



ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย Factors Affecting the Competitiveness of Food Exporters in Thailand

พัชรภา สิงห์ธนสาร
วิชญนัน รัตนวิบูลย์สม
นันทวัน เหลี่ยมปรีชา
วรารุณ ฤกษ์วรารักษ์
ปกรณ์ ประจันบาน
phat-sing@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยอย่างไร งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยจำนวน 170 ราย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ซึ่งผลการวิจัยพบว่าแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันทั้งทางตรงและทางอ้อม

คำสำคัญ: 1) แนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน 3) ความได้เปรียบในการแข่งขัน 4) ความสามารถในการแข่งขัน

Abstract

The objective of this research was to ascertain how human resources management practices and supply chain management practices impact the competitiveness of food exports in Thailand. This study employed quantitative research methods. A questionnaire was used as the instrument to collect data from 170 executives of food exporting organizations in Thailand. Statistical analysis techniques used were Exploratory Factor Analysis and Structural Equation Modeling. The research findings indicated that human resources management practices and supply chain management practices have both a direct impact and an indirect impact on competitiveness.

Keywords: 1) Human Resources Management Practices 2) Supply Chain Management Practices 3) Competitive Advantage 4) Export Competitiveness

¹ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

³ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

⁴ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

⁵ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



บทนำ

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพทางเศรษฐกิจและการเมืองโลก ทำให้แนวความคิดในการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมแตกต่างไปจากที่ผ่านมาอย่างสิ้นเชิง ผลกระทบจากสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นแรงผลักดันให้ประเทศไทยต้องปรับตัวในเรื่องการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันอย่างมาก จากโครงการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยจัดทำภายใต้คณะทำงานร่วมระหว่างสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีไมเคิล อี. พอร์เตอร์ เป็นที่ปรึกษาได้ทำการวิเคราะห์รายอุตสาหกรรมพบว่าอุตสาหกรรมอาหาร เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของประเทศที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มและจากการประเมินปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจพบว่าประเทศไทยมีความได้เปรียบด้านภูมิประเทศและภูมิอากาศที่เหมาะสมทำให้มีผลผลิตเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมอาหารมากมาย แรงงานในการผลิตเป็นแรงงานที่มีทักษะฝีมือ นอกจากนี้ผู้ผลิตยังมีแนวโน้มในการพัฒนาด้านคุณภาพมากขึ้น ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมอาหารจะไม่เติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น แต่เมื่อพิจารณาถึงอัตราการใช้กำลังการผลิตพบว่าต่ำกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมอาหารมีโอกาขยายกำลังการผลิตได้อีกมากเป็นข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าอุตสาหกรรมอื่น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2545)

แต่อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมอาหารของไทยยังต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจึงควรศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารของไทยได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวปฏิบัติในการจัดการ

โซ่อุปทานที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม

ขอบเขตของงานวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งขอบเขตของการวิจัยเป็นดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมส่งออกอาหารที่ประกอบกิจการอยู่ในประเทศไทย โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือผู้บริหาร ซึ่งได้นำข้อมูลจำนวนและรายชื่อธุรกิจส่งออกอาหารมาจากบัญชีรายชื่อผู้ส่งออกสินค้าประเภทอาหารของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ พ.ศ. 2554 จำนวนทั้งสิ้น 2,446 บริษัท การคำนวณขนาดของตัวอย่างใช้เป็นสัดส่วนของจำนวนตัวแปรสังเกตได้โดยใช้ 10 ตัวอย่าง ต่อ 1 ตัวแปร การวิเคราะห์ครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร จึงประมาณค่าและคำนวณขนาดตัวอย่างได้เท่ากับ 170 ตัวอย่าง (17×10) แบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมี จำนวน 186 ฉบับ ได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้นพบว่า มีแบบสอบถามที่มีข้อความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 16 ฉบับ จึงไม่นำรวมในการวิเคราะห์ แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้ รวมจำนวนทั้งสิ้น 170 ฉบับ

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย แนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ทักษะความชำนาญ การจูงใจ และวัฒนธรรมในการทำงาน) แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (การสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การแบ่งปันข้อมูล คุณภาพของข้อมูล และการจัดส่งสินค้าตรงเวลา) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (ด้านต้นทุน และด้านคุณค่า) และความสามารถในการแข่งขัน (ความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คุณภาพ มุมมองของลูกค้า และมูลค่าการส่งออก) และทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นรวมถึงอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารของประเทศไทย



3. ขอบเขตระยะเวลา

ผู้วิจัยได้ออกแบบการศึกษา พัฒนาเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง และได้เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลใน ปี พ.ศ.2554-2556

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ส่งออกภายใต้โลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบัน พบว่ามีหลายแนวคิด หนึ่งในนั้นคือ แนวคิดความสามารถในการแข่งขันของทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องทรัพยากรในกิจการ (Resource-based theory) (Barney, 1991, pp.99-120; Grant, 1991, pp.114-135) โดยมีข้อสมมติว่าทรัพยากรขององค์กรต้องมีความแตกต่างกัน และไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้จึงจะเป็นที่มาสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Penrose, 1959; Rumelt, 1984, pp.556-570; Wernerfelt, 1989, pp.4-12) และความได้เปรียบนั้นจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อทรัพยากรนั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบ หรือไม่สามารถหาทรัพยากรทางเลือกอื่นที่จะมาทดแทนเพื่อให้อยู่ในตำแหน่งของความได้เปรียบเดียวกันได้ (Barney, 1991, pp.99-120) ซึ่งทรัพยากรที่มีการกล่าวถึงตลอดในแง่ของการเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร และสามารถทำให้มีคุณสมบัติตรงตามข้อสมมติของทฤษฎีที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้ผลการประกอบการขององค์กรหนึ่ง ๆ เหนือกว่าองค์กรอื่นได้ ก็คือทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่ว่า แนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Porter, 1985) นอกจากนี้แนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถยกระดับผลประกอบการขององค์กรได้ด้วย ดังที่พบในงานวิจัยของ Becker and Huselid (1998, pp.53-101) อีกทั้ง Becker and Huselid (2006, pp.898-925) ยังพบอีกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อกลยุทธ์ทางเลือก เช่น การวางตำแหน่งกล

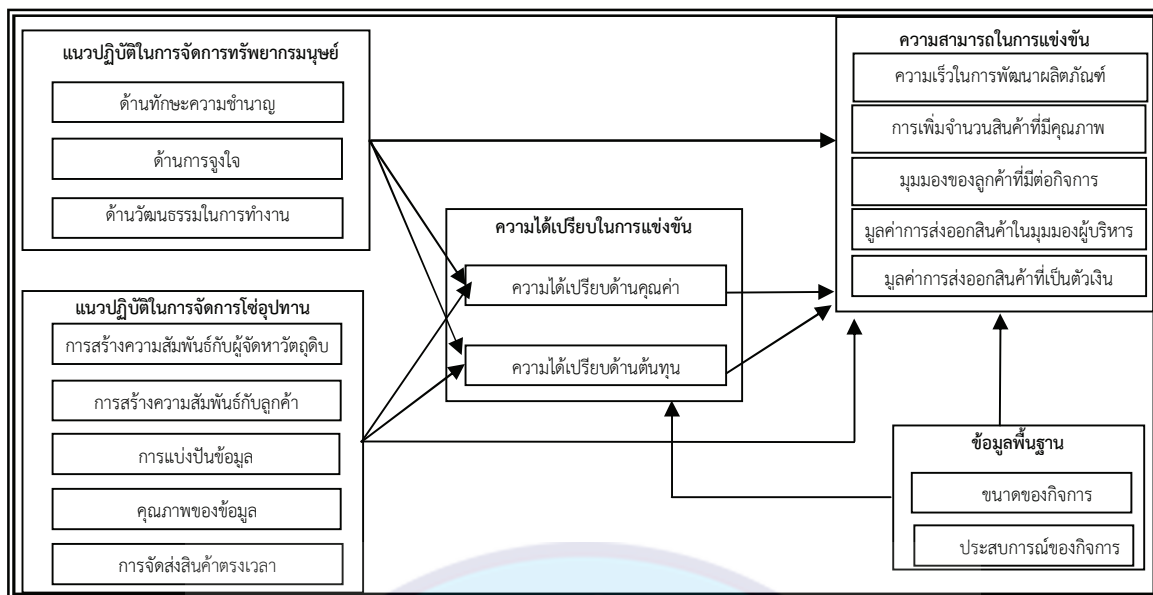
ยุทธ์ของ Porter (การสร้างความแตกต่าง และผู้นำทางต้นทุน)

นอกจากนี้โซ่อุปทานบนฐานของทรัพยากรก็ช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการผลิตสินค้า และการปรับปรุงกระบวนการ โดยสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Zhao, Flynn and Roth, 2006, pp.451-496) คือช่วยลดต้นทุน ปรับปรุงศักยภาพการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ รวมถึงสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร (Lee and Billington, 1992, pp.65-73)

ในขณะที่ Li, et al (2006, pp.107-124) ได้นำแนวปฏิบัติในโซ่อุปทานมาใช้ในการวิจัยโดยพบว่า แนวปฏิบัติในโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลประกอบการขององค์กร แต่ไม่ได้มีการกล่าวถึงทรัพยากรขององค์กร

ส่วน Ling-yee and Ogunmokun (2001, pp. 260-279) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของทรัพยากร และทักษะทางการจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อนำมาใช้เพิ่มผลการประกอบการจากการส่งออกแต่ทรัพยากรที่ Ling-yee and Ogunmokun ศึกษาเป็นทรัพยากรทางการเงินเท่านั้น มีแนวคิดที่ว่าทรัพยากรทางการเงินเพื่อการส่งออกนั้นเป็นทรัพยากรที่ทำให้ธุรกิจส่งออกสามารถแข่งขันได้ในตลาดต่างประเทศเพราะช่วยสร้างสมรรถนะพิเศษแต่ไม่ได้มีการกล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการวิจัย ได้แก่ ทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องทรัพยากรในกิจการ แนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถในการแข่งขัน มากำหนดตัวแปรและกรอบแนวคิดงานวิจัยได้ดังภาพ 1



ภาพ 1: กรอบแนวคิดงานวิจัย

วิธีดำเนินการ

1. เครื่องมือ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ข้อคำถามที่ใช้ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งผู้วิจัยสามารถกำหนดตัวแปรในการศึกษาได้เป็น 5 กลุ่ม 17 ตัวแปร โครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน โดยในส่วนที่ 1 ถึง ส่วนที่ 4 เป็นคำถามที่ให้เลือกราคาตอบแบบมีน้ำหนัก มาก-น้อยแตกต่างกัน (Rating Scale) โดยใช้แบบลิค-เคอร์ท (Likert Scale) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ที่มีค่าคะแนนระหว่าง 1 ถึง 7 และในส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ เป็นคำถาม 2 แบบคือ 1) แบบสอบถามแบบเติมค่าลงในช่องว่าง และ 2) แบบสอบถามแบบเลือกตอบ

2. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

หลังจากพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นชุดของแบบสอบถามเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือโดยมีลำดับดังต่อไปนี้

2.1 การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน วิเคราะห์ข้อคำถามและพิจารณาประเมินให้ค่าคะแนนความเหมาะสมของข้อคำถาม จากนั้นนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา (IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5

2.2 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Tryout) กับตัวอย่างที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมือนกับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (Hair, et al, 2006) คือผู้บริหารธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยจำนวน 30 ราย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ของข้อคำถามรายข้อมีค่า Corrected item total correlation อยู่ระหว่าง 0.43 ถึง 0.96 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

2.3 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.78 ถึง 0.97

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการศึกษา

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัย (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงในการวัด พบว่า ทุกปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ มีค่าการผันแปรของปัจจัย (Eigen Value) มากกว่า 1 โดยมีค่าการผันแปรอยู่ระหว่าง 1.54 ถึง 5.26 ตัวชี้วัด ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักของปัจจัย (Factor Loading) มากกว่า 0.45 โดยมีค่า



น้ำหนักปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.68 ถึง 0.93 ค่าสัดส่วนความแปรปรวนของตัวแปร (% Variance Explained) อยู่ระหว่าง 68.15 ถึง 86.47 และค่า KMO มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 0.91

จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ตัวชี้วัดของแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ตัวชี้วัดนั้นร่วมเป็นสมาชิกอยู่ด้วย ในส่วนของผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงหรือการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ครอน-บาคอัลฟานั้น มีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 ถึง 0.95 ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดทุกตัวของทุกปัจจัยมีความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปร และเป็นการวัดที่ไม่มีการวัดที่ซ้ำซ้อนกัน (Unidimensionality)

2. การวิเคราะห์การแจกแจงของข้อมูล การตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวชี้วัดที่ใช้ในการ

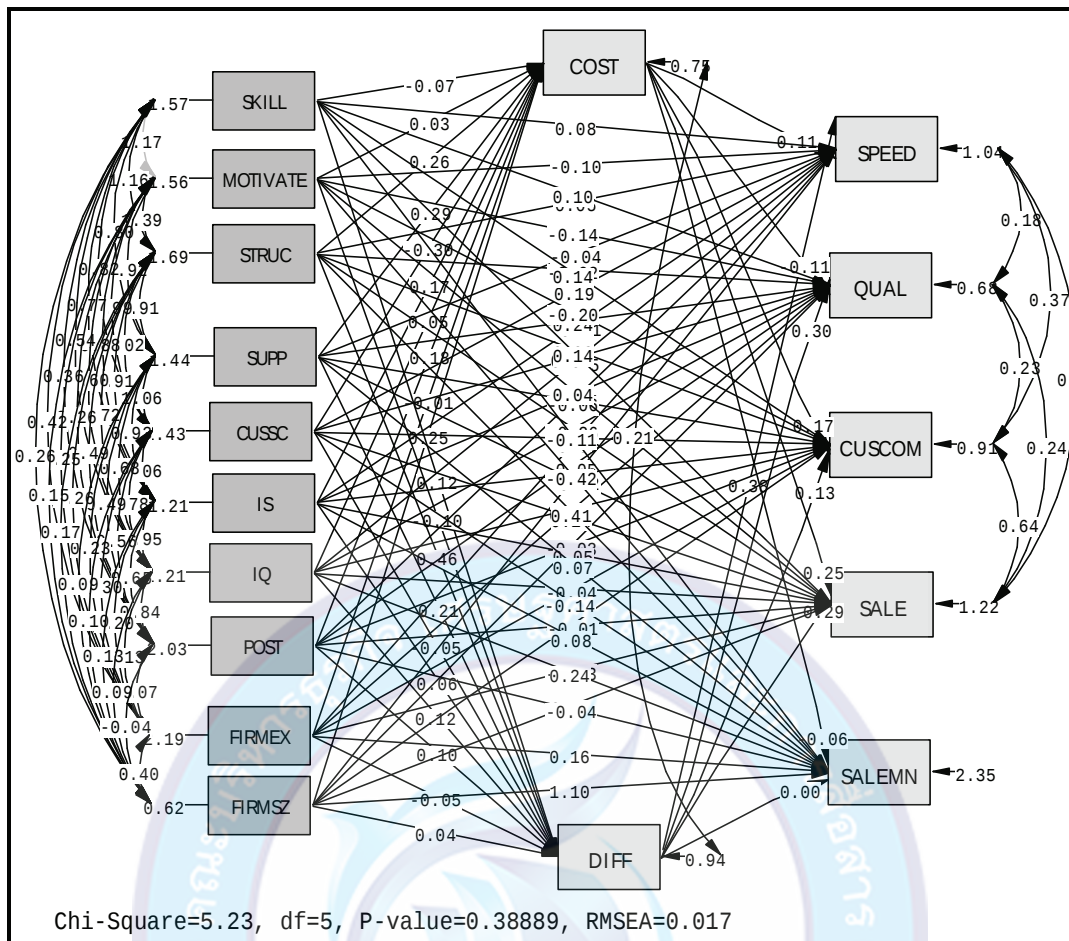
วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่ามีค่าความเบ้สูงสุด เท่ากับ -1.15 และค่าความโด่งสูงสุด เท่ากับ 2.17 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ และไม่มากกว่า 2.58 แสดงว่าการแจกแจงของตัวแปรเป็นการแจกแจงปกติ ที่ระดับความเชื่อมั่น 99 เปอร์เซนต์

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ตามโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นภายหลังการปรับแต่งโมเดล โดยยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้ตามความเป็นจริง ซึ่งแสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน และตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 1 และ

ตาราง 2

ตาราง 1: ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์

ชื่อตัวแปรภาษาไทย	อักษรย่อ
ทักษะความชำนาญ	SKILL
การจูงใจ	MOTIVATE
วัฒนธรรมในการทำงาน	STRUC
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ	SUPP
การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	CUSsc
การแบ่งปันข้อมูล	IS
คุณภาพของข้อมูล	IQ
การจัดส่งสินค้าตรงเวลา	POST
ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน	COST
ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างด้านคุณค่า	DIFF
ความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	SPEED
คุณภาพ	QUAL
มุมมองของลูกค้า	CUScom
มูลค่าการส่งออกในมุมมองผู้บริหาร	SALE
มูลค่าการส่งออกที่เป็นตัวเงิน	SALEMN
ขนาดของกิจการ	FIRMSZ
ประสิทธิภาพของกิจการ	FIRMEX



ภาพ 2: โมเดลสมการโครงสร้าง

ที่มา : จากโปรแกรมลิสมเรล

จากภาพ 2 ประกอบด้วยสมการการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อน 7 สมการ คือ

$$\begin{aligned} \text{COST} &= 0.71 - 0.07 \text{ SKILL} + 0.03 \text{ MOTIVATE} + 0.26^* \text{ STRUC} + 0.29^{**} \text{ SUPP} - 0.30^{**} \text{ CUSSC} + 0.17 \text{ IS} \\ &\quad + 0.05 \text{ IQ} + 0.18^{**} \text{ POST} - 0.01 \text{ FIRMEX} + 0.25^{**} \text{ FIRMSZ}, \text{Errorvar.} = 0.75 \dots\dots\dots 1 \\ \text{DIFF} &= 0.26 + 0.12 \text{ SKILL} - 0.10 \text{ MOTIVATE} + 0.46^{**} \text{ STRUC} + 0.21^* \text{ SUPP} - 0.05 \text{ CUSSC} + 0.06 \text{ IS} + \\ &\quad + 0.12 \text{ IQ} + 0.10 \text{ POST} - 0.05 \text{ FIRMEX} + 0.04 \text{ FIRMSZ}, \text{Errorvar.} = 0.94 \dots\dots\dots 2 \\ \text{SPEED} &= 3.63 + 0.11 \text{ COST} + 0.38^{**} \text{ DIFF} + 0.08 \text{ SKILL} - 0.10 \text{ MOTIVATE} + 0.05 \text{ STRUC} - 0.04 \text{ SUPP} + \\ &\quad + 0.19 \text{ CUSSC} - 0.21 \text{ IS} - 0.05 \text{ IQ} - 0.01 \text{ POST} - 0.05 \text{ FIRMEX} + 0.05 \text{ FIRMSZ}, \text{Errorvar.} = 1.04 \dots\dots 3 \\ \text{QUAL} &= 3.36 - 0.11 \text{ COST} + 0.30^{**} \text{ DIFF} + 0.10 \text{ SKILL} - 0.14 \text{ MOTIVATE} - 0.02 \text{ STRUC} + 0.24^{**} \text{ SUPP} + \\ &\quad + 0.04 \text{ CUSSC} + 0.01 \text{ IS} - 0.02 \text{ IQ} - 0.05 \text{ POST} + 0.01 \text{ FIRMEX} + 0.21 \text{ FIRMSZ}, \text{Errorvar.} = 0.68 \dots\dots 4 \\ \text{CUSCOM} &= 3.02 + 0.17 \text{ COST} + 0.13 \text{ DIFF} + 0.14 \text{ SKILL} - 0.20 \text{ MOTIVATE} + 0.03 \text{ STRUC} - 0.06 \text{ SUPP} + \\ &\quad + 0.09 \text{ CUSSC} + 0.08 \text{ IS} + 0.11 \text{ IQ} - 0.03 \text{ POST} - 0.003 \text{ FIRMEX} - 0.01 \text{ FIRMSZ}, \text{Errorvar.} = 0.91 \dots\dots 5 \\ \text{SALE} &= 2.68 + 0.25^* \text{ COST} + 0.29^{**} \text{ DIFF} + 0.14 \text{ SKILL} + 0.04 \text{ MOTIVATE} - 0.26 \text{ STRUC} - 0.12 \text{ SUPP} + \\ &\quad + 0.14 \text{ CUSSC} + 0.05 \text{ IS} - 0.04 \text{ IQ} - 0.01 \text{ POST} - 0.03 \text{ FIRMEX} + 0.15 \text{ FIRMSZ}, \text{Errorvar.} = 1.22 \dots\dots 6 \\ \text{SALEMN} &= -0.90 - 0.06 \text{ COST} + 0.002 \text{ DIFF} - 0.11 \text{ SKILL} - 0.42 \text{ MOTIVATE} + 0.41^* \text{ STRUC} + 0.07 \text{ SUPP} - \\ &\quad - 0.14 \text{ CUSSC} + 0.08 \text{ IS} + 0.24 \text{ IQ} - 0.04 \text{ POST} + 0.16 \text{ FIRMEX} + 1.10^{**} \text{ FIRMSZ}, \text{Errorvar.} = 2.35 \dots\dots\dots 7 \end{aligned}$$

หมายเหตุ: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$



ตาราง 2: ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ตัวแปรผล	COST			DIFF			SALEMN		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ตัวแปรเหตุ									
SKILL	-0.07	-	-0.07	0.12	-	0.12	-0.11	0.00	-0.10
MOTIVATE	0.03	-	0.03	-0.10	-	-0.10	-0.42	0.00	-0.43
STRUC	0.26*	-	0.26*	0.46**	-	0.46**	0.41*	-0.02	0.39*
SUPP	0.29**	-	0.29**	0.21*	-	0.21*	0.07	-0.02	0.05
CUSsc	-0.30**	-	-0.30**	-0.05	-	-0.05	0.14	0.02	-0.12
IS	0.17	-	0.17	0.06	-	0.06	0.08	-0.01	0.07
IQ	0.05	-	0.05	0.12	-	0.12	0.24	0.00	0.24
POST	0.18**	-	0.18**	0.10	-	0.10	-0.04	-0.01	-0.05
FIRMEX	-0.01	-	-0.01	-0.05	-	-0.05	0.16	0.00	0.16
FIRMSZ	0.25**	-	0.25**	0.04	-	0.04	1.10**	-0.02	1.09**
COST	-	-	-	-	-	-	-0.06	-	-0.06
DIFF	-	-	-	-	-	-	0.00	-	0.00

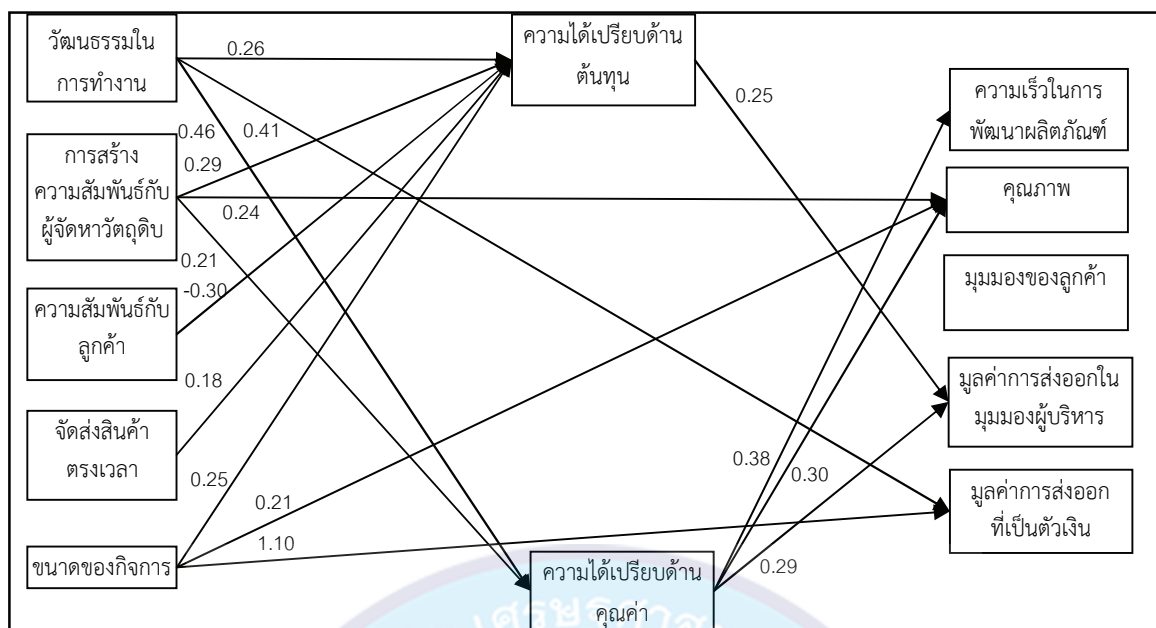
หมายเหตุ: DE=Direct Effect, IE=Indirect Effect, TE=Total Effect, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$



ตาราง 2 (ต่อ)

ตัวแปรผล ตัวแปรเหตุ	SPEED			QUAL			CUScom			SALE		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
SKILL	0.08	0.04	0.12	0.10	0.04	0.14	0.14	0.01	0.14	0.14	0.02	0.16
MOTIVATE	-0.10	-0.04	-0.14	-0.14	-0.03	-0.18	-0.20	-0.01	-0.21	0.04	-0.02	0.02
STRUC	0.05	0.21**	0.26	-0.02	0.11*	0.09	0.03	0.11*	0.14	-0.26	0.20**	-0.06
SUPP	-0.04	0.11*	0.08	0.24**	0.03	0.27**	-0.06	0.08*	0.02	-0.12	0.13**	0.01
CUSsc	0.19	-0.05	0.14	0.04	0.02	0.06	0.09	-0.06	0.03	0.14	-0.09	0.05
IS	-0.21	0.04	-0.17	0.01	0.00	0.01	0.08	0.04	0.12	0.05	0.06	0.11
IQ	-0.05	0.05	0.00	-0.02	0.03	0.01	0.11	0.02	0.13	-0.04	0.05	0.00
POST	-0.01	0.06	0.05	-0.05	0.01	-0.04	-0.03	0.04*	0.01	-0.01	0.07*	0.06
FIRMEX	-0.05	-0.02	-0.07	0.01	-0.01	0.00	0.00	-0.01	-0.01	-0.03	-0.02	-0.05
FIRMSZ	0.05	0.04	0.09	0.21*	-0.01	0.20*	-0.01	0.05	0.04	0.15	0.07	0.22
COST	0.11	-	0.11	-0.11	-	-0.11	0.17	-	0.17	0.25*	-	0.25*
DIFF	0.38**	-	0.38**	0.30**	-	0.30**	0.13	-	0.13	0.29**	-	0.29**

หมายเหตุ: DE=Direct Effect, IE=Indirect Effect, TE=Total Effect, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$



ภาพ 3: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย

(หมายเหตุ : → หมายถึง มีอิทธิพลทางตรง)

สรุปผลการศึกษา

1. การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปขององค์กรที่ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา พบว่าสินค้าหลักของกิจการร้อยละ 44.7 เป็นพวกอาหารกระป๋อง/อาหารในภาชนะบรรจุ รองลงมาคือ อาหารแห้ง/อบแห้ง อาหารกึ่งสำเร็จรูปจากพืช อาหารแช่เย็น/แช่แข็ง และอาหารกึ่งสำเร็จรูปจากสัตว์ในสัดส่วนร้อยละ 17.6, 13.5, 13.5 และ 10.7 ตามลำดับ มูลค่าการส่งออกรวมของปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2555) ร้อยละ 82.4 อยู่ที่ระดับ 5 แสนถึง 500 ล้านบาท ส่วนองค์กรที่มีมูลค่าการส่งออกรวมมากกว่า 4,000 ล้านบาทมีเพียงร้อยละ 3.5 จำนวนเงินทุนในกิจการส่วนใหญ่ไม่เกิน 50 ล้านบาท โดยมีถึงร้อยละ 52.9 และที่น้อยที่สุดคือร้อยละ 20 มีจำนวนเงินทุนในกิจการมากกว่า 200 ล้านบาท

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 27.6 มีประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการส่งออกมาแล้ว 6-10 ปี รองลงมาคือร้อยละ 24.7 มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี

2. แนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ วัฒนธรรมในการทำงานของธุรกิจส่งออกอาหารแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน (COST) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างด้านคุณค่า (DIFF) และความสามารถในการแข่งขันด้านมูลค่าการส่งออกที่เป็นตัวเงิน (SALEMN) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ

การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (SPEED) ความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพ (QUAL) ความสามารถในการแข่งขันด้านมุมมองของลูกค้า (CUScom) และความสามารถในการแข่งขันด้านมูลค่าการส่งออกในมุมมองผู้บริหาร (SALE)

3. แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ (SUPP) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CUSsc) และการจัดส่งสินค้าตรงเวลา (POST) มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน (COST) และมีเพียงการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ (SUPP) เท่านั้น ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างแตกต่างด้านคุณค่า (DIFF) และความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพ (QUAL) ขณะเดียวกันการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ (SUPP) ก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการแข่งขันด้านความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (SPEED) ความสามารถในการแข่งขันด้าน มุมมองของลูกค้า (CUScom) และความสามารถในการแข่งขันด้านมูลค่าการส่งออกในมุมมองผู้บริหาร (SALE) ส่วนการจัดส่งสินค้าตรงเวลา (POST) มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านมุมมอง



ของลูกค้า(CUScom) และความสามารถในการแข่งขันด้านมูลค่าการส่งออกในมุมมองผู้บริหาร (SALE)

4. ขนาดของกิจการ (FIRMSZ) มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน (COST) ความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพ (QUAL) และความสามารถในการแข่งขันด้านมูลค่าการส่งออกที่เป็นตัวเงิน (SALEMN)

อภิปรายผล

ในทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องทรัพยากรในกิจการได้กล่าวถึงทุนมนุษย์ขององค์กรว่าเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney, 1991, pp.99-120; Wright, McMahan, and McWilliams, 1992, pp. 301-326) ภายใต้ข้อสมมติว่าทุนมนุษย์ขององค์กรมีความแตกต่างกัน และความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลเหล่านั้นสามารถเพิ่มคุณค่าในกระบวนการผลิต อีกทั้งมีลักษณะเฉพาะที่ยากที่จะหาสิ่งอื่นทดแทนหรือลอกเลียนแบบได้ ซึ่ง Barney (1991, pp.99-120) กล่าวสรุปไว้ว่าทรัพยากรมนุษย์สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้เนื่องจากสามารถทำให้มีคุณลักษณะพื้นฐาน 4 ประการคือ

1. สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับกระบวนการในการผลิตขององค์กร
2. สามารถทำให้เป็นทักษะความชำนาญขององค์กรที่ยาก
3. การลงทุนในทุนมนุษย์ที่เป็นตัวแทนของพนักงานขององค์กรนั้นไม่สามารถเลียนแบบได้ง่าย ๆ
4. ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นไม่เปลี่ยนแปลงหรือถูกแทนที่ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีหรือสิ่งอื่น ๆ

ในขณะที่เดียวกันจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานในประเทศไทยส่วนใหญ่ศึกษาในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และยานยนต์ การศึกษาในอุตสาหกรรมอาหารมีค่อนข้างน้อย แม้จะมีข้อค้นพบว่าแนวปฏิบัติการจัดการโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการประกอบการขององค์กรก็ตาม ในงานวิจัยนี้จึงได้ทำการศึกษาโดยมุ่งเน้นไปที่แนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานเป็นสำคัญ

ในลำดับต่อไปผู้วิจัยได้นำเสนอการอภิปรายตามวัตถุประสงค์ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย

จากผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยไม่ว่าจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน หรือความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างด้านคุณค่าได้นั้น ควรมีวัฒนธรรมในการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมถึงมีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บุคลากรสามารถระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา ซึ่งวัฒนธรรมในการทำงานดังกล่าวทำให้องค์กรสามารถประหยัดงบประมาณในการจ้างทีมงานภายนอก และสามารถหาวิธีการที่จะลดต้นทุนได้อย่างเหมาะสมจึงมีผลให้ต้นทุนของกิจการลดลงได้ ในขณะที่การเพิ่มทักษะความชำนาญของบุคลากร หรือการจูงใจให้พนักงานอยากทำงานเพื่อองค์กรเพิ่มขึ้นนั้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นในการจะเพิ่มศักยภาพดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Huselid ในช่วงปี 1992-2011 ที่ได้กล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ การบริหารทุนมนุษย์จึงเป็นงานสำคัญ ไม่ควรใช้วิธีการบริหารแบบลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด แต่ควรพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพ

ในขณะที่แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน ได้แก่ การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ และการจัดส่งสินค้าตรงเวลาซึ่งเป็นความสามารถในการชะลอการจัดส่งสินค้าจนกว่าจะได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าขององค์กรนั้น สามารถทำให้ต้นทุนขององค์กรลดลง (Lee and Billington, 1992, pp. 65-73)

ซึ่งจากงานวิจัยในอดีตพบว่าการพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบจะช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับ ข้อบกพร่องในเรื่องคุณภาพวัตถุดิบ และจัดส่งวัตถุดิบผิดวัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลให้ต้นทุนของกิจการลดลง (Narasimhan



and Das, 2001, pp.593-609; Chen and Paulraj, 2004, pp.119-150)

ส่วนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีผลเชิงลบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนซึ่งเป็นข้อค้นพบที่สำคัญ ถึงแม้ว่าการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยกับลูกค้าที่ส่งผลต่อการสร้างค่านิยมที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ซึ่งถูกนำมาใช้ในการจัดการกับข้อติเตียนของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า และปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า (Tan, Kannan, and Handfield, 1998, pp.2-9; Claycomb, Droge, and Germain, 1999, pp.37-58) และสามารถนำมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพด้านเวลา เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และปรับปรุงผลการประกอบการทางธุรกิจ (Narasimhan and Das, 2001, pp.593-609; Chen and Paulraj, 2004, pp.119-150)แต่การจะทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าต่างประเทศและรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดทางธุรกิจเอาไว้จำเป็นต้องวัดและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและต้องพยากรณ์ความคาดหวังของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอถึงต้องอำนวยความสะดวกในเรื่องความช่วยเหลือต่าง ๆ ให้กับลูกค้า การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจำเป็นต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมากดังนั้นธุรกิจที่มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าน้อยสามารถลดงบประมาณบางส่วนลง จึงเหมาะที่จะใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน

นอกจากนี้องค์กรที่มีการนำเวลาในการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้าให้มากที่สุดเพื่อลดปริมาณสินค้าคงคลัง โดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน เพราะมีผลให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ให้สามารถสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า และเกิดความแตกต่างในการปรับความต้องการ ทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนของโซ่อุปทาน เนื่องจากไม่จำเป็นต้องสำรองสินค้าคงคลังไว้เป็นจำนวนมากเพราะการสำรองสินค้าคงคลังนั้นจะมีผลให้ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังดังกล่าวเพิ่มขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Van Hoek, Voss, and Commandeur (1999, pp.505-518)

ในขณะเดียวกันผลการวิจัยพบว่าแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานด้านการพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบเท่านั้นที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างด้านคุณค่า ส่วนการสร้างความสัมพันธ์ที่ตระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ การแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางการค้าระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ข้อมูลที่มีคุณภาพดีทำการแบ่งปันกันระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน และการจัดส่งสินค้าตรงเวลา โดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างด้านคุณค่า

เนื่องจากผู้จัดหาวัตถุดิบจะมีส่วนช่วยอย่างมากในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพวัตถุดิบ และสิ่งนี้ก็มีส่วนช่วยในการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ที่มีความแตกต่างจากของคู่แข่งให้กับองค์กร (Deming, 1994)

อีกทั้งยังพบว่า กิจกรรมที่มีขนาดใหญ่ควรวางตำแหน่งกลยุทธ์ที่ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน เพราะขนาดขององค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการประกอบการทางธุรกิจ (Huselid, Jackson and Schuler, 1997, pp.171-188) นั่นคือโดยทั่วไปแล้วธุรกิจขนาดใหญ่ มักได้เปรียบในแง่ของการประหยัดจากขนาดในการผลิต (Economy of Scale) การจัดจำหน่ายและการโฆษณา อันนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจส่งออกอาหารที่ต้องการเพิ่มยอดขายการส่งออกควรใช้วัฒนธรรมในการทำงานของธุรกิจส่งออกอาหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในการช่วยคิด ช่วยแก้ปัญหา ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมในการทำงานแบบนี้ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้การระดมความคิดดังกล่าวทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ จึงมีผลให้องค์กรสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับลูกค้าโดยไม่ต้องเสียเวลาในการสร้างนวัตกรรมมาก



นัก อีกทั้งยังมีส่วนช่วยองค์กรปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์จนมีคุณภาพที่สูงขึ้นจนสามารถได้รับเครื่องหมายรับรองคุณภาพในระดับสากลได้ มุมมองของลูกค้าที่มีต่อกิจการก็ดีขึ้นด้วย ส่วนมุมมองของผู้บริหารก็ยังได้ข้อค้นพบเพิ่มเติมด้วยว่า วัฒนธรรมในการทำงานแบบนี้ผู้บริหารคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มมูลค่าการส่งออกให้กับกิจการ สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานมีผลบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงาน (Wagner, 1994, pp.12-330)

ส่วนการเพิ่มทักษะความชำนาญของบุคลากร รวมถึงการจูงใจให้พนักงานอยากทำงานให้กับองค์กรเพิ่มขึ้นนั้นไม่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารโดยตรง แม้ว่างานวิจัยในอดีตจะพบว่าผลการประกอบการขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสรรหา การฝึกอบรม พนักงาน ระบบการจ่ายผลตอบแทน และการประเมินผลการดำเนินงาน แต่ Huselid ก็ได้มีการกล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าไม่ได้มีความสัมพันธ์กับการประกอบการแบบเส้นตรง องค์กรจึงต้องเชื่อมระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับกระบวนการนำกลยุทธ์ไปใช้ เช่น การวางตำแหน่งกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง และ ผู้นำทางต้นทุน ทำให้สามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Becker and Huselid, 2006, pp.898-925) นั่นคือการเพิ่มทักษะความชำนาญของบุคลากร และการจูงใจพนักงานจะส่งผลทางอ้อมต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

หากธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยรายใดก็ตามต้องการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบเพราะมีผลโดยตรงและมีส่วนสำคัญต่อการที่จะทำให้สินค้าที่องค์กรส่งออกได้รับเครื่องหมายรับรองคุณภาพ นอกจากนี้การสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบยังมีผลทางอ้อมต่อการลดเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และช่วยสร้างมุมมองที่ดีให้กับลูกค้า รวมทั้งในมุมมองของผู้บริหารยังสามารถเพิ่มมูลค่าการส่งออกได้ด้วย

นอกจากนี้การจัดส่งสินค้าตรงเวลาเพื่อลดปริมาณสินค้าคงคลัง โดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิมยังมีผลทางอ้อมต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยทำให้กิจการมี

ภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของลูกค้า และในมุมมองของผู้บริหารก็คิดว่ามีผลทางอ้อมต่อการเพิ่มมูลค่าการส่งออกด้วยเช่นเดียวกัน

ในขณะเดียวกันขนาดของกิจการยังมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มยอดมูลค่าการส่งออกให้กับธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bonaccorsi (1992, pp.605-636) ที่พบว่าขนาดขององค์กรที่ใหญ่จะทำให้สามารถใช้ทรัพยากรบางส่วนเพื่อบริการลูกค้าต่างประเทศได้ อีกทั้งองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีระบบการบริหารจัดการ และ ทรัพยากรทางการเงินที่มากกว่า และสิ่งเหล่านี้จะทำให้ให้องค์กรนั้นมีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น

ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ไม่ครอบคลุมปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย ทำให้เกิดข้อจำกัดของการศึกษา ดังนี้

1. กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นที่จะศึกษาปัจจัยภายในของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย ในเรื่องของความสามารถในการแข่งขัน ความได้เปรียบในการแข่งขัน แนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน ขนาด และประสิทธิภาพของกิจการ โดยไม่ได้พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย ซึ่งการละเลยปัจจัยภายนอกดังกล่าวจึงทำให้เกิดข้อจำกัดในการสรุปผลการวิเคราะห์ในภาพรวม

2. การรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้มีอัตราการตอบกลับต่ำ ซึ่งจากการติดตามผลการรวบรวมข้อมูลแล้วพบว่าสาเหตุของอัตราการตอบกลับต่ำ เพราะผู้บริหารของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการศึกษาที่จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากธุรกิจกำลังเผชิญกับปัญหาที่ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข เช่น เรื่องความผันผวนของค่าเงิน การแข็งค่าขึ้นของค่าเงินบาท ราคา น้ำมันเชื้อเพลิงที่มีราคาสูงขึ้น รวมถึงค่าแรงงานที่สูงขึ้น และการฟื้นฟูกิจการหลังประสบปัญหาอุทกภัย



ซึ่งปัญหาดังกล่าวทำให้ธุรกิจมีความเสียเปรียบคู่แข่ง
ในด้านต้นทุน ธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญกับการ
แก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่า และส่งผลต่อการวิจัย
ครั้งนี้ทำให้มีตัวอย่างในการวิเคราะห์เพียง 170 ตัวอย่าง
ทำให้เกิดปัญหาสำหรับการวิเคราะห์และทำให้การ
วิเคราะห์ต้องมีการปรับลำดับในการวิเคราะห์

3. ช่วงเวลาของการศึกษาเป็นช่วงเวลา
สถานการณ์เศรษฐกิจการค้าโลก และเศรษฐกิจใน
ภูมิภาคต่าง ๆ อยู่ในช่วงของการถดถอย ปัญหา
ดังกล่าวเป็นข้อจำกัดที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ
ภาคการส่งออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และส่งผลกระทบต่อ
ทางอ้อมกับกระบวนการของการศึกษา รวมถึงส่งผล
ต่อผลของการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของ
ธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย

4. การอธิบายการสร้างความสามารถในการ
แข่งขันให้กับองค์กรมีหลายทฤษฎี เครื่องมือที่ใช้วัด
ตลอดจนวิธีการวัดระดับแนวปฏิบัติในโซ่อุปทาน ผล
การดำเนินงาน และความสามารถในการแข่งขันก็มีอยู่
หลายรูปแบบ ซึ่งการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ออกแบบ
เครื่องมือจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม
ดังนั้นการใช้ประโยชน์จากผลการศึกษาคำนึงถึง
ความแตกต่างของรูปแบบการวัดจากเครื่องมือในการ
เก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยคาดหวังว่า ผลการวิจัยครั้งนี้จะมี
ประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจนำผลการวิจัยนี้ไปขยายผล

ศึกษาต่อไปในอนาคต เพราะยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่
การศึกษานี้ยังไม่ครอบคลุมถึง และผู้สนใจสามารถนำ
รูปแบบที่ได้ไปศึกษาในอุตสาหกรรมส่งออกอื่น ๆ ได้
ในโอกาสต่อไป เช่น

1. ตามที่กล่าวไว้ข้างต้นว่าการวิจัยครั้งนี้ไม่
ครอบคลุมตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอก เช่น
นโยบายของรัฐบาล สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน
ของตลาดส่งออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดที่เป็นตลาด
ส่งออกหลักและตลาดที่มีศักยภาพสูงในอาหารแต่ละ
ประเภท รวมถึงปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของอัตรา
แลกเปลี่ยน โดยอัตราแลกเปลี่ยนนั้นมีผลกระทบต่อ
ต้นทุนของสินค้า โดยปัจจัยดังกล่าวนี้มีผลกระทบต่อ
ต้นทุนของธุรกิจส่งออกอาหาร และอาจส่งผลกระทบต่อ
ความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น การวิจัยในครั้ง
ต่อไป จึงควรพิจารณานำปัจจัยดังกล่าวมาศึกษาร่วม
ด้วย ซึ่งจะช่วยให้ภาพรวมของการวิเคราะห์ความ
สามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารมีความ
ชัดเจนและครอบคลุมประเด็นปัญหาของธุรกิจส่งออก
อาหารได้มากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวปฏิบัติ
ในโซ่อุปทานของธุรกิจส่งออกอาหารแต่มีผู้บริหาร
ธุรกิจส่งออกอาหารเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักฝ่ายเดียว การ
วิจัยในโอกาสต่อไปควรพิจารณาถึงข้อมูลที่จะได้จากผู้
มีส่วนร่วมอื่น ๆ ภายใต้อุปทานด้วย

บรรณานุกรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2545). รายงานการศึกษา การพัฒนาขีด

ความสามารถในการแข่งขันของไทย (By Professor Michael E. Porter) สืบค้นเมื่อ 22 พฤษภาคม
2552, จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=117>.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*
(Jofm), 17(1), 99-120.

Becker, B.E. and Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A
synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human*
Resource Management, 16, 53-101.

Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go
from here? *Journal of Management*, 32, 898-925.

Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of*
International Business Students. 23, 605-636.



- Chen, I.J. and Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, 22(2), 119–150.
- Claycomb, C., Droge, C., and Germain, R. (1999). The effect of just-in-time with customers on organizational design and performance. **International Journal of Logistics Management**, 10(1), 37–58.
- Deming, W.E. (1994). **The New Economics for Industry, Government, Education**. Massachusetts: MIT Centre for Advanced Engineering, Cambridge.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, No.Spring, 114-135.
- Hair, J.F., Jr., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L. (2006). Multivariate data analysis (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., and Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, 40, 171-188.
- Lee, H.L. and Billington, C. (1992). Managing supply chain inventory: Pitfalls and opportunities. **Sloan Management Review**, 33(3), 65–73.
- Li, Suhong S, Bhanu Ragu-Nathanb, T.S. Ragu-Nathanb, and Subba Rao S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. **Omega**, 34, 107-124.
- Ling-yee, L., and Ogunmokun, G.O. (2001). Effect of export financing resources and supply-chain skills on export competitive advantages: Implications for superior export performance. **Journal of World Business**, 36, 260–279.
- Narasimhan, R. and Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. **Journal of Operations Management**, 19, 593–609.
- Penrose, E. (1959). **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell.
- Porter, M.E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm in R. Lamb (ed.), **Competitive Strategic Management**. NJ: Prentice-Hall.
- Tan, K.C., Kannan, V.R. and Handfield, R.B. (1998). Supply chain management: Supplier performance and firm performance. International. **Journal of Purchasing and Materials Management**, 34(3), 2–9.
- Van Hoek, R.I., Voss, R.I. and Commandeur, H.R. (1999). Restructuring European supply chain by implementing postponement strategies. **Long Range Planning**, 32(5), 505–518.
- Wagner, J.A. (1994). Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. **Academy of Management Review**, 19(3), 12-330.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. **Journal of General Management**, 14, 4-12.
- Wright, P.M. McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994). Human resource and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International Journal of Human Resource Management**, 5(2), 301-326.



Zhao, X., Flynn, B.B. and Roth, A.V. (2006). Decision sciences research in China: A critical review and research agenda—foundations and overview. **Decision Sciences**, 37(4), 451–496.

