



การจัดการธุรกิจสินค้าส่งออกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
The Export Management for Increasing the Competitiveness

โดย

นายดร ชัยเกท

รหัสนักศึกษา 5914180011

เสนอ

อาจารย์ ดร.ชาคริต สกุลอิสริยาภรณ์

กระบวนวิชา BUS 7096 การค้นคว้าอิสระ (Independent Study)

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้ประกอบการยุคใหม่ รุ่นที่ 7

ปีการศึกษา 2560

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การจัดการธุรกิจสินค้าส่งออกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

The Export Management for Increasing the Competitiveness

นายดร ชัยเกท

รหัสนักศึกษา 5914180011

การประเมินผลได้เกรด



อนุมัติให้รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต

โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้ประกอบการยุคใหม่ รุ่นที่ 7

ปีการศึกษา 2560

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ลงชื่อ.....

อาจารย์ ดร.ชาคริต สกุลอิสริยาภรณ์

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง	การจัดการธุรกิจสินค้าส่งออกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
ชื่อผู้เขียน	นาย ดร. ชัยเกศ
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการ
ปีการศึกษา	2560
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. ชาคริต สกุลอิสริยาภรณ์

การศึกษา “การจัดการธุรกิจสินค้าส่งออกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน” ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋อง และ 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋อง โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารในธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋อง จำนวน 3 บริษัท เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน ผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

ผลการศึกษาพบว่าธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋องที่เป็นธุรกิจขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง เมื่อเทียบสัดส่วนการส่งออกกับขนาดของบริษัท

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋อง เรื่องความได้เปรียบทางด้านต้นทุน พบว่า การมีต้นทุนที่ถูกหรือต่ำกว่า จะทำให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น และมีความได้เปรียบในเรื่องของการกำหนดราคา การศึกษาเรื่องคุณภาพ พบว่า คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ คุณภาพของเครื่องจักรหรือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มีการรับรองจากหน่วยงานภายนอก เช่น GMP/HACCP ISO องค์กรอาหารและยา กรมประมง หรือหน่วยงานอื่นๆ การศึกษาเรื่องนวัตกรรม พบว่า นวัตกรรมช่วยให้ธุรกิจเข้าถึงลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งนวัตกรรมจะสร้างวิธีการและแนวทางใหม่ๆ ในการติดต่อสื่อสาร และการทำการค้าระหว่างธุรกิจกับลูกค้าได้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว การศึกษาเรื่องความเร็ว พบว่า ธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทันท่วงที จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในด้านความภักดีกับสินค้าและองค์กรได้ และการศึกษาเรื่องบริการ พบว่า ธุรกิจที่มีบริการที่จริงใจ ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา และรวดเร็ว จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้

คำสำคัญ: การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน, ความได้เปรียบในการแข่งขัน, การจัดการธุรกิจส่งออก, การจัดการเชิงกลยุทธ์

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่ง ดร. ชาคริต สกุณสิริยาภรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยได้กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมรเทพ บุญกนก ตำแหน่ง รองผู้จัดการทั่วไปฝ่ายผลิต บริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักส์ จำกัด คุณ ดำเนิน สุหัส ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัททริปเปิลวัน แคนนิ่ง จำกัด และคุณชุตติมา จวบจันทร์ กรรมการบริหาร บริษัทคิงเบล โปรดิวเซอร์ จำกัด ที่ได้ให้ความกรุณาในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล และขอขอบพระคุณ อาจารย์ และเจ้าของงานวิชาการต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้อ้างถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและแนะนำทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขอมอบความดีให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ดร ชัยเกท

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(2)
กิตติกรรมประกาศ.....	(3)
สารบัญภาพประกอบ.....	
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา.....	1
ความสำคัญของปัญหา.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	9
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ.....	10
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน.....	26
ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศกับความสามารถในการแข่งขัน.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
ประเภทการวิจัย.....	55
การกำหนดประชากร.....	56
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
4 ผลการวิจัย.....	60

	หน้า
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	79
สรุปผลการวิจัย.....	79
การอภิปรายผล.....	82
ข้อเสนอแนะ.....	89
บรรณานุกรม.....	92
ภาคผนวก.....	98
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	99

สารบัญภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
2.1 ภาพที่ 2.1 แบบจำลอง 7S Mckinsey) 7 -S Framew””	23
2.2 การวิเคราะห์ห้องค์การ 4 ด้าน)SWOT.....	33

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเป็นมา

ธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business) เป็นธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเทศ หรือการดำเนินธุรกรรมใดๆ ก็ตามทีอาจเกิดขึ้นทั้งในภาคเอกชนหรือภาครัฐบาล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในประเทศต่างๆ ตั้งแต่ 2 ประเทศขึ้นไป (ศักดิ์ ศิริภัทรโสภณ , 2555; กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์, 2549; ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548) โดยการดำเนินธุรกรรมระหว่างประเทศของภาคเอกชนจะเป็นไปเพื่อหวังผลกำไร ในขณะที่ภาครัฐบาลอาจจะหวังผลหรือไม่หวังผลกำไรจากการทำธุรกรรมนั้นก็ได้ซึ่งการทำธุรกรรมเหล่านั้นจะครอบคลุมไปถึง การค้าขาย การลงทุน การขนส่ง การนำเข้าส่งออกสินค้าจากประเทศหนึ่งไปจำหน่ายอีกประเทศหนึ่งเพื่อกระจายสินค้าระหว่างประเทศ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2559; ศักดิ์ ศิริภัทรโสภณ , 2555; สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2554)

จากคำจำกัดความข้างต้น ธุรกิจระหว่างประเทศจึงเป็นกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการค้า และการลงทุนระหว่างประเทศขององค์กรธุรกิจหรือองค์กรภาครัฐที่กระทำข้ามเขตพรมแดนของประเทศตน โดยที่องค์กรดังกล่าวอาจทำการผลิต หรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าหรือบริการของตนในต่างประเทศ องค์กรธุรกิจและประเทศต่างๆ ต่างมีการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการในด้านต่างๆ ครอบคลุมตั้งแต่ การผลิตสินค้า การให้บริการ เงินทุน เทคโนโลยี ทักษะความเชี่ยวชาญ และแรงงานระหว่างประเทศ ซึ่งรูปแบบของธุรกิจระหว่างประเทศประกอบด้วย 6 ประเภทหลักๆ คือ

1. การส่งออกและนำเข้าสินค้า (Merchandise Exports & Imports) เป็นการดำเนินกิจการส่งผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตนออกและเข้าประเทศ รวมถึงการส่งสินค้าที่มีอยู่ภายในประเทศไปขายยังประเทศอื่นๆ
2. บริษัทแฟรนไชส์ (Franchise) เป็นบริษัทที่มีการขายสาขาให้ผู้ซื้อ โดยใช้ชื่อและดำเนินการภายใต้มาตรฐานที่เป็นรูปแบบ
3. สิทธิบัตรเพื่อการดำเนินธุรกิจ (Licensing) เป็นการให้สิทธิในการใช้เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์แก่บริษัทหรือกิจการหนึ่งในการผลิตสินค้า หรือการใช้เพื่อทำการตลาด และผู้ได้รับสิทธิ์จะต้องมีการจ่าย

ค่าธรรมเนียมและค่าสิทธิบัตรต่างๆ เช่น บริษัทฮอนด้า เดียวกัน (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2559; ชัยวัฒน์ ไบไม้ , 2559; กัตัญญู หิรัญญูสมบุรณ์, 2549; ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548)

4. บริษัทร่วมทุน (Joint Venture) เป็นบริษัทหรือกิจการที่มีการดำเนินการในลักษณะของการลงทุนร่วมกันของกลุ่มบริษัทต่างๆ มีการแบ่งสัดส่วนของผลกำไรหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ตามขนาดของการลงทุน ซึ่งส่วนใหญ่กับการทำโครงการขนาดใหญ่ เช่น การสร้างรถไฟฟ้าความเร็วสูง

5. การลงทุน (Investment) เป็นการทำธุรกิจโดยเข้ามาถือกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์ของอีกประเทศหนึ่ง เพื่อมุ่งหวังกำไรเป็นผลตอบแทน เช่น การลงทุนโดยตรง เป็นการที่ผู้ลงทุนสามารถควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจในต่างประเทศที่ตนเป็นเจ้าของได้ (สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2554 กัตัญญู หิรัญญูสมบุรณ์, 2549; อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง, 2543)

6. บริษัทข้ามชาติ (Multidomestic Corporation) เป็นบริษัทที่มีการดำเนินงานในประเทศต่างๆ มากกว่าหนึ่งแห่งทั่วโลก เช่น ธุรกิจเหมืองแร่ น้ำมันปิโตรเลียม (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2559; วิเชียร วิทยอุดม, 2553; ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548)

เมื่อกล่าวถึงธุรกิจระหว่างประเทศ สิ่งที่มีความสำคัญมากสิ่งหนึ่งก็คือ การค้าระหว่างประเทศ เนื่องจากเป็นกิจกรรมหลักของการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศนั่นเอง ซึ่ง การค้าระหว่างประเทศ เป็นกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการระหว่างประเทศหนึ่งข้ามไปยังอีกประเทศหนึ่ง โดยการค้าระหว่างประเทศประกอบด้วย การซื้อและขาย โดยการซื้อสินค้าและบริการจากต่างประเทศ จะเรียกว่า การนำเข้า ส่วนการส่งสินค้าและบริการไปขายยังต่างประเทศเรียกว่า การส่งออก (ชัยวัฒน์ ไบไม้ , 2559; ศักดา ศิริภัทรโสภณ , 2555) การส่งออกถือเป็นกิจกรรมสำคัญในการดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ เนื่องจากเป็นกลไกหลักในการนำรายได้เข้าสู่ประเทศ โดยเฉพาะในระบบเศรษฐกิจของไทยที่มีการพึ่งพาการค้าต่างประเทศเป็นหลักนับตั้งแต่มีการออกนโยบายการเป็นชาติการค้า และการเป็นสมาชิกขององค์การการค้าโลก หรือ World Trade Organization: WTO มูลค่าของภาคการส่งออกเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Gross Domestic Product : GDP) อยู่ในสัดส่วนที่สูงมาก นอกเหนือจากบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับประเทศแล้ว ภาคการส่งออกยังเป็นตัวช่วยสำคัญในการรักษาสมดุลการค้าให้มีเสถียรภาพและความสมดุล ทำให้เกิดการนำทรัพยากรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยในการระบายสินค้าภายในประเทศ รวมถึงช่วยในการลดต้นทุนการผลิต มีส่วนช่วยผลักดันหรือขยายการลงทุน ซึ่งส่งผลให้เกิดความต้องการด้านแรงงานเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งในระดับของการผลิตและการบริหาร ตลอดจนช่วยลดการพึ่งพาสินค้าจากต่างประเทศ ภาคการส่งออกจึงมีความสำคัญมากต่อการเติบโตทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย โดยปัจจุบันการ

ส่งออกของไทยคิดเป็นร้อยละ 75 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (ดวงรัตน์ ประจักษ์ศิลป์ไทย, 2558: 1)

การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business Management) เป็นกระบวนการในการประสานงานข้ามประเทศในงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ประสบความสำเร็จ ทั้งทรัพยากรมนุษย์ การเงิน ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้กิจการสามารถขยายการดำเนินงานในประเทศต่างๆ ได้สำเร็จผล โดยนำแนวคิดกระบวนการด้านการจัดการและเทคโนโลยีมาใช้ในหลากหลายประเทศ และปรับวิธีการจัดการให้เหมาะสมกับความแตกต่างทางเศรษฐกิจ การเมือง และสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2559; สุทธิพันธ์ จิราธิวัฒน์, อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ, เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2555) เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งมีกระบวนการในการจัดการ คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้ง รวบรวมและประสานงานต่างๆ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดกลุ่มงาน และการกำหนดสายการบังคับบัญชา

3. การเป็นผู้นำ (Leading) เป็นการสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรรวมทั้งการใช้รูปแบบความเป็นผู้นำ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และปรับปรุงแก้ไข (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2559; วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2559; วิเชียร วิทยอุดม, 2553)

แนวความคิดในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบพื้นฐานในการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม เป็นเครื่องมือสำคัญโดยมีทักษะของผู้บริหารเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) เป็นกระบวนการสร้างความได้เปรียบแข่งขันที่มีเหนือคู่แข่งและระดับความสามารถในการทำให้ชนะคู่แข่งได้ ความสามารถในการแข่งขันจะเกี่ยวข้องกับการที่องค์กรธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม และรัฐบาล ต่างต้องร่วมมือกันในการรักษาและเพิ่มผลิตผลอย่างยั่งยืน ซึ่งขึ้นกับปัจจัยหลายประการ (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2555) เช่น การยกระดับคุณภาพ ทรัพยากรบุคคล เงินทุน การมีทรัพยากรธรรมชาติอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร บทบาทของธุรกิจ อุตสาหกรรมและภาครัฐ ตลอดจนการเริ่มสร้างความแข็งแกร่งในความเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรม และความเชื่อมโยงระหว่างประเทศ

การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อจะให้ได้สามารถเอาชนะคู่แข่งและอยู่รอดได้ องค์กรต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งหมายความว่าองค์กรจะต้องสามารถสร้างสรรค์สิ่ง

มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง การที่จะทำให้อุตสาหกรรมในสายตาลูกค้าประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการด้วยกัน คือ

1. ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน (Cost Competitiveness) ในยุคที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลหลากหลายได้ง่ายขึ้น ไม่เป็นการยากสำหรับผู้บริโภคที่จะตรวจสอบข้อมูล เปรียบเทียบราคาของสินค้าและบริการก่อนตัดสินใจซื้อ ธุรกิจใดที่สามารถนำเสนอสินค้าได้ในราคาที่ต่ำจึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่า การที่ธุรกิจจะเกิดความได้เปรียบในแง่ต้นทุนนั้นวิธีการหนึ่งคือ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและมีของเสียหรือความเสียหายให้น้อยที่สุด ซึ่งถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ หากธุรกิจไม่มองข้ามแล้วก็สามารถช่วยประหยัดต้นทุนและทำให้สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้

2. คุณภาพ (Quality) องค์ประกอบที่ใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจอีกประการหนึ่งก็คือ การเน้นในเรื่องของคุณภาพ คุณภาพ หมายถึง การที่ธุรกิจเสนอสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้ซื้อในลักษณะที่หาได้ไม่ได้หรือน้อยที่สุด การควบคุมคุณภาพในด้านสินค้า เช่น รูปแบบ การป้องกันรอยตำหนิ การบริการตรงต่อเวลา การบริการด้วยความรวดเร็ว

3. นวัตกรรม (Innovation) นวัตกรรมเป็นการที่คิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาโดยไม่จำเป็นต้องเป็นเพียงสินค้าหรือบริการใหม่เท่านั้น แต่ยังอาจหมายถึงกระบวนการใหม่ในการทำงาน ในปัจจุบันและอนาคตองค์การจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ เพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความแตกต่างเกิดขึ้นในธุรกิจ (สมยศ นาวิการ, 2545; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544)

4. ความเร็ว (Speed) นอกจากราคาและคุณภาพแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ลูกค้าต้องการคือ ความรวดเร็ว ถ้ากำหนดให้ทุกอย่างเท่ากันใครที่เร็วกว่าย่อมเป็นผู้ชนะ ไม่ว่าจะเป็นความเร็วในการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเร็วในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความเร็วจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างดี โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจรวดเร็วกว่าคู่แข่ง บางธุรกิจใช้ความเร็วเป็นจุด

5. การบริการ (Service) เป็นองค์ประกอบในการแข่งขันที่มีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ การบริการนั้นครอบคลุมถึงการบริการก่อนการขาย เช่น การให้การฝึกอบรมหรือการให้บริการปรึกษาทางเทคนิคในสินค้าที่จะขายโดยไม่คิดมูลค่าหรืออาจการบริการหลังการขาย (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2559; โกลด์ ดีศีลธรรม, 2546; สมยศ นาวิการ, 2543)

สรุปแล้วองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ด้วยปัจจัยด้านต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) ความเร็ว (Speed) และการบริการ (Service) โดยใช้กลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านไปใช้ในการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร สำหรับ

องค์กรธุรกิจความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งแล้ว แนวทางที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในปัจจุบันเหล่านี้ คือ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) จะมุ่งเน้นไปที่ การจัดการด้านต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) และเวลา (Time) อย่างเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนการสร้างนวัตกรรม (Innovation) จะเน้นไปที่การสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง

ความสำคัญของปัญหา

กิจกรรมของภาคการส่งออกนั้นต้องดำเนินการผ่านติดต่อกันระหว่างประเทศในการซื้อขาย แลกเปลี่ยนสินค้าและบริการต่าง ๆ และเมื่อประเทศไทยไม่ได้เป็นเพียงประเทศเดียวในโลกที่ใช้ภาคการส่งออกในการพัฒนาเศรษฐกิจ ทำให้มีการแข่งขันกันเกิดขึ้นในตลาดการค้าขายระหว่างประเทศ ซึ่งนอกจาก ปัจจัยในเรื่องของคู่แข่งที่มีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นแล้ว ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากปัจจัย ภายนอกหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (อชิณี รุจเจริญ, 2551 อ้างถึงใน อัญชลี รักอริยะธรรม และ สุวรรณภา พลอยศรี, 2559: 19) ซึ่งส่งผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมภายในไม่ว่าจะเป็น จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ ข้อจำกัดหรือจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตลอดจนความก้าวหน้า ในบางปัจจัยอาจถือเป็นข้อได้เปรียบสำหรับประเทศที่มีความพร้อม แต่ในทางตรงกันข้ามความก้าวหน้าดังกล่าวจะกลายเป็นจุดอ่อนในประเทศที่ขาดความพร้อมและปรับตัวได้ ไม่เท่าทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นตัวลดทอนโอกาสและเป็นอุปสรรค สำคัญในการแข่งขัน และการเติบโตของในมูลค่าการส่งออกได้ โดยเฉพาะประเทศไทยที่ยังขาดความพร้อม ในด้านต่างๆอยู่มาก เช่น การพัฒนาด้านเทคโนโลยี หรือมาตรการในการเพิ่มมาตรฐานของสินค้าและ บริการ เป็นต้น ซึ่งเมื่อพิจารณาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทยอ้างอิงข้อมูลจาก World Economic Forum ระบุว่า อันดับความสามารถในการแข่งขันของไทยจากปี 2016 เพิ่มขึ้น 2 อันดับ โดยอยู่ในอันดับ 32 จาก 137 ประเทศทั่วโลก และอยู่ในอันดับ 3 ของอาเซียน รองจากสาธารณรัฐสิงคโปร์และสหพันธรัฐ มาเลเซีย" (www.reports.weforum.org, 2017: ออนไลน์) เมื่อพิจารณาแล้ว แม้ว่าประเทศไทยจะมีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น แต่ทว่า เมื่อเทียบกับคู่แข่งในหลายประเทศแล้ว ศักยภาพของไทยยัง อยู่ในระดับที่ต่ำ โดยเฉพาะคู่แข่งในอาเซียน เช่น สาธารณรัฐมาเลเซีย ซึ่งมีความสามารถในหลายๆ ด้านที่ อยู่ในระดับที่สูงกว่าประเทศไทย (กิตติศักดิ์ พรหมรัตน์, 2551: 3) ซึ่งการที่ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันที่อยู่ในระดับต่ำกว่าคู่แข่งนี้ เป็นผลสะท้อนจากความสามารถในการแข่งขันที่ลดลงนั่นเอง

การแข่งขันในภาคการส่งออกซึ่งมีการแข่งขันกันสูงมาก ตัวอย่างที่เห็นได้เด่นชัดอย่างหนึ่ง คือ สินค้าประเภทอาหาร หลายประเทศเน้นการส่งออกสินค้าประเภทอาหารเป็นหลัก และประเทศไทยเองก็ถือเป็นผู้นำด้านการส่งออกอาหารในหลายๆประเภท นอกเหนือจากข้าวและพืชผลทางการเกษตรแล้ว อาหารทะเลเป็นอีกหนึ่งสินค้าที่ประเทศไทยส่งออกเป็นอันดับต้นๆของโลก หนึ่งในสินค้าสำคัญ คือ ปลาทูน่ากระป๋อง ซึ่งประเทศไทยส่งออกได้มากเป็นอันดับหนึ่งของโลก โดยปลาทูน่าได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายจากผู้บริโภค เนื่องจากเป็นอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการสูง มีสารอาหารสำคัญหลายชนิด เช่น น้ำมันปลา สารอาหารประเภทโอเมก้าต่างๆ กรดอะมิโนหรือโปรตีนที่ย่อยได้ง่าย วิตามินนาๆ ชนิด ไอโอดีน และอุดมไปด้วยไขมันชนิดดีที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย (ศูนย์เครือข่ายข้อมูลอาหารครบวงจร: ออนไลน์) และด้วยความต้องการในด้านความสะดวกในการรับประทานหรือการนำไปประกอบอาหาร ปลาทูน่าแปรรูปในรูปแบบกระป๋องจึงถือกำเนิดขึ้นและได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ซึ่งถือเป็นทางเลือกสำหรับผู้บริโภคในการรับประทานทดแทนปลาสด และยังสามารถเก็บไว้ได้เป็นระยะเวลาเนาน ปลาทูน่ากระป๋องมีขั้นตอนการผลิต โดยเริ่มจากการนำปลาทูน่าสดแช่แข็งมาผ่านกระบวนการทำให้ละลาย ใช้ความร้อนหนึ่งให้สุกด้วยไอน้ำ และแปรรูปเป็นชิ้นเนื้อที่สะอาดก่อนนำไปบรรจุลงกระป๋อง (ศูนย์เครือข่ายข้อมูลอาหารครบวงจร: ออนไลน์) โดยผลิตภัณฑ์ปลาทูน่ากระป๋องแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ชนิดธรรมดา คือปลาทูน่าในน้ำมันพืช น้ำมันดอกทานตะวัน น้ำเกลือ หรือน้ำแร่ และชนิดปรุงรส ได้แก่ ปลาทูน่าที่นำมาดัดแปลงให้อยู่ในรูปแบบอาหารที่มีการปรุงรสชาติ ได้แก่ ปลาทูน่าผัดพริก แพนงปลาทูน่า มัสมั่นปลาทูน่า เขียวหวานปลาทูน่า และปลาทูน่าผัดพริกใบกะเพรา เป็นต้น (บริษัทไทยยูเนียน: ออนไลน์) ซึ่งปลาทูน่าชนิดธรรมดาคะบรรจุในรูปแบบที่แตกต่างกันตามรสชาติและการนำไปใช้ ปลาทูน่าในน้ำเกลือจะมีปริมาณโอเมก้าสูง เหมาะสำหรับนำไปประกอบอาหารที่ไม่ต้องการความมัน หรืออาหารควบคุมน้ำหนัก เช่นเดียวกับปลาทูน่าในน้ำแร่ซึ่งมีปริมาณโอเมก้าสูงแต่จะมีรสชาติจืด มีปริมาณไขมันและเกลือต่ำ เหมาะสำหรับผู้ป่วยโรคหัวใจ และเบาหวาน เป็นต้น และปลาทูน่าในน้ำมันพืชชนิดต่างๆ มีปริมาณไขมันและวิตามินที่สูงกว่าทูน่าในรูปแบบอื่น มีรสชาติที่เค็มและมัน เนื้อปลาทูน่าจะนุ่ม เหมาะกับการปรุงอาหารที่ต้องการน้ำมันผสมอยู่ด้วย เช่น สลัด แซนด์วิช แกง ผัด เป็นต้น (www.supermarketthai.com, 2558: ออนไลน์) ปลาทูน่ากระป๋องมีความแตกต่างจากปลากระป๋องแบบปกติ คือ ปลาทูน่ากระป๋องจะใช้เนื้อจากปลาทูน่าในกระบวนการผลิต ซึ่งต้องมีนำเข้าไปปลาทูน่าแช่แข็งจากต่างประเทศ ดังนั้น ปลาทูน่ากระป๋องจึงมีราคาที่สูงกว่าปลากระป๋องแบบปกติ

จากประโยชน์และความหลากหลายของปลาทูน่ากระป๋องของไทย ทำให้สินค้าปลาทูน่ากระป๋องของประเทศไทยได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับจากนานาประเทศ ปลาทูน่ากระป๋องจึงถือเป็นสินค้าหนึ่งที่มีความสำคัญกับเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากประเทศไทยส่งออกปลาทูน่ากระป๋องกว่าร้อยละ 90 ซึ่งปัจจุบันไทยถือเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ที่สุดของโลก อ้างอิงจากรายงานของ Food and Agriculture

Organization (2017: Online) แต่เมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์การส่งออกในช่วงปีที่ผ่านมาพบว่าการชะลอตัว โดยข้อมูลการส่งออกปลาทูน่ากระป๋องและแปรรูปเดือน ม.ค.- ก.พ. 2560 มีปริมาณลดลง ร้อยละ 11 มีมูลค่า 308.49 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา ประเทศคู่แข่งสำคัญของไทย ได้แก่ สาธารณรัฐเอกวาดอร์ ราชอาณาจักรสเปน สาธารณรัฐประชาชนจีน และสาธารณรัฐอินโดนีเซีย ซึ่งจากรายงานของกรมประมง พบว่า การส่งออกของไทยลดลงขณะที่ประเทศอื่นๆ ส่งออกเพิ่มขึ้น (กรมประมง, 2560: หน้า 3) ซึ่งปัญหาสำคัญของผู้ส่งออกทูน่ากระป๋องของไทยนอกเหนือจากคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นและแข็งแกร่งขึ้นในตลาดโลก คือ การที่ผู้ประกอบการทูน่ากระป๋องของไทยส่วนใหญ่ยังต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากต่างประเทศถึงร้อยละ 98 (ชินินทร์ ชลิตราพงศ์, 2559: 1) เนื่องจากประเทศไทยสามารถจับปลาทูน่าภายในประเทศได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบในด้านราคาของวัตถุดิบที่มีความผันผวนตลอดเวลา ตลอดจนปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการให้ความร้อนที่ไม่เพียงพอในภาคการผลิต อ้างอิงจากรายงานของ Rapid Alert for Food and Feed System : RASFF ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัยในโรงงานผลิตปลาทูน่ากระป๋องของไทย ตลอดจนการถูกสหภาพยุโรปตัดสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากรเป็นการทั่วไป หรือ Generalized System of Preferences (GSP) ที่ทำให้ผู้ส่งออกไทยมีความสามารถในการแข่งขันลดลง การได้รับใบเหลืองจากกรณีการไม่รายงานหรือทำการควบคุมการทำประมงผิดกฎหมาย หรือ Illegal Unreported and Unregulated Fishing (IUU) ของสหภาพยุโรป ซึ่งกระทบต่อภาพลักษณ์สินค้าจากประเทศไทย ทำให้ปริมาณการผลิตและการส่งออกลดลงตามไปด้วย (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2560: 2) สภาวะการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทำให้ผู้ประกอบการส่งออกปลาทูน่าได้รับผลกระทบเนื่องจากการไม่สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ประเทศไทยมีความเสียเปรียบคู่แข่งในตลาดการส่งออกปลาทูน่ากระป๋องในหลายๆ ตลาด

จากสถานการณ์สัดส่วนการส่งออกปลาทูน่ากระป๋องที่ลดลงเป็นสิ่งที่อธิบายถึงความเสียเปรียบประเทศคู่แข่งในตลาด ตลอดจนปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภัยและมาตรฐานทางด้านชีวนามัยและการรับรองมาตรฐานอื่นๆ เป็นเหตุผลสำคัญเร่งด่วนที่บริษัทฯ ต้องเร่งพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพเพื่อให้เป็นที่ยอมรับในตลาดสากล บริษัทฯต้องทำการประเมินความต้องการของตลาด สถานการณ์หรือทิศทางของสินค้าปลาทูน่ากระป๋องเพื่อให้สามารถการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ พัฒนาทูน่ากระป๋องในระดับที่เป็นนวัตกรรม การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพทัดเทียมกับคู่แข่งในระดับสากล สร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าปลาทูน่ากระป๋องให้มีความแปลกใหม่เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค ขยายการส่งออกไปยังตลาดใหม่ๆ ให้เพิ่มมากขึ้นรวมถึงการมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การเข้าร่วมกลุ่มภาคีธุรกิจส่งออกปลาทูน่าไทยเพื่อเพิ่มอำนาจในการแข่งขันให้

เข้มแข็งตลอดจนการให้ความร่วมมือกับนานาชาติในการส่งเสริมการทำประมงอย่างถูกกฎหมาย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในสินค้าทูน่ากระป๋องของไทยให้กับผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันเพื่อค้นหาแนวทางในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจการส่งออกสินค้าปลาทูน่ากระป๋อง ในการพัฒนาสินค้าและรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจให้มีศักยภาพและความสามารถให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋อง
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋อง

ขอบเขตการวิจัย :

1. ด้านเนื้อหา

1.1 ตัวแปรต้น คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

1.2 ตัวแปรตาม คือ กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน คุณภาพ นวัตกรรม ความเร็ว และการบริการ

2. ด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษากับธุรกิจส่งออก 3 บริษัท เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน

3. ด้านระยะเวลา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กำหนดระยะเวลาในการศึกษาระหว่าง เดือนธันวาคม 2560 ถึง เดือนเมษายน 2561

นิยามศัพท์ :

1. ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง ศักยภาพ หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งในธุรกิจและตลาดการส่งออก
3. กระบวนการจัดการ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้การประกอบธุรกิจดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
5. กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้มีความโดดเด่น และตอบโจทย์ความต้องการของตลาดการส่งออก ปลายทางปกป้องรวมถึงเป็นแนวทางในการหาวิธีที่มีประสิทธิภาพในการจัดการ ควบคุม หรือรับมือกับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก
2. เพื่อแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินกิจการของธุรกิจส่งออกปลายทางปกป้องให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมสำหรับการขยายธุรกิจและฐานการส่งออกต่อไป

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษา “การจัดการธุรกิจสินค้าส่งออกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำการคัดเลือกประเด็นที่ครอบคลุมในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศเพื่อประยุกต์องค์ความรู้กับการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน โดยนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ
- 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน
- 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศกับความสามารถในการแข่งขัน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ

ที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ

วิวัฒนาการของธุรกิจระหว่างประเทศมีจุดเริ่มต้นจากยุคที่มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ โดยการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกัน แล้วมีการพัฒนาไปสู่ยุคที่มีการใช้สื่อกลางในการแลกเปลี่ยนโดยสิ่งที่ใช้เป็นสื่อกลาง (กนกพัชร วงศ์อินทร์อยู่, 2559: ออนไลน์) ซึ่งวิวัฒนาการของธุรกิจระหว่างประเทศมีจุดเริ่มต้นจากธุรกิจในระดับท้องถิ่น (Domestic) พัฒนาไปสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ (International) ขยายขอบเขตไปสู่การดำเนินธุรกิจแบบหลายประเทศ (Multinational) จนกระทั่งพัฒนาไปสู่ธุรกิจโลก (Global) (วิภาวรรณ พิสิฐเวช: ออนไลน์) ธุรกิจระหว่างประเทศมีการพัฒนาเรื่อยมาจนกระทั่งในปัจจุบันการพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศรุดหน้าไปไกล เป็นการเข้าสู่ยุคสังคมไร้พรมแดน ซึ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดธุรกิจระหว่างประเทศ ประกอบด้วย ความแตกต่างกันในด้านทรัพยากรต่าง ๆ ของแต่ละประเทศ ความสามารถในการผลิตของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน ความแตกต่างกันในเรื่องของลักษณะทางกายภาพ เช่น ภูมิประเทศ สภาพดินฟ้าอากาศ เป็นต้น (วัลลภา วิชยะวงค์, 2558 : ออนไลน์)

ความหมายของธุรกิจระหว่างประเทศ

ธุรกิจระหว่างประเทศ หมายถึง การดำเนินธุรกรรมทางธุรกิจทั่วโลก การทำธุรกรรมเหล่านี้รวมถึง การโอนเงินค่า บริการ เทคโนโลยี ความรู้ด้านการจัดการและเงินทุนไปต่างประเทศ ซึ่งธุรกิจระหว่างประเทศ จะเกี่ยวข้องกับการส่งออกและนำเข้า (Akrani, 2011: ออนไลน์) มีการดำเนินธุรกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศ (International Trade) ไม่ว่าจะเป็นการส่งสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ การส่งสินค้าเข้ามาเพื่อจำหน่ายในประเทศ รวมไปถึงการลงทุนในต่างประเทศ โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางสังคมและความแตกต่างทางวัฒนธรรม และปัจจัยทางเทคโนโลยี (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2559: 4) ตลอดจนการร่วมทุนกับธุรกิจต่างชาติโดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและโอกาสที่มีอยู่ทำให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาจรวมถึงการผลิตตามใบอนุญาต การให้สัมปทานในการจำหน่าย สัญญาการบริหารและดำเนินการ เป็นต้น ซึ่งในแต่ละประเทศจะมีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจแตกต่างกัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2555: ออนไลน์) จึงสรุปได้ว่า ธุรกิจระหว่างประเทศ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย การส่งออก การนำเข้าสินค้าและบริการต่าง ๆ รวมถึงการลงทุนในประเทศต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจระหว่างประเทศ ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นต้น มีการโอนเงินค่า บริการ เทคโนโลยี ความรู้ด้านการจัดการและเงินทุนไปยังต่างประเทศ

ความสำคัญของธุรกิจระหว่างประเทศ

ธุรกิจระหว่างประเทศได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมทางเศรษฐกิจของเกือบทุกประเทศในโลก หนึ่งในเหตุผลหลัก คือ การเพิ่มขึ้นของการลงทุนและการค้าระหว่างประเทศ (Katavić, 2013: 2) ธุรกิจระหว่างประเทศ จึงเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญในแง่ของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การสร้างรายได้ การสร้างงานให้กับประเทศที่มีการดำเนินกิจกรรมระหว่างประเทศร่วมกัน (สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2554: 1) เนื่องจากประเทศต่าง ๆ มีความสามารถและเชี่ยวชาญในการผลิตสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันไป จึงต้องมีความเกี่ยวข้องกับการค้ากับประเทศอื่น ๆ กิจกรรมการค้าระหว่างประเทศจึงเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับทุกประเทศในโลก (Vijayasri, 2013: 112) นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศใดประเทศหนึ่งยังส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมทางด้านกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมต่อประเทศอื่น ๆ (วัลลภา วิษะยะวงศ์, 2558: ออนไลน์) ในประเทศกำลังพัฒนาและประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจส่วนใหญ่มีความพยายามในการเชื่อมเศรษฐกิจภายในประเทศกับเศรษฐกิจโลก โดยใช้ธุรกิจระหว่างประเทศเป็นเครื่องมือ โดยมีเหตุผลดังต่อไปนี้ (สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2554: 7)

1. การสร้างงาน การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศก่อให้เกิดการลงทุนจากนานาประเทศ ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งซึ่งช่วยในการขยายการลงทุน ทำให้เกิดการจ้างงานภายในประเทศ นอกจากนี้ยังมีส่วนในการช่วยลดระดับความยากจนด้วย (Vijayasri, 2013: 114)

2. การสร้างรายได้ให้รัฐ การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศสร้างรายได้ให้รัฐผ่านการจัดเก็บภาษีต่างๆ รวมถึงจำเป็นต้องอาศัยประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรของประเทศ รวมถึงการใช้ปัจจัยพื้นฐานทางการผลิต เช่น ไฟฟ้า น้ำ โทรคมนาคมต่างๆ ทำให้เกิดรายได้ต่อประเทศเพิ่มขึ้น

3. การสร้างความรู้ใหม่ๆ กิจกรรมระหว่างประเทศมักมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงเกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือ นวัตกรรม (Innovation) ทำให้สามารถเข้าถึงนวัตกรรมทางเทคโนโลยีได้ง่ายขึ้น รวมถึงสามารถใช้เทคโนโลยีล่าสุดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Vijayasri, 2013: 114) ตลอดจนมีการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ สู่อุตสาหกรรมและประชาชนในท้องถิ่น

4. การสร้างเงินตราเข้าประเทศ กิจกรรมจากต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนผลิตสินค้าทำให้ประเทศที่ได้รับการลงทุนมีการขยายการดำเนินธุรกิจในขอบเขตที่กว้างขึ้น การลงทุนและการค้าระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น การค้าระหว่างประเทศได้เปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้กับบริษัทท้องถิ่นโดยการร่วมลงทุนกับบริษัทต่างชาติ ช่วยให้บริษัทในประเทศสามารถขายสินค้าและบริการในตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนช่วยให้เกิดการยอมรับสินค้าและบริการ (Katavić, 2013: 3)

รูปแบบการดำเนินการของธุรกิจระหว่างประเทศ

ธุรกิจระหว่างประเทศเกิดจากการค้า (Trading) มีวิธีดำเนินการพื้นฐานได้แก่ การส่งออก (Export) และการนำเข้า (Import) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนมูลค่าของสินค้าและบริการระหว่างกันของธุรกิจในประเทศหนึ่งกับประเทศอื่นๆ โดยมีมุ่งหวังผลกำไร (กัตัญญู หิรัญญสมบุรณ์, 2547: 95) ซึ่งการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจระหว่างประเทศมี 3 รูปแบบใหญ่ๆ (อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง, 2543: 21) คือ

1. การส่งออกและการนำเข้าสินค้า (Merchandise Exports and Import) การส่งออกและนำเข้าสินค้าเป็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่นิยมกันมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจระหว่างประเทศที่มีขนาดเล็ก (สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2554: 8) การส่งออกและการนำเข้าสินค้าเป็นการส่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าหรือสิ่งของที่มองเห็นและจับต้องได้ส่งออกและนำเข้าประเทศ (อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง, 2543: 22) ประเทศส่วนใหญ่มีการส่งออกและนำเข้าสินค้าเป็นรายได้หลักของประเทศ การส่งออกและนำเข้าจึงเป็นธุรกิจระหว่างประเทศที่มีปริมาณมากที่สุด มีความซับซ้อนน้อยและสามารถดำเนินธุรกิจได้ทันที จึงมักเป็นก้าวแรกของการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ (ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548: 29)

2. การส่งออกและการนำเข้าบริการ (Service Exports and Imports) บริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นและจับต้องไม่ได้ มีความแตกต่างจากสินค้าอย่างชัดเจน สามารถแบ่งออกได้หลายรูปแบบ (ทวิศศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548: 30) คือ

2.1 การท่องเที่ยวและการขนส่ง (Tourism and Transportation) เป็นการดำเนินกิจกรรมในรูปแบบของการส่งออกบริการด้านการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถสร้างรายได้เข้าประเทศได้มหาศาลโดย (สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2554: 12) โดยรายได้ส่วนใหญ่ของธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งมาจากสายการบิน บริษัทนำเที่ยว บริษัทขนส่ง โรงแรมและธุรกิจผู้ให้บริการต่างๆ เป็นต้น (อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง, 2543: 22)

2.2 การดำเนินการให้บริการ (Service Performance) เป็นธุรกิจที่อำนวยความสะดวกให้แก่ธุรกิจอื่น (ทวิศศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548: 30) ดำเนินกิจกรรมในรูปแบบการให้บริการด้านต่างๆ ได้แก่ ธุรกิจธนาคาร การประกันภัย การให้เช่ารถ ธุรกิจอาหารมัทธพย์ เช่น การให้เช่าบ้านหรือที่พักอาศัย (สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2554: 12) รวมถึงการบริการในเชิงวิศวกรรมทางเทคนิค และการบริการด้านการบริหารจัดการ ซึ่งรายได้จะมาจากค่าธรรมเนียมหรือค่าจ้างที่จ่ายเป็นค่าดำเนินการในการให้บริการ (อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง, 2543: 23)

2.3 การใช้สินทรัพย์ (Asset Use) เป็นการทำข้อตกลงระหว่างกันในการรับอนุญาตหรือใช้สินทรัพย์ต่างๆ ร่วมกัน เช่น เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร หรือผู้เชี่ยวชาญ ภายใต้สัญญาของข้อตกลงทางลิขสิทธิ์ (สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2554: 12) โดยมีการจ่ายค่าธรรมเนียม หรือค่า Royalty รวมทั้งการให้สิทธิทางการค้า (Franchise) (ทวิศศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548: 30)

3. การลงทุน (Investments) เป็นการทำธุรกิจผ่านการถือครองกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์ในต่างประเทศโดยมุ่งหวังกำไร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท (ทวิศศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548: 30-31) คือ

3.1 การลงทุนทางตรง (Direct Investment) เป็นการลงทุนซึ่งผู้ลงทุนสามารถควบคุมการดำเนินการของธุรกิจทั้งการบริหารงานและผลประโยชน์ได้โดยตรง (อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง, 2543: 24)

3.2 การลงทุนทางอ้อม (Indirect Investment) เป็นการลงทุนในหลักทรัพย์ ได้แก่ สินทรัพย์ตราสารทุน ตราสารหนี้ เป็นต้น (สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2554: 13) ซึ่งเป็นการลงทุนโดยไม่เข้าไปควบคุมการดำเนินการใดๆ (ทวิศศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548: 31)

ทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ

ธุรกิจระหว่างประเทศมีการดำเนินกิจกรรมกันมาหลายยุคหลายสมัย ซึ่งแต่ละยุคมีแนวคิดและหลักการที่ใช้ในการดำเนินการแตกต่างกันจนสามารถจำแนกทฤษฎีที่สำคัญได้หลากหลาย ซึ่งทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อการค้าและการลงทุน (กัตญญู หิริญญสมบุรณ์, 2547: 13) การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศนับว่าเป็นกิจกรรมหลักของการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ก่อให้เกิดประโยชน์นานัปการจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2555: 41) ทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน และยังมีการใช้ทฤษฎีเก่าผสมผสานกันกับทฤษฎีใหม่จนถึงปัจจุบัน (กัตญญู หิริญญสมบุรณ์, 2547: 13) ซึ่งทฤษฎีเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศสามารถแบ่งได้หลายทฤษฎี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีพาณิชย์นิยม (Mercantilism Theory) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในช่วงราวๆ กลางศตวรรษที่ 16 โดยมีหลักการในการพยายามสะสมเงินและทองคำในชาติให้ได้มากที่สุดด้วยการส่งออกสินค้าและได้รับทองคำเป็นสิ่งตอบแทน (วิโรจน์ เดชนาปัญญาชัย, 2548: 70) เป็นแนวคิดที่มองว่าการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของประเทศใดๆ ควรมีการส่งเสริมพัฒนาการทางธุรกิจและการค้าระหว่างประเทศ การค้าระหว่างประเทศที่ส่งออกได้มากกว่าการนำเข้า หรือมีการเกินดุลการค้า จะทำให้ประเทศได้เงินและทองคำเป็นทุนสำรองของประเทศ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2559: 81) ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าทองคำและเงินเป็นสิ่งมีค่าและแสดงถึงความมั่งคั่งของประเทศ ซึ่งแนวคิดนี้ยังคงถูกใช้ในการนำไปกำหนดนโยบายทางการค้าโดยมีการปรับเปลี่ยนเป็นการมุ่งเน้นไปที่เรื่องดุลการค้าเป็นสำคัญ (สมชนก (คัมพันธ์) ภาสกรจรัส, 2556: 36-37)

2. ทฤษฎีความได้เปรียบสมบูรณ์ (Absolute Advantage Theory) เป็นทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศในยุคแรกๆ ที่นำเสนอไว้โดย อัดัม สมิท (Adam Smith) ในปี 1776 โดยมีแนวคิดในการสนับสนุนนโยบายเสรี ซึ่งสมิทมองเห็นถึงข้อจำกัดในการนำเข้าทำให้ประเทศต่างๆ เสียโอกาสในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งทำให้ความมั่งคั่งของประเทศลดลงในที่สุด (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2555: 44) แนวคิดของสมิท ได้เสนอว่า ควรให้ประเทศที่มีความได้เปรียบโดยสมบูรณ์ได้สิทธิในการผลิตสินค้าและนำสินค้าเหล่านั้นส่งออกไปขายยังต่างประเทศเนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำและมีคุณภาพที่ดีกว่า (วิโรจน์ เดชนาปัญญาชัย, 2548: 70) กล่าวคือ เมื่อประเทศใดมีความได้เปรียบในการผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าประเทศอื่น ควรให้ประเทศนั้นผลิตสินค้าแล้วส่งไปขายยังประเทศอื่น เพื่อให้ผู้บริโภคได้มีโอกาสซื้อสินค้าที่ดีกว่าและราคาถูกลงกว่า ซึ่งแต่ละประเทศควรผลิตสินค้าที่ตนมีความ

ชำนาญมากที่สุด หรือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ไปผลิตสินค้าที่ตนเองมีความถนัดที่สุด (กัตญญู หิรัญญสมบุรณ์, 2547: 15)

3. ทฤษฎีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage Theory) ทฤษฎีนี้นำเสนอโดย เดวิด ริคคาโด (David Ricardo) ในปี 1819 โดยพัฒนาจากพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีความได้เปรียบสมบุรณ์ โดยนำเสนอเพิ่มเติมว่า หากประเทศหนึ่งมีความได้เปรียบในการผลิตสินค้า 2 ชนิดขึ้นไป ประเทศนั้นควรผลิตสินค้าที่ตนผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด แล้วซื้อสินค้าที่ตนไม่สามารถผลิตได้จากประเทศอื่น (ทวิตักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548: 46) ซึ่งการผลิตควรคำนึงถึงความสามารถในการผลิต การใช้ความได้เปรียบจากทรัพยากรที่มีผลิตสินค้าที่ตนเชี่ยวชาญ และไม่นำทรัพยากรไปใช้ผลิตในสิ่งอื่นที่ตนไม่ชำนาญ รวมถึงต้องพิจารณาผลรวมของการผลิตและการค้าระหว่างประเทศด้วย (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2559: 86) เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรธรรมชาติภายใต้ระบบเศรษฐกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2555: 45)

4. ทฤษฎีสัดส่วนของปัจจัยการผลิต (Factor Proportion Theory) นำเสนอโดย เอลิ เฮชส์เชอร์ และ เบอร์ทิล โอลิน (Eli Heckscher & Bertil Ohlin) ในปี 1950 โดยกล่าวถึงการใช้ปัจจัยการผลิต คือ ที่ดิน แรงงาน และเงินทุน ในการพิจารณาเลือกประเภทของสินค้าที่ควรผลิตในแต่ละประเทศ (กัตญญู หิรัญญสมบุรณ์, 2547: 22) โดยเฮชส์เชอร์และโอลิน กล่าวว่า “ประเทศหนึ่งๆ จะส่งออกสินค้าที่ถูกสร้างมาจากปัจจัยการผลิตที่มีอย่างอุดมสมบูรณ์ภายในประเทศของตน และจะนำเข้าสินค้าที่สร้างมาจากปัจจัยการผลิตที่ไม่มีหรือขาดแคลนในประเทศของตน” (สมชนก (คัมพันธ์) ภาสกรจรัส, 2556: 42) แนวคิดของทฤษฎีนี้พบว่า ความได้เปรียบที่แท้จริงนั้นมาจากปัจจัยการผลิตที่ไม่เท่ากัน (วิโรจน์ เดชนำปัญญาชัย, 2548: 77)

5. ทฤษฎีวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และการลงทุนระหว่างประเทศ (International Investment and Product Life Cycle) ทฤษฎีนี้นำเสนอโดย เรย์มอนด์ เวอร์นอน (Raymond Vernon) ในปี 1966 โดยอธิบายการค้าระหว่างประเทศบนพื้นฐานของการที่สินค้ามีการพัฒนาขึ้นและแพร่กระจายสู่ตลาดต่างๆ ทั่วโลก (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2555: 46) เป็นการพิจารณาวงจรชีวิตของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ตั้งแต่จุดกำเนิดพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดและค่อยๆ ลดลง (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2559: 88) โดยสินค้าแต่ละชนิดรวมถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสินค้าจะมีวิวัฒนาการ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ (Introduction) ถูกใช้สำหรับการสร้างสินค้าหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ขั้นเจริญเติบโต (Growth) เป็นช่วงที่มีการขยายการส่งออกสินค้าไปยังประเทศต่างๆ ความต้องการสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ขั้นอิ่มตัว (Maturity) เป็นช่วงที่ความต้องการซื้อสินค้าอยู่ในระดับคงที่ ไม่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเหมือนขั้นก่อนหน้า และขั้นลดลง (Decline) เป็นช่วงที่ยอดขายหรือความต้องการซื้อสินค้าลดลง (ทวิตักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548: 52) ทฤษฎีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์และการลงทุนระหว่างประเทศนี้ใช้อธิบายการลงทุนระหว่างประเทศได้เป็นอย่างดีและสอดคล้อง

กับวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์หลายชนิด เช่น ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ สินค้าอุปโภค และเคมีภัณฑ์ต่างๆ เป็นต้น กัตัญญู หิรัญญูสมบูรณ์, 2547: 27)

6. ทฤษฎีการค้าใหม่ (New Trade Theory) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นราวทศวรรษที่ 70 โดยนำเสนอเรื่องความสามารถในการลดต้นทุนต่อหน่วยลงได้เมื่อสามารถผลิตสินค้าได้ในจำนวนที่มากขึ้น (วิโรจน์ เดชนาปัญญาชัย, 2548: 82) โดยนักวิชาการหลายท่าน เช่น พอล ครุกแมน (Paul Krugman) ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ได้พัฒนาทฤษฎีการค้าใหม่ขึ้นมา สำหรับใช้ในการอธิบายรูปแบบการค้าระหว่างประเทศที่ไม่ได้ถูกกล่าวถึงในทฤษฎีอื่น โดยมีแนวคิดที่ว่า ประเทศต่างๆ ไม่จำเป็นต้องผลิตและขายสินค้าเฉพาะที่ประเทศตนมีความเชี่ยวชาญ หรือที่มีแตกต่างจากประเทศอื่น แต่สามารถเลือกผลิตและขายสินค้าที่ประเทศตนเล็งเห็นว่าจะมีความได้เปรียบจากผลตอบแทนต่อหน่วยที่เพิ่มขึ้น จากปริมาณการผลิตที่มากขึ้น หรือมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นได้ (สมชนก (คัมพันธ์) ภาสกรจรัส, 2556: 45) ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงมองว่าการขยายขนาดของกำลังการผลิตให้ใหญ่ขึ้นเพื่อประหยัดต้นทุนการผลิตต่อหน่วย เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2555: 48)

7. ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างประเทศ (Competitive Advantage of Nations) ทฤษฎีนี้เสนอโดย ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในปี 1990 โดยอธิบายว่า ระดับความสามารถโดยรวมในการแข่งขันของธุรกิจต่างๆ ภายในประเทศ มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2555: 49) โดยพอร์เตอร์ได้เสนอปัจจัยสำคัญที่เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างประเทศ 4 ปัจจัย คือ เงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต เงื่อนไขด้านอุปสงค์หรือความต้องการ อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและอุตสาหกรรมสนับสนุน และบริบทของกลยุทธ์ทางธุรกิจและการแข่งขัน ซึ่งพอร์เตอร์เรียกว่า โครงสร้างแบบเพชร (Diamond Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (สมชนก (คัมพันธ์) ภาสกรจรัส, 2556: 47)

1. เงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) เป็นเงื่อนไขที่พิจารณาถึงความสามารถในการเพิ่มจำนวนหรือปริมาณของปัจจัยด้านการผลิต และการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้น ซึ่งปัจจัยการผลิตประกอบด้วย ทรัพยากรต่างๆ เช่น ทรัพยากรทางธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน ความรู้ ความเชี่ยวชาญ เป็นต้น (สมชนก (คัมพันธ์) ภาสกรจรัส, 2556: 47)

2. เงื่อนไขด้านอุปสงค์หรือความต้องการ (Demand Conditions) เป็นปริมาณหรือระดับความต้องการของผู้บริโภคในประเทศที่มีต่อสินค้าที่ผลิตได้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการในประเทศในการมุ่งไปสู่ตลาดต่างประเทศ ซึ่งความต้องการของผู้บริโภคจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาค้าใหม่ๆ หรือสินค้าเดิมให้ดียิ่งขึ้น (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2555: 49)

3. อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและอุตสาหกรรมสนับสนุน (Related and Supporting Industries) เป็นการได้รับการสนับสนุนหรือความร่วมมือจากอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ป้อนวัตถุดิบ ผู้ขนส่ง หรือผู้กระจายสินค้า เป็นต้น (วิโรจน์ เดชนาปัญญาชัย, 2548: 85)

4. บริบทของกลยุทธ์ทางธุรกิจและการแข่งขัน (Context for Firm Strategy and Rivalry) เป็นลักษณะเฉพาะหรือความโดดเด่นของธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจทั้งการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และการบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548: 56)

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

ที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

การจัดการมีจุดเริ่มต้นในช่วงปี 1776 โดย อัดัม สมิธ (Adam Smith) นักเศรษฐศาสตร์ ชาวอังกฤษ ในยุคคลาสสิก ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) โดยเสนอว่า ควรมีการแบ่งงานที่มีอยู่กระจายไปยังส่วนต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้แต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ในปริมาณที่ไม่มากเกินไป และเมื่อปฏิบัติต่อเนื่องจะทำให้เกิดความชำนาญ และเพิ่มปริมาณผลผลิตรวมได้ (นภาพร ชันชนภา, 2545: 39) จนกระทั่งในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 โดยการจัดการถูกนำมาใช้ในการบริหารกิจการของภาคเอกชน จนในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 อุตสาหกรรมและการค้าในยุโรปและอเมริกามีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีการพัฒนาการผลิตสินค้าต่าง ๆ (อนูรัตน์ อนันตนาทร และปาริฉัตร ป้องโล่ห์, 2559: 7) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการถูกพัฒนาเรื่อยมาจนกระทั่งในช่วงศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ซึ่งถือเป็นปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ ทำให้องค์การจำเป็นต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2555: ออนไลน์)

ความหมายของการจัดการ

การจัดการ หมายถึง การติดตามการดำเนินการต่างๆ ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์การ หรือบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Kinicki & Williams, 2552: 2) ซึ่งการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ เช่น บุคลากร และทรัพยากรในการบริหารอื่นๆ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550 อ้างถึงใน กฤษวรินทร์ โสวัชรินทร์, 2553: 2) ทั้งนี้ จากการเสนอของฟายอลยังกล่าวถึงการจัดการว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม (Fayol, 1949 อ้างถึงใน วิชัย นาคสิงห์,

2556: ออนไลน์) ดังนั้น การจัดการจึงเกี่ยวข้องกับการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ การจัดโครงสร้างองค์การ การออกแบบและการมอบหมายงาน การจัดสรรบุคลากรหรือทีมงาน การสร้างกฎข้อบังคับหรือระเบียบกติกากฎ การจัดระบบการติดต่อสื่อสารต่าง รวมถึงการออกแบบระบบการติดตามและการควบคุมงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ (อนุรัตน์ อนันทนาธร และปาริฉัตร บ้องโล่ห์, 2559: 5)

ความสำคัญของการจัดการ

การจัดการ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์การซึ่งจะทำให้องค์การก้าวหน้าไปได้ด้วยดี โดยเฉพาะในสภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี รวมถึงนวัตกรรมใหม่ๆ (อนุรัตน์ อนันทนาธร และปาริฉัตร บ้องโล่ห์, 2559: 2) ซึ่งการจัดการจะช่วยให้การดำเนินการต่างๆ ขององค์การมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความสำเร็จในการดำเนินการใดๆ ก็ตาม ได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด หรือคุ่มค่าที่น้อยที่สุด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา เงินทุน แรงงาน และสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยทำให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จและเป็นไปอย่างถูกต้อง (รัตน แสงจันทร์, 2554: 5) และมีประสิทธิผล คือ การทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง และสามารถควบคุมการดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Kinicki & Williams, 2552: 3) การจัดการทำให้การดำเนินงานขององค์การมีความต่อเนื่องเป็นระบบ และสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์การได้ (อนุรัตน์ อนันทนาธร และปาริฉัตร บ้องโล่ห์, 2559: 2) ดังนั้น การจัดการจึงถือเป็นการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดของการปฏิบัติงานในองค์การให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด (ญาลดา พรประเสริฐ, 2556: ออนไลน์)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

ในการที่จะดำเนินการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการภายในองค์การที่ดี ซึ่งแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ (Management Approaches) สามารถสรุปได้ดังนี้ (จรีภรณ์ เจริญเสียง, 2555: 18)

1. แนวคิดการจัดการในยุคคลาสสิก (Classical Perspective) เป็นแนวคิดในยุคภูมิหลังของการจัดการ โดยแนวคิดนี้จะมุ่งเน้นการแสวงหาวิธีการจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีข้อสันนิษฐานว่า

บุคคลนั้นมีเหตุมีผล (Kinicki & Williams, 2552: 21) ซึ่งแนวคิดการจัดการในยุคคลาสสิกประกอบด้วย การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ และการจัดการเชิงหลักการบริหาร (Robbins & Coulter, 2559: 13) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) บุคคลที่มีชื่อเสียงในยุคนี้ คือ เฟรด เดอริต เทย์เลอร์ (Frederich Taylor) ซึ่งถือเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (นภาพร ชันธนาภา, 2545: 40) โดยได้ทำการคิดค้นและกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานที่มีการมอบหมายให้คนงานทำ (มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2555: ออนไลน์) ซึ่งมีหลักการบริหารจัดการ ดังนี้

1) การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือหลักเกณฑ์ที่ได้มีการทดลองแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด

2) ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการบริหาร พัฒนา ฝึกอบรม และการคัดเลือกบุคลากร และจัดการด้วยความรอบคอบ (Robbins & Coulter, 2559: 13)

3) มีการร่วมมือร่วมใจกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ (นภาพร ชันธนาภา, 2545: 40)

4) การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายงานให้มีความเหมาะสม และเท่าเทียมกัน (Robbins & Coulter, 2559: 13)

ซึ่งหลักการจัดการทางวิทยาศาสตร์มีประโยชน์ในการเพิ่มผลผลิต (กฤษฎวรรณ โฉ่ววัชรินทร์, 2553: 23) การจ้างพนักงาน โดยพิจารณาถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด (Robbins & Coulter, 2559: 13)

1.2 การจัดการเชิงหลักการบริหาร (Administrative Management) การจัดการเชิงหลักการบริหารจะมุ่งเน้นไปที่การดูแลทั้งองค์การและการสร้างหลักการที่จำเป็นต้องใช้เข้าด้วยกัน โดยผู้ริเริ่มหลักการนี้ได้แก่ เฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol) และแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) (Kinicki & Williams, 2552: 23)

1) แนวคิดของ Henry Fayol นำเสนอถึงวิธีการจัดการและการคัดเลือกบุคคลให้มีความเหมาะสมโดยต้องกระทำอย่างเป็นระบบ และกล่าวถึงหน้าที่สำคัญของการจัดการซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม (Kinicki & Williams, 2552: 23)

2) แนวคิดของ Max Weber เวเบอร์ได้นำเสนอการจัดการแบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีรูปแบบเฉพาะ โดยมุ่งหวังให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีระบบการแบ่งงาน มีตำแหน่งในการบังคับบัญชา (นภาพร ชันธนาภา, 2545: 42) เวเบอร์ยังเชื่อว่าการจัดการแบบราชการเป็นสิ่งที่เกิดผลตรงไปตรงมาและมีประสิทธิภาพ (Kinicki & Williams, 2552: 23)

2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Management Perspective) แนวคิดนี้มุ่งเน้นไปที่การเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์เกี่ยวกับความต้องการในเรื่องต่างๆ (Kinicki & Williams, 2552: 24) สามารถแบ่งได้เป็น 3 ช่วง คือ

2.1 พฤติกรรมองค์การในระยะเริ่มแรก โดยให้ความสำคัญกับ “คน” โดยเสนอว่า คน เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์การ (Robbins & Coulter, 2559: 17-18) ระยะนี้มีนักคิดที่โดดเด่น คือ

1) Robert Owen มุ่งเน้นการปรับปรุงสภาพการทำงาน และสนับสนุนการลงทุนในการพัฒนาคน

2) Hugo Munsterbery เป็นผู้ริเริ่มวิธีการเกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรม มุ่งเน้นการใช้หลักการทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ในการมอบหมายงาน การจูงใจ และกลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานปฏิบัติตาม (Kinicki & Williams, 2552: 24)

3) Mary P. Follett เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับการทำงาน และโอกาสในการพัฒนาตนเอง (กฤษฎารัตน์ โล้วชรินทร์, 2553: 25)

2.2 การศึกษาที่ Hawthorne โดย เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เป็นเหตุการณ์สำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการในแนวคิดเชิงพฤติกรรม เป็นการศึกษาที่มีขึ้นในบริษัท Western Electric ในมลรัฐอิลลินอยส์ ซึ่งเป็นผลให้เกิดแนวคิดทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลและพฤติกรรมกลุ่ม (นภาพร ชันชนภา, 2545: 45)

2.3 แนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เป็นแนวคิดที่มีการค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์เพื่อพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ (Kinicki & Williams, 2552: 26) ซึ่งมีนักคิดที่มีชื่อเสียงคือ

1) Abraham H. Maslow ให้ความสำคัญเรื่องการจูงใจ และเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดขั้นความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วย ความต้องการด้านร่างกาย ความมั่นคง การได้รับการยอมรับจากสังคม การได้รับยกย่อง และการประสบความสำเร็จ ซึ่งมาสโลว์มุ่งเน้นเรื่องการตอบสนองความต้องการขั้นต่างๆ ของมนุษย์เมื่อพนักงานปฏิบัติงานสำเร็จ (Kinicki & Williams, 2552: 26)

2) Douglas McGregor ผู้คิดค้นทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยมีข้อสันนิษฐาน คือ ทฤษฎี X เป็นด้านลบของบุคคลในการไม่ชอบทำงาน ส่วนทฤษฎี Y เป็นด้านบวกของบุคคลซึ่งมีความพึงพอใจในการทำงาน (นภาพร ชันชนภา, 2545: 45) แมคเกรเกอร์เสนอว่า ควรมีการควบคุม ลงโทษ และจูงใจในด้านลบของบุคคล และให้อิสระรวมถึงการพัฒนาในด้านบวกของบุคคล (กฤษฎารัตน์ โล้วชรินทร์, 2553: 28)

3. แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ (Contemporary management perspective) แนวคิดนี้ มุ่งเน้นความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมากขึ้น (Robbins & Coulter, 2559: 13) ประกอบด้วย แนวคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ แนวคิดเชิงระบบ และแนวคิดเชิงสถานการณ์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548 อ้างถึงใน วรพจน์ บุษราคัมวดี, 2552: 46) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ เป็นการนำเทคนิคเชิงปริมาณมาประยุกต์ใช้ในการจัดการ เช่น หลักคณิตศาสตร์ หลักสถิติ และการประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น (Kinicki & Williams, 2552: 27) มีการใช้ประสบการณ์และความรู้ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือ การสังเกต พฤติกรรมอย่างเป็นระบบ การสร้างแบบจำลอง เพื่อประโยชน์ในการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลง (วรพจน์ บุษราคัมวดี, 2552: 46)

3.2 แนวคิดเชิงระบบ เป็นการวิเคราะห์ส่วนประกอบต่างๆ ในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกัน และวิเคราะห์ในองค์รวม (วรพจน์ บุษราคัมวดี, 2552: 46) แนวคิดนี้เชื่อว่าองค์ประกอบต่างๆ ล้วนแต่มีผลกระทบต่อกัน มุ่งเน้นการทำงานเป็นหนึ่งเดียวกัน (Robbins & Coulter, 2559: 18)

3.3 แนวคิดเชิงสถานการณ์ แนวคิดนี้มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับโครงสร้างของสภาพแวดล้อม และต้องสัมพันธ์กับระบบย่อย (กฤษฎารัตน์ โสวัชรินทร์, 2553: 31)

4. แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ เป็นการจัดการที่องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรง และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น สังคมเศรษฐกิจ การเมือง และ เทคโนโลยีต่างๆ (วรพจน์ บุษราคัมวดี, 2552: 50) ซึ่งดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ได้อธิบายว่า การที่ องค์กรจะอยู่รอดได้ พนักงานทุกคนต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง (ธงชัย ทองมา, 2558: 598)

นอกจากนี้มัลลิกา ต้นสอน (2543: 98 -101) ยังได้นำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาแบบจำลอง 7-S ของบริษัท แม็คคินซี (McKinsey) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกา เพื่อใช้เป็น แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่าง ๆ (จรีภรณ์ เจริญเสียง, 2555: 20) ซึ่งความสำเร็จ ขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกันทั้งหมดอย่างน้อย 7 องค์ประกอบ คือ โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ ระบบการดำเนินงาน บุคลากร รูปแบบการบริหารจัดการ ทักษะ และ ค่านิยมร่วม (เขาวภา ปฐมศิริกุล, 2554: 17 อ้างถึงใน ธนวิทย์ บุตรอุดม, 2558: 179) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นการจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ใน องค์กร ซึ่งจะช่วยให้อำนาจมาถึงสายงานและขอบเขตการดูแลของผู้บังคับบัญชา (จรีภรณ์ เจริญเสียง, 2555: 20) ซึ่งโครงสร้างองค์กรดังกล่าวได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยอาศัยการทำงาน ร่วมกันในฝ่ายต่างๆ (อำนาจ วัดจินดา, 2560: ออนไลน์) โครงสร้างขององค์กรจะเป็นสิ่งที่อธิบายให้เห็นถึง

การจัดหมวดหมู่งาน อำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ขอบเขตของการควบคุม (Span of Control) และการประสานงาน (Coordination) ของสมาชิกในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ (จรัญรัตน์ เจริญเสียง, 2555: 20)

2. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นกิจกรรมหรือการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีการวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (อัมพิกา อภิชัยบุคคผล, 2559: 1) เป็นวิธีการหรือกลยุทธ์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อดำเนินการให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (จรัญรัตน์ เจริญเสียง, 2555: 20) เป็นการบอกให้ทราบถึงเป้าหมายและพันธกิจขององค์การว่าคืออะไรหรือควรเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การจะได้ทราบว่าต้องใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ (อำนาจ วัตจินดา, 2560: ออนไลน์)

3. ระบบการดำเนินงาน (System) เป็นขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินไปได้ (อัมพิกา อภิชัยบุคคผล, 2559: 1) เป็นกระบวนการการปฏิบัติงานที่มีลำดับขั้นตอน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย (จรัญรัตน์ เจริญเสียง, 2555: 20) ทั้งนี้ การจัดระบบการทำงาน (Working System) เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ (อำนาจ วัตจินดา, 2560: ออนไลน์)

4. บุคลากร (Staff) เป็นการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ทักษะ และ ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ (จรัญรัตน์ เจริญเสียง, 2555: 20) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรหรือพนักงานทุกระดับในองค์การ รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์การปฏิบัติต่อพนักงาน (อัมพิกา อภิชัยบุคคผล, 2559: 1) นอกจากนี้ องค์การจะต้องมีการสรรหา และคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ประเมินผลงาน การจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ (จรัญรัตน์ เจริญเสียง, 2555: 20)

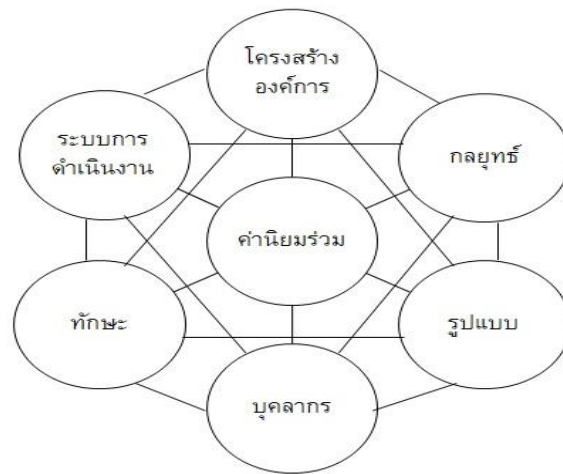
5. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เป็นการจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ (จรัญรัตน์ เจริญเสียง, 2555:

20) โดยรวมถึงบุคลิกภาพ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานในองค์กร (อัมพิกา อภิชัยบุคคล, 2559: 1) ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร (อำนาจ วัตจินดา, 2560: ออนไลน์)

6. ทักษะ (Skill) เป็นส่วนที่ครอบคลุมความรู้และความชำนาญที่เป็นจุดเด่นของบุคลากรภายในองค์กร หรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่และการเติบโตของธุรกิจ (จรีภรณ์ เจริญเสียง, 2555: 21) เช่น ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ความสามารถในการบริการ ความสามารถด้านการเงิน และความสามารถด้านการตลาด เป็นต้น (อัมพิกา อภิชัยบุคคล, 2559: 1)

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) เป็นแนวคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน ที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดพื้นฐานและสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคต (อัมพิกา อภิชัยบุคคล, 2559: 2) นับว่าเป็นเป้าหมายสูงสุด (Super Ordinate Goals) ที่ถูกกำหนดและยอมรับจากทั้งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์กร โดยการตั้งปรัชญาและค่านิยมจะถูกปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน (จรีภรณ์ เจริญเสียง, 2555: 21)

หลักการ 7S Mckinsey สามารถสรุปความสัมพันธ์ได้ในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แบบจำลอง 7S Mckinsey (7 -S Framework) (มัลลิกา ต้นสอน, 2543, หน้า 101; จรีภรณ์ เจริญเสียง, 2555: 21)

ในการประเมินสมรรถนะขององค์การถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้สามารถทราบถึงสภาพความเป็นจริงว่าองค์การมีสมรรถนะเป็นอย่างไร (อำนาจ วัตจินดา, 2560: ออนไลน์) หลักการ 7S Mckinsey ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ (อัมพิกา อภิชัยบุคกุล, 2559: 2)

หน้าที่ของการจัดการ

การกระบวนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 4 ประการ หรือ POLC ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การเป็นผู้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) นำเสนอโดย ลูอิส อัลเลน (Louis Allen) เจ้าของหนังสือ Professional Management ในปี 1973 (วิกิตำรา, 2561: ออนไลน์) โดยอัลเลนเชื่อว่าการจัดการเป็นศาสตร์ที่สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้ จึงมุ่งเน้นในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการจัดการและการสร้างหลักการต่างๆ (Kenicki & Williams, 2552: 31) ซึ่งเป็นแนวทางพื้นฐานที่ผู้บริหารในแต่ละองค์การต้องปฏิบัติ (จรีภรณ์ เจริญเสียง, 2555: 22) นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 13-14) ยังเสนอว่า การจัดการซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำทั้ง 4 ประการนั้นต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ เมื่อมีการวางแผนว่าจะทำอะไร ก็ต้องมีการกำหนดหรือจัดสรรผู้ที่จะมีหน้าที่รับผิดชอบ โดยมีการสั่งการและชักนำให้พนักงานปฏิบัติตามแผนงาน และต้องมีการการควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยเบทแมนและสเนล (Bateman & Snell, 2009: 19-21 อ้างถึงใน ฉัตรฯ โพรฟั่ม, 2559: 20) ได้สรุปแนวการจัดการพื้นฐาน 4 ด้าน คือ POLC ไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ ทิศทางองค์การพร้อมกับแผนงานต่างๆ ในการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ (กฤษฎารัตน์ โล้วชรินทร์, 2553: 5) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ รวมทั้งการพยายามพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of plans) เพื่อให้สามารถบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน (จรีภรณ์ เจริญเสียง, 2555: 22) ซึ่งต้องมีการถ่ายทอดแผน และเป้าหมายนี้ทั่วทั้งองค์การ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุด ระดับกลาง ระดับฝ่าย แผนก จนถึงระดับปฏิบัติการ (ฉัตรฯ โพรฟั่ม, 2559: 20)

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ กำหนดบุคคลที่รับผิดชอบและปฏิบัติตาม การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงานและสายบังคับบัญชา (Robbins & Clouter, 2003: 2) องค์การเป็นแหล่งรวมของคนและงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เต็มความสามารถจึงจำเป็นต้องแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และมอบหมายให้งานหรือความรับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด (จรีภรณ์ เจริญเสียง, 2555: 24) ดังนั้น การจัดองค์การจึงเป็น

ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่างๆ ให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ (พิเชษฐ บัญญัติ, 2556: ออนไลน์)

3. การเป็นผู้นำ (Leading) เป็นเรื่องของการสั่งการและการจูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจของทุกฝ่าย (Robbins & Clouter, 2003: 3) เป็นการสร้างแรงขับหรือกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ การทำงานหนักเพื่อบรรลุแผนงานที่สำคัญ (พิเชษฐ บัญญัติ, 2556: ออนไลน์) หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ (จตุรภรณ์ เจริญเสียง, 2555: 25) ซึ่งถือเป็นความสามารถของผู้บริหารในการกระตุ้น หรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพในระดับสูง การสื่อสารกับพนักงานในแบบรายบุคคลและรายกลุ่ม เพื่อช่วยเหลือให้คำแนะนำ ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (ฉัตรพร โพรธิ์พุ่ม, 2559: 18)

4. การควบคุม (Control) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้ การประสานงาน การดูแลงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ (Robbins & Clouter, 2003: 4) เป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและ ประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์การดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ในเวลาที่กำหนด (จตุรภรณ์ เจริญเสียง, 2555: 25) การควบคุมนี้นับเป็นกระบวนการสำคัญ เพราะหากขาดกระบวนการนี้แผนงานจะไม่ถูกประเมินผล และองค์การไม่รู้ว่าผลงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณภาพและความปลอดภัย (ฉัตรพร โพรธิ์พุ่ม, 2559: 18)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

ที่มาของความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขันเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของการค้า ความต้องการของลูกค้านักผู้บริโภค ตลอดจนข้อจำกัดต่างๆ ที่เป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก (มาร์เก็ตติ้ง กูรู แอสโซซิเอชั่น, 2552: ออนไลน์) การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลากหลายบริบททั้งในส่วนที่เป็นโอกาสและข้อจำกัด จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ, 2554: 1) และจากการที่โลกก้าวเข้าสู่การเป็นเศรษฐกิจไร้พรมแดนมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ แหล่งเงินทุน และข้อมูลข่าวสาร ทำให้การแข่งขันด้วยต้นทุนทางทรัพยากรธรรมชาติและแรงงานนั้นไม่เพียงพอต่อการรักษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเอาไว้ได้ (สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ, 2559:

ออนไลน์) รวมถึงการเป็นระบบเศรษฐกิจแบบเปิดส่งผลให้ต้องมีการปรับตัวทั้งในด้านพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ เพื่อช่วงชิงพื้นที่ในตลาด ทั้งตลาดเดิมและการแสวงหาตลาดใหม่ๆ เพื่อขยายกิจการ (มาร์เก็ตติ้ง กูรู แอสโซซิเอชัน, 2552: ออนไลน์)

ความหมายของความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง ชีตความสามารถและผลประกอบการของธุรกิจในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมในการประกอบกิจการ (สัสดี กำแพงดี, ชมพูนุท ศรีพงษ์, และปิยะดา มณีนิล, 2559: 8) เป็นความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง (สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ, 2559: ออนไลน์) ซึ่งในองค์การหนึ่งๆ จะประกอบด้วยความสามารถขององค์การ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นความสามารถ ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550: 10) ความสามารถในการแข่งขันมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ ทั้งการลดต้นทุน ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ (กมลชนก สุทธิวาหนฤพภูมิ, 2552: 68)

ความสำคัญของความสามารถในการแข่งขัน

ในยุคที่หน่วยธุรกิจต้องเผชิญแรงกดดันจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นด้านสารสนเทศและติดต่อสื่อสารซึ่งส่งผลให้ต้นทุนในการค้าระหว่างประเทศลดต่ำลง และการลดระดับการคุ้มครองหรือลดอุดหนุนผู้ผลิตในประเทศลงจากแต่ก่อน เป็นสิ่งที่เพิ่มแรงกดดันต่อหน่วยธุรกิจ ดังนั้น หน่วยธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สามารถรับมือและแข่งขันกับคู่แข่งได้ (วิธาดา อนุกุลวรรชกะ, 2552: ออนไลน์) ซึ่งการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันจะช่วยยกระดับทักษะของแรงงาน ความสามารถในการบริหารจัดการ มีการปรับปรุงในเรื่องเทคโนโลยี การพัฒนาระบบธุรกิจ ตลอดจนเกิดความร่วมมือกันในระดับพันธมิตรทางธุรกิจ (เรวดี แก้วมณี, 2552: 8) ซึ่งการทราบถึงความสามารถทางการแข่งขันจะทำให้ธุรกิจสามารถใช้เป็นแนวทางประกอบการจัดทำแผนงานหรือสร้างกลยุทธ์ ทำให้ทราบปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อธุรกิจ ระดับของแรงผลักดันที่จะสร้างความเข้มข้นในการแข่งขัน รวมถึงการสร้างกำไรให้เกิดขึ้นแก่ธุรกิจ (พุทธพร อักษรไพโรจน์ และประกอบศิริ ภัคดีพิณิจ, 2559: 36)

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน มีหลายแนวคิดซึ่งพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดมุมมองของทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร (Resource-based View: RBV) แนวคิดนี้ศึกษาโดย Jay Barney ในปี 1991 โดยนำเสนอเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร (Firm Resources) และความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) (ระบิล พันภัย, 2557: 12) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินการทางธุรกิจ ซึ่งหากมีการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลย่อมสร้างความได้เปรียบให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ (สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์, 2555: 19) โดยองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดนี้ประกอบด้วย ทรัพยากร และความสามารถ ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองเป็นแหล่งของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Grant, 1996 : Eisenhardt & Martin, 2000; อ้างถึงใน สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์, 2555: 26)

2. แนวคิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) แนวคิดนี้นำเสนอโดย ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) โดยมีแนวคิดว่าการแข่งขันระหว่างประเทศ จำเป็นต้องประเมินจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส รวมถึงการคุกคามจากคู่แข่งและสภาวะการแข่งขัน เพื่อให้สามารถแสวงหาแนวทางในการปรับตัว (ศิโรตม์ สีม่วงศ์อนันต์, 2557: 10) ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันมีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งในเรื่องของปัจจัยด้านราคา ความสมบูรณ์ของทรัพยากร การพัฒนาเทคโนโลยีทางการผลิต รูปแบบการแข่งขันของธุรกิจภายในประเทศ รวมถึงนโยบายจากทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งสิ้น (ศิริินภา เมืองศรีมาตย์, 2555: 27) นอกจากนี้ พอร์เตอร์ยังแบ่งสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันออกเป็น 5 ประการ (มหาวิทยาลัยธนบุรี, 2549; Kotler, Philip & Armstrong, Gary, 2006 อ้างถึงใน วุฒิ วัชโรตมประเสริฐ, 2559: 129) ซึ่งเรียกว่า Five Force Model เป็นแบบแผนที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของตลาด เพื่อที่จะเข้าไปลงทุน โดยวิเคราะห์จากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ 5 ด้าน (Greedisgoods, 2560: ออนไลน์) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ขนาดการแข่งขันระหว่างบริษัท (Intensity of Rivalry between Competing Firms) คือ การประเมินความรุนแรงจากจำนวนคู่แข่งโดยประเมินกลยุทธ์ทางการตลาดของคู่แข่งในตลาด การค้าปัจจุบันว่ามีสถานะหรือสถานการณ์เป็นอย่างไร (สุชนนี เมธิโยธิน, 2555: 128) ซึ่งผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม สัดส่วนตลาดของคู่แข่งแต่ละราย เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการเข้าทำตลาดในผลิตภัณฑ์นั้น (Karmins Enterprise Group, 2560: ออนไลน์) การแข่งขันที่

เข้มข้นรุนแรงเป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การที่มีบริษัทเล็กๆ เป็นจำนวนมากหรือไม่มีบริษัทใดที่อยู่เหนือกว่าบริษัทอื่นอย่างชัดเจน การกำหนดมาตรฐานในการแข่งขันและการบังคับให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้น เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการแข่งขันทางการค้า หรืออาจเป็นอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเติบโตช้า ทำให้แต่ละบริษัทต้องแย่งส่วนแบ่งตลาดเพื่อรักษาอัตราการเติบโตของตน เป็นต้น (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2547: 6-11; ธรรมนูญ เอกนราจินดาวัฒน์, 2559: 384) ซึ่งผลกระทบที่เกิดจากขนาดการแข่งขันระหว่างบริษัทสามารถสรุปได้ดังนี้

1) จำนวนคู่แข่ง โดยหากมีคู่แข่งจำนวนมาก หรือมีขีดความสามารถพอๆ กัน จะทำให้แข่งขันมีความเข้มข้นรุนแรง (มณีรัตน์ สุพร, 2555: ออนไลน์) ซึ่งการมีคู่แข่งในตลาดมาก จะทำให้โอกาสในการขายสินค้าของธุรกิจลดลง (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2558: ออนไลน์) การมีคู่แข่งจำนวนมากจะส่งผลต่อราคาสินค้า เนื่องจากมีการแข่งขันกันสูง ผู้ค้าบางรายอาจมีการลดราคาเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในผู้ค้าบางรายที่มีความได้เปรียบด้านต้นทุนที่ต่ำใช้วิธีการลดราคาเพื่อแย่งชิงลูกค้าด้วย ซึ่งทำให้เกิดการแย่งชิงลูกค้าที่รุนแรงยิ่งขึ้น (ทิวากร สรรพเลิศ, 2552: 19) และในกรณีที่คู่แข่งมีจำนวนน้อยแต่มีขนาดและความสามารถในการแข่งขันระดับเดียวกันหรือเท่ากัน ก็สามารถก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน (สุรัญญา จอห์นสัน, 2552: 33)

2) อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม โดยหากอุตสาหกรรมยังอยู่ในช่วงของการเติบโต การแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก (มณีรัตน์ สุพร, 2555: ออนไลน์) แต่หากอุตสาหกรรมมีการเติบโตช้าหรือค่อยๆ ย่อมส่งผลให้สภาวะการแข่งขันนั้นเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากองค์การทางธุรกิจมีคู่แข่งใน ส่วนแบ่งการตลาดมีน้อย (สุรัญญา จอห์นสัน, 2552: 33)

3) ความแตกต่างของสินค้า ซึ่งถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันการแข่งขันก็จะน้อยหรือลดลง (มณีรัตน์ สุพร, : ออนไลน์) แต่หากสินค้าในตลาดมีเหมือนกัน มีประโยชน์ต่อผู้ซื้อเท่ากัน สามารถทดแทนกันได้ จะเกิดการลดราคาสินค้าลงเพื่อแย่งชิงลูกค้า (ทิวากร สรรพเลิศ, 2552: 19)

4) กำลังการผลิตส่วนเกินถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังการผลิตส่วนเกิน การแข่งขันจะรุนแรงขึ้น (มณีรัตน์ สุพร, 2555: ออนไลน์) ซึ่งเกิดจากสาเหตุที่ผู้ผลิตต้องการต้องพยายามขายสินค้าให้มากขึ้น เพื่อลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลง ซึ่งจะสามารถแย่งชิงลูกค้าได้โดยการลดราคาสินค้าให้ต่ำลง (ทิวากร สรรพเลิศ, 2552: 19; สุรัญญา จอห์นสัน, 2552: 34)

5) ต้นทุนคงที่ของธุรกิจ และต้นทุนในการเก็บรักษา การมีต้นทุนทางธุรกิจที่สูงทำให้เป็นการยากที่จะออกจากตลาดหรืออุตสาหกรรม ทำให้ธุรกิจต้องอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถได้รับผลตอบแทนที่ดี อันจะนำไปสู่การแข่งขันที่รุนแรงในด้านราคา (สุรัญญา จอห์นสัน, 2552: 34) องค์การทางธุรกิจที่มีต้นทุนต่ำ จะใช้ความได้เปรียบในการช่วงชิงลูกค้าจากผู้ที่มีต้นทุนสูงกว่า ในขณะที่เดียวกันผู้ค้าที่มีต้นทุนสูงเนื่องจากมี

ต้นทุนคงที่สูงจะไม่ยอมสูญเสียลูกค้า แต่จะลดราคาเพื่อแย่งชิงลูกค้าด้วย ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น (ทิวากร สรรพเลิศ, 2552: 19)

6) อุปสรรคกีดขวางการออกจากอุตสาหกรรม การออกจากตลาดมีต้นทุนที่สูงมาก เช่น มี การใช้เงินลงทุนในทรัพย์สินที่สูง ไม่สามารถตัดแปลงไปทำธุรกิจอย่างอื่นได้ หรือมีต้นทุนในการเลิกกิจการ สูง เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับแรงงาน ไม่ว่าจะป็นค่าปรับ ค่าธรรมเนียม หรือค่าชดเชยต่าง ๆ ขึ้น (ทิวากร สรรพเลิศ, 2552: 20) หรือแม้กระทั่งลงทุนในสินทรัพย์ถาวรหรือต้นทุนที่ยังไปไม่ถึงจุดคุ้มทุน (สุ รัฎฐญา จอห์นสัน, 2552: 34)

2.2 การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) การเข้าสู่ตลาดของผู้ผลิต จำหน่ายรายใหม่ มีผลต่อการทำกำไรของผู้ขายเดิมในตลาด เนื่องจากผู้ขายรายใหม่เข้ามาแย่งชิงลูกค้าหรือ ส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งผู้ขายรายใหม่มีผลกระทบต่อสภาวะการแข่งขันในตลาดการค้าหรืออุตสาหกรรม (ทิวากร สรรพเลิศ, 2552: 20; สุรัฎฐญา จอห์นสัน, 2552: 34) ดังนั้น ยิ่งตลาดมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามา มากเท่าไร การแข่งขันก็จะเพิ่มความรุนแรงยิ่งขึ้นเท่านั้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีสิ่งที่ทำให้คู่แข่งเข้ามาได้ ง่ายหรือยาก เรียกว่า “อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด” เมื่อมีอุปสรรคเยอะ โอกาสของคู่แข่งรายใหม่ก็จะลดลง (Greedisgoods, 2560: ออนไลน์) การเลือกทำธุรกิจที่มีคู่อล้อมรอบ (Moat) จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาใน ตลาดได้ยาก เพราะการเข้ามาของคู่แข่งอาจจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของกิจการ (Karmins Enterprise Group, 2560: ออนไลน์; สุขชนิ เมธิโยธิน, 2555: 128) ซึ่งอุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม (มณี รัตน์ สุพร, 2555: ออนไลน์; ฌัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์, 2559: 384) มีดังนี้

1) การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) เป็นความสามารถในการผลิตสินค้าให้ ได้มาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง (มณีรัตน์ สุพร, 2555: ออนไลน์) โดยหากธุรกิจมีความได้เปรียบในเรื่องต้นทุนมากเท่าไร ก็จะสร้างความ ได้เปรียบให้มีสูงขึ้น คู่แข่งทางธุรกิจรายใหม่ที่จะเข้ามาย่อมมีความเสียเปรียบเนื่องจากมีต้นทุนที่สูงกว่า (สุ รัฎฐญา จอห์นสัน, 2552: 33)

2) ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiated) เป็นความได้เปรียบของ ธุรกิจที่อยู่ในตลาดอยู่แล้วเกี่ยวกับการเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และมีลูกค้าที่ภักดีต่อแบรนด์สินค้า (Brand Loyalty) (สุรัฎฐญา จอห์นสัน, 2552: 33) ซึ่งมักจะเป็นลูกค้าในลักษณะลูกค้าประจำ มีความคุ้นเคยหรือ ผูกพันกับแบรนด์สินค้า ซึ่งจะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดได้ยาก เนื่องจากต้องใช้งบประมาณสูงและ ใช้ระยะเวลาในการสร้างชื่อเสียง (ทิวากร สรรพเลิศ, 2552: 21)

3) เงินลงทุน (Capital Requirements) การเข้ามาของธุรกิจรายใหม่ย่อมต้องใช้การลงทุน สูง ในหลายๆ ด้าน เช่น เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน การวิจัยและพัฒนา การโฆษณา เป็นต้น (สุรัฎฐญา

จอห์นสัน, 2552: 33) นอกจากนี้ยังมีเรื่องขีดจำกัดเกี่ยวกับความรู้ทางเทคโนโลยีการผลิต การจำหน่ายหรือแหล่งวัตถุดิบ (ทิวากร สรรพเลิศ, 2552: 21) ซึ่งการใช้เงินลงทุนที่สูงจะทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงตามไปด้วย จึงเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจเดิมในตลาดการค้าหรืออุตสาหกรรม (สุรัญญา จอห์นสัน, 2552: 32)

4) ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Costs) เป็นค่าใช้จ่ายที่ลูกค้าต้องจ่ายเมื่อมีการเปลี่ยนสินค้าหรือบริการ ซึ่งโดยปกติลูกค้ามักไม่ค่อยมีการเปลี่ยน นอกจากธุรกิจใหม่จะเสนอสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าหรือมีราคาถูกกว่า (สุรัญญา จอห์นสัน, 2552: 32)

5) การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channel) ช่องทางการจัดจำหน่ายมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจ ซึ่งธุรกิจเดิมที่อยู่ในตลาดหรืออุตสาหกรรมอยู่แล้วนั้นจะมีความได้เปรียบในเรื่องช่องทางจัดจำหน่ายมากกว่า ซึ่งการที่ธุรกิจรายใหม่จะสร้างช่องทางจัดจำหน่ายนั้นจึงไม่ใช่เรื่องง่าย (มณีรัตน์ สุพร, 2555: ออนไลน์; สุรัญญา จอห์นสัน, 2552: 32)

6) ต้นทุนซึ่งไม่สามารถลอกเลียนได้ (Cost Disadvantages Independent of Scale (Size) of Absolute Cost Advantages) ธุรกิจที่อยู่ในตลาดอยู่แล้วจะมีข้อได้เปรียบเรื่องต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งธุรกิจที่เข้ามาใหม่ไม่สามารถลอกเลียนหรือทดแทนได้โดยง่าย (สุรัญญา จอห์นสัน, 2552: 32) ซึ่งนอกเหนือไปจากเรื่องของต้นทุนยังมีในส่วนของประสบการณ์ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญต่างๆ เช่น การผลิต การจัดซื้อ การจัดจำหน่าย และการตลาด (ทิวากร สรรพเลิศ, 2552: 21)

7) นโยบายของรัฐ (Government Policy) เป็นนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมหรือให้สัมปทานต่างๆ (มณีรัตน์ สุพร, 2555: ออนไลน์) ซึ่งบางธุรกิจอยู่ภายใต้การดูแลของรัฐบาล โดยการให้โควตาการผลิต ใบอนุญาต และบัตรส่งเสริมการลงทุน (ทิวากร สรรพเลิศ, 2552: 21)

2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) เป็นการสร้างคุณค่าในตัวสินค้า (คุณค่าของสินค้าคือประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้งานผลิตภัณฑ์) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพราะหากธุรกิจต้องพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่รายนั้นเป็นความเสี่ยงที่ลูกค้าสามารถต่อรองราคาสินค้าและบริการได้ ซึ่งจะทำให้กำไรของกิจการลดลง ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน และต้องสร้างแบรนด์สินค้าให้แข็งแกร่ง (Karmins Enterprise Group, 2560: ออนไลน์) ซึ่งผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมหรือตลาดการค้า กล่าวคือ ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือต่อรองให้มีการเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ย่อมส่งผลต่อธุรกิจในแง่ของต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้นด้วย (สุรัญญา จอห์นสัน, 2552: 35) ซึ่งอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีการสั่งซื้อสินค้าปริมาณมากๆ การรวมกลุ่มของผู้ซื้อเพื่อซื้อสินค้า การมีผู้ขายหลายรายแต่จำนวนผู้ซื้อน้อยราย เป็นสินค้าที่มีต้นทุนในการเปลี่ยนต่ำ ทำให้สามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากธุรกิจอื่นได้ง่าย และความรู้หรือข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าของผู้ซื้อ (มณีรัตน์ สุพร, 2555: ออนไลน์; Greedisgoods,

2560: ออนไลน์; สุทธิญา จอห์นสัน, 2552: 35; สุขชนี่ เมธิโยธิน, 2555: 128; ญัตถุณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์, 2559: 384)

2.4 อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) ผู้ขายวัตถุดิบมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมและตลาดการค้าเนื่องจากมีส่วนในการกำหนดราคาสินค้าให้สูงหรือต่ำได้ เพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ (สุทธิญา จอห์นสัน, 2552: 35) ซึ่งอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบที่สูง สามารถสร้างปัญหาให้กับธุรกิจได้ เนื่องจากทำให้ต้นทุนสูงขึ้น ทำให้กำไรลดลง (Greedisgoods, 2560: ออนไลน์) ซึ่งปัจจัยที่แสดงถึงอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ได้แก่ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงผู้ขายวัตถุดิบ การลงทุนในสินทรัพย์เฉพาะที่ทำให้การผลิตต้องยึดติดอยู่กับวัตถุดิบ การกระจุกตัวในอุตสาหกรรม ซึ่งหากตลาดวัตถุดิบมีการกระจุกตัวสูง จะส่งผลให้ผู้จัดหาวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองที่สูงด้วย หรือผู้ขายวัตถุดิบมีน้อยรายในขณะที่มีผู้ซื้อจำนวนมาก ทำให้เกิดการขายวัตถุดิบในราคาแพง ช่องว่างของการกำหนดราคาขาย โดยผู้ขายวัตถุดิบมักจะกำหนดราคาขายสำหรับผู้ซื้อรายเล็ก และรายใหญ่ไว้ต่างกัน การรวมกลุ่มกันของผู้ขายวัตถุดิบแล้วตั้งราคากลาง ผู้ผลิตสินค้ากลายเป็นคู่แข่งกันทางธุรกิจ และความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง (มณีรัตน์ สุพร, 2555: ออนไลน์; สุทธิญา จอห์นสัน, 2552: 35; ทิวากร สรรพเลิศ, 2552: 22; สุขชนี่ เมธิโยธิน, 2555: 128; ญัตถุณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์, 2559: 384)

2.5 การคุกคามของสินค้าที่ใช้ทดแทนกัน (Threat of Substitute Product) ธุรกิจหนึ่งๆ อาจต้องแข่งขันกับธุรกิจอื่นที่สามารถผลิตสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดแต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน (สุทธิญา จอห์นสัน, 2552: 35) ในบางครั้งลูกค้าอาจหันไปใช้สินค้าทดแทนด้วยเหตุผลต่างๆ เช่น คุณภาพดีกว่า ราคาถูกกว่า การใช้แทนชั่วคราวหรือหาซื้อได้ง่ายกว่า ในธุรกิจที่มีสินค้าทดแทนอาจเกิดปัญหาเมื่อตั้งราคาที่สูงเกินไปแล้วลูกค้าหันไปใช้สินค้าทดแทน (Greedisgoods, 2560: ออนไลน์) ซึ่งแรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้จะพิจารณาจากระดับการทดแทน ว่าสามารถใช้ทดแทนได้มากน้อยเพียงใด ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบันไปใช้สินค้าทดแทน และระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน (มณีรัตน์ สุพร, 2555: ออนไลน์; สุขชนี่ เมธิโยธิน, 2555: 128; ญัตถุณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์, 2559: 384)

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นผลจากการนำกลยุทธ์การสร้างคุณค่าไปปฏิบัติ โดยการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ได้จากการให้คุณค่าแก่ผู้บริโภคที่สูงกว่า ราคาที่ต่ำกว่า มีคุณประโยชน์เหนือกว่า รวมถึงการบริการและการอำนวยความสะดวกที่ดีและรวดเร็วกว่า (Barney, 1991; อ้างถึงใน รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ร และสุรัชย์ อุดมอ่าง, 2554: 53) ซึ่ง Five Force Model มี

ความสำคัญอย่างมากในการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของการแข่งขัน ความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาวิเคราะห์ศักยภาพของธุรกิจ โดยใช้ควบคู่กับการวิเคราะห์ภายในธุรกิจ เรียกว่า SWOT (<http://millionaire-academy.com>) หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึง โอกาส และ อุปสรรค และการประเมิน และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง และ จุดอ่อนภายในองค์กร (วรรณภา โชคบรรดาลสุข, กุลยา อนุโลก, และ วรลักษณ์ ทองประยูร, 2558: 66; กาญจนา หลิมยานกวย, วรรณญา พรหมมณีน้อย, และ วุฒิพร วีระเศรษฐศิริ, 2557: 4-5) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength) การวิเคราะห์จุดแข็งถือเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (อุทัย ปริญญาสุทธินันท์, 2559: 142) ซึ่งจุดแข็งขององค์กรถือเป็นผลกระทบทางบวกที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรหรือเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ (ประพัฒน์ โสภณพงศ์พิพัฒน์, 2556: 7-8) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็งทางการตลาด การเงิน การผลิต และด้านอื่นๆ ขององค์กรธุรกิจ (ชัชชัย ฤทธิสอน และ อภิชาติ วิบูลย์กุล, 2555: 12) จุดแข็งหรือจุดเด่นขององค์กรนี้ องค์กรสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด (สำนักงานศึกษาธิการภาค 4, 2558: ออนไลน์)

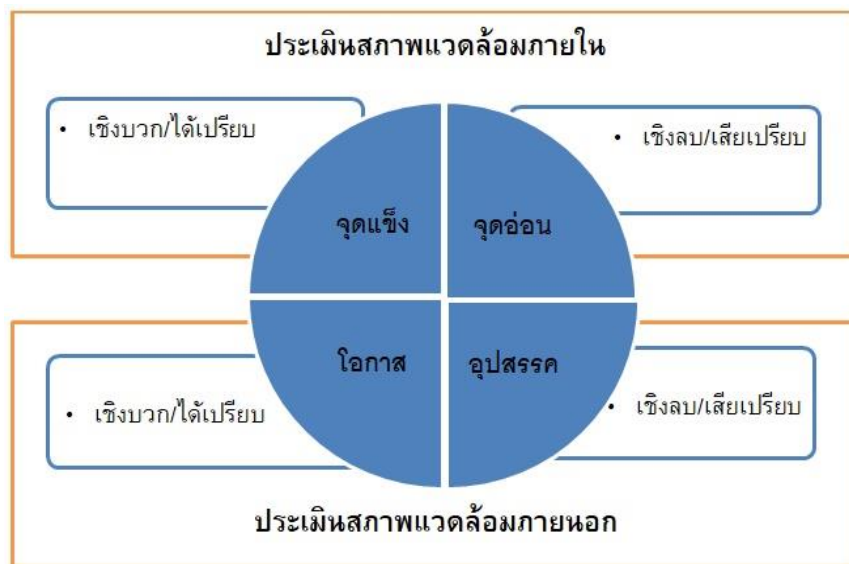
2. จุดอ่อน (Weakness) ถือเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเช่นเดียวกับการวิเคราะห์จุดแข็ง (อุทัย ปริญญาสุทธินันท์, 2559: 142) หรือเป็นการดำเนินงานภายในองค์กรที่ไม่สามารถกระทำได้ดี จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ของบริษัท (ประพัฒน์ โสภณพงศ์พิพัฒน์, 2556: 8; สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ, 2559: ออนไลน์) ข้อเสียเปรียบหรือจุดอ่อนต่างๆ ขององค์กร ได้แก่ จุดอ่อนทางการตลาด จุดอ่อนด้านการเงิน จุดอ่อนด้านการผลิต การไม่ได้รับการคุ้มครองจากสิทธิบัตร การมีตราสินค้าที่มีชื่อเสียงไม่ดี หรือไม่เป็นที่รู้จัก ความล่าช้าด้านเทคโนโลยี ปัญหาด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้า คุณภาพสินค้าไม่ได้มาตรฐาน หรือต้นทุนต่อหน่วยที่สูงกว่าคู่แข่ง เป็นต้น (ชัชชัย ฤทธิสอน และ อภิชาติ วิบูลย์กุล, 2555: 12; วีระพล บุญสมภพ, 2551: 26)

3. โอกาส (Opportunity) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ (สำนักงานศึกษาธิการภาค 4, 2558: ออนไลน์) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสใหม่ๆ ในการเติบโตและการทำกำไรขององค์กร (วีระพล บุญสมภพ, 2551: 27) ซึ่งองค์กรต้องมีการตรวจสอบสถานการณ์ภายนอกอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ต่างๆ ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ภายนอกด้วย เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม กฎหมายหรือกฎเกณฑ์ทางการค้า เทคโนโลยี การแข่งขัน ความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการขยายไปสู่ตลาดใหม่ๆ เป็นต้น (ประพัฒน์ โสภณพงศ์พิพัฒน์, 2556: 8; วีระพล บุญสมภพ, 2551: 27) การวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะช่วย ให้กิจการสามารถใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับโอกาสต่างๆ ได้ (ธวัชชัย ฤทธิสอน และ อภิชาติ วิบูลย์กล, 2555: 12)

4. อุปสรรค (Treat) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกเช่นเดียวกับโอกาส เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ (สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ, 2559: ออนไลน์) หรืออาจหมายถึงผลกระทบด้านลบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ (ประพัฒน์ โสภณพงศ์พิพัฒน์, 2556: 8) ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกดังกล่าวเป็นตัวขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (สำนักงานศึกษาธิการภาค 4, 2558: ออนไลน์) ซึ่งอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจเกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น ผู้บริโภคเปลี่ยนรสนิยมไป การมีสินค้าทดแทน การมีกฎเกณฑ์และข้อบังคับทางการค้าใหม่ๆ การหดตัวของตลาด รวมถึงการมีคู่แข่งรายใหม่ๆ ที่มีศักยภาพเข้ามาในตลาด เป็นต้น (วีระพล บุญสมภพ, 2551: 27)

ลักษณะการวิเคราะห์องค์กรโดยใช้ SWOT สามารถสรุปได้ตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์องค์กร 4 ด้าน (SWOT) (สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ, 2559: ออนไลน์)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และนโยบายขององค์กร (วีระพล บุญสมภพ,

2551: 27) ทั้งยังช่วยให้องค์กรรู้เท่าทันสถานการณ์ และมีการเตรียมความพร้อมกับการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อม (สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ, 2559: ออนไลน์) กลยุทธ์ที่ใช้ในระดับธุรกิจจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์ความร่วมมือ (อุทัย ปริญาสุทธีพันธ์, 2559: 142) การวิเคราะห์ SWOT เป็นการมองความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์กรภายใต้สภาวะการแข่งขันที่ไม่แน่นอน ซึ่งเป็นการมองภาพขององค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ โดยมีมุมมองจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร (วีระพล บุญสมภพ, 2551: 27)

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถเอาชนะคู่แข่งและอยู่รอดได้ องค์กรต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่ง พอร์เตอร์ (Michael E. Porter, 1990 อ้างถึงใน ภาณุมาศ พรหมชาติ, 2560: 273) อธิบายว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจต้องสร้างความแตกต่าง 3 ประการ คือ ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์, 2559: 385) โดยในปัจจุบันการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมีประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการด้วยกัน คือ

1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Competitiveness)

1.1 ที่มาของต้นทุน

กลยุทธ์ด้านต้นทุนได้ถูกใช้กันมากในช่วงทศวรรษที่ 70 (พินิตา ไชยา, 2559: 20) ต้นทุนจึงมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่งเกี่ยวกับการผลิตหรือการซื้อสินค้า การกำหนดราคา การยกเลิกผลิตภัณฑ์ การเลือกวิธีการผลิตและประเภทของสินค้า (เฉลิมขวัญ ครุฑบุญยงค์, 2554: 74; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 8) ต้นทุน เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งจ่ายไปในการซื้อสินค้า หรือวัตถุดิบ เพื่อนำมาผลิตหรือขายเพื่อให้เกิดรายได้ (<http://nanosoft.co.th>: ออนไลน์) กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ต้นทุนเป็นมูลค่าของทรัพยากรที่สูญเสียไปเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการ โดยมูลค่านั้นจะต้องสามารถวัดได้เป็นหน่วยเงินตรา (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548: ออนไลน์) การบริหารต้นทุนในยุคปัจจุบันมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบต้นทุนที่ถูกต้อง องค์กรจะใช้ต้นทุนเหล่านี้เป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจ (อรพิน เหล่าประเสริฐ, 2544: 15) การนำหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนมาประยุกต์เพื่อใช้ประโยชน์สำหรับผู้บริหารองค์กรในยุคใหม่ มีการพัฒนามุมมองมากขึ้นเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้บริหาร เปรียบเสมือนฐานรากที่สร้างความมั่นคงเพื่อการต่อยอดการใช้ประโยชน์ในอนาคต (อรสา อารัมรัตน์, 2558: 141) ต้นทุนที่เกิดขึ้นอาจให้ประโยชน์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเมื่อต้นทุนใดที่เกิดขึ้นและองค์กรได้

ใช้ประโยชน์ไปแล้ว ต้นทุนนั้นจะถือเป็นค่าใช้จ่าย ดังนั้น ค่าใช้จ่าย จึงเป็นต้นทุนที่ให้ประโยชน์และองค์การได้ใช้ประโยชน์ในขณะนั้น ส่วนต้นทุนที่ให้ประโยชน์ในอนาคตจะถือเป็นสินทรัพย์ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2549 อ้างถึงใน แม้นนฤมาศ ที่ตั้ง, 2558: 29)

1.2 ความหมายของความได้เปรียบด้านต้นทุน

ความได้เปรียบด้านต้นทุน หมายถึง ความสามารถในการบริหารและลดต้นทุนในการผลิตได้ มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่างๆ ซึ่งจะช่วยในการประหยัดต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำลงได้ (รัฐันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุตมอ่าง, 2554: 53) เป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและมีของเสียหรือความเสียหายน้อยที่สุด (ณภัทร ทิพย์ศรี, พินิจ บำรุง, สิริพร กุแสนใจ, และสุภาวดี เตชะยอด, 2558: 157) เป็นความพยายามจัดการลดต้นทุนในทุกด้าน การใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด คุ่มค่า และประโยชน์สูงสุด และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งได้ (ณัฐพงศ์ เกรียงศรี, 2557: 12) องค์การจะสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนได้ต้องมีการใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กล่าวคือ องค์การต้องมีการควบคุมต้นทุนอย่างเคร่งครัด ต้องใช้วัสดุหรือวัตถุดิบที่มีราคาถูกแต่มีคุณภาพ มีการจัดการในการลดต้นทุนทุกด้าน ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด มีการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ (ณัฐพงศ์ เกรียงศรี, 2557: 12)

1.3 ประเภทของต้นทุน

การจำแนกประเภทของต้นทุน ต้นทุนต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ ต้นทุนมีความหมายกว้างและครอบคลุมไปถึงการตัดสินใจขององค์การในด้านต่างๆ (อนรรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548: ออนไลน์; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 7) โดยต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของการจัดการธุรกิจในครั้งนี้ จะอธิบายถึงการจำแนกประเภทต้นทุนใน 3 ประเภท ดังนี้

1.3.1 การจำแนกต้นทุนตามลักษณะส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง ค่าใช้จ่ายการผลิต ซึ่งเมื่อพิจารณาตามส่วนประกอบของสินค้ามีองค์ประกอบ ดังนี้ (อรพิน เหล่าประเสริฐ, 2544: 15; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 7-8; สมเดช โรจน์คุรีเสถียร และคณะ, 2553: 444-445)

1) วัตถุดิบ (Materials)

วัตถุดิบนับว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการผลิตสินค้า โดยอาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1.1) วัตถุดิบทางตรง (Direct Materials) คือ วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต และสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าจะใช้ผลิตสินค้าชนิดใด ในปริมาณและต้นทุนเท่าใด (อรพิน เหล่าประเสริฐ, 2544: 15; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 8; สมเดช โรจน์คุรีเสถียร และคณะ, 2553: 444)

1.2) วัตถุดิบทางอ้อม (Indirect Materials) คือ วัตถุดิบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยทางอ้อมกับการผลิตสินค้า แต่ไม่ใช่วัตถุดิบหลักหรือวัตถุดิบส่วนใหญ่ (อรพิน เหล่าประเสริฐ, 2544: 15; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 8; สมเดช โรจน์คุรีเสถียร และคณะ, 2553: 444)

2) ค่าแรงงาน (Labor)

ค่าแรงงานเป็นค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานหรือลูกจ้างที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า โดยแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

2.1) ค่าแรงงานทางตรง (Direct Labor) คือ ค่าแรงงานหรือค่าตอบแทนต่างๆ ที่จ่ายให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าโดยตรง รวมทั้งเป็นค่าแรงงานที่มีจำนวนมากในการผลิตสินค้าหน่วยหนึ่งๆ และจัดเป็นค่าแรงงานส่วนสำคัญในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป (อนรรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548: ออนไลน์; อรพิน เหล่าประเสริฐ, 2544: 15; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 8; สมเดช โรจน์คุรีเสถียร และคณะ, 2553: 444)

2.2) ค่าแรงงานทางอ้อม (Indirect Labor) คือ ค่าแรงงานหรือค่าตอบแทนที่ไม่เกี่ยวข้องในทางตรงที่ใช้ในการผลิตสินค้า ตลอดจนถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับคนงาน เช่น ค่าภาษีที่ออกให้ลูกจ้างสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งค่าแรงงานทางอ้อมเหล่านี้จะถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายการผลิต (อรพิน เหล่าประเสริฐ, 2544: 15; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 8; สมเดช โรจน์คุรีเสถียร และคณะ, 2553: 444)

3) ค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead)

ค่าใช้จ่ายการผลิต คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า ค่าใช้จ่ายการผลิตจึงถือเป็นที่ยรวมของค่าใช้จ่ายในการผลิตทางอ้อมต่างๆ อย่างไรก็ตามค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการผลิตในโรงงานเท่านั้น ไม่รวมถึงเงินเดือน ค่าเช่า ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าเสื่อมราคา ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในสำนักงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิตนี้ เรียกอีกอย่างว่า ต้นทุนผลิตทางอ้อม (Indirect Costs) (อนรรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548: ออนไลน์; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 8; สมเดช โรจน์คุรีเสถียร และคณะ, 2553: 445)

1.3.2 การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์ของระดับกิจกรรม การวิเคราะห์จำนวนของต้นทุนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณการผลิต บางครั้งเรียกว่า การจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมของต้นทุน (Cost Behavior) (อรพิน เหล่าประเสริฐ, 2544: 15; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 9) ต้นทุนในลักษณะนี้แบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่

1) ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) เป็นต้นทุนการผลิตที่ไม่ผันแปรหรือเปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณกิจกรรมหรือการผลิต สามารถเพิ่มกำไรให้ธุรกิจได้ในกรณีที่ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยจะลดลง (จิรพัฒน์ เภาประเสริฐ, 2549: 33 อ้างถึงใน แม้นนฤมาศ ที่ตั้ง, 2558: 31)

2) ต้นทุนผันแปร (Variable Costs) เป็นต้นทุนที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของกิจกรรมในทิศทางเดียวกัน คือ เมื่อระดับกิจกรรมเพิ่มขึ้นต้นทุนจะเพิ่มขึ้น เมื่อระดับกิจกรรมลดลงต้นทุนจะลดลง และต้นทุนจะไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อระดับกิจกรรมคงที่ (<http://nanosoft.co.th>, ออนไลน์; อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548: ออนไลน์)

3) ต้นทุนผสม (Mixed Costs) เป็นต้นทุนที่รวมลักษณะของต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรไว้ด้วยกัน เมื่อมีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ต้นทุนกึ่งผันแปร และต้นทุนกึ่งคงที่หรือต้นทุนเชิงขั้น (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548: ออนไลน์; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 10)

1.3.3 ต้นทุนจำแนกตามหน้าที่ของการเกิดทุน เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน้าที่งานต่างๆ ภายในองค์กร (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548: ออนไลน์; อรพิน เหล่าประเสริฐ, 2544: 15; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 10) แบ่งได้ 4 ประเภท ได้แก่

1) ต้นทุนการผลิต (Manufacturing costs) เป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการแปรสภาพวัตถุดิบเพื่อผลิตเป็นสินค้า (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548: ออนไลน์; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 10)

2) ต้นทุนทางการตลาด (Marketing costs) เป็นต้นทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการขาย หรือการส่งเสริมการขายสินค้าหรือบริการ ค่าโฆษณา ค่านายหน้าพนักงานขาย เป็นต้น (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548: ออนไลน์)

3) ต้นทุนทางการบริหาร (Administrative costs) เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการ การควบคุม และการดำเนินงานขององค์กร (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548: ออนไลน์)

4) ต้นทุนทางการเงิน (Financial costs) เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน หรือการบริหารเงินทุนขององค์กร เช่น ค่าดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เป็นต้น (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548: ออนไลน์)

1.4 ความสำคัญของความได้เปรียบด้านต้นทุน

การบริหารให้มีความได้เปรียบด้านต้นทุน มีความสำคัญและประโยชน์ในเชิงการแข่งขันของธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งความเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความมั่นคงจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ และการแข่งขันระหว่างธุรกิจได้ (ณัฐพงศ์ เกรียงศรี, 2557: 13) การวิเคราะห์ต้นทุนโดยละเอียด จะช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูงสุด (เฉลิมขวัญ ครุฑบุญยงค์, 2554: 74; สุขใจ ตอนปัญญา, 2554: 8) กลยุทธ์เกี่ยวกับการเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะให้ความสำคัญกับการมีกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผลการ

ดำเนินงานสูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวมีความสำคัญและประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ดังนี้ (พาดินี สีสตะลินและคณะ, 2554: 9)

- 1) การกำหนดราคาต่ำกว่าของคู่แข่ง
- 2) อำนาจการต่อรองของลูกค้า
- 3) เพิ่มสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 4) เป็นอุปสรรคของผู้แข่งขันในธุรกิจรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาด
- 5) ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น

1.5 ความสัมพันธ์ของความได้เปรียบด้านต้นทุนกับความสามารถในการแข่งขัน

ความได้เปรียบด้านต้นทุนโดยการใช้กลยุทธ์ของความเป็นผู้นำด้านต้นทุน จะมุ่งไปยังการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ เป้าหมายคือผู้บริโภครู้สึกว่าคุ้มค่า (ราชชัย ฤทธิสอน และอภิชาติ วิบูลย์กุล, 2555: 21) องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่างๆ (สุวรรณณี อนันตสายนนท์, 2004: 8386; รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุทมอ่าง, 2554: 53) ธุรกิจที่สามารถนำเสนอสินค้าที่ดีมีคุณภาพในราคาที่ต่ำจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่า การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและ มีความเสียหายน้อยที่สุดจะช่วยให้ธุรกิจสามารถช่วยประหยัดต้นทุนและสามารถให้กำหนดราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ (ณภัทร ทิพย์ศรี, พินิจ บำรุง, สิริพร กุศลใจ, และสุภาวดี เตชะยอด, 2558: 157) ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านต้นทุนสูงสุด จะทำให้มีข้อได้เปรียบด้านต้นทุน มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้สามารถเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนได้ ทำให้ได้ประโยชน์ด้านกำไรที่สูงกว่า การมีต้นทุนที่ต่ำทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง สามารถจูงใจลูกค้าที่อ่อนไหวต่อราคาให้ซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การลดราคาของธุรกิจและคู่แข่งจะทำให้ธุรกิจคงส่วนแบ่งทางการตลาดได้เช่นเดิม แต่กำไรต่อหน่วยจะเพิ่มขึ้นเนื่องจากต้นทุนต่อหน่วยลดลง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542; พนิดา ไชยา, 2559: 18-19; รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุทมอ่าง, 2554: 19)

2. คุณภาพ (Quality)

2.1 ที่มาของคุณภาพ

คุณภาพ มีพื้นฐานมาจากความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพในปี 1980 จึงเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า (เอกพล สุจริต, 2550: 14) และในปี 1990 คุณภาพถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเงื่อนไขด้านลูกค้าและเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (Fiegenbaum, 1987 อ้างถึงใน เอกพล สุจริต, 2550: 13) ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการมากขึ้น นอกเหนือจากความต้องการสินค้าและบริการที่มีราคาถูกแล้วยังมีความต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ในอดีตการควบคุม

คุณภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสินค้าผลิตเสร็จและได้รับการตรวจสอบผ่านข้อมูลตัวเลขเพื่อดูจำนวนสินค้าที่ชำรุดเสียหายก่อนที่จะถึงมือลูกค้า แต่ในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพจะเกิดขึ้นตั้งแต่การเริ่มแนวทางเพื่อป้องกันความเสียหายไม่ให้เกิดขึ้น โดยการใช้แนวคิดของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในการดำเนินงานทุกด้านทั้งในส่วนของสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า (ณภัทร ทิพย์ศรี, พินิจ บำรุง, สิริพร กุศลใจ, และสุภาวดี เตชะยอด, 2558: 157) ปัจจุบันแนวทางในการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือสินค้าบางอย่างบางชนิด จะถูกกำหนดคุณภาพในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (ม.อ.ก.) (สุภาพร เพียรดี, 2555: ออนไลน์) การจัดการคุณภาพต้องเป็นไปอย่างมีระบบและทั่วทั้งองค์กร การทำงานต้องไม่ให้เกิดความผิดพลาด มีกฎเกณฑ์กติกาที่ทุกคนเข้าใจร่วมกัน และมีความร่วมมือกันอย่างแท้จริง (Kautman & Zahn, 1993 อ้างถึงใน อุดม ชูลีวรรณ, 2559: 37)

2.2 ความหมายของคุณภาพ

คุณภาพ (Quality) หมายถึง ความเหมาะสมกับการใช้งาน ตามความต้องการของผู้ใช้หรือสอดคล้องกับข้อกำหนด เป็นสิ่งที่ดีที่สุดในเรื่องราคาและการใช้งาน ซึ่งมีประโยชน์ในการใช้งานสูงสุด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด (Feigenbaum, 1961; Crosby, 1979; Ishikawa, 1985 อ้างถึงใน ไพศาล เกษมพิพัฒน์กุล, 2556: 23-24) คุณภาพที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันเป็นคุณภาพเกี่ยวกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product Quality) ซึ่งหมายถึง การวัดประสิทธิภาพการทำงานและความคงทนของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ โดยใช้หลักความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเกณฑ์ในการวัด (กัลยา กมลรัตน์, 2553: 10) โดยการกำหนดคุณภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์จะพิจารณาจากคุณลักษณะต่างๆ เช่น อายุการใช้งาน ความประหยัด ความมีมาตรฐาน เป็นต้น วิภาดา ไชยเชาวน์, ศศิกาญจน์ สุขเร่ย์, และเกตุวดี สมบูรณ์ทวี, 2559: 1,210) คุณภาพจึงเกี่ยวข้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ (Hardenky, 1995 อ้างถึงใน เอกพล สุจริต, 2550: 13)

2.3 ประเภทของคุณภาพ

คุณลักษณะคุณภาพเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามข้อกำหนด โดยสินค้าหรือบริการนั้นสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม ซึ่งประเมินได้ทั้งส่วนจากสิ่งของที่จับต้องได้หรือเป็นรูปธรรมรวมถึงปัจจัยที่เป็นนามธรรม การพิจารณาคุณสมบัติของคุณภาพ (ไพศาล เกษมพิพัฒน์กุล, 2556: 24; Robotic Inspection: ออนไลน์) สามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

2.3.1 คุณภาพบอกกล่าว (Stated Quality) คุณภาพที่บอกกล่าว เป็นคุณภาพที่ผู้ซื้อและผู้ขายกำหนดขึ้น โดยผู้ซื้อหรือลูกค้า จะเป็นผู้กำหนดความต้องการเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า ซึ่งอาจจะกำหนดลงไปในสัญญาซื้อขาย เพื่อให้ผู้ผลิตหรือฝ่ายโรงงานทำหน้าที่ผลิต และให้ได้คุณภาพตามที่กำหนด

ด้วย หากคุณภาพไม่ตรงตามที่กำหนดผู้ซื้ออาจจะไม่ยอมรับผลิตภัณฑ์นั้นๆ หากบริษัทผู้ผลิตสามารถผลิตสินค้าออกมาได้ตรงตามข้อกำหนดทุกประการ ก็ถือได้ว่า ผลิตได้คุณภาพตามที่บอกกล่าว (Robotic Inspection: ออนไลน์; สนธยา แพ่งศรีสาร, 2554: ออนไลน์)

2.3.2 คุณภาพแท้จริง (Real Quality) คือ คุณภาพในตัวผลิตภัณฑ์โดยเริ่มตั้งแต่การผลิตและการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้งานจนกระทั่งผลิตภัณฑ์หมดอายุลง ระดับคุณภาพแท้จริงจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของกระบวนการ เช่น การออกแบบ วัตถุดิบหรือวัสดุที่นำมาใช้ และกระบวนการผลิต เพื่อผลผลิตที่จะออกมาดี ผู้ผลิตจะต้องทำให้ดีที่สุดในกระบวนการผลิต แต่หากคุณภาพแท้จริงออกมาต่ำกว่าคุณภาพที่กำหนด ก็จะส่งผลให้ไม่สามารถขายได้ ผู้บริโภคไม่ไว้วางใจสินค้า และเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นแทน (สนธยา แพ่งศรีสาร, 2554: ออนไลน์)

2.3.3 คุณภาพที่โฆษณา (Advertised Quality) คุณภาพที่โฆษณา หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติต่างๆ ของสินค้าที่ผู้ผลิตเป็นผู้กำหนดและทำการโฆษณาตามวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร ตีพิมพ์ต่างๆ หรือแม้แต่การระบุลงบนกล่องบรรจุภัณฑ์ของสินค้านั้น ๆ (Robotic Inspection: ออนไลน์; สนธยา แพ่งศรีสาร, 2554: ออนไลน์)

2.3.4 คุณภาพจากประสบการณ์ที่ใช้ (Experienced Quality) เป็นคุณภาพที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของผู้ใช้สินค้า ซึ่งระดับของคุณภาพจะขึ้นอยู่กับผู้ใช้ ผู้ผลิตควรผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายในสินค้าเดียวกัน เพื่อให้ผู้บริโภคเลือกใช้ตามความเหมาะสมของตัวเอง เช่น การผลิตผลิตภัณฑ์ดูแลผิว ผู้ผลิตอาจผลิตสูตรสำหรับลักษณะผิวที่แตกต่างกัน อาทิ ผิวแห้ง ผิวมัน และผิวผสม เป็นต้น

2.4 ความสำคัญของคุณภาพ

ในกระบวนการผลิตสินค้าใดๆ ส่วนประกอบหลักสำคัญที่ทำให้เกิดผลผลิตที่ดีมีคุณภาพคือ แรงงาน เครื่องจักร และวัตถุดิบ ซึ่งจะส่งผลให้การผลิตสินค้าอยู่ในระดับมาตรฐานน่าเชื่อถือ แต่ในความเป็นจริงในกระบวนการผลิตมักเกิดความผันแปรอยู่เสมอและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมคุณภาพสินค้า ด้วยการควบคุมความผันแปรที่เกิดขึ้นจากคน เครื่องจักร และวัตถุดิบ (Robotic Inspection: ออนไลน์) ความสำคัญของการควบคุมคุณภาพจะเกิดผลดีต่อธุรกิจดังต่อไปนี้ (Sullivan, 1986; Garvin, 1988; กฤติกา ลิ้มลาวัลย์, 2547: 2)

- 1) ช่วยในการลดต้นทุนที่เกิดจากการผลิตที่ชำรุดเสียหาย ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับวิธีการทำงานในกระบวนการผลิต รวมถึงต้นทุนที่เกิดจากการประกันความเสียหายหลังการซื้อ
- 2) การเพิ่มส่วนครองตลาด ซึ่งเกิดจากความไว้วางใจต่อชื่อเสียงสินค้าจากการผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ ชื่อเสียงของสินค้าส่งผลให้ผลิตสินค้าได้ปริมาณมากขึ้นและสามารถจำหน่ายได้ในราคาสูงขึ้น ทำให้ส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น

3) เพิ่มชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ผู้บริโภคจะเกิดความไว้วางใจจากการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ

4) เมื่อผู้บริโภคเกิดความไว้วางใจต่อสินค้า จะส่งผลให้เกิดความภักดีต่อสินค้าตามมา

5) เพิ่มความสามารถในการขยายตลาดหรือฐานลูกค้าได้มากขึ้น

จะเห็นได้ว่า คุณสมบัติและคุณลักษณะของสินค้าหรือบริการจะสามารถสร้างความพึงพอใจหรือมีความหมายต่อความต้องการของลูกค้าทั้งในแง่ของการใช้และคุณภาพในแง่การผลิตให้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Garvin, 1983; Juran, 1988; Bemowski and Stratton, 1999 อ้างถึงใน กฤติกา ลิ้มลาวัลย์, 2547: 2)

2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพกับความสามารถในการแข่งขัน

เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง การผลิตสินค้าหรือการให้บริการขององค์กร สิ่งที่ต้องคำนึงถึงอย่างมากในปัจจุบันคือเรื่องของคุณภาพ และเป็นตัวชี้วัดที่ลูกค้าใช้ประกอบการตัดสินใจ (Netisingha, 2013: ออนไลน์) การมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในด้านการใช้งาน ความคงทน หรือการมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน จะเป็นส่วนที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ (สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์, 2555: 40) ธุรกิจต้องให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพทั้งในส่วนของการผลิตไปจนถึงในส่วนของบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า อันจะนำมาซึ่งความเป็นหนึ่งของบริษัท (ณภัทร ทิพย์ศรี, พินิจ บำรุง, สิริพร กุศลใจ, และสุภาวดี เตชะยอด, 2558: 157) คุณภาพและการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งเป็นส่วนหนึ่งของขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันต้องมีการปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการที่สามารถเพิ่มคุณค่าและความพอใจให้ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2560: ออนไลน์)

3. นวัตกรรม (Innovation)

3.1 ที่มาของนวัตกรรม

แนวความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 จะเห็นได้จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ เช่น ผลงานของ Joseph Schumpeter ใน The Theory of Economic Development, 1934 โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรค การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2559: ออนไลน์) โจเซฟ ชุมปีเตอร์ (Joseph Schumpeter) เป็นผู้เสนอทฤษฎี นวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ (ชัชพล ทรงสุนทรวงค์, 2559: 13) ซึ่งการเกิดขึ้นของนวัตกรรมนั้นมาจากหลากหลายสาเหตุ ทั้งปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง และปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อม สังคม และสติปัญญาของมนุษย์ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต:

ออนไลน์) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงการวิจัยและพัฒนาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องส่งผ่านกลไกและตัวกลางสำคัญ คือ ผู้ประกอบการ ดังนั้นจึงเข้าใจกัน โดยทั่วไปว่า ผู้ประกอบการไม่ใช่เป็นเพียงเจ้าของธุรกิจ ผู้บริหาร หรือนักประดิษฐ์ แต่ผู้ประกอบการจะ ต้องเป็นผู้ที่สร้างนวัตกรรมอีกด้วย (พันธุอาจ ชัยรัตน์, 2547; Smith, 2006; สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และประกอบ บุปรัตน์, 2553: 51)

3.2 ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หรือในความหมายเชิงกว้าง หมายถึง แนวคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งต่างๆ ที่เป็นสิ่งใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ การรวมเอากิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างตลาดใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำในสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์หรือแตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น รอบตัวให้กลายเป็นโอกาส และนำไปสู่แนวคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และประกอบ บุปรัตน์, 2553: 52) นวัตกรรม ในระดับขององค์กรหรือบริษัทนั้น หมายถึง การนำแนวคิดใหม่เข้ามาสู่บริษัท ทั้งทางด้านตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ กระบวนการในการผลิต รูปแบบบริการ รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการ ระบบการดำเนินงาน และกิจกรรมทางการตลาดของบริษัท (Gibbons, 1997 อ้างถึงใน ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553: 60) ดังนั้น นวัตกรรมยังครอบคลุมถึงการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการหรือประสิทธิผล รวมทั้งการสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยีหรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2550 อ้างถึงใน สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ, 2558: 8)

3.3 ประเภทของนวัตกรรม

นวัตกรรมแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2559: ออนไลน์)

3.3.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งทางด้านเทคโนโลยีและวิธีการใช้ รวมไปถึงการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ถือเป็นผลิตผลขององค์กรหรือธุรกิจ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้าหรือการบริการ (รักษ์ วรกิจโกศาทร, 2547; Smith, 2006; Schilling, 2008 อ้างถึงใน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และประกอบ บุปรัตน์, 2553: 54-55) เป็นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2559: ออนไลน์)

3.3.2 นวัตกรรมในขบวนการผลิตหรือการดำเนินงาน (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้าหรือการให้บริการในรูปแบบใหม่ๆ ที่แตกต่างออกไปจากเดิม (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2559: ออนไลน์) เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ กรรมวิธีการผลิต การจัด จำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการองค์การ ซึ่งมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ให้ไปถึงมือผู้บริโภคหรือผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด (Capon et al, 1992; Ettlit & Reza, 1992; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997 อ้างถึงใน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันท์ฉาย และประกอบ คุปรัตน์, 2553: 55)

3.3.3 นวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Innovation) เป็นความคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ๆ ที่สามารถขายได้ หรือการทำให้ความคิดใหม่ๆ มีมูลค่าเชิงพาณิชย์ ซึ่งลูกค้าหรือตลาดการแข่งขันเป็นแหล่ง ที่สำคัญที่สุดของการเกิดนวัตกรรม เพราะจะแสดงถึงความต้องการของผู้บริโภค ความมีผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ คู่แข่งนำหน้าเข้ามาสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2559: ออนไลน์)

3.4 ความสำคัญของนวัตกรรม

ความสำคัญของนวัตกรรมพิจารณาในประเด็นที่เป็นแกนหลักสำคัญมีอยู่ 3 ประเด็นที่ เป็น มิติสำคัญของนวัตกรรม ดังนี้

1) ความใหม่ (Newness) เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งตัวผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ เป็นการปรับปรุงจากของเดิม หรือพัฒนาขึ้นใหม่ก็ได้ (Utterback,1971, 1994, 2004; Tushman and Nadler,1986; Freeman & Soete,1997; Betje,1998; Herkema ,2003; Schilling, 2008 อ้างถึงใน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันท์ฉาย และประกอบ คุปรัตน์, 2553: 54)

2) ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) เป็นลักษณะของการให้ประโยชน์ในเชิง เศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรม จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้นๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้โดยดีเป็นมูลค่าหรือตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้ (Utterback, 1971, 1994, 2004; Drucker,1985,1993; Damanpour,1987; Smits, 2002; DTI, 2004 อ้างถึงใน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันท์ฉาย และประกอบ คุปรัตน์, 2553: 54)

3) การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) นวัตกรรมทำให้เกิดความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ (Evan,1966; Drucker, 1985, 1993; Rogers, 1995; Perez-Bustamante, 1999; Smits, 2002; Herkema, 2003; Lemon and

Sahota, 2003; DTI, 2004; Schilling, 2008 อ้างถึงใน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และประกอบ คุปรัตน์, 2553: 54)

3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับความสามารถในการแข่งขัน

นวัตกรรม เป็นการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ซึ่งไม่ใช่เพียงเป็นสินค้าหรือบริการใหม่เท่านั้น แต่ยังสามารถหมายถึงกระบวนการใหม่ในการทำงาน ซึ่งเป้าหมายหลักคือ เพื่อการแข่งขันระหว่างองค์กรและการสร้างความแตกต่างด้านกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน (Merx-Chermin & Nijhof, 2005: 135-136 อ้างถึงใน วุฒิพงษ์ ภัคดิเลลา, 2554: 3) องค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมจะทำให้สามารถชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมและการสร้างระบบและองค์การนวัตกรรม จะทำให้เกิดความเข้มแข็งทางด้านความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ซึ่งธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้ ต้องมีลักษณะเป็นองค์การนวัตกรรมหรือมีความสามารถในการเชิงนวัตกรรม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549; Dorf & Byers, 2008 อ้างถึงใน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และประกอบ คุปรัตน์, 2553: 54) ซึ่งนวัตกรรมนี้ยังรวมถึงนวัตกรรมด้านการบริการ โดยปีเตอร์ ดร็กเกอร์ กล่าวว่าการพัฒนานวัตกรรมบริการที่มาช่วยให้ภาพลักษณ์ของการบริการชัดเจนยิ่งขึ้น และจะช่วยสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน (ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์, 2559: 19) ดังนั้น นวัตกรรม และการเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม จึงถือเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญของการบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างให้กับองค์กร ผลผลิตภัณฑ์ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการผลิต และยังช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิตเพื่อยกระดับศักยภาพและสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในตลาดระดับประเทศและระดับโลกได้ (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553: 60)

4. ความเร็ว (Speed)

4.1 ที่มาของความเร็ว

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันรุนแรง การได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วกว่าย่อมเกิดการได้เปรียบ แนวคิดกลยุทธ์การนำ Quick Response มาใช้ นอกจากนั้นการการบริโภคของลูกค้ามีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เพราะฉะนั้นการผลิตสินค้าจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตาม ซึ่งหากองค์กรมีการปรับตัวด้านความเร็วได้สูงก็มีโอกาสในการสร้างกำไรจุดเริ่มต้นของความเร็วมาจากการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (เบญจพร สุวรรณแสนทวี, 2557: 13) แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาต่อเนื่องมาจากหลักการของ การแข่งขันโดยเวลา และการผลิตแบบมีความคล่องตัวสูง ซึ่งมุ่งเน้นถึงการสนองตอบความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วโดยการออกแบบอย่างรวดเร็ว การผลิตอย่างรวดเร็ว และความต้องการที่หลากหลาย เป็นต้น (ดวงพรรณ กริชชาญชัย ศฤงคารินทร์ และเตือนใจ สมบูรณ์วิวัฒน์, 2553 อ้างถึงใน เบญจพร สุวรรณแสนทวี,

2557: 10) หลักการของการผลิตแบบการตอบสนองอย่างรวดเร็ว คือ การมุ่งเน้นลดเวลานำ (lead time) และเวลาในแต่ละช่วงของกิจกรรมในการผลิต (ชเนศ ศิริกิจ, 2557: 77-78) ซึ่งกระบวนการของความรวดเร็วในปัจจุบันครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการผลิต การใช้เทคนิคหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ การปรับปรุงพัฒนาสินค้า การส่งมอบ การขายและการทำตลาด การตอบสนองต่อลูกค้า ซึ่งหมายถึงความยืดหยุ่นขององค์กร (พนิดา ไชยา, 2559: 21-22)

4.2 ความหมายของความเร็ว

ความเร็วในที่นี้หมายถึง ความรวดเร็วในการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเร็วในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (กันต์ ทาบโลกา, 2559: 2) ไม่ว่าจะเป็นความเร็วในการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความเร็วใช้เป็นจุดขายสำหรับบางธุรกิจ (ณภัทร ทิพย์ศรี, พินิจ บำรุง, สิริพร กุแสนใจ, และสุภาวดี เตชะยอด, 2558: 157-158) ความเร็วนี้เกี่ยวข้องกับ การตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ด้วย ซึ่งการตอบสนองอย่างรวดเร็ว หมายถึง การมีความคล่องตัวในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการขององค์กร (พนิดา ไชยา, 2559: 21-22) การที่องค์กรธุรกิจมีความคล่องตัว ซึ่งเป็นความสามารถหลัก ประกอบการตัดสินใจทางการบริหารที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว (พรชัย ปานทุ่ง, 2560: 3)

4.3 ประเภทของความเร็ว

ความเร็วสามารถแบ่งได้หลายรูปแบบ (เบญจพร สุวรรณแสนทวี, 2557: 11-12; พนิดา ไชยา, 2559: 21-22) ดังนี้

4.3.1 การพัฒนาสินค้าใหม่ (Developing New Products) เป็นการใช้เวลาในการพัฒนาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ออกสู่ท้องตลาดเร็วขึ้น (เบญจพร สุวรรณแสนทวี, 2557: 11-12; พรชัย ปานทุ่ง, 2560: 3)

4.3.2 สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งของลูกค้า (Customization Product) เป็นความเร็วในการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าของธุรกิจ โดยใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่ รวมถึงสามารถแนะนำสินค้าให้กับลูกค้าได้ตามแบบเฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้าแต่ละราย ซึ่งจะทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความเป็นคนพิเศษและมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (เบญจพร สุวรรณแสนทวี, 2557: 11-12; พนิดา ไชยา, 2559: 21; พรชัย ปานทุ่ง, 2560: 3)

4.3.3 การปรับปรุงสินค้าเดิมที่ยังจำหน่ายอยู่ (Improving Existing Products) เป็นการพัฒนาปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น (เบญจพร สุวรรณแสนทวี, 2557: 11-12; พรชัย ปานทุ่ง, 2560: 4)

4.3.4 การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อ (Delivery of Ordered Products) เป็นการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วในเวลาอันสั้น และยังรวมถึงการส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อและการซ่อมส่งคืนสินค้าในเวลาอันรวดเร็ว (เบญจพร สุวรรณแสนทวี, 2557: 11-12; พนิดา ไชยา, 2559: 21; พรชัย ปานทุ่ง, 2560: 3)

4.3.5 การปรับความพยายามทางการตลาด (Adjusting Marketing Efforts) เป็นการตอบโต้การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วให้ประสบความสำเร็จ (เบญจพร สุวรรณแสนทวี, 2557: 11-12; พรชัย ปานทุ่ง, 2560: 4)

4.3.6 การตอบคำถามของลูกค้า (Answering Customer Questions) เป็นการเพิ่มความสะดวกง่าย และรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของลูกค้า (เบญจพร สุวรรณแสนทวี, 2557: 11-12; พนิดา ไชยา, 2559: 21; พรชัย ปานทุ่ง, 2560: 3)

4.4 ความสำคัญของความเร็ว

การมุ่งเน้นและมีเทคนิคทำให้ลดเวลาในการผลิตและเพิ่มความเร็วในการสนองตอบความต้องการของลูกค้า ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (เบญจพร สุวรรณแสนทวี, 2557: 11) การตอบสนองอย่างรวดเร็วจะแสดงถึงความยืดหยุ่นขององค์กร (พนิดา ไชยา, 2559: 21) ความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยการตอบสนองอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2552 อ้างถึงใน เบญจพร สุวรรณแสนทวี, 2557: 11) การตอบสนองอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดผลดีในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตสินค้าได้ตรงและทันตามความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ให้ดีขึ้น การทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และการตอบคำถามของลูกค้าได้รวดเร็ว ผลดีเหล่านี้ทำให้องค์กรตั้งราคาสินค้าให้สูงได้โดยที่ลูกค้ายังสามารถยอมรับได้ (เสนาะ ดิยาวี, 2549; พนิดา ไชยา, 2559: 21-22) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว มีปรัชญาที่ต้องการตอบสนองต่อความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว อันจะเป็นการรักษาและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสามารถนำมาใช้ขยายและต่อยอดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อรักษาและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าทั้งในระยะก่อนการขาย ระหว่างการขาย และหลังการขาย (ราชันทร์ ชัยวัฒนานนท์, 2558: ออนไลน์)

4.5 ความสัมพันธ์ของความเร็วกับความสามารถในการแข่งขัน

ความเร็วจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างดี โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจรวดเร็วกว่าคู่แข่ง ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มความเร็วในการพัฒนาสินค้า (Morgan et al., 2015; อ้างถึงใน กันต์ ทาบโลกา, 2559: 2) กระบวนการตามหลักกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว เป็นการลดสินค้าคงคลังลง ลดระยะเวลาในการ

ผลิตแต่ละช่วง และสามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของผู้บริโภค ซึ่งจะช่วยให้ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นได้โดยการเพิ่มจำนวนยอดการผลิต ลดจำนวนสินค้าคงค้าง สินค้ามีมูลค่าและราคาดีโดยไม่ต้องลดราคา ลดต้นทุนโดยทำให้ราคาขายต่ำลง มีกำไรเพิ่มขึ้นและสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร (เบญจพร สุวรรณแสนทวี, 2557: 13, 15)

5. การบริการ (Service)

5.1 ที่มาของการบริการ

การบริการ เป็นกิจกรรมการกระทำและการปฏิบัติที่ผู้ให้บริการจัดทำขึ้นเพื่อเสนอขาย และส่งมอบสู่ผู้รับบริการหรือเป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นรวมกับการขายสินค้าเพื่อสนองความต้องการ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการได้โดยทันทีทันใด ซึ่งลักษณะของการบริการมีทั้งไม่มีรูปร่างหรือ ตัวตนไม่สามารถสัมผัสหรือจับแตะต้องได้ และเป็นสิ่งที่เสื่อมสลายได้ง่าย (วิทยาลัยอาชีวสุพรรณบุรี, 2559: ออนไลน์) แต่สามารถนำมาซื้อขายกันได้ การบริการ เป็นสิ่งที่ลูกค้าได้รับผ่านกระบวนการต่างๆ ที่องค์กรมอบให้ โดยผลลัพธ์ทั้งหมดที่มาจากประสบการณ์ที่รับรู้และประเมินออกมาได้ที่ลูกค้ารับรู้หลังใช้บริการและตัวชีวิตในการประเมินความพึงพอใจ เรียกว่า คุณภาพของการบริการ ซึ่งเกณฑ์ที่ลูกค้าใช้วัดคุณภาพประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้ ความเชื่อถือและวางใจได้ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การเข้าถึงการบริการ ความมีอัธยาศัยไมตรี การสื่อสาร ความน่าเชื่อถือ ความมั่นคงปลอดภัย ความเข้าใจและรู้จักรับบริการ และความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985 อ้างถึงใน ธัชพล ไยบัวเทศ, 2558: 6) ซึ่งหลักการของการบริการต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่ได้ โดยดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกันทุกคน (พงษ์เทพ สันติพันธ์, 2546 อ้างถึงใน อภิวุฒิ ตั้งจิตการณ, 2555: 6)

5.2 ความหมายของการบริการ

การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือสิ่งที่ไม่มิตัวตน จับต้องไม่ได้ และเป็นสิ่งที่ไม่ถาวร เสื่อมสลายไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งบริการเกิดขึ้นจากการปฏิบัติของผู้ให้บริการ โดยส่งมอบการบริการนั้นไปยังผู้รับบริการหรือลูกค้า (วีระพงษ์เฉลิมจิระรัตน์, 2553 อ้างถึงใน ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2559: 6) การสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ การให้บริการจึงสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี จุดสำคัญ การให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ให้บริการ (ชนะดา วีระพันธ์, 2555: 17) ซึ่งการบริการต้องประกอบด้วยความเร็วและคุณภาพ ซึ่งความเร็วในการให้บริการ คือความพร้อมและความเต็มใจที่จะให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็วทันที่ทั้งที่ ง่ายและสะดวกต่อผู้ให้บริการ รวมทั้งมีการกระจายการให้บริการอย่างทั่วถึงรวดเร็ว และการให้บริการตามความจำเป็น รับผิดชอบ และความต้องการ (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990, พรรณราย จิตเจนการ, 2558 อ้างถึง

ใน สมยศ อลงกตกิตติคุณ, 2560: 24) ส่วนคุณภาพการบริการ คือ ความรู้สึกของลูกค้าที่รับรู้ได้เมื่อได้รับบริการ โดยการเปรียบเทียบสิ่งที่คาดหวังก่อนรับบริการกับสิ่งที่ได้รับบริการจริง หากเป็นอย่างที่คาดหวังไว้ก็จะรู้สึกพอใจ แต่หากไม่ใช่อะไรอย่างที่คาดหวังไว้จะรู้สึกไม่พอใจ (จิตตินันท์ นันทไพบูลย์, 2551 อ้างถึงใน ธัชพล ไยบัวเทศ, 2558: 6)

5.3 ประเภทของบริการ

ประเภทของการบริการแบ่งได้ 4 รูปแบบ ดังนี้ (วิทยาลัยอาชีวสุพรรณบุรี, 2559: ออนไลน์)

5.3.1 การบริการต่อร่างกายลูกค้า (People Processing Service) เป็นบริการที่ต้องมีการถูกเนื้อต้องตัวลูกค้าโดยตรง ซึ่งตลอดกระบวนการให้บริการ ลูกค้าจำเป็นต้องอยู่ในสถานที่ให้บริการตลอดจนกว่าจะได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการจากบริการนั้น (วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์, 2548: 33; วิทยาลัยอาชีวสุพรรณบุรี, 2559: ออนไลน์)

5.3.2 การบริการต่อจิตใจลูกค้า (Mental Stimulus Processing Service) เป็นบริการให้บริการต่อจิตใจอารมณ์หรือความรู้สึกของลูกค้า ซึ่งลูกค้าเป็นต้องอยู่ในสถานที่ให้บริการตลอดทั้งกระบวนการให้บริการจนกว่าจะได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการจากบริการนั้น (วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์, 2548: 33; วิทยาลัยอาชีวสุพรรณบุรี, 2559: ออนไลน์)

5.3.3 การบริการต่อสิ่งของของลูกค้า (Possession Processing Service) เป็นการซื้อบริการให้กับสิ่งของของเรา เช่น บริการซักรีด บริการดูแลสัตว์เลี้ยง เป็นต้น (วิทยาลัยอาชีวสุพรรณบุรี, 2559: ออนไลน์)

5.3.4 การบริการต่อสารสนเทศของลูกค้า (Information Processing Service) เป็นบริการที่กระทำหรือบริการต่อสิ่งของของลูกค้าแต่ลักษณะบริการเป็นของที่ไม่มีตัวตน ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลสารสนเทศของลูกค้า บริการประเภทนี้ ได้แก่ ธนาคาร บริการที่ปรึกษาทางธุรกิจ บริการวิจัยการตลาด เป็นต้น (วิทยาลัยอาชีวสุพรรณบุรี, 2559: ออนไลน์)

5.4 ความสำคัญของการบริการ

เป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการบริการ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งหากผู้ให้บริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ จะสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (นิติพล ภูตะโชติ, 2551 อ้างถึงใน เบญจภา แจ้งเวชฉาย, 2559: 9) ซึ่งวัดได้จากคุณภาพการบริการ คือความเป็นเลิศของบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้าได้ตรงตามความต้องการหรือมากกว่า ส่งผลให้เกิดความภักดีและประทับใจ (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, 2549 อ้างถึงใน ธัชพล ไยบัวเทศ, 2558: 5) ซึ่งความภักดี เป็นทัศนคติที่ดีของลูกค้าที่มีต่อบริการ ซึ่งจะนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างลูกค้าและองค์กรในระยะยาว (ณัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์, 2549 อ้างถึงใน ธัชพล ไยบัวเทศ, 2558: 10) การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน

บริการตระหนัก ถึงการปฏิบัติตนต่อผู้รับบริการด้วยจิตสำนึกของการให้บริการ ช่วยพัฒนาการรับรู้เป้าหมายของการให้บริการได้อย่างถูกต้องโดยมุ่งเน้นที่ตัวลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นศูนย์กลางของการบริการ นอกจากนี้การบริการยังช่วยให้เข้าใจและยอมรับพฤติกรรมของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (วิทยาลัยอาชีวสุพรรณบุรี, 2559: ออนไลน์)

5.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริการกับความสามารถในการแข่งขัน

การบริการ เป็นองค์ประกอบในการแข่งขันที่มีความสำคัญ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ธุรกิจ (มาร์เก็ตติ้ง กูรู แอสโซซิเอชัน, 2552: ออนไลน์) ซึ่งบริการจะต้องมีประสิทธิภาพด้วยคือ ต้องรวดเร็ว ทันเวลา ทันเหตุการณ์และเป็นไปตามที่ผู้ใช้บริการต้องการด้วย โดยความรวดเร็ว นั้นต้องมาจากพนักงาน และกระบวนการหรือขั้นตอนในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ (Lovelock & Wright, 2002 อ้างถึงใน สมยศ อลงกตกิตติคุณ, 2560: 24-25) ผลสำเร็จของการบริการนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริการซึ่งต้องทันเวลาทันต่อเหตุการณ์และเป็นไปตามที่ผู้ใช้บริการต้องการ (Lovelock & Wright, 2002 อ้างถึงใน สมยศ อลงกตกิตติคุณ, 2560: 24-25) ซึ่งความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า คุณภาพของบริการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ (นภดล ธีรภัทรานุกร, 2556: 16-17)

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศกับความสามารถในการแข่งขัน

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) ถือเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงและอยู่ใกล้ชิดกับองค์การมากกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป เพราะเป็นสถานการณ์ที่องค์การจะต้องแข่งขันกันเองในธุรกิจ (วุฒิ วัชโรตมประเสริฐ, 2559: 129) ธุรกิจที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ดีนั้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการธุรกิจเพื่อนำมาวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ภาณุมาศ พรหมชาติ, 2560: 273) กระบวนการจัดการธุรกิจต่างประเทศมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ เนื่องจากความสามารถในการแข่งขันมีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างในการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการในด้านกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรต่างๆ ไปจนถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรม (สมชนก (คุ่มพันธ์ุ) ภาสกรจรัส, 2556: 215) กลยุทธ์โครงสร้างการจ้องค์การ การบริหารงานและการแข่งขันของบริษัทต่าง ๆ ล้วนมีผลต่อลักษณะอุตสาหกรรมที่แต่ละประเทศมีความชำนาญ ซึ่งจะมีผลทางอ้อมต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (โรงงาน

อุตสาหกรรมไทย, 2549: ออนไลน์) นอกจากนี้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่ออกแบบมาให้เหมาะสมกับกิจกรรมของบริษัทจะช่วยให้บริษัทสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะยาว (Magretta, 2557: 132-133) หนึ่งในปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ปัจจัยด้านองค์การและกระบวนการจัดการ ซึ่งเป็นการประสานงานและบูรณาการความร่วมมือระหว่างกันของพนักงานในองค์การ ซึ่งจะเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้องค์การ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550: 33) ความสามารถในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศที่จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ (สุวัฒน์ ศิริรินทร์, 2550: 60) มี 7 ประการดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน มีการจัดสรรและแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
 2. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การที่มีอยู่เพื่อบรรลุจุดหมายที่วางไว้ กลยุทธ์คือวิธีการคิดหาแนวทางเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การ โอกาส อุปสรรค ภายนอกองค์การ แล้วทำการวางแผนให้เหมาะสม (เกษม พิพัฒน์เสวีธรรม, 2557: ออนไลน์)
 3. ระบบ (System) กระบวนการ วิธีการ และลำดับขั้นการปฏิบัติงานที่มีแบบแผนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ ชรินทร์น์ แสงสว่าง, 2559: ออนไลน์)
 4. ลักษณะการทำงาน (Style) เป็นลักษณะหรือรูปแบบพฤติกรรมการทำงานและการจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์การ (สุวัฒน์ ศิริรินทร์, 2550: 60)
 5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถ ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญและทักษะขององค์การในการปฏิบัติงานอย่างมีเอกลักษณ์ (พรพรรณ คูประสิทธิ์, 2553: 32)
 6. บุคลากร (Staff) เป็นพฤติกรรม แนวคิด ค่านิยม ทัศนคติ แรงจูงใจ ความรู้ความสามารถ การประเมินผล การฝึกอบรมของบุคลากรในองค์การ (สุวัฒน์ ศิริรินทร์, 2550: 61-62)
 7. ค่านิยมองค์การ (Shared Values or Super ordinate Goals) เป็นวิธีการทำงานที่มุ่งเน้นถึงคุณภาพ และการมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (ชูชัย ศรธานี, ทองดี ชัยพานิช, สมชาติ ไตรรักษา, เกริกยศ ชลายนเดชะ, ชาตรี บานชื่น, และประยงค์ เต็มชวาลา, 2549:72)
- ปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยภายในองค์การที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2559: 227)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมาน บุชรัตน์ชัย (2561) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการประกอบธุรกิจส่งออกสินค้าชายแดนไทย และกัมพูชา จังหวัดสระแก้ว โดยศึกษากับผู้ส่งออกในด้านศุลกากรออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว จำนวน 269 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประกอบธุรกิจส่งออกสินค้าชายแดนไทยและกัมพูชาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาการประกอบธุรกิจส่งออกสินค้าชายแดนไทยและกัมพูชา จังหวัดสระแก้วโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจส่งออกสินค้าชายแดนไทย-กัมพูชาด้านสถานะผู้ประกอบการไทย และความก้าวหน้าทางคมนาคมและเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาธุรกิจส่งออกสินค้าชายแดนไทย-กัมพูชา ส่วนกลยุทธ์การตลาด ความแตกต่างของสภาพสังคมและวัฒนธรรม นโยบายการเมืองต่างประเทศ กฎระเบียบทางการค้าระหว่างประเทศ นโยบายส่งเสริมเศรษฐกิจ และการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจส่งออกสินค้าชายแดนไทย-กัมพูชา

ชนกานต์ พรหมแก้ว (2560) ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้ประกอบการสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับ ต่อปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการส่งออก โดยศึกษากับตัวอย่างคือผู้ประกอบการอุตสาหกรรมส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับ จำนวน 150 บริษัท ผลการศึกษาพบว่า ตัวอย่างที่เป็นสมาชิกของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศนั้น ส่วนใหญ่มี ชนิดสินค้าเป็นเครื่องประดับที่ทำด้วยเงิน มีรูปแบบธุรกิจเป็นแบบบริษัทจำกัด ลักษณะการจัดตั้งองค์กรเป็นองค์กรของคนไทย โดยมีจำนวนเงินทุนเริ่มต้นของกิจการระหว่าง 5,000,000-10,000,000 บาท นอกจากนี้ ยังพบว่ามีตลาดส่งออกหลักที่สำคัญในสวีเดนและแคนาดา โดยในภาพรวม ตัวอย่างมีความคิดเห็นเห็นว่า ปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อการส่งออก มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด คือการบริหารจัดการ (Management) รองลงมาคือด้านขีดความสามารถผู้ประกอบการ และเทคโนโลยี ตามลำดับ และระดับการวัดผลต่อประสิทธิผลการส่งออก ตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ารระดับการวัดผลต่อ ประสิทธิภาพการส่งออกอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือการเติบโตของยอดขาย และผล การทดสอบสมมติฐานพบว่าผู้ประกอบการสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่มีข้อมูลชนิดสินค้าแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการส่งออกไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุษรินทร์ จินเกิดทรัพย์ และ ณิชฐพันธ์ เผ่าพันธุ์ (2559) ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ไทย จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการส่งออก กล้วยไม้จำนวน 182 ราย ควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวนทั้งหมด 8 ราย ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยภายใน องค์กรซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรด้านการตลาด และทรัพยากรด้านทรัพย์สินทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกหรือในทิศทาง

เดียวกันกับความสามารถในการ แข่งขันของธุรกิจส่งออกกล้วยไม้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยพื้นฐานการผลิต ปัจจัยด้านอุปสงค์ ปัจจัยอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุน ปัจจัยกลยุทธ์ของ องค์กรและการแข่งขัน ปัจจัยการสนับสนุนของรัฐบาล และปัจจัยนอกเหนือ ความคาดหมาย มีความสัมพันธ์ ทางบวกหรือในทิศทางเดียวกันกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกกล้วยไม้โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลร่วมกันต่อความสามารถในการ แข่งขันของธุรกิจการส่งออกกล้วยไม้ ไทย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .869 ปัจจัยภายนอกองค์กร มีอิทธิพลร่วมกัน ต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการส่งออกกล้วยไม้ไทย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณค่า ความเชื่อมั่นเท่ากับ .781 สามารถทำนายได้ สรุปได้ว่าปัจจัย ภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร มีอิทธิพล ร่วมกันต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการ ส่งออกกล้วยไม้ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณค่า ความเชื่อมั่นเท่ากับ .936 สามารถทำนายได้ นอกจากนี้ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก กล้วยไม้ไทย เกิดจากความต้องการที่จะแข่งขันได้จากระบบ การตลาดที่แข่งขันมากขึ้นทำให้ผู้ส่งออก ปรับตัวเข้าหาผู้บริโภค ซึ่งผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดคุณภาพสินค้าและ ตลาด การจะทำธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ ดำเนินการต่อไปได้ ผู้ประกอบการคิดเห็นและเข้าใจการนำแนวคิดทฤษฎี ฐานทรัพยากรมาทำการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในและทฤษฎีโมเดลเพชรมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อเป็น การพัฒนาธุรกิจส่งออก กล้วยไม้ไทยให้มีคุณภาพสูงและอิทธิพลจากปัจจัยภายในองค์กรและภายนอกองค์กร นั้นจะเป็นตัว ขับเคลื่อนธุรกิจกล้วยไม้ไทยทำให้พัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ชัชมนต์ อุทัยเก่า และ ณัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์ (2559) ทำการศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจผลิตน้ำมันมะพร้าวบีบสกัดเย็น เพื่อการส่งออก เก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงงานผู้ผลิตและตัวแทน จำหน่ายน้ำมันมะพร้าวบีบสกัดเย็นเพื่อการส่งออก ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันของ น้ำมันมะพร้าวบีบสกัดเย็น เพื่อการส่งออกโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน ค่านิยม ร่วมกัน พนักงานและทักษะ มีอิทธิพล เชิงบวกต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่นเดียวกับปัจจัย ภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม หน่วยงานภาครัฐ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม ก็มี อิทธิพลเชิงบวกกับขีดความสามารถในการ แข่งขันเพื่อการส่งออกอย่างมีนัยสำคัญ

พนิดา ไชยา (2559). ทำการศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของ ผู้ประกอบการโรงงานเซรามิคเก้าอี้ไม้ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ผลการศึกษาพบว่าการจัดการด้านบุคคล มีพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานฝีมือ ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน เช่น เทคโนโลยี คู่แข่ง การเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์การสร้าง

ความแตกต่างด้านการตลาด กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และกลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

จิราพร สกุลลิม (2558) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมส่งออกอาหารทะเลแช่แข็งของผู้ประกอบการ ตัวอย่างคือผู้ประกอบการส่งออกอาหารทะเลแช่แข็งในจังหวัดสมุทรสาครจำนวน 68 บริษัท ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันมีคะแนนความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ความสำคัญของผู้ประกอบการ กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

วุฒิ วัชโรดมประเสริฐ (2559) ศึกษาปัจจัยทางการแข่งขันกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน การศึกษาพบว่าการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี รวมถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเรา อาทิเช่น สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ น้ำ ดิน แร่ธาตุ อากาศ ป่าไม้ ฯลฯ มีสภาพเสื่อมโทรมขึ้นทุกวัน มลพิษต่างๆ ที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ชีวิตความเป็นอยู่ของเราต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตมากยิ่งขึ้น ทรัพยากรธรรมชาติลดน้อยลง ปริมาณวัตถุดิบนั้นวันจะหาได้ยากขึ้น อาจกล่าวรวมได้ถึงภัยธรรมชาติ ซึ่งนับวันจะรุนแรงขึ้น และคาดการณ์ได้ยาก การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของปัจจัยต่างๆ ส่งผลต่อการทำงาน การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานรัฐหรือเอกชน ธุรกิจการค้าหรืออุตสาหกรรมการผลิตสินค้าและ บริการ ซึ่งโดยปกติสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรม โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่ง การแข่งขัน อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อและผู้ขาย หรือปัจจัยการทดแทนของสินค้าอื่น ดังนั้นผู้ประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ จึงต้องก้าวทันตามกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ เผื่อระวังติดตามและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างสมดุล

หนึ่งฤทัย เทียนกระจ่าง (2558) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการส่งออกเครื่องประดับแท่งของไทย ไปยังสหรัฐอเมริกา โดยศึกษากับผู้ส่งออกเครื่องประดับแท่งของไทยไปยังสหรัฐอเมริกาและเจ้าหน้าที่ภาครัฐในองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยแบบจำลอง Diamond Model ผลการวิจัยพบว่า เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาเริ่มฟื้นตัว ส่งผลดีต่อการส่งออกเครื่องประดับแท่งของไทยไปสหรัฐอเมริกา ปัจจัยการผลิตพิจารณาจาก ปัจจัยทางด้านวัตถุดิบ แรงงาน แหล่งเงินทุน เทคโนโลยีการผลิต พบว่าประเทศไทยมีแรงงานที่มีฝีมือ แต่ยังคงต้องพึ่งพิงวัตถุดิบจากต่างประเทศ และต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพผลิตภัณฑ์ในส่วนแหล่งเงินทุน พบว่า การสนับสนุนทางการเงินจากสถาบันทางการเงินยังมีอยู่อย่างจำกัด ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน พบว่า ในภาพรวมผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมสนับสนุนยังมีค่อนข้างจำกัด ปัจจัยกลยุทธ์ของบริษัท โครงสร้าง และการแข่งขัน

พบว่า คู่แข่งขันของไทย คือ อิตาลีและฮ่องกง ซึ่งมีความได้เปรียบในเรื่องของคุณภาพและเทคโนโลยีการผลิตต้องใช้กลยุทธ์การปรับปรุงตนเองด้วยการนำเข้าเครื่องจักรเพื่อเพิ่มคุณภาพและมาตรฐานการผลิต และการขยายตลาด ปัจจัยจากภาครัฐและโอกาส พิจารณาจากมาตรการทางการค้าระหว่างประเทศ นโยบายและมาตรการของภาครัฐ พบว่า โอกาสเกิดจากรัฐบาลไทยมีการยกเว้นภาษีการนำเข้าวัตถุดิบอัญมณีแก่ผู้ประกอบการที่ต้องนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศและสิทธิ GSP ของสหรัฐอเมริกาที่ยกเว้นการเก็บภาษีนำเข้าเครื่องประดับแท้ของไทย อย่างไรก็ตามผู้ส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยยังอาจเผชิญกับความไม่แน่นอนบางประการ เช่น การถูกตัดสิทธิ GSP ในการส่งออกเครื่องประดับแท้ไปสหรัฐอเมริกาในอนาคต

ศิริวรรณ แจ่มพลาย (2553) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อปริมาณการส่งออกกุ้งแช่แข็งของไทยไปประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศญี่ปุ่น การศึกษาพบว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อปริมาณการส่งออกกุ้งแช่แข็งของไทยไปประเทศสหรัฐอเมริกา ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญ คือ ดัชนีผลผลิตภาคอุตสาหกรรม จำแนกตามกิจกรรมการผลิตหมวดอาหารทะเลแช่แข็ง ส่วนราคากุ้งชายส่งในประเทศ ผลิตภัณฑ์มวลรวมประเทศสหรัฐอเมริกา รายได้ต่อหัวของประชากรสหรัฐอเมริกา อัตราการเปลี่ยนแปลงของรายจ่ายเพื่อการอุปโภคและบริโภคของภาคเอกชนประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่มีผลต่อปริมาณการส่งออกกุ้งแช่แข็งของไทยไปประเทศสหรัฐอเมริกา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อปริมาณการส่งออกกุ้งแช่แข็งของไทยไปประเทศญี่ปุ่นในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ดัชนีผลผลิตภาคอุตสาหกรรมจำแนกตามกิจกรรมการผลิต หมวดอาหารทะเลแช่แข็ง และราคากุ้งชายส่งในประเทศ ส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมประเทศญี่ปุ่น รายได้ต่อหัวของประชากรญี่ปุ่น และอัตราการเปลี่ยนแปลงของรายจ่ายเพื่อการอุปโภคและบริโภคของภาคเอกชนประเทศญี่ปุ่น ไม่มีผลต่อปริมาณการส่งออกกุ้งแช่แข็งของไทยไปประเทศญี่ปุ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา “การจัดการธุรกิจสินค้าส่งออกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน” ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋อง และ 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋อง ซึ่งผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. ประเภทการวิจัย
2. การกำหนดประชากร
3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประเภทการวิจัย

การศึกษา “การจัดการธุรกิจสินค้าส่งออกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน” ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมุ่งเน้นการค้นหาคำตอบของปัญหาการวิจัยจากข้อมูลทุติยภูมิผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์โดยละเอียด และครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การกำหนดประชากร

เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ขององค์กรและการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจส่งออก โดยใช้เลือกวิเคราะห์องค์ประกอบที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จจากบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเพื่อการส่งออกจำนวน 3 บริษัท

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) มีดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ศึกษาใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- การวิเคราะห์จุดแข็ง
- จุดอ่อน
- โอกาส
- อุปสรรค

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

ตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบ ศึกษาใน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน
- คุณภาพ
- นวัตกรรม
- ความเร็ว
- การบริการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยเป็นกำหนดเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ และเลือกใช้แนวคำถามหรือแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เพื่อให้ได้ข้อมูลโดยละเอียดครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย ใช้การบันทึกเสียงในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสัมภาษณ์การเป็น

แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผน จัดเตรียมชุดคำถาม และวิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน มีการดำเนินการสัมภาษณ์ภายใต้กฎเกณฑ์หรือมาตรฐานแบบเดียวกัน โดยมีลักษณะของเครื่องมือ ดังนี้

1. ชื่อ-นามสกุล ... ตำแหน่ง ...
2. ชื่อธุรกิจ ...
3. ประเภทการจดทะเบียนธุรกิจ (บริษัท/บุคคลธรรมดา) ...
4. ระยะเวลาในดำเนินธุรกิจ ... ปี
5. จำนวนพนักงานในการดูแลทั้งหมด ...คน
6. วิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินธุรกิจ คือ ...
7. ท่านคิดว่าธุรกิจของท่านมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับใด (มาก/ปานกลาง/น้อย) เพราะเหตุใด ...
8. จุดแข็งของธุรกิจของท่าน คืออะไร
9. จุดอ่อนของธุรกิจของท่าน คืออะไร และท่านมีวิธีแก้ไขหรือพัฒนาจุดอ่อนนั้นอย่างไร
10. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ... เพราะเหตุใด
11. ท่านคิดว่า ปัจจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน คุณภาพของสินค้าและบริการ การมีนวัตกรรม ความรวดเร็ว และการบริการ เป็นสิ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้หรือไม่ ... เพราะเหตุใด
12. ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน
 - 12.1 ธุรกิจมีการบริหารจัดการ หรือมีการวางแผนเกี่ยวกับต้นทุน หรือการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างไร
 - 12.2 ท่านคิดว่าแนวทางการบริหารจัดการเรื่องต้นทุนการผลิตที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ควรมีลักษณะอย่างไร
 - 12.3 ธุรกิจมีการพัฒนาเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงมีการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ... อย่างไร
13. คุณภาพ

- 13.1 ธุรกิจมีการดูแลจัดการเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าอย่างไรบ้าง
- 13.2 ธุรกิจมีการรับรองมาตรฐานคุณภาพจากหน่วยงานภายนอกหรือไม่... อย่างไร
- 13.3 บริษัทมีการรักษามาตรฐานหรือคุณภาพของสินค้าอย่างไร
- 14. นวัตกรรม
 - 14.1 บริษัทมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานหรือไม่... เช่น อะไรบ้าง
 - 14.2 บริษัทมีวิธีการใหม่ๆ ในการบริหารจัดการหรือดำเนินธุรกิจหรือไม่... อย่างไร
 - 14.3 บริษัทมีแนวทางในการแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์อย่างไร
- 15. ความเร็ว
 - 15.1 บริษัทมีการปรับตัวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้เท่าทันสถานการณ์
 - 15.2 บริษัทมีวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้รวดเร็วได้อย่างไรบ้าง
 - 15.3 บริษัทมุ่งเน้นปรับปรุงสินค้าและบริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร
- 16. การบริการ
 - 16.1 บริษัทนำเสนอบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจได้อย่างไร
 - 16.2 บริษัทมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากร/พนักงานเกี่ยวกับการให้บริการอย่างไร
 - 16.3 บริษัทมีบริการหลังการขาย และมีช่องทางการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าหรือไม่
- 17. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นตัวปิดกั้นโอกาสในการพัฒนาความสามารถแข่งขันของธุรกิจส่งออก
- 18. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจส่งออก
- 19. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางแก้ไขหรือจัดการกับอุปสรรคต่างๆ อย่างไร
- 20. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันของธุรกิจ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการส่งออก โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้
2. ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และใช้การบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลโดยละเอียดและป้องกันความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ผู้บริหารให้การสัมภาษณ์

3. ผู้วิจัยทำการตรวจสอบเทปสัมภาษณ์และวิเคราะห์รายละเอียดตามเนื้อหาที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยครบถ้วนหรือไม่

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมและตรวจสอบเนื้อหาจากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ประเด็นและรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ โดยทำการจัดหมวดหมู่และแยกประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย นำเสนอข้อมูลโดยใช้ลักษณะของการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive) โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและจับประเด็นจากบทสัมภาษณ์โดยพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องกับเนื้อหาของแนวคิด ทฤษฎี และวัตถุประสงค์การวิจัย
2. ทำการแยกประเด็นเนื้อหาโดยใช้แนวทางจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการจำแนกประเด็นความสัมพันธ์ของเนื้อหาในส่วนของจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ
3. วิเคราะห์ประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก โดยใช้หลักการทางแนวคิดของปัจจัยที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเป็นเกณฑ์ในการจำแนกรายละเอียดของเนื้อหา

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษา “การจัดการธุรกิจสินค้าส่งออกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน” โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการวิเคราะห์เนื้อหาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก โดยจำแนกได้ ดังนี้

บริษัทไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักส์ จำกัด

บทสัมภาษณ์รองผู้จัดการทั่วไป

1. ชื่อ-นามสกุล อมรเทพ บุญญกนก ตำแหน่ง รองผู้จัดการทั่วไปฝ่ายผลิต
2. ชื่อธุรกิจ บริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักส์ จำกัด ทำธุรกิจส่งออกปลาทูน่าบรรจุกระป๋องโดยทำการส่งออก 100%
3. ประเภทการจดทะเบียนธุรกิจ (บริษัท/บุคคลธรรมดา) บริษัทจำกัด
4. ระยะเวลาในดำเนินธุรกิจ 7 ปี
5. จำนวนพนักงานในการดูแลทั้งหมด 480 คน
6. วิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินธุรกิจ คือ

วิสัยทัศน์ คือ เราจะเป็นผู้ผลิตและส่งออกปลาทูน่าบรรจุกระป๋องที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับจากผู้บริโภคทั่วโลก

พันธกิจในการดำเนินธุรกิจ คือ

1) ดำเนินการผลิตและจำหน่ายปลาทูน่าบรรจุกระป๋องที่มีคุณภาพและความปลอดภัยตามระบบมาตรฐานระดับสากล เพื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผู้บริโภคทุกระดับทั่วโลก

2) ปรับปรุงและพัฒนาการผลิตให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยมากขึ้นอยู่เสมอ เพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและความยั่งยืนทางธุรกิจ

3) พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความสุขในการทำงาน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ได้มาตรฐานและส่งเสริมการทำกิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เพื่อตอบแทนสังคม

7. ท่านคิดว่าธุรกิจของท่านมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับใด (มาก/ปานกลาง/น้อย) เพราะเหตุใด ...

ความสามารถของบริษัทโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับขนาดของบริษัทและปริมาณการส่งออกของบริษัท

8. จุดแข็งของธุรกิจของท่าน คืออะไร

บริบทของบริษัทในเรื่องของจุดแข็ง เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทขนาดกลางที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น และประสบการณ์ของผู้บริหารในเรื่องเกี่ยวกับโรงงาน มีการรวมตัวกันของบุคลากรที่มีความสามารถหลายๆ ด้าน ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการทำงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีเครื่องจักรรุ่นใหม่ ๆ และทันสมัยสำหรับใช้ในการผลิต และที่ตั้งของบริษัทซึ่งอยู่ในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งอยู่ใกล้แหล่งจัดซื้อจัดหาเกี่ยวกับวัตถุดิบ และการมีฐานลูกค้าที่มีความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการของบริษัท นอกจากนี้บริษัทยังได้รับการรับรองในด้านคุณภาพของอาหารในระดับสากล

9. จุดอ่อนของธุรกิจของท่าน คืออะไร และท่านมีวิธีแก้ไขหรือพัฒนาจุดอ่อนนั้นได้อย่างไร

จุดอ่อนของบริษัท คือ เรื่องของพนักงานหรือแรงงาน เนื่องจากบริษัทมีการใช้แรงงานต่างด้าว ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการสรรหาแรงงาน รวมถึงมีกำหนดเวลาในการเข้า-ออก ซึ่งทำให้การฝึกอบรม การฝึกทักษะทำได้ยาก ซึ่งวิธีแก้ไขคือ การพยายามลดสัดส่วนพนักงานต่างด้าวลง

10. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ... เพราะเหตุใด

ความได้เปรียบในการแข่งขัน น่าจะเป็นเรื่องของต้นทุน โดยเฉพาะบริษัทที่อยู่ในระดับไม่ใหญ่มาก จะมีการบริหารจัดการต้นทุนได้ง่ายและดีกว่า และใช้บุคลากรที่ไม่มากนัก

11. ท่านคิดว่า ปัจจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน คุณภาพของสินค้าและบริการ การมีนวัตกรรม ความรวดเร็ว และการบริการ เป็นสิ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้หรือไม่ ... เพราะเหตุใด

ได้ครับ ในส่วนของความรวดเร็วและการบริการทางบริษัทมีการนำระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการดำเนินการ ทั้งการรับ-ส่งอีเมล และเรื่องของการให้บริการผ่านเว็บไซต์ซึ่งมีเจ้าหน้าที่คอยดูแล

12. ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน

12.1 ธุรกิจมีการบริหารจัดการ หรือมีการวางแผนเกี่ยวกับต้นทุน หรือการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างไร

การบริหารจัดการทรัพยากรจะมองทั้งในด้านของบุคลากรและเรื่องของที่ดิน รวมถึงการเงิน ในส่วนนี้จะมีการวางแผนกันเป็นปี มีการกำหนดว่าในหนึ่งปีจะมีการส่งออกเท่าไร มีการวางแผนทั้งแบบ รายเดือนและรายปี มีการประชุมทุกเดือนเพื่อประเมินว่าสามารถทำ KPI ได้หรือไม่ เพื่อให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดเตรียมทรัพยากรมาสนับสนุนได้

12.2 ท่านคิดว่าแนวทางการบริหารจัดการเรื่องต้นทุนการผลิตที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ควรจะมีลักษณะอย่างไร

ต้นทุนทางการผลิตที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน น่าจะเป็นเรื่องของราคาวัตถุดิบ การบริหารการจัดเก็บ การนำมาใช้ เพื่อประเมินว่าแต่ละช่วง แต่ละฤดูกาล แต่ละเดือน ราคาของวัตถุดิบจะมีการผันผวนในลักษณะใด ซึ่งต้องมีการนำข้อมูลจากปีก่อนๆ หรือช่วงสถานการณ์ ณ เดือนเดียวกันมา ประเมินว่า ราคาของวัตถุดิบจะอยู่ที่ประมาณเท่าไร เพื่อที่จะเอามาคำนวณล่วงหน้า จะได้จัดการได้

12.3 ธุรกิจมีการพัฒนาเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงมีการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ... อย่างไร

การพัฒนาเครื่องจักร ในส่วนของบริษัทเครื่องจักรมีความทันสมัยอยู่แล้ว ซึ่งจะมีการจัดการเกี่ยวกับการ Maintenance (บำรุงรักษา) เพื่อให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่ตลอด ในส่วนของการปฏิบัติของพนักงานจะมีการจัดโปรแกรม Training (ฝึกอบรม) ทั้ง in-house และภายนอก ในส่วนที่พนักงานต้องรับทราบ และในส่วนของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละฝ่ายจะต้องมีการจัดการฝึกอบรม ในแต่ละฝ่ายอยู่เป็นประจำ ซึ่งอยู่ในส่วนของการประเมิน KPI เช่นกัน

13. คุณภาพ

13.1 ธุรกิจมีการดูแลจัดการเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าอย่างไรบ้าง

คุณภาพสินค้าของบริษัทที่ดำเนินการในธุรกิจทูน่าจะมีคุณภาพในระบบการผลิตอาหาร เช่น GMP/HACCP แล้วก็ระบบ ISO9001 ซึ่งในส่วนนี้จะทำตามระบบที่ได้ขอไว้กับหน่วยงานรัฐ โดยมีการควบคุมคุณภาพตั้งแต่การรับเข้าไปจนถึงการสอบย้อนกลับของสินค้า

13.2 ธุรกิจมีการรับรองมาตรฐานคุณภาพจากหน่วยงานภายนอกหรือไม่... อย่างไร

ทางด้านหน่วยงานภายนอก บริษัทมีในส่วนของกรมประมง ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรง เนื่องจากต้องใช้เอกสารสำหรับการส่งออก และมี Third Party, BV, SGS และ ออย. ที่เข้ามาตรวจ

13.3 บริษัทมีการรักษามาตรฐานหรือคุณภาพของสินค้าอย่างไร

ในส่วนของมาตรฐานหรือคุณภาพของสินค้าบริษัทจะมีระบบการควบคุมคุณภาพโดยใช้แผนก QC. ที่เข้ามาตรวจสอบทั้งระบบ ตั้งแต่รับ การผลิต การจัดเก็บ การติดฉลาก การไหลตสินค้า และมีห้อง Lab. เพื่อตรวจสอบลักษณะกายภาพทางเคมี

14. นวัตกรรม

14.1 บริษัทมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานหรือไม่... เช่น อะไรบ้าง

เทคโนโลยีที่บริษัทนำมาใช้ในเรื่องของการวางแผนการผลิต และการบริหาร Stock เพื่อที่จะควบคุมต้นทุนเพื่อไม่ให้เป็น Dead Stock (สินค้าคงคลังที่ไม่มีการเคลื่อนไหว) เพื่อให้ทันต่อระบบสินค้าและไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการผลิต

14.2 บริษัทมีวิธีการใหม่ๆ ในการบริหารจัดการหรือดำเนินธุรกิจหรือไม่... อย่างไร

ในเรื่องของการบริหารจัดการใหม่ๆ บริษัทมีการจัดการประชุมสัปดาห์ละหนึ่งครั้งทุกสัปดาห์ของฝ่ายบริหาร จะมีการ share ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุง การติดตาม การแนะนำ ในทุกสัปดาห์

14.3 บริษัทมีแนวทางในการแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์อย่างไร

ส่วนใหญ่ในการประชุมจะเน้นในเรื่องระดมสมองเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ระดมความคิด มีทั้งผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งกล่องรับฟังความคิดเห็น หรือในการประชุม หรือมีการจัดกิจกรรมขึ้นมาเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม

15. ความเร็ว

15.1 บริษัทมีการปรับตัวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างไรให้เท่าทันสถานการณ์

ทางฝ่ายบริหารของบริษัทสามารถปรับตัวได้ค่อนข้างเร็ว เนื่องจากข่าวสารเกี่ยวกับธุรกิจ และมีการมองเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง มีการพูดคุยกันเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และทางตัวแทนขายมีการพูดคุยกับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา

15.2 บริษัทมีวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้รวดเร็วได้อย่างไรบ้าง

เมื่อลูกค้ามีความต้องการเพิ่มเติมในส่วนใด บริษัทจะมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทันที

15.3 บริษัทมุ่งเน้นปรับปรุงสินค้าและบริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

บริษัทมีการเปิดรับความคิดเห็นของลูกค้า ซึ่งทางบริษัทยังไม่พบเกี่ยวกับการ Complain และเปิดโอกาสโดยจะมีการส่งให้ลูกค้าประเมินความพึงพอใจโดยทำการประเมินทุกๆ 3 เดือน ซึ่งจะใช้เป็นข้อความแบบ Online ให้ลูกค้าตอบ และส่งกลับมาที่ฝ่ายขาย เพื่อระบุความต้องการของลูกค้าว่าต้องการสิ่งใดเพิ่มเติม

16. การบริการ

16.1 บริษัทนำเสนอบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจได้อย่างไร

ในส่วนของบริษัทซึ่งเป็นผู้ผลิต จะเป็นการบริการลูกค้าด้วย ซึ่งในเรื่องของการบริการเป็นหนึ่งในนโยบายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และธุรกิจดำเนินอยู่ได้หลายปี ทำให้เติบโตขึ้น ซึ่งความต้องการของลูกค้าจะถูกเสนอผ่านทางฝ่ายส่งออก และฝ่ายส่งออกจะมีการประชุมกันทุก ๆ วันจันทร์ เพื่อรวบรวมข้อมูลและมีการพูดคุยกันในแต่ละฝ่ายว่าจะมีการเพิ่มเติมหรือปรับปรุงในส่วนที่ลูกค้าต้องการเพิ่มเติม

16.2 บริษัทมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากร/พนักงานเกี่ยวกับการให้บริการอย่างไร

ในเรื่องของการบริการ บริษัทมองว่าลูกค้าจะพึงพอใจกับการบริการที่จริงใจ และได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกได้ว่าเป็นคนสำคัญ ซึ่งเป็นนโยบายหลักของบริษัทอยู่แล้ว บริษัทมีการรักษามาตรฐานให้เป็นไปอย่างคงที่

16.3 บริษัทมีบริการหลังการขาย และมีช่องทางการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าหรือไม่

มีแผนกที่ดูแล มีเว็บไซต์ มีแอดมินที่ดูแลเว็บไซต์ มีการถาม-ตอบ และมีสายตรง มี Call Center สำหรับกรณีที่มีข้อสงสัยหรือคำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับสินค้าก็จะมีโพสต์ในเว็บไซต์หรือการโทรสอบถามกับ Operator

17. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นตัวปิดกั้นโอกาสในการพัฒนาความสามารถแข่งขันของธุรกิจส่งออก

ธุรกิจส่งออก ตัวที่จะปิดกั้นโอกาสน่าจะเป็นเรื่องของการปรับตัว เพราะว่าการส่งออกในขณะนี้จะมีเรื่องของนโยบาย กฎหมายหรือสิ่งที่โรงงานเองจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับนโยบายของรัฐ ถ้าไม่พัฒนาไม่ปรับตัว ไม่ทำตามกฎหมายก็จะไม่สามารถไปต่อได้

18. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจส่งออก

อุปสรรคมีเยอะอยู่แล้ว โดยเฉพาะในสถานการณ์การแข่งขันของการส่งออก ตอนนี้มีหลายปัจจัยอย่างเช่นคู่แข่งที่เกิดขึ้นเรื่อยๆ สินค้าของทางบริษัทยังเป็นที่ต้องการของต่างประเทศอยู่ การมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นทำให้เราต้องมีการปรับตัว และต้องให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจด้วย สภาวะเศรษฐกิจของโลกที่เราต้องติดตามและรู้เท่าทันว่าธุรกิจในแต่ละประเทศมีแนวโน้มเป็นอย่างไร

19. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางแก้ไขหรือจัดการกับอุปสรรคต่างๆ อย่างไร

ในเรื่องของคู่แข่งที่เกิดขึ้นมาทางบริษัทต้องมีการรักษาคุณภาพสินค้าและบริการให้อยู่ในระดับที่ลูกค้าพึงพอใจไว้ตลอด และมีการจัดทำแผนสำรองเอาไว้เพื่อป้องกันความผิดพลาด เพราะถ้ามีกรณีฉุกเฉินเกิดขึ้นจะทำให้ปรับตัวได้ทัน

20. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันของธุรกิจ

ปัจจัยที่ได้พูดคุยมาทั้งหมด ผมมองว่าเกี่ยวข้องหมด ในส่วนตัวผมจะเน้นไปที่เรื่องของคุณภาพ เพราะว่าคุณภาพมันต้องอยู่ในระบบ ตั้งแต่การบริหารจัดการ มุมมองของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารมีความใส่ใจ คุณภาพสินค้าและบริการที่ออกมา ก็จะได้มาตรฐาน ยิ่งเป็นธุรกิจส่งออกเรื่องคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

บริษัททริปเปิลวัน แคนนิ่ง จำกัด

บทสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ

1. ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง สหัช ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
2. ชื่อธุรกิจ บริษัททริปเปิลวัน แคนนิ่ง จำกัด
3. ประเภทการจดทะเบียนธุรกิจ (บริษัท/บุคคลธรรมดา) บริษัทจำกัด
4. ระยะเวลาในดำเนินธุรกิจ 6 ปี
5. จำนวนพนักงานในการดูแลทั้งหมด 48 คน
6. วิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินธุรกิจ คือ -
7. ท่านคิดว่าธุรกิจของท่านมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับใด (มาก/ปานกลาง/น้อย) เพราะเหตุใด

ธุรกิจอาหารส่งออกของเรา ผมคิดว่าอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง

8. จุดแข็งของธุรกิจของท่าน คืออะไร

จุดแข็งของบริษัทคือการบริหารจัดการ เนื่องจากตัวผมเองเคยเป็นพนักงานในบริษัทมหาชน ที่เป็นบริษัทอันดับแนวหน้าของประเทศที่มีการส่งออกธุรกิจปลากระป๋อง การเคยอยู่ในส่วนนั้นมาเมื่อเข้ามาเป็นผู้บริหารจัดการเองจึงมีการพยายามลดช่องว่างของปัญหาที่จะเกิดขึ้น ความเป็นระเบียบเรียบร้อย มาตรฐานและเทคโนโลยี แม้กระทั่งบุคลากร และวัตถุดิบที่จะนำเข้ามาในการผลิต ซึ่งบริษัทสามารถบริหารได้อย่างน่าพึงพอใจ

9. จุดอ่อนของธุรกิจของท่าน คืออะไร และท่านมีวิธีแก้ไขหรือพัฒนาจุดอ่อนนั้นได้อย่างไร

จุดอ่อนคงเป็นเรื่องของการเปิดเสรี การแข่งขันในตลาดโลก การทำธุรกิจอาหารส่งออกมีบริษัทคู่แข่งอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศที่มีเยอะ ซึ่งมีเทคโนโลยีและมีการสนับสนุนจากภาครัฐ ซึ่งจุดอ่อนของบริษัทในประเทศไทยเป็นเรื่องของความไม่ซื่อสัตย์ในธุรกิจของตัวเอง คือ ส่วนมากเป็นการไม่รักษาคุณภาพ ไม่รักษาชื่อเสียงให้บริษัทหรือองค์กรของเรา ซึ่งจากการพูดคุยกับองค์กรในต่างประเทศมักจะมีการ Complain มาค่อนข้างหนักในเรื่องของความไม่ซื่อสัตย์ วิธีการแก้ไขคือ บริษัทจะมีการฝึกฝนพนักงานให้มีความซื่อสัตย์ และเมื่อลูกค้าต้องการ Order หรือทำการเปิดบิล จะมีการพูดคุยกับลูกค้าโดยตรงไปตรงมาว่าจะมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตที่ดี จะไม่มีการบอกลูกค้าอีกอย่างแล้วทำการผลิตอีกอย่าง และมีการพัฒนาระบบให้ทุกชั้นตอนมีการตรวจสอบได้ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการรับวัตถุดิบเข้ามาสู่โรงงาน จะต้อง มี QC. ที่

คอยบริหารจัดการในส่วนนั้น ซึ่งผู้ที่ดูแลส่วนนั้นจะต้องมีทักษะในการรู้จักถึงวัตถุดิบว่าเป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพ เหมาะสมและมีความพร้อมสำหรับการผลิตเพื่อส่งออกไปยังลูกค้าในต่างประเทศ

10. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ... เพราะเหตุใด

เนื่องจากโรงงานของเราเป็นโรงงานขนาดเล็ก เพราะฉะนั้นค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ ค่าโฆษณา ค่าการตลาดเราจะไต่เยอะ สิ่งที่เราได้เปรียบในจุดนี้คือ การมีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ และมีการออกบูธในต่างประเทศ ซึ่งเป็นการไปเจอผู้ชายและผู้ซื้อโดยตรง เพราะฉะนั้นในเรื่องการแข่งขันผมมองว่าเป็นการแข่งขันกับตัวเองมากกว่า คือ ทำอย่างไรให้สินค้าของเรามีคุณภาพ และราคาที่สามารถแข่งขันกันได้ และการบริหารจัดการวัตถุดิบ คือพยายามหาแหล่งวัตถุดิบที่ถูกและมีคุณภาพ เพราะเราจะได้อัตราวัตถุดิบภายในประเทศและนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศด้วย ซึ่งเราจะไม่ได้พึ่งพาเฉพาะวัตถุดิบที่มีอยู่ในประเทศเพียงอย่างเดียวเนื่องจากไม่เพียงพอต่อการผลิต

11. ท่านคิดว่า ปัจจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน คุณภาพของสินค้าและบริการ การมีนวัตกรรม ความรวดเร็ว และการบริการ เป็นสิ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้หรือไม่ ... เพราะเหตุใด

แน่นอนครับ เพราะหากเราสามารถควบคุมกระบวนการผลิต ได้แหล่งวัตถุดิบที่ถูก เราก็สามารถแข่งขันได้ มีผลกำไรมากขึ้น ราคาสามารถแข่งกับบริษัทใหญ่ๆ ได้ เรื่องคุณภาพอาหารในการส่งออกต่างประเทศจะต้องทำในระยะยาว (Long Term) แล้วก็ทำยังไงให้ลูกค้าที่ซื้อสินค้าเป็น Return Customer กลับมา อันนี้เป็นส่วนสำคัญ

12. ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน

12.1 ธุรกิจมีการบริหารจัดการ หรือมีการวางแผนเกี่ยวกับต้นทุน หรือการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างไร

ในส่วนของการทำธุรกิจอาหารกระป๋องจะมีส่วนของต้นทุนวัตถุดิบ เพราะฉะนั้นจะต้องทราบถึง Fishing Season เป็นช่วงฤดูที่ปลาเข้าสู่ตลาด ซึ่งเราจะมีห้องเย็นเก็บเอาไว้ บริษัทจะมีการซื้อปลาในช่วงที่ปลาราคาถูกแล้วนำมาเก็บไว้ และส่วนหนึ่งคือปลาในประเทศในช่วงที่ปลาเข้ามาในปริมาณมาก ราคาในตลาดจะลดลง บริษัทจะทำการซื้อและนำมาเก็บไว้ เพราะถ้าเราสามารถควบคุมราคาตรงนี้ได้ ผลของการบริหารจัดการเวลาลูกค้าสั่งซื้อมา เราจะสามารถเสนอลูกค้าได้โดยที่ไม่ต้องกังวลว่าจะมีของเข้ามาหรือไม่ หรือจะมีการจัดการกับวัตถุดิบอย่างไรถ้าลูกค้ามีการสั่งซื้อจำนวนมาก จะดำเนินการผลิตให้ลูกค้าอย่างไร ซึ่งจากประสบการณ์ที่ได้ทำงานในองค์กรใหญ่ๆ มาก่อนทำให้สามารถทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนวัตถุดิบ ทำให้สามารถวางแผนได้อย่างถูกต้อง

12.2 ท่านคิดว่าแนวทางการบริหารจัดการเรื่องต้นทุนการผลิตที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ควรจะมีลักษณะอย่างไร

12.3 ธุรกิจมีการพัฒนาเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงมีการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ... อย่างไร

นอกเหนือจากเครื่องจักรทั่วไป คน ถือเป็นต้นทุนที่สำคัญที่สุดของบริษัท ในการดำเนินกิจการ ถ้าไม่มีการพัฒนาหรือลงทุนกับบุคลากร ไม่สร้างขวัญกำลังใจ ไม่ใส่ใจ การมีใจในการทำงานของพนักงานก็จะลดลง เช่น พนักงานบางคนอาจมีปัญหาเกี่ยวกับการเงิน ทางบริษัทจะมีสวัสดิการเกี่ยวกับกองทุนให้กู้ยืม เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่ง เป็นครอบครัวเดียวกันกับบริษัท มีวันหยุดให้พนักงานให้พนักงานทำงานตามเวลาทำงาน หากมีการทำงานล่วงเวลาจะต้องมี OT. ให้พนักงาน มีสวัสดิการด้านอาหารกลางวันให้ ตลอดจนยูนิฟอร์ม ซึ่งบริษัทต้องรับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว

13. คุณภาพ

13.1 ธุรกิจมีการดูแลจัดการเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าอย่างไรบ้าง

บริษัทจะไม่ผลิตสินค้ารอไว้ แต่จะทำการผลิตตาม Order ไม่มีการผลิตเพื่อสต็อกสินค้าไว้ ทำให้ความสูญเสียไม่มี เพราะสินค้าทุกตัวที่ผ่านการตรวจสอบและคัดเลือกพร้อมที่จะส่งออก บริษัทจะให้ความสำคัญในส่วนนั้น กระจกที่มีลักษณะบวมเบี้ยวต้องมีการคัดออก แล้วนำมาขายในราคาต้นทุนให้กับพนักงาน หรือพนักงานมีการซื้อเพื่อนำไปขายในชุมชน มีการรักษาเรื่องความสด สะอาด รสชาติที่ดี

13.2 ธุรกิจมีการรับรองมาตรฐานคุณภาพจากหน่วยงานภายนอกหรือไม่... อย่างไร

ในกระบวนการผลิตอาหารต้องเกี่ยวข้องกับ อย. กรมประมง ต้องมี GMP/HACCP บริษัทมีมาตรฐานทางอุตสาหกรรมรองรับตั้งแต่ตอนเปิดโรงงาน ซึ่งเป็นการบังคับโดยกรอบหรือระบบ ระเบียบขององค์การอาหารโลกภายใต้การดูแลของสหประชาชาติอยู่แล้ว ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะบริษัทมีการส่งสินค้าไปขายยังต่างประเทศ

13.3 บริษัทมีการรักษามาตรฐานหรือคุณภาพของสินค้าอย่างไร

14. นวัตกรรม

14.1 บริษัทมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานหรือไม่... เช่น อะไรบ้าง

บริษัทมีความพยายามนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเกี่ยวกับการตลาด การทำการตลาดในประเทศผ่าน Social Network ต่างๆ พยายามที่จะให้สินค้าสามารถเข้าถึงผู้บริโภคภายในประเทศ นอกเหนือจากการส่งออกปกติ มีการไปดูงานในต่างประเทศ และหาวิธีการในการผลิตให้สูญเสียได้น้อยลง โดยเฉพาะการนำเครื่องจักรมาใช้

14.2 บริษัทมีวิธีการใหม่ๆ ในการบริหารจัดการหรือดำเนินธุรกิจหรือไม่... อย่างไร

ตอนนี้บริษัทมีความพยายามในการเข้าถึงกิจกรรมต่างๆ เช่น งานแฟร์ อย่าง THAIFEX มีตัวแทนอยู่ในต่างประเทศ มีการเปิดบูธ เนื่องจากได้รับการส่งเสริมจากกรมส่งเสริมการส่งออก มีความพยายามที่จะไปออกบูธในต่างประเทศให้บ่อยมากขึ้นเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริษัทสามารถเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรง รวมไปถึงการขายผ่านตัวแทน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการขายหรือการทำการตลาด และในอนาคตบริษัทวางแผนที่จะมีห้องเย็นเป็นของตัวเองเพื่อบริหารจัดการวัตถุดิบให้ได้ เนื่องจากในบางครั้งการจัดเก็บวัตถุดิบทำได้ไม่เพียงพอทำให้ต้องมีการนำไปเก็บไว้ที่อื่น ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการขยายห้องเย็น หรือ Cold Storage เพื่อรองรับการจัดเก็บในปริมาณมากๆ ได้

14.3 บริษัทมีแนวทางในการแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์อย่างไร

15. ความเร็ว

15.1 บริษัทมีการปรับตัวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างไรให้เท่าทันสถานการณ์

มีการนำเสนอสินค้าให้หลากหลายขึ้น เพื่อให้ทันกับความต้องการของลูกค้าที่มากขึ้น โดยเฉพาะในกระแสของกลุ่มลูกค้าวัยทำงาน และผู้ที่รักสุขภาพ เนื่องจากปลาทูน่ามีลักษณะเป็น Clean Food เพื่อให้ลูกค้ามีตัวเลือก นำเสนอสินค้าให้ทันตามกระแสของอาหาร และให้สินค้าไปอยู่ในเมนูชั้นนำได้ในอนาคต

15.2 บริษัทมีวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้รวดเร็วได้อย่างไรบ้าง

การที่เราจะสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงทีคือ ต้องมีการบริหารจัดการตารางเกี่ยวกับวัตถุดิบให้ชัดเจน เวลาลูกค้ามีการสั่งซื้อมาเราจะสามารถผลิตได้ทันทีตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และบริษัทจะไม่รับคำสั่งซื้อซ้ำซ้อนหรือมากจนเกินความสามารถของบริษัท ซึ่งโดยปกติเวลาพูดคุยกับลูกค้าในการส่งมอบสินค้าจะเป็นลักษณะของการทยอยส่งโดยมีกรอบที่แน่นอน เพื่อให้ใน 1 สัปดาห์เราจะสามารถบริหารจัดการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้หลายบริษัท และทำการส่งอย่างต่อเนื่อง รวมถึงบริษัทมีลูกค้าประจำที่ทำธุรกิจร่วมกันมาตั้งแต่ช่วงเริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน ซึ่งดำเนินการคู่ขนานไปด้วยกัน

15.3 บริษัทมุ่งเน้นปรับปรุงสินค้าและบริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

16. การบริการ

16.1 บริษัทนำเสนอบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจได้อย่างไร

16.2 บริษัทมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากร/พนักงานเกี่ยวกับการให้บริการอย่างไร

เนื่องจากบริษัทดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับปลากระป๋อง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านอาหาร เกี่ยวกับมาตรฐานจากต่างประเทศหรือหน่วยงานภาครัฐกำหนดมา ทำให้บริษัทต้องก้าวให้ทัน

ถ้าบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ บริษัทจะให้ทุนสำหรับไปศึกษาต่อ เนื่องจากบริษัทต้องมีห้อง Lab เป็นของตัวเอง บริษัทต้องสร้างบุคลากรให้ทันต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน

16.3 บริษัทมีบริการหลังการขาย และมีช่องทางการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าหรือไม่

เนื่องจากเป็นธุรกิจเกี่ยวกับอาหาร และเป็นลักษณะทานแล้วหมดไป บริษัทจึงไม่มีบริการหลังการขาย แต่ส่วนมากบริษัทจะมีการพูดคุยกับลูกค้าโดยการสร้างความเชื่อมั่น ความต่อเนื่อง และความซื่อสัตย์ในการทำธุรกิจ จะไม่มีลัทธิ โดยจะทำให้สมบูรณ์มากที่สุด วัตถุดิบที่นำมาผลิตก็จะใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ค่าความสด หรือ ฮีสตามีน (Histamine) ต้องมีมากกว่า 50 ppm. โดยส่วนนี้เป็นเรื่องสำคัญ และเนื่องจากปลาทูน่ามีหลากหลายชนิด ทั้ง Bigeye Yellofin Skipjack Bonito และแต่ละชนิดมีต้นทุนการผลิตแตกต่างกันมาก เช่น ในยุโรปจะนิยมปลาทูน่าครีบลีโง หรือ Yellofin ส่วนแถบอาหรับจะนิยมปลาโอแดง หรือ Skipjack บริษัทจะแจ้งลูกค้าตามความจริง ซึ่งจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ บริษัทจะไม่นำเอาปลาโอลาย หรือ Long tail Tuna มาขายเป็น Skipjack หรืออย่างอื่น บริษัทจะเคร่งครัดมากในเรื่องการนำเข้าวัตถุดิบมาสู่กระบวนการผลิต ซึ่งบริษัทจะต้องทำให้ดีที่สุด ทำให้ลูกค้าพอใจ เพราะบริษัทยังดำเนินกิจการอยู่ได้จนถึงทุกวันนี้คือ การได้รับการสนับสนุนจากลูกค้า ความซื่อสัตย์ที่มีอยู่ในองค์กรของเรา

17. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นตัวปิดกั้นโอกาสในการพัฒนาความสามารถแข่งขันของธุรกิจส่งออก

18. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจส่งออก

ทุนนิยมครับ เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ เปรียบให้เห็นว่า อะไรที่มันใหญ่ ก็จะสามารถเสกได้ การมีทุนขนาดใหญ่ก็สามารถซื้อได้ ทุนน้อยก็ซื้อได้น้อย การต่อรองก็มีน้อย แต่หากมีทุนเยอะ การเจรจาต่อรองก็จะดีกว่า มีผู้ต้องการเข้าร่วมการค้าด้วยมากกว่า ซึ่งบริษัทเป็นธุรกิจขนาดเล็ก จึงมีการรวมกลุ่มกันในธุรกิจ SMEs หลายๆ โรงงาน เมื่อมีการนำเข้าวัตถุดิบ หรือมีการเข้ามาของเรือขนส่งวัตถุดิบ ทางกลุ่มจะมีการแจ้งสมาชิกเพื่อรวบรวมจำนวนการสั่งซื้อและไปเจรจาต่อรอง จากนั้นจึงนำมาแบ่งสับปันส่วนกันในกลุ่ม ซึ่งเมื่อเกิดการรวมกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็สามารถต่อสู้กับบริษัทขนาดใหญ่ได้ มีการช่วยเหลือกันเกี่ยวกับวัตถุดิบหรือกระบวนการผลิต มีการ Join กัน แต่ไม่แย่งลูกค้ากัน

19. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางแก้ไขหรือจัดการกับอุปสรรคต่างๆ อย่างไร

20. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันของธุรกิจ

ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขัน มีความสำคัญเกือบทุกด้าน แต่ปัจจัยที่สำคัญก็คือ การมีธรรมาภิบาลในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมาก ถ้าองค์กรมีความเข้มแข็ง ผลกระทบจากภายนอกจะส่งผลเพียงเล็กน้อย เพราะฉะนั้น ไม่ว่าเศรษฐกิจโลกจะเป็นอย่างไร ถ้าบริษัทไม่ทอดทิ้งพนักงาน ดูแลพนักงานอย่างดี พนักงานก็จะไม่ไปจากบริษัท เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจมีลักษณะขึ้นๆ ลงๆ เป็นเรื่องปกติ และเนื่องจากธุรกิจที่เกี่ยวกับอาหารเป็นสินค้าที่บริโภคแล้วหมดไป ทำให้มีผลกระทบน้อย และต้องมี

การผลิตเข้ามาใหม่ตลอดเวลา ซึ่งดำเนินไปตามวัฏจักร การรักษามาตรฐาน ความซื่อสัตย์กับลูกค้า ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญเช่นกัน

บริษัทคิงเบล โปรดิวเซอร์ จำกัด

บทสัมภาษณ์กรรมการบริหาร

1. ชื่อ-นามสกุล ชุติมา จวบจันทร์ ตำแหน่ง กรรมการบริหาร
2. ชื่อธุรกิจ บริษัทคิงเบล โปรดิวเซอร์ จำกัด
3. ประเภทการจดทะเบียนธุรกิจ (บริษัท/บุคคลธรรมดา) บริษัทจำกัด
4. ระยะเวลาในดำเนินธุรกิจ 12 ปี
5. จำนวนพนักงานในการดูแลทั้งหมด 115 คน
6. วิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินธุรกิจ คือ มุ่งเน้นการเป็นบริษัทที่มีคุณภาพสูงสุดทั้งกระบวนการ
7. ท่านคิดว่าธุรกิจของท่านมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับใด (มาก/ปานกลาง/น้อย) เพราะเหตุใด
บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับประมาณปานกลางถึงค่อนข้างสูง
8. จุดแข็งของธุรกิจของท่าน คืออะไร
จุดแข็งของบริษัทน่าจะเป็นเรื่องของการจัดการ โครงสร้างของบริษัทมีเสถียรภาพ (Stable) มีความชัดเจนว่า ใครจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร มีฝ่ายต่างๆ ค่อนข้างชัดเจนว่าใครจะต้องทำอะไรบ้าง และมีการแยกส่วนของการบริหารออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนสำนักงาน (office) และส่วนโรงงาน ซึ่งทั้ง 2 ส่วนจะทำงานแยกกัน แต่มีการประสานระหว่างกัน และบริษัทมีการสั่งเครื่องจักรเข้ามา มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ update ซึ่งจะช่วยในการลดความเสียหายในการผลิตลงได้ รวมถึงมีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี
9. จุดอ่อนของธุรกิจของท่าน คืออะไร และท่านมีวิธีแก้ไขหรือพัฒนาจุดอ่อนนั้นอย่างไร
จุดอ่อนของบริษัทที่พบเจอตลอดระยะเวลาการดำเนินการหลักๆ จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับพนักงาน เนื่องจากเราใช้แรงงานที่เป็นคน บริษัทจะมีช่วงของการขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงงานของเราตั้งอยู่ในจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งไม่ใช่แหล่งของนิคมอุตสาหกรรม เป็นจังหวัดเล็กๆ ดังนั้น พนักงานที่จะมาทำงานในบริษัทจะเป็นคนในพื้นที่ ทำให้หาแรงงานได้ค่อนข้างยาก และแรงงานในส่วนที่เป็นฝ่ายผลิตมี

ความรู้ค่อนข้างน้อย ทำให้ต้องใช้เวลาในการฝึก ซึ่งในบางครั้งพนักงานที่เข้ามาไม่มีความรู้อะไรมาเลย บริษัทจึงต้องมีการฝึก ส่วนนี้จึงเป็นจุดอ่อน เนื่องจากพนักงานขาดความชำนาญ ขาดความคล่องแคล่ว และการฝึกพนักงานต้องใช้เวลา นาน ส่วนการแก้ไข ฝ่ายบริหารจะมีการประชุมกันโดยจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน (part) ในส่วนแรกคือ บริษัทมีพนักงานอยู่แล้ว จะต้องมีการพัฒนาพนักงานให้ดีขึ้นโดยฝึกปฏิบัติบ่อยๆ มีการฝึกอบรม หรือส่งไปดูงาน มีวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ และส่วนที่ 2 เนื่องจากความไม่แน่นอนเรื่องแรงงาน มีลักษณะของการเข้า-ออกตลอดเวลา ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถควบคุมเรื่องการเข้า-ออกของพนักงาน หรือการฝึกพนักงานบางคนที่ใช้เวลานานเกินไปแต่ยังไม่ดีขึ้น บริษัทจะแก้ไขโดยการนำเครื่องจักรเข้ามาใช้แทนแรงงานคน โดยเฉพาะในฝ่ายผลิต ซึ่งบริษัทมีการวางแผนเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวในการที่จะซื้อเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้แก้ไขจุดอ่อนในส่วนนี้

10. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ... เพราะเหตุใด

ในทุกบริษัทน่าจะคิดเหมือนกัน โดยเรื่องหลักๆ น่าจะเป็นต้นทุน เนื่องจากต้นทุนเป็นอะไรที่ใหญ่ เพราะหากมี effect เกิดขึ้นก็จะกระทบหมดทุกส่วน หากบริษัทมีต้นทุนที่ถูกกว่า จะทำให้กำไรมีมากขึ้น เพราะการมีต้นทุนที่ถูกกว่าบริษัทอื่นจะทำให้ได้เปรียบเรื่องราคา สมมติว่าใน 10 บริษัทมีการตั้งราคาขายเท่ากัน แต่บริษัทเรามีต้นทุนที่ถูกกว่าบริษัทอื่น กำไรก็จะมีมากกว่า ซึ่งในบางบริบทหรือบางครั้งเราจะสามารถ dump ราคาลงมาได้ เนื่องจากในตลาดจะแข่งขันกันในเรื่องของราคา โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันเรื่องราคาสูงมาก ซึ่งบางอย่างที่มีราคาสูงเกินไปลูกค้าก็ไม่อยากซื้อ ในกรณีที่ 10 บริษัทมีคุณภาพอยู่ในระดับเดียวกัน ลูกค้าจะมองไปที่ราคา เพราะฉะนั้น ต้นทุนจึงมีผลอย่างมาก

11. ท่านคิดว่า ปัจจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน คุณภาพของสินค้าและบริการ การมีนวัตกรรม ความรวดเร็ว และการบริการ เป็นสิ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้หรือไม่ ... เพราะเหตุใด

ใช้ทั้งหมดที่กล่าวมา ในความเป็นจริงของการแข่งขัน ไม่ว่าจะแข่งกันเองภายในบริษัท ในท้องถิ่น ในชุมชน หรือการส่งออก อย่างบริษัทเราทำการส่งออก มีหลายปัจจัยที่จะช่วยเสริม เรื่องของต้นทุนคือ ยิ่งถูกกำไรยิ่งเยอะ ซึ่งจะทำให้ได้เปรียบในเรื่องการตั้งราคา เรื่องคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะยังเป็นธุรกิจส่งออก เรื่องคุณภาพต้องมาเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนในเรื่องของนวัตกรรม จะมีหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้มีความเข้มข้นขึ้นมา มีการใช้เทคโนโลยี เครื่องจักร หรือแนวคิดอะไรใหม่ๆ เข้ามา เนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น ดังนั้น ถ้าเราช้าเราจะก้าวไม่ทันคู่แข่ง ส่วนการบริการก็มีส่วนสำคัญเนื่องจากมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า เพราะการบริการเป็นด่านหน้า ถ้าเรามีบริการที่ดีลูกค้าก็จะซื้อสินค้ากับเรา ถ้าเราบริการไม่ดี ก็จะทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่พอใจ และไม่ซื้อสินค้าเราต่อ

12. ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน

12.1 ธุรกิจมีการบริหารจัดการ หรือมีการวางแผนเกี่ยวกับต้นทุน หรือการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างไร

ในเรื่องการบริหารหรือวางแผนเกี่ยวกับต้นทุน หลักๆ จะเป็นเรื่องของความพยายามในการลดต้นทุน และมีการควบคุมให้สามารถใช้ประโยชน์ได้ทุกหน่วย พยายามลดความสูญเสียในการผลิตหรือการจัดเก็บ ซึ่งตอนนี้บริษัทมีการขยายตู้แช่ที่เป็นแบบ Frozen คือมีการเพิ่มตู้แช่ พยายามใช้อะไรก็ตามที่สามารถ update ได้ ระบบที่สามารถทำการ upgrade ได้ เครื่องจักรใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยลดต้นทุนได้ เพราะจะไปช่วยลดในเรื่องของการสูญเสีย เช่น ถ้าสมมติตู้แช่ที่มีอยู่ไม่ดีพอ หรือเป็นรุ่นเก่ามากเนื่องจากต้องการที่จะประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนดังกล่าว โดยเฉพาะทางบริษัทในช่วงแรกๆ ที่ใช้ตู้แช่ที่ไม่ดีมากพอ ทำให้เกิดความเสียหายขึ้น ของเสียหาย ทำให้ต้นทุนหมดไปกับส่วนนั้นโดยที่ไม่ได้อะไรเลย ดังนั้น ฝ่ายบริหารของบริษัทจึงมองว่า เราควรเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนส่วนนั้น ซึ่งจะทำให้บริษัทมีกำไรมากขึ้น

12.2 ท่านคิดว่าแนวทางการบริหารจัดการเรื่องต้นทุนการผลิตที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ควรมีลักษณะอย่างไร

คือการทำยังไงก็ได้ให้ต้นทุนลดลงหรือถูกที่สุด แต่การมีต้นทุนที่ถูกที่สุดนั้นต้องมีคุณภาพที่ดีด้วย คือ คุณภาพจะต้องไม่ drop ลง พยายามหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ต้องพยายามไปซื้อจากแหล่งโดยตรง ต้นต่อจริงๆ อย่างในการผลิตปลาทูน่า การนำปลาทูน่ามาบรรจุกระป๋อง เราก็ต้องมีการสำรวจก่อนว่ามีบริษัทไหนบ้างที่ผลิตโดยตรงหรือนำเข้าปลาทูน่าเข้ามาโดยตรง มีความเป็นไปได้หรือไม่ที่บริษัทจะสามารถสั่งซื้อได้เองโดยตรง ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนหรือลดช่องว่างลงได้ เนื่องจากบางครั้งที่เราสั่งซื้อผ่าน Dealer หรือ Broker ทำให้เราต้องมีค่าใช้จ่ายในส่วนดังกล่าว เนื่องจากต้องผ่านตัวกลาง แต่หากเราสามารถสั่งซื้อได้เอง เราจะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายให้กับตัวกลาง ต้นทุนเราก็จะถูกลง รวมถึงมีความพยายามในการลดของฟุ่มเฟือยลง น้ำ ไฟฟ้า ต้องมีการบริหารจัดการให้ดี ระบบโรงงาน ระบบของเสีย ระบบการ Re-use หรือนำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งทุกส่วนเกี่ยวข้องหมด

12.3 ธุรกิจมีการพัฒนาเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงมีการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ... อย่างไร

การพัฒนาเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ บริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากในอนาคต 5 ปี 10 ปี เราจะเปลี่ยนไปใช้เครื่องจักรมากกว่าคน เมื่อมีการใช้เครื่องจักรสิ่งที่เราทำเป็นประจำคือ การบำรุงรักษา การเช็คสภาพ โดยเฉพาะการเช็คสภาพที่ต้องทำเป็นประจำ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพในการผลิตให้คงที่ และพนักงานก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร ต้องมีการควบคุมควบคุมกันไป เราจะไม่ปล่อยให้พนักงานควบคุมเครื่องจักรเพียงคนเดียว จะต้อง มี 2-3 คนช่วยกันดูแล ส่วนการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์หรือคน บริษัทจะเน้นเรื่องการฝึกอบรม (Training) การพัฒนา

ความรู้ โดยเฉพาะพนักงานที่เก่งต้องคอยเป็นที่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่ๆ หรือพนักงานที่ยังไม่เก่ง มีการส่งไปฝึกอบรมภายนอก รวมถึงฝึกอบรมภายใน (In house) การส่งไปดูงาน หรืออะไรลักษณะนั้น

13. คุณภาพ

13.1 ธุรกิจมีการดูแลจัดการเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าอย่างไรบ้าง

ในเรื่องนี้เรียกว่าเป็น Core ของบริษัท และบริษัทให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก เนื่องจากบริษัทเคยประสบปัญหาเรื่องนี้มาก่อนจนทำให้บริษัทเกือบตกอยู่ในสภาพย่ำแย่ ดังนั้น ในเรื่องคุณภาพบริษัทจะเน้นไปที่การบริหารจัดการตั้งแต่ขั้นแรก ด้านแรก หรือแรกรับ คือ เรื่องวัตถุดิบ ซึ่งวัตถุดิบต้องทำการคัดเลือก ถ้าเป็นไปได้คือคนที่ทำหน้าที่คัดวัตถุดิบจะต้องมีความรู้ เราจะมีการทดสอบ (Test) ความรู้ก่อนว่ามีความรู้เกี่ยวกับปลาหรือไม่ ดูปลาเป็นหรือไม่ หรือแม้กระทั่งการสั่งซื้อกระป๋อง เนื่องจากเราต้องมีการบรรจุกระป๋องเนื่องจากเราไม่ได้ผลิตกระป๋องเอง ก็ต้องมีการไปดูที่โรงงานว่ามีการผลิตกระป๋องเป็นอย่างไร มีสารตะกั่วหรือไม่ ซึ่งทุกอย่างต้องมีการดูแลตั้งแต่ด้านแรก คุณภาพวัตถุดิบ รวมถึงขั้นตอนระหว่างการผลิตด้วยที่ต้องมีมาตรฐานสากลเพราะเราทำส่งออก ถ้าสมมติเกิดปัญหาขึ้นมาจะกลายเป็นว่าสินค้าใน lot นั้นจะถูกยกเลิกทั้งหมด เนื่องจากเวลาผลิตเราผลิตเป็น lot เมื่อเกิดปัญหาจะไม่ได้มีปัญหาค่ะขึ้นเดียวแต่จะมีปัญหาทั้ง lot ซึ่งอาจจะเกิดจากเครื่องจักร หรือจากคน หรืออะไรก็ตาม โดยที่ในความเป็นจริงอาจจะมีปัญหาเพียงขั้นเดียว แต่ลูกค้าจะรู้สึก Anti สินค้าเรามีปัญหา ซึ่งเราต้องเรียกคืนสินค้า lot นั้น ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาตรงจุดนี้ ดังนั้น ในเรื่องของคุณภาพเราจะเน้นไปที่จุดเริ่มต้น เพื่อป้องกันความผิดพลาดตั้งแต่ขั้นแรก

13.2 ธุรกิจมีการรับรองมาตรฐานคุณภาพจากหน่วยงานภายนอกหรือไม่... อย่างไร

13.3 บริษัทมีการรักษามาตรฐานหรือคุณภาพของสินค้าอย่างไร

เรื่องการรักษามาตรฐานหลักๆ คือ เครื่องจักร หรือคุณภาพของฝีมือแรงงานต้องมีการประเมินอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเรื่องการมีกฎ ระเบียบ แนนอนว่าจะต้องมีอยู่แล้ว แต่จะต้องมีการกำกับโดยเฉพาะฝ่ายบริหารต้องลงไปดูด้วย จะไม่ปล่อยให้พนักงานทำไปเอง นอกจากการประเมินกันเองภายในบริษัทก็จะมีหน่วยงานภายนอกมาประเมิน อย่างเช่น กรมประมง อย. หรือหน่วยงานอื่นๆ เนื่องจากเราต้องทำเรื่องส่งไปทุกครั้งอยู่แล้ว ในความเป็นจริงคือ ตั้งแต่การเปิดโรงงานก็จะมีมาตรฐานอยู่เป็นประจำ เช่น ISO GMP จะมีการส่งคนมาสุ่มตรวจเป็นประจำ นอกจากนี้ยังมีเรื่องของระบบสิ่งแวดล้อมด้วย การบำบัดน้ำเสีย ซึ่งส่วนนี้จะช่วยได้และเป็นไฟท์บังคับไปในตัว แต่ทางบริษัทก็มีการดำเนินการเองด้วย เช่น การผลิต การขนส่ง เพื่อไม่ให้คุณภาพลดลง

14. นวัตกรรม

14.1 บริษัทมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานหรือไม่... เช่น อะไรบ้าง

อย่างที่ได้อธิบายไปแล้วว่าบริษัทกำลังจะมีการนำเข้าเครื่องจักรเข้ามา ในความเป็นจริงเครื่องจักรเดิมยังดีอยู่ เนื่องจากอายุการใช้งานยังไม่ถึง 10 ปี เพราะบริษัทก่อตั้งมาประมาณ 12 ปี โดยในยุคแรกๆ เรายังใช้แรงงานคนอยู่และมีการจ้างคนอื่นผลิตให้ เครื่องจักรของบริษัทมีการซื้อเมื่อไม่กี่ปีมานี้ซึ่งยังใหม่อยู่ รวมถึงมีการดูแลเครื่องจักรรุ่นใหม่ด้วยที่จะนำเข้ามา ตลอดจนระบบออนไลน์ต่างๆ เพราะในปัจจุบันการค้าขายส่วนใหญ่จะไปอยู่บนอินเทอร์เน็ตกันหมด เนื่องจากสะดวก รวดเร็ว การจ่ายเงิน ซึ่งกำลังจะเข้าสู่ยุค Cashless society ไม่ต้องใช้เงินสด แคกดปุ่มก็จ่ายเงินได้ ซึ่งบริษัทกำลังวางแผนเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวอยู่ ทั้งเทคโนโลยีที่เป็นสารสนเทศ สื่อออนไลน์ต่างๆ หรือเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่เกี่ยวกับการผลิตและการขนส่ง

14.2 บริษัทมีวิธีการใหม่ๆ ในการบริหารจัดการหรือดำเนินธุรกิจหรือไม่... อย่างไร

ในเรื่องวิธีการใหม่ๆ เนื่องจากบริษัทมีการประชุมบ่อยมาก โดยเฉพาะฝ่ายบริหารที่ประชุมกันเป็นประจำ ซึ่งความคิดใหม่ๆ ก็จะมาจากตรงนั้น นอกจากนี้บริษัทยังมีฝ่ายวิจัยและพัฒนาด้วย โดยข้อมูลจากฝ่ายวิจัยและพัฒนาจะมา Support ซึ่งข้อมูลส่วนหนึ่งจะถูกนำมาใช้เป็นแนวทาง รวมถึงมีทีมงานที่คอยดูแลเรื่องของกระแส ทั้งตัวผู้บริหารเอง และพนักงาน เพราะในบางครั้งผู้บริหารคิดกันเองความคิดอาจจะอยู่ในวงแคบ แต่ถ้าเราได้ความคิดที่หลากหลาย อาจจะเป็นจากลูกค้าด้วย จากคู่แข่งด้วยก็ดี หรือว่าจากภาครัฐหรือจากโลกออนไลน์ ซึ่งจะช่วยให้เราได้ไอเดียกว้างขึ้น

14.3 บริษัทมีแนวทางในการแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์อย่างไร

การแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ ส่วนใหญ่เป็นการประชุม จะมีการ Brainstorm (ระดมสมอง) และให้พนักงานเข้าร่วมด้วย ซึ่งเราอาจไม่ได้เรียกพนักงานเข้ามาประชุมด้วยเนื่องจากพนักงานมีจำนวนมาก เราจะมีกล่องแสดงความคิดเห็นหรือเสนอไอเดีย รวมถึงบอร์ดสำหรับพนักงานในการเสนอว่า บริษัทควรจะทำอะไรในการเพิ่มยอดขาย หรือพัฒนาคุณภาพ หรือคิดว่าควรมีการบริหารงานอย่างไร คือจะให้พนักงานได้มีส่วนร่วม เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท บริษัทไม่ได้ทอดทิ้งพนักงาน รวมถึงมีช่องทางที่เป็น Social media ก็จะมีการวางแผนร่วมกัน

15. ความเร็ว

15.1 บริษัทมีการปรับตัวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างไรให้เท่าทันสถานการณ์

ในเรื่องของการปรับตัว ความจริงเป็นเรื่องที่ยาก แต่ที่บริษัททำก็จะเป็นในเรื่องของความร่วมมือร่วมใจกันมากกว่า จะไม่มีการพึ่งพาพนักงานเพียงอย่างเดียว หรือพึ่งพาฝ่ายบริหารเพียงอย่างเดียว หรือต่างคนต่างทำไม่ได้ แต่จุดเริ่มต้นจะต้องเริ่มจากผู้บริหาร เนื่องจากเป็นผู้นำ เป็น Head โดยจะต้องมีการศึกษาความเป็นไปของธุรกิจ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมืองว่าเป็นอย่างไร ต้องมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ และมองอะไรหลากหลาย ต้องศึกษาทั้งหมด อาจจะเป็นจากข่าวหรืออื่นๆ ซึ่งจะทำให้สามารถมองเห็น

แนวโน้มนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ เมื่อมองเห็นแนวโน้มก็จะทำให้ทราบว่าเราจะต้องทำอะไรต่อไป จะมีการปรับตัวอย่างไร แล้ววางเป็นนโยบายออกมาและขยายลงไปถึงพนักงานว่า อาจจะมีเหตุการณ์บางอย่างเกิดขึ้นโดยสมมติ อย่างการทำหุ้่นการป้องกันของเรา ก็จะมีช่วงที่เป็นฤดูจับปลา ฤดู Fishing ซึ่งไม่สามารถทำได้ทุกฤดู ในประเทศไทยเองก็จับหุ้่นได้ แต่จะจับได้เป็นช่วง โดยในช่วงวางไข่ก็จะมีไม่มีการจับปลา มีช่วงปิดอ่าวปิดทะเล ซึ่งบริษัทต้องมีการวางแผนตั้งแต่ระยะสั้น ระยะกลาง ไปจนถึงระยะยาว ตั้งแต่ระยะ 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน รวมถึงระยะยาวที่เป็น Long term อาจจะมี 6 ปี 10 ปี อะไรทำนองนี้ ซึ่งจะให้เราอยู่รอดและปรับตัวได้เร็ว

15.2 บริษัทมีวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้รวดเร็วได้อย่างไรบ้าง

โดยปกติในการทำการค้า บริษัทจะมีการพูดคุยกับลูกค้าตลอดอยู่แล้ว ไม่ได้เป็นในลักษณะส่งมา-ส่งไปแล้วจบ คือเราจะมีการพูดคุย ฟังความคิดเห็น ซึ่งเป็นอะไรที่ Direct คือพูดคุยโดยตรงกับลูกค้าเลย ซึ่งในบางครั้งเราไม่ต้องถามแต่ลูกค้าจะเป็นคนเสนอแนะมาเอง เช่น ลูกค้าอาจจะแจ้งว่าปลา lot นี้เป็นแบบนี้ ทางเราเห็นอย่างไร ซึ่งเราก็จะมีการปรับตรงส่วนนั้น หรือลูกค้าอาจแจ้งว่า กระจบองแปลกไปจากเดิม เราก็ต้องมาดู ซึ่งเวลาที่ลูกค้าร้องเรียนหรือ Complain มา เราต้องรีบรับมา และรีบตรวจสอบ ส่วนช่องทางการติดต่อ โดยปกติเวลาที่เรามีการ Discuss กันกับลูกค้าก็จะเป็นการพูดคุยกัน อันดับแรก ส่วนอันดับที่สองบางครั้งลูกค้าจะโทรมาที่บริษัท อาจจะผ่าน Call Center แต่ในบางครั้งอาจจะโทรมาไม่ได้เนื่องจากลูกค้าอยู่ต่างประเทศ ก็จะเน้นไปที่การใช้สื่อออนไลน์ หลักๆ บริษัทจะใช้การโต้ตอบผ่านทาง email เพราะเป็นอะไรที่ Formal และใช้เป็นหลักฐานอะไรได้ ซึ่งจะทำให้ได้เร็ว

15.3 บริษัทมุ่งเน้นปรับปรุงสินค้าและบริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

การปรับปรุงสินค้าจากข้อเสนอแนะลูกค้าก็เป็นนโยบายหลักอย่างหนึ่งของบริษัท คือ ธุรกิจจะอยู่รอดหรือไม่ ลูกค้าเป็น Key เป็นหัวใจสำคัญ เพราะในบางครั้งลูกค้ามีข้อเสนอแนะ (Suggest) หรือ Complain อะไรมา เราจะมีการรวบรวมและนำเข้าไปประชุมทันที จะไม่มีการรอเวลาเป็นอาทิตย์ค่อยประชุมแค่ลูกค้ารายเดียว สมมติ เราส่งออกไปอินโดนีเซีย ลูกค้าหนึ่งรายที่อินโดนีเซีย Complain มา เราจะนำเข้าไปประชุมทันที จะไม่มานั่งรอว่าที่อื่นมีปัญหาหรือไม่ มาเลเซีย บรูไน มีปัญหาหรือไม่ เราจะแก้ไขตรงนั้นเลยว่าลูกค้ารายนี้มีปัญหาเรื่องอะไร เราจะคุยกันเรื่องนั้น ก็จะตอบสนองได้อย่างรวดเร็วมากกว่า โดยหลักๆ เราจะเน้นความรวดเร็ว และทันที

16. การบริการ

16.1 บริษัทนำเสนอบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจได้อย่างไร

การนำเสนอบริการให้ลูกค้าพอใจ เรื่องความจริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นเรื่องสำคัญ รวมถึงความรวดเร็วอย่างที่ได้อกล่าวไป คือ เมื่อลูกค้าเจอปัญหา แล้วเราจัดการทันที ลูกค้าจะพอใจ ลูกค้าจะมองว่าเราใส่

ใจ ส่วนความจริงใจ ความซื่อสัตย์ เป็นเรื่องสำคัญ ในกรณีสมมติ ถ้าเราทำเรื่องอะไรผิดพลาดไปต้องรีบขอโทษลูกค้า แล้วก็ต้องรีบแก้ไขให้เป็นรูปธรรม ให้ลูกค้าเห็นว่าเรามีการแก้ไขจริงๆ โดยเฉพาะลูกค้าต่างประเทศซึ่งจะ Serious มากในเรื่องบริการ อาจจะได้จุกจิก แต่ลูกค้าจะมองเรื่องความซื่อสัตย์ ความจริงใจ เป็นประเด็นสำคัญ เพราะในหลายต่อหลายครั้ง สินค้าไทยบางอย่างไม่ซื่อสัตย์ ไม่จริงใจ มีการลดคุณภาพลง หรือในกรณีที่บางอย่างมีราคาแพงขึ้น เช่น ปลานอกฤดูจะมีราคาสูง หรือในบางฤดูกาลที่ปลาบางชนิดจับไม่ได้ แต่จับได้ปลาชนิดอื่นซึ่งมีราคาแพงกว่า เราต้องมีการชี้แจงตามตรงว่าจะต้องมีการขึ้นราคาตรงส่วนนี้ ซึ่งจริงๆ ลูกค้ารับได้ จากการทำธุรกิจของเราคือลูกค้ารับได้ เนื่องจากคุณภาพเราไม่ได้ลดลง ลูกค้าพอใจ เราจะบริการอย่างตรงไปตรงมา จริงใจ ซื่อสัตย์ และรวดเร็ว

16.2 บริษัทมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากร/พนักงานเกี่ยวกับการให้บริการอย่างไร

การพัฒนาบุคลากรตามที่ได้กล่าวไป คือ จะเป็นการ Training ฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความตระหนักและซึมซับว่า เขาได้อะไรจากการฝึกอบรมในครั้งนั้น ซึ่งเป็นวิธีที่ได้ผลที่สุด เป็นกลยุทธ์ (Strategy) ที่ได้ผล ภายหลังการฝึกอบรมก็จะมีการสุ่มตรวจ สุ่มประเมินภาคบริการมีความสำคัญเนื่องจากต้องเผชิญหน้า (Face to Face) กับลูกค้า ซึ่งลูกค้าจะพอใจหรือไม่พอใจ จะซื้อสินค้าหรือไม่ซื้อจะขึ้นอยู่กับส่วนนี้ ดังนั้น ในเรื่องของการบริการจะต้องทำอย่างไรก็ได้ให้ลูกค้าพอใจมากที่สุด และ Complain มาน้อยที่สุดหรือไม่มีเลยจะดีมาก แต่ถ้ามีการ Complain มา เราต้องตรวจสอบ ถ้าตรวจสอบพบว่ามาจากพนักงานของเรา ก็ต้องมีมาตรการในการลงโทษที่เหมาะสม คือต้องไม่ให้เกิดขึ้นอีก แต่ต้องไม่ทำให้พนักงานรู้สึกเสียกำลังใจว่าเขาได้ทำผิดพลาดไป ต้องเป็นธรรมกับพนักงานและลูกค้าด้วย ในส่วนของลูกค้าเราก็ต้องเสนอสิ่งที่สามารถทดแทนหรือชดเชยความรู้สึกที่เสียไปได้ เพราะเราต้องรักษาลูกค้าไว้

16.3 บริษัทมีบริการหลังการขาย และมีช่องทางการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าหรือไม่

บริการหลังการขายเป็นสิ่งจำเป็น คือทางบริษัทมีส่วนนี้อยู่แล้ว ส่วนช่องทางก็อย่างที่บอกไปคือ เราจะพูดคุยกับลูกค้าผ่านทาง email อยู่แล้ว ซึ่งใน email ของเราจะไม่ได้ระบุไว้แค่ฝ่ายขาย หรือฝ่ายส่งออก (Export) อย่างเดียว เราจะมีกระบวนการ email ที่ลูกค้าจะสามารถคุยกับผู้บริหารได้โดยตรงไปด้วย ในกรณีที่ลูกค้าไม่ต้องการพูดคุยผ่านส่วนอื่น ก็จะสามารถพูดคุยกับฝ่ายบริหารได้โดยตรง คือให้ความสำคัญกับลูกค้า

17. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นตัวปิดกั้นโอกาสในการพัฒนาความสามารถแข่งขันของธุรกิจส่งออก

ตัวปิดกั้นโอกาสคงเป็นเรื่องของการ Support แต่ในการ Support ก็แยกได้หลายเรื่อง ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของภาครัฐด้วย เรื่องของสถาบันการเงิน อะไรทำนองนี้ โดยเฉพาะภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญ เพราะอย่างไรก็ตามธุรกิจเราเองไม่ใช่ธุรกิจขนาดใหญ่ จะเรียกว่าเป็น SMEs ก็ได้ เนื่องจากขนาดบริษัท 115 คน ไม่ได้ใหญ่มาก

ซึ่งในบางครั้งนโยบายของรัฐไม่เอื้อประโยชน์ในการทำธุรกิจ ซึ่งทำให้ธุรกิจอยู่ไม่ได้ รวมถึงการ Support ในเรื่องของภาษี Contact กับต่างประเทศ เพราะทุกวันนี้เรายังต้องหากันเองเนื่องจากรัฐไม่ได้มาสนับสนุนตรงส่วนนี้ เราต้องหาตลาดเอง รวมถึงเรื่องเงินทุน โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็ก อย่างบริษัทเราในระยะแรกๆ มีความลำบากมากในช่วงเริ่มต้น เราหาแหล่งเงินทุนได้ค่อนข้างยาก พอไม่มีอะไรมาเติมช่องว่างในส่วนนี้ทำให้ธุรกิจไปรอดยาก ตลอดจนเรื่องของมาตรฐานสินค้า อย่างการทำธุรกิจกับต่างประเทศเรามักจะได้ยินปัญหาเกี่ยวกับสินค้าอยู่เป็นประจำ สินค้ามาตรฐานลดลงอย่างที่ได้อีกแล้วไปก่อนหน้านี้ ดังนั้น มาตรฐานสินค้าจึงเป็นเรื่องสำคัญ ถ้ามีหน่วยงานมา Support ในส่วนนี้ก็จะดี เช่น ภาครัฐอาจจะช่วยในเรื่องของการยืนยัน การทำให้ลูกค้ามั่นใจ อะไรทำนองนี้ ด้วยความเป็นสินค้าส่งออกจะต้องเป็นอะไรที่สากล ซึ่งถ้ามาตรฐานไม่ดี ก็จะทำให้เสียโอกาสไป

18. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจส่งออก

อุปสรรคมีเยอะมาก โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีเยอะมาก เมื่อก่อนอาจจะไม่มาก แต่ในปัจจุบันสิ่งต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คู่แข่งมีเยอะมากซึ่งมีอยู่ในทุกธุรกิจ แต่ในความเป็นจริงเรื่องคู่แข่งเราสามารถควบคุมได้ เรา Control ในส่วนนั้นได้ เราไม่ได้ทำให้คู่แข่งแย่ง แต่เรารักษาคุณภาพและมาตรฐานของเราให้ดี อย่างธุรกิจของเราดำเนินมานาน ทำให้มีฐานลูกค้าที่แน่นอน ลูกค้ามีความเชื่อใจและเชื่อมั่นในบริษัทเราอยู่แล้ว ถ้าสินค้าและบริการของเราดี คู่แข่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมาถ้าไม่ดีจริงก็จะอยู่ไม่ได้ ซึ่งเป็นเรื่องปกติ แต่อุปสรรคใหญ่ๆ ที่มีผลกระทบมากๆ ทุกธุรกิจก็คือ เรื่องของเศรษฐกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่มีลักษณะเป็น Worldwide เป็น Global โดยเฉพาะตอนนี้ที่เศรษฐกิจโลกกำลังแย่ ซึ่งพอเศรษฐกิจโลกแย่ง เราซึ่งทำการส่งออกไปทั่วโลกหรือส่งไปรอบประเทศเพื่อนบ้าน กำลังซื้อของลูกค้าก็น้อยลง ซึ่งมันส่งผลกระทบหมดรวมถึงเรื่องของการเมือง ซึ่งถ้าการเมืองมีความผันผวนก็จะส่งผลให้การส่งออกชะงัก เพราะเสถียรภาพทางการเงินไม่ดี ไม่นิ่ง ไม่ Stable ที่จะทำให้ต่างชาติเชื่อมั่น ลูกค้าก็จะชะลอคำสั่งซื้อ รวมทั้งการเปลี่ยนผ่านนโยบาย จึงเกิดผลกระทบในวงกว้าง จึงถือเป็นอุปสรรคหลัก

19. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางแก้ไขหรือจัดการกับอุปสรรคต่างๆ อย่างไร

แนวทางแก้ไข ถ้าเป็นเรื่องของคู่แข่งทางบริษัทเราไม่ได้กังวล (Worry) เนื่องจากคู่แข่งเราสามารถจัดการได้ด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการ มีการรักษาคุณภาพอยู่ตลอดเวลา รวมถึงเรามีฐานลูกค้าที่แน่นอน แคร่รักษาระดับไว้ไม่ให้แย่ง มีการเพิ่มและพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ สรรหาสิ่งใหม่ๆ ให้หลากหลาย มีการบริหารจัดการภายใน คือ คนข้างในบริษัทต้องมีความเข้มแข็งด้วย แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ๆ อย่างที่เราได้คุยกันคือ เศรษฐกิจ การเมือง ซึ่งเราเข้าไปแทรกแซงส่วนนี้ไม่ได้ เนื่องจากเรามีขนาดเล็ก เปรียบเหมือนไม้ซึ่งงัดไม้ซุง ซึ่งเป็นไปไม่ได้ ในส่วนของการแก้ไขส่วนนี้อย่างไร สิ่งที่เราทำได้คือ การรับมือกับสถานการณ์ที่รุนแรง อาจจะต้องมีการวางแผนหลายๆ Section มี Plan A Plan B สำรองความผิดพลาดไว้ มีความ

กระตือรือร้น มีความพร้อมหรือเตรียมพร้อมที่จะรับมือซึ่งจะช่วยให้เราอยู่รอดปลอดภัยได้ในสถานการณ์ที่มีความผันผวนไม่แน่นอน

20. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันของธุรกิจ

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขัน จริงๆ มีหลายปัจจัย ซึ่งที่เราได้พูดคุยกันมาก็ใช้ทั้งหมด แต่ถ้าเรื่องหลักๆ เลยบริษัทเราจะเน้นเรื่องคุณภาพ เพราะว่าเป็นนโยบายสำคัญและเป็นพันธกิจด้วยว่าเราจะต้องรักษาคุณภาพให้ดีที่สุด โดยคุณภาพไม่ได้เป็นในเรื่องของสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่จะรวมทุกส่วน ตั้งแต่การบริหารจัดการภายในบริษัท คุณภาพคน ซึ่งเมื่อคนมีคุณภาพก็จะสามารถทำงานออกมาได้ดี คุณภาพของวัตถุดิบ เครื่องจักร การขนส่ง ซึ่งการขนส่งก็ต้องมีคุณภาพด้วย จะทำแบบขอไปทีไม่ได้ รวมถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ ถ้าคุณภาพดีตั้งแต่จุดเริ่มต้นปลายทางก็จะดีด้วย เพราะคุณภาพเป็นสิ่งที่ครอบคลุมและเลียนแบบกันยาก ซึ่งทุกวันนี้ถ้าจะแข่งขันกันจริงๆ การแข่งเรื่องคุณภาพจะแข่งกันยาก ในบางบริษัทมีการลดคุณภาพลงเพื่อให้ได้กำไรมากขึ้น แต่บริษัทเราจะมองว่าคุณภาพสำคัญมาก ยิ่งทำการส่งออก ลูกค้าจะมองเรื่องคุณภาพมาเป็นอันดับหนึ่ง เรื่องราคาเป็นเรื่องรอง ซึ่งถ้ากระบวนการของเรามีคุณภาพธุรกิจเราก็จะประสบความสำเร็จได้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา “การจัดการธุรกิจสินค้าส่งออกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน” ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋อง และ 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยเป็นกำหนดเนื้อหา และโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ และเลือกใช้แนวคำถามหรือแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เพื่อให้ได้ข้อมูลโดยละเอียดครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย ใช้การบันทึกเสียงในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสัมภาษณ์การเป็นแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผน จัดเตรียมชุดคำถาม และวิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน มีการดำเนินการสัมภาษณ์ภายใต้กฎเกณฑ์หรือมาตรฐานแบบเดียวกัน โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารในธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋อง จำนวน 3 บริษัท เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันโดยละเอียดและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอในหัวข้อดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. การอภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลโดยจำแนกเป็นประเด็นต่างๆ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่าธุรกิจส่งออกปลาทูน่ากระป๋องที่เป็นธุรกิจขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง เมื่อเทียบสัดส่วนการส่งออกกับขนาดของบริษัท

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกปลาทุ่นำกระป๋อง สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเด็นใหญ่ๆ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบ ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายในบริษัท คือ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท และการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ซึ่งผลการศึกษสามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1) จากการศึกษาจุดแข็งของธุรกิจส่งออกปลาทุ่นำกระป๋อง พบว่า เป็นเรื่องของการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น มีโครงสร้างองค์กรและการจัดการที่ชัดเจน มีระบบระเบียบ ประสิทธิภาพของผู้บริหารในเรื่องเกี่ยวกับโรงงาน มีการรวมตัวกันของบุคลากรที่มีความสามารถหลายๆ ด้าน ความเป็นมาตรฐาน มีเครื่องจักรรุ่นใหม่ๆ และทันสมัยสำหรับใช้ในการผลิต และที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งจัดซื้อจัดหาเกี่ยวกับวัตถุดิบ และการมีฐานลูกค้าที่มีความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการ การได้รับการรับรองในด้านคุณภาพของอาหารในระดับสากล ต้นทุนการผลิตที่ต่ำ ทำให้สามารถทำกำไรได้มากขึ้น และการมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี

2) จากการศึกษาจุดอ่อนของธุรกิจส่งออกปลาทุ่นำกระป๋อง พบว่า เป็นเรื่องของการเปิดเสรี การแข่งขันในตลาดโลก การทำธุรกิจอาหารส่งออกมีบริษัทคู่แข่งอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศที่มีมากขึ้น ซึ่งมีเทคโนโลยีและการสนับสนุนจากภาครัฐ ความไม่ซื่อสัตย์ในธุรกิจของตัวเอง การไม่รักษาคุณภาพ รวมถึงปัญหาด้านแรงงาน ทั้งการเข้า-ออกของแรงงานที่ไม่แน่นอน การขาดแคลนแรงงาน การขาดความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของแรงงาน ซึ่งวิธีการแก้ไขคือ มีการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีความซื่อสัตย์ และพัฒนาความรู้รวมถึงทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการลดสัดส่วนแรงงานลง และการแทนที่ความขาดแคลนแรงงานด้วยการนำเครื่องจักรมาใช้ในธุรกิจให้มากขึ้น

3) จากการศึกษาโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจส่งออกปลาทุ่นำ พบว่า ตัวปิดกั้นโอกาสที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการปรับตัว นโยบาย กฎหมายหรือสิ่งที่ธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับนโยบายของรัฐ คู่แข่งรายใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น และอุปสรรคใหญ่ๆ ที่มีผลกระทบมากๆ ทุกธุรกิจคือ เรื่องของเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเศรษฐกิจโลก เมื่อเศรษฐกิจโลกมีความไม่แน่นอนหรือชะลอตัว จะส่งผลกระทบต่อ การส่งออก การสั่งซื้อสินค้าต่างๆ จะลดลง รวมถึงความผันผวนทางการเมืองซึ่งจะส่งผลให้การส่งออกชะงัก เนื่องจากมีการเปลี่ยนผ่านนโยบายและการเงินขาดเสถียรภาพ ลูกค้าก็จะชะลอคำสั่งซื้อ ซึ่งส่งผลกระทบในวงกว้าง วิธีการแก้ไข คือ การรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าให้คงที่และดียิ่งขึ้น มีการนำเสนอสินค้าและบริการที่หลากหลาย ตลอดจนมีแผนรับมือกับความไม่แน่นอนของสถานการณ์ภายนอก โดยการสร้างความ

เข้มแข็งภายในองค์กร อุปสรรคในเรื่องของทุนนิยม อำนาจการต่อรองของบริษัทขนาดเล็กที่มีน้อย ซึ่งแก้ไขได้โดยการรวมกลุ่มกันของธุรกิจเพื่อเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อและอำนาจในการต่อรองราคาวัตถุดิบ

2.2 ประเด็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกปลาหูนากระป๋อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก ซึ่งผลการศึกษสามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1) จากการศึกษาความได้เปรียบทางด้านต้นทุน พบว่า การมีต้นทุนที่ถูกหรือต่ำกว่า จะทำให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น และมีความได้เปรียบในเรื่องของการกำหนดราคา ซึ่งการลดต้นทุนสามารถทำได้โดยมีการวางแผนการบริหารการวัตถุดิบ การจัดเก็บ การนำมาใช้ เพื่อประเมินเกี่ยวกับวัตถุดิบในแต่ละฤดูกาล ทิศทางราคาของวัตถุดิบ ซึ่งต้องมีการนำข้อมูลย้อนหลังรายปี หรือช่วงสถานการณ์ ณ เดือนเดียวกันมาประเมินว่า ราคาของวัตถุดิบจะอยู่ที่ประมาณเท่าไร เพื่อทำการคาดการณ์ล่วงหน้า รวมถึงการมีสต็อกสินค้าสำรองเพื่อการผลิตสินค้าในช่วงที่วัตถุดิบขาดแคลน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการผลิตของธุรกิจได้ ทำให้ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายลง การจัดการค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือย มีการนำทรัพยากรบางอย่างกลับมาใช้ใหม่ การใช้น้ำไฟฟ้า ระบบบำบัด ระบบการผลิตต่างๆ ตลอดจนการสรรหาแหล่งวัตถุดิบและสั่งซื้อวัตถุดิบเองโดยตรงจะช่วยให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุนต่างๆ ภายในองค์กรได้ ตลอดจนการบำรุงรักษาเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพดีและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ การฝึกอบรมทักษะความรู้ให้กับพนักงาน ซึ่งจะช่วยลดความสูญเสียและความผิดพลาดในการปฏิบัติงานลงได้ ทำให้ธุรกิจสามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงได้

2) จากการศึกษาเรื่องคุณภาพ พบว่า คุณภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจส่งออก ซึ่งคุณภาพจะครอบคลุมตั้งแต่คุณภาพของวัตถุดิบ ระบบการผลิต การบริหารจัดการ การบริการ คุณภาพของแรงงาน ตลอดจนคุณภาพของเครื่องจักรหรือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งต้องมีการตรวจสอบภายในองค์กรและมีการรับรองจากหน่วยงานภายนอก เช่น GMP/HACCP ISO องค์กรอาหารและยา กรมประมง หรือหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งต้องมีความเป็นสากลและอยู่ภายใต้กรอบหรือระบบ ระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับโรงงานอุตสาหกรรม องค์กรอนามัยโลก และสหประชาชาติ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในระดับสากล

3) จากการศึกษาเรื่องนวัตกรรม พบว่า นวัตกรรมช่วยให้ธุรกิจเข้าถึงลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งนวัตกรรมจะสร้างวิธีการและแนวทางใหม่ๆ ในการติดต่อสื่อสาร และการทำการค้าระหว่างธุรกิจกับลูกค้าได้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว ซึ่งทำได้โดยการแสวงหาแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมงานนิทรรศการต่างๆ การประชุม การระดมสมองภายในและภายนอกองค์กร การศึกษาจากแหล่งข้อมูล

ออนไลน์ต่าง การนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ การไปศึกษาดูงาน ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถทราบถึงกระแสใหม่ๆ รวมถึงได้แนวคิดที่สร้างสรรค์ได้อย่างหลากหลายยิ่งขึ้น

4) จากการศึกษาเรื่องความเร็ว พบว่า ธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทันท่วงที จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบในด้านความภักดีกับสินค้าและองค์กรได้ ซึ่งสามารถทำได้โดยการกำหนดการบริหารจัดการตารางเกี่ยวกับวัตถุดิบให้ชัดเจน เพื่อให้มีความพร้อมดำเนินการได้ทันทีเมื่อมีคำสั่งซื้อจากลูกค้า มีการจัดการเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเป็นรูปธรรม การเปิดรับความคิดเห็นของลูกค้า การให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า และเปิดโอกาสโดยจะมีการส่งให้ลูกค้าประเมินความพึงพอใจโดยทำการประเมินอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจจะใช้เป็นข้อความแบบออนไลน์ให้ลูกค้าตอบ เพื่อให้ลูกค้าสามารถระบุความต้องการได้โดยตรง

5) จากการศึกษาเรื่องบริการ พบว่า ธุรกิจที่มีบริการที่จริงใจ ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา และรวดเร็ว จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ซึ่งสามารถทำได้โดยการมีบริการหลังการขาย การมีช่องทางในการให้บริการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น สายตรงจากบริษัท Call Center ช่องทางผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ ตลอดจนการพูดคุยสอบถามกับลูกค้าโดยตรง มีการฝึกอบรมพนักงานในภาคบริการ เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการลงโทษอย่างเป็นธรรมเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น ตลอดจนมีบริการสำหรับชดเชยหรือทดแทนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อเยียวยาลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

การอภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลโดยจำแนกเป็นประเด็นต่างๆ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก

1. ปัจจัยความได้เปรียบทางด้านต้นทุน

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารจากบริษัทไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักส์ จำกัด ที่ระบุว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขัน น่าจะเป็นเรื่องของต้นทุน โดยเฉพาะบริษัทที่อยู่ในระดับไม่ใหญ่มากจะมีการบริหารจัดการต้นทุนได้ง่ายและดีกว่า และใช้บุคลากรที่ไม่มากนัก เรื่องของราคาวัตถุดิบ การบริหารการจัดเก็บการนำมาใช้ เพื่อประเมินว่าแต่ละช่วง แต่ละฤดูกาล แต่ละเดือน ราคาของวัตถุดิบจะมีการผันผวนในลักษณะ

ใด ซึ่งต้องมีการนำข้อมูลจากปีก่อนๆ หรือช่วงสถานการณ์ ณ เดือนเดียวกันมาประเมินว่า ราคาของวัตถุดิบ จะอยู่ที่ประมาณเท่าไร เพื่อที่จะเอามาคำนวณล่วงหน้า จะได้จัดการได้”

ผู้บริหาร บริษัททริปเปิลวัน แคนนิ่ง จำกัด ระบุว่า “การบริหารจัดการวัตถุดิบ คือพยายามหา แหล่งวัตถุดิบที่ถูกและมีคุณภาพ เพราะเราจะได้ซื้อวัตถุดิบภายในประเทศและนำเข้าวัตถุดิบจาก ต่างประเทศด้วย ซึ่งเราจะไม่ได้พึ่งพาเฉพาะวัตถุดิบที่มีอยู่ในประเทศเพียงอย่างเดียวเนื่องจากไม่เพียงพอ ต่อการผลิต การจัดการเรื่องต้นทุนวัตถุดิบ เพราะฉะนั้นจะต้องทราบถึง Fishing Season เป็นช่วงฤดูที่ปลา เข้าสู่ตลาด ซึ่งเราจะมีห้องเย็นเก็บเอาไว้ บริษัทจะมีการซื้อปลาในช่วงที่ปลาราคาถูกแล้วนำมาเก็บไว้ และ ส่วนหนึ่งคือปลาในประเทศในช่วงที่ปลาเข้ามาในปริมาณมาก ราคาในตลาดจะลดลง บริษัทจะทำการซื้อและ นำมาเก็บไว้ เพราะถ้าเราสามารถควบคุมราคาตรงนี้ได้ ผลของการบริหารจัดการเวลาลูกค้าสั่งซื้อมา เราจะ สามารถเสนอลูกค้าได้โดยที่ไม่ต้องกังวลว่าจะมีของเข้ามาหรือไม่ หรือจะมีการจัดการกับวัตถุดิบอย่างไรถ้า ลูกค้ามีการสั่งซื้อจำนวนมาก จะดำเนินการผลิตให้ลูกค้าอย่างไร ซึ่งจากประสบการณ์ที่ได้ทำงานในองค์กร ใหญ่ๆ มาก่อนทำให้สามารถทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนวัตถุดิบ ทำให้สามารถวางแผนได้อย่าง ถูกต้อง”

ผู้บริหาร บริษัทคิงเบล โปรดิวเซอร์ จำกัด ระบุว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขันเรื่องหลักๆ น่าจะ เป็นต้นทุน เนื่องจากต้นทุนเป็นอะไรที่ใหญ่ เพราะหากมี effect เกิดขึ้นก็จะกระทบหมดทุกส่วน หากบริษัท มีต้นทุนที่ถูกกว่า จะทำให้กำไรมีมากขึ้น เพราะการมีต้นทุนที่ถูกกว่าบริษัทอื่นจะทำให้ได้เปรียบเรื่องราคา สมมติว่าใน 10 บริษัทมีการตั้งราคาขายเท่ากัน แต่บริษัทเรามีต้นทุนที่ถูกกว่าบริษัทอื่น กำไรก็จะมากกว่า ซึ่งในบางบริบทหรือบางครั้งเราจะสามารถ dump ราคาลงมาได้ เนื่องจากในตลาดจะแข่งขันกันในเรื่องของ ราคา โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันเรื่องราคาสูงมาก ซึ่งบางอย่างที่มีราคาสูงเกินไปลูกค้าก็ไม่ ยอยากซื้อ ในกรณีนี้ 10 บริษัทมีคุณภาพอยู่ในระดับเดียวกัน ลูกค้าจะมองไปที่ราคา เพราะฉะนั้น ต้นทุนจึงมี ผลอย่างมาก”

สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราพร สกุลลิม (2558) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมส่งออกอาหารทะเลแช่แข็งของผู้ประกอบการ โดยพบว่า กลยุทธ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน และงานวิจัย ของ รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุตมอ่าง (2554) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการ แข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย โดยพบว่า การบริหารความได้เปรียบด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการเงินของธุรกิจ และแนวคิดของ และแนวคิดของ Michael Porter (1980) ที่กล่าวว่า ธุรกิจต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการนำกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมาใช้

ดังนั้น การบริหารจัดการด้านต้นทุน โดยพยายามควบคุมต้นทุนให้มีคุณภาพและมีราคาที่ถูกกว่า คู่แข่ง จะทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเรื่องการกำหนดราคาในตลาด รวมถึงสามารถทำกำไรได้มากกว่า ทำให้มีทางเลือกที่มากกว่าและสามารถนำเสนอราคาที่จูงใจลูกค้าได้มากกว่า ซึ่งสามารถทำได้โดยการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและราคาถูก การนำเครื่องจักรมาใช้ในการผลิต ตลอดจนการจัดการระบบต่างๆ ภายในโรงงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ต้นทุนของธุรกิจลดลง

2. ปัจจัยด้านคุณภาพ

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารจากบริษัทไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักส์ จำกัด ระบุว่า “บริษัทเน้นเรื่องของคุณภาพ เพราะว่าคุณภาพมันต้องอยู่ในระบบ ตั้งแต่การบริหารจัดการ มุมมองของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารมีความใส่ใจ คุณภาพสินค้าและบริการที่ออกมา ก็จะได้มาตรฐาน ยิ่งเป็นธุรกิจส่งออกเรื่องคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด”

ผู้บริหาร บริษัททริปปิเลวัน แคนนิ่ง จำกัด ระบุว่า “เรื่องคุณภาพอาหารในการส่งออกไปต่างประเทศจะต้องทำในระยะยาว (Long Term) แล้วก็ทำยังไงให้ลูกค้าที่ซื้อสินค้าเป็น Return Customer กลับมา อันนี้เป็นส่วนสำคัญ ในกระบวนการผลิตอาหารต้องเกี่ยวข้องกับ อย. กรมประมง ต้องมี GMP/HACCP บริษัทมีมาตรฐานทางอุตสาหกรรมรองรับตั้งแต่ตอนเปิดโรงงาน”

ผู้บริหาร บริษัทคิงเบล โปรดิวเซอร์ จำกัด ระบุว่า “คุณภาพ เป็นนโยบายสำคัญและเป็นพันธกิจด้วยว่าเราจะต้องรักษาคุณภาพให้ดีที่สุด โดยคุณภาพไม่ได้เป็นในเรื่องของสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่จะรวมทุกส่วนตั้งแต่การบริหารจัดการภายในบริษัท คุณภาพคน ซึ่งเมื่อคนมีคุณภาพก็จะสามารถทำงานออกมาได้ดี คุณภาพของวัตถุดิบ เครื่องจักร การขนส่ง ซึ่งการขนส่งก็ต้องมีคุณภาพด้วย จะทำแบบขอไปทีไม่ได้ รวมถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ ถ้าคุณภาพดีตั้งแต่จุดเริ่มต้นปลายทางก็จะดีด้วย เพราะคุณภาพเป็นสิ่งที่ครอบคลุมและเลียนแบบกันยาก ซึ่งทุกวันนี้ถ้าจะแข่งขันกันจริงๆ การแข่งเรื่องคุณภาพจะแข่งกันยากในบางบริษัทมีการลดคุณภาพลงเพื่อให้ได้กำไรมากขึ้น แต่บริษัทเราจะมองว่าคุณภาพสำคัญมาก ยิ่งทำการส่งออก ลูกค้าจะมองเรื่องคุณภาพมาเป็นอันดับหนึ่ง เรื่องราคาเป็นเรื่องรอง ซึ่งถ้ากระบวนการของเรามีคุณภาพธุรกิจเราก็จะประสบความสำเร็จได้”

สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษรินทร์ จินเกิดทรัพย์ และ ญัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์ุ (2559) ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ไทย โดยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ไทย เกิดจากความต้องการที่จะแข่งขันได้จาก ระบบ การตลาดที่แข่งขันมากขึ้นทำให้ผู้ส่งออกปรับตัวเข้าหาผู้บริโภค ซึ่งผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดคุณภาพ

สินค้าและตลาด และงานวิจัยของ ธันยมัย เจียรกุล, ณัฐพล พนมเลิศมงคล และ สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2559) ที่ศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทยเพื่อเข้าสู่ตลาดการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ โดยพบว่า ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน คือ เน้นการคัดเลือกแรงงานที่มีคุณภาพ มีการจัดการการผลิตและการรักษาคุณภาพสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานสากล ให้ได้รับเครื่องหมายรับรองคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับ กฎหมาย และระเบียบการทำการค้าในแต่ละประเทศ รวมถึงเข้าใจวัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริโภคของคน ในแต่ละประเทศ

ดังนั้น การนำเสนอเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าและการบริการ จะสร้างความเชื่อมั่นและพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ นอกจากนี้คุณภาพของการบริหารจัดการทั้งระบบจะช่วยให้ธุรกิจมีโครงสร้างภายในที่แข็งแกร่งมั่นคง สามารถทนต่อแรงกดดันหรือสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้ ซึ่งคุณภาพเป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก เมื่อธุรกิจมีการรักษาระดับมาตรฐานของคุณภาพไว้ได้ จะทำให้คู่แข่งรายใหม่ๆ ไม่สามารถแข่งขันได้และถอนตัวไปในที่สุด ตลอดจนการเป็นองค์กรที่มีคุณภาพในทุกขั้นตอนจะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ภายนอกที่ผันผวนหรือไม่แน่นอน

3. ปัจจัยด้านนวัตกรรม

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารจากบริษัทโตมอนต์ ฟู้ด โปรดักส์ จำกัด ที่ระบุว่า “นวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่บริษัทนำมาใช้ในเรื่องของการวางแผนการผลิต และการจัดการ Stock เพื่อที่จะควบคุมต้นทุนเพื่อไม่ให้เป็น Dead Stock (สินค้าคงคลังที่ไม่มีการเคลื่อนไหว) เพื่อให้ทันต่อระบบสินค้าและไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการผลิต ”

ผู้บริหาร บริษัททริปเปิลวัน แคนนิ่ง จำกัด ระบุว่า “บริษัทมีความพยายามนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเกี่ยวกับการตลาด การทำการตลาดในประเทศผ่าน Social Network ต่างๆ พยายามที่จะให้สินค้าสามารถเข้าถึงผู้บริโภคภายในประเทศนอกเหนือจากการส่งออกปกติ มีการไปดูงานในต่างประเทศ และหาวิธีการในการผลิตให้สูญเสียได้น้อยลง โดยเฉพาะการนำเครื่องจักรมาใช้ บริษัทมีความพยายามในการเข้าถึงกิจกรรมต่างๆ เช่น งานแฟร์ อย่าง THAIFEX มีตัวแทนอยู่ในต่างประเทศ มีการเปิดบูธ เนื่องจากได้รับการส่งเสริมจากกรมส่งเสริมการส่งออก มีความพยายามที่จะไปออกบูธในต่างประเทศให้บ่อยมากขึ้น เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริษัทสามารถเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรง รวมไปถึงการขายผ่านตัวแทน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการขายหรือการทำการตลาด และในอนาคตบริษัทวางแผนที่จะมีห้องเย็นเป็นของตัวเองเพื่อบริหารจัดการวัตถุดิบให้ได้ เนื่องจากในบางครั้งการจัดเก็บวัตถุดิบทำได้ไม่เพียงพอทำให้ต้องมี

การนำไปเก็บไว้ที่อื่น ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการขยายห้องเย็น หรือ Cold Storage เพื่อรองรับการจัดเก็บในปริมาณมากๆได้”

ผู้บริหาร บริษัทคิงเบล โปรติวเซอร์ จำกัด ระบุว่า “บริษัทกำลังจะมีการนำเข้าเครื่องจักรเข้ามาตลอดจนระบบออนไลน์ต่างๆ เพราะในปัจจุบันการค้าขายส่วนใหญ่จะไปอยู่บนอินเทอร์เน็ตกันหมด เนื่องจากสะดวก รวดเร็ว การจ่ายเงิน ซึ่งกำลังจะเข้าสู่ยุค Cashless society ไม่ต้องใช้เงินสด แคกดปุ่มก็จ่ายเงินได้ ซึ่งบริษัทกำลังวางแผนเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวอยู่ ทั้งเทคโนโลยีที่เป็นสารสนเทศ สื่อออนไลน์ต่างๆ หรือเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่เกี่ยวกับการผลิต และการขนส่ง”

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไน ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ คุณภาพการให้บริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้โดยสารรถไฟฟ้า BTS ในกรุงเทพมหานคร โดยพบว่าการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบการค้าแบบเสรีและไร้พรมแดน ไร้ขอบเขต (Borderless) ดังนั้น นวัตกรรม และการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมด้วยการนำทักษะ ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผลิตภัณฑ์ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการผลิต และยังช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิต เพื่อยกระดับศักยภาพและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับโลกได้ และงานวิจัยของ รัชณีย์ เจียรกุล, ณัฐพล พนมเลิศมงคล และ สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2559) ที่ศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทยเพื่อเข้าสู่ตลาดการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ โดยพบว่า ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ผู้ประกอบการต้องมีการคิดค้นนวัตกรรมสินค้าใหม่อยู่เสมอ

ดังนั้น การนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการส่วนต่างๆ ในธุรกิจจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ ไม่ว่าจะเป็นการนำเครื่องจักรใหม่ๆ มาใช้ในการผลิต การนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในระบบการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน การนำเสนอสินค้า การขนส่ง การขายหรือการตลาด ตลอดจนการเข้าถึงลูกค้าด้วยวิธีการที่หลากหลาย จะทำให้องค์กรมีความทันสมัยและก้าวทันความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในโลกธุรกิจได้

4. ปัจจัยด้านความเร็ว

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารจากบริษัทไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักส์ จำกัด ที่ระบุว่า “เมื่อลูกค้ามีความต้องการเพิ่มเติมในส่วนใด บริษัทจะมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทันที บริษัทมีการเปิดรับความคิดเห็นของลูกค้า ซึ่งทางบริษัทยังไม่พบเกี่ยวกับการ Complain และเปิดโอกาสโดยจะมีการส่งให้

ลูกค้าประเมินความพึงพอใจโดยทำการประเมินทุกๆ 3 เดือน ซึ่งจะใช้เป็นข้อความแบบ Online ให้ลูกค้าตอบ และส่งกลับมาที่ฝ่ายขาย เพื่อระบุความต้องการของลูกค้าว่าต้องการสิ่งใดเพิ่มเติม”

ผู้บริหาร บริษัททริปเปิลวัน แคนนิ่ง จำกัด ระบุว่า “การที่เราจะสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงทีคือ ต้องมีการบริหารจัดการตารางเกี่ยวกับวัตถุดิบให้ชัดเจน เวลาลูกค้ามีการสั่งซื้อเข้ามาเราจะสามารถผลิตได้ทันทีตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และบริษัทจะไม่รับคำสั่งซื้อซ้ำซ้อนหรือมากเกินไปจนเกินความสามารถของบริษัท ซึ่งโดยปกติเวลาพูดคุยกับลูกค้าในการส่งมอบสินค้าจะเป็นลักษณะของการทยอยส่งโดยมีกรอบที่แน่นอน เพื่อให้ใน 1 สัปดาห์เราจะสามารถบริหารจัดการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้หลายบริษัท และทำการส่งอย่างต่อเนื่อง รวมถึงบริษัทมีลูกค้าประจำที่ทำธุรกิจร่วมกันมาตั้งแต่ช่วงเริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน ซึ่งดำเนินการคู่ขนานไปด้วยกัน”

ผู้บริหาร บริษัททิงเบล โปรติวเซอร์ จำกัด ระบุว่า “บริษัทให้ความสำคัญเรื่องความร่วมมือร่วมกัน จะไม่มีการพึ่งพาพนักงานเพียงอย่างเดียว หรือพึ่งพาฝ่ายบริหารเพียงอย่างเดียว หรือต่างคนต่างทำไม่ได้ แต่จุดเริ่มต้นจะต้องเริ่มจากผู้บริหาร โดยจะต้องมีการศึกษาความเป็นไปของธุรกิจ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมืองว่าเป็นอย่างไร ต้องมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ และมองอะไรหลากหลาย ต้องศึกษาทั้งหมด อาจจะเป็นจากข่าวหรืออื่นๆ ซึ่งจะทำให้สามารถมองเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ เมื่อมองเห็นแนวโน้มก็จะทำให้ทราบว่าเราจะต้องทำอะไรต่อไป จะมีการปรับตัวอย่างไร แล้ววางเป็นนโยบายออกมาและขยายลงไปถึงพนักงาน ซึ่งบริษัทต้องมีการวางแผนตั้งแต่ระยะสั้น ระยะกลาง ไปจนถึงระยะยาว ซึ่งจะทำให้เราอยู่รอดและปรับตัวได้เร็ว การปรับปรุงสินค้าจากข้อเสนอแนะลูกค้าก็เป็นนโยบายหลักอย่างหนึ่งของบริษัท คือ ธุรกิจจะอยู่รอดหรือไม่ ลูกค้าเป็น Key เป็นหัวใจสำคัญ ในกรณีที่ลูกค้ามีข้อเสนอแนะ (Suggest) หรือ Complain อะไรมา เราจะมีมารวบรวมและนำเข้าไปประชุมทันที เราจะแก้ไขตรงนั้นเลยว่า ลูกค้ารายนี้มีปัญหาเรื่องอะไร เราจะคุยกันเรื่องนั้น ก็จะตอบสนองได้อย่างรวดเร็วมากกว่า โดยหลักๆ เราจะเน้นความรวดเร็ว และทันที”

สอดคล้องกับแนวคิดของ มอร์แกนและคณะ (Morgan et al., 2015; อ้างถึงใน กันต์ ทาบโลกา, 2559: 2) ที่เสนอว่า ความรวดเร็วจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างดี โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจรวดเร็วกว่าคู่แข่ง ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มความเร็วในการพัฒนาสินค้า และงานวิจัยของ (เบญจพร สุวรรณแสนทวี, 2557: 13, 15) ที่ระบุว่า กระบวนการตามหลักกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว เป็นการลดสินค้าคงคลังลง ลดระยะเวลาในการผลิตแต่ละช่วง และสามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของผู้บริโภค ซึ่งจะช่วยให้ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นได้โดยการเพิ่มจำนวนยอดการผลิต ลดจำนวนสินค้าคงค้าง สินค้ามีมูลค่าและราคาดีโดยไม่ต้องลดราคา ลดต้นทุนโดยทำให้ราคาขายต่ำลง มีกำไรเพิ่มขึ้น

และสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร และงานวิจัยของ รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุทมอ่าง (2554) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ ธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย โดยพบว่า การตอบสนองต่อลูกค้าอย่างรวดเร็วเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ

ดังนั้น ธุรกิจที่มีความรวดเร็วในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในขั้นของการผลิต การแสวงหาแนวคิด การดำเนินนโยบาย ไปจนถึงการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที จะทำให้ธุรกิจนั้นมีความได้เปรียบคู่แข่ง โดยการเป็นผู้นำในตลาดการค้า โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สถานการณ์การแข่งขันทวีความรุนแรงขึ้น รวมถึงสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจที่มีกระบวนการบริหารจัดการที่รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ และมีการวางแผนล่วงหน้า จะสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

5. การบริการ

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารจากบริษัทไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักส์ จำกัด ระบุว่า “ในเรื่องของการบริการเป็นหนึ่งในนโยบายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และธุรกิจดำเนินอยู่ได้หลายปี ทำให้เติบโตขึ้น ซึ่งความต้องการของลูกค้าจะถูกเสนอผ่านทางฝ่ายส่งออก และฝ่ายส่งออกจะมีการประชุมกันเพื่อรวบรวมข้อมูลและมีการพูดคุยกันในแต่ละฝ่ายว่าจะมีการเพิ่มเติมหรือปรับปรุงในส่วนที่ลูกค้าต้องการเพิ่มเติม บริษัทมองว่าลูกค้าจะพึงพอใจกับการบริการที่จริงใจ และได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกได้ว่าเป็นคนสำคัญ ซึ่งเป็นนโยบายหลักของบริษัทอยู่แล้ว บริษัทมีการรักษามาตรฐานให้เป็นไปอย่างคงที่ มีแผนกที่ดูแล มีเว็บไซต์ มีแอดมินที่ดูแลเว็บไซต์ มีการถาม-ตอบ และมีสายตรง มี Call Center สำหรับกรณีที่มีข้อสงสัยหรือคำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับสินค้าก็จะมีการโพสต์ในเว็บไซต์หรือการโทรสอบถามกับ Operator”

ผู้บริหาร บริษัททริปปิเลวัน แคนนิ่ง จำกัด ระบุว่า “ส่วนมากบริษัทจะมีการพูดคุยกับลูกค้าโดยการสร้างความเชื่อมั่น ความต่อเนื่อง และความซื่อสัตย์ในการทำธุรกิจ บริษัทจะแจ้งลูกค้าตามความจริง ซึ่งจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ทำให้ลูกค้าพอใจ เพราะบริษัทยังดำเนินกิจการอยู่ได้จนถึงทุกวันนี้คือ การได้รับการสนับสนุนจากลูกค้า ความซื่อสัตย์ที่มีอยู่ในองค์กรของเรา”

ผู้บริหาร บริษัทคิงเบล โปรดิวเซอร์ จำกัด ระบุว่า “การนำเสนอบริการให้ลูกค้าพอใจ เรื่องความจริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นเรื่องสำคัญ รวมถึงความรวดเร็วอย่างที่ได้อธิบายไป คือ เมื่อลูกค้าเจอปัญหา แล้วเราจัดการทันที ลูกค้าจะพอใจ ลูกค้าจะมองว่าเราใส่ใจ ส่วนความจริงใจ ความซื่อสัตย์ เป็นเรื่องสำคัญ ในกรณีสมมติ ถ้าเราทำเรื่องอะไรผิดพลาดไปต้องรีบขอโทษลูกค้า แล้วก็ต้องรีบแก้ไขให้เป็นรูปธรรม ให้ลูกค้าเห็น

ว่าเรามีการแก้ไขจริงๆ โดยเฉพาะลูกค้าต่างประเทศซึ่งจะให้ความสำคัญมากในเรื่องบริการ ลูกค้าจะมองเรื่องความซื่อสัตย์ ความจริงใจ เป็นประเด็นสำคัญ จากการทำธุรกิจของเราคือลูกค้ารับได้ เนื่องจากคุณภาพเราไม่ได้ลดลง ลูกค้าพอใจ เราจะบริการอย่างตรงไปตรงมา จริงใจ ซื่อสัตย์ และรวดเร็ว บริการหลังการขายเป็นสิ่งจำเป็น คือทางบริษัทมีส่วนนี้อยู่แล้ว ส่วนช่องทางก็อย่างที่บอกไปคือ เราจะพูดคุยกับลูกค้าผ่านทาง email อยู่แล้ว ซึ่งใน email ของเราจะไม่ได้ระบุไว้แค่ฝ่ายขาย หรือฝ่ายส่งออก (Export) อย่างเดียว เราจะมีกระบวนการ email ที่ลูกค้าจะสามารถคุยกับผู้บริหารได้โดยตรงไปด้วย ในกรณีที่ลูกค้าไม่ต้องการพูดคุยผ่านส่วนอื่น ก็จะสามารถพูดคุยกับฝ่ายบริหารได้โดยตรง คือให้ความสำคัญกับลูกค้า”

สอดคล้องกับงานวิจัยของ นภดล ธีรภัทรานุกร (2556) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบประสิทธิผลการให้บริการงาน โดยพบว่าความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า คุณภาพของบริการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งขั้นได้ สอดคล้องกับ มาร์เก็ตติ้ง กูรู แอสโซซิเอชั่น (2552) ที่ระบุว่า การบริการ เป็นองค์ประกอบในการแข่งขันที่มีความสำคัญ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ธุรกิจ และแนวคิดของเลิฟล็อกและไรท์ (Lovelock & Wright, 2002 อ้างถึงใน สมยศ อลงกตกิตติคุณ, 2560: 24-25) ที่กล่าวว่า การบริการที่มีประสิทธิภาพคือต้องรวดเร็ว ทันเวลา ทันเหตุการณ์และเป็นไปตามที่ผู้ใช้บริการต้องการด้วย โดยความรวดเร็วทันต้องมาจากพนักงาน และกระบวนการหรือขั้นตอนในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ธุรกิจที่สามารถบริหารจัดการและดำเนินการในเรื่องการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ ทำให้เชื่อมั่นและภักดีต่อสินค้าและบริษัท ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเรื่องการรักษาฐานลูกค้าเดิม ตลอดจนชื่อเสียงและภาพลักษณ์การบริการที่ดีจะเป็นสิ่งที่ดึงดูดลูกค้ารายใหม่ๆ ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้ ทำให้สามารถครองตลาดเดิมได้ ทั้งยังมีโอกาสที่สูงในการสร้างตลาดหรือลูกค้ารายใหม่ๆ เพิ่มได้อีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ

การศึกษา “การจัดการธุรกิจสินค้าส่งออกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน” สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1. การลดต้นทุน ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าที่มีราคาถูกแต่มีคุณภาพ การเข้าถึง

แหล่งวัตถุดิบโดยตรง การใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การนำเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิต ตลอดจนการฝึกอบรมทักษะและความสามารถของพนักงานให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เพื่อช่วยลดความสูญเสียหรือความเสียหายในงานให้น้อยลง

2. ควรให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพในทุกขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นของการแสวงหาวัตถุดิบต่างๆ ที่จะนำเข้ามาสู่การผลิต คุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร คุณภาพของแรงงาน คุณภาพของการบริหารจัดการระบบงาน ระบบสิ่งแวดล้อม คุณภาพของการให้บริการและการทำการตลาด การรักษามาตรฐานและคุณภาพของสินค้าให้เป็นสากล เพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันในตลาดการค้าระหว่างประเทศได้อย่างยั่งยืน

3. ควรส่งเสริมเกี่ยวกับนวัตกรรม การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้และวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน มีการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้าอยู่เสมอ เพื่อสร้างความน่าสนใจหรือดึงดูดใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาและศักยภาพของธุรกิจที่มีการนำเสนอสิ่งที่ดีให้ลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนการทำให้ลูกค้าได้สังเกตเห็นถึงการเป็นองค์กรชั้นนำที่มีความทันสมัยและสร้างสรรค์

4. ธุรกิจควรมีการปรับตัวที่รวดเร็ว รู้เท่าทันต่อสถานการณ์ต่างๆ รอบด้าน มีการวิเคราะห์กระแสของผู้บริโภค กระแสของตลาด ตลอดจนวิเคราะห์กลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่ง เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในระดับต่างๆ ได้ มีการวางแผนในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อเตรียมพร้อม มีแผนสำรองความผิดพลาดต่างๆ ที่หลากหลาย มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงทีที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินกิจการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในทุกสถานการณ์

5. ธุรกิจควรมีการจัดการด้านการบริการที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริการมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกพึงพอใจหรือความประทับใจของลูกค้า ควรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ และมีบริการที่รวดเร็วต่อลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถรักษฐานลูกค้าเดิมไว้ได้ และเป็นแรงดึงดูดลูกค้ารายใหม่ๆ ได้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปศึกษาต่อ

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจส่งออกในรูปแบบอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น ธุรกิจยานยนต์ ธุรกิจสินค้าการเกษตร อัญมณี หรือสิ่งทอ เป็นต้น หรือเป็นธุรกิจส่งออกอาหารรูปแบบอื่นๆ เช่น ผลไม้อบแห้ง อาหารทะเล อาหารสำเร็จรูป เพื่อตรวจสอบผลการศึกษามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ตลอดจนเพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ละเอียดและมีความครอบคลุมในทุกธุรกิจ

2. การศึกษาครั้งนี้ทำการสัมภาษณ์เพียง 3 บริษัท ซึ่งอาจทำให้ได้ข้อมูลไม่ครอบคลุมมากพอ การวิจัยในลักษณะเดียวกันจึงควรมีการสัมภาษณ์บริษัทที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น เพื่อให้ได้ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

3. ควรมีการวิจัยในรูปแบบอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น การวิจัยเชิงปริมาณ หรือผสมวิธีทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ มีการทดสอบทางสถิติในรูปแบบต่างๆ นอกเหนือไปจากการบรรยาย เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

4. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันเพิ่มเติม เช่น การสร้างความแตกต่าง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตลาด ลูกค้า หรือการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกอื่นๆ ในเชิงลึก เช่น เศรษฐกิจ สังคม หรือนโยบายภาครัฐ เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์. (2547). *การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น จำกัด.
- กนกพัชร วงศ์อินทร์อยู่ . (2559). *เอกสารประกอบการสอนกระบวนวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ*. เข้าถึงโดย pws.npru.ac.th/.../chapter%201%20an%20overview%20of%20inter... สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2561.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2559). *นวัตกรรม*. http://innovation.dip.go.th/innovation/?page_id=1088. สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2561.
- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. (2557). <http://marketeer.co.th/archives/14078>. สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2561.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2546). *การสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : เอ็กชเปอร์เน็ท.
- จิราพร สกุลลิม. (2558). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมส่งออกอาหารทะเลแช่แข็งของผู้ประกอบการ*. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชนกานต์ พรหมแก้ว. (2560). *การศึกษาความคิดเห็นของผู้ประกอบการสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับต่อปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการส่งออก*. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2559). *การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ (พิมพ์ครั้งที่ 14)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชมนต์ อุทัยเก่า และณัฐพันธ์ เผ่าพันธ์. (2559). *ขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตน้ำมันมะพร้าวบีบสกัดเย็น เพื่อการส่งออก*. *วารสารวิชาการตลาดและการจัดการ*. คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชัยวัฒน์ ไบไม้. (2559). *ประเด็นร่วมสมัยของการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 150 (39). หน้า 22-49.
- ชูชัย ตรีธานี, ทองดี ชัยพานิช, สมชาติ ไตรรักษา, เกริกยศ ชลายนเดชะ, ชาตรี บานชื่น, และประยงค์ เต็มขวาลา. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ดวงรัตน์ ประจักษ์ศิลป์ไทย. (2558). *การส่งออกของไทยในปัจจุบัน*. วิทยาการปฏิบัติการ, กลุ่มงานบริการวิชาการ 2 สำนักวิชาการ.
- ธงชัย ทองมา. (2558). การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง: องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์. *Varidian E-Journal, Silapakorn University*, 3 (8). หน้า 596-621.
- ธนวิทย์ บุตรอุดม. (2558). ปัจจัยความสำเร็จในการบริการสาธารณะ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลในจังหวัดลำปาง. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 5 (9). หน้า 173-197.
- ธัญมัย เจียรกุล, ณัฐพล พนมเลิศมงคล และ สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ. (2559). *ศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทยเพื่อเข้าสู่ตลาดการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ*. *BU Academy Review*, 15 (1). หน้า 1-13.
- นภดล ธีรภัทรางกูร. (2556). *การเปรียบเทียบประสิทธิผลการให้บริการงานประปาระหว่างชุมชนที่มีและไม่มีระบบกรองน้ำในขบวนการผลิต ขององค์การบริหารส่วนตำบลลำอำเภอบุรี จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- บุษรินทร์ จินเกิดทรัพย์ และณัฐสพันธ์ เผ่าพันธุ์. (2559). *การศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ไทย*. *วารสารวิชาการตลาดและการจัดการ*. คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เบญจพร สุวรรณแสนทวี. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการในการขนส่งโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการอาหารในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พรชัย ปานทุ่ง. (2560). *กลยุทธ์บริหารการออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม*. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พาณี สีดกะลินและคณะ. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มณีรัตน์ สุพร. (2555). *ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ*. <https://www.gotoknow.org/posts/461175+10-04-16>. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2561.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. <http://www.dusit.ac.th/~msportfolio/public/adviser/6.pdf>. สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2561.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2555). *สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ด้านเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ และการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ*. เข้าถึงโดย www.stou.ac.th/Schools/Sec/Services/e-Learning3/01-01.html. สืบค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2560.
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุตมอ่าง. (2554). *การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย*. วารสารวิทยาการจัดการ, 28 (1). หน้า 49-63.
- ราชันทร์ ชัยวัฒนานนท์. (2558). *หลักสูตรการตอบสนองอย่างรวดเร็ว-กลยุทธ์การจัดการความ (ไม่) พึงพอใจ*. http://www.enttraining.net/in-house_RCC-satisfaction-strategy.php. สืบค้นเมื่อ 17 เมษายน 2561.
- วัลลภา วิชชะยะวงศ์. (2558). *เอกสารประกอบการสอนกระบวนวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ*. dept.npru.ac.th/msc/data/files/541.pdf. สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2561.
- วิชัย นาคสิงห์. (2556). *หลักการจัดการ*. เข้าถึงโดย <https://www.gotoknow.org/posts/345600>. สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2561.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2560). *คุณภาพคือความอยู่รอด : ความสามารถของ SMEs*. <https://www.matichon.co.th/news/571766>. สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2561.
- วิภาดา ไชยชาวาร์ณ, ศศิกัญจน์ สุขแร่ห์, และเกตุวดี สมบูรณ์ทวี. (2559). *คุณภาพผลิตภัณฑ์กับการยอมรับในตราสินค้า Lacoste ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร*. วารสารนเรศวรวิจัย, หน้า 1,208-1,218.
- วิภาวรรณ พิสิฐเวช. *เอกสารประกอบการสอนกระบวนวิชาการตลาดระหว่างประเทศ e-learning*. เข้าถึงโดย http://www.rpu.ac.th/wp-phuket/wipawan/?page_id=13. สืบค้นเมื่อ 4 เมษายน 2561.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2559). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- วุฒิ วัชรโรตมประเสริฐ. (2559). *ปัจจัยทางการแข่งขันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยรัตนบุรี, 17 (8). หน้า 127-134.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). *องค์กรแห่งนวัตกรรม ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่*. วารสารมหาวิทยาลัยกรุงเทพ. หน้า 60-63.
- ศักดา ศิริภัทรโสภณ. (2555). *การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศิริณา เมืองศรีมาตย์. (2555). *การวิเคราะห์ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ และขีดความสามารถในการแข่งขันของ อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศไทย และประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน*. การศึกษาอิสระปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ศิริวรรณ แจ่มพลาย. (2553). *ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อปริมาณการส่งออกกุ้งแช่แข็งของไทย ไปประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศญี่ปุ่น*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเงิน, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ. (2559). *การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)*. [http://www.thaiembassy.org/helsinki/th/thai-people/5899/65202-SWOT-\(SWOT-Analysis\).html](http://www.thaiembassy.org/helsinki/th/thai-people/5899/65202-SWOT-(SWOT-Analysis).html). สืบค้นเมื่อ 14 เมษายน 2561.
- สนธยา แพ่งศรีสาร. (2554). *การบริหารการผลิตในงานอุตสาหกรรม*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 6*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมาน บุชรัตน์ชัย. (2561). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการประกอบธุรกิจส่งออกสินค้าชายแดนไทย และกัมพูชา จังหวัดสระแก้ว*. *วารสารบัณฑิตสัน*, 15 (2). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. หน้า 46-58.
- สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์. (2555). *ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถของผู้ประกอบการต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สัตติ กำแพงดี, ชมพูนุท ศรีพงษ์, และปิยะดา มณีนิล. (2559). *การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันผลิตภัณฑ์แปรรูปน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นของกลุ่มแม่บ้าน อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี*. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2558). *5 Forces Model*. <https://www.etda.or.th/terminology-detail/5forcesmodel.html>. สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2561.
- สำนักนวัตกรรม. (2559). <https://www.facebook.com/NIAThailand/posts/838827629487898>. สืบค้นเมื่อ 29 มีนาคม 2561.
- สำนักเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2547). <http://www.thailandindustry.com/>. สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2561.
- สุจินดา เจียมศรีพงษ์. (2554). *ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย) : ปัญหาและทางแก้ไข*. *วารสารบริหารธุรกิจเศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 1 (6). หน้า 9-23.
- _____. (2554). *ธุรกิจระหว่างประเทศ: สภาพแวดล้อมและธุรกิจเปรียบเทียบ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร เพียรดี. (2555). *การควบคุมคุณภาพ (Quality Control-Q.C.)*. <https://www.gotoknow.org/posts/451735>. สืบค้นเมื่อ 23 เมษายน 2561.

- สุวัฒน์ ศิริสินรินทร์. (2550). *การสร้างรายได้เปรียบทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ซี แอนด์ เอ็น
- หนึ่งฤทัย เทียนกระจ่าง. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทย ไปยัง สหรัฐอเมริกา*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์. (2548). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบัญชีต้นทุน*. <https://home.kku.ac.th/anuton/cost%20accounting/introduction%20of%20cost.htm>. สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2561.
- อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง. (2543). *ธุรกิจระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- อรพิน เหล่าประเสริฐ. (2544). *ต้นทุนซ่อนเร้นและต้นทุนเสียโอกาส = Hidden cost and opportunity cost*. <https://journal.eau.ac.th/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=2129>. สืบค้นเมื่อ 14 เมษายน 2561.
- อัญชลี รักริยะธรรม และสุวรรณา พลอยศรี. (2559). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย*. *วารสารการบัญชีและการจัดการ*, 2 (8). หน้า 12-31.
- Greedisgoods. (2560). *การวิเคราะห์ Five Force คืออะไร*. <http://greedisgoods.com/five-force/>. สืบค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2561.
- <http://millionaire-academy.com/-swot/>. สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2561.
- <http://nanosoft.co.th/maktip92.htm>. สืบค้นเมื่อ 4 เมษายน 2561.
- <http://www.thaitrainingzone.com/HrdNewsDetail.asp?id=116>. สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2561.
- <http://www.fao.org/in-action/globefish/market-reports/tuna/en/>. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2561.
- <http://www.thaiunion.com/th/products-and-brands/our-brands>. สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2561.
- <http://supermarketthai.com/%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%9B%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%B9%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9B%E0%B9%8B%E0%B8%AD%E0%B8%87/>. สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2561.
- <https://sites.google.com/site/roboticins/qc/qctype>. สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2561.
- Karmins Enterprise Group. (2560). *ปัจจัยกีดกันทั้ง 5 (Five Force Model)*. <http://inc.karmins.com/5-five-force-model/>. สืบค้นเมื่อ 13 เมษายน 2561.

Katavić, I. (2013). *International business in Changing Global Environment*. Polytechnic VERN, Zagreb, Croatia.

Vijayasri, G.V. (2013). The Importance of International Trade in the World. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 2 (9). Pp. 111-119.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก

1. ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง
2. ชื่อธุรกิจ
3. ประเภทการจดทะเบียนธุรกิจ (บริษัท/บุคคลธรรมดา)
4. ระยะเวลาในดำเนินธุรกิจ ปี
5. จำนวนพนักงานในการดูแลทั้งหมด คน
6. วิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินธุรกิจ คือ ...
7. ท่านคิดว่าธุรกิจของท่านมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับใด (มาก/ปานกลาง/น้อย) เพราะเหตุใด
8. จุดแข็งของธุรกิจของท่าน คืออะไร
9. จุดอ่อนของธุรกิจของท่าน คืออะไร และท่านมีวิธีแก้ไขหรือพัฒนาจุดอ่อนนั้นอย่างไร
10. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะเหตุใด....
11. ท่านคิดว่า ปัจจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน คุณภาพของสินค้าและบริการ การมีนวัตกรรม ความรวดเร็ว และการบริการ เป็นสิ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้หรือไม่ เพราะเหตุใด
12. ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน
 - 12.1 ธุรกิจมีการบริหารจัดการ หรือมีการวางแผนเกี่ยวกับต้นทุน หรือการใช้ทรัพยากรต่างๆ ใดๆ อย่างไร
 - 12.2 ท่านคิดว่าแนวทางการบริหารจัดการเรื่องต้นทุนการผลิตที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ควรมีลักษณะอย่างไร
 - 12.3 ธุรกิจมีการพัฒนาเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงมีการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ อย่างไร

13. คุณภาพ

13.1 ธุรกิจมีการดูแลจัดการเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าอย่างไรบ้าง

13.2 ธุรกิจมีการรับรองมาตรฐานคุณภาพจากหน่วยงานภายนอกหรือไม่..... อย่างไรบ้าง

13.3 บริษัทมีการรักษามาตรฐานหรือคุณภาพของสินค้าอย่างไร

14. นวัตกรรม

14.1 บริษัทมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานหรือไม่..... เช่น อะไรบ้าง.....

14.2 บริษัทมีวิธีการใหม่ๆ ในการบริหารจัดการหรือดำเนินธุรกิจหรือไม่..... อย่างไร.....

14.3 บริษัทมีแนวทางในการแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์อย่างไร

15. ความเร็ว

15.1 บริษัทมีการปรับตัวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างไรให้เท่าทันสถานการณ์

15.2 บริษัทมีวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้รวดเร็วได้อย่างไรบ้าง

15.3 บริษัทมุ่งเน้นปรับปรุงสินค้าและบริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

16. การบริการ

16.1 บริษัทนำเสนอบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจได้อย่างไร

16.2 บริษัทมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากร/พนักงานเกี่ยวกับการให้บริการอย่างไร

16.3 บริษัทมีบริการหลังการขาย และมีช่องทางการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าหรือไม่

17. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นตัวปิดกั้นโอกาสในการพัฒนาความสามารถแข่งขันของธุรกิจส่งออก

18. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจส่งออก

19. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางแก้ไขหรือจัดการกับอุปสรรคต่างๆ อย่างไร

20. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันของธุรกิจ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านสละเวลาในการให้สัมภาษณ์

นายดร ชัยเกท

