

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดัง
หัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 ข้อมูลทั่วไปของการส่งออกผลไม้ไทยและผลกระทบต่อเศรษฐกิจ
- 2.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลำไย
 - 2.2.1 รายได้จากการส่งออกลำไย
 - 2.2.2 ความรู้เกี่ยวกับลำไยโดยสังเขป
 - 2.2.3 ประวัติความเป็นมาของลำไย
 - 2.2.4 พื้นที่ปลูก ประวัติการปลูกและการผลิตลำไยในประเทศไทย
 - 2.2.5 ลักษณะการซื้อขายลำไย
- 2.3 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ การส่งออกลำไยสดของประเทศไทย
 - 2.3.1 ประเภทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
 - 2.3.2 พลังห้าประการที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ
 - 2.3.3 ห่วงโซ่คุณค่า
- 2.4 กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ส่งผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมส่งออกผลไม้
 - 2.4.1 ระดับของกลยุทธ์ทางธุรกิจ
 - 2.4.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.5 ความสามารถในการแข่งขัน ความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลการดำเนินงานและสมรรถนะขององค์การ
 - 2.5.1 ความสามารถในการแข่งขัน
 - 2.5.2 ความได้เปรียบในการแข่งขัน
 - 2.5.3 สมรรถนะหรือความสามารถขององค์การ
 - 2.5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ ผลการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน
 - 2.5.5 การวัดผลการดำเนินงานขององค์การ

2.6 ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

2.6.1 ภาวะผู้นำ

2.6.2 ความพึงพอใจในการทำงานและการจูงใจ

2.6.3 การทำงานเป็นทีม

2.6.4 การสื่อสาร

2.6.5 วัฒนธรรมองค์กร

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 ข้อมูลทั่วไปของการส่งออกผลไม้ไทยและผลกระทบต่อเศรษฐกิจ

ผลไม้เป็นสินค้าที่ประเทศไทย มีศักยภาพในการผลิตเพียงพอให้ผลผลิตตามฤดูกาล สลับกัน บางชนิดให้ผลผลิตตลอดทั้งปี ปัจจุบันการเพาะปลูกมีได้มุ่งเพื่อบริโภคภายในประเทศ เพียง-อย่างเดียว ยังมุ่งส่งออกตลาดต่างประเทศ โดยเกษตรกรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้พยายาม ปรับปรุงพันธุ์ และพัฒนาคุณภาพของผลผลิตให้ได้มาตรฐานของตลาดส่งออกมากยิ่งขึ้น การส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์จากผลไม้โดยภาพรวมของปี 2543 มีการส่งออกรวมทั้งสิ้น 723,821.75 ตัน มูลค่า 14,699.64 ล้านบาท ลดลงจากปี 2543 คิดเป็นร้อยละ 0.22 และมีมูลค่าลดลง ร้อยละ 17.10 ผลไม้สดมีปริมาณและมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้น ร้อยละ 19.10 และ 12.56 ตามลำดับ ผลไม้แช่แข็งมีปริมาณและมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 42.58 และ 32.94 ตามลำดับ ส่วนการส่งออกในรูปแบบผลไม้กระป๋อง กลับมีปริมาณและมูลค่าลดลง โดยการส่งออกได้ลดลง คิดเป็นร้อยละ 9.53 และ 29.25 ตามลำดับ ในปี 2544 คาดว่าจะมีปริมาณและมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการประมาณการณ์ว่า การผลิตผลไม้ในปี 2544 จะขยายตัวเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 8.03 และรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการเพิ่มผลผลิตต่อไร่ ปรับปรุงคุณภาพผลผลิตเพื่อให้ได้มาตรฐานการส่งออกและมีการควบคุมคุณภาพในขั้นตอนการผลิตตาม GAP ซึ่งคาดว่าจะทำให้มีผลผลิตที่มีคุณภาพเพื่อการส่งออกมากขึ้น โดยเฉพาะทุเรียน มังคุด ลำไย และมะม่วง ขณะที่เป้าหมายการส่งออกผลไม้ในปี 2552 : คาดว่าจะมีมูลค่าประมาณ 644.53-657.04 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2551 ร้อยละ 3-5.0 ในปี 2551 การส่งออกผลไม้สด แช่เย็น แช่แข็ง และแห้ง มีมูลค่า 625.76 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.46 จากปี 2550 ขณะที่การส่งออกผลไม้มีผลกระทบต่อรายได้ของแรงงานรวมมากกว่า 200,000 คน บนพื้นที่มากกว่า 10 ล้านไร่ ทั่วประเทศ (สำนักบริการส่งออก กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2552)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผลไม้ไทยจะมีมูลค่าการส่งออกมาก เมื่อเทียบกับสินค้าอื่น แต่มักประสบปัญหาในการผลิตและการส่งออกหลายประการ อาทิเช่น ปัญหาคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ปัญหาการแข่งขัน ปัญหาระเบียบสุขอนามัย ปัญหาการขนส่งที่มีค่าระวางสูงและไม่เพียงพอ ปัญหามาตรการกีดกันทางการค้า ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้พยายามหาทางแก้ไข โดยมีนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต โดยการปรับโครงสร้างการผลิต การถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมแก่เกษตรกร การควบคุมขั้นตอนการผลิตตาม GAP การรับรองคุณภาพผลผลิต ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพดีสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ (กองส่งเสริมพืชสวน กองส่งเสริมธุรกิจเกษตร กองแผนงาน, 2544: E-mail Agricom02@doae.go.th.)

การจัดตั้งเขตการค้าเสรีสินค้าเกษตรระหว่างไทยกับประเทศคู่ค้าและผลกระทบต่อเกษตรกรไทยเป็นประเด็นที่มีการกล่าวถึงและถกเถียงกันมานานและยังจะต้องมีการกล่าวถึงและถกเถียงต่อไปในอนาคตราบเท่าที่ประเทศไทยยังจะต้องมีการเปิดเขตการค้าเสรีกับต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบทวิภาคี หรือพหุภาคี ซึ่งมีการลดอัตราภาษีนำเข้าและขจัดอุปสรรคทางการค้าที่มีใช้อยู่ต่างระหว่างกันและกัน สาเหตุที่จะเป็นเช่นนี้เป็นเพราะไม่มีข้อตกลงการค้าเสรีใดที่จะมีแต่ผู้ได้รับผลประโยชน์โดยไม่มีผู้สูญเสียประโยชน์ใดเลยภายในประเทศ หรือมีแต่ผลกระทบทางบวกโดยไม่มีผลกระทบทางลบต่อผู้ใด โดยหลักการ เกือบทุกข้อตกลงการค้าเสรีจะต้องมีสาขาอุตสาหกรรมการผลิตและหรือกลุ่มประชาชนผู้บริโภคบางกลุ่มได้รับผลกระทบทางลบ ซึ่งจะต้องได้รับการพิจารณาค่าหนึ่งถึงและดูแลให้การช่วยเหลือเสมอ นอกจากนั้น ผลกระทบของข้อตกลงจัดตั้งเขตการค้าเสรีมิได้เกิดเฉพาะกับเกษตรกรและหรืออุตสาหกรรมการผลิตภายในประเทศหนึ่งๆ เท่านั้น แต่ยังอาจส่งผลกระทบไปถึงการส่งออกของประเทศคู่ค้าเดิมที่อยู่นอกข้อตกลงฯ ซึ่งอาจต้องสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดไปเพราะไม่สามารถแข่งขันได้เนื่องจากต้องเสียภาษีนำเข้าในอัตราที่สูงกว่าประเทศที่มีการจัดทำข้อตกลงทางการค้าระหว่างกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นที่มาของปรากฏการณ์ที่พบเห็นแพร่ระบาดไปทั่วโลกในปัจจุบัน นั่นคือ การจัดทำข้อตกลง FTA ทวิภาคีระหว่างประเทศต่างๆ ที่มีมากมายไขว้กันเป็นเสมือนเส้นบะหมี่พันกันไปทั่วโลกด้วยเหตุผลที่ทุกประเทศต่างต้องการรักษาความสามารถในการแข่งขันด้านภาษีไม่ให้เสียเปรียบคู่แข่งอื่น จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจึงอาจคาดการณ์ได้ว่าในอนาคตอันไม่ไกลจากนี้อัตราภาษีนำเข้าสินค้าของประเทศต่างๆ ไม่น่าจะมีความแตกต่างกันมากนักและอาจจะไม่เป็นอุปสรรคกีดกันทางการค้าที่สำคัญมากเมื่อเปรียบเทียบกับที่เคยเป็นมาในอดีต อย่างไรก็ตาม การจัดทำข้อตกลง FTA ทวิภาคี นอกจากจะมีผลกระทบต่อภาคการนำเข้า ต่อผู้ผลิตสินค้านำเข้าและต่อผู้บริโภคภายในประเทศดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีผลกระทบต่อส่งออก ผู้ผลิตสินค้าส่งออก และผู้บริโภคภายในประเทศด้วยเช่นกัน ในกรณีการส่งออกนั้น ข้อตกลง FTA ทวิภาคีจะสามารถช่วยขยายการส่งออกของ

ประเทศได้ดียิ่งขึ้นถ้าหากอุปสรรคกีดกันทางการค้าสำคัญอื่นๆที่ปฏิบัติในประเทศคู่ค้าโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วได้รับการแก้ไข ได้แก่ การยกเลิกการใช้มาตรการอุดหนุนเกษตรกรและมาตรการอุดหนุนการส่งออกที่บิดเบือนการผลิตและการค้า อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าข้อตกลง FTA ทวิภาคีจะไม่รวมการเจรจาเลิกมาตรการปกป้องการเกษตรที่กล่าว แต่จะมีรวมอยู่ในการเจรจาการค้าพหุภาคีภายใต้กรอบ WTO เท่านั้น (ดร.เอกอรุณ อวนสกุล: ITD | Articles | 2007)

ขณะเดียวกันการเปิดเสรีทางการค้าจะส่งผลทั้ง ทางบวกและทางลบต่อมูลค่าการส่งออกผลไม้ไทยไปต่างประเทศ ในแง่บวก ภายหลังจากประเทศไทยเปิดเสรีทางการค้าหรือ เอฟทีเอ (FTA) กับออสเตรเลีย และเอฟทีเอ ไทย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้การส่งออกสินค้าเกษตรขยายตัวมากขึ้น ซึ่งปีที่ผ่านมาไทยได้เปรียบดุลการค้าออสเตรเลีย มูลค่ากว่า 8,176 ล้านบาท สำหรับสินค้าที่ไทยคาดว่าจะมีศักยภาพส่งออกเพิ่มขึ้น ได้แก่ เนื้อไก่ มังคุด ลำไย ลิ้นจี่ทุเรียน สับปะรด มะม่วง ปลาย่างงาม และสมุนไพร แต่ที่น่าจับตา คือ การค้าระหว่างไทย-นิวซีแลนด์ภายใต้กรอบ เอฟทีเอ ในปี 2550 ไทยมีมูลค่าการส่งออกสินค้าเกษตรไปนิวซีแลนด์ ประมาณ 3,619 ล้านบาท ขณะที่นำเข้าสูงถึง 11,343 ล้านบาท ขาดดุลทางการค้ากว่า 7,724 ล้านบาท สินค้าที่คาดว่าจะเข้ามาตีตลาดในไทยมากขึ้น ได้แก่ เนื้อวัวและผลิตภัณฑ์ มันฝรั่ง ปลาแซ่แข็ง นมและผลิตภัณฑ์ แอปเปิ้ลสด และเนย (เดลินิวส์, 3 มิถุนายน: 2551)

ในแง่ลบ การเปิดเขตการค้าเสรีไทย-จีน หรือเอฟทีเอ นั้น ไทยมีความเสียเปรียบในเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนสินค้าและระบบโลจิสติกส์ที่สูงกว่าจีนหลายเท่าตัว ยิ่งไปกว่านั้น การเปิดเขตการค้าเสรีไทย-จีน คราวนี้ ไม่มีความเท่าเทียมกันในเรื่องมาตรการทางการค้า โดยแต่ละมณฑลของจีนมีมาตรการที่แตกต่างกัน เช่น แต่ละมณฑลของจีนเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มหรือ VAT ที่ร้อยละ 13 - 17 และการตรวจสอบสุขอนามัยสินค้าของไทยเข้าตลาดจีนจะเข้มงวด ขณะที่สินค้าจากจีนส่งเข้ามาขายในไทยกลับไม่เข้มงวดในเรื่องมาตรฐานสุขอนามัยมากเท่าใดนัก ทำให้สินค้าผักผลไม้ราคาถูกจากประเทศจีน ไหลทะลักเข้าสู่ไทยอย่างมหาศาลและง่ายขายในเวลาสั้น (สุริดา: สำนักข่าวประชาไทย, 2547) สอดคล้องกับแนวทางในการหาทางออกให้กับการแก้ไขปัญหาค่าเสียเปรียบของการส่งออกผลไม้ไทยไปจีนที่เสนอ โดยธนิษฐา อัครราชทูตฝ่ายการพาณิชย์ ณ กรุงปักกิ่ง (ธนิษฐา, 2546)

2.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลำไย

2.2.1 รายได้จาก การส่งออก ลำไย

ผลผลิตลำไยไทยในแต่ละปีมีการส่งออกในลักษณะต่างๆ ได้แก่ ลำไยสด ลำไยอบแห้ง ลำไยกระป๋องและลำไยแช่แข็ง ส่วนที่เหลือจากการส่งออกจะใช้เพื่อการบริโภคภายในประเทศและอยู่ในคลังของภาคเอกชน ในช่วงปี 2543-2549 จะเห็นได้ว่า ผลผลิตลำไยของไทยส่วนใหญ่จะใช้เพื่อการส่งออกเป็นสำคัญ โดยปริมาณการส่งออกในช่วงปี 2543-2549 มีอัตราเพิ่มเฉลี่ยร้อยละ 4 ต่อปี ส่วนปริมาณบริโภคภายในประเทศลดลงเฉลี่ย ร้อยละ 6 ต่อปี อย่างไรก็ตาม ตัวเลขปริมาณการบริโภคภายในประเทศและที่อยู่ในคลังของเอกชนปี 2546 มีปริมาณน้อยมาก โดยอาจเป็นผลเนื่องจาก 2 กรณีคือ ตัวเลขปริมาณผลผลิตลำไยสดหรือปริมาณลำไยในคลังของรัฐต่ำกว่าความเป็นจริง

ขณะเดียวกันผลผลิตลำไยของไทยจำแนกออกเป็นสองกลุ่มคือ ตลาดภายในประเทศ และตลาดส่งออก โดยการบริโภคภายในประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในปี 2549 ปริมาณบริโภคในประเทศมีจำนวน 80,758 ตัน คิดเป็นร้อยละ 17 ของปริมาณผลผลิตลำไยในปีนั้น ส่วนผลผลิตส่วนใหญ่ถูกส่งออกในรูปแบบต่างๆ คือ ลำไยสด และลำไยแปรรูป เช่น อบแห้ง หั่นเปลือก ลำไยกระป๋อง และลำไยแช่แข็ง เป็นต้น โดยลำไยอบแห้งมีส่วนการส่งออกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54 ของการผลิตทั้งประเทศ รองลงมาคือ ลำไยสด คิดเป็นร้อยละ 25 ที่เหลืออีกร้อยละ 2 เป็นสัดส่วนการส่งออกของลำไยกระป๋องและลำไยแช่แข็งรวมกัน (อภิชาติ, 2550:4-6) อาจกล่าวได้ว่า ผลผลิตลำไยประมาณ หนึ่งในสี่ส่วนของลำไยที่ผลิตได้ในแต่ละปีของประเทศไทยถูกส่งออกในรูปแบบ ลำไยสด ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2.1 การผลิตและการใช้ถ่านหินของประเทศไทย ระหว่างปี 2543-2549(ปริมาณ: ต้นสด)(สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมศุลกากร,กระทรวงพาณิชย์ ,2550: อ้างในอภิชาติ,/2550: 4-6)

ปี	ปริมาณ ผลิต ถ่าน หิน	ปริมาณการส่งออก					ปริมาณ ถ่านหิน ในคลัง ของรัฐ	ปริมาณ บริโภค ภายในประเทศ และคลัง ของ ภาคเอกชน	%
		ถ่าน หิน	ถ่าน หิน อบแห้ง	ถ่าน หิน กระป๋อง	ถ่าน หิน แข็ง	รวม ปริมาณ การ ส่งออก			
2543	417,321	98,950	84,483	13,238	3,977	300,648	N/A	116,673	27.96
2544	250,098	101,305	88,562	10,137	1,597	201,601	N/A	48,497	19.39
2545	429,518	113,167	98,726	13,002	1,235	226,130	70,808	132,580	47.35
2546	369,323	81,924	195,218	15,302	807	293,251	75,352	720	20.60
2547	597,272	115,479	236,155	12,793	708	365,135	147,223	84,914	38.87
2548	712,178	133,646	312,751	14,316	787	461,500	75,435	175,243	35.20
2549	417,892	119,730	258,687	12,663	354	391,134	N/A	80,758	17.11

ตาราง 2.2 ปริมาณการส่งออกลำไยสระหว่างปี 2550-2552. (ปริมาณ:ตัน) (มูลค่า: ล้านบาท):
ที่มา สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร โดยความร่วมมือของกรมศุลกากร

ปี 2550		ปี 2551		ปี 2552	
ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า
160,391	2,451.5	168,632	2,630.2	220,046	3507.3

2.2.2 ความรู้เกี่ยวกับลำไยโดยสังเขป

ลำไยเป็นไม้ผลยืนต้นขนาดปานกลาง ทรงพุ่มกว้างประมาณ 10 เมตร มีความสูงประมาณ 12-15 เมตร หากขยายพันธุ์ด้วยเมล็ดอาจมีความสูงถึง 20-25 เมตร ลำไยมีชื่อสามัญว่า Longan หรือ Lonyen หรือ Lumkeny ชาวจีนเรียกลำไยว่า “เส็งมัต” แปลว่า “ตามังกร” ลำไยเป็นไม้ผลที่เจริญเติบโตได้ดีในระดับอุณหภูมิ 10-25°C และปริมาณน้ำฝนปานกลาง (1,000-1,200 มม./ปี) ลำไยเป็นไม้ผลที่ติดผลเว้นปี (Alternate bearing) พื้นที่ที่เหมาะสมในการปลูกลำไยได้แก่จังหวัดทางภาคเหนือของไทย โดยเฉพาะเชียงใหม่และลำพูน ซึ่งจัดเป็นพื้นที่ที่ปลูกลำไยมากที่สุดของประเทศ คือประมาณ 71% โดยเป็นพืชที่สร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรมากในแต่ละปี โดยสามารถแปรรูปและส่งออกต่างประเทศได้ จากผลการพัฒนาการปลูกและผลิตลำไย ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงพาณิชย์ จัดให้ลำไยเป็นผลไม้ยอดเยี่ยม (Product Champion) มีการกำหนดนโยบายในการสนับสนุนการพัฒนาพันธุ์ การปลูกและผลิต การแปรรูป การส่งออก และการตลาดไว้อย่างชัดเจน จึงนับว่าการปลูกและผลิตลำไยมีโอกาสในการพัฒนาอย่างดีต่อไปในอนาคต (พงศศักดิ์และคณะ, 2542: 1)

2.2.3 ประวัติความเป็นมาของลำไย

ลำไยเป็นพืชที่ปลูกมากทางตอนใต้ของประเทศจีนเป็นเวลาหลายร้อยปีมาแล้ว ชาวจีนปลูกลำไยไว้รับประทานเพื่อเป็นยาบำรุง และมีความเชื่อว่าหากกินลำไยอย่างน้อยปีละหนึ่งผลจะโชคดีและมีชีวิตที่ดี ลำไยเป็นผลไม้ที่นิยมรับประทานสดซึ่งต้องระวังในการรับประทานเนื่องจากลำไยสดจะมีความหวานมาก อาจทำให้เกิดอาการร้อนในและเป็นแผลในปากในกรณีรับประทานมากเกินไป อย่างไรก็ตามการมีคุณสมบัติในการเป็นยาแผนโบราณของลำไยมีอยู่อย่างมากมาย กล่าวคือ ลำไยเป็นยาอายุวัฒนะ ต้องรับประทานให้ได้ปีละอย่างน้อยหนึ่งผลเนื่องจากในสมัยโบราณ ลำไยหายากและราคาแพง เนื้อลำไยเป็นยาที่มีรสหวานและคุณสมบัติร้อน (เป็นคุณสมบัติหยาง คือ รับประทานแล้วร้อน) ลำไยจึงไม่เหมาะกับผู้ที่ร้อนในง่าย ลำไยมีคุณสรรพคุณสำคัญสองประการ คือ การบำรุงหัวใจ สมอง อารมณ์และจิตใจ และบำรุงม้าม รวมถึงระบบย่อยอาหารและการดูดซึม

ทั้งหมด ลำไยจึงเหมาะกับผู้ที่มีร่างกายอ่อนแอหรือทรุดโทรม เช่น สตรีหลังคลอดบุตร สตรีที่มีประจำเดือนมาก คนไข้ที่ฟื้นฟื้นจากอาการป่วยหนัก รวมทั้งคนที่มีปัญหาเรื่องอาหารไม่ย่อยและเบื่ออาหาร สรรพคุณที่สองของลำไยคือประโยชน์ด้านการบำรุงเลือดเพื่อรักษาผู้ป่วยโรคมะเร็งได้ ในเนื้อลำไยสดยังมีน้ำตาลอยู่อีก 3 ชนิดคือ กลูโคส ฟรุคโตส และซูโครส และเนื้อลำไยยังมีกรดอินทรีย์หลายชนิดเช่น กรดกลูโคมิก กรดมาลิก และกรดซิตริก รวมทั้งกรดอะมิโนอีก 9 ชนิด ส่วนเนื้อลำไยแห้งยังประกอบด้วยเกลือแร่ที่มีประโยชน์ต่อร่างกายอีก เช่น ทองแดง สังกะสี แมงกานีส เป็นต้น นอกจากนี้ ขาน้ำที่เป็นที่รู้จักกันทั่วไปในแผนยาจีนได้แก่ ขาน้ำขวนเจ้าซึ่งประกอบไปด้วยลำไยและพุทราป่าของจีน เป็นขาน้ำที่รับประทานแล้วช่วยให้ผ่อนคลายความเครียดและความกังวล อนึ่ง สรรพคุณทางยาของลำไยสดและลำไยแห้งนั้นมิได้แตกต่างกันเลย แต่ชาวจีนคุ้นเคยกับลำไยแห้งมากกว่า เพราะลำไยสดเก็บไว้ไม่ได้นาน และการขนส่งลำไยในประเทศจีนในอดีตนั้นใช้เวลานานและลำบาก จึงเป็นไปได้ว่า ในอนาคตชาวจีนอาจคุ้นเคยและชอบลำไยสดมากกว่าลำไยแห้งเพราะการขนส่งที่สะดวกและรวดเร็วและกรรมวิธีการเก็บรักษาลำไยสดที่ดีขึ้น (พงศักร์และคณะ, 2542: 1-2)

2.2.4 พื้นที่ปลูก ประวัติการปลูกและการผลิตลำไยในประเทศไทย

พื้นที่ปลูกลำไยนอกเหนือจากทางภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยแล้ว พื้นที่อื่นๆ เช่น ประเทศจีนในมณฑลกวางสี กวางตุ้ง ฟูเจี้ยนและเสฉวน และบางประเทศเช่น อินเดีย ศรีลังกา พม่า ฟิลิปปินส์ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย ก็มีการปลูกลำไยเช่นกัน ในอดีตพบว่ามีลำไยขึ้นอยู่ทั่วไปในภาคเหนือ โดยมีลักษณะทั้งต้นเล็กและต้นใหญ่ ผลเล็กเนื้อน้อยเป็นลำไยพื้นเมืองที่เรียกว่าลำไยกะลาหรือลำไยกระดุก ส่วนลำไยพันธุ์ดีหรือลำไยกะโหลกนั้นได้มีการนำเข้ามาในปี 2439 โดยชาวจีน นำพันธุ์ลำไยมาถวายพระราชชายาเจ้าดารารัศมีในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจำนวนรศัน ซึ่งต่อมามอบให้เจ้าน้อยคำตัน ณ เชียงใหม่ นำมาปลูกบริเวณบ้านสบแม่ข่า หรือบ้านน้ำโห้ ตำบลสบแม่ข่า อำเภอหางดงจังหวัดเชียงใหม่ ตัดแม่ น้ำปิงจำนวนรศัน และนำไปปลูกไว้ที่กรุงเทพฯ 2 ต้น ซึ่งคาดว่าจะเป็นลำไยที่ปลูกบริเวณตรอกจันทร์ สำหรับลำไยที่ปลูกบริเวณน้ำโห้ จากการสังเกตพบว่า น่าจะเป็นต้นพันธุ์ที่เพาะจากเมล็ด เพราะดูจากลักษณะของต้นและการเจริญเติบโตของต้นที่สูงใหญ่ และคาดว่าในสมัยนั้นยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับการขยายพันธุ์ด้วยการตอนกิ่ง และพันธุ์ที่นำมาครั้งนั้นคือพันธุ์เบี้ยวเขี้ยว จากนั้นได้มีการแพร่ขยายการปลูกลำไยไปสู่อำเภอต่างๆ ในจังหวัดลำพูน เชียงใหม่อย่างมากมาย คาดว่าบริเวณที่มีการปลูกหนาแน่นได้แก่บริเวณติดกับแม่น้ำปิง แม่น้ำกวง แม่น้ำทา แม่น้ำตี เพราะมีความเชื่อว่าลำไยจะเจริญเติบโตได้ดีบริเวณที่มีดินที่มีลักษณะน้ำไหลทรายมูล ซึ่งเป็นดินที่มีการทับถมจากแม่น้ำ มี

ความอุดมสมบูรณ์และสามารถระบายน้ำได้ดี เช่นที่บ้านหนองข้างคีน จังหวัดลำพูน ติดแม่น้ำปิง พบว่ามีลำไยต้นหนึ่งสามารถให้ผลผลิตคิดเป็นรายได้มากกว่า 10,000บาท ในปี พ.ศ.2510 ซึ่งเป็นที่กล่าวขานถึง “ลำไยต้นหมื่น” เป็นประจำ และเป็นแหล่งขยายพันธุ์ที่สำคัญ แสดงว่าเดิมแล้ว ลำไยปลูกกันมากในที่ลุ่ม และมีน้ำอุดมสมบูรณ์ แต่ปัจจุบันได้มีการนำลำไยไปปลูกในที่ดอน จึงเขามากขึ้น จึงต้องมีการจัดหาแหล่งน้ำให้แก่ลำไย พื้นที่ปลูกลำไยในเชียงใหม่มีทุกอำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง สารภี หางดง สันป่าตอง จอมทอง คอยหล่อ สันทราย ส่วนลำพูนได้แก่ อำเภอเมือง ป่าซาง เวียงหนองล่อง บ้านโฮ้ง คือ แม่ทา และทุ่งหัวช้าง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ลำไยเป็นพืชที่ถูกขยายไปปลูกในที่ต่างๆทั่วประเทศ เช่นจันทบุรี(พงศศักดิ์และคณะ, 2542: 4-5)

2.2.5 ลักษณะการซื้อขายลำไย

การซื้อขายลำไยระหว่างเกษตรกรกับพ่อค้าจะมี 3 รูปแบบใหญ่ๆคือ (อภิชาติ, 2550: 4-10)

1. การขายแบบเหมาสวน ก่อนที่ผลผลิตจะออกสู่ตลาด เป็นการซื้อขายล่วงหน้าที่เรียกว่าตกเขียว ซึ่งจะเป็นการขายเหมาเป็นบางส่วนหรือขายเหมาทั้งหมดก็ได้ โดยพ่อค้าจะเข้าไปติดต่อกลกราคากับเกษตรกรเจ้าของสวนที่ต้องการจะขายเหมา เมื่อตกลงราคากันได้แล้ว พ่อค้าจะจ่ายเงินมัดจำไว้ ส่วนเงินที่เหลือจะทยอยจ่ายให้เมื่อเข้าไปเก็บเกี่ยวผลผลิตจนหมดสวนแล้ว เกษตรกรที่ขายเหมาในช่วงลำไยติดผลและเริ่มมีการเก็บเกี่ยวเข้าสู่ตลาดแล้ว จะขายได้ในราคาที่ใกล้เคียงกับตลาด ส่วนเกษตรกรที่ขายไปในช่วงที่ลำไยออกดอกหรือติดผลในระยะเริ่มต้นจะขายได้ในราคาต่ำ เพราะในขณะที่ขายนั้นยังไม่ทราบภาวะตลาดและราคาที่แท้จริง
2. เกษตรกรขายเองหรือขายอิสระ เป็นลักษณะที่เกษตรกรอาจขายลำไยเองที่สวนหรือมีพ่อค้ามารับซื้อถึงสวนหรือนำไปวางขายที่ตลาด หรือนำไปขายที่จุดรับซื้อของพ่อค้าในระดับต่างๆ โดยเกษตรกรอาจขายแยกตามเกรดหรือขายคละกันก็ได้
3. การรวมกลุ่มกันขาย เป็นการขายในลักษณะที่เกษตรกรรวมกลุ่มกันขายลำไยให้กับพ่อค้า เพื่อที่จะได้มีอำนาจต่อรองทางด้านราคากับพ่อค้า แต่วิธีการนี้ยังไม่เป็นที่นิยมมากนัก

จากสถานการณ์ลำไยในช่วง4-5ปีที่ผ่านมาและการสังเกตการณ์ของผู้ศึกษา พบว่าราคาขายลำไยสดเฉลี่ยต่อกิโลกรัมลดลงแทบทุกปี โดยเฉพาะการขายลำไยสดโดยเกษตรกรเจ้าของสวนที่ขายผลผลิตของตนเองซึ่งจะนำผลผลิตของตนเองบรรจุลงในตระกร้าขนาด 12.2 กิโลกรัมเพื่อนำไปส่งให้กับผู้รับซื้อที่เป็นผู้ส่งออกลำไยโดยตรงหรือผู้รับซื้อที่เป็นคนกลางในการหาลำไยให้ผู้ส่งออก (เมื่อปี) โดยมีการเรียงลำไยติดช่อในขนาดต่างๆ เช่น ขนาดผล AA, A, B, C หรือที่มักเรียกว่า เบอร์

หนึ่ง เบอร์สอง เบอร์สาม โดยทำการคัดเกรดและเรียงลำไยลงตระกร้าให้พอดีและสวยงาม สม่่าเสมอ ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ฝีมือและความชำนาญเป็นอย่างยิ่ง ทำให้ลำไยในการเก็บเกี่ยวซึ่งอาจไม่ทันกับลำไยสุกที่ร่วงหล่นตลอดเวลาโดยเฉพาะลำไยพันธุ์ตอก้านอ่อน(เปลือกบาง)ซึ่งจะร่วงหล่นได้ง่ายเมื่อฝนตกชุกในฤดูเก็บเกี่ยวช่วง เดือนมิถุนายน กรกฎาคม สิงหาคม ขณะเดียวกันการเก็บเกี่ยวลำไยลงตระกร้าต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนคนคัดเกรดลำไย(คนไร่) คนเรียงลำไยลงตระกร้าที่ต้องมีฝีมือและความชำนาญ มิฉะนั้นจะทำให้ไม่สวยงามและดูไม่สม่่าเสมอ ทำให้ถูกกดราคาเป็นเกรดรองลงไป ทำให้ไม่ได้ราคาตามที่ต้องการ ซึ่งการเรียงลำไยลงตระกร้าต้องใช้แรงงานที่มีฝีมือ ทำให้ต้นทุนสูงมากจนบางครั้งต้องแย่งแรงงานที่มีฝีมือ ดังที่กล่าวมา

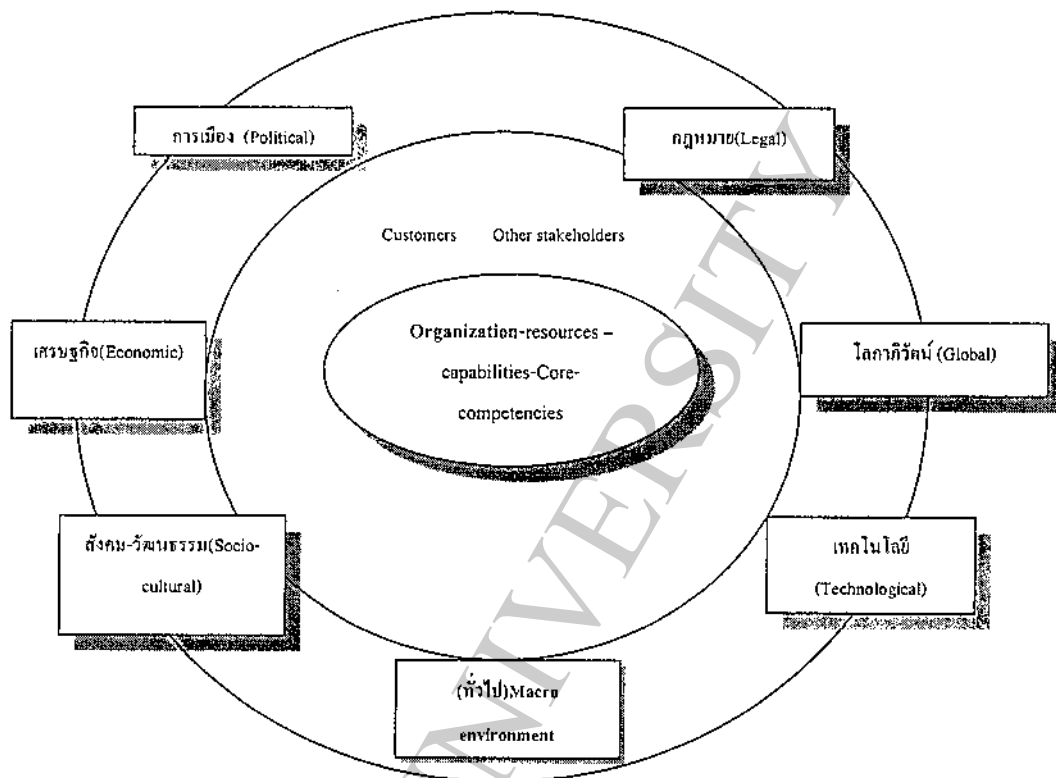
ปัญหาต่อมาคือการถูกกดราคาจากพ่อค้าที่รับซื้อ โดยเกษตรกรมักถูกดำเนินเรื่องผิวลำไยที่ไม่สวยงาม(ลำไยถูกน้ำฝนจะทำให้ผิวดำและลาย) การเรียงไม่ดีทำให้ขนาดผลไม่สม่่าเสมอ (ไม่เลี่ยน) น้ำหนักไม่เป็นไปตามที่กำหนด ซึ่งตระกร้าเล็กจะกำหนดไว้ที่ 12.2 กิโลกรัม แต่คิดเป็นน้ำหนักลำไย 11 กิโลกรัม หากเป็นตระกร้าใหญ่จะกำหนดให้บรรจุลำไยรวมน้ำหนักตระกร้าไว้ที่ 28 กิโลกรัมโดยคิดเนื้อลำไย 25 กิโลกรัม ซึ่งในจุดนี้เกษตรกรมักถูกเอาเปรียบจากการชั่งและมาตรฐานของตราชั่งที่มักไม่ได้มาตรฐาน ทำให้เกิดข้อโต้แย้งกับผู้รับซื้อซึ่งเป็นผู้คัดเกรดตามอารมณ์และความรู้สึกของตนเองอยู่บ่อยครั้ง อย่างไรก็ตาม หลังจากการเพิ่มขึ้นของการส่งออกลำไยอบแห้งไปยังประเทศจีน ทำให้ผู้ซื้อลำไยจำนวนมากเปลี่ยนมารับซื้อลำไยสุกร่วง (ไม่มีก้าน) เพื่อนำไปอบแห้งทำให้ชาวสวนลำไยขนาดใหญ่จำนวนมากที่ไม่สามารถแบกรับปัญหาด้านทุนของการจำหน่ายลำไยแบบบรรจุลงตระกร้า หันมาจำหน่ายลำไยแบบสุกร่วงกันมากขึ้นเพราะสามารถเก็บได้อย่างรวดเร็วไม่ต้องใช้แรงงานที่มีฝีมือ และการคัดเกรดเพื่อตีราคาโดยเครื่องร่อนลำไยของลิจิตชีวิตัน(ผู้สร้างมาตรฐานเครื่องคัดเกรดลำไย)ชัดเจนตามขนาดของลำไย (AA, A, B, C)แม้ราคาเฉลี่ยของการขายลำไยแบบสุกร่วงอาจต่ำกว่าการจำหน่ายลำไยแบบบรรจุลงตระกร้าเล็กน้อยแต่เมื่อหักค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลาก็นับว่าคุ้มค่าและเป็นทางเลือกหนึ่งของเกษตรกรชาวสวนลำไย

2.3 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ การส่งออก ลำไยสดของประเทศไทย

2.3.1 ประเภทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

โดยทั่วไปแล้ว องค์การทุกองค์การได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 2 ชนิดคือ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การแบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือแบบ

ทั่วไปหรือแบบMacro (ใหญ่) และสภาพแวดล้อมแบบอุตสาหกรรมหรือแบบMicro (เล็ก) ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 2.1 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Cook et al., 2004: 34-35)

สภาพแวดล้อมภายนอกแบบทั่วไปเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้แต่จะส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างต่อองค์กร โดยผ่านสภาพแวดล้อมแบบเฉพาะหรือแบบอุตสาหกรรม(Micro Environment) สภาพแวดล้อมประเภทนี้ได้แก่ ประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม-วัฒนธรรม เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมเหล่านี้และกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว

สภาพแวดล้อมภายนอกแบบเฉพาะหรือแบบอุตสาหกรรมหรืองาน(Task) เป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้แต่จะกระทบโดยตรงต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโต สอดคล้องกับที่ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michel E. Porter) เสนอรูปแบบหลัง 5 ประการที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อช่วยให้ผู้นำองค์กรสามารถวิเคราะห์ปัจจัยหรือพลังในการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเพื่อทำให้องค์กรทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ (Hills and Jones, 2004:40)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรควบคุมได้ โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประการคือ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กรและทรัพยากรหรือหน้าที่ต่างๆภายในองค์กร เช่นหน้าที่ทางการจัดการ การตลาด การเงิน-บัญชี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การผลิต สารสนเทศ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในดังกล่าวอาจจัดออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ สิ่งที่ต้องจับต้องได้ (Tangible Resources) ได้แก่ สถานภาพทางการเงิน การจัดโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีและ ลักษณะทางกายภาพต่างๆ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้(Intangible) เช่นความรู้ ความไว้วางใจ เชื่อใจ ขวัญ และกำลังใจในการทำงาน การค้นคว้านวัตกรรมต่างๆ (Hitt et al., 2005:80)

2.3.2 พลังห้าประการที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดพัฒนาแนวความคิดนี้เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมนอกที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน ซึ่งพลังทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วย(Porter, 1998: 71)

1. ภัยคุกคามของผู้มาใหม่(ผู้ประกอบการหรือคู่แข่งรายใหม่)
2. พลังในการต่อรองของผู้ซื้อ(ลูกค้า)
3. พลังในการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
4. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์หรือบริการทดแทน
5. คู่แข่งที่มีอยู่เดิม

พลังดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โมเดลนี้จะช่วยให้สามารถประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กรว่าจะสามารถดำรงอยู่ได้หรือไม่

2.3.3 ห่วงโซ่คุณค่า

ห่วงโซ่คุณค่าหรือลูกโซ่คุณค่าเป็นกิจกรรมหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เพิ่มคุณค่าของการทำงานในทุกขั้นของการปฏิบัติ โดยเริ่มจากการจัดหาวัตถุดิบจนได้ผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการสู่มือผู้บริโภค โมเดลนี้ถูกพัฒนาโดยไมเคิล อี พอร์เตอร์ ในปี 1985 เพื่อสร้างคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า ดังนั้นจุดมุ่งหมายของห่วงโซ่คุณค่าจึงมีเพื่อสร้างกลยุทธ์สำหรับการผลิตสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรทุกคนในองค์กรออกมาให้ได้มากที่สุด

การที่ห่วงโซ่คุณค่าจะประสบความสำเร็จนั้นต้องประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการคือ

1. การสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร
2. การลงทุนด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสาร
3. การปรับปรุงกระบวนการในการทำงานขององค์กร

3. Outbound logistics เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดเก็บสินค้าคงคลังและการจำหน่ายสินค้าไปยังผู้บริโภค
4. Marketing and sales เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาด เช่นการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การตั้งราคาสินค้า การบริหารช่องทางในการจัดจำหน่าย
5. Service เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเช่นบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การเปลี่ยนชิ้นส่วน
กิจกรรมสนับสนุนได้แก่

1. ระบบสาธารณูปโภคขององค์กร (firm infrastructure) ได้แก่ระบบที่อำนวยความสะดวกการดำเนินงานในองค์กรได้แก่ ระบบการจัดการ ระบบการบัญชี การเงิน การวางแผนกลยุทธ์
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ได้แก่การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา
3. การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี (Technology development) ได้แก่การวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต
4. การจัดหา (Procurement) ได้แก่การจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร และอะไหล่

หากองค์กรใดก็ตามสามารถจัดกิจกรรมทั้งหลายที่เป็นส่วนประกอบของห่วงโซ่คุณค่า ดังที่กล่าวมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดผลกำไรมากขึ้นซึ่ง จะส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบหรือความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าสภาพแวดล้อมที่กระทบต่อธุรกิจมี 2 ประเภทคือสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้แต่ต้องปรับตัวเพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นสิ่งที่้องค์กรสามารถควบคุมได้ให้เข้าไปในทิศทางที่้องค์กรต้องการ ดังนั้นพลัง 5 ประการที่มากกระทบต่อ้องค์กร(five forces) เป็นสิ่งที่้องค์กรไม่สามารถควบคุมได้แต่ต้องรับมือให้ดี ในขณะที่ห่วงโซ่คุณค่าเป็นกระบวนการภายในที่้องค์กรสามารถควบคุมได้แต่ต้องอาศัยปัจจัย 6 ประการเพื่อความสำเร็จคือ ความร่วมมือของบุคลากร เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน ภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากร และวัฒนธรรมของ้องค์กรที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามในการวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจะประยุกต์ใช้โมเดล พลัง 5 ประการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและใช้โมเดลห่วงโซ่คุณค่าเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน้องค์กร

2.4 กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ส่งผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมส่งออกผลไม้

2.4.1 ระดับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

กลยุทธ์ทางธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจมี 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ในกรณีของธุรกิจการส่งออกผลไม้ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดกลางและเล็กที่มีหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เพียงหนึ่งหน่วย (Strategic Business Unit: SBU) หรือมีสาขาไม่มาก บริษัทเหล่านี้จึงให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจเพื่อการแข่งขัน การศึกษาครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่บริษัทส่วนใหญ่ใช้ว่าเป็นรูปแบบใดตามสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างกันออกไป

กลยุทธ์ระดับต่อมาที่ส่งผลโดยตรงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจคือกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ซึ่งได้แก่กลยุทธ์ด้าน การจัดการ การตลาด การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงิน-บัญชี การสารสนเทศ และอื่นๆซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

หากกล่าวอย่างละเอียด Stoner, Freeman and Gilbert (1995, p. 268) ได้สรุปความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่าเป็นกระบวนการบริหารองค์การโดยมุ่งให้องค์การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) และบริหารงานตามแผนเชิงกลยุทธ์ได้จัดทำขึ้นมาดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับสอดคล้องกับที่สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544, หน้า 23-25) กล่าวว่าองค์การโดยทั่วไปจะมีกลยุทธ์ 3 ระดับกลยุทธ์ แต่แต่ละระดับมีผลกระทบระหว่างกันจึงต้องผสมผสานกันอย่างสอดคล้องเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยส่วนรวม มีดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate – Level Strategy) มุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจขององค์การเพื่อพิจารณาว่าองค์การควรดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และควรจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร

2. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Unit – Level Strategy) หรือระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) มุ่งการปรับปรุงศักยภาพการแข่งขันขององค์การ กลยุทธ์ระดับหน่วยงานอาจจะพิจารณาถึงการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional – Level Strategy) มุ่งเน้นใช้ทรัพยากรขององค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ เช่น กลยุทธ์การตลาดกลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ขึ้น ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับองค์การและระดับหน่วยงาน

กลยุทธ์ที่สำคัญที่จะกล่าวในที่นี้ที่มีผลสำคัญต่อการแข่งขันของผู้ส่งออกผลไม้ได้แก่กลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน หรือระดับธุรกิจ (Business level) ซึ่งไมเคิล อี พอร์เตอร์ แห่งมหาวิทยาลัย

ฮาร์วาร์ด กล่าวว่ากลยุทธ์ในระดับนี้มุ่งเน้นสถานภาพทางการแข่งขันของธุรกิจในอนาคต โดยหนึ่งๆเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดยใช้ส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นตัวกำหนด โดย พอร์เตอร์ (Porter, 1998: 35) แบ่งกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อรับมือกับพลัง 5 ประการที่มากกระทบกับธุรกิจ (five forces model) โดยกล่าวว่ากลยุทธ์ที่ใช้แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (overall cost leadership)
2. การสร้างความแตกต่าง (differentiate)
3. การเน้นในตลาดเฉพาะ (focus) ในเวลาต่อมา พอร์เตอร์ได้เพิ่มกลยุทธ์การแข่งขันออกเป็นสี่

ประเภทคือ (Wheelen, 2008: 145-147)

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) โดยมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าราคาถูกในตลาดที่มีขนาดใหญ่
2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ โดยเน้นการออกแบบที่ดี การสร้างภาพพจน์ตราหือ การใช้เทคโนโลยีในการออกแบบและผลิต รูปลักษณะของสินค้า มีผู้จัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ มีการให้บริการลูกค้าที่ดีจากการดำเนินนโยบายดังกล่าว ทำให้ผู้ผลิตสามารถจำหน่ายสินค้าในราคาสูงได้
3. การเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยเน้นตลาดเฉพาะ (Cost focus) เป็นกลยุทธ์การจำหน่ายสินค้าราคาต่ำโดยเน้นในตลาดเฉพาะหรือกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะ
4. การสร้างความแตกต่างในตลาดเฉพาะ (Differentiation focus) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการจำหน่ายสินค้าราคาสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

กลยุทธ์การแข่งขันดังที่กล่าวมาข้างต้นใช้เกณฑ์ทั่วไปคือ การจำหน่ายสินค้าราคาต่ำหรือการสร้างความแตกต่างของตัวสินค้า (lower cost and differentiation)

นอกจากนี้ Wright, Kroll and Parnell (1998 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี 2547, หน้า 146) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น กล่าวคือการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้าหมายขององค์กร (Goals) ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งนำกลยุทธ์ไปใช้และควบคุมกลยุทธ์ที่ถูกต้องนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับ David (David, 2009, p.36) ที่อธิบายว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการกำหนดกลยุทธ์ (Formulating) การดำเนินกลยุทธ์ (Implementing) การประเมินผลหรือการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluating) เพื่อความสำเร็จตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (พวงรัตน์, 2543, หน้า 11) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่าหมายถึง การวางแผน การดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับ สมชาย

(สมชาย, 2544:) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นถือได้ว่าเป็นแนวทางการบริหารในเชิงระบบ (Systemic Management) ซึ่งมีความยืดหยุ่นในการเผชิญการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารที่ป้องกันปัญหา (Preventive) ด้วยระบบแนวคิดที่มองไปสู่นาคต (Proactive) และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าตลอดจนเป็นแนวทางที่ครบวงจร (Holistic) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะตอบสนองต่อทิศทางดังกล่าว จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหาร (Management Aspects) กล่าวคือกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลักโดยวิเคราะห์หาทางจัดวางกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศทั้งนี้ คำรงค์ วัฒนา (คำรงค์, 2545, : 81) ได้กล่าวโดยสรุปว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือในการวางแผนและการติดตามตลอดจนการประเมินผลที่ผูกโยงกับผลงานขององค์กร หรือที่เรียกว่า การบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน (Results Based Management) หรือ RBM ซึ่งอาศัยเทคนิค ดิจิตสมคูล หรือ BSC(Balanced Scorecard) ในการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดัชนีชี้วัดผลงาน กลยุทธ์ขององค์กรและนำไปสู่แผนปฏิบัติการ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจะบังเกิดผลขึ้นได้ ก็ต้องอาศัยการติดตามและประเมินผล ที่จะนำไปสู่การรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูลให้เกิดความรู้ เพื่อสามารถแก้ไข ปรับปรุง และก่อให้เกิดการเสริมแรงให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานไปด้วยความถูกต้องมั่นใจ และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ พิบูล ทีปะปาล (พิบูลย์, 2546) ที่สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ เสนาะ ดิยาวัว(เสนาะ, 2546: 2) สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการทางการบริหารในการกำหนดและตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดไป

2.4.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์และระดับของกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังมีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังที่ David (David, 2009: 37) ระบุไว้ 3 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ในขั้นตอนนี้มีกิจกรรมที่สำคัญคือการพัฒนาวิสัยทัศน์ และภารกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรด้วย

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายความว่าองค์การบริหารงานตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาตามวัตถุประสงค์ นโยบาย รวมถึงการพัฒนากลยุทธ์ที่นำไปใช้ด้วย

3. การประเมินหรือการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติตามกลยุทธ์ว่าผลการปฏิบัตินั้นเป็นเช่นใด เพื่อนำผลที่ได้นำไปปรับต่อไปในอนาคต

อย่างไรก็ตาม ลูซิชเยอร์ (Lussisier ,2003: 131-132) เสนอว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับแนวคิดข้างต้นคือ

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การหรือการดำเนินการของธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างไร และในอดีตมีผลดำเนินการเป็นอย่างไร เพื่อการค้นหาและกำหนดพันธกิจ

2. การค้นหาโอกาสหรือทิศทางขององค์การในอนาคต เพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภายในองค์การที่เป็นทั้งโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ในรูปของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยการเปรียบเทียบทางเลือกเชิงกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์การ และในระดับธุรกิจ

4. การนำกลยุทธ์ไปใช้ในรูปของแผนงาน โครงการ และจัดสรรงบประมาณ และมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบโครงการต่างๆ

5. การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประเมินผลการดำเนินงานว่าเราทำได้หรือไม่ ซึ่งสามารถนำเทคนิคทางการวัดผล เช่น Balanced Scorecard (BSC)

จากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว อุทิส ขาวเขียว (อุทิส, 2549: 5-6) กล่าวว่า นอกจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์แล้ว กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาครัฐ เน้นการแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนงานโครงการ และหรือเป็นแนวทางการปฏิบัติไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ที่ต้องยึดแนวคิดและหลักการบริหารจัดการของ Balanced Scorecard (BSC) โดยที่การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสมดุล เพื่อให้องค์การมีการดำเนินการไปสู่ความยั่งยืนอย่างสมดุลสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้

สำหรับ กลยุทธ์และการวางแผนนั้น เกรสัน (Grayson 2004: 1) กล่าวว่าในการสร้างและการบริหารองค์การทุกองค์การกลยุทธ์เป็นเรื่องสำคัญขององค์การใดก็ตามที่ปราศจากกลยุทธ์จะไม่มี การจัดลำดับของงาน สูญเสียงบประมาณ สูญเสียทรัพยากรเป็นความพยายามที่สูญเปล่า ผลสุดท้ายคือความล้มเหลว แสดงว่าในปัจจุบันกลยุทธ์เป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อจะทำให้ทราบว่าธุรกิจ มีโอกาส

อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดทิศทางพัฒนาองค์กรต่อไป

สรุปจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นหลักการบริหารที่สามารถนำพาให้องค์กรให้สามารถเรียนรู้กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่รุนแรงและรวดเร็วของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีโดยนำเอาสิ่งที่เรียนรู้ขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส สำหรับองค์กรในการที่จะสร้างและกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารที่จะนำพาให้เกิดประสิทธิภาพทำให้องค์กรสามารถอยู่รอด โดยมีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอนด้วยการอาศัยการวัดและติดตามประเมินผลจากเทคนิคการบริหารแบบต่างๆ เช่น แนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการใช้กับผลการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2.5 ความสามารถในการแข่งขัน(Competitiveness) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ผลการดำเนินงานขององค์กร(Performance) และดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบของ สมรรถนะหรือความสามารถขององค์กร (Competency)

2.5.1 ความหมายของความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจจะมีความหมายที่หลากหลาย Wei Liu กล่าวว่า ความสามารถในการแข่งขันคือความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยการนำเอาปัจจัยภายในมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Wei Liu, 2007: 8) สอดคล้องกับการศึกษาผู้ประกอบการที่ผลิตสินค้าอุตสาหกรรมในประเทศไทยซึ่งผลของการศึกษาพบว่าความสามารถในการแข่งขันของบริษัทเหล่านั้นเกิดจากปัจจัยภายในธุรกิจ เช่น คุณภาพของสินค้า การควบคุมต้นทุนการผลิต ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ความยืดหยุ่นในการผลิตเช่นการออกแบบหรือการเปลี่ยนแปลงจำนวนการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค การตอบสนองความต้องการของลูกค้า วิธีการผลิต รวมถึงบริการหลังการขายและการรักษาคำมั่นสัญญากับลูกค้า(Phusuwat and Kanchana, 2007: 979)

Zhang, Shen, Wu, and Fan(2009: 229) ศึกษาแนวทางในการประเมินความสามารถในการแข่งขันของบริษัทหรือองค์กร โดย วิธีการต่างๆเช่น การใช้โมเดลลูกโซ่คุณค่า (Value Chain

Model:VCM) ที่เสนอโดย พอร์เตอร์ และมิลลาร์ ในปี 1985 โดยกล่าวว่าถูกใช้คุณค่ามีกิจกรรม 5 ประเภทที่สำคัญคือ การขนส่งขาเข้า การปฏิบัติงาน การขนส่งขาออก การตลาดและการบริการ และกิจกรรมสนับสนุนซึ่งได้แก่ ระบบสาธารณูปโภคขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีและการจัดหาวัตถุดิบ โดยปัจจัยดังกล่าวต้องทำงานอย่างประสานสอดคล้องเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การใช้ Portfolio Matrix Model(PMM)ซึ่งมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน 2 ประการคือ ความดึงดูดของธุรกิจและความเข้มแข็งของธุรกิจ

การใช้ปิระมิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Competency Pyramid Model: CPM) เป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่ทำการผลิตโดยพิจารณาความสามารถขององค์กร 4 ด้านคือการหาวัตถุดิบ การประกอบ การใช้ความรู้และความรู้ที่ฝังลึกในองค์กร โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นส่วนประกอบของปิระมิดและด้านบนของปิระมิดคือความสามารถด้านการจัดการ ส่วนด้านล่างของปิระมิดคือความสามารถด้านเทคโนโลยี

เอนเทอร์ไพรซ์ โมเดล(Enterprise Model:EM) เป็นการวัดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยมองเครือข่ายการทำงานตามหน้าที่ต่างๆ แขนงตั้งเป็นหน้าที่ทางการตลาด การวิจัยและพัฒนา การดำเนินงาน การเงิน ส่วนแกนนอนเป็นหน้าที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการก่อนและหลังการขาย โมเดลนี้จะแสวงหาโอกาสในการปรับปรุงความสามารถในการทำงานขององค์กร

โมเดลความสามารถในการแข่งขันทางอุตสาหกรรม(Industrial Competitiveness Model: ICM) ใช้ในการวัดความสามารถในการแข่งขันโดยปัจจัย 4 ประการคือ สถานภาพในปัจจุบันขององค์กร สถานภาพในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ศักยภาพที่เป็นไปได้และศักยภาพของสถานภาพเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น

Weibull Model(WM) โมเดลนี้เสนอโดย Weibull เป็นการประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยเฉพาะการผลิตในช่วงต่างๆของวงจรชีวิตขององค์กร

ตัวอย่างที่กล่าวมาของผู้ที่ทำการศึกษเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันสามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการแข่งขันแท้จริงแล้วก็คือ การวัดว่าองค์กรของเรามีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ดีหรือไม่ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีคุณลักษณะใดที่เหนือกว่าคู่แข่ง

2.5.2 ความได้เปรียบในการแข่งขัน(Competitive Advantage) มีความหมายใกล้เคียงกันกับความสามารถในการแข่งขัน(Competitiveness) روبินส์ (Robbins, 2006: 274) กล่าวว่าความได้เปรียบในการแข่งขันคือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าคู่แข่ง สอดคล้องกับอีแวนส์ (Evans, 2008: 112) ที่ให้ความหมายของความได้เปรียบในการแข่งขันว่าหมายถึงความสามารถขององค์กรในการสร้าง

ความได้เปรียบทางการตลาดเหนือคู่แข่ง ซึ่งในระยะยาว การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะก่อให้เกิดผลประโยชน์หรือผลผลิตที่เหนือมาตรฐาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากเกิดจากความสามารถหลักขององค์กร(Core Competencies)

เจฟรี่ เพฟเฟอร์ (Pfeffer, 1994: 6-16)กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้แก่ เทคโนโลยีและกระบวนการในการผลิตสินค้า หลีกเลี่ยงการแข่งขันในตลาดที่มีการกีดกันผู้ขายรายใหม่ ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยเนื่องจากความสามารถในการผลิตที่เพิ่มขึ้น(economy of scale) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากที่สุดก็คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

อีแวนส์ (Evans, 2008: 113) อธิบายลักษณะ6ประการ ของความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งอยู่บนพื้นฐานของคุณภาพของสินค้าหรือบริการและผลการดำเนินงานขององค์กร (quality and performance) ไว้ดังนี้

1. ความได้เปรียบในการแข่งขันถูกผลักดันจากความต้องการของลูกค้า
2. ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะความเป็นเลิศด้านผลการดำเนินงานขององค์กร
3. ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นการสร้างโอกาสที่เกิดจากสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี
4. ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งที่คงทนและยากที่ผู้อื่นจะลอกเลียนแบบได้
5. ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นพื้นฐานของการพัฒนา โดยเฉพาะความเป็นเลิศด้านการดำเนินงานขององค์กรจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาและการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงสิ่งต่างๆ
6. ความได้เปรียบในการแข่งขันจะกำหนดทิศทางและแรงจูงใจสำหรับองค์กรโดยรวม

แนวความคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันได้รับความนิยมสูงสุดในช่วงทศวรรษที่1980 เนื่องจากการวางกลยุทธ์ให้องค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ดังการศึกษาของพอร์เตอร์ที่กล่าวว่าความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเกิดจากการใช้กลยุทธ์ด้านราคาและการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าให้เหนือคู่แข่ง ขณะเดียวกัน องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งโดยการสร้างมูลค่าของสินค้าในห่วงโซ่มูลค่าและทุ่มเทกับการวิจัยและพัฒนา(Grimwade, 2009: 208)

กล่าวได้ว่าแนวทางการศึกษาสำคัญเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันมี 2 แนวทางคือ แนวทางแบบสภาพแวดล้อมแบบอุตสาหกรรม (ภายนอก) เป็นตัวกำหนดความได้เปรียบในการ

แข่งขันขององค์กร(Industrial/Organization: I/O model) และแนวทางการศึกษาแบบสภาพแวดล้อมภายในเป็นตัวกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (The Resource-based view: RBV)

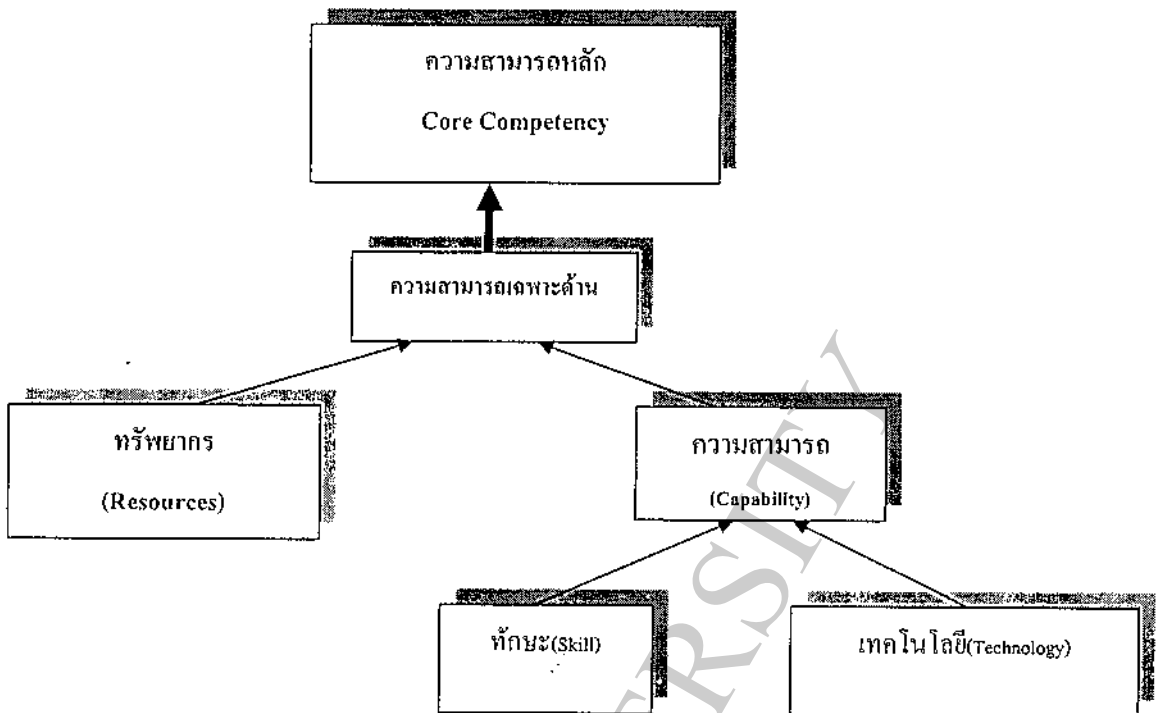
แนวทางการศึกษาแรกกล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรขึ้นกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หากองค์กรจะประสบความสำเร็จและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันก็ต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธรรมชาติของธุรกิจนั้นๆ ส่วนแนวทางการศึกษาแบบที่สองกล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรจะถูกกำหนดโดยปัจจัยและความสามารถภายในขององค์กร ดังนั้นสภาพแวดล้อมภายนอกจึงไม่ใช่ตัวกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันแต่ความได้เปรียบในการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับความสามารถที่องค์กรจะนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด(McDermott, 2003: 4-5)

2.5.3 สมรรถนะหรือความสามารถขององค์กร (Organizational Competency)

สมรรถนะเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต่างๆจึงพยายามเอาสมรรถนะใช้เป็นปัจจัยในการบริหารงานด้านต่างๆ (เทื่อน ทองแก้ว จาก www.competency.mju.ac.th/knowledge.php) สอดคล้องกับดาลตัน (Dalton, 1997: 46) ที่ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะอย่างชัดเจนว่าเป็นพฤติกรรมที่แบ่งแยกระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ

สุพานี(สุพานี, 2553: 60-65)กล่าวว่าความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรจะเกิดจากความสามารถสองประการคือ ความสามารถที่โดดเด่น(Distinctive Competency) ได้แก่ การมีประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง และความสามารถหลัก(Core Competency) ได้แก่ ผลรวมของความสามารถด้านต่างๆขององค์กร ความสามารถระดับแก่นขององค์กรที่ได้จากการสั่งสม ประสานและบูรณาการทักษะและเทคโนโลยีพื้นฐานต่างๆขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน สิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าคู่แข่งรวมถึงสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบและเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ซึ่งจากนิยามศัพท์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าคำว่าสมรรถนะที่แท้จริงก็คือความสามารถขององค์กรนั่นเอง

ดังนั้น **ความสามารถหลัก=กลุ่มของทักษะและเทคโนโลยีกระบวนการทำงานร่วมกันการเรียนรู้ร่วมกัน** ดังแสดงในแผนภาพด้านล่าง



แผนภาพที่ 2.3 ส่วนประกอบของความสามารถหรือสมรรถนะหลักขององค์กร (สุพานิ, 2553: 65)

ความหมายของคำว่าสมรรถนะในแง่มุมมองของนักวิชาการ

เทื่อน กล่าวว่ (เทื่อน ทองแก้วจาก www.competency.mju.ac.th/knowledge.php) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอทศวรรษวิชาการของเดวิด แมคคลีแลนด นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี 1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยกล่าวว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมา

ในปี 1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท Mc Ber ซึ่งแมคคลีแลนดเป็นผู้บริหารเพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่าซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่โดยแบบประเมินใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคคลีแลนดเรียกว่าสมรรถนะ (Competency)

ปี 1994 แกรี่แฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel and C.K. Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for the Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญคือ Core Competencies ซึ่งเป็นความสามารถหลักของธุรกิจซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลักเช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้างและอยู่ในระดับใดจึงทำงานได้มี

ประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร มีการสำรวจ พบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกนำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือทางธุรกิจที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of ethics และ Strategic Planning แสดงว่า Core Competency มีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับใช้เพิ่มมากขึ้น หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้เช่นบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

เทือน ทองแก้ว ได้รวบรวมความหมายของสมรรถนะไว้ตามคำจำกัดความของนักวิชาการบางท่าน เช่น สก็อต บี พารี (Scott B. Parry) นิยามว่าสมรรถนะคือ กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

แมคคลีแลนค์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ ศักดิ์วีระวิญญู กล่าวว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่างๆ ได้แก่แก่นนิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆอะไรบ้าง

สมรรถนะจึงเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า จากความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับ จิระประภา (จิระประภา, internet) ที่กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ให้ประสบความสำเร็จและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่นในเชิงพฤติกรรมเช่นมากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานที่ดีกว่าคนอื่นของคำว่าสมรรถนะก็คือความรู้และความสามารถที่เป็นสิ่งสะสมเรียนรู้โดยบริษัทที่ทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัทแตกต่างจากคู่แข่งและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของสมรรถนะ (เทือน ทองแก้ว, www.competency.mju.ac.th/knowledge.php)

องค์ประกอบของสมรรถนะตามความหมายของแมคคลีแลนค์คือ

1. ความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ

2. ทักษะคือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือค่านิยมและความมั่นใจในตนเอง
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เช่นความน่าเชื่อถือ ลักษณะผู้นำ
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

ประเภทของสมรรถนะ(เทื่อน ทองแก้ว, www.competency.mju.ac.th/knowledge.php)

สมรรถนะสามารถจำแนกออกได้เป็น5ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล เป็นความสามารถเฉพาะตัว
2. สมรรถนะเฉพาะงาน เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับงานในตำแหน่ง
3. สมรรถนะองค์การคือความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นๆ
4. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือความสามารถที่ทุกคนต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้เช่นการใช้คอมพิวเตอร์ การสื่อสาร การวางแผน การจัดการ การทำงานเป็นทีม
5. สมรรถนะในงาน คือความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่นข้าราชการ ตำรวจ มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน หรือทางปราบปราม

หากเน้นที่สมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competencies) ฮิต (Hitt et al, 2005: 82-88) กล่าวว่าสมรรถนะหลักขององค์การคือข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ได้แก่การที่ธุรกิจนั้นมีทรัพยากรและความสามารถที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งความสามารถและทรัพยากรดังกล่าวเกิดจากการสะสมความรู้และประสบการณ์มาเป็นเวลายาวนาน โดย ฮิต เสนอว่าสมรรถนะขององค์การหรือบริษัทประกอบด้วย

1. ความสามารถที่มีคุณค่าของบริษัท
2. ความสามารถที่หาได้ยากที่ไม่มีในบริษัทอื่น
3. การเลียนแบบได้ยาก
4. การไม่สามารถหาสิ่งทดแทนได้

ต่อมาบาร์เน่และเฮสเตอร์(Barney and Hesterly, 2010: 83-84) พัฒนาเครื่องมือที่นำมาวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์การโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การซึ่งเครื่องมือที่นำมาวิเคราะห์เรียกว่า “VRIO framework” โดยเปลี่ยนองค์ประกอบด้านการไม่สามารถหาสิ่งทดแทนได้ เป็นนโยบายขององค์การในการสนับสนุนให้มี

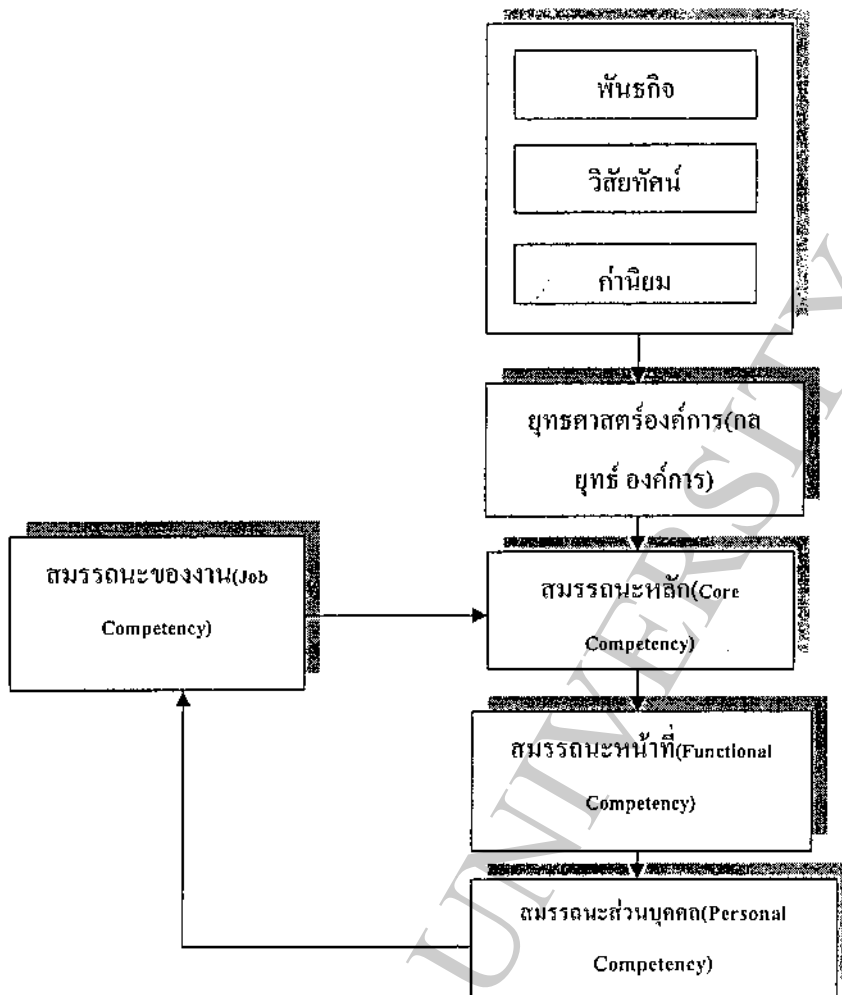
การใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการลอกเลียนแบบ เมื่อมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาสู่ตลาด

สอดคล้องกับการศึกษาของ คิง โฟเลอร์ ไซแทม ที่กล่าวว่าสมรรถนะคือความรู้และทักษะภายในองค์กรซึ่งทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่นและสมรรถนะเป็นพื้นฐานของความได้เปรียบในการแข่งขัน(Competitive Advantage) ดังนั้นสมรรถนะต้องมีค่าสูง (ประเมินค่าได้ยาก) หายาก เลียนแบบและหาสิ่งทดแทนได้ยาก (King, Fowler, and Zeithaml, 2001: 95)

บาสกิน จอห์นสันและคอนนิก(Buskin, Johnson, and Connick, 2008: 103) กล่าวว่าแนวความคิดสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นสิ่งที่เกิดภายหลังห่วงโซ่คุณค่าของพอร์เตอร์ ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตสินค้าขององค์กรตามขั้นตอนต่างๆ ภายหลังจากองค์กรมีการจ้างงานจากภายนอกมากขึ้น จึงเกิดคำถามว่าขั้นตอนการผลิตใดที่ควรหรือไม่ควรจ้างบุคคลภายนอก ดังนั้น องค์กรจึงควรมองหาสมรรถนะหลักของตนเองและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักนั้น โดยไม่ต้องพึ่งพาการจ้างงานจากภายนอก(outsourcing) เช่นเดียวกับ ลองและวิกเกอร์ คอช(Long and Vickers-koch อ้างใน Shieh and Wang, 2010: 395) กล่าวว่าสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นทักษะ ความรู้และเทคนิคการดำเนินการในองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะไม่เป็นที่เปิดเผย ซึ่งมีลักษณะพิเศษเหนือคู่แข่งในขั้นตอนของห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะหลักในกระบวนการห่วงโซ่คุณค่าคือ ทรัพยากรและความสามารถ ความแตกต่างจากคู่แข่ง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีลักษณะเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่ง

หากพิจารณาจากการศึกษาของนักวิชาการดังที่กล่าวมาจะเห็นว่า สมรรถนะหลักขององค์กรมีความเกี่ยวข้องกับห่วงโซ่คุณค่าของไมเคิล อี พอร์เตอร์ กล่าวคือห่วงโซ่คุณค่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะหลักขององค์กร

หากพิจารณาที่มาของสมรรถนะที่เกิดขึ้นในองค์กรล้วนเป็นสิ่งที่กำหนดจากการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรดังแผนภาพด้านล่าง



แผนภาพที่ 2.4 การกำหนดสมรรถนะ (เทือน ทองแก้ว

www.competency.mju.ac.th/knowledge.php)

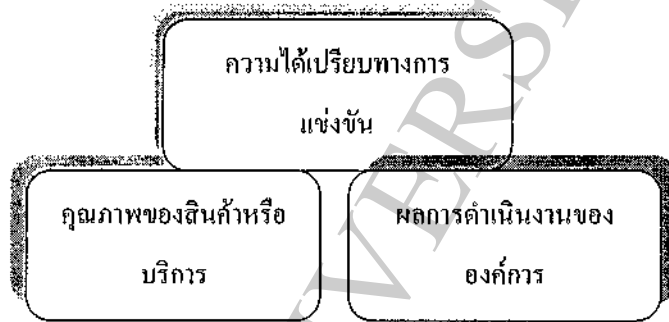
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กร

ปิยพร (ปิยพร, 2008: 28-30) วิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการส่งออกสิ่งทอไทยโดยกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลถึงสมรรถนะขององค์กรว่าประกอบด้วย 6 ประการคือ เทคโนโลยี ความรู้เกี่ยวกับการตลาด(Marketing Knowledge) ความสัมพันธ์และเครือข่ายทางการค้า(Relationship and Connection) โดยเฉพาะการค้ากับผู้ประกอบการเชื้อสายจีน ความพร้อมของระบบสาธารณูปโภค โดยเฉพาะการขนส่ง ความพร้อมของทรัพยากรธรรมชาติและความสามารถและปัจจัยด้านค่าแรง และทักษะของแรงงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Sim Sokhean(Sim, 2003: 19) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะขององค์กร ประกอบด้วย เทคโนโลยีในการผลิต ความรู้เกี่ยวกับการตลาดและความสัมพันธ์กับคู่ค้า ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมาก็คือปัจจัยหรือองค์ประกอบในลูกโซ่คุณค่าของพอร์เตอร์นั่นเอง

2.5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ ผลการดำเนินงานขององค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กรมีวิธีการวัดได้หลายวิธี หากพิจารณาความหมายแล้ว ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึงผลรวมของสิ่งที่ได้จากกระบวนการการทำงานและกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร (Robbins, 2006: 665)

อีแวนส์ (Evans, 2008:113) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพ ผลการดำเนินงานขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยให้ความเห็นว่าความได้เปรียบในการแข่งขันมีรากฐานมาจาก คุณภาพของสินค้าหรือบริการและผลการดำเนินงานขององค์กรดังแสดงไว้ด้านล่าง



แผนภาพที่ 2.5 ความสามารถในการแข่งขัน (Evans, 2008: 113)

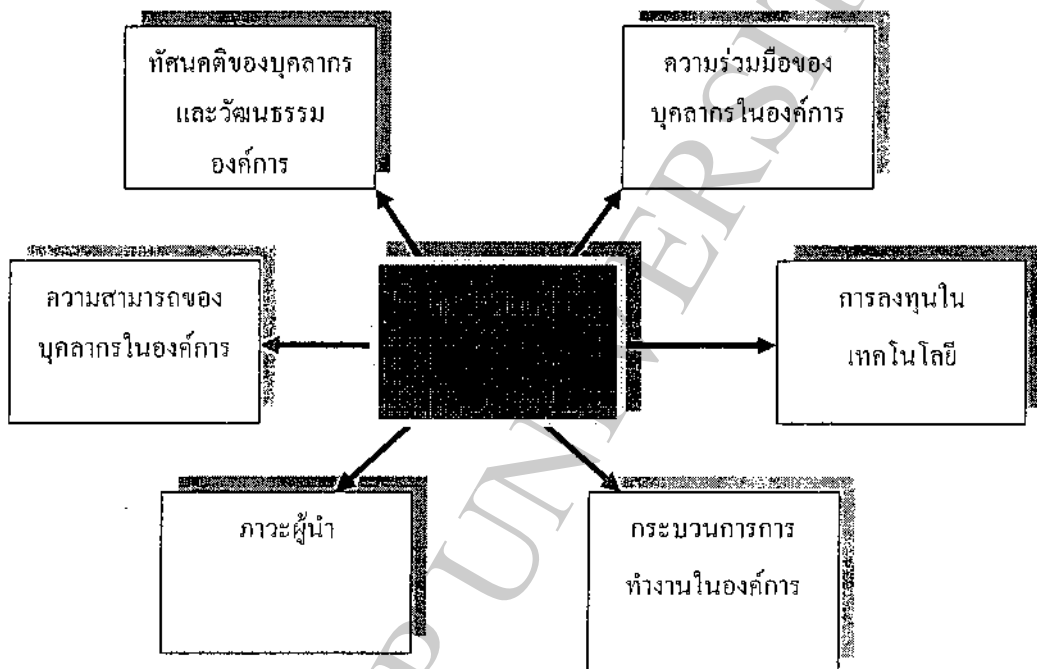
ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการดำเนินงานขององค์กร (Competency and Performance)

หากพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการดำเนินงานขององค์กรแล้วจะเห็นว่า สมรรถนะด้านต่างๆ ในองค์กรจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ดังที่ เซอมนอน (Shermon, 2004: 459) กล่าวว่า ระบบการจัดการสมรรถนะที่ดี จะส่งผลต่อการพัฒนาผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรและการยกระดับสมรรถนะด้านต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ บุคลากร การดำเนินการ อาชีพ(ตำแหน่งงาน)และสมรรถนะด้านอื่นๆ จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Shermon, 2004: 121)

ซึ่งสรุปได้ว่า สมรรถนะองค์กร นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันดังแผนภาพด้านล่างนั่นเอง

4. การเสริมสร้างภาวะผู้นำ
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติที่ดีในหมู่บุคลากร

ประโยชน์ของห่วงโซ่คุณค่ามีมากมายหลายประการ เช่น สามารถเพิ่มยอดขาย ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาวัตถุดิบ เพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ ลดเวลาในการส่งมอบสินค้า พัฒนาการจัดการโลจิสติกส์ พัฒนาการให้บริการแก่ลูกค้า



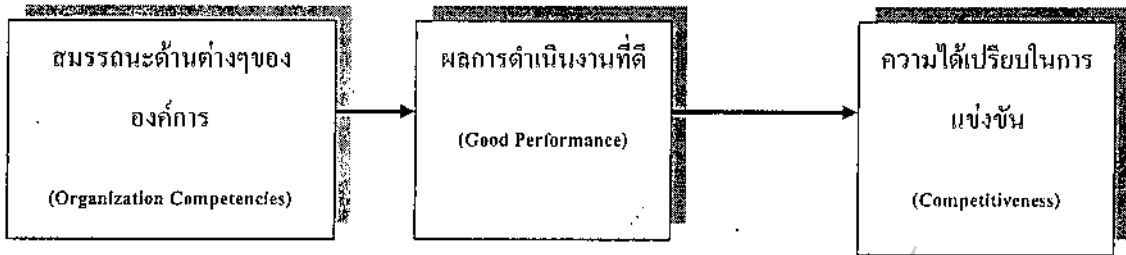
แผนภาพที่ 2.2 ปัจจัยสำคัญ 6 ประการในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าให้ประสบความสำเร็จ (Robbins, 2006: 710)

องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า

แต่ละองค์กรมีกิจกรรมภายในที่สามารถจัดเข้าเป็นองค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (อ้างใน Wheelen and Hungcr, 2008: 113) กล่าวว่า ห่วงโซ่คุณค่าประกอบด้วยกิจกรรมสองประเภทใหญ่ๆคือ กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน

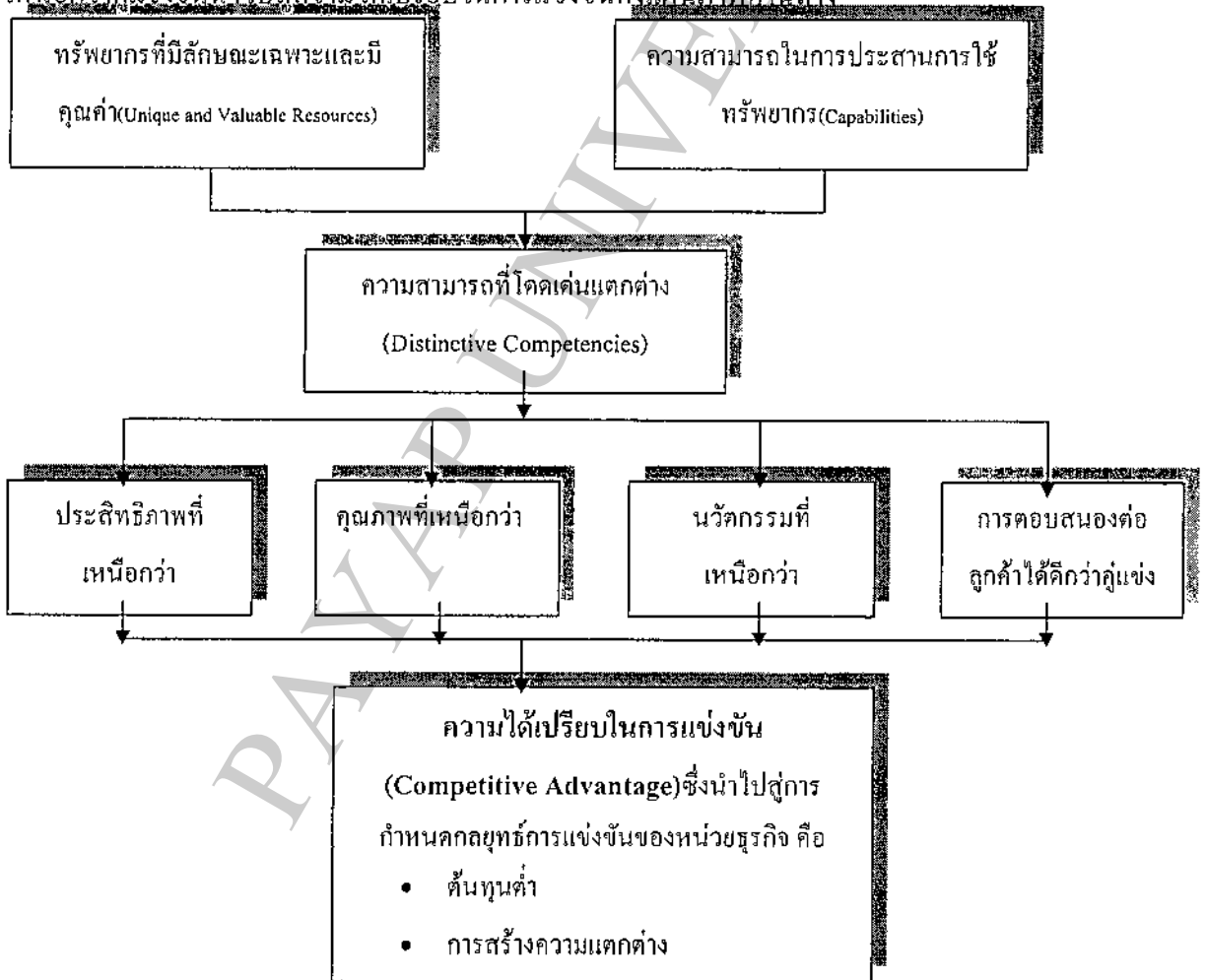
กิจกรรมหลักได้แก่

1. Inbound logistic เป็นกิจกรรมด้านการซื้อและการเก็บรักษาวัตถุดิบ
2. Operation เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและ/หรือ บริการ เช่นการประกอบเครื่องจักรกลการผลิตและทดสอบสินค้า



แผนภาพที่ 2.6 สมรรถนะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

แผนภาพด้านบนสอดคล้องกับแผนภาพของสุพาศณี(สุพาศณี, 2553:63)ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการที่องค์กรมีทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ารวมถึงองค์กรมีความสามารถในการประสานการใช้ทรัพยากรนั้นๆย่อมนำไปสู่การสร้างความสามารถหรือสมรรถนะที่โดดเด่นอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม การตอบสนองต่อลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งจนนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันดังแผนภาพด้านล่าง



แผนภาพที่ 2.7 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน(สุพาศณี, 2553: 63)

2.5.5 วิธีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทั่วไปนั้นมิใช่เป้าหมายเพื่อวัดความสามารถในการดำรงอยู่ขององค์กรว่าองค์กรแห่งนั้นมีผลประกอบการที่ดีหรือไม่อย่างไร สามารถที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้หรือไม่หรือล้มเลิกกิจการไป หรืออาจแปรสภาพโดยการรวม หรือถูกรับครอบงำกิจการ โดยผู้ถือหุ้นรายใหม่ เช่นเดียวกับหน่วยงานราชการหรือองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรที่หากผลการดำเนินงาน ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกับองค์กรอื่นก็อาจ ต้องยุติการดำเนินการ โดยการถูกยุบรวมกับหน่วยงานอื่นซึ่งอาจมีการโยกย้ายบุคลากรจากหน่วยงานเดิมไปทำงานในหน่วยงานใหม่ ในองค์กรทางธุรกิจจะเน้นคำว่าประสิทธิภาพ (efficiency) มากกว่าคำว่าประสิทธิผล (effectiveness) ซึ่งคำว่าประสิทธิภาพนั้นเน้นที่การประหยัดการใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการ เช่นการประหยัด วัสดุคิบ แรงงาน ทุน เวลา ส่วนคำว่าประสิทธิผลนั้นไม่เน้นการประหยัดทรัพยากรแต่ทำให้เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้บรรลุผลสำเร็จก็ถือว่าองค์กรประสบความสำเร็จ

การศึกษาที่เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรดำเนิน โดย จอห์น แคมเบล (John Cambell: อ้างใน พิชาข 2552: 48) ในช่วงทศวรรษที่ 1960-1970, โดยแคมเบล รวบรวมตัวแปรที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์กร 30 ตัวแปร ดังแสดงในตารางด้านล่าง

ตารางที่ 2.3 ตัวแปรที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กร (พิชาข, 2552: 48)

1. ประสิทธิภาพรวม	16. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย
2. ผลผลิตภาพ(Productivity)	17. ฉันทามติของเป้าประสงค์
3. ประสิทธิภาพ	18. ความเข้าใจในเป้าประสงค์ขององค์กร
4. กำไร	19. ความสอดคล้องระหว่างบทบาทและปทัสฐาน
5. คุณภาพ	20. ทักษะการจัดการบุคคล
6. อุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน	21. การจัดการข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร
7. การเจริญเติบโต	22. ทักษะการจัดการงาน
8. การขาดงาน	23. ความพร้อม
9. การเข้า-ออกจากงาน	24. การใช้สิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์
10. ความพึงพอใจในการทำงาน	25. การประเมินโดยหน่วยงานภายนอก
11. การจงใจ	26. เสถียรภาพ
12. ขวัญและกำลังใจ	27. คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์
13. การควบคุม	28. การมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ

14. ความขัดแย้ง/ความสามัคคี	29. การเน้นการอบรมและการพัฒนา
15. ความยืดหยุ่น/การปรับตัว	30. การเน้นความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม روبบินส์(Robbins) วิจารณ์ว่า ลักษณะเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษามีความเป็นนามธรรมสูง เช่นคุณภาพและขวัญ-กำลังใจของบุคลากร จนไปถึงเกณฑ์ที่มีความเป็นรูปธรรมสูง เช่นอัตราการเกิดอุบัติเหตุหรือการขาดงานทำให้เห็นถึงความแตกต่างของค่านิยมของผู้ทำการศึกษาในการเลือกเกณฑ์ต่างๆตามความพึงพอใจของตนซึ่งอาจไม่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น จากตารางจะเห็นว่าตัวแปรบางตัวมีความขัดแย้งกัน เช่น ประสิทธิภาพมีผลจากการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึงต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานในทุกระดับขณะที่ความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวจะบรรลุผลได้ บุคลากรต้องมีอิสรภาพในการคิดและการปฏิบัติงาน ดังนั้น หากการควบคุมคือสิ่งที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลแล้วจะทำให้อิสรภาพในการคิดเป็นตัววัดประสิทธิผลได้อย่างไรมากไปกว่านั้น ตัวแปรบางตัวเช่นกำไรอาจสำคัญกับองค์การภาคธุรกิจแต่ไม่สำคัญกับองค์การภาครัฐ ดังนั้นมาตรวัดของแกมเบลอาจใช้ได้ในอดีต แต่ปัจจุบันนักวิชาการด้านองค์การต่างยอมรับว่าการประเมินประสิทธิผลหรือผลการดำเนินงานขององค์การนั้นต้องใช้ตัวแปรหลายตัวโดยต้องพิจารณาทั้งวิธีการ(กระบวนการ)และผลลัพธ์ ดังนั้นการเลือกตัวแปรหรือเรื่องที่น่ามาเป็นเกณฑ์ในการประเมินการดำเนินงานขององค์การจึงสะท้อนความสนใจของผู้ประเมิน และระยะเวลาที่องค์การได้รับการจัดตั้งขึ้นมา สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวความคิดของพิชาย รัตนติลล(พิชาย, 2552: 49-64)ได้เสนอวิธีการประเมินออกเป็น4วิธีคือ

1. การประเมินเป้าประสงค์ (The Goal Approach)
2. การประเมินเชิงระบบ (The System Approach)
3. การประเมินเชิงกลุ่มยุทธศาสตร์ (The Strategic-Constituencies Approach)
4. การประเมินเชิงการแข่งขันของค่านิยม (The Competing-Values Approach)

ซึ่งวิธีการประเมินในรูปแบบต่างๆจะกล่าวโดยสังเขปดังต่อไปนี้

1. การประเมินเป้าประสงค์ (The Goal Approach) สมมุติฐานของการประเมินได้แก่การตั้งเป้าประสงค์ที่ชัดเจนและไม่มากเกินไป เพื่อให้สามารถวัดได้และเป้าประสงค์นั้นเกิดจากข้อตกลงร่วม เมื่อองค์การกำหนดเป้าประสงค์แล้วขั้นตอนต่อมาคือการวัด โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงขององค์การกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนขององค์การ วิธีการประเมินเป้าประสงค์สะท้อนได้อย่างชัดเจนในเรื่อง “การบริหารตามวัตถุประสงค์” (Management by Objective-MBO) ตัวอย่างของการวัดผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ได้แก่การวัดเป้าหมายของ

บริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 1979 พบว่าเป้าหมายที่บริษัทให้ความสำคัญมีทั้งหมด 12 เป้าประสงค์ โดยมีห้าอันดับแรกคือ กำไร การเติบโต ส่วนแบ่งตลาด ความรับผิดชอบต่อสังคมและสวัสดิการของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรตามวิธีการประเมินเป้าหมายมีจุดอ่อนคือ ประการแรกการไม่สามารถเลือกเป้าหมายประสงค์ที่เป็นนามธรรมและไม่สามารถนำไปสร้างเป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่เป็นจริงได้ ประการที่สอง เป้าประสงค์นั้นอาจเกิดจากค่านิยมของสังคม ไม่ใช่เป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร เช่นมหาวิทยาลัยมีเป้าหมายประสงค์ว่า “ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม” บริษัทมีเป้าหมายประสงค์ว่า “ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” ประการที่สาม เป้าประสงค์ระยะสั้นมีแนวโน้มแตกต่างจากระยะยาว ต้องเลือกให้ดีกว่าจะบรรลุข้อใดก่อน เช่นลดอัตราการพิการจากอุบัติเหตุจราจรให้เหลือ 10 คนต่อประชากรแสนคนภายในปี ขณะที่เป้าหมายระยะยาวคือทำให้ผู้พิการสามารถพึ่งตนเองได้ 80% ภายใน 5 ปี ประการที่สี่ เป้าหมายของกิจการอาจขัดแย้งกันเช่น บริการประชาชนอย่างมีคุณภาพกับการประหยัดทรัพยากรของหน่วยงาน ประการสุดท้ายคือ เป้าประสงค์ที่เป็นทางการเกิดภายหลังการปฏิบัติงานจึงกลายเป็นว่าพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายประสงค์ขึ้นมา เป้าประสงค์จึงเป็นเพียงกระบวนการสร้างความเป็นเหตุผลและสร้างความชอบธรรมให้กับการปฏิบัติที่ผ่านมา

2. การประเมินเชิงระบบ (The System Approach) การประเมินผลขององค์กรเชิงระบบคัดค้านการประเมินเป้าหมายประสงค์ที่เป็นการประเมินเพียงปัจจัยนำออกเท่านั้น ทำให้ทราบความเป็นจริงขององค์กรไม่รอบด้าน การประเมินเชิงระบบจึงเป็นการประเมินความสามารถในการแสวงหาปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิตและการรักษาเสถียรภาพขององค์กร ฐานคิดของการประเมินเชิงระบบก็คือ องค์กรเป็นระบบหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของระบบย่อย หากระบบย่อยใดปฏิบัติงานไม่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบขององค์กรโดยรวม นักวิชาการที่เสนอตัวแปรในการประเมินเชิงระบบที่สำคัญได้แก่ มาร์ตินเดล (Martindell) ซึ่งเสนอตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานไว้ 10 มิติคือ ด้านเศรษฐกิจ โครงสร้างองค์กร รายได้ การบริการผู้ที่เกี่ยวข้อง การวิจัยและพัฒนา คณะกรรมการ นโยบายการเงิน ประสิทธิภาพการผลิต การขาย และการประเมินผู้บริหาร

ในทศวรรษที่ 1990 เดวิด พี นอร์ตัน และ ครีปรีต เอส แคพแลน (Norton and Kaplan) ได้เสนอแนวความคิดการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งอาศัยรากฐานจากวิธีการประเมินเชิงระบบ เพื่อประเมินประสิทธิผลของกิจการ 4 มิติคือ การเงิน ลูกค้าหรือผู้รับบริการ กระบวนการภายใน การเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งแต่ละมิติจะมีตัววัดหลัก เพื่อใช้ในการประเมินว่า การปฏิบัติงานในแต่ละมิติบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับใด ส่วนภาคเอกชนในประเทศไทย ใช้

แนวคิดเชิงระบบในการประเมินองค์การเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีมิติการประเมินองค์การออกเป็น 7 ด้านคือ

1. การนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม
2. ลูกจ้างและตลาด(ความพึงพอใจของลูกจ้าง)
3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
5. การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
6. การจัดการกระบวนการ(กระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน)
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ การเงินและการตลาด ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพขององค์การ ชุมชนมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งในด้านที่7นี้เน้นที่ปัจจัยส่งออกตามทฤษฎีระบบ

สำหรับจุดอ่อนของการประเมินเชิงระบบคือตัวแปรด้านกระบวนการเข้าใจยากและการประเมินแบบนี้มุ่งเน้นไปที่วิธีการดำเนินงานมากกว่า เป้าประสงค์ขององค์การ อย่างไรก็ตาม จุดแข็งคือการทำให้อำนาจบริหารมีแนวโน้มที่จะมองผลลัพธ์ขององค์การในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น

3. การประเมินเชิงกลุ่มยุทธศาสตร์ (The Strategic-Constituencies Approach) แนวความคิดการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์เสนอว่าประสิทธิผลขององค์การคือการสร้างความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่างๆที่มีผลต่อการอยู่รอดขององค์การ แนวคิดนี้ส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกับเชิงระบบ แต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน กล่าวคือแนวคิดทั้งสองต่างพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมแต่แนวคิดการประเมินเชิงกลุ่มยุทธศาสตร์ เลือกพิจารณาสิ่งแวดล้อมบางประการขณะที่แนวคิดเชิงระบบมีแนวโน้มที่จะพิจารณาสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การแทบทุกกลุ่ม ดังนั้นแนวคิดเชิงกลุ่มยุทธศาสตร์จึงมีขอบเขตที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าแนวคิดเชิงระบบโดยเลือกเฉพาะปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์การนั่นเอง

การประยุกต์ใช้การประเมินเชิงกลุ่มยุทธศาสตร์มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ถามสมาชิกคนสำคัญหรือผู้บริหารองค์การเพื่อให้ระบุกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดขององค์การ (กลุ่มยุทธศาสตร์)
- เมื่อได้รายการกลุ่มยุทธศาสตร์มาแล้ว ผู้ประเมินจะนำกลุ่มเหล่านี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบพลังอำนาจและอิทธิพลที่กลุ่มมีต่อการอยู่รอดขององค์การ รวมทั้งวิเคราะห์ถึงผลกระทบ หากกลุ่มเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ

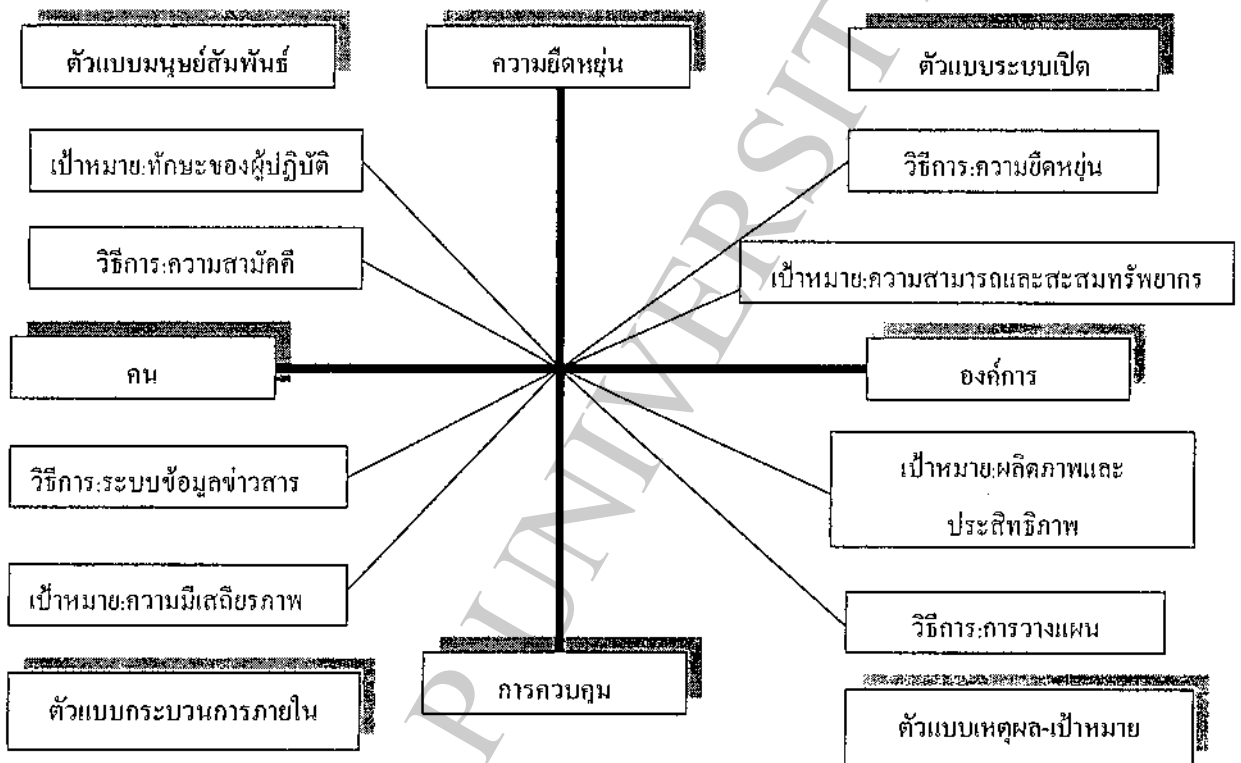
- ระบุความคาดหวังและค่านิยมที่กลุ่มยุทธศาสตร์ยึดถือเพื่อพิจารณาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล
- สรุปลงโดยการเปรียบเทียบความคาดหวัง กำหนดความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีส่วนร่วมกันและความคาดหวังที่แตกต่างกัน ประเมินน้ำหนักเชิงอำนาจของกลุ่มยุทธศาสตร์ และกำหนดเป้าประสงค์ตามลำดับความสำคัญของอำนาจที่กลุ่มมีต่อองค์กร เพื่อใช้เป็นเป้าประสงค์ขององค์กรในภาพรวม ดังนั้นการประเมินผลขององค์กรจึงได้รับการประเมินในลักษณะความสามารถในการสร้างความพึงพอใจและบรรลุความต้องการของกลุ่มยุทธศาสตร์

จุดอ่อนของการประเมินแบบนี้คือความยากในการกำหนดกลุ่มยุทธศาสตร์ จากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สำหรับจุดแข็งคือ ทำให้ผู้บริหารองค์กรลดโอกาสที่จะละเลยหรือสร้างความขุ่นเคืองให้กับกลุ่มที่มีอำนาจ

4. การประเมินเชิงการแข่งขันของค่านิยม (The Competing-Values Approach) ฐานคติที่สำคัญของตัวแบบนี้คือ ไม่มีเกณฑ์ที่ดีที่สุดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรขึ้นกับค่านิยม อคติและความสนใจของผู้ประเมิน กลุ่มค่านิยมที่มีการแข่งขันภายในองค์กรมีสามกลุ่มที่จะกลายเป็นตัวแบบประสิทธิผล(ผลการดำเนินงาน)ที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวคือ ความยืดหยุ่นกับการควบคุม การจัดการภายในที่เน้นความเป็นอยู่ที่ดีและการพัฒนาบุคคลกับความเข้มแข็งและการพัฒนาองค์กร(เน้นคนหรือเน้นงาน)และความสัมพันธ์กับวิธีการขององค์กรกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งวิธีการเน้นกระบวนการภายในและความต่อเนื่องระยะยาวขณะที่เป้าหมายเน้นผลลัพธ์สุดท้ายและระยะสั้น ค่านิยมเหล่านี้สามารถผสมผสานกลายเป็นแปดกลุ่มของค่านิยมที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรได้แก่

- ความยืดหยุ่น:คือความสามารถในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
- การแสวงหาและสะสมทรัพยากร: เป็นความสามารถในการเพิ่มความสนับสนุนจากภายนอกและกระจายงานภายใน
- การวางแผน: เป็นเป้าประสงค์ชัดเจนและเข้าใจได้
- ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ: ปริมาณผลผลิตสูงและอัตราส่วนของปัจจัยส่งออกต่อปัจจัยนำเข้าสูง
- การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร: ช่องทางการสื่อสารเอื้ออำนวยในการทำให้บุคคลทราบเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อองค์กร

- ความมีเสถียรภาพ: การให้คุณค่ากับระเบียบคำสั่ง ความต่อเนื่องและการปฏิบัติหน้าที่อย่างราบรื่น
- ความสามัคคีของผู้ปฏิบัติงาน: ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้ปฏิบัติงาน การนับถือให้เกิดริศและการทำงานร่วมกันได้ดี
- ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน: ผู้ปฏิบัติงานได้รับการอบรม มีทักษะและสมรรถภาพในการทำงานอย่างเหมาะสม



แผนภาพที่ 2.8 คือตัวแบบของค่านิยมประสิทธิผลในองค์กร (ดัดแปลงจากพิชชา, 2552: 62) เมื่อนำค่านิยมหลักที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 8 กลุ่มมาจัดเป็นกรอบความคิดทำให้เกิดตัวแบบที่มีลักษณะเฉพาะขึ้นมาดังแผนภาพด้านบนซึ่งสามารถสร้างเป็นตัวแบบในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรที่ตัวแบบคือ

1. ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ นิยามประสิทธิผลขององค์กรว่าเป็นการมีความสามัคคี (ในฐานะวิธีการ) และการมีทักษะของผู้ปฏิบัติ (ในฐานะเป้าหมาย)
2. ตัวแบบระบบเปิด ซึ่งนิยามประสิทธิผลว่าเป็นความยืดหยุ่น (ในฐานะวิธีการ) และความสามารถในการแสวงหาและสมรรถภาพ (ในฐานะเป้าหมาย)

3. ตัวแบบเหตุผล-เป้าหมาย นิยามประสิทธิผลหมายถึงการมีแบบแผนและเป้าหมาย(ในฐานะวิธีการ) และการมีผลิตภาพและประสิทธิภาพสูง(ในฐานะเป้าหมาย)
4. ตัวแบบกระบวนการภายใน ที่ได้นิยามประสิทธิผลในรูปแบบของการจัดระบบข้อมูลข่าวสารทั้งในส่วนที่ได้มาและกระจายออกไป(ในฐานะวิธีการ)และควมมีเสถียรภาพและการเชื่อฟังระเบียบคำสั่ง(ในฐานะเป้าหมาย)

จะเห็นว่าตัวแบบทั้งสี่นั้นมีลักษณะตรงข้ามกันเป็นคู่ๆ เช่นตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งสะท้อนความรู้สึกของคนและความยืดหยุ่น มีองค์ประกอบที่ตรงข้ามกับตัวแบบเหตุผล-เป้าหมาย ซึ่งเน้นองค์การและเสถียรภาพ ขณะที่ตัวแบบระบบเปิดซึ่งให้คุณค่ากับองค์การและความยืดหยุ่นมีลักษณะตรงข้ามกับตัวแบบกระบวนการภายในที่เน้นคนและ โครงสร้างที่มีเสถียรภาพ

สำหรับการประยุกต์ใช้ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมมีขั้นตอนคือ การระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การและการวิเคราะห์และประเมินว่าแต่ละกลุ่มให้ความสำคัญกับกลุ่มค่านิยมใดบ้างใน 8ค่านิยมหลัก สิ่งนี้ไม่ใช่เป็นงานที่ง่ายเพราะผู้ประเมินจะต้องแสวงหาข้อมูลที่เป็นระบบจากการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์

สิ่งที่ต้องคำนึงอีกประการหนึ่งสำหรับการพิจารณาว่าจะใช้กลุ่มค่านิยมใดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การคือช่วงชีวิตขององค์การ ในช่วงเริ่มตั้งองค์การ แบบฉบับขององค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับนวัตกรรม การสร้างสรรค์ และการแสวงหาทรัพยากร ดังนั้นการได้รับการสนับสนุนจากภายนอกจึงเป็นสิ่งสำคัญ องค์การจำนวนมากจึงมีแนวโน้มใช้กลุ่มค่านิยมภายในตัวแบบระบบเปิดเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล เมื่อองค์การเติบโตไปสู่ขั้นร่วมแรงร่วมใจ กลุ่มยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีความจำเป็นต้องสร้างความรู้สึของการเป็นครอบครัวเดียวกันและพัฒนาความผูกพันของสมาชิกต่อองค์การ ดังนั้นกลุ่มค่านิยมในตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์จึงเหมาะกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การในช่วงนี้

หากองค์การเจริญเติบโตเข้าสู่ขั้นการมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อน จุดเน้นจะมุ่งไปยังการกำกับติดตามสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การจะเน้นความยืดหยุ่น การแสวงหาทรัพยากรและการเจริญเติบโต ดังนั้นกลุ่มค่านิยมภายในตัวแบบระบบเปิดจึงเหมาะสมที่จะใช้ในการประเมินประสิทธิผล

และท้ายที่สุด เมื่อองค์การเข้าขั้นการเสื่อม เงื่อนไขที่ทำให้้องค์การอยู่รอดคือความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและการแสวงหาทรัพยากรเช่นเดียวกับช่วงเริ่มก่อตั้ง ดังนั้นกลุ่มค่านิยมภายในตัวแบบระบบเปิดจึงมีความเหมาะสมในการประเมินประสิทธิผล

จุดแข็งของตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมที่ถูกทำให้เหลือกรอบคิดการประเมินที่แบบทำให้ผู้ประเมินสามารถระบุเกณฑ์ การประเมินที่เหมาะสมซึ่งตอบสนองกลุ่มยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันรวมทั้งการเลือกใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมต่อช่วงชีวิตขององค์กรที่แตกต่างกันด้วย

หากพิจารณาวิธีการประเมินผลการดำเนินงานหรือประสิทธิผลขององค์กรจะเห็นว่าวิธีการประเมินแบบระบบน่าจะเป็นวิธีที่มีผู้นิยมใช้อย่างกว้างขวางมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะวิธีการประเมินโดยใช้ลิจิตสมดุลหรือ Balanced Scorecard ที่มององค์กรเป็นระบบ โดยมีปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการผลิตสินค้าและบริการและปัจจัยนำออก ซึ่งไม่ได้วัดเพียงปัจจัยนำออกขององค์กรเท่านั้นแต่ยังเป็นการวัดที่กระบวนการภายในขององค์กรด้วย โดยทั่วไป การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจะวัดที่การเงินซึ่งได้แก่ผลกำไรขององค์กร แต่ปัจจุบัน การมองเพียงผลการดำเนินงานด้านการเงินเพียงด้านเดียวถือว่าไม่เพียงพอ เนื่องจากไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถที่แท้จริงขององค์กรซึ่งจะมีผลต่อการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร นักวิชาการจึงเสนอวิธีการวัดผลที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันคือการวัดผลการดำเนินงานแบบลิจิตสมดุลซึ่งมาจากคำว่า Balance Score Card (BSC) ที่เป็นการวัดผล 4 ด้านคือ การเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนา และการเรียนรู้ในองค์กร นอกจากนี้ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นบริษัทส่งออกจะมีมาตรฐาน 2 ด้านที่สำคัญคือมาตรฐานทางการเงินซึ่งได้แก่ยอดขาย กำไร การเจริญเติบโต ส่วนมาตรฐานไม่ใช่ตัวเงินได้แก่ ความภูมิใจในความสำเร็จ ความพึงพอใจในการดำเนินการและการสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร (ปิยพร, 2008: 45) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการศึกษาของ มากาเรต เอ แมคเดอมอท (Margaret A. McDermott, 2003: 89) ที่กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทั่วไปจะเป็นการวัดปัจจัยนำออกซึ่งได้แก่การวัดผลประกอบการด้านการเงินคือ ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ ยอดขาย การเจริญเติบโตจากยอดขายและผลการดำเนินงานทั่วไปขององค์กร

การศึกษาของแมคเดอมอท สอดคล้องกับการศึกษาจำนวนมากที่เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของผู้ส่งออกสินค้าที่มีกวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้ตัววัดทางเศรษฐศาสตร์ซึ่งได้แก่ ผลกำไร ยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาด

2.6 ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

2.6.1 ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่ดีก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของธุรกิจ เนื่องจากภาวะผู้นำจะส่งผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ในที่นี้ผู้เรียบเรียงจะเสนอแนวคิด เกี่ยวกับรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 2 รูปแบบคือผู้นำปฏิรูปและผู้นำแบบผู้รับใช้ที่

น่าจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรและก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจต่อไป

ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำปฏิรูป (Transformational Leadership)

เบทแมน (Bateman, 1993: 429) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่เป็นความคิดให้เป็นจริง บางทฤษฎีได้กล่าวว่า ผู้นำแบบนี้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และโครงสร้างขององค์กรให้เข้ากับกลยุทธ์ทางการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวความคิดในระยะเริ่มแรกของผู้นำปฏิรูป มาจากนักคิด คือ เบิร์น (Burns) (อ้างใน Yukl, 1994: 351) ในปี ค.ศ.1978 โดยศึกษาถึงผู้นำทางการเมือง เขาได้ให้ความหมายของผู้นำปฏิรูปว่าเป็นกระบวนการ ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างส่งเสริมสนับสนุน ซึ่งกันและกันในด้านจริยธรรมและการจูงใจ โดยผู้นำปฏิรูปจะกระตุ้นให้ผู้ตามให้ทำตามไปสู่ระดับชั้น ความต้องการที่สูงกว่า ตามทฤษฎีของ อับราฮาม มาสโลว์

สำหรับเบิร์นแล้ว บุคคลใดก็ตามในองค์กรสามารถเป็นผู้นำปฏิรูปได้ทั้งสิ้น เช่น บุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลต่อเพื่อน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

เบิร์น ได้เปรียบเทียบผู้นำปฏิรูป และผู้นำแบบการจัดการธุรกิจ (Transactional Leadership) ว่าผู้นำแบบการจัดการธุรกิจจะกระตุ้นผู้ตาม โดยทำให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำทางการเมืองจะให้งาน ผลประโยชน์และสัญญาของรัฐบาลที่สามารถทำอะไรให้แก่ผู้สนับสนุนอย่างมหาศาล ผู้นำของบริษัทจะให้ค่าจ้าง และตำแหน่งสำหรับความพยายามในการแลกเปลี่ยนให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และผลประโยชน์ร่วม สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้นำแบบการจัดการธุรกิจจะเน้นถึงอำนาจที่ได้มาจาก กฎหมาย กฎเกณฑ์และประเพณี มากกว่าที่จะได้มาจากการแลกเปลี่ยนหรือแรงบันดาลใจ

บาส (Bass 1985) ได้กล่าวถึง ผู้นำปฏิรูป โดยเสนอความคิด ซึ่งได้ปรับปรุงจากแนวความคิดของเบิร์น (Yukl, 1994: 352) ว่าเราจะสามารถวัด หรือตัดสินว่าบุคคลใดเป็นผู้นำปฏิรูป โดยสังเกตดูว่าผู้นำคนนั้นก่อให้เกิดผลอย่างไรผลอย่างไรต่อผู้ตามผู้ตามของผู้นำปฏิรูปจะรู้สึกเชื่อถือยกย่อง มีความจงรักภักดี และนับถือในตัวผู้นำ มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าที่คาดหวังไว้ โดย บาส ได้กล่าวว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นจูงใจผู้ตามโดยวิธีการดังต่อไปนี้

1. ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงความสำคัญของผลงานที่ทำ
2. ชักจูงให้ผู้ตามตระหนักถึงผลประโยชน์ขององค์กรหรือกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

3. กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการในขั้นสูงขึ้นไปตามทฤษฎีของ มาส โลว์

พฤติกรรมของผู้นำปฏิรูป

บาส ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้นำปฏิรูปโดยกล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. มีบุณยบารมี (Charisma) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์ความรู้สึกให้คล้ายตามผู้นำ
2. การกระตุ้นทางภูมิปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ตามมองปัญหาจากแง่มุมใหม่ๆ
3. การพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized consideration) จะรวมถึงการให้การสนับสนุน การส่งเสริม และพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตาม

แนวคิดใหม่ๆ จะเพิ่มพฤติกรรม ของผู้นำอีก 1 รูปแบบ คือ การบันดาลใจ (การสร้าง ความหวัง) “Inspiration” หรือ “Inspirational Motivation” เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สื่อสารเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ ให้กับผู้ตาม สร้างความพยายามให้ผู้ตาม และแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างให้กับผู้ ตาม ผู้นำแบบนี้จะมีอิทธิพลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ตาม ซึ่งผลของอิทธิพลนี้จะสร้างความ แตกต่างให้เกิดขึ้นระหว่างผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบบุณยบารมี

การเปรียบเทียบระหว่างผู้นำแบบปฏิรูปและผู้นำแบบบุณยบารมี

บาส ได้แยกความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบปฏิรูปกับผู้นำแบบบุณยบารมี ไว้ดังนี้ (Yukl, 1994: 352) ผู้นำแบบบุณยบารมี เป็นส่วนประกอบที่จำเป็นของผู้นำปฏิรูป ซึ่งตัวบุณยบารมีเองนั้น โดยลำพังแล้วไม่เป็นการเพียงพอ ที่จะทำให้เกิดกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงขึ้นได้

1. ผู้นำแบบบุณยบารมี บางคน เช่น ดารา นักร้อง นักกีฬา ที่โด่งดังไม่สามารถทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ตามได้ ผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมของบุคคลผู้มีชื่อเสียงเหล่านั้น แต่มักจะ ไม่มีแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงตนเอง ให้ดีขึ้นได้
2. ผู้นำปฏิรูปจะใช้อิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์ และความรู้สึกให้คล้าย ตามผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามแบบผู้ฝึกสอน ครู อาจารย์
3. ผู้นำปฏิรูปจะมอบหมายอำนาจ และส่งเสริมผู้ตาม ซึ่งแทบไม่ปรากฏในผู้นำแบบบุณย บารมี โดยปกติแล้ว ผู้นำแบบบุณยบารมีมักจะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ ไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ จะ พยายามทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีมากกว่าที่จะเสริมสร้างความคิดให้กับผู้ตาม
4. ผู้นำปฏิรูปจะพบในทุกระดับขององค์การ แต่ผู้นำแบบบุณยบารมีมักเกิดขึ้นได้ยากมักจะ ปรากฏเมื่อองค์การเข้าสู่ภาวะวิกฤต

5. ผู้นำแบบบุญบารมีอาจสร้างความรู้สึกแก่ผู้ตามว่าเป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์ เหนือธรรมชาติเป็นยอดคน หรือเป็นตัวแทนทางจิตวิญญาณ อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนี้ อาจมีคนรัก และผู้สนับสนุนมากมายแต่ในขณะเดียวกันก็มีศัตรู และได้รับความเกลียดชังจากบุคคลเป็นจำนวนมากเช่นเดียวกัน

การเปรียบเทียบผู้นำแบบปฏิรูปและผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational and Transforming Leadership) คำสองคำนี้ มีความหมายคล้ายคลึงกัน ส่วนใหญ่จะสามารถใช้แทนกันได้

เบิร์น ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น (Transforming Leadership) เป็นผู้นำที่จะพยายามเน้นทางศีลธรรม เป็นการกระตุ้นจูงใจให้คน ไปสู่ความต้องการขั้นที่สูงขึ้นไปตามทฤษฎีของ มาสโลว์

ส่วนผู้นำแบบที่กระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามทำงาน คือ ผู้นำปฏิรูป (Transformational) มักไม่สนใจว่า งานนั้นจะก่อให้เกิดผลดีต่อผู้ตามหรือไม่

ดังนั้นผู้แบบ อคอล์ฟ ฮิตเลอร์ โจเซฟ สตาลิน จึงเป็นผู้นำแบบ Transformational เพราะไม่คำนึงถึงผลร้าย ที่ก่อให้เกิดแก่ผู้ตาม

คุณลักษณะของผู้นำปฏิรูป (Attribute of Transformational Leaders)

ความสำเร็จของผู้นำปฏิรูป จะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม และทักษะของตัวผู้นำ โดยผู้นำปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. จะต้องมองตนเองว่าเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้ที่จัดการกับความเครียดอย่างรอบคอบ
3. มีความเชื่อมั่นในบุคลากร และทราบถึงความต้องการของพวกเขาอย่างรวดเร็ว
4. สามารถแสดงค่านิยม ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของพวกเขาได้อย่างชัดเจน
5. มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างในการเรียนรู้จากประสบการณ์
6. มีทักษะในความคิด มีระบบการคิดที่เป็นขั้นตอน และมีภาวะวิเคราะห้ถึงปัญหาอย่างระมัดระวัง
7. มีวิสัยทัศน์ และเชื่อในล้างสังสรรค์ของตัวเอง

ลักษณะของผู้นำปฏิรูปตามแนวความคิดของเบนนิส และนาฮูส (Bennis and Nanus) (Yukl, 1994: 373)

เบนนิส และนาฮูส (Bennis and Nanus, 1985) ได้ทำการศึกษาผู้นำระดับสูง 60 คน จากบริษัทเอกชน และ 30 คนจากหน่วยงานราชการ โดยใช้เวลา 5 ปี นาฮูส ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ แบบปลายเปิด (ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่) เป็นเวลา 3-4 ชั่วโมง ต่อคน บางครั้งอาจมีการเก็บข้อมูลโดยการสังเกตการณ์ ผู้นำเหล่านั้นจะถูกถามเกี่ยวกับข้อได้เปรียบ

และข้อเสียเปรียบ การตัดสินใจสำคัญในงาน และเหตุการณ์สำคัญที่จะมีผลต่อปรัชญาหรือรูปแบบการบริหารของเขา ซึ่งผลจากการเก็บข้อมูลปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่างมากมายในบรรดาผู้นำเหล่านั้น มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถจัดว่าเป็นผู้นำแบบบุญบารมีส่วนใหญ่ถือ ว่าเป็นผู้นำแบบธรรมดา เหมือนกับผู้นำทั่วๆ ไป หากดูในด้านลักษณะภายนอกบุคคลิก และพฤติกรรมทั่วไป อย่างไรก็ตาม ผลของการศึกษา นานูส ได้พบคุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพของ ผู้นำปฏิรูปดังต่อไปนี้

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) ผู้นำแบบนี้จะรวบรวมพลังของบุคลากรทั้งหมดให้มุ่ง ไปยังวิสัยทัศน์ หรือแนวคิดที่ปรารถนา และเป็นไปได้ขององค์กร เบนนิส และ นานูส กล่าวว่าผู้นำแบบนี้ จะขับเคลื่อนผู้ตามไปสู่ความคิดที่สูงส่งขึ้น เช่น เสรีภาพ สันติภาพ ความยุติธรรม และการทำให้สิ่งที่ตนเองปรารถนาเป็นความจริง เช่น มาติน ลูเธอร์ คิง จูเนียร์ ซึ่งมีความคิดว่า “ผมมีความฝัน” (I have a dream)

ประธานาธิบดี จอห์น เอฟ เคนเนดี ซึ่งมีเป้าหมายว่า “ส่งคนไปดวงจันทร์ ในปี 1970” นานูส ได้กล่าวต่อไปว่า วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และ ลักษณะที่ผู้นำแสดงออก Appealing จะทำหน้าที่สำคัญบางประการดังต่อไปนี้

1.1 สร้างความหวังให้แก่ผู้ตาม เพราะทำให้งานของพวกเขามีความหมาย ทำให้คุณค่าของความเป็นมนุษย์ของพวกเขาเพิ่มขึ้น รู้สึกเป็นประโยชน์ และเกิดความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

1.2 หน้าที่ ที่สองของวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ก็คือ ช่วยในการตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม และทำให้ บุคลากร ในทุกระดับมีวิจารณญาณที่ดี (Discretion)

การทราบถึงเป้าหมายหลักขององค์กรจะช่วยให้บุคลากร ตัดสินใจได้ว่าสิ่งใดดี สิ่งใดเลว สิ่งใดสำคัญ หรือไร้สาระ

วิสัยทัศน์ส่วนใหญ่จะมาจาก การระดมความคิดจากบุคคลทั่วๆ ไปตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ส่วนผู้นำจะทำให้วิสัยทัศน์นั้น เกิดความชัดเจนมากขึ้น และกระตุ้นให้คนทำตาม

นานูส กล่าวว่า การขาดวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนจะเป็นสาเหตุสำคัญของการถดถอยขององค์กร วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะต้อง “เหมาะสมกับเวลา เหมาะกับองค์กร และเหมาะกับบุคลากรที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ”

2. พัฒนาคำสัญญา และความเชื่อมั่น (Developing Commitment and Trust) ผู้นำจะต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ โดยการผสมผสานเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์จะต้องทำโดยการจูงใจ และสร้างความมั่นคงใจแก่บุคคลไม่ใช่ทำโดยการบังคับข่มขู่ คำมั่น

สัญญาในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อถือที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ดังนั้น ผู้นำที่ผู้ตามไม่เชื่อถือมักจะล้มเหลวในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ ความสำเร็จ ความเชื่อถือเกิดจากความ เชื่อวชาญในการทำงานของผู้นำ ความคงเส้นคงวาในการกระทำและคำพูดของผู้นำ ผู้นำซึ่ง เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา มักจะทำลายความเชื่อถือ และความมั่นใจของผู้ตาม

นอกจากนั้น เบนนิส และนาบูล ได้คิดหาวิธีในการพัฒนากลยุทธ์ และความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติ โดยการระดมความคิดจากบุคคลชั้นนำทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วหาทางเลือกที่ดี ที่สุด

3. ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating Organizational Learning) ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพจะค้นหาวิธีการมากมายในการพัฒนาทักษะ และเพิ่มความรู้ ซึ่งได้รับจาก ประสบการณ์ที่มีทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลว ผู้นำจะฝึกฝนในการคิด พิจารณาและทดสอบ แนวความคิดของตนเอง โดยดูจากเพื่อนร่วมงาน และผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร

ผู้นำจะส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรขององค์กร โดยการสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนระยะยาว (5 ปี) และให้การสนับสนุนการสัมมนาเพื่อพัฒนา ทักษะ ในการวางแผนและการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของสภาพแวดล้อมในอนาคต

2.6.2 ความพึงพอใจในการทำงานและการจูงใจ แวกเนอร์และโฮเลนเบค(Wagner and Hollenbeck, 2005: 105) กล่าวว่าวิธีหนึ่งที่องค์กรจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันก็คือการเพิ่ม ระดับการกระตุ้นจูงใจในการทำงานให้บุคลากร ดังนั้นการเลือกใช้ทฤษฎีการกระตุ้นจูงใจที่ เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ

2.6.3 การทำงานเป็นทีม ดาร์ฟและลิม(Daft and Lim, 2004: 373) เสนอว่าองค์กรใดก็ ตามที่มีการทำงานเป็นทีมที่ดีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็วและความพึงพอใจ ของผู้บริโภคซึ่งเป็นผลจากความทุ่มเทของบุคลากร สอดคล้องกับ เฮย์ส(Heys, 1997: 130) ที่กล่าว ว่าทีมที่ดีจะทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและพลัง พันธสัญญาในการทำงานที่จะส่งผล โดยตรงต่อผลการทำงานที่ดี เช่นเดียวกับที่ สจิวัด(Steward et al., 1999:11)กล่าวว่าการทำงานเป็น ทีมที่ดีจะทำให้

1. เพิ่มผลการทำงาน
2. ปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ
3. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร
4. ลดต้นทุน
5. ลดการลาออกและการขาดงาน

6. ลดความขัดแย้งในองค์กร
7. เพิ่มนวัตกรรมหรือผลผลิตใหม่ๆให้องค์กร
8. ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น

2.6.4 การสื่อสาร เนลสัน (Nelson et al., 2006: 250) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นการกระตุ้นให้บุคคลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยแบ่งลักษณะการสื่อสารออกเป็นสองชนิดคือการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งการสื่อสารแบบเป็นทางการจะมีลักษณะคือ บนลงล่าง ล่างขึ้นบนและการสื่อสารในระดับเดียวกัน ซึ่งในสังคมไทยส่วนใหญ่ การสื่อสารจะเป็นแบบบนลงล่างและมักมีการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญ ดังนั้นรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

2.6.5 วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงค่านิยม ความเชื่อร่วม ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร(Shieh and Wang, 2010: 395) วอลเลต(Wallach,อ้างใน Shieh and Wang, 2010: 395) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบคือ แบบราชการ แบบสร้างสรรค์และแบบสนับสนุน ซึ่งแต่ละรูปแบบมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตามธรรมชาติขององค์กร

วัฒนธรรมแบบราชการ(Bureaucratic culture) เหมาะสมกับองค์กรที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง เจริญเติบโตเต็มที่และระมัดระวังในการดำเนินงาน

วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์(Innovative culture) เหมาะสมกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีกฎระเบียบมาก กล้าเสี่ยง ผู้นำจะสนับสนุนการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้เหมาะสมกับการทำธุรกิจ

วัฒนธรรมแบบสนับสนุน(Supportive culture) เหมาะสมกับองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสรเรียนรู้ซึ่งกันและกันและสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวที่อบอุ่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถรักษาสมดุลระหว่างต้นทุนการดำเนินงานและประสิทธิภาพของการทำงานได้เป็นอย่างดี

วัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง สอดคล้องกับที่วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าองค์กรนั้นสามารถก้าวสู่ความเป็นองค์กรที่เจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำ องค์กรที่เจริญรุ่งเรืองจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่น มีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีระบบการจัดการที่ดีซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันดังที่ จอห์น คอตเตอร์ (John Cotter) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด ได้กล่าวว่าองค์กรที่มี

วัฒนธรรมเข้มแข็งสามารถสร้างยอดการเจริญเติบโตของรายได้ถึง 756 % เปรียบเทียบกับ 1% ขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ชัดเจนในเวลาเท่ากัน(Lussier,2004 :410) ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสะท้อนออกมาในรูปของวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นผู้นำที่ต้องการให้องค์กรของตนเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจนยากที่ผู้อื่นจะเอาชนะได้ต้องศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเพื่อให้วัฒนธรรมเหล่านั้นเป็นจุดแข็งที่ทำให้้องค์กรสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ได้เป็นอย่างดี

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องบางส่วนจะเป็นงานวิจัยในธุรกิจอื่นแต่สามารถใช้ กรอบความคิด ทฤษฎีและสิ่งที่ค้นพบจากการศึกษาของงานวิจัยเหล่านั้นเป็นแนวทางและนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษา

ธนรรจิต สีหามุตร(ธนรรจิต, 2547)ศึกษาศักยภาพในการส่งออกผลไม้ไทยในตลาดระหว่างประเทศโดยการศึกษาดัชนีความได้เปรียบ โดยการเปรียบเทียบการส่งออกผลไม้ไทยกับประเทศผู้ส่งออกรายอื่น โดยใช้ข้อมูลทศวรรษมารายปีจากสถิติการค้าระหว่างประเทศขององค์การสหประชาชาติตั้งแต่ปี2535ถึงปี2546 โดยพบว่าไทยและเวียดนามมีความได้เปรียบในการส่งออกผลไม้มากกว่าจีนซึ่งการศึกษานี้เป็นการศึกษาก่อนที่ประเทศไทยจะเปิดเสรีทางการค้ากับประเทศอื่นๆ ซึ่งการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของสมาธิ นิลวิเศษ(สมาธิ, 2546)ที่สรุปว่าประเทศไทยมีค่าความได้เปรียบในการส่งออกผลไม้ไปยังต่างประเทศแม้จะเริ่มถูกกีดกันการนำเข้าจากมาตรการการตรวจสอบด้านสุขอนามัยจากประเทศผู้นำเข้าก็ตาม

อานวย แสงโนรี(อานวย, 2004) วิเคราะห์ เปรียบเทียบการแข่งขันธุรกิจการส่งออกกุ้งแช่แข็งของไทยได้ข้อสรุปว่า ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่วนใหญ่จะขึ้นกับความสามารถในการบริหารการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การค้าและหุ้นส่วนในต่างประเทศ ความสามารถในการบริหารงานบุคคล การแสวงหาตลาดใหม่ๆ

ธันวิน (ธันวิน, 2546) วิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันของการส่งออกกุ้งแช่แข็งของไทยว่าเกิดจากการจัดการวัตถุดิบ เทคโนโลยีการควบคุมคุณภาพสินค้า การบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ และการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย

กรกฎ เจริงนาวิน(กรกฎ, 2546) ศึกษาเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมการส่งออกสับประรดกระป๋องไทยโดยพบว่าความสามารถในการแข่งขันของการส่งออกสับประรดกระป๋องเกิดจากต้นทุนวัตถุดิบในประเทศต่ำเนื่องจากการผลิตเองในประเทศ

อารณี อินตะไพโร(อารณี, 2544) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของการส่งออกผลผลิตลำไยสดของภาคเหนือ พบว่า ผลผลิตต่อไร่ของลำไยไทยลดลงในช่วงปี 2544-2545 ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของลำไยไทยลดลง

จารุตร สมวงศ์(จารุตร, 2551) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมไทยไปจีนระหว่างปี 2542-2549 พบว่า การส่งออกสินค้าจากไทยไปจีนมีปัญหาด้านกฎหมาย การขนส่ง มาตรการการกีดกันด้านภาษี ดังนั้น ภาครัฐและเอกชนควรเจรจาลดขั้นตอนเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ การส่งออกของจีน เพื่อลดการกีดกันทางการค้าและพัฒนากระบวนการขนส่งสินค้าเพื่อสร้างโอกาส เพิ่มมูลค่าสินค้าและลดต้นทุน

อมรทิพย์ วงศ์กัลยานุช(อมรทิพย์, 2007) ศึกษาสถานการณ์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจของเครือข่ายพันธมิตรอุตสาหกรรมเซรามิกลำปาง พบว่า ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนเป็นปัจจัยบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน ส่วนการพึ่งพาวัตถุดิบ การขาดแคลนบุคลากรด้านการออกแบบและการวิจัยเป็นปัจจัยลบต่อความสามารถในการแข่งขัน

ปิยพร ชัยชาญณรงค์(ปิยพร, 2008) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการส่งออกสิ่งทอไทย พบว่าขนาดขององค์กรไม่มีผลต่อความสามารถในการดำเนินงานแต่มุมมองของผู้บริหารที่มีต่อการส่งออก เวลาในการดำเนินงาน กลยุทธ์การตลาดและพันธสัญญาของบุคลากรมีผลต่อความสามารถในการส่งออก นอกจากนี้ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการควบคุมคุณภาพ การบริหารการตลาด ความสัมพันธ์ต่อผู้จำหน่าย วัตถุดิบ ลูกค้า สาธารณูปโภคพื้นฐาน การหาวัตถุดิบ ทักษะของบุคลากรและค่าจ้าง การเก็บวัตถุดิบคงคลัง ล้วนมีผลต่อการทำงานขององค์กรส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรคือ นโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศ ผู้นำเข้า ภาวะเศรษฐกิจโลก สภาพเงินเพื่อ อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราจะมีผลโดยตรงต่อการส่งออก

นฤมล กิตติโชติรัตน์ (นฤมล, 2542) ศึกษาเรื่องการผลิตและการตลาดลำไยสดของไทยเพื่อการส่งออกพบว่า การปรับปรุงพันธุ์ลำไย เทคโนโลยีการขนส่ง เพื่อลดต้นทุนรวมทั้งการเพิ่มมูลค่าให้กับลำไยสดด้วยการปรับปรุงฉลากและบรรจุภัณฑ์ ทำให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของลำไยไทย

จินตนารัตน์ เติสลักษณ์วงศ์ (จินตนารัตน์, 2550) ศึกษาเรื่องการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทซีนิเทกซ์ เทกซ์ไทล์จำกัด พบว่า ความผันผวนของอัตรา

การแลกเปลี่ยนทำให้ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น ทำให้บริษัทต้องใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพัฒนาตลาดเพื่อเพิ่มยอดขาย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆตามความต้องการของตลาด

ประการัตน์ ศรีเพชร(ประการัตน์, 2545) ศึกษาวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันการส่งออกมังคุดไทยไปฮ่องกง โดยการปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานมังคุด การปรับปรุงการบรรจุหีบห่อเพื่อการส่งออกและส่งเสริมการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในตลาดอื่นๆเพื่อให้ผู้บริโภครู้จักมังคุดไทยมากขึ้น

กชกร สุนทรเสรีกุล(กชกร, 2550) ศึกษาเรื่องการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันการส่งออกสับปะรดกระป๋อง กรณีศึกษาบริษัทไทยฟู้ดส์จำกัด พบว่าปัญหาสำคัญของบริษัทคือวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการผลิตตามคำสั่งซื้อ บริษัทจึงเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยการสร้างพันธมิตรเพื่อให้ได้วัตถุดิบที่เพียงพอต่อการผลิตมีการขยายกิจการตามแนวดิ่ง กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือการสร้างความแตกต่างเพื่อสร้างคุณภาพ กลยุทธ์ระดับหน้าที่คือการวิจัยและพัฒนา รวมถึงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ฮัลลี่และโบลิแอร์ (Hally and Beauhier, 2009) กล่าวว่า จากการศึกษาแนวคิด-ทฤษฎีทางการจัดการล่าสุดต่างแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นกับความสามารถหลักขององค์กร(core competencies) ซึ่งก็คือความเก่งหรือความสามารถที่องค์กรมีเหนือคู่แข่งในมุมมองของลูกค้า จากการศึกษาบริษัทผู้ผลิตสินค้าในประเทศแคนาดา พวกเขาพบว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทาน(supply chain management) จะเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งความสามารถในการดำเนินงานจะประกอบด้วย การควบคุมต้นทุน การขนส่งสินค้า การบริหารและการออกแบบระบบ โลจิสติก

ซางและคณะ (Zhang et al., 2009) กล่าวถึงวิธีวัดผลการดำเนินงานที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรว่ามีหลายรูปแบบโดยขึ้นกับแนวคิดหรือทฤษฎีต่างๆที่นักวิชาการได้เสนอไว้เช่นวิธีการ Indicator Approach(IA) และวิธีการ Modeling Approach เช่น

1. Value Chain Model (VCM)
2. Portfolio Matrix Model (PMM)
3. Competency Pyramid Model (CPM)
4. Enterprise Model (EM)
5. Industrial Competitiveness Model (ICM)
6. Weibull Model (WM)

ผลการศึกษาของชาวและคณะสอดคล้องกับอลิษาและคณะ (Elisha et al. 2009) ที่ทำการศึกษาวัดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทที่ทำการผลิตสินค้าในประเทศจามาไมก้า โดยการนำเอาวิธี การจัดการทั่วทั้งองค์กร (TQM) ไปใช้

โอกัน โมกุลและนัค(Ogunmokun and Ng)ศึกษาอิทธิพลที่มีต่อประสิทธิภาพการส่งออกในตลาดต่างประเทศของผู้ส่งออกออสเตรเลีย โดยสรุปว่าผู้ส่งออกที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญ7ประการคือ

1. มีความเชี่ยวชาญทางการตลาด
2. มีกลยุทธ์ในการตั้งราคาและสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า
3. มีแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการส่งออก
4. มีผู้สนับสนุนจากภายนอกองค์กรเช่นบริษัทประกันสินค้า
5. ผู้บริหารมีลักษณะส่วนบุคคลที่ดี
6. ความสามารถในการจัดการปัญหาทางกฎหมาย
7. มีแรงจูงใจในการส่งออก

พูนสวัสดิ์และกาญจนา (2008) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันโดยดัดแปลงจากผล การศึกษาของTakala(2002) เกี่ยวกับบริษัทที่ทำการผลิตสินค้าและบริการในประเทศไทยโดยใช้ ดัชนีชี้วัดความสามารถในการแข่งขันออกเป็น6ปัจจัยคือ คุณภาพสินค้าและบริการ ต้นทุนการผลิต การส่งมอบสินค้า ความพึงพอใจของผู้บริโภค ความยืดหยุ่นและความรู้ในการดำเนินธุรกิจ(know how)

ได (Dai, 2008) ศึกษาความร่วมมือระหว่างองค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง โดย พบว่าความร่วมมือจะนำไปสู่การสร้างค่านิยมและมีผลต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

ซิงค์และคณะ (Sigh et al., 2008) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถใน การแข่งขันสำหรับSMEs โดยใช้วิธีการแบบองค์รวมในการสร้างกลยุทธ์โดยการreview literature จำนวน 134 บทความ และสรุปว่าปัจจัย4ประการในการวัดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร คือ การควบคุมต้นทุน การส่งมอบสินค้าและบริการ คุณภาพและความยืดหยุ่น

เจอน(Jeon, 2009) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัทก่อสร้าง โดยสรุปผลว่า การจัดการความรู้ในรูปแบบของการศึกษาบทเรียนร่วมกัน (Lesson-learned: LL) เป็นปัจจัยสำคัญที่ ทำให้บริษัทก่อสร้างประสบความสำเร็จ

บลาเลย์(Barelay, 2005) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทผู้ผลิตสินค้าของ ประเทศตริเนแดดและโทบาโก โดยกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันว่าประกอบ

ไปด้วยการจัดโครงสร้างองค์การที่ดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ความสามารถด้านเทคโนโลยีและการปฏิบัติและการสร้างนวัตกรรม

อภิชาติ โสภางแดงและคณะ(อภิชาติ, 2551) ศึกษากระบวนการจัดการโซ่อุปทานของลำไยสดในประเทศไทยโดยนำเอาโซ่อุปทานมาใช้โดยประยุกต์ร่วมกับหลักการโซ่คุณค่า(Value Chain) ซึ่งแบ่งออกเป็นกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน กับผู้เกี่ยวข้องจำนวน 73 ราย ในเขตเชียงใหม่ ลำพูนและกรุงเทพฯ ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผลการประเมินสามารถชี้บ่งว่าแต่ละองค์กรมีศักยภาพในการดำเนินงานในด้านใดที่มีความแตกต่างกัน และทราบประเด็นปัญหานอกจากนั้น งานวิจัยยังนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆจากการดำเนินงานโดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลของหน่วยงานที่มีการปฏิบัติที่ดีที่สุด(Best Practice) เพื่อพัฒนาห่วงโซ่อุปทานลำไยให้มีประสิทธิภาพดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ วิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจ เช่นธนรรจิต สีหามุตร (2547) และอารณี อินตะไพโร(2544) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของลำไยสดของภาคเหนือ โดยการศึกษาต้นทุนในการผลิตและมาตรการการกีดกันสินค้าจากประเทศผู้นำเข้า โดยพบว่าความสามารถในการส่งออกลำไยสดของไทยลดลง สอดคล้องกับการศึกษาของ จารุตร สมวงศ์ (2551) ที่พบว่าการส่งออกสินค้าจากไทยไปจีนมีปัญหาด้านกฎหมาย การขนส่ง มาตรการการกีดกันด้านภาษีทำให้ต้นทุนในการส่งออกสูง ส่วนปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันมีผู้ ศึกษาหลายคนเช่น โอกัน โมกุลและนัก (2005) ศึกษาอิทธิพลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการส่งออกในตลาดต่างประเทศของผู้ส่งออกออสเตรเลีย พบว่าผู้ส่งออกที่มีประสิทธิภาพต้องมีคุณลักษณะสำคัญ7ประการคือ เชี่ยวชาญด้านการตลาดมีกลยุทธ์ในการตั้งราคาและสร้างความแตกต่าง รู้จักประโยชน์ของการส่งออก มีผู้สนับสนุนจากภายนอกองค์กร ผู้บริหารมีลักษณะส่วนบุคคลที่ดี มีความสามารถในการจัดการปัญหาทางกฎหมาย สอดคล้องกับซิงค์และคณะ(Sigh et al.,2008) ที่กล่าวว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นกับการควบคุมต้นทุน การส่งมอบสินค้าและบริการ คุณภาพและความยืดหยุ่นกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนตามหลักห่วงโซ่คุณค่าซึ่งผลการศึกษาลี้คล้ายคลึงกับการศึกษาของอภิชาติ โสภางแดง(2551)

นอกจากนั้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของการส่งออกสินค้ามีผลต่อการแข่งขันของธุรกิจ เช่น การศึกษาของกชกร สุนทรเสรีกุล (2550) และจินตนารัตน์ เลิศลักษณะวงศ์ (2550) พบว่าการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงานก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการส่งออกสับปะรดและสิ่งทอของไทย

ข้อสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า แนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่จะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและเครื่องมือที่ใช้ในการ วัดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร(SWOT) จากนั้นจะเป็นการวิเคราะห์แนวทางการ ดำเนินงานขององค์กร โดยหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม แนวทางการปฏิบัติและเครื่องมือทางธุรกิจที่ใช้เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาและสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์กร จะมีความแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ของผู้ที่ ทำการศึกษาและธรรมชาติขององค์กรในประเทศต่างๆ จากการศึกษา พบว่าวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถแบ่งออกเป็นหัวข้อใหญ่คือ

1. การศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลต่อความสามารถในการ แข่งขัน
2. กลยุทธ์ที่กิจการเลือกใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
3. เครื่องมือทางธุรกิจ(Business Model)ที่ธุรกิจใช้เพื่อวัดความสามารถในการแข่งขัน

ในการวัดผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ผู้วิจัยจะเพิ่มและประยุกต์ใช้โมเดล พลัง5ประการ (Five Forces Model) ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและประยุกต์ใช้โมเดลห่วงโซ่คุณค่า เพื่อเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ขณะเดียวกัน การประยุกต์ทฤษฎี การจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และปัจจัยอื่นๆเช่นลักษณะองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ถ้วนนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งจะแสดงไว้ในหน้า ถัดไป

ตารางที่ 2.4 สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อ(ปี)	ศึกษา	ทฤษฎีที่ใช้	จำนวน ประชากร/กลุ่ม ตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย	สถิติที่ใช้ วิเคราะห์
ธนรรจิต สีสี่ หาบุตร(2547)	ศึกษาสภาพในการ ส่งออกผลไม้ ไทยในตลาด ระหว่างประเทศ	Revealed Comparative Advantage(RCA)	เปรียบเทียบ การส่งออก ผลไม้ระหว่าง ไทย จีน เวียดนาม ฟิลิปปินส์ และ เอ๊กวอด	เป็นการศึกษา ข้อมูลทุติยภูมิ	สถิติเชิง พรรณนา และ เชิงปริมาณ
จารุตร สมวงศ์ (2551)	ความสามารถใน การแข่งขันของ การส่งออกสินค้า อุตสาหกรรม ไทย ไป จีน ระหว่างปี 2542- 2549	ดัชนีความได้เปรียบ โดยการเปรียบเทียบ (Revealed Corporate Advantage Index:RCA Index) และปัจจัยที่กำหนด ความสามารถในการ แข่งขันการส่งออก ด้วยบับจำลองส่วน แบ่งการตลาดคงที่ (Constant Market shares: CMS)	สินค้า อุตสาหกรรม 6 หมวดที่ส่งไป ประเทศจีน	เป็นการศึกษา ข้อมูลทุติยภูมิ	สถิติเชิง พรรณนา และ เชิงปริมาณ

ชื่อ(ปี)	ศึกษา	ทฤษฎีที่ใช้	จำนวน ประชากร/กลุ่ม ตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย	สถิติที่ใช้ วิเคราะห์
ประภารัตน์ ศรี เพชร(2545)	การวิเคราะห์ ความสามารถใน การ แข่ง ขัน ส่งออกมังคุดของ ประเทศไทยไป ฮ่องกง	แบบจำลองส่วนแบ่ง ตลาดคงที่และมังคุด ของฮ่องกง วิเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ ปริมาณการนำเข้า โดยแบบจำลองทาง เศรษฐมิติ	เปรียบเทียบ ข้อมูลที่ปรากฏ ระหว่างไทย และ อินโดนีเซีย	เป็นการศึกษา ข้อมูลทุติยภูมิ	สถิติเชิง พรรณนา และ เชิงปริมาณ
นฤมล กิตติ โชติรัตน์ (2545)	การผลิตและ ตลาดลำไยสด ของไทยเพื่อการ ส่งออก	วิเคราะห์ปัจจัยที่มี ผล กระทบ ต่อ ปริมาณการนำเข้า ลำไย	เปรียบเทียบ ข้อมูลที่ปรากฏ ระหว่างไทย และประเทศ คู่แข่ง	เป็นการศึกษา ข้อมูลทุติยภูมิ	สถิติเชิง พรรณนา และ เชิงปริมาณ
กชกร สุนทร เสรีกุล(2550)	การกำหนดกล ยุทธ์เพื่อสร้าง ความได้เปรียบ ในการแข่งขัน เพื่อการส่งออก สับปะรด กระป๋อง กรณี ศึกษาบ.ไทยฟู๊ดส์ จำกัด	-การกำหนดปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการ แข่งขัน -ลูกโซ่คุณค่า -SWOT analysis	ศึกษาในบริษัท ไทยฟู๊ดส์	การสัมภาษณ์ เชิงลึก	วิจัยเชิง คุณภาพ

ชื่อ(ปี)	ศึกษา	ทฤษฎีที่ใช้	จำนวนประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	สถิติที่ใช้วิเคราะห์
กรกกฎ เจ็งนาวิน(2546)	ศึกษาความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมเชิงแข่งขันทางธุรกิจส่งออกกุ้งสดแช่แข็งของไทยระดับประเทศกระป๋องของ	ต้นทุนการใช้ทรัพยากรในประเทศ (Domestic Resource Cost: DRC)และอัตราการแลกเปลี่ยน	ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมระดับประเทศส่งออกกระป๋อง	แบบสอบถามและการใช้อนุกรมเวลา (Time Series) ระหว่างปี 2540-2544จากหน่วยงานราชการและเอกชน	สัมประสิทธิ์ขององค์ประกอบของปัจจัยการผลิต (Coefficient of Ingredients)
ธันวิน รุ่งเรืองฤทธิ์ (2546)	การวิเคราะห์ความสามารถส่งออกและความได้เปรียบเชิงแข่งขันทางธุรกิจส่งออกกุ้งสดแช่แข็งแช่แข็งของไทย		ผู้ประกอบการส่งออกกุ้งแช่เย็นแช่แข็งจำนวน 25 บริษัทระหว่างปี 2529-2543	แบบสัมภาษณ์โดยข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐ	-เชิงพรรณนา -การวิเคราะห์ความได้เปรียบโดยการเปรียบเทียบที่ปรากฏ(RCA) -การลดถอยเชิงซ้อน (Multiple
ธเนศ สิริสุวรรณกิจ (2549)	การวางแผนระบบโลจิสติกส์เพื่อการส่งออกผลไม้	-โซ่อุปทาน -โลจิสติกส์ -การขนส่ง (Transportation) -Linear Programming model -อนุกรมเวลาและการพยากรณ์	ผู้ประกอบการขนส่งผลไม้ในภาคใต้และภาคตะวันตก	ทฤษฎีจากข้อมูลของภาครัฐ โดยการศึกษาการส่งออกผลไม้ไปจีน	-เชิงพรรณนา -Linear Programming model -อนุกรมเวลาและการพยากรณ์

ชื่อ(ปี)	ศึกษา	ทฤษฎีที่ใช้	จำนวน ประชากร/กลุ่ม ตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย	สถิติที่ใช้ วิเคราะห์
อภิชาติ โสภา แดงและคณะ (2551)	การศึกษาระบบ การจัดการโซ่ อุปทานลำไยสด ในประเทศไทย	-การจัดการโซ่ อุปทานและโลจิสติกส์	ผู้ประกอบการ และหน่วยงาน ภาครัฐที่ เกี่ยวกับการค้า ลำไยสดของ ไทย	แบบสอบถาม และสัมภาษณ์	-Tree Diagram -Performance Management Evaluation Model
อมรทิพย์ วงศ์ กัลยานุช(2548)	ปัจจัย สภาพแวดล้อม ทางธุรกิจของ เครือข่าย พันธมิตร อุตสาหกรรม เซรามิกลำปาง	พันธมิตร อุตสาหกรรมของ Michael E.Porter(1990)	เครือข่าย พันธมิตร อุตสาหกรรม เซรามิกลำปาง (ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร สมาคม เจ้าหน้าที่ ภาครัฐและ เอกชน	แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์	เชิงคุณภาพ เพื่อศึกษา ปัจจัย สภาพแวดล้อม ทางธุรกิจของ เครือข่าย พันธมิตร อุตสาหกรรม เซรามิกลำปาง และปัจจัย สนับสนุนและ ปัจจัยที่เป็น อุปสรรคต่อ การดำเนินงาน และแนว ทางแก้ไข

ชื่อ(ปี)	ศึกษา	ทฤษฎีที่ใช้	จำนวน ประชากร/กลุ่ม ตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย	สถิติที่ใช้ วิเคราะห์
ปิยพร ชัยชาญ ณรงค์(2008)	-Factors Affecting Export Performance of Garment Industry in Thailand	-Firm Characteristic and competency factors -Economic factors -Market factors -Contextual Environment Factors and Expert Performance	บริษัทส่งออก สิ่งทอไทย จำนวน290ราย	แบบสอบถาม และแบบ สัมภาษณ์เชิง ลึก	-สถิติเชิง พรรณนา -Linear Regression Analysis -Multiple Regression
Halley and Beaulieu(2001)	Mastery of Operational Competencies in the Context of Supply Chain Management	Supply Chain Management	ผู้ผลิตสินค้า ชาวแคนาดา จำนวน2,000 รายที่มีขนาด การจ้างงาน20 คนขึ้นไปใน แคว้นควีเบค	แบบสอบถาม	One Way ANOVA
Ogunmokun, Ng(2004)	Factors Influencing Export Performance in International Marketing: A Study of Australia Firms	Multi-dimentional export performance	บริษัทส่งออกที่ มีพนักงานน้อย กว่า200คน จำนวน596 บริษัทใน ออสเตรเลีย	แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์	Linear Discriminant analysis

ชื่อ(ปี)	ศึกษา	ทฤษฎีที่ใช้	จำนวน ประชากร/กลุ่ม ตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย	สถิติที่ใช้ วิเคราะห์
กรองกิตติ พูน พูนสวัสดิ์และ ระพี กาญจนนา (2008)	Future Competitiveness: Viewpoints from Manufactures and Service Partners	Takala 6 criteria of competitive priorities	บริษัทที่ผลิต สินค้า40บริษัท และบริษัทที่ ให้บริการ 35 บริษัทในไทย	แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์	เชิงพรรณนา
Lou Anne Barelay(2005)	The Competitiveness of Trinidad and Tobago and Manufacturing firms in an Increasingly Liberalized Trading Environment	Strategies for International Competition	บริษัทในดิน แดและโทเบ โกจำนวน7 บริษัท	แบบสอบถาม และแบบ สัมภาษณ์	เชิงคุณภาพ
Margaret A.Mc Dermott(2003)	An Empirical Investigation of Core Competence and Firm Performance	-Five Forces model -Competitive Advantage -Core Competence Approach	กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 359 จาก อุตสาหกรรม2 ชนิดคือ อุตสาหกรรม เครื่องเหล็ก และอิเล็กทรอนิกส์	แบบสอบถาม	-Factor Analysis -Coefficient Alpha -Descriptive

ชื่อ(ปี)	ศึกษา	ทฤษฎีที่ใช้	จำนวน ประชากร/กลุ่ม ตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย	สถิติที่ใช้ วิเคราะห์
จินตนาภรณ์ เลิศลักษณ์วงศ์ (2550)	การดำเนินธุรกิจ สิ่งทอเพื่อ กำหนดกลยุทธ์ ในการสร้าง ความได้เปรียบ ในการแข่งขัน ของบริษัทซีนิ เทกซ์ เท็กซ์ไทล์	ความได้เปรียบ ทางการแข่งขันของ Michael E.Porter	บริษัทซีนิเท็กซ์ เท็กซ์ไทล์	แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์	วิจัยเชิง คุณภาพ

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎีที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก พลัง 5 ประการที่กระทบต่อองค์กร ห่วงโซ่คุณค่าที่เป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของ องค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร และปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อการเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขัน เช่น ภาวะผู้นำ การจูงใจ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารและวัฒนธรรม องค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการ แข่งขันของผู้ส่งออกผ้าใยสัด โดยแบ่งกรอบแนวคิดออกเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่หนึ่ง เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรรวมถึงพลังห้าประการที่มีผลต่อ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ส่วนที่สองคือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยลักษณะขององค์กรและ สมรรถนะขององค์กรบนพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร เช่น กลยุทธ์ วัฒนธรรมและภาวะผู้นำในองค์กร

ส่วนที่สามคือตัวชี้ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลการ ดำเนินงานขององค์กร โดยมีรายละเอียดของข้อมูลในแต่ละส่วนซึ่งนำไปสู่กรอบแนวความคิด ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

- คือตัวชี้วัดทางเศรษฐศาสตร์(Economic Measures) ยอดขาย กำไร เมื่อเปรียบเทียบกับ3ปีที่ผ่านมา
- ขนาดของธุรกิจ
- รูปแบบของธุรกิจ
- ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ
- ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ(Qualitative Measures) คือความพึงพอใจในการดำเนินการส่งออก

2. ตัวแปรตาม(dependent Variable) ประกอบด้วยระดับการส่งผลกระทบ ของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีต่อการดำเนินงานของผู้ส่งออกค้าไฮสค

สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป

- สภาพแวดล้อมทั่วไปทางเศรษฐกิจ
- สภาพแวดล้อมทั่วไปด้านเทคโนโลยี
- สภาพแวดล้อมทั่วไปด้านการเมือง-กฎหมาย
- สภาพแวดล้อมทั่วไปทางสังคมและวัฒนธรรม

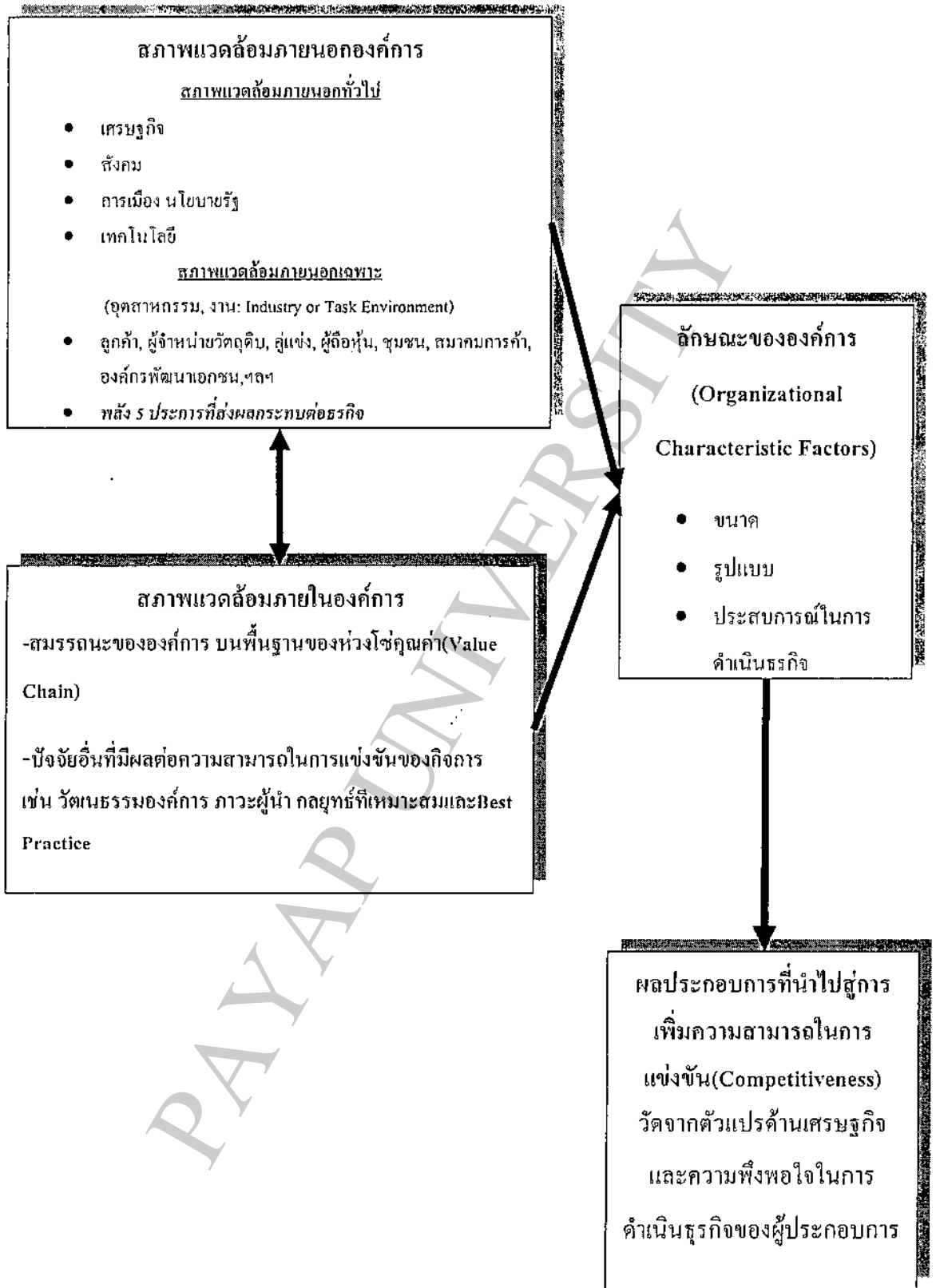
สภาพแวดล้อมภายนอกแบบเฉพาะหรืองาน(Task or Industry Environment) รวมถึงพลัง5 ประการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการ. (Five Forces Model)

- ลูกค้า
- คู่แข่ง ปัจจุบันและคู่แข่งในอนาคต
- ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
- ผลิตภัณฑ์ทดแทน
- หน่วยงานของรัฐ
- กลุ่มผลประโยชน์ องค์กรพัฒนาเอกชน(NGO)
- ชุมชน
- สมาคมการค้า
- สภาพแรงงานของลูกจ้าง

สภาพแวดล้อมภายในรวมถึง สมรรถนะ กลยุทธ์ และปัจจัยอื่นๆขององค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ส่งออกค้าไฮสคบนพื้นฐานของลูกโซ่คุณค่า

- สมรรถนะขององค์กร(Firm Competency Factors) ที่มีต่อการดำเนินงานบนพื้นฐานลูกโซ่คุณค่า(Value Chain)
- ปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร(กลยุทธ์ วิธีการทำงานที่ดี:Best Practice วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ)

PAYAP UNIVERSITY



แผนภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดงานวิจัย (Conceptual Framework)