

การศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจปะหมี่กึ่งสำเร็จรูปยำยำ

นายสิทธิพงษ์ เยี่ยมศิริ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

A Study of Competitive Advantage in Yam Yam Instant Noodle

Mr. Sitthipong Yiamsiri

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration


School of Management Science

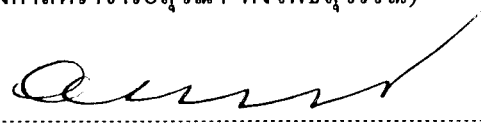
Sukhothai Thammathirat Open University

2008

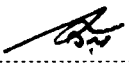
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจปะหมี
กิ่งสำเร็จรูปยำยำ
ชื่อและนามสกุล นายสิทธิพงษ์ เยี่ยมศิริ
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์อองรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ 9 เดือน 11-๑๑ พ.ศ. ๒๕๕๒

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจบะหมี่
กึ่งสำเร็จรูปยำยำ**

ผู้ศึกษา นายสิทธิพงษ์ เข้มศิริ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามของธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปยำยำ 2) ศึกษาปัจจัยด้านการจัดการที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

วิธีการดำเนินการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัท วันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ภายใต้อีย่อยยำ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ จำนวน 300 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ข้อมูลที่ได้นำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษารูปได้ ดังนี้ 1) ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามของธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปยำยำ เพศชาย ร้อยละ 70.33 อายุงานระหว่าง 3-6 ปี ร้อยละ 41 การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 52.00 พนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 66.7 หน่วยงานด้านการตลาด/การขายร้อยละ 41 2) ปัจจัยด้านการจัดการที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ บริษัทเน้นการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อปรับวิธีการทำงานตลอดเวลา มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ค่าเฉลี่ย 4.33 การให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราสินค้า (brand) มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ค่าเฉลี่ย 4.29 การปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต/การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ค่าเฉลี่ย 4.26

คำสำคัญ ความสามารถทางการแข่งขัน ธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ยำยำ

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ และ รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้ให้ความรู้ตลอดหลักสูตรการเรียนการสอน เพื่อนนักศึกษา และ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

สิทธิพงษ์ เข็มศิริ

พฤษภาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	11
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	29
ประชากร	29
เครื่องมือในการศึกษา	30
การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
การวิเคราะห์ข้อมูล	32
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล	33
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการศึกษา และข้อเสนอแนะ	53
สรุปผลการศึกษา	53
ข้อเสนอแนะ	56
บรรณานุกรม	57
ภาคผนวก	61
ก แบบสอบถาม	62
ประวัติผู้ศึกษา	74

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	34
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย.....	37
ตารางที่ 4.3 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....	38
ตารางที่ 4.4 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านโครงสร้างองค์กร.....	39
ตารางที่ 4.5 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	40
ตารางที่ 4.6 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ.....	41
ตารางที่ 4.7 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ.....	42
ตารางที่ 4.8 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านคุณภาพและการควบคุม.....	43
ตารางที่ 4.9 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	44
ตารางที่ 4.10 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านสินค้าและการบริการ.....	45
ตารางที่ 4.11 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการตลาด.....	46
ตารางที่ 4.12 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการวิจัยและพัฒนา.....	47

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน.....	48
ตารางที่ 4.14 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า.....	49
ตารางที่ 4.15 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	50
ตารางที่ 4.16 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ในภาพรวมที่มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน.....	51

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	20
ภาพที่ 2.2 การวัดมุมมองด้านลูกค้า.....	27
ภาพที่ 2.3 กระบวนการทำ Benchmarking.....	27

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540 เป็นต้นมา ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ทั้งนี้มีธุรกิจที่ปิดตัวเองลงกว่า 70,000 ราย ในระหว่างปี 2540-2544 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์) ประกอบกับปัจจุบันมีการเปิดการค้าเสรีอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้โลกทั้งโลกมีลักษณะเชื่อมโยงเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การดำเนินการทางการค้า การลงทุน การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ตลอดจนค่านิยม วัฒนธรรม เป็นแบบไร้พรมแดน ทำให้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความสามารถที่พร้อมในการแข่งขันอย่างรอบด้านมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวกับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่เกินจะคาดการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ไพฑูริย์ สิทธิบริบูรณ์ : 2546)

ธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าหมุนเวียนต่อปีมากกว่า 9,000-9,500 ล้านบาท มีแข่งขันกันระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่เพียงประมาณ 4 รายคือ บริษัทไทย เพอร์ซิเดนทึฟูดส์ จำกัด (มหาชน) ภายใต้ยี่ห้อมาม่า มีส่วนแบ่งทางการตลาด 50 เปอร์เซ็นต์ บริษัทโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารไทย จำกัด ภายใต้ยี่ห้อไวไว มีส่วนแบ่งทางการตลาด 26 เปอร์เซ็นต์ และส่วนแบ่งทางการตลาดที่เหลือเป็นของบริษัทวันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ภายใต้ยี่ห้อยำยำ ดังนั้นในภาพรวมของธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปจะเห็นว่าเป็นธุรกิจที่มีอนาคต มีศักยภาพ ในการจะช่วยกอบกู้สภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศให้กระเตื้องขึ้นมาได้ แต่ปัญหาหลักที่ทุกบริษัทต้องเผชิญอยู่นั้น คือ

1. ธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง มีความเข้มข้น และรุนแรง
2. บริษัทในประเทศไทยมีความแตกต่างในขนาดของบริษัทมาก มีทั้งบริษัทที่เป็นยักษ์ใหญ่ เป็นจ้าวตลาด มีงบประมาณในการทำการตลาดมากมาย บริษัทที่มีขนาดกลางมีงบประมาณในการมุ่งเจาะตลาดไม่มากนัก รวมถึงบริษัทขนาดเล็ก ที่แทบจะไม่มียงบประมาณในการทำการตลาดเพื่อหาส่วนครองตลาด

3. กลุ่มเป้าหมาย หรือลูกค้าที่มีศักยภาพมีปริมาณจำกัด

4. ต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้น แต่ทางบริษัทไม่สามารถผลัดภาระต้นทุนที่สูงขึ้นไปยังผู้บริโภคได้ ซึ่งเป็นไปตามการควบคุมราคาของกระทรวงพาณิชย์

ดังนั้น จะเห็นว่าการที่บริษัทหนึ่งๆ จะสามารถดำรงเสถียรภาพให้ยั่งยืนอยู่ได้ในระยะยาวจะต้องเป็นบริษัทที่มีศักยภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำและทีมบริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไร ส่วนครองตลาด มีอัตราการเจริญเติบโตตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีตำแหน่งในการแข่งขันที่ชัดเจน

บริษัทวันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด เป็นบริษัทขนาดใหญ่ เป็นบริษัทในเครือของบริษัท อาอีโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด โดยบริษัทได้ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยเป็นเวลากว่า 37 ปี บริษัทมีปะหมีกิ่งสำเร็จรูปรสชาติต่างๆมากมาย และเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั่วประเทศ แม้ว่าบริษัทจะมีอัตราการส่วนครองตลาดที่สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ แต่ในสภาวะการณ์ที่มีปัญหามากมายดังกล่าวข้างต้น เราจึงต้องมีการวิเคราะห์ ตรวจสอบถึงศักยภาพภายในองค์กรเองว่ามีด้านใดที่จะต้องเพิ่มเติม มีการศึกษาถึงแนวคิดของผู้บริหารและพนักงานในระดับต่างๆ ของบริษัท เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน และสามารถรับมือกับคู่แข่งได้ต่อไป

ธุรกิจปะหมีกิ่งสำเร็จรูป ถือเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่มีการแข่งขันเข้มข้นรุนแรง ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ อันได้แก่

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
3. โครงสร้างองค์กร
4. วัฒนธรรมองค์กร
5. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ
6. ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
7. คุณภาพและการควบคุม
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ
9. สินค้าและการบริการ
10. การตลาด
11. การวิจัยและพัฒนา
12. การบริหารการเงินและต้นทุน

13. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

14. การเรียนรู้และพัฒนา

โดยจะทำการศึกษาว่าปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างไร เพื่อจะได้นำผลการศึกษาที่เกิดขึ้นไปใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินการทางธุรกิจ ทั้งในภาครัฐ เอกชน จนนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศเพื่อขยายการค้าการลงทุนในระดับโลกต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

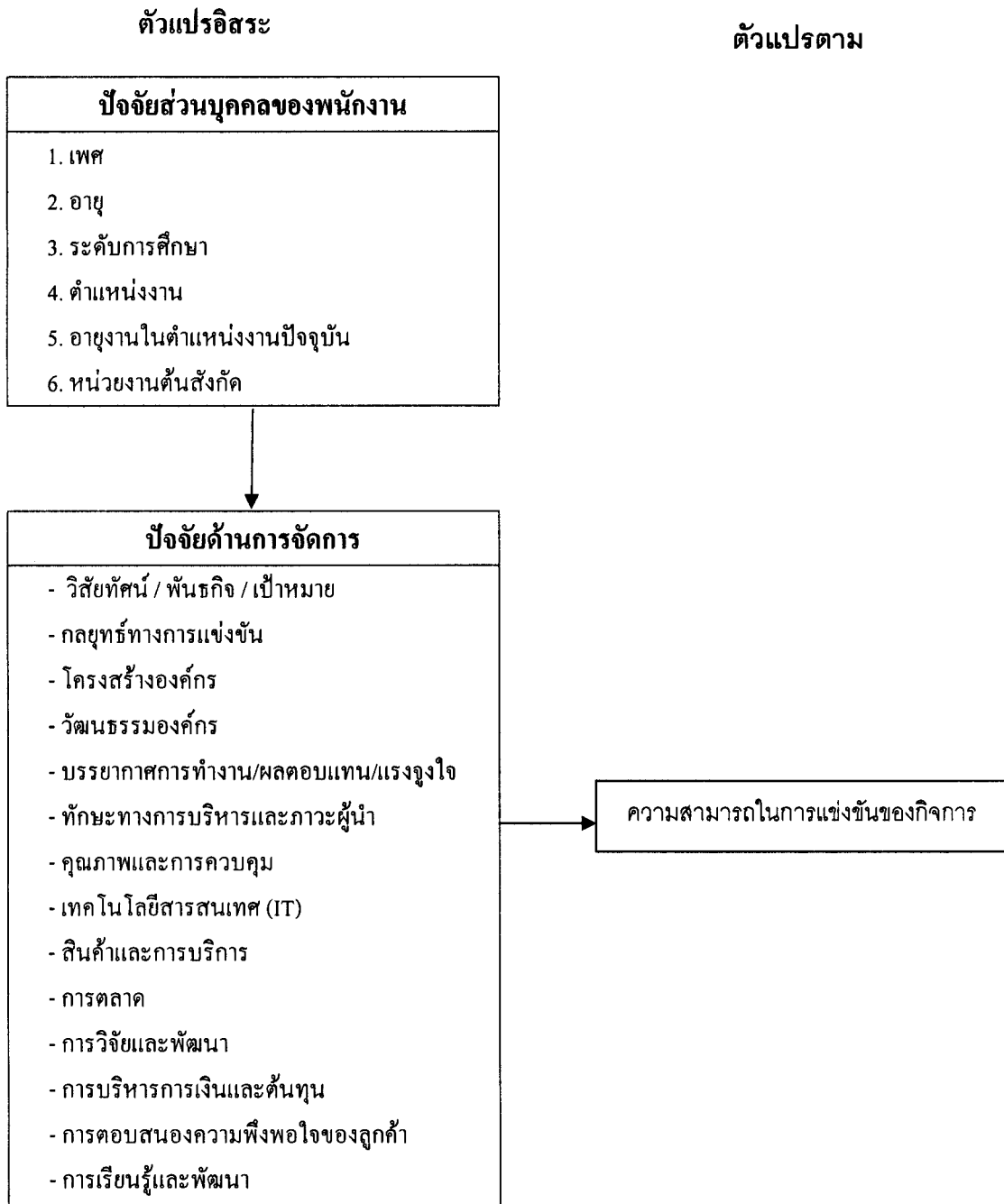
2.1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

2.2 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยด้านการจัดการที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของ

ธุรกิจ

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป
บริษัท วันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ภายใต้หัวข้อยา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านต่างๆ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตของ บริษัท วันไทยอุตสาหกรรมอาหารจำกัด

4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่สำรวจ คือ จำนวนพนักงานทั้งหมดของบริษัท วันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ภายใต้อำนาจ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1,185 คน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ที่ใช้ในการศึกษานี้คำนวณจากสูตรดังต่อไปนี้
$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

ได้ตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 300 ตัวอย่าง

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาถึงองค์ประกอบของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน และปัจจัยด้านการจัดการ

4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้การศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง เดือน เมษายน พ.ศ.2552

4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

4.4.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- 1) ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยจำแนกออกตามขอบเขตได้ดังนี้
 - (1) เพศ
 - (2) อายุ
 - (3) ระดับการศึกษา
 - (4) ตำแหน่งงาน
 - (5) อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน
 - (6) หน่วยงานต้นสังกัด
- 2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยจำแนกตามขอบเขต

ได้ดังนี้

- (1) วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
- (2) กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
- (3) โครงสร้างองค์กร
- (4) วัฒนธรรมองค์กร
- (5) บรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ

- (6) ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
- (7) คุณภาพและการควบคุม
- (8) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- (9) การบริการ
- (10) การตลาด
- (11) การวิจัยและพัฒนา
- (12) การบริหารการเงินและต้นทุน
- (13) การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- (14) การเรียนรู้และพัฒนา

4.4.2 *ตัวแปรตาม* คือ ความสามารถในการแข่งขันของบริษัททั้งในปัจจุบัน และอนาคต

โดยวัดจากความคิดเห็นของพนักงาน

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

5. นวัตกรรมที่เฉพาะ

5.1 ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (value) ใดๆ แก่ลูกค้า องค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness)

5.2 วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

5.2.1 *วิสัยทัศน์ (Vision)* คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือความคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์การซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่

ของธุรกิจ หรือองค์การนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร (ธนชัย ชมจินดา 2545 : 34-35)

5.2.2 พันธกิจ (Mission) คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์การเป็นประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์การ ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไป (ธนชัย ชมจินดา 2545 : 35)

5.2.3 เป้าหมาย หมายถึง การแปลภารกิจขององค์การให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545 : 36)

5.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

หมายถึง แผนงาน หรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545 : 11)

5.4 โครงสร้างองค์กร

หมายถึง กระบวนการในการพัฒนา และปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์กรขึ้นมา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545 : 139 – 140)

5.5 วัฒนธรรมองค์กร

หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนการพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (นิสากร จันทร์ทิมา :2543)

5.6 บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

5.6.1 บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ 5.1 สถานที่ทำงาน 5.2 ภารกิจ

หรืองานที่ทำ 5.3 เพื่อนร่วมงาน 5.4 เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน 5.5 การรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน

5.6.2 ผลตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ (วุฒชาติ สุนทรสมัย 2546 : 1233)

5.6.3 แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การจูงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการ โดยอาศัยสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด การที่จะจัดสิ่งกระตุ้นอย่างไรนั้น จำเป็นต้องศึกษาความต้องการมนุษย์

5.7 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

5.7.1 ทักษะทางการบริหาร หมายถึง การมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) 2) ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal skills) 3) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2546 : 16-18)

5.7.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2546 : 90)

5.8 คุณภาพ และการควบคุม

5.8.1 คุณภาพ หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2546 : 14)

5.8.2 การควบคุม กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำการแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ (Barto I and Martin, 1991 : 7-8)

5.9 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงานด้านสารสนเทศ ที่มีการวางแผน จัดการ และใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ต่อไปนี้ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดการข้อมูล (ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ และไพบูลย์ เกียรติโกมล 2543 : 5)

5.10 การผลิตและการบริหาร

หมายถึง การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต (Input) ไปเป็นผลผลิต (Output) ด้วยการผลิตที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต และผลผลิต การกำหนดแผนกลยุทธ์การผลิตที่มีประสิทธิภาพจะต้องวางแผนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเกิดการประสานกันพอดี ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้การดำเนินการผลิตมีความต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก มีการผลิตที่เรียกว่าทันเวลาพอดี (Just in Time)

5.11 การตลาด

หมายถึง กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้า และบริการ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกชน และองค์กรได้รับความพอใจ

5.12 การวิจัยและพัฒนา

5.12.1 การวิจัย หมายถึง การคิดค้น การทดลองเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์

5.12.2 การพัฒนา (Development) หมายถึง การดัดแปลงให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปร่างและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า (กลยุทธ์ มสธ. หน่วยที่ 5 หน้า 314)

5.13 การบริหารการเงินและต้นทุน

หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินลงทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบและการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.14 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customers Responsiveness)

ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ (กลยุทธ์ มสธ. หน่วยที่ 1 หน้า 15)

5.15 การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development)

หมายถึง การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารองค์กร และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้ประกอบการสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

6.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันหรือเกี่ยวเนื่องกัน

6.3 ผู้ที่ทำการศึกษามีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจเพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแต่ละประเภท มีอยู่หลายปัจจัย และเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กร จะนำมาใช้และพัฒนาไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และเพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษาหลัก และวิธีการที่ใช้ในการทำการศึกษารื่อง การศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปยี่ห้อ ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยตามลำดับดังนี้

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

1. ความสามารถทางการแข่งขัน

“ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลัก หรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้น จะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอ ๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่างๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมดแต่จะต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง”

“การศึกษาของ Hamel และ Prahalad : ความสามารถหลักในการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสถานะแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขัน ต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลา ตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวเองของธุรกิจซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสถานะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ”

“ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาษีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภค ระหว่างการเสนอราคาที่ดี หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์ และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง”

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนาและสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยรวมมีลักษณะเล็กลง (smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (restructuring) และการปรับลดขนาด (downsizing) มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม (better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับระบบ (reengineering) และการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และเน้นในนวัตกรรม (reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ๆ (regenerating) เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่างกัน (different) จากคู่แข่ง (Hamel & Prahalad อ้างถึงใน ธนชัย ชมจินดา 2545 : 137 – 138)

2. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

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

2.1 วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้น มาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์กรซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้น ๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาท หรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร (ธนชัย ขมจินดา 2545 : 34-35)

2.2 พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลง พอที่จะให้การบริหารในระดับต่าง ๆ รองลงมา สามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนทางการตลาดช่องทางการตลาด สินค้า หรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ธนชัย ขมจินดา 2545 : 35)

“พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไปก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดต่าง ๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร” (ฌรัฐพงศ์ เกศมาริช 2546 : 14)

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

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

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร คือ การกำหนดแนวทางหลักหรือการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรวัดในด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวชี้วัด สำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ชนชัย ยมจินดา 2545 : 13)

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

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

3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

“กลยุทธ์การแข่งขันใด ๆ ก็ตาม มักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า “ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน” มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่ง ๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

ดีกว่าคู่แข่งชั้นเครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร และการนำเสนอสินค้า หรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า” (Arvind Sahay อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ่มเจน กิจ 2544: 119)

3.1 กลยุทธ์ คือ อะไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “สภาวะทางการตลาด และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดความต้องการในการมีและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ และความรวดเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ ที่สามารถนำมาแก้ไขและจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้ โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวมการเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง และการปรับระบบ

กลยุทธ์ เป็นแผนงานกว้าง ๆ ที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะและเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (ชนชัย ยมจินดา 2545 : 39)

3.2 กลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้ โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มีได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่างๆ ในองค์กรซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้นๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์ เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากรโดยมีจุดมุ่งหมาย ที่ทำให้เกิดผลต่อสถานะภาพที่เข้มแข็งของกิจการทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ ครอบงำความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ชนชัย ยมจินดา 2545: 9)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้างๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ

3.3 ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Don Neidlinger กล่าวว่า “ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าที่ให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ”

3.4 การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

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

3.5 แรงผลักดันการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปร เศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้น และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่ง อำนาจการต่อรองของลูกค้า และผู้ขาย และภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์รากฐาน การปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมถึง การวางตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุด ในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่าง ๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่างๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้างหรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ”

3.6 เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

Miller, Danny และ Whitney, John O กล่าวว่า “บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์เทคโนโลยีและการเรียนรู้ระบบ โดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุด ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบ กลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมาให้มันั้น มีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรรวม ในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้ เหมือนกับผู้ที่มีและครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่”

3.7 ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์

John Henderson กล่าวว่า “นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากตระหนัก และหมั่นตรวจสอบภาวะสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาสและการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัด ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหา

ยุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับ การจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุกๆ ส่วนขององค์กร”

การมีความสามารถทางการแข่งขันส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ช่วยเพื่อวัดการดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดความได้เปรียบและมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

4. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง “กลไกต่างๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยธุรกิจต่างๆ กลไกดังกล่าวจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา นโยบายมาตรฐาน และระเบียบวิธีการต่าง ๆ และระบบการควบคุมระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร”

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด และแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกัน ระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (integration mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำให้โดยวิธีต่างๆ ดังนี้

- 1) Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
- 2) Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน
- 3) Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- 4) Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวรเพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่าง ๆ (cross functional)
- 5) Integration roles โดยจัดแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทำหน้าที่ ทำหน้าที่ในการประสานงาน
- 6) Matrix บทบาทหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กร ถูกกำหนดให้ทำหน้าที่แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน

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

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

5. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

5.1 ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

Louis A. Musante กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร ได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อยๆ ว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้บริหาร และองค์กรต่าง ๆ ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือองค์กรที่สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัวองค์กร และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์กรว่าจะสำเร็จ หรือจะล้มเหลว อันวัฒนธรรมนั้น ความจริงคือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงที่สุด เพราะสามารถทำให้เรารักษาไว้ ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับคู่แข่ง ที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีอำนาจ ที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับผลประกอบการทางธุรกิจและประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม”

Utrich ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กร คือ แบบแผนของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สั่งสมในช่วงระยะเวลา จนกลายเป็นวัฒนธรรมซึ่ง

จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็ง จะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กร และนำพามาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย”

5.2 วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Michael Zwell กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรก็คือ

5.2.1 ความสามารถของผู้นำ

5.2.2 ความสามารถของพนักงานในองค์กร

5.2.3 ระดับของความรู้ความสามารถ ขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้

“มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความคล้ายเคียงกัน จะทำให้บริษัทมีการหมุนเวียนของเงินดีกว่า บริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร”

6. 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 เพื่อคุณภาพ และผลิตภาพ

6.1 การจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายใน ที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

6.1.1 ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

6.1.2 แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้น จะกระตุ้นชักนำ หรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายาม ที่จะกระทำ หรือแสดงพฤติกรรม ที่ตอบสนองความต้องการนั้น ๆ

6.1.3 พฤติกรรมที่แสดงออก มักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

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

7. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ

7.1 ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

BAPCO กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถ ที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า”

7.2 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

Michael Zwell กล่าวว่า “องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กรคือ

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

ทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter และ Heskett พบว่า “ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่สำคัญๆ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับ จะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ เป็นอย่างเห็นได้ชัด”

7.3 รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

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

7.3.1 **พนักงาน:** สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่

7.3.2 **ลูกค้า:** ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า market share

7.3.3 **ผู้ร่วมทุน:** ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุน รู้สึกถึงภาพพจน์อันดีของบริษัท และให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

7.3.4 **องค์กร:** ผู้นำต้องถามตัวเองว่า “อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้อุรกิจของบริษัท ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา”

8. คุณภาพ และการควบคุม

แอนโทนี (Rober N. Anthony) ได้ทำการวิจัย และชี้ให้เห็นว่า การควบคุม และการวางแผนโดยธรรมชาติแล้วเป็นเรื่องที่ผสมผสานอยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ เป็นเรื่องที่ประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญ คือ

1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนาที่จะทำงานโดยมี วัตถุประสงค์ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตกลงใจที่จะใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบายเพื่อการได้มาซึ่งการใช้ และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

2) การดำเนินงานควบคุม (Management Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการใช้ทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ ขององค์กร หรือหน่วยงาน

3) การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operational Control) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุมเฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

Paul M. Dauten, Jr., Homer L. Fammill ได้อธิบายว่า การควบคุม อาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งระบบ (System) และกระบวนการ (Process) ในการบริหารงาน การควบคุมในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง “กระบวนการที่ผู้บริหาร ได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้นเป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และอย่างต่อเนื่อง” ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง “ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้อง

กับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ให้อยู่ภายในขอบเขต ที่อนุญาตให้ของระบบ”

9. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่างๆ ในปัจจุบัน ได้พึ่งพาเทคโนโลยี โดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่า การมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ใช้ในองค์กร จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

JM กล่าวว่า “กลยุทธ์ ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปอย่างรวดเร็ว และดีกว่าคู่แข่ง”

องค์กรที่มีพื้นฐาน IT มากกว่า จะสามารถเข้าถึงตลาดได้รวดเร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่

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

10. การผลิต และการบริการ

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

“การจัดการการผลิต และปฏิบัติการเป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ของการดำเนินธุรกิจเนื่องจากเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างสินค้า และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของ

ลูกค้า และมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร การจัดการการผลิตและปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้านการออกแบบ การวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามปริมาณที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีที่จะทำให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้ทั้งลูกค้า และพนักงานในองค์กร” (สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ 2546: 14-2 – 14-3)

“เทคโนโลยี ทรัพยากรการผลิต และนโยบายการปฏิบัติการเมื่อหน่วยธุรกิจจะต้องออกแบบ หรือปรับปรุงแบบการผลิต และระบบการดำเนินงาน หน่วยธุรกิจจะต้องเลือกวิธีการทำงานและอุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่จะผลิตสินค้า หรือบริการนั่นเอง การเลือกเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่สามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในการตลาดจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคนิค หรือเทคโนโลยี มักจะเป็นผู้ที่สามารถได้ส่วนแบ่งตลาดสูง ซึ่งสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสามารถสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันสำหรับบริษัทที่จัดการกับเทคโนโลยีได้ดี” (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2544: 84)

11. การตลาด

Stephen King อ่างในนิตยสาร mba, 2002 : 80 ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า สินค้าหมายถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัว ลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก่า ล้าสมัยได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะคงอยู่อย่างไ้กาลเวลา

บทความจากBonner Consultants Inc.กล่าวไว้ใน [www. Bonnerconsultants.com](http://www.Bonnerconsultants.com) ว่า การพัฒนาตราห้่ออย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตาม โครงการสร้างตราห้่ออย่างเป็นผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดีแน่นอน

การมีตราห้่อที่แข็งแรง ควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

- 1) สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตราห้่อเมื่อเวลาผ่านไป
- 2) สร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นได้
- 3) สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจและความเชี่ยวชาญ

4) สร้างให้เกิดความได้เปรียบ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อ และการระลึกถึง

ตราหือซึ่งเป็นที่ยอมรับและระลึกโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราหือจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินธุรกิจ และทำการกำหนดวางตำแหน่งของธุรกิจให้เหมาะสมเป็นเริ่มต้นก่อน

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

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือ 4 P's ต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยดังนั้นก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายแล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4 C's ประกอบด้วย ความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้าและการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3 C ที่สำคัญได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า และวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมีการทำ STP ได้การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

12. การวิจัยและพัฒนา

วิฑูรย์ สิมะโชค ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะถือได้ว่าเป็น “ความสามารถในการแข่งขัน” จะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญ ๆ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่างความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือตลาดในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้า และบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้อง

ให้ลูกค้ามองเห็น และรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่าคู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ๆ นี้ จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเลี้ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) คูได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัย และพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นและพัฒนาซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม หรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2545: 32)

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

สมาคม นวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่า เราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้น และไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำการฝึกอบรมในเรื่องของการทำให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหาในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วยเราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรม และให้การรับรอง นอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำการศึกษาถึงตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางการพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต

13. การบริหารการเงิน และต้นทุน

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 เพื่อให้ประสบ

ความสำเร็จในการเป็น Lower Cost Structure ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่ง โดยใช้กระบวนการดังนี้

13.1 Work Management

13.2 Material Management

13.3 Facilities Management

13.4 Cost Management

John K.Shank and Vijay Govidarajan 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

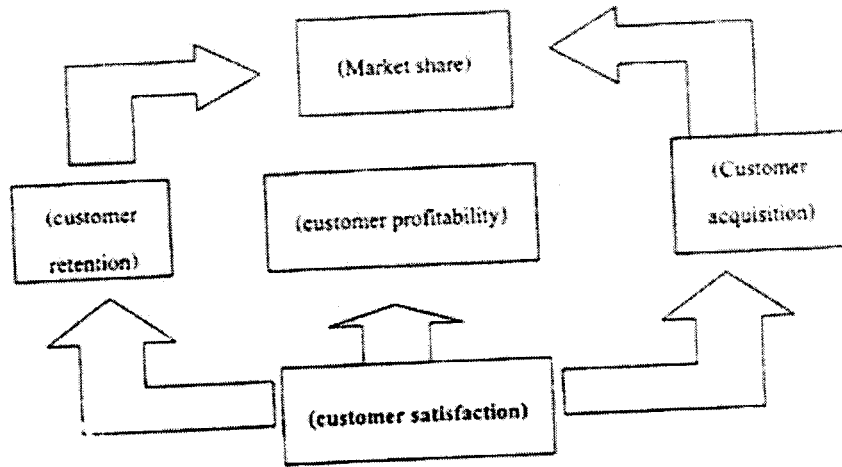
14. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

“ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้าที่ Kaplan และ Norton ใช้การตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balance scorecard (Balance scorecard ถือเป็น ส่วนหนึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995-1996 ถึงปัจจุบัน โดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน , กระบวนการภายใน , ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้ กับนวัตกรรม”

การวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

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

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้าสามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญ มาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังนี้

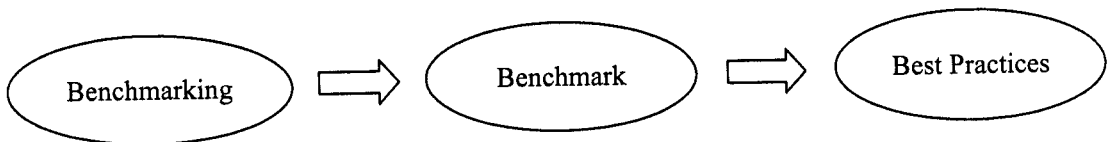


ภาพที่ 2.2 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

15. การเรียนรู้ และพัฒนา

Benchmarking

Benchmark หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่า คือ วิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ เป็น Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่ เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการทำ Benchmarking

ที่มา: บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟ

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

- 1) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้นๆ
- 2) การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 3) การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเล็งเห็น โอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของกับตัวอย่างที่ดี

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ/วัดผลผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จที่ดีกว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อน/จุดแข็งอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อนแล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้ทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบเพื่่อมุ่งความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อันจะนำไปสู่การลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมุ่งที่จะศึกษาระดับความคิดเห็น ของพนักงานบริษัท วันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ภายใต้ห้อย่าที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในที่นี้ ได้แก่ จำนวนพนักงานทั้งหมดของ บริษัท วันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ภายใต้ห้อย่า ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1,185 คน

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มาจากการสุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 300 ตัวอย่าง ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้คำนวณจากสูตรดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (1)$$

n = จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้ในการคาดประมาณ สัดส่วนของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะคลาดเคลื่อนสูงสุดได้ไม่เกินร้อยละ 5 ดังนั้น e ในที่นี้จึงเท่ากับ 0.05

$$\begin{aligned} \text{จำนวนประชากร} &= 1,185 \text{ คน} \\ &= \frac{1,185}{1 + 1,185(0.05)^2} \end{aligned}$$

$$\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่าง} = 299.24 \text{ คน}$$

ดังนั้นจากประชากรทั้งหมด 1,185 คน และในการเลือกขอมให้ผิดพลาดได้ร้อยละ 5 คือ ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 จะได้จำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมเท่ากับ 300 ตัวอย่าง

1.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Proportional Sampling) หลังจากได้ขนาดตัวอย่างในแต่ละฝ่ายงาน แล้วค่อยใช้แบบสะดวก (Convenience Sampling) จากพนักงานบริษัท วันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ภายใต้ห้อย่า

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท วันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ภายใต้ห้อย่า ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ณ สถานการณ์ปัจจุบัน และที่คาดหวังในอนาคต มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็น แบบสอบถามมาตราประมาณตัวแบบลิเคิร์ต

โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

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

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตัวอื่นๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกัน

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการออกแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้โดยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 1 – 31 มีนาคม 2552

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

ผู้วิจัยได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัย (Reliability) ดังนี้

1. การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบ และแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำและแก้ไขจากอาจารย์ที่ศึกษาค้นคว้าอิสระแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารธุรกิจจากองค์กรเอกชนตรวจสอบเครื่องมือ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขด้านเนื้อหาภาษาที่ใช้

3. นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัทในเครือของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 10 ราย หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

4. จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) เพื่อดูค่าความเชื่อมั่นของ Cronbach (กัลยา วิณิชย์บัญชา 2545: 449) ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $-1 \leq \infty \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบคำถามหลายตัว เลือกจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตารางหาค่าร้อยละ และการแจกแจงความถี่

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานตัวแบบลิเคิร์ต โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

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

จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ยมาทำการ การจัดลำดับ

เกณฑ์คะแนนที่ใช้ในการกำหนดช่วงค่าเฉลี่ย ดังต่อไปนี้

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

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตัวอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญตามความถี่ของความคิดเห็น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเชิงวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ ได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอผลการศึกษาโดยมุ่งที่จะศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปยำยำ โดยผลการศึกษาสามารถแยกวิเคราะห์ได้เป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป
- ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถแข่งขันในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ
- ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด แสดงไว้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	211	70.33
หญิง	89	29.67
รวม	300	100.00
อายุ		
25-34 ปี	234	78.00
35-44 ปี	66	22.00
รวม	300	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	156	52.00
ปริญญาตรี	111	37.00
ปริญญาโท	33	11.00
รวม	300	100.00
ตำแหน่งงาน		
พนักงานปฏิบัติการ	200	66.67
หัวหน้างาน	78	26.00
ผู้บริหารระดับต้น	11	3.67
ผู้บริหารระดับกลาง	11	3.67
รวม	300	100.00
อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 3 ปี	78	26.00
3-6 ปี	123	41.00
7-9 ปี	44	14.67
10 ปีขึ้นไป	55	18.33
รวม	300	100.00

ตารางที่ 4.1(ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานต้นสังกัด		
บัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ	55	18.33
ผลิต / ปฏิบัติการ	11	3.67
การตลาด/การขาย	189	63.00
วิจัยและพัฒนา	34	11.33
อื่นๆ	11	3.67
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 211 คน (ร้อยละ 70.33) และเป็นเพศหญิง จำนวน 89 คน (ร้อยละ 29.67)

เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี จำนวน 234 คน (ร้อยละ 78.00) และรองลงไปมีอายุระหว่าง 35-44 ปี จำนวน 66 คน (ร้อยละ 22.00)

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 156 คน (ร้อยละ 52.00) รองลงไปมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 111 คน (ร้อยละ 37.00) และน้อยที่สุดมีระดับการศึกษาปริญญาโทจำนวน 33 คน (ร้อยละ 11.00)

เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 200 คน (ร้อยละ 66.67) รองลงไปเป็น หัวหน้างาน จำนวน 78 คน (ร้อยละ 26.00) และน้อยที่สุดเป็นผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง มีจำนวนเท่ากัน 11 คน (ร้อยละ 3.67)

เมื่อจำแนกตามอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 3-6 ปี จำนวน 123 คน (ร้อยละ 41.00) รองลงไปมีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 78 คน (ร้อยละ 26.00) ถัดไปมีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 55 คน (ร้อยละ 18.33) และน้อยที่สุดมีอายุงานระหว่าง 7-9 ปี จำนวน 44 คน (ร้อยละ 14.67)

เมื่อจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่หน่วยงานการตลาด/การขาย จำนวน 189 คน (ร้อยละ 63.00) รองลงไปอยู่หน่วยงานบัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ

จำนวน 55 คน (ร้อยละ 18.33) ถัดไปอยู่หน่วยงานวิจัยและพัฒนา จำนวน 34 คน (ร้อยละ 11.33) และน้อยที่สุดอยู่หน่วยงานผลิต/ปฏิบัติการ และอื่นๆ มีจำนวนเท่ากัน 11 คน (ร้อยละ 3.67)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถแข่งขันในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปยี่ห้อ เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับใด

ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท วันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ที่มีผลปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 บ่งชี้ถึง องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับที่ต้องปรับปรุง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 บ่งชี้ถึง องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 บ่งชี้ถึง องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 บ่งชี้ถึง องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 บ่งชี้ถึง องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงมาก

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านวิสัยทัศน์
พันธกิจ เป้าหมาย

วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บริษัทของท่าน ได้กำหนด วิสัยทัศน์/ ภารกิจเป้าหมาย ได้ถูกต้องและ เหมาะสม ตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน	4.30	.459	สูงมาก
บริษัทของท่านเปิด โอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/ ภารกิจ และเป้าหมาย	3.82	.905	สูง
บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ ของบุคลากรทุกฝ่าย	3.89	.917	สูง
แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์การเชื่อมโยงกับ เป้าหมายของบริษัท	4.41	.563	สูงมาก
วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนิน ธุรกิจประสบความสำเร็จ	4.52	.569	สูงมาก
รวม	4.18	.682	สูง

วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 4.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.52) และ บริษัทของท่านเปิด โอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.82)

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	4.23	.686	สูงมาก
บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	4.12	.569	สูง
ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	3.78	.876	สูง
ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน	3.38	.955	ปานกลาง
บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.89	.574	สูง
รวม	3.88	.732	สูง

กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.88) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.23) และ ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.38)

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
โครงสร้างบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	4.26	.643	สูงมาก
บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ	3.82	.908	สูง
บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง	2.79	.922	ปานกลาง
บริษัทของท่านมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน	3.74	.702	สูง
บริษัทของท่านมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง	3.37	.870	สูง
รวม	3.58	.809	สูง

โครงสร้างองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโครงสร้างบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายมีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.26) และ บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.79)

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย	3.96	.790	สูง
บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	4.00	.901	สูง
บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	3.74	.964	สูง
บริษัทของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.07	.815	สูง
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.26	.797	สูงมาก
รวม	4.00	0.853	สูง

วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 4.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.26) และ บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.74)

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	3.93	.899	สูง
บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย	3.89	.915	สูง
ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน	3.78	.993	สูง
บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์	3.74	.642	สูง
บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน	3.92	.856	สูง
บริษัทของท่านมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน	3.86	.710	สูง
รวม	3.85	0.836	สูง

บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.93) และบริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.74)

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะ
ทางการบริหารและภาวะผู้นำ

ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความเห็น
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	4.08	.766	สูง
บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ (cross function) ที่สามารถ ประสานงานระหว่างฝ่าย	3.56	.830	สูง
บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำ แบบทีมงานในทุกระดับ	3.63	.985	สูง
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มี อำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ	3.55	.830	สูง
บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลาง	3.70	.711	สูง
รวม	3.70	.824	สูง

ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.08) และ บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.55)

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพและการควบคุม

คุณภาพและการควบคุม	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป	4.51	.569	สูงมาก
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.59	.562	สูงมาก
บริษัทของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น (TQM) , ISO , QCC มาใช้	4.55	.629	สูงมาก
ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัทท่านกำหนดขึ้น	4.22	.496	สูงมาก
บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญ	4.14	.706	สูง
บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	4.04	.923	สูง
บริษัทของท่านให้ความสำคัญ และนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ Balance Score Card มาใช้	3.59	.951	สูง
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของกลุ่ม	4.22	.565	สูงมาก
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ	3.96	.744	สูง
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร	3.89	.785	สูง
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า	4.33	.666	สูงมาก
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้พนักงาน	4.11	.874	สูง
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น	3.52	.738	สูง
รวม	4.12	.700	สูง

คุณภาพและการควบคุม โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 4.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.59) และ บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้นมีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.52)

ตารางที่ 4.9 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	4.10	.834	สูง
บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ IT ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	4.18	.906	สูง
บริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา	4.29	.659	สูงมาก
บริษัทของท่านเน้นใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับวิธีการทำงานตลอดเวลา	4.29	.712	สูงมาก
รวม	4.21	.777	สูงมาก

เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูงมาก (ค่าเฉลี่ย 4.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลาและบริษัทของท่านเน้นใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับวิธีการทำงานตลอดเวลา มีระดับความคิดเห็นสูงสุดเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 4.29) และ บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 4.10)

ตารางที่ 4.10 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านสินค้าและการบริการ

สินค้าและการบริการ	มีการใช้งานและปฏิบัติ จริงในปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความเห็น
บริษัทของท่านมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน	4.26	.643	สูงมาก
บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ	4.11	.683	สูง
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ และผู้จัดจำหน่ายเพื่อสร้างสรรค์ระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี	4.15	.522	สูง
บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต / การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	4.37	.617	สูงมาก
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง	4.15	.707	สูง
รวม	4.20	.634	สูง

สินค้าและการบริการ โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 4.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต / การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.37) และบริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 4.11)

ตารางที่ 4.11 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด

การตลาด	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราสัญลักษณ์ (brand)	4.55	.634	สูงมาก
บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า / บริการ ได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	4.26	.582	สูงมาก
บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก	4.26	.582	สูงมาก
บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า / บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	4.26	.642	สูงมาก
บริษัทของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี	3.92	.766	สูง
บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้	3.45	.954	สูง
รวม	4.11	.693	สูง

การตลาด โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 4.11) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราสัญลักษณ์ (brand) มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.55) และ บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้ มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.45)

ตารางที่ 4.12 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความเห็น
บริษัทของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง	4.00	.720	สูง
บริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด	3.89	.685	สูง
บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ	3.27	.927	ปานกลาง
บริษัทของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า	3.67	.665	สูง
รวม	3.70	.749	สูง

การวิจัยและพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบริษัทของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.00) และ บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.27)

ตารางที่ 4.13 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

การบริหารการเงินและต้นทุน	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	4.07	.714	สูง
บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง	3.55	.835	สูง
บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	3.92	.820	สูง
บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	3.58	.875	สูง
บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับ และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ	3.73	.930	สูง
รวม	3.77	.834	สูง

การบริหารการเงินและต้นทุน โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.07) และ บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.55)

ตารางที่ 4.14 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.22	.876	สูงมาก
บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center)	3.85	.969	สูง
การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	3.96	.792	สูง
บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์	3.74	.842	สูง
รวม	3.94	.870	สูง

การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.22) และ บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.74)

ตารางที่ 4.15 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การเรียนรู้และพัฒนา	มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)	3.70	.851	สูง
บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านและพนักงานในเวลาที่ต้องการ	3.70	.760	สูง
บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	4.08	.604	สูง
บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การให้ด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking)	3.56	.684	สูง
รวม	3.76	.725	สูง

การเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.08) และ บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การให้ด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking) มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.56)

ตารางที่ 4.16 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมที่มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ที่มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	4.19	.549	สูง
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.75	.651	สูง
3. โครงสร้างองค์กร	3.56	.633	สูง
4. วัฒนธรรมองค์กร	4.07	.764	สูง
5. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ	4.00	.769	สูง
6. ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ	3.67	.719	สูง
7. คุณภาพและการควบคุม	4.11	.568	สูง
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.33	.722	สูง
9. สินค้าและการบริการ	4.26	.515	สูงมาก
10. การตลาด	4.29	.531	สูงมาก
11. การวิจัยและพัฒนา	3.85	.588	สูง
12. การบริหารการเงินและต้นทุน	3.74	.754	สูง
13. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	4.11	.786	สูง
14. การเรียนรู้และพัฒนา	3.78	.567	สูง
ภาพรวม	3.98	.651	สูง

ในภาพรวมของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมที่มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง(ค่าเฉลี่ย 3.98) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการตลาด มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.29) และ โครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.56)

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ ดังต่อไปนี้

1. เทคโนโลยีใหม่ๆ จะช่วยให้ลูกค้าสนใจ และทำให้สินค้ามีคุณภาพคงที่สม่ำเสมอ
2. ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันค่อนข้างครอบคลุมจะขาดแต่ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถครอบคลุมได้ เช่น การประสานงานกับหน่วยงานราชการทั้งในและต่างประเทศ การทำเพื่อสังคม การสร้างพันธมิตร
3. ข่าวสารของบริษัทและคู่แข่ง และการให้ข่าวสารด้านอื่น ๆ
4. ควรจะปลูกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรในองค์กรมีความสำนึกในตราผลิตภัณฑ์
5. มีสวัสดิการที่ดีหรือเทียบเท่ากับบริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จ ให้โอกาสกับพนักงานระดับกลางและระดับล่างให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ไม่ยึดติดกับระบบการบริหารแบบเก่าๆ
6. เน้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้ากับตัวแทนบริษัท
7. การพบปะสังสรรค์กับลูกค้าตาม โอกาสสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นได้ ตลอดจนการสร้างโอกาสในการพบปะระหว่างลูกค้ากับพนักงาน

บทที่ 5

สรุปการศึกษาและข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจหมีสำเร็จรูปยำยำ เป็น การศึกษาเชิงวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคล ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจและเพื่อศึกษาถึงปัจจัยด้านการจัดการที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ จำนวนพนักงานทั้งหมดของบริษัท วันไทย อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ภายใต้หมีสำเร็จรูปยำยำ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1,185 คน โดยการสุ่มแบบอาศัย ความน่าจะเป็น (Proportional Sampling) หลังจากได้ขนาดตัวอย่างในแต่ละฝ่ายงาน แล้วค่อยใช้ แบบสะดวก (Convenience Sampling) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ข้อมูลที่ได้ จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจะนำมาประมวลผลด้วย โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการศึกษ สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 211 คน (ร้อยละ 70.33) มีอายุระหว่าง 25-34 ปี จำนวน 234 คน (ร้อยละ 78.00) ระดับการศึกษาต่ำกว่า ปริญญาตรี จำนวน 156 คน (ร้อยละ 52.00) เป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 200 คน (ร้อยละ 66.67) มีอายุงานระหว่าง 3-6 ปี จำนวน 123 คน (ร้อยละ 41.00) อยู่หน่วยงานการตลาด/การขาย จำนวน 189 คน (ร้อยละ 63.00)

1.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมที่มีการใช้งานและปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

จากการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท วันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ภายใต้หมีสำเร็จรูปยำยำ ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมที่มีการใช้งานและ ปฏิบัติจริงในปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.98) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการตลาด มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.29) และ โครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.56)

จากภาพรวมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมที่มีการใช้งาน และปฏิบัติจริงในปัจจุบันสามารถพิจารณาปัจจัยต่างๆในรายละเอียดของแต่ละด้านได้ดังนี้

1.2.1 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 4.18) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าแผนงานในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท

1.2.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.88) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการ แข่งขันมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง

1.2.3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.58) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าโครงสร้างบริษัทมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย มากที่สุด รองลงมาเห็นว่า บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและ ยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ

1.2.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 4.00) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด รองลงมาเห็นว่า บริษัทเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

1.2.5 ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ใน ระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.85) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการ สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงานมากที่สุด รองลงมาเห็นว่า บริษัท มีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน

1.2.6 ปัจจัยด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับความ คิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.70) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะ ผู้นำที่เน้นทีมงานมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลาง

1.2.7 ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 4.12) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุง ด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าบริษัทมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น (TQM), ISO, QCC มาใช้

1.2.8 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูงมาก (ค่าเฉลี่ย 4.21) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัทสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลาและบริษัทเน้นใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับวิธีการทำงานตลอดเวลามากที่สุดเท่ากัน รองลงมาเห็นว่า บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ IT ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก

1.2.9 ปัจจัยด้านสินค้าและบริการ โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 4.20) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัทมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลามากที่สุด รองลงมาเห็นว่า บริษัทมีกำลังการผลิตที่เพียงพอ ต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน

1.2.10 ปัจจัยด้านการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 4.11) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (brand) มากที่สุด รองลงมาเห็นว่าบริษัทตั้งราคาสินค้า / บริการ ได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า บริษัท มีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก และบริษัทมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า / บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

1.2.11 ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.70) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัทมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ออกมาอย่างต่อเนื่อง มากที่สุด รองลงมาเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด

1.2.12 ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.77) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง มากที่สุด รองลงมาเห็นว่าบริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้เป็นอย่างดี

1.2.13 ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.94) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มากที่สุด รองลงมาเห็นว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัท ทำอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

1.2.14 ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นสูง (ค่าเฉลี่ย 3.76) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัทจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน มากที่สุด รองลงมาเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

(learning organization) และ บริษัทมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านและพนักงาน ในเวลาที่ต้องการ

2. ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป บริษัท วันไทย อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ภายใต้ห้อยย่ำ ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ อาจจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นดังต่อไปนี้

2.1 จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานเห็นว่านโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและ ปรบองค์การให้มีขนาดเล็กลงจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับค่อนข้างต่ำผู้บริหาร ควรชี้แจงและให้ความรู้เพื่อปรับทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อนโยบายดังกล่าว

2.2 จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานเห็นว่าการให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานใน ระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ จะก่อให้เกิดความสามารถใน การแข่งขันในระดับค่อนข้างต่ำ ผู้บริหารควรปรับปรุงทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ เพื่อให้ พนักงานเกิดความมั่นใจมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

ควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมพนักงานบริษัทในเครือของบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งหมด เพื่อจะได้ทราบถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ได้ถูกต้องมาก ขึ้น ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของบริษัทฯ ให้มี ศักยภาพและเอื้อต่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลภายในองค์กรต่อไป และ ผลการศึกษาครั้งนี้ สามารถใช้ได้ในรูปแบบการบริหารงานในช่วงดังกล่าวเท่านั้น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือ นโยบายการบริหารงานใหม่ ควรมีการทำการศึกษาใหม่ เพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้อง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ “หน่วยที่ 13 การบริหารค่าตอบแทน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การ และทรัพยากรมนุษย์* หน้า 129 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- กมล รักสวน “ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2524
- คำนึง นกแก้ว “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2523
- ชาติชาย สุวรรณนิคย์ “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล 2534
- เชาว์ โรจนแสง “หน่วยที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 261 นนทบุรี สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และจินตนา บุญบงการ *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น 2545
- ณัฐพล ขวลิขิตวิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา *เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร อินฟอร์มีเดีย บัคส์ 2545
- คณัย เทียนพุด *ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน (Core Human Competencies) โครงการ Human Capital บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด*
- ธงชัย สันติวงษ์ *องค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2533
- ธนชัย ยมจินดา “หน่วยที่ 2 การวางแผน” ใน *เอกสารสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 2* หน้า 10-11 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2544
- _____ “หน่วยที่ 7 การควบคุมในองค์กร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 2* หน้า 102-103 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2544

_____ “หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ใน

ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน้า 1-5 นนทบุรี
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545

_____ “หน่วยที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการ
วางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 50-51 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร การพิมพ์พระนคร 2527

_____ *การเขียนรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เจริญผล 2542

_____ *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เจริญ
ผล 2540

ประชุม รอดประเสริฐ *นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์เนติกุลการพิมพ์ 2535

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ *พฤติกรรมองค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์ 2530

พงศ์ศักดิ์ พรณัฐภูมิกุล “การนำ Competencies สู่อำนาจการปฏิบัติ” *ผู้จัดการรายสัปดาห์* 757
(4-10 มิถุนายน 2546) หน้า 19

ราณี อธิชัยกุล “หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุด
วิทยาการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 239-240 นนทบุรี สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

ลัทธิกาล ศรีวรรณย์ “หน่วยที่ 1 องค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร” ใน *ประมวลสาระชุด
วิทยาการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 239-240 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการ
จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

วิเชียร เกตุสิงห์ *วิจัยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2541

วีรยา ภัทรอาชาชัย *หลักการวิจัยเบื้องต้น* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร อินเทอร์เน็ต 2539

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

วุฒิชชาติ สุนทรสมัย “หน่วยที่ 13 การจัดการการตลาด” ใน *เอกสารสอนชุดวิชาสัมมนาการจัดการ
ทั่วไป* หน้า 130-150 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2546

สกวเดือน ปธนสมิทธิ์ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการรื้อระบบของพนักงานธนาคาร”
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2540

เสน่ห์ จุ้ยโต “หน่วยที่ 7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสารชุดวิชาการ
วางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 66 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545

สมพงศ์ เกษมสิน *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2526
สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ “หน่วยที่ 14 การจัดการผลิตและปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์” ใน *เอกสาร
การสอนชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป* หน้าที่ 14-2 - 14-3 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการ
จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม**เรื่อง การศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจกะหมี่กึ่งสำเร็จรูปยำยำ**

แบบสอบถามโครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่ท่านทำงานอยู่ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามและขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน รวม 82 ข้อ จำนวน 10 หน้า โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันใน ด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ จำนวน 82 ข้อ โดยมีที่สำรวจทั้งในส่วนที่มีการปฏิบัติจริง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของพนักงานในองค์กร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 25 ปี

2. 25-34 ปี

3. 35-44 ปี

4. 45 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงาน

1. พนักงานปฏิบัติการ

2. หัวหน้างาน

3. ผู้บริหารระดับต้น

4. ผู้บริหารระดับกลาง

5. ผู้บริหารระดับสูง

5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

1. ต่ำกว่า 3 ปี

2. 3-6 ปี

3. 7-9 ปี

4. 10 ปีขึ้นไป

6. หน่วยงานต้นสังกัด

1. ทรัพยากรมนุษย์

2. บัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ

3. ผลิต / ปฏิบัติการ

4. การตลาด/การขาย

5. วิจัยและพัฒนา

6. เทคโนโลยีสารสนเทศ

7. _____

ตอนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุม ของกิจการ

จุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่า มีความเป็นด้วยมากหรือน้อยอย่างไร ต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างท้ายข้อความเพียงหนึ่งช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

คะแนน 5 สำหรับ	คำตอบว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4 สำหรับ	คำตอบว่า เห็นด้วย
คะแนน 3 สำหรับ	คำตอบว่า ไม่แน่ใจ
คะแนน 2 สำหรับ	คำตอบว่า ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1 สำหรับ	คำตอบว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปัจจัยด้านการจัดการที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย					
1. บริษัทของท่านได้กำหนด วิสัยทัศน์/ ภารกิจ เป้าหมาย ได้ถูกต้องและเหมาะสม ตามสภาวะแวดล้อม การแข่งขัน					
2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย					
3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย					
4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์การ เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท					
5. วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีส่วน ช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ					
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน					
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขัน					
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา					
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการ วางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี					
4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัท ของท่าน					
3. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์ มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
โครงสร้างองค์กร					
1. โครงสร้างบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็น ที่เข้าใจของทุกฝ่าย					
2. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ					

ปัจจัยด้านการจัดการที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง					
4. บริษัทของท่านมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน					
5. บริษัทของท่านมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง					
วัฒนธรรมองค์กร					
1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย					
2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน					
3. บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร					
4. บริษัทของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ					
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุข					
2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย					
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน					
4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์					
5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน					
6. บริษัทของท่านมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน					

ปัจจัยด้านการจัดการที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ					
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน					
2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย					
3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ					
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ (self-managing team)					
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง					
คุณภาพและการควบคุม					
1. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป					
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
3. บริษัทของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM), ISO, QCC มาใช้					
4. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัทท่านกำหนดขึ้น					
5. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญ					
6. บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ					
7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Score Card, BSC) มาใช้ในการประเมินผล					

ปัจจัยด้านการจัดการที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Score Card, BSC) มาใช้ในการประเมินผล					
8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของกลุ่ม					
9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ					
10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร					
11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า					
12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้พนักงาน					
13. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น					
เทคโนโลยีสารสนเทศ (T)					
1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ					
2. บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก					
3. IT ของบริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา					
4. บริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา					

ปัจจัยด้านการจัดการที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การผลิตและการบริการ					
1. บริษัทของท่านมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน					
2. บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ					
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ และผู้จัดจำหน่าย เพื่อสร้างระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี					
4. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต / การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา					
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง					
การตลาด					
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราชื่อเสียง (brand)					
2. บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า / บริการ ได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า					
3. บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก					
4. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า / บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง					
5. บริษัทของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี					
6. บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้					

ปัจจัยด้านการจัดการที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การวิจัยและพัฒนา					
1. บริษัทของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง					
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด					
3. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ					
4. บริษัทของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า					
การบริหารการเงินและต้นทุน					
1. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง					
2. บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง					
3. บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง					
4. บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
5. บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับ และ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ					

ปัจจัยด้านการจัดการที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า					
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
2. บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center)					
3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี					
4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์					
การเรียนรู้และพัฒนา					
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)					
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านและพนักงานในเวลาที่ต้องการ					
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน					
4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การให้ด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking)					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของท่านเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ จำนวน 1 ข้อ

ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นใดอีกหรือไม่ที่สามารถก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณค่ะ / ครับ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสิทธิพงษ์ เข็มศิริ
วัน เดือน ปี	2 มกราคม พ.ศ. 2511
สถานที่เกิด	อำเภอ พระประแดง จังหวัด สมุทรปราการ
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. (การตลาด) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2537
สถานที่ทำงาน	บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขา แพร่ 89/1 หมู่ 2 ตำบล นาจักร อำเภอ เมือง จังหวัด แพร่
ตำแหน่ง	หัวหน้า สาขา แพร่