร้างค่านิยมร่วมที่ชัดเจนและเข้มแข็งจะมีพลังขับเคลื่อนที่ดีและมากกว่าองค์กรที่ไม่มีค่านิยมร่วม เห็นได้จากตัวอย่างการสร้างค่านิยมร่วมที่ว่า ทุกคนใช้บริการการบินได้ (Everybody can fly) ของบริษัท แอร์เอเชีย จำกัด ที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานร่วมกันให้บริการลูกค้าเกิดความประทับใจ เป็นกระบวนการที่เกิดจากค่านิยมร่วมนำไปสู่การสร้างความร่วมมือ เพื่อตอบสนองความต้องการให้ลูกค้าทุกคนที่ต้องการเดินทางแบบประหยัดและสะดวกสบาย จนทำให้สายการบินแอร์เอเชีย ประสบความสำเร็จอย่างสูงในปัจจุบัน โดยประยุกต์การบริหารจัดการที่คล้ายคลึงกับสายการบินเซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ ที่ได้ประสบความสำเร็จอย่างสูงในธุรกิจการบินราคาประหยัด (low cost airline) ที่ให้บริการการบินภายในประเทศสหรัฐอเมริกาแล้ว

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างความลงตัวให้แก่องค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลมหภาค การวิเคราะห์ระดับ

จุดภาคจากมุมมอง 7 องค์ประกอบจะทำให้ผู้ประกอบการเพิ่มระดับความสามารถภายในองค์กร หากสามารถนำมาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยภายนอกคือ ข้อมูลมหภาคจะทำให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจน สามารถนำไปประยุกต์ใช้งาน หากผู้ประกอบการมีความรู้ความเข้าใจปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ก็จะสามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สิ่งจำเป็นคือการพัฒนาศักยภาพผู้ตาม คือ บุคลากรภายในองค์กรให้สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ แม้ว่าอาจจะสำเร็จผลหรือไม่ก็ตาม แต่การวางแผนวิเคราะห์ตามหลัก 7S นี้ จะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จและลดการสูญเสียทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรความสามารถในการแข่งขันในส่วนของการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อใช้วิเคราะห์เชิงลึกของธุรกิจส่งออก โดยการใช้ในรูปแบบของ หลักของแมคคินซี 7 องค์ประกอบ (7S) ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร 2) ระบบการบริหาร 3) แผนกลยุทธ์ 4) บุคลากร 5) ทักษะ 6) สไตล์ และ 7) การสร้างค่านิยมร่วม

เสนาะ ตีเขาว์ (2543, 104) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการแข่งขันว่าเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความมั่นคงและมั่นคงให้แก่องค์กรได้ดีที่สุด ความสามารถทางการแข่งขันหมายถึง ความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตนเองได้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ เช่น ทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้น หรือ การที่องค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่ามากกว่าคู่แข่งแข่งขัน ในขณะที่ ชุมพร คุรุพิพัฒน์ (2545, 3) เสนอว่าเป็นการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรโดยใช้หลักเกณฑ์หรือกติกาที่เกิดขึ้นและมีผู้ตัดสิน ในทุกธุรกิจย่อมต้องการสร้างความได้เปรียบให้แก่ตนเอง โดยสามารถสร้างความได้เปรียบได้จากสองแนวทางคือ จากการอาศัยช่องว่างหรือจุดอ่อนของกติกการแข่งขันหรือการใช้ความสามารถของตนเองอย่างแท้จริงในการพัฒนาตนเองให้เหนือกว่าคู่แข่ง ส่วนกิ่งพร ทองใบ (2549, 81) ได้ให้ความหมาย ความสามารถในการแข่งขันไว้ว่าเป็นความสามารถสร้างโอกาสในการทำกำไรได้ดีกว่าคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยมีผู้นำองค์กรคอยติดตามประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในธุรกิจ ตลอดจนประเมินสภาพแวดล้อมต่างๆอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์และให้ผ่านพ้นสิ่งคุกคามหรืออุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

ผลิน ภูงูญ (2560, น. 26) กล่าวว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนและเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบันคือ “การมีเหตุผลในการทำธุรกิจที่ดี” หมายถึง การมีเหตุผลในการดำรงอยู่ของธุรกิจที่มีความประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อส่วนรวมและความผาสุกของประชาคมโลกที่สอดคล้องกับหลักทางธรรมชาติ เป็นการสร้างพลังบันดาลใจภายในจากตนเองที่ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จเป็นเท่าทวีคูณ

สรุป ผู้ประกอบการส่งออกไทยจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ทันสมัยให้เกิดผลในด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยเหตุที่การแข่งขันได้ทวี

ความรุนแรงในทุกบริบทบนเวทีการค้าโลก หากองค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้ทันต่อสถานการณ์แล้ว ก็มีสิทธิ์ที่จะถูกลบชื่อออกจากทำเนียบการส่งออกได้ เห็นได้ชัดว่า ผู้ประกอบการที่หมั่นแสวงหาความรู้ ทำความเข้าใจกฎระเบียบและปัญหาต่างๆของภาคการส่งออกแล้วก็จะมีโอกาสประสบผลสำเร็จ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV)

Barney, J. (1991) แห่ง Texas A&M University เสนอหลักการฐานทรัพยากรที่มีอิทธิพลสูงมากต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของทุกองค์กร ความเข้าใจในฐานทรัพยากร (RBV) นี้เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ โดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ 4 ด้านของทรัพยากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยเชื่อมโยงกับสินทรัพย์ ความรู้ความสามารถและทักษะหรือสมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง ความสามารถที่ถุกย้ำหรือจะต้องทำให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ เช่น ความรู้ ทักษะ ความชำนาญกิจกรรมที่ธุรกิจรับผิดชอบอยู่ จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นสำคัญ. *“A capability or skills that an organization emphasizes and excels in doing while in pursuit of its mission.”* Barney, J. (1991) ได้อธิบายและแบ่งสินทรัพย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.3.1 สินทรัพย์ที่จับต้องได้และมองเห็นได้ (Tangible assets)

สินทรัพย์ที่มักแสดงอยู่ในงบการเงิน (Balance Sheet) รวมถึงทรัพยากรและปัจจัยในการผลิต เช่น วัตถุดิบ เงินทุน ที่ดินตลอดจนถึงปลุกสร้างและอุปกรณ์เครื่องใช้ในธุรกิจ . *“The assets, frequently found on a firm’s balance sheet which includes production facilities, raw materials, financial resources, real estate, and so on”.*

2.3.2 สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets)

ทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ตราสินค้า สัญลักษณ์ยี่ห้อ ชื่อเสียงของบริษัท จริยธรรมองค์กร ทักษะความรู้ความชำนาญเฉพาะ สิทธิบัตร ตลอดจนความรู้ความเชี่ยวชาญที่องค์กรได้สั่งสมมาเป็นเวลายาวนานจนเป็นที่ยอมรับและเป็นที่รู้จักในตลาดโดยเน้นด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ. *“The assets that we cannot touch or see; but they are critical in creating competitive advantages: such as Trademarks, brand names, goodwill or company reputation, morale, knowledges, patents and those accumulated skills and experiences within the firm.”*

2.4 ความสามารถขององค์กร

ความรู้ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ สังเคราะห์จนเกิดการบูรณาการเพื่อใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ทรัพยากรต่างๆ บุคลากรและกระบวนการซึ่งล้วนเป็นปัจจัยนำเข้ามาปรับปรุงการผลิตให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์และบริการ หรือปัจจัยนำออกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร “the abilities of combining assets, people, and processes that an organization uses to transform inputs into outputs to satisfy the needs of the end-users.” องค์ประกอบ 4 ด้านของทฤษฎีฐานทรัพยากรวัดได้จากตัวบ่งชี้ ดังนี้

2.4.1 ทรัพยากรนั้นเป็นที่ต้องการอย่างสูง (Critically needed) และไม่สามารถจัดหาได้ง่ายจากแหล่งผลิตอื่นๆ

2.4.2 ทรัพยากรนั้นหาหรือผลิตขึ้นได้ยาก (Scarcity or hard to find or relocate)

2.4.3 ทรัพยากรนั้นเป็นตัวชี้ความอยู่รอดของธุรกิจและเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จทางธุรกิจ จากการสร้างผลกำไรโดยรวมให้แก่องค์กร (Key portion to overall profit and success)

2.4.4 ทรัพยากรนั้นมีความคงทน ยั่งยืนแม้ว่ากาลเวลาจะผ่านไปนาน (Sustainability or durability) ซึ่งตามแนวคิดของ Barney (1991), Grant (1991) และ Powell and Dent-Micallef (1997) ได้อธิบายว่าแหล่งของการสร้างความได้เปรียบนั้นต้องมาจากฐานทรัพยากรขององค์กร ซึ่งฐานทรัพยากรขององค์กรนี้จะ เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ปัจจัย ดังนี้

1) ปัจจัยแรกของทฤษฎีฐานทรัพยากร (First RBV) คือ เป็นทรัพยากรที่สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ดีเหนือคู่แข่ง ยกตัวอย่างร้านอาหารที่เปิดบริการในราคาที่ใกล้เคียงกัน หากแต่ลูกค้ามักเข้าใช้บริการกับงานที่เข้าถึงได้ง่าย คือ มีความสะดวกในการเข้าถึงจุดให้บริการ เมื่อลูกค้าสามารถเข้าถึงสถานที่ได้ง่าย ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ ก็เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แก่ลูกค้าที่ใช้บริการในเวลาเร่งด่วน ทำเลหรือตำแหน่งที่ตั้งที่เหนือกว่าคู่แข่งนับได้ว่าเป็นเป็นตัวบ่งชี้ถึงโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จของธุรกิจได้ดีกว่าคู่แข่ง

2) ปัจจัยที่สองของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Second RBV) คือ การได้มาหรือการเข้าถึงซึ่งทรัพยากรที่ขาดแคลน จะสร้างหรือผลิตขึ้นใหม่ก็ยากและมีความซับซ้อนในการผลิต รวมถึงความยากต่อการผลิตซ้ำและยากต่อการลอกเลียนแบบของคู่แข่ง ยกตัวอย่างเช่น การสำรวจและขุดเจาะแร่ทองคำ หรือการผลิตยาบางประเภทที่ใช้ในการรักษาโรค เช่น โรคเอดส์และโรคมะเร็ง ตลอดจนความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีนวัตกรรมจากทรัพยากรที่มีอยู่ของบริษัท

DuPont ในการสร้างเส้นใยประเภทต่างๆ เช่น เส้นใย Lycra ที่มีความยืดหยุ่นเป็นพิเศษและระบายอากาศได้ดี สามารถนำไปใช้ผลิตเครื่องนุ่งห่มได้หลายประเภท สรุปได้ว่า หากองค์กรใดมีทรัพยากรที่ลูกค้าต้องการสูง ก็จะได้เปรียบและสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มยอดขาย สร้างผลกำไรตลอดจนการขยายฐานลูกค้า จึงเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้เป็นอย่างดีมีนัยสำคัญ

3) *ปัจจัยที่สามของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Third RBV)* คือ การที่ทรัพยากรนั้นเป็นหลักในการทำกำไร หรือเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่รอด (*such a resource does create the overall profit.*) ตัวอย่างเด่นชัดคือ บริษัท โซนี่ ที่เคยผลิตวิทยุพกพาขนาดเล็ก (Sony Walkman) ที่ได้สร้างชื่อเสียงและทำกำไรให้แก่ SONY ที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก ความที่เคยแข่งขันและอยู่รอดได้ แต่เมื่อขาดการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ ทำให้สินค้าของบริษัทนี้ไม่สามารถแข่งขันได้อีกต่อไป โดยมีตัวอย่างบริษัท Nokia, Kodak, Canon, และ IBM ซึ่งเคยเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่ล้วนประสบปัญหาและไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยฐานทรัพยากรเพื่อความอยู่รอดขององค์กรได้ เห็นได้ว่า ผู้ใดครอบครองสินค้าหรือทรัพยากรที่เป็นที่ต้องการหรืออุปสงค์ในสินค้ามีสูงก็จะได้เปรียบ ตามกฎอุปสงค์และอุปทานของสินค้านั้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่สามแห่งทฤษฎีฐานทรัพยากรนี้เป็นตัวบ่งชี้ถึงความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ

4) *ปัจจัยที่สี่ของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Fourth RBV)* อธิบายถึงความคงทน คือ ใช้งานได้นาน คงสภาพเป็นเวลานาน ยกตัวอย่าง การสำรวจตลาดผู้ใช้งานระดับกลาง ผู้บริโภคหรือลูกค้าระดับกลาง ที่มักจะนิยมในตราสัญลักษณ์หรือยี่ห้อที่อยู่ในความทรงจำ คือ รถยนต์ ยี่ห้อ โตโยต้า (TOYOTA) ที่ลูกค้ามักจะเปรียบเทียบกับรถยี่ห้ออื่น เช่น ฮอนด้า (Honda) นิสสัน Nissan หรือ มิตซูบิชิ (Mitsubishi) เป็นต้น แต่เนื่องด้วยชื่อเสียง (goodwill & reputation: intangible asset) ของบริษัท โตโยต้า ได้ฝังรากลึกในประเทศไทยมากกว่า 60 ปี ได้สร้างภาพลักษณ์การผลิตรถยนต์ที่มีสมรรถนะสูง คงทน ขับง่าย ดูแลง่าย เป็นมิตรต่อผู้ขับขี่และสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดและสะสมฐานลูกค้าที่มีความซื่อสัตย์ต่อตราสินค้าและบริการผนวกกับการบริการหลังการขายและการรับซื้อคืนก็อยู่ในราคาที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค ทำให้เกิดความได้เปรียบในทางธุรกิจอย่างเห็นได้ชัด จึงเป็นตัวอย่างที่เด่นชัดในฐานทรัพยากรนี้

ในศตวรรษที่ 21 นี้เป็นยุคที่สมรรถนะหรือขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านต่างๆ สามารถถูกจำกัด ถูกกระทบได้อย่างรวดเร็วและรุนแรงมาก การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นบททดสอบสมรรถนะหรือความสามารถในการแข่งขันของทุกองค์กร ทำให้เห็นว่าคำกล่าวของ ปีเตอร์ ครัคเกอร์ และจิม คอลลินส์ (2556) กล่าวว่าสภาพความเป็นจริงจะเป็นตัวบ่งบอกถึงวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนด

ความอยู่รอดขององค์กรนั้นในระยะยาว “the reality would make well-articulated visions and associated cultures within any organization will be the most important contributor to long term survival.”

สรุปประเด็นทฤษฎีฐานทรัพยากรได้ว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการเติบโตและความยั่งยืนของทุกองค์กร ผู้บริหารธุรกิจควรประยุกต์แนวคิดทั้ง 4 ด้านมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ป้องกันภัยคุกคามของกลุ่มแข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และเพื่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรในระยะยาว

2.5 ความสามารถในการแข่งขันภาพรวมของประเทศไทย

เมื่อปี พ.ศ. 2560 ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยที่ถูกประเมินโดย International Institute for Management Development (IMD, 2017) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ว่าประเทศไทยถูกจัดอันดับดีขึ้นหนึ่งลำดับจากอันดับที่ 28 (คะแนนอยู่ที่ 74.681) ในปี 2559 มาเป็นอันดับที่ 27 (คะแนนเพิ่มเป็น 80.095) ในปี 2560 เป็นการวัดความสามารถในการแข่งขันจาก 63 ประเทศนับเป็นครั้งแรกที่ประเทศไทยมีคะแนนเพิ่มสูงขึ้นในรอบหลายปี เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่ง ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 3 รองจากประเทศสิงคโปร์และประเทศมาเลเซีย (ทั้งที่ประเทศไทยมีพื้นที่ ประชากรและทรัพยากรมากกว่า) ส่วนประเทศฟิลิปปินส์และอินโดนีเซียมีอันดับความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น มุมมองของการแข่งขันระหว่างประเทศไทยและประเทศมาเลเซียมีความใกล้เคียงกัน ขณะที่มาเลเซียมีคะแนนที่ 83.5 คะแนน หากประเทศไทยเร่งดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอย่างมีระบบอย่างต่อเนื่องก็จะสามารถผลักดันให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น เพิ่มโอกาสที่จะขยับอันดับขึ้นเป็นประเทศที่มีความสามารถในการแข่งขันสูงจนเป็นประเทศชั้นนำได้ ส่วนการพิจารณาของ IMD จะกำหนดและใช้ตัวชี้วัดวัดขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้วยหลัก 4 ประการ ดังนี้

1. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Performance)
2. ประสิทธิภาพของภาครัฐบาล (Government Efficiency)
3. ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ (Business Efficiency) และ
4. โครงสร้างพื้นฐานของประเทศ (Infrastructure)

ข้อมูลจากประธานศูนย์เพื่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA, 2017) ระบุว่าสิ่งที่ทำให้ประเทศไทยมีอันดับดีขึ้น คือสถานะเศรษฐกิจ ซึ่งประเทศไทยถูกจัดไว้ที่ 10 จาก 63 อันดับทั่วโลก โดยภาพรวมแล้วประเทศไทยมีอันดับดีขึ้น 3 อันดับจากปีพ.ศ. 2559 ในขณะที่ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของภาครัฐบาลมีอันดับที่ดีขึ้น 3 อันดับ ส่วนปัจจัยด้านประสิทธิภาพของภาคธุรกิจและปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานยังคง

อันดับเดิมโดยมีอันดับที่ 25 และ 49 ในปี 2560 ความคาดหวังของคณะทำงานในคณะอนุกรรมการด้านการจัดการข้อมูลและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ สำหรับปีพ.ศ. 2561 นี้ คาดว่าการจัดอันดับประสิทธิภาพของภาครัฐกิจและปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานของไทย น่าจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เนื่องจากการผลักดันของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีนโยบายและประกาศพระราชบัญญัติพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ที่จะลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ คือ รถไฟความเร็วสูงจากกรุงเทพฯถึงระยองด้วยระบบรถไฟทางคู่ และการต่อยอดพัฒนาท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบัง ในระยะที่ 3 จะมีมูลค่าการลงทุนกว่า 1.5 ล้านล้านบาท ในช่วง 5 ปีแรกของการลงทุนเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและความสามารถของประเทศ ในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ภาครัฐกิจ น่าจะได้รับการปรับอันดับดีขึ้น จากการที่ภาครัฐได้ผลักดันเรื่องการอำนวยความสะดวกในการทำธุรกิจของไทย (Ease of doing business) ตามที่รัฐบาลได้รับคำแนะนำจากธนาคารโลกในปี พ.ศ. 2560 นี้ (เทวินท์ วงศ์วานิช, TMA, 2017) คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช) ระบุว่าสัญญาณที่ดีขึ้นของเศรษฐกิจไทยระดับมหภาค ประเมินจากสมรรถนะทางเศรษฐกิจของประเทศและประสิทธิภาพของรัฐบาลมีอันดับดีขึ้น 3 อันดับ จากการปรับปรุงในด้านกฎระเบียบและกฎหมายธุรกิจมารองรับและส่งผลที่ดีขึ้นต่อบรรยากาศการค้าการลงทุน ทำให้การดำเนินธุรกิจมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น (ปัทมา เขียววิศิษฏ์สกุล, 2560) ด้านประสิทธิภาพของรัฐบาลที่ดีขึ้น แต่ภาครัฐยังต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นอันดับต้นๆอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ รัฐบาลไทยได้กำหนดให้การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นวาระแห่งชาติที่ทุกภาคส่วนต้องใส่ใจในการบูรณาการร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชนตลอดจนคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม การสาธารณสุขและการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและยกอันดับให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สรรเสริญ แก้วกำเนิด, 2560)

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะค้นหาคำตอบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย จริงหรือไม่ แนวโน้มว่าอุตสาหกรรมต่างๆเพื่อการส่งออก มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในธุรกิจ และมีการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเน้นรักษาความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ จนเกิดระบบการวางแผน-การปฏิบัติ-การควบคุมและการปรับปรุงแก้ไข (วงจร PDCA: Plan, Do, Check, Act) เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ประสิทธิผลองค์การ

สรุปได้ว่า ในปีพ.ศ. 2560 ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับที่ดีขึ้น ทุกประเทศต่างก็เสาะแสวงหาโอกาสและเร่งพัฒนาประเทศตนเอง ทำให้ทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องเร่งปรับปรุงและพัฒนาให้รวดเร็วเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านบุคลากรและการบริหาร ที่จะท้าทายความสามารถของผู้นำองค์กรมากขึ้นเป็นลำดับ การจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีความสามารถที่ถูกต้องและทันสมัย การสร้างนวัตกรรมแก่ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก ทั้งจะยังสร้างความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป

2.6 แนวคิดการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

Robert S. K, & David P. N. (1996) ได้อธิบายถึงเรื่อง Balanced Scorecard จากสาเหตุวิกฤติตลาดหุ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อปีค.ศ. 1987 ที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักพึ่งพาหรืออิงการวิเคราะห์หลักทรัพย์ด้วยปัจจัยเพียงด้านเดียวคือ ด้านการเงินเป็นหลัก จนมองข้ามปัจจัยเสี่ยงด้านอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อจนเกิดความเสียหายในการลงทุนอย่างรุนแรง แนวคิดในเรื่องการวัดความสมดุลนี้ ถูกนำเสนอโดย โรเบิร์ต แคปแลน (Robert Kaplan) คณะบริหารธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ David Norton จากบริษัท นอร์ดัน ได้มีบทความตีพิมพ์ครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 รวมถึงหนังสือชื่อ The Balanced Scorecard – Translating Vision and Strategy into Action ที่เห็นว่าเป็นยุคที่แรกเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคอุตสาหกรรมอย่างแท้จริง การวัดผลการปฏิบัติงานในมิติด้านการเงินอาจจะใช้ได้ดี หากแต่เมื่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาและแสวงหาความสมดุลจากปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ มาใช้วิเคราะห์ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เห็นได้ชัดว่าการวิเคราะห์จากปัจจัยเดียวนั้นเป็นอันตรายอย่างยิ่ง หลักการสำคัญจึงอยู่ที่การมีและแปลงวิสัยทัศน์ (vision) ให้เป็นกลยุทธ์ต่างๆ (strategies) สู่การปฏิบัติ (implementation) ภายใต้อ้อมมองหรือมิติการมองที่อธิบายได้ ดังนี้

การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard) หมายถึง การถ่วงดุลยภาพ (Equilibrium) การสร้างความสมดุลโดยพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในมิติต่างๆ โดยไม่เอนเอียงไปเพียงมุมมองหนึ่งเดียวเป็นการเฉพาะ กล่าวคือ ทุกๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องควรได้รับการพิจารณาหรือถูกนำมาประเมินตามลำดับความสำคัญมาก-น้อย // ก่อน-หลัง จากประสบการณ์ของธุรกิจหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกายืนยันได้ว่า ไม่มีตัววัดผลการปฏิบัติงานตัวใดตัวหนึ่งเพียงลำพังที่จะสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานในแง่มุมที่สำคัญต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน จึงมีความจำเป็นต้องประเมินและวิเคราะห์จากมิติด้านการเงิน รวมไปถึงมิติอื่นๆ ที่ไม่เป็นตัวเงินด้วย (Robert Kaplan & David Norton, 1996: อ้างถึง: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management

System; Building a scorecard can help managers link today's actions with tomorrow's goals, Harvard Business Review: January-February, 1996; เสนาะ ดิยาวี, 2543; กิ่งพร ทองใบ, 2549)

จากแนวคิดข้างต้นที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันในมิติหลักที่สำคัญ งานวิจัยนี้ได้ศึกษาตัวชี้วัดความสามารถของธุรกิจส่งออกไทยผ่านแนวคิดนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญต่อการวัดผลการดำเนินงานจาก 4 มิติหรือมุมมอง (perspectives) ดังนี้

1. **ด้านการเงิน (Finance)** หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ ให้มีผลตอบแทนที่เหมาะสมจากอัตราส่วนทางการเงิน อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรต่อการลงทุนให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถสร้างการเจริญเติบโตให้แก่ธุรกิจจากการจัดท่างบประมาณ ระดับความสามารถในการเพิ่มกำไรสุทธิ การลดต้นทุน การจัดสรรผลตอบแทน การเพิ่มมูลค่าการขาย การมีกลไกตรวจสอบเพื่อลดความเสี่ยง

2. **ด้านลูกค้า (Customers)** หมายถึง มุมมองทางการตลาด มีฐานลูกค้าที่มั่นคง ประสบความสำเร็จในการขยายฐานลูกค้าใหม่ ลูกค้ามีคำสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง การประสบความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและสินค้าที่ทันสมัยแก่ลูกค้า สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าจนเกิดการสั่งซื้อซ้ำ

3. **ด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective)** หมายถึง การเน้นการบริหารกระบวนการภายในที่รวดเร็ว ประสบความสำเร็จในการรักษาระดับคุณภาพสินค้าและบริการ หน่วยงานต่างๆมีประสิทธิภาพในการให้บริการ ประสบความสำเร็จในการมอบคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างกัน มีระดับชั้นการบริหารที่น้อย มีความคล่องตัวในการสื่อสารและเรียนรู้ทุกระดับ

4. **ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth perspective)** หมายถึง การประเมินจากการมีระบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากร มีระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ดี (HRDM) มีแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินงานที่เติบโตเมื่อเทียบกับธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ได้เรียนรู้จากข้อบกพร่องและยอมรับข้อผิดพลาดได้ ผู้บริหารและบุคลากรมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน มีระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยฝึกสอน เน้นแนวในการเรียนรู้ ประสบความสำเร็จในการสร้างทักษะและความรู้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร

แนวคิดของการบริหารแบบมีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และ Key Success Factors: KSF ที่จะบ่งชี้ถึงคุณภาพการประกอบการขององค์กรธุรกิจ โดยกำหนดตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านแนวคิดของการบริหารแบบดุลยภาพ แสดงดังตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แนวคิดของการบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

มิติ 4 ด้าน	ตัวชี้วัด
1. ด้านการเงิน	มีต้นทุนต่ำ เมื่อเทียบกับตัวเลขต้นทุนของปีที่ผ่านมา การสร้างรายได้ และผลกำไรเพิ่มขึ้น มีกลไกในการตรวจสอบและป้องกันความเสี่ยง มูลค่ายอดขาย มูลค่าหุ้น และมูลค่ารวมขององค์กร อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนแก่ผู้ถือหุ้น หรือการจัดสรรผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม
2. ด้านลูกค้า	มีอัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ ได้รับคำสั่งซื้อเพิ่มและต่อเนื่อง ลูกค้ามีความพึงพอใจซื้อสินค้าและบริการที่ดี
3. ด้านการจัดการภายใน	มีการจัดโครงสร้างให้หน่วยงาน และให้บริการรวดเร็ว สร้างความประทับใจ ส่งมอบสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ต่อเนื่อง รักษาระดับคุณภาพสินค้าและบริการได้โดดเด่นกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง
4 ด้านการพัฒนาและการเติบโต	มีผลสำเร็จจากงานที่ได้ปฏิบัติประจำ โดยบุคลากรมีอัตราการเรียนรู้สูง มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการพัฒนาความรู้/ความสามารถให้แก่บุคลากรทุกระดับเป็นประจำ มีแผนสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร โดยใช้วิธีการประเมินผลงาน มีแหล่ง/ศูนย์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์เพื่อการส่งออกขององค์กร

ที่มา: ประยุกต์จากกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ, กิ่งพร ทองใบ (2549, น. 221-223) และ

บทความวิชาการ HARVARD BUSINESS REVIEW: January – February, 1993

การวิเคราะห์สภาพขององค์กรด้วยเทคนิค Balanced Scorecard (BSC) จึงเป็นรูปแบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์แบบมีดุลยภาพที่เกิดจากการวิเคราะห์ตัวชี้วัด 4 ด้านมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานว่า องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กรจนบรรลุแผนกลยุทธ์ได้ในที่สุด งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก

ตามทฤษฎีข้างต้นมาใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประเมินจากมิติ 4 ด้านได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นพบความหมายต่างๆของแนวคิดและหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Ray Stata (1989) ให้คำอธิบายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่แลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้สึคนึกคิด มีการถ่ายทอดข้อมูลความรู้จากอดีตตลอดจนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรจนก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ดีขึ้น อาศัยการแบ่งปันเรื่องที่รู้ให้เกิดประโยชน์ระหว่างกันและกัน โดยธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยภูมิปัญญาความรู้ของบุคลากรภายในองค์กรเป็นหลัก (intensive knowledge)

Peter Senge (1990 & 2006) สะท้อนแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคลากรเรียนรู้ได้เก่งและเร็วกว่าคู่แข่ง สามารถเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะถูกแรงกดดันภายนอกให้เปลี่ยนแปลง มีความพยายามประสานผลการดำเนินงานของบุคลากรเข้ากับผลดำเนินการทางการเงิน ที่สำคัญในหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การรู้จักพัฒนาเครื่องมือและวิธีการในการวิเคราะห์ระบบงานขององค์กรด้วย ผนวกกับบทความวิชาการของ Sloan Management Review (FALL 1990; 32,1: ABI/INFORM Complete, p. 7) เรื่อง The Leader's New Work: Building Learning Organization เสนอว่า คือ ระดับความสำเร็จที่บุคลากรได้เรียนรู้ภายในองค์กร จะเป็นทางเดียวที่สร้างองค์กรให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยตำราชื่อ The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization ในปีค.ศ. 1994 มีแนวคิดส่งเสริมและแนะแนวการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ตามด้วยหนังสือ The Fifth Discipline Challenge: Mastering The Twelve Challenge to Change in Learning Organization และในปีค.ศ. 1998 Senge ได้อธิบายหลักสำคัญทั้ง 5 องค์ประกอบที่จะส่งเสริมบุคลากรจนเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นที่ยอมรับในการบริหารสมัยใหม่อย่างกว้างขวาง แนวคิดนี้มุ่งสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและต้องการเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร ส่วนแนวคิดใน หนังสือเชิงปฏิบัติการที่ได้รับ ความนิยมอย่างสูงคือ The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, 2006 ได้เน้นกระบวนการ ทักษะให้ผู้บริหารแสวงหาวิธีปรับปรุงความสามารถของบุคลากรให้เกิดความ

เข้าใจในการจัดการองค์การสมัยใหม่ตลอดจนจัดสิ่งแวดล้อมให้ดีเพื่อเสริมศักยภาพในการยกระดับประสิทธิภาพขององค์การอย่างต่อเนื่อง (Senge, 2006)

ในขณะที่ **David A. Garvin** (1993) ได้นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่เกิดจากทักษะที่สร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระหว่างกันภายในองค์การ มีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถทดลองทดสอบความรู้จนเกิดความรู้ใหม่ที่นำไปสร้างประโยชน์แก่องค์การ สอดคล้องกับความเห็นของ **George Huber** (1991) ที่ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการจัดความสำคัญ มีการเปลี่ยนแปลงและแลกเปลี่ยนความรู้เชิงประจักษ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ จะเห็นได้ว่าสิ่งที่ Huber อธิบายถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ จะถูกเน้นไปที่กระบวนการที่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการแข่งขัน โดยประมวลสารสนเทศที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การเป็นหลัก (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2016, น. 152)

ในส่วนของ **McGill, & Slocum** (1993) สะท้อนว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยแนวคิดหลัก คือ 1) องค์การจะต้องรับรู้ (Knowing) 2) องค์การจะต้องเข้าใจ (Understanding) 3) องค์การจะต้องคิดได้ (Thinking) เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ส่วน **David Ulrich** (2005) นักวิชาการท่านนี้มิได้ใช้คำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ตรงๆ แต่เสนอแนวคิดว่าเป็นการสร้างความสามารถหลักขององค์การที่จะทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน แนวคิดนี้ใกล้เคียงกับนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่มีหลักแห่งการแบ่งปันความรู้สักนี้คิด การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ การจัดสรรระบบงานและจัดการบุคลากรภายในระบบการทำงานเพื่อสร้างรายได้เปรียบ ในขณะที่ **Michael Marquardt** (2011) ได้อธิบายว่าเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม เกิดการพัฒนาบุคลากรให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เข้าใจในปรากฏการณ์และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะร่วมด้วยช่วยกันศึกษาหาสาเหตุของข้อผิดพลาด สามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ ทำให้ทุกคนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาจนเกิดประสิทธิภาพแก่องค์การและตนเอง ส่วน **S. C. Goh** (1998) นำเสนอว่าทุกองค์การนั้นสามารถเรียนรู้ได้ แต่ระดับความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละองค์การจะแตกต่างกันออกไป เฉพาะองค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้เท่านั้นจึงจะอยู่รอด ส่วนองค์การที่ขาดการพัฒนาเรียนรู้ก็จะถูกกลืนกินและเลือนหายไป **Goh** เป็นนักวิชาการที่เน้นและให้ความสำคัญอย่างมากในด้านความชัดเจนในความร่วมมือต่อพันธกิจ ภาวะผู้นำและการเปิดโอกาสให้ได้บุคลากรได้ทดลองทำที่จะเสริมสร้างทีมงานให้สามารถถ่ายทอดความรู้แก่กลุ่มได้ ทั้งนี้การออกแบบขององค์การและการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรในการทำงานเป็นกลุ่ม

เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรใส่ใจและให้ความสนใจติดตาม ซึ่งจะสะท้อนเป็นผลงานที่ได้รับการปรับปรุง ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ใหม่และการบริการที่มีคุณภาพแตกต่างไปจากเดิมได้

ส่วนนักวิชาการไทย มีอยู่หลายท่านด้วยกัน ได้แก่ **ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์** (2554, น. 152) ให้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานจนบรรลุความสำเร็จตามที่วางแผนไว้ ส่วน **ยุพร สุทธิรัตน์** (2552) ให้แนวคิดว่าภายในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะสามารถช่วยให้บุคลากรและองค์การอยู่รอด สร้างความได้เปรียบแก่ธุรกิจตลอดจนสร้างความพร้อมให้องค์การสามารถปรับเข้าสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจาก นวัตกรรม การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการที่สร้างความสร้างสรรค์ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจ เนื่องจากผู้นำหรือผู้บริหารจะเป็นผู้ออกแบบระบบงาน วิเคราะห์ปรับกลยุทธ์และกระตุ้นการปฏิบัติงานภายใต้ระบบงานที่ซับซ้อนจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นโดยอาศัยการอบรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกลุ่ม มีการวางแผนงานและจัดระบบ ยึดวัตถุประสงค์องค์การเป็นหลัก ในขณะที่ **วุฒิภัทร จันทรสาร** (2559) ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มจนถึงระดับองค์การ เพื่อความสำเร็จในด้านต่างๆ ในแต่ละระดับโดยมีการสร้างรูปแบบความคิดใหม่ แลกเปลี่ยนความรู้จากแรงบันดาลใจร่วมกันและการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องระหว่างกันทั่วทั้งองค์การ ส่วน **แพนศรี ศรีจันทิก** (2559) ได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่บุคลากรทุกระดับสามารถพัฒนาขีดความสามารถให้การสร้างผลงานที่ดีขึ้นให้แก่องค์การ ด้วยใจรักและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง องค์การ ชุมชนและประเทศชาติอย่างต่อเนื่อง

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหนึ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ อยู่ในกระแสสังคมปัจจุบันที่มีหลักการและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซนเก้ (Peter M. Senge) ที่ยืนยันหลักการที่บุคลากรภายในองค์การสามารถที่จะเรียนรู้และทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่เคยทำมาก่อนได้ ด้วยหลักคิดนี้เอง ที่จะช่วยให้้องค์การสามารถเรียนรู้และพัฒนาสิ่งแปลกใหม่ให้สำเร็จได้ แนวคิดที่ว่าองค์การที่พัฒนาและขยายความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องหรือการเรียนรู้ที่จะปรับตัว (Adaptive Learning) ให้สอดคล้องกับยุคสมัยจึงจะสามารถอยู่รอดตลอดจนต่อยอดการเรียนรู้ใหม่ (Generative Learning) อย่างสร้างสรรค์เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจและสังคมส่วนรวมต่อไป

3.2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้อาศัยหลักการและแนวคิดของ **Peter Senge** ประมาจารย์ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ในงานวิจัยนี้โดยนำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่สำคัญ คือ

1. การมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง (Personal mastery)
2. รูปแบบความคิด (Mental model)
3. การแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Shared vision)
4. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Team learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking)

1. การมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้ของบุคคล นอกเหนือจากระดับทักษะ (skills) และความสามารถ (competencies) ผู้นำและบุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความอดทน และเข้าใจปัญหาในกระบวนการทำงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากบุคลากรไม่พัฒนาความรู้และไม่แสวงหาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำองค์กรที่ต้องมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบสูง ก็ยังจำเป็นต้องเรียนรู้ได้รวดเร็วให้เกิดความเชี่ยวชาญสูง สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและพันธกิจขององค์กรสู่ความสำเร็จ เห็นได้ชัดว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีบุคลากรทุกระดับที่ตระหนักและให้ความสำคัญของการเรียนรู้ และพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบความคิด หมายถึงรูปแบบทางความคิดที่ฝังแน่น มีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคล ในความเป็นจริงยังมีหลายความคิดที่ดีที่ยังไม่ได้รับไปปฏิบัติ จึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีรูปแบบความคิดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อลดความขัดแย้งหรือความเชื่อเดิม สามารถเข้าถึงสารสนเทศได้รวดเร็วแต่ก็ไม่ด่วนสรุป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

3. การแบ่งปันวิสัยทัศน์ เป็นการแบ่งปันข้อมูลด้านค่านิยม ความชอบและความสนใจเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการเปิดเผยตัวตนอย่างจริงจังโดยเริ่มที่มุมมองของตนเอง แล้วแบ่งปันวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดมีความแลกเปลี่ยน ยอมรับและมีความรับผิดชอบร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมแท้จริงก็เกิดจากวิสัยทัศน์ของแต่ละคนนำมาบูรณาการ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน จนเกิดการมีส่วนร่วม มีความใส่ใจในหน้าที่ของตนโดยไม่ลืมหูลืมตาที่จะมองบทบาทอำนาจหน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงานที่จะกระทบต่อองค์กรและส่วนรวม

4. การเรียนรู้ของกลุ่ม หมายถึงทุกฝ่ายสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ได้อย่างเปิดเผย และสร้างสรรค์ เรียนรู้ทีมงาน เพื่อปรับพฤติกรรมให้ดำเนินไปเป็นแนวทางเดียวกันที่เกิดจากการแบ่งปันวิสัยทัศน์ระหว่างกัน กล้าที่จะพูดคุยกันจนเกิดเป็นการสนทนา (dialogue) ที่เป็นรูปแบบการสื่อสารในการเรียนรู้ร่วมกัน ปรับพื้นฐานและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

ภายในองค์กร ทำให้บุคลากรแต่ละคนสามารถใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ มีการประสานงานร่วมกัน มีความไว้วางใจต่อกันตลอดจนสนับสนุนให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมงาน

5. การคิดอย่างมีระบบ หมายถึงผู้นำและบุคลากรที่มีตรรกะ มีวิธีคิดเป็นระบบ สามารถมองภาพรวมและเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ได้ดี เห็นสภาพปัญหาและเหตุการณ์ที่ซับซ้อน นำไปสู่การแก้ไขเหตุการณ์ตลอดจนสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบหรือทั้งกระบวนการได้ หลีกเลี่ยงการตำหนิ เพราะจะไม่เกิดประโยชน์และนั่นเป็นทางออกที่ไม่สร้างสรรค์ บันทอนขวัญกำลังใจ แต่ควรเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้ทันและสอดคล้องกับสถานการณ์

นอกจากแนวคิดทฤษฎีของ Peter M. Senge ข้างต้นแล้ว ยังในงานวิจัยของ Dave Ulrich (1993 & 2005) ได้นำเสนอ องค์ประกอบ 5 ประการ เพื่อการพัฒนาองค์กรเพื่อการเรียนรู้ มีดังนี้ **1) การแบ่งปันความรู้ลึกลับ** (shared mindset) หมายถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร (stakeholders) มีเป้าหมายเดียวกัน มีการแบ่งปันและตรวจสอบความนึกคิด เช่น เรื่องการตัดสินใจช้า/เร็ว การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศมาก-น้อย จากบน-ลงล่างหรือจากล่าง-ขึ้นบน ก่อน-หลังการตัดสินใจ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรบุคคลและตรวจสอบความสัมพันธ์ ความผูกพันที่มีต่อองค์กรเพื่อบริหารจุดบกพร่องได้ จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้ลึกลับนั้นจะมีแนวโน้มและศักยภาพในการแข่งขันที่ดีกว่าองค์กรที่ไม่มี **2) การเสริมสร้างทักษะ** (generate competencies) หมายถึง โครงสร้างการแข่งขันขององค์กรเพื่อประเมินความสามารถด้านความรู้ทักษะของทีมงาน โดยรวบรวมจากความสามารถของบุคลากรทั้งองค์กร ในด้านเทคนิคความรู้หรือความเชี่ยวชาญที่จะก่อประโยชน์ และลักษณะทั่วไปในองค์กร เช่น อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ตำแหน่งงาน เพื่อแบ่งเกณฑ์ในการลงทุนและการเลื่อนขั้นตำแหน่งงานให้เกิดประโยชน์ที่สูงขึ้นในอนาคต **3) ความมั่นใจในการสัมฤทธิ์ผล** (consequence assurance) จากโครงการการแข่งขันขององค์กร **4) การติดตามผลการปฏิบัติหน้าที่ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม** (value added) เช่น การวัดค่าผลการผลิต ต้นทุนการผลิต ยอดขาย รายรับต่อพนักงาน หากองค์กรมีต้นทุนการผลิตสูงกว่าต้นทุนค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ผู้นำองค์กรจะต้องใส่ใจกับการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรให้มีผลผลิตที่สูงขึ้นและ **5) กลไกเพื่อการควบคุม** (controlling mechanism) เพื่อติดตามและควบคุมผลการปฏิบัติงานให้เกิดความรัดกุมและลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น จึงจะรักษาศักยภาพในการแข่งขันได้ Ulrich (2005) พบว่า ความสามารถที่องค์กรสมัยใหม่ควรยึดปฏิบัติก็คือ การเสริมศักยภาพในการแข่งขันให้ดีขึ้น เมื่อค้นคว้าต่อไปยังงานวิจัยของ S. C. Goh (1998 & 2003) ผู้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์กรทุกองค์กรสามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้ แต่ระดับความสามารถในการพัฒนาและเรียนรู้ย่อมแตกต่างกันออกไป ประเด็นคือองค์กรที่อยู่

รอดได้นั้น มักเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ ในขณะที่องค์การที่ค่อยๆ เลื่อนหายไประหว่างทาง มักเป็นองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ Goh ยังได้ย้ำถึงความสำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารว่า เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขและกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดและการพัฒนาความมีประสิทธิภาพขององค์การเพื่อการเรียนรู้ พอจะสรุป 5 หลักการที่ผู้นำควรยึดปฏิบัติ คือ

1. **ความชัดเจนในวิสัยทัศน์และพันธกิจ** (clear vision & mission) ความกระจ่างในวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ช่วยให้บุคลากรรู้ว่าต้องปฏิบัติหน้าที่อะไร มีขอบเขตอย่างไร มีความมั่นใจในการทำหน้าที่ย่างสร้างสรรค์

2. **การมีภาวะผู้นำ** (leadership) เมื่อผู้นำได้กระตุ้นให้บุคลากรทราบถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ ให้สามารถทดลอง และมีความมุ่งมั่นในสภาพแวดล้อมที่ต้องแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. **ความกล้าที่จะเสี่ยงและทดลองปฏิบัติ** (take risk and experimentation) ยกตัวอย่าง บริษัท 3M ที่องค์การแห่งนี้สนับสนุนให้บุคลากรกล้าเสี่ยง ยอมรับความผิดพลาดและเปิดโอกาสให้ทดลองปฏิบัติจนเกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่คือ กระดาษกาว (ปะแล้วติดซ้ำใหม่ได้หลายๆครั้ง) ซึ่งเป็นผลของการสนับสนุนทั้งทรัพยากรและเวลาให้แก่บุคลากรเกิดความกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ ได้

4. **การส่งผ่านและถ่ายทอดความรู้** (knowledge transfer) การส่งผ่านประสบการณ์ทั้งด้านที่ประสบความสำเร็จและด้านล้มเหลว ย่อมจะเป็นการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันมีค่าแก่บุคลากรหรือชนรุ่นหลังให้เกิดประโยชน์ในการนำความรู้ไปปฏิบัติหน้าที่ ทั้งยังช่วยแก้ไขปัญหา อุปสรรค เป็นแรงกระตุ้นการเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่แก่องค์การ

5. **การร่วมมือทำงานเป็นกลุ่ม** (collaboration & teamwork) หากกลุ่มทีมงานสามารถทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นการรวบรวมความรู้ทักษะนำมาใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ ทำให้บุคลากรสามารถฝึกฝนจากกิจกรรมที่ได้สะสมความรู้และร่วมมือกันส่งผลให้เกิดพลังและพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

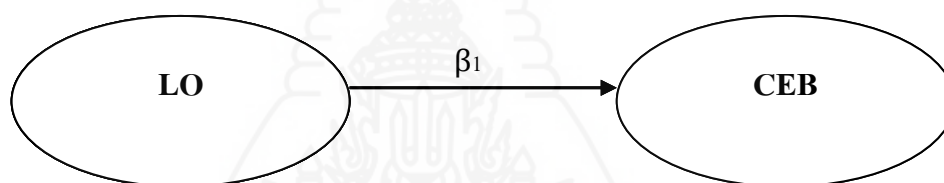
ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ จะเน้นโครงสร้างการบริหารลักษณะแบนราบ มีการจัดการพื้นฐานความรู้ ให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ ลดชั้นระดับและระยะห่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ฐานอำนาจเปลี่ยนแปลงและต้องอาศัยภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจและการตัดสินใจที่รวดเร็ว กลไกเพื่อการควบคุมต้องเป็นข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยสามารถตรวจสอบย้อนกลับ มีงบการเงินที่โปร่งใสและเปิดเผยแก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเห็นได้ว่า งบประมาณปีจะเป็นตัวแสดงถึงโครงสร้างองค์การ การตัดสินใจ และ

ใช้ควบคุมพฤติกรรมองค์กรเพื่อชี้ทิศทางและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่วนของความสามารถในการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงจะเป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงความสามารถขององค์กร โดยองค์กรจะต้องสามารถตอบสนอง มีความตรงต่อเวลาต่อผู้ซื้อเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน ในส่วนของการถ่ายทอดอำนาจและความเป็นผู้นำที่อุลริช (Ulrich, 1993) เสนอว่า สามารถสังเกตจากผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของธุรกิจ เพราะพฤติกรรมองค์กรเป็นผลมาจากการแปลคุณค่าองค์กร สะท้อนจากพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลเป็นผลการประกอบการขั้นสุดท้าย ในส่วนของการสังเกตถึงพฤติกรรมของผู้นำหรือความมีภาวะผู้นำทางอ้อม สามารถดูได้จาก อัตราการเข้า/ออกจากรางาน การขาดงาน (ขาด-ลา-มาสาย) การวัดทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรตลอดจนความเชื่อมั่นภายในองค์กรและความกระตือรือร้นต่องานก็มีผลและเกี่ยวเนื่องกับความสามารถของผู้นำองค์กรโดยตรง สรุปแนวคิด/ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 สรุปแนวคิด/ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาที่เกี่ยวข้อง

ชื่อ/นักวิชาการ	ปี	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
1. เรย์ สเตตา (Ray Stata)	1989	5 ประการ คือ การคิดอย่างมีระบบ/การวางแผน/การปรับปรุง แก้ไขงาน/พฤติกรรมองค์กรและการสร้างระบบข้อมูล
2. ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก (Peter M. Senge)	1990, 1991, 1994	5 ประการ คือ การคิดเชิงระบบ/ความสามารถของ บุคคล / รูปแบบทางความคิด / การแบ่งปัน/ให้วิสัยทัศน์ / การเรียนรู้เป็นกลุ่ม/ทีมงาน
3. แม็กกิล และส โลคัม (McGill & Slocum)	1993	องค์กรแห่งการเรียนรู้มี 4 แนวคิดหลักคือองค์กรจะต้อง รับรู้ องค์กรจะต้องเข้าใจ องค์กรจะคิดได้หรือคิดเป็น เพื่อสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง
4. การ์วิน (Garvin)	1993	เป็นองค์กรที่มีทักษะ การสร้าง การถ่ายทอด ถ่ายโอน ความรู้ รวมถึงพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่ที่มี ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง
5. เดว อุลริช (Dave Ulrich)	2005	6 ประการ คือ การแบ่งปันความรู้ การใช้ทักษะ ความสามารถ ความมั่นใจในผลลัพธ์/การมีกลไกเพื่อ ควบคุม ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง การถ่ายทอด และสร้างผู้นำภายในองค์กร

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สามารถบริหารตนเอง จัดการกับปัญหาและอุปสรรคขององค์กรได้ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถประสานงานให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันได้ ปัจจัยสำคัญคือ ส่วนย่อยต่างๆภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถสะท้อนความเป็นองค์กรทั้งหมดได้ บุคลากรภายในองค์กรจะมีการเข้าเสริมหน้าที่กันทำให้สามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ มีความหลากหลายในความรู้และทักษะที่ช่วยกันสร้างจนเกิดความชำนาญในแต่ละฝ่าย มีการสร้างกฎหรือระเบียบแต่น้อย ที่สำคัญคือ บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความผูกพันเพื่อที่จะนำความรู้มาพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงทั่วทั้งองค์กร ด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง 2) การมีรูปแบบความคิด 3) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ 4) การเรียนรู้เป็นกลุ่มและ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะสนับสนุนให้ธุรกิจส่งออกไทยประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมของธุรกิจส่งออก



ภาพที่ 2.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้(LO)ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก(CEB)

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม

4.1 ความหมายของเทคโนโลยีและนวัตกรรม

คำว่า **เทคโนโลยี** ตามพจนานุกรมฉบับของราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายว่าเป็นการประยุกต์หรือวิชาช่างที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ซึ่งระยะหลังจะใช้เรียกทับศัพท์ว่าเทคโนโลยี (technology) ที่ครอบคลุมถึงการสร้างนวัตกรรมที่ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตและแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ธุรกิจสามารถปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงได้

ครุฑิชิต มาลัยวงศ์ (2538, น. 24, น. 80-81) ให้นิยามว่า เทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วยเทคโนโลยีสาขาสำคัญสองด้าน หนึ่งคือ ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ที่จะช่วยทำงานด้านการจัดเก็บ บันทึก และประมวลผลข้อมูลที่ต้องการรวดเร็ว และสองคือ เทคโนโลยีด้านสื่อสารโทรคมนาคม ที่จะส่งผลลัพธ์จากคอมพิวเตอร์ไปยังผู้ใช้งานได้อย่างสะดวกรวดเร็วที่สอดคล้องกับคำนิยามของ **วชิณ เพิ่มทรัพย์** (2548, น. 198) นิยามคำ เทคโนโลยี ว่า

เป็นการนำเอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์ ส่วน Jimba (1999, p.80) ได้เสนอว่าเป็นเทคโนโลยีด้านต่างๆที่ใช้ในการจัดหา จัดเก็บ เผยแพร่ จัดการ ถ่ายทอดข้อมูลหรือใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางด้านเศรษฐกิจ การค้าและการพัฒนาคุณภาพชีวิตและคุณภาพของประชาชน (พรณีสวนเพลง, 2552, น. 81-83)

สรุปได้ว่า เทคโนโลยี คือสิ่งที่มีมนุษย์พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุ หรือแม้กระทั่งที่ไม่ได้เป็นสิ่งของที่จับต้องได้ เช่น กระบวนการต่างๆ เทคโนโลยี เป็นการประยุกต์ นำเอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ และก่อให้เกิดประโยชน์ ในทางปฏิบัติแก่มวลมนุษย์ กล่าวคือ เทคโนโลยีเป็นการนำเอาความรู้ ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการประดิษฐ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ที่ก่อประโยชน์ ส่วนที่เป็นข้อแตกต่างอย่างหนึ่งของเทคโนโลยีกับวิทยาศาสตร์คือ เทคโนโลยีจะขึ้นอยู่กับปัจจัย ทางเศรษฐกิจเป็นสินค้ามีการซื้อขาย ส่วนความรู้ทางวิทยาศาสตร์เป็นสมบัติส่วนรวมของชาวโลกมีการเผยแพร่โดยไม่มี การซื้อขายแต่อย่างใด ในขณะที่เทคโนโลยีสมัยใหม่เกิดขึ้น โดยอาศัยความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เป็นฐานในการพัฒนา

ในปัจจุบัน นวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อป้อนสู่ตลาดที่เน้นไปที่ความสามารถในการลดต้นทุน ลดการใช้ทรัพยากรแต่ยังคงคุณภาพที่ดีหรือดีขึ้น สามารถสร้างผลผลิตที่สูงและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอแนวคิดของนักวิชาการชาวต่างประเทศ ดังนี้

J. Morton (1971) กล่าวถึงนวัตกรรมว่าเป็นการปรับปรุงของที่มีอยู่เดิมให้เกิดความทันสมัยแปลกใหม่ขึ้น โดยอาศัยความรู้และทักษะชุดใหม่ของบุคลากร ทั้งนี้ มิใช่เพื่อกำจัดลิมิต่างของเก่าที่มีอยู่เดิมไปเสียทั้งหมด แต่กลับหมายถึง การรวมกันปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง แล้วปรับปรุง/พัฒนาให้ของที่มีอยู่เดิม มีความสดใหม่ นำใช้มากยิ่งขึ้นตลอดจนตอบสนองความต้องการและวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการสิ่งของที่แตกต่างกันไปจากเดิม ใน ส่วนของ **Christopher Freeman (1982)** ได้ให้ความหมายของ นวัตกรรมเชิงอุตสาหกรรมในหนังสือ *The Economics of Industrial Innovation* ว่า นวัตกรรมคือกิจกรรมทางเทคนิค มีการออกแบบ ผลิต บริหารจัดการเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจการค้าไปได้โดยอาศัยผลิตภัณฑ์ที่มีความสดใหม่มาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก ในขณะที่ Peter Drucker (1985) ปรามจารย์ด้านการบริหารผู้แต่งตำรา *Innovation and Entrepreneurship* ได้กล่าวถึงนวัตกรรมว่า เป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้ประกอบการใช้แสวงหาประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงและสร้างธุรกิจให้มีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง สามารถแสดงออกในรูปแบบของการทดลอง ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพในการ

เรียนรู้สู่การปฏิบัติให้ได้ผลอย่างแท้จริง ส่วน **Michael E. Porter** (1998) ปรมาจารย์ด้านการตลาดให้ความหมาย นวัตกรรม ว่าเป็นสิ่งที่เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในมุมมองที่อาศัยเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์รวมไว้ด้วยกัน เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความแปลกใหม่และน่าสนใจมากกว่าผลิตภัณฑ์เดิม

พจนานุกรมอเมริกันเฮอริเทจ (2004) พบคำจำกัดความของ นวัตกรรมว่าเป็นการสร้างสิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น หรือสิ่งแปลกใหม่ได้ถูกนำเสนอเป็นครั้งแรก (Innovation = the act of introducing something new or something that is newly introduced) ส่วน **สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ** (2547, น. 3-4) ให้ความหมายในเชิงเศรษฐศาสตร์ว่า นวัตกรรม คือการนำเสนอแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่เดิมนำมาใช้ในรูปแบบใหม่เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ นวัตกรรม ยังมีความหมายเชิงแคบว่าเป็นผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกับพลวัตของกิจกรรมทางสังคมศาสตร์ ส่วนความหมายในเชิงกว้างจะหมายถึงแนวความคิดที่นำไปปฏิบัติหรือสร้างสิ่งของที่แปลกใหม่โดยการประยุกต์หรือดัดแปลงแก้ไข เพื่อความสำเร็จเชิงพาณิชย์โดยอาศัยสินค้าใหม่ที่มีกระบวนการที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นการสร้างความโดดเด่นให้แก่สินค้าและบริการใหม่ โดยมีสิ่งเร้าจากรอบตัวเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างความรู้และโอกาสในการถ่ายทอดสิ่งใหม่ที่จะยังประโยชน์ให้แก่องค์กรและสังคม ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ กระดาษกาว (แบบแคะและปะติดซ้ำได้) “Post-It” ของบริษัท 3 M ที่เป็นหนึ่งในหลายนวัตกรรมที่สร้างรายได้มหาศาลแก่องค์กร ส่วน **เสน่ห์ จุย์โต (2558)** ได้กล่าวถึงนวัตกรรม ว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์ที่ประกอบด้วยกระบวนการบริหารและความคิดทางสังคม ที่สามารถรวบรวมความรู้ใหม่ นำมาวิเคราะห์แก้ไขปัญหาเพื่อนำกลับไปใช้ได้ใหม่ สิ่งสำคัญคือ การเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ความคิดแปลกใหม่ (re-thinking) แล้วนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่งผลให้ทำงานได้สะดวกและดีกว่าเดิม ในขณะที่ **ภาณุ ลิ้มมานนท์** (2549, น. 17) ให้ความหมายว่า เป็นการใช้ความคิดริเริ่มใหม่ที่อาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์เข้ามาร่วมสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมจึงเป็นเรื่องของทุกคนภายในองค์กรมีส่วนร่วมส่งผลให้การจัดการนวัตกรรมมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร โดยนำเสนอสูตร ดังนี้

$$\begin{aligned} - \text{สร้างนวัตกรรม} + \text{กิจกรรมและธุรกรรมเชิงพาณิชย์} &= \text{กำไร} \\ - \text{Innovation} + \text{Commercialization} &= \text{Profit} \end{aligned}$$

ในด้านของ **ดวงกมล วิลาวรรณ (2554)** อธิบายว่า นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น จากความคิดสร้างสรรค์อันเป็นความรู้ที่สร้างประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ เสริมศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอดให้แก่ธุรกิจ ทำให้เกิดประสิทธิผลด้านเศรษฐกิจ ในขณะที่ **ผลิน ภู่อรุญ (2560)** สะท้อนว่านวัตกรรม เป็นแนวคิดวิธี เป็นเครื่องมือใหม่ที่รวมถึง กระบวนการนำไปสู่การพัฒนาสินค้าและบริการที่สร้างคุณค่ามากขึ้นกว่าเดิม หัวใจของนวัตกรรม คือกระบวนการที่สร้างสิ่งที่ดีกว่าเดิม มีความสดใหม่ อาจเป็นวิธีคิด วิธีการหรือเป็นสินค้าและ เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ที่ดีและสร้างคุณค่าได้มากกว่าของที่มืออยู่เดิม

ประเด็นด้านนวัตกรรม มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนของธุรกิจ แล้วอะไรคือสาเหตุหรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้หลายองค์กรยังไม่มีความเชี่ยวชาญและไม่สามารถ ประสบผลสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม จึงได้ศึกษาและค้นพบความหมาย ดังนี้ สำนักงาน **นวัตกรรมแห่งชาติ (2553)** ได้นิยาม นวัตกรรมไว้ว่าเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้ นวัตกรรมมี 2 มิติให้ได้ศึกษา คือ **มิติแรก**เป็นสิ่งที่ถูกประดิษฐ์หรือสร้างขึ้นใหม่ทั้งหมด (inventive innovation) และ**มิติที่สอง**คือ สิ่งประดิษฐ์คิดค้นแบบต่อยอด หรือการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ที่มีอยู่เดิม โดยนำมาพัฒนา ปรับเปลี่ยนเป็นของที่แปลกใหม่ (creative innovation) จะเห็นได้ว่า การสร้างนวัตกรรม จำเป็นต้อง มีความต่อเนื่องเป็นกระบวนการที่สามารถจำแนกได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาค้นคว้า 2) การ คัดเลือกผลิตภัณฑ์หรือชิ้นงาน 3) การดำเนินการ และ 4) การจัดการคุณค่าที่เกิดขึ้นของนวัตกรรม จะเห็นได้ว่า เมื่อมีการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ย่อมเกิดจากการเปลี่ยนแปลง จึงศึกษาต่อถึง**มิติที่สอง** ทฤษฎีแห่งการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย 4 ประการดังนี้ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้าง องค์กร 2) ด้านต้นทุน 3) ด้านกระบวนการ และ 4) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยข้างต้นล้วนเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างนวัตกรรมให้ เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

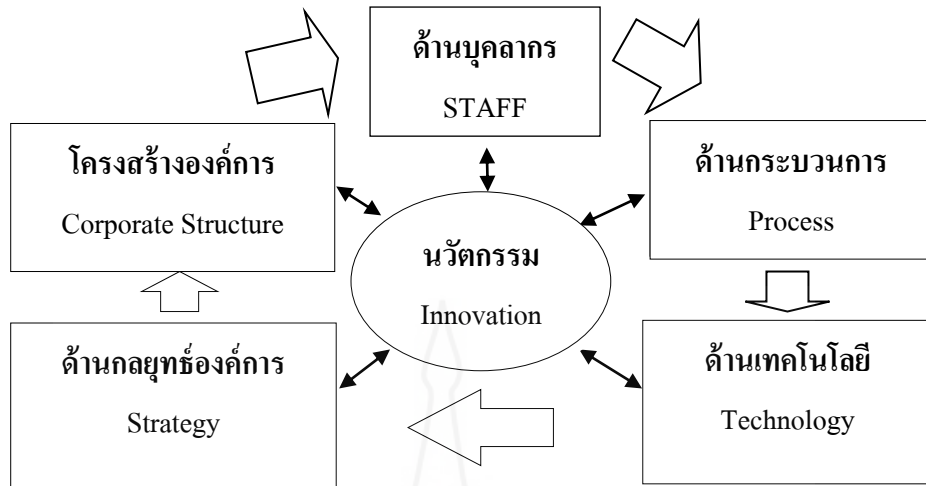
สรุป **นวัตกรรม**หมายถึง การสร้างสิ่งต่างๆด้วยวิธีใหม่ และรวมถึงการ เปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กร ไม่ว่าจะเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจาก การปฏิบัติในลักษณะถอนรากถอนโคนหรือจะเป็นการพัฒนาต่อยอด ทะยอยปรับเปลี่ยนไป ทั้งนี้จะสามารถแยกแยะความแตกต่างได้อย่างชัดเจนระหว่างการประดิษฐ์คิดค้น สิ่งใดสิ่งหนึ่งจะ เป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องมีความแปลกใหม่อย่างเห็นได้ชัด เป้าหมายของนวัตกรรม คือ การ เปลี่ยนแปลงเชิงบวกเพื่อผลิตสิ่งต่างๆให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น นวัตกรรมก่อให้เกิดผลิตผลที่ เพิ่มขึ้นและเป็นที่มาของความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ การสร้างนวัตกรรมจึงเป็นการสร้างประโยชน์

ให้แก่ผู้ซื้อ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถเพิ่มยอดขายและผลกำไร ที่เกิดจากการจัดการความรู้ผนวกกับความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ต่อยอดจากองค์ความรู้ชุดเดิม แปลงให้เป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสด แปลกใหม่ที่สัมผัสได้ จนทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มเชิงพาณิชย์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้มากยิ่งขึ้น

4.2 องค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กร

จากการศึกษาตำราของ พรรณี สวณพลง (2552) เรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้พบองค์ประกอบ 5 ประการในการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กร มีดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร 2) บุคลากร 3) กระบวนการ 4) กลยุทธ์ และ 5) เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศ

เมื่อศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างองค์กรที่ต้องการความร่วมมือจากทุกระดับภายในองค์กร มีการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างบุคลากร มีการจัดสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการโครงการการสร้างนวัตกรรมให้มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ หากไม่มีโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมก็จะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก ส่งผลให้เกิดความล่าช้าขั้นตอนของการปฏิบัติงานจนไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและลดโอกาสในการทำธุรกิจ 2) ด้านบุคลากร ได้ชื่อว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่าในการจัดการสมัยใหม่ สินค้าและบริการใหม่ๆจะเกิดขึ้นได้จากองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญและความสามารถที่แตกต่างกันเป็นแกนหลัก มาร่วมมือกันสร้างชิ้นงานหรือผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่และทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อได้รวดเร็ว จึงจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันได้ 3) ด้านกระบวนการ ขั้นตอนต่างๆของการบริหารในการขับเคลื่อน โครงการนวัตกรรมให้เกิดขึ้น จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ทันต่อความต้องการของผู้ซื้อ มีความคล่องตัวสูง ทดสอบและชี้วัดได้จากการให้บริการที่รวดเร็ว (Speed) นำหน้าและได้เปรียบคู่แข่ง 4) ด้านกลยุทธ์ เป็นหนึ่งในหลักการของการบริหารสมัยใหม่ จำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์หรือยุทธวิธีในการบริหารเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องและทันสมัยเสมอ องค์ประกอบท้ายสุดนี้ 5) คือ เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศ ในส่วนที่จะอำนวยความสะดวกในการสร้างนวัตกรรมมีความเป็นไปได้ ตลอดจนการใช้สหวิทยาการมาบูรณาการ โครงสร้างองค์กร บริหารทรัพยากรบุคคล และกระบวนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน การมีเครื่องมือเทคโนโลยีและสารสนเทศมาอำนวยความสะดวกรวดเร็วในการสร้างนวัตกรรมให้เป็นจริงและประสบความสำเร็จ (ดังภาพประกอบที่ 2.3)



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบในการจัดการนวัตกรรม

ที่มา: ประยุกต์จาก ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2549, น. 19-22) และพรณี สนวนเพลง (2552, น. 56)

เห็นได้ว่า การจัดการนวัตกรรมภายในองค์กร คือเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิด มีการวิเคราะห์ร่วมกันภายในองค์กรมากกว่าจะเป็นการพึ่งพิงเทคโนโลยีแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการบูรณาการองค์ความรู้จากบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง มาสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อใช้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เกิดความสด-แปลก-ใหม่ ที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน การปรับปรุงองค์กรทั้งระบบและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายใน องค์กรย่อมส่งเสริมให้การสร้างนวัตกรรมมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากขึ้น ทั้งนี้ การสร้างนวัตกรรมมิได้มีสูตรสำเร็จว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์กับทุกองค์กร หากแต่การมีแนวทางปฏิบัติเบื้องต้นให้กระบวนการทั้งหมดได้ขับเคลื่อนและสอดคล้องประสานกันก็จะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมของสินค้าและบริการ ที่เกิดจากความรู้และความชำนาญผนวกความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากทุกฝ่ายมาใช้พัฒนาสินค้าใหม่ ที่จะส่งผลเชิงบวกต่อธุรกิจและเศรษฐกิจภาพรวมของประเทศต่อไป

4.3 นวัตกรรมแบบองค์รวม (Total Innovation)

เนื่องด้วยนวัตกรรมมีความสำคัญยิ่งต่อการขยายขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยจึงได้ศึกษาถึงนวัตกรรมแบบองค์รวม ซึ่งองค์ประกอบหลัก 4 ประการคือ 1) นวัตกรรมองค์กร 2) นวัตกรรมกระบวนการ 3) นวัตกรรมการตลาดและ 4) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ที่จะช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (Wang, 2004; De Lara & Guimaraes, 2014)

1) **นวัตกรรมองค์กร** หมายถึงการปรับปรุงวิธีการทำงานภายในองค์กรให้คล่องตัว มีความสัมพันธ์กับภายนอก และไม่เป็นวิถีที่เคยชิน จะอาศัยวิธีการทำงานลักษณะใหม่ที่ไม่เคยใช้มาก่อน แต่สร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้มากขึ้น (ปภาวดี มนต์รีวัต, 2554; De Lara & Guimaraes, 2014)

2) **นวัตกรรมกระบวนการ** หมายถึง การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยปรับปรุงกระบวนการผลิต เช่น การใช้หุ่นยนต์ แขนกลมาช่วยในกระบวนการผลิต หรือผลิตสินค้าที่อาจเกิดความเสี่ยงและเป็นอันตรายแก่บุคลากร ทำให้ผลิตชิ้นงานได้เป็นมาตรฐานและมีความรวดเร็วขึ้น และช่วยลดอุบัติเหตุได้มากกว่ากระบวนการผลิตแบบเดิม

3) **นวัตกรรมการตลาด** หมายถึงการปรับกระบวนการที่สี่ของแนวคิดการตลาด 4Ps แบบเดิม ซึ่งมีความล้าหลังไม่ทันต่อยุคสมัย Digital 4.0 กล่าวคือเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านผลิตภัณฑ์ (New product) การตั้งราคาแนวใหม่ (New price) ช่องทางการเข้าสู่ตลาด (New marketplaces) และวิธีการส่งเสริมการขายแบบทิศทางใหม่ (New promotions) (N. Furr & J. Dyer, 2014; De Lara & N. Guimaraes, 2014)

4) **นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์** การผลิตสินค้าและบริการที่มีความแปลกใหม่ที่เหมาะกับวิถีชีวิตและสังคมสมัยใหม่ เป็นการพัฒนาสินค้าที่มีอยู่เดิมให้สามารถใช้งานได้สะดวกและดีขึ้นกว่าลักษณะเดิม (Vijay Kumar, 2012; N. Furr & J. Dyer, 2014)

ตารางที่ 2.4 แสดงตัวแปรและแหล่งอ้างอิงด้านนวัตกรรม

ชื่อผู้วิจัย / ปี	นวัตกรรม	นวัตกรรม	นวัตกรรม	นวัตกรรม
	องค์กร	การตลาด	กระบวนการ	ผลิตภัณฑ์
Wang & Ahmed (2004)		X	X	X
OECD (2005)	X	X	X	X
De Lara & Guimaraes (2014)	X	X	X	X
Liu & Fang (2016)			X	X

สรุป เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการโดยอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาปรับปรุงหรือต่อยอดสิ่งที่มีอยู่เดิมจนสามารถสร้างความแปลกใหม่ให้แก่สินค้าและบริการที่ตรงใจผู้ซื้อช่วยให้การบริหารงานของผู้นำที่มีความศรัทธาในเรื่องของ

เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน ตลอดจนสร้างมูลค่าเพิ่มและผลกำไรเพิ่มขึ้นได้เป็นอย่างดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

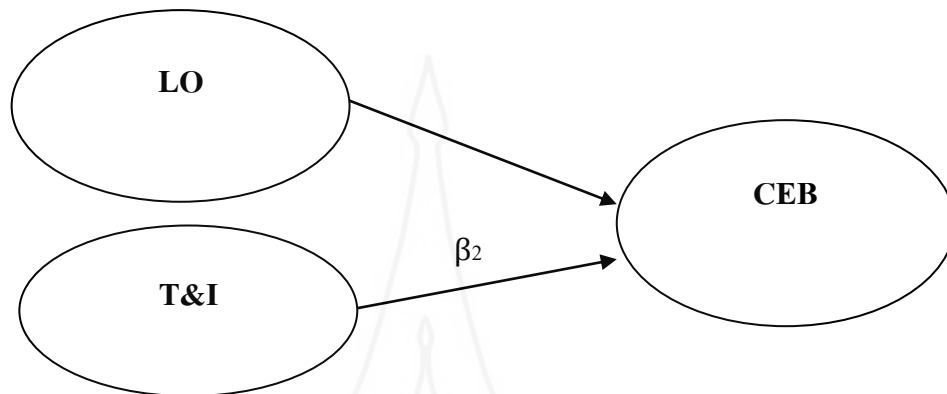
งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ว่าธุรกิจส่งออกได้มีอยู่และมีใช้ในสถานประกอบการเพียงใด ได้แก่ตัวแปรย่อย ดังนี้คือ การมีระบบสารสนเทศ (IT) การมีบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล องค์การจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น Smart Devices, Electric Vehicle, E-Commerce, E-Logistics, E-Banking, Bio-Technology, Nano-Technology เป็นต้น ตัวอย่างได้แก่ บริษัท ดูปอง (DuPont) ก่อตั้งมากกว่า 200 ปีที่มีชื่อเสียงในการพัฒนาวัสดุกรรมเส้นใยผ้า เกษตรแปรรูป อิเล็กทรอนิกส์ และสินค้าอื่นๆ ที่จำหน่ายอยู่กว่า 90 ประเทศ มีการพัฒนาทีมงานวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นองค์การชั้นนำที่ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนธุรกิจและเป็นผู้นำทางการตลาดของโลก ผู้นำองค์การนี้ คือ อีเลน คูแมน (Ellen Kullman) จบการศึกษาที่ Tufts University และปริญญาโทจาก Northwestern University ซึ่งได้เริ่มงานกับบริษัทในปีค.ศ. 1988 ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาดจนถึงปีค.ศ 2009 ได้เป็นกรรมการบริหารและ CEO ภายใต้การนำของคูแมนและได้บริหารตลาดเชิงกลยุทธ์ทำให้บริษัทมีความเจริญก้าวหน้าจนติดอันดับ 72 ของ Fortune 500 และอันดับที่ 41 ของ Fortune World's Most Admired Companies (www.dupont.com, retrieved May, 2018)

ตัวอย่างของ Disruptive technology เทคโนโลยีทำลายล้าง ที่ McKinsey Global Institute ได้จำแนกไว้ 12 รายการ ดังนี้

(1) **Mobile Internet** เครื่องมือสื่อสารแบบเคลื่อนที่ได้โดยมีเทคโนโลยีการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตเป็นตัวเชื่อมโยงได้ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็น Smart devices เพื่อการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว การทำธุรกรรมธนาคารและการทำธุรกรรมอื่นๆ เป็นต้น (2) **Big Data (Automated Knowledge)** เทคโนโลยีของ IBM Watson สามารถวินิจฉัยโรคจากข้อมูลต่างๆ สามารถร่างคำฟ้อง ให้คำแนะนำที่เกิดจากการพัฒนาซอฟต์แวร์อันชาญฉลาด ในการประมวลวิเคราะห์จากข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ (3) **Internet of Things (IoT)** เป็นความล้ำหน้าที่สามารถใส่ IP Address ให้แก่สรรพสิ่งไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใดๆ โดยการฝังเซ็นเซอร์ (sensors) ขนาดจิ๋วเพื่อสื่อสารระหว่างกันได้ เช่น การตรวจสอบสิ่งของ การสั่งให้เครื่องมือ/เครื่องจักรการทำงาน การตรวจสอบสภาพดิน การตรวจสอบคุณภาพของยา และการบริหารเพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพที่สุด (4) **Advanced Robotics** หุ่นยนต์ล้ำสมัยสามารถให้บริการ หรือผ่าตัดคนไข้ให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดแต่มีความแม่นยำสูง จนเกิดหุ่นยนต์ที่ชื่อว่า เดอ วินชี (De Vinci) ตลอดจนการใช้หุ่นยนต์ในสภาพการทำงานที่อันตราย เช่น ในโรงงานอุตสาหกรรม สารเคมี และโรงงานปฏิกรณ์นิวเคลียร์หรือโรงงานไฟฟ้าปรมาณู เป็นต้น (5) **Cloud Technology** เทคโนโลยีสุดล้ำที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและ

ซอฟต์แวร์ขนาดใหญ่เพื่อใช้งานจาก Clouds ดูเหมือนการมีข้อมูล/ความรู้ลอยอยู่ในอากาศ แล้วเรียกมาใช้งาน เทคโนโลยีล้ำยุคนี้จะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ให้แก่ธุรกิจ เพราะสามารถเก็บข้อมูลขนาดใหญ่มากและเรียกใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วโดยไม่จำเป็นต้องลงทุนซื้อคลังสมองเพื่อการจัดเก็บข้อมูลอีกต่อไป (6) **Electric Vehicles / Autonomous Vehicles** เป็นยานพาหนะ เช่น โดรน (drones) หรือยานพาหนะที่ขับเคลื่อนด้วยระบบไฟฟ้า ที่จะสร้างสันติภาพหรือการทำลายล้างที่รุนแรงได้ เช่น การสำรวจพื้นที่ในมุมสูง การถ่ายภาพมุมสูง การจัดส่งพัสดุทางการแพทย์และยุทธภัณฑ์ หรือใช้สำรวจพื้นที่ทางการเกษตร ตรวจสอบความสมบูรณ์ของป่าไม้และแหล่งน้ำ หรือรถยนต์ที่ไร้คนขับ ซึ่งเริ่มมีใช้งานในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศสิงคโปร์ แล้วเป็นต้น (7) **Next-Generation Genomics** เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการตัดต่อพันธุกรรม ปรับปรุงยีนเพื่อให้สัตว์ พืช นานาพันธุ์ และยารักษาโรค ให้เกิดปริมาณและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (8) **Next-Generation Storage** เป็นเทคโนโลยีการปรับปรุงคุณภาพในการจัดเก็บไฟฟ้าหรือพลังงาน ตัวอย่างเช่น ลิเทียม-ไอออน แบตเตอรี่ ให้มีความสามารถในการชาร์จไฟรวดเร็วมีประสิทธิภาพสูง ใช้งานได้ยาวนานขึ้นในขณะที่ลดเวลาในการชาร์จไฟ เป็นพลังงานอนาคตเพื่อพาหนะและยานยนต์ที่ใช้ระบบไฟฟ้าและระบบไฮบริด เป็นต้น (9) **3-D Printing** ระบบการพิมพ์แบบ 3 มิติ (3D Printing) ช่วยลดต้นทุนและเวลาในการผลิตชิ้นงานหรือสินค้าใหม่ จะมีความเหมือนจริงสูง ตัวอย่างเช่น การพิมพ์สินค้าเช่น ปืน พืนเทียม ที่สามารถใช้งานได้จริง สามารถออกแบบและเลือกแบบที่ตรงตามความต้องการในราคาที่ถูกลง ทั้งยังสามารถใช้ประโยชน์ได้ในวงการแพทย์เช่น ทันตกรรมและงานที่เกี่ยวข้องกับชิ้นส่วนกระดูกที่มีความละเอียดสูงได้ด้วย (10) **Advanced Materials** เทคโนโลยีสมัยใหม่จะสามารถผลิตวัสดุเพื่อการก่อสร้าง วัสดุคล้ายเหล็กที่มีน้ำหนักเบาและบิดตัวได้ง่าย เพื่อสร้างเครื่องบินหรือยานพาหนะในอนาคตที่ต้องการน้ำหนักเบา งานสถาปนิก เช่น วัสดุที่จะสามารถทำความสะอาดตัวเองแบบอัตโนมัติ เปลี่ยนสีกระเปาะหรือสีของเสื้อผ้าให้มีความคงทน มีน้ำหนักเบาเป็นพิเศษ หรือการสร้างวัสดุให้เป็นสารตัวนำไฟฟ้าที่มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (11) **Advanced Oil & Gas Exploration** เป็นเทคโนโลยีนำสมัยที่ใช้ในการขุดเจาะน้ำมันและก๊าซธรรมชาติในชั้นที่ลึกลงใต้ชั้นหินดินดาน เป็นความก้าวหน้าที่ทำให้การขุดเจาะมีประสิทธิภาพและปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นที่เกิดขึ้นแล้วในประเทศสหรัฐอเมริกา (12) **Renewable Electricity** เป็นความก้าวหน้าอย่างยิ่งของเทคโนโลยีที่ทำให้การผลิตไฟฟ้าจากแหล่งต่างๆ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น การผลิตไฟฟ้าจากดวงอาทิตย์ พลังแสงแดด พลังลม พลังน้ำและจากน้ำพุร้อน เป็นต้น มีแนวโน้มสูงมากที่แหล่งผลิตไฟฟ้าในยุค 2050 จะใช้พลังงานจากแสงอาทิตย์เป็นแหล่งการผลิตไฟฟ้าที่มากและใหญ่ที่สุดของโลก

ด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนเทคโนโลยีและนวัตกรรม สามารถใช้ในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยลดต้นทุนด้านทรัพยากร เวลา แรงงาน และขั้นตอนการผลิต นอกจากนี้ยังสามารถสร้างและควบคุมผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก



ภาพที่ 2.5 องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก (CEB)

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

5.1 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ยุค Plato ได้แต่งตำราชื่อ Republic ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ (Philosophy King) และตำราของเล้าจื่อที่กล่าวถึงผู้นำเมื่อกว่า 2,600 ปีที่แล้ว ทำให้เข้าใจถึงการศึกษาภาวะผู้นำเป็นศาสตร์ที่มีความลึกซึ้งและมีการค้นคว้าวิจัยมานับเป็นพันปี มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาเพิ่มเติมเป็นระยะ ได้เสนอข้อค้นพบว่า ผู้นำถูกสร้างขึ้นในบริบทของความเป็นมนุษย์สังคมที่ต้องอาศัยอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ตั้งแต่เกิดจนชั่วอายุขัย มนุษย์เรียนรู้ภาวะผู้นำจากพ่อแม่และเมื่อเติบโตขึ้นจะเรียนรู้จากครูอาจารย์และเพื่อนตลอดจนผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เป็นสากล มีทุกระดับในสังคมเพื่อความอยู่รอดและการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสถานะของแต่ละบุคคล ตั้งแต่ยุคโบราณ

Gill (2006) ได้นิยาม ผู้นำว่าเป็นผู้ที่สามารถทำความฝันของเพื่อนมนุษย์ให้เป็นความจริง นักวิชาการต่างประเทศ อาทิ Stogdill (1940) ได้ศึกษาและทบทวนงานวิจัยด้านภาวะผู้นำ พบว่ามีคำจำกัดความของผู้นำ มากมายพอกๆกับจำนวนนักวิชาการที่พยายามอธิบายความหมายของคำนี้ มีความหมายใหม่เกิดขึ้นต่อเนื่องไม่น้อยกว่าตอนที่ Stogdill ได้เคยตั้งข้อสังเกตว่า คำหลักที่มักใช้อ้างถึงภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะเฉพาะตัว (traits) พฤติกรรม (behavior) การจงใจและการมี

อิทธิพลเหนือผู้อื่น (motivation & influences over others) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (interpersonal reaction) ตำแหน่งหน้าที่ที่ทำงาน (official ranking) ในขณะที่ **Wheelen, T. L. (2015)** ให้ความหมายของผู้นำที่สะท้อนถึงความสามารถเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ บุคคลที่มีภาวะผู้นำจะสามารถกำหนดยุทธวิธีที่จะนำพาองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ส่วน **รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550)** ได้นิยามภาวะผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่อง ถูกเลือกให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้ากลุ่มหรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบทบาทหน้าที่เหนือบุคคลอื่น นอกจากนี้ **กิงพร ทองใบ และราณี อธิชัยกุล (2554)** ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ของผู้นำหรือองค์กร ส่วนการศึกษาของ **มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2555)** ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถเฉพาะบุคคลในการมีอิทธิพลเหนือสมาชิกในกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อิทธิพลนี้ได้มาจากตำแหน่งหน้าที่หรือชาติกำเนิด แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่จะมีความสามารถเป็นผู้นำได้ทุกคน ในขณะที่ **รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559, น. 205)** ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำหรือผู้นำเป็นคำเก่าที่สุดคำหนึ่งในอารยธรรมของสังคมมนุษย์ ตั้งแต่ยุคของการล่าสัตว์ ยุคเกษตรกรรม ยุคอุตสาหกรรมจนถึงยุคปัจจุบันโดยมีงานวิจัยมากมายได้ระบุว่า ความสำเร็จของกลุ่มหรือสังคมหรือประเทศตลอดจนอารยธรรมต่างๆก็ล้วนขึ้นอยู่กับหัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มเป็นสำคัญ

เห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่สร้างการยอมรับจากกลุ่มหรือผู้ตามในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ สร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นหรือโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ตามมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ เพื่อผลลัพธ์ของภารกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของผู้นำหรือขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

5.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

งานวิจัยโครงการนี้ ได้ถูกออกแบบให้ “ภาวะผู้นำ” เป็นตัวแปรต้นกลาง (ตัวแปรซ่อนเร้น) ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีวิวัฒนาการและเปลี่ยนแปลงตามโดยลำดับ ซึ่งภาวะผู้นำ (Leadership: LS) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำได้กระทำการต่างๆ ให้องค์กรประสบความสำเร็จและช่วยให้ผู้ตามก้าวไปสู่จุดสูงสุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 4 ทฤษฎีได้แก่

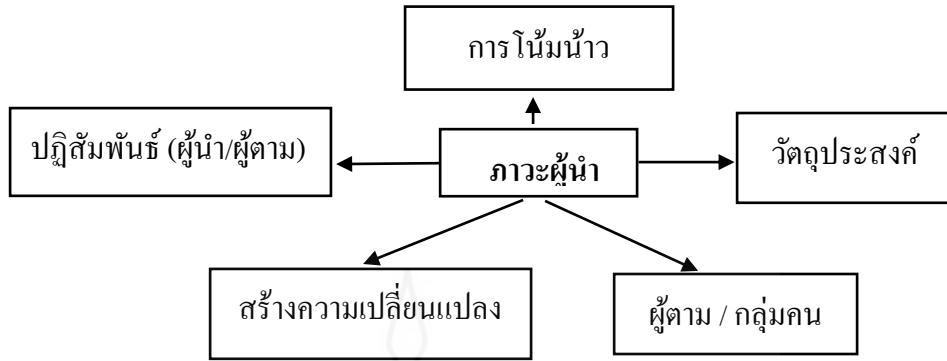
- 1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Traits Theory)
- 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)
- 3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) และ
- 4) ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

5.2.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้อาจดูโบราณ หากด้านสังคมศาสตร์ที่ศึกษาการความสัมพันธ์ของบุคคลและความเป็นธรรมชาติของมนุษย์ทุกสมัยจะไม่สามารถและไม่อาจละทิ้งทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะนี้ได้เลย เนื่องด้วยเห็นความสำคัญ และในแนวคิดของนักวิชาการชื่อ Martin (2005) ที่ได้ศึกษางานวิจัยมากกว่า 200 ชิ้น ที่มีในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เพื่อค้นคว้าคุณลักษณะของผู้นำที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากผู้ได้บังคับบัญชา ว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นพรสวรรค์ที่เกิดมาพร้อมกับบุคคลหรือเป็นสิ่งที่เรียนรู้หรือสร้างขึ้นใหม่ได้ (พรแสวง) จากการทบทวนงานวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ประกอบขึ้นและสามารถจะเรียนรู้ได้ ทั้งนี้ผู้นำที่มีความโดดเด่นมักมีสติปัญญาสูงถึงสูงมาก มีความคิดริเริ่ม มีความมั่นใจตนเอง สามารถมองภาพรวม มีวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีสุขภาพโดยรวมที่แข็งแรงสมส่วน และมักมาจากพื้นฐานของครอบครัวและการศึกษาที่ดี มีฐานะหรือสถานภาพทางสังคม ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 **Ralph Stogdill** (1984) ได้สรุปงานวิจัยในปี ค.ศ. 1948 ที่ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำและผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ (ผู้ตาม) ให้ชนรุ่นหลังได้ศึกษาต่อไป

ในยุคถัดมาแนวคิดเรื่องผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait approach) เริ่มเสื่อมความนิยมเมื่อ **Kreitner & Kinicki** (2004) ได้เสนอข้อค้นพบ 5 ด้านหรือคุณลักษณะผู้นำคือ 1) ผู้นำมีสติปัญญาและมีแรงขับที่จะเป็นผู้นำ 2) ผู้นำมีความน่าเชื่อถือและฟังพาได้ 3) ผู้นำมีความมั่นใจในตนเองสูง 4) ผู้นำมีพลังกำลังในการทำกิจกรรมให้ลุล่วง 5) ผู้นำมีทักษะความรู้เกี่ยวกับงานอย่างถ่องแท้ จึงเป็นแนวคิดใหม่ซึ่งยังคงให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของผู้นำที่ดำรงคงอยู่ในสังคมมนุษย์ที่ให้น้ำหนักต่อคุณลักษณะที่ดีของผู้นำเป็นสำคัญ

Robert N. Lussier, & Christopher F. Achua (2016) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน มีองค์ประกอบ 5 ประการคือ 1) ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพล 2) ผู้นำมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 3) ผู้นำต้องมีผู้ติดตาม 4) ผู้นำต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดขึ้น และ 5) ผู้นำจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตัวอย่างที่เห็นชัดคือ มาร์ติน ลูเธอร์ คิง (Martin Luther King) แมชีเทรีซา (Mother Teresa) เนลสัน เมน-เดลล่า (Nelson Mandela) ที่ทุกท่านล้วนเป็นผู้นำ แต่มีความแตกต่างกันไปในด้านวิถีของความเป็นผู้นำและอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำของตน การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมและการสร้างอิทธิพลในการโน้มน้าวใจในลักษณะต่างๆที่มีแนวทางเพื่อการดำรงอยู่ของผู้นำที่แตกต่างกันไป การศึกษาภาวะผู้นำนี้ จึงมีความสำคัญมากต่องานวิจัยครั้งนี้ ทำให้เข้าใจทั้งความหมายและแนวทางของผู้นำจากแต่ละสำนัก แต่ละมิติที่แตกต่างกันออกไป (R. N. Lussier & C. F. Achua, 2016, C1, p.5; G. Yukl, 2010)



ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบหลัก 5 ประการของภาวะผู้นำ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Robert N. Lussier, Christopher F. Achua Leadership Theory, Application & Skill Development (2016), หน่วยที่ 1, น. 5

ผู้นำตามคุณลักษณะเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับเคลื่อน แรงบันดาลใจและค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัจย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่นในหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีหลักประกันว่าคุณลักษณะใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป ยังต้องอาศัยองค์ประกอบ 5 ประการคือ 1) ความสามารถในการโน้มน้าวและสร้างอิทธิพล 2) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 3) มีผู้ตาม 4) มีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และ 5) มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งจากการศึกษาตามกรอบแนวคิดการวิจัย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพล้วนมีผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

5.2.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

หลังปี ค.ศ. 1950 นักวิชาการได้เปลี่ยนความเชื่อจาก Trait Theory มาสู่กาแนวทางใหม่ว่า ผู้นำทำอะไร (What does the leader do?) หรือผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร (How does the leader behave?) โดยมีได้สร้างกฎดาข่าย 10 ประการของ มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) เพื่อแยกและจัดเรียงพฤติกรรมเพื่ออธิบายบทบาทผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากการวิเคราะห์ประพฤติกรรมของผู้นำที่ได้ศึกษาพฤติกรรมว่า ผู้นำนั้นทำอะไร และมีวิธีการอย่างไร คือพยายามศึกษาเจาะลึกว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น มักจะมีพฤติกรรมเป็นอย่างไรที่ทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ นักวิจัยกลุ่มนี้จึงได้วิเคราะห์และแบ่งแยกพฤติกรรมระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพคล้ายคลึงกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ แต่พวกเขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่ค้นพบจริงนั้นจะเป็น

พฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้โดยทั่วไป ไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญอยู่ก็ได้ ดังนั้นจึงมีการศึกษาว่ารูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดที่แสดงภาวะผู้นำได้เด่นชัด แล้วนำเอารูปแบบพฤติกรรมเหล่านั้นไปพัฒนาผู้อื่นสามารถเรียนรู้ ศึกษา รูปแบบพฤติกรรมที่ลอกเรียนแบบผู้นำที่ดี เพื่อที่จะได้ฝึกหรือพัฒนาผู้นำให้มีคุณภาพ สมมุติฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถฝึกและสร้างขึ้นมาได้เป็นคุณสมบัติที่เกิดมาแต่กำเนิด (made not born) จนสามารถสรุปพฤติกรรมผู้นำ 2 ประเภท คือ 1) ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน (people-centered leader behavior) และ 2) ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน (job-centered leader behavior) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

1) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน (People-oriented) ผู้นำลักษณะนี้ เน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจ และเข้าใจความต้องการของผู้ตาม

2) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented) ผู้นำลักษณะนี้ เน้นที่ผลผลิตหรือผลลัพธ์ของงานเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้ความสำคัญกับงาน และเทคนิคต่างๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมองว่าผู้ตามเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น

5.2.4 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม

มีนักวิชาการหลายท่าน เช่น Kurt Lewin แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา; Stogdill แห่งมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) และ Likert แห่งมหาวิทยาลัยรัฐมิชิแกน (University of Michigan) ตลอดจน Blake & Mouton มหาวิทยาลัยรัฐเท็กซัส เมืองออสติน สหรัฐฯ ได้นำเสนอทฤษฎี ดังนี้

การศึกษาผู้นำเชิงพฤติกรรมของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) และคณะ จากมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa State University) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในปลายปี 1930 ได้สรุปข้อค้นพบถึงรูปแบบผู้นำ ไว้ 3 ประเภท ดังนี้

5.2.4.1 ผู้นำอัตตาธิปไตย (Autocratic leader) หรือผู้นำแบบเผด็จการ เน้นใช้อำนาจในการกำหนดนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ควบคุม ตลอดจนออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติ ขาดการสื่อสารสองทาง ใช้อำนาจ รางวัลและการลงโทษในการควบคุมการปฏิบัติงาน จึงมักทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพียงระยะสั้น

5.2.4.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เน้นการมีส่วนร่วมของทีมงาน นิยมการมีปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารสองทาง ให้ความสำคัญต่อความต้องการและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้เกิดผลสำเร็จในระยะยาว และผู้ตามรู้สึก

พอใจกับผู้นำรูปแบบนี้มากที่สุด ด้วยผู้นำเปิดโอกาสแก่ผู้ตามในการมีส่วนร่วมและมีความสร้างสรรค์ เป็นลักษณะของผู้นำที่ผู้ตามพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552, น. 107) ผู้บริหารองค์กรมักจะมีทักษะและความรู้ในการทำงาน แต่ควรใส่ใจกับการบริหารอารมณ์ ทั้งนี้ ยังมีคุณสมบัติเฉพาะหลายประการของผู้นำที่อาจจะเข้าถึงยากแต่ก็ทรงพลังหรือมีอำนาจสูง ทำให้ผู้นำในยุคใหม่จะถูกเน้นให้เป็นผู้มีคุณธรรมและยึดมั่นในจริยธรรมให้มากขึ้น คือ การประพฤติหรือกระทำในสิ่งที่ถูกต้องให้มากขึ้นหรือมากกว่าผู้อื่น

จากมาตรฐานการบริหารที่สูงขึ้น จะเน้นที่การรักษาเสถียรภาพ ความเรียบร้อยและประสิทธิภาพของผู้นำองค์กรจำเป็นต้องขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว โดยตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทำให้ผู้นำต้องยึดมั่นหลักการให้มั่นคง กล่าวหาญไม่ย่อท้อ มีความกระตือรือร้น มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเข้าใจในเรื่องของมนุษย์ (คน) เป็นอย่างดี ทั้งด้านความต้องการและอารมณ์ มีความมั่นใจ สามารถรับฟัง รับใช้ และสร้างความเชื่อถือให้แก่ผู้ตามและผู้อื่น เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยผู้นำจะต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่าต่อทุกฝ่าย การศึกษาลักษณะผู้นำที่ดีมีความเข้มแข็ง บ่งชี้ถึงความสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ยังมีงานวิจัยและตัวอย่างทั้งภายในและภายนอกประเทศที่จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้มีมุมมองที่กว้างยิ่งขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์และศึกษาวิจัยตลอดจนเพื่อการพัฒนาในอนาคต (G. Yukl, 2011, *Effective Leadership Behavior: Academy of Management Perspective* 26(4), 2011, pp. 66-85; รัตติกร ณีจวงวิศาล, 2559, น. 58-59)

5.2.4.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) เน้นการให้อิสระเสรีในการทำงาน ผู้นำเป็นเพียงผู้สังเกตการณ์ ขาดการสื่อสารแบบสองทางและไม่คำนึงถึงเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จึงมักส่งผลทำให้มีผลการปฏิบัติงานด้อยคุณภาพและขาดประสิทธิภาพผลมากที่สุดเมื่อเทียบกับผู้นำรูปแบบอื่นหลายงานวิจัยพบว่า ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพที่สุด (Bruce J. Avolio, 2011, p. 65)

5.3 การศึกษาผู้นำเชิงพฤติกรรมของสตอกดิลล์ (Ralph Stogdill) และคณะจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University)

ศึกษาในช่วงปลายปีค.ศ.1940 ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

5.3.1 ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ คือการมุ่งคน หมายถึงการให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพ ให้ความไว้วางใจ ถนอมความรู้สึกและสนใจความเป็นอยู่ของผู้ตาม

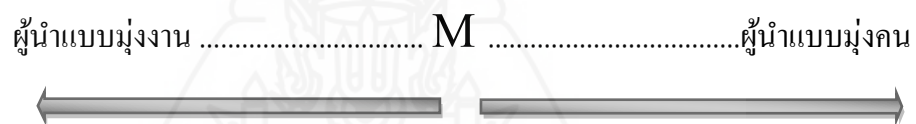
5.3.2 **ผู้นำแบบเน้นการทำงาน** คือการมุ่งงาน หมายถึงการที่ผู้นำจะกำหนดโครงสร้างการทำงาน กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจะกำกับดูแลให้ผู้ตามจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบและแบบแผนที่ออกแบบไว้

5.4 การศึกษาผู้นำเชิงพฤติกรรมของไลเกอร์ท (Likert) และคณะจากมหาวิทยาลัยรัฐมิชิแกน (Michigan State University)

ในปีค.ศ. 1947 เป็นการศึกษาวิจัยต่อยอดงานวิจัยของสตอกดิลล์ (Stogdill) โดยไลเกอร์ท ได้สรุปผลการวิจัยถึงพฤติกรรมผู้นำที่ชัดเจนมากใน 2 แบบ ดังนี้

5.4.1 **ผู้นำแบบมุ่งคน** (Employee-Centered Leadership Style) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ใส่ใจกับการดำรงความสัมพันธ์กับผู้ตาม ให้ความสนใจกับความต้องการและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลากร

5.4.2 **ผู้นำแบบมุ่งงาน** (Job-Centered Leadership Style) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นในเรื่องขั้นตอนและกระบวนการการผลิต มุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพของงานเป็นประการสำคัญ โดยมีคนหรือผู้ตามเป็นเครื่องมือสู่ผลลัพธ์ของงานที่ตั้งเป้าหมายไว้



ภาพที่ 2.7 ผู้นำแบบมุ่งงาน

ที่มา: ประยุกต์จาก R. Likert (1961) New Patterns of Management

เห็นได้ว่า Traits Theory และ Behavioral Leadership Theories มีความคล้ายคลึงกันและค่อนข้างจะครอบคลุม ในด้านการเสาะแสวงหารูปแบบหรือแบบอย่าง/ลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ได้ในทุกสถานการณ์ จุดที่แตกต่างกันที่เห็นได้ชัด ก็คือ Traits พยายามอธิบายโดยอิงบุคลิกหรือลักษณะของตัวบุคคล(ผู้นำ) ในขณะที่ Behavioral Theory จะเน้นไปทางพฤติกรรม โดยศึกษาการกระทำและความประพฤติของผู้นำว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น เขาประพฤติหรือทำอะไร และผู้นำทำอย่างไรมากกว่า คือ มีหลักคิดที่เน้นไปที่การกระทำของผู้นำเป็นหลัก ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นภาวะที่ผู้นำจะสร้างแรงจูงใจ มีปฏิสัมพันธ์และใช้อิทธิพล มีการตัดสินใจสู่เป้าหมายที่ชัดเจน มีการควบคุมคุณภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้นำหรือองค์กร เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร สนับสนุนและสนใจในความเป็นอยู่ สวัสดิการต่างๆ

ของผู้ตามรวมทั้งการยอมรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะจากผู้ตาม ตลอดจนให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตามในจังหวะเวลาที่เหมาะสม

5.5 การศึกษาผู้นำเชิงพฤติกรรมของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

ผลของการศึกษาแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของเบลคและมูตัน ในปี 1959 แห่งมหาวิทยาลัยรัฐเท็กซัส เมืองออสติน สหรัฐอเมริกา ที่ต่อยอดงานของกลุ่มโอไฮโอและกลุ่มมิชิแกน ที่นำเสนอไว้ 2 ประเภท คือ ผู้นำที่มุ่งคนกับผู้นำที่มุ่งงาน การศึกษาค้นคว้านี้ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นตารางบริหาร (Managerial Grid) ตามมิติของความมุ่งมั่นที่มีต่อคนและงาน (people “versus” production) โดยแบ่งช่องของตารางออกเป็น 9 ช่อง 9 แถว เพื่อใช้อธิบายรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำในแต่ละระดับตามตาราง/ช่องที่ได้กำหนดไว้ในแกนตั้ง (เน้นคน) และแกนนอน (เน้นงาน) ได้ถึง 81 รูปแบบ ซึ่งแบ่งแยกพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทตำแหน่งที่ตัดตามแนวตั้งและแนวนอน ผลการวิจัยนี้ ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

ผู้นำแบบ 1,1 = ไม่ใส่ใจ หลบหลีก (Impoverished Leader) หมายถึง ผู้นำที่ไม่ใกล้ชิดกับผู้ตาม ให้ความสนใจและความพยายามในการทำงานน้อย นับว่าเป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจหรือไม่คำนึงถึงทั้งคนและงาน

ผู้นำแบบ 1,9 = รอมชอม ปรองคอง (Country Club Leader) หมายถึง ผู้นำที่มาสุขกันเถิดเถิดเร่า มักตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของผู้ตาม เป็นผู้นำที่สร้างบรรยากาศที่ทำงานให้มีความสุขสบาย โดยเชื่อว่าจะช่วยสร้างผลงานที่ดี นับว่าเป็นผู้นำที่ใส่ใจต่อความสัมพันธ์ความรู้สึกของคน แต่จะคำนึงถึงผลงานต่ำ

ผู้นำแบบ 5,5 = กลาง-กลาง / ยอมรับได้ทั้งนั้น (Middle-minded Leader) หมายถึง ผู้นำที่รักษาสมดุลและประสานประโยชน์ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจของคนและพยายามคงไว้ซึ่งประสิทธิผลของงาน เมื่อต้องรักษาคุณภาพนี้ จึงมักทำให้ประสิทธิภาพของผู้ตามไม่เข้มแข็งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของงานที่อยู่เพียงระดับปานกลาง จึงนับว่าเป็นผู้นำที่ทรงคุณภาพแบบกลางๆ ได้ทั้งด้านคนและด้านงาน

ผู้นำแบบ 9,1 = ทำตามที่ตั้ง ขึ้น่า (Authority-Compliance Leader) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานสูงมาก เน้นการสั่งการและควบคุม โดยขาดการใส่ใจต่อขวัญและกำลังใจของผู้ตาม นับว่าเป็นผู้นำทรงคุณภาพในด้านงาน แต่ล้มเหลวในด้านการบริหารหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ผู้นำแบบ 9,9 = มุ่งมั่นหนักแน่นเพื่อส่วนรวม (Team Management Leader) หมายถึง ผู้นำที่เน้นด้านสามัคคีคือพลัง โดยจะบูรณาการประสิทธิผลของงานและขวัญกำลังใจของผู้ตาม เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่น เกิดความเคารพและไว้วางใจระหว่างกัน เพื่อประสิทธิผลของงานและพัฒนา

ศักยภาพของผู้ตามไปพร้อมกัน นับว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน่าเลื่อมใสศรัทธามากที่สุด ด้วยว่าเป็นผู้ที่คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของงานตลอดจนศักยภาพและสวัสดิภาพของคน



ภาพที่ 2.8 ตารางบริหารตามแนวคิดของ Blake และ Mouton
 ที่มา: ประยุกต์จาก: Managerial Grid by Blake & Mouton. (1959)

5.6 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Leadership Theory)

เมื่อทฤษฎี Traits และ Behavior ที่พยายามค้นหาผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ แต่ก็ยังไม่มีบทสรุป ในปี ค.ศ. 1967 **Fred Fiedler** ได้ศึกษาวิจัยผู้นำตามสถานการณ์แวดล้อมที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างกัน การศึกษารูปแบบนี้ชื่อว่า Fiedler Contingency Model คำว่า Contingency มีความหมายว่า “ขึ้นอยู่กับ...” โดย ฟิดเลอร์ได้พัฒนาเครื่องทดสอบ แบบสอบถาม เรียกว่า Least Preferred Co-worker (LPC) Questionnaire เพื่อศึกษาว่า บุคคลมีแนวโน้มจะให้ความสำคัญต่องานหรือต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ยังแบ่งเกณฑ์การประเมินและควบคุมสถานการณ์การแสดงออกของผู้นำเป็น 3 ส่วน คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Follower Relations) 2) โครงสร้างของงานหรือสถานการณ์ (Work Structure or Situation) 3) อำนาจ/ตำแหน่งหน้าที่ที่สามารถให้คุณและให้โทษ (Authority) โดยที่ทั้ง 3 ปัจจัยนี้สามารถปรับเข้ากับพฤติกรรมแสดงออกของผู้นำตามสถานการณ์

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Follower Relations)

หมายถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในด้านการยอมรับ ศรัทธาและมีความเชื่อมั่นต่อกัน ย่อมแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่จะฝ่าฟันและพยายามปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จอย่างเต็มความสามารถ

2. โครงสร้างของงาน (Work Structure) หมายถึงระเบียบแบบแผน วิธี

ปฏิบัติงานมีความชัดเจนเพียงใด สามารถประเมินและตรวจสอบย้อนหลัง มีวิธีทำงานแบบเป็นขั้นตอนที่สามารถสร้างผลงานที่ดีได้มากน้อยเพียงใด ระบุประสิทธิผลของงานที่ดีที่สุดเป็นอย่างไร สนับสนุนให้ผู้นำสามารถดูแลการปฏิบัติงานอย่างห่างๆ ลดภาระในการกำกับควบคุมอย่างใกล้ชิดเกินความจำเป็นได้อย่างมีนัยสำคัญ เช่น งานประจำวัน/สัปดาห์/เดือน ต่างๆ ในทางกลับกันหากโครงสร้างของงานมีความคลุมเครือ ขาดความชัดเจน ผู้นำย่อมต้องใช้เวลาในการกำหนดทิศทางหลักการและข้อเสนอแนะตลอดจนมีการดูแลควบคุมที่ใกล้ชิด เช่น กิจกรรมโครงการพิเศษ หรืองานที่ไม่เกิดขึ้นประจำ

3. อำนาจ/ตำแหน่งหน้าที่ให้คุณและให้โทษ (Authority) หมายถึงขอบเขต

อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งของผู้นำว่ามีมาก-น้อยระดับใด หากผู้นำมีอำนาจในการมอบหมายหรือสั่งการ มีอำนาจให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ตลอดจนการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งงาน ย่อมมีอำนาจในตำแหน่งมาก ในทางกลับกัน หากผู้นำที่ทำหน้าที่บังคับบัญชา ไม่สามารถหรือมีอำนาจน้อยในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ตาม ก็จะทำให้ผู้นำนั้นมีอำนาจในการสั่งการได้น้อย

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำเป็นผู้สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น หากมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) ความสัมพันธ์ในด้านความยอมรับนับถือและความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม 2) โครงสร้างของงานที่มีความชัดเจนทั้งด้านเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ 3. อำนาจหน้าที่ในการให้คุณให้โทษต่อผู้ตาม จากการเปรียบเทียบผู้นำทั้งสองลักษณะนี้ คือ แบบเน้นคน และแบบเน้นงาน พอสรุปได้ว่า ผู้นำที่เน้นงานจะมีอิทธิพลและอำนาจที่ดีในเหตุการณ์หรือในสถานการณ์ทั้งดีและร้ายได้มากกว่า ในขณะที่ผู้นำที่เน้นคนจะทำหน้าที่ได้ดีในสถานการณ์ปกติเท่านั้น มีตัวอย่างที่ชัดเจน คือ กรณีของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ เช่น Steve Jobs และ Tim Cook ของบริษัท Apple ในเรื่องสถานการณ์และการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น แม้ว่า Jobs จะเป็นผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทในปี ค.ศ. 1976 แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป Jobs ได้ประกาศลาออกในวันที่ 24 สิงหาคม ปี ค.ศ. 2011 ให้ Tim Cook เป็นผู้นำองค์กร (CEO) แทน

ส่วน Jobs ได้เสียชีวิตจากโรคมะเร็งในเดือนตุลาคม ค.ศ. 2011 หลายคนสงสัยในความอยู่รอดของบริษัทเมื่อ Jobs จากไป แต่เขาได้ปูทางและ Tim Cook ได้เข้ามาดูแลกิจการสองปีก่อนที่ Jobs จะสิ้นชีวิตลง ผู้นำสองท่านนี้ มีความเป็นผู้นำคนละด้าน Cook เป็นคนที่

นี้่งและใช้อารมณ์น้อยกว่าและมีความเป็นมืออาชีพ สามารถสร้างช่องทางจัดจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยอมรับความผิดพลาดและแก้ไขสถานการณ์ได้รวดเร็วในกรณีข้อผิดพลาดของแผนที่ (Map) ใน I-Phone 5 และ Cook ได้บริหารจัดการด้านการเงินให้แก่ผู้ถือหุ้นได้อย่างเหมาะสม และขยายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม CSR ที่ Steve Jobs เคยให้ความสำคัญน้อยกว่า หลังจาก Jobs จากไป มูลค่าหุ้นของบริษัท Apple สูงขึ้นอีกในปี 2013 ได้ทำให้บริษัทเป็นที่ยอมรับอย่างสูง ระดับต้นใน Fortune World's Most Admired Companies เป็นบริษัทที่ทำกำไรสูงเป็นอันดับที่สอง ประกาศใน Fortune 500 ของประเทศสหรัฐฯ และได้ตำแหน่งอันดับที่ 4 ของสินค้าที่ได้รับความนิยมไว้วางใจสูงของ U.S. Trusted brands Steve Jobs เป็นผู้นำที่ดีในด้านการเติมฝันของตนเองให้เป็นจริง ได้ทำในสิ่งที่ตนเองรักและสร้างความแตกต่างในสินค้ามือถือที่ได้ต้นสะเทือนวงการอุตสาหกรรมโทรศัพท์มือถือของโลก เราทุกคนคงจะไม่สามารถเป็น Steve Jobs ได้ แต่เราทุกคนมีฝันและสามารถเติมเต็มอาชีพหรือทำในสิ่งที่เรารักได้ (Source: From Steve Jobs to Tim Cook – Apple, p. 23 หรือ <http://www.apple.com>) เห็นได้ว่าผู้ตามสถานการณ์จะสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกันแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ที่สนับสนุนให้เกิดผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งออกที่มีผลสำเร็จอย่างดียิ่งจำหน่ายไปทั่วโลก

5.7 การศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

K. Blanchard, P. Zigarmi, และ D. Zigarmi (2013) ได้ต่อยอดรูปแบบทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ Paul Hersey และ Ken Blanchard (1977, 1988) ที่ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำ ที่อธิบายตามสถานการณ์จนเป็นที่ยอมรับ และนำไปใช้ในการฝึกอบรมผู้นำในองค์กรชั้นนำต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Adobe, Pfizer, Nissan และบริษัทอื่นๆ หลักการของทฤษฎี Situational Leadership นี้จะเน้นที่ตัวผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เนื่องด้วยแนวคิดที่ว่า ผู้นำจะบรรลุเป้าประสงค์ได้ก็จากการเลือกใช้รูปแบบผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์และระดับความพร้อมของผู้ตามเป็นสำคัญ ความมุ่งมั่นตั้งใจและการแสดงออกอย่างเหมาะสมของผู้ตามเท่านั้นที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ทฤษฎีนี้มีความคล้ายกับทฤษฎีของ Fiedler คือ แนวคิดผู้นำแบบเน้นคนหรือเน้นงาน แต่จะสามารถจำแนกผู้นำเป็น 4 ลักษณะ คือ แบบร่วมมือหรือมีส่วนร่วม แบบสอนแนะ แบบมอบหมาย และแบบชี้นำ

1. **แบบร่วมมือหรือมีส่วนร่วม** คือ ผู้นำและผู้ตามจะทำงานร่วมมือร่วมใจกัน โดยที่ผู้นำเน้นบทบาทสนับสนุนและส่งเสริม จากพฤติกรรมแบบร่วมมือนี้ เป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นคน แต่ไม่เน้นงาน

2. **แบบสอนแนะ** คือ ผู้นำที่มีหลายพฤติกรรม ทั้งสั่งการ ทั้งร่วมมือและสนับสนุน เพื่อสร้างสมดุลในหน้าที่ต่างๆ เป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นทั้งคนและงาน

3. **แบบมอบหมาย** คือ ผู้นำประเภทที่ไม่แสดงบทบาทในการสั่งการใดๆ ขาดบทบาทในการสนับสนุนและไม่จูงนำผู้ตาม เป็นลักษณะของผู้นำที่ไม่เน้นทั้งคนและไม่เน้นทั้งงาน

4. **แบบสั่งการหรือจูงนำ** คือ ผู้นำที่เน้นการออกคำสั่ง คอยกำกับและสั่งการให้รู้ว่าคุณตามจะต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร จากพฤติกรรมแบบจูงนำนี้เป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นงานแต่ไม่เน้นคน

ตารางที่ 2.5 แผนภาพแสดงภาวะผู้นำ ประยุกต์จากแนวคิดของ Hersey & Blanchard

คำนึงถึงปัจจัยความพร้อมด้านการศึกษา/ประสบการณ์ของผู้ตาม และสภาพแวดล้อม	ความพร้อมของผู้ตาม	คำนึงถึงความพร้อมในวิถีคิด ความต้องการรับผิดชอบกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
พิจารณาความพร้อมของผู้ตาม	แบบมีส่วนร่วม เน้นคน ไม่เน้นงาน	แบบสอนแนะ เน้นทั้งคนและงาน
ปรับพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์	แบบมอบหมาย ไม่เน้นงาน ไม่เน้นคน	แบบจูงนำ เน้นงาน ไม่เน้นคน
พัฒนาและยกระดับความพร้อมของผู้ตาม	เน้นผู้ตาม	เน้นผู้นำ

ที่มา: ประยุกต์จากแนวคิดของ Hersey & Blanchard 1977, 1988

สรุป ผู้นำตามสถานการณ์ จะสามารถเลือกใช้และแสดงพฤติกรรม หรือภาวะผู้นำที่เหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม กล่าวได้ว่า ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ที่ต้องการผู้นำที่มีลักษณะเหมาะสมที่แตกต่างกันไป เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จของหมู่คณะอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า ทฤษฎีสถานการณ์ผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน การตัดสินใจของผู้นำตามสถานการณ์จะปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมของเหตุการณ์เห็นได้ว่า ผู้นำตามสถานการณ์จะเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างความพึงพอใจและสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในแทบทุกสถานการณ์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและข้อจำกัดของสถานการณ์นั้นๆ

5.8 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

J. M. Burns (1978) นักวิชาการท่านแรกที่ศึกษาทฤษฎีนี้ ตามด้วย Bernard Bass (2008) ได้กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวชักจูงผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ อันได้แก่

1. **ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charisma leadership)** หมายถึง ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ มองการณ์ไกลและมุ่งสร้างความเจริญให้กับองค์กร มีความเฉลียวฉลาดและความสามารถทำงานให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตาม โดยผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพศรัทธา ได้รับความไว้วางใจเป็นความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวางแผนงาน ทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจที่ร่วมงานด้วย ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติตามผู้นำสิ่งที่คุณจะต้องทำเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ การมีวิสัยทัศน์สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และความเข้าใจไปยังผู้ตาม ให้มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถนะ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำช่วยเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีของผู้ตามโดยผ่านวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ตัวอย่างของผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ มหาตมะคานธี มาร์ติน ลูเธอร์ คิง และเนลสัน แมนเดลา เป็นต้น

2. **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)** หมายถึงผู้นำใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ (inspiration) โดยสร้างแรงขับจากภายในให้ทำงานที่มีความท้าทาย ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ตามทำงานร่วมกัน มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามและส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยผู้นำมีการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) สร้างเจตคติให้มีความคิดเชิงบวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำได้แสดงให้เห็นผ่านความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายมีการพัฒนาในความสามารถของผู้ตามและทีมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร มีตัวอย่างคือ บิล เกท และโอปราห์ วินฟรีย์ เป็นต้น

3. **การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)** ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานที่ดีกว่าเดิมเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและมีการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้

ตามที่ได้คิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลและอย่างเป็นระบบ เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา มีการจูงใจและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ในการพิจารณาและหาคำตอบของปัญหา ลดการวิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แต่จะกระตุ้นทางปัญญาซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองและการทำงานเป็นกลุ่ม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้ความเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามได้มีการพัฒนาตนเองตามความสามารถหรือความถนัดให้ได้มาตรฐานที่ควรเป็น ให้ความความยุติธรรมและความเคารพต่อสิทธิของบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) เป็นที่ปรึกษาพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนให้โอกาสผู้ตามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แสดงให้เห็นถึงการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมการสื่อสารสองทางและใช้การจัดการแบบเดินและการสังเกต (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม ใส่ใจฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนแสดงความเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ใช้การมอบหมายงานเพื่อพัฒนาผู้ตาม สนับสนุนและประเมินให้ผู้ตามก้าวหน้าในสาขาอาชีพ โดยไม่รู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบ

นอกจากนี้ Bass และ Avolio เสนอว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะมีองค์ประกอบ 4 ประการหลักคือ 1) อิทธิพล 2) การโน้มน้าว 3) ความเข้าใจลึกซึ้งในบุคคลและ 4) การคิดนอกกรอบ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยแนวทางใหม่ได้ อาศัยนวัตกรรมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งต้องสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงและยอมให้ผู้ตามสามารถทดลองหรือทดสอบให้เกิดสิ่งใหม่ที่ดีกว่าให้เป็นไปได้ (Bass, B.M. & Avolio, B.J., 1994) เมื่อศึกษาค้นคว้าต่อว่า อะไรคือความแตกต่างระหว่าง Charismatic Leadership กับ Transformational Leadership ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันมาก แต่หากศึกษาลึกลงจะพบว่ามี ความแตกต่างในความเหมือนของ 2 ทฤษฎีนี้ โดยพบหลักฐานดังนี้

1. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่ทุกคนที่มีบุคลิกภาพ (Charisma) ดังตัวอย่างในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ Bill Gates, Warren Buffet, Abraham Lincoln เป็นต้น ซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ได้มีบุคลิกภาพที่โดดเด่นนัก

2. ผู้นำที่มีบุคลิกภาพมักจะเป็นจะเป็นนักเคลื่อนไหว (Activist mindset) สนใจการเมือง เศรษฐกิจและวัฒนธรรมที่มีผลต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลง เช่น Martin Luther King, Jr., John F. Kennedy, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela และ Bill Clinton เป็นต้น

3. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะยึดมั่นในสายอาชีพ มีความเป็นมืออาชีพ (Organic career path)
4. ส่วนผู้นำด้านบุคลิกภาพ (Charismatic Leadership) พบว่า จะก้าวกระโดดในสายงาน (In-organic career path)
5. ผู้นำทั้ง 2 ลักษณะจะมีปรัชญาส่วนตัว (Personal Meaning) ที่ผู้นำด้านบุคลิกภาพจะมีแรงจูงใจส่วนตัว กรณีของ Nelson Mandela จะมีแรงขับจากรักสงบและต้องการเห็นอิสรภาพภายในประเทศ South Africa ซึ่งเป็นแรงขับใต้จิตสำนึก (subconscious internal drive) ตลอดชีวิต

ข้อสังเกต ผู้นำด้านบุคลิกภาพมักจะมีการแสดงอารมณ์และความรู้สึก จนหลายครั้งนำไปสู่หายนะหรือโศกนาฏกรรม เช่น Martin Luther King, Jr., John F. Kennedy, Mussolini, Mahatma Gandhi ในขณะที่ผู้นำแบบ Transformational มักจะพ้นจากอำนาจหรือตำแหน่งตามวาระหรือลาออก หากไม่สามารถต้านทานแรงกดดันหรือข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้ ตัวอย่างเช่น Steve Jobs, Bill Clinton เป็นต้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มและสังคมโดยรวม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามจะพึงกระทำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะมีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนได้ให้กระทำการต่างๆด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามรู้สึกอยากติดตาม ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมผู้ตามให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกในส่วนลึกให้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ผู้นำจะสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นในหน่วยงาน ทั้งนี้ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมักได้รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของบุคลากรในหน่วยงานย่อยขององค์กรซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำที่จะนำพาให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถหรือมากกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ จะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ในธุรกิจส่งออกก็จำเป็นจะต้องมีผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความรู้และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามหรือบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้ด้วยความเต็มใจ สามารถโน้มน้าวทำให้ผู้ตามอยากประพฤติตาม ในขณะที่เดียวกัน ผู้นำก็ควรส่งเสริมบุคลากรให้ได้แสดงออกถึง

ความรู้สึกนึกคิด เพิ่มโอกาสพัฒนาได้ดีขึ้น ผู้นำที่สร้างบรรยากาศในสถานประกอบการเพื่อการส่งออกให้มีความรู้สึกรักและอบอุ่นระหว่างกันของผู้บริหารและผู้ตาม ก็ย่อมจะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีในธุรกิจส่งออกนั้นๆ **ภาวะผู้นำ**ได้รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมเกี่ยวข้องกับกำกับการดำเนิน การ พฤติกรรมและการตัดสินใจเป็นสำคัญ พฤติกรรมและความสามารถในการบริหารจะพาให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง **ภาวะผู้นำ** จึงเป็นสิ่งที่มิในตัวผู้นำ เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์กว้าง-ไกลและสามารถกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจนความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การเปลี่ยนแปลงมักเป็นสิ่งที่ยากที่สุดของมนุษย์ที่จะยอมรับหรือพึงกระทำจึงมักเกิดการแข็งขันและแรงต่อต้าน ธุรกิจส่งออกสมัยใหม่ที่ต้องการการพัฒนาที่รวดเร็วต้องอาศัยภาวะผู้นำมาโน้มน้าวและสร้างการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ โดยใช้การสื่อสารและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มาเป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้น ผู้นำจะสามารถนำความคิดเชิงกลยุทธ์มาถ่ายทอดให้แก่ผู้ตามได้รับรู้เพื่อการขับเคลื่อนภายในองค์กร เห็นชัดว่า การที่ผู้นำมีทักษะในสื่อสารที่ดีจะสามารถสร้างความชัดเจนลดข้อครหาและทำให้ผู้ตามสามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ หากองค์กรและบุคลากรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ใด ก็จะมีผลเสียหายหรือผลกระทบเชิงลบ ที่เห็นได้จากบทเรียนของบริษัทชั้นนำหลายแห่ง ต้องถูกลบชื่อออกจากทำเนียบธุรกิจอย่างน่าเสียดาย เพียงเพราะว่า ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงติดบ่วงกับดักความคิดดั้งเดิมและเฝ้าตัวไม่ทันต่อการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อยุคใหม่ได้ งานวิจัยครั้งนี้ จะได้ศึกษาแปรย่อยของภาวะผู้นำ 7 องค์ประกอบในธุรกิจส่งออก ดังนี้ (1) ความเข้าใจโลกาภิวัตน์ (2) ความสามารถในการสื่อสาร (3) การใช้ภาษาต่างประเทศ (4) การบริหารบุคลากร (5) การกำหนดกลยุทธ์ (6) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและ (7) ความสามารถในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการศึกษาวิจัยและนำเสนอผลในลำดับถัดไป

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ในปีค.ศ. 1997 **Terman, R.H., Peters, T. J. และ Philips, J.R.** ได้ศึกษาและเสนอรูปแบบ 7S Model ของ McKinsey & Company ที่อธิบายองค์ประกอบ 7 ประการที่มีอิทธิพลในการแข่งขันคือ 1) โครงสร้างองค์กร 2) ระบบการบริหารงาน 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) บุคลากรที่มีคุณภาพ 5) ทักษะความรู้ความสามารถ 6) วิธีหรือสไตล์การทำงาน และ 7) การสร้างค่านิยมร่วมภายในองค์กร ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 7 ประการจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการมีผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรที่มีวิสัยทัศน์และศักยภาพในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง ส่วน **Morgan, & et al.(2004; Shamsuddoha (2004)** ศึกษาผลการดำเนินงานบริษัทส่งออกโดยการใช้โปรแกรมการวัดผลการส่งออก ซึ่งพบว่า มิติที่สำคัญของผลการดำเนินงานการส่งออกนั้นมี 3 มิติคือ (1) มิติของประสิทธิผล(Effectiveness) ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่การเติบโตของยอดขาย และการเพิ่มลูกค้าใหม่ (2) มิติของประสิทธิภาพ มุ่งมองในแง่ความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (Output) กับสิ่งที่ใช้ไป (Input) ซึ่งหมายถึงผลกำไรในการดำเนินงานและ (3) มิติของความสามารถในการปรับตัว อาจใช้ระดับความเข้มข้นในการตอบโต้ของคู่แข่งหรือโอกาสในผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดใหม่ ภายใต้การบริหารของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรซึ่งจะเป็นตัวชี้ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ในเวลาต่อมา **Carneiro, & et al. (2007)** ได้วิเคราะห์ความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงานในการส่งออกของการบริหารงานในประเทศบราซิล พบว่า การวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญในการส่งออก ประกอบด้วยความสามารถในการบริหารของผู้นำองค์กรในด้าน (1) ยอดขายการส่งออกมีสัดส่วนระหว่างการส่งออกรับกับยอดขายรวมอัตราการเติบโตของสัดส่วนระหว่างการส่งออกรับกับยอดขายรวมอัตราการเติบโตของสัดส่วนระหว่างการส่งออกรับกับยอดขายรวมเปรียบเทียบกับคู่แข่งส่งออกและอัตราการเติบโตของการส่งออก (2) ด้านผลกำไรมีความสามารถในการทำกำไรกำไรขึ้นต้นจากการส่งออกอัตราการเติบโตของกำไรขึ้นต้นจากการส่งออกความสามารถในการทำกำไรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (3) ด้านส่วนแบ่งการตลาด ให้มีส่วนแบ่งในตลาดส่งออก อัตราการเติบโตของส่วนแบ่งในตลาดส่งออก และการขยายตัวสู่ตลาดต่างประเทศส่วนแบ่งในตลาดส่งออกเปรียบเทียบกับคู่แข่งอัตราการเติบโตของส่วนแบ่งในตลาดส่งออกเปรียบเทียบกับคู่แข่งมีการขยายตลาดอัตราการค้าเข้าสู่ตลาดใหม่อัตราการเข้าสู่ตลาดใหม่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ส่วนนักวิชาการในประเทศไทยโดย **สุรพงษ์ จรัสโรจนกุล (2550)** มีงานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูป” พบว่า ปัญหาของกลุ่มอาหารแปรรูปเพื่อการส่งออกที่เหมือนกันทุกกลุ่ม คือ **ปัญหาเรื่องเทคโนโลยีการผลิตและปัญหาเรื่องเงินทุนหมุนเวียน** ส่วนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จประกอบด้วย ปัจจัยด้านวิทยาศาสตร์ **ด้านการจัดการของผู้นำองค์กร** ด้านศิลปะ ด้านความสัมพันธ์และด้านเทคโนโลยี พบว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องและระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่นส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดสินค้ารูปแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอการพัฒนาเครื่องจักร ตลอดจนการจัดการองค์กรแบบใหม่ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้ ส่วนงานวิจัยของ **ช่อฉวี ฐ์ฉวี สิวะวัฒน์ (2555)** ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของนวัตกรรมในเชิงการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐที่มีต่อผลการดำเนินงานจากการส่งออกในอุตสาหกรรมอาหารของไทย ผลการวิจัย (1) ปัจจัยด้านนวัตกรรมในเชิงการจัดการ พบว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตอบสนองตลาด นวัตกรรมวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลและนวัตกรรมวิธีการบริหารงานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (2) ปัจจัยด้านการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐพบว่า การศึกษาในฐานะเป็นตัวแปรปรับมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมช่องทางการจำหน่ายและนวัตกรรมการส่งเสริมการตลาด ที่มีต่อประสิทธิภาพการตอบสนองตลาดส่วนกรณีการศึกษาผลกระทบต่อตัวแปรคั่นกลางพบว่า การใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมการส่งออกจากรัฐมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการตอบสนองตลาดและประสิทธิภาพการดำเนินงานในธุรกิจส่งออก เช่นเดียวกับการศึกษาผลกระทบโดยตรงที่มีต่อผลการดำเนินงานจากการส่งออกนั้น ได้รับการสนับสนุนมีนัยสำคัญ (3) การศึกษาผลกระทบในเชิงบวกของประสิทธิภาพการตอบสนองและประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงานจากการส่งออกพบว่ามีนัยสำคัญ ผลจากการศึกษายังพบว่า นวัตกรรมกำหนดราคา นวัตกรรมช่องทางการจำหน่ายและนวัตกรรมการส่งเสริมการตลาดไม่ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตอบสนองตลาดและนวัตกรรมเทคโนโลยีไม่ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สำคัญการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อผลกระทบของนวัตกรรมจัดการด้านองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ข้อค้นพบที่ได้ประมวลเป็นข้อเสนอแนะได้ดังนี้ (1) ผู้ส่งออกสินค้าอาหารของไทยยังขาดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในเชิงการจัดการ จึงควรต้องเร่งสร้างนวัตกรรมในเชิงการจัดการอย่างเข้มข้นในด้านตลาดและในด้านองค์กรทั้งยังต้องปรับการเลือกใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐให้เหมาะสมกับองค์กรและปรับตัวให้สอดคล้องกับความ

เปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (2) หน่วยงานภาครัฐควรปรับปรุงแนวทางการให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ส่งออกให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของแต่ละประเภทธุรกิจเพื่อการส่งออก (3) ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาควรมีการศึกษาแบบต่อเนื่องระยะยาวหรือการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบทั้งในระดับอุตสาหกรรมหรือระดับประเทศ

สรุปได้ว่า การศึกษาในโครงการนี้ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมและภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่เป็นตัวแปรสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเพื่อการส่งออก ที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ซึ่งยังส่งผลกระทบต่อเนื่องสู่ภาพรวมเศรษฐกิจประเทศด้วย งานวิจัยนี้จะได้ประเมินสภาพการประกอบธุรกิจของผู้ส่งออกไทยใน 10 กลุ่มอุตสาหกรรมใหญ่ที่มีสมาชิกมากกว่า 80 รายในแต่ละกลุ่ม จากการศึกษาได้ครอบคลุมปัจจัยด้านแรก คือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีบทบาทอย่างมากต่อผลการดำเนินงานธุรกิจทุกประเภท ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง 2) การเรียนรู้เป็นกลุ่ม 3) การมีรูปแบบความคิด 4) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ และ 5) การคิดอย่างมีระบบ ปัจจัยที่สองคือ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่จะสร้างความแตกต่าง ความแปลกใจน่าสนใจให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อการส่งออก ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีบุคลากรที่มีทักษะด้าน IT 2) การมีและใช้ระบบเทคโนโลยีทันสมัย 3) การมีนวัตกรรมแบบองค์รวม 4) การให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าและบริการ

ตัวแปรตาม (ตัวแปรผลลัพธ์) คือ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยที่วัดจากผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยการประเมินผลการดำเนินงานแบบมีดุลยภาพในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตของธุรกิจ เพื่อพิจารณาข้อเท็จจริง หาข้อสรุปและทางแก้ไขปัญหาทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นแก่ภาคการส่งออกของประเทศ ตลอดจนนำเสนอมิติต่างๆของปัญหาการส่งออกให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์อันเป็นพลวัตร ก่อให้เกิดการแก้ไขให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้ออย่างเป็นระบบ จึงจะบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืนสืบไป

6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้

Ellinger, Yang, & Ellinger (2000) ได้ศึกษาผลกระทบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อผลงานขององค์กร โดยทำการศึกษามิติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Watkins และ Marsick จำนวน 7 มิติคือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนการสนทนา 3) การส่งเสริมความร่วมมือและ

การเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 6) การเชื่อมโยงองค์การกับสิ่งแวดล้อม และ 7) การใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์การตัวแปรตามใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์การใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้ทางการเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้การแบบวัด Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLDQ) ของWatkins และ Marsick สถิติที่ใช้ คือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ผลปรากฏว่าตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์การทุกตัวแปร

นอกจากนี้ เมื่อศึกษาถึงความสำเร็จของบริษัทชั้นนำเช่น ฮอนด้า แคนนอน ซาร์ป และมิตซูบิชิ พบว่า ผู้นำองค์การเหล่านี้ล้วนมีวิสัยทัศน์และตระหนักว่าการนำองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยความรู้ชุดใหม่ซึ่งมีใช้เป็นเพียงกระบวนการที่มีกลไก แต่ยังคงขึ้นอยู่กับความรู้ในรูปแบบที่ไม่ชัดเจน มีความคลุมเครือซึ่งจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ อุดมคติและคุณลักษณะของผู้นำองค์การและพนักงานองค์การที่เกี่ยวข้องทุกคนร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาทางธุรกิจ การนำองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่อาศัยความรู้ ทักษะความสามารถและเวลาซึ่งล้วนมีความละเอียดอ่อนและจำเป็นยิ่งเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ หรือสร้างนวัตกรรมในด้านต่างๆขึ้นมาใหม่อย่างต่อเนื่อง (Nonaka, 1998)

ทั้งนี้ ยังมีแนวคิดของผู้นำหรือผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างศาสตร์ตะวันตกและตะวันออก ที่ผู้บริหารชาวตะวันตกมักจะเน้นไปที่การจัดการความรู้ที่เด่นชัดแล้ว (explicit knowledge management) ส่วนศาสตร์ตะวันออก โดยเฉพาะที่ประเทศญี่ปุ่น จะสนับสนุนให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ภายในองค์การ โดยที่เป็นความรู้ที่อาจจะลอยๆอยู่ คือ ไม่ยังไม่ชัดเจนหรือยังคลุมเครืออยู่ (Tacit knowledge creation) โดยที่ผู้นำชาวญี่ปุ่นจะสนับสนุนให้ทุกคนภายในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ โดยมักจะมอบหมายให้ผู้นำองค์การระดับกลาง คือ ผู้จัดการเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่หรือเป็นตัวหลักในการสร้างและเรียนรู้ไปด้วยกัน ในขณะที่ในโลกตะวันตกมักจะสร้างองค์ความรู้ใหม่และให้ความรู้ชุดใหม่นั้นอยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มคนเพียงกลุ่มเล็กๆ มิได้ให้สมาชิกภายในองค์การทั้งหมดมีส่วนร่วมรับรู้และเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ความชำนาญและความสามารถที่แท้จริงขององค์การจึงจะอยู่กับผู้อำนวยการหรือผู้บริหารระดับสูงที่ร่วมอยู่ในกลุ่มคนจำนวนน้อยเท่านั้นและยังถือเป็นความลับสุดยอด (Trade secret) ในการอยู่รอดของธุรกิจ

6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม

Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2003) ได้ศึกษาและตรวจสอบการพัฒนาของโครงสร้างองค์กรที่สร้างนวัตกรรมโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า บทบาทขององค์กรที่ใช้ใช้นวัตกรรมสามารถทำให้ประสบผลสำเร็จในการแข่งขัน โดยมีมุมมองในการพัฒนาและตรวจวัดการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วยนวัตกรรมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการตลาด ด้านพฤติกรรม ด้านกระบวนการ และด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยองค์ประกอบของการสร้างนวัตกรรมขององค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นได้จากการสนับสนุนและแรงผลักดันของผู้นำองค์กร ในขณะที่ **Verhees (2004)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “Market Orientation and Product Innovation in Small Firms” พบว่า นวัตกรรมด้านสินค้าในบริษัทขนาดย่อมถือเป็นตัวแปรสำคัญในกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาธุรกิจ โดยมีคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือบุคลิกภาพของผู้บริหารเป็นตัวแปรเสริมที่มีอิทธิพลสำคัญในกระบวนการตัดสินใจ ทั้งนี้ได้มีการตั้งสมมุติฐานว่า ความคิดสร้างสรรค์หรือแนวคิดใหม่ ๆ ของผู้บริหารจะส่งผลในกระบวนการสร้างสรรค์กิจกรรมทางการตลาดของบริษัท และส่งผลในด้านนวัตกรรมสินค้าด้วย อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมมุติฐานของงานวิจัยนี้คือ โดยทั่วไปแล้ว นวัตกรรมด้านสินค้าในบริษัทขนาดย่อมไม่ได้เกิดจากการพัฒนาสินค้าใหม่โดยบริษัทนั้น ๆ เอง แต่เกิดจากการต่อยอดแนวคิดที่ได้รับพัฒนามาจากลูกค้าหรือไม่ก็จากบุคคลที่สามและการมุ่งเน้นกิจกรรมซื้อขายสินค้าที่เกิดขึ้นในท้องตลาดสำหรับธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดย่อมได้ถูกกำหนดโดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมด้านสินค้า การมุ่งเน้นที่ตลาดซื้อขายสินค้าเพียงอย่างเดียวนั้นอาจเป็นไปได้ทั้งการกระตุ้นหรืออาจจะเป็นการหน่วงแนวคิดนวัตกรรมสินค้าก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นกับระดับความคิดสร้างสรรค์ที่มีต่อแผนงานของบริษัทนั้น ๆ ว่าอยู่ในระดับสูงหรือต่ำเพียงใด

ในส่วนของ **Prajogo, Laosirihongthong, Sohal, & Boon-itt (2007)** ได้ศึกษาผลกระทบการผลิตและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในประเทศอุตสาหกรรมใหม่พบว่า 1) ไม่มีความแตกต่างกันของกลยุทธ์การผลิต ทรัพยากรและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของธุรกิจการผลิตระหว่างไทยกับเวียดนาม 2) กลยุทธ์ที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการของทั้ง 2 ประเทศ การจัดการด้านเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการเฉพาะไทยเท่านั้น ส่วนกลยุทธ์ในการผลิตทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยและการพัฒนา ไม่มีความแตกต่างกันกับนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ 3) ประการสุดท้าย นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ในไทยมีแนวโน้มสูงกว่า

ในเวียดนาม ในขณะที่ **Lin และ Chen (2012)** ได้ศึกษาเรื่องนวัตกรรมมีผลต่อการดำเนินงานหรือไม่ การวิจัยเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในไต้หวันพบว่า ร้อยละ 80 ของบริษัทที่ทำการสำรวจทางโทรศัพท์ ได้มีการจัดการนวัตกรรมบางประเภท นวัตกรรมหลักที่จัดการได้แก่ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านการตลาด นวัตกรรมมีความเกี่ยวข้องกับยอดขายของบริษัท น้อยส่วนนวัตกรรมด้านการจัดการเป็นปัจจัยที่เด่นที่สุดในการอธิบายความสัมพันธ์กับยอดขายเมื่อเทียบกับนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่เป็นผลจากการบริหารงานของผู้นำองค์กรเป็นสำคัญ ในด้านของ **Pitta (2008)** ผู้ศึกษาเรื่อง “Product Innovation and Management in a small-enterprise” งานวิจัยครั้งนั้น มีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายถึงนวัตกรรมของสินค้าและนวัตกรรมกระบวนการจัดการของผู้นำองค์กรหรือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดย่อมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการจัดการแบบใหม่ของผู้นำองค์กร ข้อค้นพบในงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลรวมทั้งอธิบายแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์รายใหม่ในธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดย่อม จะเห็นได้ว่าบ่อยครั้งที่ธุรกิจขนาดเล็กขาดทุนทรัพย์และทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาธุรกิจให้มีความมั่นคงแข็งแรง และใช้เพื่อการเข้าถึงนวัตกรรมของสินค้าและพัฒนากิจการและกระบวนการให้มีระบบ ธุรกิจขนาดเล็กมีความสามารถและมีความคล่องตัวในการนำนวัตกรรมมาใช้ทั้งที่ธุรกิจอาจจะมิขนาดที่เล็ก มีทรัพยากรจำกัด ยิ่งไปกว่านั้นการจัดการผลิตภัณฑ์ ก็จำเป็นอย่างยิ่งภายใต้สถานการณ์ทางการตลาดที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับทัศนคติและความต้องการของผู้ซื้อที่เปลี่ยนแปลงไป

ในขณะที่ **Cooper (1984)** ได้ศึกษาเรื่อง “The performance impact of product innovation” พบว่า นวัตกรรมของสินค้าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บริษัทส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ ผลตอบแทนจากความสำเร็จของนวัตกรรมก็คือการที่ยอดขายของสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน, กำไรที่เพิ่มขึ้นแต่นั้นก็ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเสมอไปหากแต่ควรมีความพยายามในการวางกลยุทธ์ของผู้นำองค์กร ภายใต้นวัตกรรมของสินค้างานวิจัยนี้จะเกี่ยวกับส่วนผสมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์ใหม่การตัดสินใจสำหรับการใช้กลยุทธ์ในตลาด, เทคโนโลยี, และสินค้าซึ่งสิ่งที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะก่อให้เกิดผลสำเร็จจากการนำนวัตกรรมมาใช้ควบคู่กับการวางแผนทางการตลาด ส่วนงานวิจัยของ **Valérie (2004)** ที่ศึกษาเรื่อง “Innovation Management and Organizational Learning: A Discursive Approach” เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและนวัตกรรม โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรที่เคยทำงานร่วมกันในองค์กรมาก่อน พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กรมาจากกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร 2 ระดับ คือ (1) กระบวนการเรียนรู้ระดับภายในโครงการ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีการทำงานร่วมกันภายในองค์กรที่มีบุคลากรมาจากสายงานที่แตกต่างกัน เช่น การวิจัยและพัฒนา การตลาด การผลิต เป็นต้น โดย

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็จะมีการเรียนรู้ ประสานงานรวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ที่แต่ละคนได้สั่งสมมาซึ่งกันและกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานเอง รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นภายในกลุ่มงานนี้ และ (2) กระบวนการเรียนรู้ระดับระหว่างโครงการ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้กฎระเบียบและทรัพยากรภายในองค์กร รวมทั้งการสร้างกฎระเบียบใหม่ ๆ และการจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน ซึ่งผู้นำจะมีส่วนที่จะก่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ขึ้นภายในองค์กร

ส่วน Teertrakul (2009) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “Towards an Integrated Model of Innovation” ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ความสำเร็จทางธุรกิจที่มีผลต่อนวัตกรรม ในทุกองค์กรได้ใช้นวัตกรรมเป็นกระบวนการหลักในการทำธุรกิจ แต่ก็ไม่ใช่สูตรสำเร็จว่าทุกองค์กรสามารถสร้างสิ่งที่เป็นนวัตกรรมได้อย่างอัตโนมัติ นวัตกรรมขององค์กรนั้นมีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จขององค์กรในเรื่อง การเพิ่มผลกำไรและความสามารถสร้างกำไรให้กับองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อนวัตกรรม 6 ปัจจัยได้แก่ **ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร** ขนาดขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 6 มีอิทธิพลต่อนวัตกรรม ปัจจัยที่มีอิทธิพลในระดับสูงได้แก่ ขนาดขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเรื่องของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งอิทธิพลต่อนวัตกรรมมีอยู่ 4 ด้าน คือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้าและตัวลูกค้า การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ

ในขณะที่ **บุญวีร์ สุขรุ่งเรืองสันติ** (2552) ได้ศึกษาเรื่องนวัตกรรมทางการตลาด ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของอุตสาหกรรมอาหารกระป๋องไทย ผลการศึกษา พบว่า ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานเป็นผู้นำในตำแหน่งผู้จัดการด้านการตลาด โดยมีขนาดกิจการอยู่ในระดับกลาง (คนงาน 51-200 คน) และมีทุนจดทะเบียน 50-100 ล้านบาท มีความคิดเห็นต่อการปรับทิศทางด้านกลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจทั้ง 3 ด้านพบว่าอยู่ในระดับมากและพบว่ามिनวัตกรรมทางการตลาดอยู่ในระดับมากส่วนการบรรลุผลสำเร็จทางการตลาดของธุรกิจอยู่ในระดับปานกลางผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่าการปรับทิศทางด้านกลยุทธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางอ้อมต่อการบรรลุผลสำเร็จทางการตลาดแต่มีอิทธิพลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางตรงต่อนวัตกรรมทางการตลาดและนวัตกรรมทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงสาเหตุโดยตรงต่อการบรรลุผลสำเร็จทางการตลาดนอกจากนี้การวิเคราะห์โมเดลหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อการบรรลุผลสำเร็จในธุรกิจของอุตสาหกรรมกระป๋องไทยที่พัฒนาขึ้นในรูปแบบประหยัคมีความสามารถในการพยากรณ์ในระดับดีและเป็นที่ยอมรับได้เนื่องจากให้ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองเท่ากับ 49% ซึ่งมีค่าตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำสู่ความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร **Wheelen L. Thomas & Hunger J. David** (2015) ได้เสนอแนวคิดด้านการนำที่ดีของผู้นำว่าเป็นภาระของผู้นำที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรจะมีความสามารถในการแข่งขันและประสบความสำเร็จหรือไม่จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเท่านั้น หมายถึง การมีผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่ผู้ตามและผู้อื่นที่เกี่ยวข้องรับรู้ เข้าใจและปฏิบัติได้

ส่วนงานวิจัยของ **เทิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์** (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแบบความสามารถของผู้นำองค์กรปิโตรเคมีไทยในการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ: กรณีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าความสามารถของผู้นำองค์กรปิโตรเคมีไทยในการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านการจัดการองค์กร (O) ด้านพนักงาน (P) และด้านระบบปฏิบัติงาน (S) หรือตัวแบบ TOPS สำหรับการจัดการองค์กรผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำแบบ “ภาวะผู้นำที่ดีเลิศ” คือ กล้าเสี่ยง เปิดโอกาสให้มีอิสระในการปฏิบัติงานให้ตีมากขึ้น ปรับโครงสร้างการบริหารให้คล่องตัว กำหนดทิศทาง กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้ทันเหตุการณ์กับโลกปัจจุบัน ความเป็นสากล ให้ความสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการองค์กรในประเทศไทย คือ ผู้บริหารระดับกลางเพราะ เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับพนักงาน และเป็นผู้ที่จะก้าวไปเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต และการนำเสนอของ **ผลิน ภู่อรุณ** (2556) “ผู้นำที่สังคมไทยพึงประสงค์” เวทีสัมมนา: วิทยาลัยบริหารธุรกิจและรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิตร่วมกับราชบัณฑิตยสถาน ได้กล่าวถึง ผู้นำที่แท้จริงคือ ภาวะผู้นำที่มุ่งที่ผลลัพธ์ที่เกิดจากแรงกระตุ้นที่ดีจากภายใน (internal drive) ที่เกิดจากความรู้ที่สะสมมา การสำเร็จการศึกษาสูงถึงระดับปริญญาเอก ก็มีได้หมายความว่า จะมีหรือจะเกิดแรงกระตุ้นภายในที่ดีได้ สิ่งที่เป็นเปลือก (กระพี้) นั้นจะถูกเปลี่ยนได้ง่าย แต่แก่นลึกภายในจะอยู่ลึกอยู่นานและเปลี่ยนได้ยากกว่า ได้เสนอว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีแรงขับที่จะให้ความสำคัญแก่ผู้อื่นมากกว่าตนเอง คือการให้ความสำคัญแก่ผู้อื่นก่อนเสมอ ได้สะท้อนมุมมองว่า ผู้ประกอบการ ไทยนั้น มีจำนวนเป็นแสนราย แต่มีเพียงรายเดียวเท่านั้นที่ปรากฏอยู่ใน FORTUNE 500 ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งวัดผลลัพธ์รายได้สูง บริษัทไทยรายเดียวนั้น คือ บริษัท ปตท. มหาชน จำกัด ซึ่งก็เป็นรัฐวิสาหกิจไทย แต่มองมุมลึกด้านวิชาการ ควรพิจารณาถึงความเป็นมาบริษัทที่จำหน่ายทรัพยากรธรรมชาติแล้วหากไม่มีเทคโนโลยีในการขุดเจาะเลยนั้น นำศึกษาวิถีและควรเร่งพัฒนาความสามารถในการขุดเจาะของไทยเอง กล่าวเทียบ คือ บริษัทขุดเจาะน้ำมันทั่วโลก มักต้องมีการทำวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนค้นพบแหล่งน้ำมันใหม่ๆ เจาะเป็นร้อยปีก็ใช้ไม่หมด แต่เทคนิคด้านเทคโนโลยีในการขุดเจาะสมัยใหม่เป็นสิ่งจำเป็นมาก เนื่องจากแหล่งน้ำมันดิบ

จะอยู่ลึกลงมากขึ้นได้ชั้นหินดานลงไป ลองไตร่ตรองว่า บริษัทรัฐวิสาหกิจของไทยที่ติดอันดับ นิตยสารระดับโลกนั้นมีเทคโนโลยีเป็นของตนเองและมีการพัฒนาด้านนี้หรือไม่ แล้วลองพิจารณา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (SCG: Siam Cement Group) ที่นับว่ามีเป็นบริษัทชั้นนำที่มีขนาดใหญ่ของ ประเทศก็ไม่ติดอันดับ ปัญหาใหญ่ของภาคธุรกิจโดยรวมคือ ขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสม ผู้ประกอบการส่งออกสามารถบริหารได้ค่อนข้างดี แต่สิ่งที่ด้อยคือ ความจริงจังในการพัฒนา ด้านเทคโนโลยี ฉะนั้น ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มองเห็นภาพรวมที่จะเกิดในอนาคตว่าจะมี โอกาสพัฒนาให้องค์การเติบโตต่อไปอย่างแข็งแกร่งได้อย่างไร จึงจะสะท้อนความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร ต่อยอดสู่การพัฒนาที่ดีด้วย เห็นได้ว่า ผู้นำตัวจริงจะเปิดใจกว้างและยอมรับ ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นคนรับรู้อะไรที่เปลี่ยนแปลงทั้งในด้านลึกและกว้างจึงจะจัดการ กับการเปลี่ยนแปลงที่กำลับคืบคลานและมาทำลายธุรกิจลงได้

6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก

Morgan, & et al.(2004; Shamsuddoha, 2004) ศึกษาผลการดำเนินงานบริษัท ส่งออกโดยใช้โปรแกรมการวัดผลการส่งออก ซึ่งพบว่า มิติที่สำคัญของผลการดำเนินงานการ ส่งออกนั้นมี 3 มิติคือ (1) มิติของประสิทธิผล(Effectiveness) ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่การเติบโตของ ยอดขายและการเพิ่มลูกค้าใหม่ (2) มิติของประสิทธิภาพ(Efficiency) มุ่งมองในแง่ความสัมพันธ์ ของผลลัพธ์ที่ได้ (Output) กับสิ่งที่ใช้ไป (Input) ซึ่งหมายถึงผลกำไรในการดำเนินงานและ (3) มิติ ของความสามารถในการปรับตัว (adaptability) อาจใช้ระดับความเข้มข้นในการตอบโต้ของกลุ่ม แข่ง หรือโอกาสในผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดใหม่เป็นตัวชี้วัดซึ่งตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานนี้ ในส่วนของ **Carneiro, & et al.** (2007) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ความสำคัญของ รูปแบบการวัดผลการดำเนินงานในการส่งออกของการบริหารงานในประเทศบราซิล พบว่า การ วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญในการส่งออก ประกอบด้วย (1) ยอดขายการส่งออกมีสัดส่วนระหว่าง การส่งอกกับยอดขายรวมอัตราการเติบโตของสัดส่วนระหว่างการส่งอกกับยอดขายรวมอัตรา การเติบโตของสัดส่วนระหว่างการส่งอกกับยอดขายรวมเปรียบเทียบกับคู่แข่งส่งออกและ อัตราการเติบโตของการส่งออก (2) ด้านผลกำไรมีความสามารถในการทำกำไรกำไรขึ้นต้นจากการ ส่งออกอัตราการเติบโตของกำไรขึ้นต้นจากการส่งออกความสามารถในการทำกำไรเปรียบเทียบกับ คู่แข่ง (3) ด้านส่วนแบ่งการตลาดมีส่วนแบ่งในตลาดส่งออกอัตราการเติบโตของส่วนแบ่งในตลาด ส่งออกและการขยายตัวสู่ตลาดต่างประเทศส่วนแบ่งในตลาดส่งออกเปรียบเทียบกับคู่แข่งอัตราการ เติบโตของส่วนแบ่งในตลาดส่งออกเปรียบเทียบกับคู่แข่งมีการขยายตลาดอัตราการเข้าสู่ตลาดใหม่ อัตราการเข้าสู่ตลาดใหม่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง

นักวิชาการไทย เช่น สุรพงษ์ จรัสโรจนกุล และอุทิศ ศิริวรรณ (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูป” พบว่า ปัญหาของกลุ่มอาหารแปรรูปที่เหมือนกันทุกกลุ่ม คือ ปัญหาเรื่องเทคโนโลยีการผลิตและปัญหาเรื่องเงินทุนหมุนเวียน ส่วนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จประกอบด้วย ปัจจัยด้านวิทยาศาสตร์ ด้านการจัดการ ด้านศิลปะ ด้านความสัมพันธ์และด้านเทคโนโลยี ผลการวิจัยยังพบอีกว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องและระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่นส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดสินค้ารูปแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอการพัฒนาเครื่องจักร ตลอดจนการจัดการองค์กรแบบใหม่ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้ ต่อมา **ชอณัฏฐ์ ฐิตะวัฒน์** (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของนวัตกรรมในเชิงการจัดการและการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐที่มีต่อผลการดำเนินงานจากการส่งออกในอุตสาหกรรมอาหารของไทย ผลการวิจัย (1) ปัจจัยด้านนวัตกรรมในเชิงการจัดการพบว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตอบสนองตลาดนวัตกรรมวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลและนวัตกรรมวิธีการบริหารงานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (2) ปัจจัยด้านการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐพบว่าการศึกษาในฐานะเป็นตัวแปรปรับมีอิทธิพลต่อผลกระทบของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์นวัตกรรมช่องทางการจำหน่ายและนวัตกรรมการส่งเสริมการตลาดที่มีต่อประสิทธิภาพการตอบสนองตลาดส่วนกรณีการศึกษาผลกระทบต่อตัวแปรคั่นกลางพบว่าการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการตอบสนองตลาดและประสิทธิภาพการดำเนินงานเช่นเดียวกับการศึกษาผลกระทบต่อตัวแปรต่อผลการดำเนินงานจากการส่งออกนั้นได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญและ (3) การศึกษาผลกระทบในเชิงบวกของประสิทธิภาพการตอบสนองและการดำเนินงานจากการส่งออก พบว่ามีนัยสำคัญ ผลจากการศึกษายังพบว่านวัตกรรมการกำหนดราคานวัตกรรมช่องทางการจำหน่ายและนวัตกรรมการส่งเสริมการตลาดไม่ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตอบสนองตลาดและนวัตกรรมเทคโนโลยีไม่ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สำคัญการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อผลกระทบของนวัตกรรมจัดการด้านองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ข้อค้นพบที่ได้ประมวลเป็นข้อเสนอแนะได้ดังนี้ (1) ผู้ส่งออกสินค้าอาหารของไทยยังขาดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในเชิงการจัดการจึงควรต้องเร่งสร้างนวัตกรรมในเชิงการจัดการอย่างเข้มข้นในด้านการตลาดและในด้านองค์กรทั้งยังต้องปรับการเลือกใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐให้เหมาะสมกับองค์กรและปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (2) หน่วยงานภาครัฐควรปรับปรุงแนวทางการให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ส่งออก

ให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของแต่ละองค์กร (3) ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาควรมีการศึกษาแบบต่อเนื่องระยะยาวหรือการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบทั้งในระดับอุตสาหกรรมหรือระดับประเทศ

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีบทบาทสำคัญต่อการประกอบการธุรกิจส่งออกอย่างกว้างขวาง ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง 2) การเรียนรู้เป็นกลุ่ม 3) การมีรูปแบบความคิด 4) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ และ 5) การคิดอย่างมีระบบ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่จะสามารถสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจการส่งออก ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีบุคลากรด้านไอที 2) การมีอยู่และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 3) การมีนวัตกรรมแบบองค์รวม 4) การเปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วม ด้านภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารของผู้นำองค์กรที่จะนำพาให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ และให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจการส่งออกได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไปในทิศทางที่ดีขึ้น ประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ประการ ได้แก่ 1) ความเข้าใจโลกาภิวัตน์ 2) ความสามารถในการสื่อสาร 3) การใช้ภาษาต่างประเทศ 4) การบริหารบุคลากร 5) การกำหนดกลยุทธ์ 6) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และ 7) ความสามารถในการปฏิบัติ ที่จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย ที่วัดได้จากผลการดำเนินงานจากการส่งออก คือผลที่ได้จากการดำเนินธุรกิจส่งออกทั้งในส่วนต่างๆ ได้แก่ (1) ในส่วนของการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์เชิงลึกขององค์กร โดยการใช้ในรูปแบบของ 7 องค์ประกอบ (7'S) ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ระบบการบริหาร แผนกลยุทธ์ บุคลากร ทักษะ สไตล์หรือวิถี และการสร้างค่านิยมร่วม (2) ในส่วนของการบริหารจัดการภายนอกองค์กร โดยการใช้ความสัมพันธ์ของพลังผลักดันในโครงสร้างการแข่งขันของธุรกิจการส่งออก ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อหรือลูกค้า (Buyers' Bargaining Power) อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Suppliers' Bargaining Power) อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threats of Substitution) อุปสรรคจากคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด (Threats of New Entrants) และการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Firms) และ (3) ในส่วนของการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจการส่งออก โดยใช้การวัดผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผู้ข้อสรุปและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาโดยรวมขององค์กร เพื่อให้ธุรกิจเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างสร้างสรรค์ และสนับสนุนให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกิดความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้อย่างเป็นระบบ จนประสบผลสำเร็จในการประกอบธุรกิจส่งออกได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีนี้มีแนวโน้มให้ผลการศึกษาที่ถูกต้องและสมบูรณ์ใกล้เคียงความจริงมากกว่าการใช้วิธีดำเนินการวิจัยเพียงวิธีเดียวหรือลักษณะเดียว (สุทธาทิพย์ กำธรพิพัฒนกุล, 2558) การวิจัยที่ผสมวิธีนี้จะลดข้อผิดพลาดและช่วยปิดช่องว่างของงานวิจัยที่ใช้เพียงแนวทางเดียว กล่าวคือ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพขนานกันไป (concurrent) ซึ่งทำให้สังเกตเห็นปรากฏการณ์ต่างๆ ในขอบเขตพื้นที่และได้รับข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่สามารถวัดเป็นตัวเลขในการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลที่ได้รับจากเครื่องมือคือ แบบสอบถาม จะสะท้อนให้เห็นข้อเท็จจริงในเชิงกว้าง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เน้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจส่งออกและนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญจาก 10 องค์การ จำนวน 11 คน ในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ได้ช่วยให้ได้รับข้อมูลที่ชัดเจนและสะท้อนสภาพความเป็นจริงของธุรกิจส่งออกไทยที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

การเสนอผลงานวิจัยจะแสดงการวิเคราะห์สารสนเทศทั้งสองด้าน โดยผู้วิจัยจะใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานที่สามารถแสดงคุณลักษณะทางประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประโยชน์ตามคุณลักษณะของงานวิจัยทั้งสองลักษณะ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 3.1 (พลศักดิ์ จิรไกรศิริ, 2553; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2559)

ตารางที่ 3.1 แสดงคุณลักษณะการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative)

การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ
<p>เป็นการสำรวจเพื่อรวบรวมข้อมูลมีความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivism) และวัตถุนิยม (Materialism) สูงกว่าการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงสามารถค้นคว้าและแสวงหาข้อมูลค้นพบ เพื่อตอบข้อสมมุติฐานได้ดี ใช้วิธีทางคณิตศาสตร์ และนำเสนอเป็นตัวเลขเป็นหลัก สามารถในการควบคุมตัวแปร และกำจัดตัวแปรที่สงสัยออกได้ ทั้งนี้เทคนิคเชิงปริมาณจะช่วยค้นหาสาเหตุหรือระบุที่มาของปัญหางานวิจัยได้ดี โดยมีคุณสมบัติเด่นของการวิจัยเชิงปริมาณ คือ มีความเฉพาะเจาะจงในเรื่องที่ศึกษาค้นคว้า งานวิจัยเชิงปริมาณนี้จึงให้ความสำคัญอย่างมากต่อความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของข้อมูล</p> <p>การประเมินผลงานวิจัยจะง่ายกว่าการประเมินแบบผสมวิธี เพราะการวิจัยและกระบวนการเชิงปริมาณจะมีแบบแผนขั้นตอนที่แน่นอนและคุณภาพของแต่ละสาระความรู้ในแต่ละขั้นตอนมีมาตรฐานที่ผู้ประเมินต้องรู้</p>	<p>มองปัญหาแบบจิตวิสัย หรืออัตวิสัย (Subjectivism) มากกว่างานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อค้นคว้าหรือหาข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น มีความเป็นมานุษยวิทยาสูงและมักจะไม่มี การควบคุมตัวแปร เนื่องจากเทคนิคเชิงคุณภาพนี้จะพยายามมองจากมุมมองของผู้กระทำ เน้นความเข้าใจในบริบทเพื่ออธิบาย ตลอดจนมีสมมุติฐานเชิงพลวัตที่แสวงหาการค้นพบ ที่มีมุมมองว่าสิ่งที่เห็นเป็นเพียง “เงา” ของภาพ ยังมีใช้ความจริงแท้ ยังต้องการและอาศัยการตีความให้ ความหมายของปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้น</p> <p>การประเมินผลงานวิจัยเชิงคุณภาพ ยังไม่มีกรอบการประเมินที่สามารถนำมาใช้เป็นตัวแบบที่แน่นอนและเป็นที่ยอมรับว่าเหมาะสมกับงานวิจัยทุกประเภทได้ ผู้ประเมินระดับมืออาชีพจะประยุกต์ใช้เหตุและผลที่เหมาะสมตามข้อเสนอของฮอว์สเบิร์ก และบอร์มเลย์และคณะ (2002) ที่คูผลลัพท์ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ตลอดจนดูผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการวิจัยทั้งด้านบวกและด้านลบว่าเป็นไปตามที่คาดคะเนไว้หรือไม่</p>

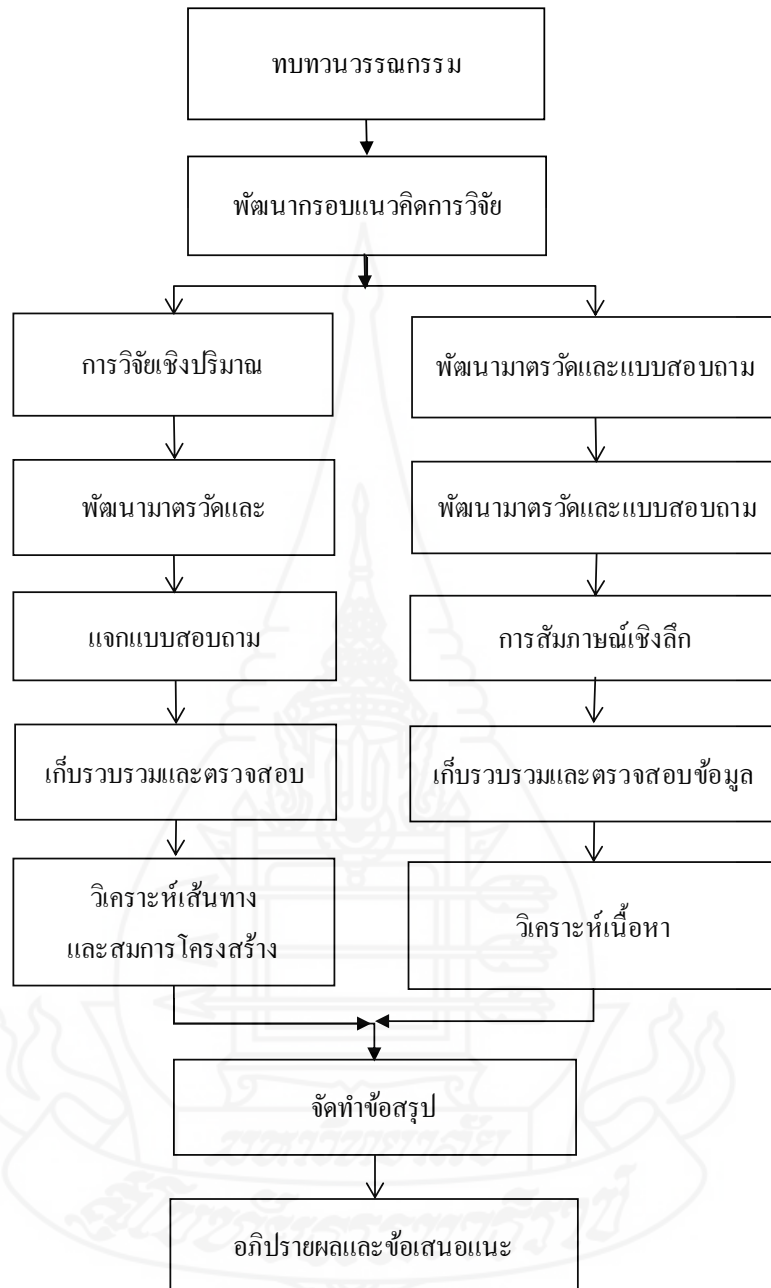
ที่มา: พลศักดิ์ จิรไกรศิริ, 2553 น. 63; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2559 น. 86, 105-106, 115-116

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มุ่งแสวงหาข้อเท็จจริงและบทสรุปเชิงปริมาณ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนใหญ่ที่เป็นตัวเลข มาอ้างอิงเพื่อยืนยันความถูกต้องของกรอบการวิจัยและจัดทำข้อสรุปต่างๆ โดยงานวิจัยนี้ได้ใช้เครื่องมือสำรวจคือ “แบบสอบถาม” ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในบริบทที่กำหนด โดยการแจกแบบสอบถามไปยังผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารที่จะสามารถให้ข้อมูลในเรื่องที่เน้นศึกษาคือ **ภาวะผู้นำ** ที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้วิธี “สัมภาษณ์เชิงลึก” (In-depth interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ที่มีความเข้าใจสภาพความเป็นไปตลอดจนปัญหาของภาคการส่งออกในประเทศไทย แล้วตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลด้วยวิธีตรวจสอบแบบสามเส้า (tri-angulation) (Denzin, 1970, p. 297) หมายถึง การตรวจสอบ 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเวลา เพื่อดูว่าข้อมูลที่ได้รับมาจากแต่ละท่านในช่วงเวลาที่แตกต่างกันนั้นได้รับข้อมูลที่สอดคล้องหรือแตกต่างกันเพียงใด 2) ด้านสถานที่ ว่าข้อมูลที่ได้รับจากสถานที่ที่ที่แตกต่างกันนั้นข้อมูลที่ได้รับสอดคล้องหรือแตกต่างกันหรือไม่ และ 3) ด้านข้อมูลตัวบุคคล คือตรวจสอบว่าข้อมูลที่แม้ว่าจะได้รับจากบุคคลที่แตกต่างกัน ยังคงได้รับข้อมูลที่สอดคล้องหรือแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อนำผลลัพธ์มาอภิปรายและนำเสนอเป็นข้อเสนอแนะต่อไป (Denzin, 1970)

ผลการศึกษาวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ที่รวมทั้งวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพนี้ จะได้ผลการศึกษาทั้งสองรูปแบบหรือสองคุณลักษณะ ซึ่งทำให้เกิดมโนทัศน์ ความเข้าใจใหม่รวมถึงการได้ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นพบ สามารถนำไปใช้งานให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ส่งออกไทยตลอดจนใช้เป็นแนวทางให้เกิดการวิจัยต่อไปในอนาคต ซึ่งหากผลการศึกษาได้รับการยืนยันอย่างต่อเนื่องและซ้ำๆ กันก็จะส่งผลเป็นทฤษฎีที่จะเอื้อประโยชน์ต่อวงการวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจส่งออกสืบไป

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เนื้อหาการนำเสนอจะประกอบด้วยรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) คือ สถานประกอบการส่งออกที่มีรายชื่อจดทะเบียนเป็นสมาชิกและมีที่ตั้งปรากฏอยู่ในทำเนียบของสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย ฉบับปีพ.ศ. 2560-2661 โดยเจาะจงสำรวจผู้ประกอบการส่งออกในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีสมาชิกมากกว่า 80 ราย จำนวน 10 กลุ่มอุตสาหกรรมแรกที่มีจำนวนสมาชิกผู้ส่งออกรายมากที่สุด (หมายถึง 10 กลุ่มอุตสาหกรรมแรกโดยเรียงตามลำดับจำนวนสมาชิกของกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีบริษัทมากที่สุด-น้อยที่สุด) รวมทั้งสิ้น 1,723 ราย (รายละเอียดในตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2 10 กลุ่มอุตสาหกรรมแรกที่มีสมาชิกมากกว่า 80 ราย

ลำดับที่	กลุ่ม/ประเภทสินค้าอุตสาหกรรม	จำนวน (ราย)
1	อาหาร / เครื่องดื่ม	338
2	สิ่งทอ / เครื่องนุ่งห่ม	243
3	เครื่องใช้ไฟฟ้า	207
4	สินค้าเกษตร	210
5	อะไหล่รถยนต์ / ชิ้นส่วน	203
6	พลาสติก / หีบห่อ	132
7	เฟอร์นิเจอร์ / เครื่องตกแต่งบ้าน	102
8	เคมีภัณฑ์	102
9	ผลิตภัณฑ์ยาง	95
10	เครื่องจักร / อุปกรณ์	91
รวม		1,723

ที่มา: ทำเนียบสมาชิก ผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย ฉบับปีพ.ศ. 2560-2561

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือ ตัวแทนของประชากรที่สุ่มมาตามทฤษฎีการสุ่มตัวอย่างของ Marsh et al. (1998) เป็นเพียงการสุ่มมาบางส่วนของกลุ่มประชากร เพื่อลดการใช้ทรัพยากรด้านต่างๆ เช่น แรงงาน เวลา และค่าใช้จ่าย สามารถสรุปผลได้รวดเร็วและมีคุณภาพ โดยใช้การสุ่มตัวอย่างกระจายสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) และจัดสรรขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนชั้นภูมิ (proportional allocation of sample size) โดยกลุ่มอุตสาหกรรมเป็นชั้นภูมิ หน่วยวิเคราะห์คือ สถานประกอบการ ส่วนผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารหรือผู้แทนผู้บริหาร หรือนักวิชาการทำการในนามขององค์กร

การศึกษาของ Marsh et al. (1998) พบว่า ขนาดตัวอย่างที่ใช้เพื่อการวิจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างนั้น ขนาดตัวอย่างจะขึ้นอยู่กับอัตราส่วน ดังต่อไปนี้คือ

$$\frac{\text{จำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด}}{\text{จำนวนตัวแปรแฝงทั้งหมด}} = \frac{p}{f} = \text{จำนวนตัวชี้วัดเฉลี่ยต่อ 1 ตัวแปรแฝง}$$

โดยที่ p = จำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด f = จำนวนตัวแปรแฝงทั้งหมด

ถ้า $\frac{p}{f} \geq 4$ ให้ใช้ $n = 100$ หน่วยเป็นอย่างน้อย แต่ถ้ามากกว่านี้ก็จะยิ่งดี

ถ้า $\frac{p}{f} \geq 12$ ให้ใช้ $n = 50$ หน่วยเป็นอย่างน้อย แต่ถ้ามากกว่านี้ก็จะยิ่งดี

ในที่นี้ $p = 58$ และ $f = 4$ ดังนั้น $\frac{p}{f} = 14.5$

ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 400 หน่วยสองวาระ เพื่อกรณีไม่ตอบกลับได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 110 หน่วย ซึ่งขนาดตัวอย่างนี้ถือว่ามากพอ เพราะมีจำนวนสูงเกินขนาดขั้นต่ำที่ Marsh et al. (1998) ได้พบว่าขนาดตัวอย่าง $n = 100$ เป็นขนาดตัวอย่างที่เพียงพอ ถ้าหากมีตัวชี้วัด 4 ตัวขึ้นไป แต่ถ้ามีตัวชี้วัดมากกว่า 4 ตัวก็จะนับเป็นขนาดตัวอย่างที่ดียิ่งขึ้น เพราะสัดส่วนของ proper solution จะเข้าใกล้ร้อยละ 100 และสัดส่วนของ non-convergence จะเข้าใกล้ 0

ตารางที่ 3.3 ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง และจำนวนตอบกลับ

ลำดับที่	กลุ่มอุตสาหกรรม	จำนวนสถานประกอบการ	จำนวนตัวอย่าง	จำนวนตอบกลับ
1	อาหาร/เครื่องดื่ม	338	75	19
2	สิ่งทอ/เครื่องนุ่งห่ม	243	65	5
3	อุปกรณ์ไฟฟ้า	207	46	2
4	สินค้าเกษตร	210	47	12
5	อะไหล่รถยนต์/ชิ้นส่วน	203	44	13
6	พลาสติก/หีบห่อ	132	30	4
7	เฟอร์นิเจอร์/เครื่องตกแต่ง	102	27	8
8	เคมีภัณฑ์	102	28	9
9	ผลิตภัณฑ์ยาง	95	20	1
10	เครื่องจักร/อุปกรณ์	91	18	18
11*	อื่น ๆ ...	-	-	19
	รวม	1,723	400	110

หมายเหตุ ลำดับที่ 11* คือ อื่นๆจากแบบสอบถาม จำนวน 19 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบธุรกิจอื่นๆ ดังต่อไปนี้:- ของเล่นเด็ก (=1) / ชิ้นส่วนแม่พิมพ์ (=1) / กระดาษ (=1) / โลหะสแตนเลส (=1) / วัสดุทนไฟ (=1) / ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า (=1) / น้ำมันเชื้อเพลิง (=1) / ผลิตภัณฑ์ป้องกันสนิม (=1) / ต่อเรือ-ซ่อมเรือและงานประกอบโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ (=1) / เครื่องเหล็ก-อุปกรณ์เครื่องมือช่าง (=1) / ที่ปรึกษางานออกแบบ (=1) / ไม่ระบุ (=1) / วัสดุก่อสร้าง (=2) / อุปกรณ์เพื่อการจัดเก็บ-ยกย้าย (=2) / สุดท้ายคือ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และออกแบบชิ้นส่วน (=3)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยเชิงปริมาณ และใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

2.1.2 การทำวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้สร้างและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ลักษณะคำถามปลายปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกตอบ และข้อคำถามแบบปลายเปิด เพื่อรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert scale) ซึ่งใช้เกณฑ์ 5 ระดับ ตัวเลขแต่ละระดับ (5-4-3-2-1) สื่อแทนความหมายคือ มากที่สุด-มาก-ปานกลาง-น้อย-และน้อยที่สุด โดยแบบสอบถามของผู้วิจัยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 63 ข้อ ที่มีรายละเอียดในส่วนต่างๆ ดังนี้

- | | |
|------------------|--|
| ส่วนที่ 1 | แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย
ตำแหน่งหน้าที่ รูปแบบ/กลุ่มสินค้าหรือหมวดอุตสาหกรรม
ทุนจดทะเบียน จำนวนบุคลากร และระยะเวลาในการประกอบกิจการ |
| ส่วนที่ 2 | คำถามเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุมี 3 ตัวแปร คือ
องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) จำนวน 15 ข้อ
เทคโนโลยี และนวัตกรรม (T&I) จำนวน 12 ข้อ และ
ภาวะผู้นำ (LS) จำนวน 17 ข้อ |
| ส่วนที่ 3 | แบบสอบถามถึงระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย (CEB) แบบสมดุล (Balanced Scorecard) ใน 4 มุมมอง จำนวน 14 ข้อ |
| ส่วนที่ 4 | การสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ |

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

เก็บข้อมูลโดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารในธุรกิจส่งออกโดยการใช่แบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด โดยสุ่มตัวอย่างจากรายชื่อในธุรกิจส่งออกที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกและมีที่ตั้งปรากฏอยู่ในทำเนียบสมาชิก สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย ฉบับปี พ.ศ. 2560-2561 โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและแนบซองติดแสตมป์เพื่อส่งกลับทางไปรษณีย์ ส่งแบบสอบถามเพิ่มอีก 1 เท่าทุกกลุ่มเพื่อกรณีไม่ตอบกลับแบบสอบถาม

3.1.1 การวางแผนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. จัดเตรียมรายชื่อบริษัท/ธุรกิจส่งออก สถานที่อยู่เพื่อเจ้าหน้าที่ของ (ผู้รับและผู้วิจัย) เพื่อการแจกแบบสอบถามและซอง (ไป-กลับ) ทางไปรษณีย์
2. ทำหนังสือขอความร่วมมือเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลจากประธาน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (โครงการบริหารธุรกิจคุณวุฒิบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนำเรียนถึง ผู้บริหารบริษัท/ธุรกิจส่งออกไทยที่สุ่มตัวอย่างไว้ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยครั้งนี้
3. นำแบบสอบถาม ที่ผ่านการตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และค่าความเชื่อมั่นของครอนบัก (Cronbach's alpha) ส่งทางไปรษณีย์ พร้อมแนบซองติดแสตมป์ เพื่อส่งแบบสอบถามกลับคืนแก่ผู้วิจัย ในช่วงต้นเดือนมีนาคม - พฤษภาคม พ.ศ. 2561
4. ติดตามและรอรับแบบสอบถามกลับคืนมา
5. ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา รวมทั้งสิ้น 110 ราย (หน่วย) แล้วนำมาลงรหัสคำตอบของแต่ละข้อเพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
6. นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูป ในที่นี้คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
7. ประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์หาค่าสถิติต่างๆ

3.1.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (ค่า IOC: Index of Item Objective Congruence)

1. นำแบบสอบถามไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจส่งออก เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องในประเด็นต่างๆ ด้านเนื้อหาและภาษาที่ใช้ โดยการหาความ

เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ในแต่ละข้อคำถามว่า ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ถูกต้องตามเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการวัดและสามารถวัดได้ครอบคลุมสอดคล้องกับเนื้อเรื่อง (พลศักดิ์ จิรไกรศิริ, 2553, หน้า 116) โดยผู้วิจัยจะขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือจำนวนอย่างน้อย 3 ท่าน โดยงานวิจัยนี้ได้รับความกรุณาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งสิ้น 5 ท่านได้กรุณาตรวจสอบความถูกต้องสอดคล้องของประเด็นคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการของปัจจัยตัวแปรแต่ละตัว รวมถึงความชัดเจนของภาษาที่ใช้ ถ้อยคำที่มีความเที่ยงตรงและสอดคล้องกับเนื้อหาในส่วนของนิยามเชิงทฤษฎี เพื่อบ่งชี้ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือตัวแปรแฝง (IOC: Index of Item Objective Congruence) โดยระบุหลักเกณฑ์การให้ค่าคะแนน ดังต่อไปนี้

- + 1 ผู้เชี่ยวชาญมีความแน่ใจว่า คำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามตัวแปรที่กำหนด
 - 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่า คำถามนั้น สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
 - 1 ผู้เชี่ยวชาญมีความแน่ใจว่า คำถามนั้น ไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
- แสดงค่าความสอดคล้องหรือความเที่ยงตรง (ค่า IOC) ของเครื่องมือสำรวจ

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

$$\text{สูตร } IOC_{ij} = \frac{1}{n} \sum_k R_{ijk} ; j = 1, 2, \dots, n_j ; i = 1, 2, 3, 4$$

$$n_j = \text{จำนวนข้อคำถามของตัวแปรแฝงที่ } i$$

$$IOC_{ij} = \text{ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่ } j \text{ กับตัวแปรแฝงที่ } i$$

R_{ijk} = คำตอบของผู้เชี่ยวชาญคนที่ k ($k = 1, 2, 3, 4, 5$ ต่อข้อคำถามที่ข้อที่ j สำหรับตัวแปรแฝงที่ i)

แนวคิดและหลักการของค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามจากแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัยจะต้องมีค่า (IOC) ระหว่าง 0.50 - 1.00 จึงจะถือได้ว่าเป็นข้อคำถามที่ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สามารถใช้ไปในการเก็บข้อมูลในสนามวิจัยต่อไปได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976, pp. 13-14) แต่ถ้าหากค่าดัชนีมีค่าน้อยกว่า 0.50 นั้นแสดงว่าข้อคำถามไม่ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จำเป็นจะต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอีกรอบหนึ่ง ส่วนค่า IOC ที่วัดค่าได้ของแบบสำรวจจากผู้เชี่ยวชาญ (5 ท่าน) ข้อคำถามจำนวน 58 ข้อ มีค่า IOC ระหว่าง 58... 56... 57... 51... และ 58 รวม 280 คะแนนจากข้อคำถามรวมทั้งสิ้น $58 \times 5 = 290$ ข้อ $280 \div 290 = 0.965$ มีค่า IOC ทั้งฉบับเท่ากับ $= 0.965$ (ภาคผนวก จ. ผลการทดสอบค่า IOC หรือค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม)

3.2 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาโดยการพรรณนา ใช้ความคิดเห็นจากผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารในธุรกิจส่งออก โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้บริหารและนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญจาก 10 องค์กร จำนวน 11 คนที่ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

3.2.1 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability: ค่า Cronbach Alpha (α))

เนื่องจากตัวชี้วัดเป็นตัวแบบสะท้อนกลับ (Reflective indicator) คือ ชี้ออกจากตัวแปรแฝงไปยังตัวชี้วัดเพื่อแสดงให้เห็นถึงการสะท้อนตัวตนของตัวแปรแฝงออกเป็นสิ่งที่จับต้องวัดค่าได้คือชี้มายังตัวแปรการวัด (measurement variable for manifest variable) จึงประเมินคุณภาพเครื่องมือด้วยความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) โดยแสดงคุณภาพเครื่องมือ (แบบสอบถาม) ก่อนการสำรวจจริง และหลังการสำรวจ ดังนี้

เป็นการตรวจสอบและวัดความเที่ยงตรงภายใน (Internal consistency) เพื่อวัดคุณภาพของเครื่องมือเป็นรายตัวแปรแฝง ด้วยการนำแบบสอบถามทั้งฉบับ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและแก้ไขก่อนนำไปลองทดสอบ (try out) กับกลุ่มบุคคลที่มีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ใกล้เคียงหรือเหมือนกันกับกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 30 ชุด สัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha) ควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.707 (Cortina, 1993, pp. 98-102; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006, p. 773; บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2551) แสดงว่าแบบสอบถามนั้นมีความน่าเชื่อถือสูงผ่านเกณฑ์การยอมรับได้และสามารถนำไปใช้ได้

สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา มี ดังนี้คือ

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s^2} \right)$$

α = ค่าความสอดคล้องภายใน

k = จำนวน ข้อคำถามในแบบสอบถาม

s_i^2 = ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนน รายข้อ

s^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งหมวด

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (ค่าตรวจสอบความเชื่อมั่น) ที่ตรวจสอบค่าได้คือ 0.932 ผู้วิจัยจึงมีความเชื่อมั่นว่า แบบสอบถามที่ได้ผ่านการกลั่นกรองและถูกแก้ไขตรวจทานหลายวาระจะมีความเที่ยงตรงภายในสูง สามารถนำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ได้

ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถาม (Cronbach's alpha: α)

ค่าความเชื่อมั่นหรือวัดค่าความเชื่อถือ (Reliability statistics) ของแบบสำรวจด้วยค่าบรอนบัก อัลฟา (Cronbach's alpha) โดยมีรายละเอียดแยก/ตามหมวดตัวแปรทั้ง 4 ปัจจัยดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)	= 0.952
เทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I)	= 0.929
ภาวะผู้นำ (LS)	= 0.920
ความสามารถในการแข่งขัน (CEB)	= 0.928
ค่ารวม	= 0.977 (ร้อยละ 97.70)

จึงเป็นตัวบ่งชี้ว่า “ข้อคำถาม” ในแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นหรือค่าความเชื่อถือสูง ทั้งแบบสอบถามรายหมวดและแบบสอบถามทั้งหมด

4. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ มีโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถามทั้งสิ้นรวม 63 ข้อ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.4 ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่ รูปแบบ/กลุ่มสินค้าหรือหมวดอุตสาหกรรม ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการประกอบกิจการ รวมจำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลที่ถามเกี่ยวกับแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันธุรกิจส่งออก ได้แก่ ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) จำนวน 15 ข้อ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) จำนวน 12 ข้อ และด้านภาวะผู้นำ (LS) จำนวน 17 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวนทั้งสิ้นรวม 44 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย (CEB) โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของธุรกิจแบบสมดุลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน (Finance: FN) ด้านลูกค้า (Customers: CM) ด้านกระบวนการ (Internal Process: IP) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth: L&G) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวนทั้งสิ้น 14 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับธุรกิจการส่งออกของประเทศไทย (แบบสอบถาม ภาคผนวก ก.)

ตารางที่ 3.4 แสดงโครงสร้างแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและหรือผู้ทำหน้าที่แทนบริษัทธุรกิจ
ส่งออก

ข้อคำถาม	จำนวนข้อ	ข้อที่
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	(5)	1-5
ท่านอยู่ในตำแหน่งงานใด	1	
ธุรกิจของท่านอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมใด	1	
ทุนจดทะเบียน	1	
มีพนักงาน จำนวนรวมทั้งสิ้น	1	
ระยะเวลาในการประกอบกิจการ	1	
ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน	(44)	6-49
ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	15	
ด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม	12	
ภาวะผู้นำ/ผู้นำ	17	
ส่วนที่ 3 ความสามารถในการแข่งขัน	(14)	50-63
ด้านการเงิน (Finance)	4	
ด้านลูกค้า (Customers)	4	
ด้านกระบวนการ (Internal Process)	3	
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth)	3	
รวม	63 ข้อ	

ตารางที่ 3.5 จำนวนตัวอย่างเพื่อการวิเคราะห์

ตัวจำนวนตัวชี้วัด (ไม่รวมข้อมูลองค์การ)	= 58
ตัวแปรแฝง (Latent Variables: LV)	= 4
สัดส่วน (Ratio)	$= \frac{\text{จำนวนตัวชี้วัด}}{\text{จำนวนตัวแปรแฝง}} = \frac{58}{4} = 14.5$
ดังนั้น จำนวนตัวอย่างขั้นต่ำ (n)	= 50

4.1 เกณฑ์การให้คะแนน

การวิจัย ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยกั้นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย เป็น การศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและหรือผู้แทนผู้บริหารในธุรกิจส่งออก โดย แบบสอบถามในส่วนของ ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 มีข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert scale) ที่ได้กำหนดความหมายของมาตรวัดตัวแปรของข้อคำถาม ซึ่งให้ เลือกได้เพียงคำตอบเดียวที่ตรงกับระดับความคิดเห็น โดยเกณฑ์การแปรผลระดับความเห็น ดังนี้ (สรชัย พิศาลบุตร, 2550)

ระดับคะแนน	5	หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับคะแนน	4	หมายถึง เห็นด้วยมาก
ระดับคะแนน	3	หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
ระดับคะแนน	2	หมายถึง ความเห็นด้วยน้อย
ระดับคะแนน	1	หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

4.2 เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน

ผู้วิจัยได้จัดระดับคะแนนการแปรความหมายค่าระดับไว้ 5 ระดับคือ เห็นด้วย มากที่สุด/เห็นด้วยมาก/เห็นด้วยปานกลาง/เห็นด้วยน้อย/และเห็นด้วยน้อยที่สุด จากนั้นนำมาหาค่า ระดับความเห็นเฉลี่ย โดยการกำหนดความหมายในการแปลผลค่าคะแนนเฉลี่ย (Best ,1981, p. 182; สรชัย พิศาลบุตร, 2550) ที่แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง ปฏิบัติน้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง ปฏิบัติมาก
คะแนนเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด

การสร้างข้อคำถามสำหรับแต่ละตัวแปร ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดและหลักการของ นักวิชาการที่ได้กล่าวและศึกษาไว้มาดัดแปลง โดยมุ่งมีข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับ สถานการณ์การส่งออกปัจจุบัน พร้อมทั้งให้ครอบคลุมนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการที่ตั้งไว้ ตลอดจนยึด หลักความสอดคล้อง ความเที่ยงตรงของข้อคำถามเพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความถูกต้องและ น่าเชื่อถือให้ได้มากที่สุด

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) และการวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

1). การศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics analysis) ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequencies distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปร (Coefficient of Variation: CV)

2). การศึกษาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย และองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เส้นทางและการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการค้นคว้าหาความจริงจากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) กับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการ ในงานวิจัยนี้ได้เน้นไปที่ธุรกิจส่งออกไทยเป็นหลัก โดยที่ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structure interview) ในการรวบรวมข้อมูล โดยได้ตั้งคำถามไว้บางส่วนเพื่อให้การสัมภาษณ์มีความเป็นอิสระในการถาม-ตอบเพื่อให้ได้รับคำตอบที่ลึกซึ้ง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแต่ละท่านมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมที่เป็นภาพรวมของธุรกิจส่งออกไทยในปัจจุบันตามตัวแปร 4 ปัจจัยโดยจะได้นำข้อมูลไปตีความเพื่อสร้างบทสรุปแบบอุปนัยให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงในปรากฏการณ์และสถานการณ์การส่งออกในปัจจุบัน

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้จะช่วยอธิบายบางมิติของปรากฏการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยเหตุผลทั่วไปหรือตัวเลขจากการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพด้านอื่นๆ เช่น ประเพณีวัฒนธรรมและความเชื่อของผู้ส่งออกไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ด้าน คือ 1) เพื่อช่วยเติมเต็มและยืนยันผลลัพธ์จากงานวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งจะยืนยันวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษางานวิจัยต่างๆและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และ 2) เพื่อพัฒนาทฤษฎีฐานราก (Ground theory) ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพนี้เองที่ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งจาก

ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการเป็นรายบุคคล (primary qualitative data) ในสถานที่และเวลาที่แตกต่างกันออกไป ด้วยการสังเกตและถามคำถามซ้ำในลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ สารสนเทศที่ได้รับนั้นจึงมีลักษณะเชิงพรรณนาสะท้อนถึงความรู้สึกนึกคิดที่แท้จริงของผู้ให้ข้อมูลหลัก แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เชิงเหตุผลต่อไป (แววดาว พรหมเสน, 2554, น. 95-102) โดยมีองค์ประกอบดังนี้

5.2.1 การวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารหรือผู้แทนผู้บริหาร

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและ/หรือผู้ทำหน้าที่แทนธุรกิจส่งออกไทย โดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับธุรกิจการส่งออกของประเทศไทย ด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจส่งออก ข้อคิดเห็น/เสนอแนะแนวโน้มการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การเพิ่มโอกาสการส่งออกให้มีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้น สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อสรุปประเด็นที่สำคัญๆ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย เพื่อนำผลมาวิเคราะห์และสนับสนุนกับผลวิเคราะห์ทางสถิติ

5.2.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการ ที่มีประสบการณ์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในภาคการส่งออกของประเทศไทยจาก 10 องค์กร รวมทั้งสิ้น 11 ราย (แบบรายชื่อ ภาคผนวก ข.1) ใช้เวลาสัมภาษณ์เป็นเวลา 30-45 นาทีต่อราย โดยการนำหนังสือขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจาก ประธานสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อเรียนขอเข้าสัมภาษณ์โดยการนัดหมายวัน/เวลาดังกล่าว

6. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนการเก็บข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

6.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำราและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษามากำหนดเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดและตัวแปรที่ต้องการศึกษา

6.2 กำหนดประเด็นของข้อซักถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

6.3 กำหนดโครงสร้างเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ส่วนที่ 2 สัมภาษณ์ด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเชื่อมโยงถึงกัน โดยสอบถามความคิดเห็นในด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การมี/และใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ และความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกไทยในทัศนะของผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็น ในการเพิ่มโอกาสให้ผู้ส่งออกไทยจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้สูงขึ้นหรือให้มีอัตราการเติบโตที่ดีขึ้นกว่าปัจจุบัน (แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ข.)

6.4 ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ ในสาขาการส่งออกของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางนำมาสร้างข้อคำถาม (items) เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการจัดประเด็นสัมภาษณ์เพื่อทำการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ทางด้านธุรกิจการส่งออกไทย

6.5 นำแบบสัมภาษณ์ ฉบับร่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ และทำการปรับปรุงให้สมบูรณ์

6.6 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยการทวนกลับ หรือติดต่อกลับเพื่อปรับแก้ใจก่อนจัดเรียงหมวดหมู่ของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นำมาบันทึก นับจำนวนความถี่ / การตอบซ้ำ ที่เหมือนและที่แตกต่างของข้อสัมภาษณ์ เพื่อนำมาตีความ วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลทางสถิติต่อไป

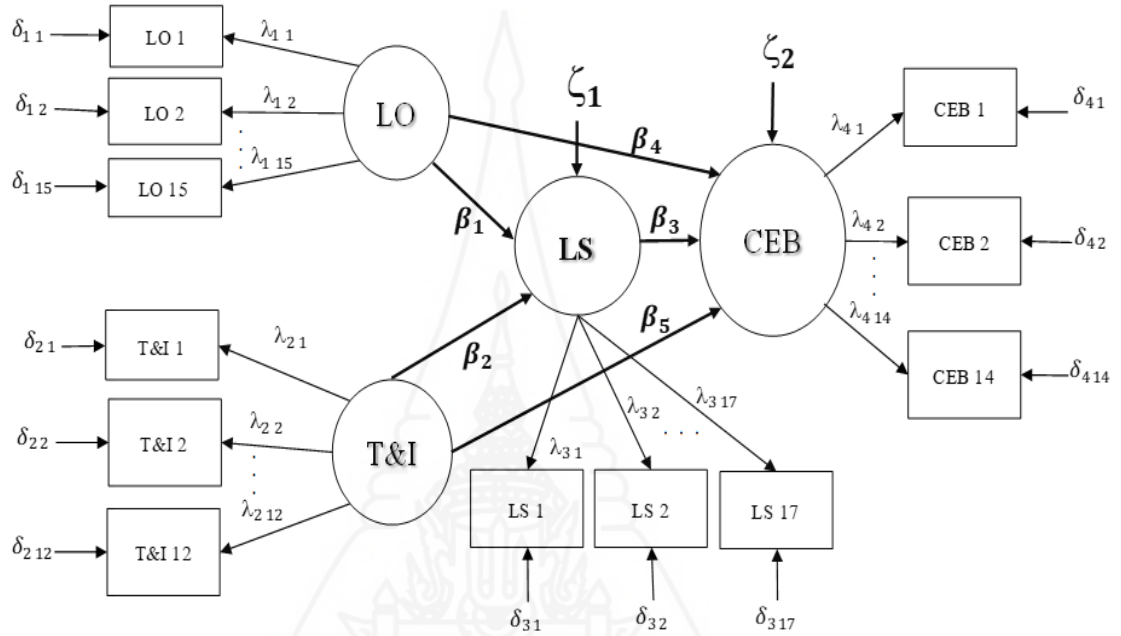
6.7 ดำเนินการสัมภาษณ์ช่วงเดือนมีนาคม – พฤษภาคม พ.ศ. 2561 กับผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญจาก 10 องค์กรจำนวน 11 ท่าน ซึ่งเป็นเวลาเดียวกันกับการแจกและรวบรวมข้อมูลจาก “แบบสอบถาม” ที่เป็นเครื่องมือสำรวจในการทำวิจัยเชิงปริมาณ

6.8 เก็บรวบรวม จัดเรียงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาต่อไป



7. ตัวแบบสมการโครงสร้าง

ตัวแบบสมการ โครงสร้างตามกรอบการวิจัยปรากฏดังนี้



ภาพที่ 3.1 ตัวแบบสมการ โครงสร้าง

CEB: Competitiveness of Export Business ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก

LS: Leadership ภาวะผู้นำ

LO: Learning Organization องค์กรแห่งการเรียนรู้

T&I: Technology & Innovation เทคโนโลยีและนวัตกรรม

λ หมายถึง น้ำหนักปัจจัย (Loading)

δ หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของตัวชี้วัด (Error)

β หมายถึง สัมประสิทธิ์เส้นทาง

ζ หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรแฝง

จากภาพที่ 3.1 สมการโครงสร้าง คือ

$$CEB = \beta_0 + \beta_3 LS + \beta_4 LO + \beta_5 T\&I + \zeta_2 \quad 1$$

$$LS = \beta_0 + \beta_1 LO + \beta_2 T\&I + \zeta_1 \quad 2$$

ประกอบด้วยสมการมาตรวัด (Measurement equations) ดังนี้

1) สมการมาตรวัดของ CEB รวม 14 สมการ คือ

$$CEB_1 = \lambda_{00} + \lambda_{41} CEB + \delta_{41} \quad (1)$$

$$CEB_2 = \lambda_{00} + \lambda_{42} CEB + \delta_{42} \quad (2)$$

⋮

$$CEB_{14} = \lambda_{00} + \lambda_{414} CEB + \delta_{414} \quad (14)$$

2) สมการมาตรวัดของ LS รวม 17 สมการ คือ

$$LS_1 = \lambda_{00} + \lambda_{31} LS + \delta_{31} \quad (1)$$

$$LS_2 = \lambda_{00} + \lambda_{32} LS + \delta_{32} \quad (2)$$

⋮

$$LS_{17} = \lambda_{00} + \lambda_{317} LS + \delta_{317} \quad (17)$$

3) สมการมาตรวัดของ LO รวม 15 สมการ คือ

$$LO_1 = \lambda_{00} + \lambda_{11} LO + \delta_{11} \quad (1)$$

$$LO_2 = \lambda_{00} + \lambda_{12} LO + \delta_{12} \quad (2)$$

⋮

$$LO_{15} = \lambda_{00} + \lambda_{115} LO + \delta_{115} \quad (15)$$

4) สมการมาตรวัดของ T&I รวม 12 สมการ คือ

$$T\&I_1 = \lambda_{00} + \lambda_{21} T\&I + \delta_{21} \quad (1)$$

$$T\&I_2 = \lambda_{00} + \lambda_{22} T\&I + \delta_{22} \quad (2)$$

⋮

$$T\&I_{12} = \lambda_{00} + \lambda_{212} T\&I + \delta_{212} \quad (12)$$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” นี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลาง (ตัวแปรซ่อนเร้น) ที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม สู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยที่ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานที่ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลในสองสองแนวทางด้วยกัน ดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การวิจัยเชิงสำรวจโดยสุ่มตัวอย่างจำนวน 400 รายจากกลุ่มประชากรที่เป็นผู้ประกอบการในธุรกิจส่งออกในประเทศไทย ส่งแบบสอบถามสองครั้ง โดยทางไปรษณีย์และทางอินเทอร์เน็ต (Google Form) โดยได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 110 หน่วยเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการตัวแบบสมการ โครงสร้างด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาตอบคำถามวิจัย และสรุปผลการศึกษาค้างนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บริหารระดับสูงจาก 10 องค์การรวมทั้งสิ้น 11 ท่าน ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในภาคการส่งออกของประเทศไทย เพื่อขอรับข้อมูลเชิงลึกและสารสนเทศที่ทันสมัยและถูกต้องนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อค้นพบที่อาจเป็นข้อค้นพบใหม่หรือข้อค้นพบที่สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

สัญลักษณ์ต่างๆในตารางท้ายนี้ใช้เป็นสัญลักษณ์ทางสถิติใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความหมายดังนี้

- \bar{x} หมายถึง ค่าเฉลี่ยข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง
- S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- n หมายถึง จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์

df หมายถึง ค่าองศาอิสระ (degree of freedom)

p-value หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นที่จะปฏิเสธหรือยอมรับสมมติฐานการวิจัย ค่านี้คือพื้นที่ใต้โค้งปกติในเขตวิกฤติ (area of critical region) ถ้า $p\text{-value} \leq \alpha$ จะยอมรับสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้การกำหนดค่าของ α (Alpha) ให้เป็นไปตามหลักสากลนิยมคือ 0.05 หรือ 0.01 แต่ก็มียานจำนวนมากที่กำหนดให้เป็น 0.10 ด้วยซึ่งยอมรับได้และไม่ขัดหลักเกณฑ์ทางสถิติแต่ประการใด

R^2 หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination) ค่านี้เป็นสัดส่วนของความผันแปรของค่าพยากรณ์ที่พยากรณ์ด้วยตัวแปรอิสระ (explained variation) เทียบกับความผันแปรรวมทั้งหมดของตัวแปรตาม (total variation) R^2 จึงมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 หรือถ้าคิดเป็นร้อยละก็คือ 0% ถึง 100% ถ้า R^2 มีค่าสูงแสดงว่า ตัวแปรอิสระอธิบายตัวแปรตามได้ดี

การใช้สถิติขั้นสูงที่ยากขึ้นก็เพื่อตอบปัญหาที่มีความซับซ้อน หากใช้สถิติที่เรียบง่ายก็ไม่สามารถค้นหาหรือค้นพบตัวแปรที่ซ่อนเร้น ทำให้เกิดการสรุปผลที่ผิด (Misleading) จากการเลือกเครื่องมือวิจัยที่ไม่ดี ทั้งยังทำให้เกิดความเสียหายต่อสารสนเทศหรือเสียของจากการสูญเสียข้อมูลที่สำคัญไป (information losses) ทั้งที่มีคำตอบรออยู่แล้ว แต่นำมาใช้ประโยชน์ไม่ได้ เพราะเครื่องมือวิจัยไม่เหมาะสมและไม่ดีพอ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557; มนตรี พิริยะกุล, 2560)

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ตามกรอบวัตถุประสงค์งานวิจัย

- ข้อ 1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย
- ข้อ 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ผู้ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วนเรียงตามข้อมูลจากแบบสอบถาม ในลักษณะสถิติพรรณนา เพื่อบอกลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและวิเคราะห์ตัวแปร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ(ตัวแปรต้นกลาง) และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ / สถิติพรรณนา

4.1 ข้อมูลทั่วไป และลักษณะของสถานประกอบการ การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออก ประกอบด้วยตำแหน่งและประเภทธุรกิจ ตามตารางที่ 4.1 - 4.5 (รวม 5 คำถามส่วนแรก) ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งงาน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของหรือส่วนของเจ้าของ	29	26.36
ประธานบริษัท	5	4.55
รองประธานบริษัท	6	5.45
กรรมการหรือรองกรรมการ	11	10.00
ผู้จัดการหรือตัวแทน	51	46.37
อื่นๆ	8	7.27
รวม	110	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการหรือตัวแทน จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 46.37 รองลงมาคือเจ้าของหรือส่วนของเจ้าของ มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 26.36 และน้อยที่สุดคือ ตำแหน่งประธานบริษัท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอุตสาหกรรม (n = 110)

กลุ่มอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก	จำนวน	ร้อยละ
1. อาหาร และเครื่องคั้น	19	17.27
2. สิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่ม	5	4.55
3. เครื่องใช้ไฟฟ้า	2	1.82
4. สินค้าเกษตร	12	10.91
5. อะไหล่รถยนต์/ชิ้นส่วน	13	11.82
6. พลาสติก และการหีบห่อ	4	3.64
7. เพอร์นิเจอร์/เครื่องตกแต่ง	8	7.27
8. เคมีภัณฑ์	9	8.18
9. ผลิตภัณฑ์ยาง	1	0.91
10. เครื่องจักรและอุปกรณ์	18	16.36
อื่นๆ	19	17.27
รวม	110	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มอุตสาหกรรมส่วนใหญ่คือกลุ่มอาหารและเครื่องคั้น เครื่องจักรและอุปกรณ์ อะไหล่รถยนต์/ชิ้นส่วน และสินค้าเกษตร รวมกันเป็นร้อยละ 56.36 เมื่อรวมกับกลุ่มอุตสาหกรรมที่ระบุเป็น เคมีภัณฑ์ เพอร์นิเจอร์/เครื่องตกแต่ง สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม พลาสติกและการหีบห่อ เครื่องใช้ไฟฟ้า ผลิตภัณฑ์ยาง คิดเป็นร้อยละ 26.37 รวมกันได้ถึงร้อยละ 82.73 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 17.27 เป็นธุรกิจส่งออกในกลุ่มอุตสาหกรรม อื่นๆ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามทุนจดทะเบียน

ระดับของทุนจดทะเบียน			จำนวน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก: 35 องค์กร	1 - 5	ล้านบาท	15	13.64
	6 - 30	ล้านบาท	20	18.18
ขนาดกลาง: 30 องค์กร	31 - 50	ล้านบาท	13	11.82
	51 - 100	ล้านบาท	17	15.45
ขนาดใหญ่: 45 องค์กร	101 - 300	ล้านบาท	26	23.64
	มากกว่า 301	ล้านบาท	19	17.27
รวม			110	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีทุนจดทะเบียนสูง 101 – 300 ล้านบาท มีจำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.64 ทุนจดทะเบียนระดับอื่นนอกเหนือจากนี้ จะมีอัตราส่วนใกล้เคียงกัน คืออยู่ในช่วง 12-18 ล้านบาท หากแยกเป็นระดับไม่เกิน 50 ล้านบาทกับระดับ 50 ล้านบาทขึ้นไปตามเกณฑ์วิสาหกิจขนาดเล็กและย่อม (SME) พบว่าเป็นสถานประกอบการที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 43.64 โดยที่เหลือร้อยละ 56.36 เป็นสถานประกอบการเพื่อการส่งออกที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่าหรือเกิน 50 ล้านบาท

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของธุรกิจส่งออก จำแนกตามจำนวนพนักงาน (n = 110)

จำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
5 - 50 คน	22	20.00
51 - 100 คน	8	7.28
101 - 200 คน	17	15.45
201 - 300 คน	17	15.45
301 - 500 คน	23	20.91
มากกว่า 500 คน	23	20.91
รวม	110	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า องค์กรเพื่อการส่งออกส่วนใหญ่จะมีพนักงาน จำนวน 301-500 คน คิดเป็นร้อยละ 20.91 และถัดมาที่มีอัตราส่วนเท่ากัน คือมีพนักงานจำนวนมากกว่า 500 คน คิดเป็นร้อยละ 20.91 และน้อยที่สุดคือธุรกิจส่งออกที่มีพนักงานจำนวน 51-100 คน คิดเป็นร้อยละ 7.28

ตารางที่ 4.5 ระยะเวลา (ปี) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการส่งออกไทย (n = 110)

ระยะเวลาในการประกอบการถึงปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
5 - 10 ปี	6	5.45
11 - 20 ปี	24	21.82
21 - 30 ปี	37	33.64
31 - 40 ปี	24	21.82
41 - 50 ปี	12	10.91
มากกว่า 50 ปี	7	6.36
รวม	110	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ได้ดำเนินธุรกิจส่งออกมาแล้วเป็นเวลา 21-30 ปี มีจำนวน 37 รายคิดเป็นร้อยละ 33.64 รองลงมาคือ องค์กรธุรกิจส่งออกที่ดำเนินกิจการมาแล้วเป็นเวลา 11-20 ปี มีจำนวน 24 รายคิดเป็นร้อยละ 21.82 หรือในภาพรวมเป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาประกอบการ 11-40 ปีมีถึงร้อยละ 77.28 โดยน้อยที่สุดคือ ธุรกิจที่เพิ่งเริ่ม 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.45 ส่วนธุรกิจที่มีฐานมั่นคงแล้วคือ ดำเนินการมาเกินกว่า 50 ปีขึ้นไปมีจำนวนไม่มากคือ 7 ราย คิดเป็น ร้อยละ 6.36 เห็นได้ว่า สองกลุ่มนี้ (กลุ่ม 5-10 ปี และกลุ่ม > 50 ปี) จะมีสัดส่วนน้อยกว่ากลุ่มอื่น

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของบริษัทผู้ส่งออกไทยตามขนาด

ขนาดของบริษัทผู้ส่งออก	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	35	31.82
ขนาดกลาง	30	27.27
ขนาดใหญ่	45	40.91
รวม	110	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีจำนวน 45 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.91 รองลงมาคือ ธุรกิจขนาดเล็ก จำนวน 35 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.82 และน้อยที่สุดคือ ธุรกิจขนาดกลางมีจำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.27

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามทุนจดทะเบียน

ทุนจดทะเบียน	ขนาดใหญ่		ขนาดกลาง		ขนาดเล็ก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 - 5 ล้านบาท	-	-	-	-	15	42.86
6 - 30 ล้านบาท	-	-	-	-	20	57.14
31 - 50 ล้านบาท	-	-	13	43.33	-	-
51 - 100 ล้านบาท	-	-	17	56.67	-	-
101 - 300 ล้านบาท	26	57.78	-	-	-	-
มากกว่า 301 ล้านบาท	19	42.22	-	-	-	-
รวม	45	100.00	30	100.00	35	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่าสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างธุรกิจส่งออก จำแนกตามทุนจดทะเบียน

1. **ธุรกิจขนาดใหญ่** ภาพรวม จำนวน 45 ราย จำแนกตามทุนจดทะเบียนมากที่สุดคือ 101-300 ล้านบาท มีจำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 57.78 รองลงมาคือ มีทุนจดทะเบียน มากกว่า 301 ล้านบาท จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.22

2. **ธุรกิจขนาดกลาง** ภาพรวมจำนวน 30 ราย จำแนกตามทุนจดทะเบียนมากที่สุดคือ 51-100 ล้านบาท จำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 56.67 รองลงมาคือมีทุนจดทะเบียน 31-50 ล้านบาท จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.33

3. **ธุรกิจขนาดเล็ก** ภาพรวมจำนวน 35 ราย จำแนกตามทุนจดทะเบียนมากที่สุดคือ 6-30 ล้านบาท จำนวน 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมาคือ 1-5 ล้านบาท จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.86

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนพนักงานและขนาด

จำนวนพนักงาน	ขนาดใหญ่		ขนาดกลาง		ขนาดเล็ก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5 - 50 คน	-	-	-	-	22	62.86
51-100 คน	-	-	-	-	8	22.86
101-200 คน	-	-	12	40.00	5	14.28
201-300 คน	-	-	17	56.67	-	-
301 - 500 คน	22	48.89	1	3.33	-	-
มากกว่า 500 คน	23	51.11	-	-	-	-
รวม	45	100.00	30	100.00	35	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่าสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างธุรกิจส่ง จำแนกตามจำนวนพนักงาน

1. **ธุรกิจขนาดใหญ่** ภาพรวม จำนวน 45 ราย จำแนกตามจำนวนพนักงานมากที่สุดคือ มากกว่า 500 คน จำนวน 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.11 รองลงมาคือ 300-500 คน จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 48.89

2. **ธุรกิจขนาดกลาง** ภาพรวมจำนวน 30 ราย จำแนกตามจำนวนพนักงานมากที่สุดคือ 201-300 คน จำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 56.67 รองลงมาคือ 101-200 คน จำนวน 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.00

3. **ธุรกิจขนาดเล็ก** ภาพรวมจำนวน 35 ราย จำแนกตามจำนวนพนักงานมากที่สุดคือ 5-50 คน จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.86 รองลงมาคือ 51-100 คน จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.86

4.2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก

การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องราวเชิงปริมาณของทั้ง 3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันจะกระทำโดยการนำเสนอด้วยสถิติพรรณนาคือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่าตัวชี้วัดที่วัดในมาตราไลเกอร์ 5 อันดับ (5 Likert scales) และเนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีเฉพาะเกณฑ์ขั้นต่ำคือ $SD = 0$ หมายถึงผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจ/มีความพึงพอใจ/มีความคิดเห็น/หรือมีวิปฏิบัติ ในเรื่องนั้นๆเหมือนกัน แต่ถ้าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าสูงขึ้นเราจะไม่ทราบว่าค่าดังกล่าวสูงหรือต่ำหรือปานกลาง การเสนอสถิติพรรณนาจึงนำเสนอค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปร (Coefficient of Variation: CV) ซึ่งมีเกณฑ์ตัดสินไว้ด้วยเพื่อใช้ย้อนแปลผลค่าของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกณฑ์ตัดสิน มีดังนี้

CV มีค่าไม่เกิน 0.05 แสดงว่า SD มีค่าต่ำมาก

CV มีค่าไม่เกิน 0.10 แสดงว่า SD มีค่าต่ำ

CV มีค่าไม่เกิน 0.30 แสดงว่า SD มีค่าค่อนข้างต่ำ

CV มีค่าไม่เกิน 0.50 แสดงว่า SD มีค่าสูงแต่พอจะยอมรับได้

CV มีค่าเกิน 0.50 แสดงว่า SD มีค่าสูงมาก ยอมรับไม่ได้

สำหรับการแปลผลค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดในมาตราไลเกอร์จะตัดสินโดยยึดหลักว่าถ้าค่าเฉลี่ยใกล้ค่าใดของคะแนนไลเกอร์ก็คือ 1, 2, 3, 4, 5 ให้แปลผลว่ามีค่าตามคะแนนนั้น การแปลความหมายของคะแนน ตามแนวคิดของ John W. Best (1981, p. 182) ที่แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ปฏิบัติน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ปฏิบัติมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด

4.2.1 ปัจจัยด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

(Learning Organization) ในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาของค์การหรือธุรกิจส่งออกไทยในหลักการ 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งมั่นพัฒนา 2) การคิดอย่างเป็นระบบ 3) รูปแบบความคิด 4) การเรียนรู้เป็นกลุ่ม 5) การมีวิสัยทัศน์ร่วมภายในองค์การเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ ประมวลเป็นตัวชี้วัดรวม 15 ข้อที่ผ่านการกลั่นกรอง ดังนี้

ตารางที่ 4.9 การปฏิบัติขององค์กรด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ			
	เฉลี่ย	SD	CV	แปลผล
ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง: Personal mastery				
6 บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและเต็มใจรับความรู้จากผู้อื่น	3.73	0.87	0.23	มาก
7 บุคลากรมีทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานส่งออก	3.78	0.75	0.20	มาก
8 บุคลากรร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ / แบ่งปันความรู้และร่วมกันทำงานจนประสบความสำเร็จ	3.72	0.77	0.21	มาก
รูปแบบความคิด: Mental Model				
9 บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร	3.55	0.77	0.22	มาก
10 บุคลากรร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ	3.76	0.73	0.19	มาก
11 บุคลากรเข้าใจเชิงระบบว่าตนเองและทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร	3.92	0.78	0.20	มาก
การแบ่งปันวิสัยทัศน์: Shared Vision				
12 บุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระหว่างกันและร่วมกันตัดสินใจ	3.48	0.81	0.23	ปานกลาง
13 ผู้บริหาร สื่อสาร/ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างละเอียดให้บุคลากรทราบอย่างสม่ำเสมอ	3.93	0.79	0.20	มาก
14 ผู้บริหาร เป็นฝ่ายเริ่มต้นนำบุคลากรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างจริงจัง	3.95	0.76	0.19	มาก
การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Team Learning)				
15 ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน	3.89	0.77	0.20	มาก
16 ผู้บริหาร สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันกับบุคลากร	3.77	0.80	0.21	มาก
17 ผู้บริหารและบุคลากร รู้ว่ากำลังทำอะไร / เพื่ออะไรที่จะช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร	3.94	0.76	0.19	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

	(1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ			
		เฉลี่ย	SD	CV	แปลผล
การคิดอย่างมีระบบ: Systematic Thinking					
18	ผู้บริหารและบุคลากร มีวิธีคิดในการทำงานและมีมุมมองแบบเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ	3.73	0.72	0.19	มาก
19	ผู้บริหารและบุคลากร เข้าใจองค์ประกอบ/ภาพรวมในการประกอบธุรกิจส่งออก และตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ที่ีระหว่างหน่วยงานต่างๆ	3.85	0.79	0.21	มาก
20	ผู้บริหารและบุคลากร สามารถร่วมมือกันแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ	3.75	0.76	0.20	มาก
รวม	(1)	3.78	0.58	0.15	มาก

จากตาราง 4.6 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกไทยมีความรู้ความเข้าใจและส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ จากผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้แบบสอบถามมีระดับความรู้และเข้าใจปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญต่อภาพรวมมีค่าเฉลี่ย \bar{x} เท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับมาก เห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลในแบบสอบถามจะมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน ธุรกิจส่งออกส่วนใหญ่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.58 และมีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Co-efficient of Variation: CV) เท่ากับ 0.153 ซึ่งเป็นค่าที่ค่อนข้างต่ำ (ไม่เกิน 0.25) แสดงว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถามมีความคิดเห็นหรือการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ที่สามารถนำข้อคำถามไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ทุกข้อคำถาม มีประเด็นน่าสนใจในข้อคำถามที่ 14: ผู้บริหารเป็นฝ่ายเริ่มต้นนำบุคลากรเข้าสู่ระบบการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมาคือข้อคำถามที่ 17: ผู้บริหารและบุคลากร รู้ว่ากำลังทำอะไร/เพื่ออะไรที่จะช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และข้อคำถามที่ 15: ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ก็คือข้อคำถามที่ 12: บุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระหว่างกันและร่วมกันตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

4.2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม งานวิจัยนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีอยู่และการใช้หลักการทางด้านวิทยาศาสตร์เป็นต้นนำในการพัฒนาสินค้าและบริการของผู้ส่งออกไทยให้เกิดความทันสมัยโดยประเมินจากสินค้าและบริการว่า มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือขั้นสูงในองค์การหรือไม่ เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย (Smart Devices) การทำธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) การมีระบบขนส่งหรือระบบโลจิสติกส์แบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Logistics) การทำธุรกรรมการเงินผ่านธนาคารแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Banking) ตลอดจนการใช้ไบโอเทคโนโลยี (Bio-Technology) นาโนเทคโนโลยี (Nano-Technology) รถไฟฟ้าหรือยานพาหนะที่ขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้า (Electric Vehicles) ในกระบวนการผลิตตลอดจนการสร้างเหมืองข้อมูล (Data-Mining / Big Data) เพื่อพัฒนาต่อยอดสู่การสร้างปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในอนาคตเพื่อสนับสนุนการทำธุรกรรมของธุรกิจส่งออกไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 4.10 การปฏิบัติขององค์กรด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

(2) ด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม	ระดับการปฏิบัติ			
	เฉลี่ย	SD	CV	แปลผล
2.1 การมีบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ IT				
21 บุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการทำธุรกรรมเพื่อการส่งออก เช่น Intranet, Internet ใช้ระบบ (4G-5G) ล่าสุดเป็นต้น	3.90	0.87	0.22	มาก
22 มีบุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัล เช่น Multi-media, mobile และ digital learning เป็นต้น	3.46	0.85	0.25	ปานกลาง
การมีและใช้ระบบเทคโนโลยีทันสมัย				
23 องค์กรจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ตัวอย่างเช่น Smart Devices, Electric-Vehicle, E-Commerce, E-Logistics, E-Banking, Bio-Technology, Nano-Technology และ/หรือมีการสร้างเหมืองข้อมูล (Data Mining/Big Data) สำหรับ Artificial Intelligence (AI)	3.12	0.98	0.31	ปานกลาง
24 บุคลากรขอรับและใช้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้าน IT. เพื่อพัฒนาระบบงานส่งออกเป็นประจำ	3.14	0.92	0.29	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

(2) ด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม	ระดับการปฏิบัติ				
	เฉลี่ย	SD	CV	แปลผล	
2.2 การมีนวัตกรรมแบบองค์รวม					
25 บุคลากรมองเห็นปัญหาและช่วยกันจัดการ “นวัตกรรมแบบองค์รวม” เป็นประจำ หมายถึง นวัตกรรมหลัก 4 ด้าน คือนวัตกรรมองค์การ กระบวนการ การตลาด และผลิตภัณฑ์	3.30	0.90	0.27	ปานกลาง	
26 ผู้บริหารกำหนดแผนงานที่สร้างสรรค์และทันสมัย ในการดำเนินธุรกิจ	3.46	0.84	0.24	ปานกลาง	
27 ผู้บริหารควบคุมและประเมินกระบวนการทำงานและการผลิตอย่างเป็นระบบ เช่น รายชั่วโมง วัน สัปดาห์ เดือน	3.65	0.92	0.25	มาก	
28 ผู้บริหารมองเห็นปัญหาและกำหนดมาตรการป้องกันได้ทันต่อเหตุการณ์	3.70	0.84	0.23	มาก	
29 ผู้บริหารมีแผนการตลาดที่ทันสมัย สามารถเพิ่มยอดขายและจำนวนลูกค้ารายใหม่ได้มากกว่าปีที่ผ่านมา	3.65	0.84	0.23	มาก	
30 ผู้บริหารมีช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ที่ทันสมัยและหลากหลายมากขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	3.48	0.80	0.23	ปานกลาง	
การเปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้า					
31 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าและยอมรับคำแนะนำจากลูกค้าเป็นประจำ	3.85	0.71	0.18	มาก	
32 ผู้บริหารมีแผนงานวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ โดยสร้างบรรยากาศการวิจัยและพัฒนาดีกว่าปีที่ผ่านมา	3.52	0.97	0.28	มาก	
รวมทั้งสิ้น	(2)	3.52	0.65	0.19	มาก

จากตารางที่ 4.10 ผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลในแบบสอบถามมีการปฏิบัติด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญต่อภาพรวมทั้งหมดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยที่วัดได้รวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.52 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันว่าทุกองค์การได้มีการปฏิบัติด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยสังเกตจากค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Coefficient of Variation: CV) เท่ากับ 0.185 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.25 จะถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์

ที่ผู้ตอบแบบ สอบถามได้ให้ข้อมูลและมีแนวทางในการปฏิบัติในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ใกล้เคียงกัน

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นรายชื่อแล้ว จะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมในระดับมาก ที่สามารถนำข้อคำถามไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ทุกข้อคำถาม มีประเด็นที่น่าสนใจคือ ข้อคำถามที่ 21: บุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการทำธุรกรรมเพื่อการส่งออก เช่น Intranet, Internet มีใช้ระบบ (4G-5G) ล่าสุดเป็นต้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 31: ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ลูกคามีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าและยอมรับคำแนะนำจากลูกค้าเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และข้อคำถามที่ 28: ผู้บริหารมองเห็นปัญหาและกำหนดมาตรการป้องกันได้ทันต่อเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ในส่วนข้อที่มีการปฏิบัติเพียงปานกลาง คือข้อคำถามที่ 23: องค์กรจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และข้อคำถามที่ 24: บุคลากรซื้อรับและใช้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้าน IT เพื่อพัฒนาระบบงานส่งออกเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

1.2.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (Leadership: LS)

ภาวะผู้นำ จากการศึกษาวรรณกรรม ผู้วิจัยได้วัดองค์ประกอบ 7 ประการ ของผู้นำองค์กรในด้านการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามได้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์และสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้ประสิทธิภาพมากขึ้น โดยศึกษาพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้ 1) ด้านความเข้าใจโลกาภิวัตน์ 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ 4) ด้านการบริหารบุคลากร 5) ด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ 6) ด้านการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และ 7) ด้านความสามารถปฏิบัติ ตามข้อมูลที่ได้รับจากการตอบกลับของผู้บริหารหรือตัวแทน จากแบบสอบถามสามารถนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ตามตาราง 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 การปฏิบัติด้านภาวะผู้นำของธุรกิจส่งออก

(3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (ปัจจัยคั่นกลาง)	ระดับการปฏิบัติ			
	เฉลี่ย	SD	CV	แปลผล
(1) ภาวะผู้นำกับความเข้าใจโลกาภิวัตน์				
33 เข้าใจสภาพและกลไกความเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อการส่งออก	4.02	0.61	0.15	มาก
34 จัดโครงสร้างองค์กรและระบบได้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจส่งออกในปัจจุบัน	3.74	0.66	0.18	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

(3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (ปัจจัยคั่นกลาง)	ระดับการปฏิบัติ			
	เฉลี่ย	SD	CV	แปลผล
35 สร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งโดยได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่และรายเก่ามากขึ้น	3.76	0.73	0.19	มาก
36 กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สร้างความร่วมมือจากผู้ขายวัตถุดิบส่วนใหญ่	3.71	0.73	0.20	มาก
(2) ภาวะผู้นำกับความสามารถในการสื่อสาร และ (3) ด้านทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ				
37 สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศกับลูกค้าได้ในระดับดีถึงดีมาก	4.05	0.76	0.19	มาก [ตัด 38]
39 สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ได้รับคำสั่งซื้อมากขึ้น	3.70	0.72	0.19	มาก
(4) การบริหารบุคลากร				
40 กัดสรรและจัดให้มีบุคลากรที่เหมาะสมทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ	3.65	0.76	0.21	มาก
41 มีระบบพัฒนาความเป็นมืออาชีพสูงในการส่งออกไปแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	3.46	0.79	0.23	ปานกลาง
42 ผู้บริหารทำให้อุคลากรทุกระดับมีความความรักและความผูกพันกับองค์กร	3.89	0.70	0.18	มาก
(5) ภาวะผู้นำกับการกำหนดกลยุทธ์				
43 ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการส่งออกแบบสมเหตุผลเป็นประจำ เช่น แผนรายปีหรือแผนรายครึ่งปี เป็นต้น	3.84	0.81	0.21	มาก
44 ผู้บริหารสามารถปรับปรุงแผนเชิงกลยุทธ์ ข้างต้น ได้ทันต่อสถานการณ์การส่งออกที่เปลี่ยนแปลงไป	3.77	0.75	0.20	มาก
45 ผู้บริหารมีแผนป้องกันภัยคุกคามจากคู่แข่งรายเก่าและคู่แข่งรายใหม่ได้	3.52	0.83	0.24	มาก
(6) ภาวะผู้นำกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง				
46 ผู้บริหารกระตุ้นค่านิยมและร่วมกันสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ	3.75	0.73	0.20	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

(3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (ปัจจัยคั่นกลาง)	ระดับการปฏิบัติ				
	เฉลี่ย	SD	CV	แปลผล	
47 ผู้บริหารประสบความสำเร็จจากการสร้างการเปลี่ยนแปลงจนได้เปรียบคู่แข่งในตลาดส่งออก	3.57	0.82	0.23	มาก	
(7) ภาวะผู้นำกับความสามารถในการปฏิบัติ					
48 ใช้วิธีการจัดการสมัยใหม่ เช่น มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือมีการควบคุมแบบสมดุล 4 ด้าน (BSC) คือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโต อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงปีที่ผ่านมา	3.58	0.83	0.23	มาก	
49 ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาของงานส่งออกให้สำเร็จลุล่วงได้สม่ำเสมอ	3.71	0.68	0.18	มาก	
รวมทั้งสิ้น	(3)	3.72	0.51	0.14	มาก

จากตารางที่ 4.11 ผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลในแบบสอบถาม ให้ความสำคัญและปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ โดยให้ความสำคัญต่อภาพรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{x} เท่ากับ 3.72 อยู่ในระดับมาก โดยสังเกตจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.51 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และมีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Co-efficient of Variation: CV) เท่ากับ 0.137 (ไม่เกิน 0.25) จึงถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลและมีแนวทางในการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามจะให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นข้อคำถามที่ 37: ผู้นำองค์กรสามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศกับลูกค้าได้ในระดับดี-ดีมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.05 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.76 และรองลงมาคือข้อคำถามที่ 33: ผู้นำองค์กรเข้าใจสภาพและกลไกความเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อการส่งออก ผลการวิเคราะห์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.61 ในขณะที่ข้อคำถามที่ 41: ผู้นำองค์กรมีระบบพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการดำเนินการส่งออกให้แก่พนักงาน มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ = 0.79

1.2.4 ปัจจัยด้านความสามารถในการแข่งขัน

ตัวแปรตาม คือ ผลลัพธ์ที่เป็นความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก ไทย (CEB) ซึ่งงานวิจัยนี้ได้วัดจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านของผู้ประกอบการ ได้แก่ ด้านการเงิน (Finance) ด้านลูกค้า (Customers) ด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth) โดยมีผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก

	(4) ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แบบสมดุล (BSC)	ระดับ				
		ค่าเฉลี่ย	SD	CV.	แปลผล	
ด้านการเงิน (Financial: FN)						
50	มีต้นทุนต่ำ	3.27	0.86	0.26	ปานกลาง	
51	สร้างรายได้สูงขึ้น/กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น	3.49	0.96	0.27	ปานกลาง	
52	มีกลไกเพื่อการตรวจสอบและป้องกันความเสี่ยงด้านต่างๆ	3.49	0.82	0.24	ปานกลาง	
53	จัดสรรผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นได้อย่างเป็นธรรม	3.72	0.85	0.23	มาก	
ด้านลูกค้า (Customer: CM)						
54	มีอัตราเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ > 15% จากปีที่ผ่านมา	3.06	0.98	0.32	ต่ำ	
55	ได้รับคำสั่งซื้อเพิ่มขึ้นและต่อเนื่อง	3.56	0.85	0.24	มาก	
56	ให้บริการรวดเร็วและถูกต้องเกินความคาดหมายของลูกค้า	3.64	0.83	0.23	มาก	
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process: IP)						
57	มีการจัดโครงสร้างในหน่วยงานต่างๆ สร้างความประทับใจ	3.78	0.76	0.20	มาก	
58	ส่งมอบสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรม	3.76	0.81	0.22	มาก	
59	รักษาระดับคุณภาพสินค้าและบริการได้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง	3.96	0.85	0.22	มาก	
ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth: L&G)						
60	มีผลสำเร็จจากงานที่ปฏิบัติประจำ	3.55	0.79	0.22	มาก	
61	มีแผนงานการฝึกอบรมบุคลากร	3.60	0.91	0.25	มาก	
62	มีแผนสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.51	0.93	0.27	มาก	
63	มีแหล่งศูนย์ความรู้/เพื่อให้บุคลากรใช้ประโยชน์เพื่อการส่งออก	3.29	0.93	0.28	ปานกลาง	
รวมทั้งสิ้น		(4)	3.49	0.75	0.22	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 ผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลในแบบสอบถาม ให้ความสำคัญปฏิบัติด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย โดยให้ความสำคัญต่อภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง โดยสังเกตจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.75 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและมีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Co-efficient of Variation: CV) เท่ากับ 0.215 (ไม่เกิน 0.25) ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลและมีแนวทางในการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในด้านภาวะผู้นำ

ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญด้านความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในข้อคำถามที่ 54: การมีอัตราเพิ่มขึ้นของลูกค้านายใหม่ให้ > 15% จากปีที่ผ่านมา โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.06 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.98 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ต่ำ (ธุรกิจส่งออกไทย ยังประสบปัญหาด้านการหาและเพิ่มจำนวนลูกค้านายใหม่) ตลอดจนเห็นผลการวิเคราะห์ทำให้เห็นว่าผู้ส่งออกไทยยังประสบกับปัญหาด้านต้นทุน ซึ่งแสดงในข้อคำถามที่ 50: องค์กรมีต้นทุนต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.86 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง อีกข้อที่สำคัญคือ ข้อคำถามที่ 52: การมีกลไกเพื่อตรวจสอบและป้องกันความเสี่ยงด้านต่างๆ ซึ่งอ่านค่าเฉลี่ยได้เท่ากับ 3.49 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.82 มีค่าเพียงเกณฑ์ปานกลาง มีผลต่อไปในข้อคำถามที่ 51: องค์กรสร้างรายได้สูงขึ้น/หรือมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ปรากฏมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.96 ซึ่งอยู่เพียงเกณฑ์ปานกลาง ผลการวิเคราะห์สะท้อนถึงปัญหาด้านต่างๆ ในความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกไทย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างได้แบ่งเป็น 3 ตอนคือ 1) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 2) การวิเคราะห์อิทธิพลการกันกลางของตัวแปรภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ตัวแปรกันกลางแยกเป็นการวิเคราะห์อิทธิพลรวม (total effect) เมื่อไม่มีตัวแปรกำกับ โดยวิเคราะห์ว่าอิทธิพลทางตรงมีค่าสูงผิดสังเกตหรือไม่ (มากกว่า 0.20) และ 3) การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม เมื่อได้เพิ่มตัวแปรกำกับไปในตัวแบบแล้ววิเคราะห์ว่าอิทธิพลทางตรงลดลงเป็น 0 หรือไม่ อิทธิพลทางอ้อมมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ ดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ

เนื่องจากตัวชี้วัดเป็นตัวแบบสะท้อนกลับ (Reflective indicator) คือ ชี้ออกจากตัวแปรแฝงไปยังตัวชี้วัดเพื่อแสดงให้เห็นถึงการสะท้อนตัวตนของตัวแปรแฝงออกเป็นสิ่งที่จับต้องวัด

ค่าได้คือชี้มายังตัวแปรการวัด (measurement variable from manifest variable) จึงประเมินคุณภาพเครื่องมือด้วยความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนกและความเชื่อถือได้ (discriminant validity) ดังต่อไปนี้

2.1.1 ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน แสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน

ตัวแปรการวัด	Loading	SE	T-Statistic	AVE.
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)				0.553
LO01 บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและเต็มใจรับความรู้จากผู้อื่น	0.737	0.049	15.073	
LO02 บุคลากรมีทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานส่งออก	0.740	0.048	15.453	
LO03 บุคลากรร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์/แบ่งปันความรู้และร่วมกันทำงานจนประสบความสำเร็จ	0.719	0.062	11.636	
LO04 บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ	0.812	0.034	24.033	
LO05 บุคลากรให้ร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ	0.664	0.059	11.210	
LO06 บุคลากรเข้าใจเชิงระบบว่าตนเองและทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ	0.743	0.040	18.505	
LO07 บุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระหว่างกันและร่วมกันตัดสินใจ	0.701	0.049	14.231	
LO08 ผู้บริหารสื่อสาร/ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างละเอียดให้บุคลากรทราบอย่างสม่ำเสมอ	0.685	0.053	12.992	
LO09 ผู้บริหารเป็นฝ่ายเริ่มต้นนำบุคลากรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างจริงจัง	0.705	0.054	12.991	
LO10 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน	0.761	0.038	20.242	
LO11 ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันกับบุคลากร	0.820	0.029	28.349	

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ตัวแปรการวัด	Loading	SE	T-Statistic	AVE.
LO12 ผู้บริหารและบุคลากรรู้ว่ากำลังทำอะไร/เพื่ออะไรที่จะช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร	0.740	0.056	13.303	
LO13 ผู้บริหารและบุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการทำงานและมีมุมมองแบบเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร	0.805	0.028	29.232	
LO14 ผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจองค์ประกอบ/ภาพรวมในการประกอบธุรกิจส่งออกและตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ที่ีระหว่างหน่วยงานต่างๆ	0.707	0.045	15.736	
LO15 ผู้บริหารและบุคลากรสามารถร่วมมือกันแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร	0.802	0.032	25.242	
เทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I)				0.587
TI01 บุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการทำธุรกรรมเพื่อการส่งออก เช่น Intranet, Internet, ใช้ระบบ (4G – 5G) ล่าสุด เป็นต้น	0.680	0.066	10.325	
TI02 มีบุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัล เช่น Multi-media, mobile และ digital learning เป็นต้น	0.675	0.064	10.590	
TI03 องค์กรจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ตัวอย่างเช่น Smart Devices, Electric-Vehicle, E-Commerce, E-Logistics, E-Banking, Bio-Tech, Nano-Tech และ/หรือมีการสร้างเหมืองข้อมูล (Data mining /Big data เพื่อเป็น Artificial Intelligence)	0.667	0.069	9.658	
TI04 บุคลากรขอรับและใช้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้าน IT. เพื่อพัฒนาระบบงานส่งออกเป็นประจำ	0.752	0.044	17.189	
TI05 บุคลากรมองเห็นปัญหาและช่วยกันจัดการ “นวัตกรรมแบบองค์รวม” เป็นประจำ หมายถึง นวัตกรรมหลัก 4 ด้าน คือนวัตกรรมองค์การ กระบวนการ การตลาด และผลิตภัณฑ์	0.810	0.039	20.660	
TI06 ผู้บริหาร กำหนดแผนงานที่สร้างสรรค์และทันสมัย ในการดำเนินธุรกิจ	0.894	0.019	47.690	

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ตัวแปรการวัด	Loading	SE	T-Statistic	AVE.
TI07 ผู้บริหาร ควบคุมและประเมินกระบวนการทำงานและการผลิตอย่างเป็นระบบ เช่น รายชั่วโมง/วัน /สัปดาห์/เดือน	0.730	0.046	15.767	
TI08 ผู้บริหาร มองเห็นปัญหา /กำหนดมาตรการป้องกันได้ทันต่อเหตุการณ์	0.798	0.038	21.129	
TI09 ผู้บริหาร มีแผนการตลาดที่ทันสมัย สามารถเพิ่มยอดขายและจำนวนลูกค้ารายใหม่ได้มากกว่าปีที่ผ่านมา	0.823	0.029	28.073	
TI10 ผู้บริหาร มีช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ที่ทันสมัยและหลากหลายมากขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	0.820	0.034	23.879	
TI12 ผู้บริหาร มีแผนงานวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ โดยสร้างบรรยากาศการวิจัยและพัฒนามากกว่าปีที่ผ่านมา	0.745	0.044	17.006	
ภาวะผู้นำ (Leadership) (LS)				0.517
LS02 จัดโครงสร้างองค์การและระบบได้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจส่งออกในปัจจุบัน	0.698	0.042	16.788	
LS03 สร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง โดยได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าใหม่และรายเก่ามากขึ้น	0.671	0.061	10.918	
LS04 กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สร้างความร่วมมือจากผู้ขายวัตถุดิบส่วนใหญ่	0.685	0.066	10.307	
LS07 สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้รับคำสั่งซื้อทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณมากขึ้น	0.709	0.043	16.598	
LS08 คัดสรรและจัดให้มีบุคลากรที่เหมาะสมทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ	0.759	0.048	15.741	
LS09 มีระบบพัฒนาความเป็นมืออาชีพสูงในการดำเนินการส่งออกให้แก่พนักงาน	0.767	0.038	19.974	
LS10 ผู้บริหารทำให้บุคลากรทุกระดับมีความความรักและความผูกพันกับองค์กร	0.688	0.056	12.282	

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ตัวแปรการวัด	Loading	SE	T-Statistic	AVE.
LS11 ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการส่งออกแบบสมเหตุสมผลเป็นประจำ เช่น แผนรายปี หรือแผนรายครึ่งปี เป็นต้น	0.684	0.057	11.992	
LS12 ผู้บริหารสามารถปรับปรุงแผนเชิงกลยุทธ์ข้างต้นได้ทันต่อสถานการณ์การส่งออกที่เปลี่ยนแปลงไป	0.783	0.038	20.369	
LS13 ผู้บริหารมีแผนป้องกันภัยคุกคามจากคู่แข่งรายเก่าและคู่แข่งรายใหม่ได้	0.696	0.081	8.612	
LS14 ผู้บริหารกระตุ้นค่านิยมและร่วมกันสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพองค์การสู่ความสำเร็จ	0.702	0.060	11.728	
LS15 ผู้บริหารประสบความสำเร็จจากการสร้างการเปลี่ยนแปลงจนได้เปรียบคู่แข่งในตลาดส่งออก	0.764	0.052	14.776	
LS16 ใช้วิธีการจัดการสมัยใหม่ เช่น มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือมีการควบคุมแบบสมดุล 4 ด้าน (BSC) คือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพในช่วงปีที่ผ่านมา	0.734	0.047	15.644	
ความสามารถในการแข่งขัน (CEB)				0.530
FN02 สร้างรายได้สูงขึ้น/กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น	0.716	0.052	13.814	
FN03 มีกลไกเพื่อการตรวจสอบและป้องกันความเสี่ยงด้านต่างๆ	0.694	0.052	13.304	
FN04 การจัดสรรผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นได้อย่างเป็นธรรม	0.623	0.079	7.929	
CM02 ได้รับคำสั่งซื้อเพิ่มขึ้นและต่อเนื่อง	0.745	0.056	13.378	
CM03 ให้บริการรวดเร็วและถูกต้อง	0.778	0.041	19.207	
IP01 มีการจัดโครงสร้างในหน่วยงานต่างๆ สร้างความประทับใจ	0.693	0.049	14.288	
IP02 ส่งมอบสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรม	0.720	0.059	12.147	
IP03 รักษาระดับคุณภาพสินค้าและบริการได้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง	0.700	0.052	13.558	

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ตัวแปรการวัด	Loading	SE	T-Statistic	AVE.
LG01 มีผลสำเร็จจากงานที่ปฏิบัติประจำ	0.705	0.047	14.922	
LG02 มีแผนงานการฝึกอบรมบุคลากร	0.802	0.039	20.561	
LG03 มีแผนสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ	0.807	0.042	19.401	
LG04 มีแหล่ง/ศูนย์ความรู้เพื่อให้บุคลากรใช้ประโยชน์ เพื่อส่งออก	0.732	0.055	13.217	

จากการวิเคราะห์ข้างต้น พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (loading) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.701-0.820 มีค่า AVE เท่ากับ 0.553 และ t-statistics มีค่าระหว่าง 11.210-29.232 น้ำหนักองค์ประกอบ (loading) ของเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.667-0.894 มีค่า AVE เท่ากับ 0.587 และ t-statistics มีค่าระหว่าง 9.658-28.073

น้ำหนักองค์ประกอบ (loading) ของภาวะผู้นำ (Leadership) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.671-0.783 มีค่า AVE เท่ากับ 0.517 และ t-statistics มีค่าระหว่าง 8.612-20.369

น้ำหนักองค์ประกอบ (loading) ของความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.623-0.807 มีค่า AVE เท่ากับ 0.530 มีค่า t-statistics ระหว่าง 7.929-20.561

เห็นได้ว่า ตัวชี้วัดทุกตัวอยู่ในเกณฑ์คือ มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.707 หรือถ้าต่ำกว่า 0.707 ไปบ้าง(0.664) แต่ก็ไม่ต่ำกว่า 0.50 และต้องให้ผลให้มีค่า AVE ไม่ต่ำกว่า 0.50 และมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ คือให้ค่า t-statistics ไม่ต่ำกว่า 1.96 จากตารางพบว่า t-statistics ทุกตัวมีค่าสูงกว่า 1.96 (J. Henseler, 2015; มนตรี พิริยะกุล, 2561) จึงยืนยันและสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดของทุกตัวแปรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity) คือ ตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงเป็นภาพสะท้อนของตัวแฝงเดียวกันและแปรผันร่วมกัน (co-vary) จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ (LS) มีอิทธิพลและสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกผ่านปัจจัย องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) ผู้ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

2.1.2. ความเที่ยงตรงเชิงจำแนกและความเชื่อถือได้ แสดงผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.14 สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัด

ตัวแปร	ความเป็น องค์การแห่ง การเรียนรู้	เทคโนโลยี และ นวัตกรรม	ภาวะ ผู้นำ	ความสามารถ ในการ แข่งขัน	AVE/CR/alpha
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	0.744	0.625	0.689	0.723	0.553/0.949/0.912
เทคโนโลยีและนวัตกรรม	0.625	0.766	0.760	0.716	0.587/0.939/0.927
ภาวะผู้นำ	0.689	0.760	0.719	0.724	0.517/0.933/0.922
ความสามารถในการแข่งขัน	0.723	0.716	0.724	0.728	0.530/0.931/0.918

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวให้ค่า AVE ไม่ต่ำกว่า 0.50 แสดงว่า สามารถมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดได้ไม่ต่ำกว่า 0.707 ตรงตามเกณฑ์ จากตารางข้างต้น มีค่าความเชื่อถือ (CR) ได้สูงกว่าเกณฑ์คือ 0.60 เป็นอย่างมาก คือมีค่า CR (Composite Reliability) อยู่ระหว่าง 0.931-0.949 หรือดูจาก Cronbach's alpha ก็ได้แต่มีค่าน้อยกว่าเล็กน้อย คือ มีค่าระหว่าง 0.912-0.927 แสดงว่า ตัวชี้วัดของแต่ละกลุ่ม (คือตัวแปรแฝง) สามารถวัดผลได้เที่ยงตรงและมีความชัดเจน ไม่ชักนำให้ผู้ตอบคิดถึงประเด็นอื่น จึงมีผลให้ผู้ตอบแบบสอบถามเติมด้วยคำตอบเดิมโดยเฉลี่ยถึง 93.10 - 94.90 ครั้งใน 100 ครั้ง

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงโดยดูจากตารางสหสัมพันธ์พบว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความสัมพันธ์ภายในสูงกว่าความสัมพันธ์ไขว้ สังเกตจา ที่แสดงไว้ในแนวทแยงตัวเอน(แรงเงาเซลล์ด้วยสีเข้มกว่าเซลล์อื่นๆ) มีค่าสูงกว่าทุกค่าในสดมภ์เดียวกัน แสดงว่า ตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงมีความสัมพันธ์ในกลุ่มตนเองสูงกว่าความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ตัวชี้วัดของแต่ละตัวแปรจึงสามารถวัดเรื่องราวเฉพาะตัวเอง ไม่ไขว้ไปวัดเรื่องราวของตัวแปรอื่น (Henseler, J.,2015; มนตรีพิริยะกุล, 2561)

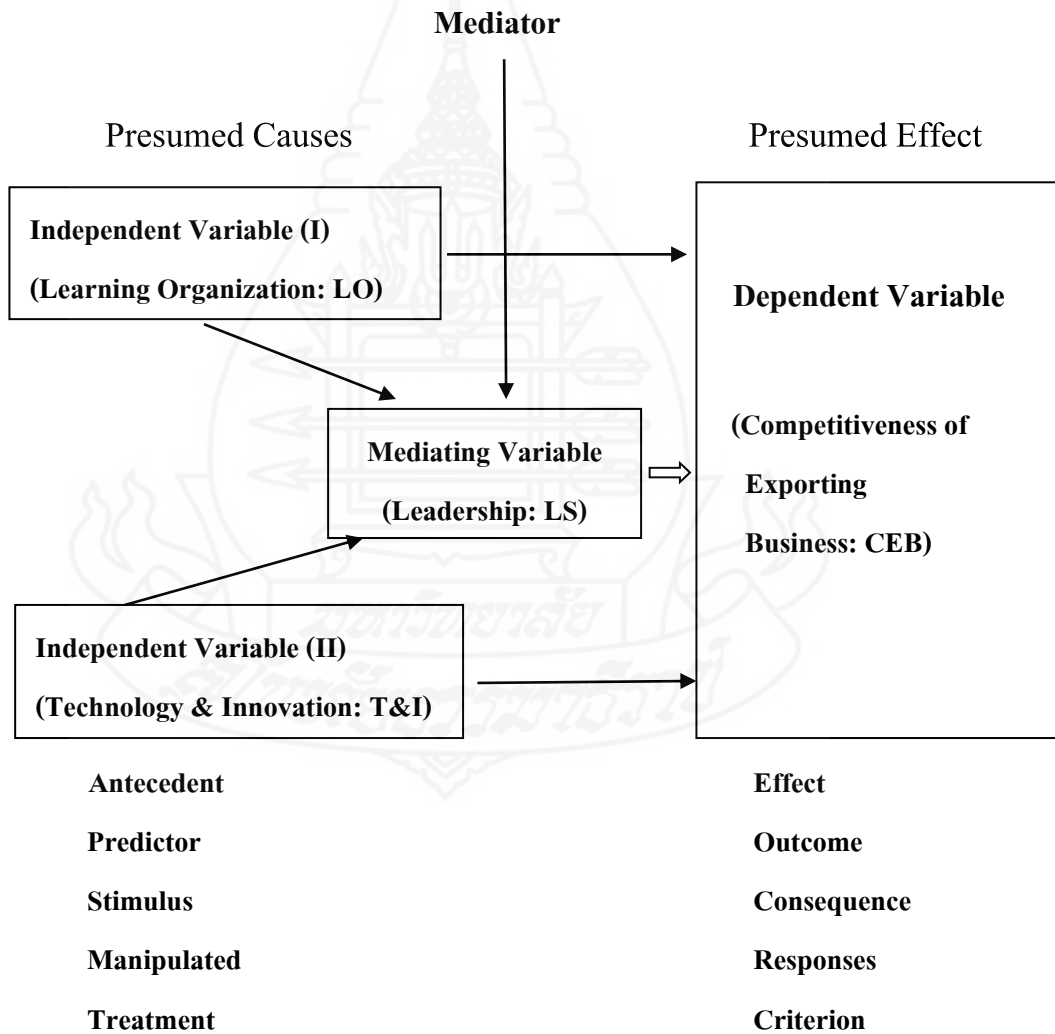
สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดทุกกลุ่มข้างต้น มีความเชื่อถือได้สูงและมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

2.2 การวิเคราะห์อทธิพลการคั่นกลาง การวิเคราะห์อทธิพลการคั่นกลางต้องแยกวิเคราะห์เป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนแรกวิเคราะห์ก่อนว่าตัวแปรต้นทาง (antecedent) ต่างๆที่ส่งผลทางตรงสู่ตัวแปรปลายทาง (outcome) มากเกินขอบเขตขั้นต่ำคือ สัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าสูงกว่า 0.20หรือไม่ มีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ หากพบว่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าสูงกว่า 0.20 หรือมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปได้ว่า ยังมีตัวแปรบางตัวซ่อนเร้นเชื่อมโยงตัวแปรสองส่วนนี้เข้าหากัน ให้ตามหาด้วยวรรณกรรมหรือด้วยผลการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือด้วยการเฝ้าสังเกตมานานแล้วแทรกตัวแปรดังกล่าวเข้าคั่นกลางระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรปลายทาง

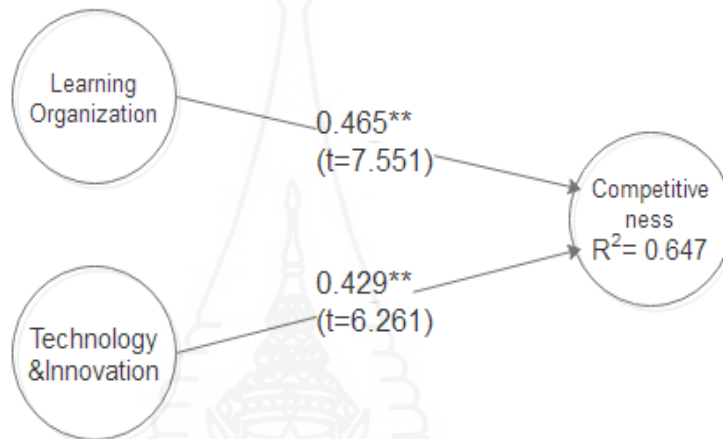
ส่วนที่สองคือ วิเคราะห์ว่าการกระทำเช่นนั้นส่งผลให้สัมประสิทธิ์เส้นทางของอิทธิพลทางตรงมีค่าลดลงเป็น 0 หรือไม่ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ อิทธิพลทางอ้อมมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ หากสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเป็น 0 หรือต่ำกว่า 0.20 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและอิทธิพลทางอ้อมมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรคั่นกลางดังกล่าวเป็นตัวแปรที่เชื่อมโยงอย่างสมบูรณ์ เรียกว่า full mediation มิเช่นนั้นจะเรียกว่าเชื่อมโยงบางส่วน (partial mediation) (อ้างอิง: Baron & Kenny, 1986 p.1177; Mackinnon, 2008; Mackinnon, Fairchild, Fritz, 2007; มนตรี พิริยะกุล, 2561)



ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยคั่นกลาง
ที่มา: ประยุกต์จาก John Latham, 2005

2.2.1 การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง แสดงผลการวิเคราะห์ในภาพที่ 4.2

อิทธิพลทางตรงระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม กับความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกไทย (ภาพที่ 4.1) คือสัมประสิทธิ์เส้นทางจากปัจจัยต้นทางสู่ปัจจัยปลายทาง สัมประสิทธิ์เหล่านี้ถ้ามีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าปัจจัยต้นทางมีอิทธิพลทางตรง ถ้าสัมประสิทธิ์มีค่าสูงแสดงว่าอาจมีปัจจัยอื่นซ่อนเร้นเชื่อมโยงปัจจัยต้นทางกับปัจจัยปลายทางเอาไว้ให้ทดลองแทรกปัจจัยที่ซ่อนเร้นนั้นคั่นกลางแล้ววิเคราะห์ใหม่อีกครั้ง



ภาพที่ 4.2 แสดงอิทธิพลทางตรงของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีและนวัตกรรม

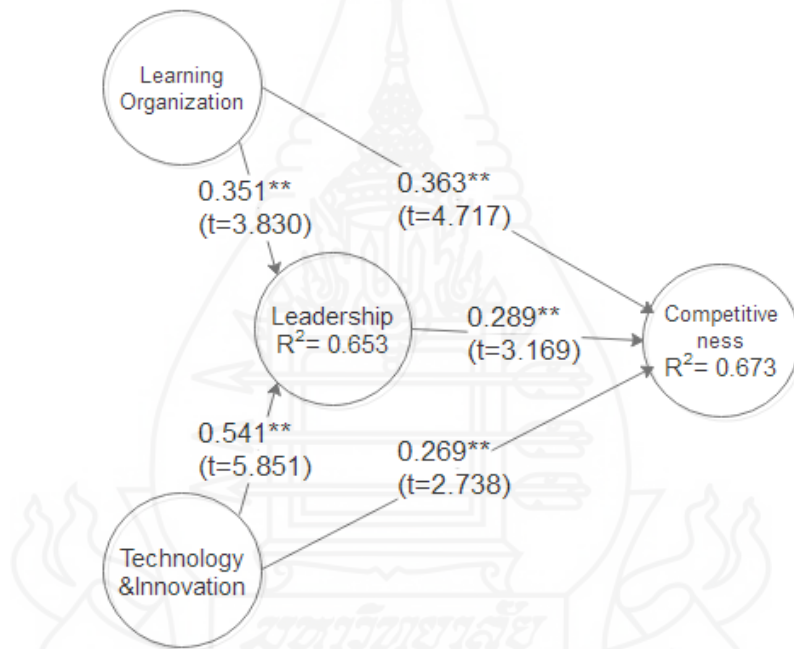
จากภาพที่ 4.2 ข้อมูลจากการวิเคราะห์สถิติพบว่า ทั้งความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เทคโนโลยีและนวัตกรรม(Technology & Innovation) ต่างก็มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน(Competitiveness)สูงมากและมีนัยสำคัญทางสถิติ คือมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.465 ($t = 7.551$) และ 0.429 ($t = 6.261$) ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่นิยามว่ามีอิทธิพลสูงคือ 0.20 การมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t > 1.96$ หรือ 2.58) แสดงว่าอิทธิพลตามเส้นทางต่างจาก 0 แสดงว่าอาจมีปัจจัยบางประการซ่อนเร้นสร้างความเชื่อมโยงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) และเทคโนโลยีและนวัตกรรม(Technology & Innovation) กับความสามารถในการแข่งขัน(Competitiveness) เอาไว้ ในที่นี้ผู้วิจัยกำหนดในข้อเสนอเพื่อการทำวิจัยให้เป็น “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator or Hidden Transmitting Factor)

ข้อสังเกต หากอิทธิพลรวม (Total effect) ไม่มีนัยสำคัญก็ไม่กังวลถึงผลกระทบต่ออิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ของตัวแปรคั่นกลาง อธิบายได้ว่า มีตัวแปรคั่นกลางบางตัวที่ทำหน้าที่ส่งผ่านอิทธิพล (mediation) ของตัวแปรอิสระ ตัวแปรคั่นกลางนั้นอาจจะทำหน้าที่ยับยั้ง

(suppress) อย่างไรก็ดี เมื่อรวมอิทธิพลทางอ้อมเข้าด้วยกันแล้ว จึงเป็นไปได้ที่อิทธิพลรวมอาจจะมีค่าสูงหรือต่ำ ทั้งอาจมีนัยสำคัญหรืออาจจะไม่มีนัยสำคัญก็ได้ (Preacher & Hayes, 2008, p. 882-888; มนตรี พิริยะกุล, 2560)

2.2.2 การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม (แสดงผลการวิเคราะห์ในภาพที่ 4.3)

การที่เราศึกษาตัวแปรต้นกลาง “ภาวะผู้นำ” ที่เข้ามาแทรกตรงกลาง เพราะต้องการทราบว่าเพราะเหตุใดอิทธิพลของตัวแปรต้นทางจึงมีต่อตัวแปรปลายทางสูงมาก จะต้องมิตัวแปรซ่อนเร้นอื่นๆเข้ามาแอบแฝงเชื่อมโยงและมีอิทธิพลต่อตัวแปรผลลัพธ์อยู่ด้วย การทดสอบนัยสำคัญอิทธิพลของตัวแปรต้นกลาง เรียกว่าการทดสอบอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) โดยใช้วิธีทดสอบของ Preacher และ Hay’s คือการทำ Bootstrapping ด้วยวิธี Percentile bootstrap ซึ่งเป็นวิธีทดสอบที่ดี กรณีที่ศึกษาอิทธิพลทางอ้อม (Aaron, et al, 2008) ตามภาพ 4.3 ดังนี้



ภาพที่ 4.3 แสดงอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุและตัวแปรต้นกลางของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

จากภาพที่ 4.3 พบว่า สัมประสิทธิ์เส้นทางทุกเส้นทางมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าทฤษฎีฐานรากทรัพยากร (Resource Based View: RBV) ที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางพัฒนาตัวแบบเป็นจริงในบริบทของธุรกิจส่งออกไทย

เมื่อแทรกตัวแปร ภาวะผู้นำเข้าไปคั่นกลาง (Single mediation) ระหว่าง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีและนวัตกรรม กับความสามารถในการแข่งขันพบว่าอิทธิพลตามเส้นทาง

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ → ความสามารถในการแข่งขันลดลง จากเดิม 0.465 เป็น 0.363 ลดลงร้อยละ 21.93 แต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.363$, $t = 4.717$) คือ ยังต่างจาก 0

2.2.3 อิทธิพลตามเส้นทาง แสดงผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

เทคโนโลยีและนวัตกรรม → ความสามารถในการแข่งขัน ลดลงจากเดิม 0.429 เป็น 0.269 ลดลงร้อยละ 37.29 แต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.269$, $t = 2.738$) คือยังต่างจากศูนย์ (0)

อิทธิพลทางอ้อมตามเส้นทาง 2 เส้นทาง ต่อไปนี้คือ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ → ภาวะผู้นำ → ความสามารถในการแข่งขัน

มีค่าเท่ากับ 0.101 ($t = 2.44$, $p = 0.016 < 0.05$)

เทคโนโลยีและนวัตกรรม → ภาวะผู้นำ → ความสามารถในการแข่งขัน

มีค่าเท่ากับ 0.156 ($t = 2.79$, $p = 0.006 < 0.01$)

จึงมีค่าอิทธิพลทางอ้อมที่ต่างจาก 0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น แสดงว่า “ภาวะผู้นำ” ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางได้ดี สามารถลดอิทธิพลทางตรงลงได้ร้อยละ 21.93 และ 37.29 ตามลำดับ แต่เชื่อมโยงได้บางส่วน หมายความว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีอิทธิพลส่วนหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน และมีอิทธิพลอีกส่วนหนึ่งที่ต้องอ้อมผ่านภาวะผู้นำเสียก่อน

การที่อิทธิพลทางตรงตามเส้นทาง คือ

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ → ความสามารถในการแข่งขัน

เทคโนโลยีและนวัตกรรม → ความสามารถในการแข่งขัน

ยังมีค่าสูงเกิน 0.20 อยู่และมีนัยสำคัญทางสถิติ คือต่างจาก 0 แสดงว่าภาวะผู้นำเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (partial mediation effect) จึงยังคงมีตัวแปรอื่นอีกที่ซ่อนเร้นเชื่อมโยงตัวแปรต้นทางคือ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม กับ ความสามารถในการแข่งขัน เอาไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในภาคการส่งออกที่พบว่า มีตัวแปรซ่อนเร้นอื่นได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ทุนทางสังคมขององค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ทักษะคิดของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ทักษะฝีมือแรงงาน ประสิทธิภาพของผู้ประกอบการ ส่งออกไทย การสร้างเครือข่าย ความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้ส่งออกไทย และความรับผิดชอบต่อสังคม

2.3 สรุปการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างเมื่อมีปัจจัยภาวะผู้นำเป็นตัวแปร คั่นกลาง

การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างได้แสดงผลการวิเคราะห์ทางสถิติว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยคั่นกลาง (Mediator) ที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย โดยการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรคั่นกลางแบบขนานกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่มีอิทธิพลสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันจนมีผลเป็นเส้นทางความสัมพันธ์มีค่าในระดับที่ลดลงมา

จากการวิเคราะห์ทางสถิติค่าอิทธิพลทางอ้อม และรูปภาพจะเห็นได้ว่า สัมประสิทธิ์องค์การแห่งการเรียนรู้สู่ความสามารถในการแข่งขันได้ลดลงจากเดิมที่ 0.465 มาเป็น 0.363 คือลดลง 0.102 หรือร้อยละ 21.93 ซึ่งยังมีได้ลดต่ำลงจนมีค่าเป็นศูนย์ (0) ทั้งหมด และอิทธิพลทางอ้อม

$$LO \rightarrow LS \rightarrow CEB = 0.101 \text{ มีค่า } t = 2.44 \text{ (p-value} = 0.016 < 0.05)$$

แสดงว่า $\beta_1, \beta_3 \neq 0$ เป็นจริง

และอิทธิพลทางอ้อม

$$T\&I \rightarrow LS \rightarrow CEB = 0.156 \text{ มีค่า } t = 2.79 \text{ (p-value} = 0.006 < 0.01)$$

แสดงว่า $\beta_2, \beta_3 \neq 0$ เป็นจริง

ตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้(LO) มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย(CEB) สูงมากผิดปกติ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางขององค์การแห่งการเรียนรู้(LO) สู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย(CEB) จะพบว่าเมื่อนำปัจจัยคั่นกลาง คือ ภาวะผู้นำ(LS) เข้ามาแทรกอยู่ระหว่างตัวแปรทั้งสอง ก็ได้พบว่าค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางได้ลดค่าลงจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญ คือ จากเดิมที่มีค่า 0.465 ลดเป็น 0.363 ลดไป 0.102 หรือลดลงร้อยละ 21.93

ส่วนค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของเทคโนโลยีและนวัตกรรม(T&I) สู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย(CEB) พบว่าเมื่อมีการแทรกปัจจัยคั่นกลางคือภาวะผู้นำ(LS) เข้ามาระหว่างกลางระหว่างตัวแปรทั้ง 2 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางลดลงจากเดิมที่มีค่า 0.429 มาเป็น 0.269 ลดไป 0.16 หรือลดลงร้อยละ 37.29

ตัวเลขการวิเคราะห์ทางสถิติดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยคั่นกลางที่ส่งผ่านอิทธิพลและพลังซ่อนเร้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย และยังมีตัวแปรแฝงอื่นนอกจากปัจจัยภาวะผู้นำ

ที่มีอิทธิพลและทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ กับ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ผู้ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

จากผลทางสถิติข้างต้น ทำให้เห็นช่องว่างและเป็นเหตุผลให้สามารถศึกษาค้นหาตัวแปรอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยเพื่อการทำวิจัยต่อเนื่องต่อไปในอนาคต จากผลการวิเคราะห์ที่บ่งชี้ว่า ยังมีความอิทธิพลทางอ้อมที่มีนัยสำคัญ เป็นช่องให้ควรมีการทำวิจัยต่อยอดต่อไปในเรื่องนี้เพื่อสนับสนุนฐานความรู้และขยายองค์ความรู้ในมิติอื่นต่อไป เพราะปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LS) ที่นำมาศึกษาและสอดแทรกเป็นปัจจัยคั่นกลางนั้น (Mediator or Mediating factor) ยังมีได้จุดชั้บอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไปทั้งหมด อาจเป็นเพราะยังมีปัจจัยอื่น ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการในธุรกิจส่งออก อาทิ เช่น วัฒนธรรมองค์การ การสร้างเครือข่าย (Connectivity) การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา (Confidence & Faith) คุณธรรมและจริยธรรม (Moral & Ethics) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นต้น ที่มีบทบาทถ่ายทอดอิทธิพล ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) ไปสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย (CEB)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยเชิงคุณภาพปรากฏดังต่อไปนี้คือ ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ ผู้ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย สรุปได้ดังนี้

3.1 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ยืนยันว่า ผู้ส่งออกที่อยู่ในระดับกลางมีแนวโน้มและพัฒนาการที่ค่อนข้างช้า มีแนวโน้มการพัฒนาในด้านต่างๆดีขึ้น ผู้ส่งออกจำเป็นต้องวิเคราะห์องค์ความรู้ในมิติต่างๆของธุรกิจการค้าระหว่างประเทศเพื่อแยกแยะจุดเด่น/จุดด้อยให้สามารถวางแผนเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป ภาครัฐและภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกควรเน้นทำการส่งออกไปในตลาดหรือประเทศที่องค์การมีความถนัดหรือมีความเชี่ยวชาญ จึงจะเพิ่มโอกาสทางการค้าให้แก่สินค้าและบริการจากประเทศไทยมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น (value added goods & services) ผู้ส่งออกรายมักเน้นที่การผลิตที่ละมากๆ แล้วตัดราคาแข่งขันกันจำเป็นต้องตระหนักรู้และเข้าใจในบทบาทความสามารถที่มีอยู่ของตนเอง ผู้ส่งออกไทยมีประสบการณ์

พอสมควร แต่ควรพิจารณาต่อไปว่าจะดำเนินการอย่างไรให้ธุรกิจนี้มีความอยู่รอดและยั่งยืน จำเป็นต้องวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์และสถานะตลาดต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Connectivity) และเสาะแสวงหาคู่ค้าและช่องทางจัดจำหน่ายในประเทศอื่นๆ ด้วยแล้วย้อนกลับมาพิจารณาค้นทุนว่าจะแข่งขันได้หรือไม่จะแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ได้อย่างไรบ้าง

สรุปประเด็นสำคัญคือ ประสบการณ์ ตัวสินค้า/ผลิตภัณฑ์ การสร้างเครือข่าย และการบริหารต้นทุน ตลอดจนการลดความเสี่ยงด้านต่างๆ เพื่อแข่งขันในระดับโลกได้อย่างภาคภูมิ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้แสดงความวิตกกังวลในศักยภาพของผู้ส่งออกไทยหลายรายที่ไม่ตื่นรู้ ขาดความระมัดระวังและขาดการพัฒนาความรู้ความสามารถในการแข่งขันของตนเองสู่ตลาดโลกที่มีการปรับเปลี่ยนรวดเร็วมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง กฎ กติกาการค้าระหว่างประเทศ (Trade security & barriers) เกิดกำแพงทางการค้าและเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งแก่ผู้ส่งออกไทยที่ส่งขายสินค้าไปยังประเทศและภูมิภาคที่แตกต่างกันไป ทั้งยังมีการเริ่มใช้เงินสกุลใหม่รวมถึงเงินดิจิทัลที่เริ่มใช้ในบางประเทศ เช่น ประเทศญี่ปุ่น

ข้อสังเกตที่ผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนว่า ผู้ส่งออกไทยหลายรายยังทำตลาดไม่ชำนาญ และยังไม่ค่อยมีศักยภาพในการหาผู้ซื้อหรือสร้างตลาดต่างประเทศใหม่ๆ ทำให้สูญเสียโอกาสในการทำการค้าระหว่างประเทศอย่างน่าเสียดาย ผู้ส่งออกหลายรายยังขาดทักษะความชำนาญในการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพและได้มาตรฐานสากล (Inter-traders) ที่จำเป็นจะต้องมีทักษะความรู้ต่างๆ รอบด้าน รวมถึงการพัฒนาสินค้าของผู้ส่งออกไทย จำนวนมากยังทำได้ช้าถึงช้ามาก รูปแบบและหีบห่อยังไม่ทันสมัย ไม่ค่อยน่าสนใจ จำเป็นต้องเรียนรู้ต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และยังคงกระตุ้นและสร้างจิตวิญญาณให้เป็นผู้ประกอบการส่งออกที่มีความรัก มีความเป็นมืออาชีพ เป็นนักรบทางการค้าที่แกล้วกล้า กล้ารุกกล้าเสี่ยง และมีทัศนคติการทำงานเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

3.2 ภาวะผู้นำ (ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจส่งออกไทย)

ผู้ให้ข้อมูลหลักยังได้ระบุถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทักษะความรู้ที่หลากหลาย (Multi-disciplinary skills & Analytical skills) และความคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systems thinking) ที่ขาดไม่ได้คือการมีแนวคิดหรือมุมมองการทำตลาดระดับโลกเชิงรุก (Global mindset) เป็นพื้นฐานที่จำเป็นและสำคัญมากของผู้นำในธุรกิจส่งออก เพราะส่งผลอย่างมากต่อการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนและความก้าวหน้าขององค์กร และที่สำคัญผู้นำต้องพัฒนาตนเองก่อนที่จะหวังไปพัฒนาผู้อื่นที่จะมาทำงานให้ หากผู้นำเรียนรู้ต่อเนื่อง เขาก็จะสามารถพัฒนาและสนับสนุนองค์กรให้เรียนรู้ได้ด้วย

ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือธุรกิจขนาด เล็ก-กลาง-ใหญ่ (Small-Medium-Large Enterprises) ผู้ประกอบการส่งออกขนาดใหญ่ มักจะได้เปรียบและจะเป็นผู้กุมกฎและกติกาทางการค้าได้ ตลอดจนมีอิทธิพลและอำนาจอยู่เหนือห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ในขณะที่ผู้ส่งออกขนาดกลางและเล็ก (SME: Small & Medium Enterprises) ยังต้องต่อสู้ แบกรับภาระและค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งมีความจำเป็นที่ผู้ประกอบการจะต้องมากำกับดูแลและปฏิบัติหน้าที่สำคัญต่างๆ ด้วยตนเองเพื่อลดข้อผิดพลาดและลดค่าใช้จ่ายให้ได้มากที่สุดเพื่อความอยู่รอด เห็นได้จากการทำอี-คอมเมิร์ซ (E-Commerce) ซึ่งมักจะเป็นรายใหญ่ๆ ที่ทำได้ในระดับประเทศหรือระดับโลกมากกว่าผู้ส่งออกรายเล็กๆ การรวมตัวของผู้ส่งออกขนาดกลางและเล็กที่รวมกันอยู่ในสภาอุตสาหกรรมจะมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดการเจรจาและผลักดันประเด็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อผู้ส่งออก เห็นได้ชัดเจนว่า ผู้นำองค์กรธุรกิจส่งออกไทย มีบทบาทและหน้าที่ที่จะให้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆ แก่ภาครัฐเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ขับเคลื่อนในการแก้ไขอุปสรรคปัญหาต่างๆ ของผู้ส่งออกไทยที่ไม่เอื้อต่อภาคการส่งออก ภาครัฐพึงทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการช่วยเหลือสนับสนุนให้ภาคการส่งออกของไทยเป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน ส่วนของเจ้าของหรือผู้นำองค์กรจะมีบทบาทอย่างมากในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจส่งออกทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เพื่อให้ภาพรวมของธุรกิจส่งออกไทยได้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

3.3 คุณสมบัติของผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

ผู้นำ หรือผู้บริหารธุรกิจส่งออก ต้องมีวิถีคิดที่เปิดกว้างมากขึ้น คิดนอกกรอบ มีการสื่อสารเจรจาเป็นปกติตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่โดยตลอด ธุรกิจส่งออกไทยส่วนใหญ่ยังเป็นธุรกิจครอบครัวที่มักมีแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิม ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ผู้ส่งออกไทยมีการพัฒนาแบบช้าๆ (ช้าเกินไป) จนไม่ทันต่อสถานการณ์ในตลาดที่ปรับเปลี่ยนรวดเร็วมาก ส่วนทักษะด้านภาษาต่างประเทศเริ่มดีขึ้นในผู้ส่งออกรุ่นใหม่ (Generation Y) ที่มีโอกาสเข้าศึกษาในระดับต่างๆ มากขึ้น แต่ผู้ส่งออกไทยรุ่นใหม่มักก็ยังมีขาดประสบการณ์แต่มีความมั่นใจในตนเองสูงเกินไปในหลายกรณี ด้านบุคลิกส่วนตัว (Traits) ก็มีความสำคัญ มีความรู้รอบตัวสูง เห็นภาพและเข้าสถานการณ์ปัจจุบันว่าจะอะไรเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศไทย จำเป็นต้องเข้าใจภาพรวม (Macro perspectives) เพื่อย้อนมาดูภาพเล็กภายในองค์กร (Micro perspectives) เพื่อหามาตรการป้องกันและแก้ไขให้ทันต่อเหตุการณ์ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ สำคัญยิ่งในการประกอบธุรกิจส่งออก ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาสากลที่สำคัญที่สุด แต่ในไม่ช้า ภาษาที่แทรกและทวีบทบาทมากยิ่งขึ้นโดยตลอดคือภาษาจีนที่มีแนวโน้มจะเป็นมหาอำนาจในทศวรรษถัดไป การดำเนินธุรกิจส่งออกให้ดี ผู้นำหรือผู้บริหารธุรกิจส่งออกจำเป็นและควรมีทักษะการใช้

ภาษาต่างประเทศ 3-4 ภาษา ตามประเทศหรือคู่ค้าที่มีติดต่อธุรกิจการค้า (ความรู้เพียงสองภาษา (Bilingual) อาจจะน้อยไปในยุคปัจจุบัน) เพื่อสร้างความเข้าใจและความได้เปรียบในการเจรจาต่อรองทางการค้า ซึ่งหากผู้ส่งออกไทยสามารถสื่อสารด้วยภาษาของลูกค้าจะเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจส่งออกได้เป็นอย่างมาก ประเด็นที่ผู้ส่งออกเห็นว่าเป็นปัญหามากที่สุดคือ การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่นับวันก็ทวีความปั่นป่วนและกลายเป็นปัญหาที่รุนแรงขึ้นในอนาคต เพราะประเทศไทยเรายังประสบปัญหาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในภาคการส่งออกที่ค่อนข้างต่ำกว่ามาตรฐานสากล หากเราเทียบความสามารถของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในประเทศเพื่อนบ้าน เช่นประเทศสิงคโปร์ และประเทศเวียดนาม ที่ประชากรวัยทำงาน มีความขยันหมั่นเพียร บั่นและมีความอดทนสูงมาก ในขณะที่บุคลากรในหลายภาคการส่งออกไทยยังขาดทั้งจำนวน คุณภาพและขาดความเอาใจใส่ในวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงของปัญหานี้ในอนาคต จึงจำเป็นและต้องเร่งพัฒนาและเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนกันอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง เพราะว่าคนหรือบุคลากรนี้เป็นเรื่องที่ลึกลับซับซ้อนและอ่อนไหวมาก ผู้นำที่มีความสามารถ มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพสูงเท่านั้นจึงจะมีทักษะความสามารถที่เพียงพอในการกระตุ้นและดึงเอาศักยภาพ เต็มกำลังความสามารถของบุคลากรแต่ละคนให้นำความสามารถที่ซ่อนเร้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กรและสังคมไทยสืบไป

อีกด้านคือ เรื่องการตัดสินใจของตัวผู้นำองค์กร แปลว่า สิ่งแวดล้อมและข้อมูลรอบตัวผู้นำย่อมจะส่งผลมากต่อการตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหารธุรกิจส่งออก ผู้นำต้องมีความรู้ทั้งด้านการบริหารจัดการ (Management Skills: PDCA) ที่คำนึงถึงผลลัพธ์ในการบริหารคือผลกำไร (result-oriented) เป็นสำคัญ ซึ่งแตกต่างจากทักษะด้านภาวะผู้นำ ที่ต้องมีอำนาจและอิทธิพลในการโน้มน้าวใจให้ผู้ตามอยากที่จะเดินหรือกระทำตามการปรับตัวแบบ “จิ้งจก” ที่ต้องปรับตัวเองให้ได้ในแต่ละสิ่งแวดล้อมมีความจำเป็น ยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ที่ต้องปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว หากผู้นำไม่สามารถนำพาหรือสร้างความเปลี่ยนแปลง ธุรกิจส่งออกจะจอดนิ่งหรือขับเคลื่อนต่อไปไม่ได้ต่อไปก็ต้องมีความรวดเร็ว ที่ธุรกิจปัจจุบัน มักจะบอกว่า “เก่งไม่กลัว... กลัวช้า” เนื่องจากสภาพการทำธุรกิจที่รวดเร็วมมาก ลูกค้าต้องการการตอบสนองที่รวดเร็วแบบมืออาชีพ ทันต่อเหตุการณ์หรือเทศกาลการซื้อขาย ดังนั้น กระบวนการภายในที่เคยตัวมดเต็มซึกซ้าจะไม่สามารถแข่งขันได้อีกต่อไป และท้ายที่สุดคือ การทำงานเป็นทีม ผู้นำจำเป็นต้องทำงานรวดเร็ว และมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพคอยให้ความร่วมมือประสานงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำที่ไม่ควรมองข้าม ตลอดจนการจัดการความเสี่ยง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) ของผู้นำองค์กรเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจส่งออกให้ประสบผลสำเร็จ

3.4 ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) และเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) และด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) มีผลต่อการแข่งขันอย่างมาก องค์การใหญ่หรือบริษัทข้ามชาติจะทำได้ดีกว่าผู้ประกอบการส่งออกไทยที่มีขนาดกลางหรือเล็กที่มักจะพัฒนาด้านนี้ช้าถึงช้ามาก หลายองค์การจะมีเพียงลายลักษณ์อักษรหรือมีบรรจุไว้เป็นแผนยุทธศาสตร์ แต่ในด้านการปฏิบัติจริงแล้วผู้ส่งออกไทยทำน้อยและช้าเกินไป อาจจะมีระบบออนไลน์ ที่ดูแลและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ในยุคนี้หลายธุรกิจจะจัดให้มีการอบรม หรือเป็นการอบรมแบบพื้นฐาน ไม่เข้มข้นและขาดความเป็นมืออาชีพ การเลือกเทคโนโลยีและนวัตกรรมจำเป็นต้องศึกษาและเลือกใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกด้วย หากผลิตปริมาณมากๆ ก็ต้องหาแหล่งกระจายสินค้าส่งออกให้ได้มากๆ ด้วยแบบที่รายใหญ่ดำเนินการกัน ในขณะที่ผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) จะแข่งขันกับรายใหญ่ไม่ได้แน่นอน ด้วยศักยภาพที่แตกต่างกันทั้งด้านเงินทุน ด้านต้นทุนการผลิตและด้านปัจจัยการผลิตอื่นๆ ทำให้ (SME) จึงควรเน้นที่การออกแบบหรือสร้างนวัตกรรมที่มีความแตกต่างที่เด่นชัด มีพลังสร้างแรงดึงดูดจากผู้ซื้อในต่างประเทศจากหลายระดับหรือจากหลายประเทศให้สำเร็จจริงได้

3.5 การมีอยู่ หรือการใช้เทคโนโลยีล่าสุดในการดำเนินธุรกิจส่งออก

ผู้นำหรือผู้บริหารธุรกิจส่งออกหลายรายยังติดกับดักความคิดเดิมๆอยู่ มีการใช้เทคโนโลยีราคาถูกแต่ด้อยประสิทธิภาพซึ่งสร้างภาระด้านต้นทุนการผลิต เกิดปัญหาของเหลือหรือเศษวัสดุเหลือทิ้ง เพิ่มภาระด้านต้นทุนการผลิตอันเป็นปัจจัยที่บั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยหลายองค์การหากยังคงส่งออกได้ดีอยู่ ก็มักจะไม่นับหรือปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตแต่อย่างใดไม่ประสงค์ที่จะลงทุนในเทคโนโลยีทางการผลิตใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีความกระชับ กระฉับกระเฉงและไม่อู้ไม่อัย (Lean) หากแต่เมื่อสถานการณ์การส่งออกทรุดตัวลงหรือมีเหตุการณ์ทางการค้าในเชิงลบ ผู้ส่งออกบางรายก็ตระหนักว่า องค์การแข่งขันอีกต่อไปไม่ได้ และอาจจะต้องยุบหรือปิดกิจการลงไป มีตัวอย่างการเปิดโรงงานผลิตสินค้าใหม่ๆ ในประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และประเทศเวียดนาม (CLMV: Cambodia, Laos, Myanmar, & Vietnam) ซึ่งจากการสังเกตประเทศเพื่อนบ้านเหล่านี้แลดูน่าจะล้ำหลังกว่าประเทศไทย แต่เมื่อเขาสร้างโรงงานผลิตสินค้าใหม่ๆ เพื่อให้มีมูลค่าเพิ่ม รัฐบาลของเขาจะออกกฎหมายเพื่อปฏิเสธและไม่ยอมรับเครื่องจักรเก่าที่เสื่อมสภาพหรือไม่ทันสมัยแล้ว แต่กลับจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการหรือนักลงทุนนำเข้าเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีการผลิตที่ล้ำนำสมัยกว่ามาใช้ผลิตสินค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสินค้าใหม่และมีนวัตกรรมหรือออกแบบที่ดียิ่งขึ้น โดยให้สิทธิพิเศษทางการค้าและด้านภาษีต่างๆมากระตุ้นให้เกิดการผลิตและสร้างงานที่มีคุณค่าและมูลค่าที่สูงขึ้น โดย

อาศัยและมีใช้หุ่นยนต์ และ IoT (Internet of Things) แล้วผู้ประกอบการไทยจะแข่งขันหรือสู้กับคู่แข่งได้อย่างไร เมื่อผู้ประกอบการและสินค้าไทยยังค่อนข้างล่าหลังและมีการปรับตัวที่ช้าถึงช้ามากในการปรับเปลี่ยนแผนเชิงกลยุทธ์ให้ทันต่อเหตุการณ์ในตลาดโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนถึงทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ปรับตัวช้าเกินไปในการนำเอาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยเข้ามาใช้ ในส่วนของบริษัทหรือองค์กรใหญ่ๆ มักไม่น่าเป็นกังวลด้วยมีทุนทรัพย์และทรัพยากรต่างๆ เกื้อหนุนอย่างต่อเนื่อง แต่สำหรับผู้ส่งออกไทยที่มีขนาดกลางและเล็กส่วนใหญ่ยังไม่สามารถใช้การบริหารจัดการยุคใหม่หรือใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information technology: IT) ที่ทันสมัยให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยปัญหาปัจจัยด้านเงินทุน ทรัพยากรในการผลิต การหาแหล่งผู้ซื้อหรือตลาดรายใหม่ๆ และอื่นๆ

สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกในขนาดกลางและย่อม (SME) ในประเทศไทยยังมีจำนวนมากที่น่าเป็นกังวล และจำเป็นต้องสร้างองค์ความรู้และพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้มีความเข้มแข็งและเพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

3.6 การพัฒนานวัตกรรมแบบองค์รวม

นวัตกรรมแบบองค์รวม หมายถึง นวัตกรรมองค์กร/ นวัตกรรมกระบวนการ/ นวัตกรรมการตลาด/ และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ องค์กรควรทำวิจัยและพัฒนาวิจัยต่อเนื่อง อาจจะมีการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและองค์กรต่างๆ ที่รับทำวิจัยตลาด หรือเพื่อการพัฒนาสินค้า ซึ่งผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้องเพราะมาจากอุปสงค์ที่แท้จริง มีข้อเสนอจากคำให้สัมภาษณ์ว่า ที่แล้วมางานวิจัยต่างๆ ในประเทศไทย ที่เรียกว่า “งานวิจัยขึ้นหิ้งทั้งหลาย” เป็นการวิจัยจากความต้องการของผู้ทำวิจัย มิได้คำนึงถึงตลาดและความต้องการส่งเสริมสภาพสังคมและเศรษฐกิจอย่างแท้จริง เมื่อดำเนินการวิจัยออกมาแล้ว อาจดูดี...แต่เวลาใช้หรือขายจริง หรือผลิตสินค้าออกมาแล้วจำหน่ายไม่ได้ ก็คือไม่ตรงกับความต้องการของผู้ซื้อหรืออุปสงค์ของตลาด ซึ่งยังเป็นปัญหาติดกับดักตรงนี้อยู่ ในยุคปัจจุบันที่ผู้ส่งออกไทยมีคู่แข่งมากมาย หากประเทศไทยยังคงผลิตสินค้าพื้นๆ หรือผลิตได้ง่ายๆ หรือนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ไม่ดึงดูดใจผู้ซื้อ โดยที่ไม่มีอะไรแตกต่างจากคู่แข่งแล้วคนอื่นหรือประเทศคู่แข่งอื่นๆ เขาก็ย่อมทำได้ นวัตกรรมแบบองค์รวมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดที่ผู้ส่งออกไทยควรให้ความสนใจและใส่ใจดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจและความสำเร็จในการส่งออกสินค้าของประเทศไทย

ตัวอย่างที่น่าสนใจคือ “การต่อยอด” สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร หรือเพิ่มมูลค่าให้สินค้าถั่วเขียว สินค้าเกษตรพื้นบ้านของประเทศไทย ที่โดยปกติมักจะนำถั่วเขียวมาปลูกเป็นถั่วงอก มีราคาเท่าใด (มูลค่าค่อนข้างต่ำ) แต่หากผู้ส่งออกไทยปรับเปลี่ยนและต่อยอดสินค้าถั่วเขียว ผลิตเป็นสินค้าแปรรูปเป็น *วุ้นเส้นออแกนิก* ที่มีความซับซ้อน (Product complexity) มาก

ขึ้นก็จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้านั้นมีราคาจำหน่ายที่สูงมากขึ้น ทั้งยังสามารถเก็บรักษาได้มีอายุยาวนานขึ้น ย่อมดีกว่าที่ผู้ส่งออกจะผลิตอะไรๆ ที่ไร้ความแตกต่างที่หาได้ง่ายและมีอยู่ทั่วไปในตลาด หากไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ก็จะจบลงที่การแข่งขันกันด้วย “ราคา” เนื่องจากขาดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมแบบองค์กรร่วม ดังนั้นการสร้างและพัฒนานวัตกรรมให้มีจำนวนมากขึ้นเพื่อให้มีฐานกำลังคนที่จะสร้างระบบให้เกิดเป็น Total Innovation Management ประเทศไทยจำเป็นต้องสามารถสร้างบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถที่หลากหลายได้อย่างแท้จริงด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การสร้างนวัตกรรมมิใช่ความฝัน แต่เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแล้วผ่านระบบการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อให้เกิดระบบนวัตกรรมที่ต่อเนื่องและยั่งยืน มันมิได้มีเพียงรูปแบบเดียว ที่จะใช้ได้ทั้งหมดทุกอุตสาหกรรม (One size does not fit all.) แต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมจะมีรูปแบบที่ต้องเรียนรู้และปรับตัวต่อเนื่องให้เหมาะสมและเข้ากับองค์การธุรกิจให้ได้ แล้วควรขยับ-พัฒนาจากการเป็นผู้ผลิตแบบ OEM (Original Equipment Manufacturer) ซึ่งมักจะได้รับราคาสินค้าที่ต่ำสุด เนื่องจาก ขาดการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่ตัวสินค้า กล่าวคือ ทำหรือผลิตตามคำสั่งผู้ซื้อด้านเดียว ผู้ส่งออกไทยยุคใหม่ควรพัฒนาเป็น OBM (Original BRAND Manufacturer) คือการสร้างแบรนด์ ยี่ห้อหรือตราสินค้าของตนเองให้เป็นที่รู้จักและโดดเด่นในตลาดโลกแล้วพัฒนาต่อยอดต่อไปซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลา ความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้ซื้อเพื่อพัฒนา เป็น ODM (Original Design Manufacturer) คือการพัฒนาแบบ รูปลักษณะ อุตสาหกรรมของสินค้าให้โดดเด่นแตกต่าง สะดุดตาจนเป็นที่ต้องการของลูกค้าในตลาดทั่วโลก ที่ประยุกต์ความต้องการของผู้ซื้อ คู่ค้า ขององค์กรและแนวโน้มความต้องการของตลาดโลกมาหลอมรวมเพื่อสร้างรูปแบบใหม่ ดีไซน์สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่มีมูลค่าเพิ่มเพื่อนำเสนอ และจำหน่ายแก่ผู้ซื้อที่มีกำลังซื้อในยุคใหม่

ตัวอย่างความสำคัญของภาษาต่างประเทศคือ หากทำธุรกิจกับชาติ/ภาษาใดก็ตาม ถ้าหากผู้ส่งออกไทยสามารถในการใช้หรือสื่อสารภาษาท้องถิ่น หรือภาษาของชาติคู่ค้าได้ด้วยแล้ว ก็จะเกิดความได้เปรียบอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างการผลิตสินค้าให้แก่ประเทศญี่ปุ่นที่สินค้าบางประเภท/บางรายการที่เจ้าของผลิตภัณฑ์จะเก็บข้อมูลสำคัญทางการค้าเป็นภาษาประจำชาติและมีได้มีการแปลเป็นภาษาต่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญแนะนำว่า ผู้ส่งออกไทยจำเป็นต้องควรศึกษาภาษาท้องถิ่นจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ตลอดจนทำให้เข้าถึงข้อมูลทางการค้าที่สำคัญ ทำให้เกิดการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและส่งผลดีแก่ผู้ส่งออกไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ตัวอย่าง การขายข้าวที่มีชนิด และปริมาณพิเศษ ที่ทำหีบ/ห่อบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะกับจริตและวิถีความเป็นอยู่ของผู้ซื้อ/ผู้บริโภคในแต่ละประเทศ บางตลาดต้องการแบบกระสอบใหญ่

เพื่อใช้ต่อในกระบวนการผลิตหรือการใช้งาน แต่บางประเทศต้องการเป็นถุงหิ้วเล็กๆ มีปริมาณไม่มากนัก มีการนำเสนอกลยุทธ์ การปรับวิธีการทานข้าวมาเป็นยา คือทานในปริมาณที่น้อยลงเพื่อลดปริมาณน้ำตาลและภาวะการที่ผู้ซื้อหรือผู้บริโภครู้ว่าเป็นเบาหวาน และปรับสูตรข้าวให้มีความหวานและปลดปล่อยพลังงานอย่างช้าๆ เพื่อช่วยผู้ป่วยโรคเบาหวาน และจากการแนวโน้มที่สังคมโลกกำลังก้าวเข้าสู่การเป็น”สังคมผู้สูงอายุ” มากขึ้นในหลายประเทศทั่วโลก ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ขอให้ทุกภาคส่วนช่วยกันผลักดันให้ผู้ค้าต่างๆ ในภาคการส่งออกข้าวไทย และผู้ส่งออกข้าวในประเทศไทย ได้ตระหนักถึงการสร้างบุคลากรที่มีองค์ความรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการค้าระหว่างประเทศ โดยการประชาสัมพันธ์และพยายามเชื่อมโยงผู้บริโภครู้หรือผู้ซื้อข้าวไทยในต่างประเทศให้ได้รู้จักสินค้าข้าว รัชญ์พีชและพีชสมุนไพโร ต่างๆอันอุดมด้วยคุณประโยชน์ของประเทศไทยมากขึ้น รู้วิธีการหุง การใช้ประโยชน์และการเก็บรักษาเพื่อภาพลักษณ์ของสินค้าที่ดี ผู้ประกอบการส่งออกจึงต้องทำหน้าที่เปรียบเสมือนขุนศึกในการนำกองทัพ หรือนำสินค้าและบริการของประเทศไทยที่ดีมีคุณค่า ออกสู่ตลาดโลกให้ได้รับรู้ รับทราบ และขยายฐานตลาดเพื่อการส่งออกสินค้าไทยให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น เพื่อมูลค่าการส่งออกของประเทศที่จะนำความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีความยั่งยืนสืบไป

3.7 ลักษณะของภาวะผู้นำที่กระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

ผู้นำธุรกิจส่งออกไทย ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นมืออาชีพเท่านั้น (Experts only) อย่างเป็นเพียงอาสาสมัครหรือมือสมัครเล่น จงอย่าเสียเวลา เนื่องจากตลาดเพื่อการส่งออกหรือการประกอบธุรกิจการค้าระหว่างประเทศในการทำธุรกิจส่งออกนั้น เป็นเวทีสำหรับมืออาชีพเท่านั้น ความกล้าเสี่ยง ขอมรับความเสี่ยงและกล้าที่จะตัดสินใจ โดยนำข้อมูลที่มีคุณภาพมาประมวลและใช้ในการบริหารก็จะช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การธุรกิจสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีเครือข่าย (Connectivity) มีความเข้าใจลึกซึ้งในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) เป็นปัจจัยสำคัญ การที่จะสร้างนวัตกรรม ต้องมีกำลังและผู้ตามที่จะสนับสนุน โครงการด้วย กล่าวคือทั้งต้นทางและปลายทางต้องเห็นชอบและสนับสนุนด้วย การใช้เทคโนโลยีในประเทศจีนได้แสดงให้เห็นว่าเขาได้แข่งทางไค้จนหลายประเทศที่พัฒนาเทคโนโลยีมาก่อนประเทศจีนยังต้องเลี้ยวหลังกลับมาดู การใช้ระบบเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัยเป็นสิ่งจำเป็น จึงต้องศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละธุรกิจหรืออุตสาหกรรม การค้าในโลกปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องเป็นทั้งแบบ On - Line และ Off - Line ซึ่งการตลาดภายในประเทศและการทำตลาดต่างประเทศมีการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วมากขึ้น ผู้นำธุรกิจส่งออกไทย ต้องติดตามกฎระเบียบการนำเข้าสินค้าในแต่ละประเทศให้มีความเข้าใจอย่างแตกฉาน ซึ่งในกรณีการส่งสินค้าที่เสื่อมสลายหรือเสียหายง่าย (Perishable goods) เช่น ผักสด ผลไม้สด หากไม่มีใบรับรอง หรือไม่

ผ่านขั้นตอนการตรวจสอบ หรือผ่านกฎและระเบียบการค้าของประเทศปลายทาง ผู้ส่งออกไทย ก็มักจะได้รับความเสียหายและแบกรับภาวะการขาดทุนด้วยตนเอง จะเห็นได้ว่าการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำธุรกิจส่งออกมีความสำคัญนับว่าเป็นหัวใจทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาว เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์การส่งออกที่มีความเป็นพลวัตสูง นอกจากนี้ ยังมีคำเตือนถึงผู้นำองค์กรธุรกิจส่งออกว่าอย่าหลงอยู่กับความสำเร็จในอดีต หรือกระทำการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญลำพังด้วยตนเองที่มักจะเกิดความผิดพลาดที่สูงและร้ายแรง การเป็นผู้นำที่คิดบวก คิดเป็น ทำเป็น ทำได้ และการมีทีมงานที่ดี จึงจะยังประโยชน์แก่องค์กรธุรกิจส่งออกไทยได้อย่างแท้จริง

สารสนเทศที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูล (110 ราย) และผู้ให้คำสัมภาษณ์ (10 องค์กร จำนวน 11 ท่าน) มีความสำคัญยิ่งต่องานวิจัยนี้ ด้วยคุณภาพข้อมูลที่ได้รับจากภาคสนามทั้งสอง สนาม การวิจัย คือ สนามการวิจัยเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (การสัมภาษณ์เชิงลึก) ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองลักษณะมีความชัดเจน สมบูรณ์ ใกล้เคียงความจริงได้มากที่สุด ทั้งยังทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้และประสบการณ์ที่มีค่ายิ่งจากข้อค้นพบของงานวิจัยครั้งนี้ ที่นอกเหนือจากความรู้ภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ซึ่งข้อค้นพบของตัวแปรต่างๆ พบว่า ยังมีปัจจัยเชื่อมโยงและนำไปสู่ความรู้ความสามารถด้านใหม่ๆ ในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย คือการที่ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้สนใจใฝ่เรียนรู้ ก็จะมีส่วนในการกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจส่งออกจะได้รับการสนับสนุนและพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรได้ ในด้านปัจจัยหรือตัวแปรอื่นๆ ที่ได้รับการค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้คือวัฒนธรรมองค์กร ทิศทางสังคมขององค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ทักษะคิดของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ทักษะฝีมือแรงงาน ประสิทธิภาพของผู้ประกอบการส่งออกไทย การแทรกแซงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ การมีเครือข่ายความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีพของผู้ส่งออกไทย และความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น ที่จะสนับสนุนให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกไทยมีความเข้มแข็งสู่การประกอบการที่มีความมั่นคงสืบไป

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในภาคการส่งออกของประเทศไทย ทั้งหมด 11 รายจาก 10 องค์กร โดยผู้วิจัยได้ใช้คำถามปลายเปิดแบบกึ่ง โครงสร้างเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูล

หลักทั้งหมดสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ประเด็นคำถามจะเกี่ยวข้องกับตัวแปรทั้ง 3 ระดับในงานวิจัยนี้ เพื่อจะได้สารสนเทศนำมายืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ และสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ดังนี้ (แบบแบบสัมภาษณ์ ภาคผนวก ข.2)

ในส่วนของข้อคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนแรก เป็นข้อมูลทั่วไป คือ ตำแหน่งหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 บริบทที่เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก

เทคโนโลยีและนวัตกรรม ผู้ความสามารถในการแข่งขัน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก

ส่วนที่ 4 ผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก

ผู้วิจัยได้นัดสัมภาษณ์และให้อิสระผู้ถูกสัมภาษณ์ (ผู้ให้ข้อมูลหลัก) เป็นผู้เลือกวัน-เวลา-สถานที่ ที่สะดวก โดยผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการแทรกแซงความคิดเห็นของผู้วิจัยในระหว่างการสัมภาษณ์ โดยใช้ข้อคำถามที่ได้จัดเตรียมและคัดสรรทั้ง 4 ส่วนข้างต้นเป็นตัวนำในการซักถามโดยใช้เวลา 40-50 นาที เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แสดงความคิดเห็น ได้ตรงประเด็นที่กำหนด ผู้วิจัยได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความหมายของตัวแปรต่างๆ เพื่อให้มีความเข้าใจในความหมายของตัวแปรนั้นๆ ในภาพเดียวกับผู้วิจัย เพื่อลดความคลาดเคลื่อนและป้องกันความเข้าใจผิดที่จะส่งผลต่อข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก

จากการสัมภาษณ์พบว่า ในมุมมองด้านความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกไทยในภาพรวมลดถอย มีแนวโน้มที่ผู้ส่งออกจะมีศักยภาพในการแข่งขันที่น้อยลง เฉพาะผู้ส่งออกรายใหญ่จะมีกำลังและศักยภาพในการแข่งขันที่ดี ผู้ส่งออกรายกลางและรายเล็กควรเน้นประกอบธุรกิจที่มีความชำนาญและถนัดหรือท้องถิ่นที่มีจุดแข็งเท่านั้น

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยคือ ต้นทุนในการผลิต วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการ

ในมุมมองความคิดเห็นด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในมุมมองความคิดเห็นด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวแปร.

ในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ตัวแปรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น

มีความสำคัญสูงสุด

ผลการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาคุณลักษณะของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุและผล	ผลการทดสอบสมมติฐาน
- สมมติฐานข้อที่ 1 (β_1)		
1. ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยคั่นกลางแทรกระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย	0.351	สนับสนุน β_1
- สมมติฐานข้อที่ 2 (β_2)		
2. ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยคั่นกลางแทรกระหว่างเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย	0.541	สนับสนุน β_2
- สมมติฐานข้อที่ 3 (β_3)		
3. ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงและเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย	0.289	สนับสนุน β_3
- สมมติฐานข้อที่ 4 (β_4)		
4. องค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงและเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย	0.465	สนับสนุน β_4
- สมมติฐานข้อที่ 5 (β_5)		
5. เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีอิทธิพลทางตรงและเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย	0.429	สนับสนุน β_5

สรุป ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ล้วนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลทางบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยสู่ความสำเร็จ เป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้นโมเดลภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จึงประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย ซึ่งเป็นโมเดลที่มีความเหมาะสมและสามารถนำกลยุทธ์ที่ได้ศึกษาทั้งจากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ได้จากการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้งานจริงในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยสู่ความสำเร็จ

ข้อค้นพบ

ตารางที่ 4.16 แสดงข้อค้นพบเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษา เชิงปริมาณ	ผลการศึกษา เชิงคุณภาพ
1. LO – LS – CEB ภาวะผู้นำเป็นปัจจัย คั่นกลางระหว่าง LO กับ CEB	ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้เชี่ยวชาญในภาคการส่งออก มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า ผู้ประกอบการส่งออกควรให้ความสำคัญและมีการสำรวจตลอดจนพัฒนาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในสถานประกอบการ โดยผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำหลักในการขับเคลื่อน โดยกำหนดรูปแบบการพัฒนาหรือแนะแนวทางในการพัฒนาธุรกิจให้มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มข้นและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยการพัฒนาและจัดระบบข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ต่างๆ ภายใต้อกรอบความคิดของการจัดการความรู้ สร้างกระบวนการจัดการความรู้ รวมถึงการสร้างความรู้ที่จับต้องได้แล้วนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งนี้ ยังพบว่ามิใช่เพียงแต่มีการฝึกอบรม การจัดสัมมนา การศึกษาดูงานเพียงครั้งคราว แต่จำเป็นเป็นการจัดระบบการเรียนรู้ของบุคลากรที่มีความต่อเนื่อง เป็นระบบ หรือจัดให้มีระบบที่เลี้ยงที่จะสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันจนเกิดความมั่นใจที่จะมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะเรียนรู้ต่อเนื่องจากผู้อื่น เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งย่อมจะเพิ่มขีดความ-

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ผลการศึกษา เชิงปริมาณ	ผลการศึกษา เชิงคุณภาพ
	<p>สามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจส่งออกอย่างเป็นรูปธรรม เห็นได้ชัดว่า ผู้นำในธุรกิจส่งออกนั้นมีบทบาทสำคัญยิ่งในการส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้องค์กรพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดสภาพแวดล้อม ระบบการบริหารจัดการที่ดี สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร (Happy workplace) ซึ่งย่อมจะเกิดพื้นที่การทำงานที่ปลอดภัยและมีความสุข ทำให้บุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงาน ไม่ว่าจะเป็ นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะเกิดคุณค่าและมูลค่าที่สูงขึ้น จะขยายขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยให้ประสบผลสำเร็จ</p>
<p>2. T&I ► LS ► CEB หมายถึง LS เป็นปัจจัย คั่นกลางระหว่าง T&I กับ CEB</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้สะท้อนความคิดเห็นและยืนยันไปในแนวทางเดียวกันว่า ผู้นำมีบทบาทหน้าที่สำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องด้วยผู้นำย่อมมีหน้าที่อนุมัติโครงการเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆภายในองค์กร ผู้นำจึงเป็นผู้มีอิทธิพลสูงมากต่อความคิด การสร้างโอกาสในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร ผู้ส่งออกไทย (ในบางอุตสาหกรรม) ไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และไม่ควรรลงทุนที่มากเกินไปจนเกินความสามารถของผู้ประกอบการ แต่ควรพิจารณาและเสาะหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ อย่งไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลหลักแสดงความห่วงใยและมีความวิตกกังวลว่า ผู้ส่งออกไทยโดยเฉพาะรายเล็ก-รายกลาง (SME) มีความรู้ด้านเทคโนโลยีค่อนข้างจำกัด ส่งผลทำให้การลงทุนขยายในด้านเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมยังขาดประสิทธิภาพ ในขณะที่ผู้ส่งออกรายใหญ่นั้น มักจะมีความพร้อมด้านทุนทรัพย์ ทรัพยากรต่างๆและบุคลากรที่เข้มแข็งจึงสามารถดำเนินการด้านนี้ได้เข้มข้นและมีประสิทธิภาพดีกว่า ธุรกิจส่งออกรายเล็กและรายกลาง ผู้นำองค์กรทั้งรุ่นเก่า-รุ่นใหม่ จึงต้องศึกษา เสาะแสวงหาเทคโนโลยีในลักษณะต่างๆ ที่มีความหลากหลาย และเหมาะสมเพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก</p>

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ผลการศึกษา เชิงปริมาณ	ผลการศึกษา เชิงคุณภาพ
<p>3. LO – CEB</p> <p>หมายถึง</p> <p>LO มีอิทธิพลทางตรง ต่อ CEB</p>	<p>ความเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ความสามารถในการแข่งขัน ด้วยเหตุผลของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ตลอดเวลา เป็นเหตุทำให้สินค้าและบริการในยุคปัจจุบันที่มีลักษณะที่ ต้องใช้ความรู้ด้านต่างๆมากขึ้นให้ทันต่อความต้องการด้านต่างๆของผู้ซื้อ ในตลาดต่างประเทศ หากผู้บริหารและบุคลากรไม่สามารถเรียนรู้ และม ีความรู้ที่ล้ำสมัย ไม่ทันต่อสภาพการส่งออกในปัจจุบัน ย่อมจะบั่นทอน โอกาสที่จะเพิ่มจำนวนลูกค้าหรือผู้ซื้อ ตลอดจนบั่นทอนความสามารถใน การแข่งขัน เนื่องด้วยการแข่งขันในยุคนี้ มีรูปแบบหรือลักษณะใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยที่ผู้ส่งออก (หลายราย) คาดการณ์ไม่ถึง จึงจำเป็นต้องมีระบบ การเรียนรู้ที่รวดเร็วและทันสมัยให้บุคลากรมีความรู้ มีทักษะชุดใหม่ใน การส่งเสริมการขายและสร้างตลาดใหม่ๆในต่างประเทศโดยใช้ระยะเวลา ที่สั้นลง ควรมีการเรียนรู้ที่จะใช้เครื่องมือใหม่ กรรมวิธีผลิตใหม่ ตลอดจนมีกระบวนการและกลยุทธ์ที่เหมาะสม เป็นตัวช่วยในการถ่าย โอนประสบการณ์และสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วทั้ง องค์การจึงจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจส่งออก ทั้งในด้านนามธรรมและรูปธรรม ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ส่งออกไทยจะเกิดขึ้นได้ก็จำเป็นต้องอาศัยความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ ตลอดจนผู้บริหารและบุคลากรที่ความสนใจและใส่ใจต่อ การศึกษองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์และใช้ในการดำเนินการ ส่งออกให้้องค์การและสินค้าไทยเกิดความได้เปรียบและสามารถแข่งขัน ได้จริงในตลาดโลก</p>

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ผลการศึกษา เชิงปริมาณ	ผลการศึกษา เชิงคุณภาพ
<p>4. T&I - CEB</p> <p>หมายถึง</p> <p>T&I มีอิทธิพล</p> <p>ทางตรงต่อ CEB</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้เชี่ยวชาญสะท้อนถึงความจำเป็นที่ผู้ส่งออกไทยต้องแสวงหาและนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับธุรกิจส่งออกหรืออุตสาหกรรมของตน เพื่อพัฒนาสินค้าเชิงนวัตกรรมให้มีมากขึ้น ที่ผ่านมาผู้ส่งออกไทยมักใช้ “ราคา และต้นทุนสินค้า” เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจและในการจำหน่ายสินค้าสู่ตลาดต่างประเทศ แต่เมื่อผู้ซื้อและสภาพตลาดต่างประเทศถูกปรับเปลี่ยนรวดเร็ว ก็ย่อมส่งผลให้ชุดความรู้และประสบการณ์เดิมล้าสมัย จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ นำมาพัฒนาสินค้าและบริการให้เกิดประสบการณ์ที่แปลกใหม่ มีรูปลักษณะสวยงาม น่าซื้อใช้งานและสร้างมูลค่าเพิ่ม จากงานวิจัยพบว่า เทคโนโลยีได้กลายมาเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินธุรกิจส่งออก ที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ หลายธุรกิจเชื่อว่าเรามีเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอจะช่วยให้ธุรกิจดำรงอยู่รอดได้ เพราะเทคโนโลยีต่างๆ มีราคาที่ถูกกว่าช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีความหลากหลายให้เลือกได้มากขึ้น เป็นเหตุให้สินค้ารูปแบบหรือลักษณะเดิมต้องอำลาจากตลาดไป เนื่องด้วยถูกทดแทนด้วยสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ๆ จากสถานะการส่งออกที่เกิดขึ้นในช่วงหลังนี้ สินค้าและบริการในรูปแบบเดิมจะไม่สามารถแข่งขันได้อีกต่อไป เห็นชัดได้จากอุตสาหกรรมบางประเภท เช่น สินค้าอุปโภค บริโภค ไม้ เครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอจากประเทศไทย มีมูลค่าและใบสั่งซื้อที่ลดน้อยลงจากผู้ซื้อในต่างประเทศ มีผลให้มูลค่าการส่งออกรวมของประเทศก็ถดถอยอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ การตอบรับต่อเทคโนโลยีเพื่อการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรจะต้องทำมากกว่าการมีเพียงตัวชี้วัด (KPI) แต่จะต้องนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาเป็นตัวขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกให้ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะเทคโนโลยีสมัยใหม่นั้นมีอิทธิพลทางตรงและส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยอย่างหลีกเลี่ยงมิได้</p>

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ผลการศึกษา เชิงปริมาณ	ผลการศึกษา เชิงคุณภาพ
<p>5. LS ► CEB หมายถึง LS มีอิทธิพล ทางตรงต่อ CEB</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้เชี่ยวชาญต่างก็ได้สะท้อนความสำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจส่งออกไทยว่า จะต้องให้ความสนใจและใส่ใจในรายละเอียดของกิจกรรม ซึ่งมีหลายระดับและหลากหลายมิติเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยการบริหารและอนุมัติในรูปของการวางแผนกำหนดคน โยบาย แผนปฏิบัติและงบประมาณ ตลอดจนการติดตามและบริหารผลประโยชน์ที่เกิดจากผลประกอบการ (Plan-Do-Check-Action: PDCA) การบริหารบุคลากรและบุคลากรระดับผู้จัดการที่ต้องรวบรวมสรรพกำลังและปัญญา มาสู่วัตถุประสงค์ร่วมของกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำยังต้องมีส่วนในจัดระบบการบริหารบุคลากร (HRDM) ทางด้านการคัดเลือก อบรม ประเมิน และการให้รางวัลและบทลงโทษ ตลอดจนตระหนักถึงคุณค่าของประสบการณ์ที่มีหลากหลายของบุคลากรในแต่ละระดับ เพื่อบริหารและปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารองค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและพฤติกรรมของผู้ซื้อที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรนั้นมีอิทธิพลทางตรง และส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมขององค์กร การที่ผู้นำสามารถบริหารสินทรัพย์ต่างๆขององค์กรให้เพิ่มมูลค่า และมีมูลค่าองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น จะเป็นหัวใจในความอยู่รอดของธุรกิจ ตลอดจนเพิ่มความระมัดระวัง ภาวะหนี้สิน และบุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ฝั่งระมัดระวัง อย่าให้สินทรัพย์และทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรกลายเป็นภาระหรือหนี้สินของธุรกิจ</p>

การเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย มีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยคั่นกลางที่นำมากำกับและแทรกทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรต้น: องค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม สู่ตัวแปรตาม: ความสามารถในการแข่งขัน

ของธุรกิจส่งออกไทย เป็นการศึกษาที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) ทำให้ได้รับสารสนเทศจากการวิจัยทั้งสองลักษณะที่ช่วยลดความผิดพลาดของงานวิจัยที่ใช้เพียงลักษณะเดียวและช่วยให้ผู้วิจัยสามารถนำสารสนเทศทั้งสองลักษณะมาเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงสมมติฐานเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
ทดสอบสมมติฐาน

#	สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
(β_1)	5.1 ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยกึ่งกลางแทรกระหว่าง องค์การแห่งการเรียนรู้สู่ความสามารถในการแข่งขัน	สนับสนุน	สนับสนุน
(β_2)	5.2 ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยกึ่งกลางแทรกระหว่าง เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขัน	สนับสนุน	สนับสนุน
(β_3)	5.3 ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงและเป็นบวกต่อ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย	สนับสนุน	สนับสนุน
(β_4)	5.4 องค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรง และเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน	สนับสนุน	สนับสนุน
(β_5)	5.5 เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีอิทธิพลทางตรง และเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน	สนับสนุน	สนับสนุน

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลกึ่งกลางของภาวะผู้นำที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม สู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องและสนับสนุนตามข้อสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนางานวิจัย

จากข้อมูลงานวิจัยทั้งสองลักษณะทำให้เกิดสารสนเทศที่เป็นผลการวิเคราะห์และจากการสัมภาษณ์ทั้ง 11 ท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลและผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก ดังนี้

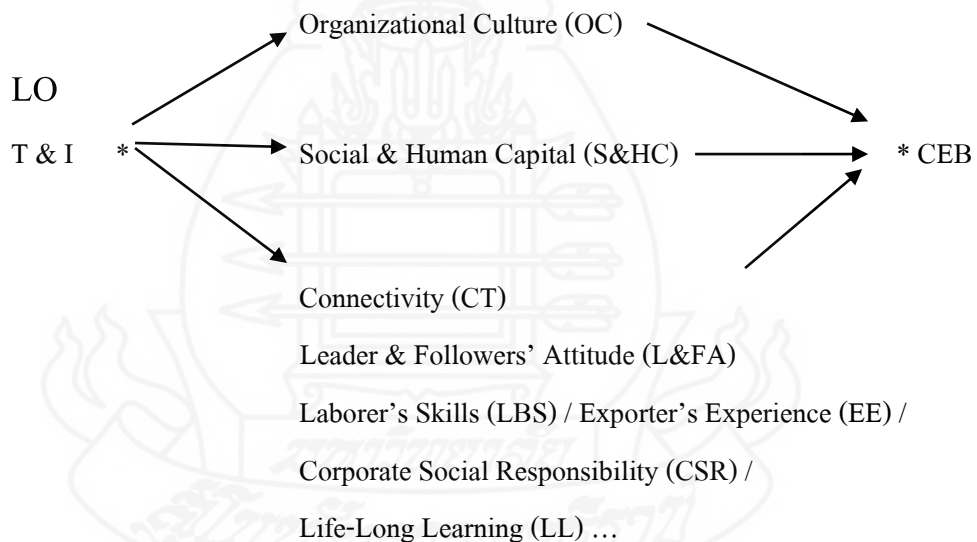
5.1 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นภาพกว้างและสามารถวิเคราะห์ด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การมี/ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การบริหารภาวะผู้นำ และความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกไทย และจากบทวิเคราะห์ปัจจัยคั่นกลาง (ตัวแปรซ่อนเร้น) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ เป็นตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การมี/ใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม ทั้งยังทำหน้าที่ตัวแปรแฝงที่แอบส่งผ่านอิทธิพลบางส่วน ทั้งทางตรงและทางอ้อมสู่ความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากการทดสอบโมเดลอิทธิพลเชิงโครงสร้างสามารถสรุปเป็นทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ได้ดังนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก โดยมีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยคั่นกลางหรือตัวแปรกำกับที่สามารถเปลี่ยนแปลงอิทธิพลทางตรงขององค์การแห่งการเรียนรู้สู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก (จาก 0.465** เปลี่ยนค่าเป็น 0.363**) ในขณะที่เดียวกันเมื่อนำภาวะผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยคั่นกลางมาแทรกระหว่าง เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยคั่นกลางนี้ ก็สามารถเปลี่ยนแปลงอิทธิพลทางตรงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้วยเช่นกัน (จาก 0.429** มาเป็น 0.269**) จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณอิทธิพลทางตรงของตัวแปรต้นทั้งสองตัว เมื่อมีปัจจัยคั่นกลางหรือตัวแปรแฝง คือภาวะผู้นำเข้ามาสอดแทรก ได้ทำให้อิทธิพลของตัวแปรต้นลดน้อยลง ในระดับ 26.9% และ 27.38% ตามลำดับ*

5.2 ผลของการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนปรากฏการณ์การส่งออกของประเทศไทยว่า ผู้นำองค์การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของบุคลากรที่เป็นตัวแปรต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ในกิจกรรมเพื่อการส่งออก หลายองค์การพยายามขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่วิธีการหรือกระบวนการยังขาดประสิทธิภาพ ความรู้ความเข้าใจในการกระตุ้นให้บุคลากรสามารถฝึกฝนและสร้างผลงานด้วยความมีระเบียบวินัย ผ่านองค์ประกอบด้านความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง สร้างรูปแบบความคิดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้านการแบ่งปันวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นกลุ่มโดยอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ ยังต้องการแรงกระตุ้นและความใส่ใจจากระดับบริหาร บางองค์การมีการระบุไว้ในคู่มือการบริหารด้วยยุทธศาสตร์ เป็นข้อกำหนดคร่าวๆ เพียงเพื่อสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร หากแต่การนำไปปฏิบัติจริงนั้น

ยังไม่เข้มข้น ขาดการเอาใจใส่และมีการดำเนินการแบบต่อเนื่องค่อนข้างน้อย ในด้านการมีและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินธุรกิจส่งออกได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้มีการพัฒนาโดยลำดับ

จากการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้รับองค์ความรู้เพิ่มเติมจากงานวิจัยและพบว่า นอกจากตัวแปรต้นเหตุ: ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) โดยมีภาวะผู้นำ (LS) เป็นปัจจัยคั่นกลาง (MEDIATOR) แล้ว ยังได้พบปัจจัยอื่นที่เชื่อมโยงและมีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย เช่น วัฒนธรรมองค์การ (OC) ทักษะสังคมและทุนมนุษย์ (S&HC) การสร้างเครือข่าย (CT) ทักษะคติของผู้นำและผู้ตาม (L&FA) ทักษะฝีมือแรงงาน (LBS) ประสบการณ์ของผู้ส่งออก (EE) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ (CSR) และการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้ส่งออก (LL) เป็นต้น ที่เชื่อมโยงสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย (CEB) ซึ่งเป็นตัวแปรผลลัพธ์ ดังแสดงในภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ปัจจัยที่เชื่อมโยงสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย (CEB)

ที่มา: สารสนเทศจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและนักวิชาการในธุรกิจส่งออกไทย

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้ เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย (2) วิเคราะห์อิทธิพลการคั่นกลางของภาวะผู้นำที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย โดยประยุกต์ใช้หลักการดัชนีประเมินศักยภาพความสำเร็จของธุรกิจส่งออกแบบดุลยภาพ หรือแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) โดยมีตัวชี้วัด 4 ด้านคือ 1). ด้านการเงิน 2). ด้านลูกค้า 3). ด้านกระบวนการภายใน และ 4). ด้านการเรียนรู้กับการเจริญเติบโตของธุรกิจส่งออกไทย เป็นหลัก

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพขนานกันไป (concurrent) ซึ่งจะทำให้สังเกตเห็นข้อมูลและปรากฏการณ์ต่างๆ ในขอบเขตพื้นที่คือกลุ่มตัวอย่างที่วัตถุประสงค์เป็นตัวเลขในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการสำรวจ ข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือแบบสอบถาม การวิจัยเชิงปริมาณนี้จะสะท้อนให้เห็นข้อเท็จจริงในเชิงกว้าง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล โดยจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่ได้เรียนเชิญทางจดหมายและนัดหมายล่วงหน้า ผลการศึกษาเชิงคุณภาพจะช่วยให้ได้รับข้อมูลคำตอบที่ลึกซึ้ง มีความชัดเจนและสะท้อนสภาพความเป็นจริงของธุรกิจส่งออกไทย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้แทนผู้บริหารในธุรกิจส่งออกที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกของสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย จำนวน 1,723 ราย ในอุตสาหกรรมที่มีจำนวนสมาชิกสูง (10 อันดับแรก) เรียงจากมากไปน้อย จำนวนสิบกลุ่มอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก (แนบรายละเอียด ภาคผนวก ก.1) โดยใช้ข้อมูลจากทำเนียบสมาชิกผู้ส่งออกสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย ฉบับปีพ.ศ. 2560-2561 โดยเป็นกลุ่มที่มีสมาชิกที่เป็นผู้ส่งออกสูงมากกว่า > 80 ราย เพื่อสุ่มตัวอย่างให้กระจายตัวตามสัดส่วนทั่วทุกกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารหรือตัวแทน เป็นผู้ให้ข้อมูลแทนองค์การธุรกิจจำนวน 400 รายและส่งซ้ำอีก 1 เท่า โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมารวมทั้งสิ้น 110 หน่วย เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทั้งสามระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำใน

ฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย โดยทดสอบค่าความเชื่อมั่นสูงและลดความคลาดเคลื่อนผ่านเครื่องมือวิจัยวัดค่าความตรงเชิงเนื้อหาหรือค่า IOC: Index of Item Objective Congruence โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ราย (แบบภาคผนวก จ.) และทดสอบค่าความเชื่อมั่นหรือค่าครอนบัก อัลฟา (Cronbach's Alpha) ของแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามที่ใช้เป็นเครื่องมือวัด หากข้อคำถามสามารถวัดสิ่งที่ต้องการศึกษาสิ่งเดียวกัน คะแนนที่ได้แต่ละข้อคำถามจะมีความสอดคล้องหรือใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในความเที่ยงตรงของการวิจัย (Validity) และความเที่ยงตรงของการวัด (Measurement Validity)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) การทำวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้สร้างและใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะคำถามปลายปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกตอบ และมีคำถามแบบปลายเปิดเพื่อรวบรวมข้อมูล (2) การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหาร หรือนักวิชาการที่มีประสบการณ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในภาคการส่งออกของประเทศไทย จำนวน 10 องค์การ รวมทั้งสิ้น 11 ราย เป็นผู้ให้ข้อมูล (แนบรายชื่อ ภาคผนวก ข.1) ใช้เวลาสัมภาษณ์เป็นเวลา 30-45 นาทีต่อราย โดยการนำหนังสือขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจาก ประธานสาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นราธิป ศรีราม) เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์โดยการนัดหมายล่วงหน้า

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) การศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics analysis) ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequencies distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าที่น้อยที่สุด (Minimum) ค่าที่มากที่สุด (Maximum) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (2) การศึกษาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย และองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ของผู้ตอบแบบสอบถาม (แบบสำรวจ) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ในงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. การอภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

โดยมีรายละเอียดตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ผลการวิจัยประกอบด้วย 5 ตอน ได้แก่ **ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ตามกรอบวัตถุประสงค์งานวิจัย **ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง **ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่สะท้อนความจริงและให้ภาพลึกและกว้างของงานวิจัยโครงการนี้ **ตอนที่ 4** ผลการเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและผลการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ตามกรอบวัตถุประสงค์งานวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และลักษณะของสถานประกอบการ การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออก ประกอบด้วยตำแหน่งและประเภทธุรกิจ พบว่า

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีสถานภาพ เป็นผู้จัดการหรือตัวแทนองค์การ จำนวน 51 คน รองลงมาคือ เจ้าของหรือส่วนของเจ้าของ จำนวน 29 คน และน้อยที่สุดคือตำแหน่งประธานบริษัท จำนวน 5 คน

กลุ่มอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ คือกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 19 ราย เครื่องจักรและอุปกรณ์ จำนวน 18 ราย อะไหล่รถยนต์/ชิ้นส่วน จำนวน 13 ราย และสินค้าเกษตรจำนวน 12 ราย รองลงมาเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่ระบุเป็น เคมีภัณฑ์ เฟอร์นิเจอร์/เครื่องตกแต่ง สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม พลาสติกและการหีบห่อ เครื่องใช้ไฟฟ้า ผลิตภัณฑ์ยาง และจำนวนที่เหลือเป็นธุรกิจส่งออกในกลุ่มอุตสาหกรรม อื่นๆ

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีทุนจดทะเบียนสูง 101 – 300 ล้านบาท มีจำนวน 26 ราย ทุนจดทะเบียนระดับอื่นนอกเหนือจากนี้จะมีอัตราส่วนใกล้เคียงกัน คืออยู่ในช่วง 12-18 ล้านบาท หากแยกเป็นระดับไม่เกิน 50 ล้านบาทกับระดับ 50 ล้านบาทขึ้นไปตามเกณฑ์ SME พบว่าเป็นสถานประกอบการที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท ที่เหลือเป็นสถานประกอบการเพื่อการส่งออกที่มีทุนจดทะเบียนเกิน 50 ล้านบาท มีจำนวน 62 ราย

องค์การเพื่อการส่งออกส่วนใหญ่จะมีพนักงาน จำนวน 301-500 คน รองลงมา คือมีพนักงานจำนวนมากกว่า 500 และน้อยที่สุดคือธุรกิจส่งออกที่มีพนักงานจำนวน 51-100 คน

ส่วนใหญ่ ได้ดำเนินธุรกิจส่งออกมาแล้วเป็นระยะเวลา 21-30 ปี มีจำนวน 37 ราย รองลงมาคือ องค์กรธุรกิจส่งออกที่ดำเนินกิจการมาแล้วเป็นเวลา 11-20 ปี มีจำนวน 24 ราย หรือในภาพรวมเป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาประกอบการ 11-40 ปี และน้อยที่สุดคือธุรกิจที่เพิ่งเริ่ม 5-10 ปี ส่วนธุรกิจที่มีฐานมั่นคงแล้วคือ ธุรกิจส่งออกที่ดำเนินการเกินกว่า 50 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อย คือ 7 ราย จะเห็นได้ว่า สองกลุ่มนี้จะมีสัดส่วนน้อยกว่ากลุ่มอื่น

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ จำนวน 45 ราย รองลงมาคือ ธุรกิจขนาดเล็กจำนวน 35 ราย และน้อยที่สุดคือ ธุรกิจขนาดกลางมีจำนวน 30 ราย

จำนวนและสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามทุนจดทะเบียน 1). ธุรกิจขนาดใหญ่ ภาพรวม จำนวน 45 ราย จำแนกตามทุนจดทะเบียนมากที่สุดคือ 101-300 ล้านบาท มีจำนวน 26 ราย รองลงมาคือมีทุนจดทะเบียน มากกว่า 301 ล้านบาท จำนวน 19 ราย 2). ธุรกิจขนาดกลาง ภาพรวม จำนวน 30 ราย จำแนกตามทุนจดทะเบียนมากที่สุดคือ 51-100 ล้านบาท จำนวน 17 ราย รองลงมาคือมีทุนจดทะเบียน 31-50 ล้านบาท จำนวน 13 ราย 3). ธุรกิจขนาดเล็ก ภาพรวมจำนวน 35 ราย จำแนกตามทุนจดทะเบียนมากที่สุดคือ 6-30 ล้านบาท จำนวน 20 ราย รองลงมาคือ 1-5 ล้านบาท จำนวน 15 ราย

จำนวนพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง (จำนวนพนักงาน) 1). ธุรกิจขนาดใหญ่ ภาพรวม จำนวน 45 ราย จำแนกตามจำนวนพนักงานมากที่สุดคือ มากกว่า 500 คน จำนวน 23 ราย รองลงมาคือ 301-500 คน จำนวน 22 ราย 2). ธุรกิจขนาดกลาง ภาพรวมจำนวน 30 ราย จำแนกตามจำนวนพนักงานมากที่สุดคือ 201-300 คน จำนวน 17 ราย รองลงมาคือ 101-200 คน จำนวน 12 ราย 3). ธุรกิจขนาดเล็ก ภาพรวมจำนวน 35 ราย จำแนกตามจำนวนพนักงานมากที่สุดคือ 5-50 คน จำนวน 22 ราย รองลงมาคือ 51-100 คน จำนวน 8 ราย

1.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณของทั้ง 3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกจะกระทำโดยการนำเสนอด้วยสถิติพรรณนา ดังนี้

1.1.1 ปัจจัยด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกไทยมีความรู้ความเข้าใจและส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร จากผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้แบบสอบถามมีระดับความรู้และเข้าใจปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความสำคัญต่อภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จะเห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลในแบบสอบถามจะมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน ธุรกิจส่งออกไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นหรือการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ตอบแบบสอบถามจะให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยที่สามารถนำข้อคำถามไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ทุกข้อคำถาม โดยผู้บริหารเป็นฝ่ายเริ่มต้นนำบุคลากรเข้าสู่ระบบการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างจริงจัง ผู้บริหารและบุคลากรรู้ว่ากำลังทำอะไร/เพื่ออะไรที่จะช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์การ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และบุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระหว่างกันและร่วมกันตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

1.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญต่อภาพรวมทั้งหมดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันว่าทุกองค์การ และได้ปฏิบัติด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม อีกทั้งมีแนวทางในการปฏิบัติในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ใกล้เคียงกัน หากวิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นรายข้อแล้ว จะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมในระดับมาก บุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการทำธุรกรรมเพื่อการส่งออก เช่น Intranet, Internet มีใช้ระบบ (4G-5G) ล่าสุดเป็นต้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าและยอมรับคำแนะนำจากลูกค้าเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และผู้บริหารมองเห็นปัญหาและกำหนดมาตรการป้องกันได้ทันต่อเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ในส่วนขององค์การจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และบุคลากรขอรับและใช้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้าน IT. เพื่อพัฒนาระบบงานส่งออกเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

1.1.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลในแบบสอบถาม ให้ความสำคัญและปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ โดยให้ความสำคัญต่อภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จึงถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลและมีแนวทางในการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผู้ตอบแบบสอบถามจะให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำองค์การสามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศกับลูกค้าได้ในระดับดี-ดีมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.76 และรองลงมาคือ ผู้นำองค์การเข้าใจสภาพและกลไกความเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อการส่งออก ผลการวิเคราะห์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.61 ในขณะที่ผู้นำองค์การมีระบบพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการดำเนินการส่งออกให้แก่พนักงาน มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ = 0.79

1.1.4 ปัจจัยด้านความสามารถในการแข่งขัน พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญปฏิบัติด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย โดยให้ความสำคัญต่อภาพรวมมี

ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลและมีแนวทางในการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในด้านภาวะผู้นำ ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญด้านความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง การมีอัตราเพิ่มขึ้นของลูกค้านายใหม่ให้ > 15% จากปีที่ผ่านมา โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.06 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.98 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ต่ำ (ธุรกิจส่งออกไทย ยังประสบปัญหาด้านการหาและเพิ่มจำนวนลูกค้านายใหม่) ตลอดจนเห็นผลการวิเคราะห์ทำให้เห็นว่าผู้ส่งออกไทยยังประสบกับปัญหาด้านต้นทุน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีต้นทุนต่ำโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.86 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ประเด็นสำคัญคือ การมีกลไกเพื่อการตรวจสอบและป้องกันความเสี่ยงด้านต่างๆ ซึ่งอ่านค่าเฉลี่ยได้เท่ากับ 3.49 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.82 มีค่าเพียงเกณฑ์ปานกลาง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสร้างรายได้/หรือมีกำไรสุทธิ ปรากฏว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.96 ซึ่งอยู่เพียงเกณฑ์ปานกลาง ผลการวิเคราะห์สะท้อนที่ชัดเจนถึงปัญหาด้านต่างๆ ในความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกไทย ควรเร่งปรับเปลี่ยนและแก้ไข

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

2.1 การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ เนื่องจากตัวชี้วัดเป็นตัวแบบสะท้อนกลับ (Reflexive indicator) คือ ชี้ออกจากตัวแปรแฝงไปยังตัวชี้วัดเพื่อแสดงให้เห็นถึงการสะท้อนตัวตนของตัวแปรแฝงออกเป็นสิ่งที่จับต้องวัดค่าได้ คือ ชี้อย่างตัวแปรการวัด (Measurement variable from manifest variable) จึงประเมินคุณภาพเครื่องมือด้วยความเที่ยงตรงเชิงเหมื่อน (Convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนกและความเชื่อถือได้ (Discriminant validity) มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ความเที่ยงตรงเชิงเหมื่อน พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (loading) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.701-0.820 มีค่า AVE เท่ากับ 0.553 และ t-statistics มีค่าระหว่าง 11.210-29.232 น้ำหนักองค์ประกอบ (loading) ของเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation: T&I) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.667-0.894 มีค่า AVE เท่ากับ 0.587 และ t-statistics มีค่าระหว่าง 9.658-28.073 น้ำหนักองค์ประกอบ (loading) ของภาวะผู้นำ (Leadership: LS) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.671-0.783 มีค่า AVE เท่ากับ 0.517 และ t-statistics มีค่าระหว่าง 8.612-20.369 น้ำหนักองค์ประกอบ (loading) ของความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness: CEB) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.623-0.807 มีค่า AVE เท่ากับ 0.530 มีค่า t-statistics ระหว่าง 7.929-20.561 จะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดทุกตัวอยู่ในเกณฑ์คือ มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.707 หรือถ้าค่า

กว่า 0.707 ไปบ้าง(0.664) แต่ก็ไม่ได้ต่ำกว่า 0.50 และต้องมีผลให้ค่า AVE ไม่ต่ำกว่า 0.50 และมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ คือให้ค่า t-statistics ไม่ต่ำกว่า 1.96 จากตารางพบว่า t-statistics ทุกตัวมีค่าสูงกว่า 1.96 มาก (J. Henseler, 2015; มนตรี พิริยะกุล, 2561)

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดของทุกตัวแปรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) คือ ตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงเป็นภาพสะท้อนของตัวแปรเดียวกันและแปรผันร่วมกัน (co-vary) จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ (LS) มีอิทธิพลและสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกผ่านปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) คู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

2.1.2 ความเที่ยงตรงเชิงจำแนกและความเชื่อถือได้ พบว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวให้ค่า AVE ไม่ต่ำกว่า 0.50 แสดงว่าสามารถมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดได้ไม่ต่ำกว่า 0.707 ตรงตามเกณฑ์ และมีค่าความเชื่อถือ (CR) ได้สูงกว่าเกณฑ์คือ 0.60 เป็นอย่างมาก คือมีค่า CR (Composite Reliability) อยู่ระหว่าง 0.931-0.949 และ/หรือดูจากค่า Cronbach's alpha ก็ได้แต่มีค่าน้อยกว่าเล็กน้อย คือ มีค่าระหว่าง 0.912-0.927 สามารถแสดงและอธิบายได้ว่า ตัวชี้วัดของแต่ละกลุ่ม (คือตัวแปรแฝง) สามารถวัดผลได้เที่ยงตรงและมีความชัดเจน

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดทุกกลุ่มข้างต้น มีความเชื่อถือได้สูง มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกและมีค่าความเชื่อถือได้

2.2 การวิเคราะห์อิทธิพลการคั่นกลาง การวิเคราะห์อิทธิพลการคั่นกลางต้องแยกวิเคราะห์เป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกวิเคราะห์ก่อนว่าตัวแปรต้นทาง (antecedent) ต่างๆที่ส่งผลทางตรงสู่ตัวแปรปลายทาง (outcome) มากเกินขอบเขตขั้นต่ำคือ สัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าสูงกว่า 0.20 หรือไม่ มีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ หากพบว่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าสูงกว่า 0.20 หรือมีนัยสำคัญทางสถิติ สรุปได้ว่า ยังมีตัวแปรบางตัวซ่อนเร้นเชื่อมโยงตัวแปรสองส่วนนี้เข้าหากัน ให้ตามหาด้วยวรรณกรรม หรือด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก หรือด้วยการเฝ้าสังเกตมานานแล้วแทรกตัวแปรดังกล่าวเข้าคั่นกลางระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรปลายทาง จากนั้นจึงทำส่วนที่สองคือ วิเคราะห์ว่าการกระทำเช่นนั้นส่งผลให้สัมประสิทธิ์เส้นทางของอิทธิพลทางตรงมีค่าลดลงเป็น 0 หรือไม่ ดูว่ามีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ อิทธิพลทางอ้อมมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ หากสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเป็น 0 (ศูนย์) หรือต่ำกว่า 0.20 และไม่มีความสำคัญทางสถิติ และอิทธิพลทางอ้อมมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรคั่นกลางดังกล่าวเป็นตัวแปรที่เชื่อมโยงอย่างสมบูรณ์ เรียกว่า Full mediation มิเช่นนั้นจะเรียกว่า เป็นการเชื่อมโยงเพียงบางส่วน (Partial mediation) (อ้างอิง: Baron & Kenny, 1986 p.1177; Mackinnon, 2008; Mackinnon, Fairchild, Fritz, 2007; มนตรี พิริยะกุล, 2561)

2.2.1 การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง พบว่าทั้งความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation: T&I) ต่างก็มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย (Competitiveness of Exporting Business: CEB) สูงมากและมีนัยสำคัญทางสถิติ คือมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.465^{**} ($t = 7.551$) และ 0.429^{**} ($t = 6.261$) ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่นิยามว่ามีอิทธิพลสูงคือ 0.20 การมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t > 1.96$ หรือ 2.58) แสดงว่าอิทธิพลตามเส้นทางต่างจาก 0 แสดงว่าอาจมีปัจจัยบางประการซ่อนเร้นสร้างความเชื่อมโยงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) กับความสามารถในการแข่งขัน (CEB) เอาไว้ ในที่นี้ผู้วิจัยกำหนดในข้อเสนอเพื่อการท้าวิจัยให้ “ภาวะผู้นำ” (Leadership: LS) เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator or Hidden transmitting variable)

2.2.2 การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม พบว่า สัมประสิทธิ์เส้นทางทุกเส้นทางมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าทฤษฎีฐานรากทรัพยากร (Resource Based View: RBV) ที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางพัฒนาตัวแบบเป็นจริงในบริบทของธุรกิจส่งออกไทย เมื่อแทรกตัวแปรภาวะผู้นำเข้าไปคั่นกลางหนึ่งตัว (Single mediation) ระหว่าง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีและนวัตกรรม กับความสามารถในการแข่งขันพบว่าอิทธิพลตามเส้นทาง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่ความสามารถในการแข่งขัน ลดลงจากเดิม 0.465 เป็น 0.363^{**} ลดลงร้อยละ 21.93 แต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.363$, $t = 4.717$) คือ ยังต่างจากค่าศูนย์ (0)

2.2.3 อิทธิพลตามเส้นทาง เทคโนโลยีและนวัตกรรม ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ลดลงจากเดิม 0.429 เป็น 0.269^{**} ลดลงร้อยละ 37.29 แต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.269$, $t = 2.738$) คือยังต่างจากศูนย์ (0) อิทธิพลทางอ้อมตามเส้นทาง 2 เส้นทาง ต่อไปนี้คือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผ่านภาวะผู้นำ และส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน มีค่าเท่ากับ 0.101 ($t = 2.44$, $p = 0.016 < 0.05$) เทคโนโลยีและนวัตกรรม ส่งผ่านภาวะผู้นำและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน มีค่าเท่ากับ 0.156 ($t = 2.79$, $p = 0.006 < 0.01$) จึงมีค่าอิทธิพลทางอ้อมที่ต่างจาก 0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า “ภาวะผู้นำ” ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางได้ดี สามารถลดอิทธิพลทางตรงลงได้ร้อยละ 21.93 และ 37.29 ตามลำดับ มีอิทธิพลเชื่อมโยงได้บางส่วนหมายความว่า ปัจจัยด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีอิทธิพลส่วนหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน และมีอิทธิพลอีกส่วนหนึ่งที่ต้องอ้อมผ่านภาวะผู้นำเสียก่อน ยังมีค่าสูงเกิน 0.20 อยู่และมีนัยสำคัญทางสถิติ คือต่างจากศูนย์ (0) แสดงให้เห็นว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นตัวแปรคั่นกลางและมีอิทธิพลบางส่วน (partial mediation effect) จึงยังคงมี

ตัวแปรอื่นๆอีกที่ซ่อนเร้นเชื่อมโยงตัวแปรต้นทางคือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม กับ ความสามารถในการแข่งขัน เอาไว้ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการในภาคการส่งออกของประเทศไทยจาก 10 องค์กร รวมทั้งสิ้น 11 ราย พบและบันทึกว่า มีตัวแปรซ่อนเร้นอันเป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยนี้ ได้แก่ วัฒนธรรม-องค์กร ทักษะทางสังคมและทุนมนุษย์ การมีเครือข่าย ทักษะคิดของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ทักษะฝีมือแรงงาน ประสบการณ์ผู้ส่งออก ความรับผิดชอบต่อสังคม การเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้ส่งออก เป็นต้น

2.3 สรุปการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างเมื่อมีปัจจัยภาวะผู้นำเป็นตัวแปร คั่นกลาง

การวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างได้แสดงผลการวิเคราะห์ทางสถิติว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยคั่นกลาง (Mediator) ที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติค่า อิทธิพลทางอ้อม และรูปภาพจะเห็นได้ว่าสัมประสิทธิ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความสามารถในการ แข่งขัน ได้ลดลงจากเดิมที่ 0.465 มาเป็น 0.363** คือลดลง 0.102 หรือร้อยละ 21.93 ซึ่งยังมีได้ลด ต่ำลงจนมีค่าเป็น 0 (ศูนย์) ทั้งหมด และอิทธิพลทางอ้อม: $LO \rightarrow LS \rightarrow CEB = 0.101$ มีค่า $t = 2.44$ ($p\text{-value} = 0.016 < 0.05$) แสดงว่า $\beta_1, \beta_3 \neq 0$ เป็นจริง และอิทธิพลทางอ้อม $T\&I \rightarrow LS \rightarrow CEB = 0.156$ มีค่า $t = 2.79$ ($p\text{-value} = 0.006 < 0.01$) แสดงว่า $\beta_2, \beta_3 \neq 0$ เป็นจริง

ตัวแปรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(LO) มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจส่งออกไทย(CEB) สูงมากผิดปกติ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ (LO) สู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย(CEB) จะพบว่าเมื่อนำปัจจัย คั่นกลาง คือ ภาวะผู้นำ(LS) เข้ามาแทรกอยู่ระหว่างตัวแปรทั้งสอง ก็ได้พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทางได้ลดค่าลงจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญ คือ จากเดิมที่มีค่า 0.465 ลดเป็น 0.363** ลดไป 0.102 หรือลดลงร้อยละ 21.93

ส่วนค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) สู่ความสามารถใน การแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย(CEB) พบว่าเมื่อมีการแทรกปัจจัยคั่นกลางคือภาวะผู้นำ (LS) เข้า มาระหว่างกลางระหว่างตัวแปรทั้ง 2 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางลดลงจากเดิมที่มีค่า 0.429 มา เป็น 0.269** ลดไป 0.16 หรือลดลงร้อยละ 37.29

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (LS) เป็นปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลและมีพลังซ่อนเร้น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก ไทย ทั้งนี้ ยังได้พบตัวแปรแฝงอื่นนอกจากปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพล / ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่าง

องค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก
ไทย

จากผลการวิเคราะห์สถิติข้างต้น ทำให้เห็นช่องว่างและเป็นเหตุผลให้สามารถศึกษาค้นหา
ตัวแปรอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยเพื่อการทำวิจัย
ต่อเนื่องต่อไปในอนาคต จากผลการวิเคราะห์นี้ที่บ่งชี้ว่า ยังมีความอิทธิพลทางอ้อมที่มีนัยสำคัญ
เป็นช่องให้นักวิจัยควรมีการทำวิจัยต่อยอดต่อไป ในเรื่องความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ
ส่งออกไทย เพื่อสนับสนุนฐานความรู้และขยายองค์ความรู้ในมิติอื่นต่อไป เพราะปัจจัยด้านภาวะ
ผู้นำ (LS) ที่นำมาศึกษาและสอดคล้องให้เป็นปัจจัยคั่นกลางนั้น ยังมีได้ดูระดับอิทธิพลต่อ
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกทั้งหมด อาจเป็นเพราะยังมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพล
ต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการในธุรกิจส่งออก อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์กร
(Organizational Culture) ทักษะทางสังคมและทุนมนุษย์ (Social & Human Capital) การสร้างเครือข่าย
(Connectivity) ทักษะคติของผู้นำและผู้ตาม (Leader & Followers' Attitude) ความสามารถของฝีมือ
แรงงาน (Laborer's Skills) ประสบการณ์ของผู้ส่งออก (Exporter's Experience) ความรับผิดชอบ
ต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) เป็นต้น...
ที่มีบทบาท มีอิทธิพลระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ไปสู่ความสามารถ
ในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก สะท้อนภาพลึกและกว้างของงานวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณจากการสัมภาษณ์
เชิงลึก ผลการวิจัยเชิงคุณภาพปรากฏดังต่อไปนี้คือ ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและ
นวัตกรรม และด้านภาวะผู้นำ นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย สรุปได้
ดังนี้

3.1 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยในปัจจุบัน ผู้ส่งออกที่อยู่ใน
ระดับกลาง มีแนวโน้มในการพัฒนาค่อนข้างช้า มีแนวโน้มในการพัฒนาด้านต่างๆดีขึ้น ผู้ส่งออก
จำเป็นต้องวิเคราะห์องค์ความรู้ในมิติต่างๆของธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ เพื่อแยกแยะจุดเด่น/จุด
ด้อยให้สามารถวางแผนเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อสถานการณ์ ภาครัฐและภาคเอกชน
ในอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกควรเน้นทำตลาดส่งออกไปยังตลาดหรือประเทศที่องค์กรและ

ผู้ประกอบการมีความรู้ ความถนัดหรือมีความเชี่ยวชาญ จึงจะสามารถเพิ่มโอกาสการค้าให้แก่สินค้าและบริการจากประเทศไทยให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น (Value added goods & services) ผู้ส่งออกหลายรายมักเน้นการผลิตครั้งละหรือคราวละมากๆ เมื่อตลาดชะลอตัวหรือมีคำสั่งซื้อน้อย ก็จะมักหันหรือตัดราคาแข่งขันกันเอง จนเกิดความเสียหาย ผู้ส่งออกยุคใหม่จำเป็นต้องตระหนักรู้และเข้าใจในบทบาทความสามารถที่แท้จริงที่มีอยู่ของตนเอง

สรุปได้ว่า ธุรกิจส่งออกควรให้ความสำคัญแก่การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ไทยด้วยการออกแบบให้มีความโดดเด่นและน่าใช้งาน มีการสร้างเครือข่าย และการบริหารต้นทุนตลอดจนการลดความเสี่ยงด้านต่างๆ เพื่อแข่งขันในระดับโลกได้อย่างภาคภูมิ ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้แสดงความห่วงใยในศักยภาพของผู้ส่งออกไทยหลายรายที่ยังไม่ตื่นรู้ ขาดความระมัดระวังและขาดการพัฒนาความรู้ความสามารถในการแข่งขันสู่ตลาดโลกที่มีการปรับเปลี่ยนที่รวดเร็วมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง กฎ กติกาการค้าระหว่างประเทศ เกิดกำแพงภาษีและการกีดกันทางการค้าทั้งในรูปแบบพิกัดอัตราภาษีศุลกากร ภาษีและอื่นๆ (Trade security & barriers) ซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญแก่ผู้ส่งออกไทยทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

3.2 ภาวะผู้นำ คือผู้บริหารที่ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทักษะความรู้ที่หลากหลาย (Multi-disciplinary & analytical skills) และ ความคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) ที่ขาดไม่ได้ คือ การมีแนวคิดหรือมุมมองในการทำตลาดระดับโลก (Global mindset) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จำเป็นยิ่งของผู้นำในธุรกิจส่งออก เพราะจะส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทาง ต่อการขับเคลื่อน และความก้าวหน้าขององค์กร ที่สำคัญคือ ผู้นำต้องพัฒนาตนเองก่อนที่จะไปพัฒนาผู้อื่นหรือผู้ตามที่จะให้มาสนับสนุนธุรกิจ หากผู้นำเรียนรู้ต่อเนื่องตามวิทยาการต่างๆ ที่ได้ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ผู้นำนั้นก็จะสามารถพัฒนาและสนับสนุนองค์กรให้เรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมด้วย

สรุปได้ว่า ผู้นำองค์กรธุรกิจส่งออกไทย มีบทบาทและหน้าที่ที่จะให้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆแก่ภาครัฐเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ขับเคลื่อนในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่ไม่เอื้อต่อภาคการส่งออกของไทย ภาครัฐพึงทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพและเป็นฟันเฟืองหลักในการสนับสนุนให้ภาคธุรกิจการส่งออกไทยมีความสะดวกและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง ส่วนผู้นำองค์กรธุรกิจส่งออกก็จะมิบทบาทอย่างมากในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจส่งออกทั้งในระยะสั้น-ระยะกลาง-และระยะยาว เพื่อให้ภาพรวมของธุรกิจส่งออกเติบโตได้อย่างมั่นคง

3.3 คุณสมบัติของผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ผู้นำหรือผู้บริหารธุรกิจส่งออกต้องมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้างและทันสมัยมากขึ้น คิดนอกกรอบ มีการสื่อสารหรือเจรจาต่อรองนั้นเป็นเรื่องปกติเพราะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและมีความเป็นพลวัตมากขึ้น ธุรกิจ

ส่งออกไทยส่วนใหญ่ยังเป็นธุรกิจครอบครัวที่มักมีแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ผู้ส่งออกไทยมีการพัฒนาแบบช้าๆ (*ช้าเกิน ไป*) จนไม่ทันต่อสถานการณ์ในตลาดโลกที่ปรับเปลี่ยนรวดเร็วมากในยุคปัจจุบัน ส่วนทักษะด้านภาษาต่างประเทศเริ่มดีขึ้นในผู้ส่งออกรุ่นใหม่ ๆ ในยุค Generation Y และ Millennium (M) ที่มีโอกาสเข้าศึกษาในระดับต่างๆที่สูงมากขึ้น แต่จากข้อมูลภาคสนามพบว่า ผู้ส่งออกไทยรุ่นใหม่มักขาดประสบการณ์ แต่มีความมั่นใจในตนเองสูงมากเกินไปในหลายกรณี มีความเป็นส่วนตัวสูง จนเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย ทำให้ต้องส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลิกส่วนตัว ให้มีความรู้รอบตัวสูง มีเซาว์ไว ไหวพริบ ให้มีความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันว่าจะอะไรเกิดขึ้นทั้งเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ จำเป็นต้องเข้าใจภาพรวม (Macro perspective) เพื่อย้อนมาดูภาพเล็กภายในองค์กร (Micro perspectives) เพื่อหามาตรการป้องกันให้ทันต่อสถานการณ์ทั้งในและนอกประเทศ รวมถึงความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ซึ่งนับได้ว่าเป็นหัวใจในการประกอบธุรกิจส่งออกให้ประสบความสำเร็จที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารธุรกิจส่งออกต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้า หรือผู้ซื้อในตลาดต่างประเทศ คือ ผู้ส่งออกจำเป็นต้องสามารถตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วแบบมืออาชีพ ทันต่อเหตุการณ์ หรือให้ทันต่อช่วงเทศกาลการซื้อขาย (Buying & Selling seasons) ดังนั้น กระบวนการภายในที่ซักซ้าจะไม่สามารถแข่งขันได้อีกต่อไป จำเป็นต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้นำต้องมีข้อมูลและปฏิบัติหน้าที่/ตัดสินใจได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพให้กิจกรรมต่างๆบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำที่ไม่ควรมองข้าม ตลอดจนการจัดการความเสี่ยง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) ของผู้นำองค์กรเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจส่งออกให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

3.4 ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) มีผลต่อการแข่งขันอย่างมาก องค์กรใหญ่หรือบริษัทข้ามชาติจะทำได้ดีกว่าผู้ประกอบการส่งออกไทยที่มีขนาดกลางและขนาดเล็กมักจะพัฒนาด้านนี้ช้าถึงช้ามาก หลายองค์กรจะมีเพียงลายลักษณ์อักษรหรือมีบรรจุไว้เป็นแผนยุทธศาสตร์ แต่เมื่อพิจารณาในด้านการปฏิบัติจริงแล้ว ผู้ส่งออกไทยหลายรายมีการทำน้อย-น้อยมากและช้าเกินไป ในยุคดิจิทัลนี้ อาจจะมีระบบออนไลน์ ที่จะเรียกดูและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา มักมีการจัดให้มีการอบรมแบบพื้นฐาน ไม่เข้มข้นและขาดความเป็นมืออาชีพ และขาดความต่อเนื่องทำให้ขาดประสิทธิภาพ การเลือกเทคโนโลยีและนวัตกรรมจำเป็นต้องศึกษาและเลือกใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกด้วย หากผลิตปริมาณมากๆ จำเป็นต้องมีแหล่งจัดจำหน่ายสินค้าได้มากๆ ด้วย โดยศึกษาแบบอย่างที่น่าเชื่อถือหรือรายกลางได้ดำเนินการและเคยมีประสบการณ์ นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละธุรกิจ

ส่งออกที่มีความเหมือนและความแตกต่างกันไป ในขณะที่ผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) จะแข่งขันกับรายใหญ่ไม่ได้แน่นอน ด้วยศักยภาพที่แตกต่างกันทั้งด้าน เงินทุน ด้านต้นทุนการผลิต ด้านทรัพยากร ตลอดจนปัจจัยการผลิตอื่นๆ ทำให้วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) จำเป็นต้องเร่งพัฒนา และควรเน้นการออกแบบหรือสร้างนวัตกรรมแบบ องค์กรรวม ที่มีความแตกต่างที่เด่นชัด สร้างพลังดึงดูดผู้ซื้อ จากหลายระดับหรือจากหลายประเทศให้ สำเร็จจริงได้

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สามารถบริหารตนเอง สามารถบริหารจัดการ กับปัญหาและอุปสรรคขององค์กรได้ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถประสานงานให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันได้ ที่สำคัญคือ บุคลากรต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความผูกพันต่อองค์กรเพื่อที่จะนำความรู้และ ประสบการณ์มาพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงทั่วทั้งองค์กร มีการนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อาจจะเป็นการต่อ ยอดสิ่งที่มีอยู่เดิมจนสามารถสร้างความแปลกใหม่ให้แก่สินค้าและบริการที่ตรงใจลูกค้าหรือผู้ซื้อ ซึ่งก็จะช่วยให้การบริหารงานของผู้นำที่มีความศรัทธาในเรื่องของเทคโนโลยีและนวัตกรรมมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เสริมศักยภาพในการแข่งขันได้เป็นอย่างดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.5 การมีอยู่หรือการใช้เทคโนโลยีล่าสุดในการดำเนินธุรกิจส่งออก ผู้นำหรือผู้ บริหารธุรกิจส่งออกหลายรายยังติดกับดักความคิดเดิมอยู่ และมักหลีกเลี่ยงการใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ หลายรายมีการใช้เทคโนโลยีราคาถูกแต่ด้อยประสิทธิภาพซึ่งสร้างภาระด้านต้นทุนการ ผลิต ก่อให้เกิดปัญหาของเหลือหรือเศษวัสดุเหลือทิ้ง (Waste) เพิ่มภาระด้านต้นทุนการผลิตอันเป็น ปัจจัยที่บั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยหลายองค์กร สะท้อนภาพ ความจริงที่ว่า หากตัวเลขการส่งออกยังดีอยู่ ผู้ประกอบการก็มักจะไม่มีกลยุทธ์ใหม่หรือไม่ ปรับเปลี่ยนวิธีการผลิต และไม่มี ความประสงค์ที่จะลงทุนในเทคโนโลยีทางการผลิตใหม่ๆ ซึ่งจะ ช่วยให้องค์กรมีความกระชับ กระฉับกระเฉงและไม่อู้ยอ้าย (Lean) ต่อไปในอนาคตได้ ต่อเมื่อ สถานการณ์การส่งออกทรุดตัวหรือมีเหตุการณ์ทางการค้าในเชิงลบ ผู้ส่งออกบางรายก็จะตระหนัก ู้ว่า องค์กรแข่งขันต่อไปอีกไม่ได้ อาจจะต้องยุบหรือปิดกิจการลงไป ดังมีตัวอย่างการเปิด โรงงานผลิตสินค้าใหม่ๆ ในประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และประเทศเวียดนาม (CLMV: Cambodia, Laos, Myanmar, & Vietnam) ซึ่งจากการสังเกตประเทศเพื่อนบ้านเหล่านี้ น่าจะล้ำหลัง กว่า แต่เมื่อประเทศคู่แข่งสร้างโรงงานผลิตสินค้าให้มีมูลค่าเพิ่ม รัฐบาลของประเทศเหล่านี้จะออก กฎหมายและมีมาตรการป้องกันเพื่อปฏิเสธเครื่องจักรเก่าที่เสื่อมสภาพหรือไม่ทันสมัยแล้ว ในทาง กลับกันภาครัฐจะส่งเสริมและสนับสนุนด้านสิทธิประโยชน์เพื่อกระตุ้นให้ผู้ประกอบการนำเข้า

เครื่องจักรใหม่ที่มีเทคโนโลยีการผลิตที่ล้ำนำสมัยมาใช้ เพื่อขยายขีดความสามารถในการผลิตสินค้า และมีนวัตกรรมหรือออกแบบให้ดียิ่งขึ้น โดยให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีต่างๆ มากกระตุ้นให้เกิดการผลิตและสร้างงานที่มีคุณค่าและมูลค่าสูงขึ้น โดยอาศัยหุ่นยนต์และเริ่มใช้ IoT (Internet of Things) หากสภาวะการณ์เป็นเช่นนี้ต่อไป แล้วผู้ส่งออกไทยจะแข่งขันอย่างไร หากทั้งผู้ประกอบการและสินค้าไทยยังค่อนข้างล่าหลังและปรับตัวได้ช้าถึงช้ามากในการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้ให้ข้อมูลยังได้สะท้อนถึงทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ปรับตัวช้าเกินไปในการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมเข้ามาใช้ประกอบการธุรกิจในปัจจุบัน ในส่วนของบริษัทหรือองค์กรใหญ่ๆ มักไม่เป็นปัญหา ด้วยมีทุนและทรัพยากรด้านต่างๆ เกื้อหนุนอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง แต่สำหรับผู้ส่งออกไทยขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังไม่สามารถใช้ระบบการบริหารจัดการยุคใหม่หรือใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information technology: IT) ที่ทันสมัยให้เกิดประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว ด้วยมีเหตุปัจจัยและปัญหา ด้านเงินทุน ทรัพยากรในการผลิต การหาแหล่งตลาดใหม่ๆ และยังไม่สามารถเพิ่มยอดขายเพื่อสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้นได้

สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกในขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในประเทศไทย ยังมีจำนวนมากที่ต้องเร่งพัฒนา และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างองค์ความรู้ด้านต่างๆ ใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

3.6 การพัฒนานวัตกรรมแบบองค์รวม นวัตกรรมแบบองค์รวม หมายถึง **นวัตกรรม** องค์กร/ นวัตกรรมกระบวนการ/ นวัตกรรมการตลาด/ และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ องค์กรจำเป็นต้องสนับสนุนและทำวิจัย ควรพัฒนานักวิจัยทั้งรุ่นเก่าและใหม่ต่อเนื่อง โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและองค์กรที่เกี่ยวข้องที่รับทำวิจัยตลาดหรือเพื่อการพัฒนาสินค้า ซึ่งผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะผลิตจากอุปสงค์ที่แท้จริง มีข้อเสนอจากคำให้สัมภาษณ์ว่า ที่แล้วมางานวิจัยต่างๆ ในประเทศไทยที่เรียกว่า “งานวิจัยขึ้นหิ้งทั้งหลาย” เป็นการวิจัยจากความต้องการของผู้ทำวิจัย มิได้คำนึงถึงตลาดและความต้องการส่งเสริมสภาพสังคมและเศรษฐกิจอย่างแท้จริง เมื่อดำเนินการวิจัยออกมาแล้วอาจจะดูดี แต่เมื่อจำเป็นต้องใช้จริงหรือออกวางจำหน่ายจริงๆ กลับปรากฏว่าสินค้าที่ผลิตออกมาแล้ว จำหน่ายไม่ได้ กล่าวคือไม่ตรงกับความต้องการของผู้ซื้อ หรือไม่ตอบสนองต่ออุปสงค์ของตลาด ซึ่งผู้ส่งออกไทยบางรายยังมีปัญหาและติดกับดักในประเด็นนี้อยู่ ในยุคปัจจุบันที่ผู้ส่งออกไทยมีจำนวนคู่แข่งทางการค้ามากมาย หากประเทศไทยยังคงผลิตสินค้าที่ไม่ซับซ้อนหรือผลิตได้ง่าย และยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่ดึงดูดใจผู้ซื้อโดยที่ไม่มีอะไรแตกต่างแล้ว คู่แข่งหรือประเทศคู่แข่งอื่นๆ ก็ย่อมจะลอกเลียนแบบและผลิตใหม่ให้ดีกว่าสินค้าไทยได้ไม่ยากนัก **นวัตกรรมแบบองค์รวม** จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้ส่งออกไทยควรให้ความสนใจและใส่ใจดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจและความสำเร็จในการส่งออกสินค้าของประเทศ

ไทย หากไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ก็จะจบลงที่การห้ามนั้นด้วย “ราคา” เนื่องจากขาดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมแบบองค์รวม ดังนั้นการสร้างและพัฒนานวัตกรรมให้มีจำนวนมากขึ้นเพื่อให้มีฐานกำลังคนที่จะสร้างระบบให้เกิดเป็น Total Innovation Management ประเทศไทยจำเป็นและสามารถสร้างบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถที่หลากหลายได้อย่างแท้จริงด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การสร้างนวัตกรรมมิใช่เป็นเพียงความฝัน แต่เป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านระบบการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างสรรค์ผลงานหรือสินค้า เพื่อให้เกิดระบบนวัตกรรมที่ต่อเนื่องและยั่งยืน ส่วนการให้ความสำคัญต่อภาษาต่างประเทศคือ หากทำธุรกิจกับชาติ/ภาษาใดก็ตาม ถ้าผู้ส่งออกไทยมีความสามารถในการสื่อสารภาษาท้องถิ่น หรือ ภาษาของกลุ่มค้าได้แล้ว ก็จะเกิดความได้เปรียบอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ ตัวอย่าง การผลิตสินค้าให้แก่ประเทศญี่ปุ่นที่สินค้าบางประเภทและบางรายการที่เจ้าของผลิตภัณฑ์จะเก็บข้อมูลสำคัญทางการค้าเป็นภาษาประจำชาติ ไม่มีการแปลเป็นภาษาต่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญจึงได้แนะว่า ผู้ส่งออกไทยจำเป็นต้องเรียนรู้และศึกษาภาษาท้องถิ่นของกลุ่มค้าจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งในการประกอบธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนทำให้เข้าถึงข้อมูลทางการค้าที่สำคัญและทำให้เกิดการเจรจาต่อรองมีประสิทธิภาพและส่งผลดีแก่ผู้ส่งออกและมูลค่าส่งออกไทยโดยรวม

สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการส่งออกจึงจำเป็นต้องพัฒนาสินค้าที่ดีและถูกต้องตามความต้องการของผู้ซื้อ เพราะมาจากอุปสงค์ที่แท้จริงของตลาด ต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าเพื่อการส่งออกต่างๆอย่างต่อเนื่อง และให้การบริการที่ดีมีคุณค่า ออกสู่ตลาดโลกเพื่อสร้างการรับรู้และสนับสนุนให้เกิดการขยายฐานตลาดใหม่ๆ สำหรับสินค้าไทยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มมูลค่าการส่งออกและนำความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมให้มีความยั่งยืนสืบไป

3.7 ลักษณะของภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย ผู้นำธุรกิจส่งออกไทยต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพเท่านั้น (Experts only) อย่าเป็นเพียงอาสาสมัครหรือผู้ส่งออกมือสมัครเล่น จงอย่าเสียเวลา เนื่องด้วยตลาดเพื่อการส่งออกหรือการประกอบธุรกิจการค้าระหว่างประเทศนั้นเป็นเวทีสำหรับมืออาชีพเท่านั้น การยอมรับความเสี่ยงและกล้าที่จะตัดสินใจ โดยนำข้อมูลที่มีคุณภาพและปริมาณมาประมวลและใช้ในการบริหารก็จะช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรธุรกิจสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีเครือข่าย (Connectivity) มีความเข้าใจลึกซึ้งในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) เป็นปัจจัยสำคัญ การที่จะสร้างนวัตกรรม ต้องมีกำลังและผู้ตามที่จะสนับสนุนโครงการด้วย กล่าวคือ ทั้งต้นทุนและปลายทางต้องเห็นชอบและสนับสนุนด้วย การใช้เทคโนโลยีในประเทศจีนได้แสดงให้เห็นว่าเขาได้แข่งทางโลจิสติกส์หลายประเทศที่พัฒนาเทคโนโลยีมาก่อนประเทศจีน ยังต้องเลี้ยวหลังกลับมาดูการใช้ระบบเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัยเป็นสิ่งจำเป็น จึงต้องศึกษาและนำมา

ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละธุรกิจหรืออุตสาหกรรม การค้าในโลกปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องเป็นทั้งแบบ On-Line และ Off-Line ซึ่งการตลาดภายในประเทศและการทำตลาดต่างประเทศมีการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วมากขึ้น ผู้นำธุรกิจส่งออกไทย ต้องติดตามกฎระเบียบการนำเข้าสินค้าในแต่ละประเทศให้มีความเข้าใจอย่างแตกฉาน ซึ่งในกรณีการส่งสินค้าที่เสื่อมสลายหรือเสียหายง่าย (Perishable goods) เช่น ผักสด ผลไม้สด หากผู้ส่งออกไทยไม่มีใบรับรอง หรือไม่ผ่านกฎข้อบังคับของประเทศปลายทางแล้ว ผู้ส่งออกไทยก็มักจะได้รับความเสียหายและแบกรับภาวะการขาดทุนด้วยตนเอง เห็นได้ชัดว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำธุรกิจส่งออกมีความสำคัญนับว่าเป็นหัวใจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์การส่งออกที่มีความเป็นพลวัตสูง นอกจากนี้ ยังมีคำเตือนถึงผู้นำองค์กรธุรกิจส่งออกว่า อย่าหลงอยู่กับความสำเร็จในอดีต หรือกระทำการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆ เพียงลำพังซึ่งมักจะเกิดความผิดพลาดสูงและเสียหายร้ายแรง ควรเข้าฟังการอบรมหรือเสาะหาคำแนะนำที่ดี และถูกต้อง ตลอดจนมีความคิดบวก ทำเป็น-ทำได้ และการมีทีมปฏิบัติงานที่ดี จึงจะยังประโยชน์แก่องค์กรธุรกิจส่งออกไทยได้อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การที่ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้สนใจใฝ่เรียนรู้จะมีส่วนกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจส่งออกได้รับการสนับสนุนและพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรได้ รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ทิศทางสังคมขององค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ทักษะคติของผู้นำ และผู้ปฏิบัติงาน ทักษะฝีมือแรงงาน ประสบการณ์ของผู้ประกอบการส่งออกไทย และการมีเครือข่าย ความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีพของผู้ส่งออกไทย และความรับผิดชอบต่อสังคม ที่จะสนับสนุนให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกไทยมีความเข้มแข็งสู่การดำเนินธุรกิจส่งออกที่มีความยั่งยืนสืบไป

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในภาคการส่งออกของประเทศไทยจำนวน 10 องค์กรรวม 11 ราย โดยผู้วิจัยได้ใช้คำถามปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ประเด็นคำถามจะเกี่ยวข้องกับตัวแปรทั้ง 3 ระดับในงานวิจัยนี้ เพื่อจะได้สารสนเทศนำมายืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ และสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ดังนี้

การเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีดังนี้

4.1 LO – LS – CEB หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อมีภาวะผู้นำเข้ามาแทรกสู่ความสามารถในการแข่งขัน ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้เชี่ยวชาญในภาคการส่งออก มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า ผู้ประกอบการส่งออกควรรู้ให้ความสำคัญและมีการสำรวจตลอดจนพัฒนาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภายในสถานประกอบการ โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำหลักในการขับเคลื่อน โดยกำหนดรูปแบบการพัฒนาหรือแนวทางในการพัฒนาธุรกิจให้มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มข้นและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยพัฒนาและจัดระบบฐานข้อมูล สารสนเทศและความรู้ต่างๆ ภายใต้กรอบความคิดของการจัดการความรู้ สร้างกระบวนการจัดการความรู้ รวมถึงการสร้างความรู้ที่จับต้องได้และนำมาใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นจากที่เป็นอยู่ ทั้งนี้ ยังพบว่า มิใช่เพียงแต่มีการฝึกอบรม การจัดสัมมนา การศึกษาดูงานเพียงครั้งคราว แต่จำเป็นเป็นการจัดระบบการเรียนรู้ของบุคลากรที่มีความต่อเนื่องเป็นระบบ หรือจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงที่จะสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันจนเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น ความสามารถที่จะร่วมมือกันทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งย่อมจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจส่งออกได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความเป็นมืออาชีพ เห็นได้ชัดว่า ผู้นำหรือผู้บริหารนั้นมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและช่วยส่งเสริมและสนับสนุนด้วยการจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศที่เป็นมิตร (Happy workplace) ซึ่งย่อมจะเกิดพื้นที่ที่ปลอดภัยและมีความสุข ทำให้บุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงาน ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์รวมถึงบริการที่มีคุณภาพและมูลค่าที่สูงขึ้น จะขยายขีดความสามารถในการแข่งขันให้เกิดผลสำเร็จ

4.2 T&I – LS – CEB หมายถึง เทคโนโลยีและนวัตกรรมเมื่อมีอิทธิพลของภาวะผู้นำเข้ามาแทรกสู่ความสามารถในการแข่งขัน ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้เชี่ยวชาญได้สะท้อนความคิดเห็นและยืนยันเป็นแนวทางเดียวกันว่า ผู้นำมีบทบาทอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์การและทำหน้าที่อนุมัติโครงการเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ ที่สำคัญภายในองค์การ ผู้นำจึงเป็นผู้มีอิทธิพลสูงมากต่อความคิดและการสร้างโอกาสในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ ผู้ส่งออกไทย (บางอุตสาหกรรม) ไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและไม่ควรลงทุนมากเกินไป แต่ควรพิจารณาและเสาะหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับธุรกิจและผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลหลักแสดงความห่วงใยและวิตกกังวลว่า ผู้ส่งออกไทย โดยเฉพาะรายเล็ก-รายกลาง (SME) มักจะมีความรู้และการเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยได้ค่อนข้างจำกัด ส่งผลทำให้การลงทุนในด้านนี้ยังขาดประสิทธิภาพ ในขณะที่ผู้ส่งออกรายใหญ่นั้น มักจะมีความพร้อมด้านทุนทรัพย์ ทรัพยากรต่างๆ และบุคลากรที่เข้มแข็งจึงสามารถดำเนินการด้านนี้ได้ดีกว่า ธุรกิจส่งออกขนาดเล็กและขนาดกลาง ด้วยสภาพความเป็นจริงนี้ ผู้นำองค์การทั้งรุ่นเก่า-รุ่นใหม่จึง

จำเป็นต้องหมั่นศึกษาและแสวงหาเทคโนโลยีลักษณะต่างๆ ที่เหมาะสมมาสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ดียิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4.3 LO – CEB หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ความสามารถในการแข่งขัน ความเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก ด้วยเหตุผลที่ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นเหตุทำให้สินค้าและบริการในยุคปัจจุบันที่มีลักษณะที่ต้องอาศัยความรู้ด้านต่างๆมากขึ้น หากผู้บริหารและบุคลากรไม่สามารถเรียนรู้รวดเร็วหรือมีองค์ความรู้ที่ล้าสมัย ไม่ทันต่อสภาพการดำเนินธุรกิจส่งออกในปัจจุบันย่อมจะสูญเสียโอกาสที่จะเพิ่มจำนวนลูกค้าหรือผู้ซื้อ ตลอดจนบั่นทอนความสามารถในการแข่งขัน เนื่องด้วยการแข่งขันในยุคนี้ มีรูปแบบใหม่เกิดขึ้น โดยที่ผู้ส่งออก (หลายราย) อาจคาดการณ์ไม่ถึง จึงจำเป็นต้องมีระบบการเรียนรู้ที่รวดเร็วและทันสมัยให้บุคลากรมีความรู้และทักษะชุดใหม่ในระยะเวลาที่สั้นลง ควรเรียนรู้ที่จะใช้เครื่องมือใหม่ๆ กรรมวิธีผลิตใหม่ตลอดจนมีกระบวนการและกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นตัวอย่างในการถ่ายโอนประสบการณ์และความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ จึงจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจส่งออกได้อย่างเป็นรูปธรรม

4.4 T&I - CEB หมายถึง เทคโนโลยีและนวัตกรรม ผู้ความสามารถในการแข่งขัน ผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้เชี่ยวชาญสะท้อนถึงความจำเป็นที่ผู้ส่งออกไทยต้องแสวงหาและนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมของตนมาเพื่อพัฒนาสินค้าเชิงนวัตกรรมให้มีมากขึ้น ที่ผ่านมา ผู้ส่งออกไทยหลายรายมักใช้ “ราคาและต้นทุนสินค้า” เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจและในการจำหน่ายสินค้าสู่ตลาดต่างประเทศ หากผู้ซื้อและสภาพตลาดต่างประเทศนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก็ย่อมส่งผลให้ชุดความรู้และประสบการณ์เดิมนั้นล้าสมัย จึงจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่นำมาพัฒนาสินค้าและบริการให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและสร้างประสบการณ์แปลกใหม่ ให้สินค้านั้นมีอุปลักษณะที่สวยงาม น่าซื้อและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้น จากงานวิจัยพบว่า เทคโนโลยีได้กลายมาเป็นส่วนที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจส่งออกอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ หลายธุรกิจเชื่อว่ากรรมเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอเท่านั้น จึงจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินและอยู่รอดได้ เพราะเทคโนโลยีต่างๆมีราคาที่ถูกกว่าช่วงสิบปีที่ผ่านมาและมีความหลากหลายสามารถเลือกใช้ได้มากขึ้น เป็นเหตุให้สินค้านั้นรูปแบบเก่าต้องอำลาจากตลาดไป เนื่องจากถูกทดแทนด้วยสินค้าที่มีรูปแบบใหม่ ที่ทันสมัยใช้สะดวกและเป็นมิตรแก่ผู้ซื้อ (User's friendly) จากสถานะการส่งออกในระยะหลังนี้ สินค้าและบริการในรูปแบบเดิม จะด้อยความสามารถในการแข่งขัน และจะทวีความเสี่ยงที่สูงขึ้น จนไม่สามารถแข่งขันได้ในตลาดต่างประเทศต่อไป หากผู้ส่งออกไทยไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดโลกได้ทัน เห็นชัดได้จากอุตสาหกรรมบางประเภท เช่น ไม้และเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอจากประเทศไทย ตลอดจนสินค้าการเกษตร และสินค้าเพื่อการ

อุปโภคบริโภค มีมูลค่าและใบสั่งซื้อที่ลดน้อยลงจากผู้ซื้อต่างประเทศ มีผลทำให้มูลค่าการส่งออกในภาพรวมของประเทศลดน้อยลง ทั้งนี้การตอบรับต่อเทคโนโลยีเพื่อการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรจะต้องทำมากกว่าการมีเพียงตัวชี้วัด (KPI) แต่จะต้องนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาเป็นตัวขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกให้ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่นั้นมีอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยอย่างหลีกเลี่ยงมิได้

4.5 LS – CEB หมายถึง อิทธิพลของภาวะผู้นำสู่ ความสามารถในการแข่งขัน ผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้เชี่ยวชาญต่างก็ได้สะท้อนความสำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจส่งออกไทยว่า ต้องให้ความสนใจและใส่ใจในรายละเอียดของกิจกรรม ซึ่งมีหลายระดับและหลากหลายมิติเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยการบริหารและอนุมัติในรูปแบบของการวางแผน กำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติการและงบประมาณ ตลอดจนการติดตามและบริหารผลประโยชน์ที่เกิดจากผลประกอบการ (Plan-Do-Check-Action: PDCA) การบริหารบุคลากรและบุคลากรระดับผู้จัดการที่ต้องรวบรวมสรรพกำลังและปัญญา มาสู่วัตถุประสงค์ร่วมขององค์กร ผู้นำยังต้องจัดระบบการบริหารบุคลากร (HRM) ทางด้านการคัดเลือก อบรม ประเมินผลงานและการให้รางวัลและบทลงโทษ ตลอดจนตระหนักรู้ถึงคุณค่าของประสบการณ์ที่มีหลากหลายของบุคลากรในแต่ละระดับเพื่อบริหารและปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารองค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและพฤติกรรมของผู้ซื้อที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ การที่ผู้นำองค์กรนั้นมีอิทธิพลทางตรงและส่งผลกระทบต่อความสามารถบริหารสินทรัพย์ขององค์กรให้เพิ่มมูลค่า และมีมูลค่าองค์กรโดยรวมที่เพิ่มขึ้น จึงเป็นหัวใจในความอยู่รอดของธุรกิจ ผู้นำยังต้องมีความระมัดระวัง ภาวะหนี้สิน และบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ฝั่งระมัดระวังและจำเป็นต้องมีมาตรการป้องกัน อย่าให้สินทรัพย์และทรัพยากรบุคคลกลับกลายเป็นภาระหรือหนี้สินของธุรกิจ

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

4.6.1 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 (β_1) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยคั่นกลางแทรกระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือภาวะผู้นำ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงและเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย และมีค่าสัมประสิทธิ์สูงเส้นทางเท่ากับ 0.351 ซึ่งมากกว่า 0.200

แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย โดยมีปัจจัยภาวะผู้นำ ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงและมีอิทธิพลให้การแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยคั่นกลางแทรกระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1

4.6.2 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 (β_2) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยคั่นกลางแทรกระหว่างเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย มีนัยสูงมากและสำคัญทางสถิติ คือภาวะผู้นำ และเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงและเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยสูงมาก ค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทางเท่ากับ 0.541 ซึ่งมากกว่า 0.200

แสดงว่า เทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย โดยมีปัจจัยภาวะผู้นำ ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงให้การแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยคั่นกลางแทรกและมีอิทธิพลเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2

4.6.3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 (β_3) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงและเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยค่อนข้างสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ คือมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.289 ซึ่งมากกว่า 0.200

แสดงว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย โดยมีองค์การแห่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อนให้การแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงและเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3

4.6.4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 (β_4) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงและเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยสูงมากและมีนัยสำคัญทางสถิติ คือมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.465 ซึ่งมากกว่า 0.200

แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทางบวก และโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงและเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4

4.6.5 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 (β_5) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีอิทธิพลทางตรงและเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยสูงมาก และมีนัยสำคัญทางสถิติ คือมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.429 ซึ่งมากกว่า 0.200

แสดงว่า เทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทางบวก และโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีอิทธิพลทางตรงและเป็นบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ล้วนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลทางบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยสู่ความสำเร็จ เป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น โมเดล / สมการโครงสร้าง ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย ที่ได้จากการวิจัยโครงการนี้ อันประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย ซึ่งเป็น โมเดลที่มีความเหมาะสมและสามารถนำกลยุทธ์และสารสนเทศที่ได้ศึกษาทั้งจากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ได้จากโครงการวิจัยนี้ ไปประยุกต์ใช้งานจริงในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยสู่ความสำเร็จ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์

จากข้อมูลงานวิจัยทั้งสองลักษณะทำให้เกิดสารสนเทศที่เป็นผลการวิเคราะห์และจากการสัมภาษณ์จาก 10 องค์กร จำนวน 11 ราย ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งได้พบว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลและผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก ดังนี้

5.1 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นภาพกว้างและสามารถวิเคราะห์ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การบริหารภาวะผู้นำ และ

ความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกไทย และจากบทวิเคราะห์ปัจจัยคั่นกลาง (ตัวแปรซ่อนเร้น) พบว่า ภาวะผู้นำ เป็นตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การมี/การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งยังทำหน้าที่ตัวแปรแฝงที่ส่งผ่านอิทธิพลบางส่วน ทั้งทางตรงและทางอ้อม สู่มุมความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

5.2 ผลของการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนสภาพธุรกิจส่งออกของประเทศไทยว่า ผู้นำองค์การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของบุคลากรที่เป็นตัวแปรสำคัญต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ในกิจกรรมต่างๆเพื่อการส่งออก ผู้บริหาร/ผู้นำในหลายองค์การได้พยายามขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่วิธีการหรือกระบวนการในการยังขาดประสิทธิภาพ ขาดความเข้าใจและการปฏิบัติที่ถูกต้องและต่อเนื่อง ในการกระตุ้นให้บุคลากรให้สามารถฝึกฝนและสร้างผลงานด้วยความมีระเบียบวินัย ผ่านองค์ประกอบด้านความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง สร้างรูปแบบความคิดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้านการแบ่งปันวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นกลุ่มโดยอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ยังต้องการแรงกระตุ้นและความเอาใจใส่จากระดับบริหาร บางองค์การมีการระบุไว้ในคู่มือการบริหาร โดยเขียนเป็นข้อกำหนดหรือข้อปฏิบัติเพียงคร่าวๆ เพื่อสร้างภาพลักษณ์แก่องค์การ หากแต่การปฏิบัติจริงนั้น ยังขาดความเข้มข้น ขาดการเอาใจใส่ในรายละเอียด และมีจำนวนธุรกิจค่อนข้างน้อยรายที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่วนในด้านการมีและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินธุรกิจส่งออกได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ส่งออกไทยได้มีการพัฒนาโดยลำดับ และจำเป็นต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไขเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการส่งออกให้ดียิ่งขึ้น

2. การอภิปรายผล

องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย โดยสรุปแนวคิดด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ การมีใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำและความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกไทย

ในการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม เพื่อหาคำตอบโดยการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่ใช้มาตรวัดแบบไลเกอร์ท 5 ระดับคะแนน (5 Likert scales) จากระดับคะแนน 5 หมายถึง การปฏิบัติมากที่สุด เรียงไล่ระดับไปความคิดเห็นระดับ 1 หมายถึง การปฏิบัติน้อยที่สุด โดยนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติแบบตัวแปรเดียว (Univariate statistics) คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย

(Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) จากการวิเคราะห์ข้อมูลจาก “แบบสอบถาม” ด้วยทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ตัวแปรที่หนึ่ง: **ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้** พบว่าธุรกิจส่งออกไทยให้ความสำคัญและมีการปฏิบัติด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย รวมทั้งสิ้น 3.78 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ // ผลการวิเคราะห์ (1) **ด้านความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง (Personal Mastery):** พบว่าบุคลากรในธุรกิจส่งออกมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและเต็มใจรับความรู้จากผู้อื่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73); มีทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานส่งออก(3.78); บุคลากรแบ่งปันความรู้และร่วมกันทำงานจนประสบความสำเร็จ (3.72) // (2) **ด้านรูปแบบความคิด (Mental Model):** พบว่าบุคลากรมีวิธีคิดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ (3.55); บุคลากรร่วมมือในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ (3.76) และบุคลากรเข้าใจเชิงระบบว่าตนเองและทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (3.92) // (3) **ด้านการแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Shared Vision):** บุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระหว่างกันและร่วมกันตัดสินใจ (3.48 ระดับปานกลาง); ผู้บริหารสื่อสาร/ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างละเอียดให้บุคลากรทราบอย่างสม่ำเสมอ (3.93); ผู้บริหารเป็นฝ่ายเริ่มต้นนำบุคลากรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างจริงจัง (3.95) // (4) **ด้านการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Team Learning):** ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน(3.89); ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันกับบุคลากร(3.77); ผู้บริหารและบุคลากรรู้ว่ากำลังทำอะไร / เพื่ออะไรที่จะช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์การ(3.94) // (5) **ด้านการคิดอย่างมีระบบ (Systematic Thinking):** ผู้บริหารและบุคลากรมีวิธีคิดในการทำงานและมีมุมมองแบบเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ (3.73); ผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจองค์ประกอบ/ภาพรวมในการประกอบธุรกิจส่งออกและตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ (3.85); ผู้บริหารและบุคลากรสามารถร่วมมือกันแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ (3.75)

ตัวแปรที่สอง: **ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม** พบว่าธุรกิจส่งออกไทยมีการปฏิบัติด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญต่อภาพรวมทั้งหมด โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ค่าเฉลี่ยที่วัดได้รวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.52 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันว่าทุกองค์การได้มีการปฏิบัติด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยสังเกตจากค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Coefficient of Variation: CV) เท่ากับ 0.185 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.25 จึงถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลและมีแนวทางในการปฏิบัติด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ใกล้เคียงกัน

หากวิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นรายชื่อแล้ว จะพบว่า ผู้ตอบแบบสำรวจได้ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมในระดับมาก ที่สามารถนำข้อคำถามไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ทุกข้อคำถาม มีประเด็นที่น่าสนใจคือ ข้อคำถามที่ 21: บุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการทำธุรกรรมเพื่อการส่งออก เช่น Intranet, Internet มีใช้ระบบ (4G-5G) ล่าสุดเป็นต้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 31: ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ลูกคามีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าและยอมรับคำแนะนำจากลูกค้าเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และข้อคำถามที่ 28: ผู้บริหารมองเห็นปัญหาและกำหนดมาตรการป้องกันได้ทันต่อเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ในส่วนข้อที่มีการปฏิบัติเพียงปานกลาง คือข้อคำถามที่ 23: องค์กรจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และข้อคำถามที่ 24: บุคลากรซื้อและใช้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้าน IT เพื่อพัฒนาระบบงานส่งออกเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

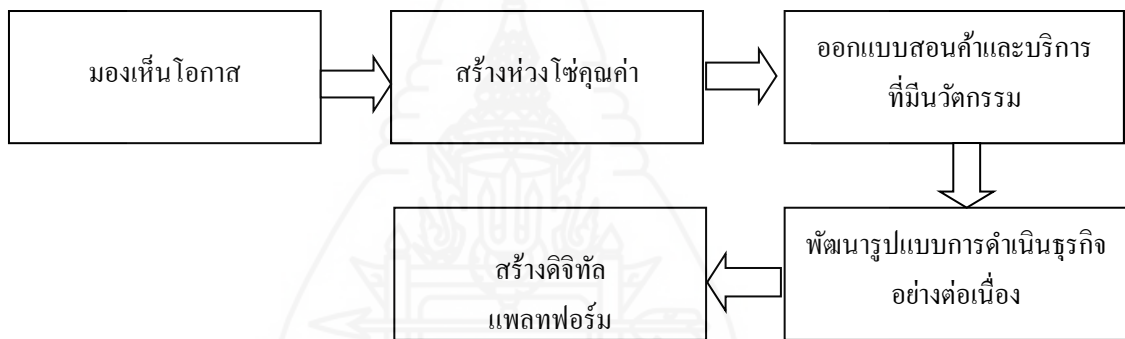
ในส่วนของ **Technology Disruption** ได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ทุกภาคส่วนรวมถึงธุรกิจส่งออกไทยจะได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากเทคโนโลยีดังกล่าวคือ AI จะมีอยู่ในทุกที่ (AI Everywhere) ภาคการเกษตรที่ล้ำยุค (Modern Agriculture) การตัดต่อพันธุกรรม (Gene Engineering) ประสบการณ์ล้ำสมัยที่หลากหลาย (Immersive Experiences) ดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) และ พลังงานนวัตกรรม (Energy Innovation) เป็นสิ่งที่ผู้ส่งออกไทยทั้งในขณะนี้และยุคหน้าจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำธุรกิจและในทางกลับกันก็จะเป็นเทคโนโลยีทำลายล้าง หากผู้ประกอบการไม่มีมาตรการรองรับกับวิถีหรือลักษณะการทำธุรกิจยุคใหม่มีแนวโน้มการปรับเปลี่ยนที่รวดเร็วมาก ที่มา: สวทช Kitipong Promwong, 2018 / National Science Technology & Innovation Policy Office

ตัวแปรที่สาม (ตัวแปรคั่นกลาง): **ด้านภาวะผู้นำพบว่าธุรกิจส่งออกไทยให้ความสำคัญปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ** โดยให้ความสำคัญต่อภาพรวมมีค่าเฉลี่ยหรือ \bar{x} เท่ากับ 3.72 อยู่ในระดับมาก โดยสังเกตจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.51 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และมีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Co-efficient of Variation: CV) เท่ากับ 0.137 (ไม่เกิน 0.25) จึงถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลและมีแนวทางในการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามจะให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นข้อคำถามที่ 37: ผู้นำองค์กรสามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศกับลูกค้าได้ ในระดับดี-ดีมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.05 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.76 และรองลงมาคือข้อคำถามที่

33: ผู้นำองค์กรเข้าใจสภาพและกลไกความเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อการส่งออก ผลการวิเคราะห์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.61 ในขณะที่ข้อคำถามที่ 41: ผู้นำองค์กรมีระบบพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการดำเนินการส่งออกให้แก่พนักงาน มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ = 0.79

จากการศึกษาวิจัยของ Harvard Business Review, 2009 สะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำที่จะเป็นผู้นำที่มีความยั่งยืนทางธุรกิจมักจะต้องเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมด้วย (Sustainability leaders are likely to be innovation leaders) โดยมีแนวคิดที่สำคัญที่ควรนำเสนอแก่ผู้นำหรือผู้บริหารในธุรกิจส่งออกไทยคือ การมองเห็นโอกาส การสร้างห่วงโซ่คุณค่า การออกแบบสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรม การพัฒนารูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และการสร้างดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อดำเนินธุรกิจส่งออกลักษณะใหม่ แนวภาพประกอบคำอธิบาย 5 ขั้นตอนแก่ผู้นำเพื่อสร้างธุรกิจส่งออกให้มั่นคง



ที่มา: Why Sustainability is now the key driver of Innovation, Harvard Business Review, 2009

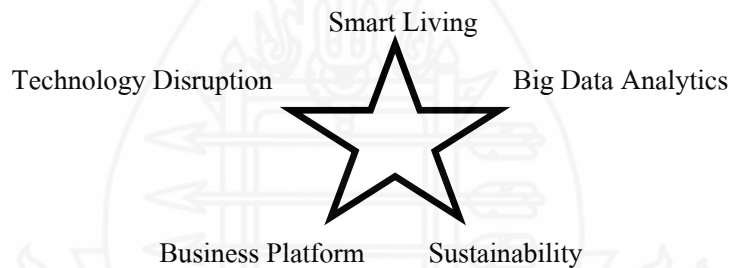
ตัวแปรตาม (ตัวแปรผลลัพธ์): ด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย พบว่าธุรกิจส่งออกไทยให้ความสำคัญปฏิบัติด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย โดยให้ความสำคัญต่อภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง โดยสังเกตจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.75 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและมีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Co-efficient of Variation: CV) เท่ากับ 0.215 (ไม่เกิน 0.25) ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลและมีแนวทางในการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในด้านภาวะผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย อยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในข้อคำถามที่ 54: ธุรกิจส่งออกไทย ยังประสบปัญหาการมีอัตราเพิ่มขึ้นของลูกค้านรายใหม่ > 15% จากปีที่ผ่านมา โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.06

และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.98 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ตลอดจนเห็นผลการวิเคราะห์ทำให้เห็นว่าผู้ส่งออกไทยยังประสบกับปัญหาด้านต้นทุน ซึ่งแสดงในข้อคำถามที่ 50: องค์กรมีต้นทุนต่ำโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.86 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง อีกข้อที่สำคัญคือ ข้อคำถามที่ 52: องค์กรมีกลไกเพื่อการตรวจสอบและป้องกันความเสี่ยงด้านต่างๆ ซึ่งอ่านค่าเฉลี่ยได้เท่ากับ 3.49 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.82 มีค่าเพียงเกณฑ์ปานกลาง ซึ่งส่งผลกระทบต่อไปยังในข้อคำถามที่ 51: องค์กรสร้างรายได้สูงขึ้น/หรือมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ปรากฏมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.96 ซึ่งอยู่ในเพียงเกณฑ์ ปานกลาง ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาด้านความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกไทย

ด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

เพื่อให้เห็นภาพของความสามารถในการแข่งขันที่ผู้ส่งออกไทย ที่จำเป็นจะต้องมุ่งสู่แนวโน้มของตลาดโลก (Global Mega Trends) โดยเน้นไปยัง



แนวโน้มของการทำธุรกิจที่ยั่งยืนจำเป็นและควรยึดมั่นใน 5 แนวทางที่เป็นพลวัตในโลกธุรกิจ ดังนี้

1. การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการจะต้องทำในวิธีหรือลักษณะใหม่ ที่สามารถใช้ซ้ำ ตลอดจนสนับสนุนการผลิตที่สามารถนำสินค้าเดิมหรือสินค้าที่ใช้แล้วนำกลับมาผลิตเพื่อใช้ซ้ำใหม่ได้ (circular production)
2. กำจัดความสูญเสียหรือการรั่วไหลของวัตถุดิบเพื่อให้เกิดและสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจในการไหลเวียนของสินค้าและการหมุนเวียนผลิตซ้ำ
3. ขยายเวลาการใช้งานของสินค้าให้มีอายุการใช้งานที่ยาวนานขึ้น สามารถซ่อมเพื่อการใช้ซ้ำ สามารถอัพเกรดหรือจำหน่ายต่อเพื่อให้เกิดการใช้งานอย่างคุ้มค่า
4. เกิดการหมุนเวียนหรือใช้ซ้ำในระบบเศรษฐกิจในลักษณะการแบ่งปัน (Sharing economy) และ
5. สินค้าปรับเปลี่ยนเป็นการให้บริการได้ หมายถึง การที่ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคคนแรก สามารถแบ่งปันสินค้าให้แก่ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคคนอื่นๆ ในรูปแบบของการเช่า-การแบ่งปัน-หรือการเช่า/ยืมใช้โดยที่ผู้ใช้งานรายถัดๆ ไม่จำเป็นต้องซื้อหรือชำระสินค้า

เต็มจำนวนได้ (Eric Mieras // <https://www-pre-sustainability.com/news/5-roads-to-a-circular-economy-part-iv-sharing>)

ประเด็นจุดแข็งของผู้ส่งออกไทย

ด้านผลิตภัณฑ์ เพื่อการส่งออก ประเทศไทยเป็นแหล่งการผลิตและมีผู้ผลิตสินค้าไทยที่มีคุณภาพ รูปลักษณ์ มีคุณภาพดีในราคายุติธรรมในมุมมองของผู้ส่งออก [หากแต่มุมมองของผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกลับสะท้อนให้เห็นว่า ราคาผลิตภัณฑ์ส่งออกไทย มีราคาสูงและไม่สามารถแข่งขันกับประเทศผู้ส่งออก/คู่แข่งรายอื่นได้ เช่น ประเทศจีน อินเดีย และ สินค้าที่ผลิตในประเทศ CLMV อันได้แก่ ประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และประเทศเวียดนาม ที่มีต้นทุนและค่าแรงงานพร้อมด้วยปัจจัยการผลิตที่มีราคาต่ำกว่าประเทศไทย และจำหน่ายได้ในราคาที่ถูกลงกว่าสินค้าไทย]

ด้านตราสัญลักษณ์ ของสินค้าส่งออกไทยส่วนใหญ่จะมี ยี่ห้อหรือแบรนด์ (Brand) ที่แข็งแรง ได้รับความน่าเชื่อถือมากกว่าสินค้าจากประเทศคู่แข่ง ที่เป็นผู้ผลิตรายใหม่ สินค้าส่งออกจากประเทศไทยมักเป็นที่นิยมในตลาดต่างประเทศ เพราะเป็นที่ยอมรับในด้านคุณภาพที่ดี ผู้ส่งออกรายเก่ามักมีเครือข่าย และได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าในตลาดต่างประเทศ และสามารถปรับแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้แก่ลูกค้าต่างประเทศได้รวดเร็ว เป็นที่ยอมรับ และสามารถปรับตัวเข้ากับความต้องการในตลาดใหม่ๆ ได้ค่อนข้างดี

ประเด็นสำคัญที่ธุรกิจส่งออกไทยควรเร่งปรับปรุง คือ

1. การบริหารและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมองค์กร ปรับแก้ไขเวลาในการส่งมอบสินค้าให้รวดเร็วและทันต่อสถานการณ์การขาย ให้ทันต่อฤดูหรือทันต่อการเสนอขายก่อนที่เทศกาลต่างๆ จะมาถึงเช่น เทศกาลอีสเตอร์ (Easter) หรือเทศกาลคริสต์มาส (Christmas & New Year) ซึ่งต้องเตรียมแผนการผลิต การขายล่วงหน้าเป็นไตรมาส รายครึ่งปีหรือเป็นปี เพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันในแต่ละตลาดหรือแต่ละประเทศเพื่อการส่งออก ให้มีราคาที่เหมาะสม ส่งมอบได้ทันเวลา รับผิดชอบต่อสินค้าคุณภาพ เพื่อให้สินค้าไทยเป็นที่ยอมรับในตลาดโลกมากขึ้น

2. โครงสร้างองค์กรและกระบวนการภายในรวมถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อการส่งออก ให้สามารถรักษฐานลูกค้าเดิม เพิ่มโอกาสในการจำหน่ายสินค้าและบริการให้มีปริมาณเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจสังคมที่เติบโตขึ้น ตลอดจนการสร้างฐานลูกค้าในตลาดใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยความร่วมมือ ประสานงานและแบ่งปันข้อมูลกับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. **ด้านการพัฒนาบุคลากร (HRM)** การฝึกอบรมนั้นจำเป็น วิชากรรมขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) เพื่อการส่งออกส่วนใหญ่รวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้อำนวยการหรือ เจ้าแก่เพียงคนเดียว การที่ผู้อำนวยการส่งพนักงานในระดับรองๆ ลงไปรับการฝึกอบรมแต่เมื่อถึง เวลาตัดสินใจก็จำกัควงอยู่ที่ผู้บริหารหรือเจ้าแก่ การพูดหรือนำเสนอใดๆจากพนักงานก็อาจจะไม่ เกิดผลในทางปฏิบัติเพราะผู้บริหารอาจจะไม่รับฟังและไม่ร่วมตัดสินใจ ผู้บริหารทุกรุ่นจึงจำเป็น ที่ต้องพิจารณาความเหมาะสมว่าตนเองควรจะไปรับการฝึกแล้วมาถ่ายทอด หรือว่าจะให้พนักงาน รับฝึกชอบธุรกรรมการส่งออกเป็นผู้ไปรับการฝึกอบรม ในช่วงที่องค์กรยังเล็กอยู่ และยังมีระเบียบ แบบแผนไม่ซับซ้อนมากนัก เพื่อนำความรู้มาถ่ายทอดและแบ่งปันบุคลากรภายในองค์กร การ เสาะแสวงหาความรู้ควรเป็นและอยู่ในความสนใจของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ส่งออกทุกระดับชั้น การระบุให้มีช่วงเวลาหรือชั่วโมงในการฝึกอบรม ประจำเดือน / ประจำไตรมาส หรือประจำปี ในกิจกรรมด้านต่างๆเพื่อการส่งออกให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น ซึ่งมีความจำเป็นต่อการพัฒนา ธุรกิจส่งออกให้ก้าวหน้าต่อไป

4. **ความต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐ ที่มีความเข้มข้นต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ อย่างเป็นรูปธรรม** ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นถึงความต้องการให้มีการสนับสนุนจากภาครัฐ (มหภาค) ว่า รัฐบาลจำเป็นต้องเป็นผู้นำหรือเจ้าภาพในการผลักดันความช่วยเหลือด้านงบประมาณ และเทคโนโลยีของประเทศให้มีความถูกต้องและเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ผู้ส่งออกไทยยังต้องการ ความรู้ ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็วและทันสมัยในด้านกฎ กติกาหรือระเบียบการค้าระหว่างประเทศ ของประเทศคู่ค้า การเข้าถึงซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพและปริมาณ ในเวลาที่จะสามารถบริหารจัดการได้ ทันท่วงทีต่อสถานการณ์เป็นปัจจัยสำคัญต่อการค้าระหว่างประเทศ ด้วยช่วงที่ผ่านมา การเข้าถึงซึ่งข้อมูล การค้าในต่างประเทศ มักเป็นข้อมูลที่ไม่ทันสมัย ขาดความถูกต้องและไม่ทันต่อสถานการณ์ที่มัก สร้างปัญหาและความเสียหายต่อผู้ส่งออกไทย ภาครัฐควรมีมาตรการ โครงการสนับสนุนทั้งด้าน งบประมาณ ข้อมูลความรู้ในการเปิดตลาดต่างประเทศใหม่ๆให้เป็น โครงการระยะยาวหรือถาวร ที่ มีกำหนดเวลาและประกาศให้ผู้ส่งออกในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมได้ตระหนักรู้ เพื่อทำแผนงานการ ผลิตและการทำงานได้ในระยะยาว หากมีการปรับเปลี่ยนแผนก็ควรมีกำหนดเวลาที่เหมาะสมให้แก่ ผู้ส่งออก ในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมได้ทราบและปรับเปลี่ยนแปลงได้ล่วงหน้าก่อนที่กฎ กติกา หรือประกาศจะมีผลบังคับใช้เพื่อลดความเสี่ยงและความเสียหายต่อภาคการส่งออกไทยในภาพรวม

5. **การบริหารเหมืองข้อมูล (Big Data)** จากการศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบ 5V ของ Big Data ที่ผู้นำหรือผู้บริหารธุรกิจส่งออกจะต้องมีข้อมูลที่มีประโยชน์สามารถนำมาสร้าง

- 1) **คุณค่า (Value)** ทางธุรกิจได้ จะต้อง มี
- 2) **คุณภาพ (Veracity)** คือเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้
- 3) **ปริมาณ (Volume)** ของข้อมูลที่มีมากเพียงพอและเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน
- 4) **ความหลากหลาย**

(Variety) ที่จะนำมาสร้างเพิ่มข้อมูลของผู้ซื้อหรือลูกค้าในต่างประเทศได้ เช่น ภาพ กราฟหรือ ข้อมูลแสดงความต้องการหรือความชอบของผู้ซื้อในแต่ละตลาด และ 5) ความรวดเร็ว (Velocity) คือ มีความเร็วที่ได้รับข้อมูลเข้ามาและมีความรวดเร็วในการเรียกใช้ข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็วทันต่อการใช้งาน นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องมีมาตรการในการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลในโลกไซเบอร์ เช่นการระบุรหัสผ่าน หรือระบุตัวตนก่อนการใช้งาน (Identity validation) โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายต้องช่วยกันดูแลและเฝ้าระวัง (People) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างระบบและนโยบายในเรื่องความปลอดภัยที่ชัดเจน ทั้งทางกายภาพและในโลกไซเบอร์เข้าด้วยกัน (Comprehensive capability) และในขั้นสุดท้ายคือการทำให้ข้อมูลมีความทันสมัย มีการอัปเดตอย่างต่อเนื่อง (Defense adaptability) มีคำกล่าวของ Freaky Clown: Co-Founder & Head of Ethical Hacking ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Cygnet Ltd. ในประเทศอังกฤษ ว่า... *“Security is made up of three (3) areas: physical, digital, and human. If these areas are not working together or one area is not as strong, then; you do not have a secure company.”* สะท้อนความสำคัญของการบริหารข้อมูลในเชิงกายภาพ เชิงดิจิทัล มีการควบคุมและขับเคลื่อนโดยมนุษย์อย่างเข้มแข็ง หากทั้งสามปัจจัยหลักนี้ไม่สามารถผสมผสานหรือสอดคล้องกัน และ/หรือมีปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งที่ไม่เสถียรหรือไม่แข็งแกร่งพอ ก็จะสร้างความสั่นคลอนแก่องค์กร ในขณะที่ Peter J. Bentley, CTO, Braintree Ltd. ในประเทศอังกฤษ ได้สะท้อน AI: Artificial Intelligence และ Machine Learning ว่าจะเป็นตัวแปรสำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจตลอดจนเศรษฐกิจของประเทศ และจะสามารถใช้คาดการณ์ถึงโอกาสและผลกระทบด้านต่างๆในการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ กว่าร้อยละเก้าสิบห้าของข้อมูลที่มีใช้ในปัจจุบันเป็นข้อมูลที่ถูกสร้างและบันทึกขึ้นในช่วงสองปีที่ผ่านมาเอง ในความเป็นจริง ไม่มีมนุษย์คนใดจะสามารถเข้าใจข้อมูลปริมาณมหาศาล (Big Data) ที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ในทุกวินาที แต่สิ่งที่เราต้องการจริงๆ คือ ปัญญาประดิษฐ์ จะทำให้เราเข้าถึงและเข้าใจสิ่งต่างๆ รอบตัว มีหลากหลายสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว และกำลังจะเกิดขึ้น ตลอดจนแนวโน้มต่างๆของโลกที่ปรับเปลี่ยนภาพการบริหารธุรกิจและวิถีชีวิตของมวลมนุษยชาติไปอย่างมีนัยสำคัญ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย เป็นการศึกษาปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ และวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย โดยประยุกต์ใช้หลักดัชนีประเมินศักยภาพความสำเร็จของ

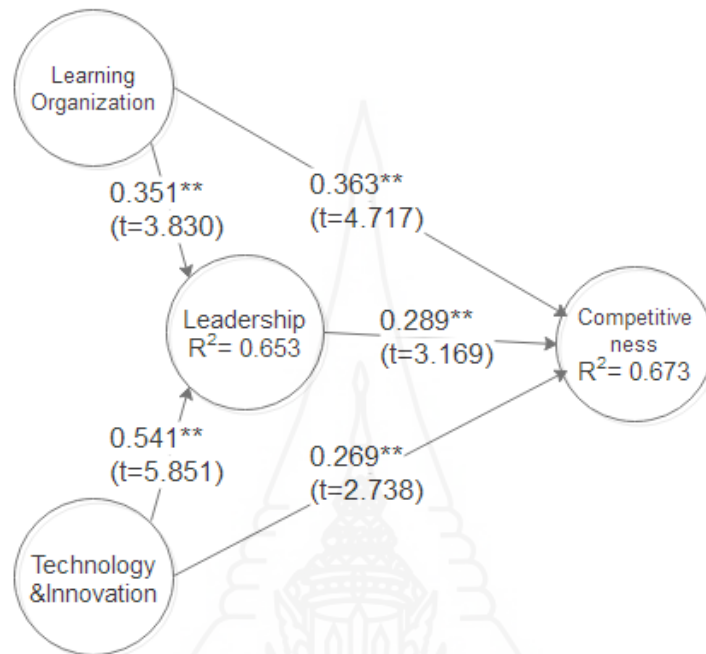
ธุรกิจส่งออกแบบดุลยภาพหรือแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) โดยใช้ตัวชี้วัด 4 ด้านคือ 1). ด้านการเงิน 2). ด้านลูกค้า 3). ด้านกระบวนการภายใน และ 4). ด้านการเรียนรู้กับเจริญเติบโตของธุรกิจส่งออกเป็นหลัก

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย และได้วิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ จากการศึกษาวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อบ้างปัจจัยด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บ้างปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมและบ้างปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และให้ความสำคัญต่อบ้างปัจจัยด้านความสามารถในการแข่งขัน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

คุณภาพของเครื่องมือสำหรับใช้เป็นตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดของทุกตัวแปรมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) คือตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงเป็นภาพสะท้อนของตัวแปรเดียวกันและแปรผันร่วมกัน (co-vary) จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ (LS) มีอิทธิพล และสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกผ่านปัจจัย องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (T&I) สู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย (CEB) และมีความเชื่อถือได้สูง มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกและมีค่าความเชื่อถือได้

การวิเคราะห์อิทธิพลการคั่นกลางของภาวะผู้นำที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย พบว่า ภาวะผู้นำ ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางได้ดี สามารถเป็นปัจจัยคั่นกลางที่ส่งผ่านอิทธิพลและพลังซ่อนเร้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย โดยยังมีตัวแปรแฝงอื่นนอกจากปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลและทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม และพบอีกว่า ภาวะผู้นำมีส่วนในการกระตุ้นให้ องค์การธุรกิจส่งออกจะได้รับการสนับสนุนและพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การได้รวมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้คือ วัฒนธรรมองค์การ / ทูนาทางสังคมและทุนมนุษย์ขององค์การ / ประสิทธิภาพของผู้ส่งออก / ทักษะฝีมือแรงงาน / ความรับผิดชอบต่อสังคม / การแทรกแซงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ / ทักษะคิดของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน/ การมีเครือข่าย และที่สำคัญยิ่งคือการ

เรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้ส่งออก ซึ่งจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้เป็นจริงได้ เสริมความแข็งแกร่งสู่การดำเนินธุรกิจที่มีความมั่นคงและยั่งยืนสืบไป ดังรูปแบบที่แสดงใน ภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 รูปแบบภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

3.2 การนำผลการวิจัยที่ค้นพบไปประยุกต์ใช้

ผลที่ได้จากการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” สามารถนำผลการวิจัยที่ค้นพบใหม่ไปประยุกต์ใช้ และเป็นแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดนโยบายและการพัฒนาความสามารถทางด้านการแข่งขัน ของธุรกิจเพื่อการส่งออกของประเทศไทยได้ต่อไป โดยผู้นำหรือผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำที่ดี ใจให้บุคลากรปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ พัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัย พบว่า

3.2.1 ผู้นำองค์กรธุรกิจส่งออกไทย ควรมีภาวะผู้นำ หรือเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทักษะความรู้ที่หลากหลาย (Multi-disciplinary & analytical skills) และความคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) ที่ขาดไม่ได้คือ การมีแนวคิดหรือมุมมองในการทำตลาดระดับโลก (Global mindset) ที่มีการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้

และทุกคนมีส่วนร่วมและการสร้างแรงบันดาลใจโดยการให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ให้ความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างกว้างขวางทั้งองค์กร มีการตั้งมาตรฐานการทำงานให้ท้าทายความสามารถของบุคลากรโดยไม่เกินกำลังความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีการตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร มีความมุ่งมั่นพัฒนาความสามารถของบุคลากรและทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงจนทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นจากเดิมที่เป็นอยู่ และส่งผลในทางบวกอย่างต่อเนื่องต่อผลการดำเนินงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจการส่งออกของประเทศไทย ดังนั้น ผู้นำควรมีบทบาทและหน้าที่ สำหรับการให้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆ แก่ภาครัฐเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ขับเคลื่อนในการแก้ไขอุปสรรคปัญหาต่างๆของผู้ส่งออกไทยที่ไม่เอื้อต่อภาคการส่งออก ภาครัฐพึงทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการช่วยเหลือสนับสนุนให้ภาคการส่งออกของไทยเป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน โดยผู้นำองค์กรควรมีบทบาทอย่างมากในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจส่งออกทั้งในระยะสั้น-ระยะกลางและระยะยาว เพื่อให้ภาพรวมของธุรกิจส่งออกไทยได้เติบโตอย่างยั่งยืน

3.2.2 **องค์กรแห่งการเรียนรู้** ทุกคนควรมีส่วนรับผิดชอบทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีการแบ่งปันและตรวจสอบความนึกคิดร่วมกันในการตัดสินใจ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรบุคคลและตรวจสอบความสัมพันธ์ ความผูกพันที่มีต่อองค์กรเพื่อบริหารจุดบกพร่องได้ มีการเสริมสร้างทักษะ (Generate competencies) เพื่อประเมินความสามารถด้านความรู้ทักษะของทีมงาน โดยรวบรวมจากความสามารถของบุคลากรทั้งองค์กรในด้านเทคนิคความรู้ หรือความเชี่ยวชาญที่จะก่อประโยชน์ต่อองค์กร ผู้นำขององค์กรจะต้องใส่ใจกับการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรให้มีผลผลิตที่สูงขึ้นและมีการควบคุม (Controlling mechanism) เพื่อติดตามและควบคุมผลการปฏิบัติงานให้เกิดความรัดกุมและลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น จึงจะรักษาศักยภาพในการแข่งขันได้ ซึ่งเป็นความสามารถที่องค์กรสมัยใหม่ควรยึดปฏิบัติก็คือ การเสริมศักยภาพในการแข่งขันให้ดีขึ้น โดยทุกองค์กรสามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้ในแต่ละระดับความสามารถในการพัฒนาและเรียนรู้ย่อมแตกต่างกันออกไป ประเด็นคือองค์กรที่อยู่รอดได้นั้น มักเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และการให้ความสำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารว่า เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเจตนาใจและกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดและการพัฒนาความมีประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สามารถบริหารตนเอง จัดการกับปัญหาและอุปสรรคขององค์กรได้ มีความยืดหยุ่นใน

การปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถประสานงานให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันได้ และที่สำคัญคือ บุคลากรต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความผูกพันเพื่อที่จะนำความรู้มาพัฒนาให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงทั่วทั้งองค์การ ทั้งในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นการพัฒนาสินค้าและบริการ โดยอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาปรับปรุง หรือต่อยอดสิ่งที่มีอยู่เดิมจนสามารถสร้างความแปลกใหม่ให้แก่สินค้าและบริการที่ตรงใจผู้ซื้อช่วยให้การบริหารงานของผู้นำที่มีความศรัทธาในเรื่องของเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันธุรกิจส่งออกของไทย ได้เป็นอย่างดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.2.3 เทคโนโลยีและนวัตกรรม ควรมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการประดิษฐ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ๆ ที่ก่อประโยชน์ในองค์การ ในขณะที่เทคโนโลยีสมัยใหม่เกิดขึ้นโดยอาศัยความรู้ทางวิทยาศาสตร์เป็นฐานในการพัฒนา และในส่วนของนวัตกรรม ควรมีนวัตกรรมใหม่ๆ มาคิดสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ที่สามารถสร้างประโยชน์ต่อองค์การ ในปัจจุบันนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อป้อนสู่ตลาดที่เน้นไปที่ความสามารถในการลดต้นทุน ลดการใช้ทรัพยากรแต่ยังคงคุณภาพที่ดีหรือดีขึ้น สามารถสร้างผลผลิตที่สูงและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นวัตกรรมที่ดีเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน และมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนของธุรกิจ ผู้ประกอบการส่งออก จึงควรเน้นที่การออกแบบ หรือสร้างนวัตกรรมที่มีความแตกต่างที่เด่นชัด มีพลังสร้างแรงดึงดูดจากผู้ซื้อในต่างประเทศจากหลายระดับ หรือจากหลายประเทศให้สำเร็จเป็นจริงได้ จึงต้องมีการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนาสินค้าซึ่งเป็นที่ดีและถูกต้อง เพราะมาจากอุปสงค์ที่แท้จริง ต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง และมีการบริการของประเทศไทยที่ดีมีคุณค่าออกสู่ตลาดโลกให้ได้รับรู้ รับทราบ และขยายฐานการตลาดใหม่ๆ เพื่อการส่งออกสินค้าของไทยให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มมูลค่าการส่งออกของประเทศที่จะนำความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่มีความยั่งยืนของธุรกิจส่งออกสืบไป

3.2.4 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก ธุรกิจส่งออกควรผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ซื้อด้วยการส่งมอบสินค้าที่ดีหรือดีกว่าคู่แข่งเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ผู้บริหารต้องสนใจใฝ่เรียนรู้ มีส่วนกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ใส่ใจด้านทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ขององค์การ ทักษะคิดของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ประสิทธิภาพของผู้ประกอบการส่งออก และใช้เทคโนโลยี

และนวัตกรรมสมัยใหม่ที่เหมาะสมเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมถึงการกำหนดตำแหน่งของสินค้าและบริการเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำเสนอสินค้าที่ดีที่สุดได้สะดวกก็จะสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าที่มีความโดดเด่นและดีกว่าของกลุ่มคู่แข่ง ซึ่งจะสามารถสร้างยอดขายเพิ่มขึ้นและขยายสัดส่วนกำไรหรือผลตอบแทนที่ดีเหนือกว่าคู่แข่งโดยใช้ตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ 1). ด้านการเงิน มีต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับตัวเลขต้นทุนของปีที่ผ่านมา และมีกลไกในการตรวจสอบภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยง 2). ด้านลูกค้า มีอัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ ได้รับคำสั่งซื้อเพิ่มอย่างต่อเนื่อง และลูกค้ามีความพึงพอใจซื้อสินค้าและบริการที่ดี 3). ด้านกระบวนการจัดการภายใน มีการจัดโครงสร้างให้หน่วยงาน และให้บริการที่รวดเร็ว สร้างความประทับใจ ส่งมอบสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า รักษาระดับคุณภาพสินค้าและบริการได้โดดเด่นกว่าคู่แข่งได้อย่างต่อเนื่อง และ (4) ด้านการเรียนรู้กับเจริญเติบโตของธุรกิจ ส่งออก ควรมีผลสำเร็จจากงานที่ได้ปฏิบัติประจำ โดยบุคลากรมีอัตราการเรียนรู้สูงขึ้น มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้แก่บุคลากรทุกระดับเป็นประจำ มีแผนสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร โดยใช้วิธีการประเมินผลงาน มีศูนย์ความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์เพื่อการส่งออกที่จะสนับสนุนให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยมีความเข้มแข็งนำไปสู่การประกอบการที่มีความมั่นคงและยั่งยืนสืบไป

3.3 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย เป็นการศึกษาเฉพาะธุรกิจส่งออกในประเทศไทย ที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกกับสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทธุรกิจส่งออกที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยเท่านั้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปจึงควรพิจารณาศึกษา ดังนี้

3.3.1 ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย เปรียบเทียบกับธุรกิจส่งออกของอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย และ/หรือในต่างประเทศ

3.3.2 ศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจส่งออกไทย เปรียบเทียบกับธุรกิจของอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบกันว่ามีผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันหรือไม่

3.3.3 ศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานทางธุรกิจส่งออก ทั้ง 3 ขนาด ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก เพื่อจะให้เห็นว่ามีผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

3.3.4 ศึกษากลยุทธ์การตลาดของธุรกิจส่งออกไทย ตามความคิดเห็นของผู้ประกอบการ วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และรูปแบบความสำเร็จ กลยุทธ์การทำตลาดของธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำไปเขียนแผนการตลาดธุรกิจเพื่อการส่งออกของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยโครงการนี้จะยังความรู้และเป็นประโยชน์แก่วงการวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาการค้าระหว่างประเทศ และผู้ประกอบการส่งออกไทย ตลอดจนผู้ที่สนใจดำเนินธุรกิจส่งออกในอนาคต ให้มีส่วนช่วยเพิ่มพูนความรู้และมูลค่าการส่งออกของประเทศไทยให้เติบโตก้าวหน้ามากขึ้น ให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบธุรกิจส่งออกไทยสามารถวางแผนพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ พร้อมทั้งนำพาผู้ประกอบการทั้งรุ่นเก่า-รุ่นใหม่ เป็นผู้ส่งออกมืออาชีพ มีความรู้เปรียบพร้อมด้วยทักษะ ความรู้ความชำนาญและมีวิสัยทัศน์ เป็นนักอนาคตการณ์ (Futurists) สามารถพัฒนาและปฏิบัติหน้าที่สู่ความเป็นผู้ส่งออกที่ทรงประสิทธิภาพสง่างาม (Smart Inter-traders) ในระดับสากล เพื่อให้การค้าระหว่างประเทศลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพเต็มความภาคภูมิ พร้อมทั้งเป็นแกนกลางที่จะส่งเสริมสนับสนุนความเข้มแข็งของผลิตภาพอุตสาหกรรมต่างๆ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างแข็งแกร่ง เป็นกำลังขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนสิ่งแวดล้อมของประเทศไทยให้เจริญมั่งคั่งและยั่งยืนตลอดไป





บรม

มหาวิทยาลัย

สืบราชสันตติวงศ์

บรรณานุกรม

- กนกพร โพธิ์เทียนทอง, และปองพล สุคนธนิศยกุล. (2556). *เริ่มต้นรวยด้วยธุรกิจออนไลน์*.
 นนทบุรี. ไอซีดี. ค้นจาก <http://www.nbtc.go.th>
- กัณฑ์ศิษย์ เลิศไพรงาม. (2551). *การตลาดทางตรงแบบอิเล็กทรอนิกส์*. กรุงเทพฯ: ไอ เอ็ม บัคส์.
- กรภัทร์ สุทธิคารา. (2551). *การวางแผนและควบคุมโครงการอย่างมืออาชีพด้วย Microsoft Project 2007*. นนทบุรี: ไอดีซี.
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2559, 2560). *การศึกษาผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *หลักสถิติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- กิ่งพร ทองใบ. (2545). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์*. (หน่วยที่ 1, น.12 - 16). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2549). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2557). การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์*. (หน่วยที่ 8, น. 1-32). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2559). การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์*. (หน่วยที่ 10, น. 2-68). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ขจิตพรรณ กฤตพลวิมาน, และยงยุทธ ฟุงศ์ศิริพันธ์. (2558). เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับซัพพลายเชน ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการช่องทางการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. (หน่วยที่ 14, น. 2-58). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- คงฤทธิ์ จันทริก. (2561, 2 กรกฎาคม). *ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย [บทสัมภาษณ์]*.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2551). องค์ความรู้ด้านการจัดการโครงการ. *บิซิเนสคอมพิวเตอร์*, 19(238), น. 80 - 81.

- แคทซ์, ราล์ฟ. (2550). *การบริหารจัดการนวัตกรรม*. แปลจาก [Managing creativity and innovation] (พิมพ์ครั้งที่ 2) (ณัฐยา สันตระการผล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จรรยา ธนาอธิพร และศิริชัย พงษ์วิชัย. (2558). สินค้าคงคลัง. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการช่องทางการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. (หน่วยที่ 12, น. 2 - 63). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 2(1), น. 104 - 112.
- จักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา, และลัดดา วัฒนสาริกากุล. (2558). การขนส่ง ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการช่องทางการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. (หน่วยที่ 13, น. 2 - 53). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิตติ รัชมิธรรมโชติ. (2558). *การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: ชันวา 4 อาร์ตจำกัด.
- จิราภรณ์ สุธรรมสภา. (2555). เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการปฏิรูปธุรกิจอย่างยั่งยืน. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 10(1), น. 16 - 25.
- เจษฎา นกน้อย. (2556). *12 แนวคิดฝ่าวิกฤตองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉัตรชัย ตอยฤทธิวุฒิกอร์. (2558). การบริการในห่วงโซ่อุปทาน. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการช่องทางการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. (หน่วยที่ 15, น. 2 - 54). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2558). [วิจารณ์หนังสือเรื่อง Understanding Management. (8th ed.) โดย Richard L. Daft, & Dorothy Marcie.]. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 13(1), 151-158.
- _____. (2558). [วิจารณ์หนังสือเรื่อง Management and Organizational Behavior. (10th ed.) โดย L. J. Mullins, G. Christy, & P. Scott.]. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. ปีที่ 13(2), น. 173 - 180.
- ชัยชาญ เจริญสุข. (2561, 2 กรกฎาคม). เลขานุการสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทยและรองกรรมการบริหารบริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) [บทสัมภาษณ์].
- ชัยฤทธิ์ ทองรอด. (2550). *ภาวะผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจกับการอยู่รอดของอุตสาหกรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2550). พฤติกรรมองค์กร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์*. (หน่วยที่ 5, น. 1 – 61). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- คณัย เทียนพุด. (2545). *ว่าด้วยเรื่อง KPIs และ BSC: The Balanced Scorecard เวอร์ชัน 3.0*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ดอน นาคทรพรพ. (2561, 2 กรกฎาคม). ผู้อำนวยการฝ่ายเศรษฐกิจมหภาค ธนาคารแห่งประเทศไทย ไทย [บทสัมภาษณ์].
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2552). การศึกษาความพร้อมและการปรับตัวของสาขาบริการ โลจิสติกส์ของประเทศไทย เพื่อการเปิดเสรีการค้าบริการ กรณีศึกษาของบริษัทตัวแทนรับจัดการขนส่งสินค้าของประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 29(3), น. 30 - 47.
- ชนกร โพธิ์นิยม, และราณี อธิชัยกุล. (2555). ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 10(1), น. 76 - 87.
- ชนชัย ยมจินดา. (2553). การวางแผนกลยุทธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการและทรัพยากรมนุษย์*. (หน่วยที่ 2, น. 2 - 70). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีระ กุลสวัสดิ์. (2553). *เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร*. กรุงเทพฯ: เอ็ม.ที.เพรส.
- นพพร เทพสิทธิ์า. (2559). *ประธานสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย*. [บทสัมภาษณ์: 3 สิงหาคม, และ 4 ตุลาคม, 2559].
- นภัชชล ทองสมจิตร. (2561, 2 กรกฎาคม). นักวิเคราะห์นโยบายและการวางแผน สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ [บทสัมภาษณ์].
- นราศรี ไวนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิติ รัตนปริชาเวช. (2552). นวัตกรรมองค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม บนพื้นฐานแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*. 1(1), น. 142 - 153.
- นิธิพรธ พัทธ์, และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553). ภาวะผู้นำ ความถึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. 36(1), น. 112 - 129.
- นพพร เทพสิทธิ์า. (2561, 2 กรกฎาคม). *ประธานและกรรมการบริหาร ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย* [บทสัมภาษณ์].

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- ปริญานูช เมาระพงษ์. (2553). *แนวทางสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ รับผิดชอบต่อสังคมค้าระหว่างประเทศของผู้ประกอบการไทยขนาดเล็ก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ปริญานูช อภิภูณโยภาส. (2558). การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงสำรวจในการวิจัยองค์การ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 13(2), น. 1-15.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2555). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- พลิน กุ๋จริญ. (2550). *การจัดการธุรกิจร่วมสมัย: กรอบแนวคิดในทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เอกพิมพ์ไท.
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ. (2553). *ระบบไอซีทีและการจัดการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: วิตดีกรุ๊ป.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2557). กรอบแนวคิดการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ: การบูรณาการแนวคิดทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. 54(1), น. 21 - 48.
- พรธณี สวานเพลง. (2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา. (2551). ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร: อะไรที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 3(8), น. 1 - 12.
- พลศักดิ์ จิรไกรศิริ. (2556). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: เทคนิคแผนที่น่าทางการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พสุ เดชะรินทร์, และคณะ. (2549). *การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แอดทิฟพรินท์.
- พิบูล ทีปะปาล. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมร การพิมพ์.
- เพ็ญศรี ปักกะสีนัง. (2554). บทเรียนออนไลน์วิชาการการจัดการโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศ [ออนไลน์]. จากเว็บไซต์ <http://learn.rru.ac.th>. สืบค้นวันที่ 1 ธันวาคม 2560.
- _____. (2556). *การจัดการโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- มาตวงศ์ อมาตยกุล. (2561, 2 กรกฎาคม). นักวิชาการพาณิชย์เชี่ยวชาญ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ [บทสัมภาษณ์].
- มณีวรรณ นัตอรุทัย. (2558). *แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ที. เค. พรินต์ติ้ง.
- ยงยุทธ ฟองศ์ศิริพันธ์. (2558). ห่วงโซ่อุปทาน ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการช่องทางการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. (หน่วยที่ 7, น. 2 - 44). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุษนา ธรรมเจริญ. (2558). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับช่องทางการตลาด ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการช่องทางการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. (หน่วยที่ 1, น. 2 - 52). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ยุพร ศุภรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราณี อธิชัยกุล. (2557). ภาวะผู้นำในองค์กร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์*. (หน่วยที่ 6, น. 2 - 66). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- _____. (2557). การจูงใจและการสื่อสารในองค์กร ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์*. (หน่วยที่ 7, น. 2 - 70). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทย. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. 32, น. 1 - 12.
- _____. (2551). *มนุษยสัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50(1), น. 81 - 100.
- _____. (2553). ปัจจัยด้านเขavnอารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในองค์กรธุรกิจ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. 1(3), น. 77 - 112.
- _____. (2555). ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรษัทภิบาล. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. 52(1), 101 - 130.
- _____. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, และคณะ. (2554). *การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:
พิมพ์ดี.
- วัลภา สติธรวาล. (2561, 2 กรกฎาคม). ประธานบริหาร สมาพันธ์โลจิสติกส์ไทย [บทสัมภาษณ์].
วารสารณัฏฐ์ จีรชีพพัฒนา. (2559). *การบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วารสารณัฏฐ์ สามโกเศศ. (2559). *เครื่องเคียงอาหารสมอง*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- วิศิษฐ์ ลีมีลี้อา. (2561, 2 กรกฎาคม). นายกสมาคมอาหารสำเร็จรูปแห่งประเทศไทย
[บทสัมภาษณ์].
- วัชรระ ยี่สุนเทศ. (2556). ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ของประเทศไทย.
วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 16, น. 173 - 184.
- วิศิษฐ์ วัฒนานุกุล. (2552). *การจัดการความไอทีโลจิสติกส์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น (มหาชน).
- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย. (2549). *ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี
การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศรีสมรัก อินทุจันทร์ยัง. (2549). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย และจรรยา ธนาอธิพร. (2558). ศูนย์กระจายสินค้า. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการ
จัดการช่องทางการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. (หน่วยที่ 10, น. 2 - 67). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศูนย์วิจัย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2559). *บทวิเคราะห์ธุรกิจการค้า การส่งออกระหว่างประเทศ,
เดือนมีนาคม 2559*
- สภาผู้ส่งออกสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย. (2560) *บทความเผยแพร่สถานการณ์ส่งออก
เดือน มีนาคม 2560*
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมนึก จันทรประทีน. (2558). *โครงสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการ
จัดการช่องทางการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. (หน่วยที่ 2, น. 2 - 59). นนทบุรี:
สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมรมาศ โพธิ์ศิริสุข. (2561, 2 กรกฎาคม). *รองกรรมการผู้จัดการสายงาน Corporate System &
ICT บริษัท สามมิตรมอเตอร์ส์แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน) [บทสัมภาษณ์]*.

- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2551). กลยุทธ์การปรับตัวแบบ Effective Organization กรณีศึกษาของ Toyota Motor (Thailand) [ออนไลน์]. จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book/topic.php.
- สำนักส่งเสริมพัฒนาธุรกิจ กระทรวงพาณิชย์. (2556). *โครงการศึกษาวิจัยโอกาสผลกระทบและมาตรการรองรับสำหรับธุรกิจให้บริการ โลจิสติกส์ไทยจากการทำเขตการค้าเสรี: รายงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุพจน์ โกลิยะจินดา. (2549). *100 ข้อความที่พึงสังวรในการบริหาร โครงการไอที*. กรุงเทพฯ : เนกเทค.
- สุพจน์ โกลิยะจินดา. (2550). *การบริหารโครงการในระบบงาน ไอที*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สุพจน์ โกลิยะจินดา. (2550). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) .
- สุรสิทธิ์ บุญชูนนท์. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทย: บริษัทผลิตอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออก. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 20(1), น. 20 - 32.
- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์. (2552). *ความสามารถหลักขององค์กร*. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท.
- เสน่ห์ ชัยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งคณบดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____ . (2554). องค์การแห่งการเรียนรู้. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง*. (หน่วยที่ 12, น. 1-30). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____ . (2558). *การบริหารนวัตกรรมใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งคณบดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อานันท์ชนก สกนชวัฒน์. (2561, 2 กรกฎาคม). *หัวหน้าสำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ [บทสัมภาษณ์]*.
- อัญชลี เกิดเงิน. (2561, 2 กรกฎาคม). *ผู้ช่วยผู้อำนวยการบริหาร สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย [บทสัมภาษณ์]*.

- อดิลา พงศ์ยี่หล้า. (2558). การประเมินผลการจัดจำหน่าย. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการช่องทางการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. (หน่วยที่ 6, น. 2 - 37). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2558). พันธมิตรธุรกิจในห่วงโซ่อุปทาน. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการช่องทางการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. (หน่วยที่ 11, น. 2 - 32). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อโณทัย งามวิชัยกิจ. (2558). การวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 13(1), น. 1 - 11.
- _____. (2558). การจัดจำหน่ายแบบไม่มีหน้าร้าน. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการช่องทางการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. (หน่วยที่ 5, น. 2 - 75). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ออสบอร์น, แอลเฟร็ด อี. (2556). *คัมภีร์เจ้าของกิจการ*. แปลจาก [Entrepreneur's toolkit]. (พิมพ์ครั้งที่ 6). อยุธยา สันตระการผล, ผู้แปล. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- โอภาส เอี่ยมศิริวงศ์. (2555). *การวิเคราะห์และออกแบบระบบ*. (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- Addleson, M. (2000). What is good organization? Learning organizations, community and the rhetoric of the 'bottom line.' *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), pp. 233-252.
- Aldag, R. J., & Kuzuhara, L.W. (2002). *Organizational behavior and management: an integrated skills approach*. Australia: South-Western Thomson Learning.
- Armstrong, H. (2000). The Learning Organization: Changed Means to an Unchanged End. *Organization-London-*, 7(2), pp. 355-361.
- Anonymous. (2000). Creating an Informal Learning Organization. *Harvard Management Update*, 5 (7), pp. 1-3.
- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bandura, A. (1997). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Banutu, M.B., & Shandra, M.T.B. (2007). Leadership and organizational change in a competitive environment. *Business Renaissance Quarterly*, 2(2), pp. 69-90.
- Barney, J. B., & Zajac E. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Management*. 17(1), pp. 99-101.

- Baron, R.M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 1986, pp. 1173-1182
- Bass, M. B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- _____. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, Research and Managerial Applications*. (3rd ed.). New York: Free Press.
- _____. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Organizational Dynamics*. Winter.
- _____. (1997). "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" *American Psychologist*. 52 (2), pp. 130-139.
- _____. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership." *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1), pp. 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio. B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*. 14(5), pp. 21-27.
- _____. (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture." *Public Administration Quarterly*. 17 (1), pp. 114-122.
- Bass, B. M., & Avolio. B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. and Atwater L. (1996). "The Transformation and Transactional Leadership of Men and Women." *Applied Psychology: An international Reviews*. 45(1), pp. 5-35.
- Ballou R. H. (2004). *Business Logistics / Supply Chain Management*. (5th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Bateman, T. S. & Snell, S. (2009). *Management: Leading & Collaborating in the Competitive World*. (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Berman, S.J., & Bell, R. (2011). *Digital Transformation: Creating New Business Models Where Digital Meets Physical*. United States of America: IBM Corporation. Retrieved on May, 2016 from <http://public.dhe.ibm.com>.

- Bollinger, A. & Smith, R. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*. 5(1), pp. 8-18.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper M. B. (2010). *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bratton, J. G., K. & Nelson, D. L. (2005). *Organizational Leadership*. Mason, OH: Thomson.
- Brewer, J. & A. Hunter. (2006). *Foundations of Multi-method Research: Synthesizing Styles*. Sage Publications: New Delhi.
- Bryman, A. (2006). Integrating Quantitative and Quantitative Research: How is it done? *Qualitative Research*, 6(1), pp. 97-113
- Chuck Williams. (2014). *Effective management. A Multimedia Approach*. Butler University. South-Western: Cengage Learning.
- Clulow, V., & Other. (2007). The resource-based view and value: the customer-based view of the firm. *The Journal of European Industrial Training*, 13(1), pp. 19-35.
- Cohen, W. A. (2010). *Drucker on leadership: New lessons from the father of modern management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Collins, J. C. (2001). *Good to Great, Why Some Companies Make the Leap...and other Don't*. New York: HarperCollins Publishers.
- Collins, J. C., & Morten T. H. (2011). *Great by Choice: uncertainty, chaos, and luck: why some thrive despite them all*. New York: Harper Collins Publishers.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. (3rd ed.). International Edition: McGraw-Hill.
- Cook, C. W. & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and Organizational Behavior*. (3rd ed.). Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Irwin.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Creswell, J. W., & V. P. Clark (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. New Delhi: Sage Publications.
- Crosby C. B., Bryson M. J. (2005). *Leadership for the Common Good*. Published by Jossey-Bass. San Francisco, CA. A Wiley Imprint.

- Daft, R. L. (2015). *The leadership experience*. (6th ed.). Mason, Ohio: Thomson.
- Daft, R. L., & Marcic D. M. (2014). *Understanding management*. (8th ed.). London, Thousand Oaks: sage.
- Daniel E., & Wilson, H. (2003). The role of dynamic capabilities in e-business transformation. *European Journal of Information System*. 12, pp. 282-296.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. 10th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Dessler, G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A.B. (2008). *Strategic management: Creating Competitive Advantage*. (6th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Dixon, P. (2015). The Future of (almost) Everything. The global changes that will affect every business and all our lives. Profile Books Ltd. London. www.profilebooks.com.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker: selections from the management works of Peter F. Drucker*. New York: Harper Collins Publishers.
- _____. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- _____. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: Harper Collins Publishers.
- Drucker, P. F. (2009). *The Future of Industrial Man*. New York: The John Day Company, Inc.
- _____. (2010). *The New Society: The Anatomy of Industrial Order*. New Jersey: Harper & Brothers.
- _____. (2011). *Technology, Management and Society*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- DuBrin, A. J. (2013). *Principles of Leadership*. (7th ed.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- E-Commerce Wikipedia. (2014). E-Distribution. Retrieved December, 2014 from http://en.ecommercewiki.info/fundamentals/market_place/e_distributors.
- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*. 10, pp. 1-21.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24, pp. 94-104.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Fisher, C. D., Schoenfeldt, Lyle F. & Shaw, J. B. (2003). *Human Resource Management*. 5th ed., New York: Houghton Mifflin.
- Finney, R., & Other. (2008). Market pioneers, late movers, and the resource-based view (RBV): A conceptual model. *Journal of Business Research*, 61(9), pp. 925.
- Frazier, P.A., Tix, A.P. & Barron, K.A. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counselling Psychology Research, American Psychological Association, Inc. 51, 2004, pp.115-134.
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 03(4), 78-91.
- Geller, E.S. (2008). People-Based Leadership. *Professional Safety*, 53, pp. 29-36.
- George, M. & K. Curtis. (2003). *The Art of Leadership*. Higher Ed. New York: Mc-Graw-Hill.
- Goh, S. C. (2003). "Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies". *The Learning Organization*, 10(4), pp. 216-227.
- Greenleaf K. R. (2002). *Foreword by Stephen R. Covey. Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. New Jersey, USA.: Paulist Press.
- Hair, J. E, Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). PLS-SEM algorithm performance: Mirror, Mirror on the Wall: A comparative Evaluation of Composite-based Structural Equation Modeling Methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), pp. 616-632.
- Hanson, W. & Kalyanam, K. (2007). *Principles of Internet Marketing*. South-Western College Publishing.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, Jr. J. W. (2005). *Management: International Student*. (10th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr., J. W. (2004). *Organizational Behavior*. (10th ed.). Mason, OH: Thomson.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. Forward by Peter F. Drucker. (1996). *The Leader of the Future. New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Hill, C., & McShane, S. (2008). *Principles of Management*. International Edition: McGraw-Hill.
- Hoe, S. L. (2007). Share Vision: A Development Tool for Organizational Learning. *Development and Learning Organization*, 21(4), pp. 12-13.

- Hoff, T. (2005). Learning Excellence. *Leadership Excellence*, 22 (5), p. 6.
- Hofstede, G.H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (2004). *Competing for Advantage*. Ohio: South-Western.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2015). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Humphreys, P., W. K. Shiu, & et al. (2003). "Buyer-Supplier Relationship: Perspectives between Hong Kong and the United Kingdom". *Journal of Materials Processing Technology*, 138, pp. 236-242.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2013). *The Management of Strategy: concepts and cases*. (10th ed.). Australia: South-Western Cengage Learning.
- Gitomer, J.H. (2004). *The Patterson Principles of selling*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Johnson, E. C. (2015). *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*. (5th ed.). George Fox University: SAGE Publication, Inc.
- Jones, G. R. & George, J. M. (2011). *Contemporary Management*. (7th ed.). Global Edition: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kepczyk, R. H. (2004). "Seven Steps to a Learning Organization". *Tax Practice Management*, 3(5), pp. 11-37.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. (3rd ed.). Chicago: Holt, Rinehart and Winston.
- Kim, J. Y. (2011). *The relationship among leadership style, organizational culture and the learning organization: The Moderating effects of organizational culture at the middle management level*. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1468445023?accountid=44806>
- King, W. R. (2001). "Strategies for creating a LO". *Information Systems Management*, 18 (1), pp. 10-12.

- Kirkpatrick, Shelly A. & E. A. Locke. (1991). "Leadership: Do Traits Really Matter?" *Academy of Management Executive*. pp. 49 -59.
- Kotter J. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2013). Change Leadership. *Leader Excellence*, 30 (1), pp. 6-7. Retrieved from ProQuest.
- Lee, C. C. and J. Yang. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9), pp. 783-793.
- Lehesvirta, T. (2004). Learning Processes in a Work Organization: From Individual to Collective and/or vice versa? *Journal of Workplace Learning*, 16 (1/2), pp. 92-100.
- Lopez, S. P. Manuel Montes Peon, et al. (2004). "Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning". *Journal of Knowledge Management*, 8(6), pp. 93-104.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, Application & Skill Development*. CENGAGE Learning.
- Lysons, Kenneth and Gillingham, Michael. (2003). *Purchasing and Supply Chain Management* (6th ed.). Glasgow: Prentice Hall.
- Kenneth L. and M. Gillingham. (2003). *Purchasing & Supply Chain Management*. (6th ed.). Glasgow; Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. (The Millennium Ed.). Prentice-Hall International.
- Kumar A & Meenakasi N. (2009). *Marketing Management*. 1E, Delhi: Gajandra Printing Press.
- Marchewka T. J. (2003). *Information Technology Project Management*. U.S.A.: Leyh.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., Balla, J. R., & Grayson, D. (1998). Is More Ever Too Much? The Number of Indicators per Factor in Confirmatory Factor Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 33(2), 181-220. doi:10.1207/s15327906mbr3302_1
- Marsh, H. W., & et al. (1995). Confirmatory Factor Analysis: Strategies for Small Sample Size. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, 1. Pp. 251-284.
- Monczka, Robert, Trent, Robert & Handfield, Robert. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management* (2nd ed.). Ohio: South-Western.

- Mondy, Wayne R. & Noe, Robert M. (2002). *Human Resource Management*. (9th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Mullins, Laurie J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. (7th ed.). Essex: Pearson Education.
- Mullins, L. J., Gill Christy & Peter Scott. (2013). *Management and Organizational Behavior*. (10th ed.). London: Pearson Education.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: theory and practice*. (7th ed.). Thousand Oaks, Los Angeles, CA: SAGE Publication.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda Carrion, G. 2016. Mediation Analysis in Partial Least Square Path Modelling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models. *Industrial Management & Data System*, 119(9), pp. 1849-1864.
- Novak, D. (2011). *Taking People with You: The only way to make big things happen*. New York: Penguin.
- Onwuegbuzie, A.J., & Leech, N. L. (2005). On Becoming a Pragmatic Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research Methodologies. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(5), pp. 375-387.
- Owen J. (2009). *The Death of Modern Management. How to Lead in the New World Disorder*. A John Wiley & Sons, Ltd. Publication. West Sussex. United Kingdom.
- Pearce, J.A., II, and R. B. Robinson, Jr. (2009). *Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation, and Control*. (11th ed.). Chicago, IL: R.D. Irwin.
- Pfeffer J. (1998). *The Human Equation. Building Profits by Putting People First*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Porter, E. M. (1998). *The Competitive advantage of nations with a new introduction*. London: Macmillan.
- Power, J. and D. Waddell. (2004). "The Link between Self-managed Work Teams and Learning Organizations Using Performance Indicators". *The Learning Organization*, 11(3), pp. 244-259.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling strategies for assessing and Comparing indirect effect in multiple mediator model, *Behavioral Research Method*, 40(3), pp. 879-891.

- Robert, M. & Zahay, D. (2012). *Internet Marketing: Integrating Online & Offline Strategies*. Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Management*. (9th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Robbins S. P., D. A. DeCenzo & M. K. Coulter. (2013). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Application*, 8th ed. (Global Edition). Pearson Education Limited. Courier/Kendallville. USA.
- Roth, D. A. (1999). *From calf to carcass: Use of information technology to support learning and competitiveness*. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/304529532?accountid=44806>
- Rowden. R. W. (2001). The Learning Organization and Strategic Change. *S.A.M. Advanced Management Journal*. 66(3): pp. 11-16.
- Rowe, W. G. (2013). *Cases in Leadership*. London, United Kingdom: SAGE Publications Ltd
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Square Structural Equation Modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research*. Heidelberg: Springer.
- Schwalbe K. (2010). *Managing Information Technology Projects*. (6th ed.). Canada: Nelson Education.
- Slotte, V., P. Tynjala, et al. (2004). "How Do HRD Practitioners Describe Learning at Work." *Human Resource Development International*, 7 (4), pp. 481-483.
- Stata, R. (1989). "Organizational Learning – The Key to Management Innovation." *Sloan Management Review*, 30(3), pp. 63-74.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. The United State of America: Century Press.
- . (2006). *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P.M., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). *The Dawn of System Leadership*, Stanford Social Innovation, Review: 1
- Stephen, E. G. & R. W. Pace. (2002). *Powerful Leadership*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stogdill, R.M. (1948). "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature: *Journal of Psychology*.

- Swink Morgan, Melnyk S. A. & Cooper M, Bixby Harley Janet L. (2014). *Managing Operations across the Supply Chain*, (2nd ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Tom Peters. (2003). *Re-imagine!* Dorling Kindersley Limited. United Kingdom.
- V. Albino & A.C. Garavelli. (2004). Organization and Technology in Knowledge Transfer. *Benchmarking: An International Journal*, 11(6), pp. 584-600.
- Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2003). Organizational learning: a critical review. *The Learning Organization*. 10(1), pp. 8-17.
- Waters, D. (2003). *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*. Plagrave Macmillan.
- Wheelen, L. T. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Harlow: Pearson Education.
- Williams, M. (2005). *Leadership for leaders*. London: Thorogood Publishing.
- Williams, R. (2013). *What are the most important things great leaders do?* *Psychology Today*. Retrieved from <http://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/2013/what-are-the-most-important-things-great-leaders-do>.
- Yang, J. T. (2007). "The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness." *Journal of Knowledge Management*, 11(2), pp. 83-90.
- Yamane, T. (1967). *Statistics, an Introductory Analysis*. (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- Yeo, R. (2003). "Linking Organization Learning to Organizational Performance and Success: Singapore Case Studies." *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), pp. 70-83.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. (4th ed.) New Jersey: Prentice-Hall International.
- _____. (2010). *Leadership in organizations*. (7th ed.). Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zigarmi, D., Blanchard, K., O Connor, M., Edeburn, C. (2004). *The Leader within: learning enough about yourself to lead others*. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.
- Zikmund, W.G. (2013). *Business Research Methods*. (9th ed.). Australia: South-Western, Cengage Learning.

ภาคผนวก



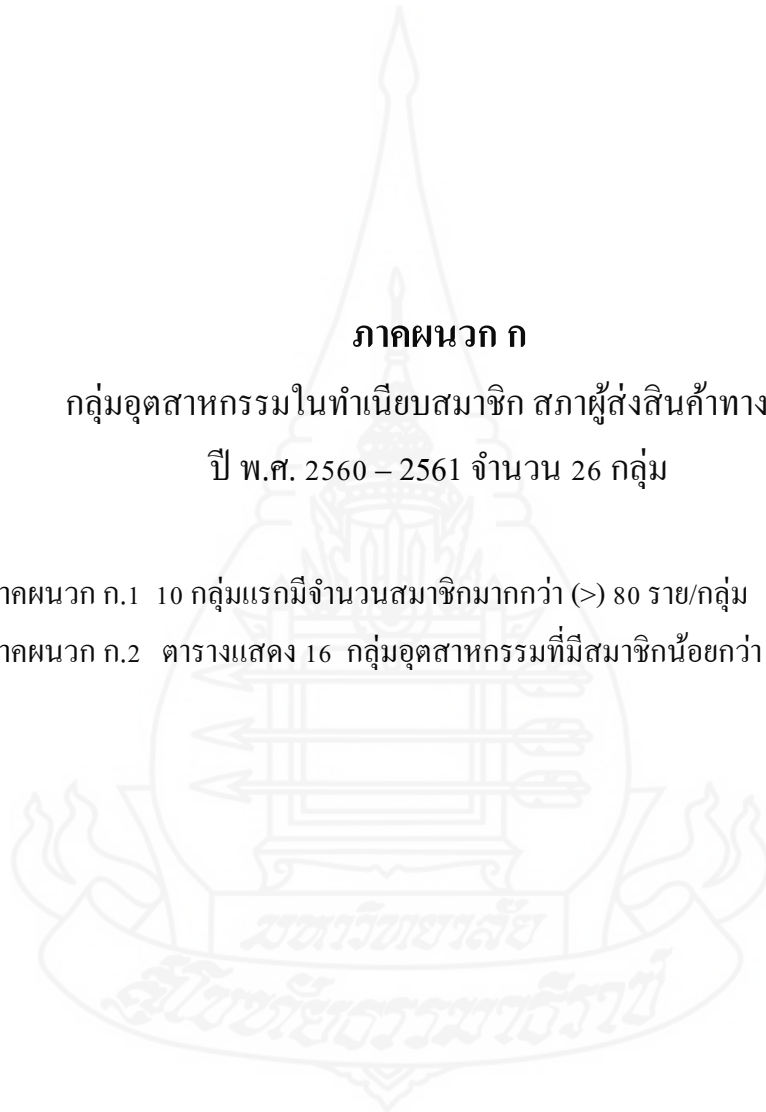
ภาคผนวก ก

กลุ่มอุตสาหกรรมในทำเนียบสมาชิก สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือ

ปี พ.ศ. 2560 – 2561 จำนวน 26 กลุ่ม

ภาคผนวก ก.1 10 กลุ่มแรกมีจำนวนสมาชิกมากกว่า (>) 80 ราย/กลุ่ม

ภาคผนวก ก.2 ตารางแสดง 16 กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีสมาชิกน้อยกว่า (<) 80 ราย/กลุ่ม



ภาคผนวก ก.1

10 กลุ่มแรกมีจำนวนสมาชิกมากกว่า (>) 80 ราย/กลุ่ม



ตารางที่ ก.1 10 กลุ่มแรกมีจำนวนสมาชิกมากกว่า (>) 80 ราย/กลุ่ม

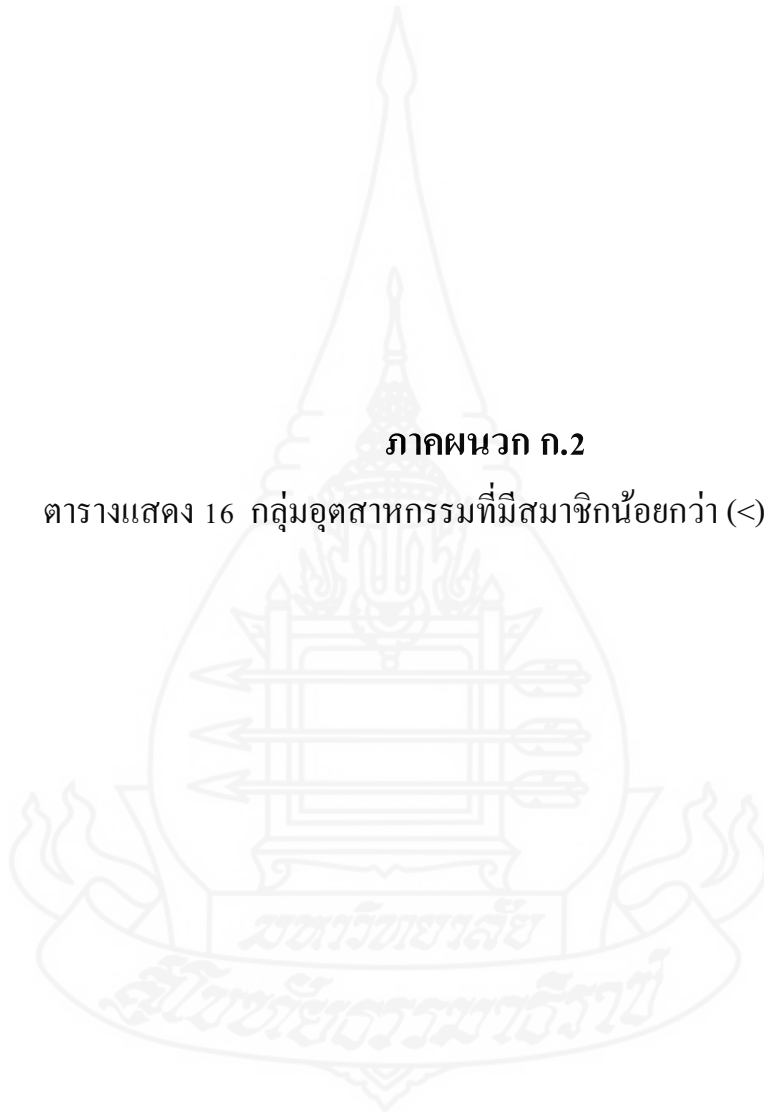
10 กลุ่มแรกที่มีสมาชิกมากกว่า (>) 80 ราย ส่วน # 11-26 หรือ 16 กลุ่มท้าย มีสมาชิกน้อยกว่า (<) 80 ราย/กลุ่ม

ลำดับที่	กลุ่ม/ประเภทสินค้าอุตสาหกรรม	จำนวน (ราย)
1	อาหาร / เครื่องดื่ม	338
2	สิ่งทอ / เครื่องนุ่งห่ม	243
3	เครื่องใช้ไฟฟ้า	207
4	สินค้าเกษตร	210
5	อะไหล่รถยนต์ / ชิ้นส่วน	203
6	พลาสติก / หีบห่อ	132
7	เฟอร์นิเจอร์ / เครื่องตกแต่งบ้าน	102
8	เคมีภัณฑ์	102
9	ผลิตภัณฑ์ยาง	95
10	เครื่องจักร / อุปกรณ์	91
รวม		1,723
11	ก่อสร้าง	71
12	เครื่องโลหะ	69
13	อุปโภค / บริโภค	75
14	เครื่องหนัง / รองเท้า / กระเป๋า	46
15	ยา / เวชภัณฑ์	62
16	พลังงานและก๊าซ	47
17	ธุรกิจบริการ และอื่นๆ	35
18	ไม้ / ผลิตภัณฑ์ไม้	38
19	เซรามิก / แก้ว	44
20	เครื่องใช้ในครัว / ในบ้าน	40
21	อุปกรณ์กีฬา	25
22	ของขวัญ / ของเล่น	26
23	เครื่องเขียน / เครื่องใช้สำนักงาน	28
24	สิ่งตีพิมพ์ / กระดาษ	21
25	อาหารสัตว์เลี้ยง	19
26	อัญมณี / เครื่องประดับ	5
รวม		651

ที่มา: ทำเนียบสมาชิก ผู้ส่งสินค้าทางเรือ รวมทั้งสิ้น $1,723+651 = 2,374$ ราย

ภาคผนวก ก.2

ตารางแสดง 16 กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีสมาชิกน้อยกว่า (<) 80 ราย/กลุ่ม



ตารางที่ ก.2 แสดง 16 กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีสมาชิกน้อยกว่า (<) 80 ราย / กลุ่ม

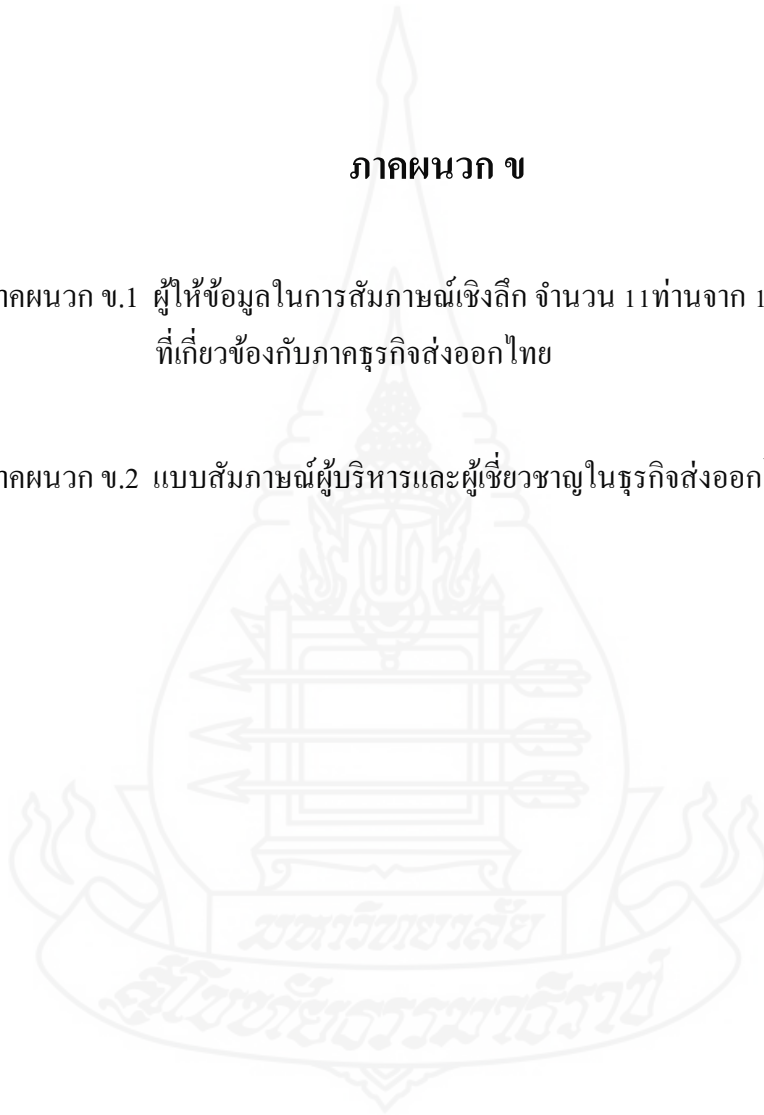
ที่	ลำดับที่	กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม / ประเภท	จำนวน (บริษัท)
1	11	ก่อสร้าง	71
2	12	เครื่องโลหะ	69
3	13	อุปโภค / บริโภค	75
4	14	เครื่องหนัง / รองเท้า / กระเป๋า	46
5	15	ยา / เวชภัณฑ์	62
6	16	พลังงานและก๊าซ	47
7	17	ธุรกิจบริการ และอื่นๆ	35
8	18	ไม้ / ผลิตภัณฑ์ไม้	38
9	19	เซรามิก / แก้ว	44
10	20	เครื่องใช้ในครัว / ในบ้าน	40
11	21	อุปกรณ์กีฬา	25
12	22	ของขวัญ / ของเล่น	26
13	23	เครื่องเขียน / เครื่องใช้สำนักงาน	28
14	24	สิ่งตีพิมพ์ / กระดาษ	21
15	25	อาหารสัตว์เลี้ยง	19
16	26	อัญมณี / เครื่องประดับ	5
		รวมจำนวนสมาชิกใน 16 กลุ่ม =	651

ที่มา: ทำเนียบสมาชิก ผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560 – 2561

ภาคผนวก ข

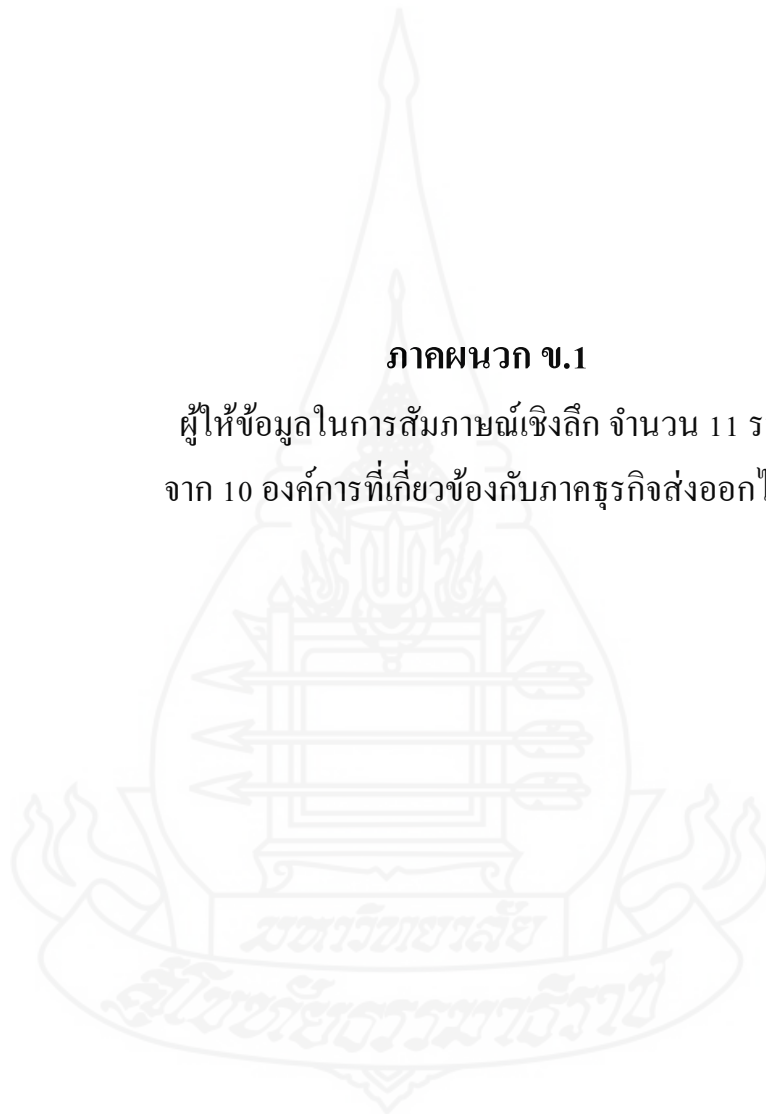
ภาคผนวก ข.1 ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 11 ท่านจาก 10 องค์กร
ที่เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจส่งออกไทย

ภาคผนวก ข.2 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจส่งออกไทย



ภาคผนวก ข.1

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 11 ราย
จาก 10 องค์กรที่เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจส่งออกไทย

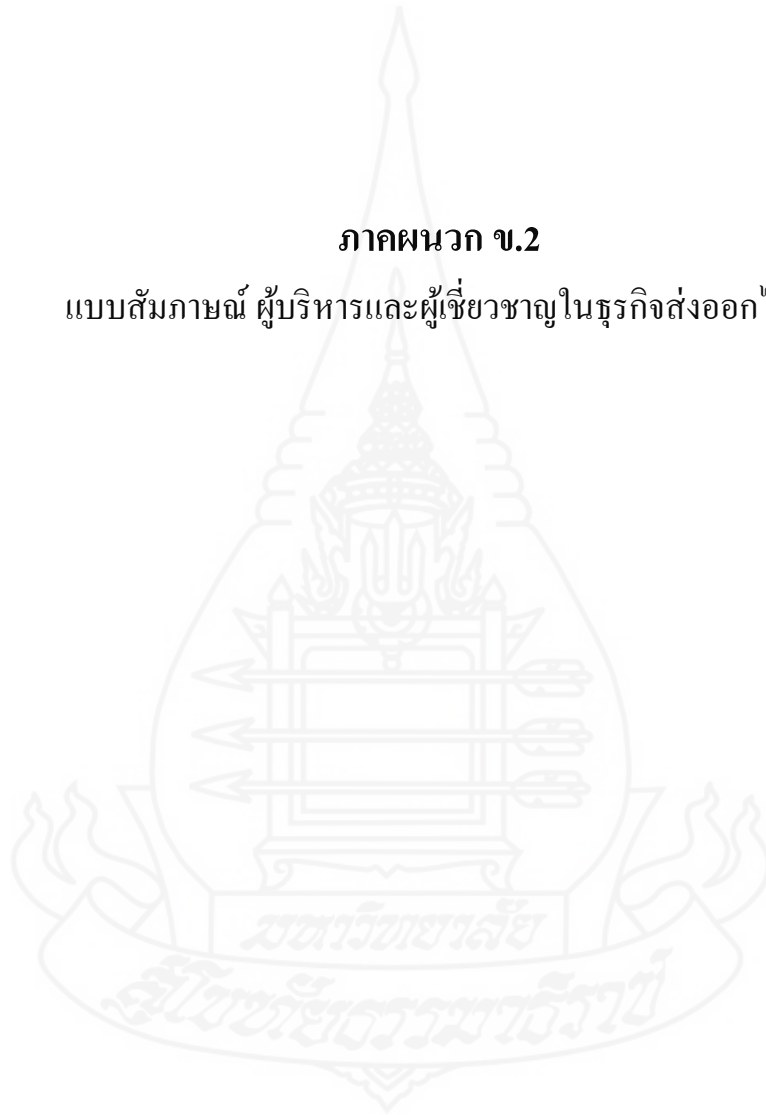


รายนามผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 11 ท่านจาก 10 องค์กร
ที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศธุรกิจส่งออกของประเทศไทย

1. นายนพพร เทพลีธา: ประธานและกรรมการบริหาร ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
2. นายวิศิษฐ์ ลิ้มลือชา: นายกสมาคมอาหารสำเร็จรูปแห่งประเทศไทย
3. ดร. ชัยชาญ เจริญสุข: เลขาธิการ สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย และรองกรรมการบริหารบริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน)
4. นายคงฤทธิ จันทริก: ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย
5. นางสาวอัญชลี เกิดเงิน: ผู้ช่วยผู้อำนวยการบริหาร สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย
6. ดร. ดอน นาคทรพรพ: ผู้อำนวยการฝ่ายเศรษฐกิจมหภาค ธนาคารแห่งประเทศไทย
7. ดร. อานันท์ชนก สกนชวัฒน์: หัวหน้าสำนักยุทธศาสตร์และกวางแผนเศรษฐกิจมหภาค สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
8. นางนภัสชล ทองสมจิตร: นักวิเคราะห์นโยบายและการวางแผน สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
9. นายมาตวงศ์ อมาตยกุล: นักวิชาการพาณิชย์เชี่ยวชาญ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์
10. หม่อมหลวง สมรมาศ โพธิ์ศิริสุข: รองกรรมการผู้จัดการสายงาน Corporate System & ICT บริษัท สามมิตรมอเดอริสแมนูแฟคเจอร์ จำกัด (มหาชน)
11. นางวัลภา สติรชวาล: ประธานบริหาร สมาพันธ์โลจิสติกส์ไทย

ภาคผนวก ข.2

แบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจส่งออกไทย



สำหรับผู้วิจัย
ลำดับที่

แบบสัมภาษณ์
เพื่อการทำดัชนีพันธ

เรื่อง ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยี
และนวัตกรรม ผู้ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

เครื่องมือวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยด้าน องค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมผู้ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 บริบทที่เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่ง

ตอนที่ 4 ส่งผลกระทบต่อความสามารถ ในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นความลับ ผู้วิจัยจะเปิดเผยข้อมูลที่วิเคราะห์และแปลผลแล้ว เท่านั้น

นางลาวัญย์ บรรเจิดรุ่งขจร

นักศึกษาคณะบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-สกุลของผู้ตอบ.....
2. สถานประกอบการชื่อ.....
3. ตำแหน่ง.....
4. บทบาทหน้าที่/ความรับผิดชอบ.....

ตอนที่ 2 บริบทที่เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย เทคโนโลยีและนวัตกรรม

ผู้ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

1. ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทยในปัจจุบัน เป็นอย่างไร?
2. ในมุมมองของท่าน ปัจจัยสำคัญ 3 อันดับแรกที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย คืออะไร? (1, 2 และ 3)
3. ภาวะผู้นำ (= ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจส่งออกไทย) มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน หรือไม่ / อย่างไร / หรือมากน้อยเพียงใด?
4. คุณสมบัติอะไรบ้างของผู้นำ(ของธุรกิจส่งออก)ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน (7 ประการ)
5. ในการประกอบธุรกิจส่งออก ปัจจัยด้าน:
 - องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - เทคโนโลยีและนวัตกรรม
 ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน หรือไม่ และอย่างไร

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน

ตอนที่ 4 ส่งผลกระทบต่อความสามารถ ในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก

ในปัจจุบัน ธุรกิจส่งออกไทยเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไร หรือระดับใด?

การใช้เทคโนโลยีล่าสุดในการดำเนินธุรกิจส่งออก เป็นอย่างไร?

- ผู้นำองค์กรในธุรกิจส่งออก มีความสนใจลงทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านต่างๆ เพียงใด เช่น Smart Devices, E-Logistics, E-Banking, Bio-Technology,

Nano-technology หรือ การสร้างเหมืองข้อมูล: Data mining / Big Data เพื่อการสร้าง ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI เป็นต้น)

- ผู้ส่งออกไทย มีการพัฒนา นวัตกรรมแบบองค์รวม:
ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ / ด้านกระบวนการผลิต / ด้านการตลาด / และ
ด้านผลิตภัณฑ์ เป็นอย่างไร?
- ตัวแปรการวิจัย: ลักษณะด้านใดของ ภาวะผู้นำ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถ ใน
การแข่งขันของธุรกิจส่งออกอย่างมีนัยสำคัญยิ่ง ในมุมมองของท่าน 7 ประการ*





ที่ ศธ 0522.17/บ 228

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

23 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

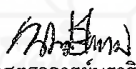
เรียน กรรมการและประธานกรรมการบริหาร (อาจารย์ ดร.นพพร เทพสิทธิ์า)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวฉวีพร บรรจงรุ่งขจร รหัสนักศึกษา 4573000033 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ
ดุขฎิบัณชิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังดำเนินการทำดุขฎิบัณชิต เรื่อง
“ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ซึ่งต้องใช้ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการส่งออก
ประกอบการดำเนินการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขออนุญาตท่านเพื่อให้ นางสาวฉวีพร บรรจงรุ่งขจร
เข้าสัมภาษณ์ ตามวัน และเวลาที่ท่านสะดวก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีธรรม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8182

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 228

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

29 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน รองประธานสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (คุณวิศิษฐ์ ลิ้มลือชา)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวณีย์ บรรเจิดรุ่งขจร รหัสนักศึกษา 4573000033 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ
ดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังดำเนินการทำดุขฎฐินิพนธ์ เรื่อง
“ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายถอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ซึ่งต้องใช้ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการส่งออก
ประกอบการดำเนินการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขออนุญาตท่านเพื่อให้ นางสาวณีย์ บรรเจิดรุ่งขจร
เข้าสัมภาษณ์ ตามวัน และเวลาที่ท่านสะดวก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีรวม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8182

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ ๑๙๘

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน เลขาธิการสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (ดร. ชัยชาญ เจริญสุข)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววิมลย์ บรรเจิดรุ่งขจร รหัสนักศึกษา 4573000033 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังดำเนินการทำดุขฎินิพนธ์ เรื่อง
“ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายถอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ซึ่งต้องใช้ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการส่งออก
ประกอบการดำเนินการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขออนุญาตท่านเพื่อให้ นางสาววิมลย์ บรรเจิดรุ่งขจร
เข้าสัมภาษณ์ ตามวัน และเวลาที่ท่านสะดวก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8182

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ ๒๒๘

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการบริหาร สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (คุณคงฤทธิ จันทริก)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววิมลย์ บรรเจิดรุ่งขจร รหัสนักศึกษา 4573000033 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ
ดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังดำเนินการทำดุขฎฐิบัณฑิต เรื่อง
“ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายถอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ซึ่งต้องใช้ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการส่งออก
ประกอบการดำเนินการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขออนุญาตท่านเพื่อให้ นางสาววิมลย์ บรรเจิดรุ่งขจร
เข้าสัมภาษณ์ ตามวัน และเวลาที่ท่านสะดวก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8182

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 228

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

23 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน คุณอัญชลี เกิดเงิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววิมลย์ บรรเจิดรุ่งขจร รหัสนักศึกษา 4573000033 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังดำเนินการทำดุขฎินิพนธ์ เรื่อง
“ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอคอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ซึ่งต้องใช้ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการส่งออก
ประกอบการดำเนินการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขออนุญาตท่านเพื่อให้ นางสาววิมลย์ บรรเจิดรุ่งขจร
เข้าสัมภาษณ์ ตามวัน และเวลาที่ท่านสะดวก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีธรรม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8182

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 228

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๓ กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายเศรษฐกิจมหภาค ธนาคารแห่งประเทศไทย (ดร. ดอน นาครทรรพ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววิมลย์ บรรเจิดรุ่งขจร รหัสนักศึกษา 4573000033 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังดำเนินการทำดุขฎิบัณฑิต เรื่อง
“ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ซึ่งต้องใช้ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการส่งออก
ประกอบการดำเนินการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขออนุญาตท่านเพื่อให้ นางสาววิมลย์ บรรเจิดรุ่งขจร
เข้าสัมภาษณ์ ตามวัน และเวลาที่ท่านสะดวก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีธรรม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8182

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 228

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และกระบวนการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค (คุณวิษณุยุทธ บุญจิต)

งาน ให้ ดร. ศรินทร์ฉันทะ สักกะวิวัฒน์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด และ 100 นกหัสดีลิงค์ ของ สวมเสียว
ให้ชื่อผู้ดูแล (ดร. ดร. วิษณุยุทธ บุญจิต)

ด้วย นางสาวฉวีพร บรรเจิดรุ่งขจร รหัสนักศึกษา 4573000033 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ
ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ซึ่งต้องใช้ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการส่งออก
ประกอบการดำเนินการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขออนุญาตท่านเพื่อให้ นางสาวฉวีพร บรรเจิดรุ่งขจร
เข้าสัมภาษณ์ ตามวัน และเวลาที่ท่านสะดวก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีธรรม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8182

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 228

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๓ กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน คุณมาตยวงศ์ อมาตยกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด.

ด้วย นางสาววิมลย์ บรรเจิดรุ่งขจร รหัสนักศึกษา 4573000033 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ
ดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังดำเนินการทำคชฎฎฐินิพนธ์ เรื่อง
“ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ้ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ซึ่งต้องใช้ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการส่งออก
ประกอบการดำเนินการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขออนุญาตท่านเพื่อให้ นางสาววิมลย์ บรรเจิดรุ่งขจร
เข้าสัมภาษณ์ ตามวัน และเวลาที่ท่านสะดวก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8182

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 228

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๖ กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน รองกรรมการผู้จัดการสายงาน Corporate System & ICT. (ม.ล. สมรมาศ โพธิ์ศิริสุข)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววันย์ บรรเจิดรุ่งขจร รหัสนักศึกษา 4573000033 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ
ดุขภูบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ซึ่งต้องใช้ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการส่งออก
ประกอบการดำเนินการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขออนุญาตท่านเพื่อให้ นางสาววันย์ บรรเจิดรุ่งขจร
เข้าสัมภาษณ์ ตามวัน และเวลาที่ท่านสะดวก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8182

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 228

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

23 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน คุณวัลภา สติรชวล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวณิย์ บรรเจิดรุ่งขจร รหัสนักศึกษา 4573000033 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังดำเนินการทำดุขฎินิพนธ์ เรื่อง
“ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายถอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ซึ่งต้องใช้ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการส่งออก
ประกอบการดำเนินการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขออนุญาตท่านเพื่อให้ นางสาวณิย์ บรรเจิดรุ่งขจร
เข้าสัมภาษณ์ ตามวัน และเวลาที่ท่านสะดวก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์บราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8182

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม



--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้
เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถาม ผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารองค์การธุรกิจเพื่อ
การส่งออก ในประเทศไทย เพื่อศึกษาตามกรอบปัจจัย/ตัวแปรในโครงการวิจัยครั้งนี้
 2. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใน 5 หน้า รวมทั้งสิ้น 63 ข้อ ดังนี้
 - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม รวม 5 ข้อ
 - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ
ส่งออกไทย รวม 44 ข้อ แบ่งออกเป็น
 - ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ 15 ข้อ
 - ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 12 ข้อ
 - ด้านภาวะผู้นำ 17 ข้อ
 - ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันขององค์การ 14 ข้อ
 - ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ
 3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ดังนั้น
ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีการเปิดเผยถึงงานของท่านแต่อย่างใด จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อ
การวิจัยโครงการนี้เท่านั้น
- ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

(นางลาวัณย์ บรรเจิดรุ่งขจร)

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

E-mail: lawan50@gmail.com

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือ
กรณการออกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง เพียงข้อละ 1 คำตอบ เท่านั้น*

1. ท่านอยู่ในตำแหน่งงานใด

- 1 () เจ้าของ หรือส่วนของเจ้าของ
 2 () ประธานบริษัท
 3 () รองประธานบริษัท
 4 () กรรมการ หรือรองกรรมการ
 5 () ผู้จัดการ หรือตัวแทน
 6 () อื่นๆ โปรดระบุ

2. ธุรกิจของท่าน อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมใด

- 1 () อาหาร และเครื่องดื่ม
 2 () สิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่ม
 3 () เครื่องใช้ไฟฟ้า
 4 () สินค้าเกษตร
 5 () อะไหล่รถยนต์
 6 () พลาสติก และการหีบห่อ
 7 () เฟอร์นิเจอร์/เครื่องตกแต่ง
 8 () เคมีภัณฑ์
 9 () ผลิตภัณฑ์ยาง
 10 () เครื่องจักร และอุปกรณ์
 11 () อื่นๆ โปรดระบุ

3. ธุรกิจของท่าน มีทุนจดทะเบียน อยู่ในช่วงใด

- 1 () 1 – 5 ล้านบาท
 2 () 6 – 30 ล้านบาท
 3 () 31 – 50 ล้านบาท
 4 () 51 – 100 ล้านบาท
 5 () 101 – 300 ล้านบาท
 6 () มากกว่า 301 ล้านบาท

4. ท่านมีพนักงาน จำนวนรวมทั้งสิ้น คน

- 1 () 5 – 50 คน
 2 () 51 – 100 คน
 3 () 101 – 200 คน
 4 () 201 – 300 คน
 5 () 301 – 500 คน
 6 () มากกว่า 500 คน

5. ระยะเวลาในการประกอบกิจการ ปี

- 1 () 5 – 10 ปี
 2 () 11 – 20 ปี
 3 () 21 – 30 ปี
 4 () 31 – 40 ปี
 5 () 41 – 50 ปี
 6 () มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันธุรกิจส่งออก

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียดแล้ว แสดงความคิดเห็นในนามขององค์กร

กรุณาพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าข้อความต่อไปนี้ เป็นจริงเพียงใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อความละ 1 คำตอบ เท่านั้น *

2.1. ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้						
องค์กรของท่านมี หรือใช้สิ่งต่อไปนี้ เพียงใด						
	ระดับความคิดเห็น: 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด	5	4	3	2	1
ข้อความ						
6	บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและเต็มใจรับความรู้จากผู้อื่น					
7	บุคลากรมีทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานส่งออก					
8	บุคลากรร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ / แบ่งปันความรู้และร่วมกันทำงานจนประสบความสำเร็จ					
9	บุคลากรมีวิถีคิดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร					
10	บุคลากรให้ร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ					
11	บุคลากรเข้าใจเชิงระบบว่าตนเองและทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร					
12	บุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระหว่างกันและร่วมกันตัดสินใจ					
13	ผู้บริหาร สื่อสาร/ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างละเอียดให้บุคลากรทราบอย่างสม่ำเสมอ					
14	ผู้บริหาร เป็นฝ่ายเริ่มต้นนำบุคลากรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างจริงจัง					
15	ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน					
16	ผู้บริหาร สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันกับบุคลากร					
17	ผู้บริหารและบุคลากร รู้ว่ากำลังทำอะไร / เพื่ออะไรที่จะช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร					
18	ผู้บริหารและบุคลากร มีวิถีคิดในการทำงานและมีมุมมองแบบเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร					

2.1. ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้						
องค์การของท่านมี หรือใช้สิ่งต่อไปนี้เพียงใด						
	ระดับความคิดเห็น: 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด	5	4	3	2	1
ข้อความ						
19	ผู้บริหารและบุคลากร เข้าใจองค์ประกอบ/ภาพรวมในการประกอบธุรกิจส่งออก และตระหนักถึง ความสำคัญของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ					
20	ผู้บริหารและบุคลากร สามารถร่วมมือกันแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้ง องค์การ					
2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม						
องค์การของท่านมี หรือใช้สิ่งต่อไปนี้เพียงใด						
	ระดับความคิดเห็น: 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด	5	4	3	2	1
21	บุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการทำธุรกรรมเพื่อการส่งออก เช่น Intranet, Internet, ใช้ระบบ (4G – 5G) ล่าสุด เป็นต้น					
22	มีบุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัล เช่น Multi-media, mobile และ digital learning, เป็นต้น					
23	องค์การจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ตัวอย่างเช่น Smart Devices, Electric-Vehicle, E-Commerce, E-Logistics, E-Banking, Bio-Tech, Nano-Tech, และ/หรือ มีการสร้างเหมืองข้อมูล (Data mining /Big data เพื่อเป็น Artificial Intelligence: AI.)					
24	บุคลากรขอรับและใช้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้าน IT. เพื่อพัฒนาระบบงาน ส่งออกเป็นประจำ					
25	บุคลากรมองเห็นปัญหาและช่วยกันจัดการ “นวัตกรรมแบบองค์รวม” เป็นประจำ หมายถึง นวัตกรรมหลัก 4 ด้าน คือ: นวัตกรรมองค์การ / กระบวนการ / การตลาด / และผลิตภัณฑ์					
26	ผู้บริหาร กำหนดแผนงานที่สร้างสรรค์และทันสมัย ในการดำเนินธุรกิจส่งออก สมัยใหม่					
27	ผู้บริหาร ควบคุมและประเมินกระบวนการทำงานและการผลิตอย่างเป็นระบบ เช่น รายชั่วโมง/วัน /สัปดาห์/เดือน					

2.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ / ผู้นำ						
ผู้บริหาร ในองค์การของท่าน มีลักษณะหรือกระทำในข้อต่อไปนี้ ระดับใด ?						
	ระดับความคิดเห็น: 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด	5	4	3	2	1
ข้อคำถาม						
39	สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้รับคำสั่งซื้อทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณมากกว่าปีที่ผ่านมา					
40	คัดสรรและจัดให้มีบุคลากรที่เหมาะสมทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ					
41	มีระบบพัฒนาความเป็นมืออาชีพสูงในการดำเนินการส่งออกให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ					
42	ผู้บริหาร ทำให้บุคลากรทุกระดับมีความความรักและความผูกพันกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
43	ผู้บริหาร จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการส่งออกแบบสมเหตุผลเป็นประจำ เช่น แผนรายปี หรือ แผนรายครึ่งปี เป็นต้น					
44	ผู้บริหาร สามารถปรับปรุงแผนเชิงกลยุทธ์ ข้างต้นได้ทันต่อสถานการณ์การส่งออกที่เปลี่ยนแปลงไป					
45	ผู้บริหาร มีแผนป้องกันภัยคุกคามจากคู่แข่งรายเก่าและคู่แข่งรายใหม่ได้					
46	ผู้บริหาร กระตุ้นค่านิยมและร่วมกันสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ					
47	ผู้บริหาร ประสบความสำเร็จจากการสร้างการเปลี่ยนแปลงจนได้เปรียบคู่แข่งในตลาดส่งออก					
48	ใช้วิธีการจัดการสมัยใหม่ เช่น มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือมีการควบคุมแบบสมดุลย์ 4 ด้าน (BSC) หมายถึง ด้านการเงิน/ ด้านลูกค้า/ ด้านกระบวนการภายใน/ ด้านการเรียนรู้และเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพในช่วงปีที่ผ่านมา					
49	ผู้บริหาร สามารถแก้ไขปัญหาของงานส่งออกให้สำเร็จลุล่วงได้สม่ำเสมอ					

ส่วนที่ 3 ระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียดและพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรท่าน อยู่ในระดับใด แล้วกรูณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อความละ 1 คำตอบเท่านั้น*

องค์กรของท่านมี / ได้รับ / หรือกระทำให้ถึงต่อไปนี้เพียงใด									
ระดับความคิดเห็น: 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด					5	4	3	2	1
3.1 ด้านการเงิน									
50	มีต้นทุนต่ำ เมื่อเทียบกับตัวเลขต้นทุนของปีที่ผ่านมา								
51	สร้างรายได้สูงขึ้น และมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา								
52	มีกลไกที่สามารถตรวจสอบและป้องกันความเสี่ยงด้านต่างๆ ในการทำธุรกิจส่งออก								
53	จัดสรรผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นได้อย่างเป็นธรรม								
3.2 ด้านลูกค้า									
องค์กรของท่านมี / ได้รับ / หรือกระทำให้ถึงต่อไปนี้เพียงใด									
ระดับความคิดเห็น: 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด					5	4	3	2	1
54	มีอัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ มากกว่าร้อยละ 15 (> 15%) จากปีที่ผ่านมา								
55	ได้รับคำสั่งซื้อเพิ่มขึ้นและต่อเนื่อง เนื่องจากลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการที่ดี								
56	ให้บริการรวดเร็วและถูกต้องเกินความคาดหมายของลูกค้าได้เสมอ								
องค์กรของท่านมี / ได้รับ / หรือกระทำให้ถึงต่อไปนี้เพียงใด									
ระดับความคิดเห็น: 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด					5	4	3	2	1
3.3 ด้านกระบวนการภายใน									
57	มีการจัดโครงสร้างให้หน่วยงานต่างๆ ให้บริการรวดเร็วและสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง								
58	ส่งมอบสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง								

องค์การของท่านมี / ได้รับ / หรือกระทำสิ่งต่อไปนี้เพียงใด						
ระดับความคิดเห็น: 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด						
		5	4	3	2	1
3.3 ด้านกระบวนการภายใน						
59	รักษาระดับคุณภาพสินค้าและบริการได้โดดเด่นกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง					
3.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต						
60	มีผลสำเร็จจากงานที่ปฏิบัติประจำ โดยที่บุคลากรมีอัตราการเรียนรู้สูง (ในระดับดี ถึง ดีมาก)					
61	มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้/ความสามารถให้แก่บุคลากรทุกระดับเป็นประจำ					
62	มีแผนสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร โดยใช้วิธีการประเมินผลงาน					
63	มีแหล่ง “ศูนย์ความรู้” เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์เพื่อการส่งออกขององค์การ					

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดตอบตามความคิดเห็นของท่าน

4.1 องค์การของท่านมีความสามารถในการแข่งขันด้านใด

และควรดำเนินการเพิ่มเติมความสามารถในการแข่งขันอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

* ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้ *

ภาคผนวก ง

จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม





โครงการคุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

วันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานคุษฎีนิพนธ์
เรียน ผู้บริหารระดับสูง หรือตัวแทนผู้บริหาร
สิ่งที่แนบมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยดิฉัน ลาวัญย์ บรรเจิดรุ่งขจร นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังศึกษาคุษฎีนิพนธ์หัวข้อเรื่อง “ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย” ซึ่งในกระบวนการวิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ความสมบูรณ์ของคำตอบตามความเป็นจริงจะมีคุณค่ายิ่งต่อโครงการวิจัย* ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่กรุณาตอบและส่งคืนตามซองที่ได้ติดแสตมป์แนบมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางลาวัญย์ บรรเจิดรุ่งขจร)

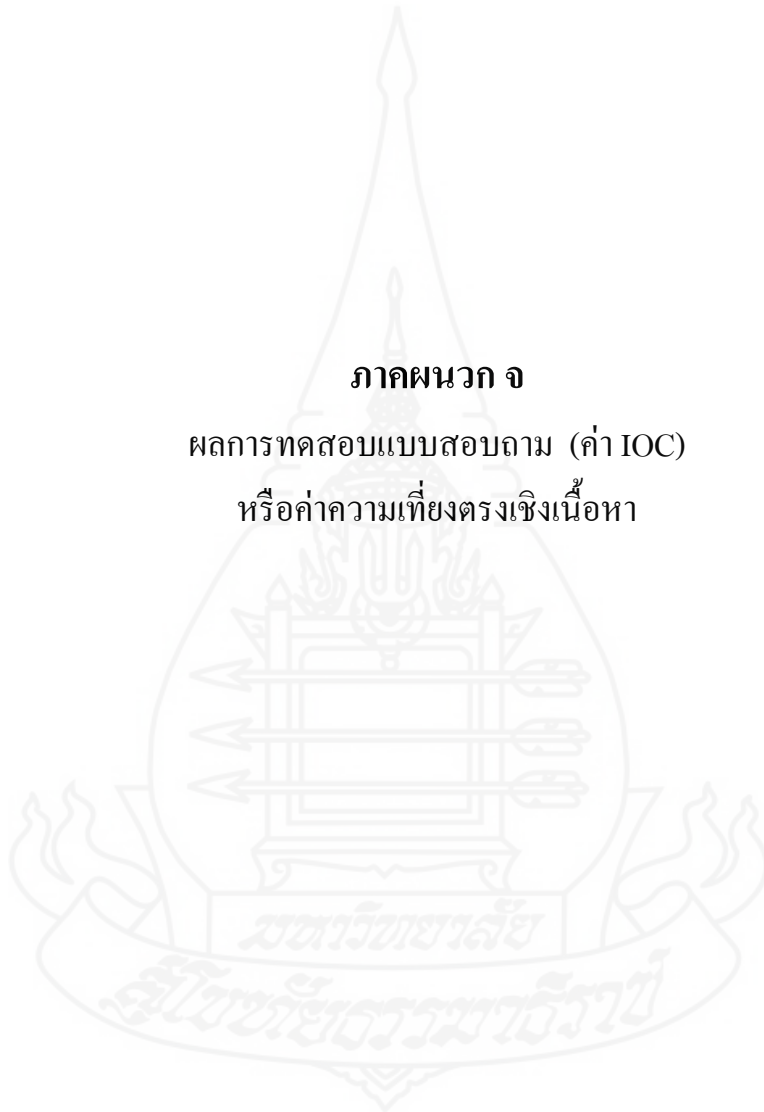
นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- โปรดส่งคืนแบบสอบถาม ภายในวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561 *

ภาคผนวก จ

ผลการทดสอบแบบสอบถาม (ค่า IOC)

หรือค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา





แบบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้
เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย

คำชี้แจงส่วนที่ 1 แบบประเมินค่าความเที่ยงตรง (IOC: Index of Item Objective Congruence) ของเครื่องมือการวิจัยในโครงการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกไทย เพื่อใช้แบบทดสอบหรือการประเมินนี้มอบแก่ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความคิดเห็น ทักษะและให้ข้อเสนอแนะที่มีต่อข้อคำถามงานวิจัยครั้งนี้ ว่ามีความเหมาะสม สอดคล้อง มีความเที่ยงตรง เหมาะแก่การนำเครื่องมือ (ข้อคำถามในแบบสอบถาม) นี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยภาคสนามหรือไม่ โดยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินในการพิจารณาความเที่ยงตรง (IOC) ไว้ดังนี้

- + 1 = แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องและวัดได้
- 0 = ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องและวัดได้หรือไม่
- 1 = แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องและไม่สามารถวัดได้

คำชี้แจงส่วนที่ 2 การตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรงนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิกรุณาตรวจสอบ/ประเมินเครื่องมือวิจัย ซึ่งเป็นแบบสอบถาม ที่มีนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ ดังที่แนบมาพร้อมนี้

การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม

การหาค่า IOC: Index of Item Objective Congruence:

ค่าคะแนน: 1 = สอดคล้องและวัดได้ // 0 = ไม่แน่ใจ // -1 = ไม่สอดคล้องและไม่สามารถวัดได้

ข้อ	คำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิรวม 5 ท่าน					ค่า IOC ($\sum R$) / N
		1	2	3	4	5	
	(ข้อคำถาม 1- 5 : ไม่ต้องประเมิน)*						
1.	ท่านอยู่ในตำแหน่งงานใด	X	X	X	X	X	X
2.	ธุรกิจของท่าน อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมใด	X	X	X	X	X	X
3.	ธุรกิจของท่าน มีทุนจดทะเบียน อยู่ในช่วงใด	X	X	X	X	X	X
4.	ท่านมีพนักงาน จำนวนรวมทั้งสิ้น คน	X	X	X	X	X	X
5.	ระยะเวลาในการประกอบกิจการ ปี	X	X	X	X	X	X
	ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ Learning Organization: LO ข้อ 6 -20 : 15 ข้อ						
6.	บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและเต็มใจรับความรู้จากผู้อื่น	1	1	1	1	1	1.00
7.	บุคลากรมีทัศนคติที่ดีและ มีความคิดสร้างสรรค์ ในการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานส่งออก	1	1	1	0	1	0.80
8.	บุคลากรร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ / แบ่งปันความรู้และร่วมกันทำงานจนประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1.00
9.	บุคลากรมีวิถีคิดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ	1	1	1	1	1	1.00
10.	บุคลากรให้ความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1.00
11.	บุคลากรเข้าใจเชิงระบบว่าตนเองและทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ	1	1	1	1	1	1.00
12.	บุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระหว่างกัน และร่วมกันตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1.00
13.	ผู้บริหารถ่ายทอดสื่อสาร วิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างละเอียดให้บุคลากรทราบอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	0	1	0.80
14.	ผู้บริหาร เป็นฝ่ายเริ่มต้นนำ บุคลากรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างจริงจัง	1	1	1	1	1	1.00

ข้อ	คำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิรวม 5 ท่าน					
		1	2	3	4	5	ค่า IOC
15.	ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00
16.	ผู้บริหาร สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันกับบุคลากร	1	1	1	1	1	1.00
17.	ผู้บริหารและบุคลากร รู้ว่ากำลังทำอะไร / เพื่ออะไร ที่จะช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร	1	1	1	1	1	1.00
18.	ผู้บริหารและบุคลากร มีวิถีคิดในการทำงานและมีมุมมองแบบเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร	1	1	1	1	1	1.00
19.	ผู้บริหารและบุคลากร เข้าใจองค์ประกอบ/ภาพรวมในการประกอบธุรกิจส่งออกและตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ	1	1	1	1	1	1.00
20.	ผู้บริหารและบุคลากร ทุกฝ่ายสามารถร่วมมือกันแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร	1	1	1	1	1	1.00
ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม Technology & Innovation: TI ข้อ21-32 : 12 ข้อ							
21.	บุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการส่งออก เช่น Intranet, Internet, ใช้ระบบ (4G – 5G) ล่าสุด	1	1	1	0	1	0.80
22.	มีบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล เช่น Multi-media, mobile & digital learning, ... เป็นต้น	1	1	1	0	1	0.80
23.	องค์กรจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ตัวอย่างเช่น Smart Devices, Electric-Vehicle, E-Commerce, E-Logistics, E-Banking, Bio-Tech, Nano-Tech, และสร้างเหมืองข้อมูล (Data mining /Big data เพื่อเป็น Artificial Intelligence: AI.)	1	1	1	1	1	1.00
24.	บุคลากรขอรับและใช้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้าน IT เพื่อพัฒนาระบบงานส่งออกเป็นประจำ	1	1	1	1	1	1.00
25.	บุคลากรมองเห็นปัญหาและสามารถจัดการ “นวัตกรรมแบบองค์รวม” เป็นประจำ (องค์กร /กระบวนการ /การตลาด /ผลิตภัณฑ์)	1	0	1	0	1	0.60
26.	ผู้บริหาร กำหนดแผนงานที่สร้างสรรค์และทันสมัยในการดำเนินธุรกิจส่งออกสมัยใหม่	1	1	1	1	1	1.00

ข้อ	คำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิรวม 5 ท่าน					
		1	2	3	4	5	ค่า IOC
27.	ผู้บริหาร ควบคุมและประเมินกระบวนการทำงานและการผลิตรายอย่างเป็นระบบ เช่น รายชั่วโมง/วัน/สัปดาห์/เดือน	1	1	1	1	1	1.00
28.	ผู้บริหาร มองเห็นปัญหา / กำหนดมาตรการการป้องกันได้ทันต่อเหตุการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00
29.	ผู้บริหาร มีแผนการตลาดที่ทันสมัย สามารถเพิ่มยอดขายและจำนวนลูกค้ารายใหม่ได้มากกว่าปีที่ผ่านมา	1	1	1	1	1	1.00
30.	ผู้บริหาร มีช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ที่ทันสมัย และหลากหลายมากขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	1	1	1	1	1	1.00
31.	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าหรือยอมรับคำแนะนำจากลูกค้าเป็นประจำ	1	1	1	1	1	1.00
32.	ผู้บริหาร มีแผนงานวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ โดยสร้างบรรยากาศการวิจัยและพัฒนาดีกว่าปีที่ผ่านมา	1	1	1	1	1	1.00
ด้านภาวะผู้นำ: Leadership: LS ข้อ33-49 : 17 ข้อ							
33.	ผู้บริหาร เข้าใจสภาพและกลไกความเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อการส่งออกในช่วงปีที่ผ่านมา	1	1	1	1	1	1.00
34.	จัดโครงสร้างองค์กรและระบบได้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจส่งออกในยุคปัจจุบัน	1	1	1	1	1	1.00
35.	สร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งโดยได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าทั้งรายใหม่และรายเก่ามากกว่าปีที่ผ่านมา	1	1	1	1	1	1.00
36.	กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความร่วมมือจากผู้ขายวัตถุดิบทุกราย (ซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่)	1	1	1	0	1	0.80
37.	สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศกับลูกค้าได้ในระดับดี ถึง ดีมาก	1	1	1	1	1	1.00
38.	พัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับลูกค้าในระดับดีได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.00
39.	สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้รับใบสั่งซื้อทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณมากกว่าปีที่ผ่านมา	1	1	1	1	1	1.00
40.	คัดสรรและจัดให้มีบุคลากรที่เหมาะสมทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ	1	1	1	1	1	1.00
41.	มีระบบพัฒนาความเป็นมืออาชีพสูงในการส่งออกแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	0	1	0.80

ข้อ	คำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิรวม 5 ท่าน					
		1	2	3	4	5	ค่า IOC
42.	ผู้บริหาร ทำให้บุคลากรทุกระดับมีความความรักและความผูกพันกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1.00
43.	จัดทำแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการส่งออกแบบสมเหตุผลเป็นประจำทุกปี	1	1	1	1	1	1.00
44.	สามารถปรับปรุงแผนเชิงกลยุทธ์ข้างต้นได้ทันต่อสถานการณ์การส่งออกที่เปลี่ยนแปลงไป	1	1	0	1	1	0.80
45.	มีแผนป้องกันภัยคุกคามจากคู่แข่งรายเก่าและรายใหม่ได้เสมอ	1	1	1	1	1	1.00
46.	กระตุ้นค่านิยมร่วมและสร้างการเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1.00
47.	ประสบความสำเร็จในการสร้างการเปลี่ยนแปลงจนได้เปรียบคู่แข่งในตลาดส่งออก	1	1	1	1	1	1.00
48.	ใช้การจัดการสมัยใหม่ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือมีการควบคุมแบบสมดุลย์ 4 ด้าน (BSC) หมายถึง ด้านการเงิน /ด้านลูกค้า /ด้านกระบวนการภายใน /ด้านการเรียนรู้และเติบโต อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงปีที่ผ่านมา	1	0	1	1	1	0.80
49.	สามารถแก้ไขปัญหาของงานส่งออกให้สำเร็จลุล่วงได้เสมอ	1	1	1	1	1	1.00
	ความสามารถในการแข่งขัน ข้อ 50-63 = 14 ข้อ ด้านการเงิน: FN						
50.	มีต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับตัวเลขต้นทุนของปีที่ผ่านมา	1	1	1	1	1	1.00
51.	สร้างรายได้สูงขึ้นและกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา	1	1	1	1	1	1.00
52.	มีกลไกที่สามารถตรวจสอบและป้องกันความเสี่ยงด้านต่างๆในการทำธุรกิจส่งออก	1	1	1	1	1	1.00
53.	จัดสรรผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นได้อย่างเป็นธรรม	1	1	1	1	1	1.00
	ความสามารถในการแข่งขัน ด้านลูกค้า: CM						
54.	มีอัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ มากกว่าร้อยละ 15 จากปีที่ผ่านมา (> 15%)	1	1	1	1	1	1.00

ข้อ	คำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิรวม 5 ท่าน					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
55.	ได้รับคำสั่งซื้อเพิ่มขึ้นและต่อเนื่อง เนื่องจากลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการที่ดี วัตถุประสงค์การมีคำสั่งซื้อที่ต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.00
56.	ให้บริการรวดเร็วและถูกต้องเกินความคาดหมายของลูกค้าได้เสมอ	1	1	1	1	1	1.00
57.	มีการจัดโครงสร้างให้หน่วยงานต่างๆบริการรวดเร็วและสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.00
	ความสามารถในการแข่งขัน ด้านกระบวนการภายใน: IP						
58.	ส่งมอบสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.00
59.	รักษาระดับคุณภาพสินค้าและบริการได้โดดเด่นกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.00
60.	มีผลสำเร็จจากงานที่ปฏิบัติประจำ โดยที่บุคลากรมีอัตราการเรียนรู้สูง (ในระดับดี ถึง ดีมาก)	1	1	1	1	1	1.00
	ความสามารถในการแข่งขันด้านการเรียนรู้และเติบโต: LG						
61.	มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้/ความสามารถให้แก่บุคลากรทุกระดับเป็นประจำ	1	1	1	1	1	1.00
62.	มีแผนสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากรโดยวิธีการประเมินผลงาน	1	1	1	1	1	1.00
63.	มีแหล่ง “ศูนย์ความรู้” เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์เพื่อการส่งออกขององค์กร	1	1	1	1	1	1.00
	คะแนนรวม รายบุคคล	58	56	57	51	58	

$$\sum R \text{ คะแนนรวมทั้งสิ้น} \quad 58 + 56 + 57 + 51 + 58 = 280$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

$$\text{สูตรการหาความสอดคล้องของแบบสอบถามรวมทุกข้อ} \quad IOC = (\sum R) / N$$

กำหนดให้ R คือ คะแนนเฉลี่ยของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละข้อ

$$\sum R \text{ คือ ผลรวมคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิตามจำนวนข้อคำถาม} = 171$$

$$N \text{ คือ จำนวนข้อของแบบสอบถาม} = 58 \times 5 = 290 \quad 280/290 = 0.965$$

$$\text{ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (IOC)} = 280/5/58\% = 96.55 \%$$

ภาคผนวก ฉ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. **ชื่อ สกุล** ศาสตราจารย์ ดร. พลิน ภู่อัญญา
สถานที่ทำงาน คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
วุฒิการศึกษา BB.A., B.A., M.P.A. (Policy), M.A. (Econ), Ph.D. (Management)
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ราชบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ
 สำนักธรรมศาสตร์และการเมือง, ราชบัณฑิตยสภา

2. **ชื่อ สกุล** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชีร์ชนิกษ์ ศิริโวหาร
สถานที่ทำงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
วุฒิการศึกษา D.B.A. (International Business)
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ประธานสภาคณะผู้บริหารบัณฑิตศึกษาแห่งประเทศไทย
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

3. **ชื่อ สกุล** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คมวุธ วิสวไพศาล
สถานที่ทำงาน ภาควิชาวิศวกรรมโยธาและการพัฒนาเมือง มหาวิทยาลัยศรีปทุม
วุฒิการศึกษา B.Eng (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), BBA. (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช)
 M.S. (Texas A&M University), DBA. (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช)
 Ph.D. (West Virginia University)
ประสบการณ์หรือความชำนาญ การบริหารธุรกิจ และการจัดการการเงิน

4. ชื่อ สกุล อาจารย์ ดร. สุดาพร สวม่วง
 คณบดีคณะการบริหารและจัดการ
- สถานที่ทำงาน คณะการบริหารและจัดการ
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี ศบ. (ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา)
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 ปริญญาโท คบ. (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการวัดผล)
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ปริญญาโท Mphil (International Business Management)
 London South Bank University, UK.
 ปริญญาเอก D.B.A. (Marketing) Missouri University, USA.
 ปริญญาเอก Ph.D. (International Business Management)
 London South Bank University, UK.
- ประสบการณ์หรือความชำนาญ การตลาดและการบริหารธุรกิจ
5. ชื่อ สกุล นางวารภรณ์ เจนศิริวานิช
 กรรมการบริหารและผู้อำนวยการบริหารงานส่งออก
- สถานที่ทำงาน บริษัท ศรีเอทีพี พลาสติก จำกัด และ
 บริษัท เจนบรรเจิด จำกัด
- วุฒิการศึกษา B.B.A สาขาศิลปศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประสบการณ์หรือความชำนาญ การบริหารธุรกิจและการบริหารงานส่งออก

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางลาวัญย์ บรรเจิดรุ่งขจร (ศิริเกียรติทอง)
วัน เดือน ปีเกิด	11 มกราคม พ.ศ. 2507
ประวัติการศึกษา	2521 โรงเรียนสายน้ำทิพย์ กรุงเทพมหานคร / ประถมศึกษาตอนปลาย 2523 โรงเรียนสายปัญญา กรุงเทพมหานคร / มัธยมศึกษาตอนต้น 2526 โรงเรียนพระกุมารเยซูวิทยา / ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (Convent of the Holy Infant Jesus 1983) 2530 St. Godric's College, Hampstead, London, United Kingdom, Diploma / ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง 2540 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) 2544 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม)
สถานที่ทำงาน	โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล บางรัก กรุงเทพมหานคร บริษัท แปซิฟิค พลาสติกส์ จำกัด (เครือ Dow Chemicals) กรุงเทพมหานคร บริษัท เจนบรรเจิด จำกัด นนทบุรี
เกียรติประวัติ	ได้รับโปรดเกล้าพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ชั้นดิเรกคุณาภรณ์ เล่มที่ 134 ตอนที่ 48 ข เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2560 รับพระราชทานในวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2561 ณ อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ โรงพยาบาลศิริราช กรุงเทพมหานคร