

ชื่อการศึกษา **ก้นคว่ำอิสระ** ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ :

กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษา นางสาวเทียมจันทร์ ลีลิตธรรม **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา**

รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยาณี ภาคอด **ปีการศึกษา** 2546

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในปัจจุบัน และ (2) ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ตามความคาดหวังในอนาคต

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 33 คน ของบริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และ ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยอื่น ๆ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.0

ผลการศึกษา เป็นดังนี้ ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุระหว่าง 35 - 44 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท เป็นผู้บริหารระดับต้น มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันต่ำกว่า 3 ปี ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน ว่า ปัจจัยทุกด้านมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ โดยในปัจจุบันมีผลในระดับที่มาก และความคาดหวังในอนาคตมีผลในระดับที่มากที่สุด ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลสูงสุด 5 อันดับแรก ของในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต มีดังนี้ ปัจจุบัน ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การตอบสนองของความพึงพอใจของลูกค้า 3) การตลาด 4) วัฒนธรรมองค์กร และ 5) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย และความคาดหวังในอนาคต ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 3) การตลาด 4) บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ และ 5) วัฒนธรรมองค์กร

คำสำคัญ ปัจจัย ความสามารถ การแข่งขัน ธุรกิจหลักทรัพย์

กิตติกรรมประกาศ

การทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ธนชัย ชมจินดา และ รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยาณี ภาค้อต สาขาวิชาวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้น จนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ สาขาวิชาวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาราชทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดประสิทธิ์ประสาทวิชาองค์ความรู้แก่นักศึกษามาอย่างดี อีกทั้งเจ้าหน้าที่ประจำสาขาวิชาวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่ได้ช่วยเหลือ ประสานงานและอำนวยความสะดวกในการศึกษารั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้รับการสนับสนุนด้านกำลังใจจากบิดา คุณประยูรช ลิลิตธรรม พี่น้อง และหลาน ๆ ตลอดจนเพื่อน เพื่อนร่วมงาน และกลุ่มเพื่อนนักศึกษาที่ได้ร่วมเรียนกันมาที่ ได้ให้กำลังใจและความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ในการศึกษา มาโดยตลอดอย่างดียิ่ง ซึ่งผู้ศึกษาถือว่า มีค่าเป็นอย่างยิ่งต่อการศึกษารั้งนี้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้ทางมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาราช สถาบันอันเป็นที่รักยิ่ง และ ผู้สนใจการศึกษาทั้งมวล

เทียมจันทร์ ลิลิตธรรม

ธันวาคม 2546

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	2
กรอบแนวความคิดการศึกษา.....	2
ขอบเขตการศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
ความสามารถในการแข่งขัน.....	9
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย.....	10
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....	12
โครงสร้างองค์กร.....	15
วัฒนธรรมองค์กร.....	17
บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ.....	21
ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ.....	23
คุณภาพและการควบคุม.....	24
เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	31
การบริการ.....	31
การตลาด.....	33
การวิจัยและพัฒนา.....	35
การบริหารการเงินและต้นทุน.....	36
การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า.....	39
การเรียนรู้และพัฒนา.....	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง.....	51
2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถใน การแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต.....	52
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
สรุปการศึกษา.....	81
อภิปรายผล.....	83
ข้อจำกัดของการศึกษา.....	85
ข้อเสนอแนะ.....	86
บรรณานุกรม.....	87
ภาคผนวก.....	91
ก แบบสอบถาม.....	92
ข หนังสือขอความร่วมมือ.....	103
ค เจริญธรรม.....	106
ประวัติผู้ศึกษา.....	110

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง..... 51
ตารางที่ 4.2	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย..... 53
ตารางที่ 4.3	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน..... 54
ตารางที่ 4.4	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร..... 56
ตารางที่ 4.5	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร..... 58
ตารางที่ 4.6	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ..... 60
ตารางที่ 4.7	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ..... 62
ตารางที่ 4.8	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม..... 64
ตารางที่ 4.9	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)..... 67
ตารางที่ 4.10	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการบริการ..... 69
ตารางที่ 4.11	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการตลาด 70
ตารางที่ 4.12	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา 72
ตารางที่ 4.13	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน..... 74
ตารางที่ 4.14	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า..... 76
ตารางที่ 4.15	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา..... 77
ตารางที่ 4.16	สรุประดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถใน การแข่งขัน 14 ด้าน..... 79

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	21
ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning.....	22
ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า.....	40

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่กำลังเผชิญกับปัจจัยเสี่ยง ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ นับตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจและการเงินในปี 2540 เป็นต้นมา ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม ทั้งในภาครัฐและเอกชน มีธุรกิจต่าง ๆ ต้องปิดตัวลงกว่า 70,000 แห่ง ในช่วงปี 2540 - 2544 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์) การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันความเข้มข้นของการแข่งขันนับวันยิ่งทวีความรุนแรง ซึ่งมีผลมาจากการเปิดเสรีทางการค้า ประกอบกับการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ทั้งโลกสามารถเชื่อมโยงเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้ง การดำเนินการทางการค้า การลงทุน การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ตลอดจนค่านิยม และวัฒนธรรม เป็นแบบไร้พรมแดน ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงต้องมีการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ โดยธุรกิจหรือองค์กรต่าง ๆ ได้พยายามค้นหาวิธีการหรือเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ ๆ เข้ามาช่วยเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ เพื่อแสวงหาหนทางและโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับวิกฤตเศรษฐกิจและความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งต้องปรับตนเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งตลาดเหนือคู่แข่ง โดยมียุทธศาสตร์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในที่สุด

ธุรกิจบริษัทหลักทรัพย์เป็นอีกภาคธุรกิจหนึ่งที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการเปิดเสรีทางการค้า การบริการ และการลงทุนระยะยาว ทำให้บริษัทหลักทรัพย์จำเป็นต้องปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อความอยู่รอดและให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ อันนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทหลักทรัพย์ อันได้แก่

1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 2) กลยุทธ์ทางการแข่งขัน 3) โครงสร้างองค์กร 4) วัฒนธรรมองค์กร 5) บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ 6) ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ 7) คุณภาพและการควบคุม 8) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) 9) การบริการ 10) การตลาด 11) การวิจัยและพัฒนา 12) การบริหารการเงินและต้นทุน 13) การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และ 14) การเรียนรู้และพัฒนา

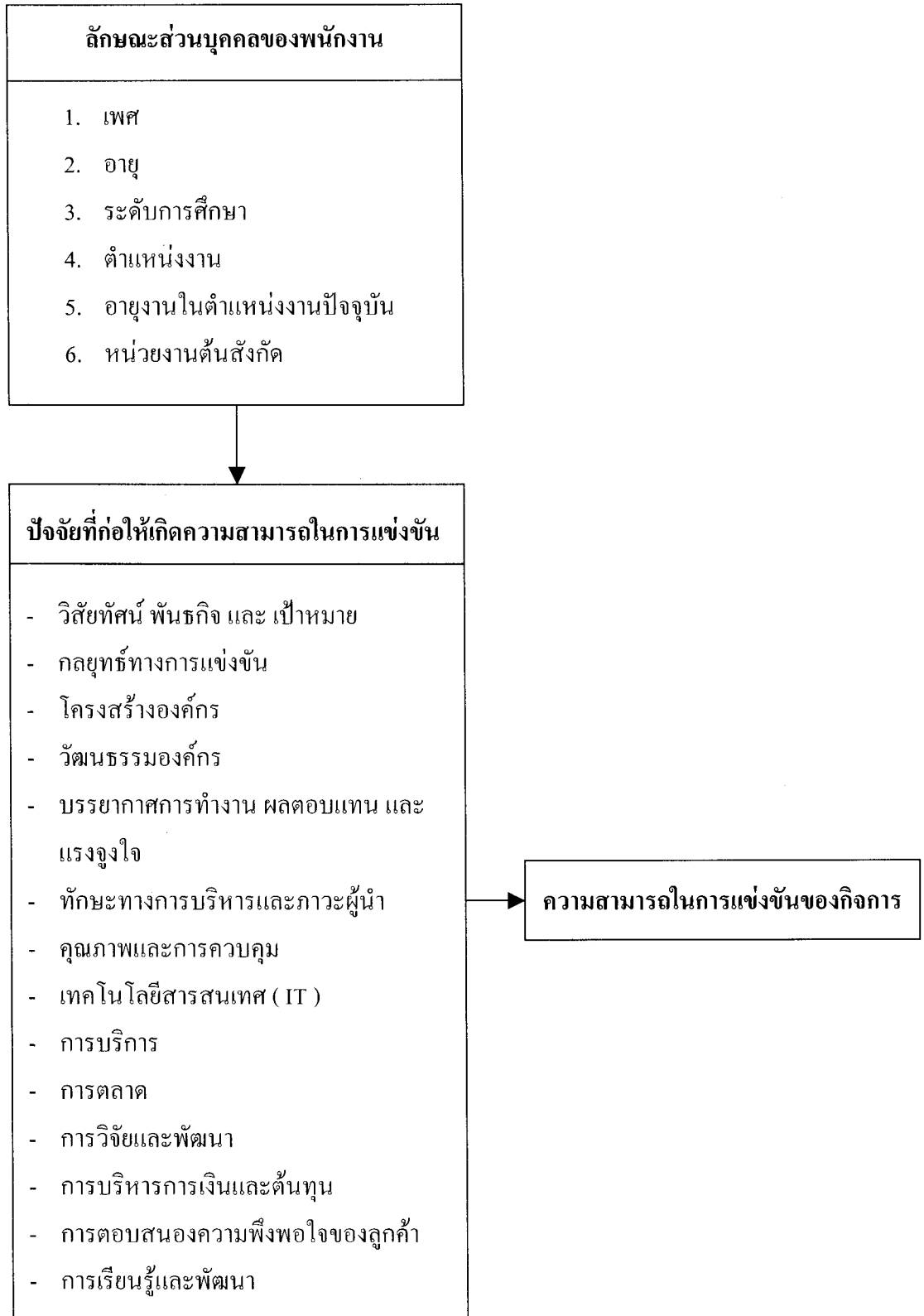
โดยจะทำการศึกษาว่า ปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งที่ปฏิบัติในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต และส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างไร ผลงานการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาคาดหวังว่าจะสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินการทางธุรกิจทั้งในภาครัฐและเอกชน จนนำไปสู่การพัฒนาระดับประเทศเพื่อก้าวสู่การดำเนินธุรกิจในระดับสากลต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการตามความคาดหวังในอนาคต

3. กรอบแนวความคิดการศึกษา

ปัจจัยที่นำมาทำการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาจากปัจจัยภายในองค์กร โดยได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ แนวคิดของ Tom Peter เรื่อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย แนวคิดของ Michael E. Porter ด้านการบริการและกลยุทธ์ทางการแข่งขัน แนวคิดของ Philip Kotler ด้านการตลาด แนวคิดของ Charles W.L. Hill และ Gareth R. Jones เรื่องผลตอบแทนในการทำงาน และ ภาวะผู้นำ และแนวคิดของ William F. Glueck ด้านคุณภาพและการควบคุม และ ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กรของ John Kotter และ James Heskett เป็นต้น ซึ่งจากที่กล่าวมาสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิด ได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระตัวแปรตาม

4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาศึกษาครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ทั้งที่ปฏิบัติในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยมีองค์ประกอบด้วย

4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่จะทำการศึกษาในที่นี้ คือ พนักงานประจำสำนักงานใหญ่ของ บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปตามโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร เพื่อให้ได้ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

4.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จาก แบบสอบถามที่จัดทำเป็นภาษาไทย

4.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จาก หนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (The Office of the Securities and Exchange Commission) และ แหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง

4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2546

4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

4.4.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยจำแนกได้ดังนี้

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ตำแหน่งงาน
- อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน
- หน่วยงานต้นสังกัด

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยจำแนกได้ดังนี้

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

4.4.2 ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการแข่งขันของบริษัททั้งที่ปฏิบัติในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคต

โดยวัดจากความคิดเห็นของพนักงาน ดังนี้

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

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (value) อย่างไม่แก่ลูกค้า เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2. **วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคม

3. **พันธกิจ (Mission)** หมายถึง ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ในอนาคต

4. **เป้าหมาย (Goal)** หมายถึง การแปลภารกิจหรือพันธกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือจุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ

5. **โครงสร้างองค์กร (Structure)** หมายถึง ความสัมพันธ์ซึ่งเกิดขึ้น โดยการทำงานร่วมกันแต่ละบุคคลแต่ละตำแหน่งที่แบ่งกันไปตามสายบังคับบัญชาและหน้าที่

6. **วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)** หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนการประพฤติหรือพฤติกรรม ที่เป็นที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กรแต่ละแห่ง องค์กรที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันอาจมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันได้

7. **บรรยากาศในการทำงาน (Work environment)** หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน

8. **ผลตอบแทน (Benefit)** หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน เป็นสิ่งที่ยุติธรรมหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

9. **ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามใดๆ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมกัน ดำเนินการ ควบคุม สั่งการ จูงใจ จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

10. **การวิจัยและพัฒนา (Research and development)** หมายถึง การคิดค้น การทดลอง เพื่อพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและ ความต้องการของลูกค้า

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้ประกอบการสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

6.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน หรือที่เกี่ยวข้องกัน

6.3 ผู้ที่ทำการศึกษามีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมเกี่ยวข้อง

ธุรกิจหลักทรัพย์เป็นธุรกิจหนึ่งที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะในปัจจุบันที่แม้เศรษฐกิจจะเริ่มฟื้นตัวแต่ก็อยู่ภายใต้ภาวะอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ ทำให้ประชาชนหันมาให้ความสนใจกับการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์มากขึ้น เนื่องจากได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าการฝากเงิน ซึ่งในการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์นั้น นักลงทุนจะต้องลงทุนผ่านบริษัทหลักทรัพย์ ซึ่งมีอยู่ประมาณ 36 บริษัท ดังนั้น บริษัทหลักทรัพย์จึงมีการแข่งขันเพื่อให้ได้ลูกค้ามากขึ้น ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน

บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทหลักทรัพย์ที่มีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับ 1 ของประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นสมาชิกตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมายเลข 42 โดยได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เดิมชื่อ “บริษัทหลักทรัพย์ นิธิภัทร จำกัด” ภายหลังการเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจและการเงินในเดือน กรกฎาคม 2540 มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นในปี 2541 โดย บริษัท กิมเอ็ง อองเอเซีย โฮลดิ้ง จำกัด ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อ เป็น บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด และเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2545 บริษัทแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน เปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)”

ในการดำเนินธุรกิจนั้น บริษัทได้รับใบอนุญาตจากกระทรวงการคลังให้ประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ 4 ประเภท ได้แก่ การเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ การค้าหลักทรัพย์ การจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ การเป็นที่ปรึกษาการลงทุน และได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ให้ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนธุรกิจหลักทรัพย์ อีก 3 ประเภท ประกอบด้วย การเป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์ การบริหารกองทุนส่วนบุคคล การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน ทั้งนี้ ในปัจจุบันบริษัทยังมีได้เริ่มดำเนินการเป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์ และการดำเนินการเป็นผู้จัดการกองทุนส่วนบุคคล (Private Fund)

ณ วันที่ 17 กรกฎาคม 2546 บริษัทมีสำนักงานสาขาจำนวน 31 สาขา ตั้งอยู่ทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล และเขตภูมิภาคต่าง ๆ บริษัทมีการให้บริการนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ด้วยระบบเงินสด ระบบอินเทอร์เน็ต และให้กู้ยืมเงินเพื่อซื้อหลักทรัพย์ในระบบเครดิตบาลานซ์

เนื่องจากปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแต่ละประเภทนั้น มีอยู่หลายปัจจัย และเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กรจะนำมาใช้และพัฒนาไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และเพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษา และวิธีการที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้อาศัยแนวความคิดเชิงทฤษฎี วรรณกรรม และ เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งสามารถสรุปออกมาเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ความสามารถทางการแข่งขัน (Competencies)
2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย (Vision / Mission / Goal)
3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Strategy)
4. โครงสร้างองค์กร (Structure)
5. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)
6. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ (Work environment / benefit / motivation)
7. ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ (Management skill / Leadership)
8. คุณภาพและการควบคุม (Quality and Control)
9. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
10. การบริการ (Service)
11. การตลาด (Marketing)
12. การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)
13. การบริหารการเงินและต้นทุน (Financial and cost management)
14. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customer responsiveness)
15. การเรียนรู้และพัฒนา (Learning)

1. ความสามารถทางการแข่งขัน

คำจำกัดความของความสามารถทางการแข่งขันได้มีผู้นำเสนอไว้หลายท่าน ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึงเพียงบางความหมาย ดังนี้

1.1 ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะ

เป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอ ๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่างๆของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมดแต่จะต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง¹

1.2 จากการศึกษาของ Hamel และ Prahalad : ความสามารถหลักในการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับภาวะแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขันต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่น และมีวิวัฒนาการตลอดเวลา ตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวเองของธุรกิจ ซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับภาวะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ²

1.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาษีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภคระหว่างการเสนอราคาที่ดี หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง³

1.4 แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนาและสร้างความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยรวมมีลักษณะเล็กลง (smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (restructuring) และการปรับลดขนาด (downsizing) มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม (better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับรื้อระบบ (reengineering) และ การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และเน้นใช้นวัตกรรม (reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ (regenerating) เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่างกัน (different) จากคู่แข่ง (Hamel & Prahalad, อ้างถึงใน ธนชัย ยมจินดา 2545: 137 - 138)

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

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

วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้น มาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้น ๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาท หรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร (ชนชัย ยมจินดา 2545: 34 - 35)

พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึง จุดมุ่งหมายหรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลง พอที่จะให้การบริหารในระดับต่าง ๆ ร่องลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้า หรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงาน ซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ชนชัย ยมจินดา 2545: 35)

“ พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวสำคัญต่าง ๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ” (ณัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

เป้าหมาย หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ชนชัย ยมจินดา 2545: 36)

นโยบาย คือ แนวทางกว้าง ๆ สำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ บริษัททั้งหลายใช้นโยบายที่จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจที่จะปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจ จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร (Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger, 1998: 14)

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร คือ การกำหนดแนวทางหลัก หรือการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรฐานในด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ชนชัย ยมจินดา 2545: 13)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ ที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่งหรือจุดยืน (Position) ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด จะก้าวเดินอย่างไรให้มั่นคง และเมื่อก้าวเดินได้อย่างมั่นคงแล้วควรจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดตัวแบบที่พอดี “เหมาะสม” (a Fit model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือ สามารถสร้างรายได้และเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (Tom Peter 1984: 401, อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2545: 66)

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

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

3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

“กลยุทธ์การแข่งขันใด ๆ ก็ตาม มักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า “ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน” มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่ง ๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร และการนำเสนอสินค้า หรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า”

(Arvind Sahay, อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ 2544: 119)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ไว้ดังนี้

3.1 กลยุทธ์ คือ อะไร

Michael E. Porter (1996) กล่าวว่า “สถานะทางการตลาด และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดความต้องการในการมีและสร้างความสามารถเปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ คุณภาพ และความเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ ที่สามารถนำมาแก้ไขและจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้ โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง และการปรับระบบ

เครื่องมือดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่าง ๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับนำมาใช้กันมากขึ้นเรื่อย ๆ”⁴

ชนชัย ยมจินดา ได้ให้แนวคิดไว้ว่า กลยุทธ์ เป็นแผนงานกว้าง ๆ ที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (ชนชัย ยมจินดา 2545: 39)

3.2 กลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถเปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้ โดยมีภารกิจเติบโตและมีขีดความสามารถเปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สะสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้น ๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการ ทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ ครอบงำความสามารถเปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

(ชนชัย ยมจินดา 2545: 9)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถเปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสียหายเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ (Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger, 1998: 12)

3.3 ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Don Neidlinger กล่าวว่า “ ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าที่ให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ ”⁵

3.4 การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

Stalk, George และคณะ กล่าวว่า “ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึง การมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่งและเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น จะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินงานธุรกิจที่สำคัญ ที่ยากจะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ”⁶

3.5 แรงผลักดันทางการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างไร

Michael E. Porter (1979) กล่าวว่า “ มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปรเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้น และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่ง อำนาจการต่อรองของลูกค้าและผู้ขาย และ ภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการหรือผลิตภัณฑ์ ราคาฐานการปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึง การวางตำแหน่งทางการแข่งขัน เพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุด ในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่าง ๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่าง ๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้างหรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ ”⁷

3.6 ขอบเขตกลยุทธ์ : การเน้นความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Miller, Danny และ Whitney, John O (1999) กล่าวว่า “ บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบ โดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบกลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมามีนั้น มีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืน

ก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรวม ในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้เหมือนกับผู้ที่มิ และครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่”⁸

3.7 ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์

John Henderson กล่าวว่า “ผู้วางแผนด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจน ใน ทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับการดำเนินธุรกิจ ใน อนาคต ด้วยการตระหนักและหมั่นตรวจสอบภาวะสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะ ทำ ให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาสและการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญ บริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหายุทธวิธีจากปัญหา เิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลงประเด็น ปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรม ในแง่ของงานที่ได้รับการ จัดลำดับความสำคัญไว้ในทุก ๆ ส่วนขององค์กร”⁹

การมีความสามารถทางการแข่งขันส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ช่วยเพื่อ วัตถุประสงค์การดำเนินงานต่าง ๆ ให้ เกิดความได้เปรียบและมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

4. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้าง หมายถึง “กลไกต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการด้าน กลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือ หน่วยธุรกิจต่าง ๆ กลไกดังกล่าวจะ ประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน และระเบียบ วิธีต่าง ๆ และ ระบบการควบคุมระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายใน องค์กร ” (L.J. Bourgeois, 1999: 260)

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด และแบบแผนปฏิบัติที่ แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (integration mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำให้โดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

- Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
- Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละ หน่วยงาน
- Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมาทำหน้าที่ อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

- Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวรเพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่าง ๆ (cross-functional)
 - Integrating roles โดยแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทำหน้าที่ในการประสานงาน
 - Matrix บทบาทหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กร ถูกกำหนดให้ทำหน้าที่แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน (Charles W.L. Hill และ Gareth R. Jones, 1998: 372)
- ลักษณะองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ (Excellence Organization) เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Thomas J. Peter and Robert H. Waterman, Jr. เกี่ยวกับ McKinsey 7-S framework กล่าวว่าต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้¹⁰

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

4.1 การกระจายอำนาจและความสามารถในการแข่งขัน

Change & Perform Organizational Redesign Service กล่าวว่า “การออกแบบองค์กรที่ดี ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการ และพนักงานในการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ”¹¹

Kerry Feldman กล่าวว่า “องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมี ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อเกิดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างดี และไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจหรือรัฐบาลอย่างไร สิ่งที่จะเห็นชัดเจนคือ สภาวะแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต ”¹²

Byrne (1992) กล่าวว่า “ การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นาน จะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัวจะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง จะทำให้บริษัทอยู่รอดและเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมาเป็นกุญแจสำคัญของข้อควรปฏิบัติใน paradigm for the postmodern manager ”¹³

4.2 การปรับหรือระบบปฏิบัติงานและการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมยุคศหัสวรรษ โดยใช้ 3 แนวทาง คือ (Charles W.L. Hill และ Gareth R. Jones, 1998: 444)

4.2.1 การปรับหรือระบบ (reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดทั้งระบบของกระบวนการดำเนินงานอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้าน ต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว

4.2.2 การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนโครงสร้าง เป็นการปรับลดขนาด (downsizing) และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่างประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

4.2.3 นวัตกรรม เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดการคิดและประดิษฐ์สิ่งใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี และ ผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย และมีคุณภาพ

5. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (J.B. Barney, 1986: 656 - 665)

5.1 ความหมายของคำว่า “ วัฒนธรรมองค์กร ” มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง อาทิ

Louis A. Musante (2001) กล่าวว่า “ วัฒนธรรมองค์กร ได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ ว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้บริหารและองค์กรต่าง ๆ ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือ องค์กรที่สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล และ วัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัวขององค์กร และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์กร ว่า

จะสำเร็จหรือจะล้มเหลว อันวัฒนธรรมนั้น ความจริงคือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงสุด เพราะสามารถทำให้เรารักษาไว้ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับคู่แข่งที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้น มีอำนาจที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับผลประกอบการทางธุรกิจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม”¹⁴

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กรคือ แบบแผนของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สั่งสมมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จนกลายเป็นวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็งจะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กร และนำพามาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย”¹⁵

5.2 วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Michael Zwell กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อนำมาซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการ ที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรก็คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงานในองค์กร
3. ระดับของความรู้ความสามารถขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้

มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความคล้ายเคียงกัน จะทำให้บริษัทมีการหมุนเวียนของเงินดีกว่าบริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร¹⁶

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

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวที่ทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว
3. วัฒนธรรมที่ยับยั้งจุดแข็งด้านการเงิน จะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและจัดการได้¹⁷

Lorina Eastman และคณะ (2001) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ว่า วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีน้อยกว่าในการมุ่งความเป็นเลิศ

LOMA ทำการศึกษาความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขั้นต่ำสุดของกิจการพบว่ามี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

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

2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้องให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก และมีการให้ลูกค้า Feedback

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสมดุล มีความหลากหลายของบุคคล จากวัฒนธรรมต่าง ๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบ และทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลผลิตภาพ และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น¹⁸

ผลการวิจัยของอาจารย์ของสถาบัน Lurie Institute and CEO of eePulse Inc. พบว่า

“ มี 7 ปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อจะได้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีการให้คะแนนตามลำดับความสำคัญ 1-5 คะแนน ดังนี้ (1 หมายถึง ไม่สำคัญ 5 หมายถึง สำคัญที่สุด) 1) Energy 4.09 คะแนน 2) Product / Technology 4.07 คะแนน 3) Culture 4.01 คะแนน 4) Rewards 3.73 คะแนน 5) Structure 3.43 คะแนน 6) Board of directors 3.17 คะแนน 7) Venture Capitalists 1.78 คะแนน ซึ่งจะเห็นว่า Culture เป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ”¹⁹

5.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน²⁰

1. วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงานให้องค์กรอย่างสูงสุด โดยมีแผนงานและกระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

2. วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงานในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดผลต่อองค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิตนำส่วนที่ตีมาใช้ และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในสิ่งที่พวกเขาได้ทำสำเร็จ

3. วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงาน เน้นงานที่ทำทนาย และมีการจูงใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรมที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดยเน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

การศึกษาของ John Kotter และ James Heskett ในปี 1995 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่จะช่วยก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบบริษัทที่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัวในส่วนของ การเพิ่มผลผลิตผ่านการปฏิบัติการ กับบริษัทที่ไม่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัว โดยให้คำนิยามวัฒนธรรมในครั้งแรกที่เน้นการเพิ่มผลผลิตผ่านการปฏิบัติการว่า เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมด้านการเสี่ยงและการสร้างนวัตกรรม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่ากับการดำเนินงานเสมือนเช่นผู้ประกอบการ และการสร้างให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน การศึกษาครั้งนี้กินขอบเขตระยะเวลาประมาณ 20 ปี และได้พบว่า ผลการดำเนินการของบริษัทในกลุ่มแรก มีผลดีกว่าบริษัทในกลุ่มหลังในทุก ๆ ด้าน ดังนี้ บริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะส่งผลให้รายรับสูงขึ้น 680 % ในขณะที่บริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม จะมีรายรับเพิ่มขึ้นเพียง 175 % และราคาหุ้นของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ก็มีราคาที่สูงขึ้นถึง 900% ในขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มีราคาสูงขึ้นเพียง 75% ²¹

Dr. Jim Harris กล่าวว่า “ บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางควรมีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ ²²

1. วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยความสามารถในการแข่งขัน ความเป็นมิตรจากลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า
2. วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถในการแข่งขัน ในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ในตลาดเดิม
3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และมีผลผลิตภาพสูงสุด โดยเน้นการส่งสินค้าและบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า
4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน ”

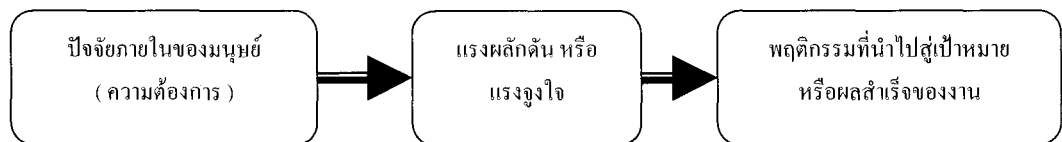
6. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบการให้รางวัลที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อสร้างกระตุ้นให้เกิดผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (group-based bonus) ระบบการแบ่งปันกำไร (profit sharing) ระบบการให้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (employee stock option plan) และระบบโบนัสขององค์กร (organization bonus) ซึ่งจ่ายจากความสามารถในการปรับลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ และผลิตภาพ (Charles W.L. Hill และ Gareth R. Jones, 1998: 404)

การจูงใจ หมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจภายใน ที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงานและองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจไว้หลายรูปแบบ ดังนี้ (ราณี อธิชัยกุล 2543: 239 - 240)

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

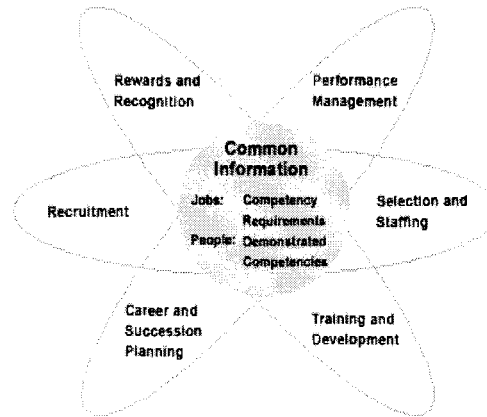
1. ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ
2. แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้น จะกระตุ้นชักนำ หรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่จะกระทำ หรือแสดงพฤติกรรม ที่ตอบสนองความต้องการนั้น ๆ
3. พฤติกรรมที่แสดงออก มักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

การจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานสูง ย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน โดยรางวัลตอบแทนนี้อาจอยู่ในรูปของเงิน หรือ ไม่ใช่เงิน

Alan Barker กล่าวว่า Competency Models ประกอบด้วย การรวมตัวกันของความ สามารถในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีมากยิ่งขึ้น Competency Models ที่แผนกทรัพยากรบุคคลสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กรให้ ประสบผลสำเร็จได้ (Alan Barker, 2003)



ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning

ที่มา : Competency implementation guide , April 2003

Smith (1965) กล่าวว่า “ บุคคลจะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเอง เท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน Smith เชื่อว่า เงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวล และสร้างความรู้สึที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยค่าจูงอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูง ๆ อาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลทำงานที่มีความสำคัญเท่าใด ย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมาเท่าใด ย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน คือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานได้แก่ การได้รับหลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การดูแลสุขภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. สิ่งจูงใจในด้านขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่าง เช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิต อาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลง หรือสภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วย อาจจะมีเพิ่มหรือลด ทั้งผลผลิตและขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่มความสนใจต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลในการทำงาน จะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิตและหน่วยด้วย” (Smith, 1965: 242 - 254 อ้างถึงใน คำนึ่ง นกแก้ว 2526: 81 - 83)

7. ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

7.1 ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

BAPCO กล่าวว่า “ ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จในภาคหน้า ”²³

7.2 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

Michael Zwell กล่าวว่า องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขันซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กร คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงาน
3. ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter และ Heskett พบว่า “ ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่สำคัญ ๆ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับจะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ อย่างเห็นได้ชัด ”²⁴

7.3 รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

David Ulrich กล่าวว่า “ ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดีจะมุ่งเหตุผลใน 4 ด้าน ดังนี้ ”²⁵

พนักงาน : สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่น ใน
หน้าที่

- ลูกค้า : ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer share มากกว่า Market share
- ผู้ร่วมทุน : ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุน รู้สึกถึงภาพพจน์อันดีของบริษัท และให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน
- องค์กร : ผู้นำต้องถามตัวเองว่า “อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัท ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา ”

7.4 งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ

Hill & Jones (1998) ได้กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้ 3 วิธี คือ (Charles W.L. Hill และ Gareth R. Jones, 1998: 156)

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

8. คุณภาพและการควบคุม

แอนโทนี (Rober N. Anthony) ได้ทำการวิจัยและชี้ให้เห็นว่า การควบคุม และการวางแผน โดยธรรมชาติแล้วเป็นเรื่องที่ผสมผสานอยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ เป็นเรื่องประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญ คือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนาที่จะทำงานโดยมีวัตถุประสงค์ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตกลงใจที่จะใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบายเพื่อการได้มาซึ่งการใช้และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
2. การดำเนินงานควบคุม (Management Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน
3. การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operational Control) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุมเฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและแนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมไว้หลายแนวทาง โดยจะขอกล่าวถึงเพียงบางท่าน อาทิ

Paul M. Dauten, Jr., Homer L. Fammill ได้อธิบายว่า การควบคุม อาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งระบบ (System) และกระบวนการ (Process) ในการบริหารงาน การควบคุมในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้น เป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลายและอย่างต่อเนื่อง ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ให้อยู่ภายในขอบเขตที่อนุญาตให้ของระบบ

Joseph L. Massie กล่าวถึง การควบคุม เป็นกิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงาน และชี้แนะวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

Herbert G. Hicks กล่าวถึง การควบคุม เป็นการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบว่าแนวทางใด หรือวิธีการใดที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จ จะถูกกำจัดออกไป หรือปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้น และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกระทำอันเป็น การตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือน และการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจมีการคาดการณ์ถึงความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นแล้วหาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้น ก่อนที่จะเกิดขึ้นหรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้

William F. Glueck กล่าวถึง การควบคุม เป็นทักษะการบริหารงาน ที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ การควบคุมประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการวัด เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของความสำเร็จที่มีปรากฏ (ประชุม รอดประเสริฐ 2535: 326 - 329)

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมทางการจัดการ ที่มีลักษณะพิเศษ ที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใด และควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ (ฉันทานันท์ เจริญนันท์ และ จินตนา บุญบงการ 2545: 208)

8.1 การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จินตนา บุญบงการ และ ฉันทานันท์ เจริญนันท์ กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่

จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่าการที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่า การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (Criterion) และ มาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึง สิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ ซึ่งบริษัท General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา

ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนแบ่ง และตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ธุรกิจที่ต้องการ

ผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิต หรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป

การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพและความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญต่อความสำเร็จและพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ

ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทาง และมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจและสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึกรับรู้ของสังคม หรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว (Balance Between Short-range and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้น องค์กรที่เข้มแข็งและมีศักยภาพ ต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้องการทั้งสองระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม

การตรวจสอบกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถวัดผลที่สะท้อนภาพการดำเนินงานอย่างชัดเจน จะต้องใช้ทั้งหลักการที่ถูกต้อง และการดำเนินงานที่เข้าใจสภาพการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กร โดยบูรณาการวิธีการวัดผลทั้งสองเข้าด้วยกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard (BSC) นี้ จะมีการประเมินใน 4 ด้าน ด้วยกัน อันได้แก่

1. การประเมินผล ด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. การประเมินผล ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. การประเมินผล ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. การประเมินผล ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth

Perspective)

(ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบงการ 2545: 213 - 215)

การประเมินผลในแต่ละด้านจะมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็ว ตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถหรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

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

1. ภายใต้วัดประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2. ภายใต้วัดประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่า ของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3. ภายใต้วัตถุประสงค์ประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้า ที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4. ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรม ต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ BSC นี้ จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับ วิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือ การประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ BSC นี้ จึงเป็นการขยายมุมมองของการประเมินผล ให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน²⁶

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, Benchmarking เป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กรและสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กร ด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น เพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรอื่นภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกอย่าง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่น แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลาและการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์ว่าได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน Best Practice ของกระบวนการต่าง ๆ กับองค์กรชั้นนำอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร²⁷

8.2 ด้านการควบคุมคุณภาพ

องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการในตลาดระดับโลก (global market) มีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องของ “คุณภาพ” (quality) และการพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อให้เป็น

องค์กรประกอบส่วนหนึ่งของความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การให้เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลก จะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์กรกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) ที่เมือง Geneva ประเทศ Switzerland มาตรฐาน ISO นี้ จะถือเป็นตราประทับรับประกันด้านคุณภาพกับสินค้าและบริการขององค์กร องค์กรที่จะได้รับ ISO 9000 จะต้องพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐาน ISO และจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากผู้ตรวจสอบจากภายนอกอีกด้วย ISO 9000 ไม่ได้เน้นแต่เพียงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ แต่เน้นในภาพรวมขององค์กรทั้งระบบทั้งด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ กระบวนการ และทรัพยากรที่จะมีไว้ใช้ในการบริหารด้านคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การดำเนินการตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความผูกพันและผูกมัด และเกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุก ๆ เดือนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ มีวิธีการหลายวิธี ซึ่งองค์กรอาจนำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาสู่แนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม แต่วิธีที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือแนวทางสู่คุณภาพของเดมมิง (Demming's path to quality) ซึ่งเสนอหลักการพื้นฐานว่า ปัญหาด้านคุณภาพอาจมีสาเหตุจากองค์ประกอบของกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ ทั้งจากพนักงานและเครื่องจักร หรือสาเหตุอาจเกิดจากตัวระบบเอง ถ้าปัญหาเกิดจากพนักงานก็ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมใหม่หรือจัดเปลี่ยนคนแทน ถ้าเกิดจากเครื่องจักรก็ควรมีการปรับแต่งหรือเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ แต่ถ้าปัญหาเกิดจากตัวระบบก็ไม่ควรโยนความผิดพลาดให้พนักงานเพื่อให้เกิดความเครียดขึ้น แต่ควรทำการวิเคราะห์และปรับแก้ระบบกันใหม่ ข้อเสนอแนะของเดมมิงสามารถสรุปได้เป็น 14 หัวข้อ ดังนี้

ข้อเสนอแนะ 14 ข้อของเดมมิง (Demming's 14 points to quality)

1. สร้างจุดมุ่งหมายขององค์กรให้มุ่งที่การสร้างนวัตกรรม และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนา เพื่อการศึกษา เพื่อการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ และเพื่อกระบวนการผลิตใหม่ ๆ
2. เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการคุณภาพแนวใหม่เพื่อการปรับปรุงระบบทุกระบบขององค์กร
3. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมกระบวนการผลิตและปฏิบัติการแทนที่การใช้ตัวเลขงบประมาณทางการเงินอย่างเดียว

4. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมการจัดซื้อ โดยยึดหลักการมีผู้ขายน้อยราย
5. ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อค้นหาปัญหา
6. จัดให้มีการฝึกอบรมในงาน (on-the-job) แบบสมัยใหม่โดยเน้นการศึกษา
เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง
7. ปรับปรุงและพัฒนาภาวะการปกครองบังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มี
แรงกระตุ้น
8. ขจัดความหวาดกลัวของพนักงานและจัดให้มีการเรียนรู้
9. ขจัดปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ และเน้นที่การทำงาน
เป็นทีม
10. จัดการมุ่งที่เป้าหมายเชิงตัวเลขและคำขวัญต่าง ๆ แต่หันมาเน้นวิธีการ
เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการ และค้นหาวิธีการเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น
11. แก้ไขและหรือปรับปรุงวิธีการในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
12. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับอย่างขนานใหญ่เพื่อให้เรียนรู้วิธีการ
เชิงสถิติ
13. จัดฝึกอบรมให้ทักษะใหม่ ๆ แก่พนักงาน
14. สร้างโครงสร้างเพื่อให้การสนับสนุนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) เป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยมองหาวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งจะนำเข้ามาเพื่อใช้ปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ ในความพยายามดังกล่าวมีความ จำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิค “ benchmarking ” ด้วยในเทคนิค benchmarking นี้องค์กรจะเปรียบตัวเองในด้านต่าง ๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมอื่น ๆ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการของตนเอง อย่างไรก็ตามก็มีในบางปฏิบัติการซึ่งคนอื่นสามารถทำได้ดีกว่า ก็อาจพิจารณาให้คนอื่นทำแทนได้ (outsourcing) นอกจากนี้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดผลได้ ยังมีความจำเป็นต้องใช้แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพ เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานควบคู่ไปด้วย การควบคุมคุณภาพ ดังกล่าวคือกลุ่มของพนักงานในระดับต่าง ๆ โดยทั่วไปกลุ่มละไม่เกินประมาณ 10 คน ซึ่งจะประชุมกันเป็นประจำเพื่อถกกันในเรื่องปัญหาการปฏิบัติการต่าง ๆ และแนวทางที่เห็นร่วมกันว่าควรดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขแนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนิยมใช้กันมากในการจัดการของญี่ปุ่น

การรีปรับระบบ (reengineering) การปรับปรุงคุณภาพตามวิธีที่เสนอโดยเดมมิ่ง หรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวิธีของญี่ปุ่น เป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นทีละตอน แต่การรีปรับระบบ ซึ่งนำเสนอโดย Michael Hammer เป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบทั้งระบบในครั้งเดียว แฮมเมอร์ (Hammer) เสนอว่า การจะมีการปรับปรุงที่เห็นผลจะต้องออกมาจากกฎเกณฑ์ และสมมติฐานเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และทำการคิดใหม่ทั้งระบบและทุกกระบวนการ (ชนชัย ขมจินดา 2545: 81 - 82)

9. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบัน ได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่า การมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ใช้ในองค์กร จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

James Martin (1996) กล่าวว่า “ กลยุทธ์ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่น ให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็วและดีกว่าคู่แข่ง ”²⁸

Peter Weill (1998) กล่าวว่า “ องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่า จะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่ ”²⁹

ชุมพร คุรุพิพัฒน์ กล่าวว่า “ หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่ไปกับการเปลี่ยนเทคโนโลยี ” (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2544: 86)

10. การบริการ

การผลิตและการบริการเป็นงานปฏิบัติการ ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก หากมีการจัดการระบบการผลิตและการบริการที่ดีมีประสิทธิภาพ จะทำให้การทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การตลาด และ การเงิน เป็นต้น มีความคล่องตัวและปฏิบัติงานง่ายขึ้น มีผู้ให้แนวคิดในการจัดการการผลิตและการบริการ เพื่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันไว้ดังนี้

10.1 Michael E. Porter ได้กล่าวใน Competitive Strategy โดยระบุถึงแกนแห่งกลยุทธ์ 3 ประเภท โดยกลยุทธ์การสร้างความเป็นเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในสายตาของลูกค้า (differentiation) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

การสร้างความคิดเด่น หรือความเป็นเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์หรือบริการของตน อาจทำได้หลายรูปแบบ อาทิ

- ความคิดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี
- ความคิดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางคุณภาพ
- ความคิดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางหลากหลาย
- ความคิดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์

ใหม่ๆ แก่ลูกค้า

- ความคิดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้บริโภค

ผู้บริโภคร

(สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุดม สาวนายน 2545: 144 - 145)

10.2 สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การจัดการการผลิตและปฏิบัติการเป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร การจัดการการผลิตและปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้านการออกแบบ การวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามปริมาณที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีที่จะทำให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้ทั้งลูกค้า และพนักงานในองค์กร ” (สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ 2546: 14-2 , 14-3)

10.3 ชุมพร คุร์พิพัฒน์ กล่าวถึงการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิตและการบริการไว้ว่า “ เทคโนโลยี ทรัพยากรการผลิต และนโยบายการปฏิบัติการเมื่อหน่วยธุรกิจจะต้องออกแบบหรือปรับปรุงแบบการผลิต และระบบการดำเนินงาน หน่วยธุรกิจจะต้องเลือกวิธีการทำงานและอุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่จะผลิตสินค้าหรือบริการนั่นเอง การเลือกเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่สามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในทางการตลาด กล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคนิคหรือเทคโนโลยี มักจะเป็นผู้ที่สามารถได้ส่วนแบ่งตลาดสูง ซึ่งสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับบริษัทที่จัดการกับเทคโนโลยีได้ดี ” (ชุมพร คุร์พิพัฒน์ 2544: 84)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กิจการไม่เพียงแต่จะต้องผลิตสินค้า เพื่อนำไปจำหน่ายให้ได้เท่านั้น แต่จะต้องทำให้เกิดผลกำไรแก่องค์กรด้วย โดยการผลิตสินค้าและให้บริการได้ในปริมาณที่เพียงพอแบบพอดี ในเวลาที่ต้องการแบบพอดี ในราคาที่เหมาะสมด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และมี

คุณภาพที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด จึงจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และนำพาองค์กรให้อยู่รอดในธุรกิจได้

11. การตลาด

การจัดการด้านการตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อความสามารถขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการตลาดและกลยุทธ์การตลาด อาทิ

Philip Kotler กล่าวว่า “ การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญ ที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบัน บริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูปที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักในคำกล่าวในอดีตของปรมาจารย์ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ ลูกค้า คือ ธุรกิจ ” (Customer is the business) ” (Philip Kotler, อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ 2544: 5)

วุฒิชชาติ สุนทรสมัย กล่าวว่า “ กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการลูกค้าและหน่วยงานอื่น ๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญ คือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการที่แตกต่างและเหนือคู่แข่ง และเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่ายความเร็ว และการเข้าถึงการตลาด ” (วุฒิชชาติ สุนทรสมัย 2546: 13-15)

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี โดยมีเครื่องมือการตลาดที่สำคัญ 4 ประการ เรียกว่า 4 P's ประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) การจัดจำหน่าย (Place) และ 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งประสิทธิภาพการตลาดเกิดจากการวางกลยุทธ์การตลาดด้าน 4 P's ดังกล่าว และต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้นก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดและวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย แล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4 C's ประกอบด้วย ความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า ต้นทุน

ของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้าและการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3 C ที่สำคัญ ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า และวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

นอกจากการใช้เครื่องมือดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปัจจุบันผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในเรื่อง การสร้างตราสินค้า และการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่าน โดยจะขอกล่าวถึงเพียงบางท่าน ดังนี้

1. ตราสินค้า (Brand)

บทความในนิตยสาร mba ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึง คำพูดของ Stephen King ไว้ว่า “ ความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้า สินค้าหมายถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัวลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถกล่าวสามัญได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะคงอยู่อย่างไร้กาลเวลา”³⁰

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน www.bonnerconsultants.com ว่า การพัฒนาตราหืออย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงการสร้างตราหืออย่างเป็นผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้อย่างแน่นอน³¹

การมีตราหือที่แข็งแรง ควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

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

ตราหือซึ่งเป็นที่ยอมรับและระลึก โดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราหือจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินธุรกิจ และทำการกำหนดวางตำแหน่งของธุรกิจให้เหมาะสมเป็นการเริ่มต้นก่อน

2. การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)

การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดสำหรับการตลาดที่จะสร้างความประทับใจ และเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกัน และลูกค้าในตลาดผู้บริโภค ด้วยประโยชน์ หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้าหรือบริการจากบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วยผลจากกิจกรรม ในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน³²

คำกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้ในการมาบรรยายในประเทศไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่า สิ่งที่ต้องกระทำจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ก็คือ “เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและพันธมิตรธุรกิจ โดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา” (คนัย เทียนพฤษ 2546: 158 - 159)

ดังนั้น การตลาดยุคใหม่ ก็คือ การเสนอคุณค่าเพื่อความพอใจของลูกค้า องค์กรต้องเข้าใจว่าลูกค้าประเมินคุณค่าที่ได้รับอย่างไร เพื่อสามารถเสนอคุณค่าโดยผ่านเครื่องมือต่าง ๆ การประเมินความพอใจเป็นงานการตลาดที่ต้องติดตามหลังจากเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าแล้ว ด้วยวิธีการต่าง ๆ และท้ายที่สุดคือการสร้างสัมพันธ์ภาพการตลาดกับลูกค้า เพื่อรักษาลูกค้าไว้ให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ดังนั้น เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้เป็นอย่างดี และองค์กรจะประสบความสำเร็จเกิดความสามารถในการแข่งขันได้ จึงต้องมีการสร้างฐานข้อมูลลูกค้าขององค์กร เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่กำลังเป็นที่นิยมในองค์กรธุรกิจปัจจุบัน คือระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ที่ได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาผสมผสานกับกระบวนการทำงาน ทำให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้ามีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และช่วยให้องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น โดยต้องกระทำควบคู่ไปกับการสร้าง Brand ให้เข้มแข็งตามที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้

12. การวิจัยและพัฒนา

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545) กล่าวว่าไว้ว่า ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่ง ที่จะถือได้ว่าเป็น “ความสามารถในการแข่งขัน” จะมีด้วยกัน 3 ลักษณะ ที่สำคัญ ๆ คือ ความสามารถในการสร้าง

ความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และ ความรวดเร็วในการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าหรือตลาด ในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็นและรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่าคู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ ๆ นี้ จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้³³

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) คูได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นและพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมหรือให้ความร่วมมือ กล่าวแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2545: 32)

ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm ได้อธิบายว่า บริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบหรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่าเป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ซึ่งเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท³⁴

สมาคมนวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่าเราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้น และไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำกรอบมโนในเรื่องของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรมและให้การรับรอง นอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำกรวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์และบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านการพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต³⁵

13. การบริหารการเงินและต้นทุน

การบริหารการเงินและต้นทุนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางปฏิบัติในการบริหารการเงินและต้นทุน ที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจะขอกกล่าวถึงบางแนวทาง ดังนี้

13.1 David P. Vondle ได้เสนอเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยระบบการจัดการการบริการที่เหนือกว่าใน Service Management System (how to create Competitive Advantage through Integrated Work Management, Material Management , Facilities Management and Cost Management) โดยได้ผสมผสานวิธีการให้บริการลูกค้า เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็น Lower Cost Structure ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้น โดยใช้กระบวนการ ดังนี้ (David P. Vondle, 1989)

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

13.2 John K.Shank and Vijay Govindarajan นำเสนอใน Strategic Cost Management : the new tool for competitive advantage ว่า การจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์ จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งหากธุรกิจต้องการให้เกิดการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ (John K.Shank & Vijay Govindarajan, 1993)

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

13.3 Sanjib Chowdhury, Ph.D. ได้กล่าวใน *Internal Analysis : Resource Strength / Weakness And Competitive Capabilities* ว่า การวิเคราะห์ภายในจะเป็นเครื่องมือบ่งบอกทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ตลอดจนความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย³⁶

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

13.4 Michael E. Porter กล่าวไว้ใน Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors โดยได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับ วงล้อกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (The Wheel of Competitive Strategy) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย³⁷

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

ซึ่งมีการกำหนดวงล้อกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยเปรียบเทียบว่า เป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลางของวงล้อ (Hub) และ กิ่งก้านของวงล้อ (Spokes) คือ นโยบายปฏิบัติการหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Porter ได้นำเสนอแนวคิด “ การลดต้นทุนและคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ” การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้นเราต้องใช้กลยุทธ์ ในการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ³⁸

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้ดำเนินการลดต้นทุน (COST LEADER SHIP)

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้าหรือบริการของเรามี

ลักษณะไม่เหมือนใคร (DIFFERENTIATION)

ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้ชัดเจน (FOCUS) เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้า และเจาะจงบริการ เพื่อลดจำนวนคู่แข่งนั่นเอง

13.5 Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรรและหรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็น และความเป็นจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงาน โครงการและผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกันก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ³⁹

เราควรต้องทำงานให้ได้ผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า ต้นทุน และคุณภาพการบริการ⁴⁰

Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในแง่พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์มาอธิบายความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงาน โครงการ และโดยมีการวัดผล⁴¹

13.6 ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กรหรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความมีประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่าองค์กรหรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อยต้นทุนก็ควรจะต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ นั่นคือ การบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Peter Drucker และ James A. Brimson แนวคิดหลัก คือการคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้น โดยเน้นที่ความสามารถในการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้ อันจะทำให้การบริหารและการควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

ABCM จึงเป็นการติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้น ไม่ใช่การดูต้นทุนแบบเดิม นอกจากนี้ ABCM ยังคิดถึงต้นทุนที่การคิดแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลาการการผลิต รอคอยการจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้เท่ากับหรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM จะรวมหลายกิจกรรมไว้ด้วยกันให้มากที่สุดตามต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เช่น การวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ฯลฯ กล่าวโดยสรุป ABCM คือ เครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่าง ๆ (วรศักดิ์ ทุมมานนท์ 2546)

14. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

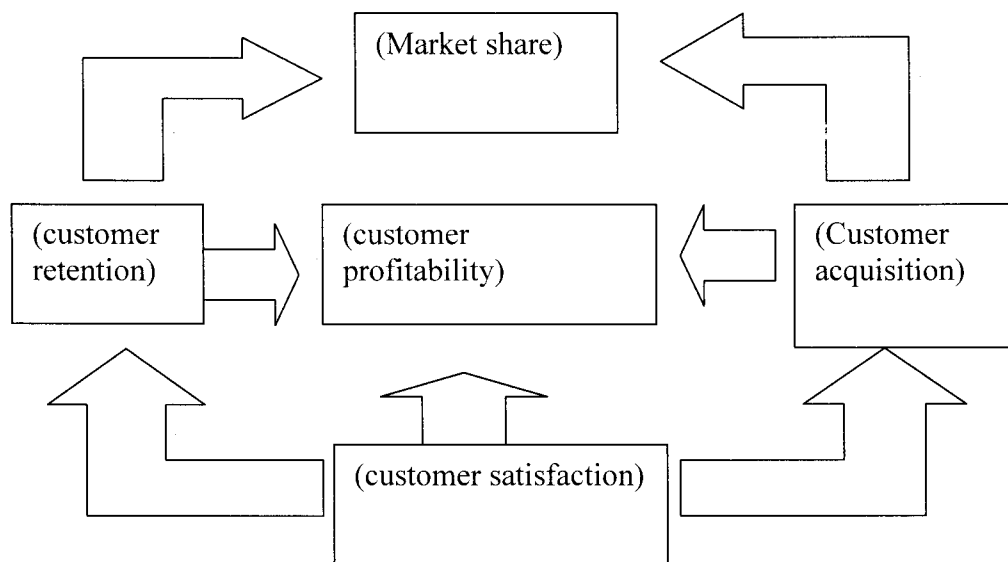
“ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้า” ที่ Kaplan และ Norton ใช้การตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balance scorecard (BSC) Balance scorecard ถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995 - 1996 ถึง

ปัจจุบัน โดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม⁴²

การวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

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

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังนี้



ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

15. การเรียนรู้และพัฒนา

15.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge P.M. ได้กล่าวไว้ว่า ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงาน โดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (intellectual) และด้านความรู้ (knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะ

ต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่องโครงสร้างขององค์กรที่จะจัดหา และกระจายข้อมูลและความรู้ เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร (Senge P.M., quoted in Bourgeois, 1999: 284)

Bourgeois กล่าวว่า ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ (Bourgeois, 1999: 22)

1. การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (low - level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และหรือปรับแต่งปรัชญาและความเชื่อเดิม ๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่

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

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

Hill & Jones กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (knowledge - intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ การจัดเก็บ และการเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร (Charles W.L. Hill และ Gareth R. Jones, 1998: 319)

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกาได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาท ของการจัดการว่าอะไร ทำไร และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้ หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าองค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนินไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือ ชื่อ the Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัยหรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ⁴³

1. บุคคลที่รอบรู้

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบของความคิด

สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และรูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจและพฤติกรรมการทำงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา

ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกุญแจที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิดและปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมิฉะนั้นพนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

3. วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่การเห็นถึง ภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

4. การเรียนรู้เป็นทีม

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

สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่างและจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

5. การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่าง ๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งกีดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

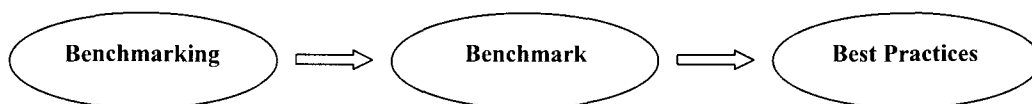
วิฑูรย์ สิมะโชคดี กล่าวว่า บทเรียนที่ผิดพลาดต้องสอนหรือบอกคนรุ่นหลัง ไม่ใช่ให้เขาเรียนรู้เอง บางทีเขาอาจไม่ทันที่จะเรียนรู้องค์กรก็จะสูญเสียเขาไป ในการเรียนรู้เป็นทีมหรือทีมเรียนรู้นั้นทุกคนต้องแบ่งปันความรู้กัน ต้องส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ โดยลืมนำผลงานของเราเป็นกระบวนการ ถ้างานใดที่ทำตามลำพัง (stand alone) ก็ให้ทำไป แต่ถ้าเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันต้องให้มาทำงานร่วมกัน สร้างทีมงานให้หน่วยที่เกี่ยวข้อง ส่งคนเก่งมาร่วมกันคิด สร้างความผูกพันต่อทิศทางขององค์กร ต้องให้เกิดการเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม เรียนรู้ที่จะร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ถ้าจะให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ต้องดูว่าบุคลากรขององค์กรจะทำได้ใหม่ในการคิดเอง รวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม โดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง

15.2 Benchmarking

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและความหมายของ Benchmarking ไว้ ซึ่งจะขอกล่าวถึงเพียงบางส่วน ดังนี้

15.2.1 Benchmark หมายถึง Best-in-class คือ เก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลก อันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน **Benchmarking** คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ **Best Practices** คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ วิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ กระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่

เป็น Benchmark หรือ ผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่ เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



(ที่มา : บุญดี บุญญาภิกิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช 2545: 11)

15.2.2 Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติ และกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T.Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหารของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุดหรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้าน คือ การวัด เปรียบเทียบ และ ความต่อเนื่อง

(พอลล์ เจมส์ โรเบิร์ต อังถึงใน ฌ็องซูพันธ์ เขจรนันท์ 2545: 52-54)

15.2.3 เบ็ง คาร์ลอฟ ใช้คำว่า “ การเทียบเคียง - แข่งดี ” แทน Benchmarking ซึ่งก็ให้ความหมายสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ (เบ็ง คาร์ลอฟ 2544: 21 - 22)

1. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้น ๆ
2. การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเล็งเห็นโอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของตนกับตัวอย่างที่ดี

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า

Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบหรือวัดผลผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจ ที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จที่ดีกว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อน แล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้ทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบเพื่อบ่มงู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อันจะนำไปสู่การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การทำ Benchmarking จึงไม่ใช่เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาและค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ เป็นวิธีการศึกษาเชิงวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาความคิดเห็นของพนักงานของบริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั้งที่ปฏิบัติในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต ทั้งนี้แหล่งข้อมูลในการศึกษาและวิเคราะห์มาจาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ โดยผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบและแนวทางในการดำเนินการศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ได้แก่ จำนวนพนักงานประจำสำนักงานใหญ่ของบริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่เป็นผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ซึ่งเป็นบุคคลที่คาดว่าจะมีส่วนร่วมในการบริหารและกำหนดนโยบายของบริษัท จำนวน 33 คน ตามโครงสร้างการจัดการของบริษัท

1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ขนาดของตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวนเท่ากับประชากรทั้งหมด คือ 33 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บรวบรวมได้มีจำนวน 33 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการทำศึกษานี้จะใช้

2.1 การสร้างเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการทำศึกษานี้จะใช้ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เป็นภาษาไทย ในลักษณะการใช้หลายรูปแบบผสมกันในชุดแบบสอบถาม ตามประเด็นกรอบความคิดของการศึกษาที่กำหนดไว้ เพื่อสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจทั้งที่ปฏิบัติในปัจจุบันและที่คาดหวังในอนาคต แบบสอบถามดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

มีลักษณะคำถามในแบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก

ส่วนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ และด้านการควบคุมของกิจการ

มีลักษณะคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบมาตรประมาณแบบลิเคิร์ต โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับคะแนน ดังนี้

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

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

มีลักษณะคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายเปิด

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือศึกษา (Reliability) ดังนี้

2.2.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (validity) โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

2.2.2 การทดสอบแบบสอบถาม (Try out) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ ใช้กับกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปของบริษัทเอกชนจำนวน 10 ราย หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ส่งให้แก่กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง และข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกัน และ แหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม - 31 สิงหาคม 2546

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 9 กันยายน - 20 กันยายน 2546 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือ ถึงผู้บริหารของ บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ทำการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มเป้าหมายจากแบบสอบถามที่กำหนด และทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแล้วให้ผู้ศึกษา
2. ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับ และนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวนการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.0 (Statistic for the social science for window)
3. นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จาก โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.0 for Windows ไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าร้อยละและการแจกแจงความถี่ ของข้อมูลที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงได้ดังตารางที่ 4.1

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ของข้อมูลที่เป็นปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ตามความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง แสดงได้ดังตารางที่ 4.2 - 4.16

ผู้ศึกษา ได้เสนอค่าเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

- ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย น้อยที่สุด
- ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย น้อย
- ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ปานกลาง
- ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย มาก
- ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย มากที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ อยู่ในลักษณะเชิงการวิจัย ซึ่งได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานประจำสำนักงานใหญ่ ที่มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ของ บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งที่ปฏิบัติในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต โดยข้อมูลกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 33 คน

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาทำวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for windows (Statistical for the social science for window) ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง
2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

และเพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนพนักงานกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดเกณฑ์การแปรผล
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1. ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีวิเคราะห์โดยการหาค่าอัตราร้อยละ ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	20	60.6
หญิง	13	39.4
รวม	33	100.0
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	0	0.0
25 - 34 ปี	11	33.3
35 - 44 ปี	22	66.7
45 ปีขึ้นไป	0	0.0
รวม	33	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.0
ปริญญาตรี	10	30.3
ปริญญาโท	23	69.7
ปริญญาเอก	0	0.0
รวม	33	100.0
ตำแหน่งงาน		
ผู้บริหารระดับต้น	18	54.5
ผู้บริหารระดับกลาง	11	33.3
ผู้บริหารระดับสูง	4	12.1
รวม	33	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 3 ปี	17	51.5
3 - 6 ปี	16	48.5
7 - 9 ปี	0	0.0
10 ปีขึ้นไป	0	0.0
รวม	33	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 60.6 เป็นผู้มีอายุอยู่ระหว่าง 35 - 44 ปี เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 66.7 ส่วนที่เหลือมีอายุอยู่ระหว่าง 25 - 34 ปี ไม่มีผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี หรือ สูงกว่า 44 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 68.0 ส่วนที่เหลือจบปริญญาตรี ไม่มีระดับต่ำกว่าปริญญาตรี หรือ สูงกว่าปริญญาโท เป็นผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด ร้อยละ 54.5 รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง ร้อยละ 33.3 และมีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันต่ำกว่า 3 ปี มากที่สุด ร้อยละ 51.5 ส่วนที่เหลืออยู่ในช่วง 3 - 6 ปี ไม่มีผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานมากกว่า 6 ปี

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

การวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ตามความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยทางเลขคณิต แสดงให้เห็นว่าทุกปัจจัยมีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของกิจการ (ตารางที่ 4.16) โดยปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ตารางที่ 4.9) และ ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (ตารางที่ 4.14) มีผลต่อความสามารถของกิจการมากที่สุดทั้งในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงใน ตารางที่ 4.2 - 4.16

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)								ความคาดหวัง (Expectation)							
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	\bar{X}_1 (ลำ ดับ)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	\bar{X}_2 (ลำ ดับ)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
1. บริษัทของท่านได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ได้ถูกต้องและเหมาะสมตาม สภาวะแวดล้อมการแข่งขัน	(2) 6.10	(30) 90.9	(1) 3.0	-	-	4.03 (3)	0.305	มาก	(7) 21.2	(24) 72.7	(2) 6.1	-	-	4.15 (1)	0.508	มาก
2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย	(3) 9.1	(27) 81.8	(3) 9.1	-	-	4.00 (4)	0.433	มาก	(5) 15.2	(27) 81.8	(1) 3.0	-	-	4.12 (2)	0.415	มาก
3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เป็นที่เข้าใจ และรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย	(1) 3.0	(30) 90.9	(2) 6.1	-	-	3.97 (5)	0.305	มาก	(3) 9.1	(30) 90.9	-	-	-	4.09 (3)	0.292	มาก
4. แผนงานในหน่วยงานของท่าน มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับ เป้าหมายของบริษัท	(4) 12.1	(27) 81.8	(2) 6.1	-	-	4.06 (2)	0.429	มาก	(7) 21.2	(24) 72.7	(2) 6.1	-	-	4.15 (1)	0.508	มาก
5. วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ของบริษัทมีส่วนช่วยให้การ ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ	(5) 15.2	(28) 84.8	-	-	-	4.15 (1)	0.364	มาก	(6) 18.2	(26) 78.8	(1) 3.0	-	-	4.15 (1)	0.442	มาก
ค่าเฉลี่ย						4.04	0.367	มาก						4.13	0.433	มาก

จากตารางที่ 4.2 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย มีผลต่อความ

สามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 4.04$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ และ ลำดับ 2 คือ แผนงานของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย ยังคงมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($X_2 = 4.13$) เช่นกัน โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 มี 3 ข้อ ได้แก่ บริษัทได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน ส่วนอีก 2 ข้อ ยังคงเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ และ แผนงานของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารจากหลายหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานในระดับบริษัทหรือ ระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายมีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ปัจจัยด้าน กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)								ความคาดหวัง (Expectation)							
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_1 (ค่า ดับ)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย ยิ่ง	เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_2 (ค่า ดับ)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	(6) 18.2	(27) 81.8	-	-	-	4.18 (1)	0.392	มาก	(10) 30.3	(23) 69.7	-	-	-	4.30 (1)	0.467	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	(6) 18.2	(25) 75.8	(2) 6.1	-	-	4.12 (2)	0.485	มาก	(10) 30.3	(23) 69.7	-	-	-	4.30 (1)	0.467	มากที่สุด
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	(2) 6.1	(23) 69.7	(8) 24.2	-	-	3.82 (4)	0.528	มาก	(2) 6.1	(30) 90.9	(1) 3.0	-	-	4.03 (3)	0.305	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยด้าน กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)							ความคาดหวัง (Expectation)								
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	— X_1 (ลำ ดับ)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	— X_2 (ลำ ดับ)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด กลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน	(2) 6.1	(19) 57.6	(12) 36.4	-	-	3.70 (5)	0.585	มาก	(5) 15.2	(25) 75.8	(3) 9.1	-	-	4.06 (2)	0.496	มาก
5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการ ที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนิน การได้อย่างมีประสิทธิภาพ	(2) 6.1	(27) 81.8	(3) 9.1	(1) 3.0	-	3.91 (3)	0.522	มาก	(5) 15.2	(26) 78.8	(1) 3.0	(1) 3.0	-	4.06 (2)	0.556	มาก
ค่าเฉลี่ย						3.95	0.502	มาก						4.15	0.458	มาก

จากตารางที่ 4.3 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 3.95$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทมีการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน และ ลำดับ 2 คือ บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดเวลา

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันยังคงมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_2 = 4.15$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 มี 2 ข้อ โดยยังคงเป็น บริษัทมีการสร้างกลยุทธ์ และ บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ซึ่งมีผลต่อความสามารถของกิจการในระดับ มากที่สุด

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานะที่เปลี่ยนแปลงไป และเป็นผู้ที่จะต้องนำกลยุทธ์นั้นไปใช้ ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจกลยุทธ์เป็นอย่างดี เพื่อนำได้ถ่ายทอดเป็นแผนงานของหน่วยงานให้พนักงานทุกคนถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาที่สูง โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับ

ปริญญาโท จึงเข้าใจถึงความสำคัญของกลยุทธ์เป็นอย่างดี พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันมีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร

ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)							ความคาดหวัง (Expectation)								
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_1 (ค่า ตัด)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_2 (ค่า ตัด)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
1. โครงสร้างองค์กรของบริษัท ของท่านมีความชัดเจนและ เป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย	(4) 12.1	(29) 87.9	-	-	-	4.12 (2)	0.331	มาก	(9) 27.3	(24) 72.7	-	-	-	4.27 (3)	0.452	มาก ที่สุด
2. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยน แปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความ คล่องตัวและยืดหยุ่น อย่างสม่ำเสมอ	(4) 12.1	(29) 87.9	-	-	-	4.12 (2)	0.331	มาก	(10) 30.3	(23) 69.7	-	-	-	4.30 (2)	0.467	มาก ที่สุด
3. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะ ปรับหรือระบบปฏิบัติงานและ ปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง	(2) 6.1	(16) 48.5	(15) 45.5	-	-	3.61 (4)	0.609	มาก	(3) 9.1	(23) 69.7	(7) 21.2	-	-	3.88 (5)	0.545	มาก
4. บริษัทของท่านมีนโยบายเน้น การกระจายอำนาจและให้อำนาจ ในการตัดสินใจกับ ผู้ปฏิบัติงาน	(7) 21.2	(24) 72.7	(2) 6.1	-	-	4.15 (1)	0.508	มาก	(13) 39.4	(20) 60.6	-	-	-	4.39 (1)	0.496	มาก ที่สุด
5. บริษัทของท่านมีการปรับสาย บังคับบัญชาเป็นแนวราบให้ สั้นลง	(6) 18.2	(21) 63.6	(6) 18.2	-	-	4.00 (3)	0.612	มาก	(10) 30.3	(20) 60.6	(3) 9.1	-	-	4.21 (4)	0.606	มาก ที่สุด
ค่าเฉลี่ย						4.00	0.478	มาก						4.21	0.513	มาก ที่สุด

จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 4.00$) โดยองค์ประกอบที่มีผลเป็นลำดับ 1 คือ บริษัทมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน และ ลำดับ 2 มี 2 ข้อ คือ โครงสร้างองค์กรของบริษัทมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และ บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมากที่สุด ($\bar{X}_2 = 4.21$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 และลำดับ 2 ยังคงเป็น บริษัทมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจ และบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ส่วนลำดับสุดท้าย คือ บริษัทมีการปรับรื้อระบบการปฏิบัติงานและการปรับองค์กร ซึ่งมีผลต่อความสามารถของกิจการอยู่ในระดับมาก

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานเป็นผู้บริหาร ดังนั้น การที่บริษัทมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน กระชับ และมีความยืดหยุ่น ตลอดจนมีการกระจายอำนาจ จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรมีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)								ความคาดหวัง (Expectation)							
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_1 (ค่า ตัด)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_2 (ค่า ตัด)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของ บริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับ และเข้าใจของทุกฝ่าย	-	(30)	(3)	-	-	3.91	0.292	มาก	(4)	(28)	(1)	-	-	4.09	0.384	มาก
	-	90.9	9.1	-	-	(4)			12.1	84.8	3.0	-	-	(4)		
2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม ของการทำงานร่วมกันเป็น ทีมงาน	-	(30)	(3)	-	-	3.91	0.292	มาก	(4)	(28)	(1)	-	-	4.09	0.384	มาก
	-	90.9	9.1	-	-	(4)			12.1	84.8	3.0	-	-	(4)		
3. บริษัทของท่านเน้นการสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ของ องค์กร	(4)	(28)	(1)	-	-	4.09	0.384	มาก	(8)	(25)	-	-	-	4.24	0.435	มาก ที่สุด
	12.1	84.8	3.0	-	-	(3)			24.2	75.8	-	-	-	(3)		
4. บริษัทของท่านเน้นการปรับ ปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อ เนื่องสม่ำเสมอ	(5)	(28)	-	-	-	4.15	0.365	มาก	(12)	(21)	-	-	-	4.36	0.489	มาก ที่สุด
	15.2	84.8	-	-	-	(2)			36.4	63.6	-	-	-	(2)		
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพ และการตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า	(11)	(21)	(1)	-	-	4.30	0.529	มาก ที่สุด	(16)	(17)	-	-	-	4.48	0.508	มาก ที่สุด
	33.3	63.6	3.0	-	-	(1)			48.5	51.5	-	-	-	(1)		
ค่าเฉลี่ย						4.07	0.372	มาก						4.25	0.440	มาก ที่สุด

จากตารางที่ 4.5 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 4.07$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งมีผลต่อความสามารถของกิจการมากที่สุด และ ลำดับ 2 มีผลอยู่ในระดับมาก คือ บริษัทเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมากที่สุด ($\bar{X}_2 = 4.25$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 และ 2 ยังคงเป็นบริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และบริษัทเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่วนลำดับสุดท้ายมี 2 ข้อ คือ บริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นที่ยอมรับ และ บริษัทมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีผลต่อความสามารถของกิจการในระดับมาก

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารและส่วนใหญ่มียุอยู่ในช่วง 35 -44 ปี จึงเห็นว่าการที่บริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นที่ยอมรับ เข้าใจ และถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันของพนักงานทุกคน จะช่วยให้บริหารงานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพ พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ

ปัจจัยด้าน บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)								ความคาดหวัง (Expectation)							
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_1 (ค่า ดับ)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_2 (ค่า ดับ)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	(3) 9.1	(26) 78.8	(4) 12.1	-	-	3.97 (4)	0.467	มาก	(10) 30.3	(22) 66.7	(1) 3.0	-	-	4.27 (3)	0.517	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่ายงาน	(5) 15.2	(25) 75.8	(3) 9.1	-	-	4.06 (2)	0.496	มาก	(16) 48.5	(17) 51.5	-	-	-	4.48 (1)	0.508	มากที่สุด
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน	(3) 9.1	(27) 81.8	(3) 9.1	-	-	4.00 (3)	0.433	มาก	(9) 27.3	(23) 69.7	(1) 3.0	-	-	4.24 (4)	0.502	มากที่สุด
4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์	(3) 9.1	(23) 69.7	(7) 21.2	-	-	3.88 (5)	0.545	มาก	(9) 27.3	(23) 69.7	(1) 3.0	-	-	4.24 (4)	0.502	มากที่สุด
5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสการก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน	(2) 6.1	(24) 72.7	(7) 21.2	-	-	3.85 (6)	0.508	มาก	(5) 15.2	(27) 81.8	(1) 3.0	-	-	4.12 (5)	0.415	มาก
6. บริษัทของท่านมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน	(12) 36.4	(17) 51.5	(4) 12.1	-	-	4.24 (1)	0.663	มากที่สุด	(13) 39.4	(20) 60.6	-	-	-	4.39 (2)	0.496	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย						4.00	0.519	มาก						4.29	0.490	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 4.00$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน ซึ่งมีผลต่อความสามารถของกิจการในระดับมากที่สุด ส่วนลำดับรองลงมา มีผลในระดับมาก

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมากที่สุด ($\bar{X}_2 = 4.29$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่ายงาน ส่วนลำดับสุดท้าย คือ บริษัทมีการวางแผนและกำหนดโอกาสการก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีผลต่อความสามารถของกิจการอยู่ในระดับมาก

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารและมีอายุไม่เกิน 44 ปี จึงเห็นว่าการที่มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมและมีโอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ มีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้าน ทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)							ความคาดหวัง (Expectation)								
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_1 (ค่า ดับ)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_2 (ค่า ดับ)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	(1) 3.0	(28) 84.8	(4) 12.1	-	-	3.91 (2)	0.384	มาก	(2) 6.1	(31) 93.9	-	-	-	4.06 (4)	0.242	มาก
2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายงานต่าง ๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายกันได้	(3) 9.1	(18) 54.5	(12) 36.4	-	-	3.73 (4)	0.626	มาก	(4) 12.1	(29) 87.9	-	-	-	4.12 (2)	0.331	มาก
3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ	-	(19) 57.6	(14) 42.4	-	-	3.58 (5)	0.502	มาก	(2) 6.1	(30) 90.9	(1) 3.0	-	-	4.03 (5)	0.305	มาก
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ (self-managing team)	(3) 9.1	(21) 63.6	(9) 27.3	-	-	3.82 (3)	0.584	มาก	(4) 12.1	(28) 84.8	(1) 3.0	-	-	4.09 (3)	0.384	มาก
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง	(4) 12.1	(24) 72.7	(5) 15.2	-	-	3.97 (1)	0.529	มาก	(5) 15.2	(28) 84.8	-	-	-	4.15 (1)	0.364	มาก
ค่าเฉลี่ย						3.80	0.525	มาก						4.09	0.325	มาก

จากตารางที่ 4.7 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 3.80$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง และลำดับ 2 คือ บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_2 = 4.09$) เช่นกัน โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 ยังคงเป็น บริษัทให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ส่วนลำดับ 2 ได้เปลี่ยนไปเป็น บริษัทมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายงานต่าง ๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายกันได้ ซึ่งการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในลำดับ 4

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารหลายระดับ และมาจากหลายหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประสานงานกันเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงเห็นถึงความสำคัญของการมีทักษะในการบริหารงานและการมีภาวะผู้นำ พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำมีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม

ปัจจัยด้าน คุณภาพและการควบคุม	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)								ความคาดหวัง (Expectation)							
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_1 (ค่า ดับ)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_2 (ค่า ดับ)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
1. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็น ผลผลิตของบริษัทท่านมีคุณ ภาพเป็นที่ยอมรับของตลาด โดยทั่วไป	(4) 12.1	(29) 87.9	-	-	-	4.12 (2)	0.331	มาก	(7) 21.2	(26) 78.8	-	-	-	4.21 (2)	0.415	มาก ที่สุด
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการพัฒนาและการปรับ ปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	(7) 21.2	(26) 78.8	-	-	-	4.21 (1)	0.415	มาก ที่สุด	(10) 30.3	(23) 69.7	-	-	-	4.30 (1)	0.467	มาก ที่สุด
3. บริษัทของท่านมีการนำเครื่อง มือในการจัดการคุณภาพมาใช้ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพ โดยองค์รวม (TQM), ISO , QCC	-	(3) 9.1	(29) 87.9	(1) 3.0	-	3.06 (10)	0.348	ปาน กลาง	(2) 6.1	(22) 66.7	(9) 27.3	-	-	3.79 (12)	0.545	มาก
4. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ใน มาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัท ของท่านกำหนดขึ้น	-	(26) 78.8	(7) 21.2	-	-	3.79 (6)	0.415	มาก	-	(31) 93.9	(2) 6.1	-	-	3.94 (10)	0.242	มาก
5. บริษัทของท่านมีการกำหนด มาตรฐานของงานไว้สำหรับ กิจกรรมสำคัญ	-	(33) 100	-	-	-	4.00 (3)	0.0	มาก	(2) 6.1	(31) 93.9	-	-	-	4.06 (7)	0.242	มาก
6. บริษัทของท่านมีนโยบาย ตรวจสอบการบริหารงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	(1) 3.0	(30) 90.9	(2) 6.1	-	-	3.97 (4)	0.305	มาก	(4) 12.1	(28) 84.8	(1) 3.0	-	-	4.09 (6)	0.384	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยด้าน คุณภาพและการควบคุม	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)									ความคาดหวัง (Expectation)						
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย ยิ่ง	\bar{X}_1 (ค่า ตัด)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย ยิ่ง	\bar{X}_2 (ค่า ตัด)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ และนำเทคนิคการประเมินแบบ ดุลยภาพ (Balance Score Card : BSC) มาใช้ในการประเมินผล	-	(3)	(27)	(3)	-	3.00	0.433	ปาน กลาง	(1)	(17)	(15)	-	-	3.58	0.561	มาก
	-	9.1	81.8	9.1	-	(11)			3.0	51.5	45.5	-	-	(13)		
8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ ของคู่แข่ง	(3)	(26)	(4)	-	-	3.97	0.467	มาก	(5)	(27)	(1)	-	-	4.12	0.415	มาก
	9.1	78.8	12.1	-	-	(4)			15.2	81.8	3.0	-	-	(5)		
9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการควบคุมด้วยเครื่องมือ ทางสถิติ	(4)	(22)	(7)	-	-	3.91	0.579	มาก	(7)	(25)	(1)	-	-	4.18	0.465	มาก
	12.1	66.7	21.2	-	-	(5)			21.2	75.8	3.0	-	-	(3)		
10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการตรวจสอบ และประเมิน ผลการเรียนรู้ของพนักงานใน องค์กร	-	(22)	(11)	-	-	3.67	0.479	มาก	(1)	(30)	(2)	-	-	3.97	0.305	มาก
	-	66.7	33.3	-	-	(8)			3.0	90.9	6.1	-	-	(9)		
11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการตรวจสอบและประเมิน ผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า	-	(24)	(9)	-	-	3.73	0.452	มาก	(2)	(30)	(1)	-	-	4.03	0.305	มาก
	-	72.7	27.3	-	-	(7)			6.1	90.9	3.0	-	-	(8)		
12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการตรวจสอบ และประเมิน ผลการสร้างคุณค่าให้พนักงาน	-	(22)	(11)	-	-	3.67	0.479	มาก	(5)	(28)	-	-	-	4.15	0.364	มาก
	-	66.7	33.3	-	-	(8)			15.2	84.8	-	-	-	(4)		
13. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการตรวจสอบและประเมิน ผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น	-	(21)	(11)	(1)	-	3.61	0.556	มาก	(1)	(29)	(2)	(1)	-	3.91	0.459	มาก
	-	63.6	33.3	3.0	-	(9)			3.0	87.9	6.1	3.0	-	(11)		
ค่าเฉลี่ย						3.75	0.405	มาก						4.03	0.398	มาก

จากตารางที่ 4.8 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุมมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 3.75$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลต่อความสามารถมากที่สุด และลำดับ 2 คือ ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป ซึ่งมีผลในระดับมาก ส่วนที่มีผลในระดับปานกลาง คือ บริษัทมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพมาใช้ และ บริษัทให้ความสำคัญกับการนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (BSC) มาใช้ในการประเมินผล ซึ่งอยู่ในลำดับที่ 10 และ 11 ตามลำดับ

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุมมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_2 = 4.03$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 และ 2 ยังคงเป็น บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพ และ ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ส่วนลำดับสุดท้ายยังคงเป็น บริษัทให้ความสำคัญกับการนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (BSC) มาใช้

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ เนื่องจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารที่มาจากหลายหน่วยงาน ซึ่งในแต่ละหน่วยงานมีวิธีการควบคุมคุณภาพงานที่แตกต่างกัน แต่ทั้งนี้ทุกหน่วยงานต่างมีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ ต้องการให้งานที่รับผิดชอบออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับ และบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ซึ่งหมายถึงหน่วยงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุมมีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ปัจจัยด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)							ความคาดหวัง (Expectation)								
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_1 (ค่า ดับ)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_2 (ค่า ดับ)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนระบบ IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	-	(11)	(22)	-	-	4.33	0.479	มากที่สุด	(13)	(20)	-	-	-	4.39	0.496	มากที่สุด
	-	33.3	66.7	-	-	(2)			39.4	60.6	-	-	-	(4)		
2. บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	(28)	(5)	-	-	-	4.85	0.364	มากที่สุด	(29)	(4)	-	-	-	4.88	0.331	มากที่สุด
	84.8	15.2	-	-	-	(1)			87.9	12.1	-	-	-	(1)		
3. ระบบ IT ของบริษัทท่านสามารถส่งผ่านและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา	(8)	(24)	(1)	-	-	4.21	0.485	มากที่สุด	(19)	(13)	(1)	-	-	4.55	0.564	มากที่สุด
	24.2	72.7	3.0	-	-	(4)			57.6	39.4	3.0	-	-	(2)		
4. บริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา	(12)	(19)	(2)	-	-	4.30	0.585	มากที่สุด	(17)	(16)	-	-	-	4.52	0.508	มากที่สุด
	36.4	57.6	6.1	-	-	(3)			51.5	48.5	-	-	-	(3)		
ค่าเฉลี่ย						4.42	0.478	มากที่สุด						4.59	0.475	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมากที่สุด ($\bar{X}_1 = 4.42$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก และลำดับ 2 คือ บริษัทมีการปรับเปลี่ยนระบบ IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมากที่สุด ($\bar{X}_2 = 4.59$) เช่นกัน โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 ยังคงเป็น บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก และลำดับ 2 คือ ระบบ IT ของบริษัทสามารถส่งผ่านและรับข้อมูลที่ทันสมัยได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ เนื่องมาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารที่มาจากหลายหน่วยงาน ซึ่งจะต้องทำงานประสานกัน ดังนั้น การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การดำเนินงานของธุรกิจหลักทรัพย์ต้องพึ่งพิงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ อย่างมาก เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการบริการ

ปัจจัยด้านการบริการ	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)							ความคาดหวัง (Expectation)								
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	\bar{X}_1 (ลำ ดับ)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	ไม่ เห็น ด้วย ใจ	\bar{X}_2 (ลำ ดับ)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
1. บริษัทของท่านมีกำลังการผลิต / การบริการที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน	(4) 12.1	(27) 81.8	(2) 6.1	-	-	4.06 (1)	0.429	มาก	(10) 30.3	(23) 69.7	-	-	-	4.30 (1)	0.467	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการบริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนอยู่เสมอ	(1) 3.0	(22) 66.7	(10) 30.3	-	-	3.73 (4)	0.517	มาก	(3) 9.1	(30) 90.9	-	-	-	4.09 (4)	0.292	มาก
3. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	(2) 6.1	(29) 87.9	(2) 6.1	-	-	4.00 (2)	0.354	มาก	(6) 18.2	(26) 78.8	(1) 3.0	-	-	4.15 (2)	0.442	มาก
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นการบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	(3) 9.1	(26) 78.8	(4) 12.1	-	-	3.97 (3)	0.467	มาก	(4) 12.1	(29) 87.9	-	-	-	4.12 (3)	0.331	มาก
ค่าเฉลี่ย						3.94	0.442	มาก						4.17	0.383	มาก

จากตารางที่ 4.10 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านการบริการมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

ของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 3.94$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทมีกำลังการผลิต หรือ การบริการที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด และ ลำดับ 2 คือ บริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านการบริการ มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($X_2 = 4.17$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 และลำดับ 2 ยังคงเป็นบริษัทที่มีกำลังการผลิตหรือการบริการที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ซึ่งมีผลต่อความสามารถของกิจการมากที่สุด และ บริษัทที่มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างอยู่ในธุรกิจหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นธุรกิจที่เน้นการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้พนักงานกลุ่มตัวอย่างเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีอายุไม่เกิน 44 ปี จึงเห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการบริการ ตลอดจนการคิดค้นบริการใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการ พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านการบริการ มีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการตลาด

ปัจจัยด้านการตลาด	ระดับความคิดเห็น														การ แปล ผล	
	ปัจจุบัน (Actual)							ความคาดหวัง (Expectation)								
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_1 (ลำ ดับ)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_2 (ลำ ดับ)		S.D. ₂
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ และตราชื่อ (brand)	(22) 66.7	(10) 30.3	(1) 3.0	-	-	4.64 (1)	0.549	มาก ที่สุด	(26) 78.8	(7) 21.2	-	-	-	4.79 (1)	0.415	มาก ที่สุด
2. บริษัทของท่านตั้งราคาผลิตภัณฑ์ / บริการ ได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	(6) 18.2	(23) 69.7	(4) 12.1	-	-	4.06 (3)	0.556	มาก	(9) 27.3	(24) 72.7	-	-	-	4.27 (3)	0.452	มาก ที่สุด
3. บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางกระจายสินค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ / บริการ ได้อย่างสะดวก	(11) 33.6	(22) 66.7	-	-	-	4.33 (2)	0.479	มาก ที่สุด	(16) 48.5	(17) 51.5	-	-	-	4.48 (2)	0.508	มาก ที่สุด

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ปัจจัยด้านการตลาด	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)								ความคาดหวัง (Expectation)							
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_1 (ลำ ดับ)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_2 (ลำ ดับ)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
4. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง	(3)	(29)	(1)	-	-	4.06	0.348	มาก	(5)	(28)	-	-	-	4.15	0.364	มาก
	9.1	87.9	3.0	-	-	(3)			15.2	84.8	-	-	-	(4)		
5. บริษัทของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี	(4)	(26)	(3)	-	-	4.03	0.467	มาก	(4)	(29)	-	-	-	4.12	0.331	มาก
	12.1	78.8	9.1	-	-	(4)			12.1	87.9	-	-	-	(5)		
6. บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้	(2)	(17)	(14)	-	-	3.64	0.603	มาก	(6)	(23)	(4)	-	-	4.06	0.556	มาก
	6.1	51.5	42.4	-	-	(5)			18.2	69.7	12.1	-	-	(6)		
ค่าเฉลี่ย						4.13	0.500	มาก						4.31	0.438	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านการตลาดมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

ของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 4.13$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์และตราที่หือ และ ลำดับ 2 คือ บริษัทมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ลูกค้าเข้าถึงได้อย่างสะดวก ซึ่งมีผลต่อความสามารถของกิจการมากที่สุด

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านการตลาดมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

ของกิจการมากที่สุด ($\bar{X}_2 = 4.31$) โดยองค์ประกอบที่มีผล ลำดับ 1 และ 2 ยังคงเป็น บริษัท

ให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์และตราที่ยั่งยืน และ บริษัทมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ลูกค้าเข้าถึงได้อย่างสะดวก

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ เนื่องมาจากการดำเนินการด้านการตลาดถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่ง ซึ่งทุกหน่วยงานจะต้องรับรู้และถือปฏิบัติ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น พนักงานกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารที่มาจากหลายหน่วยงาน และเป็นผู้ที่จะต้องถ่ายทอดกลยุทธ์นั้นออกมาเป็นแผนงานของหน่วยงานเพื่อปฏิบัติ จึงเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านการตลาดมีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา

ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)							ความคาดหวัง (Expectation)								
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}_1 (ลำดับ)	S.D. ₁	การแปลผล	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}_2 (ลำดับ)	S.D. ₂	การแปลผล
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
1. บริษัทของท่านมีการคิดค้นและสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง	(1) 3.0	(26) 78.8	(6) 18.2	-	-	3.85 (2)	0.442	มาก	(5) 15.2	(27) 81.8	(1) 3.0	-	-	4.12 (2)	0.415	มาก
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด	-	(31) 93.9	(2) 6.1	-	-	3.94 (1)	0.242	มาก	(5) 15.2	(28) 84.8	-	-	-	4.15 (1)	0.364	มาก
3. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ	(1) 3.0	(21) 63.6	(11) 33.3	-	-	3.70 (4)	0.529	มาก	(2) 6.1	(31) 93.9	-	-	-	4.06 (3)	0.242	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ปัจจัยด้าน การวิจัยและพัฒนา	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)									ความคาดหวัง (Expectation)						
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_1 (ลำ ดับ)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_2 (ลำ ดับ)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
4. บริษัทของท่านสามารถ คิดค้นสิ่งประดิษฐ์และ ความคิดใหม่ ๆ ตรงกับ ความต้องการของลูกค้า	-	(25) 75.8	(8) 24.2	-	-	3.76 (3)	0.435	มาก	(4) 12.1	(26) 78.8	(3) 9.1	-	-	4.03 (4)	0.467	มาก
ค่าเฉลี่ย						3.81	0.412	มาก						4.09	0.372	มาก

จากตารางที่ 4.12 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 3.81$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสม และ ลำดับ 2 คือ บริษัทมีการคิดค้นและสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_2 = 4.09$) เช่นกัน โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 และ 2 ยังคงเป็น บริษัทให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสม และ บริษัทมีการคิดค้นและสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีอายุไม่เกิน 44 ปี ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่และมีระดับการศึกษาที่สูง โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท จึงเห็นความสำคัญของการคิดค้นและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ออกมาเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)								ความคาดหวัง (Expectation)							
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}_1 (ลำดับ)	S.D. ₁	การแปลผล	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}_2 (ลำดับ)	S.D. ₂	การแปลผล
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
1. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	(15) 45.5	(18) 54.5	-	-	-	4.45 (1)	0.506	มากที่สุด	(28) 84.8	(5) 15.2	-	-	-	4.85 (1)	0.364	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง	(2) 6.1	(12) 36.4	(19) 57.6	-	-	3.48 (3)	0.619	มาก	(7) 21.2	(24) 72.7	(2) 6.1	-	-	4.15 (3)	0.508	มาก
3. บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	(4) 12.1	(28) 84.8	(1) 3.0	-	-	4.09 (2)	0.384	มาก	(15) 45.5	(18) 54.5	-	-	-	4.45 (2)	0.506	มากที่สุด
4. บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	-	(13) 39.4	(20) 60.6	-	-	3.39 (4)	0.496	ปานกลาง	(2) 6.1	(29) 87.9	(2) 6.1	-	-	4.00 (4)	0.354	มาก
5. บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับ และประเมินผล การใช้จ่ายงบประมาณ	-	(7) 21.2	(26) 78.8	-	-	3.21 (5)	0.415	ปานกลาง	-	(23) 69.7	(10) 30.3	-	-	3.70 (5)	0.467	มาก
ค่าเฉลี่ย						3.72	0.484	มาก						4.23	0.440	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุนมีผลต่อความ

สามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 3.72$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทมีการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลต่อความสามารถของกิจการมากที่สุด และลำดับ 2 คือ บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนที่มีผลในระดับปานกลาง คือ บริษัทมีการใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำ และ บริษัทมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุนมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมากที่สุด ($\bar{X}_2 = 4.23$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 และ 2 ยังคงเป็น บริษัทมีการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง และ บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนในข้ออื่น ๆ มีผลต่อความสามารถของกิจการอยู่ในระดับมาก

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ เนื่องมาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่ทุกองค์กรต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ คือ การสร้างรายได้และกำไรสูงสุดให้กับองค์กรและผู้ถือหุ้น ดังนั้น พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุนมีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.14 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)								ความคาดหวัง (Expectation)							
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}_1 (ลำดับ)	S.D. ₁	การแปลผล	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}_2 (ลำดับ)	S.D. ₂	การแปลผล
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	(9) 27.3	(24) 72.7	-	-	-	4.27 (2)	0.452	มากที่สุด	(15) 45.5	(18) 54.5	-	-	-	4.45 (2)	0.506	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center)	(16) 48.5	(16) 48.5	(1) 3.0	-	-	4.45 (1)	0.564	มากที่สุด	(17) 51.5	(16) 48.5	-	-	-	4.48 (1)	0.508	มากที่สุด
3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	(4) 12.1	(28) 84.8	(1) 3.0	-	-	4.09 (4)	0.384	มาก	(9) 27.3	(23) 69.7	(1) 3.0	-	-	4.24 (4)	0.502	มากที่สุด
4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์	(6) 18.2	(25) 75.8	(2) 6.1	-	-	4.12 (3)	0.485	มาก	(14) 42.4	(19) 57.6	-	-	-	4.42 (3)	0.502	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย						3.99	0.501	มาก						4.23	0.447	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.14 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามีผลต่อ

ความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 3.99$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ และ ลำดับ 2 คือ บริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งมีผลต่อความสามารถของกิจการมากที่สุด

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมากที่สุด ($\bar{X}_2 = 4.23$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 และ 2 ยังคงเป็น บริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ และ บริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ เนื่องมาจากพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งถึงความสำเร็จขององค์กร ในฐานะที่พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้น พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)							ความคาดหวัง (Expectation)								
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}_1 (ลำดับ)	S.D. ₁	การแปลผล	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}_2 (ลำดับ)	S.D. ₂	การแปลผล
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)	(6) 18.2	(25) 75.8	(1) 3.0	(1) 3.0	- -	4.09 (1)	0.579	มาก	(12) 36.4	(20) 60.6	(1) 3.0	- -	- -	4.33 (1)	0.540	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัท และ ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านและพนักงานในเวลาที่ต้องการ	(2) 6.1	(29) 87.9	(1) 3.0	(1) 3.0	- -	3.97 (3)	0.467	มาก	(5) 15.2	(28) 84.8	- -	- -	- -	4.15 (3)	0.364	มาก
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	(4) 12.1	(27) 81.8	(2) 6.1	- -	- -	4.06 (2)	0.429	มาก	(10) 30.3	(23) 69.7	- -	- -	- -	4.30 (2)	0.467	มากที่สุด

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยด้าน การเรียนรู้และพัฒนา	ระดับความคิดเห็น															
	ปัจจุบัน (Actual)								ความคาดหวัง (Expectation)							
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_1 (ลำ ดับ)	S.D. ₁	การ แปล ผล	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}_2 (ลำ ดับ)	S.D. ₂	การ แปล ผล
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
4. บริษัทของท่านทำการเทียบ วัดปัจจัยด้านบริหารองค์กร ในด้านต่างๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking)	(2)	(23)	(8)	-	-	3.82	0.528	มาก	(5)	(27)	(1)	-	-	4.12	0.415	มาก
	6.1	69.7	24.2	-	-	(4)			15.2	81.8	3.0	-	-	(4)		
ค่าเฉลี่ย						3.99	0.501	มาก						4.23	0.447	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมาก ($\bar{X}_1 = 3.99$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 คือ บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ลำดับ 2 คือ บริษัทจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการมากที่สุด ($\bar{X}_2 = 4.23$) โดยองค์ประกอบที่มีผลลำดับ 1 และ 2 ยังคงเป็น บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ บริษัทจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน ส่วนในข้ออื่นๆ มีผลต่อความสามารถของกิจการในระดับมาก

การที่ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาที่สูง โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท จึงเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นผลดีต่อองค์กร ดังนั้น พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีผลต่อความสามารถของกิจการ

ตารางที่ 4.16 สรุประดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน 14 ด้าน

ปัจจัยด้าน	ระดับความคิดเห็น							
	ปัจจุบัน (Actual)				ความคาดหวัง (Expectation)			
	ลำดับ	\bar{X}_1	S.D. ₁	การแปลผล	ลำดับ	\bar{X}_2	S.D. ₂	การแปลผล
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย	5	4.04	0.367	มาก	10	4.13	0.433	มาก
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	8	3.95	0.502	มาก	9	4.15	0.458	มาก
3. โครงสร้างองค์กร	6	4.00	0.478	มาก	7	4.21	0.513	มากที่สุด
4. วัฒนธรรมองค์กร	4	4.07	0.372	มาก	5	4.25	0.440	มากที่สุด
5. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ	6	4.00	0.519	มาก	4	4.29	0.490	มากที่สุด
6. ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	11	3.80	0.525	มาก	11	4.09	0.325	มาก
7. คุณภาพและการควบคุม	12	3.75	0.405	มาก	12	4.03	0.398	มาก
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	1	4.42	0.478	มากที่สุด	1	4.59	0.475	มากที่สุด
9. การบริการ	9	3.94	0.442	มาก	8	4.17	0.383	มาก
10. การตลาด	3	4.13	0.500	มาก	3	4.31	0.438	มากที่สุด
11. การวิจัยและพัฒนา	10	3.86	0.412	มาก	11	4.09	0.372	มาก
12. การบริหารการเงินและต้นทุน	13	3.72	0.484	มาก	6	4.23	0.440	มากที่สุด
13. การตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า	2	4.23	0.471	มากที่สุด	2	4.40	0.505	มากที่สุด
14. การเรียนรู้และพัฒนา	7	3.99	0.501	มาก	6	4.23	0.447	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		3.99	0.461	มาก		4.23	0.437	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.16 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยทั้ง 14 ด้าน ได้ดังนี้

การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยทั้ง 14 ด้าน ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในระดับที่มาก ($\bar{X}_1 = 3.99$) โดยมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ที่ส่งผลต่อความสามารถของกิจการในระดับที่มากที่สุด ในลำดับ 1 และ 2 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ มีผลต่อความสามารถของกิจการในระดับมาก

ความคาดหวังในอนาคต พบว่า ปัจจัยทั้ง 14 ด้าน ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในระดับที่มากที่สุด ($\bar{X}_2 = 4.23$) โดยปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ยังคงส่งผลต่อความสามารถของกิจการมากที่สุด ในลำดับ 1 และ 2 ส่วนปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านการบริการ และด้านการวิจัยและพัฒนา ยังคงส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของกิจการอยู่ในระดับมากเท่าเดิม

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันการแข่งขันเป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ประกอบกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดและพัฒนาตนเองมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ให้เป็นผู้นำทางธุรกิจได้ในที่สุด ด้วยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผู้ศึกษาได้พบว่า ในสภาวะการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน มีปัจจัยมากมายที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประเภทต่าง ๆ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ โดยทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานของบริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ ว่าเป็นในลักษณะใด

1. สรุปการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ ทั้งที่ปฏิบัติในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต ประชากรและขนาดประชากรในการศึกษา เป็นพนักงานประจำสำนักงานใหญ่ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ที่คาดว่าจะมีส่วนร่วมในการบริหารและกำหนดนโยบายของ บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 33 คน ตามโครงสร้างการจัดการ

ระหว่างวันที่ 15 กรกฎาคม - 31 สิงหาคม 2546 ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากหนังสือ ตำรา งานศึกษาที่เกี่ยวข้อง และ แหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยในเดือนสิงหาคม 2546 ผู้ศึกษาได้ทำการสร้างเครื่องมือ อันได้แก่ แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการศึกษา โดยจัดทำเป็นภาษาไทย แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยอื่น ๆ และได้นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำการตรวจสอบ แล้วทำการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

และนำมาแก้ไขอีกครั้งเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ แล้วจึงทำการทดสอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 9 - 20 กันยายน 2546 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลได้จำนวน 33 คน

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล และนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.0 for windows สำหรับข้อมูลที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ และข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 60.6 อายุของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง 35 - 44 ปี เป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 66.7 การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 68.0 เป็นผู้มีตำแหน่งงานผู้บริหารระดับต้นเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 54.5 อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันอยู่ในช่วงต่ำกว่า 3 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.5

2. ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่าง บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เห็นด้วยว่าปัจจัยทั้ง 14 ด้าน มีผลต่อความสามารถของกิจการทั้งการปฏิบัติในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 การปฏิบัติในปัจจุบัน ปัจจัยทั้ง 14 ด้าน มีผลต่อความสามารถของกิจการอยู่ในระดับที่มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิต 3.99 ซึ่งเรียงตามลำดับความสำคัญของปัจจัย ได้ดังนี้ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 3) การตลาด 4) วัฒนธรรมองค์กร 5) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย 6) โครงสร้างองค์กร และ บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ 7) การเรียนรู้และพัฒนา 8) กลยุทธ์ทางการแข่งขัน 9) การบริการ 10) การวิจัยและพัฒนา 11) ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ 12) คุณภาพและการควบคุม และ 13) การบริหารการเงินและต้นทุน

2.2 ความคาดหวังในอนาคต ปัจจัยทั้ง 14 ด้าน มีผลต่อความสามารถของกิจการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิต 4.23 ซึ่งเรียงตามลำดับความสำคัญของปัจจัย ได้ดังนี้ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 3) การตลาด 4) บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ 5) วัฒนธรรมองค์กร 6) การบริหารการเงินและต้นทุน

และ การเรียนรู้และพัฒนา 7) โครงสร้างองค์กร 8) การบริการ 9) กลยุทธ์ทางการแข่งขัน 10) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย และ ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ 11) การวิจัยและพัฒนา และ 12) คุณภาพและการควบคุม

2. อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาวิเคราะห์ และการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า ในปัจจุบัน ปัจจัยทั้ง 14 ด้าน มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการอย่างมาก และความคาดหวังในอนาคตพนักงานกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยทั้ง 14 ด้าน มีส่วนสำคัญมากยิ่งขึ้นในอันที่ทำให้กิจการเกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กิจการเกิดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ซึ่งสอดคล้องกับสภาวะการณ์การแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ในปัจจุบัน ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การเปิดเสรีทางการค้า ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ของหน่วยงานของรัฐ อันได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้ง ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งมีผลให้การดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของบริษัทหลักทรัพย์เปลี่ยนแปลงไป เช่น การใช้อัตราค่าธรรมเนียมขั้นต่ำ และการกำหนดเพดานค่าตอบแทน (incentive) ให้กับเจ้าหน้าที่การตลาด ซึ่งส่งผลให้รายได้ค่าธรรมเนียมนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ปรับตัวสูงขึ้น และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานลดลงเมื่อเทียบกับรายได้ที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้การแข่งขันด้านราคามีแนวโน้มลดลง โดยเปลี่ยนมาเป็นการแข่งขันด้านคุณภาพการให้บริการมากขึ้น เพื่อรักษารฐานลูกค้าของบริษัทไว้

โดยเฉพาะในด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสารที่นำเสนอให้กับลูกค้า จะต้องมีความรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และน่าเชื่อถือ รวมถึงด้านคุณภาพของข้อมูลข่าวสาร ประกอบกับเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว บริษัทหลักทรัพย์จึงจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงระบบการดำเนินงานและการบริการให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ การซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านอินเทอร์เน็ต หรือที่เรียกว่า Internet trading ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ลงทุน ด้วยการเพิ่มทางเลือกในการส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ เปิดโอกาสให้เกิดการขายตัวของการลงทุนและพัฒนาสู่ระบบสากลเช่นเดียวกับตลาดหลักทรัพย์ต่างประเทศ ทำให้บริษัทหลักทรัพย์สามารถขยายฐานลูกค้าได้กว้างขึ้นจากเครือข่าย

อินเทอร์เน็ตที่เข้าถึงผู้ลงทุนได้ทุกกลุ่ม สามารถเผยแพร่ข้อมูลรวมถึงบทความ บทวิเคราะห์ คำแนะนำต่าง ๆ ให้แก่ผู้ลงทุนได้ทราบ หากมีผู้ใช้บริการจำนวนมากเพียงพอ จะสามารถช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทหลักทรัพย์อีกทางหนึ่ง

เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถของบริษัทหลักทรัพย์ให้แข็งแกร่งขึ้น และช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยเช่นกัน ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจที่จะใช้บริการของบริษัทต่อไป ตลอดจนแนะนำบริการของบริษัทให้กับลูกค้ารายใหม่ ๆ ซึ่งนอกจากเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมแล้ว ยังช่วยขยายฐานลูกค้าใหม่อีกทางหนึ่งด้วย

ดังนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยทั้ง 14 ด้าน มีผลต่อการเกิดความสามารถในการแข่งขันของ บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิด และ ทฤษฎี ของหลาย ๆ ท่าน โดยจะขอกล่าวถึงเพียงบางส่วน แยกตามปัจจัย ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดหลายท่าน อาทิ ทรนชัย ยมจินดา (2545) , Tom Peter (1984) และ Cynthia D. Scott เป็นต้น

2.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Michael E. Porter (1996) และ Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger (1998)

2.3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร สอดคล้องกับแนวความคิดของ Charles W.L. Hill และ Gareth R. Jones (1998) , Wheelen & Hunger (1998) และ Kerry Feldman เป็นต้น

2.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับแนวความคิดของ John Kotter และ James Heskett (1992) , Louis A. Musante (2001) , Ulrich และ Michael Zwell เป็นต้น

2.5 ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ สอดคล้องกับทฤษฎี การจูงใจ และแนวความคิดของ Alan Barker (2003) และ Smith (1965)

2.6 ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Michael Zwell และแนวคิดผู้นำแบบ Results -based leadership ของ David Ulrich และงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำของ Charles W.L. Hill และ Gareth R. Jones (1998) เป็นต้น

2.7 ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม สอดคล้องกับแนวความคิดของหลาย ๆ ท่าน อาทิ Joseph L.Massie , Herbert G.Hicks และ William F.Glueck หรือ ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบงการ (2545) เป็นต้น

2.8 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สอดคล้องกับแนวความคิดของ James Martin (1996) และ Peter Weill (1998)

2.9 ปัจจัยด้านการบริการ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Michael E. Porter ที่กล่าวไว้ใน Competitive Strategy สุวีณา ตังโทธิสุวรรณ (2546) และ ชุมพร คุรุพิพัฒน์ (2544)

2.10 ปัจจัยด้านการตลาด สอดคล้องกับแนวความคิดของนักการตลาดหลายท่าน อาทิ Phillip Kotler (2001) , Stephen King (2002) และ วุฒิชชาติ สุนทรสมัย (2546) เป็นต้น

2.11 ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา สอดคล้องกับแนวความคิดของ Costello, Robert และ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545) และ ทฤษฎี Resource – Based View of the Firm เป็นต้น

2.12 ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน สอดคล้องกับแนวความคิดการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของ David P. Vondle (1989) , Michael E. Porter และ Drucker และ James A. Brimson เป็นต้น

2.13 ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า สอดคล้องกับแนวความคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (1996) เรื่อง Balance scorecard โดยความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัววัดหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้า

2.14 ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา สอดคล้องกับแนวความคิดการสร้างองค์กรแห่งเรียนรู้ของ Hill & Jones (1998) , Peter M. Senge และ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2546) และ การทำ Benchmarking ของ บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ สิริพานิช (2545) และ เบ็ญจ คาร์ลอฟ เป็นต้น

3. ข้อจำกัดของการศึกษา

ข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ระยะเวลาในการศึกษา ทำให้มีข้อจำกัดด้านเวลาในการค้นคว้าข้อมูล และสำรวจความคิดเห็นและเก็บรวบรวมข้อมูล
2. กลุ่มตัวอย่างจำนวนยังไม่เพียงพอที่จะทำการสรุปผลได้อย่างชัดเจน แต่ผู้ศึกษาได้ใช้ประชากรทั้งหมดแล้ว
3. ผู้บริหารของบริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บางส่วนเป็นชาวต่างชาติ ทำให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้จึงอาจไม่ครบถ้วน
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เป็นการสำรวจความคิดเห็นระหว่างวันที่ 9 - 20 กันยายน 2546

5. เมื่อนำแบบสอบถามไปทดสอบในครั้งแรก ผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม แต่เมื่อนำแบบสอบถามไปทดสอบจริงไม่มีผู้ให้ข้อเสนอแนะมา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปริมาณข้อคำถามในแบบสอบถามที่มีจำนวนมาก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามต้องใช้เวลาในการพิจารณาพิเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามด้วยเวลาที่จำกัด

6. วิธีการศึกษาควรทดสอบความสัมพันธ์เป็นรายด้าน สาเหตุที่ไม่ได้ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากต้องการศึกษาเพียงเบื้องต้นถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน

4. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและการเก็บข้อมูล และมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาจำนวนมาก ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นพนักงานในบริษัทที่อยู่ในธุรกิจหลักทรัพย์เพียงบริษัทเดียวเท่านั้น ดังนั้น จึงควรศึกษาให้ครอบคลุมบริษัทที่เป็นผู้นำหลัก ๆ และที่เป็นผู้ตามในอันดับท้าย ๆ ของอุตสาหกรรมนี้ เพื่อให้ผลการศึกษานำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อทั้งอุตสาหกรรม

2. การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพียง 14 ด้านเท่านั้น ซึ่งยังมีปัจจัยด้านอื่น ๆ อีกที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น จึงควรทำการศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม อันจะเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ผลการศึกษาเพิ่มขึ้น

3. การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป เท่านั้น จึงควรทำการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานในระดับที่ต่ำกว่าผู้บริหารระดับต้นลงมาด้วย จะทำให้ได้ความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลายมากยิ่งขึ้น ตามความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งจะทำให้ผลงานการศึกษาที่ได้มีคุณค่าทางการวิเคราะห์เชิงลึกมากขึ้น

4. วิธีการวิเคราะห์ในครั้งนี้ใช้วิธีหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่านั้น จึงควรใช้วิธีการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- คำนี้้ง นกแก้ว “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย หน้า 81 – 83
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2526
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิก *การตลาดในศตวรรษที่ 21* แปลและเรียบเรียงจาก FT Mastering Marketing
First Edition in Association with INSEAD จี Kellogg Graduate School of
Management London Business School Wharton School of the University of
Pennsylvania หน้า 5 , 119 กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี 2544
- ชุมพร คุรุพัฒน์ “หน่วยที่ 9 การออกแบบระบบการดำเนินงาน ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา
การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินงาน* หน้า 84, 86
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544
- _____ “หน่วยที่ 6 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 5, 32 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- ณัฐพงศ์ เกศมาริช *วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสำหรับการสร้างองค์การยุคใหม่*
กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท 2546
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ *ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 1
กรุงเทพมหานคร ด้านสุทธาการพิมพ์ 2544
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบงการ *การจัดการเชิงกลยุทธ์* หน้า 208, 213 - 215
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น 2545
- คณัย เทียนพุ่ม *ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน (Core Human Competencies)*
โครงการ Human Capital หน้า 158 - 159 กรุงเทพมหานคร นาโกต้า 2546
- ธนชัย ยมจินดา “หน่วยที่ 2 การวางแผน และ หน่วยที่ 7 การควบคุมในองค์การ ” ใน
เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 2
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544

- ธนชัย ยมจินดา “หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท และ หน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม** สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช **Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์ 2545
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ **การเขียนรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์** กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เจริญผล 2542
- _____ **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย** กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เจริญผล 2540
- เบิ่ง คาร์ลอฟ **คู่มือวิธีเทียบเคียง แข่งดี** แปลจาก Benchmarking Workbook โดย ณัฐพงศ์ เกศมาธิษ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร Be Bright Book 2544
- ประชุม รอดประเสริฐ **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี** หน้า 326 - 329 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เนติกุลการพิมพ์ 2535
- มัลลิกา บุนนาค และคณะ **สถิติ** กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ม.ป.ป.
- ราณี อธิชัยกุล “หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์กร” ใน **ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์** พิมพ์ครั้งที่ 2 หน้า 239 - 240 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์ “ Activity Base Costing Management – ABCM ” **Copyright 1999-2000 chaiyaboon brother group** [Online] (24 พฤษภาคม 2546) Available : <http://www.chaiyaboon.com/seminar2003/details.htm> [Accessed October 20, 2003].
- วุฒิชชาติ สุนทรสมัย “หน่วยที่ 13 การจัดการการตลาด” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาสัมมนา การจัดการทั่วไป** หน้า 13-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2546
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ **การบริหารการตลาดยุคใหม่** กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ 2541
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุดตม สาวนายน **ยุทธวิธีการแข่งขัน** หน้า 144 - 145 กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น 2545

- สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ “หน่วยที่ 14 การจัดการการผลิต และ ปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์” ใน
เอกสารการสอนชุดวิชา สัมมนาการจัดการทั่วไป หน้า 14-2 , 14-3
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2546
- เสน่ห์ จุ้ยโต “หน่วยที่ 7 การบริการทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน
ประมวลสาระ ชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน้า 66
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- Alan Barker. “Competency Model. Identify Human Critical Success Factors in Organization.”
 in *Competency Implementation Guide, Corporate Human resource Development
 Strategy*. (April 2003).
- Barney, J.B. *Organization Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage*
academy of management review. 11, 656 – 665, 1986.
- Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones. *Strategic Management: An Integrated Approach*. 4th ed.
 New York.: Houghton Mifflin, 1998.
- L.J.Bourgeois, III, Irere M. Duhaime and J.L. Stimpert. *Strategic Management: A Managerial
 Perspective*. 2nd ed. Tokyo.: The Dryder Press, 1999.
- Securities and Exchange Commission. *การออกตราสารในตลาดทุน*. [Online] 2003.
 Available : <http://www.sec.or.th> [Accessed September 25, 2003].
- Shank, John K. and Govindarajan, Vijay. *Strategy Cost Management : the new tool for
 competitive advantage*. New York : Free Press, 1993.
- Thomas L. Wheelen and J. David Hunger. *STRATEGIC Management and Business Policy :*
The United States of America Addison. pp. 12, 14. Wesley .: Longman, 1998.
- Vondle, David P. *Service Management System (How to create Competitive Advantage through
 Integrated Work Management, Materuak Management, Facilities Management
 and Cost Management)* , New York. : Mc Graw, 1989.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์

วัตถุประสงค์ แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท วิชาการค้นคว้าอิสระ (32797) สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีจุดประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่ท่านทำงานอยู่ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากการที่ท่านให้ความร่วมมือตอบนี้จะถือเป็นความลับ และใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เอื้อเฟื้อข้อมูลประกอบการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ และด้านการควบคุม ของกิจการ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วนตามความต้องการ

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. ผู้บริหารระดับต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง

3. 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. วิจัย / พัฒนา

6. เทคโนโลยีสารสนเทศ

7. อื่น ๆ

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความร่วมมือ

หนังสือขอความร่วมมือ

วันที่ 9 กันยายน 2546

เรียน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการสำรวจความคิดเห็น

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หนังสือของทางมหาวิทยาลัย

2. แบบสอบถาม

เนื่องด้วย ดิฉัน นางสาวเทียมจันทร์ ลีลิตธรรม เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ฝ่ายตรวจสอบภายใน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ขณะนี้กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง **ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษา ในการนี้จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรในหน่วยงานของท่านเพื่อการวิจัย

ดังนั้น ดิฉันจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปของทุกหน่วยงาน จำนวน 33 ราย ตามแบบสอบถามที่ได้ส่งมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ เมื่อบุคลากรของท่านทำการกรอกแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ช่วยกรุณาจัดเก็บให้ดิฉันด้วย โดยดิฉันจะมารับแบบสอบถามคืน ภายในวันที่ 20 กันยายน 2546 จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวเทียมจันทร์ ลีลิตธรรม)



ที่ ศธ 0522.17/บ ๐๖๑

สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๖ กันยายน 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

เนื่องด้วย นางเทียมจันทร์ สีสิตธรรม นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาด้านสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง **ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์** ในงานนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน อนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิงพร ทองใบ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-5033568

โทรสาร 02-5033612

ภาคผนวก ค

เชิงอรรถ

เชิงอรรถ

¹ “Strategy – core competencies” “Introduction” Available :

http://www.tutor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm

² “Strategy – core competencies” “The Work of Hamel and Prahalad” Available :

http://www.tutor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm

³ Javad Kargar John A. Parnell North Carolina Central University Durham, NC Tutor2u Online Learning Resource of the Year “Strategy – competitive advantage” “Competitive dvantage-Definition” Available : http://www.tutor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm

⁴ Michael E. Porter Harvard Business Review November – December 1996 “ What is Strategy?” Available : [http:// www.isc.hbs.edu/firm-competitive.htm](http://www.isc.hbs.edu/firm-competitive.htm)

⁵ Don Neidlinger Ram Electronics Inc. “Strategic Competency” June 19,2003 Available : [http:// www.ram-electronics.com/strategic_competency.htm](http://www.ram-electronics.com/strategic_competency.htm)

⁶ Stalk,George,Jr. ; evans, philip; Shulman, Lawrence E. Harvard Business Review Article HSB Number : 92209 Publication Date: 3/1/1992 “Competing on Capabilities : The New rules of Corporate Strategy” Available : <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm>

⁷ Porter, Michael E. Harvard Business Review Article HSB Number : 79208 Publication Date: 3/1/1979 “How Competitive Forces Shape Strategy” Available : <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm>

⁸ Miller, Danny; Whitney, John O. Business Horizons Article HSB Number : BH024 Publication Date: 5/15/1999 “Beyond Strategy : Configuration as a Pillar of Competitive Advantage” Available : <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm>

⁹ John Henderson Candidate Resources, Inc. – Grand Prairie, Texas – (972) 641-5494 Competency Report – Generic Version “ Competency : Strategic Thinking/Vision” Available : www.virtualhrcenter.com

¹⁰ ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://members.tripod.com/~infbrprpros/index.htm>

¹¹ ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน Change & Perform Organizational Redesign Service Available : http://www.organisational_redesign.htm

¹² ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน Change & Perform Organizational Redesign Service Available : http://www.organisational_redesign.htm

- 13 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน Change & Perform Organizational Redesign Service
Available : http://www.organisational_redesign.htm
- 14 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://www.optimizemag.com/issue/001/culture.htm>
- 15 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.htm>
- 16 <http://www.amazon.com/exec/obidos/asin/0471350745/managermagazine>
- 17 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://www.optimizemag.com/issue/001/culture.htm>
- 18 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://www.loma.org/IndexPage-Research.asp>
- 19 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://webuser.bus.umich.edu/feinf/research/>
- 20 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.htm>
- 21 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.htm>
- 22 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://jamesharrisgroup.com/Article-Motivation.htm>
- 23 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.htm>
- 24 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://www.optimizemag.com/issue/001/culture2.htm>
- 25 http://www.bus.umich.edu/newsRoom/ArticleDisplay.asp?news_id=887
- 26 Robert S. Kaplan & David P. Norton, *Balance scorecard* (HBS press) 1996.
- 27 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน http://www.ftpi.or.th/knwinf_apo_index.htm
- 28 Cybercorp, 1996. Available : <http://www.amazon.com>
- 29 Peter Weill, 1998. Available : Harvard Bussiness School Press
- 30 Alice M. Tybout , Gregory s. Carpenter “COVER STORY” *mba* กรุงเทพมหานคร
สื่อปริทัศน์ ธันวาคม 2544 หน้า 80
- 31 Bonner Consultants Inc., Available : WWW.BONNERCONSULTANTS.COM
- 32 destination CRM.com **Real market** . Available : <http://www.QMSCOT.co.uk>
- [Accessed September 2, 2003].
- 33 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน <http://smenet.hypermart.net/webboard/00529.htm>
- 34 http://www.sses.com/public/events/euram/complete_tracks/managing_innovation_opportunity/kostopoulos_spanos_prastacos.pdf.
- 35 http://www.bottomlineinnovation.com/competency_innovation_may2003b.pdf.
- 36 <http://www.dcu.ie/~scallanc/Company%20Analysis.ppt>
- 37 ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail//0684841487/qid=1071279725/sr=1-1/ref=sr_1_1/002-3426647-3127234?v=glance&s=books

³⁸ <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm>

³⁹ <http://www.aasis.state.ar.us/Documentation/Newsletter/sep99.htm>

⁴⁰ <http://www.ci.san-josc.ca.us/mayor/memos/binessag1999.html>

⁴¹ Snell and Hayes, November 1993, p.1:Garsombke and Schrad, February 1999, p. 9;

Epstein, 1984 p. 2

⁴² Robert S. Kaplan & David P. Norton, *Balance scorecard* (HBS press) 1996.

⁴³ ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน www.manager.co.th

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวเทียมจันทร์ ลีลิตธรรม
วัน เดือน ปีเกิด	5 ตุลาคม 2507
สถานที่เกิด	จังหวัดเพชรบุรี ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต สาขาสอบบัญชี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 2529
สถานที่ทำงาน	ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ