

ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน
เขตชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก

นายสิทธิพงศ์ วงศ์เจริญ

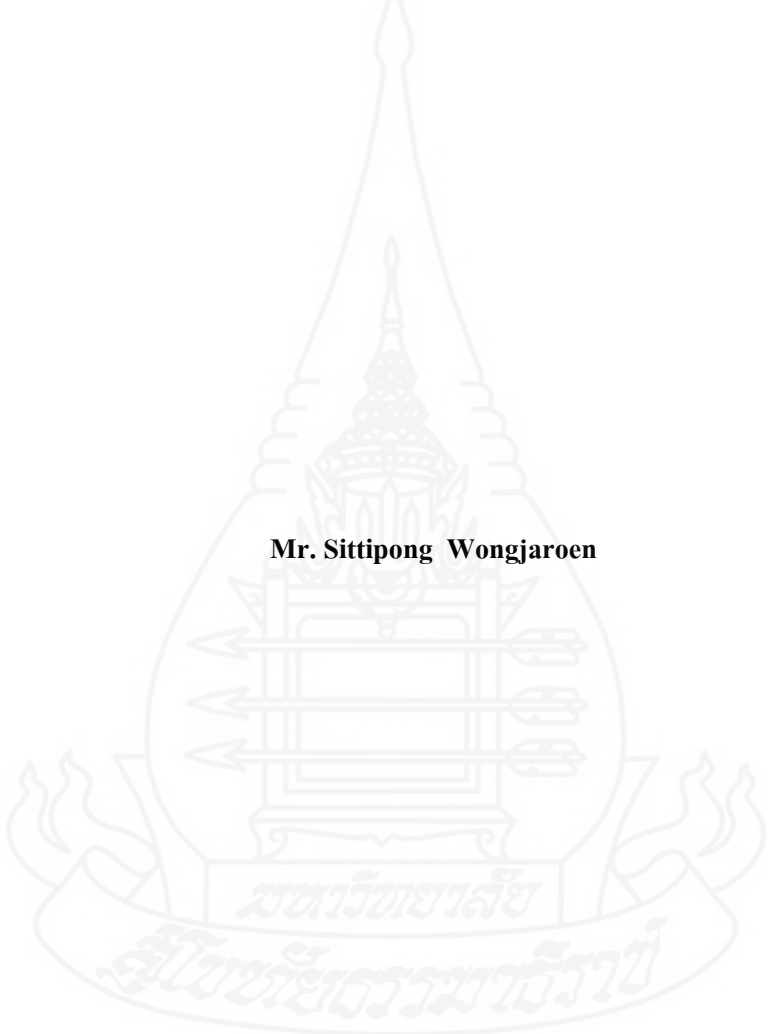


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Competitiveness of Businesses Entrepreneur
in Mae Sot Border District, Tak Province**

Mr. Sittipong Wongjaroen



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

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน
	เขตชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก
ชื่อและนามสกุล	นายสิทธิพงศ์ วงศ์เจริญ
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา

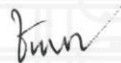
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันทรัพย์)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน
เขตชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก

ผู้ศึกษา นายสิทธิพงษ์ วงศ์เจริญ **รหัสนักศึกษา** 2573001167 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน เขตชายแดนอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก (2) เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามปัจจัยด้านกิจการ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจประชากรคือผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนในเขตอำเภอแม่สอดจำนวน 315 ราย กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามวิธี ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือสถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานคือการทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีแอลเอสดี

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนในเขตอำเภอแม่สอดโดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านที่อยู่ในระดับปานกลางได้แก่ การค้าตามชายแดน (2) การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอำเภอแม่สอด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านตำแหน่งในองค์กร (3) เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอำเภอแม่สอด จำแนกตามปัจจัยด้านกิจการ พบว่า พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านธุรกิจหลักของกิจการ จำนวนพนักงาน มูลค่าการค้าต่อปี ที่ตั้งของกิจการ ลักษณะของกิจการ และสัญญาติเข้าของกิจการ

คำสำคัญ ความสามารถทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการ เขตชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก

Independent Study title: Competitiveness of Businesses Entrepreneur in
Mae Sot Border District, Tak Province

Author: Mr. Sittipong Wongjaroen; **ID:** 2573001167;

Degree: Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Tanachai Yomjinda, Associate Professor;

Academic year: 2015

Abstract

This independent study aimed to : (1) Study the competitiveness of private enterprises entrepreneur in Mae Sot Border District, Tak province (2) Compare the entrepreneur competitiveness classified by personal factors (3) Compare entrepreneurs competitiveness classified by enterprise factors.

This study was a survey research. The population consisted of 315 private enterprise entrepreneurs operated in Mae Sot Border District. The sample of 127 respondents calculating by Taro Yamane's formula were employed for this study. The instrument for research was Likert scale questionnaire. The statistics used for data analysis were descriptive statistic include frequency, percentage, mean, and standard deviation and inferential statistic for hypothesis testing which include t-test and one way ANOVA with Least Significant Differences (LSD).

The research result revealed that : (1) The level of competitiveness of private enterprise entrepreneurs in overall were at a high level, when taken into consideration by aspects it indicated a moderate strength in border area of commerce and a high level in others of the rest (2) as for comparison of entrepreneurs competitiveness classified by personal factors it revealed a statistical significant differences at 0.05 level on position, (3) The comparison of entrepreneurs competitiveness classified by enterprise factors revealed the significant differences at 0.05 on core business, size of work force, yearly revenue, enterprises customer, and enterprises nationality.

Keywords: Competitiveness Enterprises Entrepreneur Mae Sot border District,
Tak Province

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากรองศาสตราจารย์ รัชชัย ยมจินดา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ แผนกวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ แนวทาง ข้อเสนอแนะและติดตามให้การศึกษอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด รวมทั้งได้กรุณาตรวจแบบสอบถามและแก้ไขปรับปรุง การทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้จนถูกต้องสมบูรณ์ได้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ แผนกวิชาบริหารธุรกิจ ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้ทุกด้านรวมทั้งให้กำลังใจมาโดยตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอย่างสูงต่อหอการค้าอำเภอแม่สอดจังหวัดตาก สำนักงานเขตพัฒนาเศรษฐกิจแม่สอดจังหวัดตาก เทศบาลนครแม่สอด และบริษัท/ห้างร้าน/สถานประกอบการ ที่เอื้อเฟื้อคำชี้แนะข้อมูลและกรุณาอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่านคือ รองศาสตราจารย์รัชชัย ยมจินดา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่เป็นที่ปรึกษาให้คำชี้แนะมาโดยตลอด ว่าที่ พ.ต. ชีรยุทธ วุฒิอรธสาร รองปลัดเทศบาลนคร แม่สอด จังหวัดตาก และคุณสมนึก กำแก้ว หัวหน้าด้านบุคลากร แม่สอด จังหวัดตาก ที่ได้เสียสละเวลาอำนวยความสะดวกในการเก็บแบบสอบถามและพิจารณาแบบสอบถาม และชี้แนะในเนื้อหาและข้อมูลของการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

สุดท้ายขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาทุกท่านที่เป็นกำลังใจและคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มาจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอบใจให้แก่เทศบาลนครแม่สอด จังหวัดตาก เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป

สิทธิพงษ์ วงศ์เจริญ

สิงหาคม 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
สมมติฐานการศึกษา	4
ขอบเขตการศึกษา	4
นิยามศัพท์	5
ประเภทของการศึกษาค้นคว้าอิสระ	8
ประเด็นปัญหาที่ศึกษา	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	11
แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพของผู้ประกอบการ	12
ความสามารถทางการแข่งขัน	20
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	21
ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์	22
การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน	24
การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)	29
ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ	30
คุณภาพและการควบคุม	41
การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	47
ศักยภาพด้านเงินทุน	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	57
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
การวิเคราะห์ข้อมูล	59
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	61
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	62
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกิจกรรมของผู้ตอบแบบสอบถาม	64
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสามารถทางการแข่งขัน ของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน	67
ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขัน ของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน	79
ตอนที่ 4.1 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขัน ของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	79
ตอนที่ 4.2 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขัน ของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน จำแนกตามปัจจัยด้านของกิจการ	90
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	113
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	114
สรุปการศึกษา	114
อภิปรายผล	117
ข้อเสนอแนะ	120
บรรณานุกรม	122
ภาคผนวก	126
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม	127
ข แบบสอบถาม	129
ประวัติผู้ศึกษา	138

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 62
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามกิจการ 64
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถ ทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนโดยรวม 67
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถทางการ แข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย 68
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถ ทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านการดำเนินงาน 69
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถ ทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านการก้าวตามชายแดน 70
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถ ทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านเงินทุน 72
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถ ทางการของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ 73
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถทางการ แข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) 75
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถ ทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน 76
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถ ทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า 78
ตารางที่ 4.12	การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตาม เพศ 79
ตารางที่ 4.13	การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตาม อายุ 80
ตารางที่ 4.14	การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตาม ระดับการศึกษา 81

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตาม ตำแหน่งในองค์กร	82
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านเงินทุน ของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามตำแหน่งในองค์กร เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	83
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตาม สัญชาติของกิจการ	84
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านเงินทุน ของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติของกิจการ เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	85
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะ การบริหารและภาวะผู้นำของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติของกิจการ เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	86
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ ทางการแข่งขันของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติขององค์กร เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	87
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตาม ลักษณะการจดทะเบียน	88
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการค้า ตามชายแดนของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามลักษณะการจดทะเบียน เป็นรายคู่ตามวิธี LSD	89
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านเงินทุน ของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามลักษณะการจดทะเบียน เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	89
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามขนาดการลงทุนของกิจการ	90

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามประเภทธุรกิจหลักของกิจการ	91
ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการค้า ตามชายแดนของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามประเภทธุรกิจหลักของกิจการ เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	94
ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามประเภทระยะเวลาประกอบกิจการ	96
ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามประเภทจำนวนพนักงาน	97
ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการดำเนินงาน ของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามจำนวนพนักงาน เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	98
ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะ การบริหารและภาวะผู้นำของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามจำนวนพนักงานเป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	99
ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้าของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามจำนวนพนักงาน เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	100
ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามประเภทมูลค่าการค้าต่อปี	101
ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการดำเนินงาน ของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามมูลค่าการค้าต่อปี เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	102
ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะ การบริหารและภาวะผู้นำของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามมูลค่าการค้าต่อปี เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้าของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามมูลค่าการค้าต่อปี เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	104
ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามประเภทที่ตั้งของกิจการ	105
ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการดำเนินงาน ของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามที่ตั้งของกิจการ เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	106
ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามประเภทลักษณะของกิจการ	107
ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการค้า ตามชายแดนของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามลักษณะของกิจการ เป็นรายคู่ตามวิธี LSD	108
ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามประเภทสัญชาติเจ้าของกิจการ	109
ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการดำเนินงานของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติเจ้าของกิจการ เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	110
ตารางที่ 4.42 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการค้า ตามชายแดนของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติเจ้าของกิจการ เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD	110
ตารางที่ 4.43 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะ การบริหารและภาวะผู้นำของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติเจ้าของกิจการ เป็นรายคู่ตามวิธี LSD	112
ตารางที่ 4.44 จำนวนผู้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนาการค้า ในชายแดน อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก	113

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
ภาพที่ 1.2 แผนที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดตาก อ.แม่สอด	9
ภาพที่ 2.1 สถิติการค้าชายแดนไทย - เมียนมาร์ ด้าน อ.แม่สอด จ.ตาก	16
ภาพที่ 2.2 แนวโน้มมูลค่าการค้าชายแดน ณ ด้านแม่สอด	16
ภาพที่ 2.3 กิจกรรมการจัดการล่อจีสติกส์	19
ภาพที่ 2.4 ตัวแบบเพชรของไมเคิล อี พอร์เตอร์	20
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบพื้นฐาน 4 ด้านของความสามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน	24
ภาพที่ 2.6 กลไกที่เกี่ยวข้องในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน	27
ภาพที่ 2.7 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันจากมุมมองของลูกค้า	28
ภาพที่ 2.8 การวัดมุมมองด้านลูกค้า	47



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อำเภอแม่สอดจังหวัดตากเป็นจังหวัดที่มีพื้นที่เขตแดนที่ติดต่อกับประเทศเมียนมาร์ฝั่งทางทิศตะวันตกมีจุดแดนคือด่านแม่สอดซึ่งอยู่ตรงข้ามกับเมืองเมียวดีที่ออกกะเรีงของประเทศเมียนมาร์พื้นที่ส่วนใหญ่ของอำเภอแม่สอดทำการเกษตรประมาณร้อยละ 90 ตามพื้นที่ราบเชิงเขาและพืชเศรษฐกิจมีเส้นทางคมนาคมทางบกถนนหมายเลข A12 เป็นเส้นทางหลักไปยัง สะพานข้ามแม่น้ำเมยที่ 1 ในการขนส่งสินค้าเข้าสู่ประเทศเมียนมาร์ซึ่งเป็นระยะทางที่สั้นที่สุดและสามารถเชื่อมต่อไปยังเมืองย่างกุ้ง ประเทศอินเดียและจีนกลายเป็นเส้นทางเศรษฐกิจที่สำคัญอย่างมาก เป็นปัจจัยสนับสนุนการส่งออกของไทยในการขยายโอกาสทางการค้าการลงทุน และพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจพิเศษต่อไป จากภาวะเศรษฐกิจไทยปี 2558 เริ่มฟื้นตัว หลังจากที่ชะลอตัวลงในช่วงก่อนหน้าจากปัญหาทางการเมืองการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจเป็นลักษณะอย่างค่อยเป็นค่อยไป ความเชื่อมั่นที่ปรับดีขึ้นและราคาพลังงานที่อยู่ในระดับต่ำจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการฟื้นตัวของการบริโภคภาคเอกชน อีกทั้งการลงทุนภาครัฐยังจะเป็นแรงส่งทางเศรษฐกิจที่สำคัญ โดยการลงทุนภาครัฐที่เพิ่มขึ้นการท่องเที่ยวที่ยังขยายตัวดี และการนำเข้าที่หดตัวตามอุปสงค์ในประเทศ จะมีส่วนช่วยกระตุ้นการลงทุนภาคเอกชนในระยะต่อไป ในส่วนของอัตราเงินเฟ้อทั่วไป คาดว่าจะกลับเป็นบวกได้ในปี 2559 แต่อาจใช้เวลาในการปรับเข้าสู่ค่ากลางของเป้าหมายเงินเฟ้อ ปัจจัยเสี่ยงจากต่างประเทศที่สำคัญ ได้แก่ การปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจของจีนที่อาจจะส่งผลให้เศรษฐกิจจีนชะลอตัวมากขึ้นและส่งผลกระทบต่อประเทศคู่ค้า นอกจากนี้ ความผันผวนของตลาดการเงินโลกอาจก่อให้เกิดการไหลออกของเงินทุนและทำให้ภาวะการเงินโดยรวมตึงตัวขึ้น สำหรับปัจจัยเสี่ยงภายในประเทศ ได้แก่ การเบิกจ่ายในโครงการลงทุนขนาดใหญ่ของภาครัฐ ซึ่งหากล่าช้ากว่าคาดจะกระทบอุปสงค์ในประเทศได้และหากเงินเฟ้อติดลบต่อเนื่องนานกว่าที่คาด อัตราดอกเบี้ยและภาระหนี้ที่แท้จริงจะปรับสูงขึ้น โดยหนี้ครัวเรือนที่ยังอยู่ในระดับสูงอาจส่งผลต่อการบริโภค และในกรณีที่สถานการณ์รุนแรงอาจส่งผลกระทบต่อฐานะของสถาบันการเงินได้การดำเนินนโยบายการคลังแบบผ่อนปรนเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจภายใต้กรอบความยั่งยืนทางการคลัง (sustainable medium-term fiscal framework) แผนการลงทุนของภาครัฐมีความจำเป็นต่อการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนการฟื้นตัว

ของเศรษฐกิจกระตุ้นการลงทุนภาคเอกชน และเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศสำหรับนโยบายการเงิน อาจผ่อนคลายได้เพิ่มเติม เนื่องจากอัตราเงินเฟ้อทั่วไปและช่องว่างการผลิต (output gap) ยังติดลบ อัตราเงินเฟ้อพื้นฐานและเงินเฟ้อคาดการณ์อยู่ในระดับต่ำ รวมถึงยังมีความเสี่ยงด้านต่ำอื่นๆ ทั้งนี้ ความน่าเชื่อถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยยึดเหนี่ยวการคาดการณ์เงินเฟ้อให้ดียิ่งขึ้นภายใต้ภาวะที่อัตราดอกเบี้ยนโยบายเข้าใกล้ศูนย์ (zero lower bound)

ทั้งนี้ การที่ไทยจะก้าวข้ามกับดักของประเทศรายได้ปานกลาง (middle-income trap) ต้องอาศัยความร่วมมือดำเนินการในหลายด้าน เจ้าหน้าที่กองทุนการเงินฯ ตระหนักถึงความตั้งใจของรัฐบาลที่จะสนับสนุนการลงทุนในอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงผ่านการให้สิทธิประโยชน์และการใช้ประโยชน์จากเขตเศรษฐกิจพิเศษ (Special Economic Zones: SEZ) บริเวณชายแดน

ปัจจุบันประเทศไทยได้เปิดเสรีการค้าเศรษฐกิจประชาคมอาเซียน หรือ AEC (Asian Economic Center) ไปเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2558 ที่ผ่านมา ทำให้พื้นที่อำเภอแม่สอดเป็นพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษที่มีการค้าการลงทุนและการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มสนับสนุน GDP ให้กับประเทศชาติและปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่อำเภอแม่สอด การค้าการลงทุนของผู้ประกอบการที่มาลงทุนส่วนมากเป็นคนต่างชาติและคนไทยเป็นส่วนน้อยทำให้เสียเปรียบด้านราคาคือกำหนดราคาสินค้าผู้ประกอบการรายใหญ่เป็นผู้กำหนดราคาซึ่งถือว่าได้ครองส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่าและเรื่องแรงงาน คนงานส่วนใหญ่เป็นคนต่างด้าว เข้ามาทำงานในพื้นที่อำเภอแม่สอด ทำให้แรงงานไทยต้องแข่งขันมากขึ้นและสภาพแวดล้อมการเดินทางและการขนส่งสินค้าที่ลำบากมากและใช้เวลาเดินทางนานมาก เป็นปัญหาด้านความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจเอกชนรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจของชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ตัวแปรซึ่งเป็นประชากรที่ศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่หนึ่ง ได้แก่ กลุ่มบริษัทธุรกิจเอกชนรายใหญ่ และกลุ่มที่สอง ได้แก่ ประชากรศาสตร์ ผู้ประกอบการ สภาพแวดล้อมบริเวณชายแดนแม่สอด ที่มีศักยภาพต่อการค้า การลงทุนและการแข่งขัน

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

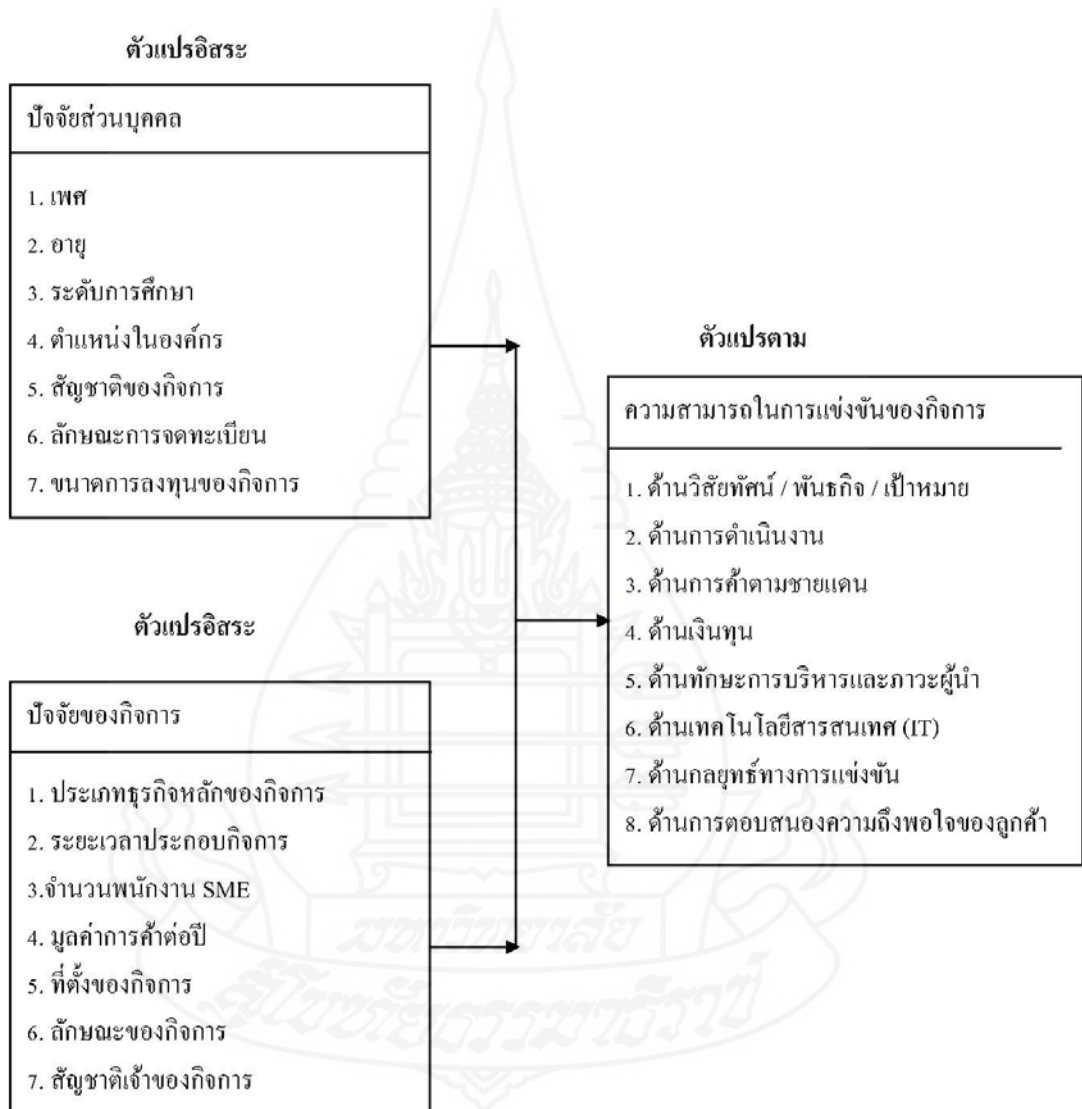
2.1 ศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน เขตชายแดนอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

2.2 เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.3 เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามปัจจัยด้านกิจการ

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน
เขตชายแดน อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

(อ้างอิงจาก : ธนชัย ขมจินดา (2555), จีราภรณ์ สุธรรมสภา (2556) , Shemerhom, Hunt and Osbom (2003).

4. สมมติฐานการศึกษา

- 4.1 ความสามารถทางการแข่งขันมีความแตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 4.2 ความสามารถทางการแข่งขันมีความแตกต่างกันตามปัจจัยด้านกิจการ

5. ขอบเขตการศึกษา

เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเอกชนในด้านต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

5.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่สำรวจ คือ ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับแบบสอบถาม โดยทำการสำรวจหลายบริษัท

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

5.2.1 ศึกษาความสามารถการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน เขตชายแดนอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

5.2.2 เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันที่จำแนกตามปัจจัยของประชากรศาสตร์ ด้านขนาดการลงทุน ลักษณะประกอบการ อายุ การดำเนินธุรกิจ เชื้อชาติผู้ประกอบการ ที่มาลงทุนในเขตพื้นที่ชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.3.1 **ตัวแปรอิสระ** ประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคลโดยจำแนกตามขอบเขต ดังนี้

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) ตำแหน่งในองค์กร
- 5) สัญชาติของกิจการ
- 6) ลักษณะการจดทะเบียน
- 7) ขนาดการลงทุนของกิจการ

และปัจจัยด้านกิจการ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ และ ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทเอกชนทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยวัดจากความคิดเห็นของผู้บริหารในระดับต่างๆ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

- 1) ประเภทธุรกิจหลักของกิจการ
- 2) ระยะเวลาประกอบกิจการ
- 3) จำนวนพนักงาน SME
- 4) มูลค่าการค้าต่อปี
- 5) ที่ตั้งของกิจการ
- 6) ลักษณะของกิจการ
- 7) สัญชาติเจ้าของกิจการ

5.3.2 ตัวแปรตาม ลักษณะความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

- 1) ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
- 2) ด้านการดำเนินงาน
- 3) ด้านการค้าตามชายแดน
- 4) ด้านเงินทุน
- 5) ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ
- 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- 7) ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน
- 8) ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

6. นิยามศัพท์

6.1 ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่าอย่างไรแก่ลูกค้า โดยองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งใช้วัดผลการดำเนินการขององค์กรในระยะยาวในอนาคตต่อไปในทิศทางใด เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจะต้องพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหนือกว่าคู่แข่งให้ได้ เพื่อสร้างคุณค่า (Value Creation) ขององค์กร เพื่อพัฒนาไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน สามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าตามที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เช่น

- 1) ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior efficiency)
- 2) คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior quality)
- 3) นวัตกรรมที่เหนือกว่า (Superior innovation)
- 4) สนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (Superior customer responsiveness)

6.2 วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถในการมองเห็นอนาคตสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และการนำเอาการเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาสกับธุรกิจ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง พันธกิจ (Mission) คือการแสดงออกถึงภารกิจหลักขององค์กรที่ต้องให้ดำเนินการให้ถึงจุดหมาย หรือแนวทางเพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์มีเอกลักษณ์เป็นของตนเองและต่อสังคม พนักงานเป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญสู่เป้าหมายเดียวกัน เป้าหมาย (Goal) คือ การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่แสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า มีเสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่ต้องการทำให้สำเร็จ (ธนชัย ยมจินดา 2545:35)

6.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน หมายถึง แนวคิด แผนงาน การกระทำต่างๆ ซึ่งนำไปใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายความที่จะทำให้เกิดผลตอบแทนที่เข้มแข็งของกิจการและทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (กลยุทธ์ มสธ.หน่วยที่ 1:11)

6.4 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำองค์กร หมายถึง การมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้งานที่ประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหารมี 3 ทักษะได้แก่

6.4.1 ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวมสภาพแวดล้อมองค์กรว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกันและเชื่อมโยงกันอย่างไร และเมื่อตัดสินใจใดๆ ก็ตามย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้นการบริหารที่คณิศควรตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานการตอบสนองความต้องการขององค์กรโดยรวม

6.4.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) หรือทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human skills) ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.4.3 ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) คือความรู้ความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ (การจัดการองค์กร มสธ.หน่วยที่ 1: 15-18)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับ และบารมีของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ (กลยุทธ์ มสธ. หน่วยที่ 7:90)

6.5 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บ และประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการได้แก่ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และระบบการจัดการข้อมูล (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และไพบูลย์ เกียรติโกมล 2543: 5)

6.6 การบริหารการเงินและการลงทุน หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินลงทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านลงทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งทุนและต้นทุนของเงินทุนตลอดจนพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินลงทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบและการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินลงทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (กลยุทธ์ มสธ. หน่วยที่ 5: 309)

6.7 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีโดยเฉพาะทำให้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ (กลยุทธ์ มสธ. หน่วยที่ 1: 15)

6.8 ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทในกรใช้โอกาสที่มีอยู่ในตลาดโดยการจัดหาและนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในธุรกิจพร้อมทั้งเป็นผู้แบกรับความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจอีกทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถรอบด้านจากการสั่งสมจากประสบการณ์และการเรียนรู้จากพันธมิตร ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่สู่ตลาดตลอดเวลา

6.9 ลอจิสติกส์ หมายถึง เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการห่วงโซ่อุปทานที่มีการวางแผนปฏิบัติและความคุมการเก็บและการไหลเวียนผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการบริหารและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจากจุดกำเนิดไปจนถึงจุดบริโภค เพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า

6.10 ศักยภาพของผู้ประกอบการ หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ประกอบการที่จะสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

6.11 ผู้ประกอบการด้านการค้าชายแดน หมายถึง ศักยภาพด้านการค้าชายแดนของผู้ประกอบการ เป็นความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ประกอบการที่จะสามารถดำเนินธุรกิจด้านการค้าบริเวณชายแดนและการค้าผ่านแดนได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความสามารถหรือสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการค้าระหว่างประเทศ และด้านเงินลงทุน

7. ประเภทของการศึกษาค้นคว้าอิสระ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาค้นคว้าอิสระ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจประชากรคือผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน และผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกหอการค้าและสภาพแวดล้อมการค้าชายแดนแม่สอด ที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจมีการลงทุนมากน้อยขนาดไหน ศึกษากลยุทธ์การแข่งขันนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจต่อไป

8. ประเด็นปัญหาที่ศึกษา

8.1 ศักยภาพความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน เขตชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก เป็นอย่างไร

8.2 จะมีแนวทางในการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน เขตชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก ได้อย่างไร

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 ได้ทราบถึงศักยภาพความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจภาคเอกชนโดยรวมในเขตชายแดนแม่สอด

9.2 ใช้ข้อมูลเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจชายแดนแม่สอด จำแนกเป็นแต่ละประเภทธุรกิจขนาดกำลังคน และขนาดการลงทุน

9.3 ผู้ประกอบการสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของกิจการ



ภาพที่ 1.2 แผนที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดตาก อ.แม่สอด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันมีการแข่งขันเปิดเสรีการค้ามากขึ้น ทุกธุรกิจพยายามขยายตัวเติบโตในตลาดมากขึ้น ในขณะที่ตลาดมีปริมาณไม่เพียงพอ ทำให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้นและเพื่อให้อยู่รอดให้ได้ธุรกิจจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างความได้เปรียบแก่องค์กรของตนเอง โดยใช้กลยุทธ์ของการแข่งขันที่มุ่งไปที่การแสวงหากำไรและจุดยืนที่มั่นคง ทั้งนี้ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจนั้นประกอบด้วยหลายปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา การวิจัยขอเสนอเป็นหัวข้อดังนี้

1. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย
2. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพของผู้ประกอบการ
3. ความสามารถทางการแข่งขัน
4. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
5. ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์
6. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
7. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)
8. ทักษะทางการบริหารและภาวะของผู้นำ
9. คุณภาพและการควบคุม
10. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
11. ศักยภาพด้านการเงิน
12. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ หรือองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนดำเนินทางไปในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง มีขอบเขตเดียวกัน และมีการประสานงานกัน มีการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินการต่างๆ หลากมิติ มีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ทำให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Cynthia D. Scott, อ้างถึงใน ญัฐพงศ์ เกศพงษ์ เกษมาริช 2546: 14)

วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่มองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์กรซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาท หรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างใดอย่างหนึ่ง (ธนชัย ขมจินดา 2545: 34-35)

พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตที่เล็กลง เพื่อให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ สามารถใช้ความคิดต่อยอดไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาดส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางทางการตลาด สินค้าหรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่าผลวานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ธนชัย ขมจินดา 2545: 35)

พันธกิจ เปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดปัจจัยสำคัญต่างๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากรและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือมีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (ญัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

เป้าหมาย คือ การแปรภารกิจขององค์กรให้เป็นสิ่งที่ต้องยึดถือเป็นเป้าหมาย ที่แสดงให้เห็นถึงความมีจุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ธนชัย ขมจินดา 2545: 36)

นโยบาย คือ แนวทางกว้างๆ สำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ บริษัททั้งหลายใช้นโยบายที่จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจที่จะปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจ จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร (Thomas L. Wheelen และ J. David Haunger, 2541: 14)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร คือ การกำหนดแนวทางหลัก หรือการกำหนดทิศทางการทำงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือใช้ทรัพยากรเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสร้างมาตรวัดในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้นชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อม ในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ชนชัย ยมจินดา 2545: 13)

การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะของ องค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า “องค์กรแห่งการขับเคลื่อนที่สำคัญ” (Essence – Driven Organization) บุคคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงขับที่สำคัญดังกล่าวนี้ จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ พนักงานจะมีความทุ่มเท และสามารถประสบความสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอด ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (Cythia D. Scott, อ้างอิงใน ฌัฐพงศ์ เกศมาริน 546: 14)

2. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพของผู้ประกอบการ

2.1 ความหมายของผู้ประกอบการ

“ผู้ประกอบการ” เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการใช้โอกาสที่มีอยู่ในตลาดและมีส่วน เกี่ยวพันกับการจัดหาและนำเอาทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ ผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่แบกรับความเสี่ยง ในระหว่างการแสวงหาโอกาสและเกิดความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม นอกจากนั้น ผู้ประกอบการยังทำหน้าที่ในการบริหารกิจกรรมของตนเองรวมถึงการบริหารงานประจำ บุญทวารณ วิงวอน และคณะ (2555 : 24)

ความหมาย “ผู้ประกอบการ” คือ บุคคลที่มีบทบาทในการใช้โอกาสที่มีอยู่ในตลาด โดยการจัดหาและนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในธุรกิจพร้อมทั้งเป็นผู้แบกรับความเสี่ยง จากการประกอบธุรกิจอีกทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถรอบด้านจากการสั่งสมจากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากพันธมิตร ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ การสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่สู่ตลาดตลอดเวลา ชัยยุทธ เลิศพาชิน และคณะ (2555 : 25)

ความหมาย “ผู้ประกอบการ” คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในวัฏจักรของธุรกิจสมัยใหม่ เป็นผู้สร้างสรรค์งานประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อบุกเบิกตลาดทั้งในและต่างประเทศและเป็น ผู้ยิ่งใหญ่ของตลาดโลก ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช และคณะ (2555 : 9)

“ผู้ประกอบการ” คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์รวมทั้งผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการใหม่กระบวนการผลิตใหม่ เทคโนโลยีใหม่ วัสดุใหม่ และรูปแบบการจัดการธุรกิจแบบใหม่ๆ เกิดขึ้น พนิตา สัตโยภาส และคณะ (2555 : 3)

“ผู้ประกอบการ คือ ผู้ลงทุนจัดตั้งธุรกิจขึ้นเพื่อหวังกำไร โดยยอมรับความเสี่ยงที่จะขาดทุน ดำเนินการและควบคุมการทำธุรกิจด้วยตนเอง ผู้ประกอบการก็คือ “เจ้าแก” ในความหมายดั้งเดิมนั่นเอง สมคิด บางโม (2553 : 1)

ความหมาย “ผู้ประกอบการ” ว่าเป็นผู้ประดิษฐ์หรือผู้พัฒนาที่มองเห็นและรู้จักนำโอกาสมาแปลงเป็นความคิดที่สามารถทำได้จริงในด้านการผลิตหรือการตลาดเชิงปฏิบัติ โดยเพิ่มคุณค่าของความคิดนี้จากเวลา ความพยายาม เงินทุน หรือทักษะ ซึ่งผู้ประดิษฐ์หรือผู้พัฒนานั้นได้ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของการแข่งขันในตลาดจริง และตระหนักถึงรางวัลที่ได้จากการลงทุนนั้นๆ พิชญากรณ์ พุ่มไพศาลชัย (2549 : 5)

ผู้ประกอบการค้า (Trading firm) หมายถึง บุคคลหรือนิติบุคคลที่ประกอบการค้าระหว่างประเทศหรือในประเทศ จุดมุ่งหมายสูงสุด คือ หวังผลกำไร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า “ผู้ประกอบการ” หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในวัฏจักรของธุรกิจสมัยใหม่ เป็นผู้สร้างสรรค์งานประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อบุกเบิกตลาดทั้งในและต่างประเทศและเป็นผู้ยิ่งใหญ่ของตลาดโลก มีอิทธิพลต่อระบบเศรษฐกิจในการทำให้เกิดการขับเคลื่อนของแรงงานและเงินทุนหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ

2.2 คุณสมบัติของผู้ประกอบการด้านการค้าชายแดน

การค้าชายแดนเป็นรูปแบบหนึ่งของการค้าระหว่างประเทศ ซึ่ง อุดลย์ เมฆท์กุล (2549 : 68-69) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้ประกอบการด้านการค้าระหว่างประเทศ ไว้ดังนี้

1) ต้องเป็นผู้มีสายตายาวไกล การค้าระหว่างประเทศ เป็นการค้าที่ใหญ่และมีมูลค่าสูง ผู้ประกอบการต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการจัดตั้งองค์กรของตนให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของแต่ละประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป พยายามสังเกตสายงานหรือตลาดสินค้าที่ตนเองทำอยู่เสมอ สังเกตการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจโดยรอบของประเทศคู่ค้า อยู่เสมอเพื่อฉวยโอกาสในการเป็นผู้กระทำก่อน

2) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการทำการค้าระหว่างประเทศ

(1) ความรู้ด้านการขนส่ง โดยเฉพาะการขนส่งด้านเรือเดินทะเล เพราะสินค้าส่วนใหญ่ขนส่งทางทะเล และด้านทางรถยนต์ ทางเรือยนต์ สำหรับการการค้าชายแดน

(2) ความรู้ด้านการประกันภัย การขนส่งสินค้าจากประเทศหนึ่งไปยังประเทศหนึ่ง ระยะทางยาวไกลและอาจเกิดภัยขึ้นกับสินค้าได้มากมาย ผู้ประกอบการจำต้องทำประกันภัย

สินค้าตามความเหมาะสมและความต้องการของลูกค้า เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดความเสียหายแล้วจะต้องเรียกร้องความเสียหายได้

(3) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายศุลกากร เนื่องจากระบบศุลกากรและกฎหมายนี้มีผลกระทบต่อการค้าส่งออก – นำเข้าเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการจึงต้องเรียนรู้และสนใจกับระบบศุลกากรและกฎหมายที่เกี่ยวข้องประเทศที่เป็นลูกค้ากับเรา เช่น มีข้อกำหนดพิเศษด้านศุลกากรหรือไม่ การผ่านศุลกากรต้องใช้เอกสารพิเศษอะไรบ้าง เป็นต้น

(4) ความรู้เกี่ยวกับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เนื่องจากการค้าระหว่างประเทศเกี่ยวข้องกับการใช้เงินตราต่างประเทศในการชำระค่าสินค้าผู้ประกอบการจึงต้องเรียนรู้เกี่ยวกับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา เรียนรู้การคำนวณราคา และฐานะบทบาทของธนาคารที่ให้บริการโอนเงินระหว่างประเทศ

(5) ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ เพราะจะต้องสื่อสารกับลูกค้าให้เข้าใจ ข้อตกลงต่างๆ ในการค้า ภาษาที่จำเป็นที่สุดในด้านการค้าระหว่างประเทศก็คือ ภาษาอังกฤษ ส่วนภาษาอื่นๆ เป็นภาษาที่จำเป็นตามสภาพลูกค้า

(6) ความรู้เกี่ยวกับสินค้า ผู้ประกอบการจะต้องรู้จักรายละเอียดของสินค้าเป็นอย่างดี เช่น คุณภาพ คุณสมบัติ วิธีการผลิตและต้นทุนการผลิต เป็นต้น

(7) ความรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ต่างๆ ระบบการขนส่งระบบการตรวจสอบสินค้าภายในประเทศ ผู้ประกอบการจะต้องทำธุรกิจของตนภายในกฎเกณฑ์และภายใต้กฎหมาย ทั้งต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดเกี่ยวกับด้านนี้อย่างใกล้ชิด

(8) มีความรู้ด้านการตลาดต่างประเทศเป็นอย่างดี

3) ต้องรับรู้ข่าวสารอย่างทันเหตุการณ์ ภาวะตลาดโลก บางครั้งเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ผู้ประกอบการจะต้องสนใจข่าวสารต่างๆ ที่อาจจะมีผลกระทบทางการตลาดเป็นพิเศษ ทั้งยังต้องคอยวิเคราะห์สถานการณ์อยู่ตลอดเวลา เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงต้องรีบตัดสินใจหาวิธีแก้ปัญหาทันที มิฉะนั้นอาจเกิดความเสียหายร้ายแรงได้

4) จะต้องมีเงินทุนเวียนพอสมควร โดยเฉพาะผู้ผลิตที่ทำการนำเข้า – ส่งออกโดยตรง จะต้องมีเงินลงทุนพอสมควรที่จะซื้อวัตถุดิบครั้งละมากๆ ได้เพื่อป้องกันการขึ้นราคาของวัตถุดิบ หรือเพื่อกักตุนสินค้ารอจังหวะขึ้นราคาบางสถานการณ์

5) จะต้องมีโครงสร้างการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีบุคลากรและระบบงานที่เอื้อประโยชน์กันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 ศักยภาพด้านการค้าชายแดนของผู้ประกอบการ

ศักยภาพของผู้ประกอบการ เป็นสมรรถนะของบุคคลที่มีความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่น ผ่านประสบการณ์ธุรกิจ ความรู้ที่สั่งสมมา ทักษะทางสังคม แนวคิดในการทำงาน เครือข่ายธุรกิจและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการต้องมีการแบกรับความเสี่ยงและมีความสามารถด้านการจัดการธุรกิจ พินดา สัตโยภาส และคณะ (2555 : 6)

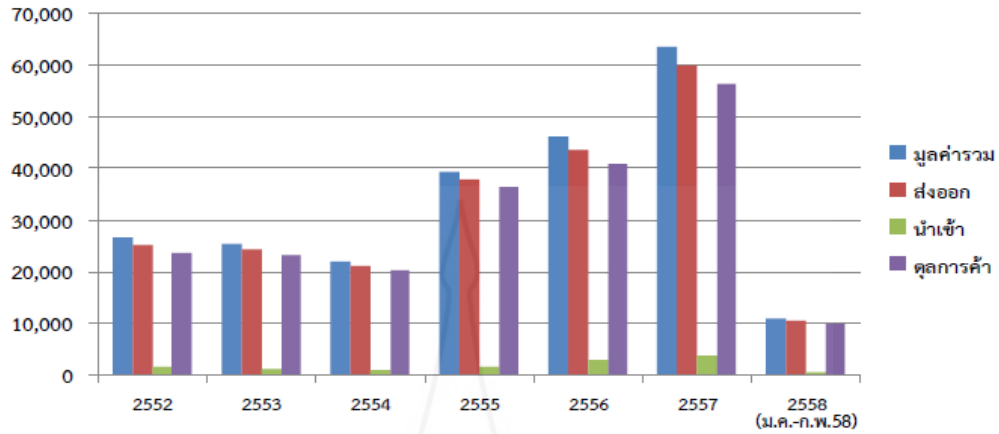
ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือองค์การในการกระทำการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายใต้สภาวะแวดล้อมและขอบเขตที่กำหนด กนกพร ชัยวรรณ (2546 : 10)

ศักยภาพบุคคลและองค์กร หมายถึง พลังความสามารถของบุคคลหรือองค์กร ทั้งที่มองเห็นได้และซ่อนเร้นอยู่ภายใน ซึ่งสามารถจะนำออกมาใช้เพื่อดำเนินการหรือประกอบกิจการในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ได้เป็นผลสำเร็จ ศักยภาพมีลักษณะไม่ตายตัว แต่อาจจะทำให้มีมากขึ้นหรือแข็งแกร่งขึ้นจากการพัฒนา จึงถือได้ว่าศักยภาพเป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนให้การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ และยังจำเป็นต่อความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาในอนาคตอีกด้วย ชมนาด ต้นติเสรี (2546 : 8)

ดังนั้น ศักยภาพของผู้ประกอบการ จึงหมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ประกอบการที่จะสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเมื่อนำมาประกอบกับคุณสมบัติของผู้ประกอบการด้านการค้าชายแดนจึงสามารถสรุปได้ว่า ศักยภาพด้านการค้าชายแดนของผู้ประกอบการ เป็นความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ประกอบการที่จะสามารถดำเนินธุรกิจด้านการค้าบริเวณชายแดนและการค้าผ่านแดนได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความสามารถหรือสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการค้าระหว่างประเทศ และด้านเงินลงทุน

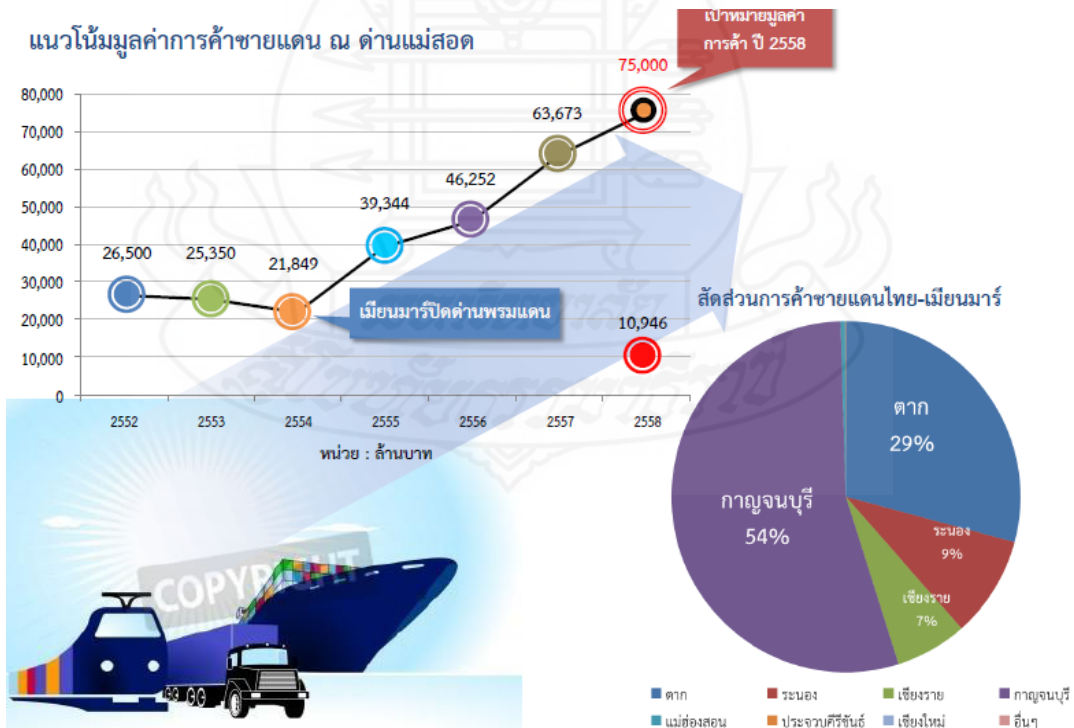
สถิติการค้าชายแดนไทย-เมียนมาร์ ด้าน อ.แม่สอด จ.ตาก (ปี 2552-2558)

หน่วย : ล้านบาท



ปี	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558 (ม.ค.-ก.พ.58)
มูลค่ารวม	26,500.03	25,349.85	21,849.15	39,343.98	46,252.03	63,673.41	10,945.71
ส่งออก	25,016.29	24,291.37	21,046.22	37,868.95	43,531.97	59,998.33	10,401.28
นำเข้า	1,483.75	1,058.48	802.92	1,471.03	2,720.05	3,675.08	544.43
การลงทุน	23,532.55	23,232.89	20,243.29	36,397.92	40,811.92	56,323.25	9,856.85

ภาพที่ 2.1 สถิติการค้าชายแดนไทย - เมียนมาร์ ด้าน อ.แม่สอด จ.ตาก



ภาพที่ 2.2 แนวโน้มมูลค่าการค้าชายแดน ณ ด้านแม่สอด

2.4 คุณภาพและการควบคุม คุณภาพ หมายถึง ความเป็นที่พึงได้ หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่จะทำหน้าที่ โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามกระบวนการควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำ การแก้ไขให้บุคลากร ปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

2.5 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บ และประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสาร โทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศ ที่มีการวางแผน จัดการ และใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีสารสนเทศ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ต่อไปนี้

- 1) ระบบประมวลผล
- 2) ระบบสื่อสารโทรคมนาคม
- 3) การจัดการข้อมูล

2.6 การผลิตและการบริการ หมายถึง การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต (Input) ไปเป็นผลผลิต (Output) ด้วยการผลิตที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิตและผลผลิต การกำหนดแผนกลยุทธ์การผลิตที่มีประสิทธิภาพจะต้องวางแผนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเกิดการประสานกันพอดี ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้การดำเนินการผลิตมีความต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก มีการผลิตที่เรียกว่า ทันเวลาพอดี (Just in Time)

2.7 การตลาด หมายถึง กระบวนการวางแผน และการปฏิบัติตามแผน ตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาดและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้าและบริการเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกชน และองค์กร ได้รับความพอใจ

2.8 การวิจัยและพัฒนา การวิจัย หมายถึง การคิดค้น การทดลองเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ การพัฒนา (Development) หมายถึง การดัดแปลงให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปร่าง และคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการ สร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า

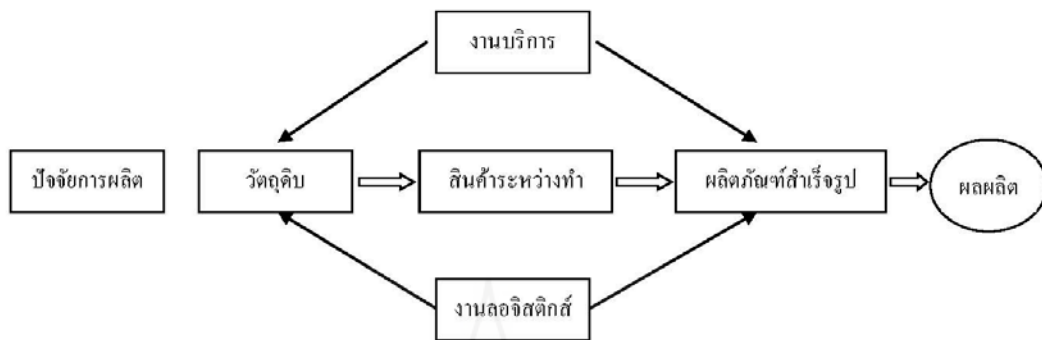
การเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร องค์กร และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่าในธุรกิจปัจจุบัน องค์กรได้จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ด้วยเหตุผลที่สำคัญๆ คือ

- 1) พัฒนาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่ยั่งยืน
- 2) พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน และการบริหารงานให้มีความล่องตัว ความรวดเร็ว และความประหยัดเพื่อให้ความพร้อมต่อการแข่งขันในปัจจุบัน
- 3) ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากร และผู้บริหารองค์กร มีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ไขปัญหาและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
- 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีส่วนช่วยทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กร หรือธุรกิจประเภทเดียวกันได้เป็นอย่างดี

2.9 การบริหารการเงินและต้นทุน หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินลงทุนที่จะใช้ ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบ และการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงินเพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.10 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ

2.11 ลอจิสติกส์ สภาการจัดการลอจิสติกส์ (Council of logistics Management : CLM) หมายถึง เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการห่วงโซ่อุปทานที่มีการวางแผน ปฏิบัติและความคุมการเก็บ และการไหลเวียนผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการบริหารและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจากจุดกำเนิดไปจนถึงจุดบริโภค เพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า (ดร.สุวิชัย สุภรานนท์ 2545 : 247)

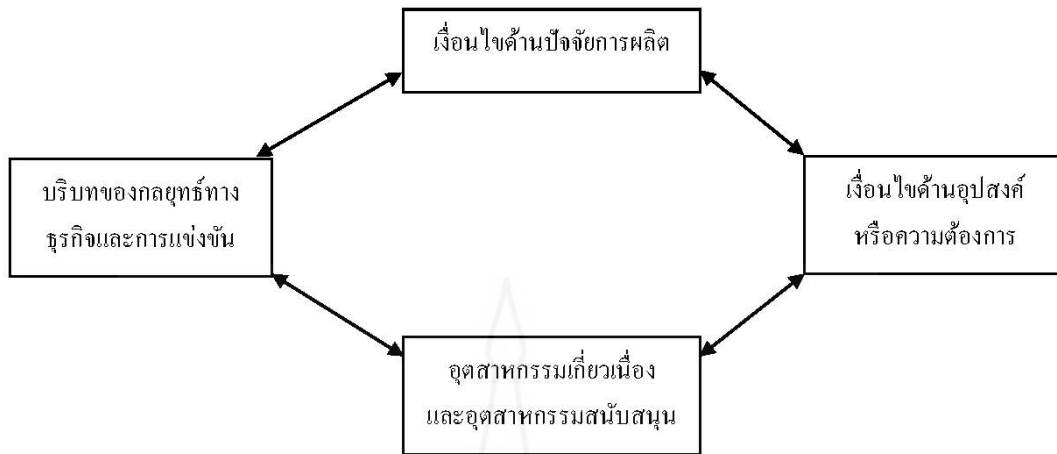


ภาพที่ 2.3 กิจกรรมการจัดการลอจิสติกส์

2.12 ทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ (Competitive Advantage of Nations) ไมเคิล อีพอร์เตอร์ (Michael E.Porter) ศาสตราจารย์วิชาการจัดการ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา

โดยนำเสนอในหนังสือ “The Competitive Advantage of Nations” ตีพิมพ์ครั้งแรกใน ค.ศ. 1990 ได้เสนอปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดถึงความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ 4 ปัจจัยที่เรียกว่า เป็นตัวแบบเพชร (Diamond Model) ประกอบไปด้วย

- 1) เงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต (Factor Conditions)
- 2) เงื่อนไขด้านอุปสงค์หรือความต้องการ (Demand Conditions)
- 3) อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและอุตสาหกรรมสนับสนุน (Related and Supporting Industries)
- 4) บริบทของกลยุทธ์ทางธุรกิจและการแข่งขัน (Context for Firm Strategy and Rivalry)



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบเพชรของไมเคิล อี พอร์เตอร์

(Michael E. Porter's Diamond Model of Competitive Advantage of Nations)

3. ความสามารถทางการแข่งขัน

คำจำกัดความของความสามารถทางการแข่งขันได้มีผู้นำเสนอไว้หลายท่าน ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึงเพียงบางความหมาย ดังนี้

ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลัก หรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ ความสามารถหลักในการแข่งขัน คือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง และการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่างๆ ของธุรกิจได้ทุกอย่าง และทั้งหมด แต่จะต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง

จากการศึกษาของ Hamel & Prahalad : ความสามารถหลักในการแข่งขันไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขันต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่น และมีวิวัฒนาการตลอดเวลาตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับการปรับตัวเองของธุรกิจ ซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาวภูมิความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง
โดยยื่นเสนอคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ระหว่างการเสนอราคาที่ต่ำ หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และ
บริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมี ความสามารถ
ในการแข่งขันที่เหนือกว่าธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนา และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้อง
ทำให้ธุรกิจโดยองค์กรวมมีลักษณะเล็กลง (smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ
(restructuring), การปรับลดขนาด (downsizing) การมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม (better) ซึ่งต้องใช้
แนวทางของการปรับระบบ (reengineering), การพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous
improvement), การเน้นใช้นวัตกรรม (reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ๆ (regenerating)
เพื่อทำให้ธุรกิจมีความแตกต่าง (different) จากคู่แข่ง (Hamel & Prahalad, อ้างถึงใน ธนชัย ยมจินดา
2545 : 137-138)

4. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

“กลยุทธ์การแข่งขันใดๆ ก็ตามมักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบ
ในตลาด คำว่า “ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน” มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็นคือ การนำเสนอ
คุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่งๆ การที่จะสามารถ
นำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นๆ สามารถตอบสนองความต้องการของ
ลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร
และการนำเสนอสินค้า หรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า” (Arvind Sahay, อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ
2544 : 119)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อสร้างความสามารถ
ทางการแข่งขัน ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ คือ อะไร

Michael E. Porter (1996) กล่าวว่า “สภาวะทางการตลาดและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง
ตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการในการมี และสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนภายใต้
ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ และความรวดเร็ว และมีการ
นำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ที่สามารถนำมาแก้ไข และจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้
โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบ หรือเทียบเคียง และการ
ปรับระบบ เครื่องมือดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุง ด้านปฏิบัติการต่างๆ

แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้นเรื่อยๆ”

ธนชัย ยมจินดา ได้ให้แนวคิดไว้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนงานกว้างๆ ที่ใช้ หรือเพื่อการแข่งขัน และมุ่งชัยชนะ เป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (ธนชัย ยมจินดา 2545: 39)

กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้ โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่างๆ ในองค์กรซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้นๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์ เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการ ทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ยมจินดา 2545 : 9)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้างๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ (Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger, 2541 : 12)

5. ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Don Neidlinger กล่าวว่า “ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงานและองค์ความรู้เป็นการจัดเตรียมสิ่งทีแสดงคุณค่าที่ให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ”

การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

Stalk, George และคณะ กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียวแต่จะหมายถึง การมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง และเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จ

จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นจะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินงานธุรกิจที่สำคัญ ที่ยากจะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง”

แรงผลักดันการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์

Michael E. Porter (1979) กล่าวว่า “มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปรทางเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้นๆ และยักรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่ง อำนาจการต่อรองของลูกค้าและผู้ขาย และภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์ รากฐานการปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึงการวางตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุดในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่างๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่างๆ ของกลยุทธ์และรวมถึงการสร้าง หรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ”

ขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

Miller, Danny & Whitney, John O (1999) กล่าวว่า “บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบ โดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบกลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยีและกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมาให้มีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กร ในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เหมือนกับผู้ที่มิและครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่”

ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์

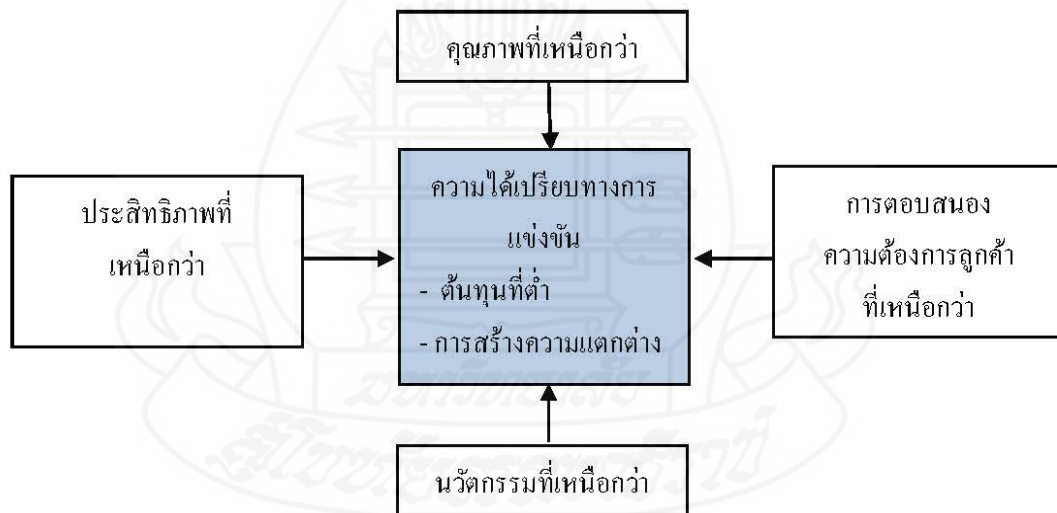
John Henderson กล่าวว่า “นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กรและสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการดำเนินงานในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาส และการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหายุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจนและตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับ การจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุกๆ ส่วนขององค์กรการมีความสามารถทางการแข่งขัน ส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยวัดการดำเนินการต่างๆ ให้เกิดความได้เปรียบและมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง”

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ความสามารถของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งธุรกิจสามารถดำเนินการในแง่การสร้างคุณค่าต่อลูกค้าและได้รับการยอมรับได้ดีและมากกว่าคู่แข่ง และสามารถทำกำไรได้สูงกว่าคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ต่อเนื่องกันเป็นเวลาหลายปี (doing things better than others could do)

6. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Hill และ Jones เสนอแนะไว้ว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรพิจารณาในองค์ประกอบ 4 ด้าน ต่อไปนี้และดังภาพ

- 1) ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า
- 2) คุณภาพที่เหนือกว่า
- 3) นวัตกรรมที่เหนือกว่า
- 4) การตอบสนองความต้องการลูกค้าที่เหนือกว่า



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบพื้นฐาน 4 ด้านของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1) ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior efficiency) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ธุรกิจมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง คำว่าประสิทธิภาพโดยความหมายที่ยอมรับกันทั่วไป หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีการใช้ทรัพยากรต่ำสุด มาตรฐาน ประสิทธิภาพโดยทั่วไปจะใช้ สมการดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ทรัพยากรที่ใช้ไป}} \quad \text{หรือ} = \frac{\text{ปัจจัยนำออก}}{\text{ปัจจัยนำเข้า}}$$

กิจการที่มีประสิทธิภาพดีกว่าจะหมายถึงกิจการ/ธุรกิจนั้นสามารถใช้ทรัพยากรไปเพื่อการผลิตสินค้าและบริการอย่างเดียวกัน โดยใช้ทรัพยากรไปน้อยกว่า ตัวอย่างเช่น สมมติว่า GM ต้องใช้เวลาสำหรับการประกอบรถยนต์เป็นจำนวน 30 ชั่วโมงแรงงานเพื่อประกอบรถยนต์ 1 คัน ขณะที่ Toyota สามารถใช้จำนวนชั่วโมงแรงงานเพียง 19 ชั่วโมง ถ้าสิ่งอื่นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยด้านทรัพยากรที่ใช้เท่า ก็จะสมารถกล่าวได้ว่า Toyota มีประสิทธิภาพที่ดีกว่า GM โดยทั่วไปจะกล่าวได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของประสิทธิภาพ คือ ผลผลิตของพนักงาน (employee productivity) ซึ่งโดยทั่วไปจะวัดโดยมาตรวันที่เรียกว่า ผลผลิตต่อพนักงาน 1 คน (output per employee) และเช่นเดียวกัน หากกำหนดให้ทุกอย่างคงที่และเท่ากัน บริษัทใดซึ่งมีผลผลิตของพนักงานที่ดีที่สุด ก็จะกล่าวสรุปได้ว่าบริษัทนั้นมีโครงสร้างต้นทุนต่ำที่สุดด้วยและหากกิจการใดสามารถดำรงสถานภาพที่ดีกว่าคู่แข่งในด้านประสิทธิภาพเป็นระยะเวลาที่ยาวนานแล้ว ก็จะถือได้ว่ากิจการนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงประสิทธิภาพ สำหรับประเด็นของการสร้างประสิทธิภาพที่ดีกว่าหรือองค์ประกอบของการแข่งขันอื่นๆ ว่าควรมีแนวทางเป็นอย่างไรมิใช่ขอบเขตเนื้อหาของหน่วยงานนี้ จึงจะไม่ขอนำมากเล่าไว้ ณ ที่นี้

2) คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior quality) การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในสายตาของลูกค้าและเมื่อลูกค้าให้การยอมรับในเรื่องคุณค่าซึ่งได้รับจากผลิตภัณฑ์แล้ว ก็จะทำให้การตั้งราคาในราคาสูงกว่ามีความเป็นไปได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อกำไรของกิจการขณะเดียวกันการเน้นคุณภาพที่เหนือกว่าจะมีผลต่อเนื่องทำให้ประสิทธิภาพของการผลิตและการดำเนินการดีขึ้น และมีผลนำไปสู่ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลงตามไปด้วย ตัวอย่างซึ่งอาจยกมากเล่าไว้ในเรื่องนี้ คือ ตัวอย่างของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ผลิตรถยนต์ของยุโรป และสหรัฐอเมริกา ซึ่งจะพบว่าบริษัทของญี่ปุ่นได้รับการยอมรับในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างมาก ขณะเดียวกันมีโครงสร้างต้นทุนต่อหน่วยการผลิตที่ต่ำกว่า ทำให้บริษัทของญี่ปุ่นครองความได้เปรียบทางการแข่งขันดีกว่า และได้รับช่วงผลกำไร

ที่ดีกว่าอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนานอีกด้วย จึงกล่าวได้ว่าบริษัทญี่ปุ่นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านคุณภาพเหนือกว่า

3) การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า (Superior innovation) องค์ประกอบเรื่องของนวัตกรรมนั้น Hill และ Jones เห็นว่าควรได้รับการให้ความสำคัญมากที่สุดในบรรดาองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันการมีนวัตกรรมที่ดีกว่า หมายถึงการมีสิ่งประดิษฐ์คิดค้นและวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (uniqueness) ซึ่งคู่แข่งไม่มี

บริษัทซึ่งมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับในแง่ของนวัตกรรม ซึ่งอาจนำเสนอมาเพื่อเห็นภาพตัวอย่าง เช่น

- Toyota

- Lean production

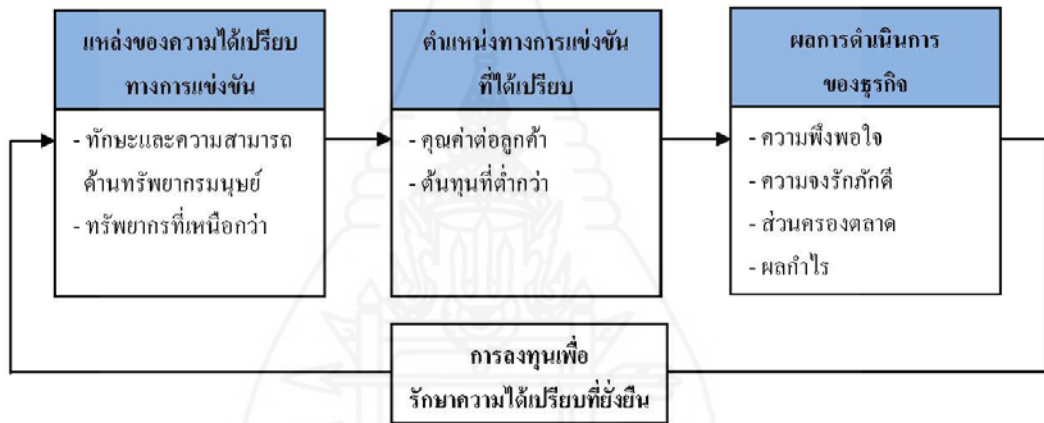
การมีนวัตกรรมที่ดีและได้รับการยอมรับจากลูกค้า จะช่วยเพิ่มคุณค่ากับผลิตภัณฑ์และทำให้กิจการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านของกำไรโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำและความสามารถในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ที่สูงกว่าได้ การพัฒนาเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมนั้น อาจกระทำได้หลายรูปแบบ คือ การพัฒนานวัตกรรม ด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจำหน่าย การออกแบบ และรวมถึงราคา นวัตกรรมนั้นจะสามารถลอกเลียนแบบได้ยากกว่าองค์ประกอบส่วนอื่นๆ ของความได้เปรียบทางการแข่งขันและจะใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าที่คู่แข่งจะสามารถลอกเลียนแบบได้ จนถึงเวลานั้นธุรกิจมีเวลานานมากพอที่จะสร้างความจงรักภักดีกับตราสินค้า (brand loyalty) และพัฒนาไปไกลเกินกว่าคู่แข่งจะตามทันได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือกรณีของ Sony Hewlett Packard ซึ่งยังคงได้รับการจงรักภักดีจากลูกค้าในผลิตภัณฑ์ คือ laser printer อย่างต่อเนื่องตลอดมา

4) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า (Superior customer responsiveness) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีนับวันจะได้รับการมองถึงความสำคัญมากขึ้นโดยลำดับธุรกิจซึ่งทำหน้าที่ในองค์ประกอบส่วนนี้ได้ดี จะต้องมีความสามารถที่ดีกว่าคู่แข่งในด้านการระบุความต้องการของลูกค้าในภาวะปัจจุบันลักษณะของความต้องการของลูกค้าจะแตกกลุ่มตัวเองออกไปเป็นกลุ่มเล็กๆ (customization) และแต่ละกลุ่มก็มีความต้องการที่จะให้ธุรกิจทำการตอบสนองความต้องการเฉพาะของกลุ่มตนด้วยอย่างในเรื่องนี้ซึ่งอาจนำมาเป็นตัวอย่าง เช่น ในธุรกิจผลิตเบียร์หรือเครื่องดื่มซึ่งจะมีการผลิตเบียร์และ/หรือเครื่องดื่มที่มีความหลากหลายในประเภทและรสชาติสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยหลักการที่ยอมรับกันในปัจจุบัน ไม่เพียงแต่จะต้องพยายามตอบสนองในด้านคุณค่าที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ (product value) เท่านั้น แต่ยังต้องทำการตอบสนองให้เกินความคาดหวังของลูกค้าอีกด้วย อันหมายถึงต้องมองในด้านคุณค่าที่เกิดกับผู้ซื้อ (user value) อีกด้วย

ในส่วนของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้ มีข้อพึงสังเกตเพิ่มเติม 3 ประการ ดังนี้

- 1) ความได้เปรียบนั้นต้องชัดเจนและเน้นทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งใกล้เคียงที่เราแข่งขันอยู่ (close rival)
- 2) เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีมุมมองจากด้านลูกค้าหรือได้รับการยอมรับจากลูกค้าเป็นด้านหลัก (customer oriented)
- 3) เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งจะสามารถครองสถานภาพนั้นได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานาน

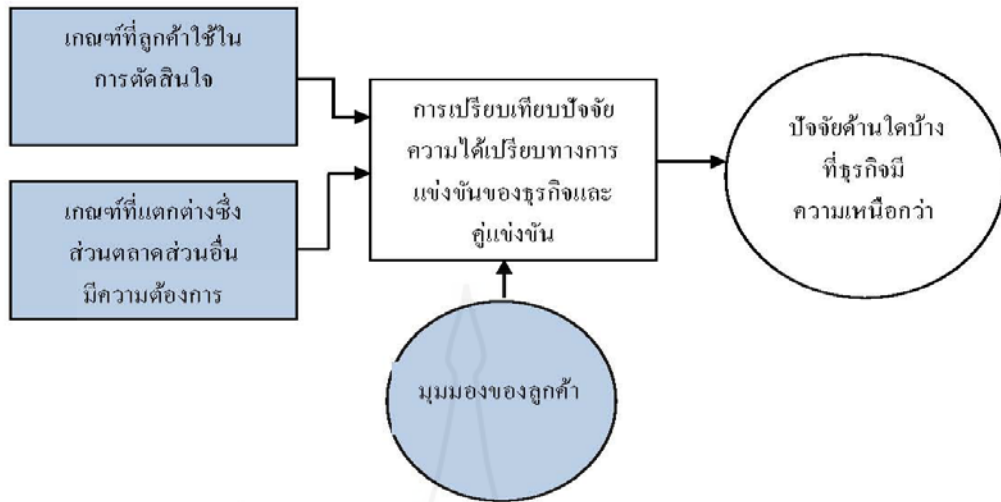
โดยกระบวนการของการสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนจะมีขั้นตอนเป็นไปดังภาพ



ภาพที่ 2.6 กลไกที่เกี่ยวข้องในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

จากภาพ จะเห็นได้ว่าการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนจะอยู่ที่การลงทุนเพื่อเสริมสร้างและรักษาไว้โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เป็นด้านหลัก และขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญในส่วนของทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่สัมผัสได้ เช่น เทคโนโลยีและกระบวนการในการผลิต เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และตลอดจนถึงการมีระบบการออกแบบและระบบการทำงานตามหน้าที่ต่างๆ ในกระบวนการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ สำหรับทรัพยากรที่สัมผัสไม่ได้ (intangible) เช่น ภาพลักษณ์ ตราสินค้า และชื่อเสียงนั้นก็ต้องให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน

อีกส่วนหนึ่งที่ต้องตระหนักรู้อย่างยิ่งก็คือการมีมุมมองด้านของลูกค้า ไม่ใช่จากการมองด้านธุรกิจของเราเองในส่วนประเด็นที่ต้องพิจารณาเรื่องของความได้เปรียบทางการแข่งขันจากมุมมองด้านของลูกค้าอาจพิจารณาได้จากภาพ



ภาพที่ 2.7 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันจากมุมมองของลูกค้า

จากภาพ เป็นการเน้นให้เห็นถึงความจำเป็นซึ่งจะต้องนำเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งลูกค้าใช้พิจารณาในการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าซึ่งจะสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ การเปรียบเทียบเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งลูกค้ายอมรับโดยเปรียบเทียบระหว่างคู่แข่งที่ใกล้ชิดที่สุดกับตัวธุรกิจเอง จะทำให้ได้ภาพที่ชัดเจนว่าธุรกิจเรามีความเหนือกว่าคู่แข่งหรือไม่ ประเด็นที่ต้องเน้นไว้ ณ ที่นี้คือต้องเป็นอะไรหรือสิ่งซึ่งลูกค้าเห็นและยอมรับด้วย มิใช่ธุรกิจเป็นผู้พิจารณาและสรุปเองจากมุมมองของฝ่ายบริหารเองเท่านั้น และควรจะต้องนำเกณฑ์ที่แตกต่างของส่วนตลาดอื่นมารวมพิจารณาด้วย เพราะในอนาคตอาจมีความจำเป็นจะต้องขยายไปสู่ส่วนตลาดส่วนอื่นๆ ด้วย เช่นกัน

กล่าวโดยสรุปแล้ว การพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจใดๆ ควรจะต้องดำเนินการโดยใช้องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันเป็นเครื่องมือไปสู่จุดหมายเป็นด้านหลัก องค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการลูกค้า (Customer responsiveness) ซึ่งหากสามารถดำเนินการไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า (Superior) คู่แข่งขัน โดยคู่แข่งไม่สามารถที่จะเปรียบเทียบและทำเลียนแบบเดียวกันได้ในระยะเวลาอันสั้น ก็จะทำให้ธุรกิจนั้นเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเหมือนเช่นตัวอย่างบริษัทต่างๆ ที่ยกมากล่าวแล้วในที่สุด ในขณะที่เดียวกันการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนจะเน้นการลงทุนการพัฒนาและสร้างเสริมในด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งมีปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นแรงสนับสนุน จะทำให้เกิดความยั่งยืนในความได้เปรียบที่เกิดขึ้นและยากต่อการทำเลียนแบบโดยคู่แข่งเป็นอย่างยิ่ง รัชชัย ยมจินดา (2557)

7. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

เป็นการนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินในขั้นตอนต่างๆ มาประมวลเพื่อฉายภาพเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและการแข่งขันว่ามีปัจจัยที่เป็น โอกาสและ/หรือการคุกคามเป็นอย่างไร และเป็นการสะท้อนภาพให้เห็นถึงปัจจัยด้านจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องหรือมีตัวแบบที่เหมาะสม (a fit model) กับสภาวะแวดล้อมหรือไม่ ธุรกิจควรดำเนินการในส่วนจุดแข็งที่มีเพื่อแสวงหาประโยชน์ในโอกาสที่เปิดให้จากสภาวะแวดล้อมอย่างไร และควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้สามารถปรับตัวได้กับการคุกคามของสภาวะแวดล้อมอย่างไร ชนชัย ชมจินดา (2557)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินในขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นมาประมวลเพื่อฉายภาพเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและการแข่งขันว่ามีปัจจัยที่เป็น โอกาสและ/หรือการคุกคามเป็นอย่างไร และเป็นการสะท้อนภาพให้เห็นถึงปัจจัยด้านจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องหรือมีตัวแบบที่เหมาะสม (a fit model) กับสภาวะแวดล้อมหรือไม่ ธุรกิจควรดำเนินการในส่วนจุดแข็งที่มีเพื่อแสวงหาประโยชน์ในโอกาสที่เปิดให้จากสภาวะแวดล้อมอย่างไร และควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้สามารถปรับตัวได้กับการคุกคามของสภาวะแวดล้อมอย่างไร

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

1) สภาวะแวดล้อมทั่วไป

(1) สภาวะเศรษฐกิจ (Economic Environment)

ก. ผลิตภัณฑ์มวลรวมแห่งชาติ (Gross National Product : GNP)

ข. วัฏจักรของธุรกิจ (Stages of Business Cycle)

ค. สภาวะของสินเชื่อในตลาด (General Availability of Credit)

ง. นโยบายของรัฐบาล สามารถแยกได้เป็น

ก) นโยบายการเงิน (Monetary Policies)

ข) นโยบายการคลัง (Fiscal Policies)

จ. ผลกระทบจากสภาวะภายนอกประเทศ

- (2) สภาพะทางการเมือง (Political Environment)
 - ก. การซื้อสินค้าและบริการของรัฐบาล
 - ข. การให้ความอุดหนุนและให้ความช่วยเหลือต่อธุรกิจ
 - ค. การเป็นคู่แข่งกันของธุรกิจ
 - (3) สภาพะทางสังคม
 - (4) สภาพะทางเทคโนโลยี
 - (5) สภาพะทางด้านลูกค้า
 - ก. แหล่งของลูกค้า
 - ข. พฤติกรรมของลูกค้า/ประวัติส่วนบุคคล
- 2) สภาพะอุตสาหกรรม
- (1) สภาพะทางการตลาด
 - ก. การเปลี่ยนแปลงของประชากร
 - ข. การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มอายุในหมู่ประชากร
 - ค. ระดับรายได้ของประชากร
 - (2) โครงสร้างของอุตสาหกรรม
 - (3) แนวโน้มของอุตสาหกรรม
 - (4) วัฏจักรของอุตสาหกรรม (Industry Life Cycle) แบ่งได้ดังนี้
 - ก. ขั้นแรกเกิดหรือขั้นแนะนำ (Embryonic หรือ Introduction)
 - ข. ขั้นการเจริญเติบโต (Growth)
 - ค. ขั้นการเขย่าออก (Shakeout)
 - ง. ขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ (Mature)
 - จ. ขั้นตกต่ำ (Decline)

8. ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

8.1 ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

BAPCO กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า”

8.2 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถและนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

Michael Zwell กล่าวว่า องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร คือ

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

ทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter & Heskett พบว่า “ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่สำคัญๆ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับจะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ อย่างเห็นได้ชัด”

8.3 รูปแบบของภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

David Ulrich กล่าวว่า “ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดีจะมุ่งเหตุผลใน 4 ด้าน ดังนี้

- 1) พนักงาน : สร้างพนักงานที่มีความสามารถและพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่
- 2) ลูกค้า : ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า Market Share
- 3) ผู้ร่วมทุน : ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุนรู้สึกถึงภาพพจน์อันดีของบริษัท และให้

การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

4) องค์กร : ผู้นำต้องถามตัวเองว่า “อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา”

Hill & Jones (1998) ได้กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้ 3 วิธี คือ (Hill & Jones, 1998 : 156)

- 1) การฝึกอบรมพนักงานผ่าน โปรแกรมฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง
- 2) การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (self-managing team) ซึ่งมีอำนาจในการคิดและ

ตัดสินใจเอง

3) การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน (pay for performance) โดยเน้นความสำคัญที่ผลงานของทีมงานมากกว่าผลงานส่วนบุคคลและโดยไม่เน้นอิงกับตำแหน่งงาน (job based)

8.4 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

8.4.1 แนวคิดทางการบริหารการจัดการ

สำหรับแนวคิดทางการบริหารการจัดการ ได้วิวัฒนาการเรื่อยมาเป็นลำดับ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 4 แนวคิด คือ

1) แนวคิดก่อนยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Per-Scientific Management)

ในยุคนี้เป็นยุคก่อนปี ค.ศ. 1880 ซึ่งการบริหารในยุคนี้อาศัยอำนาจหรือการบังคับให้คนทำงาน ซึ่งวิธีการบังคับอาจใช้การลงโทษ การใช้แค้น การทำงานในยุคนี้เปรียบเสมือนทาส คนในยุคนี้จึงต้องทำงานเพราะกลัวการลงโทษ

2) แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แนวคิดนี้

เริ่มในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรม คือ ประมาณปี ค.ศ.1880 เป็นต้นมาจนถึงปี 1930 ในยุคนี้ได้ใช้หลักวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาช่วยในการบริหารการจัดการ ทำให้ระบบบริหารการจัดการแบบโบราณได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ซึ่งบุคคลที่มีชื่อเสียงในการบริหารในยุคนี้มี 2 ท่าน คือ Ferderich W. Taylor และ Henri J. Fayol

Ferderich W. Taylor ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือบิดาของวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ จึงได้ศึกษาและวิเคราะห์เวลาการเคลื่อนไหว ในขณะที่ทำงาน (Time and Motion) เพื่อดูการทำงานและการเคลื่อนไหวของคนงานในขณะที่ทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารการจัดการ จึงต้องเน้นและปฏิบัติ ดังนี้

- (1) กำหนดวิธีการทำงานด้วยหลักเกณฑ์ที่ได้มีการทดลองแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด
- (2) การคัดเลือกบุคลากรและการบริหารบุคลากรต้องทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม
- (3) ต้องมีการประสานร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคนงาน
- (4) ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ในด้านการวางแผน และมีกรมอบหมายงานตามความถนัด

Henri J. Fayol เป็นวิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ได้สร้างผลงานทางแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งมุ่งที่ผู้บริหารระดับสูง โดยศึกษากฎเกณฑ์ที่เป็นสากลและได้เขียนหนังสือ Industrial General Management โดย Henri J. Fayol ได้เสนอแนวคิดและกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารของผู้บริหารดังนี้

(1) หน้าที่ของนักบริหาร Management Functions) มีดังนี้

ก. การวางแผน (Planning) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมการวางแผน การทำงานขององค์กรไว้ล่วงหน้า

ข. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับทรัพยากรทางการบริหาร

ค. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่ดีเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรดำเนินการไปตามเป้าหมาย

ง. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีหน้าที่เชื่อมโยงต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการไปอย่างสอดคล้องกัน

จ. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่ผู้บริหารคอยควบคุมและกำกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

(2) หลักการบริหาร (Management Principle) Fayol ได้วางหลักพื้นฐานทางการบริหารไว้ 14 ประการ ดังนี้

ก. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) การแบ่งงานกันทำจะทำให้คนเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) อันเป็นหลักการใช้ประโยชน์ของคนและกลุ่มคน ให้ทำงานเกิดประโยชน์สูงสุด

ข. อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหารมีสิทธิที่จะสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติงานที่ต้องการได้โดยจะมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เกิดขึ้นตามมาด้วย ซึ่งจะมีความสมดุลซึ่งกันและกัน

ค. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) บุคคลในองค์กรจะต้องเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กติกาและข้อบังคับต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ ความมีระเบียบวินัยจะมาจากความเป็นผู้นำที่ดี

ง. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการทำงานได้บังคับบัญชาควรรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ไม่เช่นนั้นจะเกิดการโต้แย้งสับสน

จ. เอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) ควรอยู่ภายใต้การจัดการหรือการสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใด

ฉ. ผลประโยชน์องค์กรมาก่อนผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of individual interest to the general interest) คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นอันดับแรก

ช. ผลตอบแทนที่ได้รับ (Remuneration of Personnel) ต้องยุติธรรมและเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

ซ. การรวมอำนาจ (Centralization) ควรรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเพื่อให้สามารถควบคุมได้

ฅ. สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) การติดต่อสื่อสารควรเป็นไปตามสายงาน

ญ. ความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ผู้บริหารต้องกำหนดลักษณะ และขอบเขตของงานเพื่อประสิทธิภาพในการจัดระเบียบการทำงาน

ฎ. ความเสมอภาค (Equity) ยุติธรรม และความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิด ความจงรักภักดี

ฏ. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure of Personnel) การหมุนเวียนคนงาน ตลอดจนการเรียนรู้ และความมั่นคงในการจ้างงาน

ฐ. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ให้แสดงความคิดริเริ่ม

ฑ. ความสามัคคี (Esprit de Corps) หลีกเลี่ยงการแบ่งพรรคแบ่งพวก ในองค์การ

3) แนวคิดการจัดการยุคมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation)

แนวคิดมนุษย์สัมพันธ์เป็นแนวคิดที่ขัดแย้งกับแนวคิดการจัดการแบบ วิทยาศาสตร์ที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงาน และมองข้ามความสำคัญของคน เห็นว่ามนุษย์ไม่มี ชีวิตจิตใจ ไม่มีความต้องการมากนัก มีพฤติกรรมที่ง่ายต่อความเข้าใจ โดยอาศัยโครงสร้างของ องค์การมาเป็นตัวกำหนดและควบคุม ให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งยุคมนุษย์สัมพันธ์นั้น เป็นแนวคิดที่อยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1930 - 1950 เนื่องจากเล็งเห็นว่า การจัดการใดๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้ นั้นจะต้องอาศัยคนเป็น ดังนั้นแนวคิดมนุษย์สัมพันธ์ จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องราวความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) จึงทำให้เรื่องราวของมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) กลับมามีบทบาทสำคัญมากขึ้น

นักวิชาการที่สำคัญที่ให้การสนับสนุนและศึกษาแนวคิดนี้คือ George Elton Mayo ได้ทำการทดลองวิจัยที่เรียกว่า “Hawthorne Experiment” เมื่อปี ค.ศ. 1924 - 1927 ณ Western Electric Company ในเมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ ซึ่งจุดประสงค์ก็คือต้องการเข้าใจ พฤติกรรมของคนในหน้าที่งานที่จัดไว้ให้ ปรากฏว่าคนทำงานมิใช่ทำงานเพื่อหวังผลตอบแทนด้วย ตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่คนทำงานต้องการด้านสังคมภายในกลุ่ม ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ที่เป็นเรื่องของจิตใจตลอดจนความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน

การศึกษาวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาทดลองออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

(1) การศึกษาทดลองภายในห้อง (Room Studies) การทดลองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของแสงสว่างภายในห้องทำงาน เพื่อสังเกตประสิทธิภาพของการทำงานว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

(2) การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ (Interviewing Studies) การทดลองนี้ก็เพื่อค้นหาความเปลี่ยนแปลงในการทำงานเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของการทำงานและการบังคับบัญชา

(3) การศึกษาโดยการสังเกต (Observation Studies) เป็นการสังเกตการณ์ทำงานของคนและปัจจัยอื่นๆ จากการทดลองนี้ได้ประโยชน์หลายประการ คือ

ก. คนมิใช่วัตถุสิ่งของ คนมีชีวิตจิตใจ จะซื้อด้วยเงินอย่างเดียวไม่ได้
 ข. การแบ่งงานกันตามลักษณะเฉพาะตัว มิใช่มีประสิทธิภาพสูงสุดเสมอ
 ค. เจ้าหน้าที่ระดับสูง การจูงใจด้วยจิตใจมีความสำคัญ และมีความหมายมากกว่า การจูงใจด้วยเงินตรา

ง. ประสิทธิภาพการทำงานหาได้ขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมเพียงอย่างเดียวไม่ ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ภายในองค์กรด้วย

จากการศึกษาแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ ทำให้ได้มีการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ทางการจัดการมากขึ้น โดยนำเอาหลักการจัดการมาผสมผสานกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ทำให้ได้ความรู้ที่หลากหลายมากขึ้น เช่น นักวิชาการ Abram Maslow ได้ศึกษาการแสวงหาความต้องการของมนุษย์ ว่ามนุษย์เราแสวงหาอะไร โดยเข้าได้นำเสนอ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Need) ส่วน Ferderick Herzberg ได้ศึกษารูปแบบของการจูงใจโดยได้เสนอ ทฤษฎี Two Factor Theory of Motivation เป็นต้น

4) แนวคิดการจัดการยุคการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

แนวคิดในยุคนี้เริ่มต้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 - ปัจจุบัน ซึ่งในขณะนี้เศรษฐกิจและธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว ความสลับซับซ้อนในการบริหารการจัดการก็มากขึ้น เพราะฉะนั้นการจัดการสมัยใหม่ จึงต้องใช้หลักทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ ตลอดจนการจัดการเชิงระบบมาช่วยแต่อย่างไรก็ตาม การบริหารการจัดการสมัยใหม่ก็ยังมิได้ทิ้งหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์และแนวคิดในด้านมนุษยสัมพันธ์เสียทีเดียว

8.4.2 ภาวะผู้นำ

1) ความหมายของภาวะผู้นำ

นภาพร โกศลวัฒน์ ภาวะผู้นำเป็นการใช้ศิลป์และกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ประธาน คงฤทธิศึกษากร ภาวะผู้นำ คือ การกระทำที่มีอิทธิพล สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกผลปลงใจที่จะทำตามแล้วแต่ผู้นำจะให้ทำอะไร

สก็อตคิด ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เทอร์รี่ ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้นำใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามที่ผู้นำมุ่งหมาย

โควี (Covey, 1992:159-161) ได้อธิบายว่าการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จอยู่ที่การมีหลักการ (Principles) กล่าวคือ ถ้ามีหลักการที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้การบริหารงานล้มเหลว การมีหลักการที่ดีต้องใช้สติปัญญาและความสามารถในการใช้ความคิด (Mindset) เป็นนักคิดอย่างสมบูรณ์ (Abundance Thinkess) มีคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ สามารถแสวงหาแหล่งความรู้ที่ถูกต้องได้แสวงหาสัน โดษและชื่นชมธรรมชาติ เป็นคนหมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ เป็นคนช่วยเหลือคนโดยไม่ระบุนามหรือชื่อเสียง รักษาสัมพันธ์ภาพด้วยความจริงใจใกล้ชิด ไม่ยึดติดความผิดพลาดในอดีตเป็นคนกล้าเผชิญปัญหาและแก้ปัญหา โควี ได้เสนอว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องฝึกฝนสร้างนิสัย (Habit) ให้เกิดขึ้น 7 ประการ คือ

- (1) เตรียมตัวล่วงหน้า
- (2) มองไปที่จุดหมายปลายทาง
- (3) ลำดับความสำคัญของงาน
- (4) คิดแบบชนะชนะ
- (5) เข้าใจคนอื่นก่อนคนอื่นจะเข้าใจเรา
- (6) สามารถสร้างพลังให้เกิดการสร้างสรรคได้
- (7) หมั่นฝึกฝนไม่หยุดนิ่ง

โดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นยอมด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่างของ ผู้นำกับ ภาวะผู้นำ

ผู้นำ คือ ตัวบุคคล

ภาวะผู้นำ มุ่งเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ เป็นสิ่งที่สร้างพัฒนาขึ้นได้ในทุกตัวคน นั่นก็คือการสร้างสรรคธาบารมีให้เกิดขึ้นในตัวเอง โดยบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ จะบริหารงานโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุตามกฎหมายและขอบเขตเท่านั้น ส่วนผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่แต่จะสร้างสรรคธาบารมีโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยความเต็มใจและสุดความสามารถ สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า นักบริหารที่มีความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีลูกน้องมือเยี่ยมช่วยงานให้กับเขา

2) บทบาทของผู้นำ (Leadership Role)

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่มของตน

นพพงษ์ บุญจรจิตรกุล กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

(1) ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

(2) ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) หมายถึง จะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

(3) ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและเป็นการช่วยให้หน้าที่บรรลุเป้าหมาย

วอลล์และฮอकिनส์ (Robert G.Wall and Hugh Hawkins) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

- (1) เป็นนักบริหารที่ดี (Good Ececutive)
- (2) เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
- (3) เป็นผู้วางแผน (Planner)
- (4) เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
- (5) เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (Extemal Group Representative)
- (6) เป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship)
- (7) เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor Rewards and Punishments)
- (8) เป็นอนุญาโตตุลาการ (Group Symbol)
- (9) เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
- (10) เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
- (11) เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scapegoat)

3) คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะ บุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่วไป ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี สง่า น่าเลื่อมใส มีความยุติธรรม เป็นต้น ได้มีผู้ศึกษาว่า ผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง

เป็นนิส (Warren G.Bennis 1976:52) กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่คนที่ต่างไปจากคนธรรมดาอื่นๆ อย่างน้อยผู้นำจะต้องมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับมนุษย์เงินเดือนทั้งหลาย ได้แก่ จะมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายาทมาดร้าย มีความถ่อมตนใจกว้างและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

บาร์นาร์ด (Chester L.Varnard 1961:45) ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำพบว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์เสมอ

4) ประเภทของผู้นำ (Leadership Types) Flippo (สมพงษ์ เกษมสิน 2516:205)

ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า น่าจะแยกประเภทของผู้นำเป็นประเภทใหญ่ ได้ 2 ประเภท ดังนี้

(1) ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารในทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เกิดความเกรงใจจำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

(2) ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน มากกว่าประเภทที่ 1 การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือมากกว่าใช้อำนาจหน้าที่

5) บทบาทของหัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้นำ

บทบาทของหัวหน้าฝ่ายที่ผู้นำในฝ่ายต่างๆ เป็นนักบริหารระดับต้นที่จะใช้บทบาทของผู้นำในการบริหาร จึงควรมีพฤติกรรมแสดงออกให้ทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและอนาคต

(1) บทบาทผู้นำในฐานะนักวางแผน จะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Vision) มองกว้างเป็นขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญก่อนขั้นตอนอื่นๆ ของกระบวนการ

บริหาร ผู้วางแผนที่ดีจะต้องมองเห็นความสำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

(2) บทบาทหน้าที่ในด้านการสอนงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการสื่อสารยังผลให้มนุษย์สามารถถ่ายทอดและรับความรู้ข้อสนเทศความคิดและเรียนรู้สังคมโลกภายนอก มีลักษณะเป็นสังคมเปิด จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทั่วทุกประเทศ กระแสการศึกษาเป็นกระแสผลักดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการถ่ายทอดความรู้และข้อสนเทศระหว่างกันอย่างรวดเร็ว และเป็นไปอย่างกว้างขวางและด้วยเทคโนโลยีใหม่

(3) บทบาทในการเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยี ในยุคไร้พรมแดน มีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์สารสนเทศและเทคโนโลยีอย่างมากความเจริญก้าวหน้านี้ส่งผลกระทบต่อมนุษย์ทำให้มนุษย์มีความสะดวกสบายมากขึ้น มีความอยากหรือความต้องการเป็นเจ้าของเทคโนโลยีนั้นๆ และแน่นอน ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์สารสนเทศและเทคโนโลยีต้องส่งผลต่อการจัดการศึกษาด้วย หัวหน้าฝ่ายควรมีบทบาทเป็นผู้นำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

(4) บทบาทผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้บริหาร จำเป็นต้องมีบทบาทในฐานะผู้ประสานงาน เนื่องจากการทำงานแต่ละแห่งจะมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน การประสานงานจึงมีความสำคัญมากและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ฟันเฟืองจักรทุกขนาดทำงานสัมพันธ์กัน ดังนั้น การประสานงานในระบบการทำงานจำเป็นต้องดำเนินให้เกิดขึ้นในทุกระดับ การให้ความรู้และข่าวสารในการทำงานให้ทราบโดยทั่วถึงกันอย่างถูกต้อง จึงเป็นการประสานงานที่ดีในยุคโลกาภิวัตน์ บทบาทของหัวหน้าฝ่ายจะต้องเปลี่ยนแปลงไป เนื่องมาจากปัจจัยภายนอกอันเป็นโลกที่ดูเสมือนไร้พรมแดนทางด้านสารสนเทศ ข่าวสาร ข้อมูลการศึกษา ด้วยการใช้เทคโนโลยี เช่น วิทยุ โทรศัพท์ โทรสาร ซึ่งเป็นอุปกรณ์การสื่อสารที่รวดเร็ว ได้ข้อมูลที่แน่นอน ทำให้การประสานงานเร็วขึ้น

(5) บทบาทผู้นำในฐานะนักแก้ปัญหา จากสภาพการกระจายอำนาจการปกครองซึ่งมีความสอดคล้องกันของสังคมโลกไร้พรมแดน ซึ่งจะมีผลต่อการบริหาร คือ การบริหารจะเปลี่ยนรูปแบบจากการบริหารรวมศูนย์อำนาจเป็นกระจายอำนาจมากขึ้นสู่ชุมชนให้ชุมชนมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการที่สังคมไทย เป็นสังคมสารสนเทศมากขึ้น การจัดการบริหาร และการจัดการทุกประเภททุกระดับในอนาคตจะเป็นการบริหาร และการจัดการที่ต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันของหน่วยงานต่างๆ ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการในการประสานงานระหว่างองค์กรต่างๆ ซึ่งสิ่งสำคัญจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักการแก้ไขปัญหาต่างๆ เนื่องจากความรวดเร็วของโลกในด้านต่างๆ จะแก้ไขปัญหาให้ทันเวลาจับใจและทันกับความต้องการ

(6) บทบาทผู้นำในฐานะนักพัฒนา แอลวิน ทอฟเฟลอร์ (Avin Toffler)

ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่องการเปลี่ยนแปลงของพลังอำนาจ (Power Shift) ในศตวรรษที่ 21 ว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นส่วนมากได้หลังไหลเข้ามาสู่สังคม ในประชาคมโลกมากทุกขณะจะเห็นได้ว่า ความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นส่วนมากได้หลังไหลเข้าสู่สังคมไทยโดยเฉพาะไปในภาคเอกชนที่เชื่อมโยงกับบริษัทข้ามชาติทั้งหลายสำหรับในภาคราชการนั้น ถึงแม้ความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างเชื่องช้าแต่เชื่อว่าความเปลี่ยนแปลงกระแสนั้น จะต้องเกิดขึ้นในระบบบริหารราชการของไทย ในที่สุด ดังนั้นจึงเชื่อได้ว่าในช่วงสิบปี นับตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไปความเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ดังกล่าวจะต้องเกิดขึ้นทั่วไปในระบบสังคมไทย และขอมอบหมายความว่า ระบบการศึกษาไทยจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างขนาดใหญ่ตามไปด้วย

(7) บทบาทในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม หัวหน้าฝ่าย ควรมีบทบาท

ในการส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรมในหน่วยงานให้มากขึ้น และทันต่อยุคสมัยความเจริญทางวัตถุความสะดวกสบาย การสื่อสารแผ่ขยายรวดเร็ว สิ่งต่างๆ เหล่านี้กำลังครอบงำทางจิตใจของคนในสังคมทำให้ภูมิคุ้มกันทางจิตใจเสื่อมไป ชอบความสบายมากกว่า ชอบทำอะไรง่ายๆ ความอดทนต่อความยากลำบากน้อยลงไป ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวัตถุมีประโยชน์จริงแต่ต้องยอมรับว่าถ้าเราไม่เสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม ให้เกิดการสมดุลในชีวิตของคนในสังคมแล้วก็จะเจริญแต่ด้านวัตถุแต่จิตใจเสื่อม

(8) บทบาทผู้นำในการส่งเสริมประชาธิปไตย โลกมีความเกี่ยวเนื่อง

สัมพันธ์กันไปหมดเพราะการติดต่อค้าขายและสื่อสารโทรคมนาคม ทั้งโลกมีความสัมพันธ์กันเชิงเศรษฐกิจและการค้ามากขึ้น เศรษฐกิจโลกขึ้นอยู่กับการค้า การค้าเสรีจะช่วยยกระดับเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตมากขึ้น ด้วยเหตุผลทางการค้าและเทคโนโลยีคงเป็นสิ่งที่ย้อนกลับได้ยากหรือกล่าวได้ว่า กระแสโลกาภิวัตน์อาจย้อนกลับได้ยาก กระแสการปกครองประเทศต่างๆ ในปัจจุบันคือ กระแสเสรีประชาธิปไตย โดยที่มีการตัดสินใจโดยมีส่วนร่วมหลายฝ่าย ดังนั้นสังคมไทยจะต้องเน้นความเป็นปึกแผ่นในอุดมการณ์ ประชาธิปไตยเริ่มมีการกระจายอำนาจมากกว่าศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เพราะการที่ประชาชนในต่างจังหวัดยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของพวกเขาได้เต็มที่ เพราะระบอบการปกครองแบบศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ส่วนกลางที่ล่าช้าหลังเป็นตัวขัดขวาง

9. คุณภาพและการควบคุม

แอน โธนี (Rober N. Anthony) ได้ทำการวิจัยและชี้ให้เห็นว่าการควบคุมและการวางแผนโดยธรรมชาติแล้ว เป็นเรื่องที่ผสมผสานอยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ เป็นเรื่องประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญ คือ

1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนาที่จะทำงานโดยมีวัตถุประสงค์ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตกลงใจที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบายเพื่อการได้มาซึ่งการใช้ และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

2) การดำเนินงานควบคุม (Management Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงาน

3) การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operational Control) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุมเฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมไว้หลายแนวทาง โดยจะขอกล่าวถึงเพียงบางท่าน อาทิ

Paul M. Dauten, Jr., Homer L. Fammill ได้อธิบายว่า การควบคุมอาจพิจารณาได้ว่าเป็นระบบ (system) และกระบวนการ (Process) ในการบริหารงาน การควบคุมในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้นเป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลายและอย่างต่อเนื่อง ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ให้อยู่ภายในขอบเขตที่อนุญาตให้ของระบบ

Joseph L. Massie กล่าวถึง การควบคุมว่า เป็นกิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงานและชี้แนะวิธีการ หรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

Herbert G. Hicks กล่าวถึง การควบคุมเป็นการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบดูว่าแนวทางใด หรือวิธีการใดที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จ จะถูกกำจัดออกไป หรือปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้น และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือน และการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจมีการคาดการณ์ถึงความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นแล้วหาหนทางแก้ไข ความผันผวนนั้น ก่อนที่จะเกิดขึ้น หรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้

William F. Glueck กล่าวถึง การควบคุมเป็นทักษะการบริหารงานที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์การควบคุม ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการวัด เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของความสำเร็จที่มีปรากฏ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535 : 326-329)

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบและประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใด และควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ และจิตนา บุญบงการ, 2545 : 208)

9.1 การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จิตนา บุญบงการ และ ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่า การที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และมาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึง สิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ ซึ่งบริษัท General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

9.1.1 การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา

9.1.2 ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนแบ่ง และตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจที่ต้องการ

9.1.3 ผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิต หรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

9.1.4 ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะสายตาของบุคคลทั่วไป

9.1.5 การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติที่องค์กรต้องการ

9.1.6 ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จ หรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทาง และมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนา และปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและธุรกิจ

9.1.7 ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจ และสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึกรู้สึกของสังคม หรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

9.1.8 สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว (Balance Between Short-range and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้นองค์กรที่เข้มแข็ง และมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้อการทั้งสองระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และจิตนา บุญบงการ, 2454 : 213-215)

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard (BSC) นี้จะมีการประเมิน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

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

Perspective)

การประเมินผลในแต่ละด้านจะมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน

1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น

2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็ว ตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถหรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

การประเมินผลด้านต่างๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานที่นิยมเรียกกันว่า KIP (Key Performance Indicators)

1) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ BSC นี้จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการด้วยเครื่องมือของ BSC นี้จึงเป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกัน อย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีภารกิจถึง Benchmarking ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กรและสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรอื่นภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลา และการลองผิดลองถูก

ให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับ ความสนใจและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์แล้วว่าได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน Best Practice ของ กระบวนการต่างๆ กับองค์กรชั้นนำอื่นๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเองเพื่อ เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

9.2 ด้านการควบคุมคุณภาพ

ISO 9000 องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการในตลาดระดับโลก (Global Market) มีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องของ “คุณภาพ” (Quality) ของสินค้าและบริการและพัฒนา เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การให้เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานด้าน คุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์กรกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) ที่เมือง Geneva ประเทศ Switzerland มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นตราประทับรับประกันด้านคุณภาพกับสินค้าและบริการขององค์กร องค์กรที่จะ ได้รับ ISO 9000 จะต้องพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตาม มาตรฐาน ISO และจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากผู้ตรวจสอบภายนอกอีกด้วย ISO 9000 ไม่ได้เน้นแต่เพียงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการแต่เน้นในภาพรวมขององค์กรทั้งระบบ ทั้งด้าน โครงสร้าง ความรับผิดชอบ กระบวนการ และทรัพยากรที่จะมีไว้ใช้ในการบริหารด้าน คุณภาพ

การควบคุมคุณภาพ โดยรวม (Total Quality Management) การดำเนินการตาม แนวความคิดของการควบคุมคุณภาพ โดยรวม เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร เพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความผูกพันและผูกมัด และเกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ ทำงานในทุกๆ เดือนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างสมบูรณ์ มีวิธีการหลายวิธี ซึ่งองค์กรอาจนำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาสู่แนวความคิด ของการควบคุมคุณภาพ โดยรวม แต่วิธีที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือ แนวทางสู่คุณภาพ ของเดมมิ่ง (Deming's Path to Quality) ซึ่งเสนอหลักการพื้นฐานว่า ปัญหาด้านคุณภาพอาจมีสาเหตุ จากองค์ประกอบของกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ ทั้งจากพนักงานและหรือ เครื่องจักร หรือ สาเหตุอาจเกิดจากตัวระบบเอง ถ้าปัญหาเกิดจากพนักงานก็ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมใหม่ หรือจัด เปลี่ยนคนแทน ถ้าเกิดจากเครื่องจักรก็ควรมีการปรับแต่ง หรือเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ แต่ถ้าปัญหา เกิดจากตัวระบบก็ไม่ควร โยนความผิดพลาดให้พนักงานเพื่อให้เกิดความเครียดขึ้น แต่ควรทำการ วิเคราะห์ และปรับแก้ระบบกันใหม่ ข้อเสนอของเดมมิ่งสามารถสรุปได้เป็น 14 หัวข้อ ดังนี้

ข้อเสนอแนะ 14 ข้อของเดมมิ่ง (Deming's 14 Points to Quality)

1) สร้างจุดมุ่งหมายขององค์กรให้มุ่งที่การสร้างนวัตกรรม และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนา เพื่อการศึกษา เพื่อการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ และเพื่อกระบวนการผลิตใหม่ๆ

2) เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาการจัดการคุณภาพแนวใหม่เพื่อการปรับปรุงระบบทุกระบบขององค์กร

3) ใช้สถิติเพื่อการควบคุมกระบวนการผลิต และปฏิบัติการแทนที่การใช้ตัวเลขงบประมาณทางการเงินอย่างเดียว

4) ใช้สถิติเพื่อการควบคุมการจัดซื้อ โดยยึดหลักการมีผู้ขายน้อยราย

5) ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อค้นหาปัญหา

6) จัดให้มีการฝึกอบรมในงาน (On-the-Job) แบบสมัยใหม่ โดยเน้นการศึกษาเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

7) ปรับปรุงและพัฒนาภาวการณ์ปกครองบังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีแรงกระตุ้น

8) ขจัดความหวาดกลัวของพนักงานและจัดให้มีการเรียนรู้

9) ขจัดปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างหน่วยงาน หรือฝ่ายต่างๆ และเน้นที่การทำงานเป็นทีม

10) ขจัดการมุ่งที่เป้าหมายเชิงตัวเลขและคำขวัญต่างๆ แต่หันมาเน้นวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการและค้นหาวิธีการเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

11) แก้ไข และหรือปรับปรุงวิธีการในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

12) จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับอย่างขนาดใหญ่เพื่อให้เรียนรู้วิธีการเชิงสถิติ

13) จัดฝึกอบรมให้ทักษะใหม่ๆ แก่พนักงาน

14) สร้างโครงสร้างเพื่อให้การสนับสนุนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

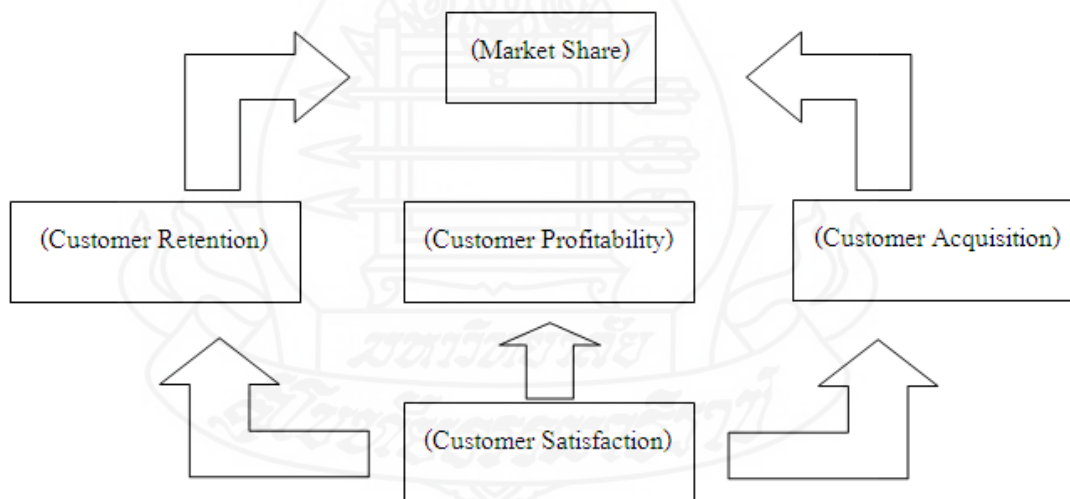
10. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

“ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้า” ที่ Kaplan & Norton ใช้ในการตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balanced scorecard (BSC) ถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995 – 1996 จนถึงปัจจุบัน โดยการวัดมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม

การวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญในองค์กรมีรูปที่ประกอบด้วย 5 แบบ

- 1) ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)
- 2) ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
- 3) ด้านการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
- 4) การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction)
- 5) การทำกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพ จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังนี้



ภาพที่ 2.8 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

11. ศักยภาพด้านเงินทุน

สมคิด บางโม (2553 : 66-73) กล่าวว่า การประกอบธุรกิจมีจุดประสงค์ขั้นต้นคือ กำไรสูงสุด โดยการผลิต การจำหน่ายสินค้าและบริการ การดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องใช้เงินทุน เริ่มตั้งแต่ การหาซื้อที่ดิน การก่อสร้างโรงงานหรือร้านค้า ซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ในการผลิต ซื้อวัตถุดิบ จ่ายค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายในการจำหน่าย เงินทุนที่ต้องการจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ เมื่อธุรกิจนั้นมีกำไรมากควรจะมีการนำเงินไปลงทุนต่อ ผู้ประกอบการธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องการเงินและการลงทุน ได้แก่ ทุนและประเภทของทุน การกำหนดเงินทุน แหล่งเงินทุน และการจัดหาแหล่งเงินทุน ดังต่อไปนี้

11.1 ทุนและประเภทของทุน การลงทุนในการประกอบธุรกิจ แบ่งเงินทุนออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

11.1.1 เงินทุนคงที่ *Fixed Capital* ได้แก่ ทุนที่จำเป็นในการลงทุนสำหรับสินทรัพย์ถาวรที่ใช้ในการประกอบธุรกิจในระยะยาว เช่น ทุนสำหรับซื้อที่ดิน ซื้ออาคาร ก่อสร้างโรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งค่าตัดแปลงซ่อมแซมตกแต่งอาคารต่างๆ เป็นต้น

11.1.2 เงินทุนหมุนเวียน *Working Capital* ได้แก่ ทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ในรอบกำคำดำเนินงานธุรกิจนั้นๆ เงินทุนหมุนเวียน ได้แก่ ค่าเช่า ค่าซื้อสินค้า ค่าวัตถุดิบ ค่าจ้างแรงงาน ค่าภาษี ค่าขนส่ง ค่าประกันภัย ค่าส่งเสริมการขาย ฯลฯ

11.2 การกำหนดเงินทุน การประกอบธุรกิจเงินทุนเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งของผู้ประกอบธุรกิจ จำเป็นจะต้องมีให้เพียงพอ การประมาณการว่าเงินทุนจะต้องใช้มากน้อยเพียงใดจึงจะเพียงพอ จึงเป็นเรื่องสำคัญไม่น้อย ผู้ประกอบธุรกิจควรจะต้องรู้หลักในการคำนวณทั้งเงินทุนคงที่และหมุนเวียน

การกำหนดเงินทุนคงที่หรือเงินทุนถาวร เงินทุนที่ผู้ประกอบการต้องการย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะและขนาดของธุรกิจ รวมทั้งรูปแบบของการประกอบการด้วย หลักการต่างๆ สำหรับผู้ประกอบการที่อาจใช้พิจารณากำหนดเงินทุนถาวร มีดังนี้

11.2.1 ประเภทของธุรกิจ ธุรกิจอุตสาหกรรมต้องใช้เวลาเงินทุนถาวรมาก เพราะต้องจัดซื้อที่ดินตั้งโรงงาน ซื้อเครื่องจักร ซึ่งต่างกับธุรกิจการค้าที่ใช้เงินทุนถาวรมากกว่า

11.2.2 ขนาดของธุรกิจ มีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ขอบข่ายของการดำเนิน ธุรกิจ กว้างขวางครอบคลุมเนื้อที่เพียงไร ถ้าเป็นธุรกิจขนาดใหญ่คงจะต้องใช้เวลาเงินทุนถาวรมากเป็นธรรมดา

11.2.3 เทคนิควิธีการผลิต ใช้คนผลิตหรือเครื่องจักร ถ้าใช้คนผลิตอาจจะต้องลงทุนถาวรน้อยในระยะแรกอาจต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในระยะยาว เพราะค่าแรงงานและค่าสวัสดิการต่างๆ สูงขึ้นต่อไปอาจมีปัญหาแรงงานตามมา หากผลิตโดยใช้เครื่องจักร ระยะแรกต้องลงทุนถาวรสูง เพราะเครื่องจักรราคาแพงแต่ค่าใช้จ่ายระยะยาวน้อยกว่า ผู้ลงทุนต้องพิจารณาให้รอบครอบ

11.2.4 ลักษณะของสินค้าที่ผลิต มีลักษณะแตกต่างกันไป การผลิตรถยนต์ทั้งคันโดยผลิตชิ้นส่วนทุกอย่างเอง ย่อมต้องใช้เงินทุนถาวรมากกว่าการประกอบถาวรมากกว่าการประกอบรถยนต์ซึ่งส่วนใหญ่สั่งซื้อชิ้นส่วนจากที่อื่น การผลิตอาหารแช่แข็ง เช่น กล้วยแช่แข็งกับการผลิตน้ำตาลทราย จะเป็นได้ว่าแตกต่างกันมาก เงินทุนถาวรในการผลิตน้ำตาลทรายมากกว่าการผลิตกล้วยแช่แข็งเพราะต้องใช้เครื่องจักรมากกว่า เป็นต้น

การกำหนดเงินทุนหมุนเวียน เงินทุนหมุนเวียนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ ลักษณะเฉพาะของเงินทุนหมุนเวียน คือ มีเงินเข้าออกอยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีเงินทุนหมุนเวียนอย่างต่ำที่สุดจำนวนหนึ่งเสมอ หากขาดเงินทุนหมุนเวียนธุรกิจจะชะงักหรือถึงขั้นปิดกิจการได้ สิ่งที่ต้องพิจารณาในการกำหนดเงินทุนหมุนเวียน มีดังนี้

- 1) ประเภทของธุรกิจ ธุรกิจอุตสาหกรรมใช้เงินทุนหมุนเวียนน้อยกว่าธุรกิจการค้า
- 2) เทคนิควิธีการผลิต การใช้เครื่องจักรผลิตจะใช้เงินทุนหมุนเวียนน้อยกว่าใช้คนผลิต
- 3) การหมุนเวียนของสินค้าที่ผลิต หรือจำหน่าย สินค้าที่ขายง่ายและรวดเร็วใช้เงินทุนหมุนเวียนสูง
- 4) เงื่อนไขในการซื้อขาย เช่น ใช้ระบบเครดิตหรือไม่ ระยะเวลาของเครดิตยาวนานเพียงใด
- 5) ความผันแปรในความต้องการสินค้าของผู้บริโภค ถ้ามีความผันผวนสูงต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนสูง
- 6) ระดับของสินค้าคงคลังในแต่ละช่วง ถ้ามีมากต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนมาก

การกำหนดเงินทุนหมุนเวียนจำนวนเท่าใดจึงจะเพียงพอและเหมาะสมเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก การเก็บเงินทุนหมุนเวียนไว้ได้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจการเลี้ยงกบก็มีน้อย หากเก็บเงินทุนหมุนเวียนไว้มากเกินไปแทนที่จะนำไปลงทุนขยายกิจการให้กว้างขวางทำให้ได้ผลตอบแทนมากขึ้นและกำไรมากขึ้น ก็ต้องนำมาเก็บสำรองไว้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งไม่ให้ผลตอบแทนเท่าที่ควร ดังนั้นจึงต้องประมาณความต้องการเงินทุนหมุนเวียนให้เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป

11.3 แหล่งเงินทุน เมื่อทราบความต้องการเกี่ยวกับทุนที่จะต้องใช้ในการลงทุนในระยะเริ่มแรกและทุนที่จำเป็นสำหรับใช้หมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจแล้ว ผู้ประกอบการก็ย่อมต้องจัดหาทุนที่ต้องการมา ปกติแล้วจะแบ่งเป็น เงินทุนระยะสั้น ได้แก่ เงินทุนที่ใช้หมุนเวียน เงินทุนระยะสั้น

อาจใช้เวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือไม่เกิน 1 ปี แล้วแต่ลักษณะของธุรกิจ และอีกประเภทหนึ่ง คือ เงินทุนระยะยาว ใช้ในการซื้อหรือจัดหาสินทรัพย์ถาวร เงินทุนระยะยาวต้องใช้จำนวนเงินและไม่สามารถถอนคืนได้ในระยะเวลาดังกล่าว

11.3.1 แหล่งเงินทุนระยะสั้น การประกอบธุรกิจในปัจจุบันมีขอบข่ายกว้างขวาง จำเป็นต้องใช้ทุนจำนวนมาก ลำพังเงินทุนของผู้ประกอบการเองย่อมไม่เพียงพอผู้ประกอบการจึงมักจะต้องหาเงินทุนจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

1) **เงินกำไรสะสม** เป็นเงินที่เก็บสะสมไว้หากมีมากพอโดยไม่จำเป็นต้องหาจากแหล่งอื่นก็นับว่าเป็นความสะดวกอย่างยิ่ง เพราะไม่ต้องเสียดอกเบี้ย

2) **ธนาคารพาณิชย์** เงินกู้ที่ผู้ประกอบการอาจกู้จากธนาคารพาณิชย์ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ เงินกู้ที่ไม่ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน มักให้แก่ลูกค้าของธนาคารที่มีฐานะทางการเงินมั่นคง มีความเชื่อถือได้สูงและมีประวัติทางการเงินดี เงินกู้่อีกประเภทหนึ่ง คือ เงินกู้ที่ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน โดยทั่วไปแล้วนิยมใช้โฉนดที่ดิน อาคาร หรือเครื่องจักรมาเป็นหลักทรัพย์ประกันเงินกู้ การเบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคารหรือที่เรียกว่าโอดี (O/D) นั้นเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทางธนาคารช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการ โดยกำหนดวงเงินที่จะเบิกเกินบัญชีไว้ ธนาคารอาจขอให้มีหลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกันได้ หรืออาจนำไปรับของคลังสินค้าจำนำกับธนาคารโดยการสลักหลังใบรับสินค้าให้ธนาคารก็ได้โดยมีต้องส่งมอบสินค้าที่จำนำแต่อย่างใด การกู้จากสถานบันการเงินอื่น เช่น บริษัทเงินทุน บริษัทหลักทรัพย์ มักจะต้องใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้

3) **เครดิตการค้า Trade Credit** เป็นการให้เครดิตหรือสินเชื่อระหว่างผู้ผลิตและผู้จำหน่าย ผู้ส่งสินค้ามาจำหน่ายที่มีฐานะมั่นคง เชื่อถือได้ ผู้ผลิตอาจให้เครดิตโดยส่งสินค้าก่อนแล้วกำหนดให้ชำระภายหลัง เครดิตที่ให้อาจให้ 30 วัน 60 วัน หรือมากกว่า เรียกว่า การเปิดบัญชี นับเป็นแหล่งสำคัญยิ่งของเงินทุนระยะสั้น

4) **การใช้เอกสารเครดิต** เอกสารเครดิตที่ใช้กันมากในการหาเงินทุนระยะสั้น ได้แก่ การจ่ายตั๋วสัญญาใช้เงินให้ไว้แก่เจ้าหนี้หรือการจ่ายเช็คลงวันที่ล่วงหน้า ทำให้ลูกหนี้ชะลอการชำระหนี้ไปได้ระยะหนึ่ง หรือนำเช็คไปแลกเงินจากนายทุนเอกชน โดยเขียนวันที่ไว้ล่วงหน้า ก็จะได้เงินมาเป็นทุนหมุนเวียนชั่วคราวหนึ่ง

5) **การกู้ยืมเงิน โดยใช้สินค้าเป็นประกัน** ผู้ประกอบการค้าที่มีสินค้าอยู่ในคลังสินค้าอาจขอกู้เงินจากธนาคาร โดยใช้สินค้าค้ำประกัน ธนาคารอาจขอให้นำสินค้าไปไว้ในคลังสินค้าของธนาคารหรือคลังสินค้าสาธารณะ โดยแยกสินค้าที่ใช้ค้ำประกันไว้ต่างหากจากสินค้าอื่นๆ ในกรณีที่ผู้ประกอบการฝากสินค้าไว้กับคลังสินค้าและมีใบรับของคลังสินค้าเป็นหลักฐานก็อาจนำ

ใบรับฝากสินค้านั้นไปจำหน่ายกับสถาบันการเงินได้ โดยการสลักหลังใบรับฝากสินค้าและไม่ต้องส่งมอบสินค้าที่จำหน่ายแต่อย่างใด

6) การตั้งวงแชร์ พ่อค้ารายย่อยหรือผู้ประกอบการบางคนไม่มีโอกาสกู้เงินจากสถาบันการเงินเพราะไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน หรือกู้เต็มอัตราแล้ว นิยมตั้งวงแชร์ขึ้น โดยตั้งตนเองเป็นนายวง (หรือเรียกว่า เท้าแชร์) แล้วชักชวนญาติพี่น้องเพื่อฝูงและคนรู้จักมาร่วมเล่นด้วย อาจกำหนดมือละ 5,000 บาท หรือ 10,000 บาท หรือมากกว่านั้น รวม 20 - 30 คน มีการประมูลให้ดอกเบี้ยทุกเดือน หรือหักดอกเบี้ยออกจากเงินที่ส่งจนครบผู้เล่นตั้งวงแล้วแต่จะตกลงกัน ทั้งนี้ผู้ตั้งวงแชร์ไม่ต้องเสียดอกเบี้ยและได้รับเงินไปก่อนผู้เล่นคนอื่นๆ แต่ต้องรับผิดชอบการเล่นทั้งหมด หากมีผู้เล่นคนใดไม่จ่ายเงินประจำวงคนวงแชร์จะต้องเป็นผู้ใช้ให้ แต่การตั้งวงแชร์ถือว่าผิดกฎหมาย

11.3.2 แหล่งเงินทุนระยะยาว เงินทุนระยะยาวมักใช้ไปในการลงทุนซื้อที่ดิน อาคาร เครื่องจักร หรือขยายกิจการ เงินทุนประเภทนี้ต้องใช้จำนวนมาก เป็นทุนคงที่หรือถาวรที่ใช้ประโยชน์ยาวนาน แหล่งเงินทุนระยะยาว มีดังนี้

- 1) เงินทุนส่วนของผู้เป็นเจ้าของ ซึ่งอาจเป็นเจ้าของคนเดียวหรือผู้ถือหุ้น
- 2) กำไรสะสม ซึ่งเป็นการกันกำไรไว้ในแต่ละปีรวมกัน
- 3) การขายหลักทรัพย์ต่างๆ เช่น หุ้น Stock และพันธบัตร Bond
- 4) เงินกู้จากสถาบันการเงินต่างๆ เช่น บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน สถาบันการเงินของรัฐ

5) การเช่าทรัพย์สินระยะยาว แทนที่จะลงทุนซื้อที่ดิน โรงงาน เครื่องจักร ก็อาจใช้วิธีเช่า ทำให้ประหยัดเงินลงทุนระยะยาวได้

11.4 การจัดหาแหล่งเงินทุน แหล่งเงินทุนสำหรับนักธุรกิจมีมากมายหลายแห่ง ดังที่กล่าวมาแล้ว มีทั้งแหล่งเงินทุนระยะสั้นและแหล่งเงินทุนระยะยาว ที่นิยมใช้กันมาก คือ

1) การกู้เงินจากธนาคาร แหล่งเงินทุนที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบธุรกิจ คือธนาคาร การกู้เงินธนาคารนับแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีความไม่เสมอภาคกัน บางคนได้มาก บางคนได้น้อย ใหม่ๆ ที่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันเพียงพอ เมื่อมีโครงการที่จะกู้เงินธนาคาร ไม่ว่าจะเงินเพื่อวัตถุประสงค์อะไรก็ตาม ตั้งแต่การลงทุนตั้งกิจการ การขอกู้เพื่อขยายกิจการ การขอกู้เพื่อซื้อบ้านและที่ดิน หรือลงทุนในโครงการใดโครงการหนึ่ง การกู้ทุกประเภทผู้กู้จะต้องเตรียมตัว เตรียมข้อมูลต่างๆ และสิ่งสำคัญคือต้องทราบว่าจะธนาคารวิเคราะห์การให้สินเชื่อในเรื่องใดบ้าง

หลักเกณฑ์การพิจารณาของธนาคาร โดยทั่วไปธนาคารทุกแห่งจะพิจารณาว่าผู้กู้คนใดหรือโครงการขอกู้ใดสมควรได้รับการอนุมัติหรือไม่ ใช้หลัก 6C สำหรับการวิเคราะห์ ดังนี้

- (1) *Character* บุคลิกของผู้กู้
- (2) *Capacity* ความสามารถในการชำระหนี้
- (3) *Capital* ส่วนลงทุนของผู้กู้
- (4) *Collateral* หลักทรัพย์ค้ำประกัน
- (5) *Condition* เงื่อนไขการชำระหนี้
- (6) *Country* สภาพเศรษฐกิจและนโยบายของรัฐบาล

หลักเกณฑ์สำคัญที่เป็นหัวใจของการตอบรับหรือปฏิเสธเงินกู้ของธนาคาร คือ ธนาคารต้องการจะได้ผลประโยชน์ในรูปของดอกเบี้ยจากผู้กู้ ไม่ต้องการยึดทรัพย์ที่นำมาค้ำประกัน แม้หลักทรัพย์นั้นจะมีมูลค่าสูงมากก็ตาม เพราะธนาคารก็ต้องคืนส่วนเกินนั้นแก่ผู้กู้เงินอยู่ดี ดังนั้น ธนาคารจะคิดเพียงแต่ว่าผู้กู้มีความสามารถที่จะชำระดอกเบี้ยและคืนเงินกู้ได้หรือไม่ นั่นคือ มีโครงการธุรกิจที่ดีและเป็นไปได้ ไม่ใช่พิจารณาว่าหลักทรัพย์ที่ค้ำประกันมีมูลค่าสูงหรือไม่

การวิเคราะห์ 6C เป็นการวิเคราะห์พื้นฐาน ถ้าผู้กู้เป็นบริษัทหรือมีกิจการอยู่ แล้วธนาคารจะวิเคราะห์ทางการเงิน งบกระแสเงินสด และการเคลื่อนไหวของเงินในบัญชี ประกอบด้วย

2) *การขายหุ้นกู้* เมื่อบริษัทต้องการขยายกิจการหรือเงินทุนจำนวนมากมักใช้วิธีการจำหน่ายหุ้นทุนมากกว่าวิธีอื่น แต่บางบริษัทอาจใช้วิธีจำหน่ายพันธบัตรหรือหุ้นกู้

3) *การขายหุ้นสามัญ* วิธีหนึ่งที่บริษัทใช้ในการจัดหาทุนระยะยาว คือการขายหุ้น หุ้นที่ออกจำหน่ายอาจกำหนดมูลค่าหรือไม่ได้กำหนดราคาตามมูลค่าก็ได้ มูลค่าที่พิมพ์ไว้ในใบหุ้น เรียกว่า ราคาตามมูลค่า (Par Value) หรือราคาพาร์ หรือราคาที่ตราไว้ โดยปกติแล้วบริษัทจะไม่ขายหุ้นในราคาที่ต่ำกว่ามูลค่าที่ตราไว้ในใบหุ้น แต่อาจขายในราคาเท่าที่ตราไว้หรือสูงกว่าราคาที่ตราไว้ในใบหุ้นได้ ในกรณีที่ไม่มีราคาระบุไว้ในใบหุ้น เราเรียกหุ้นประเภทนี้ว่า หุ้นที่ไม่มีราคาตามมูลค่า

4) *การขายพันธบัตร* การขายพันธบัตรหรือขายหุ้นกู้ คือ การกู้ยืมเงินจากประชาชนนั่นเอง โดยบริษัทออกพันธบัตรซึ่งสัญญาว่าจะจ่ายดอกเบี้ยให้ตามอัตราที่กำหนดในแต่ละปี และจ่ายเงินต้นคืนเมื่อครบกำหนดเวลา ปกติการจำหน่ายพันธบัตรจะมีบุคคลหรือหน่วยงานที่ 3 มาทำหน้าที่รักษาผลประโยชน์ของผู้ซื้อพันธบัตร ฝ่ายที่ 3 นี้เรียกว่า ทรัสต์ (Trustee) อาจเป็นบริษัทเงินทุนหรือธนาคารก็ได้

12. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนฉัตร เหล่ารุ่งโรจน์ (2546) ได้ศึกษาศักยภาพของอำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงรายกับการค้าชายแดนอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการเร่งด่วนของผู้ประกอบการค้าชายแดนอำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย ในขณะนี้ความต้องการในการแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ การโอนเงินระหว่างประเทศ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการค้าชายแดน การพัฒนาบุคลากรด้านภาษาต่างประเทศ และทางเชื่อมรถไฟระหว่างอำเภอเชียงแสน ยังอยู่ในระดับปานกลาง หากต้องการที่จะพัฒนาไปสู่ระดับแนวหน้า รัฐบาลต้องจัดสรรงบประมาณและบุคลากรเป็นจำนวนมาก เพื่อให้อำเภอเชียงแสนเป็นเลิศด้านการค้าชายแดนในอนาคต

สุรเกียรติ์ เจนวัฒนศิริชัย (2547) ได้ศึกษาความต้องการของนักธุรกิจท้องถิ่นต่อการลงทุนในเขตเศรษฐกิจชายแดน จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ นักธุรกิจมีการรับรู้เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการสนับสนุนในเรื่องเกี่ยวกับระบบคมนาคมเชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้าน การจัดวางผังเมือง นโยบายและแผนงานการพัฒนาภูมิภาคความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลงทุน คือ (1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน การกระจายของฐานลูกค้า รายได้ของประชากร พฤติกรรมผู้บริโภค สถานการณ์การแข่งขันในภาคอุตสาหกรรม (2) ปัจจัยภายใน ที่แสดงถึงจุดแข็งของนักธุรกิจ คือ ปัจจัยด้านการเงิน เทคโนโลยี การกระจายธุรกิจ และผู้ประกอบการ (3) ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน คือ ปัจจัยด้านการคมนาคมขนส่ง ด้านสาธารณูปโภค การจัดตั้งศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จในเขตเศรษฐกิจชายแดน สิทธิประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกด้านธุรกรรมเงินตราต่างประเทศ การส่งเสริมการลงทุนของรัฐบาล SMEs สำหรับประเภทธุรกิจที่นักธุรกิจให้ความสนใจลงทุน คือ ธุรกิจนิคมอุตสาหกรรม ได้แก่ การแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร การประกอบเครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องจักรกล อัญมณี และเครื่องประดับ อุปกรณ์การเกษตร และผลไม้กระป๋อง และธุรกิจนอกนิคมอุตสาหกรรม ได้แก่ การค้าส่ง การท่องเที่ยว การค้าปลีก การบริการและการขนส่งการเกษตร

พินพนา ตีบบรม (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการค้าชายแดนบริเวณตลาดระยะเวลาอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย” ผลการศึกษพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการค้าชายแดน ในภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ส่งผลกระทบต่อการค้าชายแดนในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการค้าชายแดนในระดับมากที่สุด ส่วนปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยด้านกายภาพและปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายส่งผลกระทบต่อการค้าชายแดนในระดับมากที่สุด (1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ในภาพรวมส่งผลกระทบต่อการค้าชายแดนในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

จำนวนของนักท่องเที่ยว ระดับรายได้ของประชาชน สภาพเศรษฐกิจของประเทศ ราคาของสินค้า และราคาต้นทุนสินค้า ส่งผลต่อการค้าชายแดนในระดับมาก ส่วนความหลากหลายของสินค้าเลียนแบบ และอัตราการแลกเปลี่ยนเงิน ส่งผลต่อการค้าชายแดนในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยด้านการเมือง และกฎหมาย ในภาพรวมส่งผลต่อการค้าชายแดนในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปิดด่านพรมแดน เงื่อนไขทางด้านการค้าของไทยในการส่งออกและนำเข้าสินค้าบางชนิด และการเกิดข้อพิพาทบริเวณชายแดนไทย - พม่า อำเภอแม่สาย ส่งผลต่อการค้าชายแดนในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ทางการเมืองระหว่างไทยกับพม่า นโยบายของรัฐบาลไทยและพม่า ระเบียบการปกครองของพม่าที่มีต่อนโยบายการค้าชายแดนส่งผลต่อการค้าชายแดนในระดับปานกลาง (3) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ในภาพรวมส่งผลต่อการค้าชายแดนในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความต่อเนื่องหรือจำนวนวันหยุดนักขัตฤกษ์ เทศกาล วันสำคัญตามประเพณีของท้องถิ่น และประเพณีที่เกี่ยวข้องกับศาสนาส่งผลต่อการค้าชายแดนในระดับมาก ส่วนค่านิยมการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค ค่านิยมในการใช้สินค้าแบรนด์เนม ความสามารถด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสารของผู้ประกอบธุรกิจ และระดับการศึกษาของผู้ประกอบธุรกิจ ส่งผลต่อการค้าชายแดนในระดับปานกลาง (4) ปัจจัยด้านกายภาพ ในภาพรวมส่งผลต่อการค้าชายแดนในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเป็นจังหวัดเหนือสุดของประเทศไทย ทำเลที่ตั้งที่ใกล้ชายแดนพม่า ซึ่งสามารถเดินทางเข้า - ออกได้ง่าย ความแตกต่างของสภาพภูมิอากาศ และความสะดวกในการคมนาคมของอำเภอแม่สายและฝั่งท่าขี้เหล็กส่งผลต่อการค้าชายแดนในระดับมาก ส่วนการมีทรัพยากรธรรมชาติของพม่า ที่แตกต่างจากไทย ความเจริญทางด้านสาธารณูปโภค และสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติในอำเภอแม่สาย ส่งผลต่อการค้าชายแดนในระดับปานกลาง

พนิดา วิไลวงศ์ (2553) ได้สรุปผลงานวิจัยแนวทางในการพัฒนาผู้ประกอบการด้านการค้าชายแดนในอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า กรอบนโยบายและกลยุทธ์การค้าชายแดนที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการค้าชายแดน อำเภอเชียงแสน สามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับภูมิภาค ระดับจังหวัดเชียงราย และระดับหน่วยงานปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการค้าชายแดน ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การปรับบทบาทของหน่วยงานภาครัฐ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการค้า การพัฒนานวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน การพัฒนาการขนส่งและจิตตคติ ทั้งนี้ผู้ประกอบการมีจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านสินค้าและบริการ ด้านการปฏิบัติการ และการดำเนินพิธีการศุลกากร ด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี และด้านการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้แล้ว ผู้ประกอบการยังมีอุปสรรคและโอกาสในด้านเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านโลจิสติกส์ ด้านกฎหมายและความมั่นคง ด้านมาตรการของภาครัฐและด้านการมีส่วนร่วมจากประชาชน ส่วนความต้องการของผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับ

มากที่สุด ได้แก่ การก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ประกอบการนำเข้า - ส่งออก เร่งก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งที่ 4 การปรับปรุงขยายพื้นที่ท่าเรือ การขยายถนน เพิ่มช่องทางการจราจรในบริเวณทางเรือรวมถึงในอำเภอเชียงของ การปรับปรุงหรือขยายพื้นที่บริเวณด่านศุลกากร การปรับปรุงกฎระเบียบที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหรืออาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินการของผู้ประกอบการนำเข้า - ส่งออก การจัดอบรมด้านนำเข้า - ส่งออกทั้งด้านการค้าการดำเนินธุรกิจขนส่ง การจัดการโลจิสติกส์ การตลาด กฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งกฎหมายไทยและกฎหมายประเทศคู่ค้าเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบและวิธีการศึกษาเป็นการวิจัยลักษณะข้อมูลการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี คือ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการค้าชายแดน

การวิจัยภาคสนาม (Field Study) เป็นการสำรวจและเก็บข้อมูลในพื้นที่ โดยใช้วิธีการคือ การสังเกต (Observation) เป็นการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non – Participant Observation) ลักษณะประชากรศาสตร์ รวมถึงการใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) เจ้าหน้าที่ของกรมศุลกากรของภาครัฐ หอการค้าและผู้ประกอบการบริษัทธุรกิจเอกชน พ่อค้าประชาชน เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพต่างๆ ไปของพื้นที่ศึกษาด้านเศรษฐกิจตามแนวชายแดนแม่สอด โดยมีประเด็นที่สัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลและทัศนคติต่างๆของผู้ประกอบการบริษัทธุรกิจเอกชน เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การแข่งขันด้านการค้าและการลงทุน ผลกระทบทางชายแดน ความไม่แน่นอนทางการเมืองของรัฐบาล การพัฒนาศักยภาพของธุรกิจ โลจิสติกส์ และการขยายเส้นทางการคมนาคมชายแดนแม่สอดและการก่อสร้างสะพานแม่น้ำเมย 2 มิตรภาพไทย – พม่า โดยมีการแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1. ใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้ประกอบการบริษัทธุรกิจเอกชน และด่านศุลกากร ด่านตรวจคนเข้าเมือง กลุ่มที่ 2. ใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ลงทุน ผู้ซื้อ – ผู้ขายและประชาชนที่อาศัยอยู่บริเวณชายแดน แม่สอดและนักท่องเที่ยว

การศึกษา เรื่องความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทธุรกิจเอกชน ในเขตชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก ในครั้งนี้มีวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของหอการค้าในอำเภอแม่สอด

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรของ ทาโรยามานะ (Taro Yamane) ที่มีระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ไม่เกิน 5% (0.05) ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้กำหนดไว้ไม่เกิน 5%

แทนค่าได้ในสูตร ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{315}{1 + 315(0.05)^2} \\ &= 176.22 \end{aligned}$$

ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ คือ ใช้ 127 ของผู้ประกอบการ ซึ่งจะใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) มีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ค้างนี้ คือ

2.1 เป็นการศึกษาเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทธุรกิจเอกชนในเขตชายแดนแม่สอด ของผู้ประกอบการ ตลอดจนลักษณะแบบสอบถาม เพื่อนำไปประมวลข้อมูลและเนื้อหาต่างๆ สำหรับสร้างแบบสอบถามนี้

2.2 การกำหนดโครงสร้างแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่างๆ มาใช้ในการสร้างตัวแบบสอบถาม ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และลักษณะคำถาม เป็นแบบให้เลือกตอบ (Multiple Choice Question) ได้แก่ (1) เพศ (2) อายุ (3) ระดับการศึกษา (4) ตำแหน่ง ในองค์กร (5) สัญชาติของกิจการ (6) ลักษณะการจดทะเบียน (7) ขนาดการลงทุนของกิจการ รวมจำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นลักษณะคำถามแบบ ให้เลือกตอบ (Multiple Choice Question) ได้แก่ (1) ประเภทธุรกิจหลักของกิจการ (2) ระยะเวลา ประกอบกิจการ (3) จำนวนพนักงาน SEM (4) มูลค่าการค้าต่อปี (5) ที่ตั้งของกิจการ (6) ลูกค้าส่วนใหญ่ ของกิจการ (7) สัญชาติของลูกค้าส่วนใหญ่ของกิจการ รวมจำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อมูลด้านความสามารถทางการแข่งขัน ชายแดนของผู้ประกอบการในอำเภอ แม่สอด เป็นลักษณะคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ของลิเคิร์ตสเกล (Likert's Fire Rating Scale, 1976 ; 34) ประกอบด้วยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย จำนวน 3 ข้อ ด้านความสามารถด้านการดำเนินงาน จำนวน 12 ข้อ ด้านความสามารถการค้าตามชายแดน จำนวน 11 ข้อ ความสามารถด้านเงินทุน จำนวน 5 ข้อ ด้านทักษะการบริการและภาวะผู้นำ จำนวน 2 ข้อ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จำนวน 3 ข้อ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน จำนวน 5 ข้อ และการ ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า จำนวน 2 ข้อ

ข้อคำถามในตอนที่ 3 จะมีมาตร (Scale) ให้เลือกตอบ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ ซึ่งมีการให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	หมายถึงความคิดเห็นหรือสิ่งที่เป็นจริงของกิจการ
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด
4	เห็นด้วย หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมาก
3	ไม่แน่ใจ หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง
2	ไม่เห็นด้วย หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับศักยภาพความสามารถทางการแข่งขัน ของผู้ประกอบการในเขตชายแดน แม่สอด เป็นลักษณะคำถามแบบเปิด (Open Ended Question)

2.3 สร้างคำถามตามโครงสร้างของเนื้อหาที่กำหนดไว้ หัวข้อ 2.2

2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว ไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการ เพื่อตรวจสอบตามโครงสร้างเนื้อหา

2.5 ปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการ

2.6 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองแจกให้กับผู้ประกอบการ จำนวน 32 ราย และนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha)

2.7 ปรับปรุงข้อคำถาม และนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาคำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามโดยดำเนินการ ดังนี้

3.1 ทำหนังสือแจ้งไปยังหอการค้า อำเภอแม่สอด และสถานประกอบการต่างๆ เพื่อต้องการกรอกข้อมูลลงในแบบสอบถาม

3.2 เก็บข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามโดยส่งไปทางไปรษณีย์และส่งด้วยตัวเองและทีมงานและเจ้าหน้าที่ของทางเทศบาล อำเภอแม่สอดที่ให้ความสนับสนุนและความร่วมมือตลอดในช่วงระหว่างวันที่ 21 มิถุนายน 2559 ถึง วันที่ 8 กรกฎาคม 2559 และได้แบบสอบถามครบถ้วนสมบูรณ์คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลที่กรอกนำข้อมูลไปคำนวณประมวลผลข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล จัดทำตารางสถิติ เพื่อนำวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ใช้สถิติแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของกิจการ ใช้สถิติแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

4.3 การวิเคราะห์ระดับศักยภาพความสามารถทางการแข่งขันเขตชายแดน ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแปลความหมายค่าเฉลี่ย ด้วยการแบ่งช่วงชั้น 5 ระดับ คำนวณความกว้างระหว่างชั้น ดังนี้ (จิรารัตน์ ศรีเจริญ 2546 : 42 - 45)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับการวัดที่ต้องการ}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จากนั้นสามารถแปลความหมายของระดับคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความสามารถทางการแข่งขัน
4.21 - 5.00	มากที่สุด
3.41 - 4.20	มาก
2.61 - 3.40	ปานกลาง
1.81 - 2.60	น้อย
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด

4.4 การเปรียบเทียบศักยภาพความสามารถทางการแข่งขันการค้าชายแดนแม่สอด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและข้อมูลของกิจการ ใช้สถิติอนุมาน (Inferential Statistic) โดยทดสอบด้วยค่าสถิติที (T - Test) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่าง ตัวแปรและใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA หรือ F - Test) สำหรับตัวแปรที่มีคำตอบมากกว่า 2 คำตอบ หากพบความแตกต่างในเชิงสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : SD)

4.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ใช้เนื้อหานำไปวิเคราะห์โดยการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหา ด้วยการแบ่งกลุ่มข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูล การแยกแยะประเด็น และการเชื่อมโยงข้อมูล ตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทธุรกิจเอกชน : กรณีศึกษาธุรกิจบริการชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก” ได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 127 ฉบับ และได้รับกลับคืนมาจำนวน 127 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สำหรับการวิเคราะห์และการนำเสนอผลการศึกษาแบ่งเป็น 5 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทธุรกิจเอกชน

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทธุรกิจเอกชน

จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและข้อมูลของกิจการ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

โดยมีสัญลักษณ์ทางสถิติของแต่ละตัวแปรที่นิยมใช้ในการวิจัย เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งผู้ศึกษากำหนด ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ
Sig	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญของการทดสอบ
*	หมายถึง	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 127)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ	ชาย	55	43.30
	หญิง	72	56.70
2. อายุ	น้อยกว่า 25 ปี	5	3.90
	25 - 34 ปี	35	27.60
	35 - 44 ปี	43	33.90
	45 - 50 ปี	33	26.00
	มากกว่า 50 ปี	11	8.70
3. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	15.70
	ปริญญาตรี	91	71.70
	ปริญญาโท	12	9.40
	ปริญญาเอก	4	3.10
4. ตำแหน่งในองค์กร	เจ้าของกิจการ	48	37.80
	กรรมการผู้จัดการ	15	11.80
	ผู้บริหารระดับรองที่ได้รับมอบหมาย	39	30.70
	ผู้บริหารระดับฝ่าย/แผนก	25	19.70
5. สัญชาติของกิจการ	ไทย	112	88.20
	พม่า	10	7.90
	ไต้หวัน	2	1.60
	จีน	3	2.40

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 127)	ร้อยละ (100.00)
6. ลักษณะการจดทะเบียน	ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล	33	26.00
	ห้างหุ้นส่วน จำกัด	48	37.80
	บริษัทจำกัด	46	36.20
7. ขนาดการลงทุนของ กิจการ	5 - 10 ล้านบาท	74	58.30
	11 - 20 ล้านบาท	22	17.30
	20 - 30 ล้านบาท	15	11.80
	>50 ล้านบาท	16	12.60

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

1. เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 56.70 และเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 43.30
2. อายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 35-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.90 รองลงมา มีอายุ 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.60 และน้อยที่สุดมีอายุน้อยกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.90
3. ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 71.70 รองลงมา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 15.70 และน้อยที่สุดระดับปริญญาเอกคิดเป็นร้อยละ 3.10
4. ตำแหน่งในองค์กร ส่วนใหญ่เป็นระดับเจ้าของกิจการคิดเป็นร้อยละ 37.80 รองลงมา ระดับผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายคิดเป็นร้อยละ 30.70 และต่ำที่สุดกรรมการผู้จัดการคิดเป็นร้อยละ 11.80
5. สัญชาติของกิจการ ส่วนใหญ่สัญชาติไทยคิดเป็นร้อยละ 88.20 รองลงมา เป็นสัญชาติพม่า คิดเป็นร้อยละ 7.90 และสัญชาติไต้หวันคิดเป็นร้อยละ 1.60
6. ลักษณะการจดทะเบียน ส่วนใหญ่เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดคิดเป็นร้อยละ 37.80 รองลงมา เป็นบริษัทจำกัดคิดเป็นร้อยละ 36.20 และน้อยที่สุดเป็นห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคลส่วนคิดเป็นร้อยละ 26.00
7. ขนาดการลงทุนของกิจการ ส่วนใหญ่อยู่ที่ 5 -10 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 58.30 รองลงมา ที่ 11 - 20 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.30 และน้อยที่สุดที่ 20-30 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 11.80

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามกิจการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามกิจการ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามกิจการ

ข้อมูลกิจการ		จำนวน (n = 127)	ร้อยละ (100.00)
1. ประเภทธุรกิจหลักของกิจการ			
	ท่องเที่ยว	1	0.80
	ที่พัก โรงแรม	21	16.50
	บริการ	23	18.10
	นักลงทุน	11	8.70
	ผู้ค้าปลีก	18	14.20
	ผู้ค้าส่ง	8	6.30
	โรงงานผู้ผลิต	22	17.30
	ผู้ส่งออก-นำเข้า	10	7.90
	คลังสินค้า	1	0.80
	ชิปปิ้ง ตัวแทนออกของ	5	3.90
	บริการขนส่งทางบก (รถบรรทุก)	6	4.70
	อื่นๆ ...ระดับยนต์....	1	0.80
2. ระยะเวลาประกอบกิจการ			
	น้อยกว่า 5 ปี	17	13.40
	5 - 10 ปี	40	31.50
	11 - 15 ปี	41	32.30
	มากกว่า 15 ปี	29	22.80
3. จำนวนพนักงาน			
	น้อยกว่า 50 คน	74	58.30
	50 - 100 คน	24	18.90
	101 - 200 คน	18	14.20
	มากกว่า 200 คน	11	8.70

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

	ข้อมูลกิจการ	จำนวน (n = 127)	ร้อยละ (100.00)
4. มูลค่าการค้าต่อปี	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	14	11.00
	1 - 5 ล้านบาท	52	40.90
	6 - 10 ล้านบาท	22	17.30
	11 - 30 ล้านบาท	25	19.70
	31 - 100 ล้านบาท	9	7.10
	มากกว่า 100 ล้านบาท	5	3.90
5. ที่ตั้งของกิจการ	ตำบลแม่สอด	47	37.00
	ตำบลท่าสายลวด	43	33.90
	ตำบลแม่ปะ	37	29.10
6. ลักษณะของกิจการ	ร้านค้า	32	25.20
	บริษัท	47	37.00
	ห้างหุ้นส่วน	48	37.80
7. สัญชาติเจ้าของกิจการ	สัญชาติไทย	109	85.80
	สัญชาติพม่า	4	3.10
	สัญชาติไต้หวัน	1	0.80
	สัญชาติจีน	13	10.20

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามกิจการ พบว่า

1. ประเภทธุรกิจหลักของกิจการ มากที่สุดเป็นงานบริการคิดเป็นร้อยละ 18.10 รองลงมา เป็นโรงงานผู้ผลิต คิดเป็นร้อยละ 17.30 และน้อยที่สุดคือ ท่องเที่ยวและคลังสินค้า,ระดับยนต์ คิดเป็นร้อยละ 0.80

2. ระยะเวลาประกอบกิจการ ส่วนใหญ่ 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.30 รองลงมาเป็น 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.50 และน้อยที่สุดน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.40

3. จำนวนพนักงาน มากที่สุดมีพนักงานไม่เกิน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 58.30 รองลงมา มีพนักงาน 50 - 100 คน คิดเป็นร้อยละ 18.90 และน้อยที่สุดมีพนักงานมากกว่า 200 คน คิดเป็นร้อยละ

8.70

4. มูลค่าการค้าต่อปี ส่วนใหญ่ 1 - 5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 40.90 รองลงมาที่ 11 - 30 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 19.70 และน้อยที่สุดมากกว่า 100 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 3.90
5. ที่ตั้งของกิจการ ส่วนใหญ่อยู่ในอำเภอแม่สอด คิดเป็นร้อยละ 37.00 รองลงมาตำบลท่าสายลวดคิดเป็นร้อยละ 33.90 และน้อยที่สุดตำบลแม่ปะคิดเป็นร้อยละ 29.10
6. ลักษณะของกิจการ ส่วนใหญ่เป็นห้างหุ้นส่วนคิดเป็นร้อยละ 37.80 และรองลงมาเป็น บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.00 นอกจากนั้นเป็นร้านค้า คิดเป็นร้อยละ 25.20
7. สัญชาติเจ้าของกิจการ มากที่สุดเป็นสัญชาติไทย คิดเป็นร้อยละ 85.80 รองลงมา เป็นสัญชาติจีน คิดเป็นร้อยละ 10.20 และน้อยที่สุดสัญชาติไต้หวันคิดเป็นร้อยละ 0.80



ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ ธุรกิจเอกชน

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3 - 4.11

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนโดยรวม

ความสามารถทางการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	3.80	0.700	มาก
2. ด้านการดำเนินงาน	3.73	0.680	มาก
3. ด้านการทำตามชายแดน	3.37	0.748	ปานกลาง
4. ด้านเงินทุน	3.51	0.742	มาก
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.57	0.742	มาก
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.59	0.748	มาก
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.61	0.740	มาก
8. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.67	0.762	มาก
รวม	3.61	0.559	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ศักยภาพความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ในอำเภอแม่สอด ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเป็นลำดับแรกคือด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมาเป็นด้านการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.73$) และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ระดับปานกลางคือด้านการค้าชายแดน ($\bar{X} = 3.37$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถทางการแข่งขัน
ของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	ระดับของความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย			
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด			
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	%	%	%	%	%			
1. บริษัทของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมาย ได้เหมาะสม สอดคล้องตามสภาวะแวดล้อมการ แข่งขันที่เปลี่ยนแปลง	22	59	41	5	0	3.77	0.778	มาก
	17.30	46.50	32.30	3.90	0			
2. บริษัทมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ของการดำเนินธุรกิจและ แนวทาง หลักในการดำเนินภารกิจขององค์กร	29	54	35	8	1	3.80	0.891	มาก
	22.80	42.50	27.60	6.30	0.80			
3. บริษัทได้กำหนดเป้าหมายและ แผนงานต่างๆ ในทิศทาง ที่มุ่งสู่ วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร	32	46	47	1	1	3.84	0.839	มาก
	25.20	36.20	37.00	0.80	0.80			
รวม						3.80	0.700	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย การค้าขายแดนในอำเภอแม่สอดของผู้ประกอบการ โดยรวมมีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเป็นลำดับแรกคือ การกำหนดเป้าหมายและแผนงานต่างๆ ในทิศทางที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ($\bar{X} = 3.84$) รองลงมาคือ การกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจและแนวทางหลักในการดำเนินภารกิจขององค์กร ($\bar{X} = 3.80$) และค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือ การกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมาย ได้เหมาะสมสอดคล้องตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.77$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถทางการแข่งขัน
ของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านการดำเนินงาน

ด้านการดำเนินงาน	ระดับของความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย			
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด			
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	%	%	%	%	%			
1. มีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อความสามารถทางการแข่งขันของกิจการไว้อย่างชัดเจน	25	48	46	7	1	3.70	0.875	มาก
	19.70	37.80	36.20	5.50	0.80			
2. มีการนำข้อมูลข่าวสารของสถานะแวดล้อมภายนอกต่างๆ มาประกอบการวางแผนการดำเนินงาน	27	47	37	16	0	3.66	0.951	มาก
	21.30	37.00	29.10	12.60	0			
3. มีการปรับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจการ	27	50	43	7	0	3.76	0.849	มาก
	21.30	39.40	33.90	5.50	0			
4. บริษัทของท่านมีผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป	35	44	37	10	1	3.80	0.959	มาก
	27.60	34.60	29.10	7.90	0.80			
5. มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในกิจการ	25	57	34	10	1	3.74	0.890	มาก
	19.70	44.90	26.80	7.90	0.80			
6. พนักงานทุกฝ่ายในบริษัทจะร่วมมือกันทำงานเพื่อความสำเร็จของกิจการ	33	57	23	12	2	3.84	0.971	มาก
	26.00	44.90	18.10	7.40	1.60			
7. มีการประเมินผลการดำเนินงานของกิจการเป็นระยะๆตามสถานการณ์	18	54	41	12	2	3.58	0.903	มาก
	14.20	42.50	32.30	9.40	1.60			
รวม						3.73	0.680	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ในอำเภอแม่สอดด้านการดำเนินการโดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.73$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเห็นว่าค่าเฉลี่ยที่สูงสุดเป็นลำดับแรกคือ พนักงานทุกฝ่ายในบริษัทจะร่วมมือกันทำงานเพื่อความสำเร็จของกิจการมีค่าเฉลี่ยที่มาก ($\bar{X} = 3.84$) รองลงมาคือ บริษัทมีผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยที่มาก ($\bar{X} = 3.80$) และค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือ มีการประเมินผลการดำเนินงานของกิจการเป็นระยะๆตามสภาวะการณ์ ($\bar{X} = 3.58$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านการค้าตามชายแดน

ด้านการค้าตามชายแดน	ระดับของความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	%	%	%	%	%			
1. ลูกค้าส่วนใหญ่ของกิจการเป็นชาวต่างชาติมากกว่าคนไทย	16 12.60	29 22.80	60 47.20	11 8.70	11 8.70	3.22	1.060	ปานกลาง
2. การผลิต/ส่งออกสินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าต่างชาติ	21 16.50	42 31.10	38 29.90	22 17.30	4 3.10	3.42	1.058	มาก
3. มีการติดต่อธุรกิจกับคู่ค้าในต่างประเทศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	18 14.20	40 31.50	45 35.40	13 10.20	11 8.70	3.32	1.111	ปานกลาง
4. กิจการของท่านสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	15 11.80	50 39.40	36 28.30	22 17.30	4 3.10	3.39	1.009	ปานกลาง
5. การนำเข้า-ส่งออกสินค้าเป็นไปตามกรอบพิธีการศุลกากร/กฎระเบียบของไทย	40 31.50	39 30.70	26 20.50	14 11.00	8 6.30	3.70	1.203	มาก
6. การนำเข้า-ส่งออกสินค้าของกิจการท่านเป็นไปตามพิธีการศุลกากร/กฎระเบียบของประเทศอื่นที่เกี่ยวข้องกับการค้า	36 28.30	36 28.30	30 23.60	17 13.40	8 6.30	3.59	1.210	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านการค้าตามชายแดน	ระดับของความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	%	%	%	%	%			
7. กิจกรรมของท่านจะกำหนดราคา สินค้าโดยคำนึงถึงเงื่อนไขการค้า เช่น ราคา FOB, C&F, CIF	29	41	36	12	9	3.54	1.153	มาก
8. มีการรับ-จ่ายเงินค่าสินค้าด้วย การเปิด L/C (Letter of Credit) กับ ธนาคาร	15	28	44	21	19	2.99	1.211	ปานกลาง
9. มีการป้องกันความเสี่ยงใน ความผันผวนของอัตรา แลกเปลี่ยนเงินตราระหว่าง ประเทศ	14	31	50	18	14	3.10	1.125	ปานกลาง
10. กิจกรรมของท่านเลือกวิธีการ ขนส่งที่เหมาะสมกับสินค้า เช่น การขนส่งทางบก ทางน้ำ	33	40	30	16	8	3.58	1.184	มาก
11. มีการทำประกันภัยสินค้าเพื่อ ป้องกันความเสียหายที่อาจ เกิดขึ้น	19	34	45	18	11	3.25	1.140	ปานกลาง
รวม						3.37	0.748	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ในอำเภอแม่สอด ด้านการค้าตามชายแดน ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเห็นว่าค่าเฉลี่ยที่มากเป็นลำดับแรกคือ การนำเข้า - ส่งออกสินค้าเป็นไปตามกรอบพิธีการศุลกากร/กฎระเบียบของไทย ($\bar{X} = 3.70$) รองลงมาคือ การนำเข้า-ส่งออกสินค้าของกิจการท่านเป็นไปตามพิธีการศุลกากร/กฎระเบียบของประเทศอื่นที่เกี่ยวข้องกับการค้า ($\bar{X} = 3.59$) และค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับที่น้อยคือ มีการรับ - จ่ายเงินค่าสินค้าด้วยการเปิด L/C (Letter of Credit) กับธนาคาร ($\bar{X} = 2.99$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถทางการแข่งขัน
ของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านเงินทุน

ด้านเงินทุน	ระดับของความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย			
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด			
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	%	%	%	%	%			
1. กิจการของท่านมีเงินทุน หมุนเวียนเพียงพอต่อการดำเนินงาน	26	42	41	15	3	3.57	1.019	มาก
2. กิจการมีเงินทุนสำรองเพื่อรองรับ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	21	40	43	21	2	3.44	1.005	มาก
3. กิจการมีหลักทรัพย์ที่นำมาค้ำ ประกันได้เมื่อมีความจำเป็นและ ต้องการ	17	42	44	20	4	3.37	1.007	ปานกลาง
4. กิจการมีความน่าเชื่อถือที่เอื้อต่อ การระดมเงินทุนเมื่อจำเป็น	19	52	36	15	5	3.51	1.014	มาก
5. กิจการสามารถระดมเงินทุนได้ เมื่อต้องการเงินทุนเพิ่มเติม	24	46	47	9	1	3.65	0.894	มาก
รวม						3.51	0.742	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนในอำเภอแม่สอด
ด้านเงินทุน ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.51$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า
ค่าเฉลี่ยที่มากเป็นลำดับแรกคือ กิจการสามารถระดมเงินทุนได้เมื่อต้องการเงินทุนเพิ่มเติม ($\bar{X} = 3.65$)
และรองลงมาคือกิจการมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอต่อการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.57$) และค่าเฉลี่ยลำดับ
สุดท้ายคือกิจการมีหลักทรัพย์ที่นำมาค้ำประกันได้เมื่อมีความจำเป็นและต้องการ ($\bar{X} = 3.37$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถทางการแข่งขัน
ของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

ด้านทักษะการบริหารและภาวะ ผู้นำ	ระดับของความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย			
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด			
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	%	%	%	%	%			
1. กิจการของท่านให้ความสำคัญ การกำหนด การวางแผน การจัด องค์การ การสั่งการ การ ประสานงานและการควบคุม ที่สามารถตอบสนองการ ปฏิบัติงานของบุคคลกร	20	46	51	9	1	3.59	0.866	มาก
	15.70	36.20	40.20	7.10	0.80			
2. มีนโยบายจัดตั้งงบประมาณใน การพัฒนาสร้างภาวะผู้นำของ ผู้บริหารในทุกกระดับ	16	43	40	26	2	3.35	0.996	ปานกลาง
	12.60	33.90	31.50	20.50	1.60			
3. การตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ของกิจการทำได้อย่างรวดเร็วและ ทันการณ์	26	47	40	8	6	3.62	1.030	มาก
	20.50	37.00	31.50	6.30	4.70			
4. มีการมอบหมายงานโดย คำนึงถึงความรู้และความสามารถ ของพนักงาน	29	46	35	15	2	3.66	1.008	มาก
	22.80	36.20	27.60	11.80	1.60			
5. มีการกำกับดูแลการทำงานของ พนักงานเป็นไปตามแผนการ ดำเนินงานและตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนดโดย เครื่องคิด	19	60	35	10	3	3.64	0.913	มาก
	15.00	47.20	27.60	7.90	2.40			
รวม						3.57	0.742	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ในอำเภอแม่สอด ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{x} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยที่มากเป็นลำดับแรกคือ มีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึง ความรู้และความสามารถของพนักงาน ($\bar{x} = 3.66$) และรองลงมาคือ มีการกำกับดูแลและการทำงานของพนักงานเป็นไปตามแผนการดำเนินงานและตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนดโดยเคร่งครัด ($\bar{x} = 3.64$) และค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือ นโยบายจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในทุกระดับ ($\bar{x} = 3.35$)



ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	ระดับของความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย			
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด			
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	%	%	%	%	%			
1. กิจการของท่านมีนโยบายและให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสามารถตอบสนองความต้องการในการดำเนินงานได้	23	52	40	10	2	3.66	0.919	มาก
	18.10	40.90	31.50	7.90	1.60			
2. มีการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ IT ที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	23	47	45	10	2	3.62	0.926	มาก
	18.10	37.00	35.40	7.90	1.60			
3. กิจการมีการตรวจเช็คระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วที่มีประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ของบริษัท เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	14	52	46	14	1	3.50	0.862	มาก
	11.00	40.90	36.20	11.00	0.80			
รวม						3.59	0.748	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่าความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนในอำเภอแม่สอด ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.59$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากเป็นลำดับแรกคือ กิจการมีนโยบายและให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสามารถตอบสนองความต้องการในการดำเนินงานได้ ($\bar{X} = 3.66$) และรองลงมาคือการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 3.62$) และค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือ มีการตรวจเช็คระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วที่มีการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ของบริษัทเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.50$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถทางการแข่งขัน
ของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	ระดับของความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย			
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด			
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	%	%	%	%	%			
1. กิจการของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุน ทางการผลิตเพื่อธุรกิจสามารถขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาถูกกว่าผู้แข่งขัน	18	53	47	9	0	3.62	0.814	มาก
	14.20	41.70	37.00	7.10	0			
2. กิจการให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยเน้น คุณภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	27	52	30	18	0	3.69	0.963	มาก
	21.30	40.90	23.60	14.20	0			
3. กิจการได้กำหนดแผนระยะยาว โดยอาศัยการประเมินสภาวะการณ์ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม	22	61	35	9	0	3.75	0.823	มาก
	17.30	48.00	27.60	7.10	0			
4. มีการให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์โดยมีการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แตกต่างเหนือคู่แข่ง	19	49	39	17	3	3.50	0.982	มาก
	15.00	38.60	30.70	13.40	2.40			
5. บุคลากรของหน่วยงานทุกคนจะได้รับเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของกับบริษัท	15	54	41	14	3	3.50	0.924	มาก
	11.80	42.50	32.30	11.00	2.40			
รวม						3.61	0.740	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ในอำเภอแม่สอด ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.61$) และพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยที่มากเป็นลำดับแรกคือ กิจการมีการกำหนดแผนระยะยาว โดยอาศัยการประเมินสภาพการณ์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมาคือการให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.69$) และค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ การให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์โดยมีการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แตกต่าง เหนือคู่แข่งและบุคลากรของหน่วยงานทุกคนได้รับการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ($\bar{X} = 3.50$)



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของความสามารถทางการแข่งขัน
ของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า	ระดับของความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	%	%	%	%	%			
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าอย่างชัดเจน	30	46	33	18	0	3.69	0.988	มาก
2. การตอบสนองความต้องการ ลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ ดี	27	57	29	11	3	3.74	0.969	มาก
3. การได้รับการยอมรับด้านการ เป็นผู้นำและการมีฐานลูกค้า จำนวนมาก	25	51	42	9	0	3.72	0.860	มาก
4. กิจการของท่านมีพัฒนาการด้าน รายได้ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง	19	43	53	11	1	3.53	0.880	มาก
รวม						3.67	0.762	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ในอำเภอแม่สอดด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยที่มากเป็นลำดับแรกคือการตอบสนองความต้องการลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ($\bar{X} = 3.74$) และรองลงมาคือการได้รับการยอมรับด้านการเป็นผู้นำและการมีฐานลูกค้าจำนวนมาก ($\bar{X} = 3.72$) และค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือ กิจการของท่านมีพัฒนาการด้านรายได้ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.53$)

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน

ตอนที่ 4.1 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์กร สัญชาติของกิจการ ลักษณะการจดทะเบียน ขนาดการลงทุนของกิจการ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.12 - 4.24

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตาม เพศ

ความสามารถทางการแข่งขัน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	3.85	0.634	3.76	0.749	0.684	0.089
2. ด้านการดำเนินงาน	3.75	0.657	3.71	0.701	0.335	0.547
3. ด้านการค้ำตามชายแดน	3.40	0.700	3.35	0.787	0.370	0.225
4. ด้านเงินทุน	3.44	0.698	3.56	0.774	-0.925	0.599
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.52	0.759	3.61	0.731	-0.698	0.772
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.64	0.681	3.56	0.798	0.612	0.092
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.53	0.658	3.67	0.796	-1.053	0.195
8. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.54	0.754	3.77	0.758	-1.722	0.641
รวม	3.58	0.492	3.62	0.609	-0.410	0.075

จากตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันด้านการค้ำชายแดน จำแนกตามเพศ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติทีเทส One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่า โดยภาพรวมเพศแตกต่างกันมีความสามารถทางการแข่งขันที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.626 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกด้าน

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตาม อายุ

ความสามารถทางการแข่งขัน	อายุ										F	Sig.
	น้อยกว่า 25 ปี		25 - 34 ปี		35 - 44 ปี		45 - 50 ปี		มากกว่า 50 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	4.00	0.816	3.85	0.658	3.68	0.672	3.97	0.758	3.48	0.638	1.549	0.192
2. ด้านการดำเนินงาน	3.91	0.711	3.68	0.767	3.67	0.596	3.86	0.690	3.61	0.705	0.588	0.672
3. ด้านการค้าตามชายแดน	3.03	0.999	3.50	0.629	3.43	0.733	3.40	0.758	2.80	0.851	2.240	0.069
4. ด้านเงินทุน	3.20	0.678	3.69	0.752	3.47	0.696	3.42	0.777	3.49	0.811	0.908	0.462
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.92	0.672	3.58	0.742	3.56	0.644	3.58	0.869	3.43	0.799	0.363	0.835
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.53	0.869	3.60	0.847	3.58	0.621	3.58	0.849	3.69	0.604	0.063	0.993
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.84	0.853	3.60	0.865	3.64	0.664	3.55	0.779	3.61	0.485	0.181	0.948
8. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า	3.90	0.741	3.72	0.837	3.58	0.635	3.63	0.881	3.86	0.655	0.465	0.762
รวม	3.66	0.674	3.65	0.629	3.58	0.476	3.62	0.621	3.50	0.448	0.211	0.932

จากตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันการค้าชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามอายุ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่า โดยภาพรวมความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามอายุ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.932 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกด้าน

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด
จำแนกตาม ระดับการศึกษา

ความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับการศึกษา								F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	3.86	0.767	3.80	0.670	3.88	0.795	3.16	0.693	1.223	0.304
2. ด้านการดำเนินงาน	3.81	0.639	3.71	0.697	3.61	0.648	3.39	0.673	0.538	0.657
3. ด้านการค้าตามชายแดน	3.12	0.962	3.43	0.726	3.30	0.372	3.54	0.849	1.045	0.375
4. ด้านเงินทุน	3.28	0.726	3.57	0.743	3.51	0.783	3.35	0.660	0.907	0.440
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.67	0.909	3.54	0.743	3.58	0.555	3.70	0.258	0.180	0.910
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.56	0.838	3.63	0.762	3.38	0.583	3.58	0.419	0.374	0.772
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.60	0.899	3.61	0.740	3.63	0.619	3.75	0.191	0.048	0.986
8. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.60	0.961	3.71	0.723	3.47	0.815	3.56	0.426	0.455	0.714
รวม	3.56	0.652	3.63	0.561	3.55	0.453	3.50	0.434	0.181	0.909

จากตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันการค้าชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่า ค่าโดยภาพรวมความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามระดับการศึกษาไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.909 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกด้าน

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด
จำแนกตาม ตำแหน่งในองค์กร

ความสามารถทางการ แข่งขัน	ตำแหน่งในองค์กร								F	Sig.
	เจ้าของ กิจการ		กรรมการ ผู้จัดการ		ผู้บริหารที่ ได้รับ มอบหมาย		ผู้บริหาร โปรครระบุ ตำแหน่ง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ เป้าหมาย	3.71	0.684	3.66	0.755	3.82	0.700	4.02	0.686	1.316	0.272
2. ด้านการดำเนินงาน	3.72	0.662	3.46	0.756	3.71	0.623	3.92	0.734	1.423	0.239
3. ด้านการทำตาม ชายแดน	3.34	0.595	3.26	1.033	3.32	0.807	3.57	0.728	0.814	0.488
4. ด้านเงินทุน	3.65	0.683	3.18	0.715	3.33	0.703	3.71	0.834	3.000	0.033*
5. ด้านทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ	3.59	0.614	3.25	0.889	3.49	0.767	3.85	0.775	2.362	0.075
6. ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT)	3.61	0.638	3.35	0.781	3.55	0.659	3.77	1.012	1.029	0.382
7. ด้านกลยุทธ์ทางการ แข่งขัน	3.73	0.675	3.37	0.528	3.49	0.733	3.73	0.930	1.539	0.208
8. ด้านการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า	3.74	0.694	3.60	0.603	3.55	0.892	3.77	0.766	0.648	0.586
รวม	3.64	0.503	3.39	0.532	3.53	0.536	3.79	0.673	1.975	0.121

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันการค้าชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามตำแหน่งในองค์กร เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่า ค่าโดยภาพรวมความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามตำแหน่งในองค์กร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.121 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านเงินทุนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านเงินทุนของธุรกิจเอกชน
ในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามตำแหน่งในองค์กร เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

ตำแหน่งในองค์กร	\bar{X}	เจ้าของ กิจการ	กรรมการ ผู้จัดการ	ผู้บริหารระดับ รองที่ได้รับ มอบหมาย	ผู้บริหาร ระดับฝ่าย/ แผนก
		3.65	3.18	3.33	3.71
เจ้าของกิจการ	3.65	0	0.47	0.32	-0.06*
กรรมการผู้จัดการ	3.18		0	-0.15*	-0.53*
ผู้บริหารระดับรอง ที่ได้รับมอบหมาย	3.33			0	-0.38*
ผู้บริหาร ระดับฝ่าย/แผนก	3.71				0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านเงินทุนของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามตำแหน่งในองค์กร พบว่า
มีความแตกต่างกันของคู่ตำแหน่งในองค์กรดังนี้

ระหว่าง คู่ เจ้าของกิจการ กับ ผู้บริหารระดับฝ่าย/แผนก

ระหว่าง คู่ กรรมการผู้จัดการ กับ ผู้บริหารระดับรองและระดับฝ่าย/แผนก

ระหว่าง คู่ ผู้บริหารระดับรอง กับ ผู้บริหารระดับรองและระดับฝ่าย/แผนก

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด
จำแนกตาม สัญชาติของกิจการ

ความสามารถทางการ แข่งขัน	สัญชาติของกิจการ								F	Sig.
	ไทย		พม่า		ไต้หวัน		จีน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ เป้าหมาย	3.82	0.708	3.63	0.617	3.66	0.471	3.77	1.018	0.252	0.860
2. ด้านการดำเนินงาน	3.78	0.686	3.28	0.415	3.71	0.202	3.28	0.892	2.120	0.101
3. ด้านการค้ำตามชายแดน	3.41	0.764	2.90	0.349	3.40	0.449	3.57	0.954	1.525	0.211
4. ด้านเงินทุน	3.53	0.746	3.22	0.682	3.10	0.707	3.86	0.757	0.994	0.398*
5. ด้านทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ	3.62	0.749	3.02	0.502	3.80	0.000	3.53	0.832	2.142	0.098*
6. ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT)	3.64	0.742	3.26	0.716	3.33	0.471	3.11	1.071	1.303	0.277
7. ด้านกลยุทธ์ทางการ แข่งขัน	3.69	0.723	2.80	0.596	3.70	0.141	3.46	0.416	4.916	0.003*
8. ด้านการตอบสนองความ พึงพอใจของลูกค้า	3.71	0.772	3.22	0.671	3.50	0.353	3.83	0.520	1.337	0.266
รวม	3.65	0.571	3.16	0.236	3.52	0.108	3.55	0.502	2.392	0.072

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันการค้าชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติของกิจการ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่าโดยภาพรวมความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามสัญชาติของกิจการ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.072 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเงินทุน ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำและด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านเงินทุนของธุรกิจเอกชน
ในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติของกิจการ เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

สัญชาติของกิจการ	\bar{X}	ไทย	พม่า	ไต้หวัน	จีน
		3.53	3.22	3.10	3.86
ไทย	3.53	0	0.31	0.43	-0.33*
พม่า	3.22		0	0.12	-0.64*
ไต้หวัน	3.10			0	-0.76*
จีน	3.86				0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านเงินทุนของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติของกิจการ พบว่า
มีความแตกต่างกันของคู่สัญชาติของกิจการดังนี้

ระหว่าง คู่ สัญชาติไทย กับ สัญชาติจีน

ระหว่าง คู่ สัญชาติพม่า กับ สัญชาติจีน

ระหว่าง คู่ สัญชาติไต้หวัน กับ สัญชาติจีน



ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติของกิจการ เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

สัญชาติของกิจการ	\bar{X}	ไทย	พม่า	ไต้หวัน	จีน
		3.62	3.02	3.80	3.53
ไทย	3.62	0	0.60	-0.18*	0.09
พม่า	3.02		0	-0.78*	-0.51*
ไต้หวัน	3.80			0	0.27
จีน	3.53				0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติของกิจการ พบว่ามีความแตกต่างกันของคู่สัญชาติของกิจการดังนี้

ระหว่าง คู่ สัญชาติไทย กับ สัญชาติไต้หวัน

ระหว่าง คู่ สัญชาติพม่า กับ สัญชาติไต้หวันและจีน



ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน
ของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติขององค์กร
เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

สัญชาติของกิจการ	\bar{X}	ไทย	พม่า	ไต้หวัน	จีน
		3.69	2.80	3.70	3.46
ไทย	3.69	0	0.89	-0.01*	0.23
พม่า	2.80		0	-0.90*	-0.66*
ไต้หวัน	3.70			0	0.24
จีน	3.46				0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติของ
กิจการ พบว่า มีความแตกต่างกันของกลุ่มสัญชาติของกิจการดังนี้

ระหว่าง คู่ สัญชาติไทย กับ สัญชาติไต้หวัน

ระหว่าง คู่ สัญชาติพม่า กับ สัญชาติไต้หวันและจีน



ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด
จำแนกตาม ลักษณะการจดทะเบียน

ความสามารถทางการแข่งขัน	ลักษณะการจดทะเบียน						F	Sig.
	เจ้าของคนเดียว		ห้างหุ้นส่วน		บริษัทจำกัด			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	3.75	0.760	3.66	0.734	3.98	0.587	2.601	0.078
2. ด้านการดำเนินงาน	3.80	0.691	3.61	0.600	3.80	0.745	1.202	0.304
3. ด้านการค้ำตามชายแดน	2.93	0.753	3.43	0.572	3.63	0.778	9.862	0.000*
4. ด้านเงินทุน	3.29	0.771	3.43	0.652	3.75	0.757	4.274	0.016*
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.46	0.831	3.46	0.736	3.76	0.651	2.501	0.086
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.51	0.866	3.59	0.592	3.65	0.811	0.355	0.702
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.48	0.900	3.63	0.665	3.69	0.691	0.794	0.454
8. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า	3.62	0.803	3.58	0.780	3.80	0.710	1.091	0.339
รวม	3.48	0.618	3.55	0.473	3.76	0.577	2.861	0.061

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันการค้าชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามลักษณะการจดทะเบียน เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่า โดยภาพรวมความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามลักษณะการจดทะเบียนไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.061 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการค้ำตามชายแดน และด้านเงินทุนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการค้าตามชายแดนของ
ธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามลักษณะการจดทะเบียน เป็นรายกลุ่ม
ตามวิธี LSD

ลักษณะการจดทะเบียน	\bar{X}	เจ้าของคนเดียว	ห้างหุ้นส่วน	บริษัทจำกัด
		2.93	3.43	3.63
เจ้าของคนเดียว	2.93	0	-0.50*	-0.70*
ห้างหุ้นส่วน	3.43		0	-0.20*
บริษัทจำกัด	3.63			0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านการค้าตามชายแดนของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามลักษณะการจดทะเบียน
พบว่า มีความแตกต่างกันของกลุ่มตามลักษณะการจดทะเบียนดังนี้

ระหว่าง กลุ่ม เจ้าของคนเดียว กับ ห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด

ระหว่าง กลุ่ม ห้างหุ้นส่วน กับ บริษัทจำกัด

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านเงินทุนของธุรกิจเอกชน
ในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามลักษณะการจดทะเบียน เป็นรายกลุ่ม ตามวิธี LSD

ลักษณะการจดทะเบียน	\bar{X}	เจ้าของคนเดียว	ห้างหุ้นส่วน	บริษัทจำกัด
		3.29	3.43	3.75
เจ้าของคนเดียว	3.29	0	-0.14*	-0.46*
ห้างหุ้นส่วน	3.43		0	-0.32*
บริษัทจำกัด	3.75			0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านเงินทุนของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามลักษณะการจดทะเบียน
พบว่า มีความแตกต่างกันของกลุ่มตามลักษณะการจดทะเบียนดังนี้

ระหว่าง กลุ่ม เจ้าของคนเดียว กับ ห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด

ระหว่าง กลุ่ม ห้างหุ้นส่วน กับ บริษัทจำกัด

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด
จำแนกตามขนาดการลงทุนของกิจการ

ความสามารถทางการแข่งขัน	ขนาดการลงทุนของกิจการ								F	Sig.
	5 - 10 ล้าน		11 - 20 ล้าน		20 - 30 ล้าน		> 50 ล้าน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	3.81	0.726	3.89	0.611	3.60	0.736	3.81	0.688	0.552	0.648
2. ด้านการดำเนินงาน	3.74	0.655	3.81	0.751	3.64	0.654	3.62	0.759	0.313	0.816
3. ด้านการติดตามชายแดน	3.33	0.804	3.36	0.637	3.47	0.640	3.47	0.754	0.247	0.863
4. ด้านเงินทุน	3.48	0.710	3.42	0.812	3.64	0.586	3.65	0.936	0.458	0.712
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.61	0.697	3.61	0.809	3.54	0.498	3.38	1.031	0.424	0.736
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.58	0.736	3.53	0.702	3.77	0.752	3.58	0.898	0.357	0.784
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.60	0.738	3.60	0.769	3.65	0.602	3.65	0.883	0.029	0.993
8. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.65	0.807	3.57	0.761	3.65	0.603	3.92	0.693	0.696	0.556
รวม	3.60	0.534	3.60	0.597	3.62	0.538	3.63	0.686	0.019	0.996

จากตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันการค้าชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามขนาดการลงทุนของกิจการ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่า โดยภาพรวมความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามขนาดการลงทุนของกิจการไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.996 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกด้าน

ตอนที่ 4.2 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนจำแนกตามปัจจัยด้านของกิจการ

ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประเภทธุรกิจหลักของกิจการ ระยะเวลาประกอบกิจการ จำนวนพนักงาน มูลค่าการค้าต่อปี ที่ตั้งของกิจการ ลักษณะของกิจการ สัญชาติเจ้าของกิจการ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.25 - 4.43

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามประเภทธุรกิจหลักของกิจการ

ความสามารถทางการแข่งขัน	ประเภทธุรกิจหลักของกิจการ													
	ท่องเที่ยว		ที่พัก โรงแรม		บริการ		นักลงทุน		ผู้ค้าปลีก		ผู้ค้าส่ง		โรงงานผู้ผลิต	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ เป้าหมาย	3.33	0.00	3.76	0.77	3.84	0.69	3.36	0.48	3.92	0.70	3.62	0.72	3.83	0.69
2. ด้านการดำเนินงาน	3.42	0.00	3.89	0.73	3.81	0.67	3.05	0.39	3.81	0.72	3.50	0.65	3.68	0.70
3. ด้านการคัดตามชายแดน	3.54	0.00	2.93	0.87	3.24	0.58	3.00	0.48	3.70	0.81	3.32	0.50	3.43	0.68
4. ด้านเงินทุน	3.40	0.00	3.39	0.85	3.58	0.64	3.36	0.66	3.75	0.85	3.47	0.70	3.20	0.75
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะ ผู้นำ	3.60	0.00	3.65	0.80	3.63	0.67	3.14	0.52	3.71	0.93	3.55	0.53	3.41	0.86
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.33	0.00	3.52	0.83	3.69	0.65	3.21	0.55	3.72	0.99	3.83	0.64	3.39	0.78
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	4.80	0.00	3.55	0.89	3.64	0.60	3.25	0.50	3.72	0.83	3.62	0.57	3.44	0.71
8. ด้านการตอบสนองความพึง พอใจของลูกค้า	3.50	0.00	3.69	0.86	3.66	0.81	3.50	0.73	3.87	0.82	3.62	0.61	3.54	0.63
รวม	3.61	0.00	3.55	0.67	3.64	0.46	3.23	0.15	3.77	0.72	3.57	0.39	3.49	0.53

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ความสามารถทางการแข่งขัน	ประเภทธุรกิจหลังของกิจการ										F	Sig.
	ผู้ส่งออก- นำเข้า		คลังสินค้า		ชิปปิ้ง		บริการขนส่ง ทางบก		อื่นๆ ประดับ ยนต์			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	3.90	0.49	5.00	0.00	4.33	0.84	3.66	0.81	4.00	0.00	1.131	0.344
2. ด้านการดำเนินงาน	3.88	0.59	4.42	0.00	3.94	0.57	3.69	0.55	4.14	0.00	1.575	0.115
3. ด้านการปฏิบัติตามชายแดน	3.95	0.71	3.45	0.00	3.60	0.84	3.59	0.64	4.27	0.00	2.304	0.014*
4. ด้านเงินทุน	3.70	0.55	2.60	0.00	3.68	0.71	4.00	0.55	4.20	0.00	1.174	0.313
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะ ผู้นำ	3.64	0.49	4.20	0.00	3.72	1.03	3.66	0.39	4.00	0.00	0.623	0.806
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.73	0.58	4.00	0.00	3.80	0.96	3.72	0.38	4.00	0.00	0.709	0.728
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.72	0.56	5.00	0.00	3.60	1.14	4.06	0.65	4.00	0.00	1.211	0.288
8. ด้านการตอบสนองความพึง พอใจของลูกค้า	3.60	0.67	4.00	0.00	3.55	1.33	4.04	0.55	4.00	0.00	0.390	0.958
รวม	3.76	0.51	4.08	0.00	3.77	0.83	3.80	0.38	4.07	0.00	1.016	0.437

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันธุรกิจเอกชน ในชายแดนแม่สอด จำแนกตามประเภทธุรกิจหลัก เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่า โดยภาพรวมความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามประเภทธุรกิจหลักของกิจการ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.437 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการค้าตามชายแดนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการค้าตามชายแดนของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด
 จำแนกตามประเภทธุรกิจหลักของกิจการ เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

ประเภทธุรกิจหลัก ของกิจการ	\bar{X}	ท่องเที่ยว	ที่พัก โรงแรม	บริการ	นัก ลงทุน	ผู้ค้า ปลีก	ผู้ค้าส่ง	โรงงาน ผู้ผลิต	ผู้ส่งออก- นำเข้า	คลัง สินค้า	ชิปปิ้ง	บริการขนส่ง ทางบก	อื่นๆ ประดับยนต์
		3.54	2.93	3.24	3.00	3.70	3.32	3.43	3.95	3.45	3.60	3.59	4.27
ท่องเที่ยว	3.54	0	0.61	0.30	0.54	-0.16*	0.22	0.11	-0.41*	0.09	-0.06*	0.05*	-0.73*
ที่พักโรงแรม	2.93		0	-0.31*	-0.07*	-0.77*	-0.39*	-0.50*	-1.02*	-0.52*	-0.67*	-0.66*	-1.34*
บริการ	3.24			0	0.24	-0.46*	-0.08*	-0.19*	-0.71*	-0.21*	-0.36*	-0.35*	-1.03*
นักลงทุน	3.00				0	-0.70*	-0.32*	-0.43*	-0.95*	-0.45*	-0.60*	-0.59*	-1.27*
ผู้ค้าปลีก	3.70					0	0.38	0.27	-0.25*	0.25	0.10	0.11	-0.57*
ผู้ค้าส่ง	3.32						0	-0.11*	-0.63*	-0.13*	-0.28*	-0.27*	-0.95*
โรงงานผู้ผลิต	3.43							0	-0.52*	-0.02*	-0.17*	-0.16*	-0.84*
ผู้ส่งออก-นำเข้า	3.95								0	0.50	0.35	0.36	-0.32*
คลังสินค้า	3.45									0	-0.15*	-0.14*	-0.82*
ชิปปิ้ง	3.60										0	0.01*	-0.67*
บริการขนส่งทางบก	3.59											0	-0.68*
อื่นๆประดับยนต์	4.27												0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าตามชายแดนของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามประเภทธุรกิจหลักของกิจการ พบว่ามีความแตกต่างกันของกลุ่มตามประเภทธุรกิจหลักดังนี้

ระหว่าง กลุ่ม ท่องเที่ยว กับ ผู้ค้าปลีก ผู้ส่งออก-นำเข้า ซิปป์ บริการขนส่งทางบก ระดับยนต์

ระหว่าง กลุ่ม ท่องเที่ยว กับ บริการ นักลงทุน ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง โรงงานผลิต ผู้ส่งออก-นำเข้า คลังสินค้า ซิปป์ บริการขนส่งทางบก ระดับยนต์

ระหว่าง กลุ่ม บริการ กับ ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง โรงงานผลิต ผู้ส่งออก-นำเข้า คลังสินค้า ซิปป์ บริการขนส่งทางบก ระดับยนต์

ระหว่าง กลุ่ม นักลงทุน กับ ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง โรงงานผลิต ผู้ส่งออก-นำเข้า คลังสินค้า ซิปป์ บริการขนส่งทางบก ระดับยนต์

ระหว่าง กลุ่ม ผู้ค้าปลีก กับ ผู้ส่งออก-นำเข้า และระดับยนต์

ระหว่าง กลุ่ม ผู้ค้าส่ง กับ โรงงานผลิต ผู้ส่งออก-นำเข้า คลังสินค้า ซิปป์ บริการขนส่งทางบก ระดับยนต์

ระหว่าง กลุ่ม โรงงานผลิต กับ ผู้ส่งออก-นำเข้า คลังสินค้า ซิปป์ บริการขนส่งทางบก ระดับยนต์

ระหว่าง กลุ่ม ผู้ส่งออก-นำเข้า กับ ระดับยนต์

ระหว่าง กลุ่ม คลังสินค้า กับ ซิปป์ บริการขนส่งทางบก ระดับยนต์

ระหว่าง กลุ่ม ซิปป์ กับ บริการขนส่งทางบก ระดับยนต์

ระหว่าง กลุ่ม บริการขนส่งทางบก กับ ระดับยนต์



ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด
จำแนกตามประเภทระยะเวลาประกอบกิจการ

ความสามารถทางการแข่งขัน	ระยะเวลาประกอบกิจการ								F	Sig.
	น้อยกว่า 5ปี		5-10 ปี		11-15 ปี		มากกว่า 15 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	3.86	0.773	3.79	0.630	3.81	0.658	3.78	0.832	0.055	0.983
2. ด้านการดำเนินงาน	3.99	0.598	3.80	0.656	3.54	0.615	3.73	0.798	2.073	0.107
3. ด้านการติดตามชายแดน	3.21	1.037	3.39	0.728	3.29	0.646	3.55	0.714	0.962	0.413
4. ด้านเงินทุน	3.41	0.749	3.53	0.687	3.43	0.708	3.65	0.863	0.597	0.618
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.85	0.586	3.63	0.700	3.37	0.766	3.62	0.801	2.034	0.113
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.56	0.714	3.66	0.727	3.39	0.775	3.79	0.726	1.782	0.154
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.68	0.632	3.74	0.735	3.33	0.696	3.80	0.785	3.144	0.280
8. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.85	0.810	3.78	0.725	3.43	.0766	3.75	0.736	3.836	0.102
รวม	3.68	0.547	3.66	0.542	3.45	0.512	3.71	0.631	1.659	0.179

จากตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันธุรกิจเอกชน ในชายแดนแม่สอด จำแนกตามระยะเวลาประกอบกิจการเมื่อเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่า โดยภาพรวมระยะเวลาประกอบกิจการไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.179 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกด้าน

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด
จำแนกตามประเภทจำนวนพนักงาน

ความสามารถทางการ แข่งขัน	จำนวนพนักงาน (คน)								F	Sig.
	น้อยกว่า 50		50 - 100		101 - 200		มากกว่า 200			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ เป้าหมาย	3.80	0.684	3.86	0.821	3.59	0.577	4.03	0.706	0.981	0.404
2. ด้านการดำเนินงาน	3.84	0.652	3.72	0.695	3.42	0.519	3.45	0.894	2.680	0.050*
3. ด้านการค้ำตามชายแดน	3.38	0.825	3.35	0.702	3.35	0.366	3.38	0.845	0.015	0.997
4. ด้านเงินทุน	3.55	0.713	3.50	0.850	3.30	0.554	3.58	0.969	0.606	0.612
5. ด้านทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ	3.71	0.710	3.65	0.690	3.20	0.489	3.12	1.059	4.047	0.009*
6. ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT)	3.73	0.766	3.48	0.722	3.25	0.554	3.45	0.806	2.440	0.068
7. ด้านกลยุทธ์ทางการ แข่งขัน	3.76	0.726	3.46	0.781	3.38	0.567	3.34	0.848	2.418	0.069
8. ด้านการตอบสนองความ พึงพอใจของลูกค้า	3.82	0.723	3.55	0.810	3.30	0.559	3.52	0.996	2.824	0.042*
รวม	3.70	0.572	3.57	0.555	3.35	0.267	3.48	0.721	2.225	0.089

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันธุรกิจเอกชน ในชายแดนแม่สอด จำแนกตามประเภทจำนวนพนักงาน เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่า โดยภาพรวมความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามจำนวนพนักงาน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.089 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.050 และด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.009 และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.042

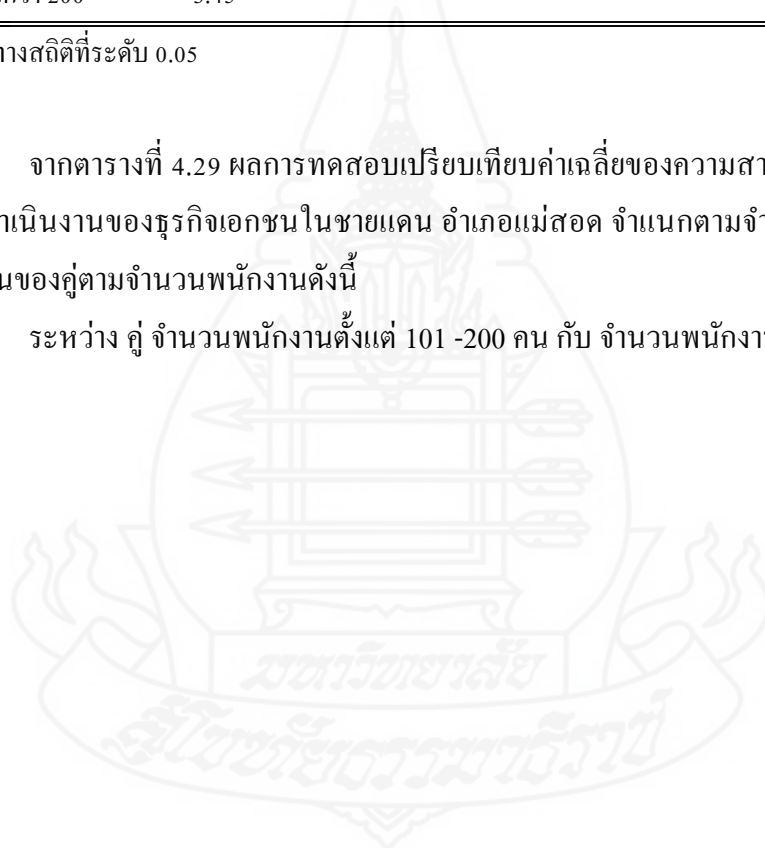
ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการดำเนินงาน
ของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามจำนวนพนักงาน
เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

จำนวนพนักงาน (คน)	\bar{X}	น้อยกว่า 50	50 - 100	101 - 200	มากกว่า 200
		3.84	3.72	3.42	3.45
น้อยกว่า 50	3.84	0	0.12	0.42	0.39
50 - 100	3.72		0	0.30	0.27
101 - 200	3.42			0	-0.03*
มากกว่า 200	3.45				0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านการดำเนินงานของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามจำนวน พบว่า มีความ
แตกต่างกันของคู่ตามจำนวนพนักงานดังนี้

ระหว่าง คู่จำนวนพนักงานตั้งแต่ 101 -200 คน กับ จำนวนพนักงานที่มากกว่า 200 คน



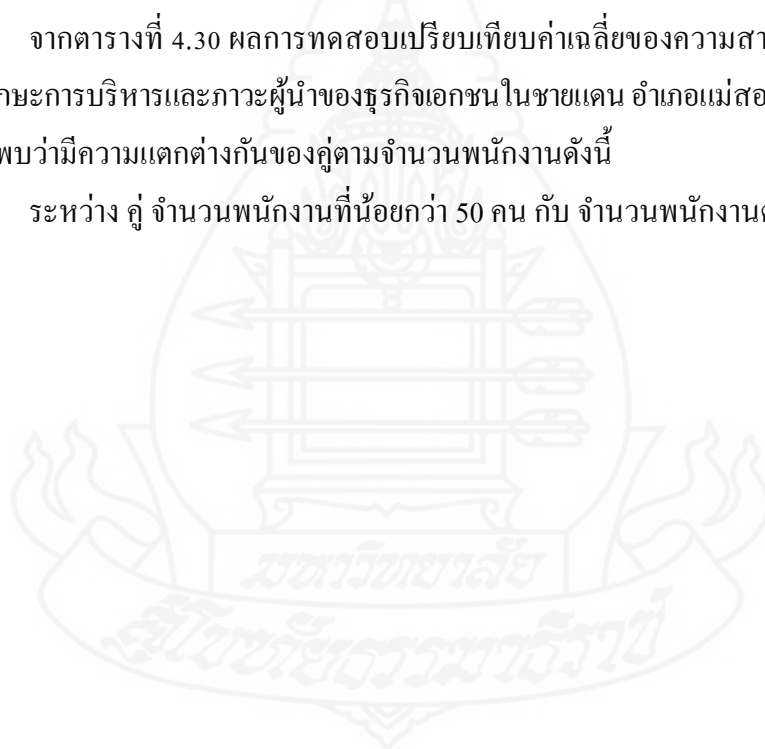
ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะการบริหารและ
ภาวะผู้นำของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามจำนวนพนักงาน
เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

จำนวนพนักงาน (คน)	\bar{X}	น้อยกว่า 50	50 - 100	101 - 200	มากกว่า 200
		3.71	3.65	3.20	3.12
น้อยกว่า 50	3.71	0	0.06*	0.51	0.59
50 - 100	3.65		0	0.45	0.53
101 - 200	3.20			0	0.08
มากกว่า 200	3.12				0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านการทักษะการบริหารและภาวะผู้นำของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามจำนวน
พนักงาน พบว่ามีความแตกต่างกันของคู่ตามจำนวนพนักงานดังนี้

ระหว่าง คู่ จำนวนพนักงานที่น้อยกว่า 50 คน กับ จำนวนพนักงานตั้งแต่ 50 - 100 คน



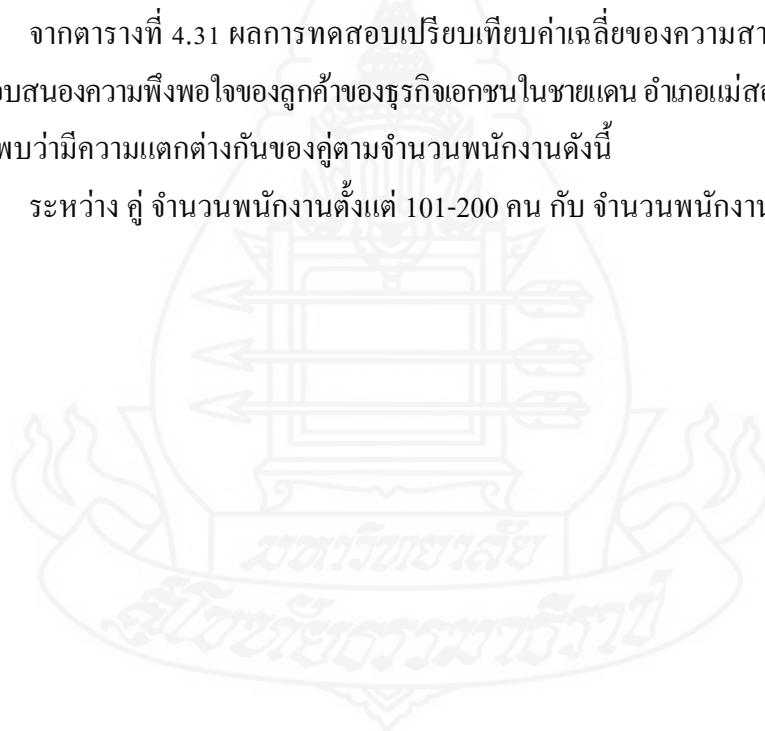
ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการตอบสนอง
ความพึงพอใจของลูกค้าของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด
จำแนกตามจำนวนพนักงาน เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

จำนวนพนักงาน (คน)	\bar{X}	น้อยกว่า 50	50 - 100	101 - 200	มากกว่า 200
		3.82	3.55	3.30	3.52
น้อยกว่า 50	3.82	0	0.27	0.52	0.30
50 - 100	3.55		0	0.25	0.03
101 - 200	3.30			0	-0.22*
มากกว่า 200	3.52				0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามจำนวน
พนักงาน พบว่ามีความแตกต่างกันของคู่ตามจำนวนพนักงานดังนี้

ระหว่าง คู่ จำนวนพนักงานตั้งแต่ 101-200 คน กับ จำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน



ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามประเภทมูลค่าการค้าต่อปี

ความสามารถทางการแข่งขัน	มูลค่าการค้าต่อปี (บาท)												F	Sig
	น้อยกว่า 1 ล้าน		1-5 ล้าน		6-10 ล้าน		11-30 ล้าน		31-100 ล้าน		มากกว่า 100 ล้าน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	4.09	0.63	3.78	0.68	3.66	0.60	3.81	0.71	3.85	0.89	3.73	1.03	0.673	0.644
2. ด้านการดำเนินงาน	3.88	0.66	3.79	0.67	3.63	0.61	3.66	0.67	3.47	0.97	3.77	0.62	0.619	0.685*
3. ด้านการค้าตามชายแดน	3.06	1.00	3.35	0.75	3.45	0.58	3.51	0.75	3.31	0.44	3.56	0.95	0.779	0.566
4. ด้านเงินทุน	3.52	0.76	3.56	0.64	3.35	0.70	3.56	0.75	3.31	1.21	3.72	0.96	0.482	0.789
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.87	0.69	3.67	0.62	3.29	0.67	3.52	0.79	3.42	1.19	3.52	0.88	1.396	0.230*
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.76	0.87	3.55	0.74	3.57	0.50	3.61	0.88	3.59	0.77	3.60	0.86	0.175	0.972
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.64	0.76	3.66	0.70	3.47	0.63	3.64	0.86	3.66	0.81	3.48	0.97	0.254	0.937
8. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.75	0.90	3.77	0.75	3.52	0.60	3.65	0.73	3.61	0.93	3.30	1.03	0.628	0.679*
รวม	3.70	0.60	3.64	0.53	3.49	0.45	3.62	0.62	3.53	0.64	3.58	0.77	0.325	0.897

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันธุรกิจเอกชน ในชายแดนแม่สอด จำแนกตามประเภทมูลค่าการค้าต่อปีเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่าโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.897 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการดำเนินงาน ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำและด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการดำเนินงานของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามมูลค่าการค้าต่อปี เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

มูลค่าการค้าต่อปี	\bar{X}	น้อยกว่า	1-5 ล้าน	6-10 ล้าน	11-30 ล้าน	31-100 ล้าน	มากกว่า
		1 ล้าน					100 ล้าน
		3.88	3.79	3.63	3.66	3.47	3.77
น้อยกว่า 1 ล้าน	3.88	0	0.09	0.25	0.22	0.41	0.11
1 - 5 ล้าน	3.79		0	0.16	0.13	0.32	0.02
6 - 10 ล้าน	3.63			0	-0.03*	0.16	-0.14*
11 - 30 ล้าน	3.66				0	0.19	-0.11*
31 - 100 ล้าน	3.47					0	-0.30*
มากกว่า 100 ล้าน	3.77						0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านการดำเนินงานของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามมูลค่าการค้าต่อปี พบว่ามีความแตกต่างกันของคู่ตามมูลค่าการค้าต่อปีดังนี้

ระหว่าง คู่ มูลค่าการค้าต่อปีที่ 6 – 10 ล้าน กับ มูลค่าการค้าต่อปีที่ 11 – 30 ล้านและมากกว่า 100 ล้าน

ระหว่าง คู่ มูลค่าการค้าต่อปีที่ 11 – 30 ล้าน กับ มูลค่าการค้าต่อปีที่มากกว่า 100 ล้าน

ระหว่าง คู่ มูลค่าการค้าต่อปีที่ 31 – 100 ล้าน กับ มูลค่าการค้าต่อปีที่มากกว่า 100 ล้าน

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะการบริหารและ
ภาวะผู้นำของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามมูลค่าการค้าต่อปี
เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

มูลค่าการค้าต่อปี	\bar{X}	น้อยกว่า	1-5 ล้าน	6-10 ล้าน	11-30	31-100	มากกว่า
		1 ล้าน			ล้าน	ล้าน	100 ล้าน
		3.87	3.67	3.29	3.52	3.42	3.52
น้อยกว่า 1 ล้าน	3.87	0	0.20	0.58	0.35	0.45	0.35
1 - 5 ล้าน	3.67		0	0.38	0.15	0.25	0.15
6 - 10 ล้าน	3.29			0	-0.23*	-0.13*	-0.23*
11 - 30 ล้าน	3.52				0	0.10	0
31 - 100 ล้าน	3.42					0	-0.10*
มากกว่า 100 ล้าน	3.52						0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามมูลค่า
การค้าต่อปี พบว่ามีความแตกต่างกันของกลุ่มตามมูลค่าการค้าต่อปีดังนี้

ระหว่าง คู่ มูลค่าการค้าต่อปีที่ 6 - 10 ล้าน กับ มูลค่าการค้าต่อปีที่ 11 - 30 ล้าน 31-100 ล้าน
และมากกว่า 100 ล้าน

ระหว่าง คู่ มูลค่าการค้าต่อปีที่ 31 - 100 ล้าน กับ มูลค่าการค้าต่อปีที่มากกว่า 100 ล้าน

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการตอบสนอง
ความพึงพอใจของลูกค้าของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด
จำแนกตามมูลค่าการค้าต่อปี เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

มูลค่าการค้าต่อปี	\bar{X}	น้อยกว่า	1-5 ล้าน	6-10 ล้าน	11-30	31-100	มากกว่า
		1 ล้าน			ล้าน	ล้าน	100 ล้าน
		3.75	3.77	3.52	3.65	3.61	3.30
น้อยกว่า 1 ล้าน	3.75	0	-0.02*	0.23	0.10	0.14	0.45
1 - 5 ล้าน	3.77		0	0.25	0.12	0.16	0.47
6 - 10 ล้าน	3.52			0	-0.13*	-0.09*	0.22
11 - 30 ล้าน	3.65				0	0.04	0.35
31 - 100 ล้าน	3.61					0	0.31
มากกว่า 100 ล้าน	3.30						0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตาม
มูลค่าการค้าต่อปี พบว่ามีความแตกต่างกันของกลุ่มตามมูลค่าการค้าต่อปีดังนี้

ระหว่าง กลุ่มมูลค่าการค้าต่อปีที่น้อยกว่า 1 ล้าน กับ มูลค่าการค้าต่อปีที่ 1 – 5 ล้าน

ระหว่าง กลุ่มมูลค่าการค้าต่อปีที่ 6 – 10 ล้าน กับ มูลค่าการค้าต่อปีที่ 11 – 30 ล้าน
31-100 ล้านและมากกว่า 100 ล้าน

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด
จำแนกตามประเภทที่ตั้งของกิจการ

ความสามารถทางการแข่งขัน	ที่ตั้งของกิจการ						F	Sig
	ต.แม่สอด		ต.ท่าสายลวด		ต.แม่ปะ			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	3.81	0.640	3.82	0.811	3.76	0.651	0.088	0.916
2. ด้านการดำเนินงาน	3.89	0.621	3.74	0.702	3.50	0.679	3.594	0.030*
3. ด้านการคัดค้านชายแดน	3.30	0.783	3.48	0.692	3.33	0.768	0.765	0.468
4. ด้านเงินทุน	3.55	0.737	3.48	0.783	3.48	0.715	0.130	0.878
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.70	0.636	3.61	0.781	3.36	0.793	2.252	0.190
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.61	0.640	3.65	0.769	3.50	0.855	0.408	0.666
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.70	0.711	3.59	0.755	3.53	0.768	0.551	0.578
8. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า	3.79	0.775	3.62	0.768	3.58	0.740	0.941	0.393
รวม	3.67	0.539	3.63	0.579	3.50	0.564	0.913	0.404

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันธุรกิจเอกชน ในชายแดนแม่สอด จำแนกตามประเภทที่ตั้งของกิจการเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่าโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.404 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

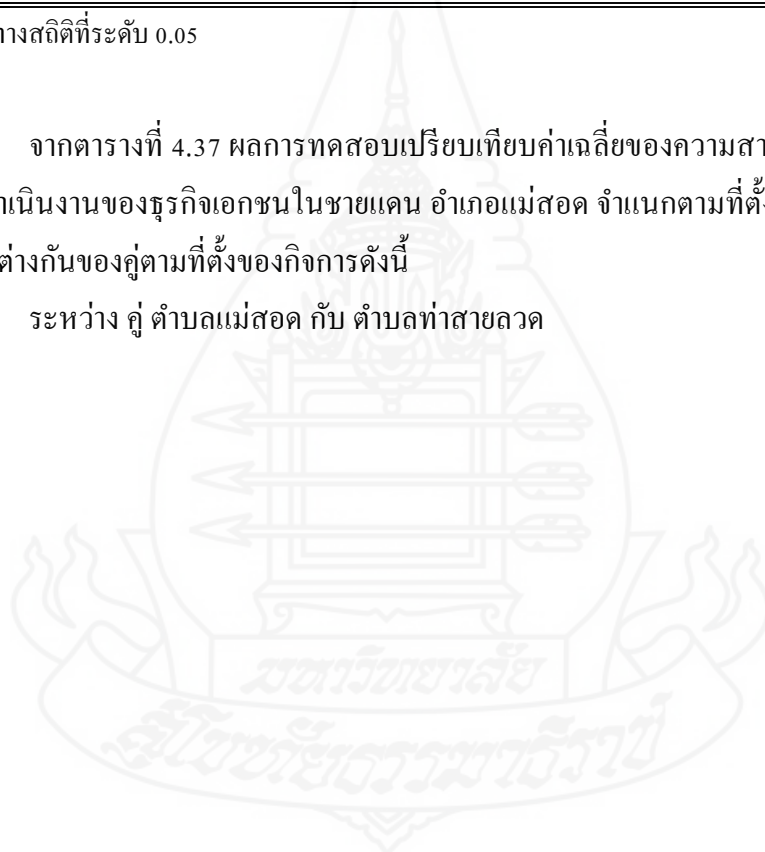
ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการดำเนินงาน
ของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามที่ตั้งของกิจการ
เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

ที่ตั้งของกิจการ	\bar{X}	ต.แม่สอด	ต.ท่าสายลวด	ต.แม่ปะ
		3.89	3.74	3.50
ต.แม่สอด	3.89	0	0.15*	0.39
ต.ท่าสายลวด	3.74		0	0.24
ต.แม่ปะ	3.50			0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านการดำเนินงานของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามที่ตั้งของกิจการ พบว่ามี
ความแตกต่างกันของกลุ่มตามที่ตั้งของกิจการดังนี้

ระหว่าง คู่ ตำบลแม่สอด กับ ตำบลท่าสายลวด



ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด
จำแนกตามประเภทลักษณะของกิจการ

ความสามารถทางการแข่งขัน	ลักษณะของกิจการ						F	Sig.
	ร้านค้า		บริษัท		ห้างหุ้นส่วน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	3.78	0.619	3.85	0.714	3.77	0.747	0.154	0.857
2. ด้านการดำเนินงาน	3.77	0.636	3.85	0.658	3.57	0.711	2.192	0.116
3. ด้านการดำเนินงานตามชายแดน	3.13	0.931	3.59	0.659	3.32	0.642	3.894	0.023*
4. ด้านเงินทุน	3.53	0.812	3.66	0.690	3.35	0.725	2.116	0.152
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.53	0.651	3.75	0.699	3.42	0.814	2.372	0.970
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.58	0.794	3.66	0.795	3.53	0.676	.371	0.691
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.68	0.765	3.69	0.787	3.49	0.672	1.044	0.355
8. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า	3.64	0.656	3.71	0.712	3.65	0.880	0.129	0.879
รวม	3.58	0.572	3.72	0.581	3.51	0.516	1.701	0.187

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

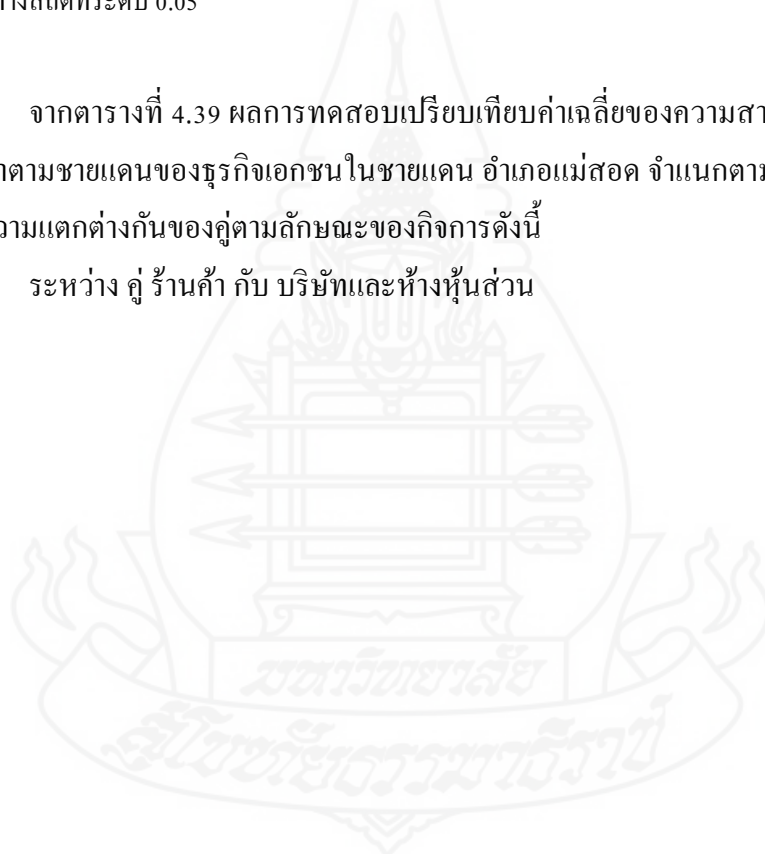
จากตารางที่ 4.38 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันธุรกิจเอกชน ในชายแดนแม่สอด จำแนกตามลักษณะของกิจการเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.187 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการดำเนินงานตามชายแดน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการค้าตามชายแดน
ของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามลักษณะของกิจการ
เป็นรายคู่ตามวิธี LSD

ลักษณะของกิจการ	\bar{X}	ร้านค้า	บริษัท	ห้างหุ้นส่วน
		3.13	3.59	3.32
ร้านค้า	3.13	0	-0.46*	-0.19*
บริษัท	3.59		0	0.27
ห้างหุ้นส่วน	3.32			0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.39 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านการค้าตามชายแดนของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามลักษณะของกิจการ
พบว่า มีความแตกต่างกันของกลุ่มตามลักษณะของกิจการดังนี้
ระหว่าง คู่ ร้านค้า กับ บริษัทและห้างหุ้นส่วน



ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามประเภทสัญชาติเจ้าของกิจการ

ความสามารถทางการแข่งขัน	สัญชาติเจ้าของกิจการ								F	Sig
	ไทย		พม่า		ไต้หวัน		จีน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	3.82	0.719	4.16	0.192	4.66	0.00	3.46	0.500	1.977	0.121
2. ด้านการดำเนินงาน	3.72	0.682	4.57	0.000	4.28	0.00	3.48	0.581	2.966	0.035*
3. ด้านการคัดตามชายแดน	3.35	0.745	4.27	0.629	4.54	0.00	3.18	0.588	3.192	0.026*
4. ด้านเงินทุน	3.53	0.764	3.80	0.230	3.00	0.00	3.29	0.635	0.766	0.515
5. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.62	0.737	3.80	0.230	4.20	0.00	3.09	0.746	2.404	0.071*
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.59	0.773	4.16	0.577	4.33	0.00	3.41	0.474	1.380	0.252
7. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.62	0.775	4.00	0.000	3.80	0.00	3.40	0.496	0.752	0.523
8. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.70	0.772	3.87	0.144	4.25	0.00	3.30	0.737	1.350	0.261
รวม	3.62	0.575	4.08	0.250	4.13	0.00	3.32	0.330	2.423	0.069

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันธุรกิจเอกชน ในชายแดนแม่สอด จำแนกตามสัญชาติเจ้าของกิจการเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติ One Way ANOVA หรือ F - Test พบว่าโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($0.069 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการดำเนินงาน ด้านการค้าตามชายแดน และด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการดำเนินงานของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติเจ้าของกิจการ เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

สัญชาติเจ้าของกิจการ	\bar{X}	ไทย	พม่า	ไต้หวัน	จีน
		3.72	4.57	4.28	3.48
ไทย	3.72	0	-0.85*	-0.56*	0.24
พม่า	4.57		0	0.29	1.09
ไต้หวัน	4.28			0	0.80
จีน	3.48				0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.41 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านการดำเนินงานของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติเจ้าของกิจการ พบว่า มีความแตกต่างกันของคู่ตามสัญชาติเจ้าของกิจการ ดังนี้

ระหว่าง คู่ ไทย กับ พม่าและไต้หวัน

ตารางที่ 4.42 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านการค้าตามชายแดน
ของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติเจ้าของกิจการ
เป็นรายคู่ ตามวิธี LSD

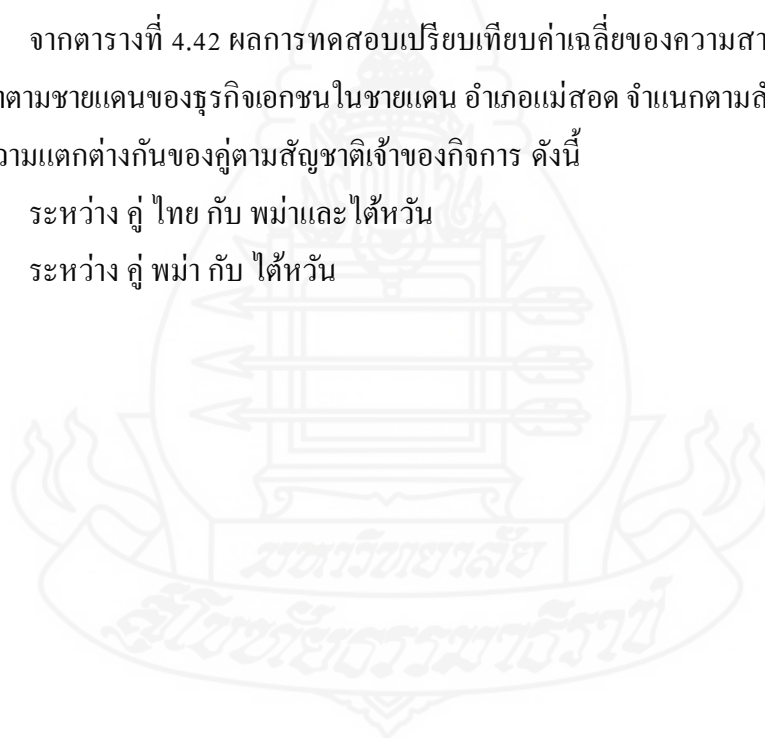
สัญชาติเจ้าของกิจการ	\bar{X}	ไทย	พม่า	ไต้หวัน	จีน
		3.35	4.27	4.54	3.18
ไทย	3.35	0	-0.92*	-1.19*	0.17
พม่า	4.27		0	-0.27*	1.09
ไต้หวัน	4.54			0	1.36
จีน	3.18				0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 ผลการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน
ด้านการค้าตามชายแดนของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติเจ้าของกิจการ
พบว่า มีความแตกต่างกันของคู่ตามสัญชาติเจ้าของกิจการ ดังนี้

ระหว่าง คู่ ไทย กับ พม่าและไต้หวัน

ระหว่าง คู่ พม่า กับ ไต้หวัน



ตารางที่ 4.43 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะการบริหารและ
ภาวะผู้นำของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติเจ้าของกิจการ
เป็นรายคู่ตามวิธี LSD

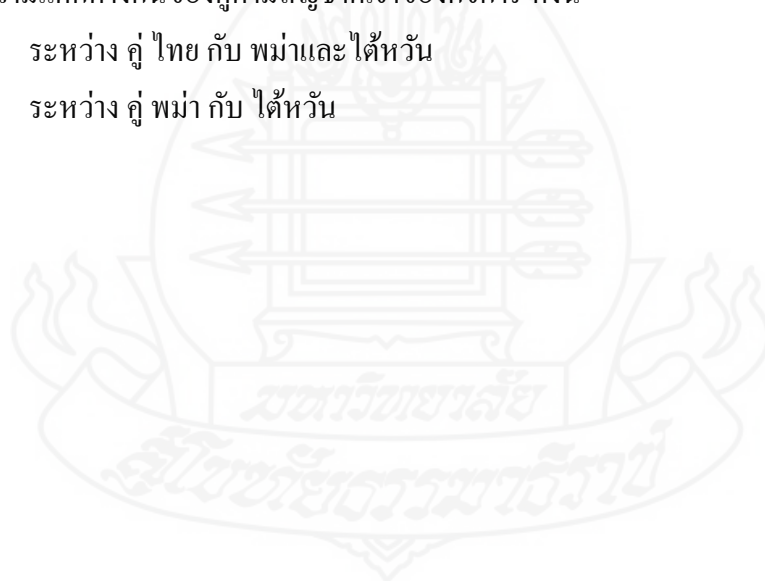
สัญชาติเจ้าของกิจการ	\bar{X}	ไทย	พม่า	ไต้หวัน	จีน
		3.62	3.80	4.20	3.09
ไทย	3.62	0	-0.18*	-0.58*	0.53
พม่า	3.80		0	-0.40*	0.71
ไต้หวัน	4.20			0	1.11
จีน	3.09				0

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.43 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะ
การบริหารและภาวะผู้นำของธุรกิจเอกชนในชายแดน อำเภอแม่สอด จำแนกตามสัญชาติเจ้าของกิจการ
พบว่า มีความแตกต่างกันของคู่ตามสัญชาติเจ้าของกิจการ ดังนี้

ระหว่าง คู่ ไทย กับ พม่าและไต้หวัน

ระหว่าง คู่ พม่า กับ ไต้หวัน



ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันการค้าชายแดนของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ในอำเภอแม่สอด ซึ่งมีผู้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ จำนวน 127 ราย ปรากฏดังตารางที่ 4.44

ตารางที่ 4.44 จำนวนผู้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนาการค้าในชายแดน
อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ประกอบการ (n = 127)	ร้อยละ (100.00)
1. หน่วยงานราชการควรเข้ามาดูแลจัดระเบียบการค้าชายแดนให้เป็นระเบียบ เพื่อให้ง่ายต่อการกำกับดูแลการค้าในนิคมงาน	8	6.29
2. ควรเร่งปรับปรุง เส้นทางการค้า การขนส่งสินค้าตามชายแดนและเส้นทางหลัก เพื่อความสะดวกรวดเร็ว	10	7.87
3. ควรให้มีการควบคุมเรื่องแรงงานต่างด้าวที่เข้ามาทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจนมากขึ้น	20	15.78
4. ควรปรับปรุงขั้นตอนด้านศุลกากร ให้มีความสะดวกรวดเร็ว เพื่อประหยัดเวลาในการนำเข้า - ส่งออกสินค้า	12	9.44

จากตารางที่ 4.44 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันการค้าชายแดนของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ในอำเภอแม่สอด พบว่า ลำดับ คือ หน่วยงานราชการควรเข้ามาดูแล จัดระเบียบการค้าชายแดนให้เป็นระเบียบ เพื่อให้ง่ายต่อการกำกับดูแลการค้าในนิคมงาน คิดเป็นร้อยละ 6.29 และควรให้มีการควบคุมเรื่องแรงงานต่างด้าวที่เข้ามาทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจนมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 15.78 ของจำนวนผู้ประกอบการและควรเร่งปรับปรุง เส้นทางการค้า การขนส่งสินค้าตามชายแดนและเส้นทางหลัก เพื่อความสะดวกรวดเร็ว คิดเป็นร้อยละ 7.87 และควรปรับปรุงขั้นตอนด้านศุลกากร ให้มีความสะดวกรวดเร็ว เพื่อประหยัดเวลาในการนำเข้า - ส่งออกสินค้า คิดเป็นร้อยละ 9.44 ของจำนวนผู้ประกอบการ

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน : เขตชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก” ผู้ศึกษาจะนำเสนอสรุปการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 ศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนเขตชายแดน อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

1.1.2 เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.3 เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามปัจจัยด้านกิจการ

1.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร คือ ผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนและผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของหอการค้าในอำเภอแม่สอด ที่มีความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจจำนวน 315 ราย กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามวิธีของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 ราย ของผู้ประกอบการ

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) สมมติฐานด้วยสถิติเชิงอนุมานคือการทดสอบค่าทีทดสอบ T-TEST ค่าเอฟเทส F-TEST และการเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีแอลเอส์ดี (LSD) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยสร้างแบบสอบถาม กำหนดโครงสร้างแบบสอบถามเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ตอนที่ 2 ข้อมูลของกิจการ ตอนที่ 3 ข้อมูลด้านความสามารถทางการแข่งขัน เป็นลักษณะคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับศักยภาพความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในเขตชายแดน อำเภอแม่สอด เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question)

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บข้อมูลด้วยตัวเอง โดยมีการทำหนังสือแจ้งไปยัง หอการค้า และสถานประกอบการต่างๆ และลงพื้นที่แจกแบบสอบถามเพิ่มและเก็บแบบสอบถาม พร้อมกับทีมงานของตัวเองและเจ้าหน้าที่ของทางเทศบาลนครแม่สอด อำเภอแม่สอดที่ให้ความ สนับสนุนและความร่วมมือตลอด ในช่วงระหว่างวันที่ 21 มิถุนายน 2559 ถึง วันที่ 8 กรกฎาคม 2559 และวันที่ 31 สิงหาคมถึงวันที่ 3 กันยายน 2559ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 127 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำผลไปคำนวณประมวลผลข้อมูล จัดทำตาราง สถิติ เพื่อวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล และข้อมูลกิจการ วิเคราะห์ร้อยละ การวิเคราะห์ศักยภาพความสามารถทางการแข่งขันเขตชายแดน ใช้การเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธี แอลเอสดี (LSD) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Stand Division) และทดสอบค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติ T - TEST การวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (One Way ANOVA หรือ F-Test) ทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Different : LSD) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS และวิเคราะห์เนื้อหา

1.3 ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง “ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน เขตชายแดน แม่สอด จังหวัดตาก” สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ประกอบการมีสัญชาติไทย ร้อยละ 88.20 พม่า มีร้อยละ 7.90 ไต้หวัน มีร้อยละ 1.60 และจีน ร้อยละ 2.40 โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.70 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 43.30 อายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.70 มีระดับ การศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 71.70 ตำแหน่งในองค์กร เป็นเจ้าของกิจการ คิดเป็นร้อยละ 37.80 ลักษณะการจดทะเบียน เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด คิดเป็นร้อยละ 37.80 ขนาดการลงทุน ของกิจการ 5 -10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 58.30

1.3.2 ข้อมูลของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ประกอบธุรกิจประเภทบริการ คิดเป็นร้อยละ 18.10 ระยะเวลาประกอบกิจการอยู่ที่ 5 - 10 ปี คิดเป็น ร้อยละ 31.50 จำนวนพนักงานในสถานประกอบการส่วนมากอยู่ในปริมาณที่น้อยกว่า 50 คน คิดเป็นร้อยละ 58.30 มูลค่าการค้าต่อปี 1 - 5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 40.90 ที่ตั้งของกิจการส่วนใหญ่ อยู่ที่ตำบลแม่สอด คิดเป็นร้อยละ 37.00 ลูกค้าส่วนใหญ่ของกิจการเป็นห้างหุ้นส่วน คิดเป็นร้อยละ 37.80 สัญชาติของลูกค้าส่วนใหญ่ของกิจการ สัญชาติไทยคิดเป็นร้อยละ 85.80

1.3.3 ข้อมูลระดับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทธุรกิจเอกชน พบว่าความสามารถทางการแข่งขัน การค้าชายแดนของผู้ประกอบการ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.61$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดเป็นลำดับแรกอยู่ในระดับที่มาก คือ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมา คือ การดำเนินการ ($\bar{X} = 3.73$) และลำดับที่สาม คือ ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าสุดท้ายอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.67$) และลำดับที่ต่ำสุดคือ ด้านการค้าตามชายแดนอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$)

1) **ด้านการดำเนินงาน** ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.73$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดเป็นลำดับแรกอยู่ในระดับที่มาก คือ พนักงานทุกฝ่ายในบริษัทร่วมมือกันทำงานเพื่อความสำเร็จของกิจการ ($\bar{X} = 3.84$) และค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับที่มาก คือ มีการประเมินผลการดำเนินงานของกิจการเป็นระยะๆ ตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.58$)

2) **ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย** ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.80$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดเป็นลำดับแรกอยู่ในระดับที่มาก คือ บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานต่างๆ ในทิศทางที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ($\bar{X} = 3.84$) และค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับที่มาก คือ บริษัทของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจเป้าหมายได้เหมาะสมสอดคล้องตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.77$)

3) **ด้านการค้าตามชายแดน** ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดอยู่ในระดับที่มาก คือ การนำเข้า - ส่งออกสินค้าเป็นไปตราบกรอบพิธีการศุลกากรกฎระเบียบของไทยและของประเทศอื่นที่เกี่ยวข้องกับการค้า ($\bar{X} = 3.59$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับที่น้อย คือ มีการรับ - จ่ายเงินด้านสินค้าด้วยการเปิด L/C (Letter of Credit) กับธนาคาร ($\bar{X} = 2.99$)

1.3.4 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันตามชายแดน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ประกอบการที่มีเพศและอายุแตกต่างกันมีความสามารถทางการแข่งขันการค้าชายแดน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้ประกอบการเพศหญิงมีความสามารถทางการแข่งขันมากกว่าเพศชาย และผู้ประกอบการที่มีอายุ 25 - 34 ปี มีความสามารถทางการแข่งขันมากกว่า อายุ 45 - 50 ปี ส่วนผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์กร ลักษณะการจดทะเบียน และขนาดการลงทุนของกิจการ แตกต่างกันมีความสามารถทางการแข่งขันการค้าชายแดนไม่แตกต่างกันจึง ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.3.5 ผลการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันการค้าตามชายแดน
จำแนกตามข้อมูลกิจการ พบว่า ผู้ประกอบการที่อยู่ในประเภทธุรกิจหลักส่วนมากเป็นการบริการ
 ระยะเวลาประกอบกิจการ จำนวนพนักงาน มูลค่าการค้าต่อปี ที่ตั้งกิจการ ลูกค้าส่วนใหญ่และสัญชาติ
 ของลูกค้าส่วนใหญ่ของกิจการแตกต่างกัน มีความสามารถทางการแข่งขันไม่แตกต่างกันจึง ปฏิเสธ
 สมมติฐานที่ตั้งไว้

1.3.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาด้
การค้าชายแดนและความสามารถทางการแข่งขัน พบว่า ลำดับแรกควรปรับปรุง คือ หน่วยงาน
 ราชการ ควรเข้ามาดูแล จัดระเบียบการค้าให้เป็นระเบียบและเรื่องการควบคุมแรงงานต่างด้าว
 ที่เข้ามาทำงานอย่างถูกต้องชัดเจนมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 15.78 ของจำนวนผู้ประกอบการ (n = 127)
 และลำดับสุดท้าย คือ ควรเร่งปรับปรุง เส้นทางการค้า การขนส่งสินค้า ตามชายแดนและเส้นทาง
 หลัก เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และปรับปรุงขั้นตอนด้านศุลกากรให้มีความสะดวกรวดเร็ว เพื่อ
 ประหยัดเวลาในการนำเข้า - ส่งออกสินค้า คิดเป็นร้อยละ 9.44 ของจำนวนผู้ประกอบการ (n = 127)

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษา “ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทธุรกิจเอกชน เขตชายแดน แม่สอด
 จังหวัดตาก สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ ดังนี้

2.1 ระดับความสามารถทางการแข่งขันการค้าชายแดนของผู้ประกอบการ จากการศึกษา
การค้าชายแดน ในอำเภอแม่สอด พบว่า ความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับที่มาก
 เพราะปัจจุบัน อำเภอแม่สอด ได้ประกาศเป็นพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ เมื่อต้นปี 2558 เนื่องจากมีมูลค่า
 การส่งออกสินค้าต่อปีสูง มากกว่าชายแดนของจังหวัดอื่น มูลค่าเฉลี่ยเกือบแสนล้านบาท ส่งผลให้
 GDP ของประเทศโตขึ้นและได้รับการสนับสนุนนโยบายส่งเสริมการค้าการลงทุนจากรัฐบาล ทำให้
 การลงทุนของผู้ประกอบการเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยที่ส่งผลการค้าชายแดนและความสามารถทางการ
 แข่งขัน โดยรวมประกอบไปด้วย 8 ด้าน ซึ่งจะอภิปรายผลด้านที่มีความสามารถในการแข่งขัน
 ในลำดับสูงสุดและลำดับรองลงมาและลำดับสุดท้าย ได้ดังนี้

2.1.1 ความสามารถด้านการดำเนินงาน พบว่า ความสามารถในการแข่งขันของ
 ผู้ประกอบการ การค้าชายแดนของการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับที่มาก โดยเฉพาะการดำเนินงาน
 ของพนักงานทุกฝ่ายในบริษัท มีความร่วมมือกันทำงานเพื่อความสำเร็จของกิจการ มีการปรับการ
 ดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกิจการมีการ
 ดำเนินงานด้านการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไปและ

มีการประเมินผลการดำเนินงานของกิจการเป็นระยะๆ ตามสภาวการณ์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมในการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ประกอบการส่วนมากที่เป็นคนไทย และส่วนน้อยที่เป็นคนไต้หวัน และจีนที่เริ่มเข้ามาลงทุน

2.1.2 ความสามารถด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย พบว่า ผู้ประกอบการด้านการค้าชายแดนมีความสามารถด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับที่มากโดยเฉพาะ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจและแนวทางหลักในการดำเนินภารกิจขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานต่างๆ ในทิศทางที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น รัฐมีนโยบาย ขยายเศรษฐกิจในอำเภอแม่สอด เน้นการส่งออกให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้ผู้ประกอบการต้องเล็งเห็นการกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ให้สอดคล้องกับการขยายตัวของเศรษฐกิจเพื่อใช้เป็นโอกาสของการดำเนินธุรกิจต่อไป

2.1.3 ความสามารถด้านการค้าตามชายแดน พบว่า ผู้ประกอบการด้านการค้าชายแดนมีความสามารถในการแข่งขัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะการนำเข้า - ส่งออกสินค้าเป็นไปตามกรอบพิธีศุลกากรและกฎระเบียบของไทยและของประเทศอื่นที่เกี่ยวข้องกับการค้า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยของสินค้าในขณะนำส่งมอบให้ถึงมือลูกค้า จึงมีการเน้นการควบคุมความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นหรือการขนส่งระหว่างการเดินทาง ส่วนสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภค บริโภค เป็นหลักที่ได้รับความนิยมในตลาดของการค้าชายแดนค่อนข้างสูง โรงงานที่ผลิตตามชายแดนหรือในอำเภอแม่สอด เป็นสินค้าเพื่อการส่งออกเป็นประเภทเสื้อผ้าส่งไปยังเมียนมาร์และจีน แรงงานส่วนใหญ่เป็นคนเมียนมาร์ และเป็นคนไทยเป็นส่วนน้อย ด้านทักษะด้านภาษาและวัฒนธรรมของลูกค้า เป็นภาษาท้องถิ่นและภาษาของเมียนมาร์ยังขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษ จึงทำให้เกิดปัญหาการสื่อสาร ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการนำเข้า - ส่งออกสินค้าตามพิธีศุลกากรตามกฎระเบียบของไทยและของประเทศลูกค้า ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการดำเนินพิธีการศุลกากรนอกระบบมากเกินจริง ด้านชายแดนแม่สอดส่วนใหญ่ใช้เป็นเส้นทางผ่านในการขนส่งสินค้า สินค้าที่นำเข้ามาจากประเทศญี่ปุ่น จะถูกส่งมาจากท่าเรือแหลมฉบังและถูกส่งมาโดยรถบรรทุกและผ่านด่านตรวจสินค้าและส่งไปยังคลังสินค้าที่อยู่ตามชายแดนซึ่งมีหลายโกดังมาก เพื่อรอส่งออกไปยังประเทศเมียนมาร์ เป็นสินค้าประเภท รถจักรยาน มอเตอร์ไซด์ รถยนต์ ส่วนใหญ่เป็นสินค้ามือสอง ที่ทางประเทศเมียนมาร์มีความต้องการสูง แต่การขนส่งไปยังเมียนมาร์โดยขนส่งทางแพ เรือข้ามฟาก โดยผ่านพิธีศุลกากรแบบนอกระบบ มีการขนส่งข้ามฟากอยู่ตลอดเวลา ส่วนมากก็ไม่มีการผ่านด่าน ทำให้ไม่สามารถควบคุม ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง และในบางครั้งก็มี

ปัญหาของชนกลุ่มน้อยตามบริเวณชายแดน มีการยิงปะทะกันบ้าง ทำให้ด่านถูกปิดเป็นครั้งคราว ซึ่งมีผลกระทบต่อ การส่งออกสินค้าของไทย นี่เป็นความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นตามชายแดนการค้า

2.1.4 ความสามารถด้านเงินทุน พบว่า ผู้ประกอบการด้านการค้าชายแดน มีความสามารถด้านเงินทุนอยู่ในระดับมาก ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะมีสินทรัพย์ถาวร เพื่อใช้เป็นหลักประกันหรือหลักทรัพย์ เมื่อมีความต้องการขยายธุรกิจ หรือนำเข้าวัตถุดิบในการผลิตสินค้า เพื่อส่งออก ในสภาพความเป็นจริงของสภาพแวดล้อม เมื่อต้องการแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้น ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ เพราะแหล่งเงินทุนที่ให้ผู้กู้ มองถึงความเสี่ยงที่มีค่อนข้างสูง ในการทำธุรกิจด้านชายแดน ฉะนั้นการซื้อขายสินค้าระหว่างคู่ค้าจึงยังคงใช้ระบบเดิม คือ ใช้เงินสดและเป็นความน่าเชื่อถือ เป็นเครดิตระหว่างกันเป็นการส่วนตัว มากกว่าใช้ระบบธนาคารที่เป็นการโอนเงินต่างๆ ระหว่างประเทศผ่านธนาคาร (Transfer Remittance) หรือใช้ L/C สัญญาซื้อขายทำให้สถาบันการเงินไม่ปล่อยเงินกู้ออกมา เป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์บางครั้งอาจไม่แน่นอน เช่น ชนกลุ่มน้อยที่เกิดขึ้นบ่อยตามชายแดนมีการปะทะกันเป็นบางครั้ง

2.2 เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันด้านการค้าชายแดน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ประกอบการที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาและขนาดการลงทุนของกิจการ มีความสามารถทางการแข่งขันไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านตำแหน่งในองค์กร สัญชาติของกิจการ และลักษณะการจดทะเบียนมีความสามารถทางการแข่งขันที่แตกต่างกัน ผู้ประกอบการเพศหญิง มีความสามารถมากกว่าเพศชาย และผู้ประกอบการที่มีอายุ 25 – 34 ปีมีความสามารถด้านการค้าชายแดนสูงกว่าผู้ประกอบการที่มีอายุมากกว่า 50 ปี

2.3 เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันด้านการค้าชายแดน จำแนกตามปัจจัยด้านกิจการ พบว่า ผู้ประกอบการที่อยู่ในธุรกิจหลัก จำนวนพนักงาน การค้าต่อปี ที่ตั้งของกิจการ ลูกค้าส่วนใหญ่ของกิจการ และสัญชาติส่วนใหญ่ของกิจการ แตกต่างกันมีความสามารถด้านการค้าชายแดนที่ไม่แตกต่างกัน กิจการส่วนใหญ่มีขนาดใกล้เคียงกัน คือ มีพนักงานต่ำกว่า 50 คน และมีมูลค่าการค้าต่อปีที่ 1 - 5 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นประชาชนทั่วไป บริษัท ห้าง/ร้าน และอยู่ในกลุ่มธุรกิจโรงแรมที่พัก จึงทำให้ศักยภาพความสามารถทางการแข่งขันด้านการค้าชายแดนนั้นไม่แตกต่างกันนัก

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

3.1.1 หน่วยงานราชการควรเข้ามาดูแล จัดระเบียบการค้าตามชายแดนให้เป็นระเบียบ เพื่อให้ง่ายต่อการกำกับดูแลการค้าเงินงาน และการตรวจสอบสถานประกอบการร้านค้า ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือต่อนักลงทุนในประเทศและต่างประเทศ

3.1.2 รัฐบาลควรมีการปรับปรุงขั้นตอนด้านศุลกากรให้มีความสะดวกรวดเร็วที่จะทำให้การนำเข้า - ส่งออกสินค้า มีความคล่องตัวเร็วขึ้น เกิดการกระจายสินค้าได้มากขึ้น โดยจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการด้านนำเข้าและส่งออกเกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินพิธีการศุลกากรและสิทธิต่างๆ ทางภาษีที่ควรได้รับทั้งของไทยและประเทศคู่ค้า เพื่อให้ผู้ประกอบการได้ทักษะและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศมากขึ้นควรจัดระบบด้านต่างๆ ที่อยู่นอกระบบ ที่มีการขนส่งสินค้าทั้งทางบกและทางน้ำ ให้เข้ามาอยู่ในระบบ โดยมีหน่วยงานราชการเข้ามาควบคุมดูแลและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยการดำเนินการ เพื่อให้มีความปลอดภัยมากขึ้นและสามารถบันทึกข้อมูลต่างๆ ไว้ได้ เพื่อสะดวกต่อการสื่อสารมากขึ้นทำให้เกิดความเชื่อถือต่อนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น

3.1.3 รัฐบาลควรให้การสนับสนุนการลงทุนของนักลงทุนในประเทศและต่างประเทศที่ต้องการมาลงทุนในเขตการค้าชายแดน อำเภอแม่สอด ให้มากขึ้น เช่น ลดภาษีท้องถิ่น ลดภาษีที่ดิน สนับสนุนด้านสาธารณูปโภคต่างๆ เช่น ระบบน้ำประปา ไฟฟ้าที่ยังไม่เพียงพอ ไฟฟ้าที่ยังไม่เสถียร เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยต่อการลงทุนและขยายกิจการ และเรื่องของการเงิน การธนาคาร เป็นสิ่งสำคัญต่อการลงทุน ที่นักลงทุนต้องการ แหล่งเงินทุนและเป็นตัวกลางในการซื้อ - ขายสินค้าและบริการ L/C เพราะยังขาดสิ่งเหล่านี้ ทำให้การขยายตัวเศรษฐกิจในพื้นที่ชายแดน อำเภอแม่สอดเป็นไปได้ช้า และด้วยสภาพของภูมิประเทศตามชายแดนนี้มีความอุดมสมบูรณ์ของธรรมชาติ มีแหล่งวัตถุดิบมากมายที่ยังไม่ถูกเปิด และที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่พร้อมให้คนไทยและคนต่างชาติเข้าเที่ยวชมสถานที่ต่างๆ หรือเพื่อการลงทุนของธุรกิจนั้นมีโอกาสเติบโตในอนาคต เพราะได้รับปัจจัยสนับสนุนจากภาครัฐเร่งขยายเศรษฐกิจการค้าการส่งออกตามชายแดน และเส้นทางหลักที่ดำเนินการสร้างอยู่ใกล้จะแล้วเสร็จภายในปี2560นี้พร้อมกับสะพานแห่งที่ 2 ที่ข้ามไปเมืองเมียวดี จะทำให้ประเทศไทยได้เปรียบการค้ามากขึ้นเป็นเส้นทางขนส่งสินค้าไปยังประเทศในกลุ่มอาเซียน ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มสนับสนุนGDP ให้กับประเทศไทยเพิ่มขึ้น

3.1.4 ผู้ประกอบการควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ให้มากขึ้นทั้งชาวต่างชาติ และคนไทยที่มีการซื้อ-ขายและบริการ นำเทคโนโลยีมาพัฒนาปรับปรุงระบบภายในองค์กร เพื่อสะดวกในการติดต่อลูกค้า โดยเฉพาะการรับ-จ่ายเงินด้วยการโอนเงินในระบบ แทนการจ่ายเงินด้วยเงินสด สร้างความสามารถในการแข่งขันเชื่อมั่นการค้ามากขึ้น

3.1.5 ควรมีการบริหารจัดการระบบโรงงานผลิตต่างๆ ที่อยู่กระจัดกระจายตาม ชายแดน ให้รวมกันหรือร่วมกลุ่มกันให้เป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก SME เพื่อให้เกิดมาตรฐานขึ้น ในด้านแรงงาน การขนส่ง ระบบอำนวยความสะดวกของสาธารณูปโภคต่างๆ ทำให้สามารถขยาย การลงทุนได้มากขึ้น



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมสุทธาหารด้านสุทธาการแม่สอด สำนักงานสุทธาการภาคที่ 3 กรมสุทธาการ287 หมู่ 2 ต.ท่าสายลวด
อ.แม่สอด จ.ตาก 63110 <http://www.danmaesot.com/im-ex.html>
- ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช และคณะ. (2555). รายงานการประชุมวิชาการวิจัยรำไพพรรณี เรื่อง ศักยภาพ
ของชุมชนและการมีส่วนร่วมในการจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ
ของผู้ประกอบการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากไม้ อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง ครั้งที่ 6
จัดโดย คณะวิทยาการจัดการ วันที่ 19-20 ธันวาคม 2555 คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยี
จังหวัดลำปาง
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบงกา. (2543). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร:
ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ณัฐพงศ์ เกศมาริน. (2546). *วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสำหรับการสร้างองค์กรยุคใหม่*.
กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชนชัย ยมจินดา. (2543). หลักการและแนวคิดของการวางแผน, การจูงใจและการสื่อสารในองค์การ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์*
หน่วยที่ 2, 7 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- _____. (2544). การจัดโครงสร้างองค์การ, การควบคุมในองค์การ. ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชาการจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์*. หน่วยที่ 3, 4 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- _____. (2545). ระดับและทักษะของการจัดการ ใน *ประมวลสาระการจัดการองค์การและ
ทรัพยากรมนุษย์*. หน่วยที่ 1 หน้า 14-16 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- _____. (2545). ความพอใจของลูกค้า. ใน *ประมวลสาระการจัดการการตลาดและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์*. หน่วยที่ 1 หน้า 29-31 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- _____. (2545). ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ. ใน *ประมวลสาระการจัดการการตลาด
และการจัดการเชิงกลยุทธ์*. หน่วยที่ 7 หน้า 90 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- _____. (2545). กลยุทธ์ทางการแข่งขัน. ใน *ประมวลสาระการจัดการการตลาดและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์*. หน่วยที่ 10 หน้า 11 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- _____ .(2557). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม การวิเคราะห์
สถานะแวดล้อมและความหมาย. ใน *ประมวลสาระการจัดการการตลาดและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 8 หน้า 8-5 – 8-38 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- _____ .(2557). การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน. ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชาการจัดการการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 10 หน้า 10-12 – 10-17
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- _____ .(2557). กลยุทธ์พื้นฐานของพอร์ตเตอร์. ใน *ประมวลสาระการจัดการการตลาดและ
การจัดการเชิงกลยุทธ์*. หน่วยที่ 10 หน้า 34-35 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พนิดา สัตย์ภาส และคณะ. (2555). *การประชุมวิชาการวิจัยรำไพพรรณี* เรื่อง ศักยภาพผู้ประกอบการ
และนวัตกรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบน ครั้งที่ 6 วันที่ 19-20 ธันวาคม 2555.
ศูนย์ส่งเสริมการค้าชายแดนไทย-เมียนมาร์ จังหวัดตาก 82/2 ถ.มหาตมาบรู๋ อ.เมือง จ.ตาก 63000
กระทรวงพาณิชย์ www.mob.go.th/tak
- สมชนก (คุ้มพันธ์) ภาสกรจรัส. (2551). *หลักการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ* บทที่ 2 การค้า
ระหว่างประเทศ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) หน้า 33-34
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดตาก www.boi.go.th
- สุวิชัย สุภรานนท์. (2549). ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การแข่งขัน
เพื่อสร้างรายได้เปรียบที่ชนะคู่แข่งตลอดกาล บทที่ 14 : ลอจิสติกส์ หน้า 247
- วารสาร ISSN 1686-7319 .(2558). *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, Modern Management Journal
13 (1), (มกราคม-มิถุนายน) สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วารสารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (พิมพ์ครั้งที่ 2), เดือนสิงหาคม 2558
- Candidate Resources, Inc. – Grand Prairie, Texas – (972) 641-5494 Competency Report-Generic
Version For : John Henderson _ www.virtualhrcenter.com
- Charies W.L. Hill and Gareth R. Jones. (1998), *Strategic. Management : An Integrated Approach.*
4thed. Houghton Mifflin.
- Don Neidlinger Ram Electronics Inc. “ Strategic Competency “ June 19 ‘2003
[http://www.ram-electronics.com/strategic competency.htm](http://www.ram-electronics.com/strategic%20competency.htm) June 19”2003.

George Elton Mayo “Hawthorne” *Western Electric Company* (Online) Available World Wide Web <http://www.oac.rta.mi.th/bybook>

Michael E. Porter Harvard. “*Competitiveness Development Agenda*” Business Environment (Online) Available World Wide Web : <http://www.onopen.com/wp-ptint.php>

Thomas L. Wheelen and J. David Hunger. *STRATEGIC Management and Business Policy* : *The United States of America Addison*. PP 12,14. Wesley : Longman, Inc., 1998





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. รศ. ธนชัย จมจินดา | ที่ปรึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 2. ว่าที่ พ.ต. ชีรยุทธ วุฒิอรรถสาร | รองปลัดเทศบาล แม่สอด จังหวัดตาก |
| 3. สมนึก กำแก้ว | หัวหน้าด้านบุคลากร แม่สอด จังหวัดตาก |





ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน : เขตชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน เขตชายแดนแม่สอด จังหวัดตาก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยประกอบด้วยคำถาม 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

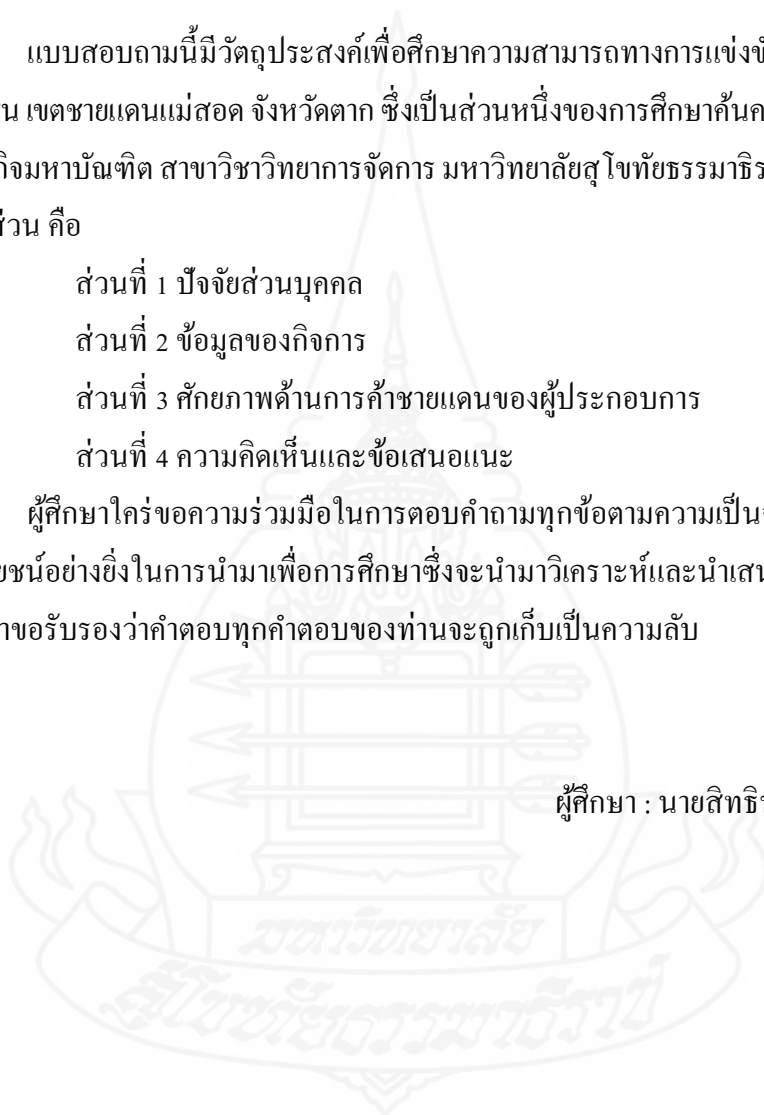
ส่วนที่ 2 ข้อมูลของกิจการ

ส่วนที่ 3 ศักยภาพด้านการค้าชายแดนของผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาใคร่ขอความร่วมมือในการตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง คำตอบของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำมาเพื่อการศึกษาซึ่งจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในภาพรวม โดยผู้ศึกษาขอรับรองว่าคำตอบทุกคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ

ผู้ศึกษา : นายสิทธิพงศ์ วงศ์เจริญ



แบบสอบถาม**ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุ

 น้อยกว่า 25 ปี 25 - 34 ปี 35 - 44 ปี 45 - 50 ปี มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งในองค์กร

 เจ้าของกิจการ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับรองที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารระดับฝ่าย/แผนก

5. สัญชาติของกิจการ

 ไทย พม่า ใต้หวัน จีน

6. ลักษณะการจดทะเบียน

 ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด

7. ขนาดการลงทุนของกิจการ

 5-10 ล้านบาท 11-20 ล้านบาท 20-30 ล้านบาท >50 ล้านบาท

ตอนที่ 2 ปัจจัยด้านของกิจการ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. ประเภทธุรกิจหลักของกิจการ

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> ท่องเที่ยว | <input type="checkbox"/> ที่พักโรงแรม | <input type="checkbox"/> บริการ |
| <input type="checkbox"/> นักลงทุน | <input type="checkbox"/> ผู้ค้าปลีก | <input type="checkbox"/> ผู้ค้าส่ง |
| <input type="checkbox"/> โรงงานผู้ผลิต | <input type="checkbox"/> ผู้ส่งออก - นำเข้า | <input type="checkbox"/> ผู้ผลิตเพื่อส่งออกและนำเข้า |
| <input type="checkbox"/> แลกเปลี่ยนเงินตรา | <input type="checkbox"/> คลังสินค้า | <input type="checkbox"/> ซิปปิ้ง ตัวแทนออกของ |
| <input type="checkbox"/> บริการขนส่งทางน้ำ (เรือยนต์/เรือลากจูง) | | |
| <input type="checkbox"/> บริการขนส่งทางบก (รถบรรทุก) | <input type="checkbox"/> อื่นๆ | |

2. ระยะเวลาประกอบกิจการ

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี | <input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี |
| <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี |

3. จำนวนพนักงาน SME

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 50 คน | <input type="checkbox"/> 50 - 100 คน |
| <input type="checkbox"/> 101 - 200 คน | <input type="checkbox"/> มากกว่า 200 คน |

4. มูลค่าการค้าต่อปี

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 1 - 5 ล้านบาท |
| <input type="checkbox"/> 6 - 10 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 11 - 30 ล้านบาท |
| <input type="checkbox"/> 31 - 100 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> มากกว่า 100 ล้านบาท |

5. ที่ตั้งของกิจการ

- | | | |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ตำบลแม่สอด | <input type="checkbox"/> ตำบลท่าสายลวด | <input type="checkbox"/> ตำบลแม่ปะ |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|

6. ลักษณะของกิจการ

- | | | |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ร้านค้า | <input type="checkbox"/> บริษัท | <input type="checkbox"/> ห้างหุ้นส่วน |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|

7. สัญชาติเจ้าของกิจการ

- | | | |
|-------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> สัญชาติไทย | <input type="checkbox"/> สัญชาติพม่า | <input type="checkbox"/> สัญชาติไต้หวัน |
| <input type="checkbox"/> สัญชาติจีน | <input type="checkbox"/> สัญชาติอื่นๆ โปรดระบุ..... | |

ตอนที่ 3 ความสามารถทางการแข่งขัน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท้ายข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็นหรือความเป็นจริงที่เป็นอยู่ของกิจการตามข้อคำถามมากที่สุด

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วย หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมาก
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อยที่สุด

ความคิดเห็นตามข้อคำถาม	ระดับของความคิดเห็นหรือสิ่งที่เป็นจริงของกิจการ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย					
1. บริษัทของท่านกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมาย ได้เหมาะสมสอดคล้องตามสถานะแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง					
2. บริษัทมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจและแนวทางหลักในการดำเนินภารกิจขององค์กร					
3. บริษัทได้กำหนดเป้าหมายและแผนงานต่างๆ ในทิศทางที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร					
ความสามารถด้านการดำเนินงาน					
4. มีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบและการความสามารถทางการแข่งขันของกิจการไว้อย่างชัดเจน					
5. มีการนำข้อมูลข่าวสารของสถานะแวดล้อมภายนอกต่างๆ มาประกอบการวางแผนการดำเนินงาน					
6. มีการปรับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับกิจการ					
7. บริษัทของท่านมีผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป					
8. มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในกิจการ					

ความคิดเห็นตามข้อคำถาม	ระดับของความคิดเห็นหรือสิ่งที่เป็นจริงของกิจการ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
9. พนักงานทุกฝ่ายในบริษัทจะร่วมมือกันทำงาน เพื่อความสำเร็จของกิจการ					
10. มีการประเมินผลการดำเนินงานของกิจการ เป็นระยะๆ ตามสภาวะการณ์					
ความสามารถด้านการค้าตามชายแดน					
11. ลูกค้าส่วนใหญ่ของกิจการเป็นชาวต่างชาติ มากกว่าคนไทย					
12. การผลิต/ส่งออกสินค้าที่ตรงกับความต้องการ ของลูกค้าต่างชาติ					
13. มีการติดต่อธุรกิจกับลูกค้าในต่างประเทศ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
14. กิจการของท่านสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขั้นได้ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ					
15. การนำเข้า-ส่งออกสินค้าเป็นไปตามกรอบ พิธีการศุลกากร/กฎระเบียบของไทย					
16. การนำเข้า-ส่งออกสินค้าของกิจการท่านเป็นไป ตามพิธีการศุลกากร/กฎระเบียบของประเทศอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการค้า					
17. กิจการของท่านจะกำหนดราคาสินค้าโดย คำนึงถึงเงื่อนไขการค้า เช่น ราคา FOB, C&F, CIF					
18. มีการรับ-จ่ายเงินค่าสินค้าด้วยการเปิด L/C (Letter of Credit) กับธนาคาร					
19. มีการป้องกันความเสี่ยงในความผันผวน ของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ					
20. กิจการของท่านเลือกวิธีการขนส่งที่เหมาะสม กับสินค้า เช่น การขนส่งทางบก ทางน้ำ					
21. มีการทำประกันภัยสินค้าเพื่อป้องกัน ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น					
ความสามารถด้านเงินทุน					
22. กิจการของท่านมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอต่อ การดำเนินงาน					

ความคิดเห็นตามข้อคำถาม	ระดับของความคิดเห็นหรือสิ่งที่เป็นจริงของกิจการ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
23. กิจการมีเงินทุนสำรองเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น					
24. กิจการมีหลักทรัพย์ที่นำมาค้าประกันได้เมื่อมีความจำเป็นและต้องการ					
25. กิจการมีความน่าเชื่อถือที่เอื้อต่อการระดมเงินทุนเมื่อจำเป็น					
26. กิจการสามารถระดมเงินทุนได้เมื่อต้องการเงินทุนเพิ่มเติม					
ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ					
27. กิจการของท่านให้ความสำคัญการกำหนด การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงานและการควบคุมที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคคลกร					
28. มีนโยบายจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุกระดับ					
29. การตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ของกิจการทำได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์					
30. มีการมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความรู้และความสามารถของพนักงาน					
31. มีการกำกับดูแลการทำงานของพนักงานเป็นไปตามแผนการดำเนินงานและตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนดโดยเคร่งครัด					
เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)					
32. กิจการของท่านมีนโยบายและให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสามารถตอบสนองความต้องการในการดำเนินงานได้					
33. มีการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ IT ที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
34. กิจการมีการตรวจเช็คระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วที่มีประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ของบริษัท เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					

ความคิดเห็นตามข้อคำถาม	ระดับของความคิดเห็นหรือสิ่งที่เป็นจริงของกิจการ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน					
35. กิจการของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนทางการผลิตเพื่อธุรกิจสามารถขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาถูกลงกว่าผู้แข่งขัน					
36. กิจการให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยเน้น คุณภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง					
37. กิจการได้กำหนดแผนระยะยาว โดยอาศัยการประเมินสถานการณ์ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม					
38. มีการให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์โดยมีการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แตกต่างเหนือคู่แข่ง					
39. บุคลากรของหน่วยงานทุกคนจะได้รับการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของกับบริษัท					
การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า					
40. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน					
41. การตอบสนองความต้องการลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี					
42. การได้รับการยอมรับด้านการเป็นผู้นำ และการมีฐานลูกค้าจำนวนมาก					
43. กิจการของท่านมีพัฒนาการด้านรายได้ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพด้านการค้าชายแดนของ
ผู้ประกอบการ

.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสิทธิพงษ์ วงศ์เจริญ
วัน เดือน ปีเกิด	3 พฤษภาคม 2511
สถานที่เกิด	จังหวัดลำพูน
ประวัติการศึกษา	อุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2540
สถานที่ทำงาน	บริษัท ซีเอสเต็ม คอนโทรล เซอร์วิส จำกัด
ตำแหน่ง	กรรมการผู้จัดการ

