

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงาน
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



นางสาวศิริมาศ จินศิริวานิชย์

สถาบันวิทยบริการ
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

RELATIONSHIP AMONG COMPETITIVE STRATEGY, VALUE CHAIN ACTIVITIES AND
SMES' PERFORMANCE.

Miss Sirimas Jinsirivanich

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Business Administration Program in Business Administration

Faculty of Commerce and Accountancy

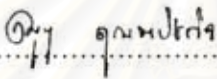
Chulalongkorn University

Academic Year 2006

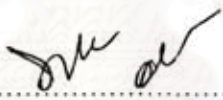
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขันกิจกรรมภายในห้องไซ
คุณค่า และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม
โดย นางสาวศิริมาศ จินศิริวานิชย์
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย

คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

 คณบดีคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี
(รองศาสตราจารย์ ดร. ดนุชา คุณพนิชกิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พักตร์มัจจ วัฒนสินธุ์)

 อาจารย์ที่ปรึกษา
(ศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย)

 กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัยพงษ์ ตั้งมณี)

 กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิรยุส วัฒนาศุภโชค)

ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ : การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (RELATIONSHIP AMONG COMPETITIVE STRATEGY, VALUE CHAIN ACTIVITIES AND SMES' PERFORMANCE)
 อ. ที่ปรึกษา : ศ. ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย, 213 หน้า.

อุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยนั้น กำลังเผชิญกับปัญหาด้านการแข่งขัน เนื่องจากการถูกตัดราคาขาย และสินค้าในตลาดโลกมีให้เลือกมากมาย ดังนั้นการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าย่อมมีความสำคัญ สำหรับเป็นแนวทางแก่ผู้ผลิตในการรักษาระดับผลตอบแทน ในภาวะดังกล่าว

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกับการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกับการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ (3) ศึกษาผลของกลยุทธ์การแข่งขันและการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มในเขตกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามซึ่งส่งถึงผู้ให้สัมภาษณ์ 387 บริษัท และมีแบบสอบถามที่ส่งถึงมือผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนทั้งสิ้น 378 บริษัทโดยมีแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาและสามารถนำมาวิเคราะห์จำนวน 107 บริษัท ซึ่งเป็นอัตราส่วนร้อยละ 27.65 ของแบบสอบถามที่ส่งถึงมือผู้ให้สัมภาษณ์ สถิติทดสอบที่ใช้สำหรับการวิจัยนี้ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การคำนวณหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้ผลการดำเนินงานที่สูงกว่ากลยุทธ์การจำกัดขอบเขตเฉพาะด้านผลการดำเนินงานด้านลูกค้า สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่านั้น พบว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าทุกด้าน ยกเว้นด้านการตลาดและการขาย และการบริการ สำหรับกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง พบว่ากิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าทุกด้านมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และสำหรับกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต พบว่ามีเพียงการพัฒนาทางเทคโนโลยีเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจำกัด ขอบเขต สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของกิจการ (ผลการดำเนินงานโดยรวม ผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา) พบว่าการผลิต การบริการ และการพัฒนาทางเทคโนโลยีสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานโดยรวมได้ร้อยละ 54.3 และด้านการตลาดและการขาย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานทางการเงินได้ร้อยละ 52 และด้านการบริการ และด้านโครงสร้างพื้นฐาน สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าได้ร้อยละ 38.3 และด้านการรับวัตถุดิบ ด้านการบริการ และด้านโครงสร้างพื้นฐาน สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในได้ร้อยละ 42.5 และด้านการตลาดและการขาย และด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้าน การเรียนรู้และพัฒนาได้ร้อยละ 42.9

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ.....ลายมือชื่อนิสิต.....
 ปีการศึกษา 2549.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

4682439026: MAJOR BUSINESS ADMINISTRATION

KEY WORD: COMPETITIVE STRATEGY / VALUE CHAIN / SMES' PERFORMANCE

SIRIMAS JINSIRIVANICH: RELATIONSHIP AMONG COMPETITIVE STRATEGY, VALUE CHAIN ACTIVITIES AND SMES' PERFORMANCE. THESIS ADVISOR : PROF. ACHARA CHANDRACHAI, Ph.D., 213 pp.

Clothing & apparel industries in Thailand have been confronted with highly competitive situation due to price cutting from foreign competitors. Then the development of Competitive Strategy and Internal Activities are needed for the manufacturers to maintain their share in this situation.

The purposes of this research are to (1) study the relationship between the Competitive Strategy and Value Chain Activities of small and medium size business and (2) study the effects of the Competitive Strategy and Value Chain Activities to the Firm Performances. The sample sizes of this research are small and medium size clothing & apparel industries in Bangkok. The instrument of this research is a questionnaire. 387 questionnaires were sent off and 378 of them reached the companies. 107 of them were completed and sent back which were corresponded to 27.65% response rate. Data analysis was performed by Analysis of variance (ANOVA), Pearson Correlation Coefficient and Multiple Regression Analysis (MRA).

The results indicated that Differentiate Strategy and Cost Leadership Strategy gave the higher Customer Performance than the Focus Strategy. The study of relationship between Competitive Strategy and Value Chain Activities indicated that the Cost Leadership Strategy was related to most Value Chain Activities except those of Marketing & Sales Activities and Service Activities. The Differentiate Strategy was related to all Value Chain Activities. The Focus Strategy was only related to Technology Development. The study of relationship among Competitive Strategy, Value Chain Activities and Firm Performances (Overall Business Performance, Financial Performance, Customer Service Performance, Internal Business Performance and Learning and Growth Performance) showed that Operational Activities, Service Activities and Technology Development could predict Overall Business Performance that accounted for 54.3 percents of variance ($R^2=54.3$). The Marketing & Sale Activities and Human Resource Management could predict Financial Performance that accounted for 52 percents of variance ($R^2=52$). The Service Activities and Infrastructure could predict Customer Service Performance that accounted for 38.3 percents of variance ($R^2=38.3$). The Inbound Activities, Service Activities and Firm Infrastructure could predict Internal Business performances that accounted for 42.5 percents of variance ($R^2=42.5$). Finally the Marketing & Sales Activities and Technology Development could predict Learning and Growth Performance that accounted for 42.9 percents of variance ($R^2=42.9$).

Field of study Business Administration..... Student's signature.....
Academic year 2006..... Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นที่รวมของความกรุณา ความช่วยเหลือ และความร่วมมืออย่างดียิ่ง จากบุคคลมากมาย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.อัฉรา จันทรฉาย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการแนะนำ ให้ข้อคิดเห็น รวมถึงแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้กำลังใจ และให้คำแนะนำที่มีประโยชน์อย่างมากในการทำวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์อีกท่านที่ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ รวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชพงศ์ ตังมณี คณะกรรมการสอบที่กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะต่างๆ ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งหากข้าพเจ้าไม่ได้ท่านคณาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่าน วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ ดังนั้นผู้วิจัยรู้สึกทราบบ้างในพระคุณของทุกท่านอย่างมาก จึงขอกราบขอบพระคุณท่านคณาจารย์ทุกท่านมา ณ.โอกาสนี้

และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ และประสบการณ์การเรียนรู้ตลอดระยะเวลาของการศึกษา ขอขอบคุณเจ้าของกิจการ หรือ ผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะในการทำวิทยานิพนธ์ รวมถึงการให้ความรู้ต่างๆ รวมทั้งขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย ขอขอบคุณเพื่อนๆ ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รุ่น 22 ที่ให้ความช่วยเหลือ เป็นห่วงเป็นใย และให้กำลังใจตลอดมา ทำயที่สุด ขอกราบขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุดของความสำเร็จครั้งนี้คือ คุณพ่อ คุณแม่ น้ำสาวทั้ง 2 ท่าน พี่ชายทั้ง 2 และเพื่อนๆ ที่คอยกระตุ้น ให้กำลังใจ และคอยห่วงใยตลอดมาจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
คัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฑ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 ปัญหา.....	5
1.3 คำถามวิจัย.....	6
1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs).....	10
2.2 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ พ.ศ. 2545-2549.....	15
2.2.1 จุดเน้นและความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์.....	16
2.2.2 การกำหนดความเร่งด่วนของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์.....	17
2.2.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545-2549.....	19
2.3 ข้อมูลพื้นฐานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม.....	27
2.3.1 ด้านการผลิตและการบริโภค.....	28
2.3.2 จำนวนโรงงาน การจ้างงาน และเครื่องจักร.....	29
2.3.3 การนำเข้าและส่งออก.....	31

2.3.4 การตลาด.....	34
2.3.5 นโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย	36
2.4 กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter's Competitive strategy).....	43
2.4.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน.....	45
2.5 แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain).....	46
2.5.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า.....	50
2.6 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm Performance).....	65
2.7 ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานขององค์กร.....	67
2.8 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	70
3.1 ประชากร.....	70
3.2 การกำหนดขนาดตัวอย่าง.....	70
3.3 ผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	76
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
3.7 การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง.....	79
3.8 สมมติฐานงานวิจัย.....	79
3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
4.1 ข้อมูลการจัดส่งและการได้รับคืนแบบสอบถาม.....	84
4.2 ผลการวิเคราะห์ความลำเอียงจากการไม่ได้รับการตอบกลับ (Non-response Bias).....	86
4.3 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	88
4.4 ข้อมูลลักษณะการแข่งขันของกลุ่มตัวอย่าง.....	92
4.5 ข้อมูลกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าของกลุ่มตัวอย่าง.....	95

4.6 ข้อมูลด้านผลการดำเนินงานของกลุ่มตัวอย่าง.....	110
4.7 การทดสอบสมมติฐาน.....	114
4.7.1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และผลการดำเนินงาน ของกิจการ.....	117
4.7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายใน ห่วงโซ่คุณค่า.....	122
4.7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงาน.....	133
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	143
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	143
5.1.1 การใช้กลยุทธ์การแข่งขัน.....	144
5.1.2 การทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า.....	147
5.1.3 ผลการดำเนินงานของกิจการ.....	152
5.1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และผลการ ดำเนินงานของกิจการ.....	153
5.1.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และ กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า.....	155
5.1.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายใน ห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของกิจการ.....	163
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	172
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย.....	175
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	175
รายการอ้างอิง.....	176
ภาคผนวก.....	182
ภาคผนวก ก ตัวอย่างแบบสอบถาม.....	183
ภาคผนวก ข เอกสารขอความร่วมมือ.....	194
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์การจัดกลุ่ม.....	196

ภาคผนวก ง การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ	
เพียร์สัน.....	201
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	213



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ตารางแสดงจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการล้มเลิกกิจการ.....	4
1.2 มูลค่าสินค้าที่ส่งออก 10 อันดับแรกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2546.....	5
2.1 สัดส่วนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละประเภทอุตสาหกรรมการผลิต.....	12
2.2 สัดส่วนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละประเภทอุตสาหกรรมบริการ.....	13
2.3 มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ปี 2542 – 2546 จำแนกตามขนาดวิสาหกิจ.....	14
2.4 มูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมสิ่งทอแต่ละประเภท.....	27
2.5 ปริมาณการผลิตและการบริโภคของเครื่องนุ่งห่ม.....	28
2.6 จำนวนโรงงานและการจ้างงานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม.....	30
2.7 จำนวนเครื่องจักรเย็บผ้า.....	31
2.8 ปริมาณและมูลค่าการนำเข้าเครื่องนุ่งห่ม.....	31
2.9 ตลาดนำเข้าเครื่องนุ่งห่มของไทย.....	32
2.10 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกเครื่องนุ่งห่ม.....	33
2.11 ตลาดส่งออกเครื่องนุ่งห่มของไทย.....	34
2.12 สถิติแยกประเภทกิจการสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มอนุมัติให้การส่งเสริมปี 2544.....	40
2.13 ตารางสรุปผลงานของ Hartman และ Stafford.....	60
2.14 นิยามของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	68
3.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	77
3.2 จำนวนบริษัทที่ร้องขอให้จัดส่งแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่งเมื่อถูกติดตาม.....	78
4.1 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการจัดส่ง การได้รับแบบสอบถามและ อัตราการตอบกลับ.....	84
4.2 วิเคราะห์ความลำเอียงจากการไม่ได้รับการตอบกลับ (Non-response Bias).....	86
4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุกิจการ และจำนวนพนักงาน.....	88
4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสัดส่วนการจัดจำหน่ายภายใน และ ภายนอกประเทศ.....	89
4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะการจัดจำหน่าย.....	90
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการแข่งขันของกลุ่มตัวอย่าง.....	92

ตาราง	หน้า
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมหลัก ของกลุ่มตัวอย่าง.....	95
4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมสนับสนุน ของกลุ่มตัวอย่าง.....	104
4.9 จำนวน และร้อยละของผลการดำเนินงานทางการเงินของกลุ่มตัวอย่าง.....	110
4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มตัวอย่าง...	112
4.11 ค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์การแข่งขันแยกตามกลุ่มกลยุทธ์แต่ละกลุ่ม.....	118
4.12 การทดสอบความเท่ากันของค่าความแปรปรวน (Test of Homogeneity of Variances).....	119
4.13 การทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างของแต่ละกลุ่มกลยุทธ์.....	120
4.14 การทดสอบการเปรียบเทียบของแต่ละกลยุทธ์การแข่งขัน.....	121
4.15 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า.....	122
4.16 สรุปความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า.....	126
4.17 ผลการทดสอบสภาวะ Multicollinearity โดยการทำให้ Correlation Matrix.....	134
4.18 แบบจำลองการถดถอยแบบขั้นตอนของความพึงพอใจในผลการดำเนินงานโดยรวม.....	135
4.19 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของแบบจำลองการถดถอยด้านผลการดำเนินงานโดยรวม.....	136
4.20 แบบจำลองการถดถอยแบบขั้นตอนของความพึงพอใจในผลการดำเนินงานด้านการเงิน	137
4.21 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของแบบจำลองการถดถอยด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน....	137
4.22 แบบจำลองการถดถอยแบบขั้นตอนของความพึงพอใจในผลการดำเนินงานด้านลูกค้า..	138
4.23 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของแบบจำลองการถดถอยด้านผลการดำเนินงานด้านลูกค้า.....	139
4.24 แบบจำลองการถดถอยแบบขั้นตอนของความพึงพอใจด้านกระบวนการภายใน.....	140
4.25 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ของแบบจำลองการถดถอยด้านกระบวนการภายใน.....	140
4.26 แบบจำลองการถดถอยแบบขั้นตอนของความพึงพอใจในผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	141
4.27 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ของแบบจำลองการถดถอยด้านผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	142
5.1 ค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์การแข่งขันทั้ง 3 กลยุทธ์.....	146
5.2 ค่าเฉลี่ยการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า.....	147

5.3 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในผลการดำเนินงานของกิจการ จำแนกรายด้านและโดยรวม.....152



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 ตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า.....	49
2.2 ตารางการสร้างคุณค่าของ David Walters.....	58
2.3 กรอบแนวคิด.....	69
5.1 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่า..	156
5.2 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกิจกรรมสนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า.....	157
5.3 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่า..	158
5.4 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกิจกรรมสนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า.....	159
5.5 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต และกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่า.....	160
5.6 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต และกิจกรรมสนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า.....	161
5.7 สรุปผลการวิเคราะห์ด้านตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในแต่ละด้าน.....	170

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา รัฐบาลได้มุ่งส่งเสริมทางด้านวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นอย่างมาก โดยทางรัฐบาลนั้นได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริมทางการเงินแก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น การจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำทางการเงินสำหรับผู้ประกอบการ และการจัดตั้งกองทุนรวมเพื่อร่วมลงทุนในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีแผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (ปี 2541–2545) โดยได้จัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ภาคอุตสาหกรรม) ขึ้นในเดือนเมษายน 2542 และแผนบ่มเพาะและเสริมสร้างความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น

จากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 นั้น จะเห็นว่านโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นได้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการที่ภาครัฐมุ่งหวังให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นกลไกในการขับเคลื่อนและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้มีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น และจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 นั้นก็ได้มีการดำเนินการต่อมาจนถึงฉบับปัจจุบัน (ฉบับที่ 9) ที่มีนโยบายมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน เพื่อพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีเสถียรภาพ

ทั้งนี้ตามนโยบายของรัฐบาล พตท. ทักษิณ ชินวัตร อดีตนายกรัฐมนตรี ที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 (สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547) ได้มีการกำหนดนโยบายทางการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้เป็นนโยบายเร่งด่วน ดังรายละเอียดนี้

1. จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งละ 1 ล้านบาท เพื่อเป็นแหล่งเงินหมุนเวียน ในการลงทุนสร้างอาชีพเสริม และสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนในชุมชน และวิสาหกิจขนาดเล็กในครัวเรือน
2. จัดให้มีโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้แต่ละชุมชนได้ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้า โดยรัฐพร้อมที่จะเข้าช่วยเหลือในด้านความรู้สมัยใหม่และการ

บริหารจัดการ เพื่อเชื่อมโยงสินค้าชุมชนสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศด้วยระบบ
ร้านค้าเครือข่ายและอินเทอร์เน็ต

3. จัดตั้งธนาคารวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการเดิมและเพิ่มจำนวน
ผู้ประกอบการใหม่อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างและรักษาฐานการผลิต การจ้างงาน การสร้าง
รายได้ การส่งออก และเป็นแกนหลักในการสร้างความเติบโตและเสถียรภาพทาง
เศรษฐกิจในอนาคต
4. พัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ให้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนา
ภาคอุตสาหกรรมของประเทศ โดยให้การสนับสนุนและส่งเสริมความร่วมมือในการวิจัย
และพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีระหว่างภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา รวมทั้ง
ผลักดันให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศเกี่ยวกับปัจจัยในการผลิตและการตลาด
5. ส่งเสริมบทบาทของสถาบันการเงิน รวมถึงการสนับสนุนการจัดตั้งและดำเนินการของ
กองทุนร่วมทุน ตลอดจนระบบการค้าประกันสินเชื่อ เพื่อพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมขนาด
กลางและขนาดย่อม
6. สนับสนุนให้เกิดผู้ประกอบการใหม่ๆ ในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม
สำหรับเศรษฐกิจใหม่ที่ใช้ความรู้เป็นฐาน
7. เร่งรัดพัฒนาผู้ประกอบการด้านบริการให้มีความรู้และทักษะ ทั้งด้านภาษา มาตรฐานการ
บริการ และการจัดการ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของความตกลง
ระหว่างประเทศด้านการบริการ
8. สร้างกิจกรรมท่องเที่ยวทั้งระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ เชื่อมโยงกับวิสาหกิจ
ขนาดกลาง ขนาดย่อมและธุรกิจชุมชน พัฒนาคุณภาพการบริการท่องเที่ยว และยกระดับ
ประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการประชุม การสัมมนา และการแสดงสินค้าของภูมิภาค
เอเชียตะวันออกเฉียงใต้
9. ส่งเสริมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในด้านการวิจัยและการพัฒนาโดยให้มีการ
สนับสนุนแก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการและ
การผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

นอกจากนโยบายด้านการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าวแล้ว รัฐบาล
ยังได้กำหนดแผนแม่บทในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย (พ.ศ.

2545 -2549) เพื่อใช้เป็นทิศทางหรือยุทธศาสตร์สำหรับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547) ซึ่งทางสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะใช้เป็นกรอบในการประสานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ในการทำแผนปฏิบัติการต่อไป โดยเป้าหมายของแผนมีดังนี้คือ

1. เพิ่มสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product : GDP) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ขยายตัวในอัตราเร่งที่ต่อเนื่อง จนมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 50 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม ในปี พ.ศ. 2549
2. ให้มีการจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มขึ้น 160,000 คนต่อปี
3. เพิ่มผลผลิตภาพของแรงงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สูงขึ้นในอัตราที่สอดคล้องกับอัตราการเพิ่มผลผลิตภาพของภาคอุตสาหกรรมที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 2.5 ต่อปี
4. ขยายมูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 6 ต่อปี
5. เพิ่มประสิทธิภาพระบบการส่งเสริม โดยผลักดันให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าสู่ระบบด้วยการจดทะเบียนในสัดส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 72 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดในปี พ.ศ. 2549
6. ให้มีจำนวนผู้เริ่มต้นธุรกิจใหม่เพิ่มขึ้น 50,000 รายต่อปี

และในแผนนี้ยังประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ยุทธศาสตร์หลัก และอีก 3 ยุทธศาสตร์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเฉพาะกลุ่มซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นกลไกหลักทางเศรษฐกิจและสังคมประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและลดอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจผู้ส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมสู่ระดับโลก

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 6 เสริมสร้างศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในการแก้ปัญหาความยากจนและกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค

จากนโยบายต่างๆ ข้างต้นจะเห็นว่ารัฐบาลนั้นได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นอย่างมาก โดยมีความมุ่งมั่นที่จะให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้เกิดการพัฒนา และมีเสถียรภาพ โดยมีนโยบายในการส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนต่อไป

แต่ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะมีนโยบายในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมาก แต่ก็ยังคงมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ยังคงเสียเปรียบในด้านการแข่งขันกับภายนอก ซึ่งนำไปสู่การประสบกับภาวะขาดทุนและต้องล้มเลิกกิจการไป ดังตารางที่ 1.1 ที่แสดงจำนวนวิสาหกิจที่มีการล้มเลิกกิจการไป

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการล้มเลิกกิจการ

ปีที่จดทะเบียน	ปี 2543 (ราย)	ปี 2544 (ราย)	ปี 2545 (ราย)	ปี 2546 (ราย)
จำนวนที่เลิกกิจการ	24,817	19,223	24,397	13,615

ที่มา: กระทรวงพาณิชย์, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ปี 2546

จากตารางข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นว่าถึงแม้ว่ารัฐบาลจะมีการส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากเพียงใด แต่หากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเองนั้นไม่มีการปรับตัวเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆแล้ว ก็จะทำให้ไม่สามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆได้ และต้องปิดตัวเองไปในที่สุดดังนั้นสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเองนั้น ก็ควรมีการพัฒนาและปรับตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของตนโดยเฉพาะในด้านกิจการการผลิตของไทยนั้นควรจะมีการปรับตัวอย่างเร่งด่วนเพื่อให้สามารถปรับปรุงคุณภาพสินค้า และประสิทธิภาพในการผลิตให้สามารถแข่งขันในระดับสากลได้ต่อไป

1.2 ปัญหา

จากรายงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2546 พบว่าในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีสัดส่วนผู้ประกอบการผลิตสูงสุด 5 อันดับแรก คือ

1. ภาคการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 104,202 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 27.6
2. ภาคการผลิตเครื่องแต่งกาย จำนวน 72,277 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 19.1
3. ภาคการผลิตสิ่งทอ จำนวน 56,814 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 15.0
4. ภาคการผลิตไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ จำนวน 44,828 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 11.9
5. ภาคการผลิตโลหะประดิษฐ์ จำนวน 26,939 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7.1

และตารางที่ 1.2 จะแสดงมูลค่าสินค้าที่ส่งออก 10 อันดับแรกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2546

ตารางที่ 1.2 มูลค่าสินค้าที่ส่งออก 10 อันดับแรกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2546

ผลิตภัณฑ์	ปี 2545 (ล้านบาท)	ปี 2546 (ล้านบาท)	การขยายตัว (ร้อยละ)
เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	(1) 209,091	(1) 237,967	13.8
เครื่องจักรและส่วนประกอบ	(18) 3,847	(2) 220,604	5,633.3
สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม	(2) 166,596	(3) 129,092	-22.5
ยานพาหนะ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ	(7) 49,513	(4) 114,450	131.2
ผลิตภัณฑ์พลาสติก	(3) 95,504	(5) 92,682	-3.0
อาหารกระป๋องและแปรรูป	(6) 82,705	(6) 83,692	1.2
ผลิตภัณฑ์ยาง	(5) 87,676	(7) 82,254	-6.2
อัญมณีและเครื่องประดับ	(4) 92,419	(8) 58,395	-36.8
เคมีภัณฑ์	(8) 47,181	(9) 52,854	12.0
เหล็ก เหล็กกล้า และผลิตภัณฑ์	(9) 41,042	(10) 36,117	-12.0
รวมมูลค่าส่งออกสินค้า 10 อันดับแรก	875,574	1,108,107	

ที่มา : กรมศุลกากร ปี 2546

จากรายงานดังกล่าว จะเห็นว่าอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องนุ่งห่มซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีสัดส่วนผู้ประกอบการอยู่ในอันดับสามนั้น มีมูลค่าการส่งออกลดต่ำลงอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนคู่แข่งในตลาดโลกที่มีจำนวนมากขึ้น โดยเฉพาะประเทศจีนและอินโดนีเซียซึ่งมีค่าจ้างแรงงานต่ำ จึงทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำกว่าประเทศไทยอย่างมาก ประกอบกับการที่ปัจจุบันหลาย ๆ ประเทศมีมาตรการในการกีดกันทางการค้ามากขึ้น เช่น การกำหนดโควตานำเข้าสินค้าจากประเทศไทย หรือ การนำประเด็นทางด้านปัญหาแรงงาน เช่น การใช้แรงงานเด็ก และปัญหาสิ่งแวดล้อมมาเป็นมาตรการกีดกันทางการค้า หรือการกำหนดมาตรการในการตรวจสอบคุณภาพที่มากขึ้น

จากปัญหาดังกล่าว จึงทำให้อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยนั้นอยู่ในภาวะที่มีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากการถูกตัดราคาขาย และสินค้าในตลาดโลกมีให้เลือกมากมาย ดังนั้นการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต โดยการลดต้นทุน หรือเพิ่มคุณค่าในการผลิต จึงเป็นแนวทางสำหรับผู้ผลิตในการรักษาระดับผลตอบแทน ในยุคที่ภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงขึ้นเช่นปัจจุบัน

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นนั้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขันและการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ น่าจะเป็นแนวทางให้ผู้ผลิตในประเทศ สามารถปรับตัวในด้านกลยุทธ์และกิจกรรมภายในต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะทำให้สามารถสู้กับคู่แข่งภายนอกได้และจะนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีขึ้นต่อไป

1.3 คำถามวิจัย

1. การเลือกใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันกับการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
2. การเลือกใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันและการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าส่งผลอย่างไรต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลของการใช้กลยุทธ์การแข่งขัน ต่อผลการดำเนินงานของกิจการ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกับการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. เพื่อศึกษาผลของกลยุทธ์การแข่งขัน และการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขันและการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ซึ่งใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีขอบเขตการศึกษาดังนี้

1. ครอบคลุมเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผลิตเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มในกรุงเทพมหานคร โดยจะใช้เกณฑ์ในการแบ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามที่สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ให้คำจำกัดความไว้ (สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547) คือ วิสาหกิจขนาดกลางจะต้องมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ตั้งแต่ 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท และวิสาหกิจขนาดย่อมจะต้องมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท
2. ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากฐานข้อมูล Business online ในปี 2547

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และ ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม
2. เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มได้มีการปรับตัวในด้าน กลยุทธ์และ กิจกรรมภายในเพื่อให้สามารถสร้างผลประกอบการที่ดีขึ้น
3. เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยให้แก่ผู้ที่สนใจศึกษาด้านกลยุทธ์และ กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าต่อไป

1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง บริษัทที่ทำการผลิตเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม ในกรุงเทพมหานครที่มีการจดทะเบียนการค้ากับกระทรวงพาณิชย์ โดยวิสาหกิจขนาดกลางจะต้องมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ตั้งแต่ 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท และวิสาหกิจขนาดย่อมจะต้องมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท (สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547)

กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง แผนหรือแนวทางในการแข่งขันของบริษัทเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้สำเร็จผลสูงสุด (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2544)

กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่บริษัท เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถพัฒนาทางด้านสินค้า กระบวนการทำงาน การลดต้นทุน การเพิ่มอำนาจในการแข่งขัน รวมทั้งการทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น ในกิจกรรมภายในทั้ง 9 กิจกรรมที่แบ่งเป็นกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมคือ กิจกรรมการนำเข้าวัตถุดิบ กิจกรรมการผลิต กิจกรรมการส่งสินค้า กิจกรรมทางการตลาดและการขาย กิจกรรมการบริการ และกิจกรรมสนับสนุน 4 กิจกรรมคือ กิจกรรมด้านโครงสร้างพื้นฐาน กิจกรรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยี กิจกรรมการจัดหาวัตถุดิบ และ กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Porter, 1980)

ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากการดำเนินกิจการ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน คือ อัตราผลตอบแทนทางการเงิน (Hamilton และ Shergill, 1993) และตัวชี้วัดทางนามธรรม คือ การประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบกิจการในด้านต่างๆ (Slater และ Narver, 1994; Greenley, 1995)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

จากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2546 และแนวโน้มปี 2547 ได้นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังนี้

คำจำกัดความของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs: Small and medium Enterprises) ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม ลงวันที่ 11 กันยายน 2546 กำหนดขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้จำนวนการจ้างงาน หรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินของวิสาหกิจ และให้ถือจำนวนการจ้างงาน หรือ มูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์กำหนด โดยแบ่งเป็นกลุ่มประเภทของกิจการเป็น 4 ประเภท ได้แก่

กิจการผลิตสินค้า (Manufacturing Sector) จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ไม่เกิน 50 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม และจำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 51 – 200 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

กิจการการค้าส่ง (Wholesale Sector) จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 25 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ไม่เกิน 50 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดย่อมและจำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 26 – 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

กิจการการค้าปลีก (Retail Sector) จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 15 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ไม่เกิน 30 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม และจำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 16 – 30 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 60 ล้านบาทเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

กิจการบริการ (Service Sector) จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ไม่เกิน 50 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดย่อมและจำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 51 – 200 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

และจากรายงานดังกล่าว ในปี 2546 มีจำนวนวิสาหกิจรวมทั้งสิ้น 2,006,528 ราย แบ่งเป็นวิสาหกิจขนาดใหญ่จำนวน 10,599 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 0.5 ของวิสาหกิจทั้งหมด และเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 1,995,929 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 99.5 ของวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่งจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นสามารถจำแนกตามลักษณะธุรกิจได้เป็น ภาคการค้าปลีก 634,179 ราย คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 31.8 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมด ภาคบริการจำนวน 627,772 ราย เป็นอัตราส่วนร้อยละ 31.5 ภาคการการผลิตมีจำนวน 378,031 ราย เป็นอัตราส่วนร้อยละ 18.9 ภาคการค้าส่งมีจำนวน 109,524 ราย เป็นอัตราส่วนร้อยละ 5.5 นอกนั้นจะเป็นกิจการที่ไม่ระบุภาคการค้า จากข้อมูลดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2545 พบว่าจำนวนวิสาหกิจขนาดย่อมในทุกภาคธุรกิจมีจำนวนเพิ่มขึ้น ยกเว้นภาคการค้าปลีกซึ่งมีจำนวนลดลงจาก 732,593 รายเป็น 634,179 ราย

ทางด้านการกระจายตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นพบว่า กรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากที่สุด คือ 611,535 ราย คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 30.6 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีเป็นจำนวน 524,515 ราย คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 26.3 ภาคเหนือมี 300,490 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.1 ภาคใต้มี 247,551 ราย คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 12.4 ภาคกลางมี 203,585 ราย เป็นอัตราส่วนร้อยละ 10.2 และภาคตะวันออกมี 108,253 ราย เป็นร้อยละ 5.4 ซึ่งเมื่อพิจารณาในด้านการกระจายตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละภูมิภาค พบว่า มักมีการกระจุกตัวอยู่ในจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของภูมิภาค เช่น จากจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 611,535 ราย จะมีจำนวนที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครถึง 460,843 ราย หรือร้อยละ 75.4 เป็นต้น

ด้านประเภทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น ในภาคการผลิตมีสัดส่วนประเภทอุตสาหกรรมดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.1 สัดส่วนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละประเภทอุตสาหกรรมการผลิต

ประเภทอุตสาหกรรม	รวม (ราย)	ใหญ่ (ราย)	SMEs (ราย)	สัดส่วน SMEs ต่อ ประเภท อุตสาหกรรม (ร้อยละ)	สัดส่วน ต่อ SMEs รวมใน ภาคการผลิต (ร้อยละ)
1. อาหารและเครื่องดื่ม	104,470	268	104,202	99.7	27.6
2. เครื่องแต่งกาย	72,454	177	72,277	99.8	19.1
3. สิ่งทอ	57,003	189	56,814	99.7	15.0
4. ไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ ยกเว้นเฟอร์นิเจอร์	44,894	66	44,828	99.9	11.9
5. โลหะประดิษฐ์ ยกเว้นเครื่องจักรกลและ อุปกรณ์	27,069	130	26,939	99.5	7.1
6. การผลิตเครื่องเรือน	25,294	277	25,017	98.9	6.6
7. ผลิตภัณฑ์อื่นๆ จากแร่โลหะ	9,882	73	9,809	99.3	2.6
8. สิ่งพิมพ์ การพิมพ์ และการทำสำเนาสื่อ บันทึก	8,659	66	8,593	99.2	2.3
9. เครื่องจักรกลและอุปกรณ์	5,195	60	5,135	98.8	1.4
10. เครื่องหนัง กระเป๋าและรองเท้า	4,854	81	4,773	98.3	1.3
11. ยางและผลิตภัณฑ์พลาสติก	4,906	226	4,680	95.4	1.2
12. สารเคมี และผลิตภัณฑ์เคมี	3,361	76	3,285	97.7	0.9
13. กระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ	2,137	56	2,081	97.4	0.6
14. โลหะขั้นมูลฐาน	2,052	60	1,992	97.1	0.5
15. เครื่องจักรกลไฟฟ้าและเครื่องมือไฟฟ้า	2,081	113	1,968	94.6	0.5
16. การผลิตวิทยุ	2,003	179	1,824	91.1	0.5
17. การผลิตยานยนต์ รถพ่วง และรถกึ่งพ่วง	1,736	132	1,604	92.4	0.4
18. การผลิตอุปกรณ์ขนส่งอื่นๆ	676	13	663	98.1	0.2
19. ผลิตภัณฑ์ยาสูบ	549	1	548	99.8	0.1
20. การผลิตเครื่องมือแพทย์ เครื่องมือเกี่ยวกับ สายตา และนาฬิกา	558	26	532	95.3	0.1
21. เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องทำบัญชีและ เครื่องคอมพิวเตอร์	77	6	71	92.2	0.0
22. อื่นๆ	413	17	396	95.9	0.1
รวม	380,3	2,292	378,031	99.4	100.0

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2546

และภาคบริการมีสัดส่วนประเภทอุตสาหกรรมดังนี้

ตารางที่ 2.2 สัดส่วนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละประเภทอุตสาหกรรมการบริการ

ประเภทอุตสาหกรรม	รวม(ราย)	ใหญ่ (ราย)	SMEs (ราย)	สัดส่วน SMEs ต่อประเภท การบริการ (ร้อยละ)	สัดส่วน ต่อSMEs รวมใน ภาคการ บริการ (ร้อยละ)
1. โรงแรมและภัตตาคาร	190,052	153	189,899	99.9	30.2
2. ธุรกิจบริการขนส่ง	99,812	141	99,671	99.9	15.9
3. บริการด้านธุรกิจ	70,167	334	69,833	99.5	11.1
4. บริการด้านอสังหาริมทรัพย์	68,963	481	68,482	99.3	10.9
5. กิจกรรมนันทนาการ วัฒนธรรม และ การกีฬา	22,319	49	22,270	99.8	3.5
6. บริการด้านคอมพิวเตอร์ และกิจกรรมที่ เกี่ยวข้อง	5,471	4	5,467	99.9	0.9
7. งานด้านสุขภาพ และงานสังคม สงเคราะห์	1,424	64	1,360	95.5	0.2
8. อื่นๆ	171,082	292	170,790	99.8	27.2
รวม	629,290	1,518	627,772	99.8	100.0

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2546

ทางด้านบทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในผลิตภัณฑ์มวลรวมของ
ประเทศสามารถดูได้จากตารางมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ปี 2542 - 2546 ณ.ราคา
ตลาดจำแนกตามขนาดวิสาหกิจ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ปี 2542 – 2546 จำแนกตามขนาด
วิสาหกิจ

	2542	2543	2544	2545	2546
มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (ล้านบาท)					
GDP	4,637,079	4,923,263	5,133,836	5,451,854	5,939,062
ภาคเกษตร	435,507	444,143	468,456	510,877	579,460
ภาคนอกเกษตร	4,201,572	4,479,120	4,665,380	4,940,977	5,359,602
วิสาหกิจขนาดใหญ่	1,870,484	1,980,488	2,070,598	2,213,656	2,449,551
SMEs	1,811,905	1,946,244	2,020,128	2,115,316	2,263,574
วิสาหกิจขนาดกลาง	842,642	902,825	935,833	978,369	1,053,357
วิสาหกิจขนาดย่อม	969,263	1,043,419	1,084,295	1,136,947	1,210,217
วิสาหกิจอื่นๆ	519,183	552,387	574,654	612,005	646,477
สัดส่วน(ร้อยละ)					
GDP	100	100	100	100	100
ภาคเกษตร	9.4	9.0	9.1	9.4	9.8
ภาคนอกเกษตร	90.6	91.0	90.9	90.6	90.2
วิสาหกิจขนาดใหญ่	40.3	40.2	40.3	40.6	41.2
SMEs	39.1	39.5	39.4	38.8	38.1
วิสาหกิจขนาดกลาง	18.2	18.3	18.2	18.0	17.7
วิสาหกิจขนาดย่อม	20.9	21.2	21.1	20.9	20.4
วิสาหกิจอื่นๆ	11.2	11.2	11.2	11.2	10.9

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปี 2546

ประมวลโดย : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากตารางข้างต้นแล้วจะเห็นว่า ในปี 2546 มูลค่า GDP ของวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม มีค่าเท่ากับ 2,263,574 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 38.1 และ
GDP ของวิสาหกิจขนาดใหญ่ มีค่าเท่ากับ 2,449,551 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 41.2 แสดง
ให้เห็นว่าค่าของ GDP ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นมีความสำคัญต่อระบบ
เศรษฐกิจอย่างมาก เช่นเดียวกับ GDP ของวิสาหกิจขนาดใหญ่

2.2 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ พ.ศ. 2545-2549

แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นแผนยุทธศาสตร์ในระดับแผนประสานงาน เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทสำหรับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยใน พ.ศ. 2545-2549

ยุทธศาสตร์ของแผนกำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ของตัวแปรภายในหรือตัวแปรที่ควบคุมได้ และตัวแปรภายนอก ที่ระบุถึงข้อจำกัดหรือภัยคุกคามและโอกาส พร้อมทั้งการประมวลจากแนวทางพัฒนาที่สำคัญประกอบด้วย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 9 เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 นโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา แผนแม่บทการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ภาคการผลิต) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้จากการสัมมนาระดับชาติ เมื่อ 8-9 มิถุนายน 2544 และการประมวลข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากการสัมมนาเพื่อยกร่างแผนการส่งเสริม ตลอดจนองค์ความรู้พื้นฐานจากงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีองค์ประกอบของแผนตามลำดับ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาและการกำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจในแต่ละด้านและกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมของแผน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน

เพื่อให้แผนส่งเสริมฉบับนี้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของรัฐบาลที่มีจุดมุ่งหมายเร่งด่วนในการผลักดันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้นจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์โดยแยกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือยุทธศาสตร์หลักที่ต้องใช้ดำเนินการกับวิสาหกิจทุกประเภทและทุกพื้นที่ทั่วประเทศ (Broad Based Strategies) และส่วนที่สอง คือยุทธศาสตร์เฉพาะกลุ่มเป้าหมาย (Sectoral Strategies) ที่มุ่งหมายให้นำไปใช้กับกลุ่มที่รัฐบาลต้องการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จเป็นพิเศษ ประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการส่งออก ยุทธศาสตร์สำหรับสร้างผู้ประกอบการใหม่ และวิสาหกิจที่ใช้ฐานความรู้สมัยใหม่ และยุทธศาสตร์สำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

2.2.1 จุดเน้นและความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์

จุดเน้นของยุทธศาสตร์ ให้ความสำคัญเฉพาะประเด็นหลักที่จำเป็นต้องเร่งรัดดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จอย่างแท้จริงในช่วงระยะเวลาของแผน 4 ประการ คือ

1. ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน 2 ปัญหาหลัก คือปัญหาด้านการเงินและปัญหาด้านการตลาดที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยกำลังประสบต่อเนื่อง จากวิกฤติเศรษฐกิจ เร่งรัดสร้างความเข้มแข็งในฐานะทางการเงินและการดำเนินการฟื้นฟู และขยายโอกาสทางการตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อผลักดันให้เป็นกลไกหลักทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยการกำหนดมาตรการส่งเสริมให้สามารถบังเกิดผลได้ภายใน 3-5 ปีข้างหน้า
2. การสร้าง ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และพัฒนาบริการภาครัฐให้มีความพร้อม และกระจายอย่างทั่วถึง การลดปัญหา และอุปสรรคในการประกอบธุรกิจที่เกิดจากกฎระเบียบและข้อบังคับของภาครัฐ
3. การเสริมสร้างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการ และยกระดับทักษะของแรงงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การส่งเสริมเทคโนโลยี การวิจัยพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมความเชื่อมโยงและการรวมกลุ่มวิสาหกิจ (cluster)
4. การมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและวางรากฐานเพื่อให้เกิดการเติบโตในวิสาหกิจ

ยุทธศาสตร์สำคัญเฉพาะกลุ่ม ประกอบด้วย

1. วิสาหกิจส่งออก โดยเน้นการวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของผลิตภัณฑ์ (product positioning) ที่มีโอกาส และศักยภาพสูงในตลาดส่งออก และการยกระดับสินค้า และบริการส่งออกจากสภาพการแข่งขันที่ถูกบีบคั้น 2 ทาง (nut-cracker) ไปสู่ตลาดในระดับที่สูงขึ้น
2. การสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการที่ใช้ฐานความรู้สมัยใหม่ (new economy) เพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนหลัก ในการสร้างการเติบโตของเศรษฐกิจไทย การสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างงานและการสร้างรายได้
3. วิสาหกิจชุมชน ให้มีการใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาในท้องถิ่นในการผลิตสินค้า และบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาด และมีคุณภาพสูง รวมทั้งมีการเชื่อมโยง และเกิดกลุ่มการพัฒนาาร่วมกัน

ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและส่งต่อกระบวนการพัฒนา โดยเริ่มจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนซึ่งถือเป็นรากฐานที่สำคัญของเศรษฐกิจในภูมิภาคและท้องถิ่น โดยที่ส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ยุทธศาสตร์ในระดับนี้จึงเป็นการสร้างและพัฒนาให้วิสาหกิจดังกล่าวสามารถเติบโตและปรับตัวไปเป็นวิสาหกิจที่มีวิธีการผลิต การจัดการ และการดำเนินงานด้านการตลาดตามวิธีการสมัยใหม่ รวมทั้งยุทธศาสตร์การเร่งสร้างผู้ประกอบการรายใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ใช้ฐานความรู้สมัยใหม่ (new economy) เพื่อให้เป็นหัวใจของกระบวนการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจไทยเข้าสู่สากล วิสาหกิจทั้งสองกลุ่มนี้เมื่อเกิดและเติบโตได้แล้วจะผนึกกำลังร่วมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วไปที่มีอยู่เดิมเป็นวิสาหกิจที่เป็นกลไกหลักในระบบเศรษฐกิจของประเทศ กระบวนการพัฒนาและส่งเสริมต่อไป คือยุทธศาสตร์เพื่อการส่งออก โดยการยกระดับความเป็นสากลของวิสาหกิจกลุ่มอิสระ (stand alone) ด้วยวิธีการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการผลิต การจัดการ และการยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการ การรวมกลุ่ม รวมทั้งการสร้างและขยายโอกาสการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าและบริการส่งออกที่ต้องกำหนดสินค้าและบริการเป้าหมาย (product positioning) และกำหนดตลาดส่งออกเป้าหมาย ที่มีแนวโน้มในการประสบความสำเร็จสูง ซึ่งการผลักดันให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มนี้สามารถแข่งขันในระดับตลาดภูมิภาค และตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน ถือเป็นเป้าหมายขั้นสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ

2.2.2 การกำหนดความเร่งด่วนของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์จะประกอบไปด้วยมาตรการต่างๆ ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์จะมีทั้งมาตรการเฉพาะหน้าที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน และมาตรการในระยะปานกลางและระยะยาว ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับผลที่ได้จากการประเมินสภาพความรุนแรงของปัญหาที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งการพิจารณาจากความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของแผนที่ประสงค์ให้ภาครัฐดำเนินการในบางมาตรการเป็นการเร่งด่วนในลำดับแรก

2.2.2.1 มาตรการที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน ประกอบด้วยมาตรการทาง

การเงิน ในส่วนที่ต้องแก้ไขปัญหาหนี้เสียของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และแก้ปัญหาการไม่ได้รับสินเชื่อจากสถาบันการเงินต่างๆ มาตรการเพื่อแก้ปัญหาทางการตลาด และมาตรการเพื่อแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเฉพาะกลุ่ม สาเหตุที่ต้องดำเนินการเป็นลำดับแรกเพราะผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ของ

ประเทศในปัจจุบันยังอยู่ในสภาพของการได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากวิกฤติการณ์ทางการเงินที่ผ่านมาตั้งแต่เมื่อกลางปีพ.ศ. 2540 ขาดความสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่อยู่ในระบบของสถาบันการเงินและในตลาดทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนที่ต้องประสบกับปัญหาจนมีสภาพเป็นลูกหนี้ NPL การมีเงินทุนที่เพียงพอ และมีต้นทุนที่เหมาะสมเป็นเงื่อนไขประการแรก และเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้วิสาหกิจฟื้นตัวได้

นอกจากนี้แม้ว่าภาวะเศรษฐกิจโดยรวมจะเริ่มฟื้นตัวได้โดยลำดับ แต่ก็มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ส่งผลให้ตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังอยู่ในภาวะซบเซา การสร้างโอกาสให้วิสาหกิจสามารถขยายการผลิต และขยายตลาดได้กว้างขวางยิ่งขึ้น จึงเป็นมาตรการเร่งด่วนในระยะปัจจุบันด้วยเช่นกัน ผลที่คาดหวังอีกประการหนึ่งของมาตรการเร่งด่วนคือเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้วิสาหกิจกลุ่มผู้ประกอบการมีการส่งออก กลุ่มผู้ประกอบการใหม่สามารถดำรงอยู่ได้เป็นผลสำเร็จ และสร้างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้เป็นรากฐานของท้องถิ่นได้ ผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

2.2.2.2 มาตรการที่จะดำเนินการในระยะปานกลางและระยะยาว

หมายถึง มาตรการที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาเชิงโครงสร้าง และการเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น อย่างไรก็ตามเนื่องจากการดำเนินงานตามมาตรการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องมีความเป็นบูรณาการ และเอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน ดังนั้นการดำเนินงานตามมาตรการระยะปานกลาง และระยะยาวในบางเรื่องจึงต้องปฏิบัติไปพร้อมๆ กันกับมาตรการเร่งด่วน เพราะเป็นกิจกรรมที่ต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงอาจมีมาตรการบางเรื่องในมาตรการระยะปานกลางและระยะยาวที่จำเป็นต้องดำเนินไปพร้อมกับมาตรการเร่งด่วน ด้วยเช่นกัน

2.2.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545-2549

ยุทธศาสตร์การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระยะ พ.ศ. 2545-2549 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือยุทธศาสตร์หลักที่ใช้กับวิสาหกิจทุกประเภทและทุกพื้นที่ และยุทธศาสตร์การส่งเสริมวิสาหกิจเฉพาะกลุ่ม ดังนี้

ส่วนที่ 1 ยุทธศาสตร์หลักที่ใช้กับวิสาหกิจทุกประเภทและทุกพื้นที่

1. ยุทธศาสตร์การฟื้นฟูวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นกลไกหลักทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
2. ยุทธศาสตร์การสร้าง การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และลดอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ
3. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตอย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 2 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมวิสาหกิจเฉพาะกลุ่ม

4. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจผู้ส่งออกขนาดกลาง และขนาดย่อมสู่ระดับสากล
5. ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่
6. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในการแก้ปัญหาความยากจนและกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค

ซึ่งรายละเอียดยุทธศาสตร์การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545-2549 มีดังนี้

ส่วนที่ 1 ยุทธศาสตร์หลักที่ใช้กับวิสาหกิจทุกประเภทและทุกพื้นที่

1. ยุทธศาสตร์การฟื้นฟูวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ เป็นกลไกหลักทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและการเงินตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมาได้ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งด้านสถานภาพและฐานะทางการเงิน อันเนื่องมาจากสถาบันการเงินยังไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนที่จะนำไปใช้ในการประกอบกิจการ และการขาดแคลนเงินทุนที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตต่อไปในอนาคต นอกจากนี้การหดตัวของความต้องการในสินค้าและบริการได้ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านความสามารถในการ

เข้าถึงตลาด ประกอบกับความสามารถในการปรับตัวด้านการตลาดต่ำอยู่แล้วจึงทำให้ต้องได้รับผลกระทบมากขึ้นด้วย

วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์

1. เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนที่มีเงื่อนไขเหมาะสมและการขาดแคลนสภาพคล่องของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อันเนื่องมาจากระบบการเงินที่ยังไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ
2. เพื่อสร้างโอกาสให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากตลาดทุนที่มีลักษณะหลากหลาย นอกจากแหล่งเงินทุนเดิม ๆ ที่ส่วนใหญ่เป็นการกู้ยืมจากสถาบันการเงินได้มากขึ้น
3. เพื่อสร้าง และขยายโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเฉพาะตลาดภาคราชการซึ่งเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ของตลาดภายในประเทศ และตลาดการค้าชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน
4. เพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านการตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น การออกแบบ การเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการจัดจำหน่าย
5. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเป็นธรรมทางการค้า และทางธุรกิจระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ และวิสาหกิจจากต่างประเทศ

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

1. การฟื้นฟูสภาพภาพ พัฒนาฐานะและความเข้มแข็งทางการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการสร้างโอกาสและการขยายตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. ยุทธศาสตร์การสร้าง ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และลดอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยส่วนใหญ่มีลักษณะการประกอบการที่เป็นเอกเทศ ไม่มีการรวมกลุ่มช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากนัก ทำให้ขาดโอกาสและพลังในการประกอบธุรกิจ และการเข้าถึงบริการของภาครัฐ ในส่วนของภาครัฐเองก็ไม่สามารถศึกษารวบรวมข้อมูลทางด้านความต้องการเพื่อจัดบริการที่เหมาะสมให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ นอกจากนี้การสร้าง และปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจและสังคมให้มีคุณภาพ และปริมาณที่เพียงพอเหมาะสมเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น เพื่อแก้ปัญหาและอำนวยความสะดวก

ด้านต่าง ๆ แก้ววิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

โครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ และโครงสร้างพื้นฐานทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ที่สำคัญคือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎหมายระเบียบ ที่มีผลทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเสียเปรียบวิสาหกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งการออกกฎระเบียบใหม่ ที่สามารถเอื้อประโยชน์ต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยตรง ส่วนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจนั้นจะต้องเร่งสร้าง และปรับปรุงปัจจัยที่สามารถเกื้อหนุนวิสาหกิจให้มีศักยภาพสูงขึ้น ที่สำคัญได้แก่ การปรับปรุงองค์การบริหารจัดการองค์การของรัฐที่ให้บริการแก่ผู้ประกอบการ การปรับปรุงการให้บริการ และเพิ่มหน่วยให้บริการด้านการทดสอบมาตรฐาน หน่วยงานให้บริการด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมการตลาด ที่สำคัญคือ การขนส่ง บรรจุภัณฑ์ และการเงิน เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์

1. เพื่อส่งเสริมการรวมกลุ่มของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ให้สามารถจัดบริการส่งเสริมของภาครัฐให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคเอกชน
2. เพื่อสร้างและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ที่จะอำนวยความสะดวกในด้าน การผลิต การจัดการ และการตลาดแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคอันเกิดจากนโยบาย กฎหมายและกฎระเบียบของภาครัฐ

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การปรับปรุงกฎระเบียบ และการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เอื้อต่อการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และสร้าง ความเข้มแข็งขององค์กรภาคเอกชน
3. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตอย่างยั่งยืน

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยยังขาดความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี และการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และพัฒนากิจกรรมใหม่ ๆ ทางธุรกิจ เนื่องจากยังไม่มีกำลังพอที่จะมี

บุคลากร และองค์ความรู้ได้เองภายในกิจการ ขาดการค้นหาและพัฒนาเพื่อให้เกิดนวัตกรรม ขาดบุคลากรที่มีความสามารถทางเทคโนโลยีการจัดการและการบัญชี นอกจากนี้หากต้องการให้ ความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนจะต้อง สร้างความเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายหรือเกาะกลุ่มกัน (cluster) เพื่อลดต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนาเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงแหล่ง และบริการสนับสนุนต่าง ๆ ได้สะดวกยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์

1. เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยใช้ “ปัญญา ความรู้และฝีมือ” เป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน
2. เพื่อสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความพร้อมในการ ปรับปรุงขีดความสามารถในการผลิต การจัดการ และการตลาดให้ได้มาตรฐานสากล
3. เพื่อเร่งสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการไทยให้ได้ มาตรฐานมีความเป็นมืออาชีพ และมีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น
4. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ สอดคล้องกับความต้องการและแนวโน้มธุรกิจ และสร้างหลักประกันคุณภาพแก่ลูกค้าผ่านระบบ การทดสอบฝีมือแรงงาน รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมและหลักประกันการทำงานที่ดี
5. เพื่อส่งเสริมการเกาะกลุ่มเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิสาหกิจครบวงจร เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ รวมทั้งลดต้นทุนด้านการผลิต และการตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมไทย

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

1. การยกระดับประสิทธิภาพและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสื่อสารสารสนเทศ (ICT) ของผู้ประกอบการวิสาหกิจภาคการผลิต การค้าและบริการให้สูงขึ้นได้มาตรฐาน สากล และเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการที่ดี
2. การส่งเสริมการค้นคว้าวิจัย การค้นหาและพัฒนา นวัตกรรมร่วมกัน ระหว่างรัฐบาล สถาบันการศึกษาและผู้ประกอบการ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
3. กลยุทธ์การเชื่อมโยงวิสาหกิจและการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจครบวงจร (cluster) ผ่านระบบการรวมกลุ่มวิสาหกิจ ระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและระบบห่วงโซ่อุปทาน (supply chain)
4. กลยุทธ์การพัฒนาความสามารถและคุณภาพชีวิตของทรัพยากรในวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม

ส่วนที่ 2 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมวิสาหกิจเฉพาะกลุ่ม

4. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจผู้ส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมสู่ระดับสากล

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำการส่งออกขาดความสามารถและกำลังในการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลต่างประเทศ และการแสวงหาตลาดใหม่ ๆ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมากไม่มีโอกาสติดต่อกับตลาดต่างประเทศมาก่อน และการส่งออกยังเป็นกิจกรรมที่มีความเสี่ยงและต้นทุนสูงกว่าการขายในประเทศ นอกจากนี้ตลาดต่างประเทศยังมีการแข่งขันสูง ทั้งด้านคุณภาพและพฤติกรรมผู้บริโภคที่หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงเร็ว การกำหนดข้อกีดกันทางการค้ารูปแบบใหม่ ๆ รวมทั้งยังต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคจากกฎระเบียบและการดำเนินของภาครัฐ

การส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในการผลิต การให้บริการ และการทำตลาดให้ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของตลาดต่างประเทศ และลดปัญหาอุปสรรคในการส่งออกจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ

วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์

1. เพื่อส่งเสริมการแสวงหาตลาด การสร้างโอกาสทางการตลาดและการทำตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย
2. เพื่อลดปัญหาอุปสรรคการส่งออกที่เกิดจากกฎหมาย นโยบาย กฎระเบียบ และข้อบังคับจากการดำเนินงานของภาครัฐ
3. เพื่อพัฒนารฐานข้อมูลและชุดข้อมูลทางการตลาดเชิงลึกให้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่งออกได้เรียนรู้และเข้าใจถึงพฤติกรรมตลาดในประเทศต่าง ๆ และข้อมูลการตลาดอื่น ๆ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจทางการตลาดได้ดียิ่งขึ้น

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

1. การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดส่งออก ประกอบด้วยการขยายตลาดส่งออกเดิม และการแสวงหาตลาดใหม่
2. การพัฒนาการผลิต การจัดการ และการบริการให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
3. การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ดี และลดภาระความเสียเปรียบของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มส่งออก ที่เกิดจากกฎหมาย นโยบายและมาตรการต่าง ๆ ของรัฐและการกีดกันทางการค้า

5. ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่

ผู้ที่จบการศึกษาสูงทั้งระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาในสังคมไทย ยังมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการประกอบอาชีพที่มีความเสี่ยงต่ำและมีเงินเดือนแน่นอน ในลักษณะของการเป็นลูกจ้าง หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่จึงเป็นผู้ที่ดำเนินการ สืบเนื่องมาจากรุ่นก่อน มีพื้นฐานความรู้ไม่สูงนัก มีความสามารถจำกัดในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและมูลค่าเพิ่มสูง และขาดการวางระบบการจัดการทางการเงินและการตลาดที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แม้จะมีบัณฑิตจบใหม่ ที่มีพื้นฐานความรู้ทางเทคโนโลยีสูงสนใจที่จะประกอบธุรกิจส่วนตัว แต่กลุ่มคนพวกนี้กลับขาดความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจ อย่างไรก็ตามวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ ทำให้คนหนุ่มสาวจำนวนมากต้องออกจากงาน หุมโอกาสในการทำงานกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ จึงเป็นโอกาสดีที่จะผันตัวเองเข้าสู่ธุรกิจ ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันได้สร้างโอกาสในการประกอบการของธุรกิจขนาดย่อมมากขึ้น เช่น การแข่งขันที่เน้นความเร็วด้านการผลิตและบริการ ความต้องการของตลาดที่มีลักษณะเฉพาะส่วนมากขึ้น และพฤติกรรมตลาดในปัจจุบันยังตอบสนองต่อการคิดค้น และสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ ๆ ค่อนข้างดี รวมทั้งแนวโน้มการทำธุรกิจที่เน้นการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจมากกว่าการขยายการลงทุนของกิจการ สภาพเช่นนี้ได้สร้างโอกาส และช่องทางที่ดีให้กับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมรายใหม่ ๆ ทั้งภาคการผลิต การค้าและบริการ

นอกจากภาครัฐจะต้องดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการเดิม เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการผลิต การจัดการ และการตลาดสูงขึ้น ในขณะเดียวกันจะต้องสร้างผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีพื้นฐานความรู้สมัยใหม่ โดยเฉพาะในสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารโทรคมนาคม ให้มีความสามารถทางด้านการผลิตการจัดการ และการตลาด ซึ่งผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่มีความรู้เหล่านี้จะเป็นพลังขับเคลื่อนและสร้างผลดีต่อระบบเศรษฐกิจในระยะยาวต่อไป

วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์

1. เพื่อเร่งสร้างและพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการรุ่นใหม่ โดยให้ความสำคัญกับสาขาที่ใช้ความรู้และทักษะสูง
2. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการประกอบการของผู้ประกอบการรายใหม่ รวมทั้งจัดตั้งอำนวยการความสะดวกขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเริ่มต้นธุรกิจและการประกอบการสมัยใหม่

3. เพื่อส่งเสริมวิสาหกิจที่ใช้ความรู้ ทักษะ และมีมือเป็นเครื่องมือหลักในการประกอบธุรกิจ

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาและเชื่อมโยงงานศึกษา วิจัย และพัฒนานวัตกรรมสู่การผลิตเชิงพาณิชย์
2. การสร้างและปลูกจิตสำนึกในการเป็นผู้ประกอบการ
3. การสร้างโอกาสโดยอาศัยการสนับสนุนมาตรการ การสร้างบ่มเพาะ และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นให้กับผู้ประกอบการใหม่และกลุ่มวิสาหกิจที่ใช้ฐานความรู้สมัยใหม่
4. การเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดผู้ประกอบการใหม่

6. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในการแก้ปัญหาความยากจนและกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค

จากการสำรวจสถานภาพวิสาหกิจไทยขององค์การแรงงานระหว่างประเทศพบว่า ธุรกิจไทยจำนวนมากกว่าร้อยละ 70 เป็นธุรกิจที่อยู่นอกระบบที่มีขนาดเล็กมาก มีแรงงานไม่เกิน 5 คน เกือบทั้งหมดต้องพึ่งพาเงินทุนของตนเองหรือของครอบครัวในการประกอบธุรกิจ

การส่งเสริมวิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจชุมชน แม้มีหน่วยงานของรัฐดำเนินการอยู่จำนวนไม่น้อย แต่เป็นไปในลักษณะการให้สวัสดิการหรือการให้การช่วยเหลือมากกว่าการพัฒนาสภาพแวดล้อมของธุรกิจอย่างเป็นระบบและจริงจัง และการขาดการประสานเชื่อมโยงนโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับวิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งปัญหาที่เกิดจากการมองข้ามบทบาทสำคัญของวิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการเป็นแหล่งสร้างงาน สร้างรายได้ และกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค

วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์

1. เพื่อยกระดับความสามารถในการประกอบการวิสาหกิจชุมชนให้เข้มแข็ง อยู่นรอด และเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาต่อยอดและขยายผลให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์มากขึ้น
3. เพื่อให้วิสาหกิจมีบทบาทในการสร้างงาน และสร้างรายได้ในภูมิภาคต่างๆ เพิ่มมากขึ้น
4. เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจการผลิต การค้า และบริการของชุมชน

ให้เกื้อหนุน และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

- ก. การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์
- ข. กลยุทธ์การเสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจชุมชนให้เกิดการพัฒนาพร้อมกันทั้งระบบ และการส่งเสริมให้เกิดผลถึงระดับจังหวัด ท้องถิ่น และชุมชนโดยเร็ว
- ค. กลยุทธ์การสร้างตลาดและการกระจายสินค้าจากธุรกิจชุมชนไปสู่ตลาด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.3 ข้อมูลพื้นฐานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

จากการศึกษาจากแผนแม่บทที่สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมได้จัดทำขึ้น ได้ให้ข้อมูล อุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มดังนี้

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มถือเป็นอุตสาหกรรมชั้นปลายของอุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งการผลิตของอุตสาหกรรมนี้ จะมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบ ซึ่งความต้องการจาก อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนั้นถือเป็นตัวกำหนดในด้านปริมาณและคุณภาพของการผลิตใน อุตสาหกรรมสิ่งทอขั้นต้นและอุตสาหกรรมสิ่งทอชั้นกลาง ซึ่งอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม นี้จะมีความสำคัญอย่างมากในการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับอุตสาหกรรมสิ่งทอ โดยมีการออกแบบ และตัดเย็บ รวมถึงอาจมีการสร้างตราสินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้า จึงทำให้มีความสำคัญต่อ เศรษฐกิจอย่างมาก และที่สำคัญในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนี้ยังก่อให้เกิดการหมุนเวียนทาง เศรษฐกิจอย่างมาก เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีการใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก และใช้ แรงงานเป็นหลัก ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญต่อระบบ เศรษฐกิจอุตสาหกรรมหนึ่ง ซึ่งเมื่อพิจารณาจากตารางที่ 2.4 จะเห็นว่าอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม เป็นอุตสาหกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทั้งอุตสาหกรรมสูงที่สุดในทุกปี ดังในปี 2539 – 2544 อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีมูลค่าเพิ่ม อยู่ระหว่าง 160,395.2 – 174,653.4 ล้านบาท ในขณะที่อุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทอื่นมีมูลค่าเพิ่มต่ำกว่าอย่างเห็นได้ชัด

ตารางที่ 2.4 มูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมสิ่งทอแต่ละประเภท

(หน่วย : ล้านบาท)

ประเภท อุตสาหกรรม	2539	2540	2541	2542	2543	2544
1. ปั่นด้าย	13,008.5	13,775.9	17,739.4	15,217.7	16,104.1	
2. ทอผ้า	42,586.1	43,598.2	47,271.3	45,951.4	49,178.7	68,557.5
3. ฟอกย้อม	2,761.9	2,989.7	3,338.9	2,844.8	2,648.9	
4. เครื่องนุ่งห่ม	161,355.4	174,653.4	164,320.9	160,889.4	162,117.5	160,395.2
รวม	219,711.9	235,017.2	232,670.5	224,903.3	230,049.2	228,952.7

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปี 2544

หมายเหตุ ข้อมูลปี 2544 เป็นข้อมูลเบื้องต้น

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มถือได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลัก ส่วนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเครื่องนุ่งห่ม ได้แก่ ผ้าผืน ซึ่งร้อยละ 80 ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด เป็นผ้าผืนที่ผลิตในประเทศ ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 20 นำเข้าจากต่างประเทศ

2.3.1 ด้านการผลิตและการบริโภค

ก) การผลิต

จากข้อมูลปริมาณการผลิตของเครื่องนุ่งห่ม ระหว่างปี 2538-2544 พบว่า ปริมาณการผลิตเครื่องนุ่งห่ม ในปี 2544 มีปริมาณการผลิต 446.6 พันตัน แบ่งเป็นเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าทอ 264.3 พันตัน และเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าถัก 182.3 พันตัน ดังแสดงในตารางที่ 2.5

ข) การบริโภค

ในปี 2544 มีปริมาณการบริโภคเครื่องนุ่งห่ม 260.7 พันตัน โดยแบ่งเป็นเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าทอ 183.8 พันตัน และเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าถัก 76.9 พันตัน

ตารางที่ 2.5 ปริมาณการผลิตและการบริโภคของเครื่องนุ่งห่ม

	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544
ปริมาณการผลิต (1,000 ตัน)							
เครื่องนุ่งห่ม (ผ้าทอ)	285.5	268.3	250.0	223.3	230.1	264.2	264.3
เครื่องนุ่งห่ม (ผ้าถัก)	173.8	163.1	158.8	151.0	157.8	177.2	182.3
ปริมาณการผลิตทั้งหมด	459.3	431.4	408.8	374.3	387.9	441.4	446.6
อัตราการเพิ่ม (ร้อยละต่อปี)	(0.5)	(-6.1)	(-5.2)	(-8.4)	(3.6)	(13.8)	(1.2)
ปริมาณการบริโภค (1,000 ตัน)							
เครื่องนุ่งห่ม (ผ้าทอ)	184.5	196.8	184.1	153.3	162.0	187.7	183.8
เครื่องนุ่งห่ม (ผ้าถัก)	90.3	86.4	79.9	61.8	60.2	74.3	76.9
ปริมาณการบริโภคทั้งหมด	274.8	283.2	264.0	215.1	222.2	262.0	260.7
อัตราการเพิ่ม (ร้อยละต่อปี)	(10.9)	(3.1)	(-6.8)	(-18.5)	(3.3)	(17.9)	(-0.5)

ที่มา : ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอ สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา กรมส่งเสริม

อุตสาหกรรม ปี 2544

2.3.2 จำนวนโรงงาน การจ้างงาน และเครื่องจักร

ก) จำนวนโรงงาน

โดยทั่วไป อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูงมากนัก โดยที่หากมีเครื่องเย็บผ้าเพียงไม่กี่เครื่องก็สามารถเปิดดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มได้แล้ว จึงทำให้อุตสาหกรรมนี้ประกอบไปด้วยโรงงานขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีจำนวนโรงงานมากที่สุดในบรรดาอุตสาหกรรมสิ่งทอ

และจากข้อมูลจำนวนโรงงานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ระหว่างปี 2535-2545 พบว่า ในปี 2545 มีจำนวนโรงงาน 2,648 โรงงาน ซึ่งมีจำนวนโรงงานเพิ่มขึ้น 7 โรงงานเมื่อเทียบกับปี 2544 และโดยระยะเวลา 11 ปีที่ผ่านมา จะเห็นว่าจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มได้เพิ่มขึ้นในช่วงปี 2535-2538 และต่อมาในช่วงปี 2539-2542 มีจำนวนโรงงานลดลง เนื่องจากต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ทำให้โรงงานต้องปิดกิจการลง ดังแสดงในตารางที่ 2.6

ข) การจ้างงาน

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลัก ซึ่งทำให้มีอัตราการจ้างงานสูงสุดเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทอื่นๆ โดยมีอัตราการจ้างงานถึงร้อยละ 77.8 ของการจ้างงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอทั้งหมด ซึ่งจะเห็นว่าอัตราการจ้างงานในรอบ 11 ปีที่ผ่านมา นั้นได้มีการจ้างงานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากปี 2534-2538 แต่ตั้งแต่ปี 2539-2542 นั้นเป็นช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้โรงงานหลายแห่งต้องปิดกิจการลงซึ่งสอดคล้องกับตารางแสดงจำนวนโรงงานข้างต้น ซึ่งทำให้มีการจ้างงานลดลง และจนถึงปัจจุบันก็ยังคงมีการลดการจ้างงานลงอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2544 และมีแนวโน้มจะสูงขึ้น ตั้งแต่ปี 2545 โดยดูจากปริมาณการจ้างงานในปี 2544 มีการจ้างงานจำนวน 840,460 คน และในปี 2545 มีการจ้างงานเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 840,850 คน

ตารางที่ 2.6 จำนวนโรงงานและการจ้างงานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

(มูลค่า : พันล้านบาท, ปริมาณ : พันต้น)

	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545
โรงงานเครื่องนุ่งห่ม (แห่ง)	2,211	2,530	2,787	3,006	2,890	2,854	2,742	2,666	2,672	2,641	2,648
อัตราเพิ่ม (ร้อยละ ต่อปี)	(9.0)	(14.4)	(10.2)	(7.9)	(-3.9)	(-1.2)	(-4.0)	(-2.8)	(0.2)	(-1.2)	(0.3)
การจ้างงาน (คน)	827,330	846,470	862,500	877,040	862,120	857,830	849,570	843,030	843,200	840,460	840,850
อัตราเพิ่ม (ร้อยละ ต่อปี)	(1.7)	(2.3)	(1.9)	(1.7)	(-1.7)	(-0.5)	(-1.0)	(-0.8)	(0.02)	(-0.3)	(0.05)

ที่มา : ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอ สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ปี 2545

ค) เครื่องจักร

เครื่องจักรที่ใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยก็คือ จักรเย็บผ้า ปัจจุบันบางโรงงานได้นำเอาเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเข้ามาผลิต เช่น คอมพิวเตอร์ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ช่วยการออกแบบ CAD (Computer Aided Design) เครื่องตัดผ้า CAS (Computer Cutter System) เครื่องปูผ้าอัตโนมัติ (Computer Spreader System) และ CAM (Computer Aided Manufacturing) เพื่อช่วยในการผลิต แต่การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ดังกล่าวมาช่วยในการผลิตยังอยู่ในระยะเริ่มต้นเท่านั้น

จากข้อมูลจำนวนเครื่องจักรเย็บผ้า ระหว่างปี 2535-2544 พบว่า ในปี 2538 มีจำนวนเครื่องจักรเย็บผ้ามากที่สุด 779,396 เครื่อง หลังจากนั้นในปี 2539-2542 มีการลดลงของจักรเย็บผ้าอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และในปี 2543 ได้เริ่มมีการขยับขึ้นของตัวเลขของจำนวนเครื่องจักร โดยเพิ่มมาเป็น 759,438 เครื่อง แต่ในปีต่อมา คือ ปี 2544 จำนวนจักรเย็บผ้าก็ได้ลดลงอีก เป็น 757,307 เครื่อง โดยคิดเป็นอัตราการลดลงร้อยละ 0.3 จากปี 2543 ดังแสดงในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 จำนวนเครื่องจักรเย็บผ้า

	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544
จำนวนจักรเย็บผ้า (เครื่อง)	745,343	764,229	771,495	779,396	773,828	772,128	764,618	759,012	759,438	757,307
อัตราเพิ่ม (ร้อยละต่อปี)	(1.7)	(2.5)	(1.0)	(1.0)	(-0.7)	(-0.2)	(-1.0)	(-0.7)	(0.1)	(-0.3)

ที่มา : ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอ สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ปี 2546

2.3.3 การนำเข้าและส่งออก

2.3.3.1 การนำเข้า

ในด้านการนำเข้าเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยนั้น จากรายงานของอุตสาหกรรมสิ่งทอ พบว่าในปี 2544 มีปริมาณการนำเข้า 5,820 ตัน คิดเป็นมูลค่า 3,880 ล้านบาท ซึ่งจากตาราง จะเห็นว่า ในปี 2544 นั้นมีการนำเข้าเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าทอ 1.42 พันตัน คิดเป็นมูลค่า 1.09 พันล้านบาท และเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าถัก 4.4 พันตัน คิดเป็นมูลค่า 2.79 พันล้านบาท โดยมีการเพิ่มขึ้น 1.89 พันตัน ซึ่งคิดเป็นมูลค่า 1.1 พันล้านบาท เมื่อเทียบกับปี 2540 ซึ่งในการลดลงหรือเพิ่มขึ้นนั้นจะสืบเนื่องโดยตรงกับภาวะเศรษฐกิจ และความต้องการของตลาด ดังแสดงในตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 ปริมาณและมูลค่าการนำเข้าเครื่องนุ่งห่ม

(มูลค่า : พันล้านบาท, ปริมาณ : พันตัน)

	2540		2541		2542		2543		2544	
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า
ทำจากผ้าทอ	0.76	1.00	0.40	0.60	0.42	0.49	0.77	0.89	1.42	1.09
ทำจากผ้าถัก	3.17	1.77	1.87	1.37	2.10	1.86	3.88	2.51	4.40	2.79

ที่มา : ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอ สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ปี 2544

และจากข้อมูลตลาดนำเข้าเครื่องนุ่งห่มของไทย พบว่าประเทศไทยมีการนำเข้าเครื่องนุ่งห่มจากจีนมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่การนำเข้าจาก ฮองกง และอิตาลี โดยในปี 2544 มีมูลค่าการนำเข้าถึง 2,714.3, 421.8 และ 114.8 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 69.97, 10.87 และ 2.96 ของมูลค่านำเข้าเครื่องนุ่งห่มทั้งหมด ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 ตลาดนำเข้าเครื่องนุ่งห่มของไทย

	มูลค่า (ล้านบาท)			สัดส่วน (%)		
	2542	2543	2544	2542	2543	2544
1. จีน	1,625.5	2,246.5	2,714.3	69.06	66.10	69.97
2. ฮองกง	291.5	508.6	421.8	12.38	14.97	10.87
3. อิตาลี	73.7	123.2	114.8	3.13	3.63	2.96
4. สหราชอาณาจักร	17.4	85.1	77.3	0.74	2.50	1.99
5. ฝรั่งเศส	41.0	76.3	66.7	1.74	2.25	1.72
6. อื่นๆ	304.7	358.7	484.3	13.0	10.6	12.48
รวม	2,353.8	3,398.4	3,879.2	100.0	100.0	100.0

ที่มา : ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอ สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา กรมส่งเสริม

อุตสาหกรรม ปี 2544

2.3.3.2 การส่งออก

จากรายของของอุตสาหกรรมสิ่งทอ พบว่าเครื่องนุ่งห่มมีสัดส่วนการส่งออกประมาณร้อยละ 53 ของมูลค่าการส่งออกสิ่งทอไทยทั้งหมด ซึ่งจากตารางจะพบว่า ในปี 2548 นั้น อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีมูลค่าการส่งออก 3,428 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งแบ่งเป็นการส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป 3,162.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เครื่องยกทรง รัตทรง และส่วนประกอบ 250.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ถุงเท้าและถุงน่อง 59.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และถุงมือผ้า 9.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ดังแสดงในตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 มูลค่าการส่งออกเครื่องนุ่งห่ม

Value (Million US\$)

รายละเอียด	มูลค่าการส่งออก (ล้านเหรียญสหรัฐฯ)				อัตราการขยายตัว (%)		
	2545	2546	2547	2548	2546	2547	2548
1. เครื่องนุ่งห่ม	2979.1	3,017.5	3,397.3	3,428.0	1.3	12.6	2.5
1.1 เสื้อผ้า สำเร็จรูป	2721.5	2,760.2	3,092.6	3162.9	1.4	12.0	2.3
1.2 เครื่อง ยกทรง รัดทรง และส่วนประกอบ	190.0	187.7	227.9	250.0	-1.2	21.4	9.7
1.3 ถุงเท้าและ ถุงน่อง	56.1	58.1	65.4	59.5	3.6	12.6	-9.0
1.4 ถุงมือผ้า	11.5	11.4	11.4	9.6	-0.9	0.0	-15.8

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยความร่วมมือของกรมศุลกากร (2548)

สำหรับตลาดการส่งออกเครื่องนุ่งห่มที่สำคัญของไทย คือ สหรัฐอเมริกา รองลงมาได้แก่ สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น โดยในปี 2548 มีมูลค่าการส่งออก 1,664.9, 757.7 และ 185.1 ล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ ตามลำดับ โดยมีอัตราการขยายตัวเท่ากับ 1.98-0.79 และ 5.23 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2.11

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.11 ตลาดส่งออกเครื่องนุ่งห่มของไทย

ประเทศ	มูลค่า (ล้านยูโรดอลลาร์)			อัตราการขยายตัว(%)		
	2546	2547	2548	2546	2547	2548
1. สหรัฐอเมริกา	1,507.3	1,632.6	1,664.9	-1.89	8.31	1.98
2. สหภาพยุโรป	641.0	763.7	757.7	10.27	19.14	-0.79
3. ญี่ปุ่น	153.0	175.9	185.1	5.44	14.97	5.23
4. เอเชียตะวันออกเฉียงใต้	64.3	72.4	75.5	22.71	12.60	4.28
5. จีน	2.1	5.3	7.8	75.00	152.38	47.17
6. อื่นๆ	392.5	442.7	459.6	3.13	12.79	3.82
รวม	2,760.2	3,092.6	3,150.6	1.42	12.04	1.88

ที่มา : สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ ปี 2549

2.3.4 การตลาด

จากรายงานของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ ได้แบ่งตลาดของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็น 2 ประเภท คือ (1) ตลาดในประเทศ และ (2) ตลาดต่างประเทศ โดยได้แบ่งตลาดทั้งสองประเภทดังกล่าวเป็น 3 ระดับคือ ตลาดระดับบน ระดับกลาง และระดับล่าง

ก) ตลาดในประเทศ

ตลาดในประเทศระดับบนและกลางส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ผลิตที่ซื้อลิขสิทธิ์ กลุ่มผู้สร้างแบรนด์เนมของตัวเอง และกลุ่มผู้นำเข้าโดยตรงจากต่างประเทศ เนื่องจากกำลังการซื้อของคนไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา และการลดภาษีนำเข้าเครื่องนุ่งห่มตามข้อตกลงอาฟต้า และองค์การการค้าโลก ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภค และรสนิยมการใช้เสื้อผ้าของคนไทยมีความเป็นสากลมากขึ้น โดยคำนึงถึงคุณภาพ และเน้นการออกแบบมากขึ้น ทำให้ตลาดระดับนี้มีศักยภาพในการขยายตัวสูง แต่จากสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบัน และมาตรการปล่อยค่าเงินบาทลอยตัว ทำให้เสื้อผ้าสำเร็จรูประดับบนและกลางที่นำเข้าจากต่างประเทศมีราคาสูงขึ้นมากกว่าร้อยละ 20 อีกทั้งจากการที่ไทยรับเงื่อนไขจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ทำให้ทางภาครัฐต้องปรับเพิ่มอัตราภาษีมูลค่าเพิ่มจากร้อยละ 7 เป็นร้อยละ 10 รวมทั้งปล่อยให้ราคาสาธารณูปโภคมีการปรับตัวตามต้นทุนการผลิตที่แท้จริง จะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายด้านภาษี ด้านสาธารณูปโภค และวัตถุดิบต่างๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งผลกระทบที่ตามมาจากมาตรการเหล่านี้คือ ทำให้ต้นทุนการผลิต

สูงขึ้น ในขณะที่ภาวะเงินเฟ้อก็มีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้รายได้ที่แท้จริงของประชาชนลดลง ดังนั้น คาดว่าตลาดระดับนี้จะมีการชะลอในช่วง 1-2 ปีข้างหน้า

ตลาดระดับล่าง ส่วนใหญ่จะเป็นการเลียนแบบจากตลาดระดับบนและกลาง ตลาดระดับนี้ มีมูลค่าตลาดสูง และมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว ผู้ผลิตส่วนใหญ่เป็นรายย่อย และมีจำนวนมาก ทำให้ภาวะการแข่งขันในตลาดสูง โดยเฉพาะการแข่งขันทางด้านราคา อีกทั้งปัจจุบันมีเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากประเทศศรีลังกา จีน และอินเดีย เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดในไทยมากขึ้น โดยอาศัยความได้เปรียบด้านราคา ทำให้เสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยประสบปัญหา ทั้งด้านการแข่งขัน และต้นทุนการผลิตที่สูง ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับเสื้อผ้าสำเร็จรูปราคาถูกจากต่างประเทศได้ ประกอบกับมีมาตรการปล่อยค่าเงินลอยตัว และผลจากการที่ไทยรับเงื่อนไขของ IMF นับเป็นปัจจัยลบต่อการเจริญเติบโตของตลาดนี้เพิ่มมากขึ้น ตลาดเสื้อผ้าระดับล่างจึงมีแนวโน้มชะลอตัวลงร้อยละ 7-10 ต่อปีอย่างต่อเนื่อง

ข) ตลาดต่างประเทศ

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย มีการขยายตัวของมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ในอัตราที่ลดลงมาตั้งแต่ปี 2536 โดยมีมูลค่าการส่งออกมากที่สุดในปี 2538 และได้มีการชะลอตัวลดลงอย่างมาก (คือลดลงร้อยละ 22) ในปี 2539

ตลาดระดับบนและกลาง ความต้องการเสื้อผ้าในตลาดระดับนี้มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งตลาดส่งออกส่วนใหญ่ของไทย คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และกลุ่มประเทศในสหภาพยุโรป ซึ่งประเทศเหล่านี้เป็นตลาดในโควตา ส่วนตลาดนอกโควตา คือ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้เปรียบของประเทศไทย คือ มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำสำหรับการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูประดับบนและกลาง ดังนั้น ผู้ผลิตจึงควรมีการปรับตัว ทั้งทางด้านคุณภาพ การออกแบบ และการสร้างความหลากหลายของสินค้า รวมทั้งทำการตลาดในเชิงรุกมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการผลิตและส่งออกสินค้าได้ตรงความต้องการของผู้สั่งด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้พร้อมรับกับข้อตกลงขององค์การการค้าโลก ตามนโยบายการค้าเสรี ส่วนนโยบายปล่อยค่าเงินบาทลอยตัว และมาตรการรักษาเสถียรภาพค่าเงินบาทของ IMF นั้นส่งผลกระทบต่อตลาดระดับนี้ เนื่องจากทำให้สินค้ามีราคาถูกลงโดยเปรียบเทียบ

กรณีตลาดระดับล่างนั้น ปัจจุบันประสบปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดโลก เนื่องจากมีประเทศคู่แข่งมากขึ้น อีกทั้งปัญหาต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปีเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่ง เช่น จีน อินเดียเซีย และเวียดนาม ซึ่งประเทศเหล่านี้มีต้นทุนการผลิตโดยเฉพาะค่าแรงงานที่ต่ำกว่าไทยประมาณ 3 เท่า ซึ่งตลาดระดับนี้เน้นการแข่งขันด้านราคามากกว่าคุณภาพ ทำให้ไทยไม่สามารถแข่งขันกับประเทศเหล่านี้ได้ ดังนั้น มาตรการปล่อยค่าเงินบาทลอยตัว และผลจากการที่ไทยรับเงื่อนไขของ IMF จึงมีผลกระทบต่อด้านบวกเพียงเล็กน้อยต่อตลาดส่งออกระดับนี้ เนื่องจาก

ไทยมีความเสียเปรียบทางด้านความสามารถในการแข่งขันกับประเทศคู่แข่งอยู่แล้ว การส่งออกของตลาดในระดับล่างจึงมีแนวโน้มลดลงในอัตราร้อยละ 5-10 เพราะฉะนั้น ในระยะ 3 ปีข้างหน้า การที่อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยยังต้องการรักษาตลาดระดับล่างนี้ไว้ คงต้องพิจารณาถึงการย้ายฐานการผลิตไปยังแหล่งที่มีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิตด้วย

2.3.5 นโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย

สำหรับนโยบายอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยนั้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายอุตสาหกรรมในภาพรวมของประเทศไทย เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยทั้งระบบ และส่วนที่สองเป็นการกล่าวถึงเฉพาะนโยบายอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย

นโยบายด้านอุตสาหกรรมในภาพรวมของไทย

นโยบายด้านอุตสาหกรรมในภาพรวมของประเทศไทย สามารถแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการจัดการ ด้านการลงทุน ด้านการตลาด และด้านสิ่งแวดล้อม

1. ด้านการเงิน

1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการจดทะเบียนกรรมสิทธิ์เครื่องจักร เพื่อให้สามารถใช้เป็นหลักทรัพย์ในการกู้ยืมหรือเพิ่มทุนได้

1.2 ผลักดันความร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์ เพื่อสนับสนุนสินเชื่อแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

1.3 เร่งปรับโครงสร้างการบริหาร เพิ่มสาขา และเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์สินเชื่อ พร้อมทั้งลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.4 ตั้งธนาคารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง

1.5 ส่งเสริมบทบาทของสถาบันการเงิน รวมถึงสนับสนุนการจัดตั้งและการดำเนินงานของกองทุนร่วมทุน ตลอดจนระบบการค้าประกันสินเชื่อ เพื่อพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อม

2. ด้านการผลิต

2.1 ลดต้นทุนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม โดยจัดบริการปรึกษาแนะนำเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต การบริหารจัดการ การลดต้นทุนพลังงาน การประหยัดพลังงาน และการใช้พลังงานทดแทน

2.2 เร่งรัดการปรับโครงสร้างภาษี เพื่อช่วยลดต้นทุนและข้อเสียเปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม

2.3 ยกกระดัดขีดความสามารถทางเทคโนโลยี โดยการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและเครื่องจักรในอุตสาหกรรม

2.4 ยกกระดัดขีดความสามารถของแรงงานไปสู่แรงงานฝีมือในอุตสาหกรรม

2.5 ส่งเสริมการรับช่วงและเชื่อมโยงการผลิตระหว่างกิจการอุตสาหกรรมในลักษณะของอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เพื่อให้มีการสนับสนุนและถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างกัน และเชื่อมโยงธุรกิจชุมชนที่เข้มแข็งกับธุรกิจอุตสาหกรรม ตลอดจนจัดตั้งกลุ่มอุตสาหกรรมที่สามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกันได้และเป็นพันธมิตรกัน (Industrial Cluster)

2.6 สนับสนุนการเพิ่มผลผลิตภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เพื่อการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเพิ่มผลผลิตไม่น้อยกว่าร้อยละ 2.5 ต่อปี

3. ด้านการจัดการ

3.1 พัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของประเทศ โดยให้การสนับสนุนและส่งเสริมความร่วมมือการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีระหว่างภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา รวมทั้งผลักดันให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศเกี่ยวกับปัจจัยการผลิตและการตลาด และส่งเสริมให้อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ดำเนินกิจกรรมการค้าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นพื้นฐานที่สำคัญของโครงสร้างอุตสาหกรรมไทย และมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นแหล่งรองรับแรงงานขนาดใหญ่ รวมทั้งเป็นแหล่งผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อระบบเศรษฐกิจ นอกจากนี้ทำหน้าที่เชื่อมโยงโดยรับช่วงผลผลิตให้อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และเป็นกลไกสำคัญในการส่งออกสินค้าไปสู่ตลาดต่างประเทศ ศักยภาพของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับกลางและระดับล่าง

ดังนั้น การพัฒนาส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในอนาคต จึงแบ่งขอบเขตที่กว้างขวาง โดยนอกจากครอบคลุมกลุ่มอุตสาหกรรม 13 สาขาแล้ว กระทรวงอุตสาหกรรมยังได้กำหนดนโยบายส่งเสริม SMEs โดยมุ่งส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน โดยดำเนินการภายใต้กลยุทธ์ในแผนแม่บทการพัฒนา SMEs ดังนี้

ก) ยกกระดัดขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและการจัดการ

- พัฒนาและประยุกต์ระบบวินิจฉัยและให้คำปรึกษาเบื้องต้นแก่สถานประกอบการให้เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมและจัดความช่วยเหลือแก่อุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดย่อม

- จัดหาที่ปรึกษาในด้านอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาด้านและปรับปรุงกิจการ
- สนับสนุนและส่งเสริมการปรับปรุงอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มให้ทันสมัย และใช้ระบบ ISO และ TQM ที่เหมาะสมกับธุรกิจไทย
- สนับสนุนการยกระดับคุณภาพสินค้าสิ่งทอของ SMEs สู่มาตรฐานสากล
- พัฒนาเครือข่ายและประสิทธิภาพของแหล่งบริการวิจัยและพัฒนา

ข) พัฒนาศักยภาพบุคคลและผู้ประกอบการของ SMEs

- สร้างผู้ประกอบการใหม่และพัฒนาผู้ประกอบการเดิมให้พร้อมรับการแข่งขันในการเปิดตลาดการค้าเสรีสิ่งทอ
- พัฒนาทักษะเพิ่มประสิทธิภาพฝีมือแรงงานให้ได้ระดับมาตรฐาน
- สนับสนุนการผลิตบุคลากรในสถาบันการศึกษา

ค) สร้างและขยายโอกาสด้านการตลาดแก่ SMEs

- ปรับปรุงระบบการจัดซื้อของรัฐให้เอื้อต่อ SMEs โดยเน้นการขยายโอกาสแก่วิสาหกิจขนาดย่อม
- ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมรับช่วงการผลิตที่เชื่อมโยงกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- เพิ่มความเข้มแข็งของกิจกรรมส่งเสริมการส่งออก
- ส่งเสริมธุรกิจการค้าสิ่งทอตามชายแดนและการจัดตั้งบริษัทการค้าระหว่างประเทศ

ง) เพิ่มขีดความสามารถของสถาบันการเงินและสร้างกลไกเสริมทางการเงิน เพื่อส่งเสริม SMEs

- ขยายและเพิ่มประสิทธิภาพระบบประกันสินเชื่อ
- พัฒนาสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐให้เป็นสถาบันการเงินเพื่อ SMEs
- จัดตั้งกองทุนเพื่อการร่วมทุนกับ SMEs ที่เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนา
- จัดตั้งกองทุนส่งเสริม SMEs เพื่อเป็นกลไกทางนโยบายในการส่งเสริม SMEs และเป็นแหล่งทุนสนับสนุนการรวมกลุ่มของ SME
- เสริมสร้างขีดความสามารถของหน่วยงาน เพื่อให้บริการปรึกษาแนะนำด้านการเงินแก่ SMEs

จ) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ

เร่งพัฒนาและจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารของ SMEs พัฒนากลไกในการปรับปรุงนโยบาย กฎหมาย และการบริหาร เพื่อสร้างความเป็นธรรม และลดความเสี่ยงเปรียบของ SMEs ปรับปรุง ประสิทธิภาพระบบการกระจายสินค้า ยกกระดับขีดความสามารถของหน่วยงานระดับท้องถิ่นใน การให้บริการแก่ SMEs และการจัดทำแผนส่งเสริม SMEs ในภูมิภาคให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยง ระหว่างธุรกิจภาคต่างๆ เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ส่งเสริมการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมขนาด ย่อม

3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศสภาวะอุตสาหกรรมและกฎระเบียบมาตรการทาง การค้า และการส่งออกให้เชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึงระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค รวมถึงองค์กรที่ เป็นกลไกบริหารส่วนระดับท้องถิ่น เพื่อสร้างระบบข้อมูลเตือนภัย และเป็นข้อมูลเพื่อการปรับตัวได้ ทันสถานการณ์

3.3 จัดระบบตามมาตรฐานสากล เช่น ISO9000 ISO14000 และ ISO18000 เป็นต้น เพื่อให้มีศักยภาพพร้อมรองรับการปรับตัวสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ รวมทั้งสนับสนุนให้เกิด ผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ในธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดกลางและขนาดเล็ก สำหรับเศรษฐกิจ ใหม่ที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Economy)

4. ด้านการลงทุน

รัฐบาลได้ใช้มาตรการส่งเสริมการลงทุนโดยผ่านทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการ ลงทุน ซึ่งในระยะที่ผ่านมาสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ได้ทำหน้าที่สำคัญ คือ เสริมสร้างเสถียรภาพและความเชื่อมั่นในระบบเศรษฐกิจ โดย (1) ปรับโครงสร้างการผลิต (2) สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการวิจัย และ (3) สนับสนุนบทบาทภาคเอกชนในการพัฒนาพื้นที่ ภูมิภาคและชนบท

เมื่อพิจารณาถึงการส่งเสริมการลงทุนเฉพาะในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม จะเห็น ได้ว่าในปี 2544 มีโครงการในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่ได้รับอนุมัติให้การส่งเสริม ทั้งสิ้น 35 โครงการ โดยมีเงินลงทุนทั้งสิ้นถึง 8,845 ล้านบาท ก่อให้เกิดการจ้างงานทั้งสิ้น 12,977 คน โดยกิจการผลิตเครื่องนุ่งห่ม มีการอนุมัติให้ส่งเสริมมากที่สุด จำนวน 17 โครงการ มีการจ้าง งาน 9,024 คน และกิจการผลิตเส้นใยธรรมชาติหรือเส้นใยประดิษฐ์มีเงินลงทุนมากที่สุด 3,937 ล้านบาท ดังแสดงในตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 สถิติแยกประเภทกิจการส่งออกและเครื่องนุ่งห่มอนุมัติให้การส่งเสริมปี 2544

ประเภทกิจการ	จำนวนโครงการ	เงินลงทุน(ล้านบาท)	จ้างงาน (คน)
กิจการผลิตเส้นใยธรรมชาติหรือเส้นใย	4	3,937.2	1,572
กิจการผลิตด้าย	1	381.4	247
กิจการผลิตผ้า	5	904.5	756
กิจการฟอกย้อมและแต่ง	3	1,250.0	678
กิจการพิมพ์และแต่ง	1	1,379.3	450
กิจการผลิต	17	838.9	9,024
กิจการผลิตชิ้นส่วนประกอบ	1	55.0	98
กิจการผลิตเคหะสิ่ง	3	98.8	152
รวม	35	8,845.1	12,977

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ปี 2544

5. ด้านการตลาด

5.1 ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ รูปแบบผลิตภัณฑ์ และช่องทางการจำหน่าย

5.2 ส่งเสริมและขยายความร่วมมือด้านอุตสาหกรรม การลงทุนกับต่างประเทศ และประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาค เพื่อสร้างพันธมิตรทางการค้าและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ทั่วประเทศที่มีกระบวนการประเมินผลการพัฒนาพื้นที่อย่างต่อเนื่อง

5.3 กำหนดมาตรการบรรเทาผลกระทบและเตรียมความพร้อมรับการเปิดเสรีทางการค้า ทั้งจากข้อตกลง WTO, AFTA และกลุ่มเศรษฐกิจอื่นๆ รวมทั้งส่งเสริมภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลด้านการค้า การลงทุน และการวิเคราะห์ผลกระทบตามข้อตกลงภายใต้กรอบข้อตกลง และความร่วมมือระหว่างประเทศ

6. ด้านสิ่งแวดล้อม

6.1 การจัดการอุตสาหกรรมที่มีมลภาวะสูงไปยังเขตที่กำหนด และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี สะอาดเพื่อลดมลภาวะ

6.2 กำกับดูแลสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงภัย และมีมลภาวะสูง สนับสนุนให้ย้ายไปยังเขตประกอบการอุตสาหกรรมนิคมอุตสาหกรรม โดยลดกากของเสียอันตราย จากอุตสาหกรรมให้ได้เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ตลอดจนส่งเสริมและผลักดันการนำเทคโนโลยี

ที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยเน้นการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและเสริมสร้างความปลอดภัยในสถานประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม เช่น ปรับปรุงมาตรฐานการจัดการมลพิษทางอากาศ ควบคุมคุณภาพอากาศให้สารมลพิษต่างๆ อยู่ในพิกัดมาตรฐาน

นโยบายอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทย

นโยบายในการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทย มีดังนี้

- 1 การลดต้นทุนการผลิต
- 2 การพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต
- 3 การพัฒนาบุคลากร

แนวทางการดำเนินนโยบาย มีดังนี้

1. การปรับลดอัตราภาษีนำเข้าวัตถุดิบ
2. การจัดตั้งกองทุนเพื่อการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร
3. จัดหลักสูตรฝึกอบรม

ทั้งนี้ภาครัฐได้ให้สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานกับเอกชนให้ดำเนินการตามนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยดังกล่าว เหตุผลประการหนึ่งที่รัฐบาลมอบหมายให้สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ เนื่องจาก แม้ว่าแต่ละรายอุตสาหกรรมสิ่งทอจะมีการจัดตั้งสมาคมเป็นของตนเอง แต่สมาคมเหล่านี้จะเข้ามีส่วนร่วมเฉพาะกับเรื่องที่ตนเองเกี่ยวข้องเท่านั้น จึงทำให้การพิจารณาของแต่ละสมาคมมุ่งเน้นเฉพาะส่วนหรือเป็นรายอุตสาหกรรมมากกว่าพิจารณาทั้งระบบ ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำจนถึงอุตสาหกรรมปลายน้ำ ดังนั้นเพื่อให้เกิดการประสานงาน และรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนให้มีทิศทางเดียวกันอย่างเป็นเอกภาพ และจะต้องดำเนินการด้วยความเป็นกลาง รัฐบาลจึงมีนโยบายจัดตั้งสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอขึ้นในประเทศไทย

บทบาทของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ

สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ ตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2539 โดยความเห็นชอบของกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งมีความต้องการที่จะให้สถาบันแห่งนี้เป็นองค์กรอิสระ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยทั้งระบบให้เจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของจัดตั้งสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ มีอยู่ 2 ประการ คือ

1. เพื่อขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอทั้งระบบ
2. เป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยทั้งระบบให้มีศักยภาพสูงขึ้น

บทบาทและหน้าที่ของสถาบันฯ

บทบาทและหน้าที่สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ มีดังนี้

1. สำรวจ รวบรวม และติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารดังกล่าว รวมทั้งพัฒนาระบบข้อมูล
2. ส่งเสริม และจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมสิ่งทอ ทั้งในด้านการผลิต การพัฒนารูปแบบ การปรับปรุงมาตรฐาน และคุณภาพ
3. ศึกษาวิจัยธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอ ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสิ่งทอ และเสนอแนะแนวทางแก้ไข
4. จัดอบรมและสัมมนาทางวิชาการ เพื่อพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ทั้งในระดับแรงงาน ช่างเทคนิค และระดับผู้บริหาร
5. สนับสนุนหรือจัดให้มีบริการด้านการตรวจสอบ การวิเคราะห์ การทดสอบ และการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์สิ่งทอ
6. ให้คำปรึกษาและแนะนำทางวิชาการด้านอุตสาหกรรมสิ่งทอแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งทอ
7. สนับสนุนหรือจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ
8. ประสานงานด้านการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอระหว่างภาครัฐกับเอกชน และเอกชนกับเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.4 กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter's Competitive strategy)

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2545) อธิบายว่า กลยุทธ์ (Strategy) มีจุดเริ่มต้นและถูกนำไปใช้บ่อยครั้งที่สุดทางด้านการทหาร ซึ่งหมายถึงวิถีทาง หรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรร และวางตำแหน่งกำลังทรัพยากรทางทหารในสนามรบด้วยจุดมุ่งหมายแห่งการพิชิตศัตรู ซึ่งเมื่อคำว่า กลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในทางเศรษฐกิจ จึงมีความหมายคือ วิถีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรของประเทศในอันที่จะช่วยให้บรรลุถึงซึ่งเป้าหมายทางเศรษฐกิจ

Michael E, Porter (1980) ได้เสนอกลยุทธ์ทั่วไปในการแข่งขันซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลักด้วยกันคือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง (Differentiate) และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) นั้นเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมอย่างมากที่สุดในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนนั้น บริษัทจะต้องพยายามที่จะชนะคู่แข่งให้ได้ทางด้านต้นทุนที่จะต้องต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถที่จะลดราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้ หรือ ในกรณีที่หากมีสงครามราคาเกิดขึ้นจะทำให้บริษัทสามารถที่จะอยู่รอดได้ต่อไป สำหรับการนำกลยุทธ์นี้มาใช้ บริษัทจะต้องมีการมุ่งเน้นในการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิต หรือบริการ โดยจะต้องพยายามลดต้นทุนการผลิต ด้วยวิธีการพัฒนาเครื่องจักรเครื่องมือต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และต้องลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้ต่ำที่สุดเพื่อที่จะทำให้บริษัทได้กำไรสูงที่สุด ซึ่งความได้เปรียบทางด้านต้นทุนนั้นจะเป็นการข่มขู่หรือสกัดกั้นการลงทุนของนักลงทุนใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม นอกจากนี้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนนั้นยังช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองที่จะใช้เผชิญหน้ากับภัยคุกคามจากกลุ่มผู้ซื้อและผู้ขายปัจจัยการผลิตแก่บริษัทได้อีกด้วย

วิธีการในการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีดังนี้ คือ การใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลง โดยอาจลงทุนในด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสร้างโรงงาน เครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น การออกแบบ ผลิตภัณฑ์ให้ง่ายต่อการผลิตและประกอบในการผลิตแบบขนาดใหญ่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านชิ้นส่วนต่างๆ ควรให้มีลักษณะเป็นมาตรฐานและสามารถผลิตได้ที่ละมากๆ การผลิตสินค้าที่มีหลากหลายประเภทแต่ต้องมีความเกี่ยวพันกันจนถึงระดับที่สามารถใช้เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต โรงงาน เครื่องมือทางการตลาด การวิจัยและพัฒนา ฯลฯ ร่วมกันได้ซึ่งจะช่วยในด้านการลดต้นทุนการผลิตได้ และการควบคุมต้นทุนในด้านต่างๆ อย่างเคร่งครัด โดยให้ความสำคัญในส่วนที่จำเป็นเท่านั้น ซึ่งเป็นการควบคุมการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทจะต้องสร้างความแตกต่างในด้านสินค้าและบริการให้ผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้ และความแตกต่างนั้นจะต้องมีคุณค่าในสายตาลูกค้า ซึ่งการสร้างความแตกต่างในสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถกระทำได้นั้นจะนำไปสู่การที่บริษัทสามารถที่จะตั้งราคาได้สูงกว่าบริษัทคู่แข่ง ซึ่งการสร้างความแตกต่างนั้นอาจสร้างขึ้นมาได้จาก

1. ความโดดเด่นหรือความมีเอกลักษณ์ที่แสดงถึงฐานะหรือชนชั้นของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์
2. ความโดดเด่นหรือความมีเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางด้านเทคโนโลยี
3. ความโดดเด่นหรือความมีเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทางด้านคุณภาพ
4. ความโดดเด่นหรือความมีเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทางด้านบริการให้บริกา
5. ความโดดเด่นหรือความมีเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทางด้านการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แก่ลูกค้า

ประโยชน์จากการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้น หากกิจการสามารถสร้างความแตกต่างให้ลูกค้าเห็นได้อย่างชัดเจนแล้วอาจนำไปสู่ความจงรักภักดีในสินค้า ซึ่งความภักดีต่อสินค้านี้เองจะทำให้กิจการสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้เป็นอย่างดีทั้งทางด้านการคุมคามจากคู่แข่งการกีดกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมได้โดยง่าย ด้านการคุมคามโดยสินค้าทดแทน และยังสามารถช่วยสร้างอำนาจการต่อรองต่อผู้ซื้อได้ด้วยเช่นกัน

กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus) เป็นกลยุทธ์ที่นิยมในการจำกัดขอบเขตในการดำเนินธุรกิจของกิจการ ซึ่งการจำกัดขอบเขตนี้อาจกระทำได้ในด้านการจำกัดสายผลิตภัณฑ์ที่ผลิต การจำกัดกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย การจำกัดขอบเขตของตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือการจำกัดประเภทของช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งสาเหตุในการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตนี้นั้นเพื่อที่จะมุ่งระดมทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ไปในทิศทางเดียวเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแห่งการใช้ทรัพยากรที่สูงสุดตามเป้าหมายที่วางไว้

การใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตนี้นั้น กิจการจะต้องเลือกตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรสูง มีความต้องการเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง และสามารถใช้เป็นฐานในการขยายตัวทางตลาดในอนาคต ซึ่งกิจการจะมุ่งผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายและบริการแก่ตลาดนี้โดยเฉพาะ และจะต้องให้เหนือคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่งเพื่อใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างและผูกพันลูกค้า ซึ่งหัวใจสำคัญในการสร้างความสำเร็จจากกลยุทธ์กำหนดขอบเขตนี้นั้นคือ หากคู่แข่งมุ่งตอบสนองความต้องการของตลาดแบบส่วนรวมแล้ว จะเป็นการลำบากที่คู่แข่งจะสามารถสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในทุกๆ ส่วนของตลาดได้ ดังนั้นจึงอาจเกิดช่องว่างในด้านความไม่พึงพอใจใน

สินค้าและบริการ ซึ่งจะเป็นโอกาสของกิจการที่จะเข้าไปเจาะตลาดในส่วนนั้นๆ ซึ่งกิจการอาจใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง หรือกลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนในการสร้างจุดเด่นของกิจการ

2.4.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน

Thomas L.Powers และ William Hahn (2004) ได้ศึกษาเรื่อง Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการแข่งขัน กลยุทธ์พื้นฐาน และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าในอุตสาหกรรมการธนาคารที่มี การใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนของ Porter จะมีนัยสำคัญกับการได้เปรียบทางด้านผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าธนาคารอื่นที่ยังคงไม่สามารถระบุกลยุทธ์ที่ชัดเจนได้ และในขณะเดียวกันพบว่าการใช้กลยุทธ์ การสร้างความแตกต่าง หรือกลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้านั้นไม่ได้ก่อให้เกิดการสร้างความได้เปรียบด้านผลการดำเนินงานของธนาคาร ซึ่ง Thomas และ William ยังได้แนะนำอุตสาหกรรมธนาคารว่าควรจะใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนเพื่อสร้างผลตอบแทนสูงสุด

สำหรับ Svatopluk, Ljuba, Viera และ Wagner (2001) ได้ศึกษาเรื่อง Performance implications of Porter's generic strategies in slovak hospitals โดยการศึกษาฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะตรวจสอบการใช้กลยุทธ์พื้นฐานของ Porter และผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมโรงพยาบาลที่ Slovak ซึ่งได้ศึกษาด้านความแตกต่างของกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าโรงพยาบาลที่มีกลยุทธ์แบบทำตามคู่แข่ง จะมีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกด้านของตัววัด ประสิทธิภาพ ในขณะที่โรงพยาบาลที่ใส่ใจด้านกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าในระดับต่ำซึ่งเรียกว่าเป็นกลุ่ม wait and see นั้นจะมีผลการดำเนินงานที่ต่ำที่สุด

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การแข่งขันนั้นจะส่งผลกระทบต่อการมีผลประโยชน์ประกอบที่ต่างกัน ซึ่งในแต่ละอุตสาหกรรม แต่ละกลยุทธ์จะส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ประกอบที่ต่างกัน

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร โดยให้คำจำกัดความทางกลยุทธ์การแข่งขันไว้ดังนี้

กลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร หมายถึง แผนหรือแนวทางที่บริษัทเลือกใช้ในการแข่งขัน เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้สำเร็จผลสูงสุด

2.5 แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)

Porter (1985) ได้แยกกิจกรรมภายในออกเป็นกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งกิจกรรมหลักจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้าง การส่งสินค้าและการบริการไปยังลูกค้า ซึ่งประกอบไปด้วย 5 กิจกรรม ซึ่งกิจกรรมหลักทุกกิจกรรมจะมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมสนับสนุน โดยกิจกรรมสนับสนุนนั้นจะช่วยพัฒนา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจการ โดยกิจกรรมสนับสนุนนั้นจะประกอบไปด้วยกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรม คือ กิจกรรมการจัดซื้อ การพัฒนาทางเทคโนโลยี (รวมการวิจัยและพัฒนา) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

หลักการของการสร้างคุณค่าให้กับกิจการนั้นจะแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งกิจกรรมหลักนั้นประกอบไปด้วย 5 กิจกรรมที่เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า รวมทั้งการขาย และส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า จนกระทั่งถึงการบริการหลังการขาย ส่วนกิจกรรมสนับสนุนนั้นจะเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมหลัก ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กิจกรรมคือ การจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ โครงสร้างพื้นฐานต่างๆภายในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรมหลักของห่วงโซ่คุณค่าประกอบไปด้วย

- การจัดส่งปัจจัยนำเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับ การเก็บ และ การแจกจ่ายวัตถุดิบไปในการผลิต เช่น การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การควบคุมวัตถุดิบ การกำหนดเวลาในการขนส่งและการส่ง วัตถุดิบคืนให้แก่ผู้ผลิต
- การผลิต (Operations) เป็นกิจกรรมในการแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้าขั้นสุดท้าย เช่น การผลิต การบรรจุ การประกอบ การดูแลเครื่องมือเครื่องจักร การทดสอบ และการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
- การจัดส่งผลผลิต (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการรวบรวม จัดเก็บสินค้า และกิจกรรมในการกระจายสินค้าไปสู่ลูกค้า เช่น การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการวัตถุดิบ การจัดการขนส่งสินค้า กระบวนการส่งสินค้าเป็นต้น

- การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่เป็นการจูงใจให้ลูกค้าเกิดความต้องการในการซื้อสินค้า เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การผลักดันการขาย การเลือกช่องทางการขาย และการตั้งราคา เป็นต้น
- การบริการ (Service) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการเพื่อเพิ่ม และรักษาคุณค่าในผลิตภัณฑ์ เช่น การติดตั้ง การซ่อมแซม การอบรม การจัดหาอะไหล่ทดแทนและการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์

กิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า ประกอบไปด้วย

- การจัดซื้อ (Procurement) เป็นกิจกรรมด้านการซื้อวัตถุดิบเข้ามาในการผลิต และปัจจัยนำเข้า จนกระทั่งถึงสินทรัพย์ต่างๆ เช่น เครื่องจักรเครื่องมือต่างๆ และสินทรัพย์ถาวร
- การพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technology Development) เป็นกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้าและกระบวนการ เช่น การวิจัยและพัฒนา การนำเทคโนโลยีต่างๆมาใช้ในองค์กร เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีนั้นจะมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในทุกๆอุตสาหกรรม
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกิจกรรมที่ประกอบไปด้วย การจัดหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา และการจ่ายผลตอบแทน
- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ประกอบไปด้วยกิจกรรมในด้านการจัดการทั่วไป การวางแผน การเงิน การบัญชี กฎหมาย การจัดการด้านคุณภาพ และสาธารณูปโภคต่างๆ

แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า เป็นผลงานของ Michael E. Porter ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้วิเคราะห์ว่ากิจการมีการรับวัตถุดิบ สร้างคุณค่าให้แก่วัตถุดิบในกระบวนการต่างๆ และขายสินค้าอย่างไร (Porter, 1985)

การวิเคราะห์ทางด้านห่วงโซ่คุณค่านั้นจะมองทุกๆขั้นตอนของธุรกิจตั้งแต่การรับวัตถุดิบไปจนถึงการจำหน่ายวัตถุดิบไปยังผู้บริโภค ซึ่งจุดมุ่งหมายของแนวคิดนี้คือการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าสูงสุดโดยใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้

การวิเคราะห์กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่านั้นอธิบายถึงกิจกรรมภายในว่ามีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการอย่างไร ดังนั้น การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่านั้นจะใช้ประเมินคุณค่าของแต่ละกิจกรรมภายในองค์กร

Porter (1985) อธิบายว่าการวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆที่บริษัทกระทำ ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบ การผลิต การตลาด การขนส่งสินค้า และกิจกรรมที่สนับสนุนการผลิตต่างๆ ทำให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งไม่อาจมองแบบองค์รวมได้

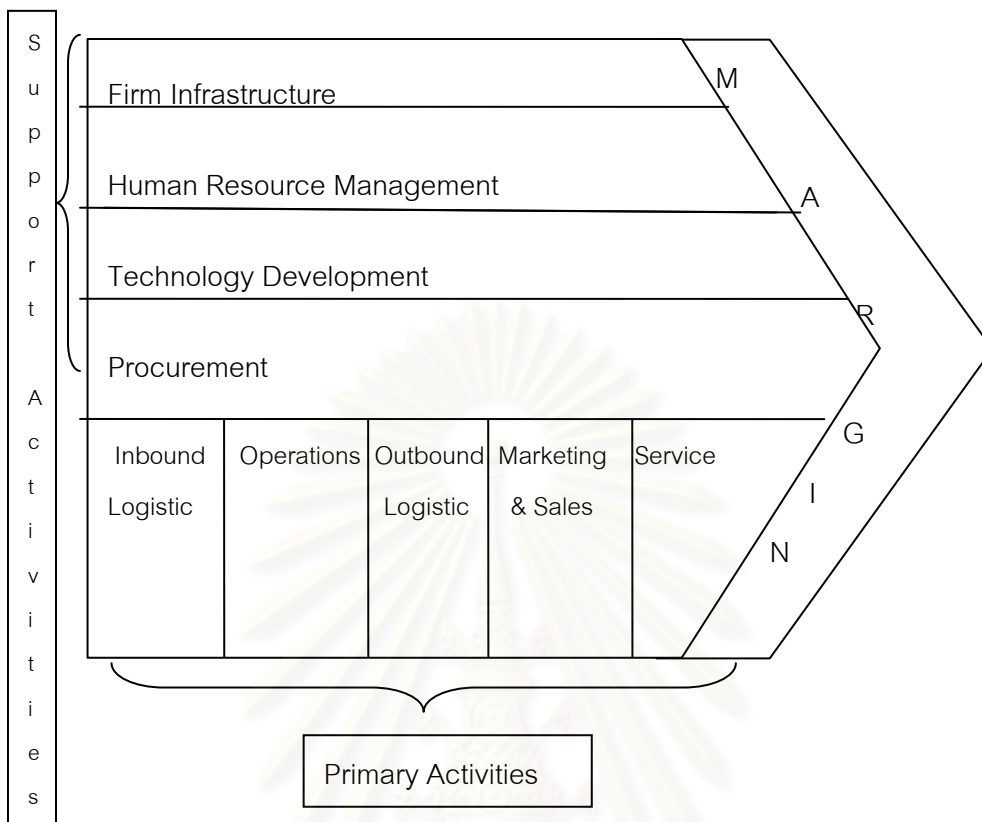
แนวคิดห่วงโซ่คุณค่านั้นถูกนำมาตีพิมพ์ในหนังสือ Competitive advantage โดย Michael E. Porter เมื่อ ค.ศ. 1985 ซึ่งเป็นการกล่าวถึงเรื่อง ห่วงโซ่คุณค่าว่าเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการตรวจสอบทุกกิจกรรมที่บริษัทกระทำ และ ดูว่าการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่านั้นก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร ซึ่งจะบอกได้ถึงแหล่งที่ทำให้เกิดการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งแต่ละกิจการอาจมีการสร้างคุณค่าจากกิจกรรมภายในที่แตกต่างกันไป

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า นั้นเป็นแนวทางหนึ่งในการประเมินความได้เปรียบทางการแข่งขันจากมุมมองทางด้านจุลภาค โดยการแยกแยะว่ากิจกรรมใดสามารถสร้างความได้เปรียบหรือไม่สามารถสร้างความได้เปรียบจากกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น

แนวคิดหลักของการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า นั้น จะมุ่งเน้นในด้านโครงสร้างหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ซึ่งเป็นมุมมองตามแนวราบของกิจการที่เริ่มต้นจากการนำเข้าสินค้าไปสู่การส่งสินค้าไปยังผู้บริโภค กระบวนการนั้นจะถูกสร้างและวัดโดยกิจกรรมที่กิจการกระทำขึ้นเพื่อลูกค้า หรือ ตลาดโดยเฉพาะ การมองจากกระบวนการนั้นเป็นการมองว่ากิจการมีการทำกิจกรรมอย่างไรบ้างซึ่งบ่อยครั้งที่การมองในลักษณะนี้เรียกว่าการแยกแยะกิจกรรมในการสร้างคุณค่า

แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า คือ ในแต่ละบริษัทนั้น โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยกิจกรรม 9 กิจกรรมซึ่งมีความเชื่อมโยงต่อกัน ดังนี้

รูปที่ 2.1 ตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า



ที่มา: Competitive Advantage โดย Michael E. Porter 1985

โดยจุดมุ่งหมายของกิจกรรมต่างๆเหล่านี้ คือ เพื่อที่จะเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าให้ได้มากกว่าต้นทุนที่เกิดขึ้น ซึ่งผลที่เกิดขึ้นนั้นก็คือกิจการจะได้รับผลกำไรที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง

2.5.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า

ด้านกิจกรรมหลัก

การจัดส่งปัจจัยนำเข้า (Inbound Logistics)

Porter (2001) ได้นำเสนอว่า กิจกรรมสามารถนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการกิจกรรมรับวัตถุดิบได้ โดย การจัดการเวลา การขนส่ง การจัดการคลังสินค้า การจัดการความต้องการสินค้าและการวางแผนแบบสมบูรณณ์ในเวลาจริง (real time) การแจกจ่ายวัตถุดิบนำเข้า และตรวจสอบข้อมูลวัตถุดิบคงเหลือในบริษัทในเวลาจริง Porter (1980) ได้อธิบายว่า กิจกรรมสามารถสร้างความแตกต่างผ่านกิจกรรมการรับวัตถุดิบ โดยการจัดการการดำเนินการรับวัตถุดิบที่สามารถลดความเสียหาย หรือขจัดวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน และการจัดการเวลาในการป้อนวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต และPorter (1980) ยังได้เสนอว่า กิจกรรมนั้นสามารถสร้างคุณค่าให้กับกิจกรรมการรับวัตถุดิบที่มากขึ้น โดยการใช้เทคโนโลยีในการขนส่ง ใช้เทคโนโลยีในการควบคุมวัตถุดิบ ใช้เทคโนโลยีในการกักเก็บและรักษา ใช้เทคโนโลยีในระบบการสื่อสาร ใช้เทคโนโลยีในการทดสอบวัตถุดิบ และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Dess, Lumpkin และ Taylor (2003) ได้เสนอกิจกรรมการรับวัตถุดิบที่ทำให้เกิดความสามารถในการลดต้นทุนโดย การวางตำแหน่งสถานที่รับวัตถุดิบและกระจายที่มีประสิทธิภาพ Porter (1998) ได้เสนอแนวทางในการสร้างคุณค่าด้านการรับวัตถุดิบ โดยการวางตำแหน่งที่กระจายสินค้าที่สะดวกเพื่อลดเวลาการเคลื่อนย้ายให้ต่ำที่สุด การใช้ระบบควบคุมวัสดุและสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ การลดเวลาในการคืนสินค้าให้กับผู้ขาย การออกแบบและวางตำแหน่งคลังสินค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในด้านการรับวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต

การผลิต (Operations)

Porter (2001) เสนอการสร้างคุณค่าและลดต้นทุนการดำเนินการ โดยการเลือกทำเลที่เหมาะสมอันจะทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานอันประกอบด้วย ต้นทุนการจัดส่งปัจจัยนำเข้า และต้นทุนการจัดส่งผลผลิต หรือบริการ เมื่อรวมกันแล้วมีค่าต่ำสุด อันประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การรวมข้อมูลด้านการแลกเปลี่ยน การจัดการเวลา การตัดสินใจในการผลิต การติดต่อกับแผนกประกอบและผู้ส่งชิ้นส่วนแบบสมบูรณณ์ Porter (1980) ยังได้เสนอว่ากิจกรรมสามารถสร้างความแตกต่างจากการเสนอคุณค่าในกระบวนการผลิตโดย การตรวจสอบคุณภาพอย่างเข้มงวด การผลิตสินค้าที่ดึงดูดใจลูกค้า สนองตอบลูกค้าในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบสินค้า ลดอัตราของเสียให้ต่ำที่สุด และลดเวลาในการผลิต และ Porter (1980) ยังได้เสนอการนำเทคโนโลยี ไปใช้สร้างคุณค่าในกิจกรรมการผลิตโดย การใช้เทคโนโลยีด้านวัตถุดิบ ใช้เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยี ใช้

เทคโนโลยีในการจัดการวัตถุดิบ ใช้เทคโนโลยีในการหีบห่อสินค้า ใช้เทคโนโลยีในการทดสอบ ใช้เทคโนโลยีในการออกแบบและการผลิต และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Grant และ Schlesinger เสนอว่าการทำการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างคุณค่าในกิจกรรมการผลิต Dess, Lumpkin และ Taylor (2003) ได้เสนอกิจกรรมการผลิตที่ทำให้เกิดความสามารถในการลดต้นทุน โดยการใช้การตรวจสอบคุณภาพที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อนในการผลิตขั้นสุดท้าย Porter (1998) ได้เสนอแนวทางในการสร้างคุณค่าจากกิจกรรมการผลิตโดย การเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องมือในการผลิตเพื่อลดต้นทุน การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติที่เหมาะสมในการผลิต การใช้ระบบการควบคุมคุณภาพการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ และการจัดตำแหน่งโรงงานที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในระบบงาน

การจัดส่งผลผลิต (Outbound Logistic)

Porter (1985) ได้นำเสนอแนวทางของกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าในการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพและทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยการพัฒนาเวลาการส่งสินค้าโดยตอบสนองความต้องการของลูกค้าผ่านฐานข้อมูลออนไลน์ Porter (2001) นำเสนอแนวทางของกิจกรรมการส่งสินค้า โดย การทำธุรกรรมในการสั่งซื้อโดยลูกค้า พนักงานขาย หรือตัวแทนขายในเวลาจริง (real time) การทำสัญญาและข้อตกลงกับลูกค้าแบบอัตโนมัติ การให้ลูกค้าเข้ามาทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์และดูสถานะการส่งสินค้า นอกจากนี้ Porter (1980) ได้นำเสนอกิจกรรมการสร้างความแตกต่างด้านกระบวนการส่งสินค้า โดยการส่งสินค้าตรงเวลา มีกระบวนการที่ดีในการรับคำสั่งซื้อ การลดความเสียหายในการขนส่ง และการรักษาความเร็วอย่างสม่ำเสมอ เช่น Federal Express มีการติดตั้งระบบการขนส่งโดยใช้ Memphis Hub ซึ่งสามารถเพิ่มความสามารถในการขนส่งได้ดียิ่งขึ้น และ Porter (1980) ได้เสนอการนำเทคโนโลยี ด้านกระบวนการส่งสินค้าโดยใช้เทคโนโลยีการขนส่ง ใช้เทคโนโลยีในการควบคุมอุปกรณ์ ใช้เทคโนโลยีในการหีบห่อสินค้า ใช้เทคโนโลยีในระบบการสื่อสาร และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Dess, Lumpkin และ Taylor (2003) ได้เสนอกิจกรรมการส่งสินค้าที่ทำให้เกิดความสามารถในการลดต้นทุน โดยการบริหารขนส่งให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Porter (1998) ได้เสนอแนวทางในการสร้างคุณค่าจากการส่งสินค้า โดยการใช้กระบวนการขนส่งที่มีประสิทธิภาพเพื่อทำให้เกิดการขนส่งที่รวดเร็วและลดความเสียหายในการขนส่ง กระบวนการการจัดคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ การขนส่งสินค้าปริมาณมากเพื่อลดต้นทุนการขนส่ง การใช้เครื่องมือในการควบคุมวัสดุที่มีคุณภาพเพื่อเพิ่มการจัดเก็บให้เป็นระเบียบ

การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

Porter (2001) เสนอแนวทางในการสร้างคุณค่าจากกิจกรรมการตลาดและการขาย โดยการขายผ่านช่องทางออนไลน์ซึ่งอาจใช้เว็บไซต์ หรือ ผ่านตลาดบนเว็บ การทำฐานข้อมูลลูกค้า แคตตาล็อกสินค้า ข้อมูลด้านราคา สินค้าคงเหลือ การทำใบเสนอราคาและการส่งสินค้าทั้งภายใน และภายนอกบริษัทบนเว็บไซต์ การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าในด้านต่างๆ Porter (1980) เสนอแนวทางในการสร้างความแตกต่างจากกิจกรรมการตลาดและการขาย โดยใช้ระดับการโฆษณาสูงและมีคุณภาพ มีการผลักดันการขายที่ครอบคลุมและมีคุณภาพ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับลูกค้า มีการใช้เทคนิคในการขาย มีการส่งเสริมการขายครอบคลุมในหลายรูปแบบ และ มีการให้เครดิตแก่ลูกค้าหรือคนกลาง และ Porter (1980) ยังได้เสนอการนำเทคโนโลยีไปใช้ในกิจกรรมการตลาดและการขาย โดยใช้เทคโนโลยีทางด้านสื่อ ใช้เทคโนโลยีในการบันทึกภาพและเสียง ใช้เทคโนโลยีในระบบการสื่อสาร และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Grant และ Schlesinger (2002) ได้แนะนำแนวทางการเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมการตลาดโดยการทำการผลิตสินค้าตามความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละราย (Customised product) การสร้างความแข็งแกร่งของตราสินค้าของกิจการ การสร้างความแข็งแกร่งในตราสินค้าของผลิตภัณฑ์ Dess, Lumpkin และ Taylor (2003) ได้เสนอกิจกรรมการตลาดและการขายที่ทำให้เกิดความสามารถในการลดต้นทุนโดยการซื้อสินค้าขนาดใหญ่ (Large blocks) และการเพิ่มประสิทธิภาพการขายโดยใช้การบริหารจัดการแบบแบ่งเขต Porter (1998) ได้เสนอแนวทางในการสร้างคุณค่าจากกิจกรรมการตลาดและการขาย โดยการสร้างคุณค่าจากการเพิ่มแรงจูงใจและความสามารถในการผลักดันการขาย การใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา การเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม การวิเคราะห์การแบ่งตลาดลูกค้าและความต้องการอย่างเหมาะสม การใช้กลยุทธ์ราคาที่มีประสิทธิภาพ

การบริการ (Service)

Porter (2001) เสนอว่ากิจการสามารถสร้างคุณค่าจากการบริการลูกค้าโดยใช้ ไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ หรือ การคุยผ่านอินเทอร์เน็ต หรือการคุยผ่าน Voice over IP การบริการโดยการใช้แก้ปัญหาเบื้องต้นด้วยตนเองผ่านฐานข้อมูลในเว็บไซต์ Porter (1980) เสนอว่ากิจการสามารถสร้างความแตกต่างด้านบริการ โดยการติดตั้งหรือการประกอบที่รวดเร็ว มีคุณภาพการบริการที่ดี มีการจัดเก็บส่วนประกอบทดแทนอย่างครบถ้วน มีการบริการที่ครอบคลุม มีการอบรมให้กับลูกค้า Porter (1980) ยังได้เสนอการนำเทคโนโลยีไปใช้ในกิจกรรมการบริการ โดยใช้เทคโนโลยีในการวินิจฉัยหรือทดสอบ ใช้เทคโนโลยีในระบบการสื่อสาร และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Dess, Lumpkin และ Taylor (2003) ได้เสนอกิจกรรมการบริการที่ทำให้เกิดความความสามารถในการ

ลดต้นทุน โดยสร้างคุณค่าจากนโยบายการบริการซ่อมแซมที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดการบำรุงรักษาเครื่องซ้ำซ้อนให้ต่ำที่สุด Porter (1998) เสนอว่ากิจกรรมการบริการสามารถสร้างคุณค่าจากความรวดเร็วในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการจัดเตรียมชิ้นส่วนทดแทน ประสิทธิภาพในการจัดเก็บชิ้นส่วนและอุปกรณ์ต่างๆ คุณภาพของผู้ให้บริการและการฝึกอบรมการบริการ ความเหมาะสมของนโยบายการรับประกันสินค้า

ด้านกิจกรรมสนับสนุน

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

Porter (2001) เสนอว่ากิจการ สามารถสร้างคุณค่าจากกิจกรรมโครงสร้างพื้นฐานโดยการใช้เว็บไซต์ การใช้ระบบ ERP การนำเสนอข้อมูลออนไลน์ (เช่น ข้อมูลต่างๆ หรือ การถ่ายทอดประชุม) Porter (1980) เสนอกิจกรรมที่สร้างคุณค่าด้านโครงสร้างพื้นฐานของกิจการ โดยการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการเพิ่มภาพลักษณ์องค์กร มีการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหาร และ Porter (1980) ยังได้เสนอการนำเทคโนโลยีมาสร้างคุณค่าในโครงสร้างพื้นฐานของกิจการ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีการวางแผนและควบคุมต้นทุน และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในสำนักงาน Dess, Lumpkin และ Taylor (2003) ได้เสนอกิจกรรมด้านโครงสร้างพื้นฐานของกิจการ ที่ทำให้เกิดความสามารถในการลดต้นทุน โดยการใช้ลำดับขั้นการบังคับบัญชาสั้นเพื่อลดต้นทุนค่าเสียหุ้ย และการใช้การทำบัญชีแบบมาตรฐานเพื่อลดความต้องการพนักงาน Porter (1998) เสนอกิจกรรมโครงสร้างพื้นฐานที่สร้างคุณค่าในกิจการ โดยการใช้ระบบการวางแผนที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

Porter (2001) เสนอว่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถสร้างคุณค่าโดยการใช้การอบรมผ่านทางเว็บไซต์ การใช้ฐานข้อมูลของบริษัทร่วมกัน นอกจากนี้ Porter (1980) ได้เสนอการสร้างความแตกต่างในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีการฝึกอบรมพนักงานเป็นอย่างดี มีนโยบายผลักดันการทำงานที่มั่นคง มีการจัดโครงการคุณภาพชีวิตการทำงาน มีการจัดโครงการพนักงานดีเด่น มีแรงจูงใจในการขายเพื่อรักษาพนักงานขายที่ดี มีการรับพนักงานที่มีคุณภาพในการขายและบริการ และมีการฝึกอบรมเทคนิคในการบริการเป็นอย่างดี Porter (1980) ยังได้เสนอการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างคุณค่าโดยใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรม การทำวิจัยด้านแรงจูงใจ และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Dess, Lumpkin และ Taylor (2003) ได้เสนอกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดความสามารถในการลดต้นทุน โดยสร้างนโยบายที่ดีเพื่อลดอัตราการลาออกลงเพื่อช่วยลด

ต้นทุนในการฝึกอบรม และ ใช้การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มผลิตภาพของบุคลากร Porter (1998) ได้เสนอกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กิจการโดยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการรับ การพัฒนา และการรักษาพนักงาน สร้างคุณภาพของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดการขาดงานของพนักงาน การให้รางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน

การพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technology Development)

Porter (2001) เสนอกิจกรรมการพัฒนาทางเทคโนโลยี โดยการสร้างคุณค่าจากทำฐานข้อมูลความรู้จากทุกส่วนของบริษัท การทำการวิจัยและพัฒนา Porter (1980) เสนอการสร้าง ความแตกต่างด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี โดยการใช้เทคโนโลยีควบคุมและสรรหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ มีเครื่องมือที่แม่นยำในการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ มีการผลิตสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ มีการนำเสนอสินค้าใหม่อย่างรวดเร็ว มีลักษณะเฉพาะในกระบวนการผลิตหรือเครื่องจักร มีเครื่องตรวจสอบคุณภาพในการผลิต มีการจัดตารางส่งสินค้าที่ดี มีการนำซอฟต์แวร์มาใช้ในการ จัดส่งสินค้า มีผู้ขนส่งสินค้าที่มีลักษณะพิเศษ มีการใช้เครื่องมือทางวิศวกรรม มีการทำการวิจัยสื่อ ที่ดีเยี่ยม และการมีเทคนิคในการบริการที่รวดเร็ว Porter (1980) ยังได้เสนอกิจกรรมด้านการ พัฒนาทางเทคโนโลยี โดยการใช้เทคโนโลยีการผลิต ใช้การออกแบบโดยคอมพิวเตอร์ ใช้เทคโนโลยีในด้านโรงงาน การใช้ซอฟต์แวร์ในการทำงาน และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Dess, Lumpkin และ Taylor (2003) ได้เสนอกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสามารถในการลดต้นทุน โดยการเพิ่มการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดความเสียหายจากการผลิต และ การจ้างพนักงานที่มีความ ชำนาญเพื่อลดต้นทุนการผลิต Porter (1998) ได้เสนอกิจกรรมในการสร้างคุณค่าโดย การทำการ วิจัยและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านกระบวนการและสินค้าใหม่ๆ ความ ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานวิจัยและพัฒนา กับหน่วยงานอื่นๆ การมีวัฒนธรรมในการเพิ่ม ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายในเวลาที่กำหนด

การจัดซื้อ (Procurement)

Porter (2001) เสนอกิจกรรมด้านการจัดซื้อปัจจัยนำเข้า ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กิจการ โดยการวางแผนความต้องการทางอินเทอร์เน็ตเพื่อการจัดหาวัตถุดิบเพิ่ม, การใช้ระบบเชื่อมโยง การสั่งซื้อ สินค้าคงคลัง และการพยากรณ์ความต้องการ, การจัดหาสินค้าทางตรงและทางอ้อม ผ่านตลาดการค้า การประมูล การจับคู่ผู้ซื้อผู้ขายทางอินเทอร์เน็ต Porter (1980) เสนอกิจกรรมใน การสร้างความแตกต่างด้านการจัดหาวัตถุดิบ โดยมีการขนส่งวัตถุดิบนำเข้าที่น่าเชื่อถือ มีวัตถุดิบ ที่มีคุณภาพ มีส่วนประกอบต่างๆที่มีคุณภาพ มีการวางตำแหน่งคลังสินค้าที่ดี มีการขนส่งที่ดีซึ่งทำ

ให้ลดความเสียหายที่เกิดขึ้นได้ มีการวางตำแหน่งสินค้าและภาพลักษณ์ และมีคุณภาพของ ส่วนประกอบทดแทนที่มีคุณภาพ Porter (1980) เสนอการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมการจัดการ วัตถุดิบ โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีในระบบการสื่อสาร และเทคโนโลยี ด้านระบบการขนส่ง Dess, Lumpkin และ Taylor (2003) ได้เสนอกิจกรรมการจัดการวัตถุดิบที่ทำให้ เกิดความสามารถในการลดต้นทุน โดยการสร้างนโยบายหลักในการสั่งซื้อวัตถุดิบในราคาต่ำ (คุณภาพอยู่ในระดับที่พอใจ) และ การทำการสั่งซื้อร่วมกับส่วนธุรกิจ(Business - unit) อื่น Porter (1998) ได้เสนอการสร้างคุณค่าจากกิจกรรมด้านการจัดการวัตถุดิบ โดยการจัดการวัตถุดิบเพื่อให้เกิดคุณภาพ ความรวดเร็ว และเพื่อลดต้นทุนที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาความร่วมมือกับผู้ส่งสินค้า เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์แบบ ชนะ-ชนะ ประสิทธิภาพในการจัดหาบริการโฆษณาและสื่อต่างๆ การวิเคราะห์และการเลือกสรรแหล่งวัตถุดิบอื่นเพื่อลดการพึ่งพาผู้ขายเพียงรายเดียว ความสามารถในการตัดสินใจเช่าหรือซื้อสินทรัพย์ต่างๆ

และจากรายงานของ Srilankan Apparel Industry (2004) ได้กล่าวถึง เทคโนโลยีที่ สนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องแต่งกายว่ามี 3 รูปแบบ คือ

1. กระบวนการและเทคโนโลยีการผลิต ซึ่งสามารถทำได้โดยผ่านการนำ ระบบการผลิตยืดหยุ่นต่างๆ (Diverse flexible manufacturing system) ทำให้เกิดการตอบสนอง ได้ตรงเวลา และ ประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งการมีคุณภาพของสินค้าที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นจะ ช่วยในด้านการลดวงจรเวลา (Cycle time) และสินค้าคงคลัง

2. เทคโนโลยีการตลาด จะมุ่งเน้นในส่วนของเครื่องมือ Automatic Identification and Data Capture (AIDC), Electronic Commerce และ Electronic Data Interchange (EDI) ในการพัฒนาการห่วงโซ่อุปทานระดับโลก และ การบริหารความสัมพันธ์กับ ลูกค้า ซึ่งการกระทำตามแนวดังกล่าวจะทำให้เกิดการเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายขึ้น

3. Information Technology จะมุ่งเน้นในส่วนของเครื่องมือในการพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรในกิจการ โดยใช้ ซอฟต์แวร์ในการวางแผนทรัพยากร เช่น SAP, Bard และ JD Edwards เพื่อช่วยในด้านความมีประสิทธิภาพการผลิตซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าใน อุตสาหกรรม

ประกอบกับจากการศึกษาของ อรุณี อาชวพงษ์สวัสดิ์ (2544) เรื่องแนวโน้มการตลาดและ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทยใน 5 ปี ข้างหน้า ได้เสนอวิธีการสร้างคุณค่าจากกิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้านี้

1. ด้านการตลาด ผู้ประกอบการควรมีการพัฒนาตราที่หือเป็นของตนเอง (Original Brand Manufacturing: OBM) และ ควรทำการศึกษารูปแบบสินค้าและแนวโน้มแฟชั่น ยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่น ซึ่งเป็นตลาดหลักของไทย รวมทั้งควรมีการประชาสัมพันธ์ธุรกิจของตนไปยังตัวแทนจำหน่ายและลูกค้ารายใหม่ให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและปริมาณการสั่งซื้อ นอกจากนี้ควรมีการนำระบบ E-commerce มาประยุกต์ใช้ในกิจการของตนซึ่งเป็นวิธีที่สามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายได้อีกวิธีหนึ่ง

2. ด้านการผลิต ควรมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารการผลิตให้มากขึ้น เช่น การใช้ Software สำเร็จรูปมาช่วยในการวางแผนการผลิต ปรับปรุงระบบการตรวจสอบคุณภาพให้เข้มงวดและรัดกุมยิ่งขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า ส่งเสริมการบริหารคุณภาพในกับพนักงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตเพื่อลดปัญหาของเสียและการทำซ้ำ ซึ่งทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตและทำให้เกิดการผลิตแบบรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งให้ความสำคัญของระบบการบริหารคุณภาพ เช่น TQM, ISO9000 มาปรับใช้เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันด้านคุณภาพที่รุนแรงในอนาคต

3. ด้านบุคลากร ควรมีการจัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านการวางแผนการผลิต เช่น วิศวกรอุตสาหกรรม (Industrial Engineer) หรือ หัวหน้างานที่มีประสบการณ์ได้รับการอบรมความรู้ทางด้านการวางแผนที่ถูกต้อง เพื่อนำมาปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนอกจากนี้ยังควรมีการจัดระบบการฝึกอบรม และปรับปรุงทักษะการทำงานของพนักงานให้สามารถทำงานที่หลากหลายมากขึ้น

4. ด้านการวิจัยและพัฒนา ผู้ประกอบการควรมีให้ความสำคัญในการวิจัยและพัฒนาสินค้าโดยจัดตั้งทีมงานที่ประกอบไปด้วยพนักงานจากแผนกต่างๆเพื่อร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาดและมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งการวิจัยและพัฒนาควรมุ่งใน 3 ประเด็นหลักดังนี้

4.1 วัตถุดิบ ควรมีการร่วมมือกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) โดยเฉพาะโรงงานผ้าผืนซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักของเสื้อผ้าสำเร็จรูปในการพัฒนารูปแบบและคุณภาพซึ่งจะเป็นสิ่งที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเสื้อผ้าสำเร็จรูปได้มาก

4.2 การออกแบบ ผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นการออกแบบให้มากขึ้นเพื่อจะได้ปรับตัวให้เป็นผู้ประกอบการแบบ ODM และ OBM ในอนาคต โดยต้องศึกษาถึงลักษณะของ

ลูกค้าแต่ละตลาด แนวโน้มของแพชชั่นตลอดจนความเป็นไปได้ในการผลิต ซึ่งจะทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ส่งผลให้ผู้ประกอบการขายสินค้าในราคาที่สูงขึ้นได้

4.3 ขั้นตอนการผลิต เนื่องจากอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีการทำงานหลายขั้นตอนและการเคลื่อนไหว (Movement) ที่ไม่จำเป็นของพนักงานจะทำให้เสียเวลาในการผลิต ดังนั้นควรทำการวิจัยพัฒนาในเรื่องการเคลื่อนไหวของการทำงานแต่ละขั้นตอน การวาง layout ของสายการผลิต ตลอดจนการพัฒนาอุปกรณ์เสริมต่างๆ เช่น อุปกรณ์เสริมที่ติดกับเครื่องจักรเย็บเพื่อให้การเย็บเร็วขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น สิ่งที่สำคัญอีกประการคือผู้ประกอบการควรร่วมมือกับลูกค้าอย่างจริงจังในการพัฒนาคุณภาพของวัตถุดิบ การออกแบบ และควรสร้างความหลากหลายของสินค้าที่ระดับราคาต่างๆ โดยเน้นที่สินค้าระดับกลางถึงสูงเป็นหลัก เพื่อสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

5. ด้านเทคโนโลยี เนื่องจากอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานคนเป็นหลัก ดังนั้นแนวโน้มทางด้านเทคโนโลยีจะไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ส่วนใหญ่จะเน้นการพัฒนาให้มีความเร็วเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในอุตสาหกรรมนี้มักจะเป็นเทคโนโลยีนำเข้าจากต่างประเทศแทบทั้งสิ้น เพราะไม่คุ้มค่าที่จะลงทุนทำวิจัยและพัฒนาขึ้นมาเอง ดังนั้นผู้ประกอบการควรจะหันไปให้ความสนใจในเรื่องการถ่ายทอดและการรับเทคโนโลยีจาก Supplier มากขึ้น เพื่อที่จะได้นำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

David Walters (2002) ได้เสนอตัวอย่างของบริษัท PRATO ซึ่งเป็นบริษัทผลิตสิ่งทอและเครื่องแต่งกายในอิตาลีที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า โดยได้มีการสร้างคุณค่าจากกิจกรรมดังนี้

ด้านการจัดการทางเทคโนโลยี ได้มีการใช้ระบบ CAM (Computer Aided Manufacturing) และ CAD (Computer Aided Design) ด้านการบริหารความสัมพันธ์ ได้มีการใช้การประสานความร่วมมือกันภายใน การค้นหาข้อมูลข่าวสาร การจัดการเกี่ยวกับข้อตกลงต่างๆ การจัดการระบบผลตอบแทน สำหรับด้านการจัดการความรู้จะมีการทำฐานข้อมูลเชื่อมโยงร่วมกัน มีเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร และมีวัฒนธรรมร่วมกัน ด้านโครงสร้างองค์กรในส่วนของผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร จะมีการจัดการทางด้านผู้ส่งสินค้า กระบวนการ ข้อมูลและการตลาด และในส่วนการจัดการการผลิตจะมีการจัดหาสินค้าโดยจะมีการจัดหาผู้ที่มีความชำนาญในการทอและการย้อม ด้านการผลิต ได้มีความร่วมมือกับผู้ชำนาญในการควบคุมผลิต การใช้ตารางงานในการผลิต และ การใช้แนวทางการประหยัดต่อขนาด และจะมองถึงด้านความต้องการของลูกค้าในการผลิต และมี

การผลิตแบบครบทุกขั้นตอน ด้านการส่งสินค้าจะมีการจัดการทางด้านสินค้าคงคลัง และเน้นการกระจายสินค้า ทางด้านการบริการ จะมองในด้านลูกค้าคือ ความสัมพันธ์ของสินค้ากับความ ต้องการของลูกค้า และความหลากหลายของสินค้า สำหรับด้านผู้กระจายสินค้า จะมีการออกแบบ และผลิตตามกระแสของแฟชั่น และด้านการตลาดได้มีการจัดการความรู้ทางการตลาด โดยมี ศึกษาความต้องการของลูกค้า ทางด้านรูปแบบ กระแสของแฟชั่น รวมทั้งรูปแบบและสีสันท่างๆ และมีการจัดตั้งสำนักงานเพื่อติดต่อกับลูกค้า

David Walters ยังได้สรุปตารางคุณค่าที่สามารถสร้างให้แก่ลูกค้าได้ ดังนี้

รูปที่ 2.2 ตารางการสร้างคุณค่าของ Walters (2002)

Customer benefits Expectations	Value expectations	Value chain alternatives	Examples
<ul style="list-style-type: none"> Security 	<ul style="list-style-type: none"> Warranty A/s service delivery/continuity Insurance Product liability (recall/recovery) package 	<ul style="list-style-type: none"> Strong brand/franchise a well known brand Customer service/service organisation R and D – product design (product platforms) Establish an emergency product recall network 	<ul style="list-style-type: none"> Mercedes/BMW/Caterpillar have developed strong brands and strong service organisations to reinforce their product reputation with end users. Resellers and service organisations are incorporated
<ul style="list-style-type: none"> Performance 	<ul style="list-style-type: none"> Quality Consistency Continuity Variety/suitability 	<ul style="list-style-type: none"> TQM throughout operations (manufacturing and logistics/use inputs/components with strong identity) Partnership arrangements with high VA resellers Use partners' information systems to customise value proposition 	<ul style="list-style-type: none"> Computer manufacturers use 'Intel' in hardware manufacturing and 'Microsoft' software as partner organisations Reseller reputations (Harrods, Nieman Marcus, etc) 'endorse', recommend and support products
<ul style="list-style-type: none"> Aesthetics 	<ul style="list-style-type: none"> Styling/design Image/appearance' 	<ul style="list-style-type: none"> Develop prestige brands/franchise prestige brands Partnership arrangements with prestige resellers and service organisations Leverage the reputation of well known customers 	<ul style="list-style-type: none"> Motor vehicle manufacturers (and other industrial product producers) use design services for 'exterior', design performance
<ul style="list-style-type: none"> Convenience 	<ul style="list-style-type: none"> 'Product formulation' flexibility Time availability Location availability Information availability 	<ul style="list-style-type: none"> 'Multimedia' distribution } supported by 'easy access' High 'access' distribution } information facilities Increase physical availability through increased field presence using service organisations with specialist service attributes 	<ul style="list-style-type: none"> Manufacturers and distributors are using telecommunications networks for order processing and progressing and service distribution companies to provide location availability (Telstra, Australia)
<ul style="list-style-type: none"> Economy 	<ul style="list-style-type: none"> Competitive pricing of original equipment Competitive pricing: service parts Competitive pricing: service activities Ownership alternatives 	<ul style="list-style-type: none"> Product design (product platforms, value engineering), coproductivity with suppliers and customers Develop industry standards for common or similar replacement parts Reduce, reformulate ownership/transaction costs using finance specialists 	<ul style="list-style-type: none"> Consumer durables manufacturers design 'standardisation' into products, resulting in cost-efficient and time-efficient servicing
<ul style="list-style-type: none"> Reliability 	<ul style="list-style-type: none"> Availability (time) Availability (product and services formulation) Availability (location) Conformance Continuity 	<ul style="list-style-type: none"> Leverage suppliers' and resellers' fixed assets and working capital Integrate operating technology Product development and design 'committees' which incorporate suppliers, resellers and end users 	<ul style="list-style-type: none"> Computer manufacturers coordinate manufacturing and supply chain activities to offer customised products within advertised delivery lead times and contain costs (Dell)

Examples of a range of customer expectations

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Customer acquisition Costs	Value expectations	Value chain alternatives	Examples
<ul style="list-style-type: none"> • Specification 	<ul style="list-style-type: none"> • Information and technical advice on product-service suitability (relevance of input) • Assistance in developing input performance criteria for NPD 	<ul style="list-style-type: none"> • Communicate through multimedia networks, such as Net based systems, direct technical representation or VA intermediary (distributor or 'consultant' operation) • R and D based upstream and downstream working with suppliers, resellers, relevant intermediaries and end users to develop longitudinal perspective of all needs 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiat product development using Internet on Punto • Electronics manufacturers working on problems with customers in partnership R and D ventures • Industrial designers are used to advise on 'packaging' • 'Turnkey' consultants offer IT specification services
<ul style="list-style-type: none"> • Search 	<ul style="list-style-type: none"> • Supplier competence profiles: capabilities, capacities, location 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintain web based information on products, services and NPD • Close liaison with key and development customers 	<ul style="list-style-type: none"> • Computer components manufacturers using websites to communicate problem solving abilities, manufacturing capabilities and capacities
<ul style="list-style-type: none"> • Transactions 	<ul style="list-style-type: none"> • Ownership requirements 	<ul style="list-style-type: none"> • Customise ownership packages (owned, leased, financed options) • Use partner organisations to develop finance/ownership packages 	<ul style="list-style-type: none"> • Sale and leaseback facilities permit customers use of capital in core company activities. Examples are extensive in airlines
<ul style="list-style-type: none"> • Installation/delivery 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimum time to full operations 	<ul style="list-style-type: none"> • Skilled installation personnel • Ongoing training programmes for staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumer durables manufacturers and retailers use specialist companies for this essentially labour intensive activity
<ul style="list-style-type: none"> • Operations 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardise inputs • Minimal operating costs • Simplify operations 	<ul style="list-style-type: none"> • Online technical support • Ongoing training programmes for staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Computer and photocopier companies offer integrated services which manage installation, operations, maintenance and copy paper replenishment. Elements of these processes are outsourced. IT services are also commonplace.
<ul style="list-style-type: none"> • Maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimise service intervals/parts costs • Maximum productivity 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximum service coverage • Service parts availability • Planned maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> • Military operations and maintenance (RAF) are increasingly managed by specialist service companies
<ul style="list-style-type: none"> • Disposal 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximum terminal value (ROI) • Repurchase options/price • Removal and resale 	<ul style="list-style-type: none"> • Remove and dispose of replaced equipment • Develop resale markets • Planned replacement/finance packages 	<ul style="list-style-type: none"> • Commercial aircraft are recycled using 'reseller' specialists

Examples of a range of customer acquisition costs

ที่มา: Operations Strategy Walters (2002)

จากการศึกษาและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า พบว่ายังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนที่ไม่มากนัก ซึ่งในผลงานต่างๆเหล่านั้นก็ได้มีการนำตัวแบบของห่วงโซ่คุณค่ามาวิเคราะห์และประเมินความสามารถทางด้านการแข่งขัน ดังเช่น

ผลงานของ Cathy L. Hartman และ Edwin R. Stafford (1998) ได้ศึกษาเรื่อง Crafting "Enviropreneurial" Value Chain Strategies Through Green Alliances โดยเป็นการศึกษาโดยใช้แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าว่าบริษัทสามารถสร้างกลยุทธ์ที่จะตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เรียกร้องให้มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมได้โดยผ่านกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าได้อย่างไรที่จะนำไปสู่การได้ประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่าย ซึ่งมีรายละเอียดการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยผ่าน value chain ดังนี้

ตารางที่ 2.13 ตารางสรุปผลงานของ Hartman และ Stafford (1998)

EVC Activities	Enviropreneurial strategies
Primary Activities	
Inbound Logistics: Receiving, storing, and disseminating inputs to the product operations	Collocation
	Energy-efficient, reduced-pollution transportation
	Transportation material reuse
	Implementation of just-in-time principles
	Transportation equipment and vehicle lease
Operation: Transforming inputs into final product forms	Production process standardization
	Energy-efficient equipment and process use
	Waste/pollution reduction
	Renewable or "clean" energy use
	"Closed-loop" manufacturing
Recycled-content/refurbished equipment	
Outbound Logistics: Collecting, storing, and physically distributing the products to buyers	Collocation
	Energy-efficient, reduced-pollution transportation
	Transportation material reuse
	Implementation of just-in-time principles
	Transportation equipment and vehicle lease
Marketing and Sales: Encouraging and providing means for buyers to purchase or lease products	Product designed for the environment (recycle, reusable, durable, biodegradable, nontoxic, energy-efficient, non-polluting, water-saving, sustainable harvest)
	Concentrated products/package volume reduction

ตารางที่ 2.13 (ต่อ)

EVC Activities	Enviropreneurial strategies
Primary Activities	
Marketing and Sales: Encouraging and providing means for buyers to purchase or lease products	Package reuse and refill
	Product standardization
	Environmental certification or labeling
	Public relations programs
Service: Providing service to enhance or maintain product value	Product leasing programs for “take-back” and refurbishing
	Refill services
	Environmental education for consumers and community
	Energy-efficient service equipment and parts
Post-Use Processing: Turning discarded products and wastes into inputs or environmentally inert materials	Discarded material sale or reuse
	Waste-to-energy cogeneration
Support Activities	
Procurement: Process used for purchasing inputs	Products made for easy disassembly and recyclability(pure materials rather than composites,”snap fits” rather than glues and screws)
	“Closed-loop” recycling systems with suppliers and customers
	Implementation of environmental qualification purchasing codes and criteria (recycled content, collocation, closed-loop sourcing, sustainable harvest)
	Monitoring of suppliers’ environmental performance
Supplier enviropreneurial education programs	

ตารางที่ 2.13 (ต่อ)

EVC Activities	Enviropreneurial strategies
Support Activities	
Technology Development: Know-how, procedure, or technology embodied in process equipment	Disassembly and reuse technologies
	Total quality environmental management(TQEM) and life-cycle oriented environmental management technologies
Human Resource Management: Recruiting, hiring, training, developing, and compensating all types of personnel	“Green team” and enviropreneurial incentive programs
	Employee enviropreneurial education programs
Corporate Infrastructure: General management, planning, finance, accounting, legal,government affairs, and quality management	Environmental performance evaluations and audits
	Adoption of environmental and social accountability guidelines, such as“CERES principles” (Coalition of Environmentally Responsible Economies)
	Socially responsible investment certification
	Appointment of visible, top-level environmental executives and directors
	Participation in public policy and law development

ที่มา: Enviropreneurial Value Chain Activities and Strategies Hartman และ Stafford (1998)

และ Martin, Elisa (2002) ได้ศึกษาเรื่อง A value-chain assessment of wine tourism development in the Okanagan-Similkameen Valley (British Columbia) ทำการศึกษาด้านการสร้างความสำเร็จในการท่องเที่ยวไวน์ซึ่งเกี่ยวกับการเพิ่มคุณค่าในสินค้าการท่องเที่ยวไวน์โดยธุรกิจการท่องเที่ยวไวน์และเอเยนซีที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยฉบับนี้แสดงถึงการประเมินห่วงโซ่คุณค่าของการพัฒนาการท่องเที่ยวไวน์ใน Okanagan-Similkameen Valley ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้พบว่า

ปัญหาที่สำคัญในอุตสาหกรรมอาหารท่องเที่ยวไวน์ใน Okanagan-Similkameen Valley คือ ความล้มเหลวของเอเยนซีในการสนับสนุนการสร้างระบบเครือข่ายที่เหมาะสมระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงควรมีการจัดการในโครงการดังกล่าวเพื่อนำไปสู่จุดหมายต่อไป

จากผลงานการวิจัยดังกล่าวนั้น เป็นการนำแนวคิดห่วงโซ่คุณค่ามาใช้ในการประเมินองค์การว่ามีการทำกิจกรรมอย่างไร และมีข้อเด่นและข้อด้อยอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา กิจกรรมภายใน และเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ได้นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์การของตนให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกได้ต่อไป

และงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาถึงการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งได้ให้คำจำกัดความทางด้านห่วงโซ่คุณค่าไว้ดังนี้

กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

หมายถึง กิจกรรมที่บริษัทกระทำในกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งกิจกรรมนั้นสามารถให้คุณค่าแก่กิจการโดยทำให้เกิดผล คือ การพัฒนาด้านสินค้า กระบวนการ การลดต้นทุน การเพิ่มอำนาจในการแข่งขัน ทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น และนำไปสู่การได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น

กิจกรรมหลัก:

หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า รวมทั้งการขายและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า จนกระทั่งถึงการบริการหลังการขาย ซึ่งกิจกรรมหลักนั้นประกอบไปด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรมดังต่อไปนี้คือ

กิจกรรมการรับวัตถุดิบ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับ การเก็บ และ การแจกจ่าย วัตถุดิบไปในการผลิต เช่น การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การควบคุมวัตถุดิบ การกำหนดเวลาในการขนส่ง และการส่งวัตถุดิบคืนให้แก่ผู้ผลิต

กิจกรรมการผลิต หมายถึง กิจกรรมในการแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้าขั้นสุดท้าย เช่น การผลิต การบรรจุ การประกอบ การดูแลเครื่องมือเครื่องจักร การทดสอบ และการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

กิจกรรมการจัดส่งสินค้า หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการรวบรวม จัดเก็บและกระจายสินค้า ไปสู่ลูกค้า เช่น การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการขนส่งสินค้า กระบวนการส่งสินค้า เป็นต้น

กิจกรรมการตลาดและการขาย หมายถึง กิจกรรมที่เป็นการจูงใจให้ลูกค้าเกิดความ ต้องการในการซื้อสินค้า เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การผลักดันการขาย การเลือก ช่องทางการขาย และการตั้งราคา เป็นต้น

กิจกรรมการบริการ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการเพื่อเพิ่ม และรักษาคุณค่า ในผลิตภัณฑ์ เช่น การติดตั้ง การซ่อมแซม การอบรม การจัดหาอะไหล่ทดแทนและการปรับเปลี่ยน ผลิตภัณฑ์

กิจกรรมสนับสนุน:

หมายถึง กิจกรรมภายในบริษัทที่สนับสนุนการทำกิจกรรมหลักของบริษัท ซึ่งกิจกรรมสนับสนุนนั้น จะประกอบไปด้วย 4 กิจกรรม คือ การจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานต่างๆภายในบริษัท โดยกิจกรรมสนับสนุนเหล่านี้จะช่วย สนับสนุนให้การทำกิจกรรมหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.6 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm Performance)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีวิธีการวัดที่แตกต่างกันออกไป โดย Porter (1990) กล่าวว่า การใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดทั่วไปด้านความสำเร็จของกิจการ Hamilton และ Shergill (1993) ได้อธิบายว่าผลการดำเนินงานของกิจการสามารถวัดได้จากประสิทธิภาพทางการเงิน 3 ด้านคือ อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) และ อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales growth) ซึ่ง Tomlinson (1970) ได้อธิบายว่ามุมมองประสิทธิภาพทางการเงินนั้นมีการนำไปใช้ในการวัดประสิทธิภาพของกิจการเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ Dess และ Robinson (1984) ได้อธิบายว่าการวัดประสิทธิภาพนั้นสามารถวัดได้จากตัวชี้วัดอื่นที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงินได้ เช่น ตัวชี้วัดทางด้านนามธรรม หรือ การวัดทางด้านการรับรู้ เช่นเดียวกับ Slater และ Narver (1994) และ Greenley (1995) อธิบายว่า การวัดประสิทธิภาพของกิจการนั้นสามารถวัดได้โดยใช้วิธีทางนามธรรม ซึ่งวิธีการนี้จะเป็นการถามผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อให้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรของตนในตัวชี้วัดที่หลากหลาย สำหรับ Dess และ Robinson (1984) สรุปว่าจะเป็นการเหมาะสมถ้ามีการใช้ตัววัดทางนามธรรม หากตัววัดทางรูปธรรมนั้นไม่สามารถวัดได้ หรือ ทำได้ยาก Anderson (1990) อธิบายว่าการวัดทางการเงินนั้นเป็นเพียงมิติหนึ่งของการวัดผลการดำเนินงานของกิจการเท่านั้น Niven (2002) ได้อธิบายว่าการวัดผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ เนื่องจากการวัดผลทางการเงินนั้นจะค่อนข้างเป็นการสรุปผล เช่นเดียวกับ Kaplan และ Norton (1992) ที่เห็นว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นควรมีการมองจากมุมมองทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ดังนั้นในการวัดผลการดำเนินงานของกิจการนั้นผู้วิจัยจะใช้ตัวชี้วัดใน 2 รูปแบบ คือ

1. ตัวชี้วัดทางการเงิน ซึ่งจะวัดด้วย อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และ อัตราการเติบโตของยอดขาย (Hamilton และ Shergill, 1993)
2. ตัวชี้วัดทางนามธรรม จะวัดผลการดำเนินงานโดยใช้วิธีชี้วัดทางนามธรรมโดยให้ผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการประเมินผลประกอบการของบริษัทตนเอง ซึ่งจะใช้ตัววัดทางนามธรรมทั้งสิ้น 16 ตัวชี้วัดซึ่งได้ปรับมาจากผลงานของ Hudson, Smart และ Bourne (2001)

โดยในการวัดผลการดำเนินงานทางนามธรรมของกิจการนั้น ได้แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง

คือ

ตัวชี้วัดทางนามธรรมด้านการเงิน จะมีการวัดจาก

- 2.1 ยอดขาย
- 2.2 อัตรากำไร
- 2.3 การควบคุมต้นทุน

ตัวชี้วัดทางนามธรรมด้านลูกค้า จะมีการวัดจาก

- 2.4 ปริมาณการคืนสินค้า
- 2.5 ชื่อเสียงของบริษัท
- 2.6 คุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า
- 2.7 ความภักดีของลูกค้า

ตัวชี้วัดทางนามธรรมด้านกระบวนการภายใน

- 2.8 ประสิทธิภาพการผลิต
- 2.9 ระยะเวลาการผลิต
- 2.10 ปริมาณของเสีย
- 2.11 คุณภาพของสินค้า
- 2.12 การส่งสินค้าตรงเวลา
- 2.13 ประสิทธิภาพของแรงงาน

ตัวชี้วัดทางนามธรรมด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- 2.14 อัตราการลาออกของพนักงาน
- 2.15 ปริมาณสินค้าใหม่
- 2.16 การพัฒนาทางเทคโนโลยี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.7 ความเชื่อมโยงของ กลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการศึกษาที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Buzzell, 1997; Catry และ Chevalier, 1974; Huff และ Robinson, 1994; Obaidat 1987 อ้างถึงใน Wan, Zi, 2004) และ Elloumi (2001) ได้อธิบายว่าองค์กรจะมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าองค์กรอื่นโดยการจัดการกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าได้ดีกว่าองค์กรอื่น ซึ่งการจัดการกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่านั้นจะแสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของคุณภาพของสินค้าและบริการ และยังทำให้สามารถลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร และ Industry Week Magazine (2000) ได้ทำการสำรวจการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีการจัดการทางห่วงโซ่คุณค่าว่าสามารถทำให้เกิดผล คือ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย 41% สามารถลดต้นทุนได้ 62% การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งตลาด 32% การลดลงของสินค้าคงคลัง 51% คุณภาพสูงขึ้น 60% มีการขนส่งที่รวดเร็วขึ้น 54% ความสามารถในการจัดการทางการขนส่งเพิ่มขึ้น 43% การเพิ่มขึ้นของการบริการลูกค้า 66%

ห่วงโซ่คุณค่าเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับกิจกรรมภายในกิจการ (Seok-hui, 1991) การทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่ที่ต่างกันจะนำไปสู่การมีผลการดำเนินงานของบริษัทที่ต่างกัน (Porter, 1985)

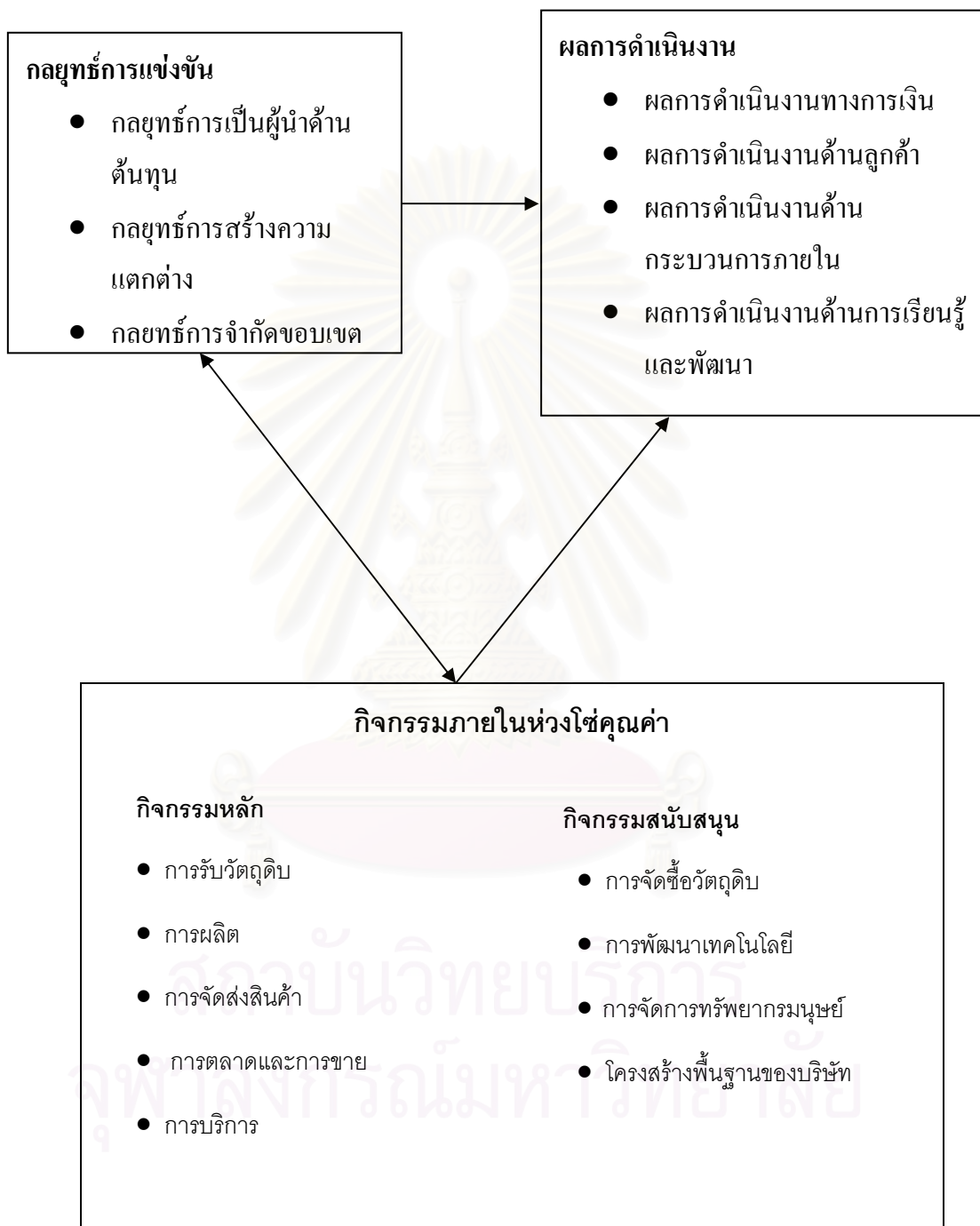
จากการศึกษาดังกล่าวจะเห็นว่ากลยุทธ์การแข่งขันนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน และหากมีการดำเนินกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าได้ดีแล้วก็จะทำให้ความพึงพอใจขององค์กรในด้านต่างๆสูงขึ้น ซึ่งแต่ละกิจการจะมีการใช้กลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าที่ต่างกันไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขัน การทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของกิจการในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวคิดไว้ ดังรูปที่ 2.3 โดยให้นิยามของตัวแปรที่ใช้วิจัยดังต่อไปนี้

งานวิจัยนี้ประกอบไปด้วย 3 ตัวแปรหลัก คือ กลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 2.14 นิยามของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	นิยาม
1. กลยุทธ์การแข่งขัน	แผน หรือแนวทางในการแข่งขันของบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้สำเร็จผลสูงสุด ซึ่งโดยทั่วไปจะมี 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต
2. กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า	กิจกรรมที่บริษัทกระทำในกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งกิจกรรมนั้นสามารถให้คุณค่าแก่กิจการโดยทำให้เกิดผล คือ การพัฒนาสินค้า กระบวนการ การลดต้นทุน การเพิ่มอำนาจในการแข่งขัน ทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น และนำไปสู่การได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น
2.1 กิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่า	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า รวมทั้งการขาย และส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า จนกระทั่งถึงการบริการหลังการขาย ซึ่งกิจกรรมหลักนั้นประกอบไปด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรม ดังต่อไปนี้ คือ กิจกรรมการรับวัตถุดิบ กิจกรรมการผลิต กิจกรรมการจัดส่งสินค้า กิจกรรมการตลาดและการขาย กิจกรรมการบริการ
2.2 กิจกรรมสนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า	กิจกรรมภายในบริษัทที่สนับสนุนการทำกิจกรรมหลักของบริษัท ซึ่งกิจกรรมสนับสนุนนั้น ประกอบไปด้วย 4 กิจกรรม คือ การจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานต่างๆภายในบริษัท โดยกิจกรรมสนับสนุนนี้จะช่วยสนับสนุนให้การทำกิจกรรมหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ผลการดำเนินงานขององค์กร	ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากการดำเนินกิจการ ซึ่งประกอบไปด้วย ผลตอบแทนทางการเงิน ผลตอบแทนด้านความพึงพอใจจากลูกค้า ผลตอบแทนด้านความมีประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน และผลตอบแทนด้านการเรียนรู้และพัฒนา

รูปที่ 2.3 กรอบแนวคิด



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้จะอธิบายถึงวิธีการดำเนินการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประกอบไปด้วย รายละเอียดเกี่ยวกับ ประชากร ผู้ตอบแบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งประเด็นในด้านความตรงและความเที่ยง การเก็บรวบรวมข้อมูล การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง สมมติฐานงานวิจัย และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ประชากร

ประชากร คือ ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า และเครื่องนุ่งห่มในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากรายงานของสถาบันพัฒนาสิ่งทอในปี 2547 พบว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มจะมีการกระจุกตัวอยู่ในแถบกรุงเทพและปริมณฑลเป็นจำนวนมาก และสำหรับเกณฑ์ในการกำหนดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั้นจะใช้เกณฑ์ตามที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้แบ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้ คือ วิสาหกิจขนาดกลางจะต้องมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ตั้งแต่ 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท และวิสาหกิจขนาดย่อมจะต้องมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาทโดยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้รายชื่อผู้ประกอบการจากฐานข้อมูลใน Business online ซึ่งจากฐานข้อมูลดังกล่าวพบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งสิ้น 3,580 ราย

3.2 การกำหนดขนาดตัวอย่าง

จากจำนวนประชากรดังกล่าวได้นำมาคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรการคำนวณของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น .95 และกำหนดให้มีความคาดเคลื่อนที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งสิ้น 387 ราย

ขนาดตัวอย่าง

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{3,580}{1 + (3,580)(0.05)(0.05)} = 386.93$$

เมื่อกำหนดระดับความผิดพลาดเป็น .05

n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากสูตร คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 387 ราย ซึ่งผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Random Sampling) ในการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณหาช่วง และทำการจับสลากหาตัวสุ่มเริ่มต้น (Random Start) ดังนี้

โดยสมมติให้เริ่มต้น คือ r ดังนั้น เลข r คือ ตัวอย่างแรก ตัวอย่างที่ 2 คือ $r+1$ ตัวอย่างที่ 3 คือ $r+2, \dots, r+(n-1)$ ทั้งหมดนี้คือ จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ทั้งสิ้น 387 ตัวอย่าง

Random Start ที่จับสลากได้ คือเลข 6

การคำนวณค่าช่วง

$$I = \frac{N}{n} = \frac{3,580}{387} = 9.253$$

เมื่อ	I	=	ช่วง
	N	=	จำนวนประชากรเป้าหมาย
	n	=	จำนวนตัวอย่างที่ต้องการ

ซึ่งจากการคำนวณหาช่วงดังกล่าวจะได้ค่าช่วงกว้างเป็น 9.25 ซึ่งจะทำให้เป็นจำนวนเต็มคือ 9 ดังนั้นตัวอย่างแรก คือ 6 ต่อไป คือ $6+9 = 15$ และต่อไป คือ $15+9 = 24$ เป็นเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนครบ 387 หน่วย

3.3 ผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ผู้จัดการ หรือ เจ้าของกิจการซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกิจการ

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยได้พัฒนาข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ ซึ่งแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขันของกิจการ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามส่วนนี้มาจากแบบวัดกลยุทธ์ของ Panayides (2003), Svatopluk, Bacharova, Rusnakova และ Wagner (2001), Power และ Hahn (2004) ซึ่งลักษณะแบบสอบถามจะแบ่งการวัดกลยุทธ์ออกเป็น 3 กลยุทธ์ ซึ่งมีจำนวนคำถามในแต่ละกลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ คือ ข้อ 1-5 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มีจำนวนข้อคำถาม 4 ข้อ คือ ข้อ 6-9 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1
3. กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต มีจำนวนข้อคำถาม 4 ข้อ คือ ข้อ 10-13 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกรับตอบ โดยลักษณะคำตอบใช้มาตราวัดไลเคิร์ต (Likert's scale) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 11 ระดับ คือ 'ไม่ได้ปฏิบัติ' ไปจนถึงปฏิบัติมากที่สุด โดยกำหนดคะแนนให้คำถาม คือ 0 หมายถึง การไม่ปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าว 1 หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวน้อยที่สุด จนถึง 10 หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวมากที่สุด

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลระดับกลยุทธ์การแข่งขัน ออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับต่ำมาก ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ระดับสูง และระดับสูงมาก ดังนี้

คะแนน	การแปลความหมาย
1.00 – 2.80	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับต่ำมาก
2.81 – 4.60	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับต่ำ
4.61 – 6.40	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับปานกลาง
6.41 – 8.20	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับสูง
8.21 – 10.00	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับสูงมาก

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมสนับสนุนของกิจการ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถาม ส่วนนี้มาจากการทบทวนวรรณกรรมด้านกิจกรรมสนับสนุนของ Porter (1980, 1985, 1998, 2001) และ Dess, Lumpkin และ Taylor (2003) ซึ่งลักษณะแบบสอบถามจะแบ่งการวัดกิจกรรมสนับสนุนออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งมีจำนวนคำถามในแต่ละด้านดังนี้

1. การดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ มีจำนวนข้อคำถาม 7 ข้อ คือ ข้อ 1-7 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2
2. การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี มีจำนวนข้อคำถาม 8 ข้อ คือ ข้อ 8-15 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2
3. การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวนข้อคำถาม 9 ข้อ คือ ข้อ 16-24 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2
4. การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ คือ ข้อ 25-29 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกรับ โดยลักษณะคำตอบใช้มาตราวัดไลเคิร์ต (Likert's scale) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 11 ระดับ คือ ไม่ได้ปฏิบัติ ไปจนถึงปฏิบัติมากที่สุด โดยกำหนดคะแนนให้คำถาม คือ 0 หมายถึง การไม่ปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าว 1 หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวน้อยที่สุด จนถึง 10 หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวมากที่สุด

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลระดับการดำเนินกิจกรรมสนับสนุนออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับต่ำมาก ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ระดับสูง และระดับสูงมาก ดังนี้

คะแนน	การแปลความหมาย
1.00 – 2.80	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับต่ำมาก
2.81 – 4.60	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับต่ำ
4.61 – 6.40	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับปานกลาง
6.41 – 8.20	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับสูง
8.21 – 10.00	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับสูงมาก

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมหลักของกิจการ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามส่วนนี้ มาจากการทบทวนวรรณกรรมด้านกิจกรรมหลักของ Porter (1980, 1985, 1998, 2001) และ Dess, Lumpkin และ Taylor (2003) ซึ่งลักษณะแบบสอบถามจะแบ่งการวัดกิจกรรมหลัก ออกเป็น 5 ด้าน ซึ่งมีจำนวนคำถามในแต่ละด้านดังนี้

1. การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ มีจำนวนข้อคำถาม 6 ข้อ คือ ข้อ 1-6 ในแบบสอบถามส่วนที่ 3
2. การดำเนินการด้านการผลิต มีจำนวนข้อคำถาม 11 ข้อ คือ ข้อ 7-17 ในแบบสอบถามส่วนที่ 3
3. การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า มีจำนวนข้อคำถาม 7 ข้อ คือ ข้อ 18-24 ในแบบสอบถามส่วนที่ 3
4. การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย มีจำนวนข้อคำถาม 16 ข้อ คือ ข้อ 25-40 ในแบบสอบถามส่วนที่ 3
5. การดำเนินการด้านการบริการ มีจำนวนข้อคำถาม 4 ข้อ คือ ข้อ 41-44 ในแบบสอบถามส่วนที่ 3

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบ โดยลักษณะคำตอบใช้มาตราวัดไลเคิร์ต (Likert's scale) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 11 ระดับ คือ ไม่ได้ปฏิบัติ ไปจนถึงปฏิบัติมากที่สุด โดยกำหนดคะแนนให้คำถาม คือ 0 หมายถึง การไม่ปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าว 1 หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวน้อยที่สุด จนถึง 10 หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวมากที่สุด

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลระดับการดำเนินกิจกรรมสนับสนุนออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับต่ำมาก ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ระดับสูง และระดับสูงมาก ดังนี้

คะแนน	การแปลความหมาย
1.00 – 2.80	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับต่ำมาก
2.81 – 4.60	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับต่ำ
4.61 – 6.40	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับปานกลาง
6.41 – 8.20	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับสูง
8.21 – 10.00	การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในระดับสูงมาก

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามด้านผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามส่วนนี้มาจาก Hamilton และ Shergill (1993) Hudson, Smart และ Bourne (2001) โดยการวัดทางการเงินนั้นจะเป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบที่ตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด และการวัดทางนามธรรมโดยวัดความพึงพอใจในผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งจะให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำการประเมินความพึงพอใจในผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะใช้มาตรวัดไลเคิร์ต (Likert's scale) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 10 ระดับ คือ พึงพอใจน้อยที่สุด ไปจนถึง พึงพอใจมากที่สุด ซึ่งลักษณะแบบสอบถามจะแบ่งการวัดผลการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งมีจำนวนคำถามในแต่ละด้านดังนี้

1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีจำนวนข้อคำถาม 6 ข้อ คือ ข้อ 1-3 ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 หัวข้อที่ 1 และข้อ 1-3 ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 หัวข้อที่ 2 ซึ่งสำหรับ ข้อ 1-3 ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 หัวข้อที่ 1 ในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่สามารถคำนวณหรือประมาณอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนจากส่วนของเจ้าของ และอัตรากำไรสุทธิของยอดขายได้ ผู้วิจัยจะทำการหาข้อมูลดังกล่าวโดยใช้ฐานข้อมูล Business Online ในการตอบคำถามดังกล่าว และจากแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมานั้น มีจำนวน 5 บริษัทที่ไม่สามารถตอบข้อคำถามดังกล่าวได้ ผู้วิจัยจึงทำการสืบค้นและตอบคำถามดังกล่าวให้สมบูรณ์
2. ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า มีจำนวนข้อคำถาม 4 ข้อ คือ ข้อ 4-7 ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 หัวข้อที่ 2
3. ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน มีจำนวนข้อคำถาม 6 ข้อ คือ ข้อ 8-13 ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 หัวข้อที่ 2

4. ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีจำนวนข้อคำถาม 3 ข้อ คือ ข้อ 14-16 ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 หัวข้อที่ 2

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามด้านข้อมูลทั่วไปของกิจการ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดและปิด ได้แก่ ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงาน ลักษณะการจำหน่ายสินค้า เป็นต้น

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.5.1 ประเด็นทางด้านความตรง (Validity)

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research) ที่ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนของภาษา และความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 ราย จากนั้นได้นำมาปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาของแบบสอบถาม ตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ประกอบการเสนอแนะ

3.5.2 ประเด็นความเที่ยง (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ตอบกลับมาจำนวน 107 ตัวอย่าง จากนั้นจึงได้คำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) สำหรับตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย โดยเมื่อคำนวณแล้ว พบว่าทางด้านผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนานั้น หากมีการตัดตัวแปรในข้อ 14 ของแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ออกไป จะทำให้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์โดยตัดตัวแปรดังกล่าวออกไป ซึ่งทำให้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.6698 – 0.9443 ซึ่งสามารถสรุปการคำนวณค่าความเที่ยงของแต่ละตัวแปรได้ตามตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค
1. กลยุทธ์การแข่งขัน	0.7180
1.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	0.6698
1.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	0.8282
1.3 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต	0.8060
2. การดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ	0.7139
3. การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี	0.8921
4. การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.9027
5. การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน	0.8417
6. การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ	0.9275
7. การดำเนินการด้านการผลิต	0.7499
8. การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า	0.8746
9. การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย	0.9443
10. การดำเนินการด้านการบริการ	0.8343
11. ผลการดำเนินงานของบริษัท	0.9014
11.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน	0.7820
11.2 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	0.8344
11.3 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน	0.8582
11.4 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา	0.7387

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลนั้นจะมีทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ รวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิ ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ การค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิมาจากแหล่งต่างๆ ดังนี้
 - 1.1 รวบรวมข้อมูลโดยค้นคว้าจากหนังสือ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง
 - 1.2 รวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีต
2. ข้อมูลปฐมภูมิ การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมินั้นมีดังนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งจดหมายขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อส่งถึงเจ้าของกิจการ หรือผู้จัดการบริษัทในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย สำหรับกระบวนการติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้ตอบกลับนั้น ผู้วิจัยได้ติดตามโดยการโทรศัพท์สอบถามหลังจากส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ 2 สัปดาห์ และผู้วิจัยจะจัดส่งแบบสอบถามไปให้อีกครั้งทางโทรสาร หรือไปรษณีย์ในกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการ ซึ่งมีรายละเอียดการถูกร้องขอแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนบริษัทที่ร้องขอให้จัดส่งแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่งเมื่อถูกติดตาม

	จำนวน	ร้อยละ
แบบสอบถามที่จัดส่งถึงผู้ให้สัมภาษณ์	378	100.00
แบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับภายในสัปดาห์ที่ 2	27	7.14
จำนวนบริษัทที่ร้องขอแบบสอบถามเมื่อถูกติดตาม		
บริษัทที่ให้จัดส่งทางไปรษณีย์	41	10.85
บริษัทที่ให้จัดส่งทางโทรสาร	3	0.79
รวมแบบสอบถามที่ถูกร้องขอ	44	11.64

จากตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนผู้ตอบกลับภายในสัปดาห์ที่ 2 และจำนวนบริษัทที่ร้องขอแบบสอบถามเมื่อถูกติดตาม โดยมีจำนวนผู้ตอบกลับภายใน 2 สัปดาห์แรกจำนวน 27 บริษัท และหลังจากที่ผู้วิจัยได้โทรศัพท์ติดตามแล้ว พบว่ามีจำนวนบริษัทที่ร้องขอให้จัดส่งทางไปรษณีย์จำนวน 41 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.85 ของแบบสอบถามที่จัดส่งถึงมือผู้ให้สัมภาษณ์ และมี

จำนวนบริษัทที่ร้องขอให้จัดส่งทางโทรสาร จำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 0.79 ของแบบสอบถามที่จัดส่งถึงมือผู้ให้สัมภาษณ์

3.7 การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือขออนุญาตขอข้อมูล อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง โดยจะทำการชี้แจงและรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างจะถูกเก็บไว้เป็นความลับโดยจะไม่มีเปิดเผยข้อมูลเป็นรายบริษัท และการรายงานผลการวิจัยนั้นจะเสนอผลโดยรวมเท่านั้น

3.8 สมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานการวิจัยฉบับนี้มีทั้งสิ้น 3 สมมติฐานโดยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 : บริษัทที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับที่สูงกว่าบริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

สมมติฐานที่ 2 : กลยุทธ์การแข่งขันมีความสัมพันธ์กับการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า โดยในสมมติฐานนี้แบ่งได้เป็น 27 สมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการรับวัตถุดิบ

สมมติฐานที่ 2.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการผลิต

สมมติฐานที่ 2.3 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการจัดส่งสินค้า

สมมติฐานที่ 2.4 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการตลาดและการขาย

สมมติฐานที่ 2.5 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการบริการ

สมมติฐานที่ 2.6 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการจัดหาวัตถุดิบ

สมมติฐานที่ 2.7 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี

สมมติฐานที่ 2.8 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 2.9 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน

สมมติฐานที่ 2.10 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการรับวัตถุดิบ

สมมติฐานที่ 2.11 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการผลิต

สมมติฐานที่ 2.12 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการจัดส่งสินค้า

สมมติฐานที่ 2.13 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการตลาดและการขาย

สมมติฐานที่ 2.14 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการบริการ

สมมติฐานที่ 2.15 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการจัดหาวัตถุดิบ

สมมติฐานที่ 2.16 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี

สมมติฐานที่ 2.17 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 2.18 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน

สมมติฐานที่ 2.19 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการรับวัตถุดิบ

สมมติฐานที่ 2.20 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการผลิต

สมมติฐานที่ 2.21 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการจัดส่งสินค้า

สมมติฐานที่ 2.22 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการตลาดและการขาย

สมมติฐานที่ 2.23 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการบริการ

สมมติฐานที่ 2.24 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการจัดหาวัตถุดิบ

สมมติฐานที่ 2.25 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี

สมมติฐานที่ 2.26 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 2.27 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน

สมมติฐานที่ 3 : ผลการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าโดยในสมมติฐานนี้แบ่งได้เป็น 5 สมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 ผลการดำเนินงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

สมมติฐานที่ 3.2 ผลการดำเนินงานทางการเงินมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

สมมติฐานที่ 3.3 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าโดยรวมมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

สมมติฐานที่ 3.4 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

สมมติฐานที่ 3.5 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS Version 11.5 (Statistical Package for The Social Science) ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.9.1 การรายงานข้อมูลทั่วไปของกิจการ ได้แก่ ระยะเวลาการดำเนินกิจการ จำนวนพนักงาน สัดส่วนการจำหน่ายสินค้า และลักษณะการจัดจำหน่ายสินค้า โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

3.9.2 การรายงานข้อมูลด้านกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของกิจการ โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และประเมินระดับจากค่าเฉลี่ย

3.9.3 การวิเคราะห์สมมติฐานที่ 1 โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) โดยทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์ ซึ่งในขั้นต้นผู้วิจัยจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์การจัดกลุ่ม (Cluster Analysis) เนื่องจากต้องการจัดกลุ่มของบริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์คล้ายคลึงกันให้อยู่ด้วยกัน โดยในเทคนิคการวิเคราะห์การจัดกลุ่มที่นิยมใช้กันมากมี 2 เทคนิค คือ Hierarchical Cluster Analysis และ K-Means Cluster Analysis ซึ่งเทคนิค Hierarchical Cluster Analysis เป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันมากในการแบ่งกลุ่ม Case หรือ แบ่งกลุ่มตัวแปร โดยมีเงื่อนไข คือ จำนวน Case ต้องไม่มากนัก (จำนวน Case ควรต่ำกว่า 200) และจำนวนตัวแปรต้องไม่มากเช่นกัน และไม่จำเป็นต้องทราบจำนวนกลุ่มมาก่อน รวมทั้งไม่ต้องทราบว่าตัวแปรใด หรือ Case ใดอยู่กลุ่มใดก่อน สำหรับวิธี K-Means Clustering เป็นเทคนิคการจำแนก Case ออกเป็นกลุ่มย่อย จะใช้เมื่อจำนวน Case มาก โดยจะต้องกำหนดจำนวนกลุ่ม หรือจำนวน Cluster ที่ต้องการ เช่นกำหนดให้มี k กลุ่ม เทคนิค K-Means จะมีการทำงานหลายรอบ (Iteration) โดยในแต่ละรอบจะมีการรวบรวม Case ให้ไปอยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเลือกกลุ่มที่ Case นั้นมีระยะห่างจากค่ากลางของกลุ่มน้อยที่สุด แล้วคำนวณค่ากลางของกลุ่มใหม่ จะทำเช่นนี้จนกระทั่งค่ากลางของกลุ่มไม่เปลี่ยนแปลง หรือครบจำนวนรอบที่กำหนดไว้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

ดังนั้นในการวิเคราะห์การจัดกลุ่มนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิค Hierarchical Cluster Analysis เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีต่ำกว่า 200 ตัวอย่าง (ในกรณีนี้มีตัวอย่างจำนวน 107 บริษัท) และไม่จำเป็นต้องทราบว่าตัวแปรใด หรือ case ใด อยู่กลุ่มใดก่อน ซึ่งหลังจากจัดกลุ่มด้วยเทคนิคดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยจะใช้ค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่าแต่ละกลุ่มมีการกระทำโดยมุ่งเน้นไปในกลยุทธ์ใด หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงจะทำการวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยมี

ตัวแปรตามคือ ผลการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ ผลการดำเนินงานโดยรวม ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งจะใช้ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานในแต่ละด้านในการวิเคราะห์

3.9.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กับกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แล้วทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งนี้การแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน คือ (ราวตี สุริสระพันธ์ และ Zikmund อ้างใน อัจฉรา ไซติวัฒนากุลชัย: 81)

ค่า r น้อยกว่า 0.2	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยมาก
ค่า r เท่ากับ 0.2-0.4	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย
ค่า r เท่ากับ 0.4-0.6	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่า r เท่ากับ 0.6-0.8	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่า r มากกว่า 0.8	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองมีลักษณะเพิ่มหรือลดตามกัน แต่ถ้าหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นลบ หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองมีลักษณะเพิ่มหรือลดตรงกันข้ามกัน

3.9.4 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ของผลการดำเนินงานของกิจการทั้ง 5 ด้านคือ ผลการดำเนินงานโดยรวม ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เนื่องจากการวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตาม 1 ตัว ของตัวแปรอิสระ 12 ตัว คือ กลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์ และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า 9 กิจกรรม ซึ่งในการทดสอบ เนื่องจากตัวแปรผลการดำเนินงานนั้น มีการใช้มาตรวัดที่ต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องทำการปรับให้เป็นมาตรวัดเดียวกันซึ่งทำการปรับโดยใช้วิธี Z – score หลังจากนั้นจึงนำตัวแปรตามดังกล่าวมาวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ซึ่งตัวแปรตามทั้งหมดมี 5 ตัว คือ ผลการดำเนินงานโดยรวม ผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยจะทำการวิเคราะห์ทีละ 1 ตัวแปรตาม

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขัน การทำกิจกรรม ภายในห่วงโซ่คุณค่าและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรม เสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้จัดการ หรือ เจ้าของกิจการของบริษัทขนาด กลางและขนาดย่อม จำนวน 387บริษัท และมีแบบสอบถามที่ตอบกลับและสามารถนำมา วิเคราะห์จำนวน 107 ชุด คิดเป็นร้อยละ 28.31

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์อัตราส่วนร้อยละ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และ ผลการดำเนินงานของกิจการ โดยมีการนำเสนอ ผลการวิจัยตามตารางบรรยาย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลการจัดส่งและการได้รับคืนแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการจัดส่ง การได้รับแบบสอบถามและอัตราการ ตอบกลับ

การจัดส่งและการได้รับคืนแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
แบบสอบถามที่จัดส่งทางไปรษณีย์	387	100.00
หัก แบบสอบถามที่ไปรษณีย์ตีกลับ	9	3.33
แบบสอบถามที่จัดส่งถึงผู้ให้สัมภาษณ์	378	100.00
แบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับ		
ภายในสัปดาห์ที่ 2	27	6.98
ภายในสัปดาห์ที่ 4	31	8.01
ภายในสัปดาห์ที่ 8	25	6.46
ภายในสัปดาห์ที่ 9	12	3.10
ภายในสัปดาห์ที่ 12	18	4.65
รวม	113	29.20
หัก แบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์	6	1.55
แบบสอบถามที่สมบูรณ์และใช้ประมวลผล	107	27.65

ตารางที่ 4.1 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการจัดส่ง การได้รับแบบสอบถามและอัตราการตอบกลับ (ต่อ)

การจัดส่งและการได้รับคืนแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
อัตราการตอบกลับ	113	29.20
อัตราการตอบกลับที่สมบูรณ์	107	27.65

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าผู้วิจัยได้มีการสุ่มตัวอย่างประชากรตามวิธีการที่เสนอไปแล้วข้างต้น ทั้งสิ้นจำนวน 387บริษัท และจึงได้จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้จัดการ หรือเจ้าของกิจการของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม โดยหลังจากส่งแบบสอบถามแล้วพบว่า มีแบบสอบถามที่ถูกตีกลับเนื่องจากที่อยู่ที่ไม่ชัดเจน หรือไม่มีผู้รับจำนวน 9 ชุด จึงทำให้เหลือแบบสอบถามที่ส่งถึงมือผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 378 ชุด ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 113 ชุด โดยคิดเป็นร้อยละ 29.20 และเมื่อทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออกจำนวน 6 ชุดจึงทำให้เหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์และใช้งานได้ เป็นจำนวน 107 ชุด และคิดเป็นร้อยละ 27.65

4.2 ผลการวิเคราะห์ความลำเอียงจากการไม่ได้รับการตอบกลับ (Non-response Bias)

ตารางที่ 4.2 วิเคราะห์ความลำเอียงจากการไม่ได้รับการตอบกลับ (Non-response Bias)

	ระยะเวลาที่ตอบ		Total	Chi-Square Tests	Value	df	Asymp.
	ช่วงที่ 1	ช่วงที่ 2					Sig.
							2-sided
อายุของ กิจการ (ปี)							
<5	1	0	1	Pearson Chi-Square	4.61	5	0.47
5 – 10	13	11	24	Likelihood Ratio	6.14	5	0.29
11 – 15	6	7	13	Linear-by Linear	3.44	1	0.06
16 -20	6	8	14	N of Valid Cases	58.00		
20 – 25	1	2	3				
>25	0	3	3				
รวม	27	31	58				
จำนวน พนักงาน							
<20	10	5	15	Pearson Chi-Square	7.08	4	0.13
20 – 40	6	8	14	Likelihood Ratio	7.64	4	0.11
41 – 60	5	4	9	Linear-by Linear	4.21	1	0.04
61 – 80	1	0	1	N of Valid Cases	58.00		
>80	5	14	19				
รวม	27	31	58				

ในการวิจัยที่ใช้วิธีส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์นั้น มักจะได้รับการวิจารณ์ถึงความลำเอียงจากการไม่ได้รับการตอบกลับ (Non-response Bias) กล่าวคือผู้ที่ตอบกลับมีลักษณะที่แตกต่างไปจากผู้ที่ไม่ตอบกลับโดยสิ้นเชิง ก็จะทำให้ไม่สามารถใช้กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสำรวจไปทำการสรุปผลอ้างอิงถึงประชากรในงานวิจัยนั้นๆ

ดังนั้นเพื่อเป็นการตรวจสอบความลำเอียงดังกล่าว Armstrong และ Overton (1977) ได้แนะนำถึงวิธีการตรวจสอบโดยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับในช่วงแรก (1st wave) และข้อมูลที่ได้รับการตอบกลับในช่วงที่สอง (2nd wave) ซึ่ง Armstrong และ Overton (1977) ได้อธิบายว่าแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับล่าช้าสามารถเป็นตัวแทนแก่ผู้ที่ไม่ตอบแบบสอบถามได้เป็นอย่างดี

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ตัวแปรสำคัญที่บอกถึงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ อายุของกิจการ และจำนวนพนักงาน

สำหรับข้อมูลที่ได้รับในช่วงแรก (1st wave) ได้แก่แบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับภายในสองสัปดาห์หลังจากจัดส่งแบบสอบถาม ส่วนข้อมูลที่ได้รับการตอบกลับในช่วงที่สอง (2nd wave) คือ แบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับภายในสองสัปดาห์หลังจากข้อมูลที่ได้รับในช่วงแรก (1st wave)

จากตารางที่ 4.2 แสดงการทดสอบความแตกต่างของลักษณะของกลุ่มตัวอย่างระหว่างผู้ที่ตอบกลับในช่วงแรก (1st wave) และผู้ที่ตอบกลับในช่วงที่สอง (2nd wave) โดยใช้สถิติทดสอบ คือ Chi-Square ซึ่งได้ผลการทดสอบ คือ อายุของกิจการได้ค่า P-value เท่ากับ 0.47 และจำนวนพนักงานได้ค่า P-value เท่ากับ 0.13 ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว พบว่าค่า P-value ทั้งหมดจะมีค่าสูงกว่า 0.05 แสดงว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างข้อมูลของทั้งสองกลุ่ม ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างผู้ที่ตอบกลับ และผู้ที่ไม่ได้ตอบกลับ และความลำเอียงจากการไม่ได้รับการตอบกลับ (Non-response Bias) ไม่มีผลกระทบต่องานวิจัยชิ้นนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.3 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุกิจการ และจำนวนพนักงาน

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
อายุของกิจการ(ปี)		
อย่างมาก 5	18	16.82
5-10	37	34.58
11-15	17	15.89
16-20	16	14.95
21-25	8	7.48
อย่างน้อย 25	11	10.28
รวม	107	100.00
จำนวนพนักงาน(คน)		
อย่างมาก 20	29	27.10
21 – 40	24	22.43
41 – 60	17	15.89
60 – 80	2	1.87
อย่างน้อย 80	35	32.71
รวม	107	100.00

จากตารางที่ 4.3 แสดงลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า อายุกิจการของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่จะมีอายุกิจการ 5-10 ปี โดยมีจำนวน 37บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.58 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาคือน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 18 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 16.82 รองลงมาคือ 11-15 ปี มีจำนวน 17 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.89 และ 16-20 มีจำนวน 16 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 14.95 และอายุกิจการมากกว่า 25 ปี มีจำนวน 11 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.28 และลำดับสุดท้าย คือ อายุกิจการ 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.48 ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด สำหรับจำนวนพนักงานนั้น พบว่า จำนวนพนักงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่จะมีจำนวนพนักงานมากกว่า 80 คน มีจำนวน 35 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 32.71 รองลงมาคือบริษัทที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 20 คน มีจำนวน 29 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 27.10

รองลงมาคือ บริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 21-40 คน มีจำนวน 24 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 22.43
รองลงมาคือ บริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 41-60 คน มีจำนวน 17 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.89 และ
ลำดับสุดท้ายคือบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 60-80 คน มีจำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.87 ของ
จำนวนบริษัททั้งหมด

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสัดส่วนการจัดจำหน่ายภายใน และ
ภายนอกประเทศ

สัดส่วนการจัดจำหน่ายภายในประเทศ	ความถี่	ร้อยละ
0% - 20%	29	27.10
21% - 40%	5	4.67
41% - 60%	6	5.61
61% - 80%	26	24.30
81% - 100%	41	38.32
รวม	107	100.00
สัดส่วนการจัดจำหน่ายภายนอกประเทศ	ความถี่	ร้อยละ
0% - 20%	54	50.47
21% - 40%	18	16.82
41% - 60%	6	5.61
61% - 80%	5	4.67
81% - 100%	24	22.43
รวม	107	100.00

จากตารางที่ 4.4 แสดงสัดส่วนการจัดจำหน่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ พบว่า
สัดส่วนการจัดจำหน่ายภายในประเทศ โดยส่วนใหญ่จำหน่ายสินค้าภายในประเทศถึง 81% -
100% เป็นจำนวน 41 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.32 รองลงมา คือ 0% - 20% จำนวน 29 ราย คิดเป็น
ร้อยละ 27.10 รองลงมาคือ 61% - 80% จำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.30 รองลงมา คือ 41%
- 60% จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.61 และลำดับสุดท้ายคือ 21% - 40% จำนวน 5 ราย คิด
เป็นร้อยละ 4.67

สำหรับสัดส่วนการจัดจำหน่ายภายนอกประเทศนั้น พบว่า โดยส่วนใหญ่จำหน่ายสินค้าภายนอกประเทศ 0% - 20% เป็นจำนวน 54 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.47 รองลงมา คือ 81% - 100% จำนวน 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.43 รองลงมาคือ 21% - 40% จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.82 รองลงมา คือ 41% - 60% จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.61 และลำดับสุดท้ายคือ 61% - 80% จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.67

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะการจัดจำหน่าย

ลักษณะการจำหน่ายภายในประเทศ		
	บริษัทที่มีการจำหน่ายในลักษณะดังกล่าว	
	จำนวน	ร้อยละ
การรับจ้างผลิต	49	45.79
การมีตราสินค้าเป็นของตนเอง	63	58.88
การคำสั่ง	58	54.21
การค้าปลีก	57	53.27
อื่นๆ เช่น ขายเสื้อผ้ามีตำหนิด้วยตนเอง, ปริจาค	3	2.80
ลักษณะการจำหน่ายภายนอกประเทศ		
	บริษัทที่มีการจำหน่ายในลักษณะดังกล่าว	
	จำนวน	ร้อยละ
การรับจ้างผลิต	56	52.34
การมีตราสินค้าเป็นของตนเอง	39	36.45
การคำสั่ง	66	61.68
การค้าปลีก	30	28.03
อื่นๆ เช่น ลูกค้าเดินทางจากต่างประเทศมาเลือกซื้อเสื้อผ้าด้วยตนเอง	2	1.87

จากตารางที่ 4.5 พบว่าลักษณะการจัดจำหน่ายภายในประเทศนั้น มีการจัดจำหน่ายแบบมีตราสินค้าเป็นของตนเองในอันดับที่สูงสุด โดยมีจำนวน 63 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 58.88 รองลงมา คือ การค้าส่ง มีจำนวน 58 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 54.21 รองลงมา คือ การค้าปลีก คิดเป็นร้อยละ 53.27 รองลงมา คือ การรับจ้างผลิต มีจำนวน 49 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 45.79 และลำดับสุดท้ายคืออื่นๆ เช่น บริษัทขายเฉพาะเสื้อผ้าที่มีตำหนิซึ่งมีจำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.87

สำหรับการจัดจำหน่ายภายนอกประเทศนั้น มีการจัดจำหน่ายโดยการค้าส่งในลำดับที่สูงสุด เป็นจำนวน 66 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 61.68 รองลงมา คือ การรับจ้างผลิต จำนวน 56 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 52.34 รองลงมา คือ การมีตราสินค้าเป็นของตนเอง จำนวน 39 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 36.45 รองลงมา คือการค้าปลีก จำนวน 30 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 28.03 และอื่นๆ เช่น ลูกค้าชาวต่างชาติเดินทางมาเลือกสินค้าด้วยตนเอง จำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.87

4.4 ข้อมูลลักษณะการแข่งขันของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการแข่งขันของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะการแข่งขัน	Mean	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	6.4748	1.6694	มาก
1. บริษัทที่มีความมุ่งมั่นในการลดต้นทุน	7.3551	2.3118	มาก
2. บริษัทที่มีความมุ่งมั่นอย่างมากในการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	8.9159	1.304	มากที่สุด
3. บริษัทมุ่งมั่นให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (ผลิตเป็นจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนการผลิต)	6.6636	2.8877	มาก
4. บริษัทมุ่งมั่นที่จะนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	4.9907	2.9826	ปานกลาง
5. บริษัทมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีอย่างมากเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ	4.4486	2.8392	น้อย
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	6.2921	2.2924	ปานกลาง
6. บริษัทมีการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆอยู่เสมอ	6.8879	2.7449	มาก
7. บริษัทมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีอย่างมากเพื่อให้เกิดความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ	4.9439	2.9262	ปานกลาง
8. บริษัทมีสินค้าและบริการที่หลากหลาย	6.271	2.9543	ปานกลาง
9. บริษัทพยายามสร้างชื่อเสียงให้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ	7.0654	2.6962	มาก
กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต	4.6192	2.5888	ปานกลาง
10. บริษัทมีการจำกัดขอบเขตของสินค้า เช่น ผลิตเฉพาะเสื้อกีฬา หรือเสื้อเด็กเท่านั้น เป็นต้น	5.0467	3.4351	ปานกลาง
11. บริษัทจะทำการตลาดโดยมุ่งเน้นเพียงบางผลิตภัณฑ์เท่านั้น เช่น การทำการโฆษณาเฉพาะสินค้าประเภทเสื้อผ้าวัยรุ่นเท่านั้น เป็นต้น	3.8224	3.0524	น้อย
12. บริษัทมีการระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทที่ชัดเจน เช่น ผลิตเพื่อขายกลุ่มวัยรุ่น เป็นต้น	4.9439	3.218	ปานกลาง
13. บริษัทพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มเท่านั้น	4.6636	3.3079	ปานกลาง
รวม	5.7953	1.4027	ปานกลาง

เนื่องจากแบบสอบถามที่ใช้ใช้นั้น มีการแบ่งระดับการทำกิจกรรมออกเป็น 11 ระดับ โดยที่ 0 หมายถึง บริษัทไม่ได้ทำกิจกรรมดังกล่าวเลย ระดับ 1-2.80 หมายถึงการทำกิจกรรมดังกล่าวในระดับน้อยมาก ระดับ 2.81-4.60 หมายถึงการทำกิจกรรมดังกล่าวในระดับน้อย ระดับ 4.61-6.40 หมายถึงการทำกิจกรรมดังกล่าวในระดับปานกลาง ระดับ 6.41-8.20 หมายถึงการทำกิจกรรมในระดับมาก และระดับ 8.21-10.00 หมายถึงการทำกิจกรรมในระดับมากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์การแข่งขัน พบว่า โดยส่วนใหญ่บริษัทมีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.4748 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.6694 รองลงมาคือการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.2921 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.2924 และการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตในระดับที่ต่ำที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6192 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.5888 ซึ่งสามารถสรุประดับการใช้กลยุทธ์ได้ดังนี้ คือ มีระดับการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนในระดับมาก ระดับการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีระดับปานกลาง และมีระดับการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

ด้านการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นอย่างมากในการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.9159 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.304 รองลงมาคือ การมีความมุ่งมั่นในการลดต้นทุน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.3551 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.3118 รองลงมาคือ การมุ่งมั่นให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (ผลิตเป็นจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนการผลิต) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.6636 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.8877 รองลงมาคือการมีความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง โดยที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.9907 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.9826 5 และมีการใช้การลงทุนในระบบเทคโนโลยีอย่างมากเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำในระดับที่ต่ำที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4486 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.8392 จะเห็นว่าบริษัทส่วนใหญ่ที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น จะให้ความสำคัญกับการลดต้นทุน การให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการมุ่งมั่นให้เกิดการประหยัดต่อขนาดอย่างมาก โดยมีระดับการใช้ อยู่ที่สูงถึงมากที่สุด ในขณะที่การมุ่งมั่นที่จะนำเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่งมีระดับการใช้เพียงระดับปานกลาง และการลงทุนในด้านเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดต้นทุนต่ำมีเพียงระดับน้อยเท่านั้น ดังนั้นจึงทำให้เห็นว่าบริษัทที่ใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยทั่วไปนั้นจะไม่ค่อยมุ่งมั่นเรื่องการใช้เทคโนโลยีมากนัก รวมทั้งไม่ยิมนำเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง โดยจะมุ่งมั่นในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การพยายามลดต้นทุน และการผลิตจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนเป็นส่วนใหญ่

ด้านการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ มีความพยายามสร้างชื่อเสียงให้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.0654 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.6962 รองลงมาคือการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.8879 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.7449 รองลงมาคือ การเสนอสินค้าและบริการที่หลากหลาย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.271 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.9543 และลำดับสุดท้ายคือ บริษัทที่มีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีอย่างมากเพื่อให้เกิดความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.9439 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.9262 ซึ่งสรุปได้ว่าบริษัทส่วนใหญ่ที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้น จะมุ่งเน้นในด้านการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ และการสร้างชื่อเสียงของบริษัท ซึ่งจะเห็นว่ามีการใช้ในระดับมาก ในขณะที่ ยังมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดความแตกต่างในด้านสินค้าหรือบริการ และการพยายามทำให้มีสินค้าและบริการที่หลากหลาย ในระดับปานกลางเท่านั้น

ด้านการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ มีการจำกัดขอบเขตของสินค้า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.0467 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.4351 รองลงมาคือ บริษัทที่มีการระบุงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทที่ชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.9439 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.218 รองลงมา คือ บริษัทพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มเท่านั้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6636 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.3079 และลำดับสุดท้าย คือบริษัทจะทำการตลาดโดยมุ่งเน้นเพียงบางผลิตภัณฑ์เท่านั้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8224 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.0524 จะเห็นว่าการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตนั้นจะมีการใช้ในระดับปานกลาง และโดยทั่วไปของการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตนั้นจะเป็นการจำกัดขอบเขตของสินค้า การระบุงกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และ การพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งมีระดับการใช้ในระดับปานกลาง ในขณะที่ การทำกิจกรรมการตลาดโดยมุ่งเน้นเพียงบางผลิตภัณฑ์นั้น มีระดับการใช้ในระดับน้อย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.5 ข้อมูลกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมหลักของกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมหลัก	Mean	S.D.	ระดับ (ลำดับ)
การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ	6.6916	2.0352	มาก
1. บริษัทมีระบบการตรวจรับวัตถุดิบที่ดีเพื่อลดความเสียหายหรือลดปริมาณวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน	7.0561	2.4718	มาก (2)
2. บริษัทมีการวางตำแหน่งสถานที่รับและกระจายวัตถุดิบที่เหมาะสม	6.6262	2.4783	ปานกลาง (3)
3. บริษัทมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ	7.1682	2.1213	มาก (1)
4. บริษัทมีกระบวนการเบิกจ่ายวัตถุดิบอย่างเป็นระบบ	6.5607	2.2910	มาก (4)
5. บริษัทมีการจัดการวัตถุดิบคงคลังที่มีประสิทธิภาพ	6.3925	2.4253	ปานกลาง (5)
6. บริษัทมีระบบการตรวจเช็ควัตถุดิบคงเหลืออย่างเป็นระบบ	6.3458	2.4460	ปานกลาง (6)
การดำเนินการด้านการผลิต	6.4503	1.7410	มาก
7. บริษัทมีการพัฒนาอุปกรณ์เสริมต่างๆเพื่อให้มีการตัดเย็บที่เร็วขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	6.7290	2.2678	มาก (5)
8. บริษัทมีการใช้ระบบการบริหารคุณภาพ เช่น TQM ,ISO	3.7477	3.4452	น้อย (10)
9. บริษัทมีการวางแผนผังของสายการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพื่อสะดวกในการขนย้าย และลดเวลาในการทำงาน	5.6729	2.6733	ปานกลาง (9)
10. บริษัทมีการจัดตารางเวลาในการผลิตสินค้า	6.6355	2.5005	มาก (6)
11. บริษัทมีพนักงานที่มีความชำนาญในการผลิตสินค้า	7.6729	1.7950	มาก (1)
12. บริษัทมีผู้เชี่ยวชาญในการควบคุมการผลิต	7.5234	1.9588	มาก (2)
13. บริษัทมีการวิจัยและพัฒนาในเรื่องการเคลือบผิวของการทำงานแต่ละขั้นตอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับพนักงาน	5.7477	2.7952	ปานกลาง (8)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมหลัก	Mean	S.D.	ระดับ (ลำดับ)
การดำเนินการด้านการผลิต (ต่อ)			
14. บริษัทมีการปรับปรุงระบบการตรวจสอบคุณภาพให้เข้มงวดและรัดกุมเพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า	7.2991	2.1022	มาก (3)
15. บริษัทมีการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	6.8318	2.9122	มาก (4)
16. บริษัทที่มีงานในการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด	6.3645	3.0169	ปานกลาง (7)
17. บริษัทมีเทคนิคการตัดเย็บที่มีลักษณะเฉพาะในกระบวนการผลิต	6.7290	2.5087	มาก (5)
การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า	5.4433	2.2692	ปานกลาง
18. บริษัทมีกระบวนการในการรับคำสั่งซื้อที่เป็นระบบ	6.2804	2.6450	ปานกลาง (1)
19. บริษัทมีการจัดทำระบบการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์	3.3364	3.6132	น้อย (6)
20. บริษัทมีการใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีรูปแบบพิเศษเพื่อป้องกันความเสียหายในการขนส่ง	4.7850	3.2361	ปานกลาง (5)
21. บริษัทมีการวางแผนการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	5.9626	2.7743	ปานกลาง (2)
22. บริษัทมีกระบวนการลดความเสียหายในการขนส่ง	5.8411	2.9657	ปานกลาง (4)
23. บริษัทมีการขนส่งสินค้าในปริมาณมากเพื่อลดต้นทุนการขนส่ง	5.9346	3.0165	ปานกลาง (3)
24. บริษัทมีระบบการจัดการสินค้าสำเร็จรูปคงคลังที่มีประสิทธิภาพ	5.9626	2.6562	ปานกลาง (2)

การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมหลัก	Mean	S.D.	ระดับ (ลำดับ)
การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย	5.9048	2.3075	ปานกลาง
25. บริษัทมีการพัฒนาตราสินค้าเป็นของตนเอง	6.2617	3.8371	ปานกลาง (6)
26. บริษัทมีตราสินค้าที่มีความเข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับ	5.7196	3.7133	ปานกลาง (11)
27. บริษัทมีการออกแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการ ของลูกค้าแต่ละราย	6.1402	3.3406	ปานกลาง (7)
28. บริษัทมีการศึกษารูปแบบสินค้าและแนวโน้มแฟชั่น อย่างต่อเนื่อง	6.4393	3.0474	มาก (5)
29. บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ตนเองไปยังตัวแทน จำหน่ายและลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มช่อง ทางการจัดจำหน่าย และปริมาณการสั่งซื้อ	5.9720	3.0698	ปานกลาง (9)
30. บริษัทมีการสร้างความร่วมมือกับลูกค้าเพื่อพัฒนา คุณภาพสินค้า	6.9907	2.1168	มาก (3)
31. บริษัทมีความหลากหลายของสินค้าเพื่อสนองความ ต้องการของลูกค้า	7.1308	2.4498	มาก (2)
32. บริษัทมีการออกแบบสินค้าร่วมกับลูกค้า	6.1028	2.9745	ปานกลาง (8)
33. บริษัทมีการขายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่นผ่านตลาด บนเว็บไซต์ หรือ ทำเว็บไซต์เพื่อให้ข้อมูลด้านสินค้าและ บริการ	3.5327	3.7298	น้อย (16)
34. บริษัทมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอย่าง ต่อเนื่อง	5.5421	2.6927	ปานกลาง (12)
35. บริษัทมีการใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มยอดขาย เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การลดราคา	4.7009	3.1540	ปานกลาง (14)
36. บริษัทมีการใช้เทคนิคในการขายที่ดี	5.9439	2.8011	ปานกลาง (10)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมหลัก	Mean	S.D.	ระดับ (ลำดับ)
การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย (ต่อ)			
37. บริษัทมีนโยบายในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทผู้ซื้อ	7.2336	2.5902	มาก (1)
38. บริษัทมีการศึกษาความต้องการของลูกค้าทางด้านรูปแบบ กระแสแฟชั่น และสีสันทัน	6.7477	2.9782	มาก (4)
39. บริษัทมีการออกงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่อง	4.6542	3.8143	ปานกลาง (15)
40. บริษัทมีการวิเคราะห์การแบ่งตลาดและการวางแผนการตลาดที่ดี	5.3645	3.0971	ปานกลาง (13)
การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมหลัก	Mean	S.D.	ระดับ
การดำเนินการด้านการบริการ	7.0467	2.0860	มาก (4)
41. บริษัทมีการบริการหลังการขายที่ดี	6.4860	2.9280	มาก (5)
42. บริษัทมีความรวดเร็วในการบริการลูกค้า	7.2710	2.0074	มาก (1)
43. บริษัทมีนโยบายในการรับประกันสินค้า	7.2430	2.7808	มาก (2)
44. บริษัทมีระบบการให้บริการที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า	7.1869	2.4112	มาก (3)
การดำเนินกิจกรรมหลักโดยรวม	6.3073	1.7402	ปานกลาง

เช่นเดียวกับตารางกลยุทธ์การแข่งขัน เนื่องจากแบบสอบถามที่ใช้เน้นมีการแบ่งระดับ การทำกิจกรรมออกเป็น 11 ระดับ โดยที่ 0 หมายถึง บริษัทไม่ได้ทำกิจกรรมดังกล่าวเลย ระดับ 1-2.80 หมายถึงการทำกิจกรรมดังกล่าวในระดับน้อยมาก ระดับ 2.81-4.60 หมายถึงการทำกิจกรรมดังกล่าวในระดับน้อย ระดับ 4.61-6.40 หมายถึงการทำกิจกรรมดังกล่าวในระดับปานกลาง ระดับ 6.41-8.20 หมายถึงการทำกิจกรรมในระดับมาก และระดับ 8.21-10.00 หมายถึงการทำกิจกรรมในระดับมากที่สุด และภายในตารางยังแสดงถึงลำดับของการใช้กิจกรรมดังกล่าว ในแต่ละการ ดำเนินการภายในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งหากมีการใช้กิจกรรมดังกล่าวมากที่สุดในกิจกรรมภายในห่วงโซ่ คุณค่านั้นๆ ก็จะทำให้เป็นลำดับที่ 1 จนครบทุกกิจกรรมภายในห่วงโซ่นั้นๆ

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาจากกิจกรรมหลัก ซึ่งมี 5 ด้านนั้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการ ดำเนินการด้านการบริการมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.0467 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 2.0860 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ โดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.6916 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.0352 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การดำเนินการด้านการผลิตโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.4503 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.7410 และมีระดับการทำกิจกรรมในระดับมากเช่นเดียวกันรองลงมา คือการดำเนินการด้าน การตลาดและการขาย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.9048 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 2.3075 ซึ่งจัด อยู่ในระดับปานกลาง และลำดับสุดท้ายคือ การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้าโดยมีค่าเฉลี่ย 5.4433 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.2692 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง และจากการจัด ระดับการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมหลัก พบว่ามีระดับการทำกิจกรรมหลักโดยรวมในระดับ ปานกลาง

การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ คุณภาพวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.1682 ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ 2.1213 รองลงมา คือการมีระบบการตรวจรับวัตถุดิบที่ดีเพื่อลดความเสียหาย หรือลดปริมาณวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.0561 ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.4718 รองลงมา คือการมีการวางตำแหน่งสถานที่รับและกระจาย วัตถุดิบที่เหมาะสม ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.6262 ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ 2.2910 รองลงมา คือ การมีกระบวนการเบิกจ่ายวัตถุดิบอย่างเป็นระบบ ซึ่งจัด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.5607 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.2910 รองลงมา คือ การมีการจัดการวัตถุดิบคงคลังที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 6.3925 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.4253 และลำดับสุดท้าย คือการมีระบบการ

ตรวจเช็ควัตถุดิบคงเหลืออย่างเป็นระบบ ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.3458 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.4460 และจะเห็นว่าโดยรวมกิจกรรมการรับวัตถุดิบนั้น จะมีระดับการทำการกิจกรรมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.6916 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.0352

การดำเนินการด้านการผลิต พบว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการมีพนักงานที่มีความชำนาญในการผลิตสินค้ามากที่สุด ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.6729 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.7950 รองลงมาคือการมีผู้ชำนาญในการควบคุมการผลิต ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.5234 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.9588 รองลงมา คือการมีการปรับปรุงระบบการตรวจสอบคุณภาพให้เข้มงวดและรัดกุมเพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.2991 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.1022 รองลงมา คือการมีการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.8318 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.9122 รองลงมา คือการพัฒนาอุปกรณ์เสริมต่างๆ เพื่อให้มีการตัดเย็บที่เร็วขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการมีเทคนิคการตัดเย็บที่มีลักษณะเฉพาะในกระบวนการผลิต ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.7290 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 2.2678 และ 2.5087 รองลงมา คือการมีการจัดตารางเวลาในการผลิตสินค้า ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.6355 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.5005 รองลงมาคือ การมีทีมงานในการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.3645 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.0169 รองลงมา คือ การมีการวิจัยและพัฒนาในเรื่องการเคลื่อนไหวของการทำงานแต่ละขั้นตอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับพนักงาน จัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.7477 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.7952 รองลงมา คือ การมีการวางแผนผังของสายการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพื่อสะดวกในการขนย้าย และลดเวลาในการทำงาน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.6729 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.6733 และลำดับสุดท้ายคือ การมีการใช้ระบบการบริหารคุณภาพ เช่น TQM ,ISO ซึ่งอยู่ในระดับน้อย และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7477 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.4452 และจะเห็นว่าโดยรวมแล้วมีการดำเนินการด้านการผลิตอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกับกิจกรรมการรับวัตถุดิบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.4503 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.7410 สำหรับการดำเนินการด้านการผลิตนี้ พบว่าระดับการใช้ระบบการบริหารคุณภาพ เช่น TQM, ISO มีการใช้ในระดับน้อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.7477 เท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโดยเฉลี่ยแล้วในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนี้ยังคงไม่มีระบบการบริหารคุณภาพที่ดีเท่าที่ควร รวมทั้งการใส่ใจในเรื่องการวางแผนของสายการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพื่อ

ความสะดวกในการขนย้าย และลดเวลาในการทำงาน และการให้ความใส่ใจในเรื่องการเคลื่อนไหวของพนักงานในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะเห็นว่ามียกระดับการกระทำอยู่ในระดับปานกลาง

การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า พบว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการมีกระบวนการในการรับคำสั่งซื้อที่เป็นระบบมากที่สุด ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.2804 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.6450 รองลงมาคือ การมีการวางแผนการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ และการมีระบบการจัดการสินค้าสำเร็จรูปคงคลังที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน คือ 5.9626 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.7743 และ 2.6562 ตามลำดับ รองลงมา คือ การมีการขนส่งสินค้าในปริมาณมากเพื่อลดต้นทุนการขนส่ง ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.9346 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.0165 รองลงมา คือ การมีกระบวนการลดความเสียหายในการขนส่ง ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.8411 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.9657 รองลงมา คือ การมีการใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีรูปแบบพิเศษเพื่อป้องกันความเสียหายในการขนส่ง ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7850 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.2361 และลำดับสุดท้าย คือ การมีการจัดทำระบบการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ ซึ่งจัดอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.3364 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.6132 และจะเห็นว่าโดยภาพรวมของการดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้านั้นจะมีระดับการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษายังพบว่า โดยเฉลี่ยการจัดทำระบบการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ยังคงมีการดำเนินการอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังขาดความตื่นตัวในด้านเทคโนโลยี จึงทำให้การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยที่ค่อนข้างต่ำ

การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย พบว่าโดยเฉลี่ยบริษัทมีนโยบายในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทกับผู้ซื้อในอันดับสูงสุด ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.2336 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.5902 รองลงมา คือ การมีความหลากหลายของสินค้าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.1308 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.4498 รองลงมา คือ การมีการสร้างความร่วมมือกับลูกค้าเพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้า ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 6.9907 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.1168 รองลงมา คือ การมีการศึกษาความต้องการของลูกค้าทางด้านรูปแบบ กระแสแฟชั่น และสีสันทัน ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 6.7477 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.9782 รองลงมาคือ การมีการศึกษารูปแบบสินค้าและแนวโน้มแฟชั่นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจัด

อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 6.4393 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.0474

รองลงมา คือ การมีการพัฒนาตราสินค้าเป็นของตนเอง ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 6.2617 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.8371 รองลงมาคือ การมีการออกแบบสินค้าให้ ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.1402 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.3406 รองลงมา คือ การมีการออกแบบสินค้าร่วมกับ ลูกค้า ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.1028 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.9745 รองลงมาคือ การมีการประชาสัมพันธ์ตนเองไปยังตัวแทนจำหน่ายและลูกค้ารายใหม่ อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และปริมาณการสั่งซื้อ ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.9720 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.0698 รองลงมา คือ การมีการใช้ เทคนิคในการขายที่ดี ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.9439 ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ 2.8011 รองลงมา คือ การมีตราสินค้าที่มีความเข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจัด อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.7196 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.7133

รองลงมา คือ การมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.5421 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.6927 รองลงมา คือ การมีการ วิเคราะห์การแบ่งตลาดและการวางแผนการตลาดที่ดี ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.3645 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.0971 รองลงมา คือ การมีการใช้กลยุทธ์ การตลาดเพื่อเพิ่มยอดขาย เช่นการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การลดราคา ซึ่งจัดอยู่ในระดับปาน กลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7009 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.1540 รองลงมา คือ การมี การออกงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6542 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.8143 และลำดับสุดท้าย คือ การมีการขายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่นผ่านตลาดบนเว็บไซต์ หรือ ทำเว็บไซต์เพื่อให้ข้อมูลด้านสินค้าและบริการ ซึ่งจัดอยู่ในระดับ น้อย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.5327 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.7298 และโดยภาพรวมนั้นการ ดำเนินการด้านการตลาดและการขายมีระดับการทำการกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่การทำ กิจกรรมทางด้านการขายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น ผ่านตลาดบนเว็บไซต์ หรือทำเว็บไซต์เพื่อให้ ข้อมูลด้านสินค้าและบริการนั้นมีการกระทำกิจกรรมดังกล่าวอยู่ในระดับน้อย

การดำเนินการด้านการบริการ พบว่าทุกกิจกรรมบริการนั้นมีการดำเนินการในระดับมาก ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการมีความรวดเร็วในการบริการลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.2710 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.0074 รองลงมา คือ การมีนโยบายในการรับประกัน สินค้า โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.2430 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.7808 รองลงมา คือ การมี ระบบการให้บริการที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.1869 ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานเท่ากับ 2.4112 และ ลำดับสุดท้าย คือ การมีบริการหลังการขายที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 6.4860 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.9280 จะเห็นว่าเมื่อดูจากค่าเฉลี่ยระดับการทำ
กิจกรรมบริการนั้นจัดอยู่ในระดับมาก



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมสนับสนุน
ของกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมสนับสนุน	Mean	S.D.	ระดับ (ลำดับ)
การดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ	7.3138	1.3745	มาก
1. บริษัทมีความร่วมมือกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบในการพัฒนารูปแบบและคุณภาพของวัตถุดิบ	5.8037	3.0264	ปานกลาง (7)
2. บริษัทมีการใช้วัตถุดิบและส่วนประกอบที่มีคุณภาพดี	8.0374	1.6479	มาก (1)
3. บริษัทมีการจัดหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในวัตถุดิบนั้นๆ	7.7009	2.1771	มาก (3)
4. บริษัทมีการสั่งซื้อวัตถุดิบในระดับราคาต่ำแต่ได้คุณภาพตามที่กำหนดไว้	6.7944	2.2350	มาก (6)
5. บริษัทมีการเลือกสรรแหล่งวัตถุดิบจากหลายแหล่งเพื่อลดการพึ่งพาจากผู้จำหน่ายเพียงรายเดียว	7.3925	2.4019	มาก (5)
6. บริษัทมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	7.9907	1.9058	มาก (2)
7. บริษัทมีการประเมินคุณภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบอย่างสม่ำเสมอ	7.4766	2.2163	มาก (4)
การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี	4.2745	2.5283	น้อย
8. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีมาวางแผนการบริหารวัตถุดิบ เช่น MRP (Material Requirement Planning) , SAP, ERP (Enterprise Resource Planning) เป็นต้น	3.4860	3.2545	น้อย (7)
9. บริษัทมีการออกแบบสินค้าโดยใช้คอมพิวเตอร์ เช่น CAD เป็นต้น	3.8785	3.5174	น้อย (5)
10. มีการใช้เทคโนโลยีในการทำ pattern	4.4579	3.6505	น้อย (4)
11. บริษัทมีการใช้เทคโนโลยีในการตรวจสอบคุณภาพอย่างแม่นยำ	4.4953	3.1544	น้อย (3)
12. บริษัทมีการใช้ระบบฐานข้อมูลความรู้เพื่อการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท	4.8318	3.0913	ปานกลาง (2)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมสนับสนุน	Mean	S.D.	ระดับ (ลำดับ)
การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี (ต่อ)			
13. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีการตลาด คือ ระบบ E-commerce มาใช้	3.4860	3.3991	น้อย (7)
14. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดส่งสินค้า	3.6355	3.1305	น้อย (6)
15. บริษัทมีการใช้ซอฟต์แวร์ต่างๆช่วยในการทำงาน เช่น Ms.office,โปรแกรมบัญชี เป็นต้น	5.9252	3.5520	ปานกลาง (1)
การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	5.8172	2.1958	ปานกลาง
16. บริษัทมีระบบการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพ	6.9533	2.1252	มาก (1)
17. บริษัทมีการจัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้ทางด้าน การวางแผนการผลิตหรือหัวหน้างานที่มีประสบการณ์และได้รับการอบรมด้านการวางแผนที่ถูกต้องเพื่อนำมาปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	5.7196	3.0182	ปานกลาง (5)
18. บริษัทมีการจัดระบบการฝึกอบรมและปรับปรุงทักษะการทำงานของพนักงานให้กับพนักงานในแต่ละระดับ	5.3551	3.1240	ปานกลาง (6)
19. บริษัทมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี เช่น ความก้าวหน้าในการทำงาน การเสริมสร้างให้พนักงานมี การทำงานที่หลากหลาย การจัดโครงการพนักงานดีเด่น เป็นต้น	5.5607	3.1117	ปานกลาง (7)
20. บริษัทมีระบบการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล	6.7383	2.6964	มาก (3)
21. มีการปรับปรุงคุณภาพของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น การทำให้บริเวณทำงานสะอาด ปลอดภัย การเปิดเพลงให้พนักงานฟังขณะทำงาน เป็นต้น	6.9252	2.5797	มาก (2)
22. บริษัทมีการให้ความสำคัญด้านคุณภาพชีวิตของพนักงาน เช่น การนำ SA8000 มาใช้ เป็นต้น	4.1495	3.4031	น้อย (9)
23. บริษัทมีการบริหารความสัมพันธ์ภายในที่ดี เช่น มี ฝ่ายแรงงานสัมพันธ์	4.9065	3.1728	ปานกลาง (8)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมสนับสนุน	Mean	S.D.	ระดับ (ลำดับ)
การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)			
24. บริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน	6.0467	2.9183	ปานกลาง (4)
การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน	6.7869	1.9822	มาก
25. บริษัทที่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาชั้น ทำให้เกิดความรวดเร็วในการสั่งงาน	7.0093	2.4204	มาก (1)
26. บริษัทที่มีระบบการทำบัญชีที่ได้มาตรฐาน	6.6262	2.5198	มาก (3)
27. บริษัทที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์สำนักงานอย่างครบครัน	6.5607	2.8056	มาก (4)
28. บริษัทที่มีอุปกรณ์และเครื่องจักรที่ครบถ้วนในการผลิต	7.2991	2.3157	มาก (2)
29. บริษัทที่มีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยในการผลิต	6.4393	2.5778	มาก (5)
การดำเนินการกิจกรรมสนับสนุนโดยรวม	6.0481	1.6457	ปานกลาง

เช่นเดียวกับตารางกลยุทธ์การแข่งขัน และตารางการทำกิจกรรมหลัก เนื่องจากแบบสอบถามที่ใช้มีการแบ่งระดับการทำกิจกรรมออกเป็น 11 ระดับ โดยที่ 0 หมายถึง บริษัทไม่ได้ทำกิจกรรมดังกล่าวเลย ระดับ 1-2.80 หมายถึงการทำกิจกรรมดังกล่าวในระดับน้อยมาก ระดับ 2.81-4.60 หมายถึงการทำกิจกรรมดังกล่าวในระดับน้อย ระดับ 4.61-6.40 หมายถึงการทำกิจกรรมดังกล่าวในระดับปานกลาง ระดับ 6.41-8.20 หมายถึงการทำกิจกรรมในระดับมาก และระดับ 8.21-10.00 หมายถึงการทำกิจกรรมในระดับมากที่สุด และภายในตารางยังแสดงถึงลำดับของการใช้กิจกรรมดังกล่าว ในแต่ละการดำเนินการภายในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งหากมีการใช้กิจกรรมดังกล่าวมากที่สุดในกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่านั้นๆ ก็จะทำให้เป็นลำดับที่ 1 จนครบทุกกิจกรรมภายในห่วงโซ่นั้นๆ

ดังนั้น จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาจากกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งมี 4 ด้านนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการดำเนินการด้านกิจกรรมการจัดหาวัตถุดิบมากที่สุด ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.3138 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.3745 รองลงมาคือ การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 6.7869 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.9822 รองลงมาคือ การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.8172 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 2.1958 และลำดับสุดท้ายคือ การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี ซึ่งจัดอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย 4.2745 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 2.528

ด้านการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการใช้วัตถุดิบและส่วนประกอบที่มีคุณภาพดี ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.0374 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.6479 รองลงมาคือ การให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.9907 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.9058 รองลงมาคือ การจัดหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในวัตถุดิบนั้นๆ ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.7009 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.1771 รองลงมาคือ การประเมินคุณภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.4766 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.2163 รองลงมาคือ การเลือกสรรแหล่งวัตถุดิบจากหลายแหล่งเพื่อลดการพึ่งพาจากผู้จำหน่ายเพียงรายเดียว ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.3925 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.4019 รองลงมาคือ บริษัทที่มีการสั่งซื้อวัตถุดิบในระดับราคาต่ำแต่ได้คุณภาพตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.7944 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.2350 และลำดับสุดท้าย คือ บริษัทที่มีความร่วมมือกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบในการพัฒนารูปแบบและคุณภาพของวัตถุดิบ ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.8037 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.0264 จะเห็นว่าในด้านการจัดหาวัตถุดิบนั้นผู้ประกอบการค่อนข้างให้ความสนใจอย่างมาก ซึ่งจะเห็นได้จาก การที่โดยเฉลี่ยการกระทำกิจกรรมในด้านการจัดส่งวัตถุดิบนั้น จัดอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีเพียงกิจกรรมในด้านการมีความร่วมมือกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบในการพัฒนารูปแบบและคุณภาพของวัตถุดิบ เท่านั้นที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการใช้ซอฟต์แวร์ต่างๆช่วยในการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.9252 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.5520 รองลงมาคือ การใช้ระบบฐานข้อมูลความรู้เพื่อการติดต่อสื่อสารภายใน

บริษัท ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.8318 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.0913 รองลงมาคือ การที่บริษัทมีการใช้เทคโนโลยีในการตรวจสอบคุณภาพอย่างแม่นยำ ซึ่งจัดอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4953 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.1544 รองลงมาคือ การใช้เทคโนโลยีในการทำ pattern ซึ่งจัดอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4579 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.6505 รองลงมาคือ การออกแบบสินค้าโดยใช้คอมพิวเตอร์ เช่น CAD เป็นต้น ซึ่งจัดอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8785 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.5174 รองลงมาคือ บริษัทมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดส่งสินค้า ซึ่งจัดอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.6355 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.1305 และลำดับสุดท้ายคือ บริษัทมีการนำเทคโนโลยีมาวางแผนการบริหารวัตถุดิบ เช่น MRP (Material Requirement Planning), SAP, ERP (Enterprise Resource Planning) เป็นต้น และ บริษัทมีการนำเทคโนโลยีการตลาด คือ ระบบ E-commerce มาใช้ ซึ่งจัดอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4860 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.2545 และ 3.3991 ตามลำดับ จะเห็นว่าด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มนี้ โดยเฉลี่ยยังอยู่ในระดับน้อย ซึ่งมีเพียงการใช้ ซอฟต์แวร์ต่างๆที่ช่วยในการทำงานเท่านั้นที่มีระดับปานกลาง

การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการมีระบบการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพมากเป็นอันดับแรก ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.9533 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.1252 รองลงมาคือ การปรับปรุงคุณภาพของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น การทำให้บริเวณทำงานสะอาด ปลอดภัย การเปิดเพลงให้พนักงานฟังขณะทำงาน เป็นต้น ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.9252 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.5797 รองลงมาคือ การมีระบบการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.7383 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.6964 รองลงมา คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.0467 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.9183 รองลงมาคือ การจัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้ทางด้าน การวางแผนการผลิตหรือหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ และได้รับการอบรมด้านการวางแผนที่ถูกต้องเพื่อนำมาปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.7196 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.0182 รองลงมาคือ การมีการจัดระบบการฝึกอบรมและปรับปรุงทักษะการทำงานของพนักงานให้กับพนักงานในแต่ละระดับ ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.3551 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.1240 รองลงมาคือ การมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี เช่น ความก้าวหน้าในการทำงาน การเสริมสร้างให้พนักงานมีการทำงานที่หลากหลาย การจัดโครงการ

พนักงานดีเด่น เป็นต้น ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.5607 ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 3.1117 รองลงมาคือ การมีการบริหารความสัมพันธ์ภายในที่ดี เช่น มี ฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.9065 ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 3.1728 และลำดับสุดท้าย คือ การให้ความสำคัญด้านคุณภาพชีวิต ของพนักงาน เช่น การนำ SA8000 มาใช้ เป็นต้น ซึ่งจัดอยู่ในระดับน้อย โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1495 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.4031 จากผลการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวจะเห็นว่าการให้การทำการกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีเพียงด้านการให้ความสำคัญในด้านคุณภาพชีวิตของพนักงานเท่านั้นที่มีค่าเฉลี่ยจัดอยู่ในระดับ น้อย รวมทั้งในด้านการบริหารความสัมพันธ์กับพนักงานก็เช่นเดียวกัน ที่ถึงแม้ว่าจะจัดอยู่ในระดับ ปานกลาง แต่ค่าเฉลี่ยมีค่าเพียง 4.9065 เท่านั้น

ด้านการดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการมี ลำดับชั้นการบังคับบัญชาชั้น ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก ทำให้เกิดความรวดเร็วในการสั่งงาน โดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.0093 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.4204 รองลงมา คือการให้ความสำคัญ กับการมีอุปกรณ์และเครื่องจักรที่ครบถ้วนในการผลิต ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.2991 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.3157 รองลงมา คือ การมีระบบการทำบัญชีที่ได้ มาตรฐาน ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.6262 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.5198 รองลงมาคือ การมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์สำนักงาน อย่างครบครัน ซึ่งจัดอยู่ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.5607 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.8056 และลำดับ สุดท้าย คือ บริษัทมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยในการผลิต ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 6.4393 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.5778 จะเห็นว่าโดยเฉลี่ยแล้วด้านโครงสร้าง พื้นฐานของบริษัทนั้นจะมีระดับมาก ซึ่งแสดงว่าแต่ละบริษัทจะมีโครงสร้างค่อนข้างดี

สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.6 ข้อมูลด้านผลการดำเนินงานของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.9 จำนวน และร้อยละของผลการดำเนินงานทางการเงินของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการดำเนินงานทางการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)		
ต่ำกว่า 0%	1	0.93
0 – 5%	28	26.16
5.1 – 10%	34	31.77
10.1-15%	20	18.69
15.1-20%	11	10.28
อย่างน้อย 20%	13	12.14
อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)		
ต่ำกว่า 0%	2	1.87
0 – 5%	32	29.91
5.1 – 10%	28	26.16
10.1-15%	17	15.89
15.1-20%	14	13.08
อย่างน้อย 20%	14	13.08
อัตราการเติบโตของยอดขาย ปี 2547		
ต่ำกว่า 0%	11	10.28
0.1 – 10 %	47	43.93
10.1 - 20%	22	20.56
20.1 – 30%	12	11.21
30.1 - 40%	9	8.41
อย่างน้อย 40%	6	5.61
รวมทั้งสิ้น	107	100

จากตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของผลการดำเนินงานทางการเงินมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านอัตราผลตอบแทนทางการเงิน (ROA) พบว่าโดยส่วนใหญ่บริษัทมีอัตราผลตอบแทนที่ 5.1 – 10% โดยมีจำนวน 34 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 31.77 รองลงมา คือ อัตราผลตอบแทนที่ 0 – 5% มีจำนวน 28 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 26.16 รองลงมาคือ อัตราผลตอบแทนที่ 10.1-15% มีจำนวน 20 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.69 รองลงมา คือ อัตราผลตอบแทนที่ มากกว่า 20% มีจำนวน 13 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 12.14 รองลงมาคือ อัตราผลตอบแทนที่ 15.1-20% มีจำนวน 11 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.28 และลำดับสุดท้ายคือ อัตราผลตอบแทนที่ต่ำกว่า 0% มีจำนวน 1 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 0.93

ด้านอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) พบว่าโดยส่วนใหญ่มีอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นที่ 0 – 5% มีจำนวน 32 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 29.91 รองลงมา คืออัตราผลตอบแทนที่ 5.1 – 10% มีจำนวน 28 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 26.16 รองลงมา คืออัตราผลตอบแทนที่ 10.1-15% มีจำนวน 17 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.89 รองลงมา คืออัตราผลตอบแทนที่ 15.1-20% และ มากกว่า 20% มีจำนวนเท่ากันคือ 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 13.08 และลำดับสุดท้ายคือ อัตราผลตอบแทนที่ต่ำกว่า 0% มีจำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.87

ด้านอัตรากำไรสุทธิของยอดขายในปี 2547 พบว่าอัตรากำไรสุทธิของยอดขายในอัตรา 0.1 – 10 % มีจำนวนมากที่สุด โดยมีจำนวน 47 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 43.93 รองลงมา คืออัตรากำไรสุทธิที่ 10.1 - 20% จำนวน 22 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 20.56 รองลงมา คือ อัตรากำไรสุทธิ 20.1 – 30% มีจำนวน 12 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 11.21 รองลงมา คือ อัตรากำไรสุทธิน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0% มีจำนวน 11 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.28 รองลงมาคืออัตรากำไรสุทธิในระดับ 30.1 - 40% มีจำนวน 9 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 8.41 และลำดับสุดท้ายคืออัตรากำไรสุทธิในระดับมากกว่า 40% มีจำนวน 6 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 5.61

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มตัวอย่าง

ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานของบริษัท	Mean	S.D.
ความพึงพอใจด้านการเงิน	5.6012	1.6632
1. ยอดขาย	5.8131	1.9335
2. อัตรากำไร	5.4393	2.0196
3. การควบคุมต้นทุน	5.5514	1.9630
ความพึงพอใจด้านลูกค้า	6.7687	1.5645
4. ปริมาณการคืนสินค้า	5.2991	2.9595
5. ชื่อเสียงของบริษัท	7.3645	1.8140
6. คุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า	7.4486	1.7333
7. ความภักดีของลูกค้า	6.9626	1.8629
ความพึงพอใจด้านกระบวนการภายใน	6.7461	1.3430
8. ประสิทธิภาพการผลิต	7.2430	1.7901
9. ระยะเวลาการผลิต	6.6355	1.7012
10. ปริมาณของเสีย	5.0748	2.4368
11. คุณภาพของสินค้า	7.7290	1.5756
12. การส่งสินค้าตรงเวลา	7.3551	1.8696
13. ประสิทธิภาพของแรงงาน	6.4393	1.8591
ความพึงพอใจด้านการเรียนรู้และพัฒนา	6.3084	1.9842
14. การพัฒนาสินค้าใหม่	6.7383	2.1339
15. การพัฒนาทางเทคโนโลยี	5.8785	2.3218
ความพึงพอใจโดยรวม	6.4648	1.2169

จากตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้านด้วยกัน พบว่าโดยส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านลูกค้าสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.7687 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.5645 รองลงมา คือ ความพึงพอใจด้านกระบวนการภายใน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.7461 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.3430 รองลงมา คือ ความพึงพอใจด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ

6.3084 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.9842 และลำดับสุดท้ายคือความพึงพอใจด้านการเงิน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.6012 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.6632

ความพึงพอใจด้านการเงิน พบว่า บริษัทส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านยอดขายมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.8131 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.9335 รองลงมา คือ ความพึงพอใจด้านการควบคุมต้นทุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.5514 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.9630 และลำดับสุดท้าย คือ ความพึงพอใจด้านอัตรากำไร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.5514 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.9630

ความพึงพอใจด้านลูกค้า พบว่า บริษัทส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.4486 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.7333 รองลงมา คือ ความพึงพอใจด้านชื่อเสียงของบริษัท มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.3645 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.8140 รองลงมา คือ ความพึงพอใจด้านความภักดีของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.9626 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.8629 และลำดับสุดท้ายคือความพึงพอใจด้านปริมาณการคืนสินค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.2991 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 2.9595

ความพึงพอใจด้านกระบวนการภายใน พบว่า ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านคุณภาพของสินค้า โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.7290 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.5756 รองลงมา คือ ความพึงพอใจด้านการส่งสินค้าตรงเวลา มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.3551 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.8696 รองลงมา คือ ความพึงพอใจด้านประสิทธิภาพการผลิต มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.2430 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.7901 รองลงมา คือ ความพึงพอใจด้านระยะเวลาการผลิต มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 6.6355 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.7012 รองลงมา คือความพึงพอใจด้านประสิทธิภาพของแรงงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 6.4393 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.8591 และลำดับสุดท้ายคือ ความพึงพอใจด้านปริมาณของเสีย มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.0748 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 2.4368

ความพึงพอใจด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่าส่วนใหญ่บริษัทมีความพึงพอใจด้านการพัฒนาสินค้าใหม่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 6.7383 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 2.1339 และรองลงมา คือความพึงพอใจด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.8785 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 2.3218

4.7 การทดสอบสมมติฐาน

ในส่วนนี้เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ในบทที่สาม สมมติฐานการวิจัยฉบับนี้มีทั้งสิ้น 3 สมมติฐานหลัก ซึ่งมีสมมติฐานย่อยหลายสมมติฐาน

โดยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 : บริษัทที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับที่สูงกว่าบริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

สมมติฐานที่ 2 : กลยุทธ์การแข่งขันมีความสัมพันธ์กับการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า โดยในสมมติฐานนี้แบ่งได้เป็น 27 สมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการรับวัตถุดิบ

สมมติฐานที่ 2.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการผลิต

สมมติฐานที่ 2.3 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการจัดส่งสินค้า

สมมติฐานที่ 2.4 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการตลาดและการขาย

สมมติฐานที่ 2.5 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการบริการ

สมมติฐานที่ 2.6 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการจัดหาวัตถุดิบ

สมมติฐานที่ 2.7 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี

สมมติฐานที่ 2.8 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 2.9 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน

สมมติฐานที่ 2.10 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการรับวัตถุดิบ

- สมมติฐานที่ 2.11 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการผลิต
- สมมติฐานที่ 2.12 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการจัดส่งสินค้า
- สมมติฐานที่ 2.13 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการตลาดและการขาย
- สมมติฐานที่ 2.14 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการบริการ
- สมมติฐานที่ 2.15 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการจัดหาวัตถุดิบ
- สมมติฐานที่ 2.16 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี
- สมมติฐานที่ 2.17 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- สมมติฐานที่ 2.18 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- สมมติฐานที่ 2.19 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการรับวัตถุดิบ
- สมมติฐานที่ 2.20 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการผลิต
- สมมติฐานที่ 2.21 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการจัดส่งสินค้า
- สมมติฐานที่ 2.22 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการตลาดและการขาย
- สมมติฐานที่ 2.23 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักด้านการบริการ
- สมมติฐานที่ 2.24 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการจัดหาวัตถุดิบ
- สมมติฐานที่ 2.25 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี
- สมมติฐานที่ 2.26 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 2.27 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน

สมมติฐานที่ 3 : ผลการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าโดยในสมมติฐานนี้แบ่งได้เป็น 5 สมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 ผลการดำเนินงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

สมมติฐานที่ 3.2 ผลการดำเนินงานทางการเงินมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

สมมติฐานที่ 3.3 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าโดยรวมมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

สมมติฐานที่ 3.4 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

สมมติฐานที่ 3.5 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.7.1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และผลการดำเนินงานของกิจการ

โดยในขั้นแรกก่อนจะทำการทดสอบสมมติฐานในข้อที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้สถิติวิเคราะห์การจัดกลุ่มด้วยเทคนิค (Cluster analysis) ซึ่งเทคนิคนี้เป็นการรวมกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกันให้อยู่ด้วยกัน เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาว่าบริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันจะมีผลการดำเนินงานที่ต่างกันหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจำเป็นจะต้องจัดกลุ่มบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ในแนวทางเดียวกันไว้ด้วยกันเสียก่อน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิค Hierarchical Cluster Analysis เนื่องจากเป็นเทคนิคที่ใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาต่ำกว่า 200 ตัวอย่าง (ในกรณีนี้มีตัวอย่างจำนวน 107 บริษัท) และไม่จำเป็นต้องทราบว่าตัวแปรใด หรือ case ใด อยู่กลุ่มใดก่อน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546 : 125-158) โดยมีผลการจัดกลุ่มซึ่งแสดงในภาคผนวก ค. ซึ่งผลการวิเคราะห์นั้นแสดงให้เห็นว่าสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม โดยมีรายละเอียดของสมาชิกในแต่ละกลุ่มดังที่ภาคผนวก ค. ได้แสดงไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลการจัดกลุ่มนั้นมาหาค่าเฉลี่ยว่าแต่ละกลุ่มมีค่าเฉลี่ยการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นไปในทิศทางใด ซึ่งพบว่าแต่ละกลุ่มมีค่าเฉลี่ยการใช้กลยุทธ์แตกต่างกันดังนี้

จากการวิเคราะห์การจัดกลุ่มด้วยเทคนิค cluster analysis สามารถแบ่งกลุ่มได้ 3 กลุ่มด้วยกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์ในแต่ละกลุ่ม พบว่า กลุ่มที่ 1 นั้นมีความโดดเด่นในด้านการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยมีจำนวนบริษัทที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้จำนวน 97 บริษัท ซึ่งสามารถดูได้จากค่าเฉลี่ยของการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่มีถึง 7.6907 สำหรับกลุ่มที่ 2 นั้นคือกลุ่มที่มีความโดดเด่นในด้านการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต ซึ่งมีจำนวนบริษัทที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้จำนวน 5 บริษัท และมีค่าเฉลี่ยการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวถึง 7.6 และกลุ่มที่ 3 นั้นมีความโดดเด่นในด้านการใช้กลยุทธ์การลดต้นทุน ซึ่งมีจำนวนบริษัทที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้จำนวน 5 บริษัท โดยมีค่าเฉลี่ยการใช้กลยุทธ์การลดต้นทุนสูงถึง 8.8 ซึ่งสามารถดูได้จากตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์การแข่งขันแยกตามกลุ่มกลยุทธ์แต่ละกลุ่ม

Average Linkage (Between Groups)		กลยุทธ์การ ลดต้นทุน	กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง	กลยุทธ์การ จำกัดขอบเขต
กลุ่มที่มุ่งเน้นการใช้ กลยุทธ์การสร้างความ แตกต่าง	N	97	97	97
	Mean	6.5072	7.6907	4.9201
	Minimum	3	1	0
	Maximum	9.4	10	10
	Std. Deviation	1.5177	1.977	2.479
กลุ่มที่มุ่งเน้นการใช้ กลยุทธ์การจำกัด ขอบเขต	N	5	5	5
	Mean	3.5200	3.0500	7.6000
	Minimum	2.6	2	6.8
	Maximum	4.4	3.75	8.25
	Std. Deviation	0.6419	0.6708	1.7731
กลุ่มที่มุ่งเน้นการใช้ กลยุทธ์การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน	N	5	5	5
	Mean	8.8000	1.8000	1.8000
	Minimum	8	0	0.5
	Maximum	9.6	3.5	5
	Std. Deviation	0.6782	1.6715	1.8574

ในการทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และผลการดำเนินงานด้านต่างๆของกิจการ ผู้วิจัยเลือกสถิติทดสอบได้แก่ ANOVA ซึ่งจะใช้ F-test ในการทดสอบ โดยทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างโดยวิธี LSD (Least Significant Different) เนื่องจากเป็นการทดสอบความแตกต่างของประชากรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันหรือไม่ และแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งนิยมทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทุกกลุ่มพร้อมๆ กันในการทดสอบครั้งเดียว ซึ่งจะใช้วิธี LSD ในการทดสอบว่าคู่ใดต่างกัน เนื่องจากเป็นการเปรียบเทียบทีละหลายๆ คู่ หรือเรียกว่าการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) (กัลยา วานิชย์บัญชา,

2544 : 385) โดยขั้นแรกผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบว่าตัวแปรนั้นมีค่าความแปรปรวนแตกต่างกันหรือไม่ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 การทดสอบความเท่ากันของค่าความแปรปรวน (Test of Homogeneity of Variances)

	Levene Statistic	df1	df2	P-value
ผลการดำเนินงานทางการเงิน	1.918	2	104	0.152
ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	1.218	2	104	0.300
ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน	1.452	2	104	0.239
ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา	0.612	2	104	0.544
ผลการดำเนินงานโดยรวม 4 ด้าน	3.154	2	104	0.075

จากตารางพบว่าค่า P-value ของผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน และ โดยรวมนั้นมีค่ามากกว่า .05 จึงแสดงว่า ค่าความแปรปรวนของผลการดำเนินงานในด้านต่างๆนั้นไม่แตกต่างกัน จึงทำให้สามารถสามารถใช้สถิติทดสอบ F ในขั้นต่อไปได้

ตารางที่ 4.13 การทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างของแต่ละกลุ่มกลยุทธ์

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	P – Value
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	Between Groups	1.402	2	0.701	1.479	0.233
	Within Groups	49.318	104	0.474		
	Total	50.721	106			
ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	Between Groups	4.585	2	2.293	4.184	0.018
	Within Groups	56.987	104	0.548		
	Total	61.572	106			
ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน	Between Groups	2.129	2	1.065	1.983	0.143
	Within Groups	55.853	104	0.537		
	Total	57.983	106			
ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา	Between Groups	2.169	2	1.084	1.791	0.172
	Within Groups	62.982	104	0.606		
	Total	65.151	106			
ผลการดำเนินงานโดยรวม 4 ด้าน	Between Groups	1.281	2	0.641	1.799	0.171
	Within Groups	37.032	104	0.356		
	Total	38.313	106			

จากตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบด้านความแตกต่างของผลการดำเนินงานในแต่ละด้านของแต่ละกลุ่มกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งผลการทดสอบพบว่า มีเพียงผลการดำเนินงานด้านลูกค้าเท่านั้นที่มีค่า P-value (.018) น้อยกว่า .05 ซึ่งแสดงว่า ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งนอกจากผลการดำเนินงานด้านลูกค้าแล้ว ผลการดำเนินงานในด้านอื่นๆล้วนแต่มีค่า P-value มากกว่า .05 แสดงว่าผลการดำเนินงานในด้านอื่นๆไม่ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การแข่งขัน

จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากฎยุทธ์ใดที่ส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าสูงขึ้นโดยใช้การเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 การทดสอบการเปรียบเทียบของแต่ละกลยุทธ์การแข่งขัน

Dependent Variable	(I) กลยุทธ์	(J) กลยุทธ์	Mean Difference (I-J)	Std. Error	P-value
ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	การสร้าง ความแตกต่าง	การจำกัด ขอบเขต	0.8654(*)	0.33947	0.012**
		การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	-0.4211	0.33947	0.218
	การจำกัด ขอบเขต	การสร้าง ความแตกต่าง	-0.8654(*)	0.33947	0.012**
		การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	-1.2865(*)	0.46817	0.007*
	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	การสร้าง ความแตกต่าง	0.4211	0.33947	0.218
		การจำกัด ขอบเขต	1.2865 (*)	0.46817	0.007*

* ค่าเฉลี่ยความแตกต่างมีระดับนัยสำคัญที่ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น มีค่า P-value เท่ากับ 0.012 และ 0.007 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้ผลการดำเนินงานที่สูงกว่ากลยุทธ์การมุ่งเน้นในด้านผลตอบแทนด้านผลการดำเนินงานของลูกค้า ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างและกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้นจะทำให้ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าสูงขึ้นกว่าการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

4.7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่านี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติ Pearson Correlation Coefficient ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า เนื่องจากตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเป็นข้อมูลระดับช่วง (Interval) (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2536: 91-99)

และในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ซึ่งอยู่ในภาคผนวก ง. พบว่าข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์นี้เป็นไปตามเงื่อนไข จึงได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐานและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ได้ผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า		กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต
การดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ	Pearson Correlation	0.369	0.387	-0.004
	P-value (2-tailed)	0	0	0.968
	N	107	107	107
การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี	Pearson Correlation	0.255	0.555	0.213
	P-value (2-tailed)	0.008	0	0.028
	N	107	107	107
การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	Pearson Correlation	0.286	0.48	0.145
	P-value (2-tailed)	0.003	0	0.135
	N	107	107	107

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

กิจกรรมภายใน ห่วงโซ่คุณค่า		กลยุทธ์การเป็น ผู้นำด้านต้นทุน	กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง	กลยุทธ์การ จำกัดขอบเขต
การดำเนินการ ด้านโครงสร้าง พื้นฐาน	Pearson Correlation	0.345	0.226	-0.065
	P-value (2- tailed)	0	0.019	0.507
	N	107	107	107
การดำเนินการ กิจกรรม สนับสนุน โดยรวม	Pearson Correlation	0.374	0.522	0.11
	P-value (2- tailed)	0	0	0.26
	N	107	107	107
การดำเนินการ ด้านการรับ วัตถุดิบ	Pearson Correlation	0.245	0.271	0.033
	P-value (2- tailed)	0.011	0.005	0.733
	N	107	107	107
การดำเนินการ ด้านการผลิต	Pearson Correlation	0.242	0.535	0.023
	P-value (2- tailed)	0.012	0	0.815
	N	107	107	107
การดำเนินการ ด้านการจัดส่ง สินค้า	Pearson Correlation	0.255	0.491	0.086
	P-value (2- tailed)	0.008	0	0.377
	N	107	107	107

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

กิจกรรมภายใน ห่วงโซ่คุณค่า		กลยุทธ์การเป็น ผู้นำด้านต้นทุน	กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง	กลยุทธ์การ จำกัดขอบเขต
การดำเนินการ ด้านการตลาด และการขาย	Pearson Correlation	0.064	0.636	0.081
	P-value (2- tailed)	0.514	0	0.406
	N	107	107	107
การดำเนิน กิจกรรมหลัก โดยรวม	Pearson Correlation	0.222	0.572	0.067
	P-value (2- tailed)	0.022	0	0.495
	N	107	107	107

ในการทดสอบสมมติฐานนั้นถ้าหากค่า P-value มากกว่าค่านัยสำคัญ (0.05) แสดงว่าตัวแปรทั้งสองนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และหากค่า P-value น้อยกว่าค่านัยสำคัญ (0.05) แสดงว่าตัวแปรทั้งสองนั้นมีความสัมพันธ์กันที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

ดังนั้นจากตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบด้วยวิธี Pearson Correlation Coefficient ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้ผลการทดสอบดังนี้

ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น พบว่ามีเพียงการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย และการดำเนินการด้านการบริการเท่านั้นที่มีค่า P-value เท่ากับ 0.514 และ 0.161 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ (0.05) แสดงว่าการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย และการดำเนินการด้านการบริการไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับการดำเนินการด้านอื่น ๆ นั้น พบว่ามีค่า P-value น้อยกว่าค่านัยสำคัญ (0.05) แสดงว่าการดำเนินการด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง พบว่าการดำเนินการในทุกๆด้านมีค่า P-value น้อยกว่าระดับนัยสำคัญ (0.05) ดังนั้นจึงแสดงว่าการดำเนินการในทุกๆด้านมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ด้านกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต พบว่ามีการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ การดำเนินการด้านการผลิต การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย การดำเนินการด้านการบริการ ที่มีค่า P-value มากกว่าระดับนัยสำคัญ (0.05) แสดงว่าการดำเนินการในด้านต่างๆข้างต้นนั้นไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต มีเพียงการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยีนั้นพบว่ามีค่า P-value น้อยกว่าระดับนัยสำคัญ (0.05) แสดงว่าการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

และจากตารางความสัมพันธ์ดังกล่าว ราวดี สุริสระพันธ์ และ Zikmund (อ้างใน อัจฉรา โชติวัฒนากุลชัย: 81) อ้างว่าโดยทั่วไปแล้วระดับค่าความสัมพันธ์สามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

< 0.2 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยมาก

0.2-0.4 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

0.4-0.6 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

0.6-0.8 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

>0.8 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

ดังนั้นจึงสามารถสรุป ระดับความสัมพันธ์และ ผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.16 สรุปความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

ตัวแปรอิสระ	กลยุทธ์	Pearson Correlation	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ผลการทดสอบสมมติฐาน
การดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	0.369(**)	+	น้อย	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การสร้างความแตกต่าง	0.387(**)	+	น้อย	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การจำกัดขอบเขต				ปฏิเสธ
การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	0.255(**)	+	น้อย	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การสร้างความแตกต่าง	0.555(**)	+	ปานกลาง	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การจำกัดขอบเขต	0.213(*)	+	น้อย	ไม่สามารถปฏิเสธ
การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	0.286(**)	+	น้อย	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การสร้างความแตกต่าง	0.480(**)	+	ปานกลาง	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การจำกัดขอบเขต				ปฏิเสธ
การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	0.345(**)	+	น้อย	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การสร้างความแตกต่าง	0.226(*)	+	น้อย	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การจำกัดขอบเขต				ปฏิเสธ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	กลยุทธ์	Pearson Correlation	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ผลการทดสอบสมมติฐาน
การดำเนินการกิจกรรมสนับสนุนโดยรวม	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	0.374(**)	+	น้อย	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การสร้างความแตกต่าง	0.522(**)	+	ปานกลาง	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การจำกัดขอบเขต				ปฏิเสธ
การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	0.245(*)	+	น้อย	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การสร้างความแตกต่าง	0.271(**)	+	น้อย	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การจำกัดขอบเขต				ปฏิเสธ
การดำเนินการด้านการผลิต	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	0.242(**)	+	น้อย	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การสร้างความแตกต่าง	0.535(**)	+	ปานกลาง	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การจำกัดขอบเขต				ปฏิเสธ
การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	0.255(**)	+	น้อย	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การสร้างความแตกต่าง	0.491(**)	+	ปานกลาง	ไม่สามารถปฏิเสธ
	การจำกัดขอบเขต				ปฏิเสธ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	กลยุทธ์	Pearson Correlation	ทิศทาง ความ สัมพันธ์	ระดับความ สัมพันธ์	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
การดำเนินการ ด้านการตลาด และการขาย	การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน				ปฏิเสธ
	การสร้างความ แตกต่าง	0.636(**)	+	สูง	ไม่สามารถ ปฏิเสธ
	การจำกัด ขอบเขต				ปฏิเสธ
การดำเนินการ ด้านการบริการ	การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน				ปฏิเสธ
	การสร้างความ แตกต่าง	0.325(**)	+	น้อย	ไม่สามารถ ปฏิเสธ
	การจำกัด ขอบเขต				ปฏิเสธ
การดำเนิน กิจกรรมหลัก โดยรวม	Cost	0.222(**)	+	น้อย	ไม่สามารถ ปฏิเสธ
	Differentiate	0.572(**)	+	ปานกลาง	ไม่สามารถ ปฏิเสธ
	Focus				ปฏิเสธ

* มีระดับนัยสำคัญที่ .05 ** มีระดับนัยสำคัญที่ 0.01

จากตารางที่ 4.16 แสดงการทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างระดับการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และกลยุทธ์การแข่งขันโดยสถิติที่ใช้ทดสอบได้แก่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson Correlation Coefficient พบว่า

ด้านการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ พบว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนกับการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ มีค่าเท่ากับ 0.369(**) และค่า P-value เป็น 0.000 แสดงว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ “น้อย” สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ มีค่าเท่ากับ 0.387(**) และค่า P-value เป็น 0.000 จึงแสดงว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ “น้อย” สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตกับการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ มีค่า P-value เป็น 0.968 แสดงว่ากลยุทธ์การจำกัดขอบเขตไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี พบว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนกับการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี มีค่าเท่ากับ 0.255(**) และค่า P-value เป็น 0.008 แสดงว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ “น้อย” สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี มีค่าเท่ากับ 0.555(**) และค่า P-value เป็น 0.000 แสดงว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ “ปานกลาง” สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตกับการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยีนั้น มีค่า P-value เป็น 0.028 แสดงว่ากลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ “น้อย”

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับการดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า มีค่าเท่ากับ 0.491 (**) และค่า P-value เป็น 0.000 แสดงว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ “ปานกลาง” สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตกับการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่า P-value เป็น 0.377 แสดงว่ากลยุทธ์การจำกัดขอบเขตไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย พบว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนกับการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย มีค่า P-value เป็น 0.514 แสดงว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย มีค่าเท่ากับ 0.636 (**) และค่า P-value เป็น 0.000 แสดงว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ “สูง” สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตกับการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย มีค่า P-value เป็น 0.406 แสดงว่ากลยุทธ์การจำกัดขอบเขตไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านการดำเนินการด้านการบริการ พบว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนกับการดำเนินการด้านการบริการ มีค่า P-value เป็น 0.161 ดังนั้นจึง แสดงว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับการดำเนินการด้านการบริการ มีค่าเท่ากับ 0.325 (**) และค่า P-value เป็น 0.001 แสดงว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ “น้อย” สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตกับการดำเนินการด้านการบริการ มีค่า P-value เป็น 0.661 แสดงว่ากลยุทธ์การจำกัดขอบเขตไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านกิจกรรมหลักโดยรวม พบว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้าน
 ต้นทุนกับการดำเนินการด้านการดำเนินกิจกรรมหลักโดยรวม มีค่าเท่ากับ 0.222 (**) และค่า
 P-value เป็น 0.022 แสดงว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนิน
 กิจกรรมหลักโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์
 การสร้างความแตกต่างกับการดำเนินกิจกรรมหลักโดยรวม มีค่าเท่ากับ 0.572 (**) และค่า
 P-value เป็น 0.000 ดังนั้นจึงแสดงว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
 การดำเนินกิจกรรมหลักโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ใน
 ระดับ “ปานกลาง” สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตกับการดำเนินกิจกรรม
 หลักโดยรวมมีค่า P-value เป็น 0.495 แสดงว่ากลยุทธ์การจำกัดขอบเขตไม่มีความสัมพันธ์กับการ
 ดำเนินกิจกรรมหลักโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน การทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่ คุณค่า และผลการดำเนินงานของกิจการ

ในการทดสอบสมมติฐาน ก่อนจะทำการทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ
 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนี้ จำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่ใช้
 ทดสอบ โดยการทำ Correlation Matrix เพื่อตรวจสอบว่ามีตัวแปรตัวใดที่มีความสัมพันธ์กันสูง
 หรือไม่ ($r > 0.8$) ซึ่งจะทำให้ค่าสัมประสิทธิ์ที่ใช้ในการประมาณขนาดความแม่นยำ โดย
 ปรัชการณณ์ ที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันสูง จะเรียกว่าสภาวะ Multicollinearity ซึ่งหากเกิด
 สภาวะดังกล่าวขึ้น หนทางแก้ไขคือความจำเป็นที่จะต้องตัดตัวแปรอิสระตัวใดตัวหนึ่งที่มี
 ความสัมพันธ์กันสูงออกจากการวิเคราะห์ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540)

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบภาวะ Multicollinearity โดยการนำ Correlation Matrix

ตัวแปร	กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง	กลยุทธ์การ จำกัดขอบเขต	การดำเนินการด้านการจัดหา วัตถุดิบ	การดำเนินการด้านการพัฒนา ทางเทคโนโลยี	การดำเนินการด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	การดำเนินการด้านโครงสร้าง พื้นฐาน	การดำเนินการด้านการรับ วัตถุดิบ	การดำเนินการด้านการผลิต	การดำเนินการด้านการจัดส่ง สินค้า	การดำเนินการด้านการตลาด และการขาย	การดำเนินการด้านการบริการ
กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	1.0000											
กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง	0.1500	1.0000										
กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต	0.1688	0.0299	1.0000									
การดำเนินการด้านการจัดหา วัตถุดิบ	0.3689	0.3868	-0.0039	1.0000								
การดำเนินการด้านการพัฒนา ทางเทคโนโลยี	0.2551	0.5547	0.2126	0.3733	1.0000							
การดำเนินการด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	0.2862	0.4804	0.1453	0.4493	0.6160	1.0000						
การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน	0.3454	0.2262	-0.0648	0.4482	0.4870	0.6569	1.0000					
การดำเนินการด้านการรับ วัตถุดิบ	0.2451	0.2712	0.0334	0.4177	0.4682	0.5335	0.5210	1.0000				
การดำเนินการด้านการผลิต	0.2415	0.5346	0.0229	0.4865	0.6799	0.6819	0.6953	0.6174	1.0000			
การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า	0.2554	0.4910	0.0863	0.4233	0.6071	0.6800	0.4894	0.6011	0.6563	1.0000		
การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย	0.0637	0.6356	0.0812	0.4740	0.6012	0.5114	0.2654	0.4713	0.6027	0.6390	1.0000	
การดำเนินการด้านการบริการ	0.1365	0.3252	0.0428	0.4993	0.3662	0.4300	0.3924	0.4665	0.5686	0.5560	0.6156	1.0000

* มีระดับนัยสำคัญที่ .05 ** มีนัยสำคัญที่.01

จากตารางที่ 4.17 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขัน และ กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าไม่มีความสัมพันธ์กันสูง ($r < 0.8$) ทำให้ไม่เกิดสภาวะ Multicollinearity ทำให้ตัวแปรต่างๆที่ใช้ในการวิจัยมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น

การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นในครั้งนี้เป็นวิเคราะห์แบบพหุเชิงเส้นหลายขั้นตอน (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise ซึ่งการใช้วิธีดังกล่าวนี้ เนื่องจากต้องการคัดเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างแท้จริงเข้าสู่สมการถดถอยอย่างดีที่สุด (เพ็ญแข ศิริวรรณ, 2546: 395-401)

4.7.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน การทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานโดยรวม

ตารางที่ 4.18 แบบจำลองการถดถอยแบบขั้นตอนของผลการดำเนินงานในผลการดำเนินงานโดยรวม

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.635(a)	0.404	0.398	0.45720	
2	.726(b)	0.527	0.518	0.40902	
3	.745(c)	0.556	0.543	0.39851	1.941

a. Predictors: (Constant), ด้านการบริการ

b. Predictors: (Constant), ด้านการบริการ, ด้านการผลิต

c. Predictors: (Constant), ด้านการบริการ, ด้านการผลิต, ด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี

d. Dependent Variable: ผลการดำเนินงานโดยรวม 4 ด้าน

ตารางที่ 4.19 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของแบบจำลองการถดถอยด้านผลการดำเนินงาน

โดยรวม

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.265	0.156		-8.090	.000
	ด้านการผลิต	0.179	0.021	0.635	8.434	.000
2	(Constant)	-1.692	0.162		-10.439	.000
	ด้านการผลิต	0.121	0.022	0.427	5.449	.000
	ด้านการบริการ	0.129	0.025	0.409	5.215	.000
3	(Constant)	-1.631	0.160		-10.207	.000
	ด้านการผลิต	0.115	0.022	0.406	5.291	.000
	ด้านการบริการ	0.094	0.028	0.298	3.402	.001
	ด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี	0.048	0.019	0.208	2.561	0.012

a. Dependent Variable: ผลการดำเนินงานโดยรวม

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบการถดถอยพหุคูณ พบว่าการดำเนินการด้านการผลิต, การดำเนินการด้านการบริการ และการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานโดยรวม โดยมีอำนาจการพยากรณ์ (Adjusted R square) เท่ากับ .543 หรือ 54.3% นั่นคือตัวแปรอิสระทั้งสามนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม 54.3% และจากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่ามีตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวม 3 ตัว ซึ่งสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y_{\text{ผลการดำเนินงานโดยรวม}} = -1.631 + .115 \text{ การดำเนินการด้านการผลิต} + .094 \text{ การดำเนินการด้านการบริการ} + .048 \text{ การดำเนินการด้านการพัฒนาเทคโนโลยี}$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Y}_{\text{ผลการดำเนินงานโดยรวม}} = .406 \text{ การดำเนินการด้านการผลิต} + .298 \text{ การดำเนินการด้านการบริการ} + .208 \text{ การดำเนินการด้านการพัฒนาเทคโนโลยี}$$

4.7.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน การทำกิจกรรมภายใน ห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ตารางที่ 4.20 แบบจำลองการถดถอยแบบขั้นตอนของผลการดำเนินงานด้านการเงิน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.688(a)	.473	.468	.50455	
2	.727(b)	.529	.520	.47928	1.658

a. Predictors: (Constant), ด้านการตลาดและการขาย

b. Predictors: (Constant), ด้านการตลาดและการขาย, ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

c. Dependent Variable: ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของแบบจำลองการถดถอยของผลการดำเนินงานด้านการเงิน

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.217	.135		-9.048	.000
	ด้านการตลาดและการขาย	.206	.021	.688	9.708	.000
2	(Constant)	-1.473	.147		-10.018	.000
	ด้านการตลาดและการขาย	.164	.023	.547	6.984	.000
	ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.087	.025	.275	3.516	.001

a. Dependent Variable: ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบการถดถอยพหุคูณ พบว่าการดำเนินการด้านการตลาด และการขาย และการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยมีอำนาจการพยากรณ์ (Adjusted R square) เท่ากับ .520 หรือ 52.0% นั่นคือตัวแปรอิสระทั้งสองนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน 52.0% และจากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่ามีตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน 2 ตัว ซึ่งสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y_{\text{ผลการดำเนินงานด้านการเงิน}} = -1.473 + .164 \text{ การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย} + .087 \text{ การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Y}_{\text{ผลการดำเนินงานด้านการเงิน}} = .547 \text{ การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย} + .275 \text{ การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์}$$

4.7.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน การทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

ตารางที่ 4.22 แบบจำลองการถดถอยแบบขั้นตอนของผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.575(a)	.330	.324	.62678	
2	.628(b)	.394	.383	.59875	1.984

a. Predictors: (Constant),ด้านการบริการ

b. Predictors: (Constant),ด้านการบริการ, ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

c. Dependent Variable: ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

ตารางที่ 4.23 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ของแบบจำลองการถดถอยด้านผลการดำเนินงานด้าน
ลูกค้า

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.479	.214		-6.899	.000
	ด้านการบริการ	.210	.029	.575	7.192	.000
2	(Constant)	-1.920	.244		-7.870	.000
	ด้านการบริการ	.170	.030	.466	5.620	.000
	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	.106	.032	.276	3.326	.001

a Dependent Variable: ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบการถดถอยพหุคูณ พบว่าการดำเนินการด้านการบริการ และการดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยมี อำนาจการพยากรณ์ (Adjusted R square) เท่ากับ .383 หรือ 38.3% นั่นคือตัวแปรอิสระทั้งสอง นั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน 38.3% และจากตารางที่ 4.23 แสดงให้เห็นว่ามีตัวแปร ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน 2 ตัว ซึ่งสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y_{\text{ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า}} = -1.920 + .170 \text{ การดำเนินการด้านการบริการ} + .106 \text{ การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Y}_{\text{ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า}} = .466 \text{ การดำเนินการด้านการบริการ} + .276 \text{ การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน}$$

4.7.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน การทำกิจกรรม ภายในห่วงโซ่มูลค่า และผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 4.24 แบบจำลองการถดถอยแบบขั้นตอนของผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.555(a)	.308	.301	.61821	
2	.626(b)	.392	.380	.58232	
3	.664(c)	.441	.425	.56096	1.790

a. Predictors: (Constant), ด้านการรับวัตถุดิบ

b. Predictors: (Constant), ด้านการรับวัตถุดิบ, ด้านการบริการ

c. Predictors: (Constant), ด้านการรับวัตถุดิบ, ด้านการบริการ, ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

Dependent Variable: ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 4.25 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ของแบบจำลองการถดถอยด้านผลการดำเนินงานด้าน
กระบวนการภายใน

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.349	.206		-6.542	.000
	ด้านการรับวัตถุดิบ	.202	.030	.555	6.835	.000
2	(Constant)	-1.795	.227		-7.902	.000
	ด้านการรับวัตถุดิบ	.146	.031	.401	4.634	.000
	ด้านการบริการ	.116	.031	.328	3.787	.000
3	(Constant)	-2.062	.236		-8.734	.000
	ด้านการรับวัตถุดิบ	.104	.033	.287	3.128	.002
	ด้านการบริการ	.098	.030	.278	3.263	.001
	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	.099	.033	.265	3.012	.003

a Dependent Variable: ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

จากตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบการถดถอยพหุคูณ พบว่าการดำเนินการด้านการรับ
วัตถุประสงค์, การดำเนินการด้านการบริการ และการดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีความสัมพันธ์
กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน โดยมีอำนาจการพยากรณ์ (Adjusted R square)
เท่ากับ .425 หรือ 42.5% นั่นคือตัวแปรอิสระทั้งสามนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม 42.5%
และจากตารางที่ 4.25 แสดงให้เห็นว่ามีตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการ
ภายใน 3 ตัว ซึ่งสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y_{\text{ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน}} = -2.062 + .104 \text{ การดำเนินการด้านการรับวัตถุประสงค์} + .098 \text{ การดำเนินการด้านการบริการ} + .099 \text{ การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Y}_{\text{ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน}} = .287 \text{ การดำเนินการด้านการรับวัตถุประสงค์} + .278 \text{ การดำเนินการด้านการบริการ} + .265 \text{ การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน}$$

4.7.3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน การทำกิจกรรมภายใน ห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 4.26 แบบจำลองการถดถอยแบบขั้นตอนของผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.640(a)	.410	.404	.60520	
2	.663(b)	.440	.429	.59220	2.084

a. Predictors: (Constant), ด้านการตลาดและการขาย

b. Predictors: (Constant), ด้านการตลาดและการขาย, ด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี

c. Dependent Variable: ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 4.27 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ของแบบจำลองการถดถอยด้านผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.284	.161		-7.956	.000
	ด้านการตลาดและการขาย	.217	.025	.640	8.537	.000
2	(Constant)	-1.310	.158		-8.276	.000
	ด้านการตลาดและการขาย	.173	.031	.509	5.541	.000
	ด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี	.068	.028	.218	2.379	.019

a Dependent Variable: ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบการถดถอยพหุคูณ พบว่าการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย และการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีอำนาจการพยากรณ์ (Adjusted R square) เท่ากับ .429 หรือ 42.9% นั่นคือตัวแปรอิสระทั้งสองนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา 42.9% และจากตารางที่ 4.27 แสดงให้เห็นว่ามีตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา 2 ตัว ซึ่งสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y_{\text{ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา}} = -1.310 + .173 \text{ การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย} + .068 \text{ การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Y}_{\text{ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา}} = .509 \text{ การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย} + .218 \text{ การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี}$$

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้จัดการบริษัท หรือเจ้าของกิจการในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินงานภายในขององค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยการวัดการใช้กลยุทธ์การแข่งขัน การดำเนินกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานในผลการดำเนินงานของกิจการ

ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ถึงผู้จัดการ หรือเจ้าของกิจการของบริษัทจำนวน 387 บริษัท มีแบบสอบถามที่ถูกจัดส่งถึงมือผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 378 บริษัท และมีแบบสอบถามที่ตอบกลับและสามารถนำมาวิเคราะห์จำนวน 107 ชุด คิดเป็นร้อยละ 27.65 ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window version 11.5 คำนวณหาอัตราส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่าง (ANOVA) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis)

5.1 สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

ประชากรเป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า และเครื่องนุ่งห่มในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากรายงานของสถาบันพัฒนาสิ่งทอพบว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มจะมีการกระจุกตัวอยู่ในแถบกรุงเทพและปริมณฑลเป็นจำนวนมาก(กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2548) และสำหรับเกณฑ์ในการกำหนดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นจะใช้เกณฑ์ตามสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้แบ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้ คือ วิสาหกิจขนาดกลางจะต้องมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ตั้งแต่ 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท และวิสาหกิจขนาดย่อมจะต้องมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาทโดยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้รายชื่อผู้ประกอบการจาก

ฐานข้อมูลใน Business online ซึ่งจากฐานข้อมูลดังกล่าวพบว่ามีผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งสิ้น 3,580 ราย ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากสูตร คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 387 ราย ซึ่งผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Random Sampling) ในการสุ่มตัวอย่าง

ในการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอตารางพร้อมคำอธิบายผลการวิจัยโดยสรุป ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การสรุปผลการศึกษาด้านการใช้กลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกับผลการดำเนินงานของกิจการ
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกับกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า
4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของกิจการ

5.1.1 การใช้กลยุทธ์การแข่งขัน

เมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์การแข่งขัน พบว่า โดยส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.4748 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.6694 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.2921 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.2924 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลางและการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตในระดับที่ต่ำที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6192 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.5888 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน จากการวิเคราะห์จะเห็นว่า โดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มตัวอย่างจะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นหลัก ซึ่งมุ่งเน้นในด้านการลดต้นทุน และทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต แต่อย่างไรก็ตาม จะพบว่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยลดต้นทุนนั้นยังมีการใช้อยู่ในระดับน้อยเท่านั้น รวมทั้งการนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งก็ไม่ใช่ที่นิยมในการปฏิบัติมากนัก เช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเป็นหลัก ที่ไม่นิยมลงทุนทางเทคโนโลยีเพื่อสร้างความแตกต่างในด้านสินค้าและบริการ และสำหรับกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตนั้น กลุ่มตัวอย่างจะไม่นิยมทำการตลาดโดยมุ่งเน้นเพียงบางผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีระดับการทำกิจกรรมดังกล่าวในระดับน้อยเท่านั้น ซึ่งสามารถดูได้จากตารางที่ 4.7 และตารางที่

5.1 ซึ่งจากผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีมากนัก ซึ่งอาจเป็นเพราะการลงทุนทางเทคโนโลยีมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง จึงทำให้ผู้ประกอบการไม่ต้องการลงทุนในด้านดังกล่าว ซึ่งอาจเป็นความเสี่ยงต่อไปว่า หากมีการลงทุนไปแล้ว ผลที่ได้กลับมานั้นไม่คุ้มค่าแก่การลงทุน อาจทำให้เกิดการขาดทุนในระยะยาวได้ ประกอบกับการที่กลุ่มตัวอย่างเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงทำให้เงินลงทุนหมุนเวียนในกิจการไม่สูงมากนัก ซึ่งหากต้องลงทุนในด้านเทคโนโลยีซึ่งมีราคาแพง ก็อาจทำให้ต้องมีการกู้ยืมเงินจากธนาคาร ซึ่งก็ยังคงเป็นความเสี่ยงของกิจการต่อไป ดังนั้นในส่วนของการใช้เทคโนโลยีนั้น จึงยังไม่เป็นที่นิยมกระทำมากนัก เนื่องจากเกี่ยวข้องโดยตรงกับต้นทุนที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นในด้านดังกล่าวจึงไม่น่าแปลกใจที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะไม่ให้ความสำคัญในด้านการใช้เทคโนโลยี แต่หากทางภาครัฐต้องการที่จะให้เกิดการพัฒนาทางการผลิตเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มอย่างจริงจังแล้ว การใช้เทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาในอุตสาหกรรม ดังเช่น Eugene (2005) ได้ศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มพบว่าการเจริญเติบโตของบริษัท ขึ้นกับเทคโนโลยี ซึ่งการพัฒนาทางเทคโนโลยีนั้นไม่ใช่แค่เพียงทำให้ลูกค้าพึงพอใจเท่านั้น แต่ยังทำให้สามารถบริหารงานและตรวจสอบกิจการได้ดีขึ้นอีกด้วย ดังนั้นทางภาครัฐ อาจต้องให้ความรู้และความเข้าใจแก่ภาคธุรกิจมากขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและไม่กลัวที่จะลงทุนในด้านดังกล่าว

และจากผลที่ได้จากการวิจัยนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นหลักในการดำเนินกิจการ ซึ่งมุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงลักษณะของการขายที่ยังคงมุ่งเน้นในด้านการทำให้ต้นทุนต่ำ เพื่อให้สามารถเพิ่มกำไรได้มากขึ้นจากการมีต้นทุนที่ต่ำลง และในขณะเดียวกัน มีผู้ประกอบการบางส่วนซึ่งหันมาใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยการสร้างชื่อเสียงของบริษัท และการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อให้สามารถสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจในสินค้า รวมถึงการมีสินค้าที่ทันสมัยเพื่อกระตุ้นในลูกค้าทำการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น และสำหรับการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตนั้น มีบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวค่อนข้างน้อย ซึ่งหากมีการใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ก็จะพยายามมุ่งเน้นเพียงการผลิตสินค้าแบบจำกัดขอบเขตของสินค้าให้เป็นแบบเดียวกัน หรือเจาะกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยที่จะไม่นิยมทำการตลาดเท่าใดนัก ซึ่งสามารถดูได้จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์การแข่งขันทั้ง 3 กลยุทธ์

ลักษณะการแข่งขัน	Mean	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	6.4748	1.6694	มาก
1. บริษัทที่มีความมุ่งมั่นในการลดต้นทุน	7.3551	2.3118	มาก
2. บริษัทที่มีความมุ่งมั่นอย่างมากในการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	8.9159	1.304	มากที่สุด
3. บริษัทมุ่งมั่นให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (ผลิตเป็นจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนการผลิต)	6.6636	2.8877	มาก
4. บริษัทมุ่งมั่นที่จะนำเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง	4.9907	2.9826	ปานกลาง
5. บริษัทมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีอย่างมากเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ	4.4486	2.8392	น้อย
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	6.2921	2.2924	ปานกลาง
6. บริษัทมีการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆอยู่เสมอ	6.8879	2.7449	มาก
7. บริษัทมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีอย่างมากเพื่อให้เกิดความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ	4.9439	2.9262	ปานกลาง
8. บริษัทมีสินค้าและบริการที่หลากหลาย	6.271	2.9543	ปานกลาง
9. บริษัทพยายามสร้างชื่อเสียงให้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ	7.0654	2.6962	มาก
กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต	4.6192	2.5888	ปานกลาง
10. บริษัทมีการจำกัดขอบเขตของสินค้า เช่น ผลิตเฉพาะเสื้อกีฬา หรือเสื้อเด็กเท่านั้น เป็นต้น	5.0467	3.4351	ปานกลาง
11. บริษัทจะทำการตลาดโดยมุ่งเน้นเพียงบางผลิตภัณฑ์เท่านั้น เช่น การทำการโฆษณาเฉพาะสินค้าประเภทเสื้อผ้าวัยรุ่นเท่านั้น เป็นต้น	3.8224	3.0524	น้อย
12. บริษัทมีการระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทที่ชัดเจน เช่น ผลิตเพื่อชายกลุ่มวัยรุ่น เป็นต้น	4.9439	3.218	ปานกลาง
13. บริษัทพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มเท่านั้น	4.6636	3.3079	ปานกลาง
รวม	5.7953	1.4027	ปานกลาง

5.1.2 การทำกิจกรรมภายในห้องใช้คุณค่า

ตารางที่ 5.2 ค่าเฉลี่ยการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมภายในห้องใช้คุณค่า

การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมหลัก	Mean	S.D.	ระดับ
การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ	6.6916	2.4718	มาก
การดำเนินการด้านการผลิต	6.4503	1.7410	มาก
การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า	5.4433	2.2692	ปานกลาง
การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย	5.9048	2.3075	ปานกลาง
การดำเนินการด้านการบริการ	7.0467	2.0860	มาก
การดำเนินกิจกรรมหลักโดยรวม	6.3073	1.7402	ปานกลาง
การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมสนับสนุน			
การดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ	7.3138	1.3745	มาก
การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี	4.2745	2.5283	น้อย
การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	5.8172	2.1958	ปานกลาง
การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน	6.7869	1.9822	มาก
การดำเนินกิจกรรมสนับสนุนโดยรวม	6.0481	1.6457	ปานกลาง

ด้านกิจกรรมหลักโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยการทำกิจกรรมหลัก เท่ากับ 6.3073 โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านการบริการสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.0467 รองลงมา คือ การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.6916 รองลงมา คือ การดำเนินการด้านการผลิต โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.4503 รองลงมาคือ การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.9048 และลำดับสุดท้ายคือ การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า ซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.4433

สำหรับด้านกิจกรรมสนับสนุนภายในห้องใช้คุณค่า พบว่ามีค่าเฉลี่ยของการดำเนินงานในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ ในด้านการดำเนินกิจกรรมสนับสนุนโดยรวมมีค่าเฉลี่ยการทำกิจกรรม เท่ากับ 6.0481 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบสูงสุด ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.3138 รองลงมาคือ การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.7869 รองลงมาคือ การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.8172 และลำดับสุดท้ายคือ การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี ซึ่งจัดอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.2745

ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว แสดงให้เห็นภาพรวมของการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมว่า โดยเฉลี่ยแล้วสำหรับกิจกรรมหลัก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับด้านบริการมากที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณาจากตารางที่ 4.7 จะพบว่าการบริการที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากที่สุดคือความรวดเร็วในการบริการลูกค้า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวน่าจะมีผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และมีผลต่อการสั่งซื้อในครั้งต่อไป รวมทั้งการมีนโยบายในการรับประกันสินค้าที่มีระดับการรับประกันสูงเป็นอันดับสองจะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในการว่าจ้าง หรือสั่งซื้อสินค้า ว่าสินค้าจะได้รับตรงตามเวลาและมีคุณภาพที่ดี

สำหรับกิจกรรมหลักที่โดยเฉลี่ยผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอันดับสองรองจาก การบริการ คือ ด้านการรับวัตถุดิบ ซึ่งเมื่อดูจากตารางที่ 4.7 พบว่าโดยเฉลี่ยผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมดังกล่าวว่าค่อนข้างมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบนั้น จะทำให้ได้วัตถุดิบที่ได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการ ซึ่งจะทำให้ส่งผลกระทบต่อผลิตที่จะมีความรวดเร็วเนื่องจากวัตถุดิบถูกต้องตรงตามความต้องการ และได้มาตรฐาน ทำให้การผลิตมีความสิ้นเปลือง ไม่เสียเวลาในกรณีที่วัตถุดิบเกิดความเสียหาย และจากตารางที่ 4.7 ยังสะท้อนให้เห็นว่าโดยเฉลี่ยผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังให้ความสำคัญต่อระบบการตรวจเช็ควัตถุดิบ และการจัดการวัตถุดิบคงคลังไม่ตึงมือเมื่อเทียบกับกิจกรรมการรับวัตถุดิบอื่นๆ

สำหรับกิจกรรมหลักที่โดยเฉลี่ยผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอันดับสาม คือด้านการผลิต ซึ่งจากตารางที่ 4.7 พบว่าโดยเฉลี่ยผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับการมีพนักงานที่มีความชำนาญในการผลิตสินค้ามากที่สุด และรองลงมาคือ การมีผู้ชำนาญในการควบคุมการผลิต ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมการผลิตเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายนั้นเป็นกิจการที่ใช้แรงงานเป็นหลัก (Labor Intensive) ดังนั้นการมีพนักงานที่มีความชำนาญในการผลิตสินค้านั้นถือว่ามีค่าสำคัญอย่างมากต่อการผลิต ซึ่งจะทำให้สินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพ และลดปริมาณของเสียลงได้ และหากมีผู้ชำนาญในการควบคุมการผลิต ย่อมทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยที่โดยเฉลี่ยผู้ประกอบการให้ความสำคัญอีกประการ คือการปรับปรุงระบบการตรวจสอบคุณภาพให้เข้มงวดและรัดกุมเพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า ซึ่งการให้ความสำคัญในด้านดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าในด้านคุณภาพของสินค้า ซึ่งหากมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ดี

แล้วจะทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการสั่งซื้อสินค้าครั้งต่อไป และน่าจะส่งผลต่อชื่อเสียงของ บริษัทอีกทางหนึ่ง แต่ในทางกลับกันผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่มีการใช้ระบบการบริหารคุณภาพ เช่น TQM ,ISO ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับกิจกรรมการผลิตด้านอื่นๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่าง เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้นจึงไม่ค่อยมีความรู้ในด้านดังกล่าวมากนัก ประกอบกับการไม่เห็นความจำเป็น หรือความสำคัญในกิจกรรมดังกล่าวจึงทำให้การใช้กิจกรรมดังกล่าวมี ระดับการใช้ต่ำที่สุดในกิจกรรมการผลิตทั้งหมด

ด้านการตลาดและการขาย เป็นกิจกรรมหลักที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญรองลงมาเป็น อันดับสี่ ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นว่า โดยภาพรวมแล้วการทำการตลาดและการขายของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นยังไม่มีการทำตลาดในเชิงรุกเท่าใดนัก ซึ่งจากตารางที่ 4.7 พบว่ามี การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทกับผู้ซื้อมากที่สุด และรองลงมาคือ การพยายามสร้างความหลากหลายของสินค้าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะเห็นว่าโดย ภาพรวมนั้นการตลาดและการขายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายนั้นยังไม่ดีนัก ซึ่งการทำการตลาดจะมุ่งเน้นในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ซื้อ และสร้างความหลากหลายของสินค้าเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยที่ยังมีการ ประชาสัมพันธ์ การสร้างตราสินค้า การใช้กลยุทธ์การตลาด หรือการออกงานแสดงสินค้าในระดับ ปานกลาง และทางด้านการมีการขายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่นผ่านตลาดบนเว็บไซต์ หรือ ทำเวป ไซต์เพื่อให้ข้อมูลด้านสินค้าและบริการยังอยู่ในระดับน้อยเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าหากมีการ พัฒนาการตลาดและการขายมากขึ้น น่าจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถขายสินค้าได้มากขึ้น โดยเฉพาะการทำการขาย หรือให้ข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งมีต้นทุนการดำเนินงานที่ไม่สูงมากนัก ในปัจจุบัน และยังมีผู้ให้บริการที่ให้บริการเวปไซต์แบบสำเร็จรูป ซึ่งผู้ประกอบการสามารถทำ เวิร์กช็อปเองได้โดยง่าย ซึ่งน่าจะเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะทำให้ผู้ประกอบการมีโอกาสในการ ประชาสัมพันธ์บริษัทของตนเอง รวมทั้งอาจช่วยส่งเสริมให้สามารถขยายตลาดไปยังตลาด ภายนอกประเทศได้อีกทางหนึ่ง

สำหรับกิจกรรมหลักที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่ำที่สุด คือด้านการจัดส่งสินค้า ซึ่ง จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญในกระบวนการรับคำสั่งซื้อที่เป็นระบบมาก ที่สุด และมีการจัดทำระบบการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ในระดับน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโดยส่วนใหญ่ ลูกค้าน่าจะทำการสั่งซื้อโดยทางโทรศัพท์ หรือโทรสารมากกว่าการสั่งซื้อสินค้าโดยใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าในอนาคตการรับคำสั่งซื้อทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์น่าจะมีความสำคัญมาก ขึ้น เนื่องจากมีต้นทุนค่อนข้างต่ำ และสามารถติดต่อสื่อสารได้รวดเร็ว พร้อมกันนี้ยังทำให้สามารถ

เก็บข้อมูลหรือหลักฐานการสั่งซื้อได้โดยง่าย สำหรับกิจกรรมด้านอื่นๆในการจัดส่งสินค้า พบว่าจัดอยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับกิจกรรมสนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่านั้น จะเห็นว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกิจกรรมการจัดหาวัตถุดิบสูงสุด โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการจัดหาวัตถุดิบทุกกิจกรรมในระดับใกล้เคียงกัน ยกเว้นการร่วมมือกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบในการพัฒนารูปแบบและคุณภาพของวัตถุดิบซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับกิจกรรมจัดหาวัตถุดิบอื่นๆ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความพอใจในรูปแบบวัตถุดิบต่างๆที่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบผลิตขึ้นว่าสามารถตอบสนองของความต้องการในการผลิตได้อย่างดีแล้ว และจากตารางที่ 4.8 ยังชี้ให้เห็นถึงความใส่ใจในคุณภาพวัตถุดิบและส่วนประกอบว่ามีความสำคัญอย่างมากในการจัดหาวัตถุดิบ ประกอบกับการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบและการจัดหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในวัตถุดิบนั้นๆ ก็มีความสำคัญในการจัดหาวัตถุดิบเช่นเดียวกัน

กิจกรรมสนับสนุนที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอันดับสอง คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน จะเห็นว่าจุดเด่นของการเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น คือ การมีลำดับขั้นการบังคับบัญชาสั้น ทำให้เกิดความรวดเร็วในการสั่งงาน และพบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการมีอุปกรณ์และเครื่องจักรที่ครบถ้วนในการผลิต ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถผลิตได้อย่างครบวงจร และเนื่องจากการที่อุปกรณ์เครื่องจักรในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายนั้นใช้การลงทุนที่ไม่สูงมากนัก จึงทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถจัดหามาให้ครบถ้วนกับความต้องการในการผลิตได้ สำหรับกิจกรรมด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญหรือกระทำน้อยที่สุดในกิจกรรมโครงสร้างพื้นฐาน คือ การใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยในการผลิต ทั้งนี้อาจเนื่องจากการผลิตเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มนั้นไม่ได้เน้นการใช้เครื่องจักรเป็นหลัก แต่เป็นการเน้นการใช้แรงงานเป็นหลัก ซึ่งการมีเครื่องจักรที่เพียงพอสำหรับการตัดเย็บในรูปแบบต่างๆ น่าจะเพียงพอสำหรับอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งผลงานน่าจะขึ้นอยู่กับการจ้างงานที่มีความชำนาญมากกว่าอิทธิพลของเครื่องจักรที่ทันสมัย

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมสนับสนุนที่มีความสำคัญอันดับสาม ซึ่งจากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน รวมทั้งการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ไม่ค่อยเน้นที่การปรับปรุงทักษะการทำงานของพนักงาน การดูแล

คุณภาพชีวิตของพนักงาน และการบริหารความสัมพันธ์กับพนักงานเท่าใดนัก ทั้งนี้อาจ เนื่องจากการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กิจการสามารถดำเนินไปได้ อย่างดี เนื่องจากอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลัก และขั้นตอนการผลิตสินค้าจะต้องใช้ความละเอียดและปราณีตจากแรงงานที่มีฝีมือ จึงทำให้ ผู้ประกอบการให้ความใส่ใจในด้านดังกล่าวสูงที่สุด สำหรับด้านการดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงาน และการบริหารความสัมพันธ์กับพนักงานที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอันดับท้ายๆ อาจ เนื่องจากการเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีขนาดที่ไม่ใหญ่มากนัก โดยทั่วไปการ บริหารงานอาจเป็นแบบเป็นกันเองอยู่แล้ว ซึ่งทำให้ขาดความใส่ใจในด้านดังกล่าวไป

สำหรับการพัฒนาทางเทคโนโลยีนั้น เป็นกิจกรรมสนับสนุนที่ผู้ประกอบการให้ความใส่ใจ ต่ำที่สุด ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้ประกอบการคิดว่าการพัฒนาทางเทคโนโลยีนั้นจะต้องใช้เงินลงทุนที่ ค่อนข้างสูง จึงไม่มีความกล้าที่จะลงทุนในด้านดังกล่าวเพราะเกรงว่าจะได้ผลตอบแทนกลับมาไม่คุ้มค่าแก่การลงทุน รวมทั้งการที่อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ แรงงานเป็นหลัก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงน่าจะมุ่งเน้นในด้านแรงงานมากกว่าเทคโนโลยี ซึ่งจาก ตารางที่ 4.8 พบว่า การดำเนินการด้านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ บริหารวัตฤติบ เช่น MRP, SAP และ ERP นั้นมีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุดในกิจกรรมการ พัฒนาทางเทคโนโลยี และจากการศึกษาพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นมักคิดว่ การพัฒนาทางเทคโนโลยี หรือ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้นั้น เหมาะสำหรับบริษัทที่มีขนาด ใหญ่เท่านั้น (McLarty, 2000) แต่จากการที่ปัจจุบันเทคโนโลยีได้ทวีความสำคัญขึ้นอย่างมาก ผู้ประกอบการจึงควรมีการปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น ซึ่ง Amit และ Zott (2001) กล่าว ว่า พาณิชยอิเล็กทรอนิกส์มีศักยภาพอย่างมากที่จะก่อให้เกิดความร่ำรวย และยังทำให้เกิดการ ดำเนินงานแบบใหม่ที่ดีขึ้น Eugene (2005) ได้ศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรม เสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มพบว่า การเจริญเติบโตของบริษัท ขึ้นกับเทคโนโลยี ซึ่งการพัฒนาทาง เทคโนโลยีนั้นไม่ใช่แค่เพียงทำให้ลูกค้าพึงพอใจเท่านั้น แต่ยังสามารถบริหารงานและ ตรวจสอบกิจการได้ดีขึ้นอีกด้วย ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวจะเห็นว่าในด้านการ พัฒนาทางเทคโนโลยีค่อนข้างมีความสำคัญในการพัฒนาธุรกิจ ซึ่ง ดังนั้นจึงควรมีการสนับสนุนให้ เกิดการพัฒนาทางเทคโนโลยีให้สูงขึ้นกว่าปัจจุบัน โดยให้ความรู้และชี้ให้เห็นความสำคัญของการ พัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งภาครัฐเองควรมีหน่วยงานให้คำปรึกษาในด้านดังกล่าว และอาจมี การลดภาษีเครื่องจักรลงเพื่อช่วยผู้ประกอบการ ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมของไทยมีการพัฒนาที่มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม และจะทำให้รายได้ของประเทศสูงขึ้นได้ต่อไป

5.1.3 ผลการดำเนินงานของกิจการ

ตารางที่ 5.3 ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของกิจการ จำแนกรายด้านและโดยรวม

ผลการดำเนินงาน	Mean	ระดับ
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	5.6012	ปานกลาง
ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	6.7687	มาก
ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน	6.7461	มาก
ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา	6.3084	ปานกลาง
ผลการดำเนินงานโดยรวม	6.4648	มาก

เนื่องจากแบบสอบถามที่ใช้มีการแบ่งระดับความพึงพอใจออกเป็น 10 ระดับ โดยที่ระดับ 1-2.80 หมายถึงความพึงพอใจในระดับน้อยมาก ระดับ 2.81-4.60 หมายถึงความพึงพอใจในระดับน้อย ระดับ 4.61-6.40 หมายถึงความพึงพอใจในระดับปานกลาง ระดับ 6.41-8.20 หมายถึงความพึงพอใจในระดับมาก และระดับ 8.21-10.00 หมายถึงความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม โดยเฉลี่ยแล้วมีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานของกิจการอยู่ในระดับปานกลางจนถึงมาก ซึ่งผู้ประกอบการมีความพึงพอใจในด้านลูกค้าสูงสุด รองลงมา คือ ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งความพึงพอใจทั้ง 2 ด้านแรกนั้นจัดอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาในระดับปานกลาง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้ประกอบการมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับมาก ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าว จะเห็นว่าผู้ประกอบการมีความพึงพอใจด้านลูกค้าสูงสุด แต่มีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานด้านการเงินต่ำสุดเมื่อเทียบกับความพึงพอใจด้านอื่นๆ ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าปัจจุบันการแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น จึงทำให้ผู้ประกอบการมีกำไรต่อหน่วยลดลง จึงทำให้ความพึงพอใจในด้านการเงินลดลง ในขณะที่มีความพึงพอใจในด้านลูกค้าสูงสุดเมื่อเทียบกับความพึงพอใจในด้านอื่นๆ อาจเนื่องจากผู้ประกอบการหันมาให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น สืบเนื่องจากการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องพยายามรักษาสถานลูกค้าให้ได้ จึงให้ความสำคัญในด้านดังกล่าวมากขึ้น ซึ่งก็ส่งผลให้มีผลการดำเนินงานด้านลูกค้าสูงกว่าผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ

5.1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และผลการดำเนินงานของกิจการ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และผลการดำเนินงานของกิจการนี้ สามารถตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1 ซึ่งเป็นการศึกษาผลของการใช้กลยุทธ์การแข่งขัน ต่อผลการดำเนินงานของกิจการ โดยในวิเคราะห์นี้ ในขั้นแรกก่อนจะทำ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติวิเคราะห์การจัดกลุ่มด้วยเทคนิค (Cluster analysis) ซึ่งเทคนิคนี้เป็นการรวมกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกันให้อยู่ด้วยกัน เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาว่าบริษัทที่มีการมุ่งเน้นกลยุทธ์ที่แตกต่างกันจะมีผลการดำเนินงานที่ต่างกันหรือไม่ อย่างไร โดยผู้วิจัยได้ใช้เทคนิค Hierarchical Cluster Analysis เนื่องจากเป็นเทคนิคที่ใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาต่ำกว่า 200 ตัวอย่าง (ในกรณีนี้มีตัวอย่างจำนวน 107 บริษัท) และไม่จำเป็นต้องทราบว่ามีตัวแปรใด หรือ case ใด อยู่กลุ่มใดก่อน หลังจากแบ่งกลุ่มได้แล้วผู้วิจัยจึงได้ทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติทดสอบได้แก่ One way Anova ซึ่งจะใช้ F-test ในการทดสอบ โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างโดยวิธี LSD (Least Significant Different) เนื่องจากเป็นการทดสอบความแตกต่างของประชากรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันหรือไม่ และแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งนิยมทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทุกกลุ่มพร้อมๆ กัน ในการทดสอบครั้งเดียว ซึ่งจะใช้วิธี LSD ในการทดสอบว่าคู่ใดต่างกัน เนื่องจากการเปรียบเทียบทีละหลายๆ คู่ หรือเรียกว่าการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544: 385)

จากผลการทดสอบ จากตารางที่ 4.11-4.13 แสดงการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว พบว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น มีค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานด้านลูกค้าที่สูงกว่ากลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ Porter (1985) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเป็นรากฐานของการได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก Ghosh (1994) เสนอว่าการสร้างรายได้เปรียบโดยใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความจำเป็นในการทำให้ผู้ค้าปลีกสามารถอยู่รอดได้ในสภาพสภาวะที่มีการแข่งขันเช่นปัจจุบัน Schmitt (1999) กล่าวว่า แปรณดีสินค้าแฟชั่นที่ประสบความสำเร็จมักถูกประเมินจากระดับของการประสบความสำเร็จในการสร้างรายได้เปรียบทางด้านความแตกต่าง

Massingham (2004) อธิบายว่า การขายตัดราคามีอยู่ทั่วไป ดังนั้นบริษัทที่ยากที่จะทำให้ตนเองสร้างความแตกต่างได้ จะพยายามใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาด

American Textile Manufacturing Industry(ATMI) (2003 อ้างถึงใน Danskin Englis, Solomon, Goldsmith และ Davey, 2005) รายงานว่าตั้งแต่ ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา อุตสาหกรรมด้านเสื้อผ้าของสหรัฐได้เผชิญกับคู่แข่งจากประเทศอื่นๆอย่างมาก เนื่องจากค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่า เช่นในเมืองจีน อินเดีย และเวียดนามซึ่งมีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่าสหรัฐอเมริกาอย่างมาก ทำให้สหรัฐมีแรงกดดันจากภายนอกมาก จนกระทั่งปี 1996-2002 ต้นทุนของเครื่องนุ่งห่มที่นำเข้าสหรัฐได้ลดต่ำลงอีก 33 % ซึ่งสหรัฐพยายามที่จะแข่งขันด้วยพื้นฐานของด้านต้นทุน คือ ทำการลดต้นทุนให้ต่ำลง และพยายามเสนอราคาที่ต่ำลง แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นบริษัทในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายในสหรัฐจึงพยายามหาทางที่จะสร้างความแตกต่างในสินค้าของตนเองเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้โดยไม่ต้องใช้กลยุทธ์ทางด้านราคา นอกจากนี้ Danskin, Englis, Solomon, Goldsmith และ Davey (2005) ยังกล่าวว่าการใช้กลยุทธ์การลดต้นทุนสามารถใช้ได้เมื่อต้องการตัดราคา ลดต้นทุนการผลิตเพื่อให้ราคาสินค้าต่ำลงและเพื่อย่นเวลาการผลิตลง ในขณะที่ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง โดยมากจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้า โดยเพิ่มจุดเด่นที่ต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ

การวิจัย และทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ทำให้ทราบว่า การใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้นสามารถที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยที่การใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างจะทำให้บริษัทสามารถที่จะสร้างความเด่นของสินค้าของตนเองได้ และทำให้ไม่ต้องแข่งขันในด้านราคากับคู่แข่ง สำหรับการ ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น ก็สามารถใช้ได้เช่นกัน โดยกลยุทธ์ดังกล่าวผู้ประกอบการจะต้องพยายามลดต้นทุน และทำการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้สามารถแข่งขันในด้านราคากับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้ ดังนั้นจึงสามารถ สรุปได้ว่า ณ.ปัจจุบันนี้ สภาพการแข่งขันในตลาดเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มค่อนข้างมีความรุนแรง ประเทศที่มีค่าแรงต่ำ เช่นประเทศจีน และเวียดนาม กลายมาเป็นคู่แข่งสำคัญของประเทศไทย โดยที่แต่เดิมประเทศไทยเองถือว่ามี การส่งออกสินค้าด้านเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มในปริมาณมาก เนื่องจากมีราคาต่ำ แต่ปัจจุบันภาวะการแข่งขัน และการตัดราคามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น ในขณะที่ค่าจ้างแรงงานของประเทศไทยยังคงสูงกว่าประเทศคู่แข่ง ดังนั้นหากจะทำให้อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มของไทยสามารถขยายตัวได้มากขึ้น หรือสามารถแย่งส่วนแบ่งตลาดกลับมาได้ จึงควรจะใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง เพื่อสร้างให้สินค้าของไทยมีความแตกต่าง หรือ เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าไทย ซึ่งจะทำให้ไม่ต้องลงไปแข่งขันด้านราคากับประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ อื่นๆ

ซึ่งโดยสรุปแล้ว สำหรับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มนั้น การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้เนื่องจากสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในด้านราคา หรือตราสินค้า หรือการผลิตและออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ได้ในอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสำหรับบริษัทที่ใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตเป็นเพียงการจำกัดลักษณะการผลิต การจำกัดกลุ่มลูกค้า ซึ่งอาจทำให้ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้งในด้านราคา และความแตกต่างของสินค้า ดังนั้นจึงน่าจะเป็นเหตุให้การใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตยังไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ดีเท่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

5.1.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

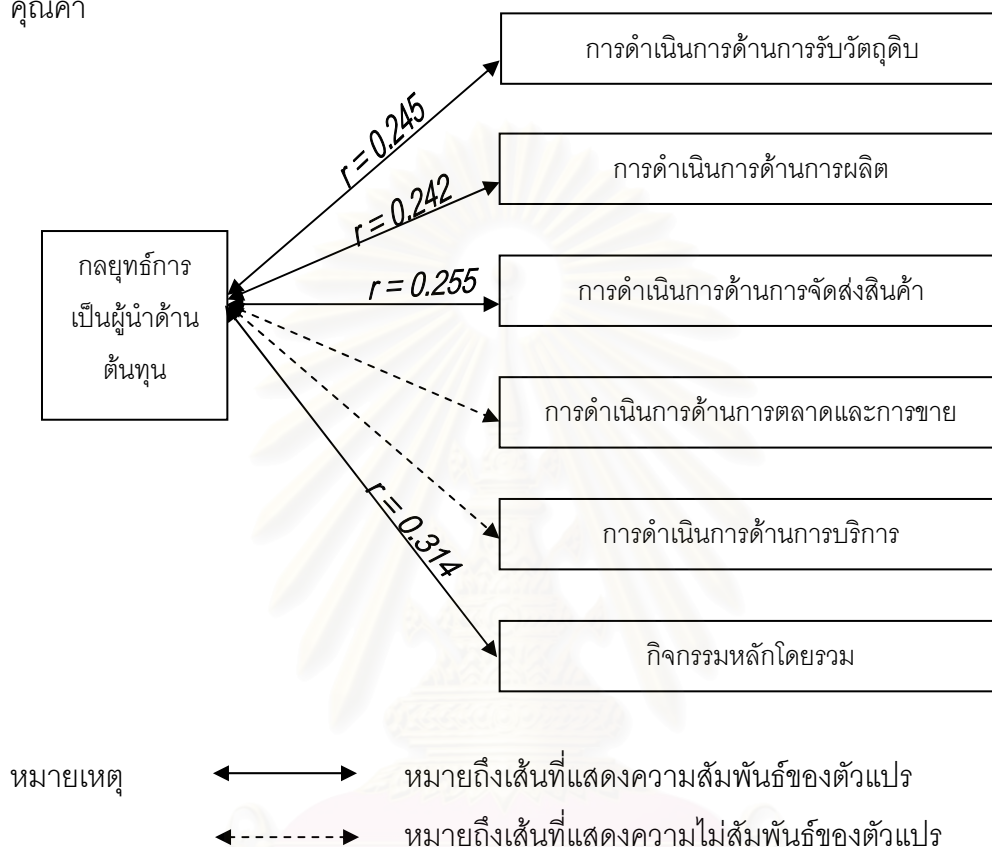
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่านี้ เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 2 ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกับการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยผู้วิจัยได้ใช้สถิติ Pearson Correlation Coefficient ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า ทั้งนี้ ราวดี สุริสระพันธ์ และ Zikmund (อ้างใน อัจฉรา โชติวัฒนากุลชัย: 81) อ้างว่าโดยทั่วไปแล้วระดับค่าความสัมพันธ์สามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

- < 0.2 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยมาก
- 0.2-0.4 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย
- 0.4-0.6 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
- 0.6-0.8 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
- > 0.8 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

ดังนั้นจากตารางที่ 4.15 – 4.16 สามารถสรุปผลการทดสอบได้ดังนี้

5.1.5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่า

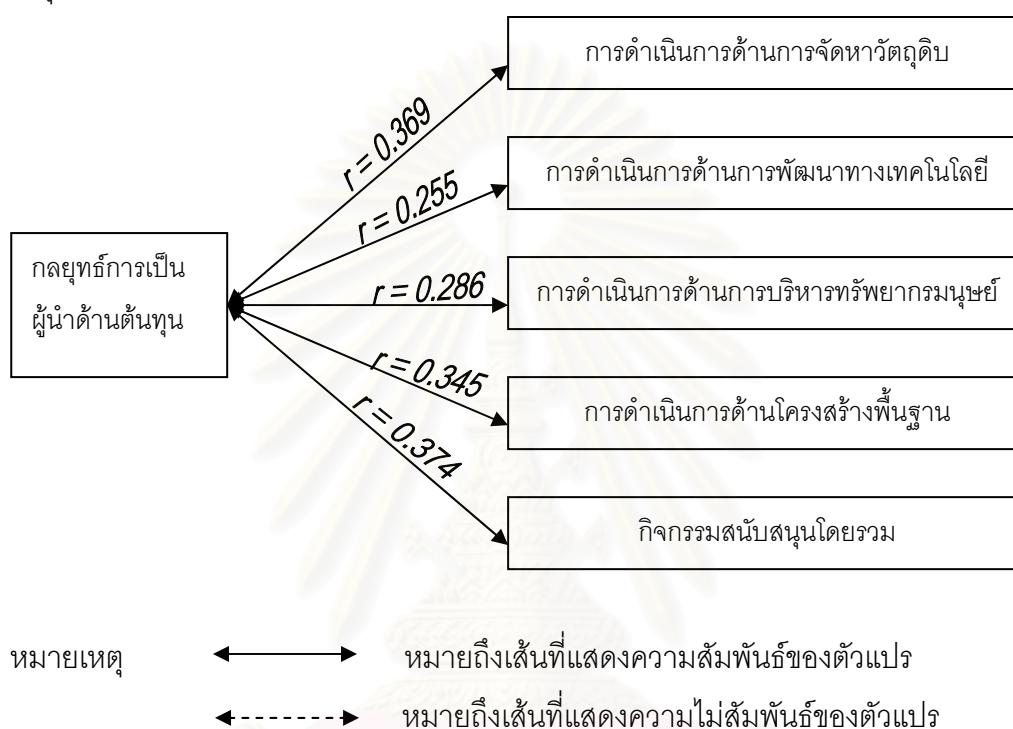
รูปที่ 5.1 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่า



การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่าพบว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ การดำเนินการด้านการผลิต การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้าและกิจกรรมหลักโดยรวม ในระดับน้อย และไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย และการดำเนินการด้านการบริการ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการดำเนินการเป็นผู้นำด้านต้นทุนนี้ต้องการคำนึงถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อราคาสินค้า เช่น ความประหยัดทางขนาด ประสิทธิภาพในการใช้กำลังการผลิต ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่ายสินค้า รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาสำหรับการพัฒนาสินค้า หรือบริการใหม่ หรือปรับปรุงสินค้าหรือบริการเดิม (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2549) ดังนั้นอาจทำให้ผู้ประกอบการที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต้องระมัดระวังในเรื่องค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย รวมถึงการบริการ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิด

ค่าใช้จ่าย ซึ่งผลที่ได้รับอาจไม่เห็นเป็นรูปธรรม และอาจทำให้กระทบถึงต้นทุนที่จะสูงขึ้นได้ ดังนั้นจึงเห็นได้จากผลการวิจัยว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมการตลาดและการขาย และการบริการ

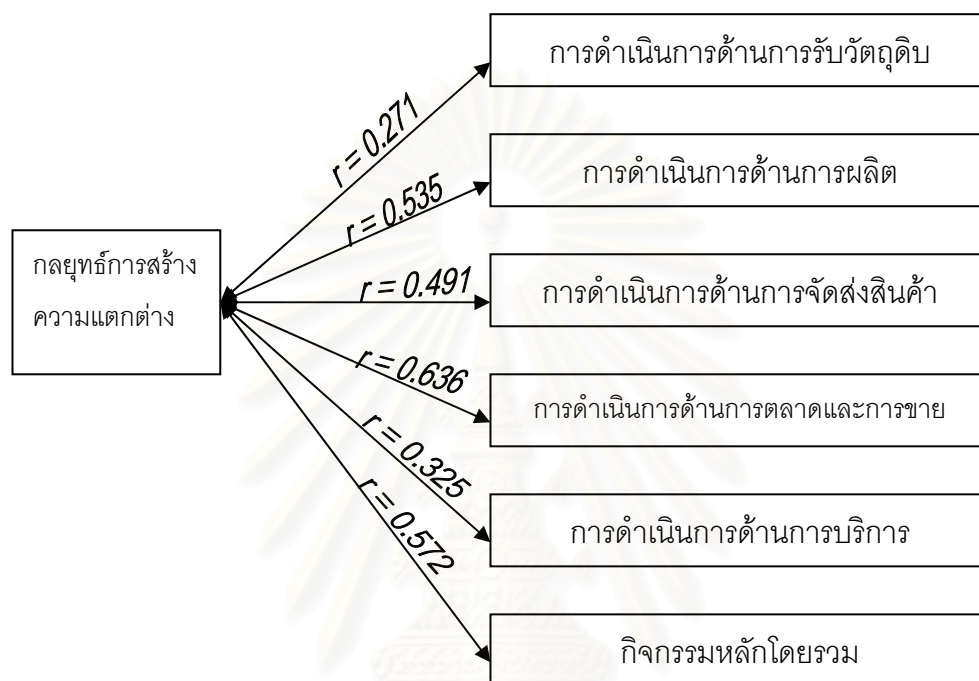
รูปที่ 5.2 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกิจกรรมสนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า



สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกิจกรรมสนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า พบว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทุกกิจกรรมสนับสนุนในระดับน้อย แสดงว่าผู้ประกอบการที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้นจะทำกิจกรรมสนับสนุนทุกกิจกรรม ทั้งนี้อาจเนื่องจากกิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมหลักให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นจึงเห็นว่าการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนซึ่งมุ่งเน้นในด้านประสิทธิภาพของการทำงาน หรือ การลดต้นทุนของสินค้าให้ต่ำที่สุดนั้นจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมสนับสนุนซึ่งจะช่วยให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินการได้อย่างดียิ่งขึ้น แต่จากผลการศึกษาพบว่า ยังมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมสนับสนุนในระดับน้อยเท่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นเพราะการที่กลุ่มตัวอย่างเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงน่าจะทำให้ระบบการทำงานหรือความพร้อมในการทำกิจกรรมสนับสนุนมีไม่มากเท่าใดนัก ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าหากมีการกระตุ้นให้เห็นความสำคัญ หรือชี้ให้เห็นแนวทางในการพัฒนากิจกรรมสนับสนุนมากขึ้น น่าจะเป็นการเสริมสร้างให้กิจกรรมหลักมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานดีขึ้นต่อไป

5.1.5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกิจกรรม ภายในห่วงโซ่คุณค่า

รูปที่ 5.3 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่
คุณค่า



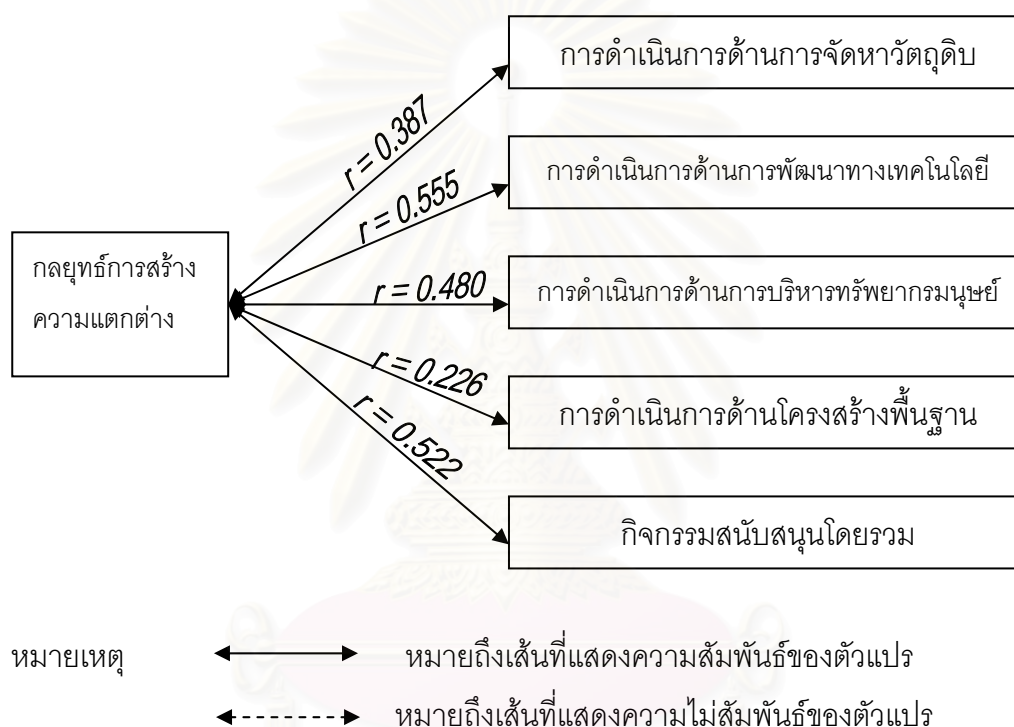
หมายเหตุ

- ↔ หมายถึงเส้นที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร
- หมายถึงเส้นที่แสดงความไม่สัมพันธ์ของตัวแปร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่า พบว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทุกๆกิจกรรมหลัก โดยมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ และการดำเนินการด้านการบริการในระดับน้อย และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการผลิต การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า และกิจกรรมหลักโดยรวม ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการตลาดและการขายในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสร้างความแตกต่างของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและนุ่งห่ม จะเน้นที่การสร้างความแตกต่างโดยให้ความใส่ใจในกิจกรรมด้านการตลาดและการขายอย่างมาก เช่นการสร้างตราสินค้า และรองลงมาคือการสร้างความแตกต่างในด้านสินค้า ที่อาจจะมีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งชั้น หรือการผลิตสินค้าที่มีลักษณะต่างจากคู่แข่ง ซึ่งจะเห็นได้จากความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับ

กิจกรรมการผลิตที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และจากผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้นจะมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักโดยรวม สูงกว่าการใช้กลยุทธ์อื่นๆ และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับกลยุทธ์ว่าการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมด้านการตลาดและการขายในระดับสูง

รูปที่ 5.4 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกิจกรรมสนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า

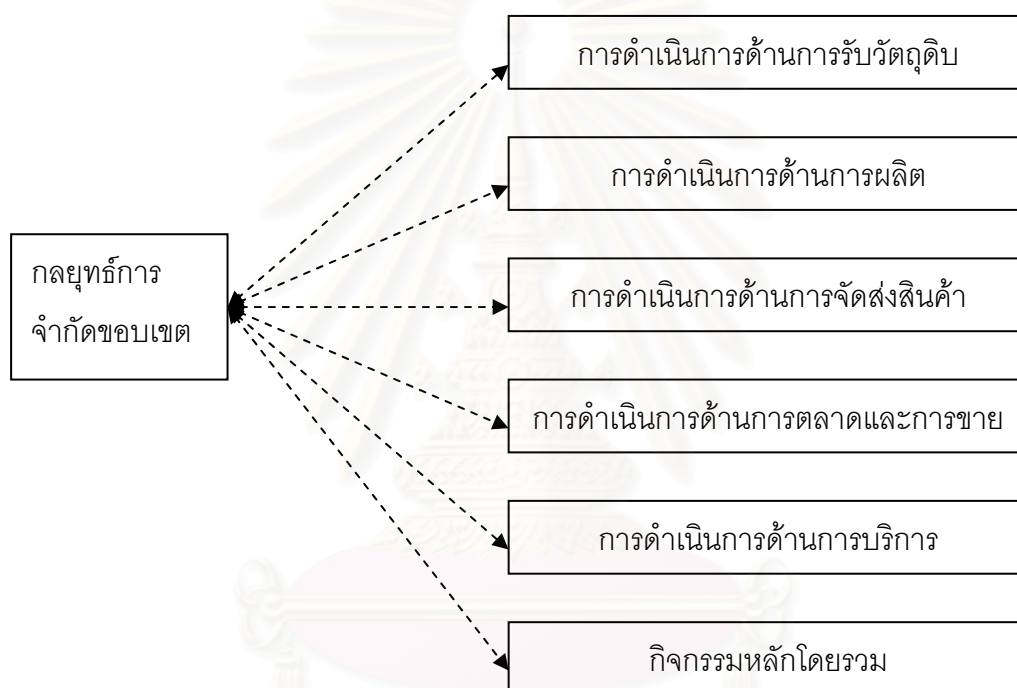


สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกิจกรรมสนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า นั้นพบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทุกๆ กิจกรรมสนับสนุนเช่นกัน โดยมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน ในระดับน้อย และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมสนับสนุนโดยรวม ในระดับปานกลาง ซึ่งจะเห็นว่าผู้ประกอบการที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้นจะมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยีมากที่สุดเมื่อเทียบกับกลยุทธ์อื่นๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ จิตติ รัศมีธรรมโชติ (2549) ที่อธิบายว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง จะต้องมีความเชี่ยวชาญพิเศษเกี่ยวกับเทคโนโลยี การออกแบบ การสร้างภาพลักษณ์

ของตราสินค้า คุณลักษณะของสินค้าหรือบริการ ฯลฯ ดังนั้นจึงเห็นว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจึงมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทางเทคโนโลยีสูงกว่ากลยุทธ์อื่นๆ

5.1.5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตและกิจกรรม ภายในห่วงโซ่คุณค่า

รูปที่ 5.5 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตและกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่า



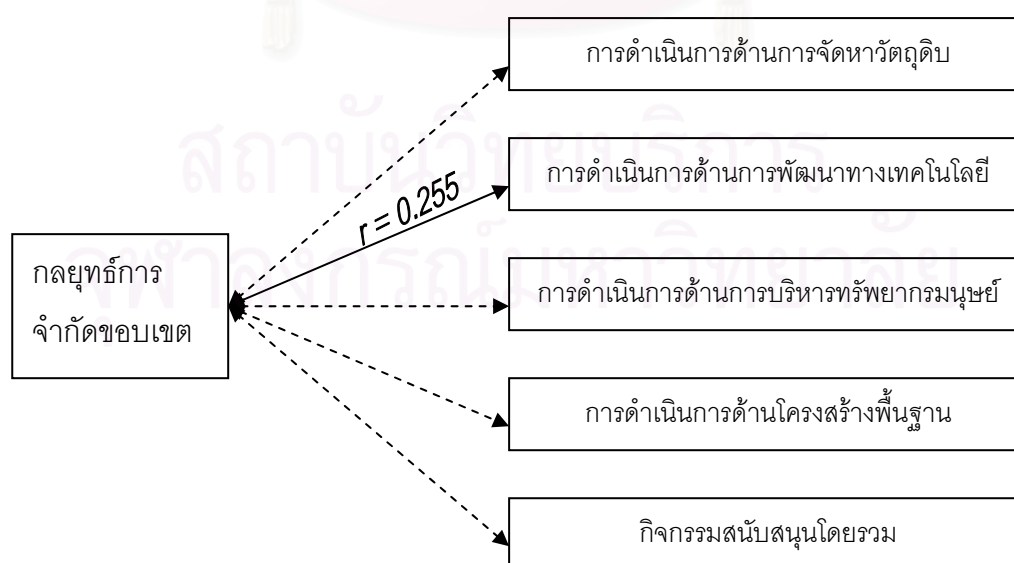
หมายเหตุ \longleftrightarrow หมายถึงเส้นที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร

หมายเหตุ \dashrightarrow หมายถึงเส้นที่แสดงความไม่สัมพันธ์ของตัวแปร

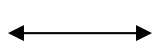
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต และกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่า พบว่ากลยุทธ์การจำกัดขอบเขต ไม่มีความสัมพันธ์กับทุกๆกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งสาเหตุที่การใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่ อาจเนื่องจากผู้ประกอบการที่มุ่งเน้นเพียงการผลิตเฉพาะกลุ่ม หรือ เฉพาะแบบ อาจเป็นกิจการที่มีขนาดเล็ก ซึ่งทำการผลิตในลักษณะอุตสาหกรรมครอบครัว ดังนั้นจึงทำให้ยังขาดระบบการผลิต การจัดการภายในที่ดี และการผลิตอาจเป็นแบบเดิมซ้ำๆ เพียงแค่เปลี่ยนลายเสื้อ หรือ การสกรีนเท่านั้น เช่น กิจการที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬาขายก็จะผลิตเพียงเสื้อกีฬาเท่านั้น ซึ่งเป็นการผลิต

แบบเดิมๆ เพียงแต่เปลี่ยนแปลงเชื้อและรูปแบบตามความต้องการของลูกค้าเท่านั้น จึงน่าจะทำให้ไม่คำนึงถึงการทำการกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่เท่าที่ควร ดังนั้นผลของความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตกับกิจกรรมหลักภายในห่วงโซ่คุณค่า จึงไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งในกรณีที่ผู้ประกอบการต้องการยกระดับประสิทธิภาพ หรือผลประกอบการของตน อาจทำได้โดยการผสมผสานกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต กับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง ซึ่งจิตติ รัชมีธรรมโชติ (2549) อธิบายว่า องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้าน ต้นทุนแบบจำกัดขอบเขต (Cost Focus) ต้องแสวงหาความได้เปรียบทางด้านต้นทุนในตลาด ขนาดเล็กดังกล่าว การที่องค์การเหล่านี้สามารถตั้งราคาสินค้า หรือบริการของตนเองให้ต่ำได้ เนื่องจากมีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและ พัฒนา รวมทั้งต้องมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรทั้งหมดไปเพื่อตลาดเป้าหมายเพียงแห่งเดียวเท่านั้น สำหรับการที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างแบบจำกัดขอบเขต (Differentiation Focus) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นกลุ่มผู้บริโภค พื้นที่ หรือกลุ่มสินค้าหนึ่งๆเท่านั้น โดยองค์การที่ใช้กลยุทธ์นี้ต้องพยายาม ค้นหา “ความต้องการ” ของผู้บริโภคในตลาดเป้าหมายดังกล่าวซึ่งผู้ประกอบการรายอื่นละเลยไป ซึ่งหากผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน น่าจะมีผลทำให้มีแนวทางในการดำเนินกิจกรรม ภายในห่วงโซ่คุณค่าชัดเจนขึ้นและจะนำไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้นได้

รูปที่ 5.6 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตและกิจกรรมสนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า

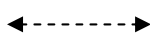


หมายเหตุ



หมายถึงเส้นที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร

หมายเหตุ



หมายถึงเส้นที่แสดงความไม่สัมพันธ์ของตัวแปร

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต และกิจกรรมสนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่านั้น พบว่ากลยุทธ์การจำกัดขอบเขต มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีเท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้ประกอบการที่ใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต จำเป็นที่จะต้องเทคโนโลยีพิเศษเฉพาะอย่างในการผลิตสินค้า เช่น บริษัทที่มุ่งเน้นการผลิตเสื้อผ้าเด็กอ่อนเท่านั้น ก็มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเทคโนโลยีในด้านดังกล่าวอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต หรือในบริษัทที่มุ่งเน้นเพียงการผลิตเสื้อกีฬาเท่านั้น ก็เห็นว่าการพัฒนาทางเทคโนโลยีมีประโยชน์สำหรับการออกแบบลวดลายต่างๆ แต่อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตกับการพัฒนาทางเทคโนโลยียังอยู่ในระดับน้อย เท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องจากลักษณะของบริษัทที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงอาจทำให้ไม่สามารถลงทุนในด้านเทคโนโลยีได้มากเท่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ ซึ่งจากผลงานวิจัยของ วราพร วิยะไชยกุล (2547) พบว่าขนาดขององค์กรที่แตกต่างกัน จะมีค่าเฉลี่ยของความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกัน

ซึ่งจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าดังกล่าว สามารถสรุปผลได้ดังนี้ คือบริษัทที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้นมีการดำเนินกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าทุกกิจกรรม และมีการดำเนินการในระดับน้อย ไปจนถึงระดับมาก ในขณะที่การใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตนั้นจะมีการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าในระดับต่ำ ซึ่งเห็นได้จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ที่พบว่าการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตจะมีความสัมพันธ์กับการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า เฉพาะกิจกรรมสนับสนุนด้านการดำเนินการพัฒนาทางเทคโนโลยีเท่านั้น สำหรับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะไม่มีความสัมพันธ์กับการทำกิจกรรมด้านการตลาดและการขาย และด้านการบริการ สำหรับความสัมพันธ์กับกิจกรรมในด้านอื่นนั้นพบว่าอยู่ในระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่ ดังที่ Danskin, Englis, Solomon, Goldsmith และ Davey (2005) ได้กล่าวว่า การใช้กลยุทธ์การลดต้นทุน สามารถใช้ได้เมื่อต้องการตัดราคา ลดต้นทุนการผลิตเพื่อให้ราคาสินค้าต่ำลง และเพื่อย่นเวลาการผลิตลง ในขณะที่กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยมากจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้า โดยเพิ่มจุดเด่นที่ต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ ดังนั้นการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจึงน่าจะมีแนวโน้มในการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่ามากกว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน น่าจะมุ่งเน้นไปยังการผลิต และกิจกรรมที่สามารถย่นย่อระยะเวลาการผลิตและการจัดส่งได้ ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะไม่มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมด้านการตลาดและการขาย และบริการ และเช่นเดียวกันกับกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต ซึ่งมีความสัมพันธ์กับ

กิจกรรมสนับสนุนด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี เท่านั้น โดยผู้วิจัยคาดว่าอาจเกิดจากการที่บริษัทมีลักษณะเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม ซึ่งมีการดำเนินการแบบครอบครัว จึงทำให้การวางแผนงานในการดำเนินงานเป็นไปแบบไม่มีทิศทาง เป็นเพียงการรับจ้างผลิตตามที่สั่ง ซึ่งเมื่อได้รับคำสั่งซื้อมาก็จะผลิตไปตามคำสั่งซื้อ โดยไม่ได้มีการวางแผนในกระบวนการผลิตที่ชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าการขาดแนวทางการทำงานของกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตนั้นน่าจะมีส่วนที่ทำให้ไม่มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า ดังนั้นสำหรับบริษัทที่มีลักษณะการใช้กลยุทธ์แบบจำกัดขอบเขต ควรจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมภายในมากขึ้น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น หรืออาจนำกลยุทธ์อื่นๆเข้ามาประกอบ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความชัดเจนในกลยุทธ์ว่าจะจำกัดขอบเขตไปในทิศทางใด เช่น การจำกัดขอบเขตแบบเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือ จำกัดขอบเขตแบบสร้างความแตกต่าง ซึ่งน่าจะทำให้สามารถจัดการกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งน่าจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นได้ในระดับหนึ่ง

5.1.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของกิจการ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของกิจการนี้ เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 3 ซึ่งเป็นการศึกษาศึกษาผลของกลยุทธ์การแข่งขัน และการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าต่อผลการดำเนินงานของกิจการ โดยในการทดสอบผู้วิจัยได้เลือกสถิติวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นโดยเป็นการวิเคราะห์แบบพหุเชิงเส้นหลายขั้นตอน (Multiple Regression Analysis) ซึ่งจะใช้วิธี Stepwise โดยการใช่วิธีดังกล่าวนี้ เนื่องจากต้องการคัดเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างแท้จริงเข้าสู่สมการถดถอยอย่างดีที่สุด (เพ็ญแข ศิริวรรณ, 2546: 395-401) เพื่อศึกษาว่ามีตัวแปรใดบ้างที่มีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งได้ผลการทดสอบดังนี้

5.1.6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานโดยรวม

ด้านผลการดำเนินงานโดยรวม พบว่าการดำเนินการด้านการผลิต การดำเนินการด้านการบริการ และการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานโดยรวม โดยมีอำนาจการพยากรณ์ (Adjusted R square) เท่ากับ .543 หรือ 54.3% นั่นคือตัวแปรอิสระทั้งสามนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม 54.3% ซึ่งสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y_{\text{ผลการดำเนินงานโดยรวม}} = -1.631 + .115 \text{ การดำเนินการด้านการผลิต} + .094 \text{ การดำเนินการด้านการบริการ} + .048 \text{ การดำเนินการด้านการพัฒนาเทคโนโลยี}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Y}_{\text{ผลการดำเนินงานโดยรวม}} = .406 \text{ การดำเนินการด้านการผลิต} + .298 \text{ การดำเนินการด้านการบริการ} + .208 \text{ การดำเนินการด้านการพัฒนาเทคโนโลยี}$$

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้ พบว่า การดำเนินการด้านการผลิต ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมมากที่สุด รองลงมาคือ การดำเนินการด้านการบริการ และลำดับสุดท้ายคือ การดำเนินการด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งมีทิศทางความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ทำให้ทราบว่าหากต้องการให้ผลการดำเนินงานโดยรวมสูงขึ้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับ การดำเนินการด้านการผลิต การดำเนินการด้านการบริการ และ การดำเนินการด้านเทคโนโลยีมากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการดำเนินกิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรมดังกล่าว ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมถึง 54.3% ซึ่งหมายความว่า หากผู้ประกอบการมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวสูงขึ้นแล้ว ย่อม น่าจะส่งผลให้ผลการดำเนินการโดยรวมสูงขึ้น ซึ่งสาเหตุที่กิจกรรมทั้งสามนั้น สามารถพยากรณ์ ผลการดำเนินงานโดยรวมได้เนื่องจากการดำเนินการด้านการผลิตทำให้สินค้ามีคุณภาพ เกิด ประสิทธิภาพในการทำงาน ลดของเสียที่จะเกิดขึ้น และการบริการจะทำให้ลูกค้าเกิดพึงพอใจและ ทำการซื้อซ้ำ และทางด้านเทคโนโลยีนั้นเป็นกิจกรรมที่ทำให้บริษัทเกิดการ พัฒนา ซึ่ง Eugene (2005) ได้ศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มพบว่า การเจริญเติบโตของบริษัท ขึ้นกับเทคโนโลยี ซึ่งการพัฒนาทางเทคโนโลยีนั้นไม่ใช่แค่เพียงทำให้ลูกค้า พึงพอใจเท่านั้น แต่ยังทำให้สามารถบริหารงานและตรวจสอบกิจการได้ดีขึ้นอีกด้วย ดังนั้นการ พัฒนาทางเทคโนโลยี จึงมีส่วนทำให้ผลการดำเนินงานโดยรวมสูงขึ้น

5.1.6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน พบว่าการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย และการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยมี อัจฉการพยากรณ์ (Adjusted R square) เท่ากับ .520 หรือ 52.0% นั่นคือตัวแปรอิสระทั้งสอง นั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน 52.0% ซึ่งสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y_{\text{ผลการดำเนินงานด้านการเงิน}} = -1.473 + .164 \text{ การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย} + .087 \text{ การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์}$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Y}_{\text{ผลการดำเนินงานด้านการเงิน}} = .547 \text{ การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย} + .275 \text{ การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์}$$

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้พบว่า การดำเนินการด้านการตลาดและการขายส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินมากที่สุด รองลงมาคือ การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีทิศทางความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ทำให้ทราบว่าหากต้องการให้ผลการดำเนินงานทางการเงินสูงขึ้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย และการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การดำเนินกิจกรรมทั้ง 2 กิจกรรมดังกล่าวส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินถึง 52% ซึ่งหมายถึงว่า หากผู้ประกอบการมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวสูงขึ้นแล้ว ย่อมน่าจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินสูงขึ้น

ซึ่งสาเหตุที่ตัวแปรทั้งสองสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานทางการเงินได้ เนื่องจากการตลาดและการขายมีผลโดยตรงกับยอดขาย โดย อัจฉรา จันทร์ฉาย (2547) กล่าวถึงกิจกรรมด้านการตลาดว่าการตลาดที่ดี คือ การวางกลยุทธ์ที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด ซึ่งท้ายที่สุดธุรกิจก็จะประสบความสำเร็จในการเพิ่มยอดขาย สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแรงงานถือเป็นปัจจัยสำคัญของอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มที่มีการใช้แรงงาน

เป็นหลัก ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นส่วนสำคัญในอุตสาหกรรมนี้ ซึ่ง Gomez-Mejia, Balkin และ Cardy (2001) กล่าวว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานนั้น โดยส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับว่าบริษัทมีการจัดการได้เหมาะสมกับบริษัทได้แค่ไหน ซึ่งทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบต่ออย่างมากกับความสามารถในการแข่งขัน หรือการอยู่รอดในสถานะที่การแข่งขันทวีความรุนแรงเช่นปัจจุบันนี้ และนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถมีอิทธิพลกับความสามารถในการแข่งขันของบริษัท โดยสามารถช่วยในการควบคุมต้นทุน การเพิ่มคุณภาพ และการสร้างความสามารถที่แตกต่างจากบริษัทอื่นได้และโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ วิสาหกิจขนาดย่อมที่ต้องการจะอยู่รอดและประสบความสำเร็จ จะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นหากประสิทธิภาพของคนงานอยู่ในระดับกลาง 1 คนในจำนวนพนักงาน 10 คนก็จะมีผลต่อการได้กำไร หรือขาดทุนของบริษัทได้

5.1.6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

ด้านผลการดำเนินงานด้านลูกค้า พบว่าการดำเนินการด้านการบริการ และการดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยมีอำนาจการพยากรณ์ (Adjusted R square) เท่ากับ .383 หรือ 38.3% นั่นคือตัวแปรอิสระทั้งสองนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 38.3% และสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y_{\text{ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า}} = -1.920 + .170 \text{ การดำเนินการด้านการบริการ} + .106 \text{ การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Y}_{\text{ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า}} = .466 \text{ การดำเนินการด้านการบริการ} + .276 \text{ การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน}$$

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้พบว่า การดำเนินการด้านการบริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้ามากที่สุด รองลงมาคือ การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ซึ่งมีทิศทางความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นทำให้ทราบว่าหากต้องการให้ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าสูงขึ้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการบริการ และการดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐานมากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการดำเนินกิจกรรมทั้ง 2 กิจกรรมดังกล่าวส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 38.3% ซึ่งหมายถึงว่า หากผู้ประกอบการมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวสูงขึ้นแล้ว ย่อมน่าจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าสูงขึ้น

ซึ่งสาเหตุที่กิจกรรมทั้งสองสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานโดยรวมได้นั้น เนื่องจากการบริการที่ดีนั้นสามารถสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าได้ ซึ่งบริษัทที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมบริการส่วนใหญ่ตระหนักดีว่าการบริการหลังการขายมีคุณค่าอย่างมากต่อลูกค้า Neal (2000) และสำหรับด้านโครงสร้างพื้นฐานนั้น เป็นกิจกรรมสนับสนุนขององค์กร ที่ทำให้เกิดสะดวก และรวดเร็วในการดำเนินงาน และทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบถ้วน เนื่องจากมีอุปกรณ์และเครื่องจักรครบกระบวนการผลิตและมีสิ่งอำนวยความสะดวกภายในบริษัทที่เพียงพอ ซึ่งสามารถอำนวยความสะดวก และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ ซึ่ง Thornberry และ Hennessey (1992) กล่าวว่า การมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีในองค์กรเป็นทางเดียวที่จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาทางการบริการได้อย่างแท้จริง

5.1.6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

ด้านผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน พบว่าการดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ การดำเนินการด้านการบริการ และการดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน โดยมีอำนาจการพยากรณ์ (Adjusted R square) เท่ากับ .425 หรือ 42.5% นั่นคือตัวแปรอิสระทั้งสามนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน 42.5% และสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y_{\text{ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน}} = -2.062 + .104 \text{ การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ} + .098 \text{ การดำเนินการด้านการบริการ} + .099 \text{ การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน}$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบมาตรฐาน

\hat{Y} ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน = .287 การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ + .278 การดำเนินการด้านการบริการ + .265 การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้พบว่า การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในมากที่สุด รองลงมาคือ การดำเนินการด้านการบริการ รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งมีทิศทางความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นทำให้ทราบว่าหากต้องการให้ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในสูงขึ้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับด้านการรับวัตถุดิบ ด้านการบริการ และด้านโครงสร้างพื้นฐานมากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การดำเนินกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมดังกล่าวส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน 43.2% ซึ่งหมายความว่า หากผู้ประกอบการมีการดำเนินกิจกรรมด้านการรับวัตถุดิบ การบริการ และด้านโครงสร้างพื้นฐานสูงขึ้น ย่อมน่าจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในสูงขึ้น

ซึ่งสาเหตุที่กิจกรรมทั้งสามสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในได้นั้นเนื่องจากกิจกรรมการรับวัตถุดิบนั้นเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นในด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม จะต้องมีการจัดการและควบคุมวัตถุดิบที่หลากหลาย ดังนั้นการจัดการด้านการรับวัตถุดิบที่ดี ย่อมทำให้การดำเนินการด้านกระบวนการภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับด้านการบริการที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการภายในนั้น จำเป็นที่จะต้องเสนอความรวดเร็วในการบริการลูกค้า การมีการรับประกันสินค้า รวมทั้งต้องอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ น่าจะส่งผลให้บริษัทจำเป็นต้องควบคุมกระบวนการผลิตให้ดีขึ้นเพื่อลดปริมาณของเสียที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้องพยายามเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการผลิตพร้อมกันไป เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการส่งมอบและลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นการบริการจึงส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในสูงขึ้น โดยอาจกล่าวได้ว่าหากบริษัทใด สนใจในกิจกรรมการบริการสูง บริษัทนั้นก็มักจะให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการผลิต ระยะเวลาการผลิต ปริมาณของเสีย คุณภาพของสินค้า การส่งสินค้าตรงเวลา และประสิทธิภาพของแรงงานในระดับสูงเช่นเดียวกัน สำหรับด้านโครงสร้างพื้นฐานนั้น เป็นกิจกรรมที่อำนวยความสะดวกภายในบริษัท ซึ่ง ฌ็อง-หลุยส์ นิมาแนงพัซรินทร์ (2006) อธิบายว่าการดำเนินธุรกิจไปข้างหน้าอย่างมั่นคง จำเป็นที่กิจการจะต้องมีการจัดโครงสร้างในการจัดการอย่างเป็นระบบ หรือเรียกว่า โครงสร้างพื้นฐานของกิจการ (Firm Infrastructure) เพื่อสนองต่อการจัดการทั่วไป การวางแผน การเงิน

ดังนั้นการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีขึ้น จึงน่าจะทำให้การดำเนินงานด้านกระบวนการภายในดีขึ้น เช่นเดียวกัน

5.1.6.5 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่าการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย และการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีอำนาจการพยากรณ์ (Adjusted R square) เท่ากับ .429 หรือ 42.9% นั่นคือตัวแปรอิสระทั้งสองนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา 42.9% และสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y_{\text{ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา}} = -1.310 + .173 \text{ การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย} + .068 \text{ การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Y}_{\text{ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา}} = .509 \text{ การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย} + .218 \text{ การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี}$$

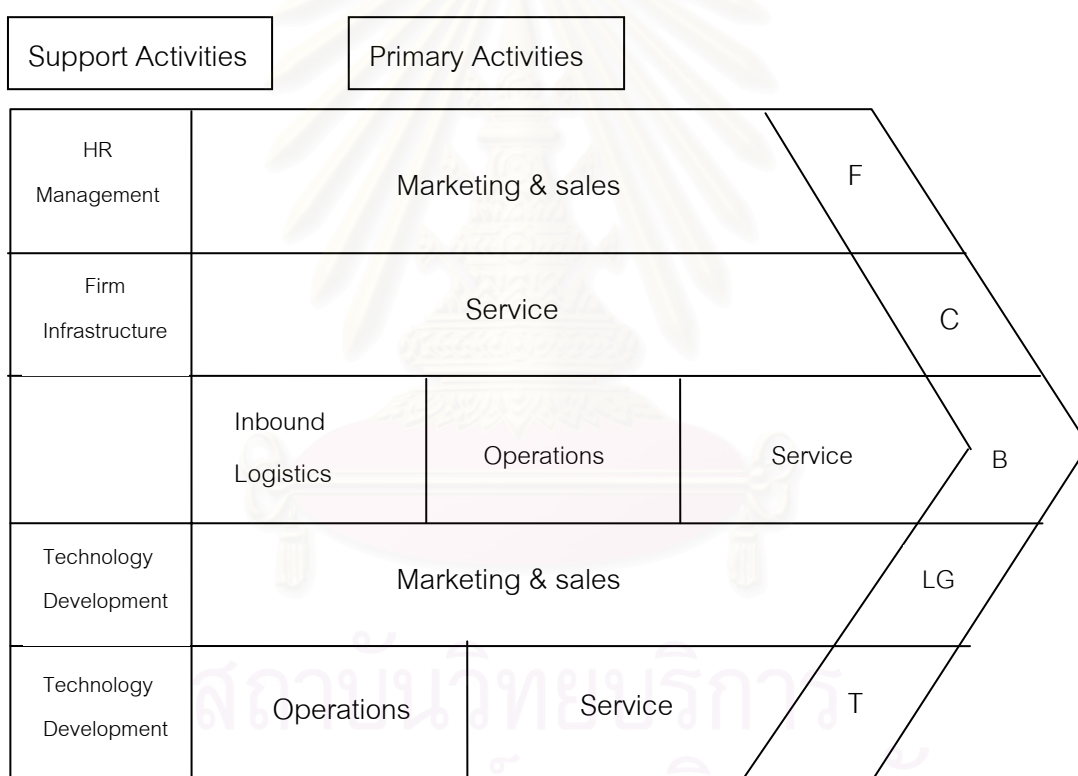
จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้พบว่า การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ และการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี ซึ่งมีทิศทางความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นทำให้ทราบว่าหากต้องการให้ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาสูงขึ้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับด้านการตลาดและการขาย และการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการดำเนินกิจกรรมทั้ง 2 กิจกรรมดังกล่าวส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา 41.7% ซึ่งหมายถึงว่า หากผู้ประกอบการมีการดำเนินกิจกรรมด้านการตลาดและการขาย และการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยีสูงขึ้น ย่อมน่าจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาสูงขึ้น

ซึ่งสาเหตุที่กิจกรรมทั้งสองสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้นั้น เนื่องจากกิจกรรมทางด้านการตลาด นั้นเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้ประกอบการต้องติดตามตลาดอย่างใกล้ชิด เพื่อพัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจุบันการเปลี่ยนแปลง

ของแพชชั่นค่อนข้างรวดเร็ว จึงทำให้ผู้ประกอบการที่ใส่ใจด้านการตลาดต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆได้ สำหรับการพัฒนาทางเทคโนโลยีนั้นเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและเสริมสร้างการเรียนรู้และพัฒนาโดยตรง ซึ่งสามารถทำให้เกิดการพัฒนาทั้งการดำเนินงาน และการพัฒนาทางด้านสินค้า และเกิดการเรียนรู้ในเทคโนโลยีใหม่ๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่ากิจกรรมการพัฒนาทางเทคโนโลยีนั้นส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาเช่นเดียวกัน

จากผลการพยากรณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาสรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

รูปที่ 5.7 สรุปผลการวิเคราะห์ด้านตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในแต่ละด้าน



- F = Financial Performance (ผลการดำเนินงานทางการเงิน)
 C = Customer Performance (ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า)
 B = Business Process Performance (ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน)
 LG = Learning & Growth Performance (ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา)
 T = Total Performance (ผลการดำเนินงานโดยรวม)

จากรูปที่ 5.7 เป็นการสรุปให้เห็นว่าผลการดำเนินงานในแต่ละด้านนั้นขึ้นอยู่กับทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่ ทั้งกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนได้บ้าง สำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม โดยด้านซ้ายมือของรูปแสดงถึงกิจกรรมสนับสนุนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในด้านนั้น และถัดมาทางด้านขวามือคือ กิจกรรมหลักที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานนั้น และด้านขวามือ คือ ผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ เริ่มตั้งแต่ ผลการดำเนินงานด้านการเงินในบรรทัดแรก ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าในบรรทัดที่สอง ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในในบรรทัดที่สาม ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาในบรรทัดที่สี่ และผลการดำเนินงานโดยรวมในบรรทัดสุดท้าย ซึ่งจากรูปดังกล่าวเป็นการสรุปผลการศึกษาว่ากิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าได้บ้างที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ซึ่งจากรูปสามารถอธิบายได้ดังนี้

ด้านผลการดำเนินงานทางการเงินนั้น ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงินคือกิจกรรมสนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมหลักด้านการตลาดและการขาย โดยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน 52%

สำหรับด้านลูกค้า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า คือ กิจกรรมสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของกิจการ และกิจกรรมหลักด้านการบริการ โดยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 38.3%

ด้านกระบวนการภายใน ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในมีเพียงกิจกรรมหลักเท่านั้น คือด้านกิจกรรมการรับวัตถุดิบ การผลิต และการบริการ ในขณะที่การทำกิจกรรมการตลาดและการขายมีอิทธิพลแปรผกผันกัน คือ หากทำกิจกรรมการตลาดและการขายมาก น่าจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในลดลง โดยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 42.5%

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา คือ กิจกรรมสนับสนุนด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี และกิจกรรมหลักด้านการผลิต และการบริการ โดยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา 42.9%

และผลการดำเนินงานโดยรวมนั้น ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม คือ กิจกรรมสนับสนุนด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี และกิจกรรมหลัก ด้านการผลิต และการบริการ โดยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมถึง 54.3%

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 สำหรับผู้ประกอบการ

ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน

จากการศึกษาวิจัย พบว่าบริษัทผลิตเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายขนาดกลางและย่อม ที่มีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate) จะมีผลการดำเนินงานด้านลูกค้าที่สูงกว่ากลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus) ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรตระหนักถึงการนำกลยุทธ์การแข่งขันให้มากขึ้นโดยควรกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมภายในและเพื่อการตัดสินใจในด้านต่างๆ ได้อย่างชัดเจน เนื่องจากการใช้กลยุทธ์ที่ต่างกันจะส่งผลให้การทำกิจกรรมภายในต่างกัน และผลประกอบการในด้านต่างๆ ต่างกัน ซึ่งควรพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อความพร้อมของบริษัทและจุดมุ่งหมายของบริษัท

ด้านกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า

จากผลการวิจัย พบว่า การทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่านั้นส่งผลให้ผลการดำเนินงานในผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ต่างกัน

โดยด้านผลการดำเนินงานโดยรวม พบว่าการดำเนินการด้านการผลิต การดำเนินการด้านการบริการ และการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม 54.3 %

ด้านผลการดำเนินงานด้านการเงินพบว่าการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย และการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน 52.0%

ด้านผลการดำเนินงานด้านลูกค้า พบว่าการดำเนินการด้านการบริการ และการดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน 38.3%

ด้านผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน พบว่าการดำเนินการด้านการผลิต การดำเนินการด้านการบริการ และการดำเนินการด้านการตลาดและการขาย มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน โดยส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม 42.5%

ด้านผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่าการดำเนินการด้านการตลาด และการขาย และการดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา 42.9%

ดังนั้นในกรณีที่กิจการต้องการให้ผลการดำเนินงานในด้านใดสูงขึ้น ก็ควรที่จะให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมภายใน ในด้านต่างๆเหล่านั้น และควรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นพิเศษเนื่องจาก กิจการด้านการตัดเย็บเสื้อผ้าแฟชั่น มีการใช้แรงงานเป็นหลัก (Labor intensive) ดังนั้นทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญในการผลิตสินค้า จึงควรตระหนักถึงการให้ความสำคัญในด้านดังกล่าวให้มาก

สำหรับด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยีนั้น จากการศึกษาค้นคว้าการใช้เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม สำหรับธุรกิจขนาดกลางและย่อมนั้นยังคงไม่มีการพัฒนาเท่าที่ควร โดยส่วนใหญ่จะมีเพียงจักรเย็บผ้าสำหรับตัดเย็บเท่านั้น ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาทางเทคโนโลยีให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

5.2.2 สำหรับภาครัฐ

5.2.2.1 จากการวิจัยและพูดคุยกับผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิตเสื้อผ้าขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ถึงแม้จะมีโครงการในการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม แต่บางบริษัทยังคงไม่ได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐเท่าที่ควร ประกอบกับปัจจุบันผู้ผลิตนั้นประสบกับปัญหาค่าแรงที่สูงขึ้น และค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น จึงทำให้ลูกค้าต่างชาติลดลง เนื่องจากเปลี่ยนไปซื้อสินค้ากับประเทศเพื่อนบ้านที่ราคาถูกกว่า เช่น เวียดนาม จีน ดังนั้นทางภาครัฐจึงควรให้ริบหามาตรฐานแก้ไขภาวะการณดังกล่าว ไม่เช่นนั้นอาจทำให้ผู้ประกอบการในประเทศประสบกับภาวะขาดทุนและต้องปิดกิจการไป รวมทั้งอาจส่งผลในระยะยาวคือ การสูญเสียความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศอื่น

5.2.2.2 ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มากขึ้น เนื่องจากบริษัทเหล่านี้มีโอกาสที่จะพัฒนาศักยภาพตัวเองให้สูงขึ้น เพื่อแข่งขันกับธุรกิจภายนอกได้ ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าพบว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม

นั้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ดังนั้นภาครัฐจึงควรใส่ใจพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มากขึ้น

5.2.2.3 ปัจจุบันบางบริษัทประสบปัญหาในการทำธุรกิจ เนื่องจากการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงจากประเทศอื่นๆ เช่น จีน ฮังกง เกาหลี เวียดนาม ซึ่งทำให้บริษัทมีผลกำไรที่ลดต่ำลง ดังนั้นภาครัฐจึงควรมีมาตรการช่วยเหลือในการยกระดับมาตรฐานการผลิต เพื่อให้สินค้าของไทยเป็นที่ยอมรับจากชาวต่างชาติมากขึ้น ซึ่งจะทำให้เป็นการขจัดคู่แข่งจากต่างประเทศที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า จึงทำให้สามารถขายสินค้าได้ในระดับราคาต่ำได้

5.2.2.4 ควรมีการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการสามารถพบปะลูกค้าภายนอกและภายในได้อย่างสะดวกยิ่งขึ้น โดยอาจจัดงานพบปะผู้ประกอบการด้านการผลิตเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย และประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจทั้งภายในและภายนอกประเทศได้รับรู้ ซึ่งอาจทำให้เกิดการขยายตลาดส่งออกให้มากยิ่งขึ้น พร้อมกันนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการกิจการธุรกิจเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม ได้พบปะพูดคุยและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในด้านต่างๆ

5.2.2.5 ควรมีการส่งเสริมการสร้างตราสินค้า สร้างเครือข่าย และตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ ส่งเสริมการออกแบบ ส่งเสริมการตลาดสำหรับผู้ประกอบการรายย่อย ส่งเสริมการส่งออกไปตลาดใหม่ สร้างระบบฐานข้อมูลการตลาดเพื่อวิเคราะห์คู่แข่ง ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตเครื่องนุ่งห่มในภูมิภาค ส่งเสริมการส่งออกผ้าฝ้าย ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

5.2.2.6 ควรมีการส่งเสริมการลงทุนในด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี และส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายและศูนย์ข้อมูลสิ่งทอที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอโดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพและรูปแบบให้มีความหลากหลาย ซึ่งจากการวิจัยพบว่าการพัฒนาทางเทคโนโลยีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีความอ่อนแอมาก ดังนั้นหากมีการส่งเสริมในด้านดังกล่าวมากขึ้นก็น่าจะทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น

5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย

5.3.1 บางเรื่องของแบบสอบถามเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อภาพพจน์ขององค์กร ดังนั้นในการตอบแบบสอบถามอาจมีการให้ข้อมูลที่เกินกว่าความเป็นจริง

5.3.2 ผลการทดสอบค่าความเที่ยง (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน มีค่าเท่ากับ .6698 ซึ่ง Nunnally (1975 อ้างถึงใน สุวิต ศรีใหม่, 2546) กล่าวว่าถ้าค่าความเที่ยงมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะเชื่อได้ว่าเป็นเกณฑ์สำหรับมาตรฐานสำหรับการวัดทางสังคมศาสตร์ แต่เนื่องจากค่าดังกล่าวมีความใกล้เคียง 0.7 และเมื่อวิเคราะห์จากค่า Cronbach Alpha ที่ได้รับ พบว่าการตัดตัวแปรใด ตัวแปรหนึ่งไป จะยิ่งทำให้ค่าความเชื่อมั่นลดลง จึงทำให้ผู้วิจัยไม่ได้ตัดตัวแปรใดออกไป ดังนั้นการนำผลวิจัยไปใช้ ก็ควรระมัดระวัง และตระหนักถึงข้อจำกัดดังกล่าว

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.1 ควรศึกษาให้ครอบคลุมถึงบริษัทขนาดใหญ่ เพื่อศึกษาว่ามีการใช้กลยุทธ์ การดำเนินกิจกรรมภายในห่วงโซ่ และผลการดำเนินงานที่ได้รับ ต่างกันหรือไม่อย่างไร

5.4.2 ศึกษาต่อยอดในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ โดยอุตสาหกรรมต้นน้ำ คือ อุตสาหกรรมเส้นใยและปั่นด้าย อุตสาหกรรมกลางน้ำ คือ อุตสาหกรรมปั่นด้าย ทอผ้าและถักผ้า ฟอกย้อม พิมพ์ และตกแต่งเสร็จ อุตสาหกรรมปลายน้ำ คือ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าสำเร็จรูป

5.4.3 ศึกษาถึงความต้องการ และปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคในสินค้าเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม

5.4.4 นำกรอบแนวคิดดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการศึกษาในอุตสาหกรรมอื่น เพื่อดูว่ากรอบแนวคิดนี้สามารถนำไปใช้ได้หรือไม่ ในอุตสาหกรรมดังกล่าว และดูว่าผลที่ได้นั้น จะเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรมโรงงานอุตสาหกรรม. 2548. รายชื่อโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ.

กรุงเทพมหานคร: กรมโรงงานอุตสาหกรรม.

กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546. การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546. การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิตติ รัศมีธรรมโชติ. 2549. Cost Leadership & Differentiation: กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (ตอนที่ 1). Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต. ฉบับที่ 62 (พฤษภาคม – มิถุนายน 2549): 19-25

โสมสิต ปันเปี่ยมราษฎร์. 2548. สุดยอด SMEs เส้นทางแห่งความสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐพล นิมมานพัชรินทร์. 16 พฤศจิกายน 2006. การวิเคราะห์สถานการณ์ของบริษัทและเทคโนโลยีต่างๆ (ตอนที่ 2). บิสิเนสไทย.

ธงชัย สันติวงษ์. 2540. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2536. การใช้ Spss for Windows สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2546. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพ็ญแข ศิริวรรณ. 2546. สถิติเพื่อการวิจัยโดยใช้คอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2544. ยุทธวิธีการแข่งขัน (Competitive Strategy). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2540. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เลียงเจียง.

- สุวิต ศรีใหม่. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ การควบคุมการ
จัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชา
บริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, สำนักงาน. สำนักวิจัยและพัฒนา. 2547. รายงาน
สถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2546 และแนวโน้มปี 2547.
กรุงเทพมหานคร: เรดเฟิร์น ศรีเอชเอ็น.
- อรุณี อาชวพงษ์สวัสดิ์. 2544. แนวโน้มตลาดและการวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการ
แข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทยใน 5 ปีข้างหน้า. กรุงเทพมหานคร.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2547. สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ
BSC (Balanced Scorecard). พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉรา โชติวัฒนากุลชัย. 2546. ปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการสิ่งแวดล้อมของ
ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Amit, R., Zott, C. 2001. Value creation in e-business. Strategic Management Journal
22 (6-7): 493-520.
- Anderson, S. C. 2000. The Globally competitive firm: Functional integration, value
chain logistics, global marketing, and business college strategic support.
Competitiveness Review 10(2): 33-46.
- Board of investment of Srilanka. 2004. Srilankan Apparel Industry. Srilanka.
- Bouma, J. 2001. Value chain as a long term profit strategy. Advances in pork
production vol. 12: 85.
- Chenhall, R. H. 2005. Integrative strategic performance measurement
systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic
outcomes: an exploratory study. Accounting, Organizations and Society.
Vol.30, Iss. 5: 395-422.

- Danskin, P., Englis, B. G., Solomon, M. R., Goldsmith, M., and Davey, J. 2005. Knowledge management as competitive advantage: lessons from the textile and apparel value chain. Journal of Knowledge Management vol.9, Iss. 2: 91-102.
- Dess, G.G., and Robinson, R.B, Jr. 1984. Measuring Organizational Performance: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit. Strategic Management Journal vol.5: 265-273.
- Dess, G. G, Lumpkin, G.T., and Taylor, M. L. 2005. Strategic Management: creating competitive advantages. 2 nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Elloumi, F. 2001. Theory and Practice of Online Learning: Value Chain Analysis: A Strategic Approach to Online Learning. Canada: Athabasca University.
- Eonsoo, K., Dae-il N., and Stimpert J.L. 2002. The Applicability of Porter's generic strategies in the digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. Journal of management 30 (Oct): 569-589.
- Fleisher, C. S., and Bensoussan, B. E. 2002. Strategic and competitive analysis. New York: Prantice Hall.
- Ghosh, A. 1994. Retail Management. 2 nd ed. U.S.A.: The Dryden Press.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., and Cardy, R. L. 2001. Managing Human Resources. 3 rd ed. New Jersey: Prantice Hall.
- Greenley, G.E. 1995. Market orientation and company performance empirical evidence from UK companies. British Journal of Management (6): 1-13.
- Hamilton, R. T., and Shergill, G. S. 1993. The logic of New Zealand business. Auckland. UK: Oxford university Press.
- Hartman, C. L., and Stafford, E. R. 1998. Crafting "Enviropreneurial" Value chain strategies through green alliances. Business Horizons vol.41, Iss.2 (Mar-Apr) : 62-72.
- Hudson, M., Smart, A., and Bourne, M. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management vol.21, Iss.8: 1096-1115.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard –measures that drive performance. Harvard business review Jan-Feb.

- Massingham, P. 2004. Linking business level strategy with activities and knowledge resources. Journal of Knowledge Management vol.8, Iss.6 : 50-62.
- Martin, E. 2002. A value-chain assessment of wine tourism development in the Okanagan-Similkameen Valley (British Columbia). Doctoral dissertation. Simon Fraser University (CANADA).
- McAdam, R., and Bailie, B. 2002. Business performance measures and alignment impact on strategy. International Journal of Operations & Production Management vol.22, Iss.9: 972-996.
- McLarty, R. 2000. Evaluating graduate skills in SMEs: The Value chain impact. The Journal of Management Development vol.19, Iss.7: 615-629.
- McLarty, R. 2000. Evaluating graduate skills in SMEs: Theory and practice. International Journal of Business Performance Management vol.26, Iss.7: 616-628.
- McLarty, R. 2003. The attitudes of British managers in small and medium-sized enterprises to the implementation of the value chain concept. International Journal of Management 20(Dec): 430
- Metts, G. A. 2004. An investigation of the relationship between strategy-making and performance: The role of adaptive decision-making in the development of strategy in small and medium-sized manufacturing companies. Doctoral degree. Business Administration Management. The University of Toledo.
- Neal, F. L. Linked activities generate a value chain. Ophthalmology Times. vol.25, Iss.20: 70-71
- Niven, P. R. 2002. Balanced Scorecards step-by-step: maximizing performance and maintaining result. New York: John Wiley & son.
- Normann, R., and Ramirez, R. 1993. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. Havard Business Review, July-Aug: 65-77.
- O'Sullivan, L., and Geringer, J. M. 1993. Hamessing the power of your value chain. Long Range Planning vol.26, Iss.2: 59-68.
- Panayides, P. M. 2003. Competitive strategies and organizational performance in shipmanagement. Maritime Policy & Management vol.23, Iss.2: 123-140.
- Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy. New York : The Free Press.

- Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1990. The competitive advantage of nations. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1998. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. 6 th ed. New York: Simon and Schuster.
- Porter, M. E. 2001. Strategy and the internet. Harvard Business Review , March: 62-78.
- Powers T. L., and Hahn W. 2004. Critical competitive methods, generic strategies and firm performance. International Journal of Bank Marketing vol.22, Iss.1: 43-64.
- Ritter, T., and Gemunden, H. G. 2004. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. Journal of Business Research. 57 (May): 548-556.
- Schmitt, B. H. 1999. Experimental Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands. New York: The Free Press.
- Semini, M., Strandhagen, J. O., and Vigtil, A. 2001. Value chain profiling. Norway, Norwegian University of Technology and Science.
- Seok-Hui. 1991. Creating and sustaining competitive advantage: Competing through a skill base approach. Doctoral dissertation. Business Administration Stanford University.
- Sharma, B., and Fisher, T. 1997. Functional strategies and competitiveness: an empirical analysis using data from Australian manufacturing. Benchmarking for Quality Management & Technology vol.4, Iss.4: 286-294.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. 1994. Market orientation, customer value and superior performance. Business Horizons 37(March-April): 22-28.
- Stone, E. E. 2005. Working to Revive South Carolina's Apparel Industry. Business and Economic Review vol.51, Iss.4: 3-8.
- Svatopluk, H., Bacharova, L., Rusnakova, V., and Wagner, R. 2001. Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals. Journal of Management in Medicine vol.15, Iss.1: 44-66.

- Taninecz, G. 2000. Forging The Chain: Executives identify best practices and barriers in value chain initiatives. Industry Week Magazine, May.
- Thompson, A. A., Strickland A.J., and Gamble, J. E. 2005. Crafting and Executing Strategy. 14 th.ed. New York: McGraw-Hill.
- Thornberry, N., and Hennessey, H. 1992. Customer Care, Much More than a Smile: Developing a Customer Service Infrastructure. European Management Journal. Vol.10, Iss. 4: 460-464
- Tomlinson, J. W. C. 1970. The Joint Venture Process in International business: India and Pakistan. Cambridge, MA: MIT Press.
- Walters, D. 2002. Operations strategy. New York: Palgrave macmillan.
- Walters, D., and Rainbird, M. 2004. The demand chain as an integral component of the value chain. Journal of Consumer marketing vol.21, Iss.7: 465-475
- Walters, D., and Lancaster, G. 2000. Implementing value strategy through the value chain. Management Decision vol.38, Iss.3: 160-178.
- Wan, Zi. 2004. Competitive strategy, competitive forces and business level performance in the united States upholstered, wood household furniture industry. Doctoral dissertation. Business Administration. Mississippi State University.
- Williams, P. 2002. A value-chain assessment of wine tourism development in the Okanagan-Simikameen Valley. MRM. Simon Fraser University (Canada).
- Yamane, T. 1973. Statistic : An introductory analysis. New York: Harper and row.
- Zikmund, W. G. 1997. Business Research Methods. 5 th.ed. Fort Worth: The Dryden Press.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขัน การทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า
และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(Relationships among competitive strategy, value chain activities and
SMEs' performance)

ผู้วิจัยมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ท่านคือกลุ่มตัวอย่างสำหรับการทำการวิจัยในครั้งนี้
ซึ่งข้อมูลของท่านจะถือเป็นตัวแทนของประชากรของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า
และเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านล่วงหน้าเป็นอย่างยิ่ง

ด้วยความเคารพอย่างสูง

นางสาวศิริมาศ จินศิริวานิชย์

นิสิตระดับปริญญาโท

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงการ การศึกษาวิจัยโดยนิตินิติปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชีแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขัน การทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม (Relationships among competitive strategy, value chain activities and SMEs' performance) ”

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์และกิจกรรม ภายในห่วงโซ่คุณค่า ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลงานวิจัย นี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมได้มีแนวทางในการสร้างผลประกอบการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการผลิต ในอุตสาหกรรมที่สำคัญยิ่งต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย ข้อมูลจากท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่าง ยิ่งต่อการวิจัย ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามนี้ตามความคิดเห็นของ ท่านโดยอิสระตามความเป็นจริง และเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว กรุณานำใส่ซองที่ จ่าหน้าซองและติดแสตมป์แล้วซึ่งผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้ให้ หรือถ้าท่านไม่สะดวกในวิธีดังกล่าว ท่าน สามารถส่งได้ทางโทรสารหมายเลข 02-424-9060 หรือ อี-เมลล์ memejin@hotmail.com ผู้วิจัย ขอรับรองว่าจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับและจะรายงานผลโดยภาพรวมเท่านั้น

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ใช้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขันของกิจการ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมสนับสนุนของกิจการ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมหลักของกิจการ

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามด้านผลประกอบการของกิจการ

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามด้านข้อมูลทั่วไปของกิจการ

ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (ผู้วิจัย)

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัท

กลยุทธ์การแข่งขันของบริษัท : หมายถึง แผนหรือแนวทางในการแข่งขันของบริษัทเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้สำเร็จผลสูงสุด

1. ข้อความต่อไปนี้ เป็นข้อความที่อธิบายถึงลักษณะการแข่งขันโดยทั่วไปของบริษัท **กรุณาวางกลมตัวเลขในข้อความต่อไปนี้** ที่ตรงกับลักษณะการกระทำของบริษัทของท่าน โดยที่ 0 หมายถึง บริษัทของท่าน **ไม่มี**ลักษณะดังกล่าวเลย และ 1- 10 หมายถึง ระดับการกระทำลักษณะดังกล่าวของบริษัทของท่าน ตั้งแต่ระดับน้อยที่สุด ไปจนถึง ระดับมากที่สุด

ไม่มีลักษณะการกระทำดังกล่าว	มีลักษณะการกระทำดังกล่าวในระดับน้อยที่สุด	\longleftrightarrow			มีลักษณะการกระทำดังกล่าวในระดับปานกลาง	\longleftrightarrow			มีลักษณะการกระทำดังกล่าวในระดับมากที่สุด
0	1	2	3	4	5-6	7	8	9	10

ข้อความต่อไปนี้แสดงถึงลักษณะการกระทำในบริษัทของท่านอย่างไร	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. บริษัทมีความมุ่งมั่นในการลดต้นทุน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. บริษัทมีความมุ่งมั่นอย่างมากในการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. บริษัทมุ่งมั่นให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (ผลิตเป็นจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนการผลิต)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. บริษัทมุ่งมั่นที่จะนำเสนอราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. บริษัทมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีอย่างมากเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. บริษัทมีการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆอยู่เสมอ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. บริษัทมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีอย่างมากเพื่อให้เกิดความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. บริษัทมีสินค้าและบริการที่หลากหลาย	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. บริษัทพยายามสร้างชื่อเสียงให้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. บริษัทมีการจำกัดขอบเขตของสินค้า เช่น ผลิตเฉพาะเสื้อกีฬา หรือเสื้อเด็กเท่านั้น เป็นต้น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. บริษัทจะทำการตลาดโดยมุ่งเน้นเพียงบางผลิตภัณฑ์เท่านั้น เช่น การทำการโฆษณาเฉพาะสินค้าประเภทเสื้อผ้าวัยรุ่นเท่านั้น เป็นต้น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. บริษัทมีการระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทที่ชัดเจน เช่น ผลิตเพื่อขายกลุ่มวัยรุ่น เป็นต้น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. บริษัทพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มเท่านั้น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ส่วนที่ 2 การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมสนับสนุนของกิจการ

กิจกรรมสนับสนุน: หมายถึง ระดับการทำกิจกรรมภายในบริษัทที่สนับสนุนการทำกิจกรรมหลักของบริษัท ซึ่งกิจกรรมสนับสนุนนั้นจะประกอบไปด้วย 4 กิจกรรม คือ การจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ โครงสร้างพื้นฐานต่างๆภายในบริษัท โดยกิจกรรมสนับสนุนเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้การทำกิจกรรมหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ข้อความต่อไปนี้ เป็นข้อความเกี่ยวกับกิจกรรมสนับสนุนของบริษัท กรุณาวางกลมตัวเลขในแต่ละกิจกรรมต่อไปนี้ โดยที่ 0 หมายถึง บริษัทของท่านไม่ได้ดำเนินการตามข้อความดังกล่าว และ 1- 10 หมายถึง ระดับการดำเนินการตามข้อความดังกล่าวในบริษัทของท่าน ตั้งแต่ระดับการดำเนินการน้อยที่สุด ไปจนถึง ระดับการดำเนินการมากที่สุด

ไม่ได้ดำเนินการตามกิจกรรมดังกล่าว	ดำเนินการตามกิจกรรมดังกล่าวในระดับน้อยที่สุด				ดำเนินการตามกิจกรรมดังกล่าวในระดับปานกลาง				ดำเนินการตามกิจกรรมดังกล่าวในระดับมากที่สุด
0	1	2	3	4	5-6	7	8	9	10

การดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ บริษัทของท่านมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวหรือไม่ และในระดับใด?											
1. บริษัทที่มีความร่วมมือกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบในการพัฒนารูปแบบและคุณภาพของวัตถุดิบ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. บริษัทที่มีการใช้วัตถุดิบและส่วนประกอบที่มีคุณภาพดี	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. บริษัทที่มีการจัดหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในวัตถุดิบนั้นๆ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. บริษัทที่มีการสั่งซื้อวัตถุดิบในระดับราคาต่ำแต่ได้คุณภาพตามที่กำหนดไว้	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. บริษัทที่มีการเลือกสรรแหล่งวัตถุดิบจากหลายแหล่งเพื่อลดการพึ่งพาจากผู้จำหน่ายเพียงรายเดียว	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. บริษัทมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. บริษัทมีการประเมินคุณภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบอย่างสม่ำเสมอ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การดำเนินการด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี บริษัทของท่านมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวหรือไม่ และในระดับใด?											
8. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีมาวางแผนการบริหารวัตถุดิบ เช่น MRP (Material Requirement Planning) , SAP, ERP (Enterprise Resource Planning) เป็นต้น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. บริษัทมีการออกแบบสินค้าโดยใช้คอมพิวเตอร์ เช่น CAD เป็นต้น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. มีการใช้เทคโนโลยีในการทำ pattern	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. บริษัทมีการใช้เทคโนโลยีในการตรวจสอบคุณภาพอย่างแม่นยำ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. บริษัทมีการใช้ระบบฐานข้อมูลความรู้เพื่อการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีการตลาด คือ ระบบ E-commerce มาใช้	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดส่งสินค้า	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. บริษัทมีการใช้ซอฟต์แวร์ต่างๆช่วยในการทำงาน เช่น Ms.office, โปรแกรมบัญชี เป็นต้น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์											
บริษัทของท่านมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวหรือไม่ และในระดับใด?											
16. บริษัทมีระบบการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. บริษัทมีการจัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านการวางแผนการผลิตหรือหัวหน้างานที่มีประสบการณ์และได้รับการอบรมด้านการวางแผนที่ถูกต้อง เพื่อนำมาปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. บริษัทมีการจัดระบบการฝึกอบรมและปรับปรุงทักษะการทำงานของพนักงานให้กับพนักงานในแต่ละระดับ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. บริษัทมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี เช่น ความก้าวหน้าในการทำงาน การเสริมสร้างให้พนักงานมีการทำงานที่หลากหลาย การจัดโครงการพนักงานดีเด่น เป็นต้น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. บริษัทมีระบบการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. มีการปรับปรุงคุณภาพของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น การทำให้บริเวณทำงานสะอาด ปลอดภัย การเปิดเพลงให้พนักงานฟังขณะทำงาน เป็นต้น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. บริษัทให้ความสำคัญด้านคุณภาพชีวิตของพนักงาน เช่น การนำ SA8000 มาใช้ เป็นต้น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. บริษัทมีการบริหารความสัมพันธ์ภายในที่ดี เช่น มีฝ่ายแรงงานสัมพันธ์	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. บริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน											
บริษัทของท่านมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวหรือไม่ และในระดับใด?											
25. บริษัทมีลำดับขั้นการบังคับบัญชาสั้น ทำให้เกิดความรวดเร็วในการสั่งงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. บริษัทมีระบบการทำบัญชีที่ได้มาตรฐาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. บริษัทมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์สำนักงาน อย่างครบครัน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. บริษัทมีอุปกรณ์และเครื่องจักรที่ครบถ้วนในการผลิต	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. บริษัทมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยในการผลิต	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ส่วนที่ 3 การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมหลักของกิจการ

กิจกรรมหลัก: หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า รวมทั้งการขายและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าจนกระทั่งถึงการบริการหลังการขาย ซึ่งกิจกรรมหลักนั้นประกอบไปด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรม ดังต่อไปนี้

กิจกรรมการรับวัตถุดิบ หมายถึง ระดับการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับ การเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบไปในการผลิต เช่น การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การควบคุมวัตถุดิบ การกำหนดเวลาในการขนส่ง และการส่งวัตถุดิบคืนให้แก่ผู้ผลิต

กิจกรรมการผลิต หมายถึง ระดับการทำกิจกรรมในการแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้าขั้นสุดท้าย เช่น การผลิต การบรรจุ การประกอบ การดูแลเครื่องมือเครื่องจักร การทดสอบ และการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

กิจกรรมการจัดส่งสินค้า หมายถึง ระดับการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการรวบรวม จัดเก็บและกระจายสินค้าไปสู่ลูกค้า เช่น การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการขนส่งสินค้า กระบวนการส่งสินค้า เป็นต้น

กิจกรรมการตลาดและการขาย หมายถึง ระดับการทำกิจกรรมที่เป็นการจูงใจให้ลูกค้าเกิดความต้องการในการซื้อสินค้า เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การผลักดันการขาย การเลือกช่องทางการขาย และการตั้งราคา เป็นต้น

กิจกรรมการบริการ หมายถึง ระดับการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการเพื่อเพิ่ม และรักษาคุณค่าในผลิตภัณฑ์ เช่น การติดตั้ง การซ่อมแซม การอบรม การจัดหาอะไหล่ทดแทนและการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์

3. ข้อความต่อไปนี้ เป็นข้อความเกี่ยวกับกิจกรรมหลักของบริษัท กรุณาวางกลมตัวเลขในแต่ละกิจกรรมต่อไปนี้ โดยที่ 0 หมายถึง บริษัทของท่านไม่ได้ดำเนินการตามข้อความดังกล่าว และ 1- 10 หมายถึง ระดับการดำเนินการตามข้อความดังกล่าวในบริษัทของท่าน ตั้งแต่ระดับการดำเนินการน้อยที่สุด ไปจนถึง ระดับการดำเนินการมากที่สุด

ไม่ได้ดำเนินการตามกิจกรรมดังกล่าว	ดำเนินการตามกิจกรรมดังกล่าวในระดับน้อยที่สุด				ดำเนินการตามกิจกรรมดังกล่าวในระดับปานกลาง				ดำเนินการตามกิจกรรมดังกล่าวในระดับมากที่สุด
		2	3	4		5	6	7	
0	1	2	3	4	5 – 6	7	8	9	10

การดำเนินการด้านการรับวัตถุดิบ											
บริษัทของท่านมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวหรือไม่ และในระดับใด?											
1. บริษัทมีระบบการตรวจรับวัตถุดิบที่ดีเพื่อลดความเสียหายหรือลดปริมาณวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. บริษัทมีการวางตำแหน่งสถานที่รับและกระจายวัตถุดิบที่เหมาะสม	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. บริษัทมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. บริษัทมีกระบวนการเบิกจ่ายวัตถุดิบอย่างเป็นระบบ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. บริษัทมีการจัดการวัตถุดิบคงคลังที่มีประสิทธิภาพ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. บริษัทมีระบบการตรวจเช็ควัตถุดิบคงเหลืออย่างเป็นระบบ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

การดำเนินการด้านการผลิต											
บริษัทของท่านมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวหรือไม่ และในระดับใด?											
7. บริษัทมีการพัฒนาอุปกรณ์เสริมต่างๆ เพื่อให้มีการตัดเย็บที่เร็วขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. บริษัทมีการใช้ระบบการบริหารคุณภาพ เช่น TQM ,ISO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. บริษัทมีการวางแผนผังของสายการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพื่อสะดวกในการขนย้าย และลดเวลาในการทำงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. บริษัทมีการจัดตารางเวลาในการผลิตสินค้า	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. บริษัทมีพนักงานที่มีความชำนาญในการผลิตสินค้า	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. บริษัทมีผู้ชำนาญในการควบคุมการผลิต	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. บริษัทมีการวิจัยและพัฒนาในเรื่องการเคลื่อนไหวของการทำงานแต่ละขั้นตอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับพนักงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. บริษัทมีการปรับปรุงระบบการตรวจสอบคุณภาพให้เข้มงวดและรัดกุม เพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. บริษัทมีการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. บริษัทที่มีงานในการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. บริษัทมีเทคนิคการตัดเย็บที่มีลักษณะเฉพาะในกระบวนการผลิต	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การดำเนินการด้านการจัดส่งสินค้า											
บริษัทของท่านมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวหรือไม่ และในระดับใด?											
18. บริษัทมีกระบวนการในการรับคำสั่งซื้อที่เป็นระบบ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. บริษัทมีการจัดทำระบบการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. บริษัทมีการใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีรูปแบบพิเศษเพื่อป้องกันความเสียหายในการขนส่ง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. บริษัทมีการวางแผนการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. บริษัทมีกระบวนการลดความเสียหายในการขนส่ง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. บริษัทมีการขนส่งสินค้าในปริมาณมากเพื่อลดต้นทุนการขนส่ง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. บริษัทมีระบบการจัดการสินค้าสำเร็จรูปคงคลังที่มีประสิทธิภาพ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การดำเนินการด้านการตลาดและการขาย											
บริษัทของท่านมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวหรือไม่ และในระดับใด?											
25. บริษัทมีการพัฒนาตราสินค้าเป็นของตนเอง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. บริษัทมีตราสินค้าที่มีความเข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. บริษัทมีการออกแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. บริษัทมีการศึกษารูปแบบสินค้าและแนวโน้มแฟชั่นอย่างต่อเนื่อง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ตนเองไปยังตัวแทนจำหน่ายและลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และปริมาณการสั่งซื้อ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

30. บริษัทมีการสร้างความร่วมมือกับลูกค้าเพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้า	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. บริษัทมีความหลากหลายของสินค้าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. บริษัทมีการออกแบบสินค้าร่วมกับลูกค้า	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. บริษัทมีการขายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่นผ่านตลาดบนเว็บไซต์ หรือทำเว็บไซต์เพื่อให้ข้อมูลด้านสินค้าและบริการ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. บริษัทมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. บริษัทมีการใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มยอดขาย เช่นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การลดราคา	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. บริษัทมีการใช้เทคนิคในการขายที่ดี	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. บริษัทมีนโยบายในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทกับผู้ซื้อ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. บริษัทมีการศึกษาความต้องการของลูกค้าทางด้านรูปแบบ กระแสแฟชั่น และสีสันทัน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. บริษัทมีการออกงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่อง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. บริษัทมีการวิเคราะห์การแบ่งตลาดและการวางแผนการตลาดที่ดี	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การดำเนินการด้านการบริการ											
บริษัทของท่านมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวหรือไม่ และในระดับใด?											
41. บริษัทมีการบริการหลังการขายที่ดี	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. บริษัทมีความรวดเร็วในการบริการลูกค้า	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. บริษัทมีนโยบายในการรับประกันสินค้า	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. บริษัทมีระบบการให้บริการที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท

ผลการดำเนินงานขององค์กร: หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากการดำเนินกิจการซึ่งประกอบไปด้วย ผลตอบแทนทางการเงิน ผลตอบแทนทางด้านความพึงพอใจจากลูกค้า ผลตอบแทนทางด้านความมีประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน และผลตอบแทนทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

1. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) ปี 2547 หรือปีล่าสุด (ในกรณีที่ท่านไม่ทราบ ท่านสามารถหาได้จากสูตร (กำไรสุทธิ / สินทรัพย์) * 100)

() ต่ำกว่า 0%

() 0-5%

() 5.1-10%

() 10.1-15%

() 15.1-20%

() มากกว่า 20%

2. อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ปี 2547 หรือปีล่าสุด (ในกรณีที่ท่านไม่ทราบ ท่านสามารถหาได้จากสูตร (กำไรสุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้น) * 100)

() ต่ำกว่า 0%

() 0-5%

() 5.1-10%

() 10.1-15%

() 15.1-20%

() มากกว่า 20%

3. อัตราการเติบโตของยอดขาย ปี 2547 หรือปีล่าสุด
- () ต่ำกว่า 0% () 0.1-10% () 10.1-20%
- () 20.1-30% () 30.1-40% () มากกว่า 40%

2. ความพึงพอใจในผลการดำเนินงานของบริษัท

	← พึงพอใจน้อยที่สุด → พึงพอใจมากที่สุด →									
ระดับความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานของบริษัท	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ยอดขาย										
2. อัตรากำไร										
3. การควบคุมต้นทุน										
4. ปริมาณการคืนสินค้า										
5. ชื่อเสียงของบริษัท										
6. คุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า										
7. ความภักดีของลูกค้า										
8. ประสิทธิภาพการผลิต										
9. ระยะเวลาการผลิต										
10. ปริมาณของเสีย										
11. คุณภาพของสินค้า										
12. การส่งสินค้าตรงเวลา										
13. ประสิทธิภาพของแรงงาน										
14. อัตราการลาออกของพนักงาน										
15. การพัฒนาสินค้าใหม่										
16. การพัฒนาทางเทคโนโลยี										

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกิจการ

- บริษัทดำเนินธุรกิจเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มเป็นเวลา ____ ปี
- จำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัท ____ คน
- บริษัทท่านมีส่วนการจำหน่ายสินค้าอย่างไร ?

() จำหน่ายในประเทศเป็น _____ เปอร์เซนต์จากการจำหน่ายทั้งหมด

() จำหน่ายต่างประเทศเป็น _____ เปอร์เซนต์จากการจำหน่ายทั้งหมด

4. บริษัทของท่านมีลักษณะการจำหน่ายภายในประเทศอย่างไร ? (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () ไม่มีการจำหน่ายภายในประเทศ
- () รับจ้างผลิต
- () ผลิตสินค้าโดยใช้ตราสินค้าของตนเอง
- () จำหน่ายให้ลูกค้ากลุ่มค้าส่ง
- () จำหน่ายให้ลูกค้ากลุ่มค้าปลีก
- () อื่นๆ ระบุ _____
5. บริษัทของท่านมีลักษณะการจำหน่ายในต่างประเทศอย่างไร ? (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () ไม่มีการจำหน่ายในต่างประเทศ
- () รับจ้างผลิต
- () ผลิตสินค้าโดยใช้ตราสินค้าของตนเอง
- () จำหน่ายให้ลูกค้ากลุ่มค้าส่ง
- () จำหน่ายให้ลูกค้ากลุ่มค้าปลีก
- () อื่นๆ ระบุ _____

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งสำหรับเวลาที่มีค่า และความร่วมมือของท่านต่อการวิจัยในครั้งนี้ ผลจากการสำรวจนี้จะถูกนำไปใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ซึ่งถ้าหากท่านต้องการผลสำรวจโดยสรุปของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ กรุณากรอกข้อมูลดังต่อไปนี้ หรือแนบนามบัตรมาให้แก่ผู้วิจัย

ท่านต้องการผลสำรวจโดยสรุปหรือไม่ () ต้องการ () ไม่ต้องการ

ชื่อ
ตำแหน่ง
ชื่อบริษัท
ที่อยู่
เบอร์โทรศัพท์/ แฟกซ์



ภาคผนวก ข

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่ สิงหาคม 2548

ศธ ๐๕๑๒.๑๒ /

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลทำวิจัย

เรียน ท่านประธานกรรมการ ท่านผู้จัดการ หรือ ท่านเจ้าของกิจการ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด
2. ซองเปล่าติดแสตมป์สำหรับข้อมูลตอบกลับจำนวน 1 ซอง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขัน การทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ของนางสาว ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ นิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 2 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย หัวหน้าภาควิชาพาณิชยศาสตร์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยวัตถุประสงค์ในการทำวิทยานิพนธ์มีดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกับการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- 2) เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การแข่งขันและการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันและแนวทางในการ ดำเนินกิจการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมีความเชื่อมั่นว่าท่านสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และให้ มุมมองที่แท้จริงจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงใคร่ขอความ ร่วมมือจากท่านในการสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถาม จากนั้นกรุณาพับแบบสอบถามใส่ซองจดหมายที่ได้แนบ มาแล้วส่งกลับทางไปรษณีย์ หรือทางโทรสารที่หมายเลข 0-2424-9060 ภายในวันที่ 30 กันยายน 2548 ขอให้ ท่านโปรดมั่นใจได้ว่าข้อมูลของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะถูกรายงานเพียงภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย)

หัวหน้าภาควิชาพาณิชยศาสตร์

นางสาวศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (ผู้วิจัย)



ภาคผนวก ค

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์การจัดกลุ่มด้วยเทคนิค Hierarchical Cluster Analysis

Cluster Membership

Case	3 Clusters
1:Case 1	1
2:Case 2	1
3:Case 3	1
4:Case 4	2
5:Case 5	1
6:Case 6	1
7:Case 7	1
8:Case 8	1
9:Case 9	1
10:Case 10	1
11:Case 11	1
12:Case 12	1
13:Case 13	1
14:Case 14	1
15:Case 15	1
16:Case 16	1
17:Case 17	1
18:Case 18	1
19:Case 19	1
20:Case 20	1
21:Case 21	1
22:Case 22	1
23:Case 23	1
24:Case 24	1
25:Case 25	1
26:Case 26	1
27:Case 27	1
28:Case 28	1
29:Case 29	1
30:Case 30	1
31:Case 31	1

Case	3 Clusters
32:Case 32	1
33:Case 33	1
34:Case 34	1
35:Case 35	1
36:Case 36	1
37:Case 37	2
38:Case 38	1
39:Case 39	1
40:Case 40	1
41:Case 41	3
42:Case 42	1
43:Case 43	1
44:Case 44	1
45:Case 45	1
46:Case 46	1
47:Case 47	1
48:Case 48	1
49:Case 49	1
50:Case 50	1
51:Case 51	1
52:Case 52	1
53:Case 53	1
54:Case 54	3
55:Case 55	1
56:Case 56	1
57:Case 57	1
58:Case 58	1
59:Case 59	1
60:Case 60	1
61:Case 61	1
62:Case 62	1
63:Case 63	1
64:Case 64	1
65:Case 65	1

Case	3 Clusters
66:Case 66	3
67:Case 67	2
68:Case 68	1
69:Case 69	1
70:Case 70	1
71:Case 71	1
72:Case 72	2
73:Case 73	1
74:Case 74	1
75:Case 75	1
76:Case 76	1
77:Case 77	1
78:Case 78	1
79:Case 79	1
80:Case 80	1
81:Case 81	1
82:Case 82	1
83:Case 83	1
84:Case 84	1
85:Case 85	1
86:Case 86	1
87:Case 87	1
88:Case 88	1
89:Case 89	1
90:Case 90	1
91:Case 91	2
92:Case 92	1
93:Case 93	1
94:Case 94	1
95:Case 95	1
96:Case 96	1
97:Case 97	1
98:Case 98	1

Case	3 Clusters
99:Case 99	1
100:Case 100	3
101:Case 101	1
102:Case 102	3
103:Case 103	1
104:Case 104	1
105:Case 105	1
106:Case 106	1
107:Case 107	1

Frequency Table

Average Linkage (Between Groups)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	97	90.7	90.7	90.7
2	5	4.7	4.7	95.3
3	5	4.7	4.7	100.0
Total	107	100.0	100.0	

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

1. การตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรโดยใช้ สถิติทดสอบ Kolmogorov - Smirnov (K-S Test)

1.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
N		107
Normal Parameters(a,b)	Mean	6.4748
	Std. Deviation	1.66937
Most Extreme Differences	Absolute	.082
	Positive	.044
	Negative	-.082
Kolmogorov-Smirnov Z		.847
Asymp. Sig. (2-tailed)		.469

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

จากตารางการทดสอบ ได้ค่า Sig. = .469 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน มีการแจกแจงแบบปกติ

1.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
N		107
Normal Parameters(a,b)	Mean	6.3037
	Std. Deviation	2.29284
Most Extreme Differences	Absolute	.105
	Positive	.053
	Negative	-.105
Kolmogorov-Smirnov Z		1.089
Asymp. Sig. (2-tailed)		.186

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

จากตารางการทดสอบ ได้ค่า Sig. = .186 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มีการแจกแจงแบบปกติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.3 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต
N		107
Normal Parameters(a,b)	Mean	4.6192
	Std. Deviation	2.58883
Most Extreme Differences	Absolute	.064
	Positive	.064
	Negative	-.055
Kolmogorov-Smirnov Z		.661
Asymp. Sig. (2-tailed)		.774

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

จากตารางการทดสอบ ได้ค่า Sig. = .774 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต มีการแจกแจงแบบปกติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.4 กิจกรรมภายในห้องใช้คุณค่าด้านการจัดหาวัตถุดิบ

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		การจัดหาวัตถุดิบ
N		107
Normal Parameters(a,b)	Mean	7.3138
	Std. Deviation	1.37451
Most Extreme Differences	Absolute	.086
	Positive	.039
	Negative	-.086
Kolmogorov-Smirnov Z		.890
Asymp. Sig. (2-tailed)		.407

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

จากตารางการทดสอบ ได้ค่า Sig. = .407 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรการจัดหาวัตถุดิบ มีการแจกแจงแบบปกติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.5 กิจกรรมภายในห้องใช้คุณค่าด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		การพัฒนาเทคโนโลยี
N		107
Normal Parameters(a,b)	Mean	4.2745
	Std. Deviation	2.52834
Most Extreme Differences	Absolute	.079
	Positive	.079
	Negative	-.068
Kolmogorov-Smirnov Z		.814
Asymp. Sig. (2-tailed)		.521

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

จากตารางการทดสอบ ได้ค่า Sig. = .521 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรการพัฒนาเทคโนโลยี มีการแจกแจงแบบปกติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.6 กิจกรรมภายในห้องใช้คุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		การบริหารทรัพยากรมนุษย์
N		107
Normal Parameters(a,b)	Mean	5.8172
	Std. Deviation	2.19582
Most Extreme Differences	Absolute	.063
	Positive	.042
	Negative	-.063
Kolmogorov-Smirnov Z		.656
Asymp. Sig. (2-tailed)		.782

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

จากตารางการทดสอบ ได้ค่า Sig. = .782 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการแจกแจงแบบปกติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.7 กิจกรรมภายในห้องใช้คุณค่าด้านการรับวัดถุดิบ

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		การรับวัดถุดิบ
N		107
Normal Parameters(a,b)	Mean	6.6916
	Std. Deviation	2.03517
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.052
	Negative	-.070
Kolmogorov-Smirnov Z		.722
Asymp. Sig. (2-tailed)		.674

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

จากตารางการทดสอบ ได้ค่า Sig. = .674 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรการรับวัดถุดิบ มีการแจกแจงแบบปกติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.8 กิจกรรมภายในห้องใช้คุณค่าด้านการผลิต

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		การผลิต
N		107
Normal Parameters(a,b)	Mean	6.5183
	Std. Deviation	1.86447
Most Extreme Differences	Absolute	.062
	Positive	.043
	Negative	-.062
Kolmogorov-Smirnov Z		.640
Asymp. Sig. (2-tailed)		.807

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

จากตารางการทดสอบ ได้ค่า Sig. = .807 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรการผลิต มีการแจกแจงแบบปกติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.9 กิจกรรมภายในห้องใช้คุณค่าด้านการจัดส่งสินค้า

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		การจัดส่งสินค้า
N		107
Normal Parameters(a,b)	Mean	5.4433
	Std. Deviation	2.26922
Most Extreme Differences	Absolute	.088
	Positive	.058
	Negative	-.088
Kolmogorov-Smirnov Z		.915
Asymp. Sig. (2-tailed)		.372

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

จากตารางการทดสอบ ได้ค่า Sig. = .372 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรการจัดส่งสินค้า มีการแจกแจงแบบปกติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.10 กิจกรรมภายในห้องใช้คุณค่าด้านการตลาดและการขาย

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		การตลาดและการขาย
N		107
Normal Parameters(a,b)	Mean	5.9048
	Std. Deviation	2.30751
Most Extreme Differences	Absolute	.087
	Positive	.051
	Negative	-.087
Kolmogorov-Smirnov Z		.895
Asymp. Sig. (2-tailed)		.399

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

จากตารางการทดสอบ ได้ค่า Sig. = .399 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรการตลาดและการขาย มีการแจกแจงแบบปกติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.11 กิจกรรมภายในห้องใช้คุณค่าด้านการบริการ

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		การบริการ
N		107
Normal	Mean	7.0537
Parameters(a,b)	Std. Deviation	2.08799
Most Extreme	Absolute	.108
Differences	Positive	.079
	Negative	-.108
Kolmogorov-Smirnov Z		1.117
Asymp. Sig. (2-tailed)		.165

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

จากตารางการทดสอบ ได้ค่า Sig. = .165 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรการบริการ มีการแจกแจงแบบปกติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวศิริมาศ จินศิริวานิชย์ เกิดเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2523 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาจากคณะสังคมศาสตร์ ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับ 2) ในปีการศึกษา 2544 และเข้าศึกษาต่อใน หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2546



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย