

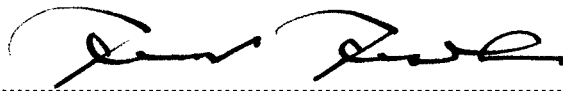
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจสินค้าอุปโภค :
กรณีศึกษา บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด
ชื่อและนามสกุล นายปรกรณ์ เลิศเจริญ
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

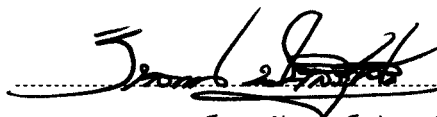
(รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา)



กรรมการ

(อาจารย์ ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิทยาการการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตแขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการการจัดการ

วันที่ ๑๑ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจสินค้าอุปโภค :

กรณีศึกษา บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ศึกษา นายปกรณ์ เลิศเจริญ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเชิงสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต (2) ศึกษาแนวคิดของพนักงานต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั้งที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ พนักงานของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามแบบหลายตัวเลือกสำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคต และแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ อัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยต่างๆ ในปัจจุบัน แสดงว่าโดยภาพรวม ในส่วนที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ถือว่าบริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนที่เป็นความคาดหวังอนาคต ถือว่าบริษัทควรมีความสามารถทางการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยควรให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคคลของพนักงาน ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านหน่วยงาน พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ ความสามารถทางการแข่งขัน ธุรกิจสินค้าอุปโภค

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ต้องอาศัยแรงจูงใจ และความวิริยะอุตสาหะในการ ศึกษา ค้นคว้า และที่สำคัญที่สุดคือการได้รับคำปรึกษาชี้แนะที่ดีจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิจัย ซึ่งผู้ ศึกษาได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้ คำแนะนำและติดตามอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และมีส่วนผลักดันให้ผู้ทำการศึกษาก่อเกิดความ มั่นใจในการทำการศึกษาต่อเนื่อง จนสามารถฝ่าฟันอุปสรรคนานัปการทำให้การวิจัยชิ้นนี้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณพนักงานของ บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามและช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำลังใจจากครอบครัวที่มีให้ ตลอดจนทำให้มีความมานะอดทนที่จะฝ่าฟันอุปสรรคในการ เรียน รวมถึงวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ สามารถทำงานพร้อมกับเรียนได้ จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้ทำวิจัยได้เข้ามาศึกษาในสถาบันที่มีคุณภาพ แห่งนี้

ท้ายสุดขอขอบคุณเพื่อนๆ ในกลุ่มทุกท่าน รวมถึงคณาจารย์ทุกท่าน ที่ให้ความ ช่วยเหลือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และทั้งยังช่วยเป็นกำลังใจในการเรียนการศึกษาดลจดมา ตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบัน

นายปกรณ์ เลิศเจริญ

ตุลาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
ประเด็นปัญหาที่ศึกษา.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	5
สมมติฐานงานวิจัย.....	6
ขอบเขตของการศึกษา.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
ความสามารถในการแข่งขัน.....	10
สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน.....	14
การกำหนดทิศทางขององค์กร.....	17
การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	19
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....	20
ไซแห่งคุณค่า.....	23
การควบคุมในองค์การ.....	38
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	41
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	41
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	42
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา.....	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	45
ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน และความคาดหวังอนาคต.....	48
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถในการแข่งขันตามลักษณะทางประชากรศาสตร์.....	71
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผล ต่อความสามารถในการแข่งขัน ในด้านอื่นๆ.....	80
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
สรุปผลการศึกษา.....	81
อภิปรายผล.....	84
ข้อเสนอแนะ.....	92
บรรณานุกรม	94
ภาคผนวก	98
แบบสอบถาม.....	99
ประวัติผู้ศึกษา.....	109

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล....	45
ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันโดยภาพรวม.....	49
ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านการกำหนด ทิศทางขององค์กร.....	51
ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการบริหารงาน.....	53
ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทภายใต้โซ่แห่งคุณค่า.....	55
ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านโครงสร้าง สนับสนุนพื้นฐานขององค์กร.....	57
ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์.....	59
ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการ พัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนา.....	61

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการจัดซื้อ.....	63
ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการจัดการ วัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า.....	64
ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการผลิต.....	66
ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการตลาด / การบริการ.....	67
ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัย ในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านคุณภาพและการควบคุม...	69
ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบ t-test ระหว่างเพศกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน.....	71
ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างอายุกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน	73
ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างระดับการศึกษากับระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน	74
ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างตำแหน่งงานกับระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน	75
ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างอายุงานกับระดับความคิดเห็นต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน	77

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างหน่วยงานกับระดับความคิดเห็นต่อ ปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน	77

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถทางการแข่งขันของ ธุรกิจสินค้าอุปโภค.....	5
ภาพที่ 2.1 แสดงโมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการ.....	15
ภาพที่ 2.2 แสดงรูปแบบโซ่แห่งคุณค่า.....	24
ภาพที่ 2.3 แสดงมุมมองในระบบวัดผลดุลยภาพ.....	39

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

ในรอบปีที่ผ่านมา เศรษฐกิจไทยเริ่มเข้าสู่สภาวะเศรษฐกิจขาลงอย่างไม่ทันตั้งตัว เนื่องจากมีสารพัดปัจจัยแวดล้อมที่รุมเร้าเข้ามาทั้งจากภายในและต่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อแนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจและอุปสงค์รวมภายในประเทศชะลอตัวทันที โดยเฉพาะในภาคเอกชน การใช้จ่ายเพื่อการบริโภคของประชาชนมีอัตราการขยายตัวที่ลดลงอย่างชัดเจน แต่ในทางกลับกันหนี้สินภาคครัวเรือนเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนการลงทุนภาคเอกชนก็มีอัตราการขยายตัวที่ไม่สูงมากนัก ความไม่แน่นอนในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ชะลอการลงทุน

ในขณะที่การใช้จ่ายของภาคเอกชนชะลอตัวลง รัฐบาลได้พยายามเร่งขับเคลื่อนการใช้จ่ายและการลงทุนภาครัฐเพื่อชดเชย เช่น การปรับขึ้นเงินเดือนข้าราชการ การเร่งใช้จ่ายงบประมาณกลางปีและการเบิกจ่ายเงินงบประมาณคงค้าง เป็นต้น ส่วนภาครัฐก็ได้รับผลกระทบจากสภาวะการเมืองที่ไม่แน่นอน และปัญหาความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลต่อภาวะการขยายตัวของเศรษฐกิจในประเทศ ซึ่งมีผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ไปยังภาคธุรกิจและผู้ประกอบการแต่ละรายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จากสภาวะเศรษฐกิจที่ต้องเผชิญกับปัจจัยลบหลายประการ กอปรกับสภาพการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้นจากสินค้าที่นำเข้ามาจากต่างประเทศตามทิศทางของกระแสการค้าเสรี บริษัทต้องหมั่นปรับยุทธวิธีเพื่อที่จะได้สามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ที่ถาโถมเข้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้ยอดขายและกำไรยังคงมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

ยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการดำเนินงานที่ผ่านมา ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ

ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจในปี 2550 มีหลายองค์ประกอบที่จะต้องพิจารณา นับตั้งแต่อุปสงค์รวมของภาคเอกชนภายในประเทศ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะอ่อนกำลังลง โดยเฉพาะการบริโภคภาคเอกชนนั้นถูกกระทบจากปัจจัยลบหลายประการ เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม อัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ย แนวโน้มราคาสินค้าเกษตรที่คาดว่าจะปรับตัวลดลง และภาระหนี้สินของภาคครัวเรือนที่ยังอยู่ในระดับสูง ซึ่งจะทำให้ความสามารถในการกู้ยืมเงินเพื่อการใช้จ่าย

ของภาคครัวเรือนลดลง ในขณะที่การลงทุนของภาคเอกชน ก็อาจจะชะลอลงเพราะ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมีความไม่แน่นอนสูง

ในด้านการลงทุนของภาครัฐ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจใน ยามนี้ โดยเฉพาะการใช้จ่ายเพื่อลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) ที่ทุกคนรอคอย แต่ ยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร ส่วนภาคการท่องเที่ยวนั้นคาดว่าจะฟื้นตัวได้ในปี นี้ นอกจากนี้ยังมี ความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลกที่น่าจะจับตามอง เพราะจะส่งผลกระทบต่ออัตราเงินเฟ้อ

จากข้อมูลของ AC Nielsen ณ วันสิ้นงวดปี 2549 แสดงให้เห็นว่าธุรกิจสินค้าอุปโภคมี การเจริญเติบโตมีการเจริญเติบโตขึ้นจากปี 2548 ถึง 6% โดยมีมูลค่าตลาดหมุนเวียนสูงกว่า 100,000 ล้านบาทต่อปี แต่องค์ประกอบของตลาดกลับมีความผันผวนขึ้นลงตามภาวะเศรษฐกิจ โดยสามารถกลุ่มสินค้าอุปโภคได้เป็น 5 ประเภทได้ดังนี้

1. กลุ่มผลิตภัณฑ์ในช่องปาก (Oral Care)
2. กลุ่มผลิตภัณฑ์ดูแลเส้นผม (Hair Care)
3. กลุ่มผลิตภัณฑ์ดูแลผิว (Skin Care)
4. กลุ่มผลิตภัณฑ์ (Fabric Care)
5. กลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (Other Non-Food)

โดยมีผู้ผลิตสินค้าในตลาดอยู่หลายรายทั้งในประเทศ เช่น กลุ่มสหพัฒน์ทิบูลย์ จาก ญี่ปุ่นได้แก่ Kao หรือจาก อเมริกา และยุโรป คือ Unilever, P&G ซึ่งบริษัทดังกล่าวนี้เป็นฐานการ ผลิตสำหรับขายภายในประเทศและส่งออกไปยังประเทศต่าง ๆ เช่น เวียดนาม สิงคโปร์ กัมพูชา เป็นต้น

ตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย มีมูลค่ารวมหลายหมื่นล้านบาท โดยในปี นี้ คาดว่าจะเติบโตขึ้น 5% โดยมีสินค้าที่โดดเด่นหลายกลุ่ม อาทิ กลุ่มผลิตภัณฑ์ดูแลเส้นผม 9.8 พันล้านบาท และคาดว่าจะเติบโตเป็น 1.2 หมื่นล้านบาทในปี นี้ หรือ ผลิตภัณฑ์ซักและถนอมผ้าที่ จะเติบโตขึ้นจาก 1.13 หมื่นล้านบาทเป็น 1.15 หมื่นล้านบาท จึงเป็นช่องทาง การเติบโตของตลาด ที่องค์กรต่างๆให้ความสนใจ

จากภาพรวมของตลาดนั้นเห็นได้ว่า ตลาดสินค้าอุปโภคนั้นเป็นตลาดที่มีการเติบโต เพราะเป็นสินค้าประจำวันสำหรับผู้บริโภคต้องใช้ในชีวิตประจำวัน แต่ธุรกิจนี้ยังมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ทุก องค์กรต้องเผชิญได้แก่

1. เป็นธุรกิจมีการแข่งขันสูงและรุนแรงเพื่อความอยู่รอด ในขณะที่ปริมาณผู้บริโภคมีจำนวนค่อนข้างคงที่ การช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดหรือรักษาส่วนแบ่งการตลาดไว้จึงเป็นภารกิจหลักของทุกกิจการ

2. มีบริษัทร่วมทุนหรือบริษัทข้ามชาติเข้ามาแข่งขันในตลาดมาก ทำให้เกิดความแตกต่างทางศักยภาพในการแข่งขัน

3. ต้นทุนการผลิต รวมทั้งค่าใช้จ่ายการตลาดสูงขึ้น เมื่อเทียบกับราคาขายที่ลดลง ทำให้บริษัทที่ไม่มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับต้นทุนที่สูงขึ้น หรือกิจการขนาดเล็กไม่สามารถอยู่รอดได้ในตลาด

4. สินค้ามีความหลากหลายและสามารถใช้ทดแทนกันได้ กิจการจึงพยายามออกสินค้าใหม่ ๆ ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเต็มที่และทันเวลา

เพื่อความอยู่รอดในธุรกิจสินค้าอุปโภคที่มีสภาวะการแข่งขันสูง กิจการต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับกิจการเอง ซึ่งต้องมีพื้นฐานมาจากแม้ว่าบริษัท ไลอ้อน ประเทศไทย นั้นได้ก่อตั้งมานานกว่า 36 ปีและมีผลิตภัณฑ์มากมายที่เป็นที่ยอมรับในตลาด แต่ในสภาวะการแข่งขันที่เข้มข้น ทำให้บริษัทไม่อาจหยุดการพัฒนาและต้องทำการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจและแรงผลักดันจากบริษัทคู่แข่งเดิมและผู้ที่จะเข้ามาใหม่

การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารจัดการที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยมีแนวการศึกษา

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร
2. การบริหารงาน
3. การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของบริษัทภายใต้ชื่อแห่งคุณค่า
4. กิจกรรมชื่อแห่งคุณค่า
 - 4.1 โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท
 - 4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - 4.3 การพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนา
 - 4.4 การจัดซื้อ
 - 4.5 การจัดการวัสดุเข้าและการกระจายสินค้า
 - 4.6 การผลิต

4.7 การตลาด / การบริการ

5. คุณภาพและการควบคุม

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อบัณฑิตที่ปรับปรุงความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งในปัจจุบันและอนาคตหวังในอนาคต

2.2 เพื่อศึกษารวบรวมข้อเสนอแนะของพนักงานระดับบริหารต่อบัณฑิตที่พัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด

3. ประเด็นปัญหาที่ศึกษา

3.1 บัณฑิตที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันกับระดับความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

3.2 พนักงาน บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด มีแนวคิดอย่างไรบ้างในการสร้างความสามารถ ในการแข่งขันกับองค์กรอื่น

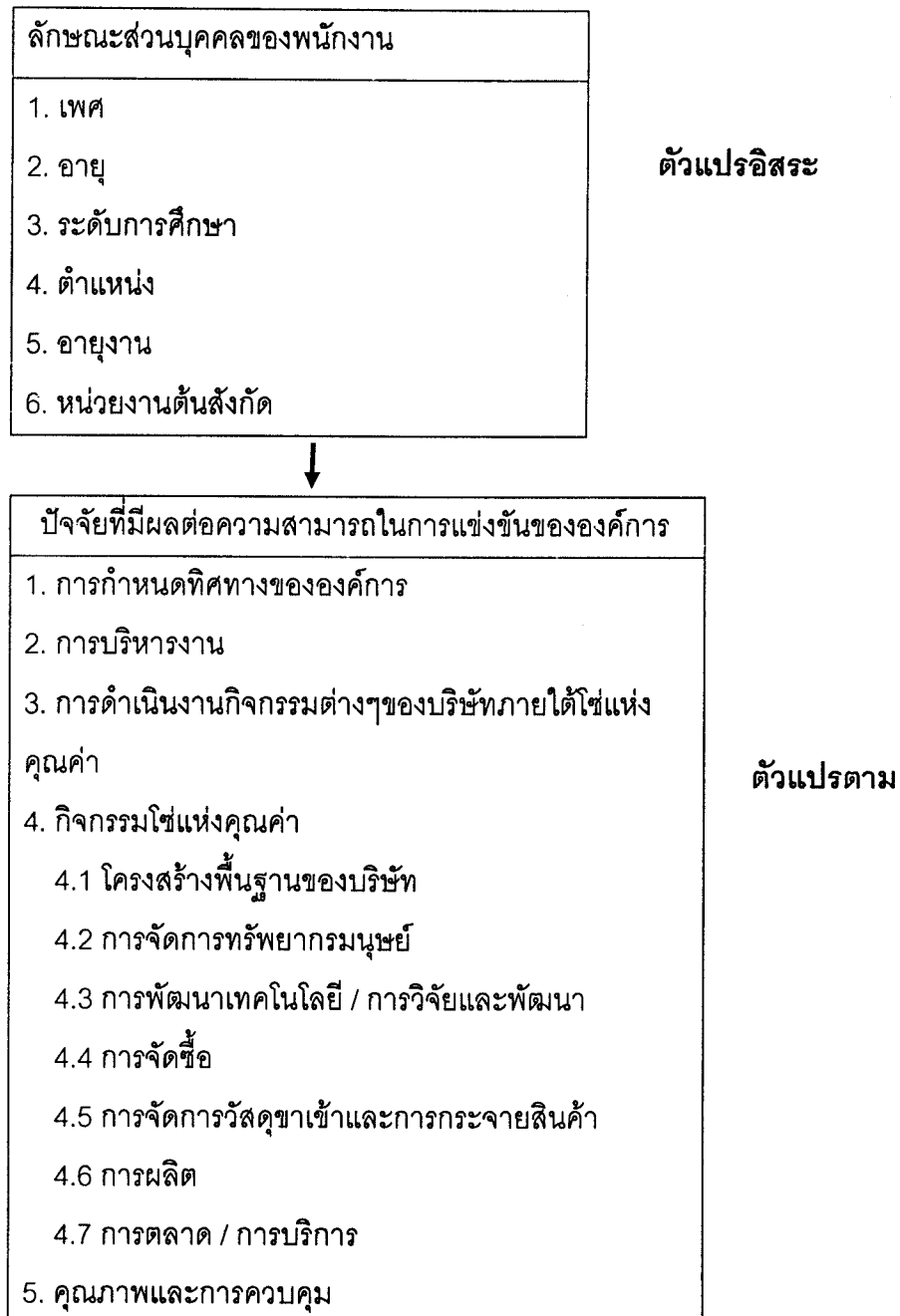
4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

4.1 นำบัณฑิตที่มีผลในการสร้างความสามารถในการแข่งขันเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อใช้ในการปรับปรุงให้องค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในอนาคต

4.2 ให้ผู้ที่สนใจ นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงบริหาร

5. กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสินค้าอุปโภคมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจสินค้าอุปโภค

6. สมมติฐานงานวิจัย

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทแตกต่างกัน

7. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านต่างๆ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตของ บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด

7.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่สำรวจ คือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย มุ่งศึกษาแนวคิดของพนักงานผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ถึงความสำคัญของปัจจัยที่มีผลในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้ได้ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

7.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาถึงองค์ประกอบของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

7.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้การศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ.2550

7.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

7.4.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยจำแนกออกตามขอบเขตได้ดังนี้

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

ได้ดังนี้

2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยจำแนกตามขอบเขต

- (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร
- (2) การบริหารงาน
- (3) การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของบริษัทภายใต้ชื่อแห่งคุณค่า
- (4) คุณภาพและการควบคุม

5.4.2 ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการแข่งขันของบริษัททั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยวัดจากความคิดเห็นของพนักงาน

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

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ความสามารถในการแข่งขัน

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (Value) อย่างไรแก่ทางลูกค้า โดยมีองค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
2. คุณภาพ (Quality)
3. นวัตกรรม (Innovation)
4. การตอบสนองของลูกค้า (Customer Responsiveness)
5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
6. การปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว (Speed)

6.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร

การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว คือการวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร โดย

การกำหนดภารกิจต้องเขียนขึ้นมาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจ และมั่นใจว่าจะต้องปฏิบัติภารกิจได้บ้าง ซึ่งภารกิจจะมีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะภารกิจร่วมให้ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทำให้พนักงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย (Vision / Mission / Goal)

6.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์

เป็นการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจกรรมทั้งหมดในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร รวมทั้งการวางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

6.4 ไร่แห่งคุณค่า

ไร่แห่งคุณค่าเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงประสานการดำเนินการของกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) ในองค์กรจนเกิดเป็นลูกไร่ที่สร้างคุณค่า (Value Added) ให้แก่สินค้าและบริการ โดยกิจกรรมเหล่านี้จะก่อให้เกิดคุณค่าหรือไม่นั้น กิจกรรมดังกล่าวต้องมีการเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอก

6.5 การควบคุมในองค์กร

การควบคุมในองค์กรเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งขององค์กรที่ทำการตรวจสอบให้ติดตามการจัดการหรือดำเนินงาน เพื่อดูว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงว่ายังคงอยู่ในทิศทางที่กำหนดไว้หรือไม่

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแต่ละประเภท มีอยู่หลายปัจจัย ซึ่งเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กรต้องนำมาใช้และพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถทางการแข่งขันเพื่อเป็นการกำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษา และวิธีการที่ใช้ในการทำการศึกษา "ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด" ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยตามลำดับดังนี้

1. ความสามารถในการแข่งขัน (Competencies)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
3. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Holistic Positioning)
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
5. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
6. ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)
7. การควบคุมในองค์กร (Controlling)

1.3 องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขัน เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (Value) อย่างไรแก่ทางลูกค้า โดยมีองค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
2. คุณภาพ (Quality)
3. นวัตกรรม (Innovation)
4. การตอบสนองของลูกค้า (Customer Responsiveness)
5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
6. การปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว (Speed)

ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวและในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจะต้องทำการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อสร้างคุณค่า (Value Creation) ขององค์กรและพัฒนาไปสู่การแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้นองค์กรต้องทำการประเมินและเปรียบเทียบองค์ประกอบของการแข่งขันในทุกด้าน ว่ามีความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าตามที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือนำพาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอันได้แก่

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ประสิทธิภาพด้านต่างๆ ก็ต้องสร้างเครื่องวัดเช่นกัน เช่น ด้านการตลาด ด้านการขนส่ง เป็นต้น
2. คุณภาพ (Quality) หมายถึงความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ มาตรฐานที่อาจนำมาใช้วัด คือ จำนวนของเสียในกระบวนการผลิต จำนวนผลผลิตที่บกพร่องและถูกส่งคืน เป็นต้น
3. นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ในการสร้างคุณค่า นวัตกรรมอาจเกิดได้กับช่องทางการจำหน่าย ด้านราคา หรือจากตัวผลิตภัณฑ์เอง
4. ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customers' Need Responsiveness) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเบ็ดเสร็จ จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty)

1.4 แนวทางการสร้างความสารถหลักในการแข่งขัน

กึ่งพร ทองใบ (2549: 81-85) ได้กำหนดแนวทางการสร้างความสารถหลักในการแข่งขันจากความได้เปรียบทางการแข่งขันดังนี้

1. การสร้างความแตกต่าง คือ การที่สินค้าหรือบริการ ขององค์การมีลักษณะพิเศษไปจากสินค้าหรือบริการขององค์การอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง หรือหลายๆ ทางประกอบกัน ความแตกต่างนี้จะทำให้ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคเกิดความต้องการที่จะซื้อสินค้าและบริการขององค์การนั้น โดยวิธีการดังนี้

- 1.1 ความแตกต่างในรูปร่างผลิตภัณฑ์
- 1.2 บริการที่ดีกว่า
- 1.3 ภาพลักษณ์ที่เหนือกว่า
- 1.4 นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี

2. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หมายถึง การที่องค์การดำเนินงานการผลิตสินค้าและบริการโดยมีต้นทุนส่วนรวมที่ต่ำกว่าคู่แข่งทำให้บริษัทสามารถมีกำไรเฉลี่ยสูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และยังสามารถป้องกันไม่ให้คู่แข่งลดราคาลง ป้องกันผู้จำหน่ายและผู้ขายวัตถุดิบกดดันเรื่องราคา โดยมีวิธีดังนี้

- 2.1 การประหยัดเนื่องจากขนาดของการผลิต
- 2.2 การมุ่งผลิตหรือขายสินค้ามาตรฐาน
- 2.3 ผลจากการเรียนรู้และเส้นโค้งประสบการณ์

3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หมายถึง การมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือการตัดสินใจทางการตลาด เพราะการตอบสนองช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้ทางเลือกอื่น โดยการตอบสนองอย่างรวดเร็ว มีหลายลักษณะดังนี้

- 3.1 การพัฒนาสินค้าใหม่ (Developing New Products)
- 3.2 สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งของลูกค้า (Customizing Products)
- 3.3 การปรับปรุงสินค้าเดิมที่ยังจำหน่ายอยู่
- 3.4 การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อ
- 3.5 การปรับความพยายามทางการตลาด

4. การมุ่งตลาดแบบเฉพาะส่วน หมายถึง การที่บริษัทกำหนดขอบเขตของตลาด ให้อยู่ในวงจำกัดที่แคบ (Narrowly Defined) หรือเป็นส่วนตลาดขนาดเล็ก (Niche Segment) โดยการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนจะเป็นพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อความสามารถขององค์การ

ธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้ให้สัมพันธ์กับวิธีการทางการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำต้นทุนและการตอบสนองอย่างรวดเร็ว บริษัทที่จะมุ่งตลาดเฉพาะส่วนจะมีสถานะภาพที่ดีกว่าในการนำเสนอรูปแบบสินค้าที่มี เพราะความแตกต่างให้ความน่าสนใจกว่าตลาดรวม โดยธุรกิจที่มีการผลิตขนาดเล็กแต่มีความเชี่ยวชาญสูงอาจมีต้นทุนต่ำกว่าธุรกิจที่มีการผลิตขนาดใหญ่แต่มีความเชี่ยวชาญต่ำ และธุรกิจต้องเน้นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในรสนิยม หรือความต้องการของผู้บริโภค เพราะตลาดมีความยืดหยุ่นกว่า

การเลือกกลยุทธ์ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะกำหนดด้วยกำไรระยะยาวของอุตสาหกรรมและฐานะการแข่งขันเทียบเคียงกับในอุตสาหกรรมเดียวกัน กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ธุรกิจหนึ่งๆ เลือกใช้จำรองอยู่ได้ชั่วคราวเท่านั้น เพราะความได้เปรียบทางการแข่งขันจะถูกเลียนแบบได้ ทำให้ผู้บริหารหรือนักวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการทบทวนกลยุทธ์และพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ เสมอ เพื่อสามารถดำรงสถานะการได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

ชุมพร คุรุพิพัฒน์ (712: 24) กล่าวว่า การสร้างความสามารถในการแข่งขัน เป็นการสร้างความได้เปรียบอย่างแท้จริงขององค์การรวมถึงความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและเข้าใจถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรมที่องค์การแข่งขันอยู่ โดยการใช้เครื่องมือ Value Chain เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงานทำให้ระบบมีความคล่องตัว และได้เสนอแนวทางสร้างความสามารถทางการแข่งขันเป็น 5 ด้าน คือ

1. ความพอใจของลูกค้าและการรู้จักลูกค้า
2. การรู้จักตนเองและการพัฒนาตนเอง
3. การสร้างความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรม
4. การสร้างความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ
5. การสร้างความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพ

จากการดำเนินการข้างต้นทำให้องค์การมีลักษณะภาพที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง โดยศักยภาพที่สำคัญเกิดจากการทำงานร่วมกันทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าการทำงานแยกส่วนกัน ผลที่ได้รับ คือ ได้เปรียบต้นทุนค่าใช้จ่าย มีอำนาจทางการตลาด มีเทคโนโลยีและพนักงานมีทักษะงานที่เหนือกว่า โดยความร่วมมือดังกล่าวยังรวมถึง ความร่วมมือระหว่างผู้ขายและลูกค้า (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2546: 136)

2. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

2.1 แนวคิดการจัดการสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

ลัทธีกาล ศรีวะรมย์ (2547: 46-49) ได้กล่าวถึงแนวคิดการจัดการสภาพแวดล้อมในปัจจุบันจะเน้นการบริหารและการจัดการท่ามกลางกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ของโลกยุคไร้พรมแดน (Globalization) ที่ทุกองค์ประกอบของโครงสร้างสังคมเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการดังกล่าว คือ การจัดการความหลากหลาย หรือ Managing Diversity ซึ่งสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การไว้ 3 ส่วนใหญ่คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบริหารและการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในทางบวก (Opportunity) และทางลบ (Threat) ซึ่งปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะซับซ้อนอย่างไม่เคยมีมาก่อน ด้วยการมุ่งสู่ แนวคิดของ "ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน" (Competitive advantage) ซึ่งก็คือ ความสามารถที่โดดเด่นนำพาองค์การให้อยู่รอด (Survive) และเติบโต (Growth) ซึ่งสิ่งแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วยปัจจัยภายนอกมีผลกระทบที่สำคัญต่อกลยุทธ์ของธุรกิจซึ่งธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นตงมีการปรับตัวหรือต้องสามารถพยากรณ์สิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นให้ได้ใกล้เคียงที่สุดเพื่อให้ธุรกิจอยู่ได้ โดยสภาพแวดล้อมทั่วไปได้รับอิทธิพลมาจาก

1.1.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (The Economy)

1.1.2 ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Issues)

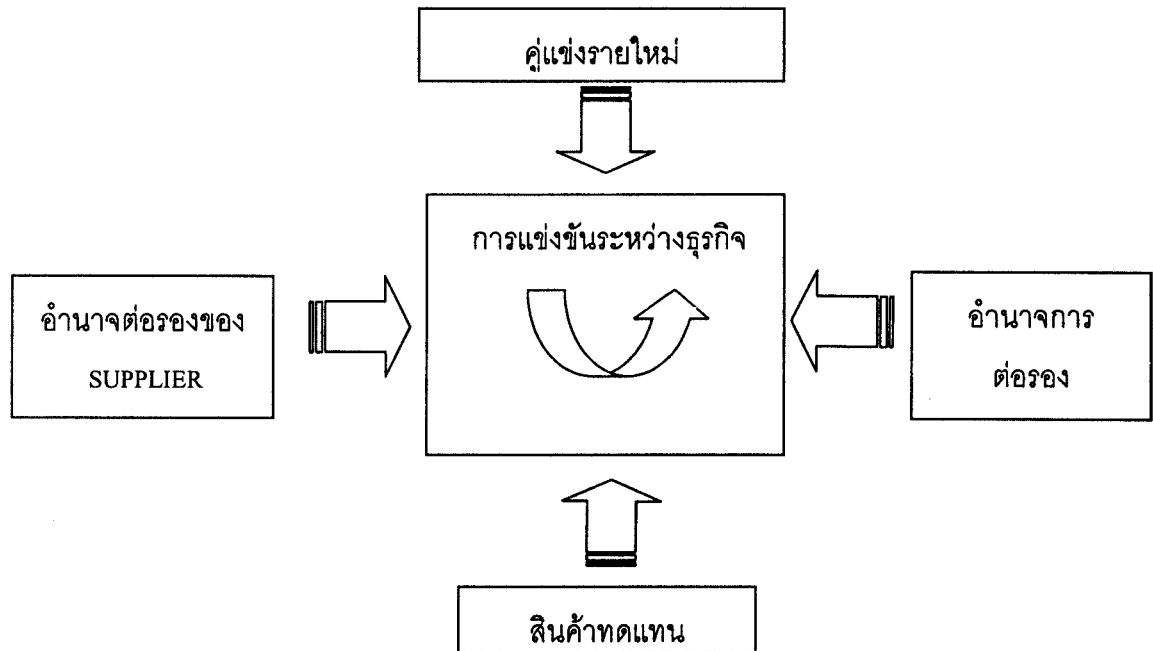
1.1.3 ปัจจัยด้านกฎหมายและการเมือง (Legal and Political)

1.1.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Information Technology)

1.1.5 ปัจจัยทางทรัพยากรธรรมชาติ (The Natural Environment)

1.2 สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม ใช้โมเดลแรงกดดัน 5 ประการ (Five Force Model) ของ Michael E. Porter ว่ามีผลต่อธุรกิจอย่างไร ดังรูป¹

¹(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539: 50)



ภาพที่ 2.1 แสดงโมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการ

ที่มา: Porter, 1980. p. 4

1.2.1 อุปสรรคจากคู่แข่งใหม่ในตลาด การเกิดคู่แข่งใหม่จะทำให้มีการแบ่งส่วนตลาดจากเดิม ทำให้ธุรกิจใช้ต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น งบประมาณในการโฆษณาและการวิจัย เป็นต้น

1.2.2 อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต ถ้าผู้ขายปัจจัยการผลิตมีน้อย หรือมุ่งที่อุตสาหกรรมมากกว่า ประกอบกับผู้ซื้อไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ จะทำให้ราคาปัจจัยการผลิตสูงขึ้น และจะมีผลต่อศักยภาพด้านกำไรของอุตสาหกรรม

1.2.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะสร้างอำนาจต่อรองด้านราคาเมื่อมีการซื้อปริมาณที่มาก หรือมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับโครงสร้างของต้นทุนผู้ขาย

1.2.4 อุปสรรคจากสินค้าทดแทนกันได้ ถ้าผู้ซื้อสามารถหาสินค้าทดแทนกันได้ จะทำให้ราคาสินค้าในอุตสาหกรรมมีข้อจำกัด ดังนั้นจึงต้องพยายามสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น

1.2.5 การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ระบบเศรษฐกิจเสรีนิยมมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งในด้านราคาสินค้าและนวัตกรรม

2. สภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal Environment) เน้นการมุ่งหากระบวนการหรือแนวทางจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมุ่งความ

สนใจที่ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดภายในองค์การเป็นหลัก โดยผู้บริหารจำเป็นต้องตรวจสอบถึงปัจจัยที่มีผลต่อสถานการณ์ขององค์การในปัจจุบัน กล่าวคือ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเห็นแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างทันที่²

โดยสภาพแวดล้อมดังกล่าวยังสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)
2. สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Operating Environment)
3. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

ซึ่งการดำเนินธุรกิจภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะสภาพแวดล้อมก่อน เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารจะต้องติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และสำคัญยิ่งต่อการเจริญเติบโตทั้งภายนอกและภายในขององค์การ ทำให้องค์การสามารถค้นหาโอกาส (Opportunities) และหลีกเลี่ยงข้อจำกัดต่างๆ (Threats) ที่องค์การต้องเผชิญ รวมทั้งทราบจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การเพื่อนำปัจจัยบวกหรือปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ โดยก่อนการกำหนดกลยุทธ์ต้องมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดให้กับองค์การ (ธนชัย ยมจินดา 2543: 73)

ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์การ ทำให้เข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นไปได้เหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ในการจะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องเข้าใจโครงสร้างของสภาพแวดล้อมอย่างแท้จริง (เนตรพัฒนา ยาวีราช 2546: 135)

2.3 การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม

สำหรับการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม (Responding to the Environment) (เนตรพัฒนา ยาวีราช 2546: 35-37) ได้ให้ความเห็นว่าองค์การทุกองค์ต้องมีความพร้อมในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมให้มากที่สุด โดยต้องคำนึงถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา สามารถค้นหาโอกาสจากอุปสรรค เลือกการตอบสนองที่ให้ประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากที่สุดเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ซึ่งการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทำได้ 3 วิธี คือ

²เนตรพัฒนา ยาวีราช 2546: 135

1. การปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ทุกองค์การจะต้องประสบกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ดังนั้นจึงต้องมีการปรับตัวในรูปแบบต่างๆ ที่จะตอบสนองต่อลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น ในปัจจุบันองค์การจะต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นคล่องตัวและ ลดกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยผู้บริหารสามารถปรับวิธีในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้โดยวิธีการที่เรียกว่า Buffering คือการผ่อนปรนสัญญาในองค์การ เช่น การจ้างงานนอกเวลา การร่วมมือกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ส่วนอีกวิธีหนึ่ง คือ Smoothing คือการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมโดยการยอมรับความจริงตามสภาพแวดล้อม เช่น ขายสินค้าตามฤดูกาล อีกวิธีหนึ่ง คือ Flexible process หมายถึง การใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นหลักในการเปลี่ยนแปลง เช่น การเพิ่มสินค้าแปลกใหม่และบริการที่แตกต่างจากเดิมให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น หรือการผลิตสินค้าที่มีราคาต่ำสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

2. การใช้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ เช่น การใช้กลยุทธ์ความร่วมมือกัน (Cooperative Strategies) หมายถึง การที่องค์การสองหรือสามมารวมมือกันในการดำเนินธุรกิจเพื่อสนองตอบ ต่อสภาพแวดล้อม เช่น การลงนามร่วมกันเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือข้อตกลงการค้า ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถสร้างความโดดเด่นในการผลิตสินค้า มีการจัดจำหน่ายที่กว้างขวางขึ้น และยังสามารถตัดธุรกิจที่ไม่สร้างผลกำไรไปให้องค์การอื่นไปดำเนินการต่อ

3. การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เป็นไปตามต้องการ (Strategic Maneuvering) โดยการที่องค์การพยายามเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน อาจทำโดยการมองหาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือตลาดใหม่ เรียกว่า (Prospectors) หรือคงสภาพการผลิตในสินค้าเดิมไว้แต่ลดการผลิตและการขายลง (Defenders)

3. การกำหนดทิศทางขององค์การ

3.1 ความหมาย

การกำหนดทิศทางขององค์การ ต้องให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่องค์การต้องการ โดยต้องอาศัยผู้บริหารหรือทีมงานที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ (ธนชัย ยมจินดา 2543: 81-84)

การกำหนดทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction) เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว คือการวิเคราะห์ภารกิจขององค์การ โดยการกำหนดภารกิจต้องเขียนขึ้นมาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สมาชิกในองค์การเกิดความเข้าใจ และมั่นใจว่าจะต้องปฏิบัติภารกิจใดบ้าง ซึ่งภารกิจจะมีความสำคัญต่อองค์การมาก เพราะภารกิจร่วมให้ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทำให้พนักงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

และช่วยจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2546: 167)

3.2 องค์ประกอบ

การกำหนดทิศทางประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาเปลี่ยนให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นการเพราะเป็นการระบุเหตุผลในการดำเนินธุรกิจและการคงอยู่ขององค์กร (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคม

2. ภารกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นประกาศอย่างกว้างๆเพื่อให้ทราบถึงจุดหมาย หรือแนวทางที่ใช้ในการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเอง เป็นแปรวิสัยทัศน์ให้แคบลงเพื่อเป็นแนวทางของการเจริญเติบโตและการอยู่รอด โดยอาจระบุพื้นที่ทางการตลาด (Market Area) ส่วนทางการตลาด (Market Segment) ช่องทางการตลาด (Market Channel) สินค้าและบริการ ระดับของเทคโนโลยีคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ และภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งเน้นให้เกิดความโดดเด่นนั่นเอง

3. เป้าหมายขององค์กร (Organization Goals) เป็นการแปรภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรยึดถือ สะดวกต่อการควบคุมและยังใช้เป็นตัวกำหนดเป้าหมายในระดับรอง ๆ ลงไปด้วย โดยเป้าหมายขององค์กรอาจจะมีมากกว่า 1 ก็เป็นไปได้ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ประเมินความสำคัญของเป้าหมาย เป้าหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกระดับการดำเนินงานจำเป็นต้องมี ดังนั้นจึงสามารถแบ่งระดับของเป้าหมายออกได้ 3 ระดับตามระดับการบริหารดังนี้

3.1 เป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Goals) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารขององค์กร โดยมุ่งเน้นเป้าหมายโดยรวมขององค์กรที่มุ่งหวัง

3.2 เป้าหมายยุทธวิธี (Tactical Goals) เป็นเป้าหมายร่วมที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางขององค์กร เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยจะเน้นความสำเร็จไปที่วิธีการดำเนินงาน

3.3 เป้าหมายปฏิบัติการ (Operational Goals) เป็นเป้าหมายร่วมที่กำหนด โดยผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น เป็นการกำหนดเป้าหมายระดับแผนกหรือระดับบุคคล มักจะเป็นเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธวิธี

4. นโยบาย เป็นแผนที่กำหนดขอบเขตแนวปฏิบัติไว้อย่างกว้างๆ เพื่อให้สามารถเลือกตัดสินใจดำเนินการได้และทำให้การตัดสินใจมีความสม่ำเสมอภายใต้กรอบของนโยบาย ซึ่งจะช่วยันบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยนโยบายธุรกิจมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งกำหนดขึ้นจากการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการธุรกิจภายใต้สภาวะทางการแข่งขันเป็นสำคัญ (กึ่งพร ทองใบ 2549: 4-5)

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์

4.1 ความหมาย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจกรรมทั้งหมดในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ รวมทั้งการวางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พลุ เดชะรินทร์ 2542: 4)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้น การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ คือ ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพล ต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กึ่งพร ทองใบ 2549: 7-12)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในกระบวนการของการจัดการกับธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ของธุรกิจ การวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมประเมินผล และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามความจำเป็น เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและความได้เปรียบในเชิงแข่งขันกับคู่แข่งผ่านกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ทางเลือกกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุม การประเมินผล ซึ่งการตัดสินใจและดำเนินการต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ทักษะและทรัพยากรของธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ รวมถึงทิศทางและขอบเขตภารกิจขององค์การในระยะยาว สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง

ของสภาพแวดล้อม ตลาดผู้บริโภค รวมถึงความยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย (สมพงษ์ จัยศิริ และ เซาว์ โรจนแสง 2545: 56-62)

4.2 ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)
2. การกำหนดภารกิจขององค์การ
3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์การ
4. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผลสำเร็จที่องค์การโดยส่วนรวม ต้องการบรรลุในระยะเวลาหนึ่งเป็นการกำหนดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม
5. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเป็นหนทางไปสู่จุดมุ่งหมาย

สำหรับกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วยขั้นตอน การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเมินและเลือกกลยุทธ์ ต่อจากนั้นคือการดำเนินกลยุทธ์ การประเมินผล การควบคุม ผลการดำเนินการ โดยให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับการจัดการ โครงสร้าง การควบคุม การดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจที่เหมาะสม และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (สมพงษ์ จัยศิริ และ เซาว์ โรจนแสง 2545: 63-66)

5. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

5.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์การเลือกเพื่อดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ เป็นกระบวนการวางแผนระยะยาวขององค์การธุรกิจที่ต้องมีการประเมินสถานการณ์แวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์การอย่างเหมาะสมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จากนั้นจึงพิจารณา พัฒนาการทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากจุดปัจจุบันในสู่ตำแหน่งที่องค์การ ต้องการในอนาคต (กิงพร ทองใบ 2549: 4)

5.2 การสร้างกลยุทธ์

การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การพิจารณาว่าจะดำเนิน ธุรกิจอย่างไรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่องค์การตั้งเอาไว้ องค์การที่จะประสบความสำเร็จ คือ การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์ต้องเป็นไป

ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจที่จะปฏิบัติโดยใช้วิธีการเฉพาะ ที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จเหนือคู่แข่ง โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ (เนตร์พัฒนา ยาวี ราช 2546: 135)

5.3 ระดับของกลยุทธ์³

ระดับของกลยุทธ์แบ่งได้เป็น 4 ระดับคือ

1. กลยุทธ์ในระดับสังคม (Social Strategy) เป็นการเน้นการสร้างภาพพจน์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคม องค์กรขนาดใหญ่ที่เป็นลักษณะ Conglomerate หรือ Corporate ซึ่งจะมีธุรกิจที่กระจายอยู่ทั่วโลก ดังนั้นองค์กรต้องดูแลภาพพจน์ขององค์กรเป็นอย่างดี เพราะหากเกิดภาพลบขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม

2. กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งองค์กร ซึ่งมีหลายหน่วยงานหรือผลิตภัณฑ์ให้ครอบคลุมในหลายพื้นที่ และกระจายอยู่ในส่วนตลาดหลายกลุ่ม จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์รวมของทั้งองค์กรประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ การขยายตัว (Growth Strategy) การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) และการถอยตัว (Retrenchment Strategy)

3. กลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละหน่วยธุรกิจ หรือที่เรียกว่า Strategic-Business Units ซึ่งดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความได้เปรียบคู่แข่ง โดยมียุทธศาสตร์พื้นฐานที่ใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขันของ Porter (Porters' Generic Competitive Strategies) ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

3.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งใช้ต้นทุนต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อจุดตลาดส่วนใหญ่และสร้างกำไรสูงสุด

3.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งองค์กรต้องการให้ลูกค้ารับรู้ว่ามีความแตกต่างที่เด่นชัดจากคู่แข่ง

3.3 การเจาะตลาดกลุ่มเป้าหมาย (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งองค์กรมุ่งที่ตลาดจำกัด ขายผลิตภัณฑ์ที่จำกัดเพื่อให้ได้กำไรที่สูงจากตลาดเล็ก การแข่งขันไม่รุนแรง

³ ธนชัย ยมจินดา (2543: 90 -100)

4. กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ธุรกิจ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่แสดงขอบเขตการปฏิบัติของแต่ละฝ่ายให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ครอบคลุมในเรื่องของการใช้ทรัพยากร และระยะเวลาการดำเนินการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับที่สูงกว่า

5.5 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายและเกิดการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องสร้างการประสานงานภายใต้กลยุทธ์ โดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการ คือ การวางแผน การตัดองค์การและการจัดการด้านบุคคล การสั่งการ และการควบคุม ให้เกิดความเหมาะสมและประสานกันที่สุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539: 105)

5.6 การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การเพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้ นั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้แรกหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งหากผลการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จจะได้ทำการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้

กิงพร ทองใบ (2549: 208-226) ได้อธิบายว่า การควบคุมกลยุทธ์ คือ กระบวนการติดตามวัดและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ โดยแบ่งกระบวนการควบคุมกลยุทธ์แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัด ประเมิน และควบคุม
2. การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน
3. การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
5. การพิจารณาเพื่อหาสาเหตุ และความเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน
6. การปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด

ระดับการวัดและประเมินผล

1. ระดับบริษัท ใช้เครื่องมือที่หลากหลายได้แก่ การวัดผลตอบแทนจากการลงทุน การวัดจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ การวัดมูลค่าที่เพิ่มขึ้น การวัดมูลค่าในส่วนของผู้ถือหุ้น การประเมินผลผู้บริหารระดับสูง การตรวจสอบ การจัดการ และหลัก Balance Scorecard System

2. การวัดและประเมินผลระดับธุรกิจ เน้นที่ศูนย์ความรับผิดชอบ และวิธีการเปรียบเทียบหรือเลียนแบบองค์การอื่นที่มีความสำคัญ

3. การวัดและประเมินผลระดับหน้าที่ ได้แก่ การวัดผลและดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การธุรกิจ ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

6. โซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

6.1 ความหมาย

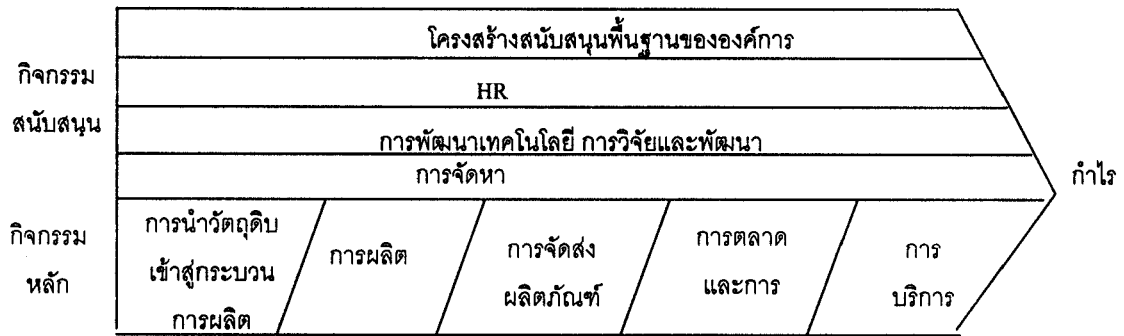
โซ่แห่งคุณค่า เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ของบริษัทได้ ซึ่งโซ่แห่งคุณค่าของแต่ละองค์การจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตามขอบข่ายของการแข่งขัน (Competitive Scope) องค์การสามารถปรับโซ่แห่งคุณค่าของตนเองให้สอดคล้องกับส่วน ของตลาดโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำให้ต้นทุนต่ำกว่าหรือมีความแตกต่างจากคู่แข่งได้ องค์การก็จะได้กำไรหรือ Margin มากขึ้น หากองค์การสามารถสร้างคุณค่าที่มาจากกิจกรรมคุณค่า (Value Activities) มากกว่าต้นทุนในการผลิตสินค้า

โซ่แห่งคุณค่าจึงเป็นเครื่องมือ ในการเชื่อมโยงประสานของกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) ในองค์การจนเกิดเป็นลูกโซ่ที่สร้างคุณภาพ (Value Added) ให้แก่สินค้าและบริการ โดยกิจกรรมเหล่านี้จะก่อให้เกิดคุณค่าหรือไม่นั้น กิจกรรมดังกล่าวต้องมีการเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอก

การสร้างโซ่แห่งคุณค่ายังเป็นการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของ องค์การอีกทางหนึ่ง โดยวิเคราะห์และดูความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ภายในโซ่แห่งคุณค่า ซึ่ง จะแสดงให้เห็นความสามารถทางต้นทุนหรือความแตกต่างที่มี ทำให้เข้าใจความได้เปรียบหรือ เสียเปรียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม (ชุมพร คุรุวิวัฒน์ 712: 21)

6.2 องค์ประกอบของโซ่แห่งคุณค่า

กิจกรรมคุณค่าจัดแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) แบ่งเป็น 5 ประเภทย่อย และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) อีก 4 ประเภทย่อย หาก องค์การสามารถวิเคราะห์และนำกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมารวมกันและถูกนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดคุณค่าเพิ่ม (Value added) ก็จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อองค์การ ได้นั่นเอง (ชุมพร คุรุวิวัฒน์ 2549: 12-15)



ภาพที่ 2.2 แสดงรูปแบบโซ่แห่งคุณค่า

ที่มา: Porter, 1985. p.37.

6.2.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

1) การจัดการวัสดุขาเข้า (Inbound Logistic)

(1) แนวคิดการนำเข้า

ไมตรี วสันติวงศ์ (2545: 191-192) กล่าวถึงการจัดการวัสดุว่า ในการดำเนินงานของกิจการทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกิจประเภทใดจะต้องมีการนำเอาวัสดุหลาย ๆ อย่างมาใช้ในกระบวนการประกอบธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงในสำนักงานหรือธุรกิจบริการ ก็ยังต้องมีวัสดุบางอย่างที่นำมาใช้ในการดำเนินงาน วัสดุที่จำเป็นต่อการดำเนินงานเป็นจำนวนมากเหล่านี้มักจะต้องมีการจัดซื้อหรือจัดหามาจากภายนอกทำให้เกิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกิจการ รวมถึงคุณภาพของวัสดุซึ่งมีผลต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการของกิจการ และยังคงต้องมั่นใจว่าวัสดุสามารถส่งมาถึงหน่วยผลิตได้เพียงพอและทันเวลา

(2) นโยบายการจัดการวัสดุ

กิจการต้องให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดหาวัสดุในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ก. ด้านคุณภาพ การจัดซื้อจัดหาวัสดุที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ โดยคุณภาพของวัสดุจะต้องไม่ต่ำกว่าหรือไม่จำเป็นต้องดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดโดยฝ่ายดำเนินการ โดยฝ่ายจัดการวัสดุควรมีส่วนในการแนะนำและให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของวัสดุ นั้น ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจทำข้อกำหนดวัสดุ (Specification) ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ข. ด้านต้นทุนการจัดซื้อจัดหาวัสดุควรก่อให้เกิดต้นทุนรวมต่ำที่สุดโดยยังคงรักษาระดับคุณภาพไว้ได้ตามที่ต้องการ ต้นทุนดังกล่าวมิใช่พิจารณาแค่เพียงราคาหรือต้นทุนของวัสดุเพียงอย่างเดียวแต่ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายโดยรวมด้วย เช่น ค่าใช้จ่ายในการ

จัดซื้อ ค่าขนส่ง ค่าจัดเก็บ ดังนั้นต้องมีการกำหนดแนวนโยบายให้ครอบคลุมต้นทุนของการจัดซื้อ โดยรวมให้ชัดเจน

ค. ด้านปริมาณและกำหนดเวลา การจัดซื้อจัดหาวัสดุจะต้องให้สามารถมั่นใจว่ากิจการจะมีวัสดุได้เพียงพอ ณ เวลาที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ใช้ระบบ JIT อีกทั้งการจัดหาวัสดุมาเก็บตุนไว้มากเกินไปเกินความต้องการเป็นเวลานานก็จะทำให้เกิดต้นทุนจม การกำหนดนโยบายจัดซื้อจัดหาวัสดุจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปริมาณและกำหนดเวลาของวัสดุให้เพียงพอและทันต่อความต้องการ

(3) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสินค้าคงคลัง

การเก็บสินค้าคงคลังเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการวัสดุซึ่งจะต้องดำเนินการเพื่อให้สามารถมีวัสดุป้อนในการดำเนินงานอย่างเพียงพอกับความต้องการและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยระบบการจัดการสินค้าคงคลังสำหรับความต้องการที่เป็นอิสระประกอบด้วยนโยบายสำคัญ 2 ประการ คือ นโยบายเกี่ยวกับปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้งให้มีต้นทุนรวมต่ำที่สุด และนโยบายเรื่องของการสั่งซื้อครั้งต่อไปให้มีปริมาณและช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยสามารถแบ่งรูปแบบการบริหาร และจัดเก็บสินค้าคงคลังที่มีความต้องการอิสระได้เป็น 4 รูปแบบ⁴

ก. ระบบบริหารโดยควบคุมปริมาณสินค้าคงเหลือ (Q-System)

ข. ระบบควบคุมตามกำหนดเวลา (Periodic or P-System)

ค. ระบบ 2 ถัง (2-Bin System)

ง. ระบบบริหารโดยใช้หลักการของ ABC Principle

ดังนั้นกิจกรรมด้านขาเข้าจึงเกี่ยวข้องกับ การเก็บและการนำปัจจัยนำเข้า (Inputs) มาผลิตสินค้าให้เพียงพอและทันต่อความต้องการ เริ่มต้นตั้งแต่การจัดการวัตถุดิบ คลังสินค้า การควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดลำดับของเครื่องยนต์บรรทุก และการส่งคืนสินค้าให้กับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบในกรณีที่เกิดสินค้าไม่ตรงตามข้อกำหนด

⁴ไมตรี วสันตวิงศ์ 2545: 205-208

2) การดำเนินการผลิต (Operations)

(1) แนวคิดการดำเนินการผลิต

"การจัดการการผลิต และปฏิบัติการเป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างสินค้า และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรการจัดการการผลิต และปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้านการออกแบบ การวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้า และบริการที่มีคุณภาพตามปริมาณที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีที่จะทำให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้ทั้งลูกค้า และพนักงานในองค์กร " (สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ 2546: 14-2 - 14-3)

(2) แนวคิดด้านการผลิต

สุปัญญา ไชยชาญ (2540) ได้กล่าวถึงแนวคิดทางการผลิตว่ามี ส่วนประกอบหลัก 3 ส่วนดังนี้

- ก. การวางแผนการผลิต หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินการผลิต เช่นการพิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกการผลิตสินค้าใดหรือบริการชนิดใด จำนวนเท่าใด และจะใช้การผลิตแบบใด
 - ข. การปฏิบัติการผลิต หมายถึง การลงมือปฏิบัติการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อให้เป็นไปตามแผนการผลิตที่ได้วางไว้
 - ค. การควบคุมการผลิต หมายถึง การตรวจสอบและติดตามผล การผลิตเพื่อให้มั่นใจการดำเนินงานมีความก้าวหน้าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- ดังนั้นการผลิตจึงเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นสินค้าหรือบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ และได้คุณภาพตามที่ต้องการ

3) การกระจายสินค้า (Outbound Logistic)

(1) แนวคิดการกระจายสินค้า

ยงยุทธ พุพงษ์ศิริพันธ์ (2547: 256 – 257) กล่าวว่า การกระจายสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จทางการตลาด เป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิต คนกลาง หน่วยงานสนับสนุนการกระจายสินค้า และผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ผู้บริโภคพึงพอใจ และองค์การการตลาดที่เกี่ยวข้องได้รับผลตอบแทนในระดับที่บรรลุเป้าหมายทางการตลาดของแต่ละฝ่าย

(2) การกระจายสินค้าสมัยใหม่

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ต้องการสินค้าอย่างรวดเร็ว ในเวลาที่ต้องการทำให้ธุรกิจต้องหาวิธีการกระจายสินค้าอย่างรวดเร็ว มีต้นทุนต่ำ ทำให้แนวคิดในการกระจายสินค้าเปลี่ยนไปจากเดิม โดยเฉพาะเมื่อมีองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น เช่น คลังสินค้า การขนส่ง การบริหารข้อมูลการกระจายสินค้า แนวคิดจึงเปลี่ยนไปสู่จุดที่จะทำให้ระบบรวม (Integrated System) ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และต้นทุนที่ต่ำที่สุด จึงนำไปสู่แนวคิดใหม่ที่เรียกว่า การจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management : SCM) แทนที่การบริหารการกระจายสินค้า (Logistic Management) (ยงยุทธ พุพงษ์ศิริพันธ์ 2547: 281-284)

การจัดการกระจายสินค้าแบบ SCM จึงเป็นการกระจายสินค้าจากผู้ผลิตให้ถึงผู้บริโภคให้ทันความต้องการทำให้ผู้บริโภคเกิดความพอใจ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ขณะเดียวกันเกิดต้นทุนต่ำสุด โดยจะผสมผสานการจัดการในทุก ๆ จุดที่เกี่ยวข้องทั้งวงจร (Integrated System) ถือเป็นกลยุทธ์หลักอย่างหนึ่งของบริษัทใหญ่ ๆ ทั่วโลก หน้าที่ของกระบวนการจัดการซัพพลายเชน เกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การบริหารสินค้าคงคลัง การพยากรณ์ข้อมูลการขาย การจัดการคลังสินค้า การขนส่ง ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเป็นห่วงโซ่ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ไม่ได้เป็นเฉพาะหน่วยงานในบริษัทเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับองค์กรภายนอกอีกด้วย

ดังนั้นการกระจายสินค้าจึงเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมรวบรวม เก็บรักษา และกระจายสินค้าต่อผู้ซื้อ ได้แก่ คลังสินค้าสำเร็จรูป การจัดการสินค้าสำเร็จรูป การจัดการกับการสั่งซื้อ และการส่งมอบสินค้า

4) การตลาดและการขาย (Marketing & Sales)

(1) ความหมาย

เพลินทิพย์ โกเมศโสภาน (2547: 56) ให้ความหมายของการตลาดว่า "การตลาด (Marketing) เป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งแต่ละคน แต่ละกลุ่มได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการสินค้าหรือบริการโดยผ่านระบบการแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่าซึ่งกันและกัน"

(2) ความสำคัญและหน้าที่

การตลาดเป็นส่วนสำคัญขององค์การและมีบทบาทอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งยังครอบคลุมไปยังส่วนต่าง ๆ นอกจากองค์กรธุรกิจ เช่น บุคคล สถานที่ ทรัพย์สิน แนวความคิด ฯลฯ โดยฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายขายของทุกองค์การจะทำหน้าที่ในการวิเคราะห์หาโอกาสทางการตลาด วางแผนและปฏิบัติการหรือดำเนินงานด้านการตลาด เพื่อ

เสนอสินค้าและบริการแก่ลูกค้าและตลาดเป้าหมายของตนเองโดยใช้เครื่องมือและทรัพยากรต่างๆ ขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (เพลินทิพย์ โกเมศโสภา 2547: 53-55)

สำหรับตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Markets) เป็นตลาดที่ผู้ซื้อกระจายอยู่ทั่วไป กิจกรรมจะเสนอสินค้าหรือบริการในวงกว้างและจำนวนมาก ซึ่งต้องใช้เวลาและความอดทนเพื่อที่จะพัฒนาภาพลักษณ์ในตราหือของสินค้า โดยเริ่มต้นจากการมีตลาดเป้าหมายที่ชัดเจนและวิเคราะห์ว่าจะเสนอสินค้าหรือบริการอะไรเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการสื่อสารให้ทราบถึงตำแหน่งของตราสินค้า จุดแข็งของตราสินค้าของสินค้าประเภทนี้ขึ้นอยู่กับการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีและมีลักษณะตรงกับความต้องการของลูกค้า ในการบริหารตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคนี้ต้องคำนึงถึงรูปร่าง ลักษณะคุณภาพ การครอบคลุมตลาด และค่าใช้จ่ายด้านการส่งเสริมการตลาดว่าสามารถทำให้ตราสินค้าสามารถก้าวขึ้นไปอยู่ในอันดับต้น ๆ ได้อย่างไร

(3) แนวคิดทางการตลาดสมัยใหม่

การตลาดยุคใหม่คือการนำเสนอคุณค่าเพื่อความพอใจของลูกค้า นักการตลาดต้องเข้าใจว่า ลูกค้าประเมินคุณค่าที่ได้รับอย่างไรเพื่อสามารถเสนอคุณค่าโดยผ่านทางเครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินความพอใจเป็นงานการตลาดที่ต้องติดตามหลังจากเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าแล้ว ด้วยวิธีการต่าง ๆ ท้ายที่สุดก็คือ การสร้างสัมพันธ์ภาพการตลาดกับลูกค้า (Customer Relation Management) เพื่อรักษาลูกค้าให้อยู่กับองค์กรต่อไป (เพลินทิพย์ โกเมศโสภา 2547: 59-61)

(4) แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดของ E. Jerome McCarthy

ส่วนประสมทางการตลาด (Market Mix) หมายถึง ปัจจัยการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งองค์การต้องใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย (E. Jerome McCarthy and William D. Perreault, Jr. (1984) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ : 2535)

ส่วนประสมทางการตลาด เรียกอีกอย่างว่า ปัจจัยภายในทางการตลาด หรือปัจจัยทางการตลาด (Internal Marketing Factors หรือ Marketing Factors) เป็นเครื่องมือที่บริษัทควบคุมได้ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) หรือเรียกว่า 4Ps ในการกำหนดกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาดนั้นต้องคำนึงตลอดเวลาว่าลูกค้าเป้าหมายคือใคร เพื่อที่จะสามารถกำหนดเครื่องมือส่วนประสมทางการตลาดได้อย่างถูกต้อง โดยปกติแล้วการตัดสินใจเรื่องราคา ค่าใช้จ่ายโฆษณา

การใช้พนักงานขายเป็นกลยุทธ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าเมื่อเทียบกับการตัดสินใจในกลยุทธ์ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการบริหารคนกลางเพื่อการจัดจำหน่าย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องเวลามากเนื่องจากมักมีข้อกำหนดผูกพันระยะยาว

(5) แนวคิดการสร้างตราสินค้า

อุไรวรรณ แย้มนิยม (2547: 566-571) กล่าวว่า การกำหนดตราสินค้าเป็นเรื่องใหญ่ในกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ตราสินค้าคือสัญลักษณ์ที่ซับซ้อนสามารถสื่อความหมายได้หลายระดับ การสร้างตราสินค้าที่ราคาแพง ต้องใช้เวลานาน และยังส่งเสริมหรือทำลายผลิตภัณฑ์ได้ ตราสินค้าที่มีคุณค่ามากที่สุดมีค่าตราสินค้า (Brand equity) เปรียบเสมือนสินทรัพย์สำคัญของบริษัทที่ต้องมีการจัดการด้วยความระมัดระวัง ในการวางกลยุทธ์ตราสินค้าและการตัดสินใจเกี่ยวกับตราสินค้า บริษัทต้องตัดสินใจเรื่องการกำหนดตราสินค้า การใช้หรือไม่ใช้ตราสินค้าของผู้ผลิตหรือตราสินค้าของผู้จัดจำหน่าย การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับตราสินค้า รวมถึงการใช้กลยุทธ์การขยายสายผลิตภัณฑ์ การขยายตราสินค้า โดยชื่อตราสินค้าที่ดีที่สุดต้องชี้แนะบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับ คุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ จดจำง่าย ไม่มีความหมายแฝงที่ไม่เหมาะสม

ดังนั้นการตลาดและการขายจึงเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวิธีการที่ผู้ซื้อสามารถเข้าถึงและซื้อสินค้า เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การใช้พนักงานขาย การเสนอราคา การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย การสร้างความสัมพันธ์กับช่องทางการจัดจำหน่ายและการกำหนดราคา

5) การบริการ (Service)

(1) กลยุทธ์การบริการหลังการขาย

การบริการหลังการขาย (Postsale Service) มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย ในสหรัฐอเมริกาในระยะแรก การบริการเช่นนี้จะตกอยู่กับโรงงานผู้ผลิต เพราะโรงงานมีเครื่องมือที่พร้อมและมีผู้ชำนาญการ

ต่อมาเมื่อคนกลาง เช่น ดีลเลอร์ มีบทบาทมากขึ้นก็เริ่มมีส่วนในการให้บริการ เนื่องจากดีลเลอร์มีความใกล้ชิดกับผู้บริโภคมากกว่า และมีทำเลที่ครอบคลุมมากกว่า อย่างไรก็ตามผู้ผลิตยังคงดำเนินงานในส่วนของอะไหล่ (Spare Parts) และให้ดีลเลอร์ได้กำไรเฉพาะค่าบริการ

ในระยะหลังได้เกิด Service Provider อีกระลอกขึ้น ทำหน้าที่ให้บริการ และจัดหา Spare Parts มาให้ลูกค้า ซึ่งประสบความสำเร็จมากเพราะการให้บริการที่รวดเร็วและมีราคาถูกลงกว่า

(2) แนวโน้มของการบริการในอนาคต

ผู้ผลิตจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) มากขึ้นและง่ายต่อการซ่อมบำรุง เนื่องจากเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงจาก Mechanical Base ไปสู่ Electronic Base มากขึ้น ผู้บริโภคจะเลือกซื้อแต่บริการที่มีความจำเป็นเท่านั้น โดยการบริการก็จะถูกแยกย่อยออกเป็น Module ให้ชัดเจนมากขึ้น เทคโนโลยีที่พัฒนามากขึ้นทำให้สินค้ามีความทนทานในการใช้งานมากขึ้น ดังนั้นการบริการในช่วงรับประกันจะมีความหมายน้อยลงผู้บริโภคมีทางเลือกในการรับบริการมากขึ้นเนื่องมาจากการแข่งขันในการบริการที่เข้มข้นมากขึ้น ผู้ประกอบการจะทำกำไรจากการให้บริการได้น้อยลง และหันไปทำกำไรจากตัวผลิตภัณฑ์เป็นหลัก (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ 2547: 201 – 202)

การบริการที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาบริการเพื่อทำให้สามารถรักษาคุณค่าของสินค้าไว้ ตัวอย่าง เช่น การติดตั้ง การซ่อม การฝึกอบรม การจัดหาชิ้นส่วนและการปรับแต่งสินค้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันทางการตลาด กิจกรรมต้องมียุทธศาสตร์ในการบริการหลังการขายที่เหมาะสม และสามารถปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับแนวโน้มในการให้บริการที่เปลี่ยนไป

6.2.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

1) การจัดซื้อ (Procurement)

(1) ความสำคัญ

ไมตรี วสันตวิงศ์ (2545: 194 – 198) ได้กล่าวว่า การจัดซื้อในปัจจุบันมีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น ๆ โดยมีสามเหตุมาจากการให้ความสำคัญต่อด้านทุนวัสดุ การทำงานในระบบอัตโนมัติมากขึ้น การใช้ระบบ JIT ในการผลิต และการแข่งขันที่มีมากขึ้นในวงการธุรกิจ

นอกจากนี้ภายใต้การแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

กิจการส่วนใหญ่พยายามแสวงหา ขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการลดต้นทุนการผลิต แนวทางหนึ่งที่มีความสำคัญในการลดต้นทุนได้แก่ การลดต้นทุนค่าวัสดุ ความพยายามเหล่านี้ส่งผลให้ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องทำงานหนักขึ้นในการพยายามหาทางที่จะซื้อวัสดุในราคาที่ต่ำที่สุด โดยที่ยังคงคุณภาพที่ต้องการไว้ได้ ในการจัดซื้อดังกล่าวมิได้มีขอบข่ายเพียงแคหน่วยผลิตของตนในประเทศเท่านั้น แต่ยังส่งข้ามพรมแดนไปยังหน่วยผลิตในต่างประเทศอีกด้วย

จากปัจจัยดังกล่าวจะเห็นว่างานของฝ่ายจัดซื้อมีความสำคัญมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะยังคงมีความสำคัญยิ่งขึ้นในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการในยุคปัจจุบันและอนาคตอันใกล้

(2) นโยบายของหน่วยจัดซื้อ

การปฏิบัติงานของหน่วยจัดซื้อมีผลต่อความเร็วหรือการตรงต่อเวลาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้ลูกค้า ต้นทุนและคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ซึ่งทั้งหมดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์การดำเนินงานของกิจการ และมีผลต่อการที่กิจการจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานหรือไม่ เช่น กิจการใช้กลยุทธ์การแข่งขันโดยการผลิตจำนวนมาก เน้นต้นทุนต่ำและใช้การผลิตเพื่อรอการจัดส่ง (Made to stock) ระบบการจัดซื้อควรเน้นแหล่งวัสดุที่สามารถจัดส่งได้ในปริมาณมากและต้นทุนต่ำ หรือหากกิจการใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นด้านคุณภาพ ผลิตตามคำสั่งซื้อและมีรูปแบบสินค้าหลากหลาย ระบบการจัดซื้อในกรณีนี้ควรจะต้องใช้แหล่งวัสดุที่มีการตอบสนองต่อคำสั่งซื้อได้เร็ว คุณภาพสูงและมีการส่งมอบที่ตรงต่อเวลาเชื่อได้

การจัดซื้อเป็นการสั่งซื้อหรือนำวัตถุดิบและทรัพยากรเข้ามาในโซ่แห่งคุณค่า ซึ่งรวมถึงเครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงาน วิธีการจัดหานั้นอาจทำได้ในหลายรูปแบบ บางแห่งจะมีวิธีการจัดซื้อวัตถุดิบผ่านแผนกจัดซื้อหรือสั่งซื้อผ่านทางผู้จัดการหน่วยผลิต จะพบได้ว่ากิจกรรมการจัดหาทรัพยากรผลิตนั้นจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักอยู่บ้าง บางครั้งพบว่าต้นทุนการจัดหาเพียงเล็กน้อยก็อาจมีผลกระทบต่อต้นทุนหรือการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ได้มาก ดังนั้นหากมีการปฏิบัติในการปรับปรุงการจัดซื้อให้ดีแล้วสามารถสร้างความได้เปรียบของต้นทุนและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ได้

2) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)

(1) แนวคิด

“เทคโนโลยี ทรัพยากรการผลิต และนโยบายการปฏิบัติการเมื่อหน่วยธุรกิจจะต้องออกแบบ หรือปรับปรุงแบบการผลิต และระบบการดำเนินงาน หน่วยธุรกิจจะต้องเลือกวิธีการทำงานและอุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่จะผลิตสินค้า หรือบริการนั่นเอง การเลือกเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่สามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในทางการตลาดจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคนิค หรือเทคโนโลยี มักจะเป็นผู้ที่สามารถได้ส่วนแบ่งตลาดสูง ซึ่งสรุปได้ว่า

เทคโนโลยีสามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบ ในการแข่งขันสำหรับบริษัทที่จัดการกับเทคโนโลยี ได้ดี " (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2545: 100)

(2) ความสำคัญ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะ ถือได้ว่าเป็น "ความสามารถในการแข่งขัน" จะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือตลาดในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้า และบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็น และรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่า คู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ๆ นี้ จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้⁵

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ดูได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัย และพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้น และพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม หรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2549: 32)

กล่าวได้ว่ากิจกรรมทุกกิจกรรมจะมีเทคโนโลยีแฝงอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้ (Knowhow) กระบวนการทำงาน (Procedure) หรือในตัวอุปกรณ์ทั้งหลาย เทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้นั้นครอบคลุมกว้างมาก ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมเอกสาร การขนส่งสินค้า หรือตัวผลิตภัณฑ์ การพัฒนาเทคโนโลยีสามารถจัดกลุ่มเป็นการพัฒนาตัวสินค้าหรือกระบวนการซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับงานวิศวกรรมหรือหน่วยงานพัฒนาในองค์กร การพัฒนาด้านเทคโนโลยีอาจจะครอบคลุมถึงการวิจัยเบื้องต้น การออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบกระบวนการ การเลือกใช้เครื่องจักรเครื่องมือ และการให้บริการ ซึ่งจะสนับสนุนกิจกรรมหลักให้แห่งคุณค่า และจะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

⁵<http://smenet.hypermart.net/webboard/00529.htm>

3) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

(1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์ (2547: 5 – 8) กล่าวว่า เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การประสานความพยายามของมนุษย์ในองค์การ เพื่อปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการประสานความพยายามของคนในองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีหน้าที่ดังนี้

ก. ให้คำแนะนำ (Advise) เกี่ยวกับระเบียบและวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แก่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ

ข. ให้ความช่วยเหลือ (Assist) สนับสนุนผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาเฉพาะกิจของทรัพยากรมนุษย์

ค. ให้บริการ (Service) อำนวยความสะดวกแก่พนักงานในองค์การ

ง. ควบคุม (Control) ด้านระเบียบเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ การให้บริการและสวัสดิการที่มีให้กับพนักงานในองค์การ

ทั้งนี้โดยหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อสร้าง "ระบบบริหารงาน" และ "ระบบบริหารคน" เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติในองค์การเพื่อบรรลุผล คือ Efficiency ให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด Effectiveness ให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเสร็จในกำหนดเวลา (Just in time) และ Job Satisfaction ให้มีความพึงพอใจร่วมกันในการทำงาน และผลประโยชน์ตอบแทนการทำงาน

(2) ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ก. Selection การคัดเลือกบุคลากรที่ดีมีความรู้และความสามารถ

ข. Training การฝึกอบรมเพิ่มพูนความสามารถและศักยภาพ

บุคคล

ค. Appraisal การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบที่ถูกต้อง

และยุติธรรม

ง. Remuneration การจัดผลประโยชน์และสวัสดิการให้พนักงาน

มีความพึงพอใจ

จ. Safety จัดดูแลพนักงานให้มีความปลอดภัยและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุในงาน มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สุขอนามัย

กล่าวโดยสรุปการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมรวม ที่สนับสนุน ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนทั้งหมดในวงโซ่แห่งคุณค่า ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นอย่างมาก

4) โครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์การ(Firm Infrastructure)

(1) การจัดองค์การ

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2543: 98) การจัดการองค์การ คือ การจัด ระเบียบงานภายในองค์การ โดยการแบ่งงานภายในองค์การออกเป็นกลุ่ม ๆ พร้อมทั้งกำหนดของ เขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แต่ละกลุ่มไว้แน่นอนตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ใน หน่วยงานขึ้นเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน

(2) กระบวนการจัดการองค์การ ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ⁶

ก. พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบสำหรับผู้ ทำงานแต่ละคน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทว่ากิจการของตนมีงาน อะไรบ้างที่จะต้องทำให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขั้นต่อมาคือการจัดกลุ่มงาน โดยให้หลักงานเหมือนกันอยู่รวมกัน เพื่อให้เป็นหลักของการแบ่งงานกันทำ จากนั้นเป็นการแบ่ง งานขององค์การออกเป็นหน่วยหรือแผนกเพื่อมอบให้ผู้เชี่ยวชาญนั้น ๆ รับผิดชอบดูแล

ข. ทำคำบรรยายลักษณะงานระบุขอบเขตของงานและมอบหมาย งานพร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและการใช้อำนาจหน้าที่

ค. จัดวางความสัมพันธ์ เพื่อให้งานต่าง ๆ ที่ได้จัดแบ่งหน้าที่ความ รับผิดชอบสามารถประสานงานทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยไม่กระจัดกระจายหรือเกิด ความขัดแย้งกัน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องมีการวางความสัมพันธ์ให้ทราบว่าใครต้องรายงาน หรือขึ้นตรงต่อใคร ให้เกิดมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน

(3) การเปลี่ยนแปลงองค์การ

การปรับหรือระบบปฏิบัติงานและการปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมยุค สหัสวรรษ โดยใช้ 3 แนวทางคือ

⁶ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2543: 98 - 101)

ก. การปรับรีระบบ (reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิถีคิดทั้งระบบของกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการ และความเร็ว

ข. การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เป็นการปรับลดขนาด (downsizing) และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่างประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

ค. นวัตกรรม เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดการคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย และมีคุณภาพ

(4) การบริหารการเงิน และต้นทุน

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

1. Work Management
2. Material Management
3. Facilities Management
4. Cost Management

Michael E. Porter (Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors) ได้นำเสนอแนวคิด "การลดต้นทุน และคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ" การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น เราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะ คู่แข่งขันได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้า หรือบริการ ของเรา

มีลักษณะไม่เหมือนใคร

ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้ชัดเจน เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้า และเจาะจงบริการ เพื่อลดจำนวนคู่แข่ง

โครงสร้างสนับสนุนอื่น ๆ อาทิ การจัดการทั่วไป การวางแผนระบบการเงิน ระบบบัญชี กฎหมาย ระบบคุณภาพ เป็นต้น ซึ่งโครงสร้างเหล่านี้จะสนับสนุนค่าใช้จ่ายคุณค่าโดยรวมทั้งหมดจะไม่แตกย่อยไปสนับสนุนกิจกรรมย่อยอื่น ๆ โดยทั่วไปจะมีการกำหนดงานสนับสนุนของบริษัทแม่ เช่น การเงินมักจะบริหารแบบรวมศูนย์ที่บริษัทแม่ หรืออาจกำหนดเป็นหน่วยธุรกิจ เช่น การควบคุมภาพที่ระบบหน่วยธุรกิจ

6.3 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากโซ่แห่งคุณค่า

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากโซ่แห่งคุณค่า จำเป็นต้องสร้างโซ่แห่งคุณค่าขององค์การสำหรับแข่งขันในภาคธุรกิจให้กิจกรรมคุณค่าให้เกิดความเชื่อมโยงกัน (Linkage) จะทำให้เกิดความสามารถการแข่งขัน 2 อย่างคือ จุดเหมาะสม (Optionization) และความร่วมมือ (Coordination) ความเชื่อมโยงจะสะท้อนให้องค์กรทราบว่าต้องเน้นกิจกรรมใดเพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุด องค์การจึงจำเป็นต้องหาจุดเหมาะสมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมักจะเกิดจากการต้นทุน (Cost Advantage) และความแตกต่าง (Differentiation) (ซุมพร คุรุพิพัฒน์ 712: 17-20)

สมนึก จันทรประทีน (2547: 82-83) กล่าวว่า การสร้างและคงไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่มาจากกำไรส่วนเกินหรือความแตกต่างจากคู่แข่ง องค์การต้องดำเนินกิจกรรมในโซ่แห่งคุณค่าให้มีความเชื่อมโยงกันทั้งภายในขององค์การเอง ก็คือหน่วยธุรกิจภายในองค์การเข้าด้วยกัน และห่วงโซ่ภายนอกองค์การ เช่น ของ Supplier ช่องทางการจัดจำหน่าย และลูกค้า ภายใต้ปัจจัยการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Imperative) ได้แก่

1. คุณภาพ (Quality)
2. ประสิทธิภาพ / ประสิทธิผล (Efficiency / Productivity)
3. นวัตกรรม (Innovation)
4. การตอบสนอง (Responsiveness)
5. การปฏิบัติงานที่รวดเร็ว (Speed)

สำหรับการดำเนินการวิเคราะห์โซ่แห่งคุณค่ามีขั้นตอน ดังนี้

1. แบ่งกิจกรรมต่างๆ เป็น 2 กลุ่ม คือ กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน
2. จัดสรรต้นทุนให้กับกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดต้นทุนรวม

3. สร้างความแตกต่างให้กับกิจกรรมต่างๆ จะทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน
4. ตรวจสอบใช้แห่งคุณค่าให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงลักษณะของใช้และความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ
5. เปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ แล้วนำมาปรับปรุงห่วงโซ่คุณค่าขององค์การ

7. การควบคุมในองค์การ (Controlling)

การควบคุมในองค์การ (Controlling) กิจกรรมอย่างหนึ่งขององค์การที่ทำการตรวจสอบให้ติดตามการจัดการหรือดำเนินงาน เพื่อดูว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงว่ายังคงอยู่ในทิศทางที่กำหนดไว้หรือไม่ (ธนชัย ยมจินดา 2547: 428-432)

7.1 กระบวนการควบคุม (Control Process)

1. การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย (Establish Standard or Goals) ซึ่งอาจจะเป็นทั้งในเรื่องปริมาณและเรื่องคุณภาพ ซึ่งต้องมีความชัดเจน และเป็นเกณฑ์ที่สามารถวัดได้
2. การวัดผลงาน (Performance Measurement) เป็นการวัดผลงานที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานต่อไป ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตขณะปฏิบัติงาน การรายงาน หรือใช้วิธีตรวจสอบ ทดสอบ การสุ่มตัวอย่างขึ้นมาทดสอบ โดยควรคำนึงถึงเรื่องค่าใช้จ่ายและวิธีการจะต้องไม่ยากเกินไป
3. การเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Compare Performance Against Standard) เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญต่อกิจการ เพราะจะทำให้ผู้บริหารทราบว่าควรจะทำอย่างไรต่อไป แต่ในบางกรณีการเปรียบเทียบอาจไม่ชัดเจน จึงควรกำหนดระดับการเบี่ยงเบนว่าระดับใดควรจะมีการแก้ไข
4. กำหนดความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไข (Determine Need for Corrective Action) หลังจากทราบถึงระดับความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารอาจตัดสินใจดำเนินการได้หลายประการดังนี้

4.1 ไม่ตัดสินใจทำอะไร แต่พยายามรักษาสถานะเดิมในขณะนั้นไว้ หากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับมาตรฐาน

4.2 พยายามค้นหาวิธีการต่างๆ มาแก้ไข เพื่อลดความแตกต่างจากมาตรฐานปรับเปลี่ยนมาตรฐานหรือเป้าหมาย ในกรณีที่มาตรฐานสูงเกินไปหรือต่ำเกินไป และควรมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังกระบวนการในขั้นการกำหนดมาตรฐาน เพื่อปรับมาตรฐานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ยิ่งขึ้น

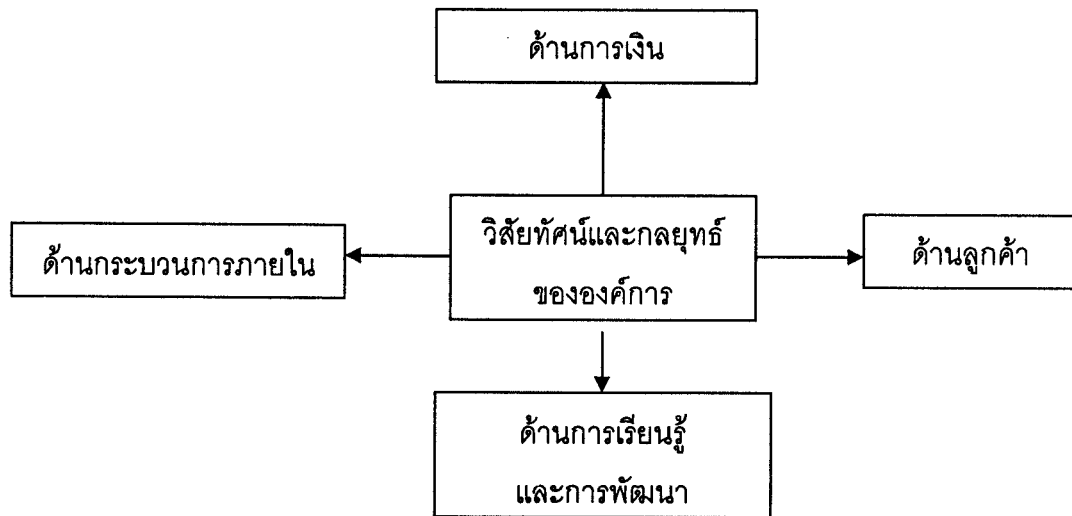
7.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิคและเครื่องมือของ Balanced Scorecard ที่พัฒนาขึ้นโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลองค์กร โดยเสนอว่าการประเมินผลองค์กรควรมีตัวชี้ทั้งทางการเงินและด้านที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน องค์กรควรพิจารณาและมีการประเมินในมุมมอง 4 ด้านด้วยกัน โดยมุมมองทั้งสี่ต้องมีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงสู่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร อันได้แก่⁷

- 1) การประเมินผลด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) การประเมินผลด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) การประเมินผลด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ในปัจจุบันระบบวัดผลดุลยภาพได้พัฒนามากขึ้นจนการเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการ ที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์ 2544: 4)

⁷ดวงมณี โกมารทัต 2538: 64-65



ภาพที่ 2.3 แสดงมุมมองในระบบวัดผลดุลยภาพ

ที่มา: ดวงมณี โกมารทัต 2538: 65

จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) ได้ให้แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard BSC นี้ จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

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

1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น

2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่

การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็วตรงเวลาหรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ หรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

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

1) ภายใต้วัดดูประสิทธิผลในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2) ภายใต้วัดดูประสิทธิผลในการรักษาลูกค้าเก่า ของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3) ภายใต้วัดดูประสิทธิผลในการผลิตสินค้า ที่มีคุณภาพของการประเมินผล ด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้า ที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4) ภายใต้วัดดูประสิทธิผลการพัฒนาทักษะพนักงาน ของการประเมินผล ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้านตามแนวคิด และวิธีการของ BSC นี้ จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร เป็นศูนย์กลาง ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการด้วยเครื่องมือของ BSC นี้ จึงเป็นการขยายมุมมอง ของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

1. ประชากรและตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ จำนวนพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size) ผู้ศึกษาได้ใช้สูตรการคำนวณหากลุ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดของกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) กำหนดเลือกผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป โดยใช้กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 70 ของพนักงานระดับบริหารทั้งหมด

$$n = N \times 70\%$$

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการเก็บสำรวจข้อมูล

N = จำนวนประชากร เพราะฉะนั้นค่า N ของจำนวนประชากร

คือพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 72 คน และแทนค่าเพื่อหาค่า n จำนวนตัวอย่างที่จะทำการเก็บสำรวจ ข้อมูลจะได้ค่า n ใกล้เคียงกับ 50 ตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยนั้นจะใช้แบบสอบถามเชิงสำรวจ (Questionnaire) เกี่ยวกับระดับ ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ โดยจะวางแนวทางคำถามตามข้อสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และตามประเด็นในกรอบความคิดของการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็น แบบสอบถามหลายตัวเลือก

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจมีลักษณะคำถามนั้นเป็นคำถามปลายปิดโดยเรียงลำดับคะแนนของความคิดเห็น (Likert's Scale) โดยใช้หลักเกณฑ์การกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

- 5 – เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 – เห็นด้วย
- 3 – ไม่แน่ใจ
- 2 – ไม่เห็นด้วย
- 1 – ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจตามประเด็นในกรอบความคิดเห็นที่กำหนดไว้ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายปิด

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามโดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

3.1 การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา (Validity) ละการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นโดยคำแนะนำ และแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษา ไปทดสอบ (Pretest) กับกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด นำมาวัดผล และหาค่าความน่าเชื่อถือ โดยนำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 ชุด หลังจากนั้นนำมาหาค่าความน่าเชื่อถือได้ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความน่าเชื่อถือได้ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.984

3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามดังกล่าวที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปสัมภาษณ์ (Interview) พนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ของกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้กำหนด โดยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.3 เก็บรวบรวมข้อมูลตามจำนวนและวิธีการสุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดประกอบด้วยข้อมูลดังนี้

4.1 ข้อมูลทฤษฎีภูมิ ได้จากการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ตลอดจน ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ทางด้านปัจจัยที่สร้างความสามารถในการแข่งขัน

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการใช้แบบสอบถามพนักงานระดับบริหาร 50 ตัวอย่าง และนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ SPSS ต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และจากการสัมภาษณ์ เรียบร้อยแล้วผู้ศึกษาดำเนินการดังนี้

5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

5.2 นำแบบสอบถามมาลงรหัส เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุ งานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

5.3 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยด้านส่วนบุคคลของพนักงาน เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้น สังกัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็น ตารางหาค่าร้อยละ และการแจกแจงความถี่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert's Scale) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขัน โดยการหาข้อมูล เพื่อหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดย กำหนดค่าดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วย

คะแนน 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

คะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ทั้งนี้ การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เป็นแบบมาตรา ส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และการจัดระดับจากคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ ซึ่งจัดชั้นเท่ากัน แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
1.00 – 1.80	บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำมาก
1.81 – 2.60	บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ
2.61 – 3.40	บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับสูง
4.21 – 5.00	บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับสูงมาก

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับทัศนคติความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญตามความถี่ของความคิดเห็น

สถิติที่ใช้ในการศึกษา

เป็นการหาค่าทางสถิติ เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)
2. ค่าร้อยละ (Percentage)
3. ค่าเฉลี่ย (Mean)
4. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
5. สถิติการทดสอบที (t-test)
6. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ใช้การวิจัยแบบเชิงพรรณนาหรือการวิจัยเชิงบรรยาย ออกแบบวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research designs) ดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างระหว่างวันที่ จำนวน 50 ชุด นำมาประมวลวิเคราะห์ผล สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด

ความสามารถในการแข่งขัน ในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ จำนวน 48 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	18	36.0
หญิง	32	64.0
รวม	50	100.0
อายุ		
30 - 39 ปี	19	64.0
40 - 49 ปี	29	58.0
50 ปีขึ้นไป	2	4.0
รวม	50	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	32	64.0
ปริญญาโท	18	36.0
รวม	50	100.0
ตำแหน่งงาน		
หัวหน้างาน	18	36.0
ผู้บริหารระดับต้น	15	30.0
ผู้บริหารระดับกลาง	15	30.0
ผู้บริหารระดับสูง	2	4.0
รวม	50	100.0
อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 3 ปี	5	10.0
4 - 6 ปี	13	26.0
7 - 9 ปี	7	14.0
10 ปีขึ้นไป	25	50.0
รวม	50	100.0
หน่วยงานต้นสังกัด		
ทรัพยากรมนุษย์	6	12.0
บัญชีและการเงิน	5	10.0
เทคโนโลยีสารสนเทศ	6	12.0
ฝ่ายผลิต	7	14.0
การตลาด	9	18.0
วิจัยและพัฒนา	4	8.0
การค้า	6	12.0
ประกันคุณภาพ	5	10.0
อื่น ๆ	2	4.0
รวม	50	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ของพนักงานบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด เป็นเพศชายจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 และเป็นหญิง 32 คน คิดเป็นร้อยละ 64.0 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40 - 49 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 58.0 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 30 - 39 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 ตามลำดับ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 64.0 รองลงมาคือ ปริญญาโท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด มีตำแหน่งงานเป็นหัวหน้างาน จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 ตามลำดับ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไปจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ 4 - 6 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 รองลงมาคือ 7 - 9 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 และต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในหน่วยงานฝ่ายการตลาด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 ฝ่ายการผลิต จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและฝ่ายการค้า จำนวนฝ่ายละ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 รองลงมาคือ ฝ่ายการเงิน/การบัญชี และฝ่ายประกันคุณภาพ จำนวนฝ่ายละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ฝ่ายวิจัยและพัฒนา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และฝ่ายบริหารข้อมูล จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน และความคาดหวังอนาคต

ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
1.00 – 1.80	บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำมาก
1.81 – 2.60	บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ
2.61 – 3.40	บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับสูง
4.21 – 5.00	บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับสูงมาก

จะแสดงในตาราง 4.2 – 4.13 โดยแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนก

ตามปัจจัย

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันโดยภาพรวม

ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร	3.57	0.644	สูง	4.10	0.335	สูง
2. การบริหารงาน	3.48	0.247	สูง	4.08	0.723	สูง
3. การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของบริษัทภายใต้โซ่แห่งคุณค่า	3.20	0.310	ปานกลาง	3.83	0.143	สูง
4. กิจกรรมโซ่แห่งคุณค่า	3.32	0.533	ปานกลาง	3.94	0.774	สูง
4.1 โครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร	3.27	0.463	ปานกลาง	4.06	0.228	สูง
4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	2.81	0.445	ปานกลาง	3.78	0.213	สูง
4.3 การพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนา	3.31	0.145	ปานกลาง	4.12	0.099	สูง
4.4 การจัดซื้อ	3.28	0.330	ปานกลาง	4.13	0.210	สูง
4.5 การจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า	3.48	0.503	สูง	4.14	0.252	สูง
4.6 การผลิต	3.52	0.441	สูง	4.21	0.273	สูงมาก
4.7 การตลาด / การบริการ	3.59	0.271	สูง	4.15	0.191	สูง
5. คุณภาพและการควบคุมภาพรวม	3.85	0.528	สูง	4.32	0.381	สูงมาก
	3.38	0.277	ปานกลาง	4.08	0.163	สูง

จากตาราง 4.2 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท คือด้านคุณภาพและการควบคุมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.85$) รองลงไปที่ปัจจัยด้านการตลาด / การบริการ, การผลิต, การจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้าและการบริหารงาน หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันทั้ง 5 ด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง โดยเห็นว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง จากค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.81$)

ในส่วนของความคาดหวังพบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.08$) หมายความว่า บริษัทควรมีความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานยังคงเห็นว่า ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุมเป็นส่วนสำคัญที่สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.32$) รองลงไปที่ปัจจัยการผลิต, การจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า และการตลาด / การบริการ ตามลำดับ และเห็นว่า ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.78$)

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน	3.54	0.885	สูง	4.14	0.948	สูง
2. บริษัทใช้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายเป็นแนวทางในการทำงานและดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ	3.84	0.934	สูง	4.36	0.898	สูงมาก
3. บริษัทได้มีการวิเคราะห์และตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	3.36	0.722	ปาน กลาง	4.02	0.979	สูง
4. ท่านได้มีโอกาสเข้าร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท	2.78	1.036	ปาน กลาง	3.58	1.230	สูง
5. วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทถูกเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน	4.28	0.640	สูงมาก	4.42	0.609	สูงมาก
ภาพรวม	3.57	0.644	สูง	4.10	0.335	สูง

จากตาราง 4.3 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =3.57) หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรอยู่ใน

ระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการรับรู้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทของพนักงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.28$) รองลงมาเห็นว่าบริษัทได้ใช้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายเป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อช่วยให้การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และเห็นว่าการมีส่วนร่วมในการกำหนดกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของพนักงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.78$)

ในส่วนของความคาดหวังพบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.10$) หมายความว่า บริษัทควรมีความสามารถในการแข่งขัน ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่า พนักงานควรได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทถูกเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.42$) รวมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทควรมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน และเห็นว่าการมีส่วนร่วมในการกำหนดกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($X=3.58$)

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการบริหารงาน

ปัจจัยด้านการบริหารงาน	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. บริษัทได้ใช้การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมตามกลยุทธ์เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.82	0.873	สูง	4.30	0.707	สูงมาก
2. บริษัทได้สร้างแผนกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	3.46	0.813	สูง	4.06	0.935	สูง
3. บริษัทได้ดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ที่กำหนดอย่างสอดคล้องประสานกัน	3.38	0.697	ปาน กลาง	4.10	0.909	สูง
4. บริษัทได้มีการตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	3.24	0.847	ปาน กลาง	3.88	1.003	สูง
ภาพรวม	3.48	0.247	สูง	4.08	0.723	สูง

จากตาราง 4.4 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านการบริหารงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 3.48) หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขัน ด้านการบริหารงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า บริษัทได้ใช้การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมตามกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} = 3.82) รองลงไปคือการสร้างแผนกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน และเห็นว่าบริษัทยังขาดการตรวจสอบกิจกรรมและผลการ

ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.24$)

ในส่วนของความคาดหวังพบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อบัณฑิตในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการบริหารงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.08$) หมายความว่า บริษัทควรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหารงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ยังคงเห็นว่า การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมตามกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ยังคงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.30$) รองลงไปคือ การดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ที่กำหนดอย่างสอดคล้องประสานกัน และเห็นว่า การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ของบริษัทมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.08$)

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทภายใต้โซ่แห่งคุณค่า

ปัจจัยด้านการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทภายใต้โซ่แห่งคุณค่า	มีการใช้และปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. บริษัทสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ ดำเนินไปอย่างสอดคล้องประสานเชื่อมโยงกัน ทั้งภายในบริษัทและภายนอกบริษัท	3.52	0.707	สูง	4.02	0.869	สูง
2. บริษัททราบว่าต้องเน้นกิจกรรมใด และจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	3.30	0.789	ปาน กลาง	3.78	0.996	สูง
3. บริษัทดำเนินกิจกรรมให้เกิดความ แตกต่างจากคู่แข่งอย่างโดดเด่น	2.78	0.840	ปาน กลาง	3.68	1.186	สูง
4. มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ของกิจกรรมต่าง ๆ กับคู่แข่งเพื่อนำมา ปรับปรุงกิจกรรมของบริษัท	3.18	0.896	ปาน กลาง	3.82	1.207	สูง
ภาพรวม	3.20	0.310	ปาน กลาง	3.83	0.143	สูง

จากตาราง 4.5 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันด้านการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทภายใต้โซ่แห่งคุณค่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 3.20) หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขัน ด้านการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทภายใต้โซ่แห่งคุณค่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น

รายชื่อ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า บริษัทสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องประสานเชื่อมโยงกันทั้งภายในบริษัทและภายนอกบริษัท ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์แก่บริษัทมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.52$) รองลงไปคือ บริษัทสามารถจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติที่ดีที่สุด และเห็นว่า บริษัทยังไม่สามารถดำเนินกิจกรรมให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.78$)

ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของบริษัทภายใต้ไซแห่งคุณค่าอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.83$) หมายความว่า บริษัทควรมีความสามารถในการแข่งขัน ด้านการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทภายใต้ไซแห่งคุณค่าอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่า การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องประสานเชื่อมโยงกันทั้งภายในบริษัทและภายนอกบริษัท ยังสามารถสร้างประโยชน์แก่บริษัทมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.02$) และเห็นว่า การดำเนินกิจกรรมให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งยังมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.68$)

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านโครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร

ปัจจัยด้านโครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานของ องค์กร	มีการใช้และปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	1. มีการจัดโครงสร้างขององค์กรให้ประสาน เข้ากันเป็นอย่างดี และสามารถทำงานเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน	3.32	0.999	ปาน กลาง	4.08	1.027
2. บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ บริษัทให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ	2.80	1.143	ปาน กลาง	3.88	1.206	สูง
3. บริษัทมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน	2.84	1.131	ปาน กลาง	3.82	0.983	สูง
4. บริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไร อย่างต่อเนื่อง	3.90	0.763	สูง	4.40	0.670	สูงมาก
5. บริษัทสามารถใช้นโยบายการเงินและการ บัญชีในการบริหารต้นทุนที่ต่ำ	3.50	1.035	สูง	4.10	0.953	สูง
ภาพรวม	3.27	0.463	ปาน กลาง	4.06	0.228	สูง

จากตาราง 4.6 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันด้านโครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 3.2) หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขัน ด้านโครงสร้างพื้นฐานของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า ปัจจัยที่สร้างความสามารถ

ทางการแข่งขันมากที่สุด คือการที่บริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.52$) และเห็นว่า โครงสร้างของบริษัทให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($X=2.78$)

ในส่วนของความคาดหวังพบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อบัณฑิตในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านการโครงสร้างพื้นฐานของบริษัทโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.83$) หมายความว่า บริษัทควรมีความสามารถในการแข่งขัน ด้านโครงสร้างพื้นฐานของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.02$) และเห็นว่า บริษัทมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและมอบอำนาจการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.68$)

ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไล่ออน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. บริษัทมีระบบการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพทำให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการ	2.62	0.967	ปาน กลาง	3.90	1.18	สูง
2. บริษัทมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลากรอย่างต่อเนื่องจริงจัง	2.70	1.249	ปาน กลาง	3.70	1.34	สูง
3. บริษัทการประเมินผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนเน้นที่ผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรม	2.46	0.952	ต่ำ	3.52	1.40	สูง
4. พนักงานของบริษัทมีความผูกพันและทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่	3.46	0.788	สูง	4.00	0.90	สูง
ภาพรวม	2.81	0.445	ปาน กลาง	3.78	0.21	สูง

จากตาราง 4.7 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไล่ออน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 2.81) หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขัน ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานของบริษัทมีความผูกพันและทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} = 3.46) รองลงไปคือปัจจัย

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเห็นว่า การประเมินผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนเน้นที่ผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.46$)

ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอัน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.78$) หมายความว่า บริษัทควรมีความสามารถในการแข่งขัน ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานยังคงเห็นว่า ความผูกพันและทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ของพนักงานยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.00$) และยังคงเห็นว่า การประเมินผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนเน้นที่ผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.52$)

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนา

ปัจจัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนา	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	(\bar{X})		ความ คิดเห็น	(\bar{X})		ความ คิดเห็น
1. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ	3.44	0.787	สูง	4.26	0.899	สูงมาก
2. บริษัทมีการประยุกต์ใช้ระบบ IT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเพื่อการเรียนรู้	3.36	1.064	ปาน กลาง	4.12	1.100	สูง
3. การวิจัยและพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ตรงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง	3.34	0.982	ปาน กลาง	4.12	0.940	สูง
4. บริษัทได้มีพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อเพิ่มมูลค่า	3.34	0.872	ปาน กลาง	4.12	0.895	สูง
5. บริษัทมีนวัตกรรมที่โดดเด่นเหนือคู่แข่ง	3.06	1.058	ปาน กลาง	3.98	1.134	สูง
ภาพรวม	3.31	0.145	ปาน กลาง	4.12	0.099	สูง

จากตาราง 4.8 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันด้านการพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 3.31) หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันด้านการพัฒนาเทคโนโลยี

/ การวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า บริษัทมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.44$) รองลงไปคือ การประยุกต์ใช้ระบบ IT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเพื่อการเรียนรู้ และเห็นว่า บริษัทมีนวัตกรรมที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.06$)

ในส่วนของความคาดหวังพบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.12$) หมายความว่า บริษัทควรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานคาดหวังว่า การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.98$) และเห็นว่า นวัตกรรมที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งยังคงมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.26$)

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านการจัดซื้อ

ปัจจัยด้านการจัดซื้อ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. บริษัทมีความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ	3.46	0.706	สูง	4.12	0.895	สูง
2. บริษัทสามารถจัดหาเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพตรงต่อการใช้งาน	3.48	0.580	สูง	4.34	0.717	สูงมาก
3. บริษัทมีวิธีการจัดซื้อที่เหมาะสมและมีระบบการจัดซื้อที่ทันสมัย	2.90	0.647	ปาน กลาง	3.92	1.104	สูง
ภาพรวม	3.28	0.330	ปาน กลาง	4.13	0.210	สูง

จากตาราง 4.9 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันด้านการจัดซื้ออยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.28$) หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันด้านการจัดซื้ออยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทสามารถจัดหาเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพตรงต่อการใช้งานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.48$) และเห็นว่า บริษัทมีวิธีการจัดซื้อที่เหมาะสมและมีระบบการจัดซื้อที่ทันสมัยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.90$)

ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านการจัดซื้ออยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.13$) หมายความว่า บริษัทควรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการจัดซื้ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

บริษัทสามารถจัดหาเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพตรงต่อการใช้งาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.34$) และเห็นว่า บริษัทมีวิธีการจัดซื้อที่เหมาะสมและมีระบบการจัดซื้อที่ทันสมัยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.92$)

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านการจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า

ปัจจัยด้านการจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. บริษัทมีการจัดการคลังสินค้าและการจัดส่งวัตถุดิบเข้าการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ	2.96	1.049	ปานกลาง	3.88	1.223	สูง
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์กับ Suppliers และ Distributors เพื่อสร้างระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลา (JIT)	3.64	0.875	สูง	4.16	0.976	สูง
3. บริษัทมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและอุปกรณ์เพื่อป้องกันปัญหาคุณภาพ	4.10	0.580	สูง	4.48	0.614	สูงมาก
4. บริษัทมีระบบการกระจายสินค้าและการจัดการคลังสินค้าที่สะดวกรวดเร็วและประหยัด	3.20	0.808	ปานกลาง	4.06	1.018	สูง
ภาพรวม	3.48	0.503	สูง	4.14	0.252	สูง

จากตาราง 4.10 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการ

แข่งขันในปัจจุบันด้านการจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้าอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.48$) หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันด้านการจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้าอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและอุปกรณ์เพื่อป้องกันปัญหาคุณภาพเป็นปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.10$) รองลงไปคือ การสร้างความสัมพันธ์กับ Suppliers และ Distributors เพื่อสร้างระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลา (JIT) เพื่อลดต้นทุนด้าน Inventory และเห็นว่า บริษัทบริษัทมีการจัดการคลังสินค้าและการจัดส่งวัตถุดิบเข้าการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.96$)

ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านการจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้าอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.14$) หมายความว่า บริษัทควรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้าอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานยังคงเห็นว่า การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและอุปกรณ์เพื่อป้องกันปัญหาคุณภาพเป็นปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.88$) และเห็นว่า บริษัทบริษัทมีการจัดการคลังสินค้าและการจัดส่งวัตถุดิบเข้าการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.48$)

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการผลิต

ปัจจัยด้านการผลิต	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. บริษัทมีการดำเนินการผลิตสินค้าด้วยเครื่องจักรและกรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัยมีความแตกต่างและมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	3.10	0.839	ปานกลาง	4.02	1.152	สูง
2. บริษัทมีการควบคุมคุณภาพโดยรวมตลอดสายการผลิต	3.98	0.654	สูง	4.52	0.505	สูงมาก
3. บริษัทมีการปรับปรุงและคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง	3.48	0.931	สูง	4.08	0.986	สูง
ภาพรวม	3.52	0.441	สูง	4.21	0.273	สูงมาก

จากตาราง 4.11 การปฏิบัติในปัจจุบันพบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันด้านการผลิตอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.52$) หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันด้านการผลิตอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญในการควบคุมคุณภาพโดยรวมตลอดสายการผลิตมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.98$) และเห็นว่า บริษัทมีการดำเนินการผลิตสินค้าด้วยเครื่องจักรและกรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัยสามารถสร้างสินค้าที่มีความแตกต่างและมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.10$)

ในส่วนของความคาดหวังพบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่

คาดหวังในอนาคต ด้านการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับสูงมากโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.21$) หมายความว่า บริษัทควรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการผลิตอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานคาดหวังว่า การควบคุมคุณภาพโดยรวมตลอดสายการผลิตจะปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.52$) และเห็นว่า บริษัทมีการดำเนินการผลิตสินค้าด้วยเครื่องจักรและกรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัยสามารถสร้างสินค้าที่มีความแตกต่างและมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.02$)

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไล่ออน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านการตลาด / การบริการ

ปัจจัยด้านการตลาด / การบริการ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างมูลค่าของสินค้า	3.54	0.813	สูง	4.06	0.935	สูง
2. บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในสินค้าของบริษัท	3.84	0.792	สูง	4.30	0.909	สูงมาก
3. การโฆษณาและการส่งเสริมการขายได้จูงใจลูกค้าให้เห็นคุณค่าของสินค้ามากขึ้น	3.80	0.904	สูง	4.40	0.756	สูงมาก
4. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า	3.16	0.934	ปาน กลาง	4.02	1.116	สูง
5. บริษัทได้นำระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้	3.60	0.808	สูง	3.96	0.925	สูง
ภาพรวม	3.59	0.271	สูง	4.15	0.191	สูง

จากตาราง 4.12 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันด้านการตลาด / การบริการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =3.59) หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด / การบริการอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในสินค้าของบริษัทที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} =3.84) และเห็นว่า บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (\bar{X} =3.16)

ในส่วนของความคาดหวังพบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการตลาด / การบริการโดยรวม อยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =4.15) หมายความว่า บริษัทควรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด / การบริการอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานคาดหวังว่า การโฆษณาและการส่งเสริมการขายได้จูงใจลูกค้าให้เห็นคุณค่าของสินค้ามากขึ้นจะเป็นปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} =4.40) และเห็นว่าบริษัทได้นำระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (\bar{X} =3.96)

ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน ด้านคุณภาพและการควบคุม

ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป	4.10	0.463	สูง	4.48	0.580	สูงมาก
2. บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.700	สูง	4.40	0.670	สูงมาก
3. บริษัทของท่านได้ทำการวัดผลและนำผลการประเมินผลการดำเนินงานมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน	3.58	0.859	สูง	4.20	0.728	สูง
4. บริษัทท่านมีการนำระบบการจัดการคุณภาพ อาทิ ISO หรือ GMP มาใช้	4.54	0.706	สูงมาก	4.78	0.418	สูงมาก
5. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานคุณภาพที่บริษัทนำมาใช้	3.88	0.982	สูง	4.40	0.833	สูงมาก
6. บริษัทท่านได้ให้ความสำคัญและนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาใช้ในระบบประเมินผล	2.98	1.186	ปานกลาง	3.64	1.336	สูง
ภาพรวม	3.85	0.528	สูง	4.32	0.381	สูงมาก

จากตาราง 4.13 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านคุณภาพและการควบคุมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} 3.85)

หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพและการควบคุมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าการนำระบบการจัดการคุณภาพ อาทิ ISO หรือ GMP มาใช้เป็นปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.54$) รองลงไปคือ ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป และเห็นว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญและนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ มาใช้ในระบบประเมินผลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.98$)

ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของ ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านคุณภาพและการควบคุม โดยรวมอยู่ในระดับสูงมากโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.32$) หมายความว่า บริษัทควรมีความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพและการควบคุมอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานยังคงเห็นว่า การใช้ระบบการจัดการคุณภาพต่าง ๆ อาทิ ISO หรือ GMP เป็นปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.78$) และยังคงเห็นว่า การนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ มาใช้ในระบบประเมินผลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.64$)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีผลต่อ ความสามารถในการแข่งขันตามลักษณะทางประชากรศาสตร์

ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของบัณฑิตที่มีผลต่อ
ความสามารถทางการแข่งขันต่อบัณฑิตทั้ง 11 ด้าน โดยใช้สถิติการทดสอบที (t-test) จำแนกตาม
เพศ ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบ t-test ระหว่างเพศกับระดับความคิดเห็นต่อบัณฑิตในการสร้าง
ความสามารถทางการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน

บัณฑิตที่มีความสัมพันธ์ระหว่างเพศ	เพศ		t-test	P
	ชาย	หญิง		
	\bar{X}	\bar{X}		
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร	3.88	3.38	3.090	0.756
2. การบริหารงาน	3.96	3.20	5.334	0.556
3. การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของบริษัทภายใต้ใ แห่งคุณค่า	3.56	2.99	3.080	0.192
4. กิจกรรมใแห่งคุณค่า	3.64	3.14	3.492	0.051
4.1 โครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร	3.73	3.01	1.975	*0.034
4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	3.11	2.64	1.975	0.054
4.3 การพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนา	3.66	3.11	3.074	0.552
4.4 การจัดซื้อ	3.52	3.15	2.898	0.880
4.5 การจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า	3.65	3.38	1.626	0.404
4.6 การผลิต	3.87	3.32	3.161	0.782
34.7 การตลาด / การบริการ	3.88	3.43	2.846	0.693
5. คุณภาพและการควบคุม	4.13	3.69	2.724	0.292
ภาพรวม	3.72	3.21	4.096	0.053

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.14 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของปัจจัยในการสร้าง
ความสามารถในการแข่งขันทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามเพศ พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้าน
โครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ นั้น มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างอายุกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างอายุ	อายุ			F-test	P
	30 - 39 ปี	40 - 49 ปี	50 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}		
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร	3.12	3.81	4.20	13.808	*0.000
2. การบริหารงาน	3.26	3.56	4.25	3.459	*0.040
3. การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของบริษัท	3.00	3.28	3.75	1.793	0.178
ภายใต้โซ่แห่งคุณค่า					
4. กิจกรรมโซ่แห่งคุณค่า	3.15	3.37	4.31	5.268	*0.009
4.1 โครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร	2.89	3.44	4.40	5.273	*0.009
4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	2.72	2.78	4.00	2.272	0.114
4.3 การพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและ	3.29	3.26	4.20	2.075	0.137
พัฒนา					
4.4 การจัดซื้อ	3.26	3.24	4.00	0.880	2.640
4.5 การจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจาย	3.29	3.53	4.50	4.684	*0.014
สินค้า					
4.6 การผลิต	3.37	3.56	4.33	2.339	0.108
4.7 การตลาด / การบริการ	3.32	3.70	4.60	7.109	*0.002
5. คุณภาพและการควบคุม	3.59	3.95	4.83	6.128	*0.004
ภาพรวม	3.19	3.46	4.28	6.323	0.004

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.15 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของปัจจัยในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามอายุ พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรการบริหารงาน, ด้านกิจกรรมโซ่แห่งคุณค่า, ด้านโครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร, ด้านการจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า, ด้านการตลาด / การบริการ และด้านคุณภาพและการควบคุมการ มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ นั้น มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างระดับการศึกษากับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา	ระดับการศึกษา		F-test	P
	ปริญญาตรี	ปริญญาโท		
	\bar{X}	\bar{X}		
1. การกำหนดทิศทางการขององค์กร	3.61	3.48	0.539	0.466
2. การบริหารงาน	3.56	3.32	1.924	0.172
3. การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของบริษัทภายใต้ชื่อแห่งคุณค่า	3.29	3.03	1.766	0.190
4. กิจกรรมชื่อแห่งคุณค่า	3.41	3.17	2.449	0.124
4.1 โครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร	3.33	3.18	0.364	0.549
4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	2.89	2.67	0.831	0.366
4.3 การพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนา	3.38	3.19	0.945	0.336
4.4 การจัดซื้อ	3.42	3.04	8.770	*0.005
4.5 การจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า	3.56	3.32	1.998	0.164
4.6 การผลิต	3.66	3.28	4.308	*0.043
4.7 การตลาด / การบริการ	3.68	3.43	2.060	0.158
5. คุณภาพและการควบคุม	3.80	3.93	0.509	0.479
ภาพรวม	3.47	3.26	2.176	0.147

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.16 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของปัจจัยในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัย

ด้านการจัดซื้อ และด้านการผลิต มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ นั้น มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างตำแหน่งงานกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงาน	ตำแหน่งงาน				F-test	P
	หัวหน้างาน	ผู้บริหารระดับต้น	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง		
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}		
1. การกำหนดทิศทางการขององค์กร	3.32	3.36	3.96	4.20	6.038	*0.001
2. การบริหารงาน	3.49	3.00	3.83	4.25	8.964	*0.000
3. การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของบริษัทภายใต้ชื่อแห่งคุณค่า	3.01	2.95	3.58	3.75	3.765	*0.017
4. กิจกรรมชื่อแห่งคุณค่า	3.15	3.16	3.56	4.31	5.672	*0.002
3.1 โครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร	3.00	2.99	3.73	4.40	5.107	*0.004
3.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	2.63	2.48	3.20	4.00	4.223	*0.010
3.3 การพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนา	3.27	3.13	3.41	4.20	1.871	0.148
3.4 การจัดซื้อ	3.15	3.27	3.36	4.00	2.369	0.083
3.5 การจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า	3.24	3.38	3.72	4.50	4.909	*0.005
3.6 การผลิต	3.48	3.20	3.78	4.33	3.685	*0.018
3.7 การตลาด / การบริการ	3.32	3.65	3.71	4.60	4.321	*0.009
4. คุณภาพและการควบคุม	3.83	3.46	4.12	4.83	7.215	*0.000
ภาพรวม	3.25	3.17	3.67	4.28	7.559	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.17 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของปัจจัยในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร, ด้านการบริหารงาน, ด้านการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของบริษัทภายใต้ชื่อแห่งคุณค่า, ด้านกิจกรรมชื่อแห่งคุณค่า, ด้านโครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร, ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์, ด้านการจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า, ด้านการผลิต, ด้านการตลาด / การบริการ, ด้านคุณภาพและการควบคุม มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านด้านการพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนา และด้านการจัดซื้อนั้น มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างอายุงานกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในการสร้าง
ความสามารถทางการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างอายุงาน	อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน				F-test	P
	ต่ำกว่า 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 9 ปี	10 ปี ขึ้นไป		
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}		
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร	2.48	3.78	3.57	3.66	9.906	*0.000
2. การบริหารงาน	3.25	3.67	3.21	3.49	1.163	0.334
3. การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของบริษัท ภายใต้โซ่แห่งคุณค่า	2.85	3.25	3.07	3.27	0.636	0.596
4. กิจกรรมโซ่แห่งคุณค่า	2.93	3.49	3.11	3.36	1.889	0.145
4.1 โครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร	2.56	3.43	2.97	3.42	2.110	0.112
4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	2.15	3.08	2.61	2.86	1.737	0.173
4.3 การพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและ พัฒนา	3.04	3.60	3.20	3.24	1.344	0.272
4.4 การจัดซื้อ	3.27	3.44	3.10	3.25	0.865	0.466
4.5 การจัดการวัสดุขาเข้าและการ กระจายสินค้า	3.00	3.60	3.11	3.61	2.917	*0.044
4.6 การผลิต	3.73	3.51	3.24	3.56	0.658	0.582
4.7 การตลาด / การบริการ	3.08	3.71	3.49	3.66	1.739	0.172
5. คุณภาพและการควบคุม	3.73	3.85	3.74	3.90	0.201	0.895
ภาพรวม	3.01	3.54	3.21	3.45	1.920	0.140

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.18 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของปัจจัยในการสร้าง
ความสามารถในการแข่งขันทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามอายุงาน พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้าน
การกำหนดทิศทางขององค์กร และด้านการจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า มีผลต่อ
ความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ นั้น
มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างหน่วยงานกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในการสร้าง
ความสามารถทางการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงานต้นสังกัด	หน่วยงานต้นสังกัด									F- test	P
	HR	บัญชี	IT	ผลิต	ตลาด	วิจัย	การค้า	QC	อื่นๆ		
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}		
1. การกำหนดทิศทางของ องค์การ	3.8 3	3.7 2	3.4 3	3.5 7	3.40	3.6 5	3.57	3.4 0	3.6 0	0.3 41	0.9 45
2. การบริหารงาน	3.6 3	3.4 0	3.2 9	3.4 3	3.75	3.0 0	3.63	3.6 0	2.8 8	1.0 06	0.4 47
3. การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทภายใต้โซ่แห่งคุณค่า	3.5 4	3.1 5	3.3 3	3.0 0	3.61	2.5 0	3.17	2.9 0	2.8 8	1.5 90	0.1 58
4. กิจกรรมโซ่แห่งคุณค่า	3.5 4	3.1 2	3.6 5	3.2	3.32	3.1 5	3.38	3.2 8	2.9 1	0.7 22	0.6 71
3.1 โครงสร้างสนับสนุน พื้นฐานขององค์การ	3.7 3	2.8 4	3.5 7	3.1 1	3.51	3.1 0	3.10	3.1 2	2.8 0	0.7 58	0.6 41
3.2 การจัดการทรัพยากร มนุษย์	3.0 0	2.5 0	3.5 0	2.6 4	2.81	2.1 3	2.92	3.0 0	2.1 3	1.2 87	0.2 77
3.3 การพัฒนาเทคโนโลยี/ การวิจัยและพัฒนา	3.2 0	2.6 4	3.9 0	3.2 3	3.33	3.3 5	3.53	3.2 4	3.1 0	1.5 83	0.1 60
3.4 การจัดซื้อ	3.2 8	3.4 0	3.6 7	3.1 0	3.15	3.3 3	3.56	3.0 7	2.6 7	1.8 16	0.1 06
3.5 การจัดการวัสดุขาเข้า และการกระจายสินค้า	3.6 7	3.6 0	3.7 9	3.5 7	3.28	2.9 4	3.29	3.6 5	3.3 8	1.0 28	0.4 31
3.6 การผลิต	3.9 4	3.3 3	3.5 6	3.2 9	3.44	3.5 0	3.83	3.5 3	2.8 3	0.9 86	0.4 61
3.7 การตลาด / การบริการ	3.9 3	3.7 2	3.5 3	3.4 3	3.60	3.6 5	3.60	3.3 6	3.3 0	0.4 96	0.8 52
3.8 คุณภาพและการ ควบคุม	4.3 6	3.5 3	3.6 1	3.9 5	3.89	3.4 2	3.83	4.0 0	3.7 5	1.2 90	0.2 76
ภาพรวม	3.6 5	3.2 6	3.5 6	3.3 0	3.43	3.1 4	3.46	3.3 5	3.0 3	.62 7	.75 0

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.19 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของปัจจัยในการสร้าง
ความสามารถในการแข่งขันทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามหน่วยงาน พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มี
ผลต่อความสามารถทางการแข่งขันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ในด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ ดังต่อไปนี้

1. ผลิตและพัฒนาสินค้าให้ดีกว่าเดิมและรักษาคุณภาพของสินค้าไว้ โดยอาศัยระบบ Customer Relation Management การพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบองค์รวม
2. จัดให้มีการ Training อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ได้คุณภาพ มีความรู้ความสามารถทัศนคติและคุณธรรมตามความต้องการขององค์การ
3. ใช้ระบบการประเมินผลงานแบบผลการดำเนินงานเพื่อความเป็นธรรมและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การ
4. ดำเนินกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่าง ลดต้นทุน และสร้างความโดดเด่นให้กับสินค้าและองค์การ
5. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยการทำงานให้รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น
6. การปรับโครงสร้างองค์การให้มีความกระชับ สายการบังคับบัญชาสั้นลง ลดขั้นตอนและเวลาการทำงานให้รวดเร็ว คล่องตัวและประสานกัน
7. สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์การ (Learning Organization) และเสริมแรงจูงใจให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน
8. สร้างภาพลักษณ์ขององค์การให้โดดเด่น เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค และมีจริยธรรม
9. พัฒนาตราสินค้าขององค์การให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค
10. เพิ่มประสิทธิภาพของงานด้านการวิจัยให้มีความทันสมัยตรงต่อความต้องการของลูกค้าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้
11. ใช้ผลการประเมินการดำเนินการขององค์การแบบ Balance Scorecards เพื่อให้ทราบความสามารถทางการแข่งขันขององค์การ
12. พัฒนาระบบ Supply Chain Management เพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งร่วมกับบริษัทคู่ค้า และลดต้นทุนการจัดการ

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

1.1.2 เพื่อศึกษารวบรวมข้อเสนอแนะของพนักงานระดับบริหารต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานบริหารระดับ 7 - 10 ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบ Simple Random Sampling จำนวน 50 คน

1.2.2 เครื่องมือการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ดำเนินการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้กลุ่มตัวอย่างได้อ่านแบบสอบถาม และตอบเอง (Self-administered questionnaires) เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ในระหว่างวันที่ 20 กันยายน ถึง วันที่ 5 ตุลาคม 2550

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษานำแบบสอบถามตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของแบบสอบถาม แล้วนำมาบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows 14.0 โดยคำนวณ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนา

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด มีตำแหน่งงาน เป็นหัวหน้างาน จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 ตามลำดับ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ โดยเป็นเพศหญิงจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 64 และเป็นเพศชายจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 36

กลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไปจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ 4 – 6 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 รองลงมาคือ 7 – 9 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 และต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตามลำดับ โดยจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 64 และระดับปริญญาโทจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 36

กลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในหน่วยงาน ฝ่ายการตลาด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 ฝ่ายการผลิต จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและฝ่ายการค้า จำนวนฝ่ายละ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 รองลงมาคือ ฝ่ายการเงินการบัญชี และฝ่ายประกันคุณภาพ จำนวนฝ่ายละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ฝ่ายวิจัยและพัฒนา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และฝ่ายบริหารข้อมูล จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ

1.3.2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นพนักงานระดับบริหาร ต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันโดยภาพรวม พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหาร บริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นด้วยว่าปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ในด้านคุณภาพและการควบคุมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.85$) รองลงไปที่ปัจจัยด้านการตลาด / การบริการ การผลิต การจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้าและการบริหารงาน ตามลำดับ โดยเห็นว่า ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.81$)

ในส่วนของความคาดหวังพบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตโดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานยังคงเห็นว่า ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุมเป็นส่วนสำคัญที่สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.32$) รองลงไปที่ปัจจัยการผลิต, การจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจาย

สินค้า และการตลาด / การบริการ ตามลำดับ และเห็นว่า ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.78$)

1.3.3 การทดสอบสมมุติฐาน

จากการศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของปัจจัย ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามเพศ พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรและด้านโครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศชายมีระดับความคิดเห็นในปัจจัยดังกล่าวสูงกว่าเพศหญิง ส่วนด้านอื่น ๆ นั้น มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ

จากการศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของปัจจัยในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามอายุ พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรการบริหารงาน, ด้านโครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร, ด้านการจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า, ด้านการตลาด / การบริการ และด้านคุณภาพและการควบคุม มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไประดับความคิดเห็นในปัจจัยดังกล่าวสูงกว่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มอายุอื่น ส่วนด้านอื่น ๆ นั้น มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ

จากการศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของปัจจัยในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจัดซื้อ และด้านการผลิต มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มการศึกษาระดับปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นในปัจจัยดังกล่าวสูงกว่าระดับความคิดเห็นระดับปริญญาโท ส่วนด้านอื่น ๆ นั้น มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ

จากการศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของปัจจัยในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร, ด้านการบริหารงาน, ด้านการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของบริษัทภายใต้ชื่อแห่งคุณค่า, ด้านโครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร, ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์, ด้านการจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า, ด้านการผลิต, ด้านการตลาด / การบริการ, ด้านคุณภาพและการควบคุมการจัดซื้อ มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกัน

กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงมีระดับความคิดเห็นในปัจจุบันดังกล่าวสูงกว่าระดับความคิดเห็นของตำแหน่งงานอื่น ส่วนด้านด้านการพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนา และด้านการจัดซื้อนั้น มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ

จากการศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของปัจจัยในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามอายุงาน พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางการขององค์กร มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มอายุงาน 4 – 6 ปี มีระดับความคิดเห็นในปัจจุบันดังกล่าวสูงกว่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มอายุงานอื่น และด้านการจัดการวัสดุเข้าและการกระจายสินค้า โดยกลุ่มอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นในปัจจุบันดังกล่าวสูงกว่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มอายุงานอื่น ส่วนด้านอื่น ๆ นั้น มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ

จากการศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของปัจจัยในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามหน่วยงาน พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงาน ต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา พนักงานระดับบริหาร ผู้ศึกษาขออภิปรายผลการศึกษาตามประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางการขององค์กร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การใช้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายเป็นแนวทางในการทำงานและช่วยให้การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ มีการวิเคราะห์และตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เพื่อให้เกิดความพร้อมในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทเพื่อให้เกิดการรับรู้ทั่วกัน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่าบริษัทได้ให้ความสำคัญกับการรับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทของพนักงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.28$) อีกทั้งบริษัทได้ใช้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายเป็นแนวทางในการทำงานเพื่อช่วยให้

การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ แต่เห็นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทยังอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.78$)

แนวทางที่ควรปรับใช้คือการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันกับเป้าหมายที่ได้รับ โดยการ กำหนดภารกิจต้องเขียนขึ้นมาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจและ มั่นใจว่าจะต้องปฏิบัติตามภารกิจใดบ้าง ซึ่งภารกิจจะมีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะภารกิจร่วม ให้ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทำให้พนักงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และ ช่วยจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2546: 167)

2.3 ปัจจัยด้านการบริหารงาน การที่บริษัทสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ บริษัทต้องมีการวางแผน การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพอย่างสอดคล้องกัน และมีการ ตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่าบริษัทได้ใช้การวางแผน และสร้างแผนกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม อันจะก่อให้เกิด ความสามารถทางการแข่งขัน ตลอดจนการควบคุมกลยุทธ์เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเห็นว่าบริษัทยังขาดการตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่องเพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.24$)

แนวทางที่ควรปรับใช้คือ บริษัทควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการตรวจสอบ กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่และผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างการ ดำเนินการ และหลังการดำเนิน เพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้ง ไว้ของบริษัทหรือไม่ โดยอาศัยหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นการ จัดการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในกระบวนการของการจัดการกับธุรกิจ ครอบคลุมถึงการควบคุม ประเมินผล และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามความจำเป็น ในการตัดสินใจและดำเนินการต่างๆ ต้อง สอดคล้องกับเป้าหมาย ทักษะหลักและทรัพยากรขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน องค์กร รวมถึงทิศทางและขอบเขตภารกิจขององค์กรในระยะยาว สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม ตลาดผู้บริโภค รวมถึงความยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย (สมพงษ์ จัยศิริ และ เชาว์ โรจนแสง 2545: 56-62) การประเมินผลด้านต่างๆ ข้างต้น อย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้อง

อาศัยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators : PI) หรือที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators) (จินตนา บุญบงการ และ ณีฎฐพันธ์ เจริญพันธ์ 2545)

2.4 ปัจจัยด้านการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของบริษัทภายใต้โซ่แห่งคุณค่า บริษัทควรทราบว่าต้องเน้นกิจกรรมใดและจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสม อีกทั้งสามารถดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ไปอย่างสอดคล้องประสานเชื่อมโยงกันทั้งภายในบริษัทและภายนอกบริษัท รวมถึงการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ กับคู่แข่งเพื่อนำมาปรับปรุงกิจกรรมของบริษัท

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่า บริษัทสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องประสานเชื่อมโยงกันทั้งภายในบริษัทและภายนอกบริษัท ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์แก่บริษัทมากที่สุด แต่บริษัทยังไม่สามารถดำเนินกิจกรรมให้เกิดความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งได้ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.78$)

แนวทางที่ควรปรับใช้คือ บริษัทควรศึกษาแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทคู่แข่งเพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาให้กับบริษัทตนเอง โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร แล้วนำมาปรับปรุงห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร ภายใต้ปัจจัยการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Imperative) ได้แก่ คุณภาพ (Quality), ประสิทธิภาพ / ประสิทธิผล (Efficiency / Productivity), นวัตกรรม (Innovation), การตอบสนอง (Responsiveness), การปฏิบัติงานที่รวดเร็ว (Speed) (สมนึก จันทระพิน 2547: 82-83)

2.5 ปัจจัยด้านโครงสร้างสนับสนุนพื้นฐานขององค์กร การสร้างความสามารถทางการแข่งขัน บริษัทต้องมีพื้นฐานมาจากการจัดโครงสร้างขององค์กรให้เกิดการประสานเข้ากันเป็น มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของบริษัทให้มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ มีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง และสามารถใช้นโยบายการเงินและการบัญชีในการบริหารต้นทุนที่ต่ำ

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่าบริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.52$) และเห็นว่า โครงสร้างของบริษัทยังขาดความคล่องตัวและยืดหยุ่นน้อย ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=2.78$) และเห็นว่าบริษัทมีนโยบายการกระจายอำนาจและมอบอำนาจการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ

แนวทางที่ควรปรับใช้คือ บริษัทควรทำการศึกษาโครงสร้างของบริษัท เพื่อปรับโครงสร้างให้เกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นน้อยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และสำคัญยิ่งต่อการเจริญเติบโตทั้งภายนอกและภายในขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถค้นหาโอกาส (Opportunities) และหลีกเลี่ยงข้อจำกัดต่างๆ (Threats) ที่องค์กรต้องเผชิญ รวมทั้งทราบจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรเพื่อเน้นปัจจัยบวก หรือปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สุดให้กับองค์กร (ธนชัย ยมจินดา 2543: 73) ในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ทุกองค์การจะต้องประสบกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ดังนั้นจึงต้องมีการปรับตัวในรูปแบบต่างๆ ที่จะตอบสนองต่อลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น ในปัจจุบันองค์กรจะต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นคล่องตัวและลดกฎเกณฑ์ต่างๆ (เนตรพัฒนา ยาวีราช 2546: 35-37)

บริษัทควรให้ความสำคัญในการกระจายอำนาจและมอบอำนาจการตัดสินใจกับ ผู้ปฏิบัติงานการ โดยการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเป็นการปรับลดขนาด (downsizing) และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเชื้อให้เกิดการทำงานอย่าง ประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร (ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ 2543: 98 - 101)

2.6 ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การที่บริษัทสามารถสร้างระบบการ สรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพทำให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการ มีการ ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจริงจัง การประเมินผลงานและการจ่ายค่าตอบแทน เน้นที่ผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรม ทำให้พนักงานของบริษัทมีความผูกพันและทุ่มเทการทำงาน ให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ เป็นองค์ประกอบในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่า พนักงานของบริษัทมีความผูกพันและทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.46$) และเห็นว่า การประเมินผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนเน้นที่ผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรมอยู่ใน ระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.46$)

แนวทางที่ควรปรับใช้คือ บริษัทควรนำระบบการประเมินผล ตามผลการ ดำเนินงาน (Appraisal base performance) ให้เกิดความยุติธรรม ร่วมกันกับการประเมินผลแบบ 360 องศา เพื่อลดความขัดแย้ง ให้มีความพึงพอใจร่วมกันในการทำงาน และผลประโยชน์ตอบแทนการทำงาน (เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์ 2547: 5 - 8)

2.7 ปัจจัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยี / การวิจัยและพัฒนา การสร้าง ความสามารถทางการแข่งขัน บริษัทต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ร่วมกับการประยุกต์ใช้

ระบบ IT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเพื่อการเรียนรู้ มีการวิจัยและพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดนวัตกรรมที่โดดเด่นเหนือคู่แข่ง และผลิตสินค้าได้ตรงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่า บริษัทมีนวัตกรรมที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งอยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.06$)

แนวทางที่ควรปรับใช้คือ บริษัทควรให้ความสำคัญในด้านความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) โดยจัดสรรงบประมาณสำหรับงานวิจัยและพัฒนา ให้ความสำคัญต่อการคิดค้น และพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม หรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2549: 32)

2.8 ปัจจัยด้านการจัดซื้อ การที่บริษัทสามารถในการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และต้นทุนต่ำ จัดหาเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพตรงต่อการใช้งาน และมีวิธีการจัดซื้อที่เหมาะสม และทันสมัยเป็นองค์ประกอบในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่า บริษัทสามารถจัดหาเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพตรงต่อการใช้งานอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.48$) และเห็นว่าบริษัทมีวิธีการจัดซื้อที่เหมาะสมและทันสมัยอยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเพียง ($\bar{X} = 2.90$)

แนวทางที่ควรปรับใช้คือ บริษัทควรให้เพิ่มความสำคัญในระบบการจัดซื้อให้เหมาะสมกับกิจกรรมของบริษัท รวมทั้งจัดอบรมเรื่องระบบการจัดซื้อจากวิทยากรภายนอกให้กับพนักงานฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้ได้รับความรู้ที่ทันสมัย โดยการจัดซื้อเป็นการสั่งซื้อหรือนำวัตถุดิบและทรัพยากรเข้ามาในโซ่แห่งคุณค่า ซึ่งรวมถึงเครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงาน วิธีการจัดซื้อนั้นอาจทำได้ในหลายรูปแบบ บางแห่งจะมีวิธีการจัดซื้อวัตถุดิบผ่านแผนกจัดซื้อหรือสั่งซื้อผ่านทางผู้จัดการหน่วยผลิต จะพบว่ากิจกรรมการจัดหาทรัพยากรผลิตนั้นจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักอยู่บ้าง บางครั้งพบว่าต้นทุนการจัดหาเพียงเล็กน้อยก็อาจมีผลกระทบต่อต้นทุนหรือการสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ได้มาก ดังนั้นหากมีการปฏิบัติในการปรับปรุงการจัดซื้อให้ดีขึ้นแล้ว สามารถสร้างความได้เปรียบของต้นทุนและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ได้ (ไมตรี วสันตวงศ์ 2545: 194 – 198)

2.9 ปัจจัยด้านการจัดการวัสดุขาเข้าและการกระจายสินค้า การที่บริษัทมีระบบการจัดการคลังสินค้าและการจัดส่งวัตถุดิบเข้าการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและอุปกรณ์เพื่อป้องกันปัญหาคุณภาพ การให้ความสำคัญต่อการสร้าง

ความสัมพันธ์กับ Suppliers และ Distributors เพื่อสร้างระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลา (JIT) เพื่อลดต้นทุนด้าน Inventory ทำให้บริษัทมีระบบการกระจายสินค้าและการจัดการคลังสินค้าที่สะดวกรวดเร็วและประหยัด ซึ่งเป็นปัจจัยในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่า บริษัทมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและอุปกรณ์เพื่อป้องกันปัญหาคุณภาพเป็นปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด รองลงไปคือ การสร้างความสัมพันธ์กับ Supplier และ Distributors เพื่อสร้างระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลา (JIT) เพื่อลดต้นทุนด้าน Inventory และเห็นว่า บริษัทมีการจัดการคลังสินค้าและการจัดส่งวัตถุดิบเข้าการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเพียง (\bar{X} 2.96)

แนวทางที่ควรปรับใช้คือ บริษัทควรปรับปรุงระบบการจัดการคลังสินค้าและการจัดส่งวัตถุดิบเข้าการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสินค้าคงคลัง (ไมตรี วสันตวิงศ์ 2545: 205-208) เพื่อให้สามารถมีวัสดุป้อนในการดำเนินงานอย่างเพียงพอกับความต้องการและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยระบบการจัดการสินค้าคงคลังสำหรับความต้องการที่เป็นอิสระ ประกอบด้วยนโยบายสำคัญ 2 ประการ คือ นโยบายเกี่ยวกับปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้งให้มีต้นทุนรวมต่ำที่สุด และนโยบายเรื่องของการสั่งซื้อครั้งต่อไปให้มีปริมาณและช่วงเวลาที่เหมาะสม

2.10 ปัจจัยด้านการผลิต การที่บริษัทสามารถดำเนินการผลิตสินค้าด้วยเครื่องจักรและกรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัย สร้างสินค้าที่มีความแตกต่างและมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง มีการควบคุมคุณภาพโดยรวมตลอดสายการผลิต และปรับปรุงและคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญในการควบคุมคุณภาพโดยรวมตลอดสายการผลิตมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} =3.98) และเห็นว่าบริษัทมีความสามารถสร้างสินค้าที่มีความแตกต่าง และมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (\bar{X} =3.10)

แนวทางที่ควรปรับใช้คือ บริษัทควรให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณในการวิจัยและพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาวะตลาดและการแข่งขัน และสร้างองค์กรให้พนักงานทุกส่วนมีส่วนร่วมกับงานด้านวิจัยและพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันจากความสามารถเปรียบเทียบทางการแข่งขันของ กิ่งพร ทองใบ (2549: 81-85) ดังนี้

1. การสร้างความแตกต่าง คือ การที่สินค้าหรือบริการ ขององค์การมีลักษณะพิเศษไปจากสินค้าหรือบริการขององค์การอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง หรือหลายๆ ทางประกอบกัน ความแตกต่างนี้จะทำให้ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคเกิดความต้องการที่จะซื้อสินค้าและบริการขององค์การนั้น โดยวิธีการดังนี้

- 1.1 ความแตกต่างในรูปร่างผลิตภัณฑ์
- 1.2 บริการที่ดีกว่า
- 1.3 ภาพลักษณ์ที่เหนือกว่า
- 1.4 นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี

2. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หมายถึง การที่องค์การดำเนินงานการผลิตสินค้าและบริการโดยมีต้นทุนส่วนรวมที่ต่ำกว่าคู่แข่งทำให้บริษัทสามารถมีกำไรเฉลี่ยสูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และยังสามารถป้องกันไม่ให้คู่แข่งลดราคาลง ป้องกันผู้จัดจำหน่ายและผู้ขายวัตถุดิบกดดันเรื่องราคา โดยมีวิธีดังนี้

- 2.1 การประหยัดเนื่องจากขนาดของการผลิต
- 2.2 การมุ่งผลิตหรือขายสินค้ามาตรฐาน
- 2.3 ผลจากการเรียนรู้และเส้นโค้งประสบการณ์

2.11 ปัจจัยด้านการตลาด / การบริการ ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่สำคัญคือ การใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างมูลค่าของสินค้า การสร้างตราสินค้าทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในสินค้าของบริษัท การโฆษณาและการส่งเสริมการขายได้ใจลูกค้าให้เห็นคุณค่าของสินค้ามากขึ้น และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าซึ่งใช้ข้อมูลจากระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารมีความเห็น บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในสินค้าของบริษัทอยู่ระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($X=3.84$) และเห็นว่า บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าอยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.16$)

แนวทางที่ควรปรับใช้คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และควรจัดให้มีกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทและคู่แข่งให้กับพนักงานเป็นประจำ

2.12 ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม การที่ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป บริษัทจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพ

อย่างต่อเนื่อง ทำการวัดผลและนำผลการประเมินผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การประเมินแบบดุลยภาพมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน มีการนำระบบการจัดการคุณภาพ อาทิ ISO หรือ GMP มาใช้ และพนักงานได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานคุณภาพที่บริษัทนำมาใช้

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารมีความเห็น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าการนำระบบการจัดการคุณภาพ อาทิ ISO หรือ GMP มาใช้เป็นปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.54$) รองลงไปคือ ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป และเห็นว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญและนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาใช้ในระบบประเมินผลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=2.98$)

แนวทางที่ควรปรับใช้คือ บริษัทควรวิเคราะห์ระบบขององค์กรว่าควรจะใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการประเมินผล ซึ่งสามารถเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ (Vision) และ กลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรเป็นศูนย์กลางและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แข่งขันกัน โดยใช้แนวคิดของ Balance Scorecard ที่พัฒนาขึ้นโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลองค์กร โดยเสนอว่าการประเมินผลองค์กรควรมีตัวชี้ทั้งทางการเงินและด้านที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน องค์กรควรพิจารณาและมีการประเมินในมุมมอง 4 ด้านด้วยกัน โดยมุมมองทั้งสี่ต้องมีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงสู่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร อันได้แก่

- 1) การประเมินผลด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) การประเมินผลด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) การประเมินผลด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ในปัจจุบันระบบวัดผลดุลยภาพได้พัฒนามากขึ้นจนการเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการ ที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้เกิดการเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์ 2544: 4)

2.13 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน พนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่า บริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันโดยภาพรวมทั้ง 11 ปัจจัย อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยในด้านคุณภาพและการ

ควบคุมเป็นอันดับสูงสุด รองลงไปคือปัจจัยด้านการตลาด / การบริการ, การผลิต, การจัดการวัสดุ วิชาเข้าและการกระจายสินค้าและการบริหารงาน ตามลำดับ และเห็นว่า ปัจจัยด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเป็นปัจจัยลำดับสุดท้าย

2.14 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันใน ส่วนของความคาดหวังในอนาคต พนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่า บริษัทควรมีความสามารถ ทางการแข่งขันโดยภาพรวมทั้ง 11 ปัจจัย อยู่ในระดับสูง โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านคุณภาพ และการควบคุมมากที่สุด รองลงไปคือปัจจัยการผลิต, การจัดการวัสดุวิชาเข้าและการกระจาย สินค้า และการตลาด / การบริการ ตามลำดับ และเห็นว่า ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทเป็นปัจจัยลำดับสุดท้าย

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารองค์กรควรที่จะพิจารณาพัฒนาปัจจัยต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยระดับความคิดเห็นของพนักงานควรอยู่ในระดับมาก หรือมากที่สุดเพื่อแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการขององค์กรสอดคล้องกับความคิดของพนักงาน ผู้ศึกษาขอเสนอความคิดเห็นและ ข้อเสนอที่แนะที่อาจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังต่อไปนี้

3.1 ผลการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรก็แตกต่างกันไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับความคิดเห็นด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร, ด้านการบริหารงาน และ ด้านโครงสร้างพื้นฐานของบริษัท ดังนั้นองค์กรควรพิจารณาดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1.1 ให้การฝึกอบรมแก่พนักงานเพื่อปรับทัศนคติที่มีต่อองค์กรให้เป็นไปใน แนวทางเดียวกัน ทั้งการจัดการอบรมภายในและภายนอกองค์กรให้มากขึ้น

3.1.2 การให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น เพื่อนำ ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่างๆ ไปทำการวิเคราะห์ และหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง องค์กรให้มีความเจริญเติบโตยิ่งขึ้นไป

3.2 ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับ สอดประสานกันแบบไร้เส้นแบ่งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อลดขั้นตอนและเวลาการทำงานให้รวดเร็ว คล่องตัวสามารถตอบสนองต่อสภาวะการแข่งขันที่เข้มข้น

3.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ใช้ระบบยุติธรรมในการดำเนินงานของงานทรัพยากรบุคคล ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการคัดสรรบุคคลากร การฝึกอบรม การประเมินผลงาน และการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน สามารถพัฒนาและรักษาบุคคลกรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร

3.4 ด้านการจัดการ กำหนดนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ตามแนวทางการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน โดยเน้นผลให้เกิด ความมีประสิทธิภาพ คุณภาพที่ดีเป็นยอมรับ สร้างนวัตกรรม เกิดการตอบสนองของลูกค้า มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างขึ้น โดยครอบคลุมพนักงานของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งหมด เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในด้านต่าง ๆ ได้ถูกต้องมากขึ้น

2. ควรมีการศึกษาในลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อค้นหาเงื่อนไขสาเหตุของปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้กิจการประสบความสำเร็จ

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขัน ในด้านอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ (2549) *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 5 แก้ไขเพิ่มเติม* นนทบุรี ฝ่ายตำรา
สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชุมพร คุรุพิพัฒน์ (2549) "การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน่วยที่ 6 หน้า 5 - 32 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ (2545) "การออกแบบระบบการดำเนินงาน" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินงาน* หน่วยที่ 9 หน้า 100-102
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ธนชัย ยมจินดา (2547) "การวางแผน" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 2 หน้า 73 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ (2547) "การวางแผน" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 2 หน้า 81-84 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ,
- _____ (2547) "การวางแผน" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 2 หน้า 90-100 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ (2547) "ระบบการควบคุมในองค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 7 หน้า 428-432 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบงการ (2545) *การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น*
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด*
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2547) "กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์การวางแผนและควบคุมทางการตลาด* หน่วยที่ 8 หน้า 201-202 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- เพลินทิพย์ โภเมศโสภากา (2547) "ความสำคัญ แนวคิดการตลาด และการเสนอคุณค่า" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การวิเคราะห์การวางแผนและควบคุมทางการตลาด* หน่วยที่ 2 หน้า 53-55 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ . (2547) "ความสำคัญ แนวคิดการตลาด และการเสนอคุณค่า" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การวิเคราะห์ การวางแผนและควบคุมทางการตลาด* หน่วยที่ 2 หน้า 59-61 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ไพบูลย์ สิทธิบริบูรณ์ (2546) "ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสินค้าอุปโภค : กรณีศึกษา บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอฟ (ประเทศไทย) จำกัด" *ค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต* แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
- ไมตรี วสันตวิงศ์ (2545) "การจัดการวัสดุ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และการจัดการการดำเนินงาน* หน่วยที่ 11 หน้า 191 - 198 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ . (2545) "การจัดการวัสดุ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินงาน* หน่วยที่ 11 หน้า 205-208 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ยงยุทธ พุพงษ์ศิริพันธ์ (2547) "กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่ายและกระจายสินค้า" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การวิเคราะห์การวางแผนและควบคุมทางการตลาด* หน่วยที่ 10 หน้า 194-198 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ . (2547) "กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่ายและกระจายสินค้า" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์การวางแผนและควบคุมทางการตลาด* หน่วยที่ 10 หน้า 256-257 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2547) "องค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 หน้า 46-49 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์พัฒนา ศึกษา
- ศรีพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

- สมนึก จันทรประทีน (2547) "การวิเคราะห์การแข่งขันทางการตลาด" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การวิเคราะห์ การวางแผนและควบคุมทางการตลาด* หน่วยที่ 6 หน้า 82-83 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สมพงษ์ จ้อยศิริ และ เซาว์ โรจนแสง (2549) "กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน่วยที่ 2 หน้า 56-66 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ (2546) "การจัดการการผลิต และปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป* หน่วยที่ 14 หน้า 142 - 143 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เสถียรภาพ พันธุ์โพธิ์โรจน์ (2547) "ปรัชญาและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 8 หน้า 5-8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- อุไรวรรณ แย้มนิยม (2547) *การจัดการการตลาด* กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจสินค้าอุปโภค
บริโภค บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด

แบบสอบถามโครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท คณะ
บริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิด
ความสามารถทางการแข่งขันของกิจการที่ท่านทำงานอยู่ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการ
ตอบแบบสอบถามและแสดงความขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน รวม 48 ข้อจำนวน 10 หน้าโดยรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ
ทางการแข่งขันขององค์กรในด้านต่างๆ ทั้งในส่วนที่ปฏิบัติงานจริงและส่วนของความคาดหวังใน
อนาคต

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ
ทางการแข่งขันขององค์กรด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ จำนวน 1 ข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจุดมุ่งหมายเพื่อ
ทราบข้อมูลพื้นฐานของพนักงานในองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงใน () หน้าคำตอบที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

<input type="checkbox"/> 1. ชาย	<input type="checkbox"/> 2. หญิง
---------------------------------	----------------------------------

2. อายุ

<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 2. 30 - 39 ปี
<input type="checkbox"/> 3. 40 - 49 ปี	<input type="checkbox"/> 4. 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงาน

<input type="checkbox"/> 1. พนักงานปฏิบัติงาน	<input type="checkbox"/> 2. หัวหน้างาน
<input type="checkbox"/> 3. ผู้บริหารระดับต้น	<input type="checkbox"/> 4. ผู้บริหารระดับกลาง
<input type="checkbox"/> 5. ผู้บริหารระดับสูง	

5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 3 ปี	<input type="checkbox"/> 2. 4 - 6 ปี
<input type="checkbox"/> 3. 7 - 9 ปี	<input type="checkbox"/> 4. 10 ปีขึ้นไป

6. หน่วยงานต้นสังกัด

<input type="checkbox"/> 1. ทรัพยากรมนุษย์	<input type="checkbox"/> 2. บัญชีและการเงิน
<input type="checkbox"/> 3. เทคโนโลยีสารสนเทศ	<input type="checkbox"/> 4. ฝ่ายผลิต
<input type="checkbox"/> 5. การตลาด	<input type="checkbox"/> 6. วิจัยและพัฒนา
<input type="checkbox"/> 7. การค้า	<input type="checkbox"/> 8. ประกันคุณภาพ
<input type="checkbox"/> 9. _____	

ตอนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้าน การวางแผน การดำเนินการ และด้านการควบคุมขององค์การ

จุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่ามีความเห็นด้วยมากหรือน้อยอย่างไรต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่องว่างท้ายข้อความเพียงหนึ่งช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

คะแนน 5 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วย

คะแนน 3 สำหรับ คำตอบว่า ไม่แน่ใจ

คะแนน 2 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<p align="center">ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>กิจกรรมสนับสนุน – โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท</p> <p>1. มีการจัดโครงสร้างองค์กรให้ประสานเข้ากันเป็นอย่างดี และสามารถทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน</p> <p>2. บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของบริษัทให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ</p> <p>3. บริษัทมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและมอบอำนาจการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>4. บริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. บริษัทสามารถใช้นโยบายการเงินและการบริหารต้นทุนที่ต่ำ</p>										
	กิจกรรมสนับสนุน – การจัดการทรัพยากรมนุษย์									
	1. บริษัทมีระบบการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพทำให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการ									
	2. บริษัทมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจริงจัง									
	3. บริษัทการประเมินผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนนั้นที่ผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรม									
4. พนักงานของบริษัทมีความผูกพันและทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่										

	ระดับความคิดเห็น											
	การใช้และปฏิบัติตามจริงในปัจจุบัน						ความคาดหวังในอนาคต					
	ของเขาย่อย	น้อย	ไม่มาก	ไม่มากนัก	น้อย	ของเขาย่อย	น้อย	ไม่มาก	ไม่มากนัก	น้อย	ของเขาย่อย	น้อย
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน												
กิจกรรมสนับสนุน – การพัฒนาเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา												
1. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ												
2. บริษัทมีการประยุกต์ใช้ระบบ IT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเพื่อการเรียนรู้												
3. การวิจัยและพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ตรงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง												
4. บริษัทได้มีพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อเพิ่มมูลค่า												
5. บริษัทมีนวัตกรรมที่โดดเด่นเหนือคู่แข่ง												
กิจกรรมสนับสนุน – การจัดซื้อ												
1. บริษัทมีความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ												
2. บริษัทสามารถจัดหาเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพตรงต่อการใช้งาน												
3. บริษัทมีวิธีการจัดซื้อที่เหมาะสมและมีระบบการจัดซื้อที่ทันสมัย												
กิจกรรมหลัก – การจัดการด้านขาย / การจัดการด้านขายออก												
1. บริษัทมีการจัดการคลังสินค้าและการจัดส่งวัตถุดิบเข้าการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ												

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของท่านเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านอื่นๆ ของธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท จำนวน 1 ข้อ

ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นใดอีกหรือไม่ที่สามารถก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบพระคุณครับ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	ปกรณ์ เลิศเจริญ
วัน เดือน ปี	26 พฤษภาคม พ.ศ. 2519
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศษ.บ. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2542
สถานที่ทำงาน	บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการผลิตภัณฑ์