

๙๐๐.

ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท แฮนด์  
อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด

นายสุรเดช ขอบมี

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Competitiveness Factors of Handy International  
(Thailand) Company Limited**

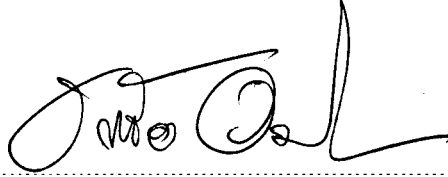
**Mr. Suradet Chobmee**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

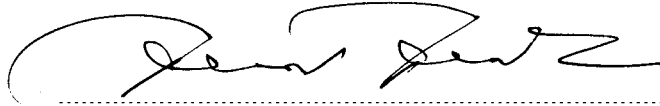
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท แชนดี้ อินเตอร์  
เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด  
ชื่อและนามสกุล      นายสุรเดช ชอบมี  
แขนงวิชา      บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)



..... กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....  
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 15 เดือน ก.ค. พ.ศ. 2553

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ศึกษา นายสุรเดช ชอบมี ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา ปีการศึกษา 2552

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นพนักงานของบริษัทแชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 60 คนเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามแบบหลายตัวเลือกสำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันและในอนาคต และแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ อัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับร้อยละ 95

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานได้ให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทในด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.1207 คะแนน โดยพนักงานได้ให้ความคิดเห็นในปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.4200 และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.8667 คะแนน ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พนักงานได้ให้ความคิดเห็นโดยรวมที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.6916 คะแนน โดยพนักงานได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8733 คะแนน และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 4.4367 คะแนน

คำสำคัญ ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน บริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย)

## กิตติกรรมประกาศ

ในการวิจัยและเรียบเรียงการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ประธานกรรมการที่ปรึกษา ที่ได้ให้ความกรุณาในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งในการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อที่จะทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านตลอดจนให้ความห่วงใยและเป็นกำลังใจให้ผู้เขียนมาโดยตลอด รวมทั้งขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงานทุก ๆ ท่านที่ให้ความร่วมมือในการค้นคว้าจัดเก็บข้อมูลอย่างดียิ่ง และขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมรุ่นทุกคนที่ยังคงให้กำลังใจเสมอมา

สุดท้ายนี้ ส่วนที่ดีของการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้เขียนขอบมอบให้แก่ คุณพ่อ คุณแม่ และผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ส่วนข้อบกพร่องต่าง ๆ หากมี ผู้เขียนพร้อมที่จะน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

สุรเดช ชอบมี

เมษายน 2553

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	5
ขอบเขตของการศึกษา .....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	13
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน .....	13
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กร .....	16
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการแข่งขัน .....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	54
การดำเนินงานตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษา .....	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	55
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา .....	55
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	57
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	57

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและ ความคาดหวังในอนาคต.....	60
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด.....	82
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	83
สรุปการศึกษา .....	83
อภิปรายผล .....	89
ข้อเสนอแนะ .....	92
บรรณานุกรม .....	95
ภาคผนวก .....	99
ก ข้อมูลทั่วไปของบริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด.....	100
ข รายละเอียดผลิตภัณฑ์ของบริษัท.....	103
ค แบบสอบถาม.....	106
ประวัติผู้ศึกษา .....	116

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1	ปริมาณและมูลค่าการส่งออกปุ๋ยแฉะเยือกแข็งของประเทศไทย..... 2
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ..... 57
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ..... 58
ตารางที่ 4.3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน..... 58
ตารางที่ 4.4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน..... 59
ตารางที่ 4.5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด..... 59
ตารางที่ 4.6	ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด..... 60
ตารางที่ 4.7	ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย..... 62
ตารางที่ 4.8	ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน..... 63
ตารางที่ 4.9	ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านโครงสร้างองค์กร..... 65
ตารางที่ 4.10	ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านวัฒนธรรมองค์กร..... 66
ตารางที่ 4.11	ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ..... 68
ตารางที่ 4.12	ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ..... 69
ตารางที่ 4.13	ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านคุณภาพและการควบคุม..... 71
ตารางที่ 4.14	ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)..... 73
ตารางที่ 4.15	ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการผลิตและการบริการ..... 74



สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการตลาด .....	76
ตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการวิจัยและพัฒนา.....	77
ตารางที่ 4.18 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการบริหารการเงินและต้นทุน.....	79
ตารางที่ 4.19 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า.....	80
ตารางที่ 4.20 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	81

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	28
ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning .....	29
ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้ำ .....	45

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ปูเป็นอาหารทะเลที่ได้รับความนิยมทั่วโลก เพราะเนื้อปูมีรสชาติเป็นที่นิยมของผู้บริโภคอีกทั้งยังจัดว่าเป็นอาหารที่มีราคาสูง แต่ปูที่จะนำมาประกอบอาหารและบริโภคนั้นมีกระดองที่แข็ง ทำให้เกิดความไม่สะดวกต่อการบริโภค จึงได้เกิดความพยายามที่จะคิดค้นเพื่อหาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาเพื่อให้ได้ปูที่มีกระดองนุ่มสามารถที่จะบริโภคได้หมดทั้งตัว ประกอบกับปูนิ่มเป็นอาหารที่ดีต่อสุขภาพ สามารถที่จะนำไปประกอบอาหารได้หลายอย่างทั้งอาหารไทย ฝรั่งเศส จีน ญี่ปุ่น หรือแม้แต่อาหารแขก โดยปูนิ่มมีประโยชน์ทางโภชนาการคือ สามารถช่วยลดความเสี่ยงเรื่องหัวใจขาดเลือดเนื่องมาจากว่าปูนิ่มนั้นมีโอเมก้า 3 อยู่มากนั่นเอง

ปูที่นิยมนำมาใช้ทำเป็นปูนิ่มมีทั้งปูม้า และปูทะเล สำหรับการเลี้ยงปูนิ่มในประเทศไทยใช้ปูทะเลชนิด *Scylla serrata* หรือที่เรียกว่าปูดำเป็นปูที่นิยมมากที่สุด และเริ่มมีการเลี้ยงปูทะเลนิ่มตั้งแต่ปี 2530 เป็นต้นมา แหล่งเลี้ยงสำคัญที่เป็นแหล่งหลักของประเทศอยู่ที่จังหวัดระนอง ในปี 2540 มีการขยายตัวของผู้เลี้ยงปูนิ่มในเชิงพาณิชย์และในปี 2547 มีผู้เลี้ยงปูนิ่มประมาณ 30 ราย ประมาณผลผลิตปูนิ่มเข้าสู่ตลาดเดือนละ 1500-1700 ตัน คิดเป็นมูลค่าเดือนละ 30-34 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 80 ของปริมาณปูนิ่มที่ผลิตได้ทั่วประเทศ (วารสารสัตว์น้ำ, 2547) จากข้อมูลการจดทะเบียนฟาร์มกับกรมประมงในปี 2548 มีจำนวนตระกร้าที่เลี้ยงปูนิ่มในจังหวัดระนองประมาณ 2 ล้านตระกร้า สถานภาพของประเทศไทยจึงจัดเป็นประเทศผู้ผลิตปูนิ่มอันดับหนึ่งของตลาดโลก (วารสารสัตว์น้ำ, 2548)

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มีการส่งออกปูทั้งในรูปปูสดหรือแช่เย็น ปูแช่แข็ง และปูนิ่ม ในปี 2551 ประเทศไทยมีการส่งออกปูแช่เย็นและแช่แข็งไปทั่วโลกกว่า 40 ประเทศ จากตารางที่ 1.1 จะสังเกตเห็นว่าในปี 2551 มีปริมาณการผลิตปูนิ่มจำนวน 2,786,971 ตัน และมีปริมาณการส่งออกเท่ากับ 2,229,577 ตัน ซึ่งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากปี 2550 ร้อยละ 38.51 และมีราคาเฉลี่ยจากกิโลกรัมละ 200.66 บาท เป็น 506.59 บาท (กรมศุลกากร, 2551) จะเห็นได้ว่าราคาปูส่งออกมีแนวโน้มสูงขึ้น สะท้อนความต้องการที่มากกว่าปริมาณที่จะมีให้ จึงเป็นสินค้าที่

น่าสนใจที่จะศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสะดวกในการบริโภคปุนีมของผู้บริโภค ปุนีมจึงเป็นสินค้ารูปแบบใหม่ ความต้องการจึงเพิ่มขึ้น ซึ่งตลาดส่งออกปุนีมของประเทศไทย ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย เป็นต้น

ตารางที่ 1.1 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกปุนีมแช่เยือกแข็งของประเทศไทย

ปี	ปริมาณการผลิตรวม (ตัน)	ปริมาณส่งออกรวม (ตัน)	ปริมาณส่งออกของ บริษัท (ตัน)
2544	2,595,824	2,076,659	-
2545	2,144,075	1,715,260	-
2546	2,639,113	2,111,290	-
2547	2,149,706	1,719,765	-
2548	2,266,221	1,812,977	-
2549	1,881,599	1,505,279	79,770
2550	2,012,135	1,609,708	156,787
2551	2,786,971	2,229,577	221,996

ที่มา : กรมศุลกากร, 2551

บริษัท แอนดี อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งที่ทำกรผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับปุนีมชั้นนำของโลก โดยเฉพาะปุนีมแช่เยือกแข็ง ซึ่งมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านคุณภาพและคุณค่าของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าด้วยระบบมาตรฐานสากลและทันสมัยเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯเป็นตัวเลือกแรกของลูกค้า อีกทั้งยังเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ (Low Cost Processor) เพื่อนำเสนอสินค้าที่มีคุณค่าสูงในราคาที่ยุติธรรม โดยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการผลิต เพื่อส่งมอบและสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้าอย่างเกินความคาดหวัง ให้ผลตอบแทนและให้ความสำคัญกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานแก่พนักงาน รวมทั้งรับผิดชอบและใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) สังคม และสิ่งแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท ในอันที่จะเอื้อประโยชน์แก่ทุกฝ่าย

บริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เพิ่งจะมีการเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 จากตารางที่ 1.1 จะเห็นว่าปริมาณการส่งออกของบริษัทตั้งแต่ปี 2549-2551 มีเท่ากับ 79,700 156,787 และ 221,996 ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 5.30 9.74 และ 9.96 ตามลำดับ เมื่อเทียบกับปริมาณการส่งออกรวม จะเห็นได้ว่ามีบริษัทที่มีปริมาณการส่งออกป้อนในสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทที่มีตลาดหลักในการส่งออกอยู่ 3 แห่งคือ สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น ซึ่งสัดส่วนของการส่งออกไปยังตลาดทั้ง 3 แห่งมีอยู่ประมาณร้อยละ 85, 13 และ 2 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นว่าส่วนใหญ่ตลาดหลักอยู่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นตลาดหลักส่วนใหญ่ของการส่งออกของประเทศไทยอยู่แล้ว แม้ว่าบริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เพิ่งที่จะเริ่มดำเนินการมาไม่นานมากนักแต่ปริมาณการส่งออกของบริษัทก็มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ แม้ว่าราคาของป้อนจะสูงขึ้นมากกว่า 2 เท่าจากปี 2550 ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจจะศึกษาถึงความสามารถในการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ อันได้แก่

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

โดยจะทำการศึกษาว่าปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างไร เพื่อที่จะได้นำผล

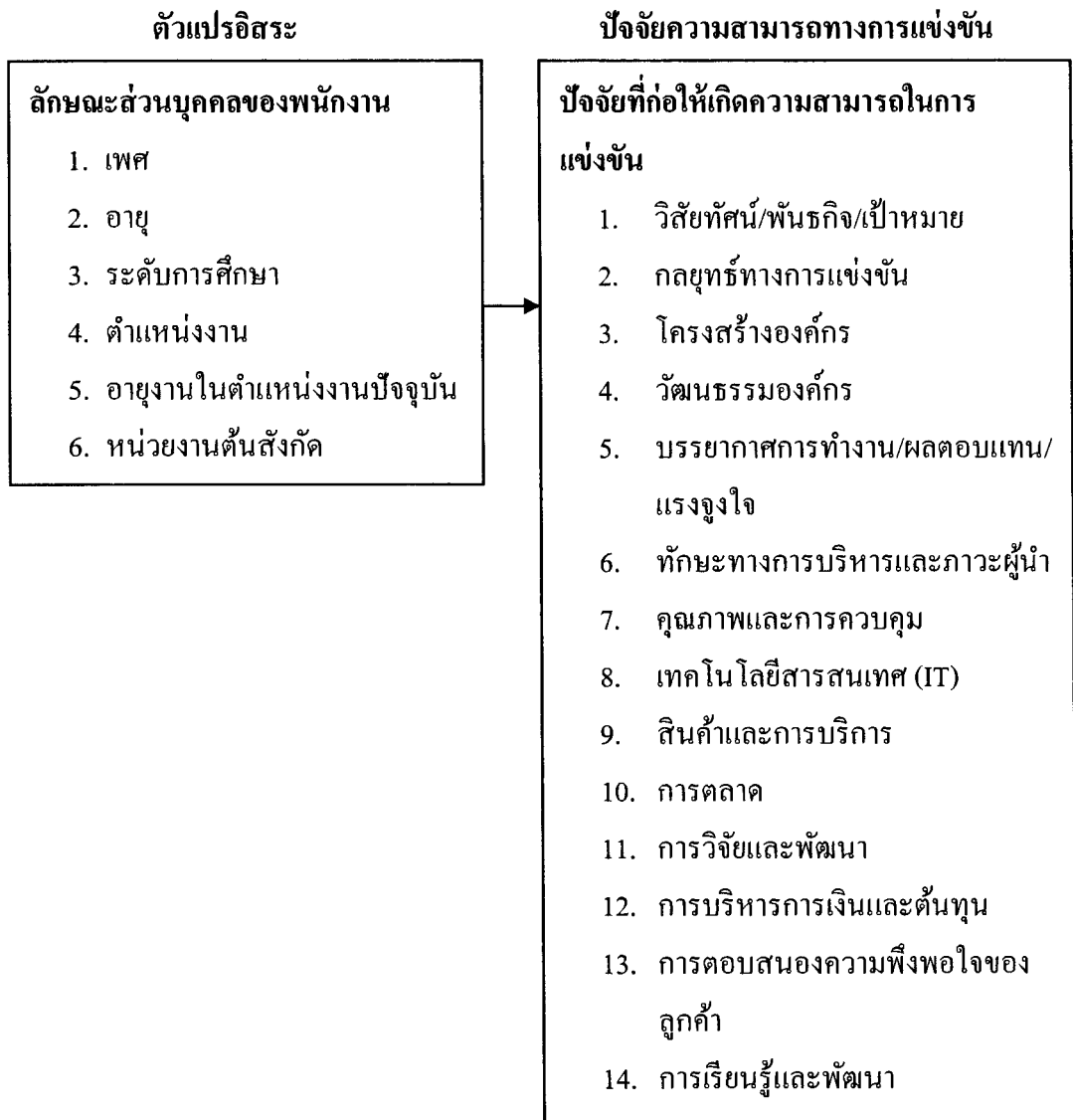
การศึกษาที่เกิดขึ้นไปใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินการทางธุรกิจ ทั้งในภาครัฐ เอกชน จนนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศเพื่อก้าวสู่การดำเนินธุรกิจในระดับโลกต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ  
ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### 3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท แชนดิ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด



#### 4. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันในด้านต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตของ บริษัท แอนดี อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด

**4.1 ขอบเขตด้านประชากร** ประชากรที่สำรวจ คือ พนักงานทุกคนที่อยู่ภายใน บริษัท แอนดี อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้ได้ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างครบถ้วน ในการตอบแบบสอบถาม

**4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา** ศึกษาถึงองค์ประกอบของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของ พนักงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

**4.3 ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2553 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2553

#### 4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

**4.4.1 ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยจำแนกออกตาม ขอบเขตได้ดังนี้

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

**4.4.2 ตัวแปรตาม** คือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยจำแนก ตามขอบเขตได้ดังนี้

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



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

## 5. คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

**5.1 ความสามารถทางการแข่งขัน (Distinctive Competencies)** เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (value) อย่างไรแก่ลูกค้า ความได้เปรียบเชิงแข่งขันเป็นผลมาจากการมีความสามารถในการแข่งขัน องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจะต้องทำการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหนือกว่าขึ้นมาให้ได้ เพื่อสร้างคุณค่า (Value creation) ขององค์กรและพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้นองค์กรจึงต้องทำการประเมินเปรียบเทียบในทุกด้านขององค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างต้องการ และเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ควรมุ่งเน้นในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

- 5.1.1 ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (superior efficiency)
- 5.1.2 คุณภาพที่เหนือกว่า (superior quality)
- 5.1.3 นวัตกรรมที่เหนือกว่า (superior innovation)
- 5.1.4 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (superior customer responsiveness)

**5.2 ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness Factors)** คือ องค์ประกอบหรือสิ่งสำคัญที่ใช้เป็นเครื่องชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว เพื่อใช้เป็นกลไกในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรและแข่งขันกับคู่แข่ง แสดงให้เห็นถึงความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่จะนำไปสู่องค์ประกอบทางการแข่งขันโดยพื้นฐานจะ

ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ การมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า นวัตกรรมที่เหนือกว่า และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า ซึ่งสร้างคุณค่าขององค์กรและพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้

### 5.3 วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย

**5.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)** คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์กรซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้น ๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร

**5.3.2 พันธกิจ (Mission)** คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่าง ๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อารมณ์พื้นฐานที่ทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่าผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไรควรปรับปรุงอะไรและจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต(ธนชัย ยมจินดา 2545:35)

**5.3.3 เป้าหมาย** หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ

**5.4 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน** หมายถึง แนวคิด แผนงาน หรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**5.5 โครงสร้างองค์กร** หมายถึง กระบวนการในการพัฒนา และปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์กรขึ้นมา สิ่งสำคัญคือ ในช่วงที่องค์กรดำรงอยู่นั้นผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุง

เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาจสรุปได้เป็นประเด็นดังนี้

5.5.1 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม หรือการงานใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยองค์การนั้น

5.5.2 เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรทุกส่วนในองค์การต้องปฏิบัติตาม

5.5.3 เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน

5.5.4 เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์

5.6 **วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนการพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

#### 5.7 **บรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ**

5.7.1 **บรรยากาศในการทำงาน** หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคาร สถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็มีความสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี สถานที่ทำงาน ภารกิจหรืองานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน การรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน

5.7.2 **ผลตอบแทน** หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

5.7.3 **แรงจูงใจ** หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การจูงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการ โดยอาศัยสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด การที่จะจัดสิ่งกระตุ้นอย่างไรนั้น จำเป็นต้องศึกษาความต้องการมนุษย์

## 5.8 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

**5.8.1 ทักษะทางการบริหาร** หมายถึง การมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่

1) ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมองค์กรว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกัน เชื่อมโยงกันอย่างไรและเมื่อตัดสินใจใด ๆ ก็ตามย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้นการบริหารที่ดีนั้นควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการตอบสนองความต้องการขององค์กรโดยรวม

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

3) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

**5.8.2 ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของผู้ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

## 5.9 คุณภาพและการควบคุม

**5.9.1 คุณภาพ** หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ

**5.9.2 การควบคุม** หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำ การแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

**5.10 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)** หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผน จัดการ และใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ต่อไปนี้ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดการข้อมูล

**5.11 การผลิตและการบริการ** หมายถึง การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต (Input) ไปเป็นผลผลิต (Output) ด้วยการผลิตที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต และผลผลิต การกำหนดแผนกลยุทธ์การผลิตที่มีประสิทธิภาพจะต้องวางแผนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเกิดกับประสานกันพอดี ใช้ทรัพยากรให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด ให้การดำเนินการผลิตมีความต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก มีการผลิตที่เรียกว่าทันเวลาพอดี (Just in Time)

**5.12 การตลาด** หมายถึง กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้า และบริการ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะช่วยให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกชน และองค์กรได้รับความพอใจ

### 5.13 การวิจัยและพัฒนา

**5.13.1 การวิจัย** หมายถึง การคิดค้น การทดลองเพื่อนำผลที่ได้มาจากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์

**5.13.2 การพัฒนา** หมายถึง การดัดแปลงให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปร่างและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า

**5.14 การบริหารการเงินและต้นทุน** หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบและการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

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

**5.16 การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development)** หมายถึง การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารองค์กร และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่าในธุรกิจปัจจุบันองค์กรได้จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ด้วยเหตุผลที่สำคัญ ๆ คือ

**5.16.1 พัฒนาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของบุคลากร** ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่ยั่งยืน

**5.16.2 พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน และการบริหารงาน** ให้มีความคล่องตัว ความรวดเร็ว และความประหยัด เพื่อให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันในปัจจุบัน

5.16.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้บริหารองค์การมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ไขปัญหา และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีส่วนช่วยทำให้องค์การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับองค์การหรือธุรกิจประเภทเดียวกันได้เป็นอย่างดี

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้ประกอบการสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการ

6.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันหรือเกี่ยวเนื่องกัน

6.3 ผู้ที่ทำการศึกษามีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแต่ละประเภท มีอยู่หลายปัจจัยและเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กรจะนำมาใช้ และพัฒนาไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และเพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษาหลัก และวิธีการที่ใช้ในการทำการศึกษารื่อง “ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท แอนดี อินเทอร์เน็ตชั้นนำ (ประเทศไทย) จำกัด” ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการแข่งขัน

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการแข่งขัน

ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอ ๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่าง ๆ ของธุรกิจได้ทุกอย่างและทั้งหมดแต่จะต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง<sup>1</sup>

จากการศึกษาของ Hamel และ Prahalad (อ้างถึงใน ธนชัย ยมจินดา 2545:137-138) กล่าวว่า ความสามารถหลักในการแข่งขันไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัทที่

---

<sup>1</sup> [http://www.totor2u.net/business/trategy/core\\_competencies.htm](http://www.totor2u.net/business/trategy/core_competencies.htm)

เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขันต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลาตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกันกับการปรับตัวเองของธุรกิจซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้างหรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนาและสร้างความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยรวมมีลักษณะเล็กกลง (smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (restructuring) และการปรับลดขนาด (downsizing) มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับระบบ (reengineering) การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และเน้นใช้นวัตกรรม (reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ (regenerating) เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่างกันจากคู่แข่ง

### 1.1 องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน

ธนชัย ชมจินดา (2545:20) สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) องค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้จะต้องถูกประเมินและตรวจสอบตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่องในกลไกของการสร้างคุณค่าของธุรกิจ ให้มีความเหนือกว่าคู่แข่งและสามารถพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขบวนการประเมินและตรวจสอบนี้ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป การวิเคราะห์อุตสาหกรรม การวิเคราะห์การแข่งขัน การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งของกิจการ การตรวจสอบและวิเคราะห์ในส่วนของนิยามของธุรกิจระดับต่าง ๆ ที่ใช้ดำเนินการอยู่ การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขัน เช่น ต้นทุน การใช้ประโยชน์ของทรัพยากร กระบวนการของการดำเนินการทางการตลาด การผลิต และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

### 1.2 การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน

ธนชัย ชมจินดา (2545:30-31) กล่าวถึงการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรไว้ว่า กิจการควรทำการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านการเงิน เป็นความสามารถในการบริหารเงินทุนของกิจการ กิจการควรประเมินและเปรียบเทียบกับคู่แข่งในเรื่องความสามารถในการจัดหาเงินทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สภาพคล่องทางการเงิน ต้นทุนของเงินทุนที่นำมาใช้ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน



ความสามารถในการทำกำไร กิจกรรมการเงิน โอกาสในการลงทุน และความได้เปรียบในแง่ของภาษี

2) ปัจจัยด้านการตลาด หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงและชักจูงให้ลูกค้าใช้สินค้าและบริการของธุรกิจ กิจกรรมควรประเมินและเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น (benchmarking) ในเรื่องความสามารถทางการตลาด คือ การพยากรณ์เกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด ส่วนแบ่งตลาด และพฤติกรรมของผู้บริโภค ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับหรือเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งชั้น ความสามารถในการวิเคราะห์ว่าผลิตภัณฑ์อยู่ในขั้นไหนของวงจรผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการส่งเสริมการจำหน่ายและการโฆษณา การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

3) ปัจจัยด้านการผลิตและการดำเนินงาน หมายถึง ประสิทธิภาพในการแปรรูป ปัจจัยนำเข้าเป็นผลลัพธ์ขององค์กร ตลอดจนการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) ของธุรกิจ เช่น การจัดผังโรงงาน หรือผังการทำงาน การใช้เทคโนโลยี การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดการคุณภาพ การใช้ผู้รับเหมารายย่อย (Sub-contractors) เป็นต้น กิจกรรมต้องเปรียบเทียบสถานภาพทางการผลิตกับคู่แข่งชั้น เช่น การวิจัยและพัฒนา การวางระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน วิศวกรรมการผลิต คุณภาพการออกแบบ คุณภาพของกระบวนการผลิต การลดต้นทุนการผลิต การสนองความต้องการของลูกค้า ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อคู่ประสิทธิภาพหรือศักยภาพในการเปลี่ยนเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ให้เป็นสินค้าใหม่ซึ่งทำรายได้ให้กับกิจการได้

4) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การพิจารณาประเด็นที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรผ่านด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลงาน ระบบการจูงใจต่างๆ การหมุนเวียนของบุคลากรหรือการขาดงานลางาน พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น ความสามารถของบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขัน จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้น ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องประเมิน ได้แก่ ทักษะ คุณภาพ การเปลี่ยนงานและการขาดงาน ต้นทุนของแรงงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

5) ปัจจัยด้านองค์กรและการบริหารงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและความสามารถในการบริหารงาน เช่น เครื่องช่วยในการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์กร ระดับของวัตถุประสงค์ นโยบาย ขั้นตอนปฏิบัติหรือกฎเกณฑ์ ตลอดจนความสามารถของทีมงานหรือผู้บริหาร เป็นต้น ความสามารถด้านการบริหารถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งวัดได้จากนโยบายหลักขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง

การใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร ประสิทธิภาพของระบบข้อมูล และการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

### 2.1 วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย

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

**2.1.1 วิสัยทัศน์** คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้น มาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์กรซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจ หรือองค์กรนั้น ๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาท หรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร (ชนชัย ยมจินดา 2545:34-35)

**2.1.2 พันธกิจ** คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลง พอที่จะให้การบริหารในระดับต่าง ๆ รองลงมา สามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อจาระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ชนชัย ยมจินดา 2545: 35)

“พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดต่าง

ๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร” (ณัฐพงศ์ เกศมาริน 2546:36)

**2.1.3 เป้าหมาย** คือ การแปลภารกิจขององค์กร ให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือ เป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ชนชัย ยมจินดา 2545:36)

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

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

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

การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า “องค์กรแห่งแรงขับที่สำคัญ” (Essence-Driven Organization) บุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงสำคัญดังกล่าวนี้จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ พนักงานจะมีความทุ่มเท และสามารถประสบความสำเร็จได้ ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (Cynthia D. Scott อ้างถึงใน ณัฐพงศ์ เกศมาริน 2546:14)

## 2.2 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

“กลยุทธ์การแข่งขันใด ๆ ก็ตาม มักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า “ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน” มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบกับบริษัทหนึ่ง ๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร และการนำเสนอสินค้าหรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า” (Arvind Sahay อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ 2544:119)

### 2.2.1 กลยุทธ์คืออะไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “สภาวะทางการตลาดและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดความต้องการในการมีและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ และความเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ ที่สามารถนำมาแก้ไขและจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง และการปรับระบบเครื่องมือดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่าง ๆ แต่ก็สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้ จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับ นำมาใช้กันมากขึ้นเรื่อย ๆ”<sup>2</sup>

กลยุทธ์ เป็นแผนงานกว้าง ๆ ที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะและเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (ชนชัย ยมจินดา 2545:39)

### 2.2.2 กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้ โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้น ๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้เกิดผลต่อสถานะภาพที่

<sup>2</sup> <http://www.isc.hbs.edu/firm-competitive.htm>

เข้มแข็งของกิจการทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ ครอบคลุมได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ขมจินดา 2545: 9)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากที่สุดและลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุดอันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ

### 2.2.3 ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Don Neidlinger กล่าวว่า “ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าที่ให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ<sup>3</sup>

### 2.2.4 การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

Stalk, George และคณะ กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสถานะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึง การมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่งและเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นจะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินธุรกิจที่สำคัญที่ยากที่จะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง<sup>4</sup>

### 2.2.5 แรงผลักดันการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปรเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้น และยักรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่ง อำนาจการต่อรองของลูกค้าและผู้ขาย และภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์รากฐาน การปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึง การ

<sup>3</sup> [http://www.ram-electronics.com/strategic\\_competency.htm](http://www.ram-electronics.com/strategic_competency.htm)

<sup>4</sup> <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm> Harvard Business Review Article

วางตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุด ในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่าง ๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่าง ๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้างหรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันทางการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ”<sup>5</sup>

### 2.2.6 เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

Miller, Danny และ Whitney, John O. ได้กล่าวว่า “บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยีและการเรียนรู้ระบบโดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบกลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมามีนั้น มีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรรวม ในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้เหมือนกับผู้ที่มิและครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่”<sup>6</sup>

### 2.2.7 ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์

John Henderson กล่าวว่า “นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบภาวะสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาสและการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหา ยุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุก ๆ ส่วนขององค์กร”<sup>7</sup>

## 2.3 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง “กลไกต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ กลไกดังกล่าวจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน

<sup>5</sup> <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm> Harvard Business Review Article

HSB Numeber: 79208 Publication Date: 3/1/1979

<sup>6</sup> <http://www.mgge.com/primis/catalog/HBICA.htm>

<sup>7</sup> Candidate Resources, Inc.-Grand Prairie, Texas – (972) 641-5494 Competency Report – Generic

และระเบียบวิธีการต่าง ๆ และระบบการควบคุมระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร”<sup>8</sup>

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด และแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (integration mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำให้โดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้<sup>9</sup>

- 1) Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
  - 2) Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน
  - 3) Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
  - 4) Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวรเพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่าง ๆ (cross-functional)
  - 5) Integrating roles โดยจัดแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูงหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทำหน้าที่ในการประสานงาน
  - 6) Matrix บทบาทหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กร ถูกกำหนดให้ทำหน้าที่แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน
- ลักษณะองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ (In search of Excellence) เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Thomas J. Peter and Robert H. Waterman, Jr. เกี่ยวกับ McKinsey 7-S framework กล่าวว่าต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

---

<sup>8</sup> L.J.Bourgeois, III, Irere M. Duhaime and J.L. Stimpert **Strategic Management: A Managerial Perspective** 2<sup>nd</sup> ed. Tokyo: The Dryder Press, 1999.

<sup>9</sup> Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones **Strategic Management: An Integrated Approach.** 4<sup>th</sup> ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.

Structure	รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา มีพนักงานอำนวยความสะดวก มีขนาดเล็ก
Strategy	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
Staff	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
Style	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
System	มีระบบและวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี
Skill	มีความสามารถ มีการฝึกฝนพัฒนาได้
Share Value	มีความเชื่อมั่นว่าคุณค่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นค่านิยมด้านคุณภาพ

### 2.3.1 การกระจายอำนาจและความสามารถในการแข่งขัน

Change & Perform Organisational Redesign Service กล่าวว่า “การออกแบบองค์กรที่ดีต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการและพนักงานในการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากรซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ”<sup>10</sup>

Kerry Feldman กล่าวว่า “องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างดี และไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจ หรือรัฐบาลอย่างไร สิ่งให้เห็นชัดเจนคือสภาวะแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต”<sup>11</sup>

“การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นาน จะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัว จะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทอยู่รอด และเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมาเป็นกุญแจสำคัญของข้อควรปฏิบัติใน paradigm for the postmodern manager”<sup>12</sup>

<sup>10</sup> [http://www.organisational\\_redesign.html](http://www.organisational_redesign.html) Change & Perform Organisational Redesign Service

<sup>11</sup> [http://www.organisational\\_redesign.html](http://www.organisational_redesign.html) Change & Perform Organisational Redesign Service

<sup>12</sup> [http://www.organisational\\_redesign.html](http://www.organisational_redesign.html) Change & Perform Organisational Redesign Service



### 2.3.2 การปรับหรือระบบปฏิบัติงานและการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมยุคสหัฐวรรษ โดยใช้ 3 แนวทาง คือ<sup>13</sup>

2.3.2.1 การปรับหรือระบบ (reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิถีคิดทั้งระบบของกระบวนการดำเนินงานอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว

2.3.2.2 การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เป็นการปรับลดขนาด (downsizing) และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่างประสานงานกันของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร

2.3.2.3 นวัตกรรม เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะ และทรัพยากรต่างๆ เพื่อสร้างให้เกิดการคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายและมีคุณภาพ

## 2.4 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ<sup>14</sup>

### 2.4.1 ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

Louis A. Musante กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร ได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อยๆ ว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้บริหาร และองค์กรต่างๆ ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือองค์กรที่สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัวขององค์กร และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์กรว่าจะสำเร็จ หรือจะล้มเหลว อันวัฒนธรรมนั้น ความจริงคือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงที่สุด เพราะสามารถทำให้เรารักษาไว้ ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่ง

<sup>13</sup> Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones **Strategic Management: An Integrated Approach**. 4<sup>th</sup> ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.

<sup>14</sup> Barney, J.B. “Organization Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage academy of management.” **review** 11 (1986): 656-665.

ที่ยากที่สุดสำหรับคู่แข่ง ที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีอำนาจ ที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับผลประกอบการทางธุรกิจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม”<sup>15</sup>

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สั่งสมมาในช่วงระยะเวลา จนกลายเป็นวัฒนธรรมซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็ง จะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กร และนำพามาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย”<sup>16</sup>

#### 2.4.2 วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุผู้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Michael Zwell กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรก็คือ

2.4.2.1 ความสามารถของผู้นำ

2.4.2.2 ความสามารถของพนักงานในองค์กร

2.4.2.3 ระดับของความรู้ความสามารถขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้

“มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความคล้อยคลึงกัน จะทำให้บริษัทมีการหมุนเวียนเงินที่ดีกว่าบริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร”<sup>17</sup>

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

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวที่ทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

<sup>15</sup> <http://www.optimizemag.com/issue/001/culture.htm>

<sup>16</sup> <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

<sup>17</sup> <http://www.amazon.com/exec/obidos/asin/0471350745/managermagazine>

3. วัฒนธรรมที่ยั่งยืนจุดแข็งด้านการเงิน จะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและจัดการได้<sup>18</sup>

Lorina Eastman และคณะ ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า “วัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ด้อยกว่าในการมุ่งความเป็นเลิศ

LOMA ทำการศึกษาความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขั้นต่ำสุดของกิจการพบว่า มี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

1. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบริษัท ความรู้ส่วนบุคคล ข้อมูล และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ การให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้องให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก และมีการให้ลูกค้า Feedback

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสมดุล มีความหลากหลายของบุคคลจากวัฒนธรรมต่าง ๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบและทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลิตภาพ และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น<sup>19</sup>

ผลการวิจัยของอาจารย์ของสถาบัน Luris Institute and CEO of eePulse Inc. พบว่า “มี 7 ปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อจะได้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีการให้คะแนนตามลำดับความสำคัญ 1-5 คะแนน ดังนี้ (1 หมายถึงไม่สำคัญ 5 หมายถึงสำคัญที่สุด) 1) Energy 4.09 คะแนน 2) Product/Technology 4.07 คะแนน 3) Culture 4.01 คะแนน 4) Rewards 3.73 คะแนน 5) Structure 3.43 คะแนน 6) Board of directors 3.17 คะแนน 7) Venture Capitalists 1.78 คะแนน ซึ่งจะเห็นว่า Culture เป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้”<sup>20</sup>

<sup>18</sup> <http://www.optimzemag.com/issue/001/culture.htm>

<sup>19</sup> <http://www.loma.org/IndexPage-Research.asp>

<sup>20</sup> <http://webuser.bus.umich.edu/feinf/research/>

### 2.4.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน<sup>21</sup>

2.4.3.1 วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงานในองค์กรอย่างสูงสุด โดยมีแผนงานและกระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

2.4.3.2 วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงาน ในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ ให้เกิดผลต่อองค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิตนำส่วนที่ดีมาใช้ และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในสิ่งที่พวกเขาได้ทำสำเร็จ

2.4.3.3 วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงานเนื้องานที่ท้าทาย และมีจิตใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรมที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดยเน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือ ในการทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

การศึกษาของ John Kotter และ James Heskett ในปี 1995 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่จะช่วยให้ก่อเกิดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบบริษัทที่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัวในส่วนของ การเพิ่มผลผลิตด้านการปฏิบัติการกับบริษัทที่ไม่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัว โดยให้คำนิยามวัฒนธรรมในส่วนแรก ที่เน้นการเพิ่มผลผลิตด้านการปฏิบัติการว่าเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมด้านการเสี่ยงและการสร้างนวัตกรรม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่ากับการดำเนินงานเสมือนเช่นผู้ประกอบการ และการสร้างให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน การศึกษาครั้งนี้กินขอบเขตระยะเวลาประมาณ 20 ปี และได้พบว่าผลการดำเนินการของบริษัทในกลุ่มแรก มีผลดีกว่าบริษัทในกลุ่มหลังทุก ๆ ด้าน ดังนี้ บริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะส่งผลให้รายรับสูงขึ้น 680% ในขณะที่บริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะมีรายรับเพิ่มขึ้นเพียง 175% และราคาหุ้นของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ก็มีราคาที่สูงขึ้นถึง 900% ในขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมีราคาสูงขึ้นเพียง 75%<sup>22</sup>

<sup>21</sup> <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

<sup>22</sup> <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

Dr. Jim Harris กล่าวว่า “บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางควรมีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้านดังต่อไปนี้<sup>23</sup>

1. วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยความสามารถในการแข่งขัน ความเป็นมิตรจากลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า
2. วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถในการแข่งขันในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ในตลาดเดิม
3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ และมีผลิตภาพสูงที่สุด โดยเน้นการส่งสินค้าและบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า
4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นพนักงาน”

## 2.5 บรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบการให้รางวัลที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อสร้างกระตุ้นให้เกิดผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (group-based bonus) ระบบการแบ่งปันกำไร (profit sharing) ระบบการให้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (employee stock option plan) และระบบโบนัสขององค์กร (organization bonus) ซึ่งจ่ายจากความสามารถในการปรับลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ และผลิตภาพ<sup>24</sup>

### 2.5.1 การจูงใจ

การจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายใน ที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

<sup>23</sup> <http://jamesharrisgroup.com/Article-Motivation.htm>

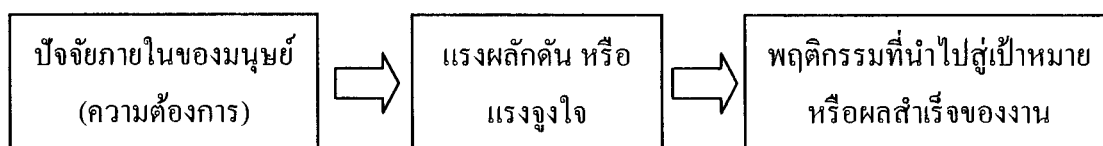
<sup>24</sup> Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones **Strategic Management: An Integrated Approach**. 4<sup>th</sup> ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.

แรงจูงใจประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

2.5.1.1 ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งทำให้เกิดแรงจูงใจ

2.5.1.2 แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้น จะกระตุ้นชักนำหรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายาม ที่จะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้น ๆ

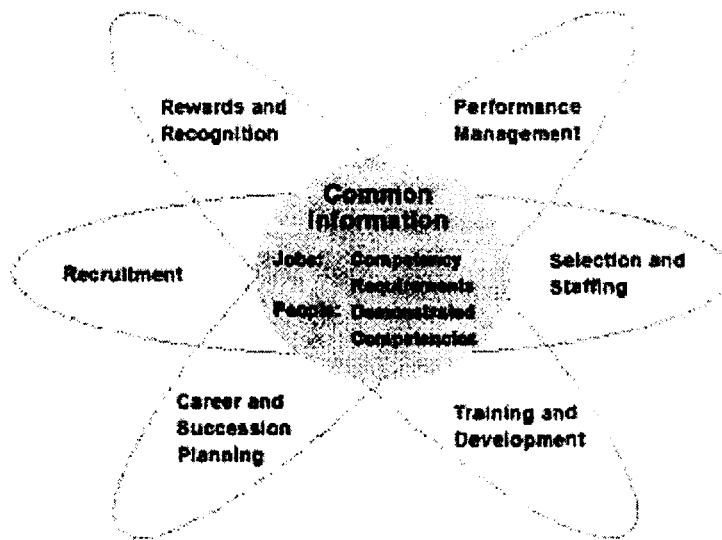
2.5.1.3 พฤติกรรมที่แสดงออก มักจะนำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานและองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

การจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานสูง ย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทน เป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน โดยรางวัลตอบแทนนี้อาจอยู่ในรูปของเงินหรือไม่ใช่เงิน (ราณี อธิชัยกุล 2543:239-240)

Alan Barker กล่าวว่า “Competency Models ประกอบด้วย การรวมตัวกันของความสามารถในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีมากยิ่งขึ้น Competency Models ที่แผนกทรัพยากรบุคคล สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้



ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning

Smith กล่าวว่า “บุคคลจะปฏิบัติงานเพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ ดังนี้<sup>25</sup>

1. สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน Smith เชื่อว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวลและสร้างความรู้สึที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยจำเป็นอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูง ๆ อาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น หลักการในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลทำงานที่มีความสำคัญเท่าใด ย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมาเท่าใด ย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน คือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจ ลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน ได้แก่ การได้รับหลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การดูแลสุขภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

<sup>25</sup> <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

3. สิ่งจูงใจในด้านขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่าง เช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิต อาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลง หรือ สภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วย อาจเพิ่ม หรือลดทั้งผลผลิตและขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตาม สภาวะที่เพิ่มความสนใจต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลในการทำงาน จะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิต และหน่วยด้วย

## 2.6 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

### 2.6.1 ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ

BAPCO กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ผู้นำ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถ ที่เป็นที่ต้องการขององค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า”<sup>26</sup>

### 2.6.2 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

Michael Zwell กล่าวว่า “องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความ สามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กร คือ

- 1) ความสามารถของผู้นำ
- 2) ความสามารถของพนักงาน
- 3) ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิด

ความสามารถทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter และ Heskett พบว่า “ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่สำคัญ ๆ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับ จะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้เป็นอย่างเห็นได้ชัด”<sup>27</sup>

### 2.6.3 รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

David Ulrich กล่าวว่า “ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดี จะมุ่งเหตุผลใน 4 ด้าน ดังนี้”<sup>28</sup>

2.6.3.1 พนักงาน : สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่

<sup>26</sup> <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

<sup>27</sup> <http://www.optimzemag.com/issue/001/culture.htm>

<sup>28</sup> [http://www.bus.umich.edu/newsRoom/ArticleDisplay.asp?news\\_id=887](http://www.bus.umich.edu/newsRoom/ArticleDisplay.asp?news_id=887)



2.6.3.2 ลูกค้ำ : ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า market share

2.6.3.3 องค์กร : ผู้นำต้องถามตัวเองว่า “อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา”

#### 2.6.4 งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ

งานวิจัยของประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จะมีมากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารของหน่วยงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารหน่วยงานมีบทบาทที่สำคัญในการที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ร่วมงาน นอกจากบทบาทผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานแล้ว หน้าที่การงานที่ปฏิบัติความเข้าใจในนโยบายของหน่วยงาน การให้บำเหน็จรางวัล สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนฐานะรายได้ของครอบครัว นับเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารสมควรพิจารณาเพื่อการบริหารหน่วยงาน

ในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีศิลปะในการปกครองที่จะทำให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจ มีความสุข และเพลิดเพลินกับงาน รวมทั้งเกิดสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การบริหารที่ดีนั้นต้องให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจด้วย (सनัน อิททประเสริฐ 2539:28)

Hill & Jones ได้กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้ 3 วิธี คือ<sup>29</sup>

1. การฝึกอบรมพนักงานผ่านโปรแกรมฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง
2. การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (self-managing team) ซึ่งมีอำนาจในการคิดและตัดสินใจเอง
3. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน (pay for performance) โดยเน้นความสำคัญที่ผลงานของทีมงานมากกว่าผลงานส่วนบุคคล และโดยไม่เน้นอิงกับตำแหน่งงาน (job based)

<sup>29</sup> Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones **Strategic Management: An Integrated Approach.** 4<sup>th</sup>

## 2.7 คุณภาพและการควบคุม

แอนโทนี (Rober N. Anthony) ได้ทำการวิจัยและชี้ให้เห็นว่า การควบคุมและการวางแผนโดยธรรมชาติแล้วเป็นเรื่องที่ผสมผสานอยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ เป็นเรื่องประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญ คือ

1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนาที่จะทำงานโดยมีวัตถุประสงค์ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตกลงใจที่จะใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบายเพื่อการได้มาซึ่งการใช้ และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

2) การดำเนินงานควบคุม (Management Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

3) การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operational Control) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุมเฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

Paul M. Dauten, Jr., Homer L. Fammill ได้อธิบายว่า การควบคุมอาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งระบบ (System) และกระบวนการ (Process) ในการบริหารงาน การควบคุมในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง “กระบวนการที่ผู้บริหารได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้นเป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลายและอย่างต่อเนื่อง” ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง “ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ให้อยู่ภายในขอบเขตที่อนุญาตให้ของระบบ”

Joseph L. Massie กล่าวถึง การควบคุม เป็นกิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงาน และชี้แนะวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

Herbert G. Hicks กล่าวถึง การควบคุม เป็นการวัดความสำเร็จของปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบว่าแนวทางใดหรือวิธีการใดที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จ จะถูกกำจัดออกไป หรือปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้น และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือน และการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจมีการคาดการณ์ถึงความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นแล้วหาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้น ก่อนที่จะเกิดขึ้นหรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้

William F. Glueck กล่าวถึง การควบคุม เป็นทักษะการบริหารงานที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ การควบคุม

ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการวัดเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของความสำเร็จที่มีปรากฏ

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใด และควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

### 2.7.1 การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จินตนา บุญงการ และ ณีฐุพันธ์ เขจรนนท์ กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่าการที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่า การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (Criterion) และมาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึงสิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งบริษัท General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐาน สำหรับการตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้านดังต่อไปนี้

- 1) การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา
- 2) ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนแบ่ง และตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจที่ต้องการ
- 3) ผลผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิต หรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- 4) ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป
- 5) การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้อง

กำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ

6) ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทาง และมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนา และปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและธุรกิจ

7) ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจ และสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจ ในความรู้สึกลงของสังคมหรือระดับการยอมรับของสังคม ที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

8) สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว (Balance Between Short-range and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติ เป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้นองค์กรที่เข้มแข็ง และมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้อการทั้งสองระดับ ในสัดส่วนที่เหมาะสม

การตรวจสอบกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถวัดผลที่สะท้อนภาพการดำเนินงานอย่างชัดเจน จะต้องใช้ทั้งหลักการที่ถูกต้อง และการดำเนินงานที่เข้าใจสภาพการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กร โดยบูรณาการ วิธีการวัดผลทั้งสองด้วยกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard BSC นี้ จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

1) การประเมินผล ด้านการเงิน (Financial Perspective)  
 2) การประเมินผล ด้านลูกค้า (Customer Perspective)  
 3) การประเมินผล ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

4) การประเมินผล ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การประเมินผลในแต่ละด้านจะมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน

(1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

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

(3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็วตรงเวลาหรือกระบวนการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ หรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

การประเมินผลด้านต่าง ๆ ข้างต้น อย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัย ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators : PI) หรือที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

1) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้านตามแนวคิด และวิธีการของ BSC นี้ จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรเป็นศูนย์กลางด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการด้วยเครื่องมือของ BSC นี้ จึงเป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, Benchmarking เป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กร ด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงาน กับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

เครื่องมือ (Benchmarking) จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Best Practice) จากองค์กรอื่น ภายใต้กติกาที่เป็นสากลโดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่น แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลาและการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจ และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์ว่าได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึง ศักยภาพ หรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน (Best Practice) ของกระบวนการต่าง ๆ กับองค์กรชั้นนำอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

Chalor W.L. Hill Gareth R. Jones กล่าวว่า ส่วนสำคัญที่สุดของรายงาน แผนกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การควบคุม (Strategic control) ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำทาง ให้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้ ซึ่งการควบคุมต้องทำควบคู่กันดังนี้

การควบคุม และประสิทธิภาพ

การควบคุม และนวัตกรรม

การควบคุม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

### 2.7.2 การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเพื่อความพอใจลูกค้า

Kenneth J. McGuire กล่าวว่า คุณค่าประการหนึ่งที่ถูกตำหนักจะคาดหวังจากผู้ขาย คือ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ผู้บริหารองค์กรปัจจุบันยอมรับว่ากิจกรรม และงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ และบริการ จัดว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรก ๆ

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

คุณภาพ (Quality) หมายถึง รูปร่าง ลักษณะ และองค์ประกอบโดยรวมทั้งหมดของสินค้า/บริการ ที่สามารถสนองความพอใจและความต้องการของลูกค้าได้

คุณภาพทั้งหมดในทุก ๆ จุดอาจกล่าวได้ว่า เป็นกุญแจสำคัญยิ่งในการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และสามารถบรรลุความพอใจ คุณภาพทั้งหมด หรือทั้งระบบ เป็นหน้าที่ของ

ทุก ๆ ฝ่ายที่จะต้องร่วมมือ และช่วยกันทุกฝ่ายเช่นเดียวกับงานการตลาด ที่ทุกคนในองค์กรควรมีจิตสำนึกในการเป็นนักการตลาด (Kenneth J. McGuire : 2002)

## 2.8 เทคโนโลยีสารสนเทศ

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบัน ได้พึ่งพาเทคโนโลยี โดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่า การมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ใช้ในองค์กร จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

JM กล่าวว่า “กลยุทธ์ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่น ให้กับองค์กรที่ขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็ว และดีกว่าคู่แข่ง”<sup>30</sup>

องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่า จะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่<sup>31</sup>

ซุมพร กล่าวว่า “หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่ไปกับการเปลี่ยนเทคโนโลยี” (ซุมพร คุรุพัฒน์:86)

## 2.9 การผลิตและบริการ

เมื่อมองในแง่ Competitive Strategy-Michael E. Porter ซึ่งได้ระบุถึงแกนแห่งกลยุทธ์ 3 ประเภท โดยกลยุทธ์การสร้างความเป็นเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในสาขาของลูกค้า (differentiation) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน การสร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่ดีในผลิตภัณฑ์ของตนขึ้นมา อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีของสินค้าและบริการ ความโดดเด่นและเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางคุณภาพของสินค้าและบริการ ความโดดเด่นและเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางหลากหลายของสินค้าและบริการ เป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ แก่ลูกค้า ความโดดเด่นและเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้บริโภค (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุดตม สวานายน 2545:144-145)

“การจัดการการผลิตและปฏิบัติการเป็นหน้าที่สำคัญอย่างยิ่ง ของการดำเนินธุรกิจเนื่องจากเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

<sup>30</sup> Cybercorp, 1996: <http://www.amazon.com>

<sup>31</sup> Peter Weill. Harvard Bussiness School Press., 1998.

และมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร การจัดการการผลิตและปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้านการออกแบบ การวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามปริมาณที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีที่จะทำให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้ทั้งลูกค้าและพนักงานในองค์กร” (สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ 2546:14-2 – 14-3)

“เทคโนโลยี ทรัพยากรการผลิต และนโยบายการปฏิบัติการเมื่อหน่วยธุรกิจ จะต้องออกแบบ หรือปรับปรุงแบบการผลิต และระบบการดำเนินงาน หน่วยธุรกิจจะต้องเลือกวิธีการทำงานและอุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่จะผลิตสินค้าหรือบริการนั่นเอง การเลือกเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่สามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ในทางการตลาดจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคนิคหรือเทคโนโลยี มักจะเป็นผู้ที่สามารถได้ส่วนแบ่งตลาดสูง ซึ่งสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับบริษัทที่จัดการกับเทคโนโลยีได้ดี” (ชุมพร คุรุพัฒน์ 2544:84)

## 2.10 การตลาด

Stephen King อ้างในนิตยสาร mba, 2002:80 ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า สินค้าหมายถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัว ลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก่า ส้าสมัยได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะคงอยู่อย่างไร้กาลเวลา<sup>32</sup>

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน [www.Bonnerconsultants.com](http://www.Bonnerconsultants.com) ว่า การพัฒนาตราห้อยอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงสร้างตราห้อยอย่างเป็นผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้อย่างแน่นอน<sup>33</sup>

การมีตราห้อยที่แข็งแกร่ง ควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

- 1) สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตราห้อยเมื่อเวลาผ่านไป
- 2) สร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นได้

<sup>32</sup> Alice M. Tybout, Gregory s. Carpenter “COVER STORY” mba

<sup>33</sup> Bonner Consultants Inc. WWW.BONNERCONSULTANTS.COM



- 3) สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจและความเชี่ยวชาญ
- 4) สร้างให้เกิดความได้เปรียบ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อ และการระลึกถึง

ตราयीหือซึ่งเป็นที่ยอมรับและระลึกโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราयीหือจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินธุรกิจ และทำการกำหนดวางตำแหน่งของธุรกิจให้เหมาะสมเป็นเริ่มต้นก่อน

“การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดสำหรับการตลาดที่จะสร้างความประทับใจ และเพิ่มความภักดีในตราสินค้ำ และสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกัน และลูกค้าในตลาดผู้บริโภค ด้วยประโยชน์หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้าหรือบริการจากบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วยผลจากกิจกรรม ในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าวจึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน”<sup>34</sup>

Philip Kotler ได้กล่าวในการบรรยายในเมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่าสิ่งที้องค์กรจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลก็คือ

“เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM : Customer Relationship Management) และพันธมิตรธุรกิจโดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขันโดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา” (คณัย เทียนพุ่ม 2546:158-159)

Philip Kotler กล่าวว่า “การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญ ที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบัน บริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูปที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดการจำหน่าย และสินค้ำ บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักในค้ำกล่าวในอดีตของปรมาจารย์ปีเตอร์ ด้รคเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ลูกค้า หรือ ธุรกิจ” (Customer is the business)” (Philip Kotler, 5)

กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการ ลูกค้าและหน่วยงานอื่น ๆ

<sup>34</sup> <http://www.QMSCOT.co.uk>

โดยผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการที่แตกต่าง และเหนือคู่แข่ง และเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่ายความเร็ว และการเข้าถึงการตลาด” (วุฒิชชาติ สุนทรสมัย:13-15)

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือ 4 P's ต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้นก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายแล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4 C's ประกอบด้วย ความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้าและการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3 C ที่สำคัญ ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า และวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

### 2.11 การวิจัยและพัฒนา

วิฑูรย์ สิมะโชคดี ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งจะถือได้ว่าเป็น “ความสามารถในการแข่งขัน” จะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญ ๆ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือตลาดในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็น และรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่าคู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ ๆ นี้ จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้<sup>35</sup>

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) คูได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัย และพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นและพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และทำ

<sup>35</sup> <http://smenet.hypermart.net/webboard/00529.htm>

ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม หรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์องค์กรนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2545:32)

ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm ได้อธิบายว่าบริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบ หรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่าเป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ซึ่งเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท<sup>36</sup>

สมาคม นวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่า เราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้นและไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำการฝึกอบรมในเรื่องของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยให้คุณเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหาในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรม และให้การรับรองนอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำกรวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์และการบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต

Feigengaum, Arman V. เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพ ที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ คุ้มครองรักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิตและการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

Costello, Robert “ที่คิวเอ็ม คือ แนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการองค์กรที่นำที่คิวเอ็มมาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึก และกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม ใฝ่หาซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่งานแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ”

<sup>36</sup>[http://www.sses.com/public/events/euram/complete\\_tracks/managing\\_innovation\\_opportunity/kostopoulsos\\_spanos\\_prastacos.pdf](http://www.sses.com/public/events/euram/complete_tracks/managing_innovation_opportunity/kostopoulsos_spanos_prastacos.pdf)

กระทรวงกลาโหมของรัฐบาลสหรัฐฯ (Department of Defense) “ทีคิวเอ็ม เป็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับและทุก ๆ จุด ที่อยู่ในความรับผิดชอบอันประกอบด้วย เทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้างที่มีวินัย โดยพุ่งเป้าไปที่ทุก ๆ กระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้น เพื่อสนองตอบเป้าหมายในมุมมองกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ท้นกำหนด และสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด

## 2.12 การบริหารการเงินและต้นทุน

David P. Vondle (1989) ได้เสนอเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 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 ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้กระบวนการดังนี้

### 2.12.1 Work Management

### 2.12.2 Material Management

### 2.12.3 Facilities Management

### 2.12.4 Cost Management

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

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

Sanjib Chowdhury, Ph.D. ได้กล่าวไว้ใน Internal Analysis : Resource Strength/Weakness And Competitive Capabilities ว่าการวิเคราะห์ภายใน จะเป็นเครื่องมือบ่งบอกทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อน และจุดแข็ง ตลอดจนความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย

1. Resource Strengths and Weaknesses

2. Value Chains
3. Strategic Cost Analysis

Michael E. Porter (Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitions) ได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับกงล้อ กลยุทธ์ทางการแข่งขัน (The Wheel of Competitive Strategy) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย<sup>37</sup>

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

ซึ่งมีการกำหนดกงล้อกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยเปรียบเทียบว่า เป้าหมายองค์กรเป็นศูนย์กลางของกงล้อ (Hub) และกึ่งก้านของกงล้อ (Spokes) คือ นโยบายปฏิบัติการหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Michael E. Porter ได้นำเสนอแนวคิด “การลดต้นทุนและคุ้มค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ” การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น เราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้าหรือบริการของเรามีลักษณะไม่เหมือนใคร

---

<sup>37</sup> Porter, Michael E. Harvard Business Review Article HSB Number: 79208 Publication Date:

3/1/1979 “How Competitive Forces Shape Strategy”

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

ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ชัดเจน เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้า และเจาะจงบริการ เพื่อลดจำนวนคู่แข่งขั้นตนเอง (วัฒนา พัฒนพงศ์ แปล:www.manager.co.th

กระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Performance Based Budgeting) มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรรและ/หรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็น และความเป็นจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงาน โครงการและผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกันก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ<sup>38</sup>

เราควรต้องทำงานให้ได้ผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า ต้นทุน และคุณภาพการบริการ<sup>39</sup>

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กรหรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน ซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่าองค์กรหรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อยต้นทุนก็ควรจะต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ นั่นคือ การบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Peter Durcker และ James A. Brimson แนวคิดหลัก คือ การคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้น โดยเน้นที่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้ อันจะทำให้การบริหารและการควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

ABCM (Activity-Based Costing Model) จึงเป็นการติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้นไม่ใช่การดูต้นทุนแบบเดิม นอกจากนี้ ABCM ยังคิดถึงต้นทุนที่การคิดแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลารอการผลิต รอการจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้เท่ากับหรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM จะรวมหลายกิจกรรมไว้ด้วยกันให้มากที่สุดตามต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เช่น การวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์กระบวนการ การบริหาร

<sup>38</sup> <http://www.aasis.state.ar.us/Documentation/Newsletter/sep99.htm>

<sup>39</sup> <http://www.ci.san-josc.ca.us/mayor/memos/binessage1999.html>

คุณภาพ ฯลฯ กล่าวโดยสรุป ABCM คือ เครื่องมือจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่าง ๆ (วรศักดิ์ ทูมมานนท์ 2546)

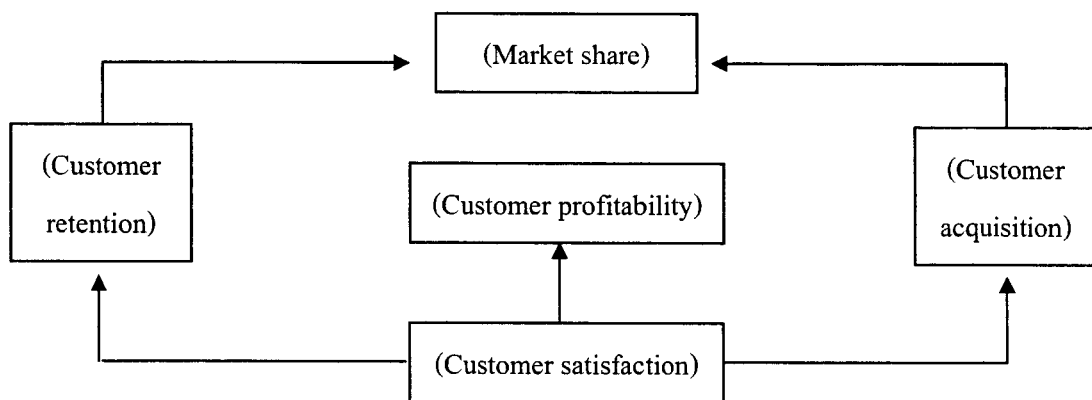
### 2.13 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

“ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้าที่ Kaplan และ Norton ใช้การตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balance scorecard (Balance scorecard ถือเป็น ส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995-1996 ถึงปัจจุบัน โดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม)<sup>40</sup>

การวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

1. ด้านส่วนแบ่งตลาด (Market share)
2. ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer retention)
3. ด้านการหาลูกค้าใหม่ (Customer acquisition)
4. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer satisfaction)
5. การทำกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังต่อไปนี้



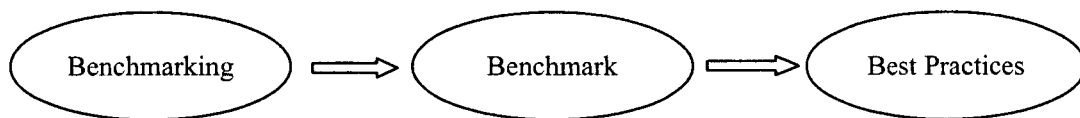
ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

<sup>40</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton: 1996

## 2.14 การเรียนรู้และพัฒนา

### *Benchmarking*

Benchmarking หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าคือวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ กระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็ Benchmark หรือผู้ปฏิบัติที่ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็ Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้ (บุญดี บุญญาภิกิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช: 2545)



Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T. Keams อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหารของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุดหรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้านคือ การวัด เปรียบเทียบและความต่อเนื่อง (พอลล์ เจมส์ โรแบร์ อ้างถึงใน ญัญพันธ์ เขจรนันท์ 2545:52-54) ส่วน เบ็ญ คาร์ลอฟ (2544:21-22) ใช้คำว่า “การเทียบเคียง-แข่งดี” แทน Benchmarking ซึ่งก็ทำให้ความหมายสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการคือ

- 1) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้น ๆ
- 2) การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



3) การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นโอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของตนเองกับตัวอย่างที่ดี

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ/วัดผลผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จที่ดีกว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อนแล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้ทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบเพื่อมุ่งความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอันจะนำไปสู่การลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การทำ Benchmarking จึงไม่ใช่เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาและค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (Intellectual) และด้านความรู้ (Knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริการจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่องโครงสร้างขององค์กรที่จะจัดหาและกระจายข้อมูล และความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร<sup>41</sup>

Bourgeois กล่าวว่า ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Senge, P.M. The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization. New York: Doubleday (Currency) 1990 อ้างถึงใน Bourgeois, 1999: 284.

<sup>42</sup> L.J.Bourgeois, III, Irere M. Buhaime and J.L. Stimpert. Strategic Management: A Managerial Perspective. 2<sup>nd</sup> ed. Tokyo: The Dryder Press, 1999.

1) การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (low-level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และ/หรือปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิม ๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่

2) การเรียนรู้ในขั้นสูง (high-level learning) เป็นการสร้างและพัฒนาภาพและความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

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

Hill & Jones กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (Knowledge-intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร<sup>43</sup>

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาทของการจัดการว่าอะไร ทำไร และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้ หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนินไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือชื่อ the Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัย หรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ<sup>44</sup>

#### 1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

#### 2) รูปแบบของความคิด (Mental Models)

<sup>43</sup> Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones **Strategic Management: An Integrated Approach**. 4<sup>th</sup>

ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.

<sup>44</sup> www.nanager.co.th

สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และรูปแบบความคิดของคนเป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจไว้อย่าง ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ปัญหาอย่างมีชีวิตชีวา

ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกงล้อที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิดและปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้น ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่พนักงานค้นพบทางเติบโตโดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้นพนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

### 3) วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านเข้ามาไปสู่การเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

### 4) การเรียนรู้เป็นทีม

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

สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่าง และจากข้างล่างขึ้นบนโดยพัฒนาความคิด และทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลาง จะช่วยสร้างเครือข่ายและทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

### 5) การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุน และประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่าง ๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึง

จุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติที่ยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความ เป็นจริง นูรณ์การ แนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริงและข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน นั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งกีดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป “บทเรียนที่ผิดพลาดต้องสอน หรือบอกคนรุ่นหลัง ไม่ใช่ให้เขาเรียนรู้เอง บางทีเขาอาจไม่ทนที่จะเรียนรู้อะไรก็จะสูญเสียบ้างไป ในการเรียนรู้เป็นทีม หรือทีมเรียนรู้ นั้นทุกคนต้องแบ่งปันความรู้กัน ต้องส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ต่างคนต่างทำโดยลืมนำไปว่า งานของเราเป็นกระบวนการ ถ้างานใดที่ทำตามลำพัง (Stand alone) ก็ให้ทำไป แต่ถ้าเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันต้องให้มาทำงานร่วมกัน สร้างทีมงานให้หน่วยที่เกี่ยวข้อง ส่งคนเก่งมารวมกันคิด สร้างความผูกพันต่อทิศทางขององค์กร ต้องให้เกิดการเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม เรียนรู้ที่จะร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ถ้าจะให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ต้องคิดว่าบุคลากรขององค์กรจะทำได้ไหมในการคิดเอง รวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม โดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง

จากปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันที่กล่าวมาข้างต้น จะมีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แฮนด์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งจะทำให้เกิดมี

1. ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า
2. คุณภาพที่เหนือกว่า
3. นวัตกรรมที่เหนือกว่า
4. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการแข่งขัน

รุ่งทิภา เกียรติวุฒินนท์ (2546) ได้ทำการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยา ภูมิศึกษาบริษัทไทยเมจิฟาร์มาชีวิคัล จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อศึกษาแนวคิดของพนักงานต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั้งที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและในอนาคต เนื่องจากธุรกิจยามีการแข่งขันที่เข้มข้นรุนแรง องค์กรจึงต้องมีการปรับตัว

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความสามารถที่พร้อมในการแข่งขันอย่างรอบด้าน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานทุกคนเห็นด้วยกับปัจจัยด้านการตลาด วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร การผลิตและบริการ กลยุทธ์การแข่งขัน เทคโนโลยีสารสนเทศ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การเรียนรู้และพัฒนา คุณภาพและการควบคุม และไม่แน่ใจกับปัจจัยทางด้านบรรยากาศในการทำงาน ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ การบริหารการเงินและต้นทุน โครงสร้างองค์กร การวิจัยและพัฒนาว่ามีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ส่วนในอนาคตนั้นให้ความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจนว่า ปัจจัยทุกด้านจะก่อให้เกิดความสามารถในอนาคตยกเว้นเพียงปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรเพียงปัจจัยเดียวเท่านั้น ที่พนักงานมีความเห็นต่างไปในระดับไม่แน่ใจ

บัณฑิต พัฒนศักดิ์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อศึกษาแนวคิดของพนักงานต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั้งที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและในอนาคต เนื่องจากธุรกิจธนาคารมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความสามารถที่พร้อมในการแข่งขันอย่างรอบด้าน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยต่าง ๆ ในปัจจุบัน แสดงว่าโดยภาพรวมทั้ง 14 ปัจจัย ถือว่าธนาคารให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง ยกเว้นปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ ปัจจัยด้านทักษะบริหารและผู้นำ และปัจจัยด้านการบริการการเงินและต้นทุน อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับภาพรวมของระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในส่วนที่เป็นความหวังอนาคต แสดงว่าโดยภาพรวมทั้ง 14 ปัจจัย ถือว่าธนาคารให้ความสำคัญกับทุกปัจจัย โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและปัจจัยด้านสารสนเทศมาเป็นอันดับแรก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานเป็นปัจจัยลำดับสุดท้าย

เยวามาศ สันติฉัตรรัตน์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่างบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ การมุ่งเน้น

ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการและการบริหารการเงินและต้นทุนทั้งในภาวะปัจจุบันและที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่างต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันโดยรวมในภาวะปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับสูง และปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวกับระดับบริหารพบว่า มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยอื่น ๆ เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และหน่วยงานที่สังกัด พบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Michael V. Russo และ Paul A. Fouts (1997) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง มุมมองเกี่ยวกับพื้นฐานด้านทรัพยากรที่จะนำมาใช้สนับสนุนในการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อผลกำไรของบริษัท โดยมุ่งมองไปที่ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นมาเอง แต่ต้องมีการสร้างให้เกิดขึ้นและพัฒนาเป็นความสามารถ ซึ่งทำได้โดยการบูรณาการและการจัดการทรัพยากรที่จับต้องได้ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร การให้คำมั่นสัญญา การสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ความมีชื่อเสียง และนโยบายชัดเจนของผู้บริหาร เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า

Belen Villalonga (2002) กล่าวไว้ในงานวิจัยถึงทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ว่า ถ้าองค์กรใดมีปริมาณของทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้มากเท่าใด ก็จะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันมากขึ้นเท่านั้น และตั้งสมมติฐานแรกว่าถ้าองค์กรมีปริมาณของทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้มากเท่าใด ก็จะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนมากขึ้นเท่านั้น และตั้งสมมติฐานที่สองว่าผลกระทบของทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ต่อความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันจะแตกต่างกันด้วย ข้อมูลที่ได้รับจากงานวิจัยฉบับนี้ก็คือ การบูรณาการของทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ให้ผสมผสานกับความสามารถในการจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะนำพาองค์กรไปสู่ความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งที่จะศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท แอนดี อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของปูนีมแซ่เอือกแข็งทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการศึกษา

#### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ในครั้งนี้ได้แก่ จำนวนพนักงานของบริษัท แอนดี อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด โดยเจาะจงกลุ่มผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติงานที่อยู่ภายในบริษัททั้งหมด

1.2 กลุ่มตัวอย่าง การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) โดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานภายในบริษัท แอนดี อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งหมด จำนวน 60 คน โดยมีจุดมุ่งหมายของการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ คือ ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเป็นพนักงานที่อยู่ภายในบริษัท แอนดี อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายผลิตและคลังสินค้า หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายวิศวกรรม หัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ หัวหน้าฝ่ายห้องปฏิบัติการตรวจและวิเคราะห์ หัวหน้าฝ่ายควบคุมคุณภาพ หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ และพนักงานระดับปฏิบัติงานที่สังกัดอยู่ในทุกหน่วยงาน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท แชนด์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของปูนีมีแซ่เยือกแข็งทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบหลายตัวเลือก

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ณ สถานการณ์ปัจจุบัน และที่คาดหวังในอนาคต มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณตัวแบบ Likert Scale

โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วย

คะแนน 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

คะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันของปูนีมีแซ่เยือกแข็งในส่วนอื่น ๆ ของกิจการ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

## 3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัย (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมานำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบ และแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

3.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำ และแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารธุรกิจจากองค์กรเอกชนตรวจสอบเครื่องมือ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขด้านเนื้อหาภาษาที่ใช้



3.3 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ระดับผู้บริหารที่สังกัดทุก ๆ หน่วยงานของบริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ตชั้นเนล (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 8 ราย หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

3.4 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient) เพื่อดูค่าความเชื่อมั่น ซึ่งพบว่าในการศึกษาครั้งนี้มีค่าเท่ากับ 0.845

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ได้แยกการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 **ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เป็นข้อมูลที่ได้รับจากการออกแบบสอบถามจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของปูนีเมแซ่เอ็อกแจ็ง บริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ตชั้นเนล (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งนี้จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 1-31 กุมภาพันธ์ 2553

4.2 **ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** เป็นข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บรวบรวมเอกสารหนังสือ ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ นั้นจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1-31 มกราคม 2552

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจความสมบูรณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และจากการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาดำเนินการต่อดังนี้

5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

5.2 นำแบบสอบถามมาลกรหัส เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

5.3 ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็น ตาราง หาค่าร้อยละ และการแจกแจงความถี่

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ นำลำดับที่ได้มาจัดอันดับเป็นรายชื่อ รายการกิจกรรม รายการด้าน และรวมทุกด้าน โดยการหาข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ย (X) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เวอร์ชัน 12.0 โดยกำหนดเกณฑ์คะแนนที่ใช้ในการกำหนดช่วงค่าเฉลี่ย มีดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายความว่า มีความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันน้อยที่สุด  
 คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายความว่า มีความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันน้อย  
 คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายความว่า มีความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันปานกลาง  
 คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายความว่า มีความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันมาก  
 คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายความว่า มีความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันมากที่สุด

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับทัศนคติความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญตามความถี่ของความคิดเห็น

#### **สถิติที่ใช้ในการวิจัย**

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

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

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้การวิจัยแบบเชิงพรรณนาหรือการวิจัยเชิงบรรยาย และได้  
ออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Designs) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย  
การสอบถามกลุ่มตัวอย่างในระหว่างวันที่ 1-31 มีนาคม 2553 จำนวนทั้งหมด 60 ชุด ซึ่งนำมา  
ประมวลผลการศึกษา สามารถสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการ  
แข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและ  
ความคาดหวังในอนาคต

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้  
อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ชาย	24	40
หญิง	36	60
รวม	60	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ  
จำนวนทั้งหมด 60 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และ  
เป็นเพศหญิงจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 60

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	32	53.33
25-34	25	41.67
35-44	3	5
45 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	60	100

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ จำนวนทั้งหมด 60 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 รองลงมาได้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25-34 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35-44 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
พนักงานปฏิบัติการ	44	73.33
หัวหน้างาน	8	13.33
ผู้บริหารระดับต้น	6	10.00
ผู้บริหารระดับกลาง	1	1.67
ผู้บริหารระดับสูง	1	1.67
รวม	60	100

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ จำนวนทั้งหมด 60 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 73.33 รองลงมาได้แก่ตำแหน่งหัวหน้างานจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67 และตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	44	73.33
4-6 ปี	15	25.00
7-9 ปี	1	1.67
10 ปีขึ้นไป	0	0.00
รวม	60	100

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงานทั้งหมด 60 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 73.33 รองลงมาได้แก่ผู้มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน 4-6 ปีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15 และผู้มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 7-9 ปีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด

หน่วยงานต้นสังกัด	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ฝ่ายผลิตและคลังสินค้า	45	75.00
ฝ่ายจัดซื้อและวิศวกรรม	1	1.67
ฝ่ายประกันคุณภาพ	3	5.00
ฝ่ายห้องปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์	2	3.33
ฝ่ายควบคุมคุณภาพ	6	10.00
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ	1	1.67
ฝ่ายบริหาร	2	3.33
รวม	60	100

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงานทั้งหมด 60 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายผลิตและคลังสินค้า

จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 75 รองลงมาได้แก่ฝ่ายควบคุมคุณภาพจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ฝ่ายประกันคุณภาพจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ฝ่ายห้องปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์และฝ่ายบริหารจำนวนฝ่ายละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 ของแต่ละฝ่าย ฝ่ายจัดซื้อและวิศวกรรมและฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการจำนวนฝ่ายละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67 ของแต่ละฝ่าย

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แอนตี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แอนตี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด

ปัจจัยด้านต่าง ๆ	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	$(\bar{X})$			$(\bar{X})$		
1. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	4.1633	0.3198	มาก	4.7766	0.4040	มากที่สุด
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.9367	0.7219	มาก	4.5900	0.5323	มากที่สุด
3. โครงสร้างองค์กร	3.8667	0.7667	มาก	4.4367	0.7158	มากที่สุด
4. วัฒนธรรมองค์กร	4.4200	0.5739	มากที่สุด	4.8733	0.3106	มากที่สุด
5. บรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ	4.2056	0.6723	มากที่สุด	4.7611	0.4066	มากที่สุด
6. ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	4.1200	0.6303	มาก	4.6867	0.4682	มากที่สุด
7. คุณภาพและการควบคุม	4.0621	0.7721	มาก	4.7137	0.5058	มากที่สุด
8. เทคโนโลยีการสื่อสาร (IT)	4.3500	0.7179	มาก	4.7625	0.4225	มากที่สุด
9. การผลิตและการบริหาร	4.2067	0.6616	มากที่สุด	4.8100	0.4174	มากที่สุด

ปัจจัยด้านต่าง ๆ	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่า	S.D.	ระดับความ	ค่า	S.D.	ระดับความ
	เฉลี่ย ( $\bar{X}$ )		คิดเห็น	เฉลี่ย ( $\bar{X}$ )		คิดเห็น
10. การตลาด	4.1306	0.7534	มาก	4.4672	0.5947	มากที่สุด
11. การวิจัยและพัฒนา	4.0625	0.8316	มาก	4.7458	0.5801	มากที่สุด
12. การบริหารการเงินและ ต้นทุน	4.0033	0.7322	มาก	4.6967	0.6202	มากที่สุด
13. การตอบสนองความพึง พอใจของลูกค้า	4.2375	0.6604	มากที่สุด	4.7750	0.5276	มากที่สุด
14. การเรียนรู้และพัฒนา	3.9250	0.8066	มาก	4.5875	0.6359	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.1207</b>		<b>มาก</b>	<b>4.6916</b>		<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.1207 คะแนน โดยพนักงานได้ให้ความคิดเห็นในปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การผลิตและการบริหาร และบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ เป็นปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.4200 4.2375 4.2067 และ 4.2056 คะแนน ตามลำดับ และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.8667 คะแนน ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พนักงานได้ให้ความคิดเห็นโดยรวมที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.6916 คะแนน โดยพนักงานได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังในปัจจุบันปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.8733 คะแนน และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 4.4367 คะแนน

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย

ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น	( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านได้กำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมายได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน	4.1333	0.5665	มาก	4.8167	0.3902	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจและเป้าหมาย	3.9667	0.8431	มาก	4.5833	0.5302	มากที่สุด
3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย	4.1167	0.6402	มาก	4.8667	0.3428	มากที่สุด
4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์การเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท	4.2333	0.5635	มากที่สุด	4.7167	0.4544	มากที่สุด
5. วิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ	4.3667	0.4860	มากที่สุด	4.9000	0.3025	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.1633</b>	<b>0.6198</b>	<b>มาก</b>	<b>4.7766</b>	<b>0.4040</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.1633 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย



สูงสุดเท่ากับ 4.3667 คะแนน และเห็นว่าบริษัทได้เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.9667 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อ ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมี ค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.7766 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.9000 คะแนน และเห็นว่าบริษัทได้เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.5833 คะแนน

**ตารางที่ 4.8** ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์ เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่า	S.D.	ระดับ	ค่า	S.D.	ระดับ
	เฉลี่ย ( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น	เฉลี่ย ( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	4.0667	0.7100	มาก	4.7000	0.7876	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	4.2167	0.6132	มากที่สุด	4.8500	0.3601	มากที่สุด
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	3.7667	0.7891	มาก	4.4667	0.5357	มากที่สุด
4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน	3.5667	0.9806	มาก	4.3500	0.4810	มากที่สุด

	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน						
5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติ การที่สามารถนำกลยุทธ์มา ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.0667	0.5164	มาก	4.5833	0.4972	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.9367</b>	<b>0.7219</b>	<b>มาก</b>	<b>4.5900</b>	<b>0.5323</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.9367 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.2167 คะแนน และเห็นว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัท มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.5667 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.5900 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.9000 คะแนน และเห็นว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัท มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.5833 คะแนน

**ตารางที่ 4.9** ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านโครงสร้างองค์การ

ด้านโครงสร้างองค์การ	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น	( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น
1. โครงสร้างบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่น่าสนใจของทุกฝ่าย	3.9667	0.7123	มาก	4.8000	0.4434	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ	4.1167	0.6661	มาก	4.7500	0.4367	มากที่สุด
3. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง	3.1667	1.1225	ปานกลาง	3.6333	1.5510	มาก
4. บริษัทของท่านมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน	4.1833	0.5365	มาก	4.6500	0.5150	มากที่สุด
5. บริษัทของท่านมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง	3.9000	0.7962	มาก	4.3500	0.6331	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.8667</b>	<b>0.7667</b>	<b>มาก</b>	<b>4.4367</b>	<b>0.7158</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านโครงสร้างองค์การในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.8667 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.1833 คะแนน และเห็นว่าบริษัทมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.1667 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.4367 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าโครงสร้างบริษัทมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8000 คะแนน และเห็นว่าบริษัทมีนโยบายที่จะปรับรื้อระบบปฏิบัติงานและปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.6333 คะแนน

**ตารางที่ 4.10** ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านวัฒนธรรมองค์กร

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น	( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับเข้าใจของทุกฝ่าย	3.8667	0.9291	มาก	4.7167	0.4903	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	4.7333	0.4460	มากที่สุด	4.9500	0.2198	มากที่สุด
3. บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	4.2667	0.5164	มากที่สุด	4.8000	0.4034	มากที่สุด
4. บริษัทของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.5833	0.4972	มากที่สุด	4.9500	0.2198	มากที่สุด

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่า	S.D.	ระดับ	ค่า	S.D.	ระดับ
	เฉลี่ย ( $\bar{X}$ )		ความ คิดเห็น	เฉลี่ย ( $\bar{X}$ )		ความ คิดเห็น
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและ การตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า	4.6500	0.4810	มากที่สุด	4.9500	0.2198	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.4200</b>	<b>0.5739</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.8733</b>	<b>0.3106</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็น โดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.4200 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.7333 คะแนน และเห็นว่าบริษัทมีวัฒนธรรม(แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม)เป็นที่ยอมรับเข้าใจของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.8667 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็น โดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.8733 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน บริษัทเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และบริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.9500 คะแนน และเห็นว่าบริษัทมีวัฒนธรรม(แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม)เป็นที่ยอมรับเข้าใจของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.7167 คะแนน

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ

ด้านบรรยากาศการทำงาน/ ผลตอบแทน/แรงจูงใจ	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น
	1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	4.5833	0.5302	มากที่สุด	4.9667	0.1810
2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่าย	4.3500	0.6846	มากที่สุด	4.8667	0.3428	มากที่สุด
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน	4.3333	0.5420	มากที่สุด	4.7667	0.4265	มากที่สุด
4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์	4.2167	0.5551	มากที่สุด	4.7333	0.4825	มากที่สุด
5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน	3.8000	0.9531	มาก	4.7333	0.5164	มากที่สุด
6. บริษัทของท่านมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน	3.9500	0.7686	มาก	4.5000	0.4903	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.2056</b>	<b>0.6723</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.7611</b>	<b>0.4066</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจในปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.2056 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 6 ข้อ

พนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.5833 คะแนน และเห็นว่าบริษัทมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.8000 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.7611 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.9667 คะแนน และเห็นว่าบริษัทมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.5000 คะแนน

**ตารางที่ 4.12** ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	4.4667	0.5665	มากที่สุด	4.6167	0.4903	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย	4.1833	0.5964	มาก	4.7667	0.4265	มากที่สุด
3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ	3.7000	0.8089	มาก	4.7167	0.4903	มากที่สุด
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ	4.1167	0.6132	มาก	4.5833	0.4972	มากที่สุด

	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง	4.1333	0.5665	มาก	4.7500	0.4367	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.1200</b>	<b>0.6303</b>	<b>มาก</b>	<b>4.6867</b>	<b>0.4682</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.1200 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.4667 คะแนน และเห็นว่าบริษัทมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.7000 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.6867 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.7667 คะแนน และเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.5833 คะแนน



ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเตอร์ เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านคุณภาพและการควบคุม

ด้านคุณภาพและการควบคุม	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	1. ผลผลิตของบริษัทยังมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป	4.5833	0.4972	มากที่สุด	4.9167	0.2787
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.5167	0.5672	มากที่สุด	4.8667	0.3428	มากที่สุด
3. บริษัทของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ เช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM) , ISO , QCC มาใช้	3.4500	1.1992	มาก	4.4667	0.7003	มากที่สุด
4. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัทท่านกำหนดขึ้น	4.2500	0.4367	มากที่สุด	4.8500	0.3601	มากที่สุด
5. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญ	4.1167	0.4544	มาก	4.7833	0.4155	มากที่สุด
6. บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	4.2333	0.6731	มากที่สุด	4.8167	0.4315	มากที่สุด
7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของกลุ่ม	3.8667	0.9823	มาก	4.5167	0.7700	มากที่สุด

ด้านคุณภาพและการควบคุม	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่า	S.D.	ระดับ	ค่า	S.D.	ระดับ
	เฉลี่ย ( $\bar{X}$ )		ความ คิดเห็น	เฉลี่ย ( $\bar{X}$ )		ความ คิดเห็น
8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผล การเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร	4.0000	0.8636	มาก	4.8000	0.4801	มากที่สุด
9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผล การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า	4.2167	0.8654	มากที่สุด	4.8500	0.4044	มากที่สุด
10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผล การสร้างคุณให้พนักงาน	4.0167	0.7700	มาก	4.7667	0.4646	มากที่สุด
11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผล การสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น	3.4333	1.1842	มาก	4.2167	0.9405	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.0621</b>	<b>0.7721</b>	<b>มาก</b>	<b>4.7137</b>	<b>0.5080</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็น โดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านคุณภาพและการควบคุม อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.0621 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 11 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.5833 คะแนน และเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.4333 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านคุณภาพและการควบคุม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.7137 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

เท่ากับ 4.9167 คะแนน และเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.2167 คะแนน

**ตารางที่ 4.14** ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอดี อินเตอร์ เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	( $\bar{X}$ )		คิดเห็น	( $\bar{X}$ )		คิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	3.9833	0.9296	มาก	4.6500	0.4801	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	4.5333	0.7003	มากที่สุด	4.8000	0.4033	มากที่สุด
3. IT ของบริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา	4.4333	0.5928	มากที่สุด	4.8000	0.4033	มากที่สุด
4. บริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา	4.4500	0.6490	มากที่สุด	4.8000	0.4033	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.3500</b>	<b>0.7179</b>	<b>มาก</b>	<b>4.7625</b>	<b>0.4225</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT)ในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.3500 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 4 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT)ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ

4.5333 คะแนน และเห็นว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.9833 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.7625 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 4 ข้อ พบว่าพนักงานเห็นว่าบริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT)ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก IT ของบริษัทสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา และบริษัทเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8000 คะแนน และเห็นว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.6500 คะแนน

**ตารางที่ 4.15** ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ต  
เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการผลิตและการบริการ

ด้านการผลิตและการบริการ	ในปัจจุบัน		ความคาดหวังในอนาคต			
	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ความคิดเห็น	
	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.	ความคิดเห็น	
1. บริษัทของท่านมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน	4.1000	0.5109	มาก	4.8000	0.4334	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ	4.0500	0.6746	มาก	4.7333	0.5164	มากที่สุด
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่าย	3.9833	0.9999	มาก	4.8000	0.4034	มากที่สุด
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	4.4833	0.5039	มากที่สุด	4.9000	0.3025	มากที่สุด

	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่า		ระดับ	ค่า		ระดับ
	เฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ความคิดเห็น	เฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ความคิดเห็น
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง	4.4167	0.6187	มากที่สุด	4.8167	0.4315	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.2067</b>	<b>0.6616</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.8100</b>	<b>0.4174</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านการผลิตและบริการในปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.2067 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทให้การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.4833 คะแนน และเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.9833 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านการผลิตและบริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.8100 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทให้การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.9000 คะแนน และเห็นว่าบริษัทได้นำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.7333 คะแนน

ตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการตลาด

ด้านการตลาด	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น	( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ	4.4667	0.5357	มากที่สุด	4.8667	0.3428	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	4.1167	0.9758	มาก	4.5667	0.7217	มากที่สุด
3. บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าได้อย่างสะดวก	4.1000	0.8577	มาก	4.5667	0.8309	มากที่สุด
4. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้าและสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง	4.2000	0.4801	มาก	4.8667	0.3428	มากที่สุด
5. บริษัทของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี	4.2500	0.6001	มากที่สุด	4.8333	0.4185	มากที่สุด
6. บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้	3.6500	1.0708	มาก	4.1833	0.9112	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.1306</b>	<b>0.7534</b>	<b>มาก</b>	<b>4.6472</b>	<b>0.5947</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านการตลาดในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.1306 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 6 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์หรือตราหือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.4667 คะแนน และเห็น

ว่าบริษัทได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.6500 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านตลาด อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.6472 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 6 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์หรือตราสินค้า และบริษัทมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้าและสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8677 คะแนน และเห็นว่าบริษัทได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.1833 คะแนน

**ตารางที่ 4.17** ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอด้ อินเทอร์เน็ต  
เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการวิจัยและพัฒนา

ด้านการวิจัยและพัฒนา	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น	( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง	4.2000	0.7547	มาก	4.7500	0.5084	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมกับภาวะตลาด	3.8000	0.9531	มาก	4.7000	0.6715	มากที่สุด
3. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่	4.2500	0.7946	มาก	4.8000	0.4801	มากที่สุด

ๆ

ด้านการวิจัยและพัฒนา	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
4. บริษัทของท่านสามารถคิดค้น สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ตรง กับความต้องการลูกค้า	4.0000	0.8234	มาก	4.7333	0.6604	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.0625</b>	<b>0.8315</b>	<b>มาก</b>	<b>4.7458</b>	<b>0.5801</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านการวิจัยและพัฒนาในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.0625 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 4 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.2500 คะแนน และเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.8000 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านการวิจัยและพัฒนา อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.7458 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 4 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8000 คะแนน และเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.7000 คะแนน



**ตารางที่ 4.18** ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น	( $\bar{X}$ )		ความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	4.1000	0.6561	มาก	4.8333	0.3758	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง	3.7333	0.6856	มาก	4.6833	0.5964	มากที่สุด
3. บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	4.0000	0.6638	มาก	4.7167	0.5849	มากที่สุด
4. บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	4.0000	0.8636	มาก	4.5833	0.8888	มากที่สุด
5. บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ	4.1833	0.7917	มาก	4.6667	0.6553	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.0033</b>	<b>0.7322</b>	<b>มาก</b>	<b>4.6967</b>	<b>0.6202</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านการบริหารการเงินและต้นทุนในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.0033 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับดูแลและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.1833 คะแนน และเห็นว่าบริษัทมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.7333 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านการบริหารการเงินและต้นทุน อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.6967 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ พบว่าพนักงานเห็นว่าบริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8333 คะแนน และเห็นว่าบริษัทสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.5833 คะแนน

**ตารางที่ 4.19** ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.5167	0.5365	มากที่สุด	4.8667	0.3891	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์	4.1500	0.6331	มาก	4.6500	0.6846	มากที่สุด
3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	4.2167	0.7386	มากที่สุด	4.8000	0.5462	มากที่สุด
4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์	4.0667	0.7334	มาก	4.7833	0.4903	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.2375</b>	<b>0.6604</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.7750</b>	<b>0.5276</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าในปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.2375 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 4 ข้อ พบว่า

พนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.5167 คะแนน และเห็นว่าบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.0667 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.7750 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 4 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8677 คะแนน และเห็นว่าบริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.6500 คะแนน

**ตารางที่ 4.20** ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เสนอคือ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการเรียนรู้และพัฒนา

	ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.2000	0.5764	มาก	4.8167	0.4315	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเวลาที่ต้องการ	4.0500	0.7321	มาก	4.7167	0.6402	มากที่สุด
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	3.9500	0.7903	มาก	4.6167	0.5551	มากที่สุด
4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ	3.5000	1.1275	มาก	4.2000	0.9168	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.9250</b>	<b>0.8066</b>	<b>มาก</b>	<b>4.5875</b>	<b>0.6359</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านการเรียนรู้และพัฒนาในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.9250 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 4 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.2000 คะแนน และเห็นว่าบริษัททำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.5000 คะแนน

ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านการเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่เท่ากับ 4.5875คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อจำนวนทั้งหมด 4 ข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8167 คะแนน และเห็นว่าบริษัททำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.5833 คะแนน

### **ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด**

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยความสามารถในการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด ดังต่อไปนี้

1. ควรปรับปรุงการสื่อสารระหว่างองค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ข้อมูลบริษัทอย่างทั่วถึง
2. ควรศึกษาการบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ กับผู้เป็นเลิศมาประยุกต์ใช้กับองค์กร
3. ต้องการให้บริษัท แชนดี้ ขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้นมากกว่านี้
4. ต้องการให้บริษัท แชนดี้ขยายสาขามากขึ้น
5. ต้องการให้ฝ่ายการตลาดของบริษัท แชนดี้หาตลาดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นทั่วทุกทวีป เพื่อเป็นการได้เปรียบในด้านการส่งออก
6. ต้องการให้รับคนงานมาเพิ่ม
7. ต้องการให้บริษัท แชนดี้ รับซื้อปุ๋ยมามาก ๆ มีปุ๋ยมียะเยอะ ๆ เพื่อให้มีงานสม่ำเสมอทุกวัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้การวิจัยแบบเชิงพรรณนาหรือการวิจัยเชิงบรรยาย และได้ ออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Designs) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสอบถามกลุ่มตัวอย่างในระหว่างวันที่ 1-31 มีนาคม 2553 จำนวนทั้งหมด 60 ชุด ซึ่งนำมาประมวลผลการศึกษา สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ จำนวนทั้งหมด 60 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และเป็นเพศหญิงจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 และอยู่ในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 73.33 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 73.33 และส่วนใหญ่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายผลิตและคลังสินค้าจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 75

สำหรับความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.1207 คะแนน โดยพนักงานได้ให้ความคิดเห็นในปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.4200 และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.8667 คะแนน ในส่วนของความคาดหวังในอนาคต พนักงานได้ให้ความคิดเห็นโดยรวมที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.6916 คะแนน โดยพนักงานได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8733 คะแนน และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 4.4367 คะแนน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน สามารถสรุปผลการศึกษาโดยเรียงลำดับคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4200 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านวัฒนธรรมองค์กรสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างสูงกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.6500 แต่บริษัทยังได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม(แบบแผน ความประพฤติกของบริษัทโดยรวม) ให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับของทุกฝ่ายได้น้อย เพราะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.8667 ดังนั้น บริษัทควรที่สร้างความเข้าใจในด้านวัฒนธรรมในด้านแบบแผนและความประพฤติกของบริษัทให้กับทุกฝ่าย เพื่อที่จะได้ให้ทุกฝ่ายสามารถยอมรับกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทได้

2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3500 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างสูงกับการพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT)ในการดำเนินธุรกิจ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.4500 แต่บริษัทให้ความสำคัญน้อยเกินไปกับการปรับเปลี่ยน IT มาใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.9833 ดังนั้น บริษัทควรให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพราะบริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสูง

3. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2375 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างสูงกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.5167 นอกจากนี้บริษัทยังคงให้ความสำคัญกับความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 4.0667 ดังนั้น บริษัทจึงควรรักษาความสามารถการแข่งขันในส่วนของ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้รวดเร็วและทันการณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้เป็นจุดแข็งของบริษัทในการวางกลยุทธ์ทางการตลาดได้

4. ด้านการผลิตและการบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2067 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการผลิตและการบริการสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการปรับปรุงและพัฒนาระบบการผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.4833 แต่บริษัทให้ความสำคัญน้อยเกินไปกับการสร้างความสัมพันธ์

ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่าย โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.9833 ดังนั้น บริษัทควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบให้มากยิ่งขึ้น

5. ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2056 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.5833 แต่ยังไม่ให้ความสำคัญน้อยกับการมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.8000 ดังนั้น บริษัทควรที่จะมุ่งเน้นผลตอบแทนและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น อาจออกเป็นประกาศให้เห็นอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานด้านต่าง ๆ

6. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1633 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายสูง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายนั้นมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3667 แต่ยังไม่ให้ความสำคัญน้อยกับการเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจและเป้าหมาย โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.9667 ดังนั้น บริษัทควรที่จะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทให้มากยิ่งขึ้น

7. ด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1306 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดสูง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการสร้างภาพลักษณ์/ตรา ยี่ห้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.4667 แต่บริษัทกลับให้ความสำคัญน้อยกับการนำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.6500 ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่บริษัทให้ความสำคัญอย่างสูง จึงควรเน้นการนำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

8. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1200 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำสูง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.4667 แต่บริษัทให้ความสำคัญน้อยกับการมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.7000 ดังนั้น บริษัทควรมีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุก ๆ ระดับ

9. ด้านการวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0625 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการวิจัยและพัฒนาสูง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.2500 แต่บริษัทให้ความสำคัญน้อยกว่าการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมกับภาวะตลาด โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.8000 ดังนั้น บริษัทควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาให้มีความเหมาะสม เพื่อที่จะได้ข้อมูลนั้นมาพัฒนาและวางกลยุทธ์การตลาดต่อไปได้

10. ด้านคุณภาพและการควบคุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0621 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพและการควบคุมสูง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.5833 แต่บริษัทให้ความสำคัญน้อยกว่าการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.4333 เพราะว่าเป็นบริษัทสาขาที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยจึงยากที่จะทำการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้นได้

11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0033 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหารการเงินและต้นทุนสูง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.1833 แต่บริษัทให้ความสำคัญน้อยกว่าการมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.7333 ดังนั้นจึงต้องปรับต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ขายวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุนการซื้อวัตถุดิบให้ลดน้อยลงได้

12. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9367 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันสูง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.0667 แต่ให้ความสำคัญน้อยกว่าการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.5667 อาจเนื่องมาจาก บริษัท แชนดี้ เป็นบริษัทสาขาที่ทำการผลิตเป็นหลัก ส่วนการวางกลยุทธ์ทางการแข่งขันจะเป็นหน้าที่ของบริษัทแม่

13. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9350 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการเรียนรู้และพัฒนาสูง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.2000 แต่ให้ความสำคัญน้อยกว่า



กับการทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.5000 ดังนั้น บริษัทควรมีการศึกษาการบริหารองค์การกับผู้ที่เป็นเลิศให้มากยิ่งขึ้น

14. ด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8667 หมายถึงองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างองค์การสูง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.1833 แต่บริษัทให้ความสำคัญน้อยกว่าการมีนโยบายที่จะปรับระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.1667 เพราะบริษัท แชนเค็ฯ เป็นบริษัทสาขาที่มีขนาดเล็ก จึงไม่อาจปรับระบบปฏิบัติงานหรือปรับองค์การให้เล็กลงได้อีก

ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนเค็ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นความคาดหวังในอนาคต ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 คน สามารถสรุปผลการศึกษาโดยเรียงลำดับคะแนนความคาดหวังในอนาคตจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.8733 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าบริษัท จะมีความสามารถในการแข่งขันด้านวัฒนธรรมองค์กรสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างสูงกับการมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน เน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.9000

2. ด้านการผลิตและการบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.8100 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านการผลิตและการบริการสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.9000

3. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7766 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายนั้นมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.9000

4. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7750 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างสูงกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.8667

5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7625 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างสูงกับการพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT)ในการดำเนินธุรกิจ สามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา และเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8000

6. ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7611 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.9667

7. ด้านการวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7458 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านการวิจัยและพัฒนาสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8000

8. ด้านคุณภาพและการควบคุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7137 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพและการควบคุมสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.9167

9. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6967 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหารการเงินและต้นทุนสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8333

10. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6867 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.7667

11. ด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6472 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ และมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้าและสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8667

12. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5900 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8500

13. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5875 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านการเรียนรู้และพัฒนาสูงอย่างสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8167

14. ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4367 หมายถึงองค์กรคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างองค์กรสูงอย่างยิ่ง โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8000

## 2. อภิปรายผล

จากสรุปผลการศึกษาเรื่องปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท แชนดี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยขออภิปรายตามประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยความสามารถในการแข่งขันของบริษัท แชนดี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญในด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างแรก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.4200 รองลงมาได้แก่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.3500 ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.2375 ด้านการผลิตและการบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.2067 ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 4.2056 ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.1633 ด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ย 4.1306 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ย 4.1200 ด้านการวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 4.0625 ด้านคุณภาพและการควบคุม มีค่าเฉลี่ย 4.0621 ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน มีค่าเฉลี่ย 4.0033 ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 3.9367 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 3.9250 ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.8667

ผลการศึกษาดังกล่าว อาจเป็นเพราะบริษัท แชนดี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทการผลิตปูนซีเมนต์เชิงพาณิชย์ที่มีขนาดเล็ก โดยมีบริษัทใหญ่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา บริษัทมีบุคลากรทำงานทั้งหมด 60 คนเท่านั้น เมื่อมีขนาดเล็กและจำนวนบุคลากรไม่มากนักการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความเด่นชัด บริษัทสามารถที่จะปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ Michael V. Russo

และ Paul A. Fouts (1997) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง มุมมองเกี่ยวกับพื้นฐานด้านทรัพยากรที่จะนำมาใช้สนับสนุนในการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อผลกำไรของบริษัท โดยมุ่งมองไปที่ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นมาเอง แต่ต้องมีการสร้างให้เกิดขึ้นและพัฒนาเป็นความสามารถ ซึ่งทำได้โดยการบูรณาการและการจัดการทรัพยากรที่จับต้องได้

2.2 เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญอย่างสูงกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.6500 เนื่องจากบริษัทต้องการที่จะให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของผลิตภัณฑ์ที่ต้องมีคุณภาพในทุกด้าน และจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งผลการศึกษายังพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าบริษัทได้ให้ความสำคัญกับความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นอันดับสาม นั้นหมายถึงบริษัทแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบริษัทฯ ซึ่งคล้ายคลึงกับการศึกษาของบัณฑิต พัฒนศักดิ์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร ภูมิศึกษา ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง

2.3 เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย โดยพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.8667 ซึ่งคล้ายคลึงกับการศึกษาของรุ่งทิวา เกียรติวุฒินนท์ (2546) ได้ทำการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยา ภูมิศึกษาบริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีวิทัล จำกัด โดยพบว่าปัจจัยทุกด้านจะก่อให้เกิดความสามารถในอนาคตยกเว้นเพียงปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การเพียงปัจจัยเดียวเท่านั้น ที่พนักงานมีความเห็นต่างไปในระดับไม่แน่ใจและกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าบริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.1833 ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Change & Perform Organisational Redesign Service กล่าวว่า “การออกแบบองค์กรที่ดีต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการและพนักงานในการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากรซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

2.4 ผลการศึกษาคำคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของบริษัท แอนดี อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นความคาดหวังในอนาคต พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญในด้านวัฒนธรรมองค์กร

เป็นอย่างแรก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.8374 รองลงมาได้แก่ ด้านการผลิตและการบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.7625 ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.7766 ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.7750 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.7625 ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 4.7611 ด้านการวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 4.7458 ด้านคุณภาพและการควบคุม มีค่าเฉลี่ย 4.7137 ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน มีค่าเฉลี่ย 4.6967 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ย 4.6867 ด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ย 4.6472 ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 4.5900 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 4.5875 ด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าเฉลี่ย 4.4367

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Belen Villalonga (2002) กล่าวไว้ในงานวิจัยถึงทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ว่า ถ้าองค์กรใดมีปริมาณของทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้มากเท่าใด ก็จะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันมากขึ้นเท่านั้น

2.5 เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ในส่วนที่เป็นความคาดหวังในอนาคต พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างสูงกับการมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน เน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.9000 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ LOMA ทำการศึกษาความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขั้นต่ำสุดของกิจการพบว่ามี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

1. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบริษัท ความรู้ส่วนบุคคล ข้อมูล และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ การให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้องให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก และมีการให้ลูกค้า Feedback

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสมดุล มีความหลากหลายของบุคคลจากวัฒนธรรมต่าง ๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบและทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลิตภาพ และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น

2.6 เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย โดยพบค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.4367 โดยพบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับการมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.8000 ซึ่ง

สอดคล้องกับความคิดของ Byme ที่ว่า “การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นาน จะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัว จะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทอยู่รอด และเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง

จากการอภิปรายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ที่ควรส่งเสริมและรักษาไว้เพื่อที่จะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันกับคู่แข่งได้คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยที่ควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง คุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง นวัตกรรมที่เหนือกว่าคู่แข่ง และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันบริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นอันดับแรก และมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านโครงสร้างองค์กรเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น บริษัทจึงควรเพิ่มความสำคัญในด้านโครงสร้างองค์กรให้มากขึ้น ซึ่งอาจจะศึกษาจากผู้เป็นเลิศทางด้านโครงสร้างองค์กรแล้วนำมาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับองค์กรของบริษัทเอง

3.1.2 จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันบริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กรอย่างสูง โดยเฉพาะในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น บริษัทจึงควรรักษาวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้ให้ยั่งยืนอยู่ในระยะยาว เมื่อบุคลากรทุกคนเข้าใจและให้ความสำคัญกับการเน้นถึงคุณภาพในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันที่แข็งแกร่งจนเป็นจุดแข็งของบริษัทได้ นอกจากนี้ควรเน้นให้บุคลากรเข้าใจถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้รวดเร็ว เพื่อที่จะนำไปสู่ความประทับใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท

3.1.3 จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันบริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านโครงสร้างองค์กรสูง โดยเฉพาะการมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น บริษัทจึงควรนำผลการวิจัยนี้ไปพัฒนาการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เนื่องจากบริษัทฯ มีขนาดเล็กและมีจำนวนบุคลากรไม่มาก อาจมีการแบ่งหรือมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในแต่ละด้านหรือแต่ละฝ่ายของพวกเขาเองได้

3.1.4 จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่า ความคาดหวังในอนาคตบริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นอันดับแรก และมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านโครงสร้างองค์กรเป็นอันดับสุดท้าย นั้นแสดงให้เห็นว่าไม่ว่าสถานการณ์ในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร บริษัทยังคงให้ความสำคัญในด้านวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะบริษัทมีบุคลากรจำนวนไม่มากจึงสามารถที่จะเน้นให้ทุกคนทราบและตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรได้ไม่ยาก เพื่อที่จะได้เป็นจุดแข็งและเป็นข้อได้เปรียบของบริษัทในการแข่งขันทางธุรกิจ

3.1.5 จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่า ความคาดหวังในอนาคตบริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กรอย่างสูง โดยเฉพาะในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน และเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ดังนั้น บริษัทจึงควรพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้ทุก ๆ คนสามารถมีโอกาสเสนอความคิดเห็นของตนเองที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทได้ และเน้นให้มีการปรับปรุงแก้ไขการทำงานที่ไม่เหมาะสมหรือไม่คืออย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จึงจะเป็นจุดแข็งที่สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ได้

3.1.6 จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่า ความคาดหวังในอนาคตบริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านโครงสร้างองค์กรอย่างสูง โดยเฉพาะการมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ดังนั้น บริษัทควรสร้างความชัดเจนทางด้านโครงสร้างองค์กรให้เป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ และความเข้าใจในโครงสร้างของการปฏิบัติงาน ด้วยการให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานระดับปฏิบัติการ

## 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ในการศึกษาครั้งนี้นำเสนอความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรที่จะศึกษาถึง

ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แอนดี อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

3.2.2 ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพียงปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับบริษัท แอนดี อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด เท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรที่จะทำการศึกษถึงปัจจัยภายนอกด้วย เช่น ภาวะการเมือง ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายการช่วยเหลือของรัฐบาล เป็นต้น

3.2.3 ในการศึกษาครั้งนี้ศึกษาถึงข้อมูลของบริษัท แอนดี อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด เพียงบริษัทเดียวเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรที่จะเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบริษัทกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์



## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมศุลกากร. 2551. ข้อมูลสถิติการส่งออกและนำเข้า. เข้าถึงได้จาก <http://www.customs.go.th>.
- ชินจิตต์ แจ้เจนนิก. 2544. “การตลาดศตวรรษที่ 21” แปลและเรียบเรียงจาก “FT Mastering Marketing First Edition.” In Association with INSEAD jl Kellogg Graduate School of Management London Business School Wharton School of the University of Pennsylvania. (พฤศจิกายน 2544) หน้า 5-119
- ชุมพร คุรุวิวัฒน์. 2545. “หน่วยที่ 9 การออกแบบระบบการดำเนินงาน” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินงาน. หน้า 84-86 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชุมพร คุรุวิวัฒน์. 2545. “หน่วยที่ 6 การสร้างความรู้เปรียบทางการแข่งขัน” ใน ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม. หน้า 5-32 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐพงศ์ เกศมาริน. 2546. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสำหรับการสร้างองค์การยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ต.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบงการ. 2545. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- คณัย เทียนพุด. 2546. ความสามารถปัจจัยขณะของธุรกิจและคน(Core Human Competencies) โครงการ Human Capital. บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด กรุงเทพมหานคร นาโกต้า หน้า 158-159.
- ธนชัย ยมจินดา. 2545. “หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ใน ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม. หน้า 1-5 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธนชัย ยมจินดา. 2545. “หน่วยที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท” ในประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม. หน้า 50-51 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธนชัย ยมจินดา. 2545. “หน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ” ในประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม. หน้า 90-92 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- บัณฑิต พัฒนศักดิ์. 2546. ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคาร เอเชีย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. การศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อินโดนคราฟฟิกส์.
- เบ็ง คาร์ลอฟ. 2544. คู่มือวิธีเทียบเคียงแข่งดี. แปลจาก Benchmarking Workbook โดย ฌัฐพงศ์ เกศมาริช พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร Be Bright book.
- เขาวมาศ สันติมณีรัตน์. 2546. ความคิดเห็นของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง. การศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราณี อธิชัยกุล. 2543. “หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์กร” ใน ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์. หน้า 239-240 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุ่งทิวา เกียรติคุณนนท์. 2546. ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยา กรณีศึกษาบริษัทไทยเมจิ ฟาร์มาชีฟติคัล จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรศักดิ์ ทูมมานนท์. 2546. “Activity Base Costing Management – ABCM” Copyright 1999-2000 chaiyaboon brother group. เข้าถึงได้จาก <http://www.chaiyaboon.com/seminar2003/details.html>.
- วารสารสัตว์น้ำ. 2547. ปูนิ่ม:ธุรกิจอีกก้าวที่น่าลอง. 16(182): 127-130.
- วารสารสัตว์น้ำ. 2548. เร่งแปรรูปปูนิ่มเพื่อหนีคู่แข่ง. 16(187): 191-194.
- วุฒิชชาติ สุนทรสมัย. 2546. “หน่วยที่ 13 การจัดการการตลาด” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป. หน้า 130-150 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุตตม สาวนายอน. 2545. ยุทธวิธีการแข่งขัน. หน้า 144-145 กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. 2545. “หน่วยที่ 7 การบริการทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม. หน้า 66 นนทบุรี สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ. 2546. “หน่วยที่ 14 การจัดการการผลิต และปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา สัมมนาการจัดการทั่วไป. หน้า 14-2 – 14-3 นนทบุรี สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุชาดา นราพงษ์. 2544. ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของสายการบินไทยเปรียบเทียบกับสายการบิน สิงคโปร์และสายการบินมาเลเซีย. การศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Alan Barker. “Competency Model. Identify Human Critical Success Factors in Organization” in **Competency Implementation Guide, Corporate Human resource Development Strategy.** (April 2003): 1997.
- Barney, J.B. 1986. **Organization Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage** *academy of management review.* 11, 656-665.
- Belen Villalonga. 2002. Diversification Discount or Premium? New evidence from BITS Establishment-Level Data. AFA 2003 Washington, DC Meetings; EFA 2002 Berlin Meetings Presented Paper. [Online] [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=253793](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=253793).
- Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones **Strategic Management: An Integrated Approach.** 4<sup>th</sup> ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.
- L.J. Bourgeois, III, Irere M. Duhaime and J.L. Stimpert. 1999. **Strategic Management: A Managerial Perspective.** 2<sup>nd</sup> ed. Tokyo: The Dryder Press.
- Michael V. Russo และ Paul A. Fouts. 1997. "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability." *Academy of Management Journal.* [Online] [http://www.sristudies.org/Russo+and+Fouts+\(1997\)](http://www.sristudies.org/Russo+and+Fouts+(1997)).
- Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger. 1998. **STRATEGIC Management and Business Policy: The United States of America Addison.** America: Wesley Longman

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท แอนตี้ อินเทอร์เน็ตชั้นแนล (ประเทศไทย) จำกัด

## ภาคผนวก ก

## ข้อมูลทั่วไปของบริษัท แฮนด์ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด

ชื่อบริษัท	:	บริษัท แฮนด์ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด
Company Name	:	HANDY INTERNATIONAL (THAILAND) CO., LTD.
สำนักงานใหญ่	:	อาคารชาร์เตอร์สแควร์ ชั้น 12 ยูนิต 7 เลขที่ 152 ถ.สาทร เหนือ แขวงสีลมเขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500
Head Office Address	:	Chartered Square Bldg. 12 <sup>th</sup> Floor. Unit 7. 152 North Sathon Road, Silom, Bangkok , 10500
ที่ตั้งโรงงาน	:	เลขที่ 61/9 หมู่ 1 ต.บางกรีน อ. เมือง จ. ระนอง 85000
Manufacturing Address:	:	61/9 M.1 T.Bangrin A.Muang Ranong 85000
โทรศัพท์	:	+66-77-825-759
Fax	:	+66-77-823-454
Website	:	WWW.HANDYCRAB.COM
จำนวนพนักงาน	:	40 คน ( จำนวน ณ. วันที่ 31 กรกฎาคม 2552)

บริษัท แฮนด์ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินธุรกิจในการผลิตสินค้าอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง ได้แก่ สิ้นค้ำปูน้ำแช่เยือกแข็ง เพื่อจำหน่ายให้ลูกค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะผลิตสินค้าที่สะอาด ปลอดภัย มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นทางบริษัทจึงได้มีนโยบายในการจัดทำระบบคุณภาพ GMP, HACCP และระบบคุณภาพอื่นๆ ที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยนำระบบคุณภาพต่างๆเหล่านี้มาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการของบริษัท

เพื่อให้นโยบายดังกล่าวบรรลุผล ทางบริษัทจึงได้กำหนดแนวทาง วิธีการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบาย และประกาศใช้อย่างเป็นทางการ
2. สื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานทุกระดับ รวมทั้งลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับทราบถึงนโยบายของบริษัท
3. จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดทำระบบตามความจำเป็นและเหมาะสม
4. แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆที่เกิดขึ้นและนำมาปรับปรุงอย่างทันทั่วถึง
5. ติดตามผลการปฏิบัติงาน และทวนสอบระบบเพื่อการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

ตามที่บริษัท แอสตี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด มีนโยบายที่จะพัฒนาระบบคุณภาพการผลิตอาหารให้ปลอดภัยต่อผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ และเป็นการยกระดับมาตรฐานการผลิตของบริษัทให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั้งภายในและต่างประเทศ ที่ประชุมคณะกรรมการจึงมีมติแต่งตั้งให้บุคคลที่มีรายนามต่อไปนี้เป็นคณะทำงานในการดำเนินการจัดทำระบบ HACCP ของบริษัท

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/แผนก/ฝ่าย	หน้าที่
นายสมยศ นาวาสุมทร์	ผู้ช่วยผู้จัดการ	ประธานคณะทำงาน
นางสาวศิริพริณ อินทร์หอม	หัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ	รองประธานคณะทำงาน
นางสาวมัลลิกา จุมปู	หัวหน้าห้องปฏิบัติการทางจุลินทรีย์	คณะทำงาน
นางสาวปิยะดา เกิดเดช	หัวหน้าฝ่ายผลิตและคลังสินค้า	คณะทำงาน
นายสุชาติ ปลอดรัตน์	หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายวิศวกรรม	คณะทำงาน
นางสาวสุรัสวดี ไพศาล	หัวหน้าฝ่ายควบคุมคุณภาพ	คณะทำงาน
นางสาวสกาเวเดือน ทองจันทร์	หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ	คณะทำงาน



**ภาคผนวก ข**  
**รายละเอียดผลิตภัณฑ์ของบริษัท**

## ภาคผนวก ข

## รายละเอียดผลิตภัณฑ์ของบริษัท

Process / Product type	: Frozen Soft Crabs
ประเภทการผลิต / ผลิตภัณฑ์	: ปูน้ำแข็งแช่เยือกแข็ง
Important Product Characteristic (of End product)	: Frozen Handy Soft Crab
คุณลักษณะผลิตภัณฑ์	: Soaking in Ozone and Chlorine water
ที่มีผลต่อความปลอดภัย	: ล้างทำความสะอาดในน้ำไอโซน และคลอรีน
	: Raw Product
	: ผลิตภัณฑ์ดิบ
How is it to be use	: Must be thawing and Cooked before use
ลักษณะการใช้ผลิตภัณฑ์	: ทำการละลาย และปรุงสุกก่อนรับประทาน
Packaging carton	: Packed in Plastic bag / plastic coat paper board box / wrap plastic film and corrugated
ภาชนะบรรจุ	: ชั้นในบรรจุถุงพลาสติก/กล่องกระดาษเคลือบพลาสติก/หุ้มฟิล์ม พลาสติกชั้นนอก และบรรจุกล่องกระดาษลูกฟูก
Shelf life	: Not exceeds 24 months, keep in temperature below -18°C.
อายุการเก็บรักษา	: ไม่เกิน 24 เดือน โดยเก็บที่อุณหภูมิต่ำกว่า -18 องศาเซลเซียส
Where it to be sold	: Export to E.U. / U.S.A. / JAPAN for Supermarket, Restaurant and another processing facility.
การจำหน่าย	: ส่งออกกลุ่มประเทศยุโรป, สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น เพื่อจำหน่ายในซูเปอร์มาร์เก็ต ภัตตาคาร และผู้ผลิตที่นำไปใช้เป็น ส่วนประกอบการผลิต
Labeling instruction	: Product name and trademark, Product code/Product date, Size product, Weight/Packaging size, Storage.
รายละเอียดที่กำกับบนฉลาก	: ชื่อ และเครื่องหมายการค้าของผลิตภัณฑ์, รหัสผลิตภัณฑ์/ วันที่ผลิต, ขนาดบรรจุ/ น้ำหนักผลิตภัณฑ์, วิธีเก็บรักษา

Special storage and distribution : Store and distribution under refrigeration temperature below  
Control 18°C.

การดูแลรักษาระหว่างจัดเก็บ : เก็บรักษา และขนส่งภายใต้การรักษาความเย็นในอุณหภูมิตำ  
และขนส่ง กว่า -18 องศาเซลเซียส

## ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเรื่อง “ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของ  
บริษัท แชนด์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด”

## ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเรื่อง “ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของ  
บริษัท แอนดี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด”

คำชี้แจง : แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่องานวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช โดยมุ่งรวบรวมและสำรวจความคิดเห็นระดับความสามารถทางการแข่งขัน และไม่มี  
ผลใด ๆ ต่อบุคคลที่ตอบแบบสอบถาม จึงขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความ  
เป็นจริง ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  หน้าคำตอบตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

25-34 ปี

35-44 ปี

45 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่งงาน

พนักงานปฏิบัติการ

หัวหน้างาน

ผู้บริหารระดับต้น

ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับสูง

4. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

ต่ำกว่า 3 ปี

4-6 ปี

7-9 ปี

10 ปีขึ้นไป

5. หน่วยงานต้นสังกัด

ฝ่ายผลิตและคลังสินค้า

ฝ่ายจัดซื้อและวิศวกรรม

ฝ่ายประกันคุณภาพ

ฝ่ายห้องปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์

ฝ่ายควบคุมคุณภาพ

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ

ฝ่ายบริหาร

















ข้อความ	ความคิดเห็นต่อบัณฑิตความสามารถทางการแข่งขัน									
	ปัจจุบัน					อนาคต				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์										
3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี										
4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์										
<b>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b>										
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้										
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเวลาที่ต้องการ										
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน										
4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่ เป็นเลิศ										

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายสุรเดช ขอบมี
<b>วัน เดือน ปี</b>	24 พฤษภาคม 2522
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์
<b>ประวัติการศึกษา</b>	วิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2544
<b>สถานที่ทำงาน</b>	บริษัท แชนดี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดระนอง
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้จัดการทั่วไป