



สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
และผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในประเทศไทย



ณัฐพันธ์ ปัญญโรจน์

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
และผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
และผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย"
ของ ณิชพันธ์ ปัญญาโรจน์
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(ดร.ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชญานัน รัตน์วิบูลย์สม)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ดร.มารีญา ชยทัตโต)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ดร.สุกิจ ขอเชื้อกลาง)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช วานิชชินชัย)

อนุมัติ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรองกาญจน์ ชูทิพย์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย
ผู้วิจัย	ณัฐพันธ์ ปัญญาโรจน์
ประธานที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุอนัน รัตนวิบูลย์สม
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ ปร.ด. การบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2565
คำสำคัญ	ธุรกิจเครื่องเงิน, สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร, ความสามารถในการแข่งขัน, ผลการดำเนินงาน

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน เพื่อใช้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานสู่ความสำเร็จของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย โดยศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยมุมมองฐานทรัพยากร ในเรื่องสมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน อาศัยระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมเริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ มีการรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามการวิจัย ที่ผ่านคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งนำไปใช้กับตัวแทนประชากรของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน รวมถึงมีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ด้วยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันกับวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหาในการบูรณาการข้อมูลร่วมกันในการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทยจะสามารถพัฒนาธุรกิจของตนเองให้เติบโตได้ จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจในตนเองด้านสมรรถนะที่โดดเด่น โดยเฉพาะสมรรถนะทางการจัดการการผลิต การจัดการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดการการตลาดและนวัตกรรม นำมาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน การหมุนเวียนเงิน การสร้างความแตกต่างทั่วไป การสร้างความแตกต่างทางการตลาด และการสร้างความแตกต่างของนวัตกรรม โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ช่วยให้สมรรถนะที่โดดเด่นมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จใน

ด้านการดำเนินธุรกิจสูงสุด โดยเน้นการบริหารงานแบบองค์รวมที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานในองค์กรให้สอดคล้องกับการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ อีกทั้งยกระดับความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติของประเทศไทยต่อไป



Title	DISTINCTIVE COMPETENCIES AFFECT THE COMPETITIVE ADVANTAGE AND FIRM PERFORMANCE OF THE SILVERWARE BUSINESS IN THAILAND
Author	Nattapan Panyaroj
Advisor	Associate Professor Vichayanan Rattanawiboonsom, Ph.D.
Academic Paper	Ph.D. Dissertation in Business Administration, Naresuan University, 2022
Keywords	Silverware Business, Distictive Competencies, Competitive Advantage, Firm Performance

ABSTRACT

The purpose of this research is to create a model for the structural relationship of the factors that influence firm performance to determine the operational guidelines for the success of silverware business in Thailand. This study was based on a resource-based theory framework in terms of distinctive competencies, competitive advantage, and firm performance. Those rely on mixed research methods of qualitative and quantitative research. Data were collected through semi-structured interview forms and questionnaire, which were examined by qualified experts and Naresuan University Human Ethics Committee. These data collection tools were applied to representatives of silverware entrepreneurs. Descriptive statistics and inferential statistics with confirmatory factor analysis and content analysis methods for integrating data were used in the data analysis.

The results showed that silverware entrepreneurs in Thailand will be able to develop their own businesses to grow. It requires a self-understanding of distinctive competencies, especially the competence in production management, operation Management, and the competence in marketing management and innovation. Which can be utilized to create a competitive advantage in the most beneficial way, in terms of cost leadership, cash flow maximizing, general differentiation, marketing differentiation and innovation differentiation. Competitive advantage is the mediator

factor that enables distinctive competencies to fully influence the performance of the organization and would result in the highest organization successful, emphasis on holistic management that creates a linkage of work processes in the organization in accordance with adding business value. And further enhance the competitiveness both domestically and internationally according to the national strategy of Thailand.



ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุฉันทน์ รัตน์วิบูลย์สม ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.มาร์ธา ชยทัตโต กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้อุทิศสละเวลาอันมีค่าเป็นที่ปรึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการวิทยานิพนธ์อันประกอบไปด้วย ดร.ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.สุกิจ ขอเชื้อกลาง และ รองศาสตราจารย์ ดร.อัศม์เดช วานิชชินชัย กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมถึง ดร.ชาตรี ปรีดาอนันตสุข กรรมการสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ของผู้วิจัย ครอบครัวและกัลยาณมิตรที่ให้การกำลังใจและให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแต่ผู้ที่มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ทางผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาทั้งด้านวิชาการในการบริหารธุรกิจ และด้านปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการต่อไป

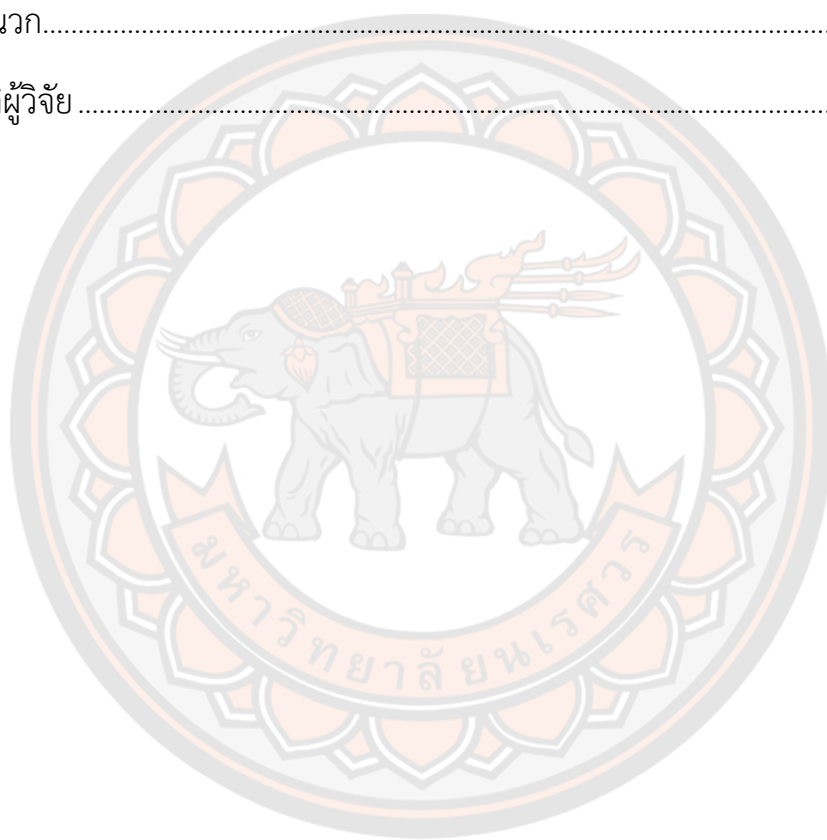
ณัฐพันธ์ ปัญญาโรจน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุณูปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
ขอบเขตของงานวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
สมมติฐานของการวิจัย.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
ภาพรวมของธุรกิจเครื่องเงิน.....	19
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับฐานทรัพยากร.....	30
ผลการดำเนินงานขององค์กร.....	53
การพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย.....	58

บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย	121
ขั้นตอนการวิจัย	121
การออกแบบการวิจัย	122
การวิจัยเชิงปริมาณ	123
กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	123
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	126
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	127
เครื่องมือและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	128
สำหรับการสร้างและทดสอบเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ	130
การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล	133
การบูรณาการผลการวิจัยเชิงคุณภาพและวิธีเชิงปริมาณ	136
บทที่ 4 ผลการวิจัย	138
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	139
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	151
1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของความสามารถในการดำเนินธุรกิจเครื่องเงิน ..	152
2. ผลการวิเคราะห์เชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิจัย	158
3. ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดกับโมเดลโครงสร้าง	161
4. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	173
การบูรณาการผลวิเคราะห์ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพกับวิธีวิจัยเชิงปริมาณ	180
1. ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร	180
2. ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน	181
บทที่ 5 บทสรุป	182

สรุปผลตามสมมติฐาน	183
อภิปรายผลการวิจัย	185
ประโยชน์ของการวิจัย	194
ข้อเสนอแนะการวิจัย	198
บรรณานุกรม	203
ภาคผนวก.....	217
ประวัติผู้วิจัย	226



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การกำหนดทิศทางและอุปสรรคในการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศไทย ช่วงพ.ศ. 2555-2574.....	25
ตาราง 2 มูลค่าและตลาดการส่งออกเครื่องประดับเงินของไทยระหว่างปี 2558-2560	27
ตาราง 3 การวิเคราะห์ VRIO กับผลลัพธ์ทางการแข่งขันทางธุรกิจ	41
ตาราง 4 สรุปแนวคิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ.....	52
ตาราง 5 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร.....	57
ตาราง 6 สรุปแนวคิดเกี่ยวข้องข้อบกพร่องในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ.....	84
ตาราง 7 สรุปผลจากการทบทวนถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ.....	110
ตาราง 8 สรุปผลจากการทบทวนความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร.....	111
ตาราง 9 สรุปผลจากการทบทวนถึงความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร.....	116
ตาราง 10 ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ของการวิจัย.....	128
ตาราง 11 ผลทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย.....	132
ตาราง 12 ข้อมูลสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน (จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ).....	149
ตาราง 13 ลักษณะสถานภาพในการดำเนินธุรกิจเครื่องเงิน.....	152
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร.....	153

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ	155
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร	156
ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในการวิจัย	158
ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้	160
ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลการวัดของสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจ เครื่องเงิน	162
ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลการวัดของความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเครื่องเงิน	163
ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลการวัดของผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน	165
ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน กระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจเครื่องเงิน	167
ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน กระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน	169
ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจเครื่องเงิน กระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน	171
ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลเชิงโครงสร้างของตัวแปรการวิจัย	175
ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัยในภาพรวม	179
ตาราง 27 ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์	197

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 ฝั่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ.....	15
ภาพ 2 รูปแบบเครื่องประดับอัตลักษณ์ของไทย.....	23
ภาพ 3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันยั่งยืนภายใต้ทฤษฎีฐานทรัพยากร.....	31
ภาพ 4 Iceberg Model ของสมรรถนะ.....	34
ภาพ 5 ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ.....	45
ภาพ 6 การวัดผลองค์กรแบบองค์รวมในการประเมินอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์.....	56
ภาพ 7 ถึงความเชื่อมโยงของสมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถในการทำกำไรที่ยั่งยืนของธุรกิจ.....	58
ภาพ 8 ความไปไปได้ถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อความ ได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเครื่องเงิน.....	60
ภาพ 9 ตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร.....	79
ภาพ 10 ตัวแปรและตัวชี้วัดด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน.....	87
ภาพ 11 ตัวแปรและตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินงานในธุรกิจเครื่องเงิน.....	92
ภาพ 12 การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิจัย.....	93
ภาพ 13 ผลกระทบของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการ แข่งขันในธุรกิจเครื่องเงิน.....	111
ภาพ 14 ผลกระทบของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ ธุรกิจเครื่องเงิน.....	116
ภาพ 15 ผลกระทบของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการ ดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน.....	117

ภาพ 16 ผลกระทบของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงิน โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน	118
ภาพ 17 กรอบแนวคิดการวิจัย	120
ภาพ 18 สรุปลำดับขั้นตอนการวิจัยแบบผสม	137
ภาพ 19 ลำดับการนำเสนอผลงานวิจัย	139
ภาพ 20 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลการวัดของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร	162
ภาพ 21 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลการวัดของปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร	164
ภาพ 22 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลการวัดของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร	166
ภาพ 23 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจการเงินกระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจการเงิน	168
ภาพ 24 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจการเงินกระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงิน	170
ภาพ 25 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจการเงินกระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงิน	172
ภาพ 26 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลเชิงโครงสร้างของตัวแปรการวิจัย	176
ภาพ 27 โมเดลสรุปตัวแปรหลักที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงิน	178

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

ในภาพรวมของเศรษฐกิจไทย มีความจำเป็นต้องพึ่งพาภาคการส่งออกสินค้าในประเทศถึงร้อยละ 70 - 80 ของอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) ทำให้เกิดการจัดการการไหลเวียนของทรัพยากรในระบบและสร้างเงื่อนไขที่เหมาะสม เพื่อรักษาความสมดุลระหว่างวัสดุและส่วนประกอบ กับผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายให้มีศักยภาพการผลิตและการบริการสูงสุด ย่อมส่งผลให้วงจรชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คนในประเทศดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เมื่อปี 2562 สินค้าประเภทอัญมณี เช่น เพชร พลอย ไข่มุก กับเครื่องประดับที่ทำจากเงินทอง และโลหะมีค่าอื่น ๆ สามารถสร้างรายได้จากการส่งออกถึง 486,159.16 ล้านบาท เป็นสินค้าสำคัญในอันดับ 3 รองลงมาจากการส่งออกรถยนต์และชิ้นส่วน กับเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ สามารถคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6.37 ของภาพรวมสินค้าส่งออกไทย มีตลาดเป้าหมายหลักอยู่ที่อินเดีย สิงคโปร์ กัมพูชา เวียดนาม ยูเออี กาตาร์ คูเวต โอมานที่มีแนวโน้มขยายตัว ขณะที่ฮ่องกง สหภาพยุโรป และสหรัฐอเมริกา มีมูลค่าการส่งออกที่เปลี่ยนแปลงเล็กน้อย โดยสินค้าหลักในการส่งออกเป็นจำพวกเครื่องประดับเงิน พลอย เพชรเจียรไนและเครื่องประดับทอง จึงถือว่าได้อัญมณีและเครื่องประดับ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อการส่งออก และมีแนวโน้มการเติบโตของการค้าโดยเฉลี่ยสูงกว่าในภูมิภาคของประเทศอื่น ๆ (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ, 2562)

เมื่อมีการค้าระหว่างประเทศ ความได้เปรียบเชิงทางการค้าจะได้รับผลมาจากความแตกต่างทางด้านทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต กับความแตกต่างทางด้านความชำนาญของแรงงานที่มีฝีมือและทักษะในการเจียรไนในการผลิต เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่อัญมณีและเครื่องประดับไทยได้อย่างมาก ความแตกต่างทางด้านทรัพยากรที่ใช้ผลิต เกิดขึ้นจากความแตกต่างของการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์หรือวัสดุต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต ที่ซึ่งช่างทำอัญมณีและเครื่องประดับของไทย มักสร้างและใช้เครื่องมือจากสิ่งที่เป็นธรรมชาติเพื่อนำมาประดิษฐ์ คิดค้น อุปกรณ์ตามความเหมาะสมกับประเภทของชิ้นงาน เช่น ลิ่มหรือส่วที่เป็นอุปกรณ์ในการทำลวดลายซึ่งทำมาจากไม้ กับเตาเผาที่เป็นขั้นตอนการหลอมในแก้วซึ่งทำด้วยดินเผา เป็นต้น สำหรับความแตกต่างทางด้านความชำนาญในการผลิต เกิดขึ้นจากสามารถที่แสดงให้เห็นถึงฝีมือของช่างไทยที่มีความ

ประณีต งดงามในการสร้างสรรค์ลวดลายที่อ่อนช้อยและละเอียดอ่อนในกรรมวิธีการผลิต สามารถสังเกตได้จากศิลปะบนฝาผนังตามพระอุโบสถ ที่ใช้ฐานความรู้และเทคนิคในการสร้างงานตามสถาปัตยกรรมตั้งแต่สมัยบรรพบุรุษกับได้รับการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่ง โดยส่งมอบองค์ความรู้และเทคนิคในเรื่องของการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การออกแบบหรือการขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ ที่ต้องอาศัยประสบการณ์ ทักษะความชำนาญเป็นพิเศษในการผลิต ส่งผลให้ชิ้นงานของแต่ละภูมิภาคมีลักษณะแตกต่างกันตามสภาพความเป็นอยู่ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่ (สำนักส่งเสริมการค้าสินค้าไลฟ์สไตล์ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2562; สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ, 2562) ทำให้สินค้าของไทยมีความโดดเด่น ควบคู่กับการสร้างความแตกต่าง และภาพลักษณ์ตราสินค้าของผู้ประกอบการไทย

ส่งผลให้นักวิชาการและนักพัฒนาเศรษฐกิจ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันกำหนดแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574 โดยเสนอการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ที่ว่าด้วยการสร้างภาพลักษณ์และปรับโครงสร้างสนับสนุน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง จนไปสู่การเป็นผู้นำในการผลิต แปรรูป และสร้างมูลค่าเพิ่มให้เข้าสู่มาตรฐานสินค้าในระดับสากล รวมทั้งเพิ่มความหลากหลายและมูลค่าสินค้า (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

จากความสำเร็จโดยเปรียบเทียบทางด้านทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต กับความได้เปรียบทางด้านความชำนาญของแรงงานฝีมือในการผลิต การส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อสร้างมูลค่าของอัญมณีและเครื่องประดับจากภาครัฐ รวมทั้งแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจเครื่องเงินและเครื่องประดับเงินที่มีสัดส่วนค่อนข้างสูงในการส่งออก (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ, 2562) จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับบริบทของธุรกิจเครื่องเงินเพื่อการส่งออกของประเทศไทย เนื่องด้วยธุรกิจเครื่องเงินส่วนใหญ่ทำขึ้นโดยช่างฝีมือที่มีความรู้ความสามารถทางด้านศิลปะ มีความประณีตและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะผู้สร้างสรรค์ผลงานทั้งในด้านรูปทรงและลวดลายที่ประดิษฐ์จากเม็ดเงิน แสดงให้เห็นถึงความเป็นวิจิตรกรรมและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่ของชาติไทยได้อย่างชัดเจน จนทำให้สินค้าเครื่องเงินไทย เป็นที่นิยมในหมู่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่จับจ่ายใช้สอยในการเลือกซื้อสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวของมูลค่าผลิตภัณฑ์ค่อนข้างสูง ทั้งนี้ธุรกิจเครื่องเงินมีการประกอบการกระจายอยู่ทั่วประเทศไทย โดยมีสถานประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน 494 แห่ง (สุรัตน์ อภิราชมล และพัชนี ศิระตานนท์, ม.ป.ป.)

เขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย มีจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินส่วนใหญ่เป็นกลุ่มของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม จากรายงานการสำรวจอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงินไทย พบว่ามีการใช้แรงงานจำนวนมากในการผลิต เนื่องจากมีขั้นตอนการผลิตที่ต้องอาศัยทักษะฝีมือ ความประณีตและความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ในการทำงานของแรงงาน โดยทั่วไปภาคเหนือมีการกระจายตัวของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม มีจำนวน 60 แห่ง คิดเป็น ร้อย

ละ 12.15 (จากทั้งหมด 494 แห่ง) เป็นอันดับ 2 ซึ่งรองลงมาจากกรุงเทพฯ และธุรกิจเครื่องเงินทางภาคเหนือเป็นแหล่งผลิตงานเครื่องเงินที่ใหญ่ ประกอบกับมีความดั้งเดิม (Original) จากรากฐานเชิงวัฒนธรรม โดยส่วนใหญ่แหล่งการผลิตตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดน่าน (สุदारัตน์ อภิราชกมล, และพัชนี ศิระตานนท์, ม.ป.ป.) ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นประโยชน์และคุณค่าของการวิจัยเพื่อต้องการสำรวจตัวชี้วัดที่ก่อให้เกิดการเพิ่มสมรรถนะที่โดดเด่นทางการจัดการผลิตกับการจัดการตลาด เพื่อมุ่งยกระดับสินค้าเครื่องเงินให้ตรงตามความต้องการของตลาดเป้าหมายทั้งในประเทศและต่างประเทศตามนโยบายของภาครัฐบาล จึงเลือกผู้ประกอบการธุรกิจเงินเขตพื้นที่ภาคเหนือเป็นผู้ให้ข้อมูลด้านสมรรถนะที่โดดเด่นในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย พบว่า McClelland (1970) ได้ระบุว่า สมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคคล เป็นลักษณะความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวของบุคคล (tacit knowledge) ช่วยให้คุณสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ด้วยการพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ (Spencer and Spencer, 1993; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) อีกทั้ง McClelland (1970) ได้อธิบายถึงสมรรถนะขั้นแตกต่าง หรือสมรรถนะที่ทำให้บุคคลโดดเด่นและเหนือกว่าผู้อื่น ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ จึงส่งผลให้สมรรถนะขั้นแตกต่างหรือสมรรถนะที่โดดเด่นนี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร และสามารถจำแนกออกเป็นสมรรถนะตามสายงาน กับสมรรถนะในการบริหารจัดการส่วนบุคคล (Scapolan et al., 2017; Dubey and Ali, 2011; Montoya, Huerta, and Rialp, 2011; Awang, Asghar and Subari, 2010; Nguyen, 2008; Camisón, 2003; 2004; Hitt and Ireland, 1985) เพื่อเป็นแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในรูปของต้นทุนและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือองค์กร รวมทั้งสามารถเจาะจงกลุ่มเป้าหมายได้ตรงกับความต้องการ และสามารถตอบสนองได้มากกว่าการเน้นสมรรถนะหลักในการแข่งขันขององค์กรเพียงอย่างเดียว ซึ่งสมรรถนะที่โดดเด่นนี้ควรรักษาและเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรละเลยอาจทำให้สูญเสียข้อได้เปรียบในระยะสั้นและในระยะยาวได้

ในด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ลักษณะวรรณ พิมพ์สวัสดิ์ (2551) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร เป็นการได้รับผลจากกระบวนการของกิจกรรมในหน้าที่หลักทางธุรกิจ กับกลยุทธ์ ขั้นตอนในกระบวนการทำงาน และโครงสร้างขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ทำให้ผู้วิจัยได้เน้นศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงินเป็นสำคัญ เพื่อเป็นศูนย์กลางการค้าขายอัญมณีและเครื่องประดับตามแผนแม่บทการ

พัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศไทยในปี 2555-2574 (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

ด้วยเหตุนี้ทางผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์และประเมินผลจากการวิจัยแบบผสมผสานที่เริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า เพื่อต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่น ที่เกิดขึ้นในบริบทของเครื่องเงินและเครื่องประดับเงิน จากการรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเครื่องเงิน (ผู้ให้ข้อมูลหลัก) และนำข้อมูลที่ได้รับไปสร้างและพัฒนาเครื่องมือด้วยแบบสอบถามการวิจัยจากการรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเครื่องเงิน (ตัวแทนของผู้ประกอบการ) เพื่อใช้สำรวจและประเมินความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมของแต่ละองค์กร จากนั้นสร้างพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่น ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณ จนนำไปสู่การกำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาในการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน การที่องค์กรธุรกิจเครื่องเงินประสบความสำเร็จทั้งในด้านกระบวนการผลิตและการจัดการคุณภาพภายในจากการใช้สมรรถนะที่โดดเด่นที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้องค์กรได้รับผลประโยชน์ที่ดี แล้วนำไปสู่ภาพรวมของเศรษฐกิจในประเทศได้เติบโตที่ยั่งยืน

คำถามการวิจัย

1. อะไรคือตัวกำหนดของสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย เพื่อนำไปเสริมสร้างสมรรถนะให้บุคลากรหรือวิธีการบริหารจัดการภายในองค์กร
2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่น ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน ที่พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดของการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และอย่างไร
3. มีแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินได้อย่างไร เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จสูงสุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นที่เกิดขึ้นในบริบทของเครื่องเงินและเครื่องประดับเงิน เพราะต้องการทราบแหล่งกำเนิดของการมีความสามารถพิเศษที่มีประโยชน์อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้แต่ละองค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์และ

เพิ่มผลประกอบการได้อย่างดี เพื่อนำไปกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน ธุรกิจเครื่องเงินหรือธุรกิจที่ใกล้เคียง สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นคือ

1. เพื่อศึกษาปัจจัยและลักษณะที่สำคัญของสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน
2. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่น ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินด้วย ปัจจัยสนับสนุนทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษารั้วนี้ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับประโยชน์ทั้งเชิงวิชาการและการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ได้ดังนี้

1. ประโยชน์ด้านวิชาการ

- 1.1 ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงลักษณะสำคัญของสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทยได้อย่างชัดเจน
- 1.2 ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย
- 1.3 ทราบแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จสูงสุด

2. การนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

- 2.1 ทำให้ผู้ประกอบการทราบถึงลักษณะเฉพาะหรือจุดแข็งของสมรรถนะที่มีอยู่ภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน
- 2.2 ทำให้ผู้ประกอบการสามารถนำสมรรถนะที่มีอยู่ภายในองค์กรมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการปรับตัวจากการใช้โอกาสได้อย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน
- 2.3 เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนารูปแบบของธุรกิจเครื่องเงิน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไร
- 2.4 เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบของธุรกิจที่มีลักษณะตลาดเฉพาะ (Niche Market) และหัตถกรรมอื่น ๆ ที่ใกล้เคียง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไรทางธุรกิจ
- 2.5 หน่วยงานภาครัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัย ไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นที่ในการผลิตและขยายฐานตลาดธุรกิจเครื่องเงินต่อไป

ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของงานวิจัยภายใต้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งการวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาแบบผสม (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก เพื่อค้นหาตัวชี้วัดที่สำคัญของปัจจัยด้านสมรรถนะที่มีความโดดเด่นขององค์กร แล้วสนับสนุนด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อค้นหาโมเดลต้นแบบความสำเร็จของธุรกิจเครื่องเงิน ทำให้มีความชัดเจนและน่าเชื่อถือ ให้สอดคล้องและทันสมัยกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมากที่สุด สามารถจำแนกขั้นตอนการวิจัย มี 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะสำคัญของสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน เพื่อค้นหาตัวชี้วัดที่สำคัญและสะท้อนความเป็นไปได้ของสมรรถนะที่โดดเด่นทางการจัดการกับสมรรถนะทางพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย เน้นสอบถามความคิดเห็นจากผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน ที่มีต่อลักษณะสำคัญของสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินในเขตพื้นที่ของภาคเหนือที่มีผลประกอบการที่ดีและสูงสุด แสดงตามงบการเงินของนิติบุคคล ปีงบประมาณ 2562 ในฐานแหล่งค้นหาข้อมูลนิติบุคคลและประเภทธุรกิจในประเทศไทย ในวันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2563) โดยอาศัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างด้วยวิธีสัมภาษณ์เจาะลึก จำนวน 5 สถานประกอบการขึ้นไป หรือจนกว่าจะได้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน เนื่องด้วยธุรกิจเครื่องเงินทางภาคเหนือเป็นแหล่งผลิตงานเครื่องเงินที่สำคัญ และเอกลักษณ์ดั้งเดิมจากรากฐานเชิงวัฒนธรรม อีกทั้งมีกระบวนการผลิตที่ครบทุกกระบวนการ ตั้งแต่การผลิต จนถึงการจัดจำหน่าย (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ, 2562)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงเดือนมีนาคม - เดือนเมษายน พ.ศ. 2564 เป็นเวลา 2 เดือน

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน เพื่อค้นหาโมเดลต้นแบบความสำเร็จของธุรกิจเครื่องเงิน และนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจไทย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย เน้นการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน ที่มีต่อลักษณะของสมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กร

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ของประเทศไทย โดยอาศัยรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้กรอกข้อมูลด้วยตนเอง สำหรับขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทน ใช้วิธีการประมาณ 20 เท่าของตัวแปรโมเดลที่มีพารามิเตอร์ 15 ตัว ในการทดสอบทำให้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 300 กิจการ (สุภมาส อังศ์โชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554) เพื่อใช้ในการตรวจสอบและยืนยันสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ช่วงเดือนพฤษภาคม - เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564 เป็นเวลา 3 เดือน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปขอบเขตของการวิจัย ได้ดังนี้คือ

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นในธุรกิจเครื่องเงิน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินจากสถานประกอบการธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย

3. ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดระยะเวลาในการทำการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ตั้งแต่เดือนมีนาคม - เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564 เป็นระยะเวลา 5 เดือน

4. ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดเป้าหมายเชิงพื้นที่ ออกเป็น 2 ส่วน เพื่อให้สอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้ คือ ส่วนแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จะเน้นเก็บรวบรวมข้อมูลในเขตพื้นที่ภาคเหนือ สำหรับส่วนที่สองเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ จะเน้นรวบรวมข้อมูลจากสถานประกอบการธุรกิจเครื่องเงินทั่วภูมิภาคที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ของประเทศไทย

การกำหนดขั้นตอนในระเบียบวิธีการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2. ออกแบบวิธีการวิจัย เลือกใช้การวิจัยแบบผสม โดยเริ่มจากแนวคิดของรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพและตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ตามลำดับ

3. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรการวิจัย เป็นผู้ประกอบการที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยคลังข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ที่ได้จัดเก็บข้อมูลกลุ่มประเภทการผลิตเครื่องประดับจากอัญมณีและโลหะมีค่า มีจำนวน 206 บริษัท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2563) สำหรับศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ที่ซึ่งเป็นสถาบันหลักในการส่งเสริมและ

สนับสนุนธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับไทย ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับผู้ผลิตและส่งออก เครื่องประดับเงิน มีจำนวน 379 บริษัท (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ, ออนไลน์) ส่งผลให้จำนวนของสถานประกอบการที่เป็นผู้ผลิตและ/หรือผู้ส่งออกเครื่องประดับของไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 585 บริษัท

เหตุผลในการคัดเลือกกลุ่มประชากรนี้ คือ เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการดำเนินการผลิตและมีความสามารถในการส่งออกของไทย ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงสมรรถนะที่โดดเด่นในกระบวนการผลิต การดำเนินงาน และการจัดการทางการตลาด เพื่อเพิ่มผลผลิตเชิงมูลค่า และเป็นการสร้างแบรนด์สินค้าของไทยเข้าสู่ตลาดโลก อีกทั้งเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับความสามารถในการบริหารกระบวนการผลิตของไทยให้ดียิ่งขึ้น และโดดเด่นกว่าภูมิภาคอื่น ๆ อีกทั้งสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศให้สูงขึ้นได้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงสามารถนำไปกำหนดการคำนวณ และคัดเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อเป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมด ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน ในเขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งเป็นแหล่งผลิตเครื่องเงินที่ใหญ่ และมีความดั้งเดิม (Original) เชิงวัฒนธรรม มีกระบวนการดำเนินงานทั้งการผลิตและการจำหน่าย มีต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยทำการเลือกเฉพาะกลุ่มสถานประกอบการที่ทำการประดิษฐ์ ออกแบบผลิตภัณฑ์เครื่องเงินและมีผลประกอบการที่ดีและสูงสุด แสดงตามงบการเงินของนิติบุคคล ปีงบการเงิน 2562 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2563) รวมทั้งมีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งแยกตามลักษณะเฉพาะของงาน ทั้งฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการเงินและการบัญชี โดยอาศัยเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 5 กิจการขึ้นไป จนถึงจุดอิมตัวของข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลสอดคล้องในเชิงเนื้อหาการวิจัย

เกณฑ์การคัดเลือกในการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล

จากรายงานการสำรวจอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงินไทย พบว่า ในเขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย มีจำนวนผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นในกลุ่มของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม มีการใช้แรงงานจำนวนมากในการผลิต เนื่องจากมีขั้นตอนการผลิตที่ต้องอาศัยทักษะ ฝีมือ ความประณีตและความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ในการทำงานของแรงงาน ภาคเหนือมีการกระจายตัวของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม มีจำนวน 60 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 12.15 (จากทั้งหมด 494 แห่ง) เป็นอันดับ 2 ซึ่งรองลงมาจากกรุงเทพฯ โดยส่วนใหญ่แหล่งการผลิตตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดน่าน (สุดารัตน์ อภิราชกมล และพัชนี ศิริदानนท์, ม.ป.ป.) ทำให้ผู้วิจัย

เล็งเห็นประโยชน์และคุณค่าของการวิจัย เพื่อต้องการสำรวจตัวชี้วัดที่ก่อให้เกิดการเพิ่มสมรรถนะที่โดดเด่นทางการจัดการผลิต การจัดการดำเนินงาน และการจัดการตลาด โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนของคณะกรรมการกลุ่มคลัสเตอร์เครื่องเงินของจังหวัด ผู้ผลิตเครื่องประดับเงินที่มีชื่อเสียงระดับจังหวัด สถานประกอบการที่มีผลประกอบการดีประจำปี 2562 หรือครุภูมิปัญญาด้านเครื่องเงินที่ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติในการผลิต ทำให้ทราบเชิงลึกในด้านกรรมวิธีการผลิต ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานและการตลาด เพื่อมุ่งยกระดับสินค้าเครื่องเงินให้ตรงตามความต้องการของตลาด เป้าหมายทั้งในประเทศและต่างประเทศตามนโยบายของภาครัฐบาล จึงเลือกผู้ประกอบการธุรกิจในพื้นที่ภาคเหนือเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

2. การวิจัยเชิงปริมาณ จากจำนวนประชากรการวิจัยข้างต้น สามารถทำการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างการวิจัยได้ดังนี้

2.1 กลุ่มตัวอย่าง ได้กำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างตามวิธีการคำนวณประมาณค่าขนาดกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการใช้โปรแกรม G* Power (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555) โดยวิเคราะห์เชิงพหุคูณ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนเท่ากับ 13 ตัวแปรและตัวชี้วัด ให้มีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จากการประมาณค่าของขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วย Multiple Regression จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 189 ตัวอย่าง เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์และประเมินผล อีกทั้งป้องกันอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามการวิจัยที่อาจมีเนื้อหาไม่สมบูรณ์หรือได้ไม่ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ ทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างอีกครั้ง โดยเลือกสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรด้วยสูตร Cochran (1997) จะได้เท่ากับ 227 ตัวอย่าง ซึ่งยังไม่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ ซึ่งอาจทำให้ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณไม่มีคุณภาพ

ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการประมาณ 20 เท่าของตัวแปร โดยที่โมเดลการวิจัยที่มีพารามิเตอร์ 19 ตัว ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 380 กิจการ (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554) อีกทั้งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวกจากแหล่งสถานที่ตั้งของผู้ประกอบการธุรกิจ

เกณฑ์การคัดเลือกในการสำรวจจากตัวแทนการวิจัย

ผู้วิจัยได้เน้นรวบรวมข้อมูลตามการแสดงความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจ หรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรในการให้ข้อมูลสำคัญ

4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย นำหลักแนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลเท็จจริงจากการผลสัมฤทธิ์การวิจัยและการมีส่วนร่วมด้วยการสังเกต และเรียนรู้ กระบวนการจากการเข้าศึกษาดูงาน นำไปสู่การสร้างแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นจากตัวแทนของประชากรการวิจัย

5. รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยนำผลเชิงคุณภาพมากำหนดตัวบ่งชี้ของตัวแปรวิจัย สู่การวิเคราะห์และประเมินผลการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

การบูรณาการการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เป็นการวิจัยแบบผสม ตามแบบแผนขั้นตอนเชิงสำรวจ (An Explanatory Sequential Design) โดยเริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหา ซึ่งในด้านสมรรถนะที่โดดเด่นนั้น ตัวแปรบางตัวอาจยังไม่แน่ชัด จากนั้นทางผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ มาศึกษาต่อในการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ทำการทบทวนวรรณกรรมไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์วิจัยเชิงคุณภาพ และนำมาสร้างตัวแปรของสมรรถนะที่โดดเด่นเพื่อชี้วัด ในรูปของการออกแบบและการสร้างเครื่องมือเพื่อทำการทดสอบ และวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบสอบถาม ที่นำไปสู่การศึกษการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผล เพื่อสรุปเนื้อหาสาระสำคัญและเสนอแนวทางในการออกแบบวิจัยและพัฒนาการวิจัย

7. การนำเสนอผลงานวิจัย ผ่านการตีพิมพ์และการเผยแพร่ผลการวิจัยทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ผลการดำเนินงานขององค์กร** เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการประกอบในธุรกิจการเงิน ซึ่งมีทั้งที่เป็นผลประกอบการที่เป็นตัวเงินและผลประกอบการที่ไม่เป็นตัวเงิน ด้วย 6 มุมมองตามแนวคิดของ Clarke and Connor (2011) และ Sureshchandar and Leisten (2005) ได้แก่

1.1 มุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วย การสร้างมูลค่า กับมาตรวัดแบบดั้งเดิม ได้แก่ ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์-และผลตอบแทนจากยอดขาย

1.2 มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจ ส่วนแบ่งทางการตลาด และข้อร้องเรียนจากลูกค้า

3) มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ ได้แก่ คุณภาพในกระบวนการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน และการสร้างความมั่นคง

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา/มุมมองด้านพนักงาน ได้แก่ การเข้าออกของพนักงาน ผลผลิตของแรงงาน และความพึงพอใจของพนักงาน

5) มุมมองด้านทรัพย์สินทางปัญญา ประกอบด้วย ทูมนมนุษย์ กับทุนองค์กร ได้แก่ สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ประสิทธิภาพและเชี่ยวชาญของพนักงาน

6) มุมมองด้านสังคม ประกอบด้วย ภาพลักษณ์ทางสังคมกับภาพลักษณ์ทางการเมือง ได้แก่ ความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และสมาชิกภาพของสมาคม

2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัว ประกอบด้วย ความได้เปรียบในด้านต้นทุนต่ำ ความได้เปรียบจากความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ตามแนวคิดของ Sumer (2012) และ Porter (1985)

2.1 ความได้เปรียบในด้านต้นทุนต่ำ พิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่ง คู่แข่งขันทางธุรกิจมาเป็นแนวทางในการลดต้นทุนทางการจัดการขององค์กร ได้แก่ ทางด้านต้นทุน (Abdullah, 2017; Darsono, Yahya and Amalia, 2016; Nguyen, 2008) และความมั่งคั่งสูงสุดของกระแสการหมุนเวียนเงินสด (Awang, Asghar and Subari, 2010; Man, 2009; Hitt and Ireland, 1985)

2.2 ความได้เปรียบจากความแตกต่างของผลิตภัณฑ์/บริการ ทำให้เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ อาจจะเป็นความแตกต่างในกระบวนการทำงานขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หรือสินค้าและบริการ ได้แก่ ความแตกต่างทางการบริหารงานทั่วไป (Alharas, Ali-Agha and Jawad, 2017; ศीलจิต อินทรพงษ์ และคณะ, 2016; Darsono, Yahya and Amalia, 2016; Sumer, 2012, Porter, 1985) ความแตกต่างทางการตลาด (Abdullah, 2017; Darsono, Yahya and Amalia, 2016; Agha, Alrubaiee and Jamhour, 2012; Nguyen, 2008) และความแตกต่างทางนวัตกรรม Marqués, et, al., 2019; Woodside, Dullivan and Trappey, 1999; Smart and Conant, 1994)

3. สมรรถนะที่โดดเด่น หมายถึง จุดเด่นพิเศษขององค์กรที่มีอยู่ หรือมีความโดดเด่นกว่างานศิลปะหัตถกรรมหรืออุตสาหกรรมอื่น อาจเกิดขึ้นจากช่างฝีมือที่มีความรู้ ความชำนาญ และความประณีตพิเศษทั้งในด้านรูปร่างและลวดลายที่ประดิษฐ์เครื่องเงิน สามารถวัดตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร โดยอาศัยจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสายงาน ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ สมรรถนะที่โดดเด่นทางการผลิต สมรรถนะที่โดดเด่นทางการจัดการดำเนินงาน และสมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาดและนวัตกรรม ตามแนวคิดของ Camisón, (2004; 2003); Hitt and Ireland (1985)

4. เครื่องเงินและเครื่องประดับเงิน หมายถึง เครื่องเงินที่มีวัตถุดิบคือเม็ดเงิน และเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่ โดยสื่อออกมาบนลวดลายและรูปแบบเครื่องเงินในประเภทของใช้และเครื่องประดับ โดยเครื่องเงินจะมีรูปแบบที่สอดคล้องกับความเป็นมาเชิงวัฒนธรรมของท้องถิ่นนั้น ๆ และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวตามการถ่ายทอดภูมิปัญญาของกระบวนการผลิตแต่ละท้องถิ่น มักจะอยู่ในรูปเครื่องเงินประเภทงานใช้ และในส่วนของเครื่องประดับเงิน หมายถึง เครื่องประดับ ที่ส่วนใหญ่มีโลหะเงินเป็นส่วนผสมพื้นฐาน ซึ่งมีการผลิตสืบเนื่องมาจากบรรพบุรุษ

และเกี่ยวข้องกับทางวัฒนธรรมเช่นกัน โดยมีแนวความคิดการใช้วัตถุดิบเครื่องเงินมาผสมผสานวัตถุดิบชนิดอื่น ๆ เพื่อความสวยงาม เหมาะกับการแต่งกายและการแสดงถึงบุคลิกภาพของผู้ใช้งาน

5. หัตถกรรมเครื่องเงิน เป็นสิ่งที่ถูกผลิตมาจากทุนมนุษย์ อาศัยความรู้ในด้านศิลปะ และความชำนาญในกระบวนการผลิต ตั้งแต่การออกแบบ การผลิตต้นแบบและแม่พิมพ์ การขึ้นรูปโลหะ การหล่อ เพื่อได้งานที่มีความประณีต ทำให้ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศนิยมสรรหามาเพื่อใช้สำหรับเป็นเครื่องประดับหรือนำไปใช้ในงานที่สำคัญ ๆ

6. ผู้ประกอบการหัตถกรรมเครื่องเงินหรือธุรกิจเครื่องเงิน เป็นผู้ประกอบธุรกิจที่ผลิตและจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับโลหะเงินที่ผลิตเป็นอย่างดี ตั้งแต่การผลิต การออกแบบซึ่งเป็นภูมิปัญญา ความรู้ที่สืบทอดกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษ สินค้าเครื่องเงินประเภทนี้จะแฝงด้วยจิตกรรมและวัฒนธรรมที่ทางคุณค่าอยู่ในฝีมือ

สมมติฐานของการวิจัย

แนวความคิดการวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย มองถึงแหล่งที่มาของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (ลักษณะวรรณ พิมพ์สวัสดิ์, 2551) เป็นการได้รับผลจากกระบวนการของกิจกรรมในหน้าที่หลักทางธุรกิจ กับกลยุทธ์ ขั้นตอนในกระบวนการทำงาน และโครงสร้างขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า และส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีได้ สอดคล้องกับ McClelland (1970) ในเรื่องสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคคล เป็นลักษณะความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวของบุคคล (Tacit Knowledge) ช่วยให้ผู้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ (Spencer, & Spencer, 1993; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) อีกทั้ง McClelland (1970) ได้อธิบายถึงสมรรถนะขั้นแตกต่าง หรือสมรรถนะที่ทำให้บุคคลโดดเด่นกว่าผู้อื่น ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ จึงส่งผลให้สมรรถนะขั้นแตกต่างหรือสมรรถนะที่โดดเด่นนี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร และสามารถจำแนกออกเป็นสมรรถนะตามสายงานกับสมรรถนะในการบริหารจัดการส่วนบุคคล (Scapolan et al., 2017; Dubey, & Ali, 2011; Montoya, Huerta, & Rialp, 2011; Awang, Asghar, & Subari, 2010; Nguyen, 2008; Camisón, 2003; 2004; Hitt, & Ireland, 1985) เพื่อเป็นแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในรูปของต้นทุนและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือองค์กร รวมทั้งสามารถเจาะจงกลุ่มเป้าหมายได้ตรง

กับความต้องการ อีกทั้งสมรรถนะที่โดดเด่นยังมีแนวโน้มส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีด้วย (Kim, & Park, 2000)

นอกจากสมรรถนะที่โดดเด่นจะมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบขององค์กรและผลการดำเนินงานแล้วนั้น ความได้เปรียบทางการแข่งขันเองยังมีแนวโน้มส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้วยเหมือนกัน (Abdulluh, 2017; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012; Nguyen, 2008)

นอกจากนี้ สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงิน โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เป็นตัวแปรคั่นกลางของระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นกับต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ตาม Fernandez et al. (2018; Darsono, Yahya, and Amalia (2016); Agha, Alrubaiee and Jamhour (2012)

จากลักษณะความสัมพันธ์ของความสามารถที่โดดเด่นที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัย ออกเป็น 4 ประเด็นได้แก่

H1: สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจการเงิน

H2: สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงิน

H3: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงิน

H4: สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงิน โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันที่อยู่ในสถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นกับต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาพรวมของธุรกิจเครื่องเงิน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับฐานทรัพยากร
3. การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจหรือผลประกอบการที่ดีขององค์กร สามารถสรุปสาระสำคัญที่ว่าด้วยการแสดงพฤติกรรมที่มีคุณสมบัติพิเศษที่องค์กร มีเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ซึ่งสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความหลากหลาย มีความแตกต่างในการสร้างคุณค่าทางสายตาให้แก่ลูกค้าที่สูงกว่า และมีต้นทุนในการดำเนินการที่ต่ำกว่าจากความสามารถในการจัดสรร นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และควบคุมการใช้ปัจจัยทรัพยากรในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและงานบริหารที่มีคุณภาพส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการตามสิ่งที่คาดหวังของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ลูกค้ายินดีที่จะเสนอจ่ายในราคาที่สูงขึ้น ถ้าสิ่งนั้นมีความโดดเด่นและเป็นสิ่งที่คุ้มค่าที่ได้รับ และเหมาะสมกับราคาที่จ่ายไป เพื่อให้ได้มาซึ่งการครอบครองสิทธิในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการชนิดนั้นสามารถเขียนผังความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจ จากการกระตุ้นและแรงผลักดันของสภาพแวดล้อมในองค์กรได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

ที่มา: Nelson & Winter, 1982

จากภาพ 1 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ย่อมทำให้ผู้ประกอบการ ต้องเน้นความสำคัญต่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กร ที่องค์กรสามารถเข้าไปวางระบบและกลไกในการปฏิบัติงาน โดยแปลงสภาพจากความสามารถของทรัพยากรกับสมรรถนะในการทำงาน รวมทั้งสามารถกำหนดและควบคุมการดำเนินงานภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กรธุรกิจสูงสุด (Nelson, & Winter, 1982) ทำนองเดียวกันกับการบริหารงานและความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจมากกว่าโครงสร้างของอุตสาหกรรม (ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม, 2560) เนื่องด้วยการเข้าไปควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร อาทิ สภาพแวดล้อมทางสังคม การเมือง สภาวะทางเศรษฐกิจ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากต่อการกำหนดและควบคุมในการบริหารจัดการทางธุรกิจ

ดังนั้นการเจริญเติบโตขององค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ จะมีรากฐานมาจากการจัดการทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายด้วยมุมมองของทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (resource-based Theory of the firm: RBT) ทรัพยากรที่องค์กรครอบครองอยู่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนของธุรกิจได้ ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นสามารถครอบครองสิ่งที่มีคุณค่า หายาก หาส่งอื่นมาทดแทนและลอกเลียนแบบได้อย่างไม่สมบูรณ์ ถ้ามีความสามารถในการลอกเลียนแบบ อาจมีต้นทุนการดำเนินการที่สูงกว่าได้ (Barney, 1991) จากข้อความข้างต้นจะเห็นได้

ว่าทรัพยากรที่เป็นความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลาย เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและยากต่อการเลียนแบบมากที่สุด ถ้าหากบุคคลเหล่านั้นมีความสามารถที่โดดเด่นเหนือกว่า

ยกตัวอย่าง ช่างตัดกรรมเครื่องเงิน มีสมรรถนะที่ได้จากความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า มีประสบการณ์ในการสร้างผลิตภัณฑ์เครื่องเงินและเครื่องประดับเงินที่มีเอกลักษณ์และโดดเด่น สามารถระทำการลดความสูญเสียวัตถุดิบเม็ดเงินให้อยู่ในระดับต่ำ ทำให้มีต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่า กำหนดราคาที่เหมาะสมกว่าบริษัทคู่แข่ง ย่อมส่งผลให้สามารถสร้างยอดขายหรือผลกำไรให้แก่องค์กรได้มากกว่าอีกด้วย โดยทั่วไปบริษัทคู่แข่งมักเสาะแสวงหาและต้องการที่จะครอบครองทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ จึงทำให้แต่ละองค์กรพยายามบำรุงและอำรุงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรยาวนานที่สุด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นของสมรรถนะที่โดดเด่นในการแข่งขันของธุรกิจเครื่องเงิน ก่อนที่ธุรกิจจะมีเข้าสู่ตลาดการแข่งขันทางการค้าอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศและระดับโลก

สมรรถนะที่โดดเด่นในการแข่งขันของธุรกิจ เป็นสิ่งที่มุ่งหวังที่สำคัญของผู้ประกอบการในแต่ละองค์กร ดังนั้นผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญต่อการเข้าไปกำหนดและวางระบบบริหารจัดการทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (Barney, & Clark, 2007) ด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นระบบและมาตรฐานการทำงานเดียวกันทั้งในองค์กรและนอกองค์กรตั้งแต่กิจกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ ไปจนถึงปลายน้ำเพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่า โดยประสานเชื่อมโยงระบบงานให้เป็นแนวทางเดียวกันย่อมก่อให้เกิดการลดเวลานำหรือขั้นตอนการทำงานตามกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อเป็นมาตรฐานในกระบวนการจัดการทางธุรกิจและเป็นฐานข้อมูลที่ใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที นอกจากนี้ปัจจัยทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่นในการแข่งขัน จึงเป็นแหล่งกำเนิดของข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากการสร้างความแตกต่างและการลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ (Darsono et al., 2016) พร้อมทั้งมีอิทธิพลค่อนข้างสูงต่อการเพิ่มผลิตและผลประกอบการในการทำงาน ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่เหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้นทำให้องค์กรธุรกิจเปรียบเสมือนแหล่งสะสมทรัพยากรและสมรรถนะในการปฏิบัติการที่มีความหลากหลายและเคลื่อนย้ายไม่สมบูรณ์ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งทำให้เป็นจุดแข็งทางการแข่งขันในการประกอบธุรกิจอีกด้วย

จากความหลากหลายของทรัพยากรที่มีความหลากหลายและเคลื่อนย้ายไม่สมบูรณ์ โดยทั่วไปสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ 1) ทรัพยากรที่จับต้องได้ และ 2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (ธนุทร์ เขียมมอร่วม, 2560) สามารถอธิบายรายละเอียดได้ว่า

1. ทรัพยากรที่จับต้องได้ อาทิ สินทรัพย์และโครงสร้างทางกายภาพเพื่ออำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานภายในองค์กร ระดับเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการดำเนินงานทางธุรกิจ เป็นต้น

2. ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ อาทิ ความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากรและการบริหาร กระบวนการขององค์กรที่มีความหลากหลาย ที่ถูกนำมาใช้ในการกระทำหรือปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในการทำงาน การบริหารจัดการในองค์กรทางด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายเชิงแผนงานและกลยุทธ์ เชิงธุรกิจ ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้อำนวยความสะดวกในการตัดสินใจของผู้ประกอบการ ทางธุรกิจ การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของหน่วยงานในองค์กรและระหว่างองค์กรกับบริษัทคู่ค้าเชิงสัมพันธ์ เป็นต้น

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นในกรรมวิธีในกระบวนการผลิต จะใช้ประโยชน์จาก ความสามารถของทรัพยากรที่หลากหลาย แล้วมาผสมผสานกันเพื่อแปลงสภาพเป็นสินค้าและบริการ อย่างไรก็ตามจะสังเกตได้ว่า ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้มีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรที่จับต้องได้ เนื่องด้วยทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เป็นสิ่งไม่สามารถมองเห็นได้ง่ายและมีความยากต่อการ ลอกเลียนแบบในการสรรหาและครอบครองสิทธิจากการใช้ทรัพยากรเหล่านี้ (ธนุตร์ เขียมอร่าม, 2560) การที่คู่แข่งพยายามเข้าไปช่วงชิงหรือลอกเลียนแบบทรัพยากรอาจต้องเผชิญกับความ เสี่ยงเปรียบทางด้านทุนในกระบวนการทำงานอีกด้วย ยกตัวอย่าง ความสามารถของบุคลากรที่มีความ หลากหลายและระบบบริหารงานที่มีคุณภาพให้เป็นไปได้มาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล มี แนวโน้มค่อนข้างสูงที่จะทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างและเป็นสิ่งที่ลอกเลียนได้อย่างไม่ สมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรที่มีความโดดเด่น เช่น ในธุรกิจ หัตถกรรมเครื่องเงิน เกิดจากมนุษย์สร้างสรรค์ผลงานออกมาจากการทำด้วยมือ (hand craft) ทำให้มี วิธีการสร้างลวดลายบนเครื่องเงินด้วยการแกะสลัก หรือต่อกลายที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ของงานช่างฝีมือ แทนการสั่งให้เครื่องจักรกลทำงานอัตโนมัติที่เน้นการผลิตจำนวนมากอาจทำให้ คุณค่าของผลิตภัณฑ์ลดลง โดยทั่วไปช่างหัตถกรรมเป็นแรงงานฝีมือที่มีความเชี่ยวชาญและทักษะใน การทำงาน คิดประดิษฐ์ในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคลากรหรือเฉพาะแก่ ผลิตภัณฑ์และบริการ จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญในการใช้มืออย่างมีศิลปะที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม ทางสังคมและอาจกลายเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่ทรงคุณค่าในประเทศและระดับสากล สำหรับการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ ภูมิปัญญา วิธีชีวิตในการปฏิบัติงานจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่งที่ได้จาก ความรู้ทางวิชาชีพ การฝึกฝน ประสบการณ์จากการสะสมเทคนิคในการทำงาน (กรมส่งเสริม อุตสาหกรรม, 2549) ซึ่งเป็นประโยชน์ที่ทำให้คนรุ่นอื่น ๆ เกิดการเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน เทคนิค และ กระบวนการในกรรมวิธีการผลิตทางด้านการผลิต การขึ้นรูป การต่อกลาย การเชื่อม การขัดและ ตกแต่งลวดลายในการสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อันทรงคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กร และสามารถ ลดความสูญเสียจากการใช้ทรัพยากรในการดำเนินการ ลดเวลานำและขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมใน หน่วยงานเพื่อตอบโจทย์ความต้องการได้ทันทีและมีคุณภาพในการส่งมอบแก่ลูกค้า รวมทั้งมีต้นทุน

การผลิตและต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่าวิธีการของบริษัทคู่แข่งอื่น อีกทั้งการสร้างค่านิยมจากการสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อกันและเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะในการทำงานในระดับสูง ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจอีกด้วย นอกจากนี้การบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ย่อมส่งผลให้เกิดความแข็งแกร่งในความสามารถขององค์กร อีกทั้งการมีส่วนร่วมระหว่างองค์กรกับบริษัทคู่ค้าในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาการออกแบบเครื่องเงินให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดการแข่งขันทางการค้า ซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างความสามารถในการทำกำไรให้แก่องค์กรธุรกิจและขยายการเติบโตการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศอีกด้วย (สำนักส่งเสริมการค้าสินค้าไลฟ์สไตล์ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2562)

การที่ธุรกิจประสบความสำเร็จ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญที่สุด ก็คือ ทำอย่างไรเพื่อจะใช้ความสามารถของทรัพยากรและสมรรถนะในการทำงานที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความสูญเสียเปล่าจากการทรัพยากรที่มีค่ากับได้หายากให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า สามารถนำเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีความโดดเด่นและแตกต่างจากธุรกิจคู่แข่งให้เข้าสู่ตลาดการแข่งขันทางการค้าอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศและระดับโลกได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้นการที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่น ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทดแทนได้สมบูรณ์ เป็นสาเหตุของความสามารถในการจัดการทรัพยากรในองค์กร และความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสม การที่องค์กรสามารถทำให้บริษัทคู่ค้ารับรู้ถึงความแตกต่างของระบบบริหารงานในองค์กรกับกิจกรรมในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ แล้วนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรให้แก่ธุรกิจจึงเป็นที่มาของการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของตัวแปรการวิจัย ได้แก่ ตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน กับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์และประเมินตัวชี้วัดที่จำเป็น ที่องค์กรสามารถเข้าไปปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะในสภาพแวดล้อมภายในที่มีอยู่แล้วนั้น ก่อให้เกิดคุณค่าและประสบความสำเร็จทางด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินไทย

ผู้วิจัยสามารถแบ่งหัวข้อการนำเสนอในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

- 2.1 ภาพรวมของธุรกิจเครื่องเงิน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับฐานทรัพยากร

สมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการดำเนินงาน

2.3 การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

2.3.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

2.3.2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จทางด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

2.3.3 สรุปรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพรวมของธุรกิจเครื่องเงิน

โดยเริ่มต้นจากการศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความหมายของเครื่องเงิน ประเภทของเครื่องเงิน การสร้างสรรค์ผลงานและรูปแบบผลิตภัณฑ์เครื่องเงิน จุดแข็งและจุดอ่อนในธุรกิจเครื่องเงิน แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ รวมถึงแนวโน้มและทิศทางการตลาดในอนาคตของธุรกิจเครื่องเงิน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของเครื่องเงิน เป็นศิลปหัตถกรรมที่มีคุณค่าในตัว ทำมาจากโลหะเงินและเป็นการขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ที่ทำขึ้น โดยช่างฝีมือที่มีทักษะในความชำนาญ ประสบการณ์ มีความเป็นศิลปะและประณีตในเชิงการออกแบบ ขึ้นรูปร่างรูปทรงและลวดลายที่สร้างสรรค์ในการประดิษฐ์ชิ้นงาน สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเอกลักษณ์นิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมทางสังคมในประเทศที่ชัดเจน (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2549)

หัตถกรรมเครื่องเงิน เป็นสิ่งที่ถูกผลิตมาจากทุนมนุษย์ อาศัยความรู้ในด้านศิลปะ และความชำนาญในกระบวนการผลิตตั้งแต่การออกแบบ การผลิตต้นแบบและแม่พิมพ์ การขึ้นรูปโลหะ การหล่อเพื่อได้งานที่มีความประณีต ทำให้ชาวไทยและต่างชาตินิยมสรรหามาใช้สำหรับเป็นเครื่องประดับหรือนำไปใช้ในงานที่สำคัญ ๆ

2. ประเภทของหัตถกรรมเครื่องเงิน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ 2.1) เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องเงินประเภทเครื่องใช้ ของตกแต่ง ของขวัญ ของชำร่วย และของสะสม กับ 2.2) เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องประดับเงิน สามารถอธิบายและยกตัวอย่างประกอบได้ดังนี้ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2549)

2.1 ผลิตภัณฑ์เครื่องเงินประเภทของใช้ รวมทั้งของตกแต่ง ของที่ระลึกต่าง ๆ ฯลฯ มีลักษณะเด่นตรงทักษะในการผลิต ผู้ผลิตเครื่องเงินของไทย มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับโลหะเงินที่ผลิต ในทุกกระบวนการผลิตโดยนำแนวคิดเรื่องภูมิปัญญา เทคโนโลยีพื้นบ้าน ความรู้ที่สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นตั้งแต่บรรพบุรุษ เป็นที่มาว่าเครื่องเงินประเภทนี้จึงเต็มไปด้วยกลิ่นอายของวัฒนธรรมและ

คุณค่าซึ่งอยู่ในงานฝีมือ การผลิตเครื่องเงินประเภทนี้ เป็นผลิตภัณฑ์ที่เน้นงานฝีมือและความเป็นเอกลักษณ์ แต่ด้วยความที่มีความพิเศษตรงนี้เอง ทำให้ความต้องการของตลาดภายในประเทศจึงยังอยู่ในวงจำกัด (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2549)

เครื่องเงินเป็นลักษณะของตลาดกลุ่มเฉพาะ คือ ลูกค้ายุคเฉพาะกลุ่มที่ชื่นชอบค่อนข้างจริงจัง เพราะมีราคาค่อนข้างสูงและจัดเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มผู้มีรายได้ค่อนข้างสูงและชอบเครื่องเงินเป็นพิเศษ มักนิยมสะสม หรือการแสดงออกถึงชนชั้นในสังคม ปัญหาอีกทางของเครื่องเงินไทย คือ การดูแลรักษาที่ยากเพราะจะเกิดเป็นฝ้าคล้ำดำได้ง่าย ตลาดหลักส่วนใหญ่แต่เดิมมักเป็นไปเพื่อใช้ในงานมงคล เช่น งานมงคลสมรส งานบวช รวมถึงนิยมมอบเป็นของที่ระลึกหรือของขวัญ ให้กันและกันทั้งในช่วงเทศกาลต่าง ๆ ตลอดจนรางวัลสำหรับการแข่งขันกีฬา ดังนั้นการผลิตเครื่องเงินประเภทของใช้เดิมที่ ส่วนใหญ่จึงเป็นการผลิต เพื่อจำหน่ายแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มในประเทศ นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศและส่งออกเป็นหลัก

ปัจจุบันในมุมมองความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อเครื่องเงินได้เปลี่ยนไป เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจ และการเข้ามาของสินค้ารูปแบบตะวันตก ผลิตภัณฑ์เครื่องเงินรูปแบบเก่าหรือรูปแบบเดิม จึงถูกมองข้ามไป ความนิยมที่ใหม่ คือการเปลี่ยนไปเป็นสินค้าที่มีการออกแบบที่ทันสมัย หุหุระ แปลกไม่เหมือนใคร และใช้งานได้จริง จากสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอย ส่งผลให้ผู้ผลิตจำเป็นต้องลดต้นทุนด้านราคา โดยใช้โลหะเงินผสมโลหะอื่น ๆ หรือ โลหะปิดด้วยแผ่นเงินบาง ๆ หรือ เป็นเพียงสินค้าที่มีชิ้นเงินร่วมประดับ มากกว่าสินค้าที่ทำจากเงินทั้งหมดแบบดั้งเดิม สภาพเศรษฐกิจนี้เองที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตที่มีข้อจำกัดมากขึ้น ทางผู้ผลิตเครื่องเงินจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

2.2 ผลิตภัณฑ์เครื่องประดับเงิน เน้นเป็นเครื่องประดับ เช่น ประเภทแหวน กำไลข้อมือ สายสร้อย ต่างหู จี้ห้อยคอ ฯลฯ การผลิตเครื่องเงินกลุ่มนี้ คือ การใช้โลหะเงินผสมกับโลหะอื่นหรือใช้ชิ้นเงินประกอบกับวัสดุอื่น ๆ เพื่อให้เกิดเครื่องประดับเงิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุนการใช้โลหะเงิน ซึ่งมีปัญหาเรื่องต้นทุนสูงในปัจจุบัน ประกอบกับต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการความทันสมัย รวดเร็ว และสามารถใช้งานได้ดี เครื่องประดับเงินเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการประยุกต์ใช้หลากหลาย โดยเฉพาะในแง่ศิลปะ เครื่องประดับทุกประเภทมักให้ออกาสศิลปินหรือผู้ผลิตได้แสดงความรู้สึก ประสบการณ์และภูมิหลังของตน ผ่านการประดิษฐ์เครื่องประดับแต่ละชิ้น อาจเป็นแบบการถ่ายทอดความรู้สึกแบบดั้งเดิมหรือร่วมสมัย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของศิลปินเอง ว่ามีความรู้ ประสบการณ์และ ภูมิหลังที่แตกต่างออกไป ผลิตภัณฑ์เครื่องประดับเงิน มีการสืบทอดแนวคิดผลิตมาแต่โบราณในสมัยบรรพบุรุษ โดยเดิมนั้น การผลิตเครื่องประดับเงินเป็นเพียงอุตสาหกรรมในครัวเรือน ซึ่งเน้นผลิตและจำหน่ายในประเทศเท่านั้น ในยุคถัดมา ได้มีการพัฒนาการ

ผลิตแบบเก่าให้ทันสมัย เพื่อให้ได้รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย เหมาะกับยุคสมัยมากขึ้น โดยเริ่มมีการใช้เครื่องจักรเข้ามาในกระบวนการผลิต เกิดการผลิตที่รวดเร็ว มีมาตรฐาน สามารถรองรับความต้องการของตลาดที่เพิ่มมากขึ้น กิจกรรมจึงเริ่มมีการขยายตัวมากขึ้นตามไปด้วย ในด้านสินค้า จึงมีความหลากหลายและสามารถนำเครื่องประดับเงินมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมากมาย โดยเฉพาะประยุกต์เข้ากับการแต่งกาย (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2549)

ดังนั้น จากประเภทเครื่องเงินทั้ง 2 ประเภท ความเป็นเอกลักษณ์พิเศษของธุรกิจเครื่องเงินของไทย คือ การที่ประดิษฐ์ด้วยมือเป็นส่วนใหญ่ จัดเป็นงานฝีมือที่ต้องใช้ความประณีตอย่างมากของผู้ปฏิบัติการผลิต อาศัยความสามารถด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ทั้งทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะ พร้อมทั้งเครื่องมือ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก เทคนิคการขึ้นรูปและการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่อาศัยทักษะ ความชำนาญ ความมีฝีมือและความประณีตที่แตกต่างกัน

เนื่องด้วยการทำงานแบบงานฝีมือ มีเงื่อนไขการผลิตที่ขึ้นกับความเป็นตัวตนของช่างผู้ผลิตเครื่องเงินเอง ซึ่งถูกหล่อหลอมมาจากสังคม วัฒนธรรม ประสบการณ์ และภูมิหลังของช่างขึ้นรูปและประกอบตัวเรือนเหล่านั้นจากการถ่ายทอดแบบภูมิปัญญาผสมผสานกับศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง เพื่อสร้างผลงานที่มีความงามแก่ความมีคุณค่าและมีเอกลักษณ์ของความเป็นไทย ตลอดจนในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการหรือผู้เป็นเจ้าของกิจการก็จะมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างกัน และด้วยเหตุนี้เอง ทำให้ช่างเงินมีการใช้เวลาค่อนข้างนานในการผลิตเพื่อให้งานออกมาประณีตและสวยงาม มีคุณค่าอย่างเหมาะสม

3. การสร้างสรรค์ผลงานและรูปแบบผลิตภัณฑ์เครื่องเงินในประเทศ การทำผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเครื่องเงิน ช่างฝีมือส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับโลหะเงินตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำในกระบวนการผลิตเครื่องเงิน ซึ่งส่วนใหญ่อาศัยจากประสบการณ์ในการทำงานและมีการสืบทอดหรือการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ทำให้แฝงไปด้วยวัฒนธรรมหรือประเพณีที่ปฏิบัติที่สืบทอดกันมา จนเกิดเป็นคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ เนื่องด้วยผลิตภัณฑ์ประเภทนี้ต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพที่เน้นถึงความประณีต ความละเอียดและอ่อนช้อยในงานฝีมือ รวมถึงลวดลายที่มีความวิจิตรบรรจงเป็นสำคัญ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2549)

สำหรับรูปแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเครื่องเงินในประเทศไทย หัตถกรรมเครื่องเงินในแต่ละพื้นที่มักแสดงและสะท้อนให้เห็นถึงความละเอียดอ่อน ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นอัตลักษณ์ของผู้ผลิตเครื่องเงินได้เป็นอย่างดี อีกทั้งธุรกิจเครื่องเงินมีการกระจายการผลิตทั่วทุกภูมิภาคด้วยหลักภูมิศาสตร์ ทั้งภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออก แสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ตามพื้นที่ที่สำคัญ (แพรว, ม.ป.ป.) ที่ซึ่งผู้วิจัยสามารถอธิบายตามลักษณะพื้นที่ของแต่ละภาค ได้ดังนี้

3.1 หัตถกรรมเครื่องเงินทางภาคเหนือ ยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์เครื่องเงินของจังหวัด เชียงใหม่เป็นที่รู้จักกันมาอย่างยาวนานและมีชื่อเสียงของตัวผลิตภัณฑ์ เช่น หมูบ้านวัวลาย เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญจะผลิตในรูปแบบของขันน้ำ พานรอง ชุดเขียนหมาก เขิงเทียน เครื่องประดับเงินแบบต่าง ๆ ซึ่งลวดลายรับอิทธิพลจากล้านนาไทย (บุญเรือง เทียนทรัพย์, ม.ป.ป.) ที่มีการแกะสลักทั้งสองด้าน โดยการตอกลายจากด้านในให้ดูตามโครงร่างรอบนอกของลายก่อนจากนั้นจึงทำการตีกลับจากด้านใน เพื่อสร้างรายละเอียดลวดลายอีกครั้งหนึ่งซึ่งเป็นกรรมวิธีในการสร้างลวดลายที่เป็นเอกลักษณ์นี้ ถ่ายทอดมาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น (สมลักษณ์ วรรณฤมล กีเยลาโรว่า และคณะ, 2560) ส่วนผลิตภัณฑ์เครื่องเงินของจังหวัดน่าน เป็นเมืองที่ภูมิปัญญาการผลิตเครื่องเงินมายาวนาน ปัจจุบันมี 2 แบบคือ แบบเงินดั้งเดิมและแบบชมพูกา (เครื่องเงินชาวเขา) โดยแบบดั้งเดิมจะมีรากมาจากการกวาดต้อนเทครัวช่างเงินและช่างทองจากฮ่อ น้อย ฮ่อหลวง เมืองยอง และเชียงแสน มายังบริเวณบ้านประดู่ของเมืองน่าน ในสมัยต้นรัตนโกสินทร์ จนเกิดการถ่ายทอดภูมิปัญญา ส่วนแบบชมพูกา ประยุกต์จากชาวเขาเผ่าเมี่ยน และเผ่าม้ง (แพรว, ม.ป.ป.)

3.2 หัตถกรรมเครื่องเงินทางภาคใต้ ยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์เครื่องเงินของจังหวัด นครศรีธรรมราช สำหรับฝีมือช่างเงินนครศรีธรรมราชนั้นเป็นภูมิปัญญาจากบรรพบุรุษชาวไทรบุรี เอกลักษณ์เครื่องเงินนครเป็นลักษณะเครื่องเงินถัก ทั้งสายสี่เสา หรือหกเสา ที่ถักด้วยลวดเงินเส้นบางเฉียบ รวมทั้งสร้อยสามกษัตริย์ ช่างเมืองนครผลิตด้วยความละเอียด โดยใช้เครื่องประดับเม็ดดินโม ซึ่งถือเป็นสัญลักษณ์ของเครื่องเงินแห่งเมืองนครประกอบชิ้นงาน (แพรว, ม.ป.ป.)

3.3 หัตถกรรมเครื่องเงินทางภาคกลาง ยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์เครื่องเงินของจังหวัด สุโขทัย ที่มีเอกลักษณ์เด่นตรงที่เป็นรูปแบบถักเส้นเงิน เหมือนวิธีถักเส้นทอง ตามภูมิปัญญาช่างทองสุโขทัยโบราณ โดยคงลวดลายทางศิลปะของสุโขทัย ทั้งลายโบสถ์หรือวิหาร ลายเครื่องสังคโลก ลวดลายธรรมชาติ และลายไทยต่าง ๆ ส่วนผลิตภัณฑ์เครื่องเงินของกรุงเทพมหานคร จะมีการออกแบบลวดลายแกะสลักนูนงดงามค่อนข้างมาก เช่น ขันน้ำ สำหรับกับข้าว กาน้ำ กระโถน (แพรว, ม.ป.ป.)

หมายเหตุ: สุโขทัย เป็นจังหวัดหนึ่งในประเทศไทยตั้งอยู่บริเวณภาคกลางตอนบน แบ่งโดยคณะกรรมการภูมิศาสตร์แห่งชาติและราชบัณฑิตยสภา (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2564)

3.4 หัตถกรรมเครื่องเงินทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์เครื่องเงินของจังหวัดสุรินทร์ ที่มีความเป็นอยู่แบบไทยโบราณ มีรากมาจากบรรพบุรุษชาวเขมร โดยมีความเอกลักษณ์อยู่ที่การผลิตเม็ดประจำ และคงเอกลักษณ์ถึงลายอ่อนช้อยที่สวยงาม เช่น เช็ดขัดเงิน เข็มกลัด สร้อยคอ สร้อยข้อมือ เป็นต้น (แพรว, ม.ป.ป.)

3.5 หัตถกรรมเครื่องเงินทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์เครื่องเงินของจังหวัด จันทบุรี มีภูมิปัญญาในการสลักเสลาเครื่องเงิน โดยเฉพาะศิลปะการทำแหวนกลที่มีความซับซ้อน เป็นการนำแหวนหลายวงมาคล้องกันให้เกิดแหวนวงเดียว เมื่อบิดหมุนสามารถแยกออกจากกันได้ โดยศิลปะนี้เหลือช่างทำค่อนข้างน้อย เพราะช่างต้องมีความชำนาญและละเอียดอ่อน เนื่องจาก ช่างงานต้องผลิตด้วยมือทั้งหมด โดยรูปแบบเฉพาะของแหวนกลจันทบุรี นิยมทำหัวแหวนเป็นรูปสัตว์ ตามปีนักษัตรต่าง ๆ (แพรว, ม.ป.ป.)

จึงสามารถสรุปได้ว่า หัตถกรรมเครื่องเงินตามพื้นที่ที่ต่าง ๆ จะมีบรรพบุรุษที่สืบทอดที่ แตกต่างกันไป ทำให้ภูมิปัญญาในการออกแบบและผลิตภัณฑ์ขึ้นรูปจะมีลักษณะที่โดดเด่นและ ทรงคุณค่าของความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละพื้นที่ ยกตัวอย่างดังภาพ 2 แสดงให้เห็นถึง ลวดลายที่โดดเด่นต่างกันไป



เครื่องประดับเงินน่าน

เครื่องประดับเงินสุโขทัย

เครื่องประดับเงินสุรินทร์

ภาพ 2 รูปแบบเครื่องประดับอัตลักษณ์ของไทย

ที่มา: สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2561

การที่ประเทศไทยมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนในกระบวนการผลิตที่ต่ำกว่า เนื่องจากมีความพร้อมในด้านแรงงานมีฝีมือเป็นจำนวนมาก ซึ่งงานหัตถกรรมเครื่องเงินต้องอาศัย ช่างฝีมือที่มีทักษะมีความประณีต มีการออกแบบลวดลายที่สร้างสรรค์ถึงอัตลักษณ์ของความเป็นไทย ส่งผลให้ผลงานที่ออกมาทรงคุณค่าในสายตาของผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้ ผู้ประกอบการต่างชาติสนใจในตัวผลิตภัณฑ์เครื่องเงินเพื่อการจำหน่ายหรือย้ายทรัพยากรที่สำคัญต่อ การกระบวนการผลิตเครื่องเงินให้เกิดการเคลื่อนย้ายมากที่สุด ดังนั้นประเทศไทยต้องมีการบำรุงและ อนุรักษ์รักษาบุคลากรที่ทรงคุณค่านี้ให้คงอยู่ในองค์กรและประเทศชาติให้ยาวนานที่สุด จึงทำให้มีการ

สร้างแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เพื่อเป็นตัวกำหนดทิศทางในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจเครื่องเงินของประเทศต่อไป

4. จุดแข็งและจุดอ่อนในธุรกิจเครื่องเงิน วิเคราะห์ในมุมมองของปัจจัยและสภาพแวดล้อมในองค์กร สามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้

4.1 ทรัพยากรทางกายภาพ หมายถึง วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตหรือที่เรียกว่า เม็ดเงิน เครื่องมือและอุปกรณ์ (การทำลวดลายหรือการขึ้นรูปผลิตภัณฑ์) เครื่องจักร (เครื่องรีดเงิน เครื่องขึ้นรูป) โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (เทคโนโลยีการออกแบบผลิตภัณฑ์) เพื่อใช้ในการดำเนินการ (การตี เลี้ยวไฟโรจน์ และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2558; สุนิสา ชาวसान, 2554)

จุดแข็ง: มีแหล่งที่สามารถเข้าถึงทรัพยากรได้ ทำให้มีเปอร์เซ็นต์ของเงินสูง (การตี เลี้ยวไฟโรจน์, และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2558)

จุดอ่อน: ขาดแคลนเม็ดเงินภายในประเทศ ต้องพึ่งพาเม็ดเงินจากต่างประเทศ ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น (การตี เลี้ยวไฟโรจน์, และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2558)

4.2 ทรัพยากรด้านความรู้ความชำนาญ หมายถึง ทักษะ ความรู้ คุณลักษณะ ตลอดจนทัศนคติ แนวคิดที่สั่งสมจากวัฒนธรรม ประสบการณ์ และภูมิหลังของช่างเงิน (การตี เลี้ยวไฟโรจน์, และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2558; สุนิสา ชาวसान, 2554)

จุดแข็ง: มีทักษะฝีมือแรงงาน ความรู้และความเชี่ยวชาญ รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตเครื่องเงินที่มีความประณีตละเอียดอ่อน ซึ่งเป็นสิ่งที่ลอกเลียนกันได้ยาก (การตี เลี้ยวไฟโรจน์, และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2558)

จุดอ่อน: แรงงานมีจำกัด และขาดการสืบทอด ตลอดจนขาดการออกแบบที่ทันสมัยและตรงความต้องการของตลาดยังคงยึดรูปแบบของหัตถกรรมเดิม ทำให้ไม่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เนื่องด้วยภาพลักษณ์และการมองด้านอาชีพแรงงานและรายได้ เป็นอุปสรรคต่อการสืบทอดความชำนาญ (การตี เลี้ยวไฟโรจน์, และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2558) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kenichi (Kenichi, 2561) กล่าวว่า แม้ความสามารถของช่างจะมีความพิเศษ แต่การที่มีปัญหาด้านแรงงานช่างที่ขาดแคลน ย่อมมีผลต่อการต่อยอด การพัฒนาการออกแบบ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์เครื่องเงิน อีกทั้งมีแนวโน้มที่คุณค่าเชิงเอกลักษณ์เหล่านี้จะสูญหายไป

4.3 ทรัพยากรขององค์กร หมายถึง ภาวะผู้นำ นโยบายองค์กร การประสานงาน และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (การตี เลี้ยวไฟโรจน์, และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2558; สุนิสา ชาวसान, 2554)

จุดแข็ง: มีการรวมตัวกันของผู้ผลิตและผู้ค้าเครื่องเงิน ในรูปแบบสมาคมและ คลัสเตอร์มากขึ้น ก่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายการค้า และเริ่มมีการรวมตัวเพื่อเพิ่มอำนาจด้าน การต่อรองในการสั่งซื้อวัตถุดิบ (การตี เลี้ยวไฟโรจน์ และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2558)

จุดอ่อน: ขาดการประชาสัมพันธ์สินค้าที่ถูกต้องและต่อเนื่อง ตลอดจนขาด การประชาสัมพันธ์เรื่องราวและตำนานของผลิตภัณฑ์เพื่อสะท้อนความเป็นมา และความโดดเด่นของ ผลิตภัณฑ์ (การตี เลี้ยวไฟโรจน์ และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2558) ส่งผลให้เกิดเป็นสินค้าที่มีตลาด เฉพาะและแคบ ทำนองเดียวกับแนวคิดของ Kenichi (Kenichi, 2561) กล่าวว่า ความเป็นเอกลักษณ์ ด้วยหัตถกรรมอาจถูกมองข้าม เช่น เหตุผลที่นโยบายรัฐบาลสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมมากกว่า และ มองว่างานเครื่องเงินจัดเป็นงานอุตสาหกรรมไปด้วย ทั้งที่การผลิตเครื่องเงิน เน้นหัตถกรรมมากกว่า ทำให้การส่งออกบางครั้งไม่ครอบคลุมเท่าที่ควร การทำงานด้านหัตถกรรม อาจไม่สามารถผลิตได้ทัน ความต้องการ โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ทักษะมาก และใช้เวลาในการผลิต ซึ่งต่างจากหัตถกรรมในการ ผลิต

5. แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศไทยในช่วง ปี พ.ศ. 2555-2574

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการเป็นผู้ผลิต และส่งออกในปัจจุบัน การกำหนดแนวทางของการพัฒนานั้นจึงมุ่งหน้าสู่การสร้างภาพลักษณ์และ การปรับโครงสร้างสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่การเป็นผู้นำใน กระบวนการผลิต แปรรูปและสร้างมูลค่าเพิ่มที่สำคัญในระดับภูมิภาคและระดับโลก อีกทั้งมี การกำหนดทิศทางและปัญหาอุปสรรคในการพัฒนา ดังต่อไปนี้ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

ตาราง 1 การกำหนดทิศทางและอุปสรรคในการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของ ประเทศไทย ช่วงพ.ศ. 2555-2574

ทิศทางการพัฒนา	ปัญหาและอุปสรรค
1. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาในอนาคต คือ การเป็น ศูนย์อัญมณีและเครื่องประดับโลกภายในปี พ.ศ. 2557	1. ขาดแคลนวัตถุดิบภายในประเทศ
2. เน้นการพัฒนาในสินค้านระดับกลาง-บน ที่ให้ ความสำคัญกับการใช้ความประณีตและมีเอกลักษณ์ เฉพาะตัว	2. ขาดการพัฒนาการออกแบบรูปแบบ การเจียระไนและการผลิต เครื่องประดับในรูปแบบใหม่ ๆ

ทิศทางการพัฒนา	ปัญหาและอุปสรรค
3. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตสินค้าของเอเชียและโลก เพื่อเป็นการดึงให้ผู้ผลิตสินค้ารายใหญ่มาตั้งฐานการผลิตภายในประเทศ	3. ไม่สามารถผลิตเครื่องประดับในปริมาณมากได้ เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว
4. มีตราสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของประเทศ โดยเป็นศูนย์กลางของตราสินค้าพลอยไทย	4. ขาดการสนับสนุนทางการหาตลาดใหม่ ๆ และการประชาสัมพันธ์ในงานแสดงสินค้าใหญ่ ๆ
5. พัฒนาภาพลักษณ์ของประเทศให้เป็นผู้ที่สามารถออกแบบสินค้าให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและสามารถเป็นผู้กำหนดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของแฟชั่นได้	5. ขาดแคลนปริมาณ และคุณภาพของนักออกแบบที่ได้รับการยอมรับจากต่างประเทศ
6. เป็นศูนย์กลางการค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าของโลก โดยสามารถเป็นแหล่งการค้าขายรายใหญ่ รองลงมาจากฮ่องกง	6. ขาดแคลนแรงงานฝีมือในระดับสูง
7. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านต่าง ๆ เช่น ระบบภาษีศุลกากร และระบบโลจิสติกส์สามารถรองรับการเป็นแหล่งค้าขายอย่างเสรีได้ในอนาคต	7. ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานแต่ละฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ที่มา: กระทรวงอุตสาหกรรม (2554)

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีความสำคัญ เนื่องจากมีมูลค่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งมูลค่าการส่งออกและการนำเข้าวัตถุดิบที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นและมีทิศทางการขยายตัว จาก การเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานคนเป็นหลักในการผลิตที่ใช้องค์ความรู้ ทักษะฝีมือ ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลมาเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ เนื่องด้วยทักษะฝีมือแรงงานของแต่ละบุคคล จะมีความโดดเด่นอยู่ในตัวบุคคลนั้น ที่อาศัยการสืบทอดมาจากบรรพบุรุษหรือการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ที่มีความประณีตและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

6. แนวโน้มและทิศทางการตลาดอนาคตของธุรกิจเครื่องเงิน ตลาดเครื่องเงินไทยเป็นตลาดสินค้าที่มีการควบคุมมาตรฐานในการผลิต อันประกอบด้วยฝีมือ ความละเอียดอ่อนและลวดลาย

ที่ประณีตของไทย ทำให้เป็นสินค้าที่สะท้อนความเป็นไทยได้มากที่สุด ส่งผลให้เป็นที่ต้องการของตลาดต่างประเทศ

แนวโน้มเครื่องเงินของประเทศไทยอยู่ลำดับที่สองของประเทศในด้านการส่งออกเครื่องประดับเงินมากที่สุด รองลงมาจากอินเดียที่อยู่ในอันดับที่หนึ่งในปี 2560 อีกทั้งในปี 2560 การส่งออกเครื่องประดับเงินของไทยขยายตัวร้อยละ 14.76 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า โดยมีตลาดสหรัฐอเมริกาและเยอรมนีเป็นหลัก (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ, 2560)

ตลาดส่งออกที่สำคัญของธุรกิจเครื่องเงิน ได้แก่ สหรัฐอเมริกา เยอรมนี ออสเตรเลีย และจีน จำนวน 4 อันดับแรก จัดเรียงลำดับดังนี้ (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ, 2560)

1. ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นตลาดส่งออกผลิตภัณฑ์เครื่องเงินที่ใหญ่ที่สุดของไทย เนื่องจากมีประชากรมาก ส่วนใหญ่มีกำลังซื้อค่อนข้างสูง ไทยมียอดส่งออกเครื่องเงินสู่สหรัฐอเมริกามูลค่า 505.72 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ, 2560)

2. ประเทศเยอรมนี เป็นตลาดส่งออกเครื่องเงินที่มากที่สุดในสหภาพยุโรป โดยมีมูลค่าการส่งออกอยู่ที่ 495.34 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ, 2560)

3. ประเทศออสเตรเลีย เป็นตลาดส่งออกที่มีอัตราการเติบโตสูงมากคิดเป็นร้อยละ 53.19 โดยมีมูลค่าการส่งออกในปี 2560 คิดเป็น 160.74 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ที่มีมูลค่าการส่งออกอยู่ 104.93 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ, 2560)

4. ประเทศจีน เป็นตลาดส่งออกที่มีใหญ่เป็นอันดับ 4 และเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดในแถบเอเชียที่มีมูลค่าการนำเข้าเครื่องเงินไทยเพิ่มสูงขึ้น อัตราการขยายตัวร้อยละ 94.62 มีมูลค่า 129.52 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ที่มีมูลค่าการส่งออกอยู่ 66.55 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ, 2560)

ตาราง 2 มูลค่าและตลาดการส่งออกเครื่องประดับเงินของไทยระหว่างปี 2558-2560

สินค้า เครื่อง ประดับเงิน	มูลค่าการส่งออก (ล้านเหรียญสหรัฐ)			สัดส่วน (ร้อยละ)			เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	
	2558	2559	2560	2558	2559	2560	59/58	60/59
ตลาดการส่งออก								
อเมริกา	573.39	515.31	505.72	36.16	33.04	28.26	-10.13	-1.86
เยอรมนี	435.69	426.08	495.34	27.49	27.32	27.68	-2.21	16.26
ออสเตรเลีย	95.81	104.93	160.74	6.04	6.73	8.98	9.52	53.19
จีน	37.01	66.55	129.52	2.33	4.27	7.24	79.82	94.62
ฮ่องกง	72.22	77.37	114.79	4.55	4.96	6.41	7.13	48.36

สินค้า เครื่อง ระดับเงิน	มูลค่าการส่งออก			สัดส่วน			เปลี่ยนแปลง	
	(ล้านเหรียญสหรัฐ)			(ร้อยละ)			(ร้อยละ)	
	2558	2559	2560	2558	2559	2560	59/58	60/59
สหราชอาณาจักร	51.60	52.01	49.74	3.25	3.33	2.78	0.79	-4.36
รัสเซีย	33.54	38.82	35.12	2.12	2.49	1.96	15.74	-9.53
ญี่ปุ่น	24.61	26.81	27.36	1.55	1.72	1.53	8.94	2.05
เกาหลีใต้	16.98	22.73	26.52	1.07	1.46	1.48	33.86	16.67
เดนมาร์ก	22.61	21.96	23.24	1.43	1.41	1.30	-2.87	5.83
อื่น ๆ	222.16	206.99	221.62	14.01	13.27	12.38	-6.83	7.07
มูลค่ารวม	1,585.62	1,559.5	1,789.71	100.0	100.0	100.00	-1.64	14.76

ที่มา: สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2561

จากสถานการณ์ส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย เดือนมกราคม-กันยายน ปี 2565 (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ, 2565) พบว่ามูลค่าการส่งออกไปยังประเทศคู่ค้ามีดังนี้

- การส่งออกไปยัง สหรัฐอเมริกา ที่เติบโตขึ้น มาจากการส่งออกสินค้าสำคัญหลายรายการอย่างเครื่องประดับทอง พลอยเนื้อแข็งและเนื้ออ่อนเจียระไน เพชรเจียระไน ขณะที่เครื่องประดับเงินปรับตัวลง ร้อยละ 3.67

- การส่งออกไปยัง อินเดีย ยังคงขยายตัวได้ โดยเครื่องประดับเงินสามารถเติบโตได้ดี ร้อยละ 766.93

- การส่งออกไป ฮองกง ที่ปรับตัวสูงขึ้นนั้น มาจากการส่งออกสินค้าสำคัญหลายรายการอย่างเพชรเจียระไน เครื่องประดับทอง พลอยเนื้อแข็งและพลอยเนื้ออ่อนเจียระไน และเครื่องประดับเทียม ส่วนเครื่องประดับเงินหดตัวลง ร้อยละ 3.91

- การส่งออกไปยัง เยอรมนี มีมูลค่าเพิ่มขึ้น เนื่องจากการส่งออกสินค้าหลักอย่างเครื่องประดับเงินเติบโตได้ดี ร้อยละ 13.50

- การส่งออกไป สหราชอาณาจักร ที่เพิ่มสูงขึ้นนั้น เนื่องจากการส่งออกสินค้าสำคัญอย่างเครื่องประดับเงิน มีมูลค่าสูงขึ้น ร้อยละ 54.87

- การส่งออกไปยัง อิตาลี ซึ่งขยายตัวได้เนื่องจากการส่งออกสินค้าสำคัญอย่างเครื่องประดับเงิน ได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 11.59

หากกล่าวถึงปัจจุบัน มูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของไทยช่วงเดือนมกราคม-กันยายนปี 2565 พบว่ามีมูลค่าสูงขึ้นร้อยละ 72.48 และหากพิจารณาถึงมูลค่า

ส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของไทย เมื่อหักออกด้วยมูลค่าการส่งออกทองคำและมูลค่าสินค้าส่งกลับจากต่างประเทศ พบว่ามูลค่าการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 40.10 สำหรับสินค้าที่มีความโดดเด่นของไทย คือ เครื่องประดับทอง เครื่องประดับเงิน เครื่องประดับเทียม รวมทั้งเพชรเจียรไน พลอยเนื้อแข็ง และเนื้ออ่อนเจียรไน ในภาพรวมนั้น เศรษฐกิจโลกในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2565 ยังสามารถเติบโตได้ดีเช่นเดียวกับช่วงก่อนหน้า อาจมีสาเหตุและที่มาจากสภาพเศรษฐกิจไปในทิศทางที่ดีขึ้นในแต่ละประเทศ ทั้งด้าน GDP และอัตราการออมที่อยู่ระดับสูงกว่าก่อนสถานการณ์ COVID-19 ทั้งสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ญี่ปุ่น จีน และประเทศเศรษฐกิจชั้นนำใน EU ประกอบกับปัจจัยส่งเสริมการผ่อนคลายในเรื่องการเดินทางระหว่างประเทศ อีกทั้งการเข้าสู่ช่วงเทศกาลเฉลิมฉลองในไตรมาสสุดท้ายของปี ส่งผลต่อการใช้จ่ายใช้สอยซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินจึงควรใช้โอกาสในขณะที่เศรษฐกิจทั่วโลกมีแนวโน้มที่ดีขึ้น พัฒนาการผลิตออกแบบสินค้าใหม่ ๆ ที่เหมาะสมและตอบสนองกับตลาด มีการปรับตัวโดยใช้ช่องทางออนไลน์ จับกลุ่มลูกค้าดิจิทัลที่จะกลายเป็นกำลังซื้อหลักในอนาคต รักษาการเงินให้อยู่ในระดับที่บริหารจัดการได้ และร่วมกับหน่วยงานภาครัฐที่มีการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สร้างแบรนด์ให้เป็นที่ยอมรับและมีเอกลักษณ์ที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามควรมีการวางกลยุทธ์และวางแผนรองรับการผันผวนของเศรษฐกิจโลก (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ, 2565)

สรุปได้ว่า แนวโน้มและทิศทางการตลาดเครื่องเงินในอนาคต มีโอกาสของความเป็นไปได้ที่จะปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งประเทศไทยเป็นฐานการผลิตเครื่องเงินที่สำคัญ เนื่องจากมีองค์ความรู้และมีสมรรถนะในกระบวนการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ ด้วยทักษะฝีมือแรงงาน การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพและใช้วัสดุในน้ำหนักที่สูง ประกอบกับการมีองค์ความรู้จากการถ่ายทอดภูมิปัญญาและใช้เครื่องมืออุปกรณ์การผลิตที่ทำได้ง่ายหรือสามารถผลิตได้เอง ซึ่งกิจกรรมส่วนใหญ่ยังคงนิยมใช้ทักษะของแรงงาน ทำให้เกิดเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนและด้านราคาผลิตภัณฑ์ อีกทั้งมีความได้เปรียบทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ สามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรม ประเพณีของประเทศได้อย่างชัดเจน จึงควรเร่งการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จนสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มผลกราดำเนินงานให้แก่ธุรกิจไทย ซึ่งเป็นมีส่วนช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจระดับประเทศให้เติบโตได้

ดังนั้น สิ่งที่สำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเครื่องเงินควรมุ่งประเด็นไปที่การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรที่องค์กรสามารถเข้าควบคุมในการบริหารจัดการทรัพยากรและสมรรถนะในการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในทางด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรสามารถรับรู้และเข้าใจถึง

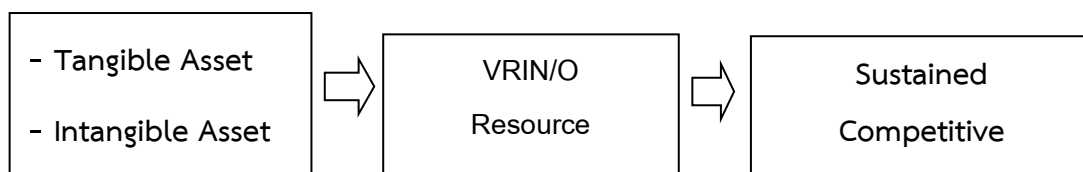
จุดแข็งและจุดอ่อนองค์กรเพื่อนำมาเสริมสร้างความแข็งแกร่งจากภายในสู่ภายนอกองค์กรได้ จึงเป็นที่มาของการทบทวนทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยเพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายถึงอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะในการทำงานให้มีคุณภาพสูงสุดด้วยมุมมอง Resource-based Theory

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับฐานทรัพยากร

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร พบว่า ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรธุรกิจ จะเกิดขึ้นได้จากความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ว่าด้วยความแตกต่างของการรวบรวมทางด้านทรัพยากรและสมรรถนะในการทำงานขององค์กร ที่มีความหลากหลายและไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้สมบูรณ์ ควบคู่กับความสามารถในการบริหารกระบวนการ จากการแสดงออกของความเป็นผู้นำองค์กร ในการควบคุมประสิทธิภาพทางต้นทุนในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ที่ใช้ประโยชน์จากความสามารถของทรัพยากรและสมรรถนะในการแข่งขันที่แตกต่างกัน ตามกิจกรรมโลจิสติกส์และกิจกรรมห่วงโซ่อุปทานในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ

ดั่งผลงานของ Barney (1991) ได้เขียนบทความเรื่อง Firm Resources and Sustained Competitive Advantage กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรก้าวไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้นั้น ไม่สามารถวัดได้จากบริบทในการแข่งขันเชิงธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาว่าประเภทของทรัพยากร กับความสามารถในการบริหารงานและเชิงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร มีคุณบัติ 4 อย่างครบถ้วนหรือไม่ ที่เรียกรวมว่าเป็น “VRIN or VRIO Resource” (Barney, & Clark, 2007) ได้แก่ 1) ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่เป็นสิ่งที่มีความค่า (Value : V) เป็นทรัพยากรที่สามารถขยายโอกาสและลดอุปสรรคทางธุรกิจ 2) ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่เป็นสิ่งที่หายาก (Rare: R) เป็นทรัพยากรที่ซึ่งบริษัทคู่แข่งไม่สามารถครอบครองการใช้ประโยชน์ได้ง่าย 3) ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inimitable: I) ด้วยประวัติของกิจการ ความเป็นเหตุและผลของความกำกวมและความซับซ้อนของสังคม เช่น เป็นทรัพยากรที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีลักษณะการดำเนินการที่ซับซ้อนยากต่อการลอกเลียนแบบ อาจเกิดขึ้นได้จากการสั่งสมประสบการณ์การทำงานขององค์กร กับ 4) ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่เป็นสิ่งที่ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutable: N) เป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถนำมาใช้แทนกันได้ หรือ 5) เป็นสิ่งที่มีความพร้อมในการจัดการองค์กร

(Organization: O) เป็นทรัพยากรด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์และดำเนินงานร่วมกันด้วยการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กรธุรกิจ



ภาพ 3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันยั่งยืนภายใต้ทฤษฎีฐานทรัพยากร

ที่มา: Barney, & Clark, 2007; Barney, 1991

ความได้เปรียบทางการแข่งขันยั่งยืน ภายใต้ความแตกต่างของการรวบรวมทรัพยากรในองค์กร ที่มีความหลากหลายและไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้สมบูรณ์ จากภาพ 3 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของการจัดการทรัพยากรที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยการส่งผ่านคุณลักษณะของทรัพยากรที่ดีในรูปของสิ่งที่มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบได้ยาก และทดแทนไม่สมบูรณ์ พร้อมทั้งการจัดการที่ดีภายในองค์กร สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ดังนี้

ประเภทของทรัพยากร ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร อาจเป็นสิ่งที่ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและ/หรือสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด (ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม, 2560) สามารถจำแนกเป็นสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible Assets) กับสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets)

1. สินทรัพย์ที่มีตัวตน ส่วนใหญ่จะปรากฏในอยู่บแสดงฐานะทางการเงิน รวมถึงสิ่งที่สนับสนุนในการผลิตสินค้า ได้แก่ งบประมาณของเงินทุน จำนวนบุคลากร และสินทรัพย์อื่น ๆ เช่น ที่ดิน อาคาร โรงงาน เครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ผลผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย (ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม, 2560)

2. สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เป็นสินทรัพย์ที่สัมผัสได้ยาก ส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่เกิดขึ้นจากทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความสามารถเชิงเทคนิค ความมีชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท ตลอดจนประสบการณ์ที่สะสมภายในองค์กร รวมถึงชื่อตรา/แบรนด์สินค้า สิทธิบัตร ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ความรู้ในด้านการผลิต ความสามารถของ

องค์กรที่อยู่ในรูปกิจวัตรประจำวัน กระบวนการ ความสัมพันธ์กับลูกค้า วัฒนธรรมองค์กร และระยะเวลาในการดำเนินกิจการ (ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม, 2560)

ทั้งนี้เพื่อให้ทรัพยากรข้างต้นมีคุณลักษณะที่จำเพาะ จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษดังนี้

1. ทรัพยากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และคุณค่าของทรัพยากรสามารถนำมาสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวคือ เมื่อองค์กรถูกจัดตั้งขึ้นมา ย่อมต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญ ก็คือ “ทรัพยากร” ได้แก่ บุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในกิจกรรม ระบบบริหารในกระบวนการขององค์กร เช่น กระบวนการทางด้านการผลิต (Nguyen, 2008; Camisón, 2003; Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990; Hitt, & Ireland, 1985; Hitt, Ireland, & Stadter, 1982) ส่งเสริมทางการตลาด (Woodside, Dullivan, & Trappey, 1999; Smart, & Conant, 1994) เมื่อประเมินเกี่ยวกับประเด็นคุณค่าต้องพิจารณาว่าทรัพยากรที่มีอยู่มีประโยชน์มากน้อยเพียงใด และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดได้มากน้อยเพียงไร หากได้เปรียบในการแข่งขัน แสดงว่า ทรัพยากรตัวนี้ เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) จนเป็นจุดแข็งในการบริหารงาน เช่น บุคลากรมีความรู้ความสามารถ หรือมีทักษะด้านการจัดการตลาด โดยสร้างกระบวนการผลิตและมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ตรงกับเป้าหมายทางการตลาดได้ชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และยอดขายสินค้าที่สูงขึ้น (Woodside, Dullivan, & Trappey, 1999; Smart, & Conant, 1994)

2. ทรัพยากรเป็นสิ่งที่หายาก และหายากมากพอที่คู่แข่งไม่สามารถจัดหาได้ ประเด็นนี้เน้นการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาดเดียวกัน โดยอาจสัมพันธ์กับข้อแรกในเรื่องคุณค่าหากนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แล้วพบว่าคู่แข่งมีเหมือนกันหรือสามารถทำได้แบบเดียวกัน เป็นสิ่งชี้ให้เห็นว่า ทรัพยากรตัวนั้นอาจไม่ใช่คุณค่าที่ดี ประเด็นนี้เป็นตัวชี้วัดในเรื่องการตั้งคำถามที่ว่า ทรัพยากรที่เราคิดว่าได้เปรียบนั้นมีความได้เปรียบจริงหรือไม่ เพื่อป้องกันความผิดพลาดและความเคยชินที่คิดว่าเราได้เปรียบมาโดยตลอด ทำให้พลาดโอกาสในการปรับตัวและพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น (Bilal, Naveed, & Anwar, 2016; Camisón, 2004; Camisón, 2003)

3. ทรัพยากรไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบได้สามารถทำได้ยาก หรือมีต้นทุนลอกเลียนแบบที่สูง ควบคู่กับมีประวัติศาสตร์ของแต่ละธุรกิจ ความเป็นเหตุเป็นผลของความกำกวม และความซับซ้อนของสังคม ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับเรื่องคุณค่า กล่าวคือ เมื่อมีการประเมินแล้วพบว่า ทรัพยากรตัวนี้เป็นจุดแข็งขององค์กร สิ่งที่ต้องทำต่อไปคือประเมินว่า คู่แข่งขันสำคัญขององค์กรนั้น สามารถลอกเลียนแบบได้ยากหรือง่าย และหากคู่แข่งจะลอกเลียนแบบ จะต้องใช้ต้นทุนมากหรือน้อย เช่น ในกรณี คุณค่าในองค์กร คือ ทรัพยากรบุคคล

การเลียนแบบจะทำได้ยาก หรือกรณีที่คู่แข่งเลียนแบบ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายฝึกอบรมบุคลากรที่สูง เพื่อให้สมรรถนะเทียบเท่ากัน (Bilal, Naveed, & Anwar, 2016; Camisón, 2004; Camisón, 2003)

4. ทรัพยากรไม่สามารถทดแทนได้ ต่อมาได้เปลี่ยนเป็นการจัดการองค์กร ทรัพยากรที่มีนั้นไม่สามารถถูกทดแทนด้วยทรัพยากรหรือความสามารถที่คู่แข่งมีอยู่ หรือหากทดแทนได้ก็ไม่สามารถทำได้อย่างสมบูรณ์ สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งต้องไม่มองข้าม คือ เรื่องความพร้อมในการจัดการ ที่สามารถนำทรัพยากรตัวนั้นมาใช้ประโยชน์ให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญมาก แม้องค์กรจะมีทรัพยากรที่ดีเลิศ มีคุณค่าและลอกเลียนแบบได้ยาก แต่หากองค์กรไม่รู้จักรูปวิธีการใช้ทรัพยากรนั้นให้เกิดประโยชน์ หรือใช้ไม่ได้ไม่เต็มความสามารถ อาจไม่ต่างกับองค์กรที่ไม่มีทรัพยากรนั้น ๆ อยู่ (Bilal, Naveed, & Anwar, 2016; Camisón, 2004; Camisón, 2003)

จากที่กล่าวมาข้างต้น หากองค์กรขาดคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน แต่เป็นเพียงความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบชั่วคราวเท่านั้น เนื่องด้วยการนำทรัพยากรไปใช้ให้เกิดประโยชน์เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ปัจจุบันได้นำ O (organization) มาไว้เป็นองค์ประกอบที่ 4 แทน N (Non-substitutable) โดยเรียกการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบ 4 ข้อนี้นี้ว่า VRIO Framework ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาความสามารถหลัก แล้วนำมาสร้างให้เกิดสมรรถนะที่โดดเด่น อันจะนำมาสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไรในเรื่องผลการดำเนินงาน

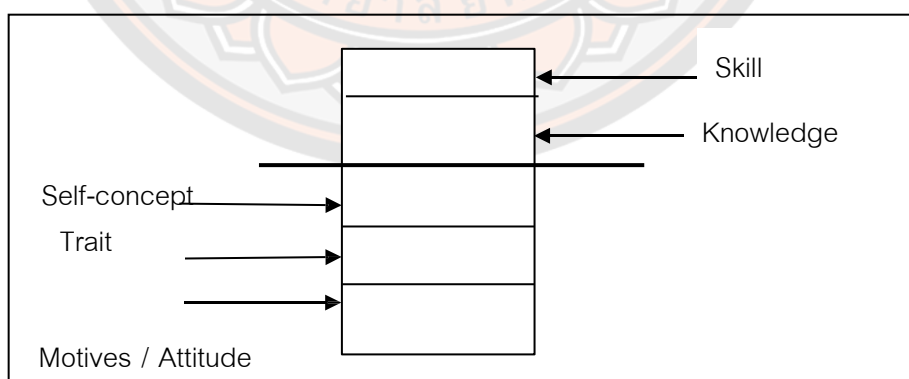
สำหรับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบทางการแข่งขันผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถอธิบายแต่ละประเด็นได้ว่า

1. สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (Distinctive competencies) การพิจารณาถึงสมรรถนะที่โดดเด่นในการบริหารกระบวนการภายในองค์กรธุรกิจ เป็นคุณลักษณะพิเศษของแต่ละองค์กรและบุคคลในการบริหารระบบงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล โดยทั่วไปความสามารถขององค์กร (Organization Capability) เป็นความสามารถของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรที่เกิดจากการบูรณาการ หรือผสมผสานทรัพยากรจากความร่วมมือของบุคลากร สินทรัพย์กระบวนการในการทำงาน หรือเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลผลิตที่สามารถวัดได้ถึงความเร็ว การตอบสนอง และคุณภาพขององค์กรนั้น ๆ ให้เกิดประโยชน์ในการประกอบธุรกิจมากที่สุด ในขณะที่สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร เกิดจากความเชี่ยวชาญที่แตกต่างในความสามารถทางการบริหารจัดการและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้เกิดขึ้นแก่องค์กร อย่างไรก็ตาม ความหมายของความสามารถของทรัพยากรกับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร จะกำหนดขอบเขตของนิยามแต่ละตัวได้ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ปัจจัยทั้งสองตัวนี้แทบจะไม่ต่างกัน

เมื่อพิจารณาความหมายของสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เป็นความสามารถของบุคลากรของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน มักแสดงออกมาจากบุคลิกภาพกับลักษณะของพฤติกรรมที่สะท้อนผ่านการผสมผสานทางด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะ แนวคิดส่วนตน อุปนิสัย และแรงจูงใจที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จและโดดเด่น (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557) ในทำนองเดียวกับ McClelland (1970) สมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากร เป็นลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (tacit knowledge) ที่ช่วยผลักดันให้บุคคล สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เท่าทันต่อสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ (Spencer and Spencer, 1993) ตรงกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ที่ว่า สมรรถนะของบุคลากร เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ และทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

เขียนเป็นฟังก์ชันของสมรรถนะของบุคลากร จะได้ว่า **Competency = f(Knowledge, Skill, Attribute, Self-concept, Traits, Motive, etc..)**

ทำให้ตัวกำหนดสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากร จะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะพิเศษด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะ แนวคิดส่วนตน อุปนิสัย แรงจูงใจ และอื่น ๆ (Kavitha et al, 2010; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557) ที่ทำให้บุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่นให้แก่องค์กรได้ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามระบบบริหารงานที่มีคุณภาพขององค์กร



ภาพ 4 Iceberg Model ของสมรรถนะ

ที่มา: McClelland, 1970; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557

ตัวกำหนดของสมรรถนะเหล่านี้ จะช่วยสนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สามารถอธิบายได้ดังภาพ 4 ที่ประกอบด้วย

1. ความรู้ หมายถึง การรับรู้ข้อเท็จจริง ความจริง กฎเกณฑ์ และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มาจากการสังเกตหรือจากประสบการณ์ทางธรรมชาติ การเรียนรู้จากสภาพใกล้ตัว การเรียนรู้จากสังคม หรือจากการเรียนการสอน การฝึกอบรม สัมมนา และแลกเปลี่ยนกับผู้รู้อื่น ๆ

2. ทักษะ หมายถึง ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบซึ่งอาจได้มาจากการปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาานาน ๆ อย่างต่อเนื่อง ทักษะของบุคลากร ได้แก่ ทักษะด้านการบริหารจัดการ และทักษะด้านเทคนิคในการทำงาน

3. คุณลักษณะเฉพาะ หมายถึง คุณลักษณะพิเศษ แนวคิด วิธีการทำงาน ที่ต้องมีและตรงกับตำแหน่งงานนั้นและจำเป็นกับตำแหน่งนั้น

4. แนวคิดส่วนตัว เข้าใจคุณค่าหรือภาพลักษณ์ของตนเอง เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ หรือภาพลักษณ์ส่วนตัว สังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมา

5. อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่มีการตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

6. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงขับให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในความคิดหรือต้องการซึ่งเป็นต้นเหตุแสดงออกในรูปของพฤติกรรม

การแบ่งประเภทของสมรรถนะ เริ่มต้นจากแนวคิด McClelland (1970) มี 2 ลักษณะ คือ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competency) กับสมรรถนะขั้นแตกต่าง (Differentiation Competency) (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ซึ่งสมรรถนะขั้นพื้นฐานเหล่านี้ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ต่างจากบุคคลอื่น เช่น สมรรถนะในด้านการสื่อสารทางการพูด ฟังและเขียน

2. สมรรถนะขั้นแตกต่าง หรือสมรรถนะที่ทำให้บุคคลโดดเด่นและเหนือกว่าผู้อื่น ที่ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเหล่านี้มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ มักจะถูกประเมินจากการใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติ ประกอบร่วมกัน เพื่อผลักดันสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยที่

2.1 Competency กับ Knowledge สมรรถนะจะเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดี ดังนั้น ตัวความรู้โดด ๆ จึงไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ จะสามารถนำมาประยุกต์ หรือใช้กับพฤติกรรมร่วม ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.2 Competency กับ Skills สมรรถนะมักจะเกี่ยวกับทักษะ แต่จะหมายถึง เฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จการปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้

2.3 Competency กับ Motive / Attitude สมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือเจตคติแต่เป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตน มุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้

ต่อมา กัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) จำแนกสมรรถนะเป็น 5 ประเภทย่อย ๆ ที่เป็นตัวขับเคลื่อนในการทำงาน

1. Core Competencies เป็นความสามารถที่บุคคลจะต้องมีหรือต้องทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น เลขานุการ ต้องมีความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ได้ สามารถวัดระดับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรได้จากความสามารถทางด้านการวางแผน การทำงานเป็นทีม หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การวิจัยและพัฒนา มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร (ปิยะ พิศาลบุตร, จีราวรรณ คงคล้าย, และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2559) รวมถึงทักษะแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความคิดเชิงระบบ รอบรู้ในงาน ทักษะด้านเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ จิตสำนึกในงานบริการ มีคุณธรรมและจริยธรรมตามวิชาชีพ ความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และอุปนิสัยของคนในองค์กร (สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2553; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557)

2. Personal Competencies เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หากเลียนแบบได้จะต้องอาศัยความพยายามที่มากกว่าบุคคลที่มีพรสวรรค์ตั้งแต่เกิดที่สำคัญคือ เป็นสิ่งที่ส่วนบุคคลลักษณะของคนสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้น มีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นเอกลักษณ์หรือโดดเด่นกว่าผู้อื่น (สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2553) เช่น ช่างหัตถกรรมเครื่องเงินสามารถตกปลายที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทำให้บุคคลอื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งสมรรถนะส่วนบุคคลส่วนนี้เรียกว่า เป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตัว

3. Functional Competencies เป็นความสามารถเชิงความรู้และทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ส่งเสริมให้บุคคลทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557) ทั้งลักษณะปัจเจกบุคคลและในการทำงานเป็นทีม เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถวัดระดับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร ได้จากความรู้ตามตำแหน่งงาน ทักษะตามตำแหน่งงาน ประสบการณ์ตามตำแหน่งงาน อุปนิสัยเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน (ปิยะ พิศาลบุตร, จีราวรรณ คงคล้าย, และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2559) ความรู้ด้านงานบริหารทั่วไป ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในการเบิกจ่ายเงิน ความรู้ด้านการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ความรู้งานสารบรรณ ทักษะการติดต่อประสานงาน ความละเอียด รอบคอบในการปฏิบัติงาน ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทำนองเดียวกันกับ แนวคิดเรื่อง Technical Competency และ Professional Competency ที่กล่าวถึงสมรรถนะของพนักงานตามสายงาน และตำแหน่งงาน ตลอดจนงานที่ได้รับมอบหมายอีกด้วย (สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2553) เช่น อาชีพช่างตัดถนอมเครื่องเงินที่ต้องอาศัยประสบการณ์และความสามารถในการออกแบบ และขึ้นรูปในกระบวนการผลิต

4. Job Competencies เป็นความสามารถของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ หรือบทบาทรับผิดชอบเฉพาะตัว เช่น นักบัญชี ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคำนวณและทำบัญชี หรือ แพทย์ ต้องมีความสามารถในการรักษาสุขภาพภายในร่างกาย

5. Managerial Competency เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะในการจัดการองค์กร เช่น การตัดสินใจเพื่อวางแผน เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะทัศนคติ และเพิ่มความสามารถในการทำงานและสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งสามารถวัดระดับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร ได้จากความเสมอภาค ความมั่นคง ความสามารถในการใช้คนให้เข้ากับงาน ความยุติธรรมและความเป็นธรรม สวัสดิการที่ให้กับบุคลากร การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมทางธุรกิจ (ปิยะ พิศาลบุตร, จิรวารรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2559)

ประโยชน์ของสมรรถนะต่อการปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารกระบวนการในองค์กรอย่างเป็นระบบ สามารถนำมาใช้ในองค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ 1) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ 2) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่ขั้นตอนปฏิบัติ 3) เพื่อมีเกณฑ์มาตรฐานการวัดผลอย่างเป็นระบบ 4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจำแนกและคัดสรรบุคลากรที่ดีและเหมาะสม 5) เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดจุดแข็งและจุดอ่อนให้แก่องค์กรธุรกิจ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาทางด้านสมรรถนะของบุคลากรกับองค์กรที่ต่อเนื่อง ดังนั้นจำเป็นต้องค้นหาตัวบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรกับองค์กรที่ซ่อนอยู่ (สมรรถนะหลัก) ให้กลายมาเป็นสมรรถนะที่โดดเด่นของบุคลากรและองค์กรที่เหนือกว่า (สมรรถนะที่โดดเด่น) ให้เป็นแรงผลักดันและสนับสนุน จนเกิดประโยชน์สูงสุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลักกับสมรรถนะที่โดดเด่น ให้สอดคล้องกับ McClelland (1970) ที่ได้จำแนกสมรรถนะเป็นขั้นพื้นฐานกับสมรรถนะขั้นแตกต่างกัน

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นความรู้ที่สั่งสมที่ได้จากการเรียนรู้ในองค์กรในเรื่องของการจัดการและการสร้างความแตกต่างให้มีหลากหลายในตัวผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยด้านทักษะและบูรณาการ ร่วมกับการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติพิเศษที่แตกต่างจากองค์กรอื่น (The Competent Manager, 1982) มีสาระสำคัญของ Core Competency ดังนี้ 1) Core Competency เป็นความสามารถขององค์กรที่โดดเด่นถึงขั้นที่ว่าคนอื่นจะเลียนแบบไม่ได้หรือเลียนแบบได้ยาก (Inimitable) 2) Core Competency จะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นลักษณะพิเศษ (Unique) ขององค์กรที่สามารถนำมา “แข่งขันได้” ในอุตสาหกรรมของตนเอง สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 3) Core Competency เป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

องค์ประกอบของสมรรถนะหลัก จะประกอบด้วย 4 ประเภท ได้แก่ 1) Natural คือ สิ่งที่ได้มาแต่กำเนิด (Underlying traits) 2) Acquired คือ ความรู้และทักษะที่ได้รับมาในภายหลัง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และไม่ได้เป็นพรสวรรค์ตามธรรมชาติ 3) Adapting คือ การปรับปรุงปรับเปลี่ยนปฏิภาณ หรือความสามารถตามธรรมชาติและความรู้ทักษะที่ได้รับมา และ 4) Performing คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมา สังเกตได้หรือผลผลิตที่ออกมา

จากสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน สมรรถนะหลักขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากองค์กรสามารถทำกิจกรรมดังกล่าวหรือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งที่สามารถจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เป็นลักษณะพิเศษกว่าองค์กรอื่น ๆ รวมไปถึงการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ โดยใช้สมรรถนะหลักที่มีอยู่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วย ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะหลักขององค์กรนั้นถือเป็นหัวใจของการแข่งขันทางธุรกิจ

การประยุกต์ใช้สมรรถนะหลักในองค์กร สามารถนำมาใช้ประโยชน์ หรือมีความเกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้อง 3 ประเด็น คือ

1. ด้านกลยุทธ์ จะรวมถึงตั้งแต่การสร้างกลยุทธ์ ไปจนถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณากลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และการมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะด้วยการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus or Niche)

2. ด้านการจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกองค์กร ต้องเกิดการปรับตัว โดยเฉพาะปรับเพื่อการแข่งขัน

3. ด้านการตัดสินใจในการจัดการหรือบริหารงานด้านต่าง ๆ ในส่วนของกระบวนการแก้ไขปัญหา พิจารณาว่าความสามารถหลักส่วนใหญ่ไปจัดการปัญหาหรือสู้กับสถานการณ์ที่ยากลำบากในขณะนั้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า “สมรรถนะหลัก” เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้สามารถสร้างความแตกต่างและแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กรว่าสามารถค้นหาและประยุกต์ใช้สมรรถนะหลักที่มีอยู่เพื่อการแข่งขันได้อย่างไร

จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก หากองค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะเป็นจุดแข็งที่สำคัญและสร้างข้อได้เปรียบชั่วคราวในการประกอบธุรกิจ แต่ถ้ามี สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ Barney (1991) ที่ว่าธุรกิจจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้นั้น เกิดขึ้นจากธุรกิจสร้างโอกาสให้เกิดขึ้น โดยอาศัยความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร ในทำนองเดียวกับ นริศ เพ็ญโกโคย, และนุจรี ภาคาสัตย์ (2561) ที่ว่าสมรรถนะองค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ ภาวะผู้นำและการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อการเติบโตของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และสอดคล้องกับ Grant and Charies (2004) ได้ว่าความสามารถของธุรกิจจะก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าหรือรายได้ให้แก่ธุรกิจ

สำหรับความหมายของสมรรถนะที่โดดเด่น (Distinctive competencies) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ซึ่งเป็นการสร้างสมรรถนะเฉพาะทางให้เกิดขึ้น ย่อมกระตุ้นให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรธุรกิจ

ดังที่ ลักษณะวรรณ พิมพ์สวัสดิ์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า แหล่งที่มาของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ได้รับผลจากกระบวนการของกิจกรรมในหน้าที่หลักทางธุรกิจกับกลยุทธ์ กระบวน และโครงสร้างองค์กร ที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และศักยภาพในการแข่งขันที่เหนือกว่า ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะเฉพาะ 4 ส่วน ได้แก่ Tacitness, Robustness, Embeddedness และ Consensus มีรายละเอียดได้ดังนี้

1. Tacitness เป็นขอบข่ายสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรที่ขึ้นอยู่กับระดับองค์ความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคล ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องค้นหาเพื่อทำการถ่ายทอดและแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร ที่ยากต่อการลอกเลียนจากคู่แข่ง เช่น ระบบการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่แห่งคุณค่า

2. Robustness เป็นสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรที่ทนทาน และไม่ยึดติดกับพลวัตรการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยที่สามารถคงคุณค่าของธุรกิจหลัก

3. Embeddedness เป็นการบ่มเพาะ และถ่ายทอดทักษะของทุนมนุษย์ ระบบการบริหารจัดการ วัฒนธรรมและพันธกิจองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมความสามารถขององค์กร และถ่ายทอดความรู้เหล่านี้ให้กับบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับชั้น

4. Consensus หมายถึง การที่บุคลากรภายในองค์กรทุกระดับที่มีการรับรู้และเข้าใจร่วมกันและตรงกัน จะนำไปสู่การสร้างสรรค์ ทักษะ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถแปลงสภาพให้เกิดมูลค่าเพิ่มและมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

ทำให้สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร เป็นแหล่งกำเนิดที่สำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน มักเกิดขึ้นจากองค์กรมีกระบวนการในการบริหารจัดการที่ได้สั่งสมแหล่งความรู้ มีการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับมีความสามารถเฉพาะทางในการดำเนินธุรกิจ ในการจัดสรร การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถในการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จนก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต้นทุนการดำเนินงาน หรือการสร้างความแตกต่างในเชิงคุณค่า ผ่านสายตาของลูกค้าได้ดีกว่าธุรกิจอื่น ๆ ที่มีรูปแบบการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน

การเพิ่มขีดความสามารถในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้หลายวิธี จากผลงานของนักวิชาการส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารจัดการในองค์กรมากที่สุด เนื่องด้วยการใช้เทคโนโลยีและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน บริษัทคู่แข่งอื่น ๆ สามารถสรรหา เข้าถึง และลอกเลียนแบบได้ง่ายกว่า ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันแบบชั่วคราวเท่านั้น แต่ถ้าเป็นการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร กับการบริหารจัดการในความสามารถของทรัพยากรองค์กรที่มีประสิทธิภาพ อาจต้องใช้เวลายาวนานกว่าที่บริษัทคู่แข่งจะสามารถลอกเลียนแบบได้ ย่อมส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ในระยะยาว

2. ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ

ความหมายของความได้เปรียบ คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษที่ธุรกิจคู่แข่งอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือธุรกิจคู่แข่งอื่นต้องใช้เวลาในการปรับตัวค่อนข้างนาน มักมีต้นทุนในการลอกเลียนแบบสูง (ศจีรัตน์ เมธีสุภาพ, ชาคริต สกุลอิสรียาภรณ์, และ สมถวิล วิจิตรวรรณ, 2558)

ประเภทของความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำแนก 2 ประเภทคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบชั่วคราว กับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนทางธุรกิจ (Rowe, 1998)

1. ความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบชั่วคราว เป็นความสามารถทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นในระยะสั้น อาจเป็นเพียงครั้งคราวหรืออาจสูญเสียความได้เปรียบได้ง่าย เมื่อองค์กรอื่นสามารถจัดสรรและประโยชน์ได้ดีกว่า

2. ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน เป็นความสามารถทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นเป็นเวลายาวนานและคงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยที่คู่แข่งไม่สามารถมาทำลายได้

ทำให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสามารถของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง (ชาตรี ปรีดาอนันท์สุข, 2555) ซึ่งจะถูกอธิบายด้วย VRIO Framework ได้ดังนี้

ตาราง 3 การวิเคราะห์ VRIO กับผลลัพธ์ทางการแข่งขันทางธุรกิจ

สามารถสร้าง คุณค่า	หายาก	มีต้นทุนสูงในการ ลอกเลียน	สามารถนำไปใช้ ประโยชน์	ลักษณะการแข่งขัน
ไม่	-	-	-	เสียเปรียบทางการแข่งขัน
ใช่	ไม่	-	-	เสมอภาคทางการแข่งขัน
ใช่	ใช่	ไม่	ไม่	ความได้เปรียบทางการแข่งขันชั่วคราว
ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ที่มา: Barney, & Hesterly, 2010

จากตาราง 3 จะเห็นได้ว่าองค์กรต้องทำการวิเคราะห์ความสามารถของทรัพยากรว่ามีองค์ประกอบครบตามคุณสมบัติที่ว่าด้วยเป็นสิ่งที่มีคุณค่า เป็นสิ่งที่หายาก เป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทดแทนได้หรือเป็นสิ่งที่มีความพร้อมในการจัดการองค์กรหรือไม่ (Barney and Clark, 2007) ที่ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 สถานการณ์ คือ

1. สถานการณ์แรก จะเห็นได้ว่า หากการรวบรวมของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรไม่มีองค์ประกอบข้อใดเลย ย่อมทำให้องค์กรนั้นเสียเปรียบทางการแข่งขัน
2. สถานการณ์ที่สอง หากองค์กรนั้นมีการรวบรวมกลุ่มทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่าแล้ว แต่คู่แข่งเองก็มีทรัพยากรเช่นนี้แบบเดียวกัน หรือหากไม่มีก็สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ๆ แล้ว องค์กรนั้นจะอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่ไม่มีใครได้เปรียบเสียเปรียบ
3. สถานการณ์ที่สาม หากองค์กรนั้นมีทรัพยากรและความสามารถทั้งที่มีคุณค่ากับสิ่งที่หาได้ยาก จะเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันเพียงชั่วคราว เพราะในเวลาต่อมาความสามารถลอกเลียนได้ง่ายจากคู่แข่ง จะทำให้การได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นหมดไป
4. สถานการณ์ที่สี่ หากองค์กรมีทรัพยากรและความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสร้างคุณค่า หาได้ยาก เป็นสิ่งที่ไม่สามารถถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย ๆ พร้อมทั้งองค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางกลยุทธ์ได้แล้ว องค์กรนั้นจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ว่าองค์กรนั้นมีสมรรถนะในองค์กรหรือไม่ ต้องพิจารณาจากองค์ประกอบสี่ด้าน ซึ่งไม่ขาดข้อใดข้อหนึ่งไป โดยเฉพาะข้อสุดท้ายคือ ความพร้อมในการจัดการองค์กร (Organization) การที่องค์กรสามารถนำทรัพยากรหรือความสามารถที่มีอยู่นั้นมาใช้ประโยชน์ได้ เพราะหากขาดการนำไปใช้แล้ว องค์กรนั้นก็ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรธุรกิจได้

ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์เชิงแข่งขันสำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน กลายเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตามแนวคิดของ Porter (1985) ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจอยู่ตำแหน่งที่สูงกว่า โดยพยายามลดต้นทุนการผลิต (Cost Leadership) สร้างสิ่งที่แตกต่าง (Differentiation) หรือมุ่งสู่ตลาดเป้าหมายแบบเจาะจง (Focus) อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เน้นลดต้นทุนทุกกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า ให้มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า เพื่อกำหนดราคาจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เหมาะสม สามารถทำได้ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ขั้นตอนในการดำเนินงานทุกส่วนงาน ทวนย้อนกลับถึงจุดบกพร่องหรือสูญเสียในการดำเนินงาน ทำการปรับปรุง โดยปรับหรือลดสิ่งที่ไม่จำเป็นออก เช่น ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในกระบวนการทำงาน

1.2 ส่งเสริมกิจกรรมในการเพิ่มผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยนำแนวคิด เช่น กิจกรรม 5ส. กลุ่มกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบำรุงรักษาทีผล ที่ทุกคนมีส่วนร่วม การบริหารการผลิตแบบทันเวลา กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งควรเลือกให้เหมาะสมแล้วมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

1.3 ส่งเสริมทำให้พนักงานมีจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า และเป็นประโยชน์สูงสุด ไม่ใช่แบบทิ้ง ๆ ขว้าง ๆ เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ก็ใช้ให้เกิดของเสียน้อยที่สุด หรือ การรณรงค์ช่วยกันปิดไฟ ปิดน้ำ เมื่อไม่ใช้งาน เป็นต้น

1.4 ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกในคุณภาพ (Quality Awareness) ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน เพื่อลดปัญหาของเสีย หรือป้องกันปัญหาลูกค้าร้องเรียน (Customer Complain) เพราะหากพบปัญหาลูกค้าร้องเรียน นอกจากรายได้ไม่เกิดแล้วยังจะเสียลูกค้ารายได้

1.5 เปลี่ยนใช้วัตถุดิบที่ราคาถูกลงโดยเป็นการค้นหา Suppliers รายใหม่ ๆ ที่สามารถขายสินค้า หรือให้บริการ เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต หรือให้บริการรถขนส่งที่มีราคาถูกกว่าเดิม แต่ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ เพราะหากมัวแต่คิดที่จะเลือกของถูกอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพแล้วละก็ อาจจะได้ ไม่คุ้มเสีย

ยกตัวอย่าง การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน เช่น การมีปริมาณการผลิตมากเพียงพอในระดับที่สามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ โดยการเฉลี่ยต้นทุนคงที่กับต้นทุนแปรผันไปตามจำนวนของสินค้าที่ผลิตได้ ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ด้วยการลดราคาขายลงให้ต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง เพื่อเป็นแรงจูงใจให้แก่ผู้บริโภคในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ อีกทั้งยังเพิ่มการถือครองทางการตลาดได้ การบริหารต้นทุนมีกระบวนการที่ สอดคล้องกับ ชิตวันพัทณ์ วีระสัย (2555) และณัฐวัฒน์ พระงาม (2555) ที่มุ่งเน้นถึงการใช้ทรัพยากรกับสิ่งอำนวยความสะดวกภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างความแตกต่าง เป็นการสร้างสิ่งที่ต่างจากคู่แข่ง เสนอความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสินค้าและบริการ ด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์ การสร้างภาพลักษณ์ การบริการลูกค้า และเทคนิคเชิงเทคโนโลยีในการกระบวนการผลิต เพื่อสร้างทางเลือกใหม่ ๆ ให้กับลูกค้า และเป็นการขยายโอกาสทางการตลาด ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

2.1 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม หรือผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด เช่น สีใหม่ ๆ รสชาติใหม่ ขนาดที่ใหญ่กว่า สะดวกกว่า ประหยัดกว่า เป็นต้น

2.2 ส่งเสริมการวิจัยตลาดเพื่อเป็นการค้นหาความต้องการของใหม่ ๆ ผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

2.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้คนในหน่วยงานแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ วิธีการทำงาน หรือเรื่องที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ระหว่างกันและกัน เช่น การดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสิ่งที่ได้อาจนำไปสู่การปรับปรุง ปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต บริหารงานหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม

2.4 พัฒนาความสามารถให้เป็นจุดแข็ง พัฒนาปรับปรุงความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เป็นความสามารถที่ไม่มีใครมาลอกเลียนแบบได้ ซึ่งจะส่งผลทำให้สินค้าของเรามีความแตกต่างกับคู่แข่งอย่างชัดเจน เมื่อลูกค้านึกถึงผลิตภัณฑ์นี้เมื่อใด ต้องนึกถึงชื่อของเราเป็นรายแรก

ยกตัวอย่าง กรณีการใช้กลยุทธ์การสร้างสร้างความแตกต่าง ด้วยการสร้างเอกลักษณ์ให้แก่สินค้าและบริการให้เกิดความแตกต่างจากบริษัทคู่แข่งและเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้บริโภคทำนองเดียวกับ ชิตวันพัทณ์ วีระสัย (2555) และณัฐวัฒน์ พระงาม (2555) ในการสร้างความแตกต่างให้ผู้บริโภครับรู้ เช่น การเสนอผลิตภัณฑ์ที่ต่างจากบริษัทคู่แข่ง หรือสร้างการรับรู้ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ โดยใช้เทคนิคเชิงด้านเทคโนโลยี ด้านวัตถุดิบ ด้านคุณภาพ ด้านบริการในการสร้างความแตกต่าง เป็นต้น

3. การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ถูกกำหนดจากส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีความเฉพาะกลุ่มของลูกค้า หรือ ผลิตภัณฑ์ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม ด้วยการพัฒนาทางด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างให้แก่ตัวสินค้าและบริการ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ความสามารถของตนเอง เพื่อค้นหาความสามารถ หรือศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบัน แล้วทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อเลือกจุดที่เหมาะสมกับเรามากที่สุด เช่น เน้นที่ผลิตภัณฑ์เด็ก อย่างเดียว หรือเน้นที่จะผลิตภัณฑ์เฉพาะผู้สูงอายุ เป็นต้น

3.2 ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้อง เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น เปลี่ยนระบบการผลิต ขนส่งและบริการ

3.3 ทำจุดสนใจให้เด่นชัด เพื่อสื่อสารให้กับลูกค้าได้ทราบถึงความแตกต่าง หรือจุดเด่นที่มีในผลิตภัณฑ์ของเรา ทำให้ลูกค้านึกถึงสินค้าของเราทันที เมื่อความต้องการสินค้าชนิดนี้เกิดขึ้น ซึ่งในการโฆษณา หรือประชาสัมพันธ์นั้นควรเลือกใช้สื่อที่เหมาะสม และสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ เพราะถ้าหากใช้ผิด จุดเด่นที่ต้องการอาจจะไม่โดดเด่นเหมือนที่คาดหวังเอาไว้ก็ได้

3.4 ติดตามและประเมินผลงาน โดยติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการดำเนินงาน แล้วทำการประเมินผลงานที่เกิดขึ้น แล้วปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง

ยกตัวอย่าง การใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะทางด้านต้นทุนและสร้างความแตกต่างให้แก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Porter, 1980; ชิตวันพัทน์ วีระสัย, 2555; ณัฐวัฒน์ พระงาม, 2555) ด้วยการผลิตและขายตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาด เช่น การผลิตและขายผลิตภัณฑ์เครื่องเงิน เพื่อประดับหรือเครื่องแต่งกายสำหรับพระพุทธรูป ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สะท้อนถึงขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละท้องถิ่นได้

สามารถสรุปการใช้กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังภาพ 5

ขอบเขตในการแข่งขัน	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	
	มุมมองด้านต้นทุน (ต้นทุนต่ำ)	มุมมองด้านความแตกต่าง
มุมมองตลาดกว้าง	เน้นความเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน	เน้นความเป็นผู้นำ ด้านความแตกต่าง
มุมมองตลาดแคบ	เน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน	
	เน้นด้านต้นทุน	เน้นด้านความแตกต่าง

ภาพ 5 ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ

ที่มา: Porter, 1980

จากภาพ 5 แสดงอธิบายได้ว่า Cost Leadership คือ ขายสินค้าในราคาต่ำกว่าคู่แข่ง เน้นจับกลุ่มเป้าหมายแบบกว้าง เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ป้องกันการแข่งขัน และสร้างผลประกอบการที่ดี สำหรับวิธีการลดต้นทุน เช่น การใช้ประโยชน์จากเส้นโค้งการเรียนรู้ การผลิตแบบประหยัดขนาดโดยการควบคุมต้นทุนการผลิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การใช้ทรัพยากรกับสิ่งอำนวยความสะดวกภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Porter, 1980; ชิตวันพัทธ์ วีระสัย, 2555, และณัฐวัฒน์ พระงาม, 2555) ส่วนของ Differentiation คือ ขายสินค้าในราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง โดยพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความแตกต่าง หรือมีคุณสมบัติพิเศษ หรือมีคุณค่าที่เหนือกว่า เน้นจับกลุ่มเป้าหมายแบบกว้าง ทำให้เกิดความความสามารถในการทำกำไรได้ดีกว่า สำหรับวิธีการสร้างความแตกต่าง เช่น การออกแบบ ด้านเทคนิคในกระบวนการผลิต ด้านเทคโนโลยี ด้านคุณภาพ ด้านรูปแบบที่มีลักษณะพิเศษ และด้านการบริการทั้งก่อนและหลังการขาย (Porter, 1980; ชิตวันพัทธ์ วีระสัย, 2555; ณัฐวัฒน์ พระงาม, 2555) สำหรับ Focus แบ่งออกเป็น Cost Focus เป็นขายสินค้าในราคาต่ำกว่าคู่แข่ง กับ Differentiation Focus เป็นการสร้างความแตกต่างโดยขายสินค้าในราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งทั้งสองประเภทเน้นการจับกลุ่มเป้าหมายแบบแคบหรือเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) (Porter, 1980; ชิตวันพัทธ์ วีระสัย, 2555; ณัฐวัฒน์ พระงาม, 2555) ได้แก่ 1) Cost Focus เน้นต้นทุนต่ำและมุ่งไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ซื้อ ช่องทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ และ 2) Differentiation Focus เน้นการสร้างความ

แตกต่างกันและมุ่งไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ซื้อ ช่องทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสินค้าและบริการ

สำหรับระบบเพชรที่สมบูรณ์ (Diamond Model) แสดงให้เห็นถึงตัวแบบที่สามารถวิเคราะห์ได้ถึงสาเหตุที่ทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรหนึ่งดีกว่าอีกองค์กรหนึ่ง

Porter (1990; 1998) ได้เขียนหนังสือเรื่อง The Competitive Advantage of Nations เป็นการนำเสนอหลังจากที่ได้ทำการศึกษาและวิจัยในอุตสาหกรรมที่โดดเด่น จนเกิดเป็นแบบจำลองเพชรจากความได้เปรียบของประเทศ ที่กล่าวถึง ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมในงาน ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและดำเนินงานขององค์กร มีปัจจัย 6 ประเภทคือ การผลิต การตลาด อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน กลยุทธ์ โครงสร้างและการแข่งขัน บทบาทของภาครัฐ การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจและโอกาส

1. ปัจจัยด้านการผลิต ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์อันได้แก่ ปริมาณของแรงงาน ประเภทต่าง ๆ ทักษะของแรงงาน ต้นทุนแรงงาน ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resources) ได้แก่ ที่ดิน แร่ธาตุ ป่าไม้ พลังงาน ทรัพยากรความรู้ (Knowledge resources) ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญทางวิทยาศาสตร์ ทรัพยากรทุน (Capital resources) ปริมาณแหล่งทุน และต้นทุน โครงสร้างพื้นฐาน ปริมาณและต้นทุนในการผลิต (Porter, 1990; 1998)

สำหรับในมุมมองของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยตามแนวคิดของหนึ่งฤทัย เทียนกระจ่าง (2558) จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยไปยังสหรัฐอเมริกาและเจ้าหน้าที่ภาครัฐในองค์กรที่เกี่ยวข้อง พบว่า

1. จุดแข็ง คือ การปรับตัวของผู้ประกอบการที่เริ่มมีการร่วมลงทุนในแหล่งวัตถุดิบจากต่างประเทศ ด้านทักษะความรู้ ความชำนาญ และคุณภาพในการมีช่างฝีมือและบุคลากรที่มีความชำนาญและทักษะฝีมือในการผลิต

2. จุดอ่อน คือ ด้านแรงงาน กล่าวคือ ขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการออกแบบ ด้านองค์ความรู้ ขาดการถ่ายทอดและสืบทอดทักษะในการเจียระไน ด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้ในการผลิตไม่ทันสมัย ขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ในกระบวนการผลิตและทดสอบที่มีประสิทธิภาพ ขาดการวิจัยและพัฒนาเทคนิคการเจียระไนแบบใหม่ ด้านวัตถุดิบ มีต้นทุนการนำเข้าวัตถุดิบสูง ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตปรับตัวสูงขึ้น

2. ปัจจัยด้านตลาด ประกอบด้วย ลักษณะความต้องการของสินค้าและบริการของอุตสาหกรรม ถ้าความต้องการภายในประเทศกดดันให้ผู้ประกอบการมีนวัตกรรมที่รวดเร็ว จะมีข้อได้เปรียบและเป็นเลิศในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้นในการประเมินต้องพิจารณาโครงสร้าง

ความต้องการของแต่ละ Segment ขนาดของความต้องการ ความคาดหวัง การเติบโตของความ ต้องการ และการขยายตัวสู่ความต้องการในต่างประเทศ (Porter, 1990; 1998)

สำหรับในมุมมองของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยตามแนวคิดของ หนึ่งฤทัย เทียนกระจ่าง (2558) จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยไปยัง สหรัฐอเมริกาและเจ้าหน้าที่ภาครัฐในองค์กรที่เกี่ยวข้อง พบว่า

1. จุดแข็ง คือ ปัจจัยด้านกำลังซื้อของสหรัฐอเมริกามีแนวโน้มสูงขึ้น ปัจจัยด้านราคา สินค้าจาก ค่าเงินบาทอ่อนค่า ส่งผลให้ราคาสินค้าและบริการปรับตัวลดลง เป็นการกระตุ้นกำลังซื้อ ของชาวต่างประเทศ

2. จุดอ่อน คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ในส่วนของรูปลักษณ์และการออกแบบ เครื่องประดับยังไม่ตรงตามความต้องการซื้อ

3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน อุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนมี อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องได้แก่อุตสาหกรรมไม้แปรรูปและชิ้นส่วน มีอุตสาหกรรมสนับสนุน ได้แก่ กาว สี อุปกรณ์อุตสาหกรรม เครื่องจักร และบริการออกแบบ ประเทศไทยยังขาดอุตสาหกรรมสนับสนุนที่ จะสร้างศักยภาพการแข่งขัน (ยกเว้นอุตสาหกรรมไม้แปรรูป) (Porter, 1990; 1998)

สำหรับในมุมมองของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยตามแนวคิดเกี่ยวกับ เครื่องประดับของ หนึ่งฤทัย เทียนกระจ่าง (2558) จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ส่งออกเครื่องประดับแท้ ของไทยไปยังสหรัฐอเมริกาและเจ้าหน้าที่ภาครัฐในองค์กรที่เกี่ยวข้อง พบว่า

1. จุดแข็ง คือ ด้านอุตสาหกรรมการผลิตแม่พิมพ์ต้นแบบ โดยมีความโดดเด่นใน เรื่องของการทำแม่พิมพ์จากการแกะสลักด้วยมือ ด้านกระทรวงอุตสาหกรรมให้การสนับสนุนและ ส่งเสริมในธุรกิจท่องเที่ยวและแฟชั่น โดยเฉพาะในเรื่องของการออกแบบ การผลิต การตลาด การ พัฒนาสินค้าให้ตรงตามความต้องการของผู้ซื้อ

2. จุดอ่อน คือ ศูนย์ทดสอบอัญมณีมีไม่เพียงพอกับความ ต้องการ ขาดอุตสาหกรรม สนับสนุนที่เป็นการเฉพาะ เช่น โลจิสติกส์การประกันภัยในการขนส่งสินค้า

4. กลยุทธ์โครงสร้างและการแข่งขัน การจัดการและกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจที่ เลือกลงอย่างเหมาะสม ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาธุรกิจส่งผลให้มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน (Porter, 1990; 1998)

สำหรับมุมมองของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยตามแนวคิดเกี่ยวกับ เครื่องประดับของ หนึ่งฤทัย เทียนกระจ่าง (2558) จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ส่งออกเครื่องประดับแท้ ของไทยไปยังสหรัฐอเมริกาและเจ้าหน้าที่ภาครัฐในองค์กรที่เกี่ยวข้อง พบว่า

1. จุดแข็ง คือ มีการศึกษาและวิจัยในเรื่องกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยเฉพาะเรื่องการผลิตเพื่อรองรับต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายจากการสนับสนุนจากรัฐบาล

2. จุดอ่อน คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ยังขาดแผนการพัฒนาเทคโนโลยี ขาดการจัดการสินค้าคงคลัง

5. บทบาทของภาครัฐ นโยบายของภาครัฐมีผลต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศ โดยภาครัฐมีอิทธิพลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อศักยภาพการแข่งขัน (Porter, 1990; 1998)

สำหรับในมุมมองของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยตามแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องประดับของ หนึ่งฤทัย เทียนกระจ่าง (2558) จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยไปยังสหรัฐอเมริกาและเจ้าหน้าที่ภาครัฐในองค์กรที่เกี่ยวข้อง พบว่า

1. จุดแข็ง คือ ยกเว้นภาษีการนำเข้าและส่งออกเครื่องประดับแท้ของผู้ประกอบการของไทย ทำให้ลดต้นทุนการผลิต รวมทั้งมีหน่วยงานกำกับดูแลประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติของภาคเอกชนกับรัฐบาล

2. จุดอ่อน คือ รัฐบาลให้ความสนใจในเรื่องภาคธุรกิจค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับประเด็นการเมือง

6. โอกาส เป็นปัจจัยที่อยู่นอกการควบคุม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสในการเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันให้แก่องค์กร (Porter, 1990; 1998)

สำหรับในมุมมองของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยตามแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องประดับของ หนึ่งฤทัย เทียนกระจ่าง (2558) จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยไปยังสหรัฐอเมริกาและเจ้าหน้าที่ภาครัฐในองค์กรที่เกี่ยวข้อง พบว่า

1. จุดแข็ง คือ เศรษฐกิจโลกกำลังฟื้นตัว ทำให้โอกาสในการเจรจาทางการค้า

2. จุดอ่อน คือ สถานะภาพของรัฐบาลในบทบาททางการเมืองที่มีภาพลักษณ์ที่ไม่แน่นอน ส่งอาจส่งผลกระทบต่อเจรจาทางการค้าได้

จากแนวคิด Porter's Diamond Model ข้างต้น ทำให้รัชนีกร วุฒิเศรษฐไพบุลย์ (2547) ได้นำมาประยุกต์ใช้ที่เกี่ยวข้องกับข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของหัตถอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงินได้ ผลการวิจัยพบว่า ข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นของหัตถอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงิน ได้แก่ แรงงานที่มีฝีมือ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์โดยเฉพาะในด้านหัตถกรรม มีรากฐานที่วัฒนธรรมที่ยาวนาน สามารถนำไปสร้างเป็นเอกลักษณ์และในการเพิ่มคุณค่าได้ ทั้งนี้อุตสาหกรรมในจังหวัดเชียงใหม่มีศักยภาพ มีแนวโน้มในการพัฒนาสูง มีผู้ผลิตเครื่องมือและพลังงานเชื้อเพลิง รวมทั้งธุรกิจปลายน้ำอยู่ในพื้นที่และมีการกระจุกตัว รวมทั้งได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน

จากสถาบันมาให้ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขณะที่ข้อเสียเปรียบในการแข่งขันหรือเป็นจุดด้อยของหัตถอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงิน ก็คือ ด้านการผลิต เนื่องจากมีจำนวนเครื่องมือเครื่องจักรในการผลิตค่อนข้างน้อย ไม่ทันสมัย แรงงานที่มีฝีมือและประสบการณ์ในการทำงานน้อยเมื่อเทียบกับความต้องการแรงงานในตลาด การศึกษาของแรงงานอยู่ในระดับต่ำ ขาดนักออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้ความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่หลากหลาย ขาดเทคนิคและอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่สามารถควบคุมคุณภาพในมาตรฐานของการผลิต ขาดการบริหารจัดการที่ดี ไม่สามารถรับคำสั่งซื้อในปริมาณมากได้ เป็นต้น ดังนั้นข้อเสียเปรียบเหล่านี้ที่ควรหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการผลิตต่อไปในอนาคต ได้สนับสนุนกับแนวคิดเกี่ยวกับเซรามิกของพรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข (2546) ระบุว่าความสามารถในการแข่งขันของหัตถกรรมเซรามิกศิลาดลตามแนวคิด Porter's พบว่า ข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เกิดจากมีแหล่งวัตถุดิบในท้องถิ่น แรงงานมีฝีมือและประสบการณ์ โดยเฉพาะในด้านหัตถกรรม มีรากฐานทางวัฒนธรรมที่ยาวนาน มีตลาดรองรับมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำที่ครบวงจรและกระจุกตัวอยู่บริเวณใกล้เคียงจังหวัดเชียงใหม่ รวมถึงมีสถาบันมาให้ความรู้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามเมื่อมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันก็ต้องมีสิ่งตรงกันข้าม คือข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ ลูกคามีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ค่อนข้างน้อย ขาดความรู้ความเข้าใจผลิตภัณฑ์ที่ทรงคุณค่า ขาดการทำตลาดเชิงรุกในการส่งเสริมทางการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายที่น้อยและแคบในเฉพาะพื้นที่หรือกลุ่มลูกค้า ซึ่งประเด็นเหล่านี้ควรจะทำให้การแก้ไขและปรับปรุงผลิตภัณฑ์เซรามิกศิลาดลให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันที่รุนแรง มักมุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเพียงกลยุทธ์เดียว อาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันที องค์กรที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งได้ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น มิใช่มุ่งเน้นกลยุทธ์เฉพาะเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น เช่น การมุ่งเน้นต้นทุน การมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง หรือการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม แม้ว่าองค์กรเหล่านี้อาจเริ่มต้นจากการใช้กลยุทธ์เพียงกลยุทธ์เดียวในการแข่งขันก็ตาม

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

การกำหนดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ว่าด้วย 6 มิติที่สำคัญ จากการปรับใช้กลยุทธ์การเป็นผู้เข้าตลาดแรก การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น การสร้างห่วงโซ่แห่งคุณค่า การเข้าถึงแหล่งทรัพยากร การสร้างพันธมิตร และการประหยัดต้นทุนการผลิต โดยสามารถกำหนดหรือเลือกใช้ กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งก่อนก็ได้ แต่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์ให้เข้มแข็ง (Fehr, & Falk, 1999; วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล, 2560)

1. ความได้เปรียบจากการเป็นผู้เข้าสู่ตลาดรายแรก (customer market advantage) ประเด็นแรกที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญคือการสร้างตลาดใหม่หรือเป็นผู้คิดริเริ่ม ให้กับลูกค้า ซึ่งการริเริ่มในสิ่งที่คู่แข่งยังไม่สามารถทำได้นั้น จะทำให้องค์กรปราศจากการแข่งขันซึ่งนับได้ว่าเป็นความได้เปรียบอย่างดีเยี่ยมและเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จในอนาคต

2. ความได้เปรียบทางการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่โดดเด่นกว่าบริษัทคู่แข่ง (product and service advantage) องค์กรใดก็ตามที่สามารถสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีความโดดเด่น องค์กรนั้นถือได้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง ซึ่งการสร้าง ความแตกต่างนี้ หากจะมองย้อนกลับไปในอดีตที่พบว่า องค์กรหลายแห่งได้ใช้กลยุทธ์นี้มานานแล้ว และมีการพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว กลยุทธ์นี้ยังมีข้อจำกัดคือ คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ด้วยเหตุนี้องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ก้าวล้ำกว่าคู่แข่ง

3. ความได้เปรียบทางการสร้างห่วงโซ่แห่งคุณค่าหรือระบบธุรกิจ (Business system/value chain advantage) การบริหารกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เรียกว่า การบริหารห่วงโซ่คุณค่าหรือระบบธุรกิจ กิจกรรมทางธุรกิจจะเริ่มต้นจากการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตการขาย การตลาด การจัดจำหน่าย และการบริการหลังการขาย หากองค์กรธุรกิจมีความโดดเด่นในกิจกรรมทางธุรกิจ กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องนั้น ๆ หลายองค์กรพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมุ่งเฉพาะกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรถนัดและมุ่งการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรนั้นมีกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง และกลายเป็นจุดแข็งหรือเอกลักษณ์ขององค์กรในที่สุด แนวทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารห่วงโซ่คุณค่า ก็คือการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานในองค์กร เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินได้ดีในบางครั้งองค์กรจำเป็นต้องมีการออกแบบโครงสร้างใหม่ เพื่อปรับปรุงแบบและระบบการดำเนินงานธุรกิจให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ห่วงโซ่คุณค่าที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรธุรกิจที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์และธุรกิจขายบริการ การจะทำให้ห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรมีความโดดเด่นและเหนือกว่าคู่แข่งนั้น องค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมทุก ๆ กิจกรรมไว้อย่างชัดเจน และให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. ความได้เปรียบของแหล่งทรัพยากร (System assets / resources advantages) ทรัพยากรขององค์กรประกอบไปด้วยสินทรัพย์ที่ตัวตน เช่น ผลิตภัณฑ์และอาคาร และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เช่น ลิขสิทธิ์ ตราสินค้า และชื่อเสียงขององค์กร องค์กรส่วนใหญ่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น ซึ่งการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นนี้ เรียกว่า Asset Based Competitive Advantages

5. ความได้เปรียบด้านเรื่องพันธมิตร (Partner advantage) การมีพันธมิตรที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจอย่างรวดเร็ว หลายองค์กรพยายามค้นหาคู่ค้าเพื่อสร้างเป็นพันธมิตรในการทำธุรกิจระยะยาว การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจไม่ใช่เรื่องง่ายที่องค์กรใดก็สามารถทำได้ องค์กรจะต้องมีการคัดเลือกพันธมิตรให้เหมาะสมกับองค์กรของตน เปรียบเสมือนการรวมจุดแข็งขององค์กรสองฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้เกิดขึ้นและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

6. ความได้เปรียบในการประหยัดต้นทุนการผลิต (Scale and scope advantage) องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้น การประหยัดจากขอบเขต (Economies of Scope) นั่นคือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ สังเกตเห็นได้ว่าโรงงานขนาดใหญ่จะมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำเนื่องจากผลิตสินค้าหลายประเภทเป็นจำนวนมากจึงสามารถให้ทรัพยากรในการผลิตร่วมได้ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต ส่วนหลักการประหยัดจากขอบเขตจะเน้นไปในเรื่องของการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง

อีกทั้งในสังคมยุคดิจิทัลมีผลต่อวิถีชีวิตและวิถีการทำงาน ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวและยกระดับสมรรถนะของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประยุกต์ใช้ในด้านกระบวนการผลิตและทางการตลาดเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมปัจจุบัน ดังผลงานของ อัจฉรา สุขกลิ่น, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และนนทิภัก เพียรโรจน์ (2561) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการเกษตร ทำให้ค้นพบว่า การสร้างความได้เปรียบทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสื่อสังคมออนไลน์ ด้านนวัตกรรม และวิถีครองใจผู้บริโภค เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการ มีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างความได้เปรียบทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการผลิตตั้งแต่กระบวนการผลิตต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ผู้ประกอบการสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่สำคัญให้แก่ลูกค้า ได้ถูกต้องและรวดเร็ว สามารถวางแผนเข้าตลาดเป็นรายแรก ตลอดจนการวางแผนกระแสเงินสด ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างการประหยัดต้นทุนและเวลา (Porter, 1985; Fehr, & Falk, 1990; Sumer, 2012)

2. การสร้างความได้เปรียบทางด้านสื่อสังคมออนไลน์ โดยใช้สื่อสังคมออนไลน์ อาทิ Facebook, Youtube และ Twitter นำมาพัฒนากระบวนการด้านการติดต่อสื่อสารและช่องทางการจัดหน่ายไปยังกลุ่มเป้าหมายของลูกค้าได้โดยตรง และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างและนำเสนอความแตกต่างทางการตลาดและทางนวัตกรรม (Fehr, & Falk, 1990) ช่วยลดต้นทุนทาง

การตลาดในด้านการจัดจำหน่าย ประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขายสินค้า รวมถึงสร้างควมได้เปรียบด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Porter, 1985; Sumer, 2012)

3. การสร้างความได้เปรียบทางด้านนวัตกรรม เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Fehr, & Falk, 1990) ผ่านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและพัฒนากระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ สร้างมูลค่าสินค้าและบริการ ระบบคุณภาพการผลิต และยกระดับผลิตภาพการผลิต (Porter, 1985; Sumer, 2012)

4. การสร้างความได้เปรียบทางการสร้างวิธีครองใจผู้บริโภค คำนึงถึงวิธีสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ ราคาที่เหมาะสม และตอบสนองได้รวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและภักดีต่อสินค้า ตลอดจนการเข้าถึงแหล่งทรัพยากร การสร้างพันธมิตร และประหยัดต้นทุนการผลิต (Fehr, & Falk, 1990) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางด้านแตกต่างและสร้างแรงจูงใจในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า

ดังนั้น ผู้ประกอบการในยุคสังคมดิจิทัล ควรเน้นการสร้างความได้เปรียบให้เหมาะสมการดำเนินธุรกิจ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และนวัตกรรมเชิงความคิดสร้างสรรค์ มาปรับใช้และสร้างให้เกิดความแตกต่างในกระบวนการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จนเกิดเป็นความภักดีต่อสินค้าในที่สุด

จากแนวคิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคแต่ละสมัย สามารถสรุปข้อได้เปรียบในการแข่งขันในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

ตาราง 4 สรุปแนวคิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ

Porter (1985)	Fehr, & Falk (1999)	อัจฉรา สุขกลิ่น, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และนนทิภาค เพียรโรจน์ (2561)	Sumer (2012)
การเป็นผู้นำด้าน ต้นทุน	การเป็นผู้เข้าตลาดแรก	ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	Cost Strategies ได้แก่ กระแส เงินสดเพิ่มขึ้น และผู้นำด้าน ต้นทุน
การสร้างควม แตกต่างให้แก่ ผลิตภัณฑ์	การเสนอผลิตภัณฑ์ที่ โดดเด่น	ด้านสื่อสังคมออนไลน์	Differentiation Strategies ได้แก่ การสร้างควมแตกต่าง ทางการตลาด ความแตกต่างทาง นวัตกรรมและด้านอื่น ๆ

Porter (1985)	Fehr, & Falk (1999)	อัจฉรา สุขกลิ่น, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และนนทิภัค เพียรโรจน์ (2561)	Sumer (2012)
การมุ่งเน้น กลุ่มเป้าหมาย เฉพาะ	การสร้างห่วงโซ่แห่ง คุณค่า	ด้านนวัตกรรม	Focus Strategies ได้แก่ เน้น ด้านราคา และเน้นด้านการสร้าง ความแตกต่าง โดยกำหนดกลุ่ม ลูกค้าและมีเอกลักษณ์
	การเข้าถึงแหล่ง ทรัพยากร	การสร้างวิีครองใจ ผู้บริโภค	
	สร้างพันธมิตร		
	ประหยัดต้นทุนการ ผลิต		

ที่มา: อัจฉรา สุขกลิ่น และคณะ, 2561

สามารถสรุปได้ว่าการสร้างความได้เปรียบให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้นั้น ย่อมต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกที่เหนือกว่าคู่แข่ง หากต่างฝ่ายต่างใช้กลยุทธ์ที่เหมือนกัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะไม่เกิดขึ้น (Barney, 1991) ยิ่งไปกว่านั้นหากธุรกิจมีสมรรถนะที่โดดเด่นด้วยคุณลักษณะ 2 ประการ คือ ความคงทนของการได้เปรียบทางการแข่งขัน ก็ไม่สามารถลอกเลียนแบบความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ซึ่งข้อได้เปรียบเหล่านี้สามารถปรับตัวและพัฒนาเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ (ชาติรี ปริดาอนันตสุข, 2554)

ผลการดำเนินงานขององค์กร

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต ดังผลงานของ Kaplan and Norton (1996) เสนอหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างตัววัดผลทางการเงินกับตัววัดผลที่มีใช่ทางการเงิน ได้จำแนกเป็น 4 มุมมอง คือ การเงิน การบริหารลูกค้า กระบวนการภายในการบริหารจัดการองค์กร และการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

1. ผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลโดยใช้ประเด็นของผลตอบแทนทางการเงินเป็นหลัก (ศรีสมรค์ อินทุจันทร์ยง, 2556) มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มรายได้และผลิตภาพ ลดต้นทุนกับใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ (วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล, 2560) สำหรับตัวชี้วัด ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย การลดลงของต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ

2. ผลลัพธ์ทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการวัดผลโดยใช้แนวความคิดของลูกค้าเป็นหลัก (ศรีสมรค์ อินทุจันทร์ยง, 2556) มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด อัตราการซื้อซ้ำ การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่ และความพึงพอใจของลูกค้า (วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล, 2560) สำหรับตัวชี้วัด ได้แก่ อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ อัตราการคงอยู่ของลูกค้ารายเก่า

3. ผลลัพธ์ทางด้านกระบวนการบริหารขององค์กรหรือวิถีจัดการภายใน (Internal Business Process) เป็นการวัดผลโดยใช้ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อาทิ ด้านการขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่าย การเปลี่ยนหรือแปรรูป การจัดจำหน่าย การบริการหลังการขาย เป็นต้น (ศรีสมรค์ อินทุจันทร์ยง, 2556) มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ (วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล, 2560) สำหรับตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการประมาณการการผลิต ผลิตสินค้าเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด การวางแผนการผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย

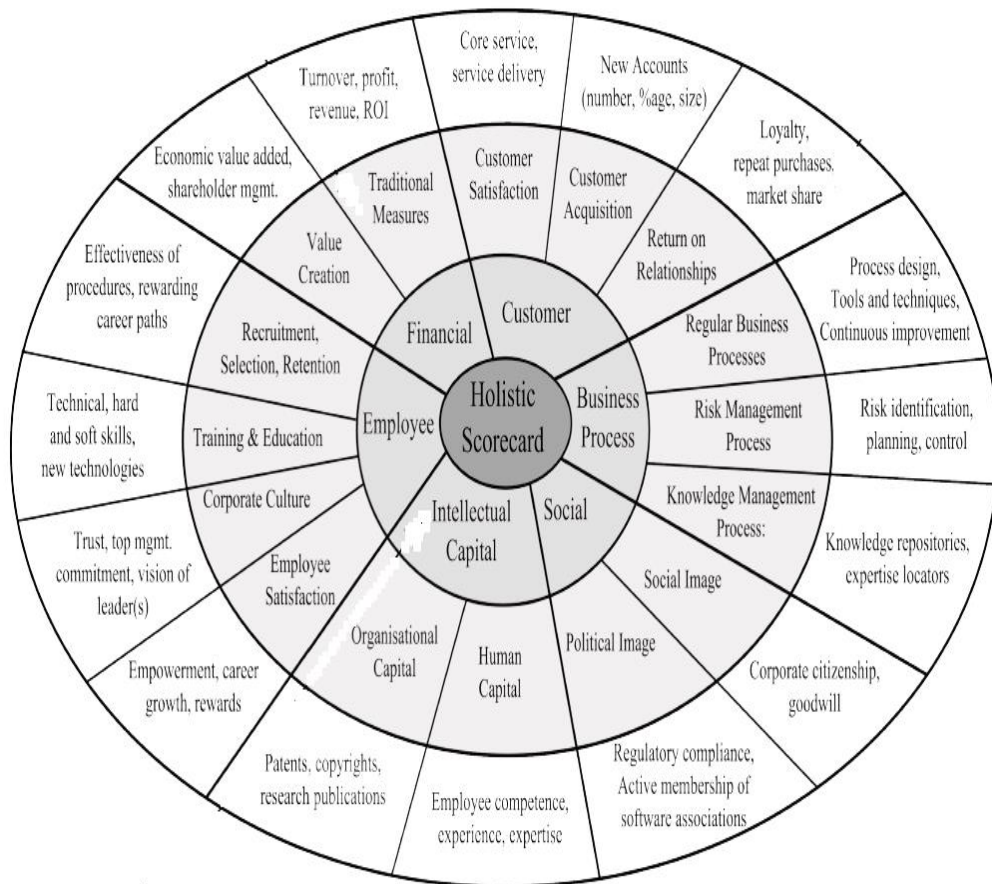
4. ผลลัพธ์ทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นการวัดผลโดยใช้ประเด็นของบุคลากรภายในเป็นหลัก จากการแสดงออกทางด้านทักษะ ความสามารถของพนักงาน ทักษะหรือความพึงพอใจของลูกค้า การเข้าออกของพนักงาน (ศรีสมรค์ อินทุจันทร์ยง, 2556) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบสารสนเทศ เครื่องมือ อุปกรณ์ และการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล, 2560) สำหรับตัวชี้วัด ได้แก่ อัตราการเพิ่มขึ้นของสมรรถนะการทำงานบุคลากรในองค์กร การพัฒนาเทคโนโลยีให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ทั้งนี้ การที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ไม่ว่าจะทั้งสินทรัพย์ที่มีตัวตนกับสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน จะสามารถทำให้มิติทั้ง 4 ของผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น เพราะว่าการพัฒนาในความสามารถด้านความรู้ของบุคลากร ทำให้ผลิตภาพของแรงงานสูงขึ้น และถ้าองค์กรมีนโยบายในการบริหารการจัดการที่ดี ทำให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรให้คงอยู่และปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ส่งผลให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ (Kaplan, & Norton, 1996)

ต่อมา Sureshchandar, & Leisten (2005) ได้พัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton (1996) มาประเมินผลด้วยมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ และมุมมองด้านพนักงาน แต่ไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ได้ครบถ้วนและสมบูรณ์ ทำให้ Sureshchandar and Leisten ได้มีการพัฒนาแนวคิดให้เป็นดัชนีชี้วัดแบบองค์รวม (Holistic Scorecard: HSC) ซึ่งเป็นการมององค์กรเป็นภาพรวมทั้งระบบในภาคอุตสาหกรรม (Clarke, & Connor, 2011) ดังภาพ 6 ได้แก่

- 1) มุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วย การสร้างคุณค่า กับมาตรวัดแบบดั้งเดิม
- 2) มุมมองด้านลูกค้า ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า การซื้อกิจการของลูกค้า กับการตอบรับเชิงสัมพันธ์
- 3) มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ ประกอบด้วย กระบวนการทั่วไปทางธุรกิจ กระบวนการจัดการความเสี่ยง กับกระบวนการจัดการความรู้
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา/มุมมองด้านพนักงาน ประกอบด้วย การฝึกอบรมและการศึกษา วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน กับการสรรหา-การคัดเลือก-การรักษาและพัฒนาของพนักงาน
- 5) มุมมองด้านทรัพย์สินทางปัญญา
- 6) มุมมองด้านสังคม ภาพลักษณ์ทางสังคม กับภาพลักษณ์ทางการเมือง

จากแนวความคิดในการประเมินผลข้างต้นมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการวัดผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2554) เนื่องจากอุตสาหกรรมประเภทต้องอาศัยเรื่องของทักษะ ความรู้และความสามารถค่อนข้างสูง ทำให้มีความโดดเด่นมากกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ



ภาพ 6 การวัดผลองค์กรแบบองค์รวมในการประเมินอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

ที่มา: Clarke, & Connor, 2011

ตั้งนั้นจากแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานข้างต้นของ Kaplan and Norton (1996) กับ Sureshchandar and Leisten (2005) แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องในการวัดผลการดำเนินงานกับบริบทของประเภทอุตสาหกรรมให้เกิดความเหมาะสมต่อการวางแผน กำหนด และนำไปปรับใช้ทางด้านกลยุทธ์ในการแข่งขันได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานทั้งระบบขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

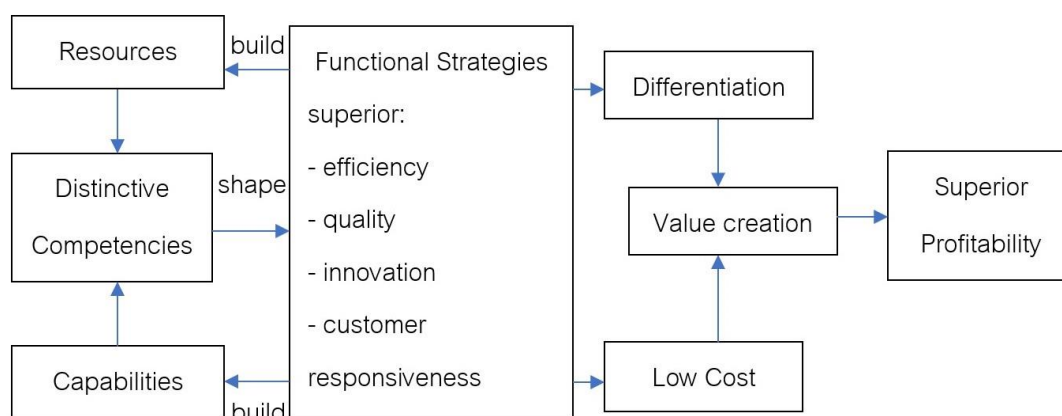
ตาราง 5 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

Kaplan, & Norton (1996)	Sureshchandar, & Leisten (2005)
- เสนอดัชนีชี้วัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)	- พัฒนาแนวคิดจาก BSC เปลี่ยนเป็นดัชนีชี้วัดแบบองค์รวม (Holistic Scorecard: HSC)
- BSC ประกอบด้วย 4 มุมมอง	- HSC ประกอบด้วย 6 มุมมอง
1. มุมมองด้านการเงิน เป็นการวัดผลด้านกำไร ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	1. มุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วย การสร้างมูลค่า กับมาตรวัดแบบดั้งเดิม
2. มุมมองด้านลูกค้า เป็นการวัดผลด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับจากการใช้สินค้ารวมทั้งบริการ ซึ่งจะสะท้อนคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร	2. มุมมองด้านลูกค้า ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างฐานลูกค้าใหม่ กับผลตอบแทนเชิงสัมพันธ์
3. มุมมองด้านกระบวนการภายในทางธุรกิจ เป็นการวัดผลด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายใน เช่น เวลาในการดำเนินงานต่าง ๆ ประสิทธิภาพในการพัฒนาระบบ	3. มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ ประกอบด้วย กระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการในการจัดการความเสี่ยง กับกระบวนการในการจัดการเชิงความรู้
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นการวัดผลด้านบุคลากรภายในองค์กร เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร ความพร้อมของบุคลากรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา/มุมมองด้านพนักงาน ประกอบด้วย การฝึกอบรมและการศึกษา วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน กับการสรรหา-การคัดเลือก-การรักษาและพัฒนาของพนักงาน
	5. มุมมองด้านทรัพย์สินทางปัญญา ประกอบด้วย ทูมนมนุษย์ กับทุนองค์กร
	6. มุมมองด้านสังคม ประกอบด้วย ภาพลักษณ์ทางสังคมกับภาพลักษณ์ทางการเมือง
- นำปรับใช้กับอุตสาหกรรมทั่วไป	- นำปรับใช้กับอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

ที่มา: Kaplan, Norton, 1996; Sureshchandar, & Leisten, 2005

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถใช้แผนภาพมาประกอบการอธิบายถึงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรการวิจัย ได้ดังผลงานของ Hill, & Jones (2010) กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรมีสมรรถนะที่โดดเด่นจะทำให้บรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้สะดวกและรวดเร็ว อีกทั้งทำให้ทราบว่าการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็น กับการที่องค์กรครอบครองด้านความสามารถของทรัพยากรและปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมมีประโยชน์ต่อการเพิ่มสมรรถนะที่โดดเด่นให้แก่องค์กรธุรกิจได้



ภาพ 7 ถึงความเชื่อมโยงของสมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบทางการแข่งขันความสามารถในการทำกำไรที่ยั่งยืนของธุรกิจ

ที่มา: Hill, & Jones, 2010

จากภาพ 7 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์องค์กร สมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสมรรถนะที่โดดเด่น เป็นจุดแข็งที่เจาะจง ช่วยให้องค์กรมีรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ต่างจากคู่แข่ง อีกทั้งมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งอย่างมากมาย ซึ่งสมรรถนะที่โดดเด่นนั้นเกิดขึ้นจากทรัพยากรกับความสามารถที่มีอยู่ในองค์กร สมรรถนะที่โดดเด่นจะปรับกลยุทธ์องค์กรให้เหมาะสม นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างรายได้ที่ดี อย่างไรก็ตามการปรับกลยุทธ์ด้วยการสร้างทรัพยากรและความสามารถการผลิตใหม่ หรือสร้างความแข็งแกร่งให้กับทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่แล้ว จึงเป็นการสร้างสมรรถนะที่โดดเด่นให้กับองค์กร ดังนั้นความสัมพันธ์

ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นและกลยุทธ์ มีผลซึ่งกันและกันในการปรับกลยุทธ์และกลยุทธ์ช่วยในการสร้างสมรรถนะที่โดดเด่น

ตัวอย่างการสร้างสมรรถนะที่โดดเด่นจากทรัพยากรและความสามารถขององค์กร และกลั่นกรองออกมาเป็นกลยุทธ์ เช่น The Walt Disney Company 1980s ประสบปัญหาทางการเงินในปี 1984 โดย Michael Eisner ได้ตัดสินใจทุ่มเทกำลังความสามารถไปกับการใช้ตัวละครการ์ตูนที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เช่น การผลิตภาพยนตร์การ์ตูนออกฉายในโรงภาพยนตร์และเป็นวิดีโอตลอดจนร่วมสร้างภาพยนตร์โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (Computer Graphic: CG) มาประกอบกับการผลิต สร้างการ์ตูน CG Animation เรื่องแรกใน Toy Story โดยร่วมมือกับทีมพัฒนาอย่าง Pixar นับแต่นั้นเป็นต้นมา การ์ตูน Animation ของ Walt Disney ขึ้นแท่นทางภาพยนตร์ที่มีมูลค่าสูงสุดหรือผลงานของ Eisner ไม่ได้เลือกใช้ทางเลือกธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา แต่เขาเลือกใช้กลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอย่างคุ้มค่า ได้แก่ ตัวละครที่มีเอกลักษณ์ และมีความสามารถในการสร้างการ์ตูน ทำให้เกิดสมรรถนะที่โดดเด่น ซึ่งองค์กรอื่นวิ่งตามได้ยาก อีกทั้งยกระดับทรัพยากรและความสามารถให้สูงขึ้นจากการร่วมมือกับพันธมิตรในเวลาเดียวกัน ในทำนองเดียวกับวงการอุตสาหกรรมเทคโนโลยี นั่นคือ บริษัท Intel ก่อตั้งบริษัทมาในปี 1968 และในปี 1971 เป็นบริษัทผลิต Microprocessor เจ้าแรก ๆ ที่ดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมทางเทคโนโลยี ซึ่งผลิตภัณฑ์จาก Intel ค่อนข้างผูกขาดกับเรื่อง CPU ในยุคนั้นเป็นอย่างมาก เพราะเป็นเจ้าแรก แต่ช่วงหลังจากนั้นมีการผลิตสินค้าประเภทเดียวกันมาเป็นคู่แข่งมากพอสมควร โดยเฉพาะ Advanced Micro Devices (AMD), Next Gen และ Cyrix โดยเน้นการผลิตที่ใกล้เคียง Microprocessor ของ Intel ให้มากที่สุด แต่ก็ยังไม่สามารถแบ่งส่วนตลาดหลักได้มากนัก โดย Intel มีวิธีการป้องกันตัวเองจากคู่แข่งด้วยกลยุทธ์ดังนี้ (Hill, & Jones, 2010)

1. พัฒนาให้ดีขึ้นในแต่ละรุ่น โดยมุ่งให้เกิดการพัฒนาทางเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง แม้ว่า คู่แข่งคนสำคัญอย่าง AMD จะสามารถผลิตออกมาได้ใกล้เคียง แต่ Intel ก็ยังพัฒนาให้แตกต่างและห่างออกไปอีกเรื่อย ๆ ทำให้ยังคงครองส่วนแบ่งตลาดหลักอยู่ตลอด

2. เป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้วยความที่เป็นอุตสาหกรรมระดับโลก การผลิตจำนวนมาก และมีคุณภาพจึงไม่ใช่เรื่องยากสำหรับ Intel ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง อีกทั้ง สามารถตั้งราคาขายได้ถูกกว่า หรือมีราคาที่สมเหตุสมผลกับผู้บริโภค ขณะที่บรรดาคู่แข่ง ไม่สามารถทำแบบเดียวกันได้มากนัก นอกจากนี้ Intel ไม่ใช่แค่เน้นการประหยัดต่อขนาดเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งเน้นพัฒนาต่อเนื่องในเวลาเดียวกันด้วย

ดังนั้นการสร้างความยั่งยืนให้กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ต้องพิจารณาถึงความประสิทธิผลในการทำงาน นวัตกรรมที่ดีและไม่หยุดนิ่ง คุณภาพผลิตภัณฑ์ และการตอบสนองของลูกค้า เพื่อสร้างความได้เปรียบและให้คู่แข่งไม่สามารถตามทันได้ (Hill and Jones, 2010)

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับฐานทรัพยากรข้างต้น ผู้วิจัยได้เชื่อมโยงแนวคิดการวิจัยได้ตั้งภาพประกอบ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการเชื่อมโยงสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเครื่องเงิน



ภาพ 8 ความเป็นไปได้ถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเครื่องเงิน

ที่มา: ประยุกต์จาก Hill, & Jones, 2010

จากภาพ 8 แสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเครื่องเงิน มีความเป็นไปได้ที่ต้องอาศัยจากการที่องค์กรสามารถเข้าครองครองและมีความพร้อมในการจัดการด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ให้ขับเคลื่อนสู่การปรับตัวในการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น โดยสมรรถนะขององค์กรเกิดขึ้นจากจุดแข็งองค์กรที่เป็นพิเศษ เช่น ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และลูกค้าต้องการ หรือการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยการสร้างสมรรถนะที่โดดเด่นในองค์กร เกิดจากการที่องค์กรสามารถเข้ารวบรวมปัจจัยทรัพยากรที่จำเป็นและใช้ประโยชน์จากทางด้านความสามารถของทรัพยากรในการบริหารกระบวนการขององค์กรได้มีประสิทธิภาพและเกิดคุณค่าในกระบวนการผลิตและบริการ ซึ่งในธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงิน จะสะท้อนให้เห็นถึงความที่มีเอกลักษณ์ทรงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก เพราะต้องอาศัยประสบการณ์ ทักษะและภูมิหลังของช่างหัตถกรรมฝีมือในแต่ละคน ซึ่งถือได้ว่าเป็นความรู้เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย อย่างไรก็ตามองค์ความรู้เหล่านี้สามารถถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งได้ แต่เป็นการถ่ายทอดความรู้แบบไม่สมบูรณ์ ซึ่งผู้เรียนจะต้องอาศัยประโยชน์ที่ได้จากการเรียนรู้และฝึกฝนประสบการณ์การทำงานที่สืบเนื่องอีกด้วย ก่อให้เกิดสมรรถนะของบุคคลที่เป็นพิเศษตามลักษณะเชิงพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กร

1. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อในการอธิบาย ออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1.1) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร 1.2) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 1.3) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร

Darsono, Yahya, & Amalia (2016) การที่องค์กรมีความสามารถหรือสมรรถนะหลักในองค์กร เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผ่านกระบวนการในการสะสมและเรียนรู้วิธีปรับใช้ทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสะท้อนออกมาในเชิงด้านบุคลิกภาพหรือภาพลักษณ์ขององค์กร หรือเป็น “Crown jewels of a company” หากองค์กรดำเนินการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการมุ่งเน้นความเป็นเอกลักษณ์ให้แก่สินค้าและบริการเพิ่มขึ้น ทำให้สินค้าและบริการนั้นมีโดดเด่นเหนือกว่าบริษัทคู่แข่ง จนกลายเป็น สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ทำให้ Darsono et al. ได้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนของทรัพยากรองค์กรในด้านความรู้และพฤติกรรม การปฏิบัติงาน การบริหารจัดการของผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร ในการตระหนักหรือเล็งเห็นโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร การพัฒนาเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันกับผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยอินโดนีเซีย โดยที่สมรรถนะที่โดดเด่น หมายถึง ทักษะหรือกิจกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ที่องค์กรต้องการเหนือกว่าบริษัทคู่แข่ง ด้วยการเติมเต็มด้านคุณค่า หายาก การลอกเลียนแบบและทดแทนได้ยาก จึงทำให้สมรรถนะที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จะประกอบด้วย กระบวนการในการพัฒนา ข้อมูลทางการเงิน โครงสร้างเงินทุน การบริหารงานทั่วไป การจัดการของผู้ประกอบการ และข้อมูลข่าวสารทางด้านเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สมรรถนะที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการสนับสนุนเงินจากรัฐบาลหรือธนาคารค่อนข้างน้อย ตามด้วยการบริหารจัดการองค์กรของผู้ประกอบการ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ยังไม่มีประสิทธิภาพ เป็นไปทำนองเดียวกับ Ghosh et al. (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อยระดับ TOP 50 ในประเทศสิงคโปร์ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการแข่งขันระดับภูมิภาค การพัฒนาเชิงความคิดและความสามารถใหม่ ๆ ความสามารถในการเข้าถึงตลาดและตลาดเฉพาะ

เป้าหมาย (Niches or focus on market) ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และพบถึงความสัมพันธ์เชิงบวกของปัจจัยแห่งความสำเร็จกับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การปรับใช้กลยุทธ์อย่างถูกต้อง การมุ่งเน้นทางการตลาด การพัฒนาและรักษาขีดความสามารถ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ความมุ่งมั่น การสนับสนุน และมีระบบการจัดการที่แข็งแกร่ง

Hill, & Jones (2001) ให้ความเห็นว่า สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร จะประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง ถูกวัดจากปริมาณผลผลิตที่ได้ต่อจำนวนปัจจัยการผลิต หากปริมาณการผลิตมีมากกว่าการใช้ปัจจัยการผลิต ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านโครงสร้างต้นทุนต่ำกว่าได้ 2) คุณภาพในการผลิตสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการสร้างความน่าเชื่อถือและเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ในสายตาของลูกค้าด้วยการสร้างสินค้าและบริการที่แตกต่างกันตาม features, performance, durability, reliability, style และ design ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านโครงสร้างต้นทุนและการสร้างคุณภาพที่แตกต่างให้แก่สินค้าและบริการ 3) นวัตกรรมที่เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในการสร้างมูลค่าให้แก่สินค้าและบริการขององค์กร อาจเสนอกำหนดราคาสินค้าและบริการในระดับสูง รวมถึงเป็นการลดต้นทุนการผลิตจากการสร้างกระบวนการเชิงนวัตกรรมในการผลิต ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่าและการสร้างสรรค์สินค้าและบริการให้มีความเป็นเอกลักษณ์มากขึ้นและ 4. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าบริษัทคู่แข่ง จากคุณภาพและนวัตกรรมที่เหนือกว่าเป็นส่วนสำคัญในการตอบสนองความต้องการที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้า โดยปรับแต่งสินค้าและบริการตรงตามความต้องการเฉพาะของลูกค้ารายบุคคลหรือกลุ่มลูกค้า และการให้ความสำคัญกับเวลาตอบสนองแก่ลูกค้าได้อย่างทันเวลา รวมถึงมีการออกแบบบริการหลังการขาย เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จนเกิดเป็นความภักดีต่อสินค้าและองค์กร ทำให้เกิดความได้เปรียบทางด้าน การสร้างความแตกต่างและสามารถกำหนดราคาสินค้าได้ ดังนั้นการมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร จะเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มลูกค้า และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยธุรกิจต่าง ๆ พยายามมุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างหรือสิ่งที่โดดเด่น เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้สูงสุด สอดคล้องกับ Mintzberg, & Quinn (1996) ได้แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กร ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านทักษะ ทรัพยากร และตำแหน่งทางการแข่งขันที่เหนือกว่าบริษัทคู่แข่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยทักษะที่เหนือกว่าคู่แข่ง คือ พฤติกรรมการแสดงออกในด้านการบริหารจัดการ การ

ประสานงาน การสร้างความสัมพันธ์และการเรียนรู้ ในด้านทรัพยากรที่เหนือกว่าคู่แข่ง คือ การครอบครองทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนและทดแทนได้ยาก ในด้านของการจัดสิทธิบัตร การสร้างชื่อเสียง ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร และสำหรับตำแหน่งทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นการครองตำแหน่งส่วนแบ่งทางการตลาด และป้องกันการแย่งชิงทางการตลาด

ต่อมา Alharas, Ali-Agha, & Jawad (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมผงซักฟอกของประเทศจอร์แดน ในการสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กร ด้วยหลัก 3C ประกอบด้วย capabilities, competencies, และ core competencies โดย capabilities เป็นความสามารถที่ได้มาจากกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันผ่านการใช้ความรู้ ทักษะในจัดสรรทรัพยากร การผลิตและนำมาปรับใช้ในกระบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาภายในองค์กร การปรับปรุงและพัฒนาด้านความรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ตระหนักถึงโอกาสและปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ทักษะและความเชี่ยวชาญของบุคลากร ในส่วนของ competencies เป็นความสามารถในการมุ่งเน้นการทำงานข้ามสายงาน (บูรณาการความสามารถของบุคลากรของทุกหน่วยงานให้รวมเป็นหนึ่ง) และการประสานงานในหน่วยงาน ก่อให้เกิดการผนึกกำลังเพื่อร่วมกันในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และ core competencies เป็นความสามารถเฉพาะขององค์กรจากการครอบครองทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ทักษะเฉพาะของบุคลากร องค์ความรู้ และการส่งมอบสินค้าและบริการ ซึ่งทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนจากการปรับปรุงและพัฒนาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต กระบวนการผลิต และช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการรับรู้ให้แก่ลูกค้า

ส่วน Bryson, Ackemann, & Eden (2007) ระบุไว้ว่า สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร หมายถึง ความสามารถที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน สิ่งที่ทำให้มีความโดดเด่น ก็คือ มีความเป็นเอกลักษณ์ ขาดสิ่งที่มาทดแทน ยากต่อการลอกเลียน และป้องกันภัยคุกคามจากคู่แข่ง อีกทั้งสมรรถนะที่โดดเด่น อาจเกิดขึ้นจากรูปแบบการเชื่อมโยงระหว่างความสามารถขององค์กร กล่าวคือ ไม่มีเกิดขึ้นจากสมรรถนะส่วนบุคคลที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว แต่เกิดขึ้นจากความเชื่อมโยงหรือร่วมมือระหว่างในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงได้ทำการสำรวจกับองค์กรสาธารณะ พบว่า ตัวชี้วัดของสมรรถนะที่โดดเด่น มักถูกเชื่อมโยงกับความรู้ที่จำเพาะ 8 ประเภท ได้แก่ 1) ความสามารถในการใช้สิ่งอำนวยความสะดวก 2) ความสามารถจากฐานทรัพยากร 3) ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ที่ดี

4) ความสามารถในการใช้ทักษะจากการฝึกอบรมในระดับสูง 5) ความสามารถในการใช้ทักษะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 6) ความสามารถในการแบ่งปันการเรียนรู้ 7) ความสามารถในด้านความรู้เกี่ยวกับการบริการและการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และ 8) ความสามารถในการใช้ทักษะการเป็นหุ้นส่วนกับลูกค้า อีกทั้งมีความสามารถ 4 ประเภท ที่ช่วยพัฒนาด้านการจัดการ การพัฒนาองค์กร การให้คำปรึกษา การอำนวยความสะดวก และทักษะการเป็นพันธมิตรที่คาดหวังในการฝึกอบรม และการให้คำปรึกษาองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถพัฒนากลายเป็นความสามารถหรือสมรรถนะที่โดดเด่นของ Beeches Management Centre (BMC) และพบว่าสมรรถนะที่โดดเด่น จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร เช่น พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ และข้อกำหนดจากผู้มีส่วนได้เสีย

อีกทั้ง Bilal, Naveed, & Anwar (2017) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ กับการเจริญเติบโตของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งในประเทศสเปนกับประเทศปากีสถาน ผ่านตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางการจัดการ โดยสมรรถนะที่โดดเด่นทางการจัดการ (Distinctive management competencies) เป็นการบูรณาการหรือผสมผสานของทักษะทางการเงิน ความรู้และความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ และการตัดสินใจทางการเงินอย่างรอบคอบในการขับเคลื่อนด้วยความรู้และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นเอกลักษณ์ จนนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งสมรรถนะที่โดดเด่นทางการจัดการ สามารถวัดตัวบ่งชี้ได้จากการจัดการความเสี่ยง การแบ่งปัน ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น ความสัมพันธ์กับองค์กร การจัดการภาษี การจัดการด้านการฝึกอบรมแนวทางการจัดการที่ทันสมัย การค้นหาโอกาสทางธุรกิจ

นอกจากนี้ Camisón (2003) ได้ค้นหาสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรในกลุ่มเครือข่ายอุตสาหกรรมประเทศสเปน ภายใต้การบริหารจัดการโครงสร้างแบบลำดับชั้น (hierarchical structure) เป็น 3 ระดับ คือ 1) ความสามารถระดับแรก เป็นความสามารถระดับคงที่ จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในหน้าที่ขององค์กรที่มีความความสามารถที่โดดเด่น/เฉพาะ เช่น ความสามารถทางการตลาด การผลิต และการเงิน 2) ความสามารถระดับที่สอง เป็นการประสานงานและการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย ทักษะและความสามารถที่จับต้องไม่ได้ที่มีต่อผลตอบแทนสูงสุดจากกิจกรรมในหน้าที่ขององค์กร และอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ ความสามารถในการจัดการกับความสามารถขององค์กร โดยความสามารถในการจัดการ ขึ้นอยู่กับสินทรัพย์ด้านความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคลเพื่อบริหารจัดการ สำหรับความสามารถขององค์กร เป็นสินทรัพย์ด้านความรู้โดยเฉพาะขององค์กร เช่น วิธีการปฏิบัติงานที่ได้มาจากประวัติและวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการปฏิบัติที่เป็นประจำ การออกแบบองค์กร และ 3) ความสามารถระดับที่สาม คือ ความสามารถเชิงพลวัตหรือ

นวัตกรรม เป็นทักษะในการจัดการสำหรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เช่น การปรับปรุงกิจกรรม ในหน้าที่ การประสานงานและการทำงานร่วมกัน รวมถึงการปรับปรุงด้านสินทรัพย์ที่จับต้องได้ ผ่าน การจัดการและพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร จากการจัดเรียงตามลำดับขั้นข้างต้น ทำให้ Camisón สามารถจำแนกประเภทของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรในนิคมอุตสาหกรรมของประเทศสเปน มี 7 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด วัดได้จาก ทักษะการจัดการเชิงพาณิชย์ ความแตกต่างเชิงพาณิชย์ ชื่อเสียง ความใกล้ชิดกับลูกค้า 2) สมรรถนะที่โดดเด่นทางการผลิต วัดได้ จากสภาพการจัดการในการดำเนินงาน ความแตกต่างทางเทคโนโลยี การแข่งขันในความยืดหยุ่น ความสามารถในการผลิต ความสามารถในด้านคุณภาพและต้นทุนสินค้าและกระบวนการ 3) สมรรถนะที่โดดเด่นทางการเงิน วัดได้จาก ความสามารถในการแข่งขันทางการเงิน สภาพคล่องใน การจัดการทางการเงินระยะสั้น ความสามารถในการบริหารทางการเงินในระยะยาว การลงทุนและ การเติบโต 4) สมรรถนะที่โดดเด่นในการจัดการ วัดได้จาก แนวทางเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและ ตำแหน่งของอำนาจ คุณสมบัติของการจัดการ การจัดการส่วนบุคคล การจัดการทางจิตใจ การเป็น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 5) สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร วัดได้จาก ภารกิจร่วม การทำงานเป็นทีมและ วัฒนธรรมการให้ความร่วมมือของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การออกแบบองค์กรที่มุ่งเน้นในแนว หน้า วัฒนธรรมความผูกพันทางอารมณ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร วัฒนธรรมความมุ่งมั่นต่อความ ต่อเนื่องและกฎของพนักงานที่มีต่อองค์กร 6) สมรรถนะที่โดดเด่นในการจัดการและพัฒนาด้านความรู้ วัดได้จาก ระบบการจัดการความรู้ การจัดการ วิจัยและพัฒนา (R&D) การครอบครองภายใน (ความสามารถภายในเพื่อเพิ่ม stock) ในด้านความรู้ หน่วยความจำแห่งองค์กร (สต็อกของความรู้) และ 7) สมรรถนะที่โดดเด่นด้านการเรียนรู้ วัดได้จาก ความมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ วัฒนธรรมของนวัตกรรม การเรียนรู้การพัฒนาความสามารถ และการออกแบบ องค์กรเพื่อเปิดรับต่อการเรียนรู้

ต่อมา Camisón (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดของตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรในอุตสาหกรรมของประเทศสเปน ยกเว้นอุตสาหกรรมด้านพลังงาน ด้วยวิธีการวัดด้าน ความสามารถในการจัดการ และด้านความสามารถขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการรับรู้ด้านบริหาร การจัดการ สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นในการจัดการ (Managerial Distinctive Competences) จะเป็นความสามารถส่วนบุคคล ที่ได้มาจาก tacit knowledge ของผู้บริหาร เช่น ทักษะในความเป็นผู้นำ หรือ ทักษะในการทำงานเป็นทีม สามารถวัดได้ 5 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือความรู้ ประสบการณ์ในการจัดการ ตำแหน่งและการใช้อำนาจ ความเป็นผู้นำด้านการจัดการ และแรงจูงใจสำหรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สามารถอธิบาย รายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือวัดได้ดังนี้

1. ความสามารถในการแก้ปัญหา/ความรู้ เช่น มีทักษะพื้นฐานของการเป็นผู้ประกอบการ มีเทคนิคการจัดการเป็นประจำ มีการจัดสรรทรัพยากรโดยมุ่งเน้นการสร้างโอกาส เมื่อมีปัญหาสามารถใช้วิธีการสร้างสรรค์ที่ได้รับการสนับสนุนจากการวิเคราะห์ มีความสามารถในการวิเคราะห์และการเลือกตัดสินใจที่ดี (Camisón, 2004)

2. ประสบการณ์การจัดการ เช่น มีทักษะผ่านประสบการณ์และการศึกษาสามารถในการจัดการภารกิจในต่างประเทศ มีความสามารถในการจัดการกับมุมมองระดับสากล อันเนื่องมาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Camisón, 2004)

3. ตำแหน่งและการใช้อำนาจ เช่น มีความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคณะกรรมการหรือองค์กร สามารถใช้พลังเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร (Camisón, 2004)

4. ความเป็นผู้นำด้านการจัดการ เช่น มีรูปแบบการจัดการโดยมุ่งเน้นตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกองค์กรยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง แสดงความเห็นอกเห็นใจและมีความสามารถในการสื่อสาร มีความภาคีและความมุ่งมั่นต่อองค์กร แสดงความสามารถในการรวมและระดมสมาชิกของทีม มีทักษะในการทำงานเป็นทีม สนับสนุนการริเริ่มและข้อเสนอแนะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เชี่ยวชาญในการสร้างแรงบันดาลใจ ฉันทามติ มีเสน่ห์เป็นศูนย์กลางของความสนใจและเป็นผู้นำสำหรับสมาชิกองค์กร (Camisón, 2004)

5. แรงจูงใจสำหรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เช่น สามารถจัดการกับการแก้ไขข้อขัดแย้ง มีความสามารถในการริเริ่มและรับความเสี่ยง ยอมรับและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Camisón, 2004)

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (Camisón, 2004) เป็นความสามารถที่ได้มาจาก specific assets ที่ต่างกันขององค์กร หรือเป็นสิ่งที่องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสามารถหรือสมรรถนะในการดำเนินธุรกิจ โดยผสมผสานระหว่างความรู้และทักษะที่ถูกหลอมรวมกับกิจกรรมและโครงสร้างองค์กร รวมถึงการรักษาและการดำรงอยู่ของสมาชิกภายในองค์กร สามารถวัดได้ 6 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่ วัฒนธรรมความมุ่งมั่น ความร่วมมือและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม โครงสร้างอำนาจในองค์กร การดำรงอยู่และความรู้ของข้อมูล/สัญลักษณ์/รูปแบบ/พิธีกรรม รวมถึงการออกแบบขององค์กรตามแนวนอนและยืดหยุ่น สามารถอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือวัดได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมความมุ่งมั่น เช่น มีการยอมรับทั่วไปของความมุ่งมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร พึงพอใจกับคุณภาพชีวิตการทำงาน มีความสนใจในการฝึกอบรมและพัฒนาสมาชิกองค์กร มีความมุ่งมั่นในการจัดสวัสดิการพนักงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เคารพประเพณี บรรยายภาคองค์กรมีการใช้งานและมีการกระตุ้นสูง สมาชิกขององค์กรให้ความเคารพและยอมรับ

อำนาจที่เป็นทางการ องค์กรกระตุ้นและให้รางวัลแก่ความคิดริเริ่มและนวัตกรรมของพนักงาน (Camisón, 2004)

2. ความร่วมมือและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น กระบวนการตัดสินใจ ถูกแบ่งปันระหว่างสมาชิกองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ความภักดีในความสัมพันธ์กับลูกค้า ความภักดีต่อองค์กร การตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของสภาพแวดล้อมทางสังคม ภาพลักษณ์ของบริษัท การขาดงานของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ (Camisón, 2004)

3. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เช่น ไม่มีข้อขัดแย้งด้านการจ้างงาน ยอมรับ การหมุนเวียนงานและความคล่องตัวทางภูมิศาสตร์ ยอมรับนโยบายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ รับรู้และยอมรับเกณฑ์การประเมินผลการเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัล มีบรรทัดฐานและมาตรฐานของพฤติกรรมที่ชัดเจน (Camisón, 2004)

4. โครงสร้างอำนาจในองค์กร เช่น สหภาพการค้าไม่มีอิทธิพลหรืออำนาจในการ ต่อรองในองค์กร มีกลุ่มพลังงานที่ไม่เป็นทางการอยู่ภายในองค์กรบริษัทมีความเสี่ยงต่ออิทธิพลของหน่วยงานสาธารณะ พนักงานมีอิทธิพลโดยตรงในองค์กร มีสถาบันทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีอิทธิพลต่อองค์กร (Camisón, 2004)

5. การดำรงอยู่และความรู้ของข้อมูล/สัญลักษณ์/รูปแบบ/พิธีกรรม เช่น ตระหนักถึงประวัติและความสำคัญของความสำเร็จของบริษัท ตระหนักถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ของบริษัท มีการระบุรูปแบบพฤติกรรมที่ชัดเจน มีพิธีกรรมที่จัดอย่างต่อเนื่องซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่า (Camisón, 2004)

6. การออกแบบองค์กรตามแนวนอนและยืดหยุ่น เช่น กระบวนการองค์กรมีความยืดหยุ่น/วิธีการจัดระเบียบที่ยืดหยุ่น งานมีโครงสร้างในลักษณะที่ประสานงานกัน มีส่วนร่วมในการ กำหนดเนื้อหาของงานและวิธีการดำเนินการ มีส่วนร่วมในการกำหนดและแนะนำกลยุทธ์ องค์กรได้แนะนำระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ความหลากหลายในงานอิสระในการเตรียมและการปฏิบัติงานข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของงานการขยายงาน หรือการหมุนเวียนของงาน (Camisón, 2004)

Montoya, Huerta, & Rialp (2011) มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความสามารถหลักของผู้จัดการทางการตลาดที่มีความโดดเด่น เป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนในรูปแบบของทุนมนุษย์ ในการจัดการด้านความสามารถทางการตลาดที่สำคัญ เช่น สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าหรือตราสินค้า/แบรนด์ นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน และก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่เหนือกว่าบริษัทคู่แข่ง ซึ่งความสามารถเฉพาะส่วนบุคคลของผู้จัดการทางการตลาด จะถูกประเมินจากสมรรถนะใน

การบริหารจัดการและสมรรถนะในหน้าที่งานหรือความสามารถตามสายงาน จากพฤติกรรมที่แสดงออกทางด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะทางการตลาดของผู้จัดการ เช่น ทักษะในการกำหนดด้านวางแผนทางการตลาด ระบุกลุ่มลูกค้า การออกแบบในแผนดำเนินงาน 2) ทักษะในการระบุแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เช่น การจัดตำแหน่งแผนทางการตลาดและการขาย การจัดการภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรนี้ เป็นสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) เป็นพฤติกรรมหรือความสามารถในด้านเทคนิควิชาชีพ หรือทักษะสำหรับกลุ่มงานเฉพาะทางต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งแต่ละกลุ่มงานก็จะมี Functional Competency ต่าง ๆ กันไป ส่วนสมรรถนะในการบริหารจัดการส่วนบุคคล (managerial personal competencies) เป็นพฤติกรรมหรือความสามารถในเชิงการบริหารจัดการที่ผู้บริหารหรือผู้อื่น ๆ จำเป็นต้องมี ได้แก่ ความเป็นผู้นำ (การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ภายในองค์กร) ความอดทน (การตัดสินใจด้วยคุณค่า) การฟัง (ทักษะการฟัง) คณะตัวแทนหรือกลุ่มตัวแทน ความคาดหวังและความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการภายในองค์กร ในทำนองเดียวกับ Nguyen (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่เกิดขึ้นจากสมรรถนะตามสายงานขององค์กร เป็นพฤติกรรมหรือความสามารถในด้านเทคนิควิชาชีพ หรือทักษะสำหรับกลุ่มงานเฉพาะทางต่าง ๆ ที่สำคัญและจำเป็นในการทำงาน และสร้าง Value Added ในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการทางการผลิต สมรรถนะด้านการจัดการทางการตลาด สมรรถนะด้านการวิจัยและพัฒนา และสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่นำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรกับประสิทธิภาพทางการตลาดของอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศเวียดนาม พิจารณาจากการรับรู้ของผู้บริหารในรายประเด็นได้ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านการจัดการทางการผลิต เน้นการลดอัตราการทำงานที่ช้าในกระบวนการผลิต การใช้กำลังการผลิต การควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต กระบวนการทางด้านวิศวกรรม การบำรุงรักษาและการหมุนเวียนของอุปกรณ์ การลดต้นทุนการผลิต/วัสดุ และค่าใช้จ่าย 2) สมรรถนะด้านการจัดการทางการตลาด เป็นการเน้นทางด้าน การวิจัยและข้อมูลการตลาด การส่งเสริมการขายและการโฆษณา การกระจายเครือข่ายในวงกว้าง การบริการหลังการขาย การฝึกอบรมและการสร้างแรงจูงใจในทีมการขาย การวิจัยและพัฒนา 3. สมรรถนะด้านการวิจัยและพัฒนา เน้นความสามารถในการวิจัย การปรับปรุงด้านกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม 4. สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การฝึกอบรมของพนักงาน การฝึกอบรมแบบเน้นความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้จัดการ การส่งเสริมวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์จากพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน นโยบายบุคลากรและค่าตอบแทน ต่อมา Dubey, & Ali (2011) ได้พัฒนาแนวคิดของ Nguyen (2008) ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของสมรรถนะตามสายงาน ที่มีต่อผลการดำเนินงานทั้ง

การเงินและมีใช้การเงินของอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศอินเดีย กำหนดให้สมรรถนะตามสายงาน ประกอบด้วย การจัดการด้านการผลิต การจัดการด้านการตลาด การจัดการโลจิสติกส์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยที่สมรรถนะด้านการจัดการโลจิสติกส์ อาศัยการวัดผลจากการรับรู้ ทางด้านการประสานงานของการตลาดและโลจิสติกส์ การกระจายอำนาจของระบบควบคุมการผลิต การปรับปรุงด้านความยืดหยุ่นและความพึงพอใจของลูกค้า

สำหรับแนวคิดของ Hitt, & Ireland (1985) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรกับผลการดำเนินงานในภาคอุตสาหกรรม พบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรหรือสมรรถนะประจำหน้าที่งาน สามารถแบ่ง 8 กิจกรรมหลัก ได้แก่ กิจกรรมการแข่งขันที่แตกต่างการบริหารงานทั่วไป การผลิตหรือการดำเนินงาน วิศวกรรมหรือการวิจัยและพัฒนา การตลาด การเงิน บุคลากร และการประชาสัมพันธ์และการปกครอง ซึ่งมีผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกัน ผ่านการปรับใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรและประเภทของอุตสาหกรรม สามารถอธิบายรายละเอียดของกิจกรรมการแข่งขันที่แตกต่างในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1. กิจกรรมการแข่งขันที่แตกต่างการบริหารงานทั่วไป เป็นการอธิบายเกี่ยวกับ 1) การดึงดูดและรักษาผู้จัดการระดับสูงที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดีและมีความสามารถ 2) บรรลุการควบคุมโดยรวมที่ดีขึ้นของประสิทธิภาพขององค์กรทั่วไป 3) ความสามารถในการรับรู้โอกาสทางธุรกิจและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น 4) การพัฒนาและสื่อสารที่มีความเป็นเอกลักษณ์ตามพันธกิจองค์กรและวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเชื่อขององค์กรและกลยุทธ์ที่ยิ่งใหญ่ให้ความรู้สึกถึงทิศทางที่เป็นหนึ่งเดียว และความรู้สึกของจุดประสงค์ทั่วไปที่สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อมโยงได้ 5) ความสามารถในการรวมความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ปรับปรุงการประสานงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร หลักสร้างความสำเร็จหรือรันและกระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันในการบริหารจัดการที่เพียงพอสำหรับการเติบโตและผลกำไร 6) การพัฒนาระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการพัฒนาองค์กรโดยรวมที่วางแผนไว้ 7) การบำรุงรักษาและเพิ่มความลึกในการจัดการโดยการฝึกอบรมและพัฒนาโปรแกรมอย่างต่อเนื่อง สำหรับการดำเนินงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ 8) เพิ่มการใช้ MBO และการบัญชีความรับผิดชอบ และเพิ่มการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหารระดับกลางและระดับกลาง 9) การใช้เทคนิคเชิงปริมาณที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการตัดสินใจ และ 10) ระบบคอมพิวเตอร์ที่กว้างขวางและคุ้มค่ามากขึ้น เน้นความรวดเร็วความตรงต่อเวลาความยืดหยุ่นและการเข้าถึงข้อมูลสำหรับการตัดสินใจด้านการจัดการ (Hitt, & Ireland, 1985)

2. กิจกรรมด้านการผลิตหรือการดำเนินงาน ได้แก่ 1) โปรแกรมปรับปรุงโรงงานอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาประสิทธิภาพของอุปกรณ์ให้เทียบเท่ากับคู่แข่งรายใหญ่ 2) การแลกเปลี่ยนที่ดีระหว่างการขายกำลังการผลิตและการรับเหมาช่วงที่เพิ่มขึ้น 3) ระบบอัตโนมัติที่เพิ่มขึ้นของกระบวนการผลิต 4) ปรับปรุงเค้าโครงโรงงาน เวิร์กโฟลว์และสภาพแวดล้อมการทำงาน 5) การจัดหาวัสดุหลายแหล่งที่มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้มากขึ้น 6) นโยบายการบำรุงรักษาและเปลี่ยนอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น 7) เพิ่มระบบคอมพิวเตอร์และกระจายอำนาจของระบบควบคุมการผลิตเพื่อการควบคุมคุณภาพราคาและเวลาที่ดีขึ้น 8) การปรับปรุงวัสดุและการควบคุมสินค้าคงคลัง 9) ปรับปรุงขีดความสามารถด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรม และ 10) อากาศ เสียงและมลพิษอื่น ๆ ที่ลดลงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Hitt, & Ireland, 1985)

3. กิจกรรมด้านวิศวกรรมและการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ 1) การปรับปรุงในการวิจัยและความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 2) การวิเคราะห์คุณค่าเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ปัจจุบันและการพัฒนาและการใช้วัตถุดิบทดแทนที่ประหยัดและหาได้ง่ายขึ้น 3) ปรับปรุงกระบวนการวิศวกรรมโดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน 4) การจัดการโดยรวมที่ดีขึ้นและการเพิ่มผลผลิตจากค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาโดยการจับคู่วัตถุประสงค์และกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาที่ชัดเจนกับโดเมนผลิตภัณฑ์/ตลาดปัจจุบันและที่เสนอ และ 5) การใช้คณะทำงานแบบสหวิชาชีพหรือทีมโครงการเพื่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างการวิจัยและพัฒนาการดำเนินงานและการตลาด (การวิจัย) (Hitt, & Ireland, 1985)

4. กิจกรรมด้านการตลาด ได้แก่ 1) การวิจัยการตลาดและระบบสารสนเทศที่ดีขึ้น 2) การขยายฐานลูกค้าโดยการเจาะตลาดและการพัฒนาที่เข้มข้น 3) ความสามารถในการทำสัญญาธุรกิจขนาดใหญ่จากรัฐบาลและลูกค้ารายใหญ่อื่น ๆ โดยเฉพาะจากต่างประเทศ 4) การใช้กลยุทธ์การกำหนดราคาที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น 5) แคมเปญส่งเสริมการขายและโฆษณาที่แปลกใหม่และมีประสิทธิภาพมากขึ้น 6) การขยายและปรับปรุงเครือข่ายการกระจายสินค้าและการปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่าย 7) การพัฒนานโยบายสายผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นสำหรับการเพิ่มและลบผลิตภัณฑ์ และ 8) การรักษารายได้จากการขายที่ได้รับการฝึกอบรมแรงบันดาลใจมีพลังและมีพลวัต (Hitt and Ireland, 1985)

5. กิจกรรมด้านการเงิน ได้แก่ 1) ปรับปรุงอันดับตราสารหนี้และผลการดำเนินงานของตลาดหุ้นสามัญ 2) ให้ผลตอบแทนที่แข่งขันได้กับผู้ถือหุ้นด้วยนโยบายการจ่ายเงินปันผลที่มีประสิทธิภาพแม้จะอยู่ภายใต้ข้อบังคับด้านราคา 3) การปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ทางการเงินโดยทั่วไปและความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นโดยเฉพาะ 4) ต้นทุนเงินทุนและเงินกู้ยืมระยะยาวลดลง 5) โครงสร้างเงินทุนที่แข็งแกร่งทำให้มีความยืดหยุ่นในการระดมทุนเพิ่มเติมสำหรับการเติบโตและการ

ซื้อกิจการภายใน 6) สถานะเงินทุนหมุนเวียนที่แข็งแกร่งช่วยให้มีความยืดหยุ่นในการระดมทุนระยะสั้นด้วยต้นทุนต่ำ 7) การจัดการภาษีที่มีประสิทธิภาพ 8) ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงการลงทุนต่างประเทศของอัตราเงินเฟ้อและการสูญเสียการแลกเปลี่ยน 9) ขั้นตอนการประเมินค่าใช้จ่ายด้านทุนอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยกระตุ้นความเสี่ยงด้วยผลตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายการเติบโต 10) การประยุกต์ใช้เทคนิคการ ROI อย่างกว้างขวางและการตรวจสอบการทำกำไรของตลาดผลิตภัณฑ์เป็นระยะ และ 11) ระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระ (Hitt, & Ireland, 1985)

7. กิจกรรมด้านบุคลากร ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับสหภาพการค้า 2) นโยบายบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับการว่าจ้างการฝึกอบรมการเลื่อนตำแหน่งการให้ผลตอบแทนและการบริการพนักงาน 3) การเพิ่มประสิทธิภาพการหมุนเวียนของพนักงาน (ภาพลักษณ์ที่ไม่สูงเกินไปของนายแบบ 4) แรงจูงใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้นความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ 5) การกระตุ้นและให้รางวัลความคิดสร้างสรรค์ในพนักงานและการติดตั้งระบบรางวัลประสิทธิภาพการจูงใจ 6) ขั้นตอนการร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพ และ 7) การกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมากขึ้นเพื่อให้การศึกษาแก่ตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาในสาขาของตน (Hitt, & Ireland, 1985)

8. กิจกรรมด้านการประชาสัมพันธ์และการปกครอง ได้แก่ 1) ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อนโยบายแห่งชาติในอุตสาหกรรมและเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง 2) ความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผลประโยชน์พิเศษเช่นนักสิ่งแวดล้อมผู้บริโภคและอื่น ๆ 3) ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่น่าพอใจกับรัฐบาลท้องถิ่นรัฐรัฐบาลกลางและรัฐบาลต่างประเทศ และ 4) ปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรโดยรวม (Hitt, & Ireland, 1985)

ต่อมา Awang, Asghar, & Subari (2010) ศึกษาเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการกับความสามารถที่โดดเด่นที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจการเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อยของประเทศมาเลเซีย อาศัยเครื่องมือวิจัยเกี่ยวกับความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร ตามแนวคิดของ Hitt, & Ireland (1985) มาปรับประยุกต์ใช้ โดยที่ความสามารถที่โดดเด่น เป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่างทักษะและเทคโนโลยีที่มีเอกลักษณ์เฉพาะในการขับเคลื่อนความรู้และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานประจำ ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ จึงทำให้สามารถจำแนกองค์ประกอบด้านความสามารถที่โดดเด่น ได้ 8 ประเภท คือ กระบวนการพัฒนา ข้อมูลทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างเงินทุน การบริหารจัดการทั่วไป การจัดการความเป็นผู้ประกอบการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิศวกรรม สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้ 1) กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้าน การกำหนดกำลังการผลิต/สัญญา สถานที่และสภาพแวดล้อม การวิจัยทาง

การตลาด การวางแผนกลยุทธ์ การวิจัยและพัฒนา 2) ข้อมูลทางการเงิน ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านการจัดการความเสี่ยง การแบ่งปัน ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น ความสัมพันธ์กับองค์กร การจัดการภาษี 3) ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพของแรงงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน กำลังการผลิต/บริการ การรับรู้และค่าตอบแทน 4) โครงสร้างเงินทุน ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านความสัมพันธ์ทางการเงิน โครงสร้างเงินทุน เงินทุนหมุนเวียน 5) การบริหารจัดการทั่วไป ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านกลยุทธ์ด้านราคา พันธกิจ เอกภาพทางความคิดเห็น 6) การจัดการความเป็นผู้ประกอบการ ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านการฝึกอบรมของผู้บริหาร ความทันสมัยของอุปกรณ์ การมองหาโอกาสใหม่ ๆ 7) เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านต้นทุนของระบบคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์และพลังงาน งานตามสัญญา และ 8) วิศวกรรม ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา และระบบอัตโนมัติในการผลิต ในทำนองเดียวกับ Man (2009) ได้นำแนวคิดของ Hitt, & Ireland (1985) มาปรับใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดของความสามารถที่โดดเด่นของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตของประเทศมาเลเซีย ระบุว่าความสามารถที่โดดเด่น เป็นส่วนสำคัญของทรัพยากรและความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือเป็นความสามารถทางด้านทักษะที่องค์กรครอบครอง ทำให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมภายในองค์กรได้ ประกอบด้วย 7 หน้าที่ขององค์กร ได้แก่ การบริหารจัดการทั่วไป การดำเนินงาน/การผลิต การวิจัยและพัฒนา/วิศวกรรม การตลาด การเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (บุคลากร) การประชาสัมพันธ์และการปกครอง

อีกทั้ง Scapolan et al. (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรด้านสมรรถนะทางพฤติกรรมของผู้บริหารและผู้จัดการในทางวัฒนธรรมองค์กร (Behavioural competencies) ประกอบด้วย ความสามารถทางอารมณ์ ความสามารถทางสังคม และความสามารถทางปัญญา มีรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้ 1) ความสามารถทางอารมณ์ (Emotional competencies) หรือความสามารถในการรับรู้อารมณ์ของตนเอง: เป็นความสามารถในการปรับให้เข้ากับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล และความสามารถในการประเมินผลกระทบของอารมณ์ ความรู้สึกต่อการกระทำ และประสิทธิภาพการทำงาน โดยคำนึงถึงคุณค่าของแนวทาง สามารถประเมินได้จาก การวางแผนความสำเร็จ ความสามารถในการปรับตัว การควบคุมตนเอง การวางแผน ความคิดริเริ่ม การวางแผนประสิทธิภาพ ตัวเร่งปฏิริยาการเปลี่ยนแปลง ความมีสติ มุมมองในเชิงบวก 2) ความสามารถทางสังคม (Social competencies) เช่น ความสามารถในการรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นฟังอย่างรอบคอบและมองเห็นสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของคู่สนทนาและเข้าใจผู้คนจากภูมิหลังการศึกษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สามารถประเมินได้จากการรับรู้ขององค์กร การปฐมนิเทศบริการ การจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาผู้อื่น ความสามารถในการโน้มน้าวใจ ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม ระบบเครือข่าย การสื่อสารด้วยวาจา การมีส่วนร่วมของผู้อื่น และ 3) ความสามารถทางปัญญา

(Cognitive competencies) การคิดอย่างเป็นระบบ เช่น ความสามารถในการอธิบายสถานการณ์ที่ซับซ้อนรวมถึงบทบาทของปัจจัยต่าง ๆ ผลกระทบที่มีต่อกันและกันความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น สามารถประเมินได้จาก การจดจำรูปแบบ การใช้แนวคิด การวิเคราะห์เชิงปริมาณ การคิดแบบมีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงกลยุทธ์ ความคิดเชื่อมโยง การตั้งคำถาม การสังเกต การทดลอง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการและผู้จัดการขององค์กรทางวัฒนธรรมมีลักษณะเฉพาะของสังคมและอารมณ์ เช่น การโน้มน้าวใจ และการเอาใจใส่ ในขณะที่ความสามารถทางปัญญา เช่น การวิเคราะห์เชิงปริมาณมีน้อยกว่า และชี้ให้เห็นว่าผลของสมรรถนะเชิงพฤติกรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระดับสูง

สำหรับ Woodside, Dullivan, & Trappey (1999) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาดในอุตสาหกรรมของประเทศฟินแลนด์ สามารถจำแนกสมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด (Distinctive Marketing Competencies) ออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) ทักษะในการวางแผนและการจัดสรร ประกอบด้วย กระบวนการวางแผนทางการตลาด การจัดสรรทรัพยากรของแผนการตลาด การบูรณาการเชิงกิจกรรมทางการตลาด การควบคุมและประเมินผลทางกิจกรรมการตลาด ประสิทธิภาพการโฆษณา การตระหนักเกี่ยวกับจุดอ่อนด้านการตลาด และทักษะในส่วนแบ่งทางการตลาดและตลาดเป้าหมาย 2) ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มอุตสาหกรรม ลูกค้า กับบริษัทคู่แข่ง 3) ภาพลักษณ์ที่เหนือกว่า ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของการประชาสัมพันธ์ และ สถานที่ตั้งของสำนักงานความสะดวก 4) การให้บริการที่เหนือกว่า ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาการให้บริการ ความสามารถในการสร้างความแตกต่างการบริการ การตระหนักเกี่ยวกับจุดแข็งทางการตลาด การนำเสนอและคุณภาพการบริการ และ 5) การจัดการบริหารเงินทุน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการควบคุมด้านต้นทุน การพยากรณ์รายได้และความสามารถในการทำกำไรได้ถูกต้อง และ ประสิทธิภาพของนโยบายในการกำหนดราคา ซึ่งปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด เป็นแหล่งสำคัญต่อการสร้างผลการดำเนินงานทางด้านผลกำไร ผลตอบแทนจากเงินทุน และความพึงพอใจของลูกค้าในอุตสาหกรรมของประเทศฟินแลนด์

สอดคล้องกับ Conant, Mokwa, & Varadarajan (1990) ที่ได้ทำการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของประเภทกลยุทธ์ สมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด กับผลการดำเนินงานทางด้านความสามารถในการทำกำไรทางธุรกิจ ใน The American Health Maintenance Organization (HMO) Industry โดยกำหนดตัวชี้วัดด้าน distinctive marketing competencies แบ่งเป็น 3 ประเภทหลัก คือ 1) เน้นกิจกรรมในหน้าที่ทางการตลาด เป็นผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารฝ่ายการตลาด 2) เน้นถึงความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านการตลาด และ 3) เน้นแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งมีรายละเอียดน้อย ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่ง และแนวโน้ม

อุตสาหกรรม การพยากรณ์รายได้และความสามารถในการทำกำไร การรับรู้เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนการตลาดขององค์กร กระบวนการในการวางแผนการตลาด การจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานการตลาด การบูรณาการของกิจกรรมการตลาด ทักษะเพื่อจำแนกและตลาดเป้าหมาย ความสามารถในการเสนอและบริการที่แตกต่าง กระบวนการในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ คุณภาพการบริการและการนำเสนอ ประสิทธิภาพในการกำหนดราคา โฆษณาและการประชาสัมพันธ์ ประสิทธิภาพด้านต้นทุนภาพลักษณ์ สถานที่ตั้งของสิ่งอำนวยความสะดวก และการควบคุมและประเมินผลของกิจกรรมการตลาดในอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด จะขึ้นอยู่กับการใช้กลยุทธ์ที่ต่างกัน อาทิ defenders, prospectors, analyzers, และ reactors โดยที่กลยุทธ์แบบ prospectors จะมีผลกระทบต่อสมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาดมากที่สุด รองลงมาคือ analyzers, defenders และ reactors ตามลำดับ อีกทั้งกลยุทธ์แบบ defenders, analyzers และ prospectors จะมีผลต่อความสามารถในการทำกำไรมากกว่าการใช้กลยุทธ์แบบ reactors ในอุตสาหกรรม โดยสรุปได้ว่า ประเภทการใช้กลยุทธ์ที่ต่างกัน ทำให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไรและการสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยผลการใช้กลยุทธ์แบบ reactors ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะที่น้อยที่สุด

Smart, & Conant (1994) ได้ค้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ สมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด กับผลการดำเนินงานของนักธุรกิจค้าปลีกเครื่องแต่งกายในสหรัฐอเมริกา โดยตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด ได้ปรับประยุกต์ใช้ตามแนวคิดของ Conant, Mokwa, & Varadarajan (1990) และได้เพิ่มเติมเนื้อหาเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมการตลาดในธุรกิจค้าปลีก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่ง และแนวโน้มอุตสาหกรรม ความรู้เกี่ยวกับการรับรู้ของลูกค้า การรับรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนทางการตลาดขององค์กร ความสามารถในการจำแนกและตลาดเป้าหมาย ความถูกต้องในการพยากรณ์ที่เกี่ยวข้องความสามารถในการทำกำไรและยอดขาย ความสามารถในการเสนอผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างคุณภาพในการผลิตและบริการลูกค้า การจัดสรรด้านทรัพยากรทางการเงิน การคัดเลือกในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ ประสิทธิภาพในการกำหนดราคา การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ บรรยากาศของธุรกิจ การฝึกอบรมพนักงาน สถานที่จัดจำหน่าย การควบคุมและประเมินผลของโปรแกรมค้าปลีก การวางแผนในการดำเนินการ การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า การมีส่วนร่วมของพลเมือง รูปแบบการจัดเก็บและการนำเสนอสินค้า ผลการวิจัยพบว่า นักธุรกิจที่มีความเป็นผู้ประกอบการสูงขึ้น จะทำให้เกิดความสามารถหรือสมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาดและสร้างผลการดำเนินงานให้แก่ธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือ ความเป็นผู้ประกอบการในระดับกลางและระดับต่ำ ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยทักษะและคุณลักษณะ

ในการบริหารจัดการ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า อีกทั้ง Love, & McGee (1999) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นในธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก (ธุรกิจร้านยา) โดยอาศัยจากการครอบครองทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร เน้นในมุมมองของลูกค้า (Customer Focus strategy) ซึ่งประกอบด้วย 1) การควบคุมในการค้าปลีก เป็นฐานของความสามารถในการควบคุมด้านต้นทุน การควบคุมและประเมินโครงการ นโยบายในการกำหนดราคา การพยากรณ์ยอดขายและกำไร ประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนและราคา การจัดการกระแสเงินสด ความสามารถในการเสนอสิ่งที่แตกต่าง ความเข้าใจถึงแนวโน้มเชิงอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ภาพลักษณ์ของการให้บริการที่มีความสำคัญของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร โดยเน้นปัจจัยด้านคุณภาพบริการลูกค้า ความสามารถในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า คุณภาพในการผลิต ภาพลักษณ์เชิงธุรกิจ ความเข้าใจในตัวลูกค้า การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน ทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน 3) การเสนอและประชาสัมพันธ์ เป็นคุณสมบัติเด่นของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ที่มีทักษะการประชาสัมพันธ์ที่เหนือกว่าและมีความกระตือรือร้นของผู้ประกอบการ ธุรกิจเหล่านี้มักจะให้ความสำคัญต่อ ประสิทธิภาพในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ การคัดเลือกผลิตภัณฑ์ใหม่ และการเสนอผลิตภัณฑ์ และ 4) ส่วนแบ่งทางการตลาด เน้นการรับรู้ ความเข้าใจในมุมมองของลูกค้า ความสามารถในการครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดและตลาดเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ล้วนเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการตลาด

ต่อมา Fernandez et al. (2018) ได้ศึกษากับกลุ่มธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อยในประเทศสเปน เพื่อต้องการพัฒนาสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ภายใต้การบริหารจัดการบนพื้นฐานของความสามารถ ที่ปรับประยุกต์ตามแนวคิดของ Conant, Smart, & Mendez (1993) และ Hitt, & Ireland (1985) ที่มุ่งเน้น distinctive marketing competency โดยที่ Conant, Smart, & Mendez (1993) ได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับธุรกิจค้าปลีกเครื่องแต่งกายขนาดเล็ก ในประเด็นเกี่ยวกับประเภทของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการตลาด สมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสมรรถนะที่โดดเด่น เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรทำได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เช่น ทักษะทางการตลาด มีการปรับใช้ข้อความตามแนวคิดของ Conant, Mokwa, & Varadarajan (1990) เช่น ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งและแนวโน้มธุรกิจ การวางแผนในการดำเนินงาน กระบวนการในการวางแผนทางการตลาด และคุณภาพในการบริการ รวมถึงการควบคุมและประเมินผลในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เป็นต้น จึงทำให้ Fernandez et al. (2018) จำแนกสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร ด้านการควบคุมในการบริหารจัดการ และด้านการจัดการความรู้ ซึ่งคุณลักษณะด้านภาพลักษณ์ขององค์กร สามารถวัดได้จาก ทักษะที่แตกต่าง

กัน การนำเสนอผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ การมีส่วนร่วมของแคมเปญ สำหรับด้านการควบคุมในการบริหารจัดการ วัดได้จาก กลยุทธ์ด้านราคา กับการจัดการด้านต้นทุน และด้านการจัดการความรู้วัดได้จาก ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า การฝึกอบรมพนักงาน ความรู้เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ความรู้เกี่ยวกับส่วนแบ่งทางการตลาด ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มทางธุรกิจค่าปลีกยา ในทำนองเดียวกับ McGee, & Peterson (2000) ได้พัฒนาตัวชี้วัดด้านสมรรถนะที่โดดเด่น กับความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เป็นมาตรฐาน เพื่อทราบความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่นกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจค่าปลีกอิสระขนาดเล็ก โดยองค์ประกอบด้านภาพลักษณ์ การบริการ มีตัวชี้วัดคือ คุณภาพการบริการ การจัดการข้อเรียกร้องของลูกค้า ภาพลักษณ์ของร้าน ส่วนองค์ประกอบด้านกลยุทธ์การตลาด มีตัวชี้วัดคือ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านต้นทุน และองค์ประกอบด้านความสามารถในการดำเนินการ มีตัวชี้วัดคือ การใช้แผนการทำงานได้ ตระหนักถึงจุดแข็งของร้าน รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กร ใช้ตัวชี้วัดด้านอัตรากำไรขั้นต้น/อัตรากำไรสุทธิ รายได้สุทธิก่อนหักภาษี

ส่วนของ Rojas, Pérez, & Sánchez (2016) ศึกษาตัวบ่งชี้ด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีขององค์กรในประเทศสเปน (Technological Distinctive Competencies) มาเป็นตัวแทนด้านความเชี่ยวชาญขององค์กรในการระดมทรัพยากรทางวิทยาศาสตร์และเทคนิคต่าง ๆ ผ่านกิจกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตและการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ และอาจถูกมองว่าเป็นกลุ่มของทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนและทรัพยากรที่มีค่าที่ได้สะสมไว้ในองค์กร ได้แก่ 1) ความสามารถในการรับข้อมูลเกี่ยวกับสถานะ ความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการทางเทคโนโลยีขั้นสูง 2) ความสามารถในการหลอมรวมเทคโนโลยีใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ 3) ความสามารถในการดึงดูดและรักษาพนักงานเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่มีคุณสมบัติ และ 4) ความสามารถในการครอบครอง การสร้าง หรือดูดซับเทคโนโลยีทางธุรกิจขั้นพื้นฐาน โดยผลของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยี จะนำไปสู่ผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมองค์กร การสร้างธุรกิจใหม่ การดำเนินงานเชิงรุก และการปรับองค์กรใหม่ รวมถึงเป็นปัจจัยทางอ้อมต่อการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานขององค์กรด้านเทคโนโลยีที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ Real, Leal, & Roldán (2006) ได้กำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมประเทศสเปน โดยตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยี เป็นความสามารถในการรับข้อมูลเกี่ยวกับสถานะและความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อสร้างกระบวนการทางเทคโนโลยีขั้นสูง ในการปรับปรุงและแนะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ บนพื้นฐานเทคโนโลยี จึงก่อให้เกิดความแตกต่างทางเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์และรวมเทคโนโลยีใหม่เข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถวัดได้จากความแตกต่างทางเทคโนโลยีในการผลิตจากนวัตกรรม หรือการ

ป้องกันความรู้จากการใช้สิทธิบัตร การคงอยู่ที่ขอบเขตของเทคโนโลยี (technological frontier) ความเชี่ยวชาญในการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทักษะในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม การจัดการด้านการรับรู้เกี่ยวกับจุดแข็งขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางการเงินนำไปสู่การวิจัยและพัฒนา การจัดการความรู้ รวมถึงความสามารถภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และ Bolívar-Ramos, García-Morales, & García-Sánchez (2012) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีและการเรียนรู้ขององค์กรที่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในผลการดำเนินงานขององค์กรด้านเทคโนโลยีในประเทศสเปน โดยตัวชี้วัดด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยี ประยุกต์ใช้จาก Real, Leal, & Rolda (2006) ได้แก่ 1) ความสามารถในการรับข้อมูลเกี่ยวกับสถานะและความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง 2) ความสามารถในการสร้างกระบวนการทางเทคโนโลยีขั้นสูง 3) ความสามารถในการดูซึมเทคโนโลยีใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ 4) ความสามารถในการดึงดูดและรักษาบุคลากรทางเทคนิควิทยาศาสตร์ และ 5) ความสามารถในการครองสร้างหรือดูดซับเทคโนโลยีพื้นฐานและธุรกิจที่สำคัญ ที่นำไปสู่การได้รับประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ Marqués, Soriano, & Pechuán (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นบนฐานการเรียนรู้ ที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจบริการของประเทศสเปน โดยตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นจากการเรียนรู้ (learning-based distinctive competencies) ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่จะเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ขององค์กร วัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมและการเรียนรู้ การพัฒนาด้านสมรรถนะที่ส่งเสริมด้วยการฝึกอบรมและเชื่อมโยงต่อระบบรางวัล และการออกแบบขององค์กรที่เน้นการเรียนรู้ โดยสอบถามกับผู้บริหารในการรับรู้เกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรเทียบกับบริษัทคู่แข่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Camisón (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่โดดเด่นจากการเรียนรู้ในมุมมองบนพื้นฐานของ Competence-bases view ในภาคอุตสาหกรรม โดยตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นจากการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ เช่น ความสามารถในการจัดการ เพื่อสนับสนุนความคิดริเริ่มและข้อเสนอแนะจากสมาชิกองค์กร 2) วัฒนธรรมของนวัตกรรมและการเรียนรู้ เช่น ความสามารถเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาด้านทักษะที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ในบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากร เช่น พัฒนาความสามารถในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ๆ ใหม่ และ 4) การออกแบบองค์กรในการเปิดรับการเรียนรู้ เช่น การมีความยืดหยุ่นในการออกแบบองค์กร และการพัฒนาความสามารถด้วยวิธีการเพิ่มคุณค่าในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม ทางผู้วิจัยได้มองเห็นความสำคัญของสมรรถนะที่โดดเด่น ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร โดยแยกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ สมรรถนะทางการผลิต สมรรถนะทางการจัดการดำเนินงาน และสมรรถนะทางการตลาดและนวัตกรรม

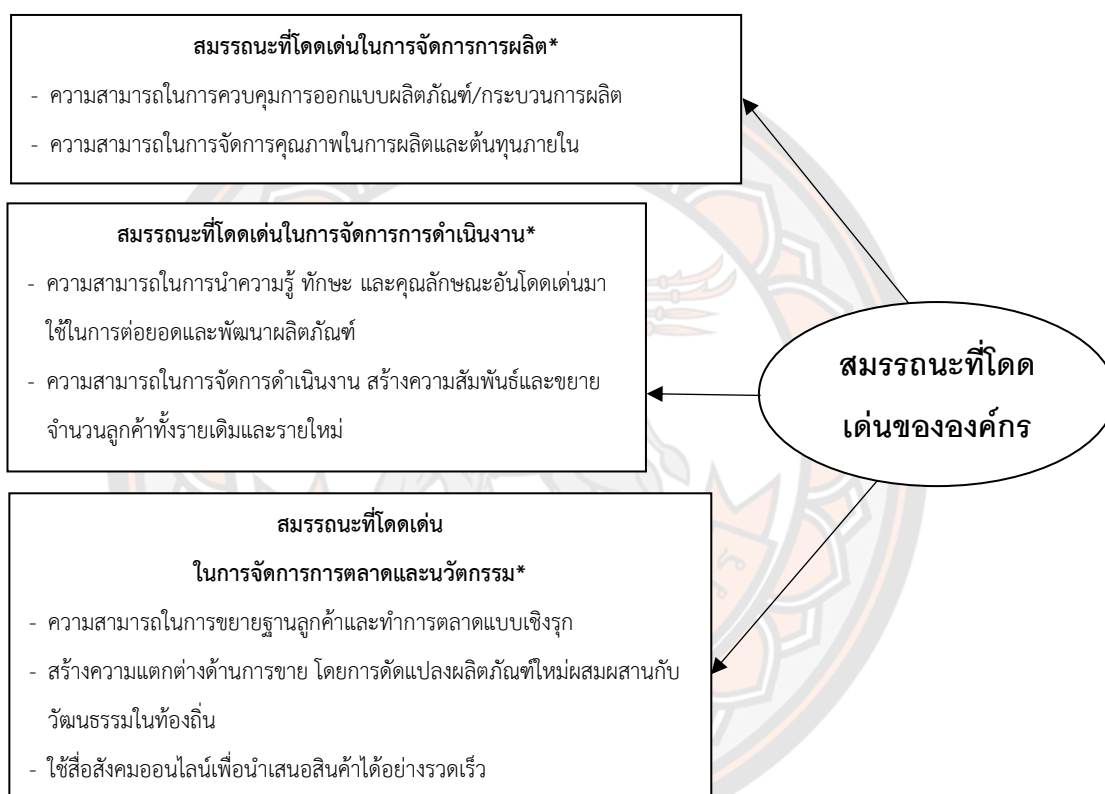
เนื่องด้วย การผลิตในธุรกิจเครื่องเงิน จำเป็นอย่างมากที่ต้องอาศัยฝีมือและทักษะในการผลิต เกิดการสร้างสรรค์และเป็นผลงานที่มีคุณค่า สามารถเพิ่มมูลค่าเพื่อการส่งออกและมีแนวโน้มเติบโตต่อไปได้ ประกอบกับในด้านการผลิต มักพบสิ่งสำคัญในการชี้วัด ได้แก่

1. ความสามารถในการผลิต/การยืดหยุ่น ความสามารถเชิงคุณภาพและต้นทุนของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต (Montoya, Huerta, & Rialp, 2011; Marqués, Soriano, & Pechuán, 2011; Real, Leal, & Roldán, 2006; Nguyen, 2008; Camisón, 2003; Hill, & Jones, 2001; Hitt, & Ireland, 1985)

2. เน้นเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กร ระบบการบริหารตามหน้าที่ โดยให้ความสำคัญกับการแบ่งงานกันทำและยึดตามตามนโยบายองค์กร เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำงาน สอดคล้องกับ Camisón (2003) ที่กล่าวถึงการจัดการองค์กรที่ดีในภาพรวม ส่งผลให้เกิดสมรรถนะที่โดดเด่นได้ ตลอดจนทางด้านกระบวนการผลิต โดยมองถึง พนักงานสามารถนำทักษะความรู้ และคุณลักษณะที่โดดเด่นมาใช้ในการพัฒนาและต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายได้ มีการสร้างความสัมพันธ์และขยายฐานลูกค้าทั้งรายเก่าและรายใหม่ ความแตกต่างทางเทคโนโลยี เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Montoya, Huerta, & Rialp, 2011; Marqués, Soriano, & Pechuán, 2011; Real, Leal, & Roldán, 2006; Nguyen, 2008; Camisón, 2003; Hill, & Jones, 2001; Hitt, & Ireland, 1985)

3. สมรรถนะทางการตลาดและนวัตกรรม เป็นความสอดคล้องของการผลิตเพื่อส่งออกและสามารถสร้างรายได้และมูลค่า โดยมองถึงทักษะการจัดการด้านการขายเพื่อการตลาดเชิงรุก ความแตกต่างในด้านการขายโดยดัดแปลงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อให้เกิดทักษะการขาย ความแตกต่างในการขาย ความสัมพันธ์กับลูกค้า และชื่อเสียงขององค์กร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนสามารถสร้างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรให้มีความโดดเด่นและสร้างผลการดำเนินงานที่ดีได้ (Fernandez et al., 2018; Montoya, Huerta, & Rialp, 2011; Nguyen, 2008; Camisón, 2003; Hill, & Jones, 2001; Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990; Woodside, McGee, & Peterson, 2000; Dullivan, & Trappey, 1999; Love, & McGee, 1999; Mintzberg, & Quinn; 1996; Hitt, & Ireland, 1985)

ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวข้องกับทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่น ที่เกิดจากการสะสมความรู้ความสามารถที่ได้จากการเรียนรู้และการมีประสบการณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตหรือปฏิบัติงานในการสร้างสิ่งที่แตกต่างกันที่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เครื่องเงิน ทำให้การวิจัยฉบับนี้เล็งเห็น 3 หน้าที่ที่สำคัญ ก็คือ สมรรถนะของหน้าที่ทางการผลิต สมรรถนะของหน้าที่ทางการดำเนินงาน และสมรรถนะของหน้าที่ทางการตลาดและนวัตกรรมในธุรกิจเครื่องเงิน สามารถวาดภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพ 9 ตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร

ที่มา: ประยุกต์จาก Hitt, & Ireland, 1985; Camisón, 2004; 2003

หมายเหตุ: * ตัวชี้วัดของตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่น อาจเปลี่ยนแปลงตามเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการในธุรกิจเครื่องเงิน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการวิจัยมากที่สุด

1.2 การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดของความสามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน

ความสามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน เป็นความสามารถขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าบริษัทคู่แข่ง โดยมีการนำกลยุทธ์ในการแข่งขันด้านราคา การสร้างคุณค่า ความแตกต่าง และความเป็นเอกลักษณ์ในสายตาของลูกค้า มาประยุกต์ใช้เพื่อผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดด้านความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขันทางธุรกิจ นักวิชาการส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญต่อแนวคิดของ Porter (1985) โดยนำมาปรับประยุกต์ใช้เพื่อประเมินความสามารถเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งกลยุทธ์ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภทที่สำคัญ คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง กับ กลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Strategies) กล่าวคือ การที่องค์กรมีต้นทุนการผลิตต่ำ เช่น มีความสามารถในการตลาดที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้สามารถเสนอราคาสินค้าและบริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่สูงขึ้น (Alharas, Ali-Agha, & Jawad, 2017; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Porter, 1985) สามารถแบ่งออกเป็น Cost Leadership กับ Cash Flow Maximizing ตามแนวคิดของ Sumer (2012) ซึ่งเป็นไปทำนองเดียวกับ ศीलจิต อินทรพงษ์ และคณะ (2016) ที่เน้นการรวมกลุ่ม หรือการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจค้าปลีกยา สำหรับ Alharas, Ali-Agha, & Jawad (2017) ได้พยายามควบคุมด้านต้นทุนในการผลิตโดยใช้ทักษะทางด้านวิศวกรรมในกระบวนการผลิต มีระบบการควบคุมภายในองค์กร เพื่อเสนอราคาสินค้าและบริการที่ต่ำกว่าบริษัทคู่แข่งในอุตสาหกรรมผงซักฟอก สิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำต้นทุนต่ำได้แก่ (ศีลจิต อินทรพงษ์, 2558)

- 1.1 การประหยัดทางขนาด คือ การลดลงของต้นทุนเฉลี่ยจากการเพิ่มปริมาณการผลิต หรือการขยายขนาดการผลิตให้เพิ่มขึ้น

- 1.2 การมีนวัตกรรมที่เหนือกว่า เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการกระบวนการผลิต เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมและใหม่ให้ง่ายขึ้น

- 1.3 การบริหารและการดำเนินงานที่เหนือกว่า เช่น มีการควบคุมต้นทุนที่ดีกว่า การมีขั้นตอนการทำงานที่ไม่ซับซ้อน

- 1.4 การมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพที่เหนือกว่า ช่วยลดการสูญเสียในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ

2. การสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าและบริการ (Differentiation Strategies) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาด กล่าวคือ การที่องค์กรสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการด้วยการสร้างความแตกต่างในการรับรู้ของลูกค้า ทำให้องค์กรสามารถกำหนดราคาสินค้าและบริการที่สูงกว่าธุรกิจคู่แข่งได้ โดยที่ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายในราคาสูง เพื่อสนองความต้องการสูงสุด (Alharas, Ali-Agha, & Jawad, 2017; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Porter, 1985) สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ Market Differentiation, Innovation Differentiation กับ General Differentiation ตามแนวคิดของ Sumer (2012) สอดคล้องกับ ศीलจิต อินทรพงษ์ และคณะ (2016) ได้เน้นความเป็นวิชาชีพในการแสดงออกถึงภาพลักษณ์ส่วนบุคคล กับบุคลิกภาพในการให้บริการ เน้นการสร้างสินค้าเป็นของตนเอง (house product) เน้นการสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้า เน้นการบริหารจัดการด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เน้นการควบคุมคุณภาพ เน้นการเข้าร่วมกับหน่วยบริการสุขภาพของภาครัฐบาล และเน้นการเจาะจงพื้นที่ที่มีการแข่งต่ำในอุตสาหกรรมยา สำหรับ Alharas, Ali-Agha, & Jawad (2017) ได้มุ่งเน้นในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถทางการตลาดและคุณภาพการผลิต เพื่อสร้างคุณภาพและผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมผงซักฟอกของประเทศจอร์แดน สำหรับวิธีการสร้างความแตกต่างในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ผู้บริโภค ได้แก่ (ศีลจิต อินทรพงษ์, 2558)

2.1 การสร้างความแตกต่างด้านราคา เป็นการกำหนดราคาเฉลี่ยให้แตกต่างบริษัทคู่แข่ง

2.2 การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ มีการสร้างจุดเด่นของสินค้าและบริการ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีความแตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ความแตกต่างด้านคุณภาพ มีการให้บริการหลังการขายอย่างเป็นระบบ

2.4 ความแตกต่างด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยี มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีขั้นสูงในการใช้งาน มีการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

2.5 ความแตกต่างด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีช่องทางการจัดจำหน่ายในรูปแบบใหม่ ๆ ด้วยนวัตกรรมที่เข้าถึงลูกค้าได้อย่างทั่วถึง มีการประชาสัมพันธ์สินค้า โดยเน้นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

3. การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Focus Strategies) เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มลูกค้า กล่าวคือ การที่องค์กรสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการด้วยการตอบสนองต่อความต้องการ รูปแบบผลิตภัณฑ์ สี สัน คุณภาพ และความคาดหวังของลูกค้าที่ต่างกัน ทำให้องค์กรสามารถกำหนดราคาสินค้าได้ง่าย โดยเน้นที่ต้นทุนหรือเน้นสินค้าเฉพาะอย่างที่มีการเสนอที่แตกต่างจากคู่แข่ง (Porter, 1985) สามารถแบ่งออกเป็น Focus-Cost กับ Focus-

Differentiation ตามแนวคิดของ Sumer (2012) ในทำนองเดียวกับ ศीलจิต อินทรพงษ์ และคณะ (2016) เน้นการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ด้วยการมีใจรักในงานบริการ การคุ้มครองของลูกค้า และการลดราคาหรือการให้ส่วนลดในธุรกิจค้าปลีก การกลยุทธ์นี้ต้องเน้น (ศีลจิต อินทรพงษ์, 2558)

3.1 การเน้นที่ต้นทุน คือ การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนในกลุ่มลูกค้าที่เจาะจงตามกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด มีการสร้างระบบการผลิต การจัดจำหน่ายและการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีความต้องการพิเศษเฉพาะ มีความสามารถในการลดต้นทุนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารความเสี่ยงจากบริหารต้นทุน มีการผลิตสินค้าที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง มีแหล่งวัตถุดิบหรือสามารถจัดซื้อได้ในราคาถูกกว่าคู่แข่ง มีการจำหน่ายสินค้าและบริการในราคาต่ำกว่าตลาด

3.2 การเน้นที่เรื่องความแตกต่าง คือ การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันในด้านการสร้างความแตกต่างในกลุ่มลูกค้าที่เจาะจงตามกลุ่มเป้าหมายตลาด มีการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเจาะจง มีการผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยเน้นเขตใดเขตหนึ่งของส่วนแบ่งทางการตลาด มีการเน้นการโฆษณาและประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ มีช่องทางการจำหน่ายเป็นของตัวเองที่ชัดเจน โดยเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะส่วนเพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ Sumer (2012) ได้เพิ่มเติมแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid Strategies) เน้นการใช้กลยุทธ์แบบบูรณาการหรือผสมผสานทั้งกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างกับการเป็นผู้นำด้านต้นทุนร่วมกัน เปรียบเสมือน Stuck in the middle ของ Porter ที่ให้ใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ นั้นเอง โดย ชิตวันพัทธ์ วีระสัย (2555) ได้ชี้ให้เห็นว่าจากการทบทวนวรรณกรรมการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์เชิงแข่งขันแบบ Stuck in the middle มีทั้งส่วนสนับสนุนและโต้แย้ง กล่าวคือ การวิจัยบางส่วนที่ผ่านมามีต่างสนับสนุนให้หลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์แบบ Stuck in the middle หรือเลือกใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือใช้เพียงกลยุทธ์เดียว อาจส่งผลให้กิจการมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่า ขณะที่นักวิชาการบางส่วนเห็นด้วยกับการใช้กลยุทธ์แบบ Hybrid Strategies คือ ใช้ทั้งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำด้านต้นทุนร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

ต่อมา ศीलจิต อินทรพงษ์ และคณะ (2016) ได้เสนอแนวทางการสร้างยุทธศาสตร์ของความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจร้านยาของประเทศไทย คือ ยุทธศาสตร์ที่ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วและมีความคิดสร้างสรรค์ (Speed & Creative Strategy) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการประเมินสถานการณ์การแข่งขันตามปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดเข้าใจและทราบ SWOT ทางธุรกิจ 2) ทักษะการรวมกลุ่มด้วยการถือหุ้นส่วนหรือเป็นบริษัทคู่ค้า

เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองทางการค้าหรือแลกเปลี่ยนสารสนเทศซึ่งกันและกัน 3) การมีความเป็นวิชาชีพหรือการความเป็นผู้ประกอบการ 4) การมีส่วนร่วมในระบบบริการด้านสุขภาพ เพื่อเชื่อมต่อบริบทระบบประกันสุขภาพ 5) การสร้างความแตกต่างในด้านความหลากหลายของสินค้าและบริการ 6) การบริหารลูกค้าเชิงสัมพันธ์ 7) การมุ่งเน้นหรือการเข้าถึงแหล่งพื้นที่ที่มีการแข่งขันต่ำหรือเลือกทำเลที่เป็น Niche Market 8) การมุ่งความเป็นเลิศในด้านการบริการ ด้วยได้รับการรับรองจากมาตรฐานสากลและระบบประกันคุณภาพ 9) ทักษะคิดต่อวิชาชีพของผู้ให้บริการ หากมีทัศนคติที่ดีจะทำให้พึงพอใจในการทำงานและสร้างความผูกพันต่อวิชาชีพ 10) การความน่าเชื่อถือของลูกค้าต่อการให้บริการ ที่มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวของธุรกิจ 11) การบูรณาการในด้านการสื่อสารทางการตลาดผ่านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ 12) ความยืดหยุ่นด้านราคาสินค้าและบริการ และ 13) การศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง พรรณนุช ชัยปิ่นชนะ (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของกลุ่มผลิตภัณฑ์เซรามิกจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์เซรามิก ที่ขึ้นทะเบียนกับศูนย์พัฒนาอุตสาหกรรมเซรามิก กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ให้ความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ด้านการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบแหล่งใหม่ที่มีวัตถุดิบคุณภาพสูง ด้านการออกแบบสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่ซ้ำแบบคู่แข่งและมีความเป็นเอกลักษณ์ด้วยการผสมวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ยากต่อการลอกเลียนแบบในด้านลวดลาย ด้านการคิดค้น พัฒนาระบบการหรือวิธีการใหม่ ด้านการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าจากคลังไปยังลูกค้าปลายทาง ด้านการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าโดยการกำหนดราคาขายที่สมเหตุสมผล ด้านการคิดค้นรูปแบบกิจกรรมในการให้บริการหลังการขายเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าที่มีรูปแบบพิเศษเฉพาะ ด้านการใช้ภูมิปัญญาและประสบการณ์ที่สั่งสมมาผสมผสานกับองค์ความรู้สมัยใหม่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างสรรค์การดำเนินงานของธุรกิจด้านต่าง ๆ เช่น การผลิต และการบริการลูกค้า ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเกื้อหนุนให้บุคลากรทุกระดับได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ด้านการทำวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อแก้ไขปัญหาที่ลูกค้าพบ และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ที่มีรูปแบบพิเศษเฉพาะ และธำรง อังสุรัตน์โกมล (2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการลาน้ำมันสำปะหลังในจังหวัดอุบลราชธานี ตามหลักแนวคิด Five Forces ผลการวิจัยพบว่า แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมากที่สุด รองลงมาคือ แรงกดดันของสินค้าทดแทน แรงกดดันทางการแข่งขันจากคู่แข่งรายเดิมและรายใหม่ในอุตสาหกรรม รวมถึงแรงกดดันจากอำนาจการต่อรอง

ของผู้ซื้อ ตามลำดับ โดยที่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน วัดจากความเปรียบในเรื่องต้นทุน คุณภาพ นวัตกรรม และความรวดเร็วในการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้ Agha, Alrubaiee, & Jamhour (2012) ได้กำหนดข้อได้เปรียบในการแข่งขันอุตสาหกรรมสีในสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ได้แก่ ข้อได้เปรียบด้านความยืดหยุ่น กับ ข้อได้เปรียบด้านการตอบสนอง โดยข้อได้เปรียบด้านความยืดหยุ่น เป็นความตั้งใจและความสามารถขององค์กรในการสร้างข้อเสนอที่เหนือกว่าคู่แข่ง ส่วนข้อได้เปรียบด้านการตอบสนอง เป็นความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้ดังนี้

ตาราง 6 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

ประเภทกลยุทธ์	Porter (1980)	Sumer (2012)	ศิลจิต อินทรพงษ์และคณะ (2016)
1. Cost Strategies	cost leadership	cost leadership	-
	-	cash flow maximizing	-
	-	-	network
2. Differentiation Strategies	Differentiation	general differentiation	remote area, brand identity
	-	market differentiation	channel management, quality assurance
	-	innovation	Product and service
	-	differentiation	differentiation
-	-	Professional: image/personality	
3. Focus Strategies	focus-cost	focus-cost	discount price
	focus differentiation	focus differentiation	consumer protection, service mind
4. Speed and Creative Strategy	-	-	Scanning, Partnership, Entrepreneurial, Engagement, Customer, Integrated, Education, Differentiation, Remote area, Excellence, Trust worthiness, Various pricing, Attitude,

ประเภทกลยุทธ์	Porter (1980)	Sumer (2012)	ศีลจิต อินทรพงษ์และคณะ (2016)
No Definite Strategies	Stuck in the middle	Hybrid / Combination	-
นำไปปรับใช้	อุตสาหกรรมทั่วไป	อุตสาหกรรมทั่วไป	อุตสาหกรรมยา

ที่มา: ศีลจิต อินทรพงษ์ และคณะ, 2559

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นแนวคิด Sumer (2012) ที่ได้นำแนวคิดของ Porter (1980; 1985) ประยุกต์ใช้ในการเสนอแนวทางในการบริหารจัดการในระดับองค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขัน ซึ่งทั้ง 3 แนวคิดมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเฉพาะด้าน ซึ่งสามารถนำมาสร้างข้อได้เปรียบที่แตกต่างกันในแต่ละระยะของวงจรชีวิตขององค์กรได้ (จิตวันพิพัฒน์ วีระสัย, 2555) อีกทั้งพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความซับซ้อน

จึงทำให้ผู้วิจัยเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเป็นพื้นฐาน ในการประเมินความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจเครื่องเงิน โดยแยกประเด็นในการศึกษาเป็น 5 ประเด็น ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความสามารถตั้งราคาขายได้ มีความยืดหยุ่นทางการผลิตและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน อีกทั้งสามารถวางแผนการเงินได้ดี ดังที่ Abdulluh (2017; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Nguyen, 2008) กล่าวถึงต้นทุนที่ต่ำถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน

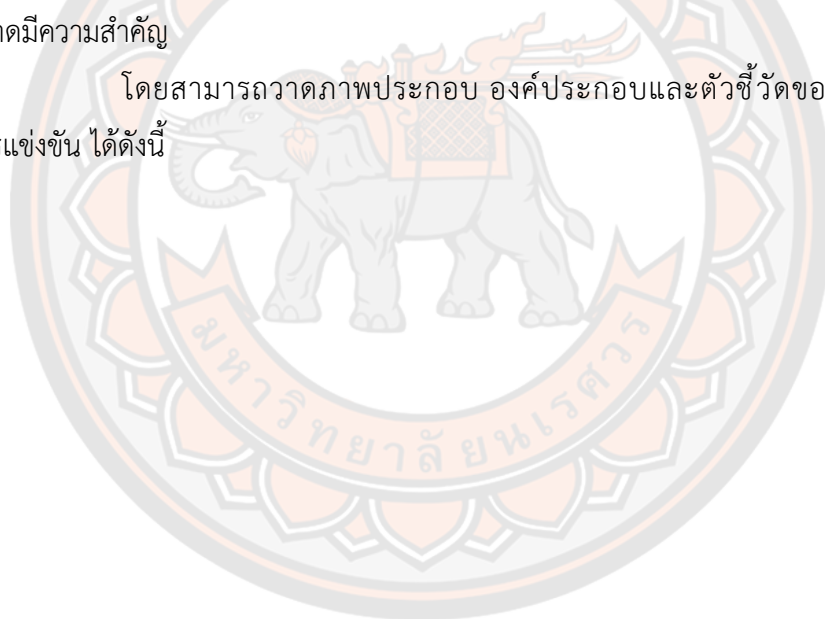
2. การเป็นผู้นำด้านการจัดการหมุนเวียนเงิน มีการไหลเวียนเงินทุนที่ดี และมีการวางแผนเงินสดสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉิน เช่นเดียวกันกับ Awang, Asghar, & Subari (2010) ที่กล่าวถึงโครงสร้างเงินทุนและเงินทุนหมุนเวียนเป็นองค์ประกอบด้านความสามารถที่โดดเด่น ทำนองเดียวกันกับ Man (2009; Hitt, & Ireland, 1985) ที่มองการเงิน เป็นหน้าที่หลักและสำคัญขององค์กร

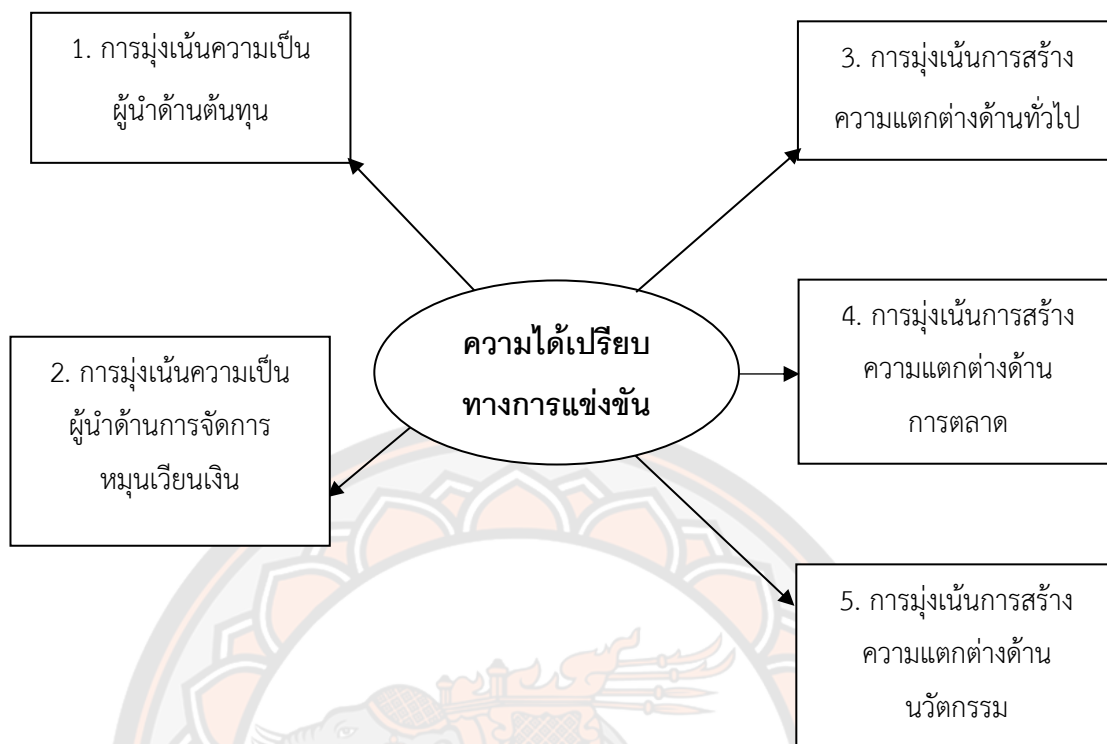
3. การสร้างความแตกต่างด้านทั่วไป พิจารณาการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างน่าพึงพอใจ หรือมากกว่าคู่แข่ง ตามแนวคิดของ Sumer (2012) สอดคล้องกับ ศีลจิต อินทรพงษ์ และคณะ (2016) ได้เน้นความเป็นวิชาชีพในการแสดงออกถึงภาพลักษณ์ส่วนบุคคล กับบุคลิกภาพในการให้บริการ และในทำนองเดียวกันกับ Alharas, Ali-Agha, & Jawad (2017; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Porter, 1985) เน้นการสร้างสินค้าเป็นของตนเอง (house product) เน้นการสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้าและเน้นการบริหารจัดการด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

4. การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด กล่าวถึง การที่ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง หรือแม้กระทั่งความมีคุณลักษณะพิเศษไม่เหมือนใคร ส่งผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดี อีกทั้งมีนวัตกรรมหรือแสดงสินค้าใหม่ที่เหมาะสมกับทิศทางธุรกิจและช่วงเวลาในขณะนั้น คล้ายคลึงกับ Abdulluh (2017; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012; Nguyen, 2008) ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องมาจากสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในการปรับตัวให้ทันทุกสภาพการณ์และดำเนินงานต่อไปในอนาคต

5. การสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม มองถึงการพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและมีส่วนร่วมกับสังคม อีกทั้งนำเสนอผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง สอดคล้องกับ Woodside, Dullivan, & Trappey (1999; Smart, & Conant, 1994) ที่เกี่ยวกับการทักษะทางการตลาด และ Marqués et al. (2019) ที่มองภาพลักษณ์องค์กรและการส่งเสริมทางการตลาดมีความสำคัญ

โดยสามารถวาดภาพประกอบ องค์ประกอบและตัวชี้วัดของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้ดังนี้





ภาพ 10 ตัวแปรและตัวชี้วัดด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน

ที่มา: ประยุกต์จาก Sumer, 2012; Porter, 1980; 1985

1.3 การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการประกอบกิจการ ซึ่งมีผลลัพธ์ ทั้งที่เป็นผลประกอบการที่เป็นตัวเงินและผลประกอบการที่ไม่เป็นตัวเงิน

นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับมาตรวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยวิธีการวัดผลองค์กรแบบสมดุลในการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างตัววัดผลทางการเงินกับ ตัววัดผลที่ไม่ใช่ทางการเงิน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และพัฒนา ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ในการประเมินผลการดำเนินงานทาง ธุรกิจ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง องค์กรได้มุ่ง ความสามารถในการทำกำไร ซึ่งผู้บริหารได้คำนึงถึงปัจจัยด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ การสร้างผลกำไร ยอดขายสินค้าและบริการ การบริหารกระแสเงินสดรับ-กระแสเงินสดจ่าย ประสิทธิภาพในการผลิต ด้วยต้นทุนต่ำ และการสูญเสียระหว่างกระบวนการผลิตลดลง การสรรหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ

โดยการวัดผลปฏิบัติงานจากตัวเงินเหล่านี้ จึงทำให้ทราบถึงกลยุทธ์เชิงองค์กรว่า มีส่วนสนับสนุนการสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดได้ดังนี้

1.1 ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Investment: ROI) เป็นอัตราส่วนของกำไรสุทธิกับการลงทุนทั้งหมดของกิจการ หรือวัดความพึงพอใจในด้านผลตอบแทนจากการลงทุน (Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012; Marqués, Soriano, & Pechuán, 2011; Awang, Asghar, & Subari, 2010; Richard et al., 2009; Man, 2009; Camisón, 2003; Kim, & Park, 2000; Woodside, Sullivan, & Trappey, 1999; Woodside, Dullivan, & Trappey, 1999; Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990; Hitt, & Ireland, 1985)

1.2 ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA) เป็นอัตราส่วนของกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ทั้งหมดของกิจการ (Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Rojas, Pérez, & Sánchez, 2016; Bolívar-Ramos, García-Morales, & García-Sánchez, 2012; Marqués, Soriano, & Pechuán, 2011; Dubey, & Ali, 2011; Awang, Asghar, & Subari, 2010; Richard et al., 2009; Nguyen, 2008; Camisón, 2003; Hitt, & Ireland, 1985)

1.3 ผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity: ROE) เป็นอัตราส่วนของกำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Rojas, Pérez, & Sánchez, 2016; Bolívar-Ramos, García-Morales, & García-Sánchez, 2012; Dubey, & Ali, 2011; Richard et al., 2009; Nguyen, 2008; Hitt, & Ireland, 1985)

1.4 ผลตอบแทนจากยอดขาย (Return On Sales: ROS) เป็นอัตราส่วนของกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Rojas, Pérez, & Sánchez, 2016; Bolívar-Ramos, García-Morales, & García-Sánchez, 2012; Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012; Marqués, Soriano, & Pechuán, 2011; Awang, Asghar, & Subari, 2010; Camisón, 2003)

1.5 อัตรากำไรขั้นต้น เป็นอัตราส่วนของกำไรขั้นต้นต่อรายได้จากการขายหรือบริการ (Scapolan et al., 2017; Bilal, Naveed, & Anwar, 2016; Marqués, Soriano, & Pechuán, 2011; Man, 2009; Nguyen, 2008; Camisón, 2003; Love, & McGee, 1999; Woodside, Sullivan, & Trappey, 1999; Woodside, Dullivan, & Trappey, 1999)

1.6 อัตรากำไรสุทธิ (รายได้สุทธิ) เป็นอัตราส่วนของกำไรหลังหักภาษีเงินได้ ต่อรายได้จากการขายหรือบริการ (Fernandez et, al., 2018; Agha, Alrubaiee and Jamhour, 2012; Dubey and Ali, 2011; Richard and others, 2009; Love and McGee, 1999; Smart and Conant, 1994)

1.7 การเติบโตโดยยอดขาย/จำนวนยอดขาย/ความพึงพอใจในด้านการเติบโตของยอดขายสินค้าและบริการทั้งในประเทศ และ/หรือ ต่างประเทศ (Fernandez et, al., 2018; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Rojas, Pérez, & Sánchez, 2016; Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012; Bolívar-Ramos, García-Morales, & García-Sánchez, 2012; Marqués, Soriano, & Pechuán, 2011; Dubey, & Ali, 2011; Man, 2009; Nguyen, 2008; Camisón, 2003; Kim, & Park, 2000; Smart, & Conant, 1994)

1.8 มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) (Richard et al., 2009) ในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ การจัดการให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Clarke, & Connor, 2011)

1.9 กำไรต่อหุ้น (Earnings Per Share: EPS) เป็นอัตราส่วนของกำไรสุทธิต่อจำนวนหุ้น (Hitt, & Ireland, 1985)

1.10 สภาพคล่องทางการเงิน (Financial liquidity) (Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012; Camisón, 2003)

1.11 ความสามารถทางการเงิน (Financial solvency) (Camisón, 2003)

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมองด้านลูกค้า สามารถวัดได้จาก ความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้ารายใหม่ การรักษาลูกค้ารายเดิมภายในองค์กร ภาพลักษณ์และความมีชื่อเสียง กระบวนการทางการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ มีการกำหนดตัวชี้วัดได้ดังนี้

2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า (Camisón, 2003; Woodside, Sullivan, & Trappey, 1999; Woodside, Dullivan, & Trappey, 1999)

2.2 ส่วนแบ่งทางการตลาด (Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Bilal, Naveed, & Anwar, 2016; Rojas, Pérez, & Sánchez, 2016; Bolívar-Ramos, García-Morales, & García-Sánchez, 2012; Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012; Marqués, Soriano, & Pechuán, 2011; Dubey, & Ali, 2011; Nguyen, 2008; Camisón, 2003; Richard et al., 2009; Love, & McGee, 1999)

2.3 ข้อร้องเรียนจากลูกค้า (Darsono, Yahya, & Amalia, 2016)

2.4 คุณภาพในการผลิตและการบริการ (Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Bilal, Naveed, & Anwar, 2016)

3. มุมมองด้านกระบวนการภายในทางธุรกิจ (Internal process perspective) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กร ขึ้นอยู่กับกระบวนการภายในที่มีการบริหารจัดการองค์กรเป็นเลิศ ที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถเสนอคุณค่า หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า คุณภาพในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริการ การลงทุนเกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา สู่วัฒนการในการผลิต เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้แก่ลูกค้า ได้แก่ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดตัวชี้วัดได้ดังนี้

3.1 การสร้างความมั่นคง (Marqués, Soriano, & Pechuán, 2011; Camisón, 2003)

3.2 ภาพลักษณ์ต่อสภาพแวดล้อม (Camisón, 2003)

3.3 ตำแหน่งทางการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประเด็นเกี่ยวกับด้านราคา ด้านคุณภาพ และภาพรวมในการแข่งขัน (Camisón, 2003)

3.4 การพัฒนาและนวัตกรรม (Bilal, Naveed, & Anwar, 2016)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and growth perspective) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร สามารถวัดได้จาก ผลการประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน ในด้านการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงาน บทบาทของผู้นำที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมในการมีส่วนร่วมด้านนวัตกรรมของพนักงาน การเพิ่มความรู้ทางการตลาด นวัตกรรมทางการบริหารจัดการ การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร และการมุ่งมิติต่างเครือข่ายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ มุ่งเน้นช่องทางที่เชื่อมโยงกับความแข็งแกร่ง ประกอบด้วย ความเชื่อถือ ความยึดมั่น และการร่วมมือกันของทุกภาคส่วน มีการกำหนดตัวชี้วัด

4.1 อัตราการเข้า-ออกของพนักงาน (Darsono, Yahya and Amalia, 2016)

4.2 ผลิตภาพของแรงงาน (Bilal, Naveed and Anwar, 2016; Darsono, Yahya and Amalia, 2016; Marqués, Soriano and Pechuán, 2011; Camisón, 2003)

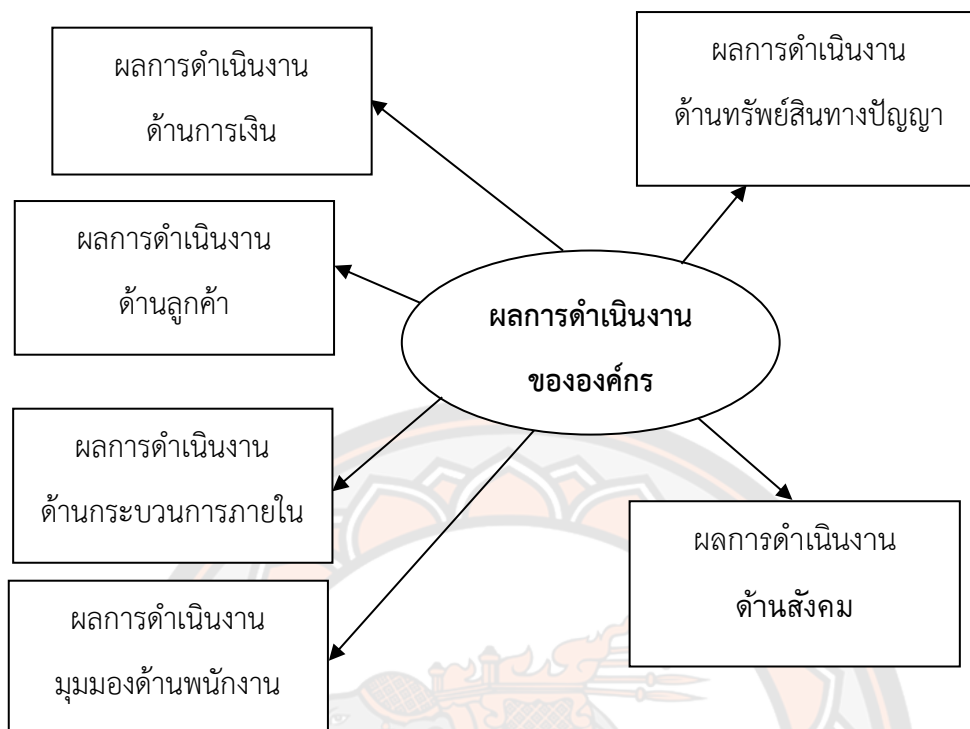
4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Camisón, 2003)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นเกี่ยวข้องกับข้อจำกัดผลการดำเนินงานขององค์กร จะให้ความสำคัญกับมุมมองทางการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนและการเจริญเติบโตหรือมุมมองด้านพนักงาน นอกจากนี้ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ Clarke and Connor (2011) อีก 2 ด้านคือ มุมมองด้านทรัพย์สินทางปัญญากับด้านสังคมเพื่อให้ครอบคลุมในบริบทของธุรกิจเครื่องเงิน

5. มุมมองด้านทรัพย์สินทางปัญญา หมายถึง ผลงานอันเกิดจากการสร้างสรรค์ ในการออกแบบด้วยทักษะทางด้านปัญญา ผ่านกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ รวมทั้งกรรมวิธีในการบำรุงรักษาหรือปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ประกอบด้วย ด้านทุนมนุษย์ เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ การเผยแพร่หรือตีพิมพ์ผลงานวิจัย ส่วนด้านทุนองค์กร เช่น ความสามารถของพนักงานองค์กร ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ

6. มุมมองด้านสังคม หมายถึง แบบแผนในการดำรงชีวิต หรือหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน ประกอบด้วย ภาพลักษณ์ทางสังคม เช่น ความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ในฐานะพลเมืองบริษัท ค่าความนิยม คือ คุณค่าที่เกิดขึ้นภายในกิจการ กับ ภาพลักษณ์ทางการเมือง เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ สมาชิกภาพของสมาคม เป็นต้น เพื่อให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจเครื่องเงินเพิ่มขึ้น

องค์กรประกอบและตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถวาดภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพ 11 ตัวแปรและตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินงานในธุรกิจเครื่องเงิน

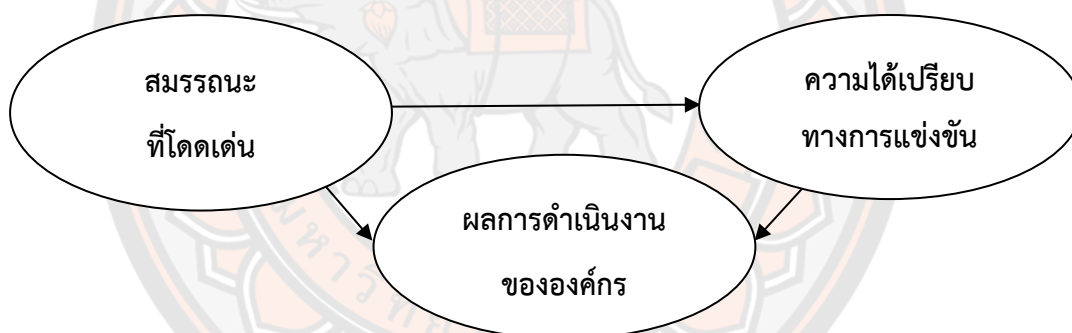
ที่มา: ประยุกต์จาก Clarke, & Connor (2011; Kaplan, & Norton, 1996)

2. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทางด้านการดำเนินงาน

การศึกษาครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธและ/หรืออิทธิพลของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะพบว่าศักยภาพการแข่งขันขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันเกิดจากความสามารถที่โดดเด่น มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะในการปรับปรุง พัฒนา และประยุกต์ใช้กลุ่มทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณลักษณะเฉพาะ เช่น เป็นทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่า มีความหายาก ลอกเลียนแบบ และหาสินค้าอื่นมาทดแทนได้ยาก รวมถึงมีการบริหารจัดการที่มีภายในองค์กร (VRIN/O) โดยลักษณะทั่วไปประเภทของทรัพยากร แบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ 1) ทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น ทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ส่วน 2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ความสามารถในกระบวนการเรียนรู้ ทักษะ และทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีความโดดเด่น และ

กระบวนการในการบริหารจัดการองค์กรที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสูงสุด หรือสามารถดำรงตำแหน่งในด้านการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น หรือเป็นผู้นำด้านการตลาด จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถวาดแผนการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ตัวแปรด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน กับตัวแปรด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Ismail, Alam, & Hamid (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับในเรื่อง RBV ในการส่งออกของ SMEs ซึ่งมีข้อถกเถียงว่าทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ ล้วนสำคัญกับการค้าขายระหว่างประเทศทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ น่าจะมีความสอดคล้องมากกว่า เพราะทรัพยากรที่จับต้องได้ มีลิมิตหรือข้อจำกัดในตัวเองอยู่ค่อนข้างมาก เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด และพบว่าการสร้างความสัมพันธ์เชิงความไว้วางใจและความมุ่งมั่น เป็น 2 สิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จในการส่งออกของ SMEs



ภาพ 12 การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิจัย

ที่มา: Alharas, Agha, & Jawad, 2017; Abdullah, 2017

จากภาพ 12 ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการที่หลากหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน กับด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

เริ่มต้นจาก Alharas, Agha, & Jawad (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมผงซักฟอกของประเทศจอร์แดน โดยตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่น ขึ้นอยู่กับ capabilities, competencies และ core competencies ทำให้ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรมีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีมิติด้าน core competencies ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านต้นทุนและด้านคุณภาพมากที่สุด รองลงมาคือ มิติด้าน capabilities เป็นผลมาจากมิติด้าน core competencies ประกอบด้วย shared vision, empowerment และ cooperation ล้วนมีผลต่อการบริหารจัดการด้านความสามารถกับผลการดำเนินงานขององค์กร ขณะที่มิติด้าน competencies ไม่มีผลกระทบต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากอุตสาหกรรมประเภทนี้มีการทำงานข้ามสายงานและการประสานงานภายในองค์กรค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Abdulluh (2017) ระบุว่าปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรในด้านของ capabilities, competencies และ core competencies มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเติบโตของอุตสาหกรรม โดยผ่านความได้เปรียบในแข่งขันด้านต้นทุนและคุณภาพ และพบว่า capabilities เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตทางธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือ core competencies ในขณะที่ competencies ไม่มีอิทธิพลต่อการเติบโตทางธุรกิจในอุตสาหกรรมผงซักฟอกของประเทศจอร์แดน

สำหรับ Moonay (2007) ศึกษาถึงความแตกต่างในการใช้งานของสมรรถนะหลัก สมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งทั้งสามสิ่งนี้ถูกมองว่าเป็นเรื่องเดียวกันหรือคล้ายกัน แต่ความจริงมีความแตกต่างบางอย่างที่ชัดเจน เพราะมีการใช้งานเฉพาะอย่าง ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักจะเน้นถึงสมรรถนะและความสามารถในองค์กรที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่สมรรถนะที่โดดเด่น กล่าวถึง สมรรถนะและความสามารถในองค์กรที่โดดเด่น มีลักษณะพิเศษมากกว่าคู่แข่ง คล้ายการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ทั้งสมรรถนะหลักและโดดเด่น ต่างต้องการสื่อสารกับผู้บริโภคให้ทราบและเห็นถึงความพิเศษและแตกต่าง ขณะที่การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน มุ่งเน้นไปที่ตัวคู่แข่งให้ทราบถึงความพิเศษขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรมีการนำไปใช้อย่างถูกต้อง ไม่สับสน เพื่อให้การพัฒนาองค์กรและการแข่งขันมีความถูกต้องมากขึ้น และ Vakola et al. (2007) ศึกษาถึงการจัดการสมรรถนะขององค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการศึกษาวิจัยระยะยาวเพื่อศึกษาสมรรถนะที่พัฒนาและการสนับสนุนกลยุทธ์ เปลี่ยนแปลงตามการสื่อสาร ความเข้าใจเป้าหมายธุรกิจในตัวพนักงาน และการรวมตัวกันของพฤติกรรมใหม่ ๆ บทบาทและความสามารถในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ความสุขุมและความกระตือรือร้น ถูกนำเสนอและอภิปรายในเรื่อง

ความเปลี่ยนแปลงองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กรจำเป็นมากต่อความสำเร็จของธุรกิจธนาคาร ด้านทักษะและพฤติกรรมซึ่งเป็นเรื่องส่วนตัว ก็ควรนำมาวิเคราะห์เช่นกันส่วนการเข้าถึงการจัดการ สมรรถนะแบบดั้งเดิม ซึ่งคล้ายกับการวิเคราะห์งาน เน้นไปที่ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากร มากกว่าการให้ความสำคัญกับสมรรถนะเชิงนโยบาย ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำเป็นอย่างมาก ในการใช้ทรัพยากรขององค์กร ในเรื่องกลยุทธ์ทางการจัดการ พฤติกรรมองค์กร และการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ได้พูดถึงความสามารถภายในองค์กรเอง รวมถึงความสามารถของพนักงานองค์กร

Agha, Alrubaiee, & Jamhour (2012) ได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ของสมรรถนะหลัก ขององค์กร กับความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมสีใน สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ โดยสมรรถนะหลัก เป็นทักษะที่ช่วยให้องค์กรได้มอบคุณค่าและความพึงพอใจ ให้แก่ลูกค้า จนนำไปสู่ความจงรักภักดี ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักมีผลกระทบเชิงบวกต่อความ ได้เปรียบในการแข่งขัน สู่การสร้างความสำเร็จเติบโตและการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้แก่ ธุรกิจ ในทำนองเดียวกันผลกระทบจากความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลต่อการสร้างผล การดำเนินงานของอุตสาหกรรมให้เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังพบว่า ความได้เปรียบด้านความยืดหยุ่น มีอิทธิพล ต่อการสร้างผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมให้สูงกว่าข้อได้เปรียบด้านการตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า หากธุรกิจต้องการรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันและข้อได้เปรียบนี้ โดย มุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านมิติสมรรถนะหลักมากที่สุด อาศัยจากการปรับปรุงและพัฒนาใน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน ความร่วมมือ และการเสริมสร้างพลัง ซึ่งตรงกับ ความคิดเห็นของ Hani (2009) ที่ระบุว่า core competencies มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบ ในการแข่งขันทางธุรกิจประกันภัยในประเทศจอร์แดน และเป็นไปตามแนวคิด Darsono, Yahya, & Amalia (2016) ได้วิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบในการแข่งขัน กับผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศอินโดนีเซีย เพื่อต้องการปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐานการท่องเที่ยว การบำรุงรักษาทรัพยากรและมรดกทางวัฒนธรรมของประเทศให้คง อยู่ รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนด้านการท่องเที่ยว โดยเน้นศึกษากับกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาด ย่อยในกลุ่มธุรกิจประเภทของตัวแทนด้านการท่องเที่ยว, โรงแรม / โฮสเทล, ร้านอาหารและร้านขาย ของที่ระลึก ผลการวิจัยพบถึง ความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบในการแข่งขัน กับ ผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศอินโดนีเซีย และทราบถึงผลกระทบ ทางตรงของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันกับผลการดำเนินงานใน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและพบว่า ผลกระทบของความได้เปรียบในการแข่งขัน จะส่งผลเชิงบวกต่อ ผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศอินโดนีเซีย

ต่อมา Camisón (2004) ได้ค้นพบตัวกำหนดตัวชี้วัดของตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร จะประกอบด้วย 2 ประเภทคือ สมรรถนะที่โดดเด่นในการจัดการ กับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร โดยกำหนดให้ตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นในการบริหารจัดการ (managerial distinctive competences) เป็นความสามารถที่ได้มาจากความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์กรในประเด็นเชิงเทคนิค ที่สะท้อนถึงความรู้ในด้านการบริหารจัดการ กับประเด็นเชิงปัญหา ที่เกี่ยวข้อง กับ คุณลักษณะ และประวัติการทำงานของแต่ละบุคคล สามารถวัดได้จากความสามารถในการแก้ปัญหาหรือความรู้ ประสบการณ์ในการจัดการ ตำแหน่งและการใช้อำนาจความเป็นผู้นำด้านการจัดการ และแรงจูงใจสำหรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำหรับตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (operationalize distinctive competences) เป็นความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้จากการทำกิจกรรมซ้ำ ๆ และเกิดขึ้นจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและความซับซ้อนขององค์กร สามารถวัดได้จาก วัฒนธรรมความมุ่งมั่น ความร่วมมือและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม โครงสร้างอำนาจในองค์กร การดำรงอยู่และความรู้ของข้อมูล/สัญลักษณ์/รูปแบบ/พิธีกรรม การออกแบบองค์กรตามแนวนอนและยืดหยุ่น นอกจากนี้ยังพบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นในการจัดการกับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ร่วมกันพยากรณ์ต่อผลการดำเนินงานทางด้านผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ผลตอบแทนจากยอดขาย และการเจริญเติบโตของยอดขายในอุตสาหกรรมของประเทศสเปน เป็นไปทำนองเดียวกับ Camisón ในปี 2003 ได้ศึกษาเกี่ยวกับข้อได้เปรียบด้านการแข่งขัน ด้านการเปรียบเทียบ และด้านการแข่งขัน บนพื้นฐานการแข่งขันของนิคมอุตสาหกรรมในประเทศสเปน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะที่โดดเด่น มีผลกระทบทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ตำแหน่งในการแข่งขัน และประสิทธิภาพบริหารงานในระดับสากล 2) สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร มีสถานะเป็นตัวแปรกำกับ (moderator variable) ของความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแข่งขัน กับผลการดำเนินงานด้านตำแหน่งทางการแข่งขัน และประสิทธิภาพบริหารจัดการในระดับสากลในระดับสูง และมีผลต่อผลตอบแทนจากสินทรัพย์อยู่ในระดับต่ำ 3) สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร จะส่งผลต่อการดำเนินงานทั้งสามประเภท ได้แก่ ผลตอบแทนของสินทรัพย์ ตำแหน่งในการแข่งขันทางธุรกิจ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กร โดยผ่านตัวแปรด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้วยการฝังตัวอยู่ในเขตอุตสาหกรรมขณะที่ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และ 4. ความสามารถด้านการแข่งขัน เป็นการรวมกันทางด้านความรู้และทักษะขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านตำแหน่งทางการแข่งขันกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรในระดับสากล โดยผ่านตัวแปรด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ยกเว้นผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่ไม่ได้รับอิทธิพลจากความสามารถด้านการแข่งขัน นอกจากนี้ยังได้รับผลกระทบจาก

ขนาดธุรกิจ ความน่าเชื่อถือ และความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน ที่มีต่อผลการดำเนินงานของนิคมอุตสาหกรรมทั้ง 3 ประเภท รวมถึงประเภทของกลยุทธ์ (Prospector, Analyzer, Defender) ที่มีต่อผลตอบแทนจากสินทรัพย์ในกลุ่มเครือข่ายอุตสาหกรรมของประเทศสเปน (Camisón, 2003)

จากความสามารถในการแข่งขัน มีนักวิชาการให้ความสนใจต่อการศึกษเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันความรู้ของบุคลากรในองค์กร อาทิ ระเบิด พันภัย (2557) ศึกษาในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสามารถในการแข่งขันความรู้ด้านความเต็มใจในการแข่งขันความรู้ และด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้มีผลเชิงบวกต่อคุณภาพในการให้บริการ 2) การมุ่งเน้นตลาดไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแข่งขันความรู้ประกอบด้วย ความเต็มใจในการแข่งขันความรู้ ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และความสามารถในการดูดซับความรู้กับคุณภาพในการให้บริการ 3) คุณภาพในการให้บริการมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ การจัดการความหลากหลาย ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันความรู้ทั้งความเต็มใจในการแข่งขันความรู้ ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และความสามารถในการดูดซับความรู้ โครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น มีผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันความรู้ด้านความเต็มใจในการแข่งขันความรู้ และ 5) ธนาคารพาณิชย์ที่มีระยะเวลาดำเนินงาน และขนาดองค์กรที่ต่างกัน ไม่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันความรู้ของสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย

สำหรับ Bilal, Naveed, & Anwar (2017) ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ กับการเจริญเติบโตของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อยทั้งในประเทศสเปนกับประเทศปากีสถาน ผ่านตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางการจัดการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลของกลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การจัดการโครงสร้างเงินทุน การจัดการเงินทุนหมุนเวียน เทคนิคการตัดสินใจเพื่อจ่ายในการลงทุน อัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนหมุนเวียนทางทรัพย์สิน ล้วนมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในด้านประสิทธิภาพกับผลการดำเนินงานทางการเงินของ SMEs ทั้งในประเทศสเปนและประเทศปากีสถาน ยกเว้นผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรไม่ได้รับอิทธิพลจากเทคนิคการตัดสินใจจ่ายลงทุนในประเทศสเปน 2) กลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้ในด้านประสิทธิภาพ กับผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรทั้งประเทศสเปนและประเทศปากีสถาน ผ่านตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางการจัดการ อาทิ การจัดการความเสี่ยง การแข่งขัน

ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น ความสัมพันธ์กับองค์กร การจัดการภาษี การจัดการด้านการฝึกอบรม แนวทางในการจัดการที่ทันสมัย และการค้นหาโอกาสทางธุรกิจ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้คือ 2.1) กลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพในด้านการจัดการโครงสร้างเงินทุน การจัดการเงินทุนหมุนเวียน เทคนิคการตัดสินใจจ่ายลงทุน มีผลต่อการรับรู้ประสิทธิภาพของ SMEs ในประเทศสเปน และ 2.2) กลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพในด้านการจัดการโครงสร้างเงินทุนกับการจัดการเงินทุนหมุนเวียนที่มีผลต่อการรับรู้ประสิทธิภาพของ SMEs ในประเทศปากีสถาน และ 3) ประสบการณ์กับการฝึกอบรมขององค์กรส่งผลต่อการรับรู้ประสิทธิภาพของ SMEs ทั้งในประเทศสเปนและประเทศปากีสถาน สามารถสรุปได้ว่า อำนาจในการตัดสินใจทางการจัดการที่โดดเด่นเป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการจ้างงานขององค์กร สอดคล้องกับ Chen et al. (2017) ได้ศึกษาเรื่องความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Adjustment Capacity) ของเรื่องการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้แนวคิดเรื่องฝูงนก (Bird Flocking) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ได้จากความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ประกอบกับ Ling-ye, & Ogunmokun (2001) พบว่า ความสามารถในการวางแผนการตลาด และความสามารถทางการเงินของบริษัท จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่างและการใช้ต้นทุนที่ต่ำ ร่วมกันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทส่งออกทางตอนใต้ของประเทศจีน

ต่อมา ปิยะดา พิศาลบุตร จิรวารณ คงคล้าย, และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2559) ค้นหาแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรด้วยการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ สมรรถนะของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) สามารถประเมินได้จากความสามารถ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การวิจัยและพัฒนา มนุษย์สัมพันธ์การสื่อสาร ฯ 2) สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) สามารถประเมินได้จากความเสมอภาค ความมั่นคง ความสามารถในการใช้คนให้เข้าทำงาน ความยุติธรรมและความเป็นธรรม สวัสดิการที่ให้กับบุคลากร การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม ฯ และ 3) สมรรถนะตำแหน่งงาน (Functional Competency) สามารถประเมินได้จากความรู้ตามตำแหน่งงาน ทักษะตามตำแหน่งงาน อุปนิสัยที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน ฯ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและพันธกิจขององค์กร เนื่องจากสมรรถนะของบุคลากรแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจอุตสาหกรรม ตลอดจนวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดสมรรถนะของบุคลากร จึงควรมีการให้ความสำคัญของสมรรถนะในแต่ละด้าน เพื่อให้องค์กรจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากขึ้นและเป็นไปตามแนวคิดของสุนทรารักษ์ สุทธิจันทร์, และเมธา สุธีร์โจน์ (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบ

ทางการแข่งขัน กรณีกลุ่มธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร ปัจจัยด้านความสามารถทางการตลาด ปัจจัยด้านความเข้มข้นของการวิจัยและพัฒนา และปัจจัยความสามารถในการจัดการ ร่วมกันพยากรณ์ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุน การบริการ และผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ยกเว้น ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อาจเกิดจากสถานประกอบการเป็นกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กไม่ได้เข้าไปส่งเสริม หรือปลูกฝังให้บุคลากรมีความกล้าแสดงออก หรือให้มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการออกแบบทันสมัยให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ สำหรับแนวทางในการพัฒนาและขยายโอกาสทางการตลาด โดยเพิ่มศักยภาพของช่างฝีมือแรงงาน และเทคโนโลยี เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้อยู่ในระดับสูง

Hitt (1985) ได้กล่าวถึง สมรรถนะที่โดดเด่น ประกอบด้วย Market Activities Firm Activities และ Public and Government มีความเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานแตกต่างกันที่ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ใช้ (Grand Strategy) ซึ่งประกอบด้วย Stability internal Growth external acquisitive Growth และ Retrenchment โดยสมรรถนะที่โดดเด่น จะถูกกำหนดเพื่อกลยุทธ์บางตัว และตามลักษณะอุตสาหกรรมนั้นด้วย ต่อมาในปี 1996 Hitt ได้ศึกษาถึง Degree of diversification เป็น moderate ให้กับความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่น และ ผลการดำเนินงานหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์เฉพาะระหว่าง สมรรถนะที่โดดเด่น และผลการดำเนินงาน สามารถนำไปตรวจสอบกับองค์กรอื่นที่มีการใช้สมรรถนะที่โดดเด่น และกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งมีความหลากหลาย แสดงถึงการที่ Degree of diversification เป็น Moderate ให้กับ ความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถนะที่โดดเด่น และผลการดำเนินงาน ช่วยเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น ในการสร้างคุณค่าในองค์กรโดย สมรรถนะที่โดดเด่น และไปสู่ธุรกิจ อื่น ๆ มีปัจจัยใช้ศึกษาต่อไปนี้ องค์กรประกอบสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อผลการดำเนินงาน ได้แก่ด้านการวางแผน (Hitt, 1986) นอกจากนี้ Hitt, & Ireland (1985) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่นกับผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นในด้านกิจกรรมหน้าที่ภายในองค์กร (distinctive competence activities) เป็นกิจกรรมการแข่งขันที่แตกต่างในการบริหารงานทั่วไป การผลิตหรือการดำเนินงาน วิศวกรรมและการวิจัยและพัฒนา การตลาด การเงิน บุคลากร และความสัมพันธ์ขององค์กรสาธารณะและภาครัฐบาล ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่สำคัญกับการจำแนกประเภทของอุตสาหกรรม โดยที่ประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์กร มี 4 ประเภท ได้แก่ การเน้นความมั่นคง การเจริญเติบโตจากภายในการเจริญเติบโตจากภายนอกองค์กรผ่านการเป็นพันธมิตร และการตัดทอนหรือการลดขนาดการดำเนินงานลง และประเภทของอุตสาหกรรม มี 4 ประเภท คือ

สินค้าประเภทคงทน สินค้าที่ไม่คงทนถาวร สินค้าประเภททุน และ สินค้าประเภทผลิต มีสอดคล้องกับ Hitt, Ireland, & Stadter (1982) ที่พบความสัมพันธ์ของกิจกรรมตามหน้าที่ (Functional Activities) กับผลการดำเนินงาน ตามการปรับใช้ตามประเภทของกลยุทธ์และประเภทของอุตสาหกรรม

โดย Man (2009) ได้นำแนวคิด Hitt, & Ireland (1985) มาปรับประยุกต์ใช้เพื่อต้องการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของความสามารถที่โดดเด่น ประเภทของกลยุทธ์ สภาพแวดล้อม ที่มีต่อประสิทธิภาพการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตของประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสามารถที่โดดเด่นตามสายงานภายในองค์กร อาทิ การบริหารจัดการทั่วไป การดำเนินงานหรือการผลิต การวิจัยและพัฒนาหรือวิศวกรรม การตลาด การเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การประชาสัมพันธ์และการปกครอง ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิต 2) การปรับใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง มีผลต่อประสิทธิภาพการส่งออก ยกเว้นกลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำกับด้านการเจาะตลาดเฉพาะ และ 3) การปรับใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง มีผลต่อประสิทธิภาพการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้รับอิทธิพลกำกับ (moderating effect) ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จากการเปลี่ยนแปลงด้านความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กับด้านความเข้มข้นของการแข่งขันธุรกิจแต่ละอุตสาหกรรม สอดคล้องกับ Nguyen (2008) ได้ศึกษาผลกระทบของสมรรถนะตามสายงาน ได้แก่ การผลิต การตลาด การวิจัยและพัฒนา และทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านความสามารถในการทำกำไร กับประสิทธิภาพทางการตลาดของอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศเวียดนาม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการจัดการทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำกำไร กับประสิทธิภาพทางการตลาด และพบอิทธิพลของสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมการผลิต และได้รับการสนับสนุนแนวคิดของ Dubey, & Ali (2011) ที่พบว่า สมรรถนะตามสายงานด้านการผลิตไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศอินเดีย เป็นผลมาจากการดำเนินกิจกรรมในฟังก์ชันการผลิต ได้แก่ การจัดการการผลิต ค่าใช้จ่ายและวัสดุที่เกิดจากการผลิต การควบคุมวัสดุและสินค้าคงคลัง และการใช้กำลังการผลิต ที่เน้นการประหยัดต้นทุน จึงทำให้เป็นการส่งเสริมด้านความสามารถในการทำกำไรมากกว่าประสิทธิภาพทางการตลาด

นอกจากนี้ Scapolan et al. (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรด้านสมรรถนะทางพฤติกรรมของผู้บริหารและผู้จัดการในทางวัฒนธรรมองค์กร และความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการขององค์กร โดย Distinctive Competencies ประกอบด้วย สมรรถนะทางด้านอารมณ์ สมรรถนะทางสังคม และสมรรถนะในการรับรู้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและผู้จัดการทางด้าน

วัฒนธรรมองค์กร จะถูกกำหนดบุคลิกภาพโดยทางอารมณ์และสังคม แต่ทางด้านความเข้าใจในสมรรถนะ เช่น การวิเคราะห์เชิงปริมาณ กลับไม่ค่อยมีผลมากนัก จุดหลักที่พบคือ ความสมดุลของวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ มีการนำเสนอการจัดการและการออกแบบการปฏิบัติงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถช่วยสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรได้ และมี Contribution ด้านความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการสมรรถนะและศักยภาพของวัฒนธรรมองค์กร ขณะที่ Leoni (2014) ศึกษาเรื่องสมรรถนะทางการศึกษาในยุโรป ผลการวิจัยพบว่า การสร้างผู้จบการศึกษาที่พึงประสงค์ตามนโยบายอย่างแท้จริง ควรต้องพิจารณาถึงควมมีสมรรถนะที่ดีของผู้จบการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายอย่างแท้จริง ประกอบกับ Arnaldo Camuffo et al. (2012) ได้แสดงถึงสมรรถนะที่แตกต่างกันทั้งด้านการทำงานและการทำงานข้ามหน้าที่ ซึ่งสร้างความแตกต่างแก่ผลการดำเนินงาน และระบุสมรรถนะเริ่มต้น (Treshold Competencies) ขององค์กร และสมรรถนะที่โดดเด่น (Distinctive Competencies) จากการสำรวจขอบเขตของสมรรถนะของผู้ประกอบการที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร การควบคุม ชุดคุณค่าเชิงปัจเจกและองค์กร ที่ผ่านมา ปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของผู้ประกอบการมักจะมีที่ เทคโนโลยี การเงิน และทางสถาบัน ขณะที่ ทักษะ ความรู้ การสร้างสรรค์ การจินตนาการ และความพร้อมในการรับโอกาส ก็มีความสำคัญในการสร้างผลการดำเนินการของธุรกิจขนาดเล็กได้ การศึกษานี้ได้พยายามสำรวจความเชื่อมโยงระหว่างบุคลิกภาพส่วนตัว และสมรรถนะของผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีด้านตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่ องค์กรประกอบสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อผลการดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผน การเอาใจใส่ การต่อช่องทางธุรกิจ ความตระหนักขององค์กร การกำกับงาน การเปรียบเทียบ องค์กรประกอบด้านการดำเนินงาน

ส่วน Noknoi et al. (2012) ได้ศึกษาเรื่องของปัจจัยแห่งความสำเร็จของการได้รับ 5 ดาวของสินค้าประเภทอาหารในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดพัทลุงและจังหวัดสงขลาของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้หลักการจัดการ POLC เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม อธิบายได้ว่า

1. การดำเนินงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนสำหรับการทำงาน การจัดองค์กร การกระจายความรับผิดชอบในงาน ขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่ได้รับ ประธานกลุ่มเป็นผู้นำในการทำธุรกิจ มีการทำกิจกรรมสร้างแรงจูงใจและลดความขัดแย้งในองค์กร
2. การควบคุมและการอบรม มีการอบรมที่ทำโดยตัวกิจการเองหรือบริษัทภายนอกมาจัดให้
3. ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เน้นแผนการตลาดเพื่อทำการกระจายสินค้า และการส่งเสริมการตลาด มีการเน้นคุณภาพสินค้า ส่วนเรื่องราคามีการตั้งตามปัจจัยที่สำคัญ

ลูกค้าได้รับการดึงดูดที่หลากหลายจากตัวสินค้า ประกอบกับสินค้าถูกวางจำหน่ายในที่สะดวกซื้อ การส่งเสริมการขายและโฆษณาถูกใช้ในการทำส่วนประสมของการส่งเสริมต่าง ๆ คู่แข่งสามารถขายสินค้าที่ใกล้เคียงได้

4. ด้านการผลิต ผู้ประกอบการใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่นด้วยสัญญาระยะยาว ผลิตภัณฑ์ถูกผลิตตามการสั่งซื้อด้วยเทคโนโลยีควบคู่ไปกับแรงงานคน ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ได้รับการรับรองจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบทางอาหาร และผู้ประกอบการยังพัฒนาสินค้าเพื่อให้เกิดทางเลือกใหม่แก่ลูกค้าด้วย

5. ด้านการเงิน ผู้ประกอบการมักจะมีแผนการเงินซึ่งเริ่มโดยเจ้าของหรือประธานกลุ่มเงินปันผลจะถูกจัดสรรให้สมาชิกทุกคน ยกเว้นสมาชิกที่ค้างชำระหนี้เงินกลุ่ม โดยมากกิจการจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล มีเพียงรายเดียวที่ได้รับการสนับสนุนจากเอกชน ปัญหาหลักในการผลิต ได้แก่ ความไม่แน่นอนทางธรรมชาติ ความขาดแคลนวัตถุดิบ ผลิตไม่ทันในช่วงที่ขายดี ผลิตภัณฑ์หมดอายุ และการขาดแคลนแรงงานทางด้านผลที่ได้จากลูกค้า แสดงให้เห็นว่า รสชาติและความสะอาดของสินค้าส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ และมักจะซื้อเพื่อบริโภคเอง มีมากกว่าร้อยละ 50 ที่ทำการซื้อซ้ำ เกิน 2 ครั้ง แรงจูงใจในการบริโภคในด้านผลิตภัณฑ์มีค่าสูงมาก ขณะที่ด้านราคา ช่องทางการจำหน่าย และการส่งเสริม มีค่าสูง สุดท้ายได้ข้อเสนอแนะการวิจัย ได้แก่ 1) ควรมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน 2) ควรมีความชัดเจนในเรื่องการจัดองค์กรและแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ 3) มีแผนระยะสั้น-ระยะยาว 4) เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์มากขึ้น 5) มีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ 6) ทำบัญชีอย่างเป็นระบบ 7) รัฐบาลควรสนับสนุน OTOP อย่างจริงจัง

Jasra et al. (2011) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศปากีสถาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของปัจจัยแห่งความสำเร็จของ SMEs กลุ่มเป้าหมายได้แก่ SMEs ที่มีการผลิตสินค้าคนละอย่างทั้งภาคบริการและการผลิต ผลการศึกษานี้ได้รวมถึงความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความสำเร็จของธุรกิจและปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ 1) ทรัพยากรทางการเงิน 2) กลยุทธ์ทางการตลาด 3) ทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยี 4) การสนับสนุนจากรัฐบาลของความสำเร็จของ 5) การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ 6) แผนธุรกิจ และ 7) ทักษะของผู้ประกอบการ ผลที่ได้ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยี การสนับสนุนจากรัฐบาล กลยุทธ์การตลาด และทักษะของผู้ประกอบการ มีนัยสำคัญทางบวกกับความสำเร็จของธุรกิจ โดยทรัพยากรทางการเงินมีบทบาทมากที่สุด ขณะที่ต้องการพัฒนาภาคการผลิตต้องเน้นเทคโนโลยี แต่ทางด้านสารสนเทศไม่ค่อยสอดคล้องกับเรื่องเทคโนโลยี อาจเพราะที่ปากีสถานไม่ค่อยยอมรับข่าวสารมากนัก ทำนองเดียวกับเจ้าของกิจการที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ในความเป็นจริง ทักษะในการประกอบการเป็นเรื่องสำคัญมากในการประสบความสำเร็จทางธุรกิจ

เพราะ SMEs ที่มีบทบาทต่อการพัฒนาประเทศอย่างมาก ข้อเสนอแนะคือ ผู้ประกอบการควรพัฒนาเรื่องเทคโนโลยี ขณะที่ภาครัฐควรเร่งทำการสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งด้านการอบรมที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายแก่ผู้ประกอบการเพื่อสร้างและปรับปรุงทักษะในการประกอบธุรกิจ การวิจัยในอนาคต ควรศึกษาพื้นที่อื่น เพื่อให้ข้อมูลที่ได้เป็นจริงมากขึ้น อีกทั้งบทบาทของธนาคารที่มีต่อการเงินของ SMEs ก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจในอนาคตด้วย

เมื่อพิจารณาตามลักษณะฟังก์ชันหน้าที่ในการทำงานในแต่ละประเด็น เช่น Marqués et al. (2019) ได้ค้นพบอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการทางสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในประเทศสเปน ผ่านสมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด (distinctive marketing competencies) สอดคล้องกับ Fernandez et al. (2018) ที่ได้ศึกษากับกลุ่มธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อยในประเทศสเปน เพื่อต้องการพัฒนาสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ภายใต้การบริหารจัดการบนพื้นฐานด้านความสามารถ ได้ปรับประยุกต์ใช้ตามแนวคิดของ Conant, Smart, & Mendez (1993) และ Hitt, & Ireland (1985) ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นด้านภาพลักษณ์ขององค์กร ด้านการควบคุมในการบริหารจัดการ และด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กร จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานกับความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกฯ เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นย่อยของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร กล่าวคือ สมรรถนะที่โดดเด่นทางด้านภาพลักษณ์ขององค์กรมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือ การควบคุมในการบริหารจัดการ และการจัดการความรู้ ตามลำดับ ในขณะที่เดียวกัน สมรรถนะที่โดดเด่นทางด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ ภาพลักษณ์ขององค์กร และการควบคุมในการบริหารจัดการ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบถึงความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ ภาพลักษณ์ขององค์กร กับการควบคุมในการบริหารจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง และพบถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีผลกระทบโดยตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจค้าปลีกฯ จึงทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กร มีสถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร อาทิ ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร ด้านการควบคุมในการบริหารจัดการ และด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กร กับแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจค้าปลีกฯ สอดคล้องกับ Adam et al. (2017) ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมทางการตลาดด้านราคาและโปรโมชั่น มีความเข้มแข็งและสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางการแข่งขันทางการตลาดบนทรัพยากรที่มีจำกัด กับแนวคิดของ Love, & McGee (1999) ได้ตรวจสอบผลกระทบของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อประสิทธิภาพในธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก (ธุรกิจร้านยา) โดยสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ต้องอาศัยจากการครอบครองกลุ่มทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ได้แก่ การควบคุมราคาและต้นทุนในการค้าปลีก ภาพลักษณ์การให้บริการ การนำเสนอและประชาสัมพันธ์ทางการ

ตลาด และส่วนแบ่งทางการตลาด ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรด้านการควบคุมทางด้านต้นทุนและราคาขายปลีก ภาพลักษณ์การให้บริการ กับจำนวนพนักงานองค์กร ล้วนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการแข่งขัน สำหรับด้านส่วนแบ่งทางการตลาด มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก นอกจากนี้ด้านการนำเสนอและประชาสัมพันธ์ไม่มีผลกระทบต่อการเติบโตทางธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก ซึ่งเป็นไปตามแนวคิด McGee, & Finney (1997) ได้ระบุว่า ผู้ค้าปลีกรายย่อยจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด โดยเฉพาะด้านการกำหนดราคาและการโฆษณา เพื่อนำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่ดี เช่นเดียวกับ Conant, Smart and Mendez (1993) ที่พบถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบกลยุทธ์ในการแข่งขันทางการตลาด สมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด กับผลการดำเนินงานในธุรกิจค้าปลีก

สำหรับ Woodside, Dullivan, & Trappey (1999) ได้วิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบกลยุทธ์ สมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด กับผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมของฟินแลนด์ โดยที่กลยุทธ์การแข่งขัน มี 4 รูปแบบได้แก่ Defender, Prospector, Analyzer และ Reactor ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์แบบ Defender, Prospector และ Analyzer มีอิทธิพลต่อสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรอยู่ในระดับสูงกว่าการปรับใช้กลยุทธ์แบบ Reactor อีกทั้งรูปแบบกลยุทธ์ทั้ง 4 รูปแบบ อาทิ Defender, Prospector, Analyzer และ Reactor ล้วนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมผ่านตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาด ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านทักษะ ภาพลักษณ์ การบริการ ความรู้ และเงินทุน จึงทำให้สมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาดในประเภทด้านการบริการกับเงินทุน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลตอบแทนจากเงินลงทุนและผลกำไร ในทำนองเดียวกัน สมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาดในประเภทด้านการบริการ การจัดการภาพลักษณ์องค์กร กับความรู้เกี่ยวข้องกับแนวโน้มของอุตสาหกรรม ลูกค้า กับบริษัทคู่แข่ง เพื่อจะสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้สูงสุด ยกเว้น ทักษะในการบริหารจัดการองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพด้านผลกำไร ผลตอบแทนจากเงินลงทุน และความพึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตาม ทักษะในการวางแผนทางการตลาด การจัดสรรทรัพยากร การบูรณาการของกิจกรรมด้านการตลาด การควบคุมและประเมินผลทางกิจกรรมด้านการตลาด ซึ่งทักษะเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างผลประกอบการให้เหนือกว่าบริษัทคู่แข่งได้ และได้รับการสนับสนุนจากผลงานของ Snow, & Hrebiniak (1980) ต้องการศึกษถึงความสัมพันธ์ของประเภทของกลยุทธ์ สมรรถนะที่โดดเด่น กับผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมพลาสติก เซมิคอนดักเตอร์ยานยนต์ และการขนส่งทางอากาศ โดยที่ Distinctive

Advantage ประกอบด้วย การจัดการทั่วไป การจัดการด้านการเงิน การตลาด การวิจัยตลาด R&D สินค้า วิศวกรรม การผลิต การกระจายสินค้า ฝ่ายกฎหมาย และบุคลากร อาศัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า การปรับใช้กลยุทธ์ในรูปแบบของ Defender และ Prospector จะแสดงความสามารถในการจัดการทางการเงินและการจัดการทั่วไปได้เหนือกว่ารองลงมาคือ กลยุทธ์แบบ Analyzer เป็นแหล่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันค่อนข้างน้อยสำหรับการใช้กลยุทธ์แบบ Reactor ในการบริหารองค์กร จะไม่มีผลกระทบต่อสมรรถนะที่โดดเด่นของอุตสาหกรรมเหล่านี้ อีกทั้งสมรรถนะที่โดดเด่นก็ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมพลาสติก เซมิคอนดักเตอร์ ยานยนต์ และการขนส่งทางอากาศที่ประกอบด้วย Profitability และ Ratio of total income to total assets อีกด้วย

ในทำนองเดียวกับ เกียรติศักดิ์ รุจิระชนลักษณ์ แคทลียา ซาปะวัง, และภุริศร์ พงษ์เพียจันทร์ (2560) ได้สร้างโมเดลความสัมพันธ์ของการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการตลาดที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ประกอบ สำหรับยานยนต์และเครื่องยนต์ไทย กำหนดให้ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการตลาด มี 3 ประเภท ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการตลาดด้านรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการตลาดภาพลักษณะของผลิตภัณฑ์ และความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการตลาดกิจกรรมทางการตลาด โดยที่ 1) ความสามารถด้านรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Product Appearance) มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์และหีบห่อบรรจุภัณฑ์ การจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมเพื่อเกิดความรู้ใหม่ ๆ นำไปสู่การพัฒนารูปลักษณะผลิตภัณฑ์ 2) ความสามารถด้านภาพลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Product Image) เป็นชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ที่สร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นภายในจิตใจของผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคยอมรับผลิตภัณฑ์ เน้นการบริการลูกค้าก่อนและหลังการขาย เช่น มีการรับประกันสินค้า การซ่อมหลังการขาย เพื่อทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ 3) ความสามารถด้านกิจกรรมทางการตลาด (Marketing Activities) เป็นการใช้กิจกรรมหรือเหตุการณ์พิเศษ เป็นสื่อกลางในการสร้างความสนใจและโอกาสในการเห็นตราสินค้า ตลอดจนการผูกพันระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภค โดยเน้นการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในกระบวนการตลาด เช่น การนำระบบ E-Commerce มาช่วยในการขาย เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและติดต่อกับลูกค้าได้ทันที จึงทำให้ผลการวิจัยพบว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการตลาดด้านรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ และภาพลักษณะของผลิตภัณฑ์ มีผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมที่ประกอบด้วยข้อได้เปรียบด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ยกเว้น การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการตลาดด้านกิจกรรมทางการตลาด ไม่มี

ความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ประกอบสำหรับยานยนต์และเครื่องยนต์ในประเทศไทย

ต่อมา Awang, Asghar, & Subari (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจการเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อยของประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่าการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้านนวัตกรรม กับความสามารถที่โดดเด่นด้านข้อมูลทางการเงิน (Financial information of distinctive capabilities) ส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนจากยอดขาย และการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้านนวัตกรรม มีผลกระทบต่อผลตอบแทนจากยอดขาย ผ่านความสามารถที่โดดเด่นด้านข้อมูลทางการเงิน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา นอกจากนี้พบว่าความสามารถที่โดดเด่นด้านข้อมูลการจัดการความเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อผลตอบแทนจากยอดขายในธุรกิจเกษตร ในทำนองเดียวกับ บรรณานา หลัภักย์, และเกิดศิริ เจริญวิศาล (2555) ได้ค้นพบว่าปัจจัยด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นตลาด และปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร โดยที่ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร เป็นสิ่งตั้งต้นที่จะก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ นวัตกรรม และแสดงความสามารถขององค์กร อาศัยด้านทักษะความชำนาญ และความสามารถในการจัดการกับทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาขีดความสามารถที่สร้างและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลตามที่องค์กรต้องการ และนำองค์กรไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่สำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจ เป็นกลไกสำคัญต่อการเติบโตของธุรกิจ และหนุนเสริมให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร ทั้งนี้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการตัดสินใจ และเป็นผู้นำในการผลักดันให้บุคลากรในองค์กรเกิดความสามัคคี ร่วมพัฒนาและเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (อัจฉรา เมฆสุวรรณ, 2560)

สำหรับ Kim, & Park (2000) ได้ระบุว่า สมรรถนะที่โดดเด่นในฟังก์ชันการผลิต (Distinctive manufacturing competence) จะต้องอาศัยกลไกการผสมผสานกลไกหรือการประสานงานของบุคลากร ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ระบบการบริหารจัดการที่เป็นทางการ ในการสร้างแหล่งความได้เปรียบในการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ยกเว้นระบบการรวมอำนาจการปกครองไว้ที่ส่วนกลาง ไม่มีส่วนร่วมในการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมข้ามประเทศ

ส่วนของ Real, Leal, & Roldán (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวข้องกับตัวกำหนดของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรในการสร้างสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยี (Technological Distinctive Competencies) ในอุตสาหกรรมประเทศสเปน พบว่า การเรียนรู้ขององค์กร การมุ่งเน้นความเป็น

ผู้ประกอบการ กับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีในภาคอุตสาหกรรม สอดรับกับแนวคิดของ Ramos, Morales, & Ramirez (2011) เน้นความสำคัญในการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (top management support) ในกระบวนการของการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบถึงผลกระทบของการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจากผู้บริหารระดับสูง ที่มีต่อสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีและการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีและการเรียนรู้ขององค์กร ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้สมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยี เป็นแหล่งกำเนิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ประกอบกับ Bolívar-Ramos, García-Morales, & García-Sánchez (2012) ศึกษาถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน สามารถสร้างขึ้นได้ด้วย สมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า 1) การสนับสนุนการจัดการระดับสูงมีอิทธิพลในทางบวกต่อการสร้างทักษะทางเทคโนโลยี ความสามารถเฉพาะด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้ขององค์กร 2) สมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีและการเรียนรู้ขององค์กร มีผลกระทบเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผ่านนวัตกรรมองค์กร จะกล่าวได้ว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ประกอบกับการมีทักษะด้านเทคโนโลยี จะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จึงทำให้ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยี มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร นวัตกรรมองค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านเทคโนโลยีในประเทศไทย

กระทั่ง Rojas, Pérez, & Sánchez (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ผ่านอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีที่มีต่อปัจจัยด้านความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในประเทศสเปน พบว่า การเข้าใจถึงสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีขององค์กรด้านเทคโนโลยี จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ได้รับรู้ว่าการปรับใช้ด้านความรู้ทางเทคโนโลยี จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานสูงขึ้นและได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมจากปัจจัยด้านความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ประกอบด้วย การสร้างนวัตกรรมองค์กร การสร้างธุรกิจใหม่ การดำเนินงานเชิงรุก และการปรับองค์กรใหม่ ประกอบกับ สุมาลี ศรีสุภรวาณิชย์, ณรงค์ กุลนิเทศ, และสุดาวรรณ สมใจ (2558) พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจกับบรรยากาศองค์กร ส่งผลกระทบทางบวกต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการในประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะองค์กรธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม แต่การพัฒนาและฝึกอบรมในประเด็นเกี่ยวกับการอบรมในงาน-นอกรงาน และการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลเชิงลบต่อการ

พัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจ นอกจากนี้พบว่า การเรียนรู้ของบุคคล และวัฒนธรรมองค์กร ไม่ส่งผลกับการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยเพื่อการแข่งขันในอาเซียน สอดคล้องกับ สรวิต ปิ่นรัตนานนท์ (2555) ได้ศึกษาถึงความสามารถของผู้ประกอบการที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จทางการตลาดของธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยกำหนดให้ความสามารถของผู้ประกอบการ วัดได้จากความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ ความกล้าเสี่ยง ความมีนวัตกรรม ความเป็นตัวของตัวเอง และการแข่งขันเชิงรุก ส่วนความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถวัดได้จากการสร้างความแตกต่าง ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน อีกทั้งความสำเร็จทางการตลาด วัดได้จากความสามารถในด้านกำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด การเติบโตของยอดขาย จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ความเชื่อมั่นของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถของผู้ประกอบการที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จทางการตลาดของธุรกิจการท่องเที่ยว รวมถึงผลจากความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการตลาดของธุรกิจการท่องเที่ยวไทย

สำหรับ Marqués, Soriano, & Pechuán (2011) ค้นพบถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของหลักการและแนวคิดด้านการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นบนฐานการเรียนรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจบริการของประเทศสเปน โดยตัวชี้วัดการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ประกอบไปด้วย สิทธิประโยชน์แบบอรรถประโยชน์ การลงทุนในการฝึกอบรม การลงทุน การวิจัย การพัฒนาและนวัตกรรม ทีมงานประสานงาน ส่วนตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นจากการเรียนรู้ (learning-based distinctive competencies) ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นของผู้บริหารต่อการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร นวัตกรรมและวัฒนธรรมในการเรียนรู้ การพัฒนาด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน การออกแบบขององค์กรที่เน้นการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ขณะที่กระบวนการในการจัดการความรู้จะไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จในระบบการจัดการความรู้ได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีการปลูกฝังเกี่ยวข้องกับหลักการและแนวคิดในการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ขึ้นอยู่กับ กระบวนการ กิจกรรมประจำวันในการปฏิบัติงาน การแสดงออกหรือการกระทำของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นผลต่อการเพิ่มขึ้นของหน่วยความจำภายในองค์กร และความสามารถในการรับการถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้ โดยดึงความรู้จากอยู่กระจัดกระจายในองค์กรมาจัดระบบ และพัฒนาให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ และพบว่า Learning- Distinctive Competency เป็นตัวแปรศูนย์กลางระหว่างการจัดการความรู้กับ ผลการดำเนินงานในธุรกิจบริการของประเทศสเปน ดังนั้น การสร้างผลการดำเนินงานที่ดีควรใช้ความสำคัญของการนำด้านการจัดการความรู้ เพื่อเกิด

ความสามารถที่โดดเด่นที่เกิดขึ้นภายองค์กร ประกอบด้วย Bryson, Ackerman, & Eden (2007) ศึกษาการนำกลยุทธ์การปรับใช้ฐานทรัพยากร และ สมรรถนะที่โดดเด่นมาใช้ในองค์กรสาธารณะ เพื่อสร้างสมรรถนะที่ดีทุกด้านโดยนำเสนอการปรับอัตลักษณ์ และสมรรถนะที่โดดเด่น ในการสร้างแบบ "Livelihood Scheme" ควรจะเป็นสิ่งสำคัญเพื่อพัฒนามนุษย์ อย่างไรก็ตาม ควรหาการสร้างแบบอื่น ๆ ในองค์กรที่แตกต่างกัน เพราะมีบริบทที่ต่างกัน โดยกำหนดให้องค์ประกอบสมรรถนะที่โดดเด่น ประกอบด้วย พนักงานมีความเข้าใจในงาน ผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรม การฝึกอบรมพนักงาน ทีมสหสาขาวิชาชีพ องค์กรประกอบความสามารถในการใช้ฐานทรัพยากรที่ปลอดภัยซึ่งคู่แข่งเลียนแบบไม่ได้ องค์กรประกอบความสามารถหลักในการใช้ความสัมพันธ์ที่ดีในการบริการขององค์กร ในขณะที่ องค์กรประกอบด้านการจัดการเรียนรู้ด้านการลงทุนในการฝึกอบรมนั้น ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ รัชกฤษ นิธิธำมภ์ (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบทางด้านความได้เปรียบในการแข่งขันในประเด็นด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการหาความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนอง กับด้านการตอบสนองของลูกค้าและคู่แข่งในตลาด ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมุ่งการเรียนรู้ อาทิ การมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ความสำเร็จด้านยอดขายและกำไรของธุรกิจสำนักงานบัญชี ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และพบว่าข้อได้เปรียบในการแข่งขัน มิได้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเชื่อมโยงของพฤติกรรมมุ่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีในประเทศไทย

จากเนื้อหาการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทางด้านผลการดำเนินงานข้างต้น สามารถนำมาสรุปในภาพรวมของตารางเพื่อวิเคราะห์ผลถึงความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรที่ใช้การวิจัย ได้ดังตาราง 7

ตาราง 7 สรุปผลจากการทบทวนถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ

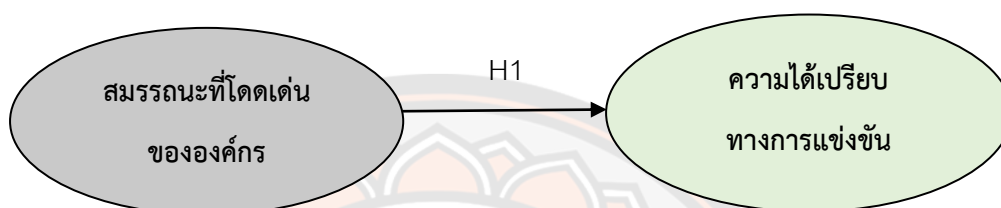
ตัวแปรการวิจัย	ตัวชี้วัด	ผลการวิจัย	
		ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ไม่สอดคล้อง
ผลกระทบของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน			
สมรรถนะที่โดดเด่น	สมรรถนะหลัก:	Alharas, Agha, & Jawad (2017)	
	- วิสัยทัศน์ร่วม การให้อำนาจ		
	- ความร่วมมือ		
	กระบวนการพัฒนา	Darsono, Yahya, & Amalia (2016)	
	ข้อมูลทางการเงิน	Darsono, Yahya, & Amalia (2016)	
	โครงสร้างเงินทุน	Darsono, Yahya, & Amalia (2016)	
	การบริหารงานทั่วไป	Darsono, Yahya, & Amalia (2016)	
การจัดการการเป็นผู้ประกอบการ	Darsono, Yahya, & Amalia (2016)		
	ข้อมูลทางเทคโนโลยี	Darsono, Yahya, & Amalia (2016)	

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากตาราง 7 ได้สรุปผลถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ โดยสมรรถนะที่โดดเด่นมีตัวชี้วัดที่หลากหลายได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วมการให้อำนาจ และความร่วมมือ (Alharas, Agha, & Jawad, 2017) ซึ่งเน้นถึงการทำงานแบบองค์รวม และตัวแปรชี้วัดทางด้าน กระบวนการพัฒนา ข้อมูลทางการเงิน โครงสร้างเงินทุน การบริหารงานทั่วไป การจัดการการเป็นผู้ประกอบการ และข้อมูลทางเทคโนโลยี (Darsono, Yahya, & Amalia, 2016) ที่กล่าวถึงทางด้านการทำงานตามหน้าที่ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดโมเดล

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์ใช้สมรรถนะที่โดดเด่นมากำหนดเป็นตัวแปรในความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่นที่จะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ดังนั้นจึงสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัย คือ

สมมติฐานการวิจัย H1 สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจเครื่องเงิน



ภาพ 13 ผลกระทบของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจเครื่องเงิน

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ทางด้านความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร สรุปได้ตามตาราง 8

ตาราง 8 สรุปผลจากการทบทวนความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปรการวิจัย	ตัวชี้วัด	ผลการวิจัย	
		ผลการดำเนินงานขององค์กร	
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
ผลกระทบของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร			
สมรรถนะที่โดดเด่น	- ภาพลักษณ์ร้านค้า	Fernandez et al. (2018)	
	- การควบคุมการจัดการ		
	- การจัดการความรู้		
	- ความสามารถ	Alharas, Agha, & Jawad	
	- ความสามารถหลัก	(2017; Abdullah, 2017;	

ตัวแปรการวิจัย	ตัวชี้วัด	ผลการวิจัย	
		ผลการดำเนินงานขององค์กร	
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
		Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012)	
	การพัฒนากระบวนการ	Darsono, Yahya, & Amalia (2016)	
	ข้อมูลทางการเงิน	Darsono, Yahya, & Amalia (2016)	
	โครงสร้างเงินทุน	Darsono, Yahya, & Amalia (2016)	
	การบริหารงานทั่วไป	Darsono, Yahya, & Amalia (2016);	
	การจัดการการเป็นผู้ประกอบการ	Darsono, Yahya, & Amalia (2016)	
	ข้อมูลทางเทคโนโลยี	Darsono, Yahya, & Amalia (2016)	
ความสามารถด้านพฤติกรรม	- ความสามารถทางอารมณ์ - ความสามารถทางสังคม - ความสามารถทางปัญญา	Scapolan et al. (2017)	
สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร	- วัฒนธรรมแห่งความผูกพัน - ความร่วมมือและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม - โครงสร้างอำนาจในองค์กร - การมีอยู่และความรู้เกี่ยวกับข้อมูล / สัญลักษณ์ / แบบจำลอง / พิธีกรรม - ภารกิจร่วมกัน - การทำงานเป็นทีมและวัฒนธรรมของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบบร่วมมือ - โฟกัสในแนวนอน	Bilal, Naveed, & Anwar (2016; Camisón, 2004; Camisón, 2003)	

ตัวแปรการวิจัย	ตัวชี้วัด	ผลการวิจัย	
		ผลการดำเนินงานขององค์กร	
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
กิจกรรม	กิจกรรมการทำงาน:	Nguyen (2008; Camisón, 2003; Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990; Hitt, & Ireland, 1985; Hitt, Ireland, & Stadter, 1982)	Nguyen (2008): manufacturing, R&D, human resource ไม่มี
ความสามารถที่โดดเด่น / การทำงาน	- บริหารงานทั่วไป - การผลิต / การดำเนินงาน - วิศวะกรรมและ R&D		อิทธิพลต่อ
ความสามารถที่โดดเด่น	- การตลาด - การเงิน - บุคลากร (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) - ความสัมพันธ์สาธารณะและรัฐบาล - โลจิสติกส์		ความสามารถในการทำกำไรกับประสิทธิภาพทางการตลาด; Man (2009; Dubey, & Ali, 2011) ที่พบว่า การจัดการด้านการผลิตไม่มีนัยสำคัญ
ความสามารถในการบริหารจัดการที่โดดเด่น / โดดเด่น	- สมรรถนะ/ความรู้ในการแก้ปัญหา - ประสิทธิภาพการบริหาร - ตำแหน่งและการใช้อำนาจ - ความเป็นผู้นำในการจัดการ - แรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	Bilal, Naveed, & Anwar (2016; Camisón, 2004; Camisón, 2003)	
การจัดการสมรรถนะ	- แนวทางกลยุทธ์ของผู้บริหารและตำแหน่งอำนาจ - คุณสมบัติการจัดการ - บุคลิกภาพในการบริหาร - ความคิดในการจัดการ - ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล - การบริหารความเสี่ยง - สถานะหุ้น - ตอบแทนผู้ถือหุ้น - ความสัมพันธ์กับสมาคม - การจัดการภาษี - การฝึกอบรมการจัดการ - แนวทางที่ทันสมัย		

ตัวแปรการวิจัย	ตัวชี้วัด	ผลการวิจัย	
		ผลการดำเนินงานขององค์กร	
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
	<ul style="list-style-type: none"> - ค้นหาโอกาส - การจัดการและการพัฒนาความรู้ (ระบบการจัดการความรู้, การจัดการ R&D, การได้มาซึ่งความรู้ภายใน, ความสามารถภายใน สำหรับการเพิ่มสต็อกหน่วยความจำองค์กรคลังความรู้) 		
ความสามารถที่โดดเด่นทางเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะและความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง - กระบวนการเทคโนโลยีขั้นสูง - เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ - ดึงดูดและรักษาเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิค - ครอบงำสร้างหรือดูดซับเทคโนโลยี 	Rojas, Pérez, & Sánchez (2016; Bolívar-Ramos, García-Morales, & García-Sánchez, 2012; Ramos, Morales, & Ramírez, 2011)	
ความสามารถทางการตลาดที่โดดเด่น:	<ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนและจัดสรรทักษะ - ภาพลักษณ์ที่เหนือกว่า - นำเสนอบริการที่เหนือกว่า - ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าคู่แข่งและการจัดการกองทุน 	Woodside, Dullivan, & Trappey (1999; Smart, & Conant, 1994)	
	<ul style="list-style-type: none"> - การควบคุม (ราคาและต้นทุน) ของการค้าปลีก - ภาพลักษณ์บริการ - การแบ่งส่วนตลาด - การส่งเสริมและการนำเสนอ 	Marqués, et, al. (2019; Love, & McGee, 1999; McGee, & Finney, 1997; Smart, & Conant, 1994)	Love, & McGee (1999) Promotion and Presentation ไม่มีต่อผลการดำเนินงาน
ความสามารถเฉพาะด้านการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> - ความมุ่งมั่นของผู้จัดการในการเรียนรู้ขององค์กร - นวัตกรรมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ - การพัฒนาสมรรถนะ - การออกแบบองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ 	Marqués, Soriano, & Pechuán (2011; Camisón, 2003)	

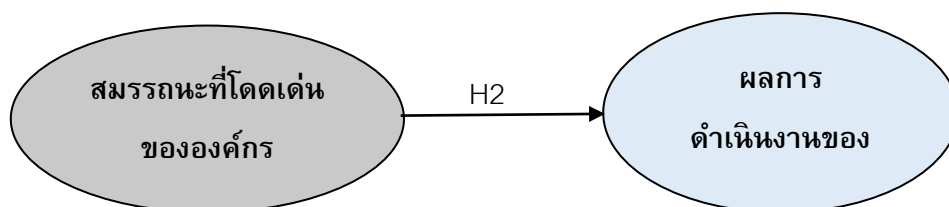
ตัวแปรการวิจัย	ตัวชี้วัด	ผลการวิจัย	
		ผลการดำเนินงานขององค์กร	
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
ความสามารถในการผลิตที่โดดเด่น	- กลไกการบูรณาการตามคน (ประสานการดำเนินการ)	Kim, & Park (2000).	
เด่น	- กลไกการบูรณาการข้อมูลตาม (การไหลของข้อมูล / ระบบสารสนเทศ) - กลไกการบูรณาการตามแบบฟอร์ม (ระบบราชการ) - กลไกการรวมศูนย์ตามศูนย์กลาง (การตัดสินใจ)		

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากตาราง 8 สรุปความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร ความสามารถด้านพฤติกรรม การทำงานและกิจกรรมที่โดดเด่น ความสามารถในการบริหารงานที่โดดเด่น ความสามารถทางการตลาด ความสามารถทางเทคโนโลยี ความสามารถเฉพาะด้านการเรียนรู้ ความสามารถในการผลิต เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความไม่แน่นอนของความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทางผู้วิจัยได้นำมาปรับใช้กับโมเดลความสัมพันธ์ในเรื่องของสมรรถนะที่โดดเด่นที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในธุรกิจเครื่องเงิน ดังนั้นจึงได้สมมติฐานการวิจัย คือ

สมมติฐานการวิจัย H2 สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน



ภาพ 14 ผลกระทบของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สำหรับด้านความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สรุไปได้ตามตาราง 9

ตาราง 9 สรุปผลจากการทบทวนถึงความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

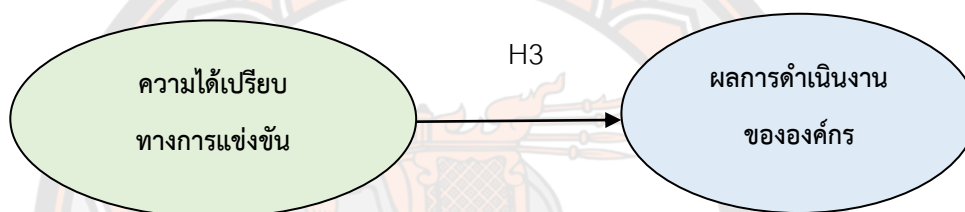
ตัวแปรการวิจัย	ตัวชี้วัด	ผลการวิจัยผลการดำเนินงานขององค์กร	
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
ผลกระทบของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร			
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ตามความแตกต่าง: คุณภาพ นวัตกรรมความยืดหยุ่นการตอบสนองของลูกค้า	Abdullah (2017; Darsono, Yahya, & Amalia (2016; Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012; Nguyen, 2008)	
	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน: ต้นทุนต่ำ ประสิทธิภาพ = นำเข้า / นำออก	Abdullah (2017; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Nguyen, 2008)	

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 9 เป็นตารางแสดงความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลต่อการดำเนินงานขององค์กร พบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการมุ่งเน้นไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง ทางผู้วิจัยจึงได้นำมาปรับใช้ในโมเดลการวิจัย

จากรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในธุรกิจเครื่องเงิน ในการวิจัยจึงตั้งสมมติฐาน คือ

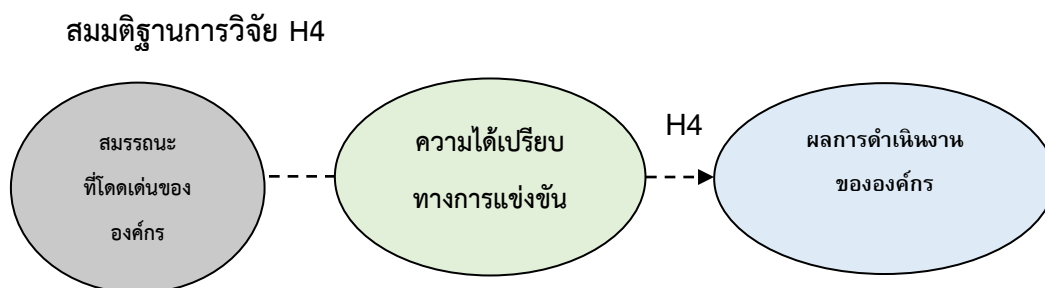
สมมติฐานการวิจัย H3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน



ภาพ 15 ผลกระทบของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยคาดว่า สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เป็นตัวแปรคั่นกลางของระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นกับต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ตาม Fernandez et al. (2018; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012) เนื่องด้วยสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร อาจอาศัยการส่งผ่านความโดดเด่นและความพิเศษไปยังความสามารถทางการแข่งขัน และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น สมรรถนะที่โดดเด่นด้านการผลิต การดำเนินงาน และการตลาด/นวัตกรรม อาจส่งผลให้ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง ให้แข็งแกร่งมากขึ้นและส่งผลต่อผลการดำเนินงานในที่สุด จึงนำมาตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้



**ภาพ 16 ผลกระทบของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
การเงิน โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน**

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3. การสร้างกรอบคิดการวิจัย

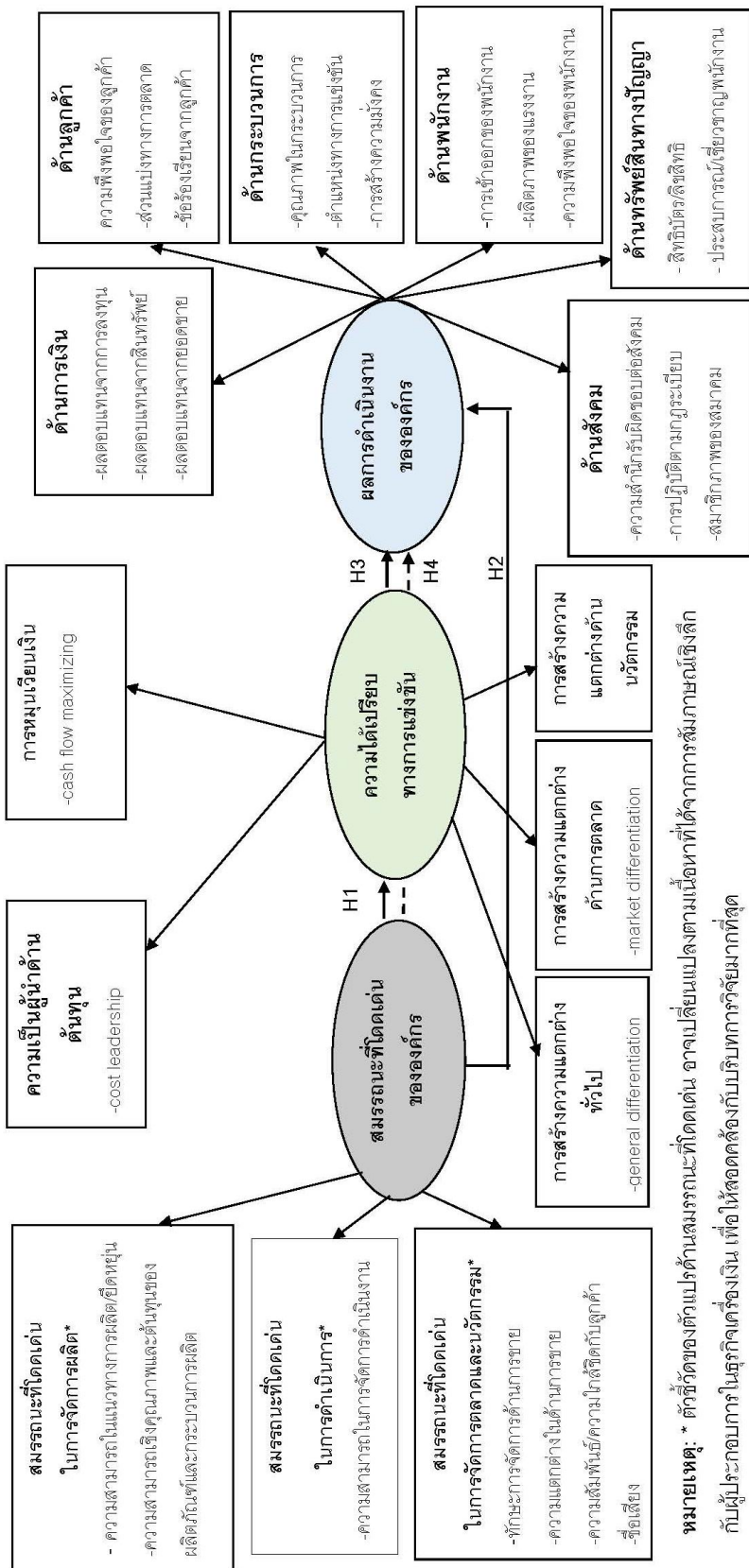
กรอบแนวคิดการวิจัย จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีการจัดการทรัพยากร ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังตาราง 7 ไปจนถึงตาราง 9 ทำให้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยและตัวชี้วัด มาสร้างเพื่อเข้าสู่โมเดลสมมติฐานการวิจัย ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการดำเนินงานในธุรกิจการเงิน โดยขอบเขตของตัวแปรการวิจัย มี 3 ประเด็น ได้แก่ 1) สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร 2) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 3) ผลการดำเนินงานขององค์กร กำหนดให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นกับผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีตัวชี้วัดแต่ละตัวแปรดังนี้

1. สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ประกอบไปด้วย การจัดการการผลิต การจัดการดำเนินงาน และการจัดการตลาดและนวัตกรรม
2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบไปด้วย ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความเป็นผู้นำการหมุนเวียนเงิน ความแตกต่างด้านทั่วไป ความแตกต่างด้านการตลาด ความแตกต่างด้านนวัตกรรม
3. ผลการดำเนินงาน ประกอบไปด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ด้านพนักงาน ด้านทรัพย์สินทางปัญญา ด้านสังคม

จากดังภาพ 17 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่น 2) ตัวแปรด้าน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 3) ตัวแปรด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่น ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันกับด้านผลการดำเนินงานในธุรกิจเครื่องเงิน โดยกำหนดให้ตัวแปรด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีบทบาทต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านสมรรถนะที่โดดเด่นกับตัวแปรด้านผลการดำเนินงานในธุรกิจเครื่องเงินของประเทศไทย ดังต่อไปนี้





ภาพ 17 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทยเป็นการวิจัยแบบผสม ที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินของประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางการวิจัย ซึ่งในบทนี้แบ่งเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการวิจัย
2. การออกแบบการวิจัย
3. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. เครื่องมือและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
7. การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลการวิจัย
8. การบูรณาการผลการวิจัยเชิงคุณภาพและวิธีเชิงปริมาณ

ขั้นตอนการวิจัย

การกำหนดขั้นตอนในระเบียบวิธีการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
2. ออกแบบวิธีการวิจัย เลือกใช้การวิจัยแบบผสม โดยเริ่มจากแนวคิดของรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพและตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ตามลำดับ
3. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย นำหลักแนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลที่แท้จริงจากการผลสัมฤทธิ์การวิจัยและการมีส่วนร่วมด้วยการสังเกต และเรียนรู้ กระบวนการจากการเข้าศึกษาดูงาน นำไปสู่การสร้างแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นจาก

ตัวแทนของประชากรการวิจัย โดยผ่านการประเมินคุณภาพเชิงเนื้อหาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะกรรมการวิจัยจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร แล้วทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของภาษาและให้ครอบคลุมเนื้อหาการวิจัย

5. รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยนำผลเชิงคุณภาพมากำหนดตัวบ่งชี้ของตัวแปรวิจัย สู่การวิเคราะห์และประเมินผลการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผล เพื่อสรุปเนื้อหาสาระสำคัญและเสนอแนวทางในการออกแบบวิจัยและพัฒนาการวิจัย

7. การนำเสนอผลงานวิจัย ผ่านการตีพิมพ์และการเผยแพร่ผลการวิจัยทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ

การออกแบบการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบบผสมครั้งนี้ เป็นการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยในส่วนของ การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาลักษณะสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน ในขณะที่วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1 ศึกษาและทบทวนรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะสำคัญของสมรรถนะที่โดดเด่นทางธุรกิจ

1.2 ดำเนินการร่างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Selection Interview) เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะกรรมการวิจัยจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อตรวจสอบเชิงเนื้อหาให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย

1.3 ดำเนินการนัดหมายและสัมภาษณ์กับผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน ในเขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย ที่เป็นแหล่งผลิตงานเครื่องเงินที่สำคัญและมีความดั้งเดิม (Original) จากรากฐานเชิงวัฒนธรรมของท้องถิ่น ตลอดจนมีกระบวนการผลิตที่ครบกระบวนการ ตั้งแต่การผลิตจนถึงการจัดจำหน่าย ที่ซึ่งมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกจากผลประกอบการที่ดีและสูงสุดในรอบปี 2561 รวมทั้งมีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งแยกตามลักษณะเฉพาะของงาน ออกเป็นหน่วยงาน อาทิ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการเงินและการบัญชี เป็นต้น อีกทั้งอาศัยวิธีการสัมภาษณ์เป็นแบบตัวต่อตัว (Face-to-Face) เพื่อค้นหาปรากฏการณ์ตามข้อเท็จจริงในการดำเนิน

ธุรกิจ โดยเน้นความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย

1.4 ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกตและเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน โดยขออนุญาตเข้าศึกษากระบวนการผลิตและวิธีการจัดหน่ายในยุคดิจิทัล เพื่อเปิดโอกาสในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการเข้าถึงกระบวนการผลิต วิธีการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.5 รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประเมินผลจากแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน เพื่อนำประเด็นหรือตัวชี้วัดทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่น ที่เกี่ยวข้องมาสร้างองค์ประกอบเชิงเหตุและผล เพื่อประมวลผลการวิจัยเชิงปริมาณขั้นต่อไป

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. จากการศึกษาและทบทวนรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดด้านสมรรถนะที่โดดเด่นกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

2. นำตัวชี้วัดด้านลักษณะของสมรรถนะที่โดดเด่นในธุรกิจเครื่องเงิน ที่ได้จากการสัมภาษณ์ข้างต้น มาประกอบร่วมกัน เพื่อสร้างเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรการวิจัย

3. ดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือ และสำรวจโดยใช้แบบสอบถามการวิจัยในกลุ่มสถานประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน เพื่อเป็นตัวแทนของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินไทย

4. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์หรือออนไลน์ บันทึกข้อมูลวิเคราะห์และประเมินผล นำไปสู่สรุปผลและข้อเสนอแนะการวิจัยตามลำดับ

กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรการวิจัย เป็นผู้ประกอบการที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เมื่อสืบค้นในฐานแหล่งค้นหาข้อมูลนิติบุคคลและประเภทธุรกิจในประเทศไทย ในวันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 พบว่า คลังข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ที่ซึ่งได้จัดเก็บข้อมูลกลุ่มประเภทการผลิตเครื่องประดับจากอัญมณีและโลหะมีค่า จำนวน 206 บริษัท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า , 2563) สำหรับศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2562) ที่ซึ่งเป็นสถาบันหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจอัญมณี และเครื่องประดับไทย ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับผู้ผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงินมีจำนวน 379 บริษัท (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ, ม.ป.ป.) ส่งผลให้

จำนวนของสถานประกอบการที่เป็นผู้ผลิตและ/หรือผู้ส่งออกเครื่องประดับของไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 585 บริษัท เหตุผลในการคัดเลือกกลุ่มประชากรนี้ คือ เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการดำเนินการผลิต และมีความสามารถในการส่งออกของไทย ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงสมรรถนะที่โดดเด่นในกระบวนการผลิตและการจัดการทางการตลาด เพื่อเพิ่มผลผลิตเชิงมูลค่าและเป็นการสร้างแบรนด์สินค้าของไทยเข้าสู่ตลาดโลก อีกทั้งเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับความสามารถในการบริหารกระบวนการผลิตของไทยให้เหนือกว่าภูมิภาคอื่น ๆ และสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศให้สูงขึ้นได้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงสามารถนำไปกำหนดการคำนวณ และคัดเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อเป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมดในการวิจัยในครั้งนี้ ได้ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินในเขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งเป็นแหล่งผลิตเครื่องเงินที่ใหญ่ และมีความดั้งเดิม (Original) เชิงวัฒนธรรม มีกระบวนการดำเนินงานทั้งการผลิตและการจำหน่าย โดยทำการเลือกเฉพาะกลุ่มสถานประกอบการที่ทำการประดิษฐ์ ออกแบบผลิตภัณฑ์เครื่องเงินและมีผลประกอบการที่ดีและสูงสุด แสดงตามงบการเงินของนิติบุคคล ปีงบการเงิน 2562 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2563) รวมทั้งมีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งแยกตามลักษณะเฉพาะของงาน ตามฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการเงินและการบัญชี โดยอาศัยเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 5 กิจการขึ้นไป จนถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลสอดคล้องในเชิงเนื้อหาการวิจัย

เกณฑ์การคัดเลือกในการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล

จากรายงานการสำรวจอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงินไทย พบว่า ในเขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย มีจำนวนผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นในกลุ่มของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม มีการใช้แรงงานจำนวนมากในการผลิต เนื่องจากมีขั้นตอนการผลิตที่ต้องอาศัยทักษะ ฝีมือ ความประณีตและความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ในการทำงานของแรงงาน ภาคเหนือมีการกระจายตัวของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม มีจำนวน 60 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 12.15 (จากทั้งหมด 494 แห่ง) เป็นอันดับ 2 ซึ่งรองลงมาจากกรุงเทพฯ โดยส่วนใหญ่แหล่งการผลิตตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดน่าน (สุดารัตน์ อภิราชกมล, และพัชนี ศิริदानนท์, ม.ป.ป.) ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นประโยชน์และคุณค่าของการวิจัย เพื่อต้องการสำรวจตัวชี้วัดที่ก่อให้เกิดการเพิ่มสมรรถนะที่โดดเด่นทางการจัดการผลิต การจัดการดำเนินงาน และการจัดการตลาด โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนของคณะกรรมการกลุ่มคลัสเตอร์เครื่องเงินของจังหวัด ผู้ผลิตเครื่องประดับเงินที่มีชื่อเสียง

ระดับจังหวัด สถานประกอบการที่มีผลประกอบการดีประจำปี 2562 หรือครุภูมิปัญญาด้านเครื่องเงินที่ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติในการผลิต ทำให้ทราบถึงกรรมวิธีการผลิตที่เด่นชัด ตลอดจนเข้าใจหลักบริหารงานทางด้านการผลิต การดำเนินงาน และการตลาด เพื่อมุ่งยกระดับสินค้าเครื่องเงินให้ตรงตามความต้องการของตลาดเป้าหมายทั้งในประเทศและต่างประเทศตามนโยบายของภาครัฐบาล จึงเลือกผู้ประกอบการธุรกิจในพื้นที่ภาคเหนือเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เนื่องด้วยเป็นการวิจัยแบบผสม ตามแบบแผนขั้นตอนเชิงสำรวจ (An Explanatory Sequential Design) จากจากการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหา ในด้านสมรรถนะที่โดดเด่นที่เดิมที่ตัวแปรยังไม่แน่ชัด เมื่อได้ผลจากเชิงคุณภาพมาแล้ว จะนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ มาศึกษาต่อในการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งทำการทบทวนวรรณกรรมไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์วิจัยเชิงคุณภาพ และนำมาสร้างตัวแปรของสมรรถนะที่โดดเด่น เพื่อใช้ในการออกแบบการสร้างเครื่องมือ และวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของแบบสอบถาม ที่นำไปสู่การศึกษาการสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานต่อไป

2. การวิจัยเชิงปริมาณ จากจำนวนประชากรการวิจัยข้างต้น สามารถทำการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างการวิจัยได้ดังนี้

2.1 กลุ่มตัวอย่าง ได้กำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างตามวิธีการคำนวณประมาณค่าขนาดกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการใช้โปรแกรม G* Power (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555) โดยวิเคราะห์เชิงพหุคูณ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนเท่ากับ 13 ตัวแปรและตัวชี้วัด ให้มีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

จะได้ว่า **F tests - Multiple Regression: Omnibus (R^2 deviation from zero)**

Analysis: A priori: Compute required sample size

Input: Effect size f^2 = 0.15

α err prob = 0.05

Power (1- β err prob) = 0.95

Number of predictors = 13

Output: Noncentrality parameter λ = 28.350000

Critical F = 1.776444

Numerator df = 13

Denominator df = 175

Total sample size = 189

Actual power = 0.950720

จากการประมาณค่าของขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วย Multiple Regression จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 189 ตัวอย่าง เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์และประเมินผล อีกทั้งป้องกันอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามการวิจัยที่อาจมีเนื้อหาไม่สมบูรณ์หรือไม่ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ ทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างอีกครั้ง โดยเลือกสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรด้วยสูตร Cochran (1997) จะได้เท่ากับ 227 ตัวอย่าง ซึ่งยังไม่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ ซึ่งอาจทำให้ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณไม่มีคุณภาพ สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการประมาณ 20 เท่าของตัวแปร โดยที่โมเดลการวิจัยที่มีพารามิเตอร์ 19 ตัว ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 380 กิจการ (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554) อีกทั้งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวกตามแหล่งสถานที่ตั้งของผู้ประกอบการธุรกิจ

เกณฑ์การคัดเลือกในการสำรวจจากตัวแทนการวิจัย

ผู้วิจัยได้เน้นรวบรวมข้อมูลตามการแสดงความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจ หรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรในการให้ข้อมูลสำคัญ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้งในรูปแบบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีขั้นตอนดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำข้อมูลที่ได้มาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการวิจัย เพื่อประมวลกรอบแนวคิดการวิจัยให้มีเนื้อหาที่ครอบคลุม
3. ร่างแบบสอบถาม จากนั้นนำมาตรวจสอบความถูกต้อง โดยพิจารณาจากความสมบูรณ์ของเนื้อหาและความชัดเจนของภาษา
4. เสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษา แล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้คณะกรรมการวิจัยจริยธรรมการในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก เพื่อพิจารณาความเหมาะสม และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
5. ปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสอบถามตามคำแนะนำ
6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความเที่ยงหรือความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่น ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน กับตัวแปรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observe) โดยเข้าไปศึกษาความเป็นมาและกระบวนการผลิต ตลอดจนช่องทางการตลาดไปจนถึงมือลูกค้า อาทิ

1.1.1 บริษัท A จังหวัดทางภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่มีโรงงานผลิตเครื่องเงินและเครื่องประดับเงินในตัวเอง โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้ข้อมูล จุดเด่นของทางบริษัทเจ็ทอป คือ การผลิตเครื่องประดับเงิน ที่เน้นการหล่อขึ้นรูป (Casting) เพื่อให้เกิดการผลิตสินค้าประดับเงิน ที่ประยุกต์ได้หลากหลายและรูปแบบ อีกทั้งเป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ให้แก่บริษัทลูกค้าต่างประเทศอีกด้วย

1.1.2 บริษัท B เป็นอีกธุรกิจเครื่องเงินจังหวัดทางภาคเหนือของประเทศไทย ที่มีตั้งแต่กระบวนการผลิตในโรงงานจนกระทั่งขายหน้าร้านถึงผู้บริโภค ผู้บริหารได้กล่าวถึงการขึ้นรูปที่ส่วนใหญ่ยังคงใช้มือในการผลิต อาศัยความชำนาญ ทักษะ และอารมณ์ของช่างเป็นอย่างมาก

1.1.3 ร้าน C จังหวัดทางภาคเหนือของประเทศไทย มีลักษณะพิเศษ คือ เป็นเครื่องเงินล้วน และเป็นงานมือทุกกระบวนการ ตั้งแต่หล่อ หลอม ตี และมีการจำหน่ายแก่ลูกค้าด้วยตัวเอง ทางเจ้าของเป็นผู้ผลิตเองและได้รับการยกย่องเป็นครูช่างเงิน เคยได้รับรางวัลระดับชาติและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจในประสบการณ์ต่าง ๆ จากมุมมองของผู้ทำธุรกิจเครื่องเงิน อีกทั้งความสำคัญในองค์ประกอบของการทำธุรกิจเครื่องเงิน โดยทางผู้วิจัยได้เยี่ยมชมโรงงานและกระบวนการผลิต ได้เห็นกรรมวิธีการผลิต การเก็บรายละเอียดต่าง ๆ ที่ซับซ้อนต้องใช้เทคนิคความชำนาญ ผสมผสานกัน ทั้งทางด้านเทคโนโลยีและศิลปะ ตลอดจนจนถึงสิ่งสำคัญที่สุดคือทักษะของช่างที่มีประสบการณ์มากพอ เพื่อทำการผลิตให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ งดงาม อ่อนช้อย และมีความหมายที่กลมกลืนระหว่างวัฒนธรรมดั้งเดิมกับปัจจุบัน

1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการสำรวจข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการแจกและเก็บรวบรวมกับผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน ลงพื้นที่เก็บรวบรวม เมื่อเก็บแบบสอบถามครบถ้วนแล้ว นำแบบสอบถามที่ได้รับ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลคำตอบ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิดและข้อมูลต่าง ๆ จากบทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ และหลักฐานด้านวิชาการอื่น ๆ รวมถึงสิ่งอิเล็กทรอนิกส์ จากหน่วยงาน กรมการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กรมการค้าภายใน การส่งเสริมการส่งออก กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ กรมศุลกากร และสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ เป็นต้น เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

เครื่องมือและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถกำหนดตัวชี้วัดการวิจัย ตามโมเดลเชิงสาเหตุของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินการของธุรกิจการเงินในประเทศไทย มีองค์ประกอบและตัวชี้วัดของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

ตาราง 10 ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ของการวิจัย

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
สมรรถนะที่โดดเด่น (3 ด้าน)	สมรรถนะที่โดดเด่นทางการผลิต
	สมรรถนะที่โดดเด่นทางการดำเนินการ
	สมรรถนะที่โดดเด่นทางการตลาดและนวัตกรรม
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (5 ด้าน)	ข้อได้เปรียบทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน
	ข้อได้เปรียบทางการจัดการหมุนเวียนเงิน
	ข้อได้เปรียบทางความแตกต่างด้านทั่วไป
	ข้อได้เปรียบทางความแตกต่างด้านการตลาด
	ข้อได้เปรียบทางความแตกต่างด้านนวัตกรรม
ผลการดำเนินงาน (6 ด้าน)	ผลการดำเนินงานทางการเงิน
	ผลการดำเนินงานทางลูกค้า
	ผลการดำเนินงานทางกระบวนการ
	ผลการดำเนินงานทางพนักงานองค์กร
	ผลการดำเนินงานทางทรัพย์สินทางปัญญา
ผลการดำเนินงานทางสังคม	

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จะใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเครื่องมือการวิจัยในแต่ละรูปแบบ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย คือ การสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับลักษณะของสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน

การวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยสร้างจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการนำข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ในส่วนของสมรรถนะที่โดดเด่น มาสร้างเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรการวิจัย โดยอยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นในด้านต่างๆ สามารถแบ่งเป็น 5 ตอนได้ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด โดยใช้แบบสอบถามการวิจัยแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 - 4 แบบสอบถามการวิจัยเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน และปัจจัยด้านผลการดำเนินการของธุรกิจเครื่องเงิน โดยปรับประยุกต์ข้อคำถามจากทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ปรับประยุกต์จาก Hitt, & Ireland (1985; Camisón, 2004; 2003; Abdulluh, 2017; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Nguyen, 2008)
2. ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปรับประยุกต์จาก Sumer (2012; Porter, 1980; 1985; Abdulluh, 2017; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Nguyen, 2008)
3. ปัจจัยด้านผลการดำเนินการของธุรกิจเครื่องเงิน ปรับประยุกต์จาก Clarke and Connor (2011) และ Kaplan and Norton (1996)

ลักษณะข้อคำถามแบบปลายปิด ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2553)

- | | |
|-----------|--|
| 5 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด |
| 4 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นมาก |
| 3 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นปานกลาง |
| 2 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อย |
| 1 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด |

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอื่น ๆ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด

สำหรับการสร้างและทดสอบเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้สร้างแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำแบบสอบถามการวิจัยที่สร้างและพัฒนาขึ้น ทำการตรวจสอบค่าความตรงตามเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสายวิชาการและตามสายงานเชิงบริหารธุรกิจ จำนวน 3 ท่าน และคณะกรรมการวิจัยจริยธรรมการในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดรวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงข้อคำถาม

วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC) เป็นการนำผลของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านมาคำนวณหาความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิลงความเห็นดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องตรงประเด็นตามเนื้อหา
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องตรงประเด็นตามเนื้อหาหรือไม่
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องตรงประเด็นตามเนื้อหา

โดยเกณฑ์การพิจารณาค่า IOC แบบสอบถามแต่ละ ข้อต้องมีค่า IOC ≥ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดเนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัดเป็นคำถามที่ใช้ได้ (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2553)

3. จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนที่มีคุณสมบัติใกล้เคียง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก โดยความเชื่อมั่นที่ได้ควรมากกว่า 0.7 เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Nunnally & Bernstein, 1994; บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2553)

เนื่องด้วยการใช้แบบสอบถามในการวิจัย ทางผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามให้ผ่านเกณฑ์ เพื่อลดความคลาดเคลื่อนของเนื้อหาให้น้อยที่สุด และให้เกิดการยอมรับและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามการวิจัย โดยวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC) เป็นการนำผลของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทดสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาในบริบทของธุรกิจการเงิน ทั้งทางด้านวิชาการและผู้ประกอบการ โดยมีการใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่ายและไม่เกิดความสับสนในการตอบแบบสอบถาม ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ให้เกิดความสอดคล้องที่เหมาะสมกับเนื้อหาตาม

วัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นคำนวณหาความตรงเชิงเนื้อหา พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

1. หัวหน้าหลักสูตรการจัดการธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน

2. ประธานคณบดีผู้ประกอบการเครื่องเงินจังหวัดน่าน

3. ประธานคณบดีผู้ประกอบการเครื่องเงินชุมชนว้าลาย จังหวัดเชียงใหม่

สำหรับการประเมินคะแนน 3 ระดับ กำหนดให้ +1 (เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์), 0 (เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่) และ -1 (เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์) ค่า IOC ที่ยอมรับได้ควรมีค่า 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าผ่านเกณฑ์ยอมรับได้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2550: หน้า 210)

โดยที่ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์, $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน และ N คือ จำนวนรวมของผู้ทรงคุณวุฒิ

$$\text{สูตรคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)} = \frac{\sum R}{N}$$

ดังนั้นผลการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของแต่ละข้อคำถาม อยู่ระหว่างค่า 0.67-1.00 แสดงให้เห็นว่า เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยผ่านเกณฑ์การยอมรับได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ เพื่อเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง ก่อนดำเนินการขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยได้เสนอต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย เพื่อผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ก่อนแจกแบบสอบถามการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง 380 กิจการ

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อผ่านผลการพิจารณาจากข้อ 2 เรียบร้อยแล้ว จะทดสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) กับค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของแบบสอบถาม ซึ่งมีเกณฑ์การยอมรับคือ ค่าอำนาจจำแนก ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.20 สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ใช้ Cronbach's Alpha Coefficient ควรมีค่า 0.70 ขึ้นไป (Hair, et al., 2006) หากต่ำกว่าเกณฑ์ควรทำการแก้ไขข้อบกพร่องให้เหมาะสมแล้วจึงจัดส่งแบบสอบถามอีกครั้ง

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจากผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน ทดลองใช้กับกลุ่มที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงแต่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 กิจการ จากนั้นนำเครื่องมือวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน

380 กิจกรรม โดยผู้ประกอบการหรือผู้ได้รับมอบอำนาจในกิจการ ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบอย่างสมบูรณ์ 210 กิจกรรม (ร้อยละ 55.26) และนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับค่าอำนาจจำแนกกับค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม

ตาราง 11 ผลทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย

ประเด็น	ค่าอำนาจจำแนก		ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	
	กลุ่มทดลอง	กลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มทดลอง	กลุ่มตัวอย่าง
	(n=30)	(n=210)	(n=30)	(n=210)
1. สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร	0.899	0.812	0.967	0.879
1.1 การจัดการการผลิต	0.846	0.731	0.986	0.923
1.2 การจัดการการค้าเนินการ	0.905	0.669	0.985	0.924
1.3 การจัดการตลาด/นวัตกรรม	0.945	0.776	0.985	0.921
2. ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ	0.925	0.796	0.951	0.894
2.1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	0.867	0.591	0.986	0.927
2.2 ความเป็นผู้นำด้านการจัดการหมุนเวียนเงิน	0.876	0.512	0.986	0.930
2.3 การสร้างความแตกต่างด้านทั่วไป	0.920	0.657	0.985	0.925
2.4 การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด	0.904	0.641	0.985	0.926
2.5 การสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม	0.935	0.587	0.985	0.927
3. ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.957	0.858	0.924	0.843
3.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน	0.922	0.669	0.985	0.924
3.2 ผลการดำเนินงานทางลูกค้า	0.959	0.739	0.984	0.923
3.3 ผลการดำเนินงานทางกระบวนการ	0.942	0.733	0.985	0.922
3.4 ผลการดำเนินงานทางพนักงานองค์กร	0.913	0.769	0.985	0.922
3.5 ผลการดำเนินงานทางทรัพย์สินทางปัญญา	0.897	0.651	0.985	0.925
3.6 ผลการดำเนินงานทางสังคม	0.930	0.763	0.985	0.921
ภาพรวมของแบบสอบถามการวิจัย	-	-	0.986	0.929

ผลการทดสอบ ซึ่งสรุปในตาราง 11 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงที่ตอบแบบอย่างสมบูรณ์ จำนวน 30 กิจการ ให้ค่าอำนาจขององค์ประกอบและรายประเด็น อยู่ในระดับสูง ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.846 - 0.959 สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่ตอบแบบอย่างสมบูรณ์ จำนวน 210 กิจการ มีค่าอำนาจขององค์ประกอบและรายประเด็นในช่วงระหว่าง 0.587 - 0.769 อยู่เกณฑ์สูง

2. ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัยทั้งฉบับและรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 30 กิจการ ให้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในภาพรวม เท่ากับ 0.986 เมื่อพิจารณารายด้านขององค์ประกอบของสมรรถนะที่โดดเด่น ความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ช่วงระหว่าง 0.984 - 0.986 สำหรับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 210 กิจการ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในภาพรวม เท่ากับ 0.929 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ช่วงระหว่าง 0.921 - 0.930 สรุปได้ว่า แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผ่านเกณฑ์การยอมรับตามเงื่อนไขที่กำหนดทั้งค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถามกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งได้แนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของสมรรถนะที่โดดเด่นในธุรกิจเครื่องเงิน เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ให้สอดคล้องกับประเด็นเนื้อหาของการวิจัย ข้อมูลที่ได้จะนำมาสร้างเป็นตัวแปรในรูปแบบของสมรรถนะที่โดดเด่นในภาพรวมของธุรกิจเครื่องเงิน โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ทำการถอดความที่ได้จากการบันทึกคำสัมภาษณ์ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ทำการลดทอนข้อมูลทีนอกเหนือจากการวิจัย เช่น สภาวะทางอารมณ์หรือความคิดเห็นที่อาจเกิดขึ้นจากสถานที่หรือสิ่งแวดล้อมระหว่างสัมภาษณ์การวิจัย

2. จำแนกและจัดระบบข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดหมวดหมู่ข้อมูล ความสำคัญรวมทั้งจัดเรียงรูปประโยคเชิงเนื้อหาตามข้อคำถามของการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มเนื้อหาที่มีความสัมพันธ์กัน

3. วิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความ ทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยเน้นถึงปัจจัยและสภาพแวดล้อมในองค์กร

สำหรับระดับความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้โดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
เท่ากับ +(-) 1	ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์
มากกว่า 0.70	ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับสูง
มีค่าระหว่าง 0.30-0.70	ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
น้อยกว่า 0.30	ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
เท่ากับ 0	ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน

2. การวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ด้วย Structural Equation Model (SEM) เพื่อใช้วิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรองค์ประกอบที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ เพื่อพิจารณาว่าตัวแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าสถิติหรือไม่ โดยใช้ดัชนีต่อไปนี้

2.1 ค่า CMIN/DF (Chi-square/Degree of Freedom) เป็นค่าที่แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 2.0-5.0 (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

2.2 ค่า CFI (Comparative Fit Index) เป็นดัชนีมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ยิ่งค่าเข้าใกล้ 1 ก็ยิ่งแสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนดีกว่าตัวแบบฐานที่ใช้เปรียบเทียบเกณฑ์ที่นิยมใช้ก็คือตัวแบบที่มีความกลมกลืนควรมีค่าดัชนี CFI ไม่ต่ำกว่า 0.90 (Hair, 2010)

2.3 ค่า GFI (Goodness of Fit Index) มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556)

2.4 ค่า RMR (Root Mean Residual) น้อยกว่า 0.05 แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556)

2.5 ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องตัวแบบที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรค่า RMSEA ที่น้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีความสอดคล้องสนิท (Close Fit) แต่อย่างไรก็ตามค่าที่ใช้ได้และถือว่าตัวแบบที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลคือ RMSEA ไม่ควรเกิน 0.08 (Hair, 2010)

การประเมินความกลมกลืนในผลลัพธ์ ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของตัวแบบภายหลังจากการประเมินความกลมกลืนของตัวแบบในภาพรวมแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องประเมิน คือ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละส่วนว่ามีความถูกต้อง และอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผลหรือไม่ การตีความและการปรับตัวแบบในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น เมื่อตรวจสอบตัวแบบแล้ว

พบว่า ตัวแบบยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก็จะปรับตัวแบบ โดยการพิจารณาจากดัชนีการปรับตัวแบบ จากนั้นจึงเริ่มต้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเริ่มจากขั้นตอนแรกใหม่ หากการตรวจสอบแล้วพบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลก็จะแปลผลโดยอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบสุดท้าย

การบูรณาการผลการวิจัยเชิงคุณภาพและวิธีเชิงปริมาณ

การวิจัยเรื่องสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย เป็นการศึกษาแบบผสม ตามแบบแผนขั้นตอนเชิงสำรวจ (An Explanatory Sequential Design) โดยเริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหา ซึ่งในด้านสมรรถนะที่โดดเด่นนั้น ตัวแปรบางตัวอาจยังไม่แน่ชัด จากนั้น ทางผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ มาศึกษาต่อในการวิจัยเชิงปริมาณ ในรูปแบบของตัวแปรของสมรรถนะที่โดดเด่น สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ผลงานระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นที่ทางผู้ประกอบการมีอยู่แล้วเข้ากับการวิเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งเกี่ยวกับการออกแบบและการสร้างเครื่องมือเพื่อทำการทดสอบ และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานต่อไป

จากภาพ สามารถอธิบายและแสดงให้เห็นขั้นตอนการวิจัยในภาพรวม ที่ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นำมาเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยทำการวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย แล้วทำการสรุปผลการวิจัย เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จสูงสุด



ภาพ 18 สรุปขั้นตอนการวิจัยแบบผสม

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่องสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย ออกเป็น 3 ประเด็น ต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. การบูรณาการผลวิเคราะห์ด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

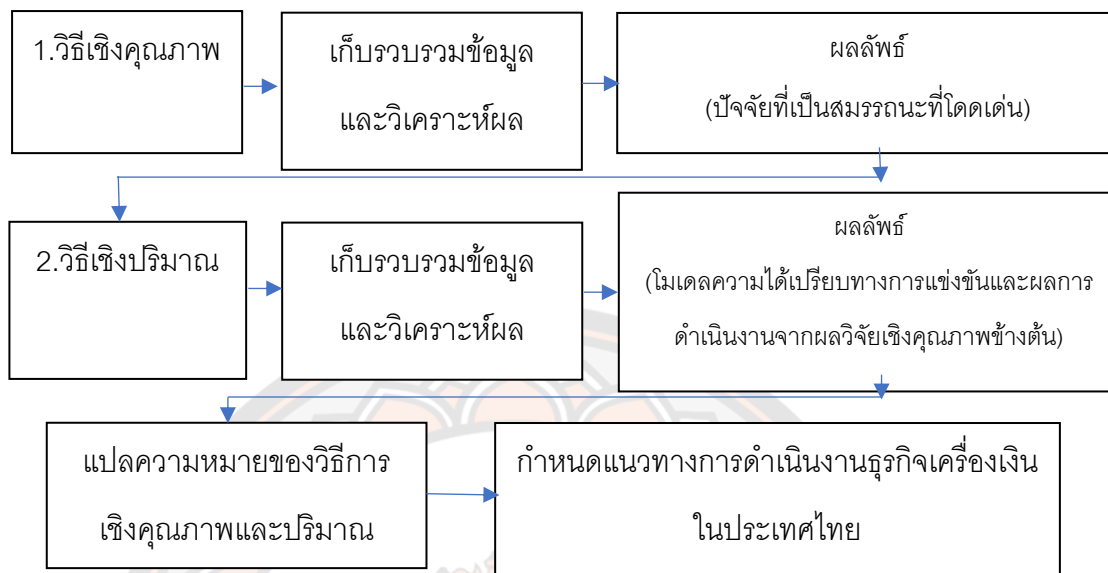
โดยอธิบายในแต่ละด้านด้วยผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาที่มีการจำแนกและจัดระบบข้อมูลในลักษณะเชิงบรรยาย เพื่อศึกษาลักษณะสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย

2. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินธุรกิจ 2) ผลการวิเคราะห์เชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิจัย 3) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดกับโมเดลสมการโครงสร้าง และ 4) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

3. บูรณาการผลวิเคราะห์ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพกับวิธีวิจัยปริมาณ เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เข้าใจการสร้างสมรรถนะที่โดดเด่น ที่มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีผลการดำเนินงานที่ดี เพื่อกำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจและความสามารถของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย

สามารถอธิบายลำดับการนำเสนอผลงานวิจัยเชิงผสมผสานได้ดังภาพ



ภาพ 19 ลำดับการนำเสนอผลงานวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า กับตัวแทนระดับผู้บริหารงานหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญขององค์กรธุรกิจเครื่องเงิน จำนวน 5 กิจการ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดระเบียบข้อมูล ดังนี้

1. ทำการถอดความที่ได้จากการบันทึกคำสัมภาษณ์ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ทำการลดทอนข้อมูลที่นอกเหนือจากการวิจัย
2. จำแนกและจัดระบบข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดหมวดหมู่ข้อมูล ความสำคัญรวมทั้งจัดเรียงรูปประโยคเชิงเนื้อหาตามข้อคำถามของการวิจัย
3. วิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความ ทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยเน้นถึงปัจจัยและสภาพแวดล้อมในองค์กร
4. นำเสนอข้อมูลเป็นข้อความแบบเชิงพรรณนาความ
5. สร้างตัวชี้วัดหรือลักษณะสำคัญของสมรรถนะที่โดดเด่นเพื่อใช้เป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณต่อไป

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเกี่ยวกับ ความเข้าใจในสมรรถนะที่โดดเด่น/อัตลักษณ์/เอกลักษณ์ขององค์กร ได้ดังนี้

ความเข้าใจในสมรรถนะที่โดดเด่น/อัตลักษณ์/เอกลักษณ์ขององค์กร สอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ในมุมมองของผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญในองค์กรว่ามีอะไรบ้างที่เรียกได้ว่าเป็นสมรรถนะที่โดดเด่น ตลอดจนการใช้ประโยชน์สมรรถนะที่โดดเด่นดังกล่าว เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงกรรมวิธีการผลิตที่เด่นชัด ตลอดจนเข้าใจหลักบริหารงานทางด้าน “การผลิต” และ “ด้านการตลาด” เพื่อมุ่งยกระดับสินค้าเครื่องเงินให้ตรงตามความต้องการของตลาดเป้าหมายทั้งในประเทศและต่างประเทศตามนโยบายของภาครัฐบาล

1. สมรรถนะที่โดดเด่นทางการผลิต การผลิตในธุรกิจเครื่องเงิน จำเป็นอย่างมากที่ต้องอาศัยฝีมือและทักษะในการผลิต เกิดการสร้างสรรคและเป็นผลงานที่มีคุณค่า สามารถเพิ่มมูลค่าเพื่อการส่งออกและมีแนวโน้มเติบโตต่อไปได้ ประกอบกับในด้านการผลิตหรือดำเนินงาน มักพบสิ่งสำคัญในการชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการจัดการดำเนินงาน ความแตกต่างทางเทคโนโลยีเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ความสามารถในแนวทางผลิตและความยืดหยุ่น ความสามารถด้านต้นทุน (Montoya, Huerta, & Rialp, 2011; Marqués, Soriano, & Pechuán, 2011; Real, Leal, & Roldán, 2006; Nguyen, 2008; Camisón, 2003; Hill, & Jones, 2001; Hitt, & Ireland, 1985) โดยพิจารณาแต่ละด้านดังนี้

1.1 ความสามารถในการจัดการดำเนินงาน มุ่งเน้นในทางการดำเนินงานโดยมีโครงสร้างที่เหมาะสม โดยมีการผลิต และการขายอย่างเป็นระบบ ดังคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

...ธุรกิจเริ่มต้นจากการดำเนินการแบบธุรกิจครอบครัว โดยคุณพ่อบุกเบิกกิจการและมองเห็นความเป็นไปได้ที่จะส่งออกไปญี่ปุ่น จากเดิมผลิตเพียงเล็กน้อย แต่เมื่อความต้องการเพิ่มมากขึ้น จึงตัดสินใจตั้งโรงงานผลิตเครื่องเงินขึ้น ควบคู่ไปกับการขายหน้าร้านเพื่อรองรับการผลิตที่มากขึ้น ทั้งรูปแบบเครื่องใช้และเครื่องประดับ อีกทั้งเพื่อดำเนินการส่งออก โดยส่งญี่ปุ่นหลัก ประมาณร้อยละ 90 และสหรัฐอเมริกาและฝรั่งเศส รวมร้อยละ

10

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2564)

...เริ่มต้นจากรุ่นพ่อแม่ แต่ในยุคของตัวเองมีการจดทะเบียนให้มีความถูกต้องและสะดวกต่อการบริหารงาน โดยสภาพการบริหารจัดการตามสายงาน มีโรงงานผลิต ที่มีต่อการให้ความสำคัญ การมอบหมายนโยบาย รูปแบบการเรียนรู้ การอบรม แลกเปลี่ยนสารสนเทศ แผนการปฏิบัติงานสู่ระดับล่าง เพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น และสร้างทักษะ

การทำงานให้กับแรงงานด้วย...ทางองค์กรมีการเน้นการผลิตรูปแบบงานฝีมือ ประเภท สร้อยคอ ข้อมือ แหวน จี้ กำไล ราคาไม่สูงมากและสามารถผลิตได้จำนวนมาก ซึ่งเดิมที่มีการทำเพื่อวางขายหน้าร้าน แต่ช่วงหลัง เริ่มเน้นไปในลักษณะ **By Order สั่งผลิต** เพื่อแก้ปัญหาต้นทุนที่มีแนวโน้มสูงจากการผลิต Stock คลังสินค้า

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2564)

...เริ่มต้นจากระบบ**ครอบครัว** แต่มีการ**จดทะเบียนการค้า**ในภายหลัง โดยมีการผลิตเครื่องประดับเงินมากกว่าเครื่องใช้เงิน และมีกลไกตลาดในการกำหนดออเดอร์ เป็นการสั่งผลิต มากกว่าที่จะผลิตเพื่อวางขายหน้าร้าน...กระบวนการผลิตมีช่างที่ชำนาญ ในร้านมีแรงงาน มีโรงงานเองในการผลิตเครื่องประดับ โดยทางหน้าร้านจะมีของไม่มากนัก และมีไว้ให้ลูกค้าได้สั่งจากตัวอย่างในตู้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2564)

...จากประสบการณ์ทางเจ้าของเอง ทั้งเรียนจบมาด้านนี้ จึงตั้งใจที่ทำงานด้านช่างเครื่องเงินขึ้น โดยทำการผลิตเอง และฝึกสอนให้คนที่สนใจมาร่วมงานในรูปแบบ**วิสาหกิจชุมชน** ต่อมาได้จดทะเบียน**โอท็อป (OTOP)** และได้ระดับ 4-5 ดาว เรื่อยมา...การผลิตไม่ได้ทำเพื่อไว้มากนัก เพราะงานสายช่างต้องอาศัยฝีมือและทักษะ ประสบการณ์ที่มาก การผลิตตาม**ลูกค้าสั่ง**และผลิตอย่าง**มีคุณภาพด้วยมือ** จึงเป็นทางออกที่สามารถ**สร้างคุณค่า**ของการเป็นผลงานที่เป็นขึ้นเดียวในโลกได้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2564)

...ประกอบธุรกิจเครื่องเงิน**ระบบครอบครัว** ตั้งแต่รุ่นคุณปู่ สืบทอดผ่านมาทางคุณพ่อ และการผลิตนั้นเป็น**หัตถกรรม**ล้วน ๆ เนื่องด้วย**ไม่ได้ใช้เครื่องจักรหรือเทคโนโลยี**ใด ๆ ทั้งสิ้น ทางร้านจึงไม่ค่อยผลิตมาจำนวนมาก รูปแบบของผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่จะทำงานขึ้นรูปทั้งเครื่องใช้และเครื่องประดับ เช่น ขัน พาน เข็มขัดกระบวย ทับพี สร้อย เทรดแขน แหวน กำไล กรอบพระ ข้อนส้อม แก้วน้ำ เสียนหมากซองพลู กระถางรูป หัวใจพระเจ้าที่ใช้ใส่ในองค์พระพุทธรูปที่สร้างขึ้นใหม่เป็นความเชื่อของคนล้านนา ซึ่งการทำต้องใช้เม็ดเงินมาหลอม แล้วตีขึ้นรูป แล้วตอกลาย ซึ่งรูปแบบการตีเงินแบบนี้ เป็นแบบโบราณที่มีมานานที่ไม่เหมือนใคร

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2564)

1.2 ความแตกต่างทางเทคโนโลยี กล่าวถึงกระบวนการผลิตที่เน้นการผลิตโดยมนุษย์ แบบหัตถกรรม และการใช้เทคโนโลยี อุปกรณ์ เครื่องจักร หรือเครื่องมือ เพื่อช่วยในการผลิต ดังคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

...กระบวนการผลิตด้วยช่างเงินเน้น**แรงงานคนและเป็นแนวหัตถกรรม** มีการใช้**เทคโนโลยี และเครื่องจักรน้อยมาก** นอกจากการออกแบบที่ใช้คอมพิวเตอร์ แต่ในมุมมองของเครื่องมือการผลิต ที่ใช้คืออุปกรณ์ เช่น สิว ค้อน หรือมีอุปกรณ์การหล่อขึ้นรูปอีกเล็กน้อยเท่านั้น เราไม่ได้ใช้เครื่องจักรแบบโรงงานในการผลิตเลย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2564)

...ในการผลิต ใช้**แรงงานและมีฝีมือมนุษย์มากกว่าเทคโนโลยี** เพราะเทคโนโลยีที่ใช้ ส่วนใหญ่เป็นเครื่องทุ่นแรงซึ่งต้องขึ้นรูปด้วยมืออยู่ดี ยกตัวอย่างเช่น การหล่อขึ้นรูป การตริ่ง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2564)

...เราผลิตเครื่องใช้ เป็นหัตถกรรม 100% ส่วนเครื่องประดับใช้มือไม่ต่ำกว่า 60% และอีก 40% เป็นเทคโนโลยี สำหรับการขึ้นรูปและเครื่องมือ...โดยรวม **ใช้หัตถกรรมมากกว่าอุตสาหกรรม** เรียกว่าเป็น **หัตถอุตสาหกรรม** เน้นเป็นงานขึ้นเดียวในโลกต้องใช้มือ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2564)

...ในการผลิตเครื่องเงินปัจจุบัน ควรผสมผสานกันหากจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยี เครื่องจักรมาใช้ก็ให้นำมาใช้ ส่วนงานเชิงงานอนุรักษ์ต้องไม่ทิ้ง นักสะสมชอบงานเหล่านี้ และมีราคาสูง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงาน**หัตถกรรม**...ทางร้านมองในกรณีภาพรวมการผลิตที่ใช้มนุษย์ 80% เน้นเครื่องใช้ใหญ่ เช่น ชัน พาน และใช้เทคโนโลยีเครื่องจักร 20% เน้นเครื่องใช้เล็กหรือเครื่องประดับ เพื่อความสะดวกในการผลิต...ดังนั้น ขึ้นกับงานที่เราผลิต

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2564)

...กระบวนการผลิตใช้**ฝีมือแรงงานคนทุกขั้นตอน** ไม่ผ่านการใช้เครื่องจักรใด ๆ ทั้งสิ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2564)

1.3 ความสามารถในแนวทางการผลิต/การยืดหยุ่น มีสามารถปรับตัวที่สอดคล้องกับการผลิต เช่น การฝึกฝีมือแรงงาน ฝึกทักษะและการอบรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในองค์กร ภายใต้สถานการณ์ COVID-19 และตอบสนองลูกค้า เป็นต้น ดังคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

...Transfer แลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์กร ของคนทำงานด้วยกันและผู้นำ เช่น ผู้บริหาร หัวหน้าแผนก เพื่อให้เกิดไอเดียและการทำงานวิธีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและรักษาองค์ความรู้ขององค์กร อีกทั้งทักษะของช่างเงินไม่หายไป และสามารถผลิตงานตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าได้...กรณี COVID-19 ทางร้านมีการพัฒนาช่องทางการขายออนไลน์ให้ใช้งานได้มากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2564)

...ให้ความสำคัญกับระบบการทำงานที่ชัดเจน มีการมอบหมายด้วยนโยบายจัดรูปแบบการเรียนรู้ มีการอบรมแลกเปลี่ยน และมีระบบสารสนเทศ แผนการปฏิบัติงานระดับบนสู่ระดับล่าง เพื่อความถูกต้องและง่ายต่อการบริหาร และรองรับความเปลี่ยนแปลง...COVID-19 ทำให้ทางองค์กรต้องปรับตัวและหันกลับมาดูระบบการขายออนไลน์มากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2564)

...มีองค์ความรู้ มีช่างที่เก่ง ช่างมีประสบการณ์ ช่างบางคนมาจากต่างถิ่น ทำให้มีเวลาเต็มที่ให้กับทางร้าน ผสมผสานกันได้เร็วกับงานท้องถิ่น เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และรองรับความต้องการลูกค้าที่มีหลายแนว...ในด้านโรคระบาด COVID-19 ร้านปรับตัวด้วยการรับทำตามคำสั่งผลิตมากขึ้น และเรียนรู้การขายออนไลน์มากขึ้นกว่าเดิม

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2564)

...ทางร้าน เป็นสถานที่เรียนรู้ ฝึกงานของผู้สนใจ ผู้ทำงาน นักเรียน นักศึกษาที่สนใจงานช่างเงิน มีข้อดีที่ทำให้ความรู้เหล่านี้ไม่ได้หายไปไหน เพราะเป็นงานที่ใช้ทักษะและจินตนาการอย่างมาก...ผลกระทบCOVID-19 ทำให้เราได้พักผ่อนมากขึ้น แต่ก็ยังรับงานเรื่อย ๆ โดยมองหาช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2564)

...ข้อดีของการบริหารคือ เราทำธุรกิจแบบครอบครัว ซึ่งสามารถวางแผนและบริหารจัดการได้โดยเบ็ดเสร็จ...ในเรื่อง COVID-19 ทางร้านก็ได้ศึกษาเพิ่มเติมเรื่องช่องทางการขายออนไลน์มากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2564)

1.4 ความสามารถเชิงคุณภาพและต้นทุนของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

มีกรรมวิธีการผลิตที่มีจุดเด่น มีอัตลักษณ์ สร้างจุดเด่น อีกทั้งสามารถลดความสูญเสียของวัตถุดิบ และลดต้นทุนการจ้างพนักงานให้เหมาะสม ทำให้สามารถประหยัดต้นทุนได้ ดังคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

...งานฝีมือช่าง ลายดีเงิน อาศัยทักษะพิเศษ เป็นสมรรถนะที่โดดเด่น เพราะเครื่องเงินมีอัตลักษณ์ในลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มาจากวัฒนธรรมท้องถิ่นเครื่องเงิน มีลายลักษณะพิเศษ สามารถใส่ลำลองหรือ Casual ได้ หรือประดับเครื่องแต่งกายที่บ่งบอก Sound and status เพราะเครื่องเงิน มีคุณค่าในเชิงสังคมมาก...เอกลักษณ์ของเครื่องเงินคือความสวยงามจากการสืบทอดทางวัฒนธรรมที่ไม่ซ้ำกัน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2564)

...ฝีมือช่างดีเก่งปรับตัวได้กับทุกสายทั่วประเทศสอดคล้องกับกระบวนการผลิตที่โดดเด่น มีอัตลักษณ์เป็นงานต่อกลาย โดยช่างรุ่นเก่ามีความสามารถจริง ๆ ออกแบบงานได้หลากหลาย แรงงานช่างนั้นสามารถเป็นช่างทองด้วย รายละเอียดของงานทองมีมากกว่างานเงินมีการใช้เครื่องมือที่เป็นสิ่วขนาดเล็ก ดังนั้นช่างจึงมีความชำนาญในการทำเครื่องเงินมากเป็นพิเศษ...ด้านกำลังคน ในเรื่องการประหยัดต้นทุน มีการปรับการจ้างงานให้เหมาะสม เช่น สถานการณ์ COVID-19 มีการหมุนเวียนเข้างานกัน เพื่อประหยัดการจ้างงานลง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2564)

...สมรรถนะที่โดดเด่น คือ มีช่างที่เก่ง มีเทคโนโลยีการผลิตที่ดี...อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ ของผลิตภัณฑ์ เติ่นด้วยกระบวนการผลิต ที่ร้านมีจุดเด่นขององค์กร 1. ผลิตภัณฑ์ 2. กระบวนการผลิต เพราะมีการผสมผสานจากความรู้เรื่อง Jewelry มาผสมผสานเครื่องเงิน เป็นงานร่วมสมัยไม่ตกยุค

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2564)

...สมรรถนะที่โดดเด่น ได้แก่ ฝีมือ ประสิทธิภาพ ทักษะส่วนตัว ฐานะและชื่อเสียงทางสังคม โดยทำให้ดี ผิดพลาดให้น้อยเพื่อรักษาความน่าเชื่อถือ...ด้านการผลิตมีความสำคัญ เพราะคุณภาพสำคัญที่สุด...การทำงานที่มีคุณภาพ เปรียบเสมือนการลงทุนที่คุ้มค่า
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2564)

...ปัจจัยที่ทำให้สมรรถนะโดดเด่น คือ ค่านิยมในงาน Handmade คืองานที่ทำด้วยมือ เพราะกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่มีความสนใจเครื่องเงินแบบ Handmade มากกว่าเครื่องเงินจากโรงงาน...อัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ ของการทำเครื่องเงินที่ร้านก็คือ เป็นงานเครื่องเงินแบบ Handmade โดยไม่ผ่านการใช้เครื่องจักร เริ่มต้นตั้งแต่การนำเม็ดเงิน (เหมือนเมล็ดถั่วเขียว) มาหลอมในเตาหิน แล้วเทลงแม่พิมพ์ (ออกมาจะเหมือนขนมครก) จากนั้นทำการตีขึ้นรูปด้วยค้อนกับทั่ง จนขึ้นรูปได้ตามต้องการ จากนั้นก็จะทำการตอกลายลงไปในงานจนเสร็จ
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2564)

2. สมรรถนะที่โดดเด่นทางด้านการตลาด สมรรถนะทางการตลาด เป็นความสอดคล้องของการผลิตเพื่อส่งออกและสามารถสร้างรายได้และมูลค่า โดยมองถึงทักษะการขาย ความแตกต่างในการขาย ความสัมพันธ์กับลูกค้า และชื่อเสียงขององค์กร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนสามารถสร้างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรให้มีความโดดเด่นและสร้างผลการดำเนินงานที่ดีได้ (Fernandez et al., 2018; Montoya, Huerta, & Rialp, 2011; Nguyen, 2008; Camisón, 2003 Hill, & Jones, 2001; Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990; Woodside, McGee, & Peterson, 2000; Dullivan, & Trappey, 1999; Love, & McGee, 1999; Mintzberg, & Quinn; 1996; Hitt, & Ireland, 1985) โดยพิจารณาแต่ละด้านดังนี้

2.1 ทักษะการจัดการด้านการขาย มองเรื่องช่องทางการขาย ทั้งทางหน้าร้าน รับการสั่งผลิต และการขายออนไลน์ ดังคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

...มีการขายหน้าร้านในลักษณะโชว์รูม และการผลิตตามการสั่งผลิตจากลูกค้า... ตอนนี้ดำเนินการเรื่องการขายออนไลน์มากขึ้นให้ทันสมัย ทักษะการขายมีความสำคัญที่จะทำให้โดดเด่น นั่นคือต้องเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งปกติเราได้ลูกค้าที่เป็นกลุ่มเฉพาะมากกว่าลูกค้าทั่วไปที่ชอบเครื่องเงิน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2564)

...วิกฤตโควิด-19 ทำให้เกิดการปรับตัวในการทำตลาดออนไลน์มากขึ้น ที่ผ่านมา ในด้านการตลาดได้มีช่องทางหลัก ๆ คือ **หน้าร้านและผลิตตามคำสั่ง การออกบูธ** และ สร้างความเป็นที่รู้จักก็ความได้เปรียบมาก

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2564)

...จุดหลักสำคัญอย่างมากในการสร้างความโดดเด่นด้านการตลาด ที่ผ่านมาก็คือ การขายโดย**ผลิตตามออร์เดอร์** โดยอาศัยการเป็นที่รู้จัก จากความมีชื่อเสียงของร้านที่ผลิต สินค้าบางอย่างไม่เหมือนใคร...ความโดดเด่นในปัจจุบัน คงเป็นเรื่องการขาย**ออนไลน์**

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2564)

...ด้านการตลาด มีความสำคัญ **เน้นประชาสัมพันธ์** เช่น การใช้โฆษณา วิทยุ โบ ซัวร์ ออกบูธ ตลอดจนการขาย**หน้าร้านและการผลิตตามออร์เดอร์** โดยทางองค์กรเน้น มากและให้ความสำคัญด้วย**ภาพลักษณ์ปากต่อปาก Mouth to Mouth...พัฒนาการขาย** **ออนไลน์**

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2564)

...ความโดดเด่นทางการตลาด คือ **ปากต่อปาก** โดย**ชื่อเสียงของร้าน** ซึ่งช่องทางที่ เข้าถึงลูกค้ามักจะมาจากความน่าเชื่อถือของร้าน และลูกค้าตามมาซื้อสินค้า ทางร้านมีการ ผลิตไม่มาก เพราะด้วยการใช้มือในการผลิต จึงต้องใช้เวลาและสมาธิอย่างมาก เราไม่ค่อย นิยมผลิตมาเยอะขาย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2564)

2.2 ความแตกต่างในด้านการขาย องค์กรมีวิธีที่สร้างความแตกต่างในการขาย หรือ ปรับตัวเองในการขาย ดังคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

...รูปแบบการขาย มีการ**ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง** ซึ่งปกติเครื่องเงินจะมีลูกค้าของ ตัวเองอยู่แล้ว เพราะรสนิยมและความชอบของลูกค้ามีความแตกต่างกันออกไป...ในด้ว นการขาย**ออนไลน์นั้น** หากมีความสามารถทางภาษาต่างประเทศจะได้เปรียบมาก

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2564)

...ลูกค้ามีความสนใจสินค้าของทางร้านด้วยคุณภาพของสินค้า ในด้านการทำตลาด
เรามีการ**ออกบูธ** เพื่อให้คนรู้จักมากขึ้น มีการ**ตอบสนองสำหรับลูกค้ากลุ่มพิเศษ**ที่สั่งผลิต
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2564)

...การทำ**ตลาดเชิงรุก**เป็นเรื่องสำคัญ เช่น**การตลาดออนไลน์** จะไวต่อการรับรู้ของ
ลูกค้าและคนทั่วไปมากขึ้น
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2564)

...อยากขาย**ออนไลน์**ให้มากขึ้น เพราะยุคสมัยนี้ต้องเน้นการตลาดมากขึ้น แต่ต้องมี
ลักษณะการตลาดที่ไม่ซ้ำ
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2564)

...ที่ผ่านมา การใช้**ประชาสัมพันธ์** ด้านชื่อเสียงของร้าน เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้น
ยอดขายได้บ้าง แต่ถ้าตอนนี้ คงต้อง**ขายออนไลน์**
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2564)

2.3 ความสัมพันธ์/ความใกล้ชิดกับลูกค้า องค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อเป็น
แนวทางในการเพิ่มยอดขาย ดังคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

...ตั้งแต่เริ่มต้น เราอาศัยการติดต่อกับลูกค้าเป็นส่วนตัวค่อนข้างมาก การนำสินค้า
ไปต่างประเทศ หรือการที่ต่างประเทศนำ QC ของเขาเองมาควบคุมการทำงานของเราก็มา
จาก**ความสัมพันธ์**ระหว่างองค์กรและลูกค้าทั้งนั้น
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2564)

...ฐานลูกค้าของเรา มาจากลูกค้าที่**ทำงานร่วมกันมานาน**ทั้งนั้น ไม่ว่าจะรายหน้า
ร้านหรือรายสั่งผลิต ก็มักจะมีความต่อเนื่องในการสั่งสินค้า
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2564)

...ร้านเรามี**ลูกค้าประจำ**ที่เข้าออกร้านเรา เพราะเขาเชื่อในคุณภาพของเรา
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2564)

...ลูกค้าเชื่อมั่นในงานของเรา เขาถึงเข้ามา...ด้วยที่อยู่วงการมานาน ลูกค้าประจำ
จึงมีมาก

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2564)

...ทางร้านเราได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าประจำ ที่สั่งเราผลิต...ในส่วนหน้าร้าน แม้
ไม่ได้เป็นลูกค้าประจำ แต่ก็อาศัยรู้จักกัน ในการเพิ่มการขายเป็นทอด ๆ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2564)

2.4 ชื่อเสียงองค์กร/ตราสินค้า ชื่อเสียงขององค์กรหรือผลงานขององค์กรมีความโดดเด่น
ทำให้เป็นที่รู้จักและน่าเชื่อถือ ดังคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

...สินค้าทางร้านเป็นลักษณะ Modern Fashion เพราะเป็นการฝังพลอย ออกแบบ
ที่ทันสมัย ราคายกระดับ jewelry เพื่อเป็นที่จดจำกับลูกค้า และโดดเด่น ไม่เหมือนใคร

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2564)

...ทางร้านมีช่างที่สามารถเป็นช่างทองได้ด้วยอยู่แล้ว ลูกค้าที่ทราบ ก็จะมีใจ
เพราะงานทองละเอียดกว่างานเงินมาก ทั้งนี้ ลูกค้ามีความชอบในลวดลายของเราด้วย
เช่นกัน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2564)

...ทางร้านผลิตเครื่องประดับมากกว่าเครื่องใช้เพราะกลไกตลาด จากการสั่งผลิต
ของลูกค้าพบว่ารู้จักร้านในส่วนงานเครื่องประดับมากกว่า ส่วนงานเครื่องใช้ ช่างรับงานไป
ทำที่บ้าน เช่น ชัน ถาด พาน และลูกค้าทราบว่าในร้านมีโรงงานและแรงงานเอง ในการผลิต
เครื่องประดับ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2564)

...ลูกค้าเชื่อใจและชอบงานของเรา อีกทั้งความน่าเชื่อถือจากการผ่านมาตรฐาน
พื้นฐานหลายอย่าง และรางวัลของเราเองด้วย ทำให้ลูกค้ายิ่งอยากเห็นและซื้องานของเรา
การมีชื่อเสียงถือเป็นความโดดเด่นอย่างหนึ่งที่ชัดเจน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2564)

...เราเองเป็นร้านเครื่องเงิน น่าจะไม่ก็เจ้า ที่ผลิตเครื่องใช้ประเภทหัตถกรรมอย่างแท้จริง และลูกค้าทราบเรื่องนี้ดีอยู่แล้ว การมีชื่อเสียงหรือ**ภาพลักษณ์**ขององค์กร และการเป็นที่รู้จัก จึงมีผลต่อการขาย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2564)

ดังนั้นจากบทสัมภาษณ์ทั้ง 2 ส่วนข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่มีความสำคัญในเรื่องสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ได้ดังตาราง 12

ตาราง 12 ข้อมูลสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน (จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

ประเด็น	คำสำคัญ	รายละเอียด
1. สมรรถนะที่โดดเด่นในการจัดการการผลิต/ดำเนินงาน		
1.1 ความสามารถ ในการจัดการ ดำเนินงาน	- ระบบการบริหารตาม หน้าที่	- มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ - ทำงานด้วยนโยบายองค์กร
	- กระบวนการผลิต	- มีแรงงานของตัวเอง - มีหน่วยการผลิต หรือโรงงาน
	- กระบวนการขาย	- มีหน้าร้านและการผลิตตามคำสั่งผลิต
1.2 ความ แตกต่างทาง เทคโนโลยี	- การผลิตด้วยมือ	- ผลิตเครื่องเงินด้วยมือ - ลักษณะงานเป็นหัตถกรรม
	- การผลิตด้วยเทคโนโลยี/ เครื่องจักร	- การใช้เทคโนโลยีในการออกแบบ - การใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ช่วยในการผลิต
1.3 ความสามารถ ในแนวทางการ ผลิต/การ ยืดหยุ่น	- การแลกเปลี่ยนองค์ ความรู้	- ช่างเงินสะสมความรู้และประสบการณ์การทำงาน - มีความถนัดและเชี่ยวชาญในสายงาน - สามารถแลกเปลี่ยนความรู้และรักขององค์ความรู้ไว้ได้
	- พัฒนาทักษะ	- มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถตามหน้าที่ - เพิ่มเติมความรู้ความสามารถด้วยการจัดฝึกอบรม - จัดประชุมภายในเพื่อถ่ายทอดการจัดการความรู้
	- การปรับตัว	- องค์กรมีการปรับตัวตามสถานการณ์ COVID-19
1.4 ความสามารถ เชิงคุณภาพและ ต้นทุนของ ผลิตภัณฑ์และ	- สมรรถนะที่โดดเด่น	- ช่างมีฝีมือ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวได้ - มีลักษณะผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น ส่วนใหญ่ทำด้วยมือ และมี ชิ้นเดียวในโลก
	- อัตลักษณ์และ เอกลักษณ์	- ช่างมีการใช้ฝีมือและเน้นไปที่หัตถกรรม เพราะมีการใช้ เครื่องมือเทคโนโลยีน้อยมาก

ประเด็น	คำสำคัญ	รายละเอียด
กระบวนการผลิต		- เครื่องเงินเป็นผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมา
2. สมรรถนะที่โดดเด่นในการจัดการการตลาดและนวัตกรรม		
2.1 ทักษะการจัดการด้านการขาย	- ขายหน้าร้าน	- มีการผลิตเพื่อวางขายหน้าร้านเพื่อให้เกิดการเป็นที่รู้จักกับลูกค้า
	- ขายตามคำสั่งผลิต	- มีกระบวนการผลิตตามคำสั่งซื้อ เพื่อลดต้นทุนในการทำสินค้าคงคลัง
	- ขายออนไลน์	- ตอบรับการขายยุคใหม่ และเป็นไปตามสถานการณ์ COVID-19
2.2 ความแตกต่างในด้านการขาย	- การติดต่อโดยตรงกับลูกค้า	- การมี Connection กันระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้าจะสามารถช่วยกระตุ้นยอดขาย และรักษาฐานลูกค้าในระยะยาวได้
	- การประชาสัมพันธ์	- กระจายให้ลูกค้ารับทราบและรู้จักเรามากขึ้น - ใช้วิธีผ่านพับ ใบปลิว เสียงตามสาย โทรทัศน์ วิทยุ ฯลฯ
	- การขายออนไลน์	- ต้องพัฒนาให้สูงขึ้นไปให้แตกต่างจากคนอื่น
2.3 ความสัมพันธ์/ความใกล้ชิดกับลูกค้า	- ลูกค้าประจำ	- ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ดูแลเอาใจใส่และตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย เช่น สวดลายที่ถูกต้อง การมีส่วนร่วมในการออกแบบ
2.4 ชื่อเสียงองค์กร/ตราสินค้า	- ชื่อเสียงองค์กร	- มีชื่อเสียงและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าในการผลิตสินค้า
	- ตราสินค้า	- เป็นที่รู้จัก มีมาตรฐานการผลิต หรือ มาตรฐานอื่น ๆ
	- ภาพลักษณ์องค์กร	- มีภาพลักษณ์ที่ดีกับสังคม เกิดการรักษาดำเนินงานในสังคม

ที่มา: จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

จากตาราง 12 เป็นการถอดข้อความจากบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน แสดงให้เห็นว่า องค์กรธุรกิจเครื่องเงินมีสมรรถนะที่โดดเด่นที่ชัดเจน นั่นคือด้านการผลิต การดำเนินงาน และด้านการตลาด/นวัตกรรม โดยเฉพาะคุณภาพของสินค้าต้องได้มาตรฐาน จึงนำมาสู่

ชื่อเสียงที่ดี ภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ อีกทั้งสามารถนำไปใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถเข้าถึงความต้องการของตลาดทั้งในและนอกประเทศได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปกับความสามารถในการดำเนินธุรกิจ 2) ผลการวิเคราะห์เชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิจัย 3) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดกับโมเดลสมการโครงสร้าง และ 4) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้การนำเสนอในส่วนของผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์กับความหมายแทนค่าสถิติและตัวแปรการวิจัยดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

χ^2	แทน	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-แอสควร์
p-value	แทน	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง
AGFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์

2. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรการวิจัย

2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous variable)

X แทน สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร

2.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous variable)

M แทน ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ

2.3 ตัวแปรผล (Dependent variable)

Y แทน ผลการดำเนินงานขององค์กร

2.4 ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables)

X1 แทน การจัดการการผลิต

X2 แทน การจัดการการดำเนินงาน

X3 แทน การจัดการตลาด/นวัตกรรม

M1 แทน การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

M2	แทน	การจัดการหมุนเวียนเงิน
M3	แทน	ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
M4	แทน	ความแตกต่างด้านการตลาด
M5	แทน	ความแตกต่างด้านนวัตกรรม
Y1	แทน	ผลการดำเนินงานทางการเงิน
Y2	แทน	ผลการดำเนินงานทางลูกค้า
Y3	แทน	ผลการดำเนินงานทางกระบวนการ
Y4	แทน	ผลการดำเนินงานทางพนักงานองค์กร
Y5	แทน	ผลการดำเนินงานทางทรัพย์สินทางปัญญา
Y6	แทน	ผลการดำเนินงานทางสังคม

จากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจจากตัวแทนระดับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการในธุรกิจเครื่องเงิน ด้วยเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย จำนวน 380 ฉบับ ซึ่งมีการตอบกลับที่มีเนื้อหาสมบูรณ์ 210 ฉบับ (คิดเป็นร้อยละ 55.26) อัตราการตอบกลับนี้มีมากกว่าผลงานวิจัยที่ผ่านมาตามผลงานของ Borella et al. (2017; Wang, Jie, & Abareshi, 2015; Lin, & Wu, 2014) ที่มีการตอบกลับไม่เกินร้อยละ 25 ของแบบสอบถามทั้งหมด จึงทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือในการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเพื่อบรรยายลักษณะของข้อมูลทั่วไป พร้อมประเมินระดับสมรรถนะที่โดดเด่นและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ในองค์กร กับความสามารถในการนำไปใช้ในเกิดประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานและเป็นแนวทางการบริหารงานสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของความสามารถในการดำเนินธุรกิจเครื่องเงิน

ตาราง 13 ลักษณะสถานภาพในการดำเนินธุรกิจเครื่องเงิน

	ประเด็น	จำนวน	ร้อยละ
1. ระยะเวลาการเปิดดำเนินธุรกิจ			
1)	น้อยกว่า 5 ปี	41	19.52
2)	5 – 10 ปี	55	26.19
3)	11 – 15 ปี	58	27.62
4)	มากกว่า 15 ปี	56	26.67
ภาพรวมของแบบสอบถาม		210	100.0

จากตาราง 13 ลักษณะสถานภาพในการดำเนินธุรกิจเครื่องเงิน พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำเนินกิจการอยู่ช่วง 11 - 15 ปี (ร้อยละ 27.62) รองลงมามากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 26.67) ดำเนินงานช่วง 5 - 10 ปี (ร้อยละ 26.19) และน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 19.52) ตามลำดับ

การประเมินค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับปัจจัยแฝง ทำการกำหนดคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ยระดับมากที่สุดในช่วง 4.21 - 5.00 ถัดมาระดับมากในช่วง 3.41 - 4.20 และระดับปานกลางอยู่ในช่วงระหว่าง 2.61 - 3.40 (บุญใจ ศรีสถิตยน์ราษฎร์, 2550) โดยจัดเป็นระดับต่ำในช่วงน้อยกว่า 2.61 ลงไป

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1. การจัดการการผลิต	3.49	1.045	มาก
1.1 กิจการของท่าน สามารถควบคุมการออกแบบผลิตภัณฑ์/ กระบวนการผลิต ให้ตรงตามมาตรฐานคุณภาพสินค้าที่ กำหนดไว้	3.50	1.306	มาก
1.2 กิจการของท่าน สามารถจัดการคุณภาพในการผลิตและ ต้นทุนภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.50	1.234	มาก
2. การจัดการการดำเนินงาน	3.47	0.989	มาก
2.1 พนักงานของท่าน สามารถนำทักษะ ความรู้ และ คุณลักษณะอันโดดเด่น มาใช้ในการพัฒนาและต่อยอด ผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายได้	3.56	1.294	มาก
2.2 กิจการของท่านสร้างความสัมพันธ์และสามารถขยาย จำนวนลูกค้าทั้งรายเดิมและรายใหม่ อยู่ในระดับใด	3.39	1.178	ปานกลาง
3. การจัดการตลาด/นวัตกรรม	3.40	1.024	ปานกลาง
3.1 กิจการของท่าน สามารถขยายฐานลูกค้าและทำการตลาด แบบเชิงรุก โดยเจาะกลุ่มเป้าหมายทั้งในและต่างประเทศได้	3.38	1.267	ปานกลาง
3.2 กิจการของท่านสร้างความแตกต่างด้านการขายโดย ดัดแปลง/พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยรวบรวมความรู้ทางด้าน ศิลปะและวัฒนธรรมในท้องถิ่น มาผสมผสานกับความคิด	3.43	1.315	มาก

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ คิดเห็น
สร้างสรรค์ในงานออกแบบ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้าและ ใช้งานที่หลากหลาย			
3.3 กิจกรรมของท่าน สามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ เข้า เชื่อมโยงข้อมูลตลาดกับระบบเครือข่ายธุรกิจ/นำเสนอ ผลิตภัณฑ์สู่สายตาของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	3.40	1.377	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร	3.45	0.882	มาก

จากตาราง พบว่า 1) ปัจจัยทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (ตาราง 14) ธุรกิจส่วนใหญ่มีความเข้าใจถึงสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรอยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.882) แสดงถึง ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการการผลิตอยู่ในเกณฑ์สูงสุด ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 1.045) รองลงมาคือการดำเนินการในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.989) และสมรรถนะที่โดดเด่นในเรื่องการจัดการตลาดและนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 1.024) ตามลำดับ สืบเนื่องจากธุรกิจนั้นให้ความสำคัญกับความสามารถในการจัดการคุณภาพในการผลิตและต้นทุนภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต ให้ตรงตามมาตรฐานคุณภาพสินค้าที่กำหนดไว้ ตลอดจนพนักงานในองค์กรสามารถนำทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และ คุณลักษณะ (Attribute) อันโดดเด่น ที่นำไปสู่กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินการที่มีระบบ ลำดับขั้นและชัดเจน มาใช้ในการพัฒนาและต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายได้ ขณะที่ทางด้านการจัดการตลาดและนวัตกรรม ผู้ประกอบการมองถึงความสามารถขยายฐานลูกค้าและทำการตลาดแบบเชิงรุก โดยเจาะกลุ่มเป้าหมายทั้งในและต่างประเทศ สามารถใช้กลยุทธ์ในการขยายธุรกิจและเพิ่มยอดขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ เข้าเชื่อมโยงข้อมูลตลาดกับระบบเครือข่ายธุรกิจ นำเสนอผลิตภัณฑ์สู่สายตาของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน			
กิจการของท่าน สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน/ปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการทำงาน	3.27	1.267	ปานกลาง
2. ความเป็นผู้นำด้านการจัดการหมุนเวียนเงิน			
กิจการของท่าน มีการไหลเวียนของเงินทุนที่ดี และมีการวางแผนเงินสดสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉิน	3.46	1.198	มาก
3. การสร้างความแตกต่างด้านทั่วไป			
กิจการของท่าน สามารถส่งมอบความประทับใจจากการให้บริการแก่ลูกค้าได้มากกว่า เช่น ผลิตชิ้นงานตามจำนวนที่กำหนดในระดับคุณภาพที่ต้องการ	3.61	1.309	มาก
4. การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด			
กิจการของท่าน สามารถเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์และมีลักษณะเด่นของตราสินค้าที่แตกต่างจากคู่แข่ง	3.47	1.317	มาก
5. การสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม			
กิจการของท่าน สามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนำเสนอผลงานสู่ตลาดได้เร็วกว่า เมื่อเทียบกับคู่แข่ง	3.40	1.183	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยของความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ	3.44	0.908	มาก

2) ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ (ตาราง 15) ธุรกิจเครื่องเงินส่วนใหญ่มีความเข้าใจในเรื่องความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ดีในเกณฑ์สูง ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.908) โดยมีมุมมองเรื่องของการสร้างความแตกต่างด้านทั่วไปได้ดีที่สุด ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 1.309) รองลงมาเป็นการสร้างความแตกต่างด้านการตลาด ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 1.317) และความเป็นผู้นำด้านการจัดการหมุนเวียนเงิน ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 1.198) ตามลำดับ เนื่องด้วยธุรกิจเครื่องเงินส่วนใหญ่จะเน้นการสร้างความแตกต่างและการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะของผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก สามารถส่งมอบความประทับใจจากการให้บริการแก่ลูกค้าได้มากกว่า เช่น ผลิตชิ้นงานตามจำนวนที่กำหนดในระดับคุณภาพที่ต้องการ ตลอดจนสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และสามารถเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเด่นของตราสินค้าที่แตกต่างจากคู่แข่ง

แข่งขัน มีการนำเสนอผลงานสู่ตลาดได้เร็วกว่า เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ในขณะที่ความเป็นผู้นำด้านการจัดการหมุนเวียนเงิน ผู้ประกอบการมีการยืดหยุ่นในการผลิต มีการไหลเวียนของเงินทุนที่ดี และมีการวางแผนเงินสดสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉินอีกด้วย โดยนำไปสู่การควบคุมเรื่องต้นทุน มีผลให้ทางผู้ประกอบการสามารถตั้งราคาขาย ที่ดึงความสนใจของลูกค้าได้ มีสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนเพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการทำงานทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน	3.27	1.070	ปานกลาง
1.1 ท่าน สามารถใช้กลยุทธ์ในการขยายธุรกิจและผลตอบแทนการลงทุนและสินทรัพย์ เพื่อเพิ่มยอดขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.24	1.357	ปานกลาง
1.2 กิจกรรมของท่าน มียอดขายอยู่ในระดับใด	3.30	1.231	ปานกลาง
2. ผลการดำเนินงานทางลูกค้า	3.44	0.981	มาก
2.1 กิจกรรมของท่าน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งด้านสินค้า บริการและความใส่ใจลูกค้า	3.40	1.338	ปานกลาง
2.2 กิจกรรมของท่าน มีกลยุทธ์ทางด้านส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ในระดับใด	3.47	1.183	มาก
2.3 กิจกรรมของท่าน ให้ความสำคัญกับผลสะท้อนกลับ (Feedback) หรือข้อร้องเรียนจากลูกค้า	3.46	1.331	มาก
3. ผลการดำเนินงานทางกระบวนการ	3.48	1.065	มาก
3.1 กิจกรรมของท่าน สามารถบรรลุผลตามเกณฑ์เชิงคุณภาพที่กำหนดไว้	3.48	1.313	มาก
3.2 กิจกรรมของท่าน สามารถรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และจัดส่งสินค้าได้ตรงต่อเวลา	3.47	1.401	มาก
3.3 กิจกรรมของท่าน มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายใน ให้เท่าทันต่อเหตุการณ์ เช่น การวางแผนดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ COVID-19	3.50	1.265	มาก

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น
4. ผลการดำเนินงานทางพนักงานองค์กร	3.45	1.008	มาก
4.1 กิจการของท่าน <u>ใช้เวลาในการพัฒนาและเสริมสร้าง</u> <u>ความรู้แก่พนักงาน</u> เช่น โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โครงการ ฝึกอบรม สัมมนาร่วมกัน	3.50	1.258	มาก
4.2 พนักงานของท่าน สามารถนำองค์ความรู้ที่มี มาใช้สร้าง <u>ผลงาน/วิธีการใหม่</u> ที่เหนือกว่า	3.33	1.242	ปานกลาง
4.3 กิจการของท่าน ได้เสริมสร้างแนวทางในการให้พนักงาน <u>เป็นสมาชิกที่ดี/มีจิตสาธารณะ</u>	3.53	1.261	มาก
5. ผลการดำเนินงานทางทรัพย์สินทางปัญญา	3.36	1.011	ปานกลาง
5.1 ผลงานการออกแบบผลิตภัณฑ์ในองค์กรท่าน <u>สามารถ</u> <u>ยื่นขอและได้รับสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์</u> ของผลงาน	3.33	1.191	ปานกลาง
5.2 กิจการของท่าน ได้ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อเข้า <u>ร่วมการประกวด</u> ให้เป็นที่ยอมรับ	3.41	1.273	มาก
6. ผลการดำเนินงานทางสังคม	3.42	1.141	มาก
6.1 พนักงานของท่าน ได้รับการปลูกฝังและสร้างค่านิยม <u>เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม</u> อยู่เสมอ	3.45	1.404	มาก
6.2 กิจการของท่าน ได้ร่วมมือ/ถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนข้อมูล <u>ข่าวสาร</u> เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ	3.41	1.288	มาก
ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานขององค์กร	3.40	0.841	ปานกลาง

3) ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเครื่องเงินที่ผ่านมา (ตาราง 16) ธุรกิจเครื่องเงินส่วนใหญ่มีผลประกอบการที่ผ่านมาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.841) โดยมีผลการดำเนินงานทางด้านการดำเนินงานทางกระบวนการสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 1.065) รองลงมาเป็นผลจากด้านพนักงานองค์กร ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 1.008) ถัดมาด้านลูกค้า ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.981) นอกจากนี้ยังมีด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทางด้านการเงิน ด้านทรัพย์สินทางปัญญา และด้านสังคม เนื่องด้วยผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินส่วนใหญ่มุ่งเน้นทางด้านกระบวนการ ผู้ประกอบการสามารถบรรลุผลตามเกณฑ์เชิงคุณภาพขององค์กรที่กำหนดไว้ สามารถรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และจัดส่งสินค้าได้ตรงต่อเวลา และมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายใน ให้เท่าทันต่อเหตุการณ์ เช่น การวางแผนดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ COVID-19 ขณะที่ด้านพนักงานในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำองค์ความรู้ที่มีมาใช้สร้างผลงานหรือวิธีการใหม่ที่เหนือกว่าหรือต่าง

จากแบบเดิม เป็นผลมาจากที่ทางองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างความรู้แก่พนักงาน เช่น โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โครงการฝึกอบรม สัมมนาาร่วมกัน เป็นต้น และส่งผลให้พนักงานในองค์กรเป็นสมาชิกที่ดีมีจิตสาธารณะ เป็นมิตรกับสังคมในที่สุด สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจในด้านของลูกค้าได้ในที่สุด อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีอีกด้วย เช่น การนำเสนอภาพลักษณ์เชิงศิลปวัฒนธรรมประจำท้องถิ่น ที่ทรงคุณค่าทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ การถ่ายทอด และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ ตลอดจนบุคลากรในองค์กรได้รับการปลูกฝังและสร้าง ค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เสมอ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินส่วนใหญ่ดำเนินกิจการที่ผู้ประกอบการ ให้ความสำคัญกับเอกลักษณ์ซึ่งสอดคล้องกับศิลปวัฒนธรรมทางสังคม และการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี ขยายผลต่อการเพิ่มยอดขายทั้งภายใน และต่างประเทศ

2. ผลการวิเคราะห์เชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิจัย

การทดสอบและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการวิจัย มีการนำมาประเมิน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อแปลระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงและตัวแปร สังเกตได้ หากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient: r) อยู่ในช่วง 0.30 – 0.70 ถือ ว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง แต่ถ้ามีค่า r มากกว่า 0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างตัว แปรอยู่ในระดับสูง (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากรู, 2550: หน้า 337) เมื่อมีการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของ สมรรถนะที่โดดเด่น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ผลตาม ตาราง 17

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในการวิจัย

ตัวแปรแฝง	X	M	Y	VIF
X	1.000	-	-	2.136
M	0.729**	1.000	-	2.136
Y	0.809**	0.787**	1.000	-

หมายเหตุ: **p < 0.01

จากตาราง 17 แสดงถึงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน กับผลการดำเนินงานขององค์กร มีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับสูงและในทิศทางเดียวกัน คือ อยู่ในช่วงระหว่าง 0.729 - 0.809 จากนั้นจึงได้ทำการตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงว่าจะมีความสัมพันธ์กันเอง จนก่อให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์พหุร่วมเชิงเส้น (Multicollinearity) หรือไม่ โดยงานวิจัยฉบับนี้เลือกประเมินจากค่า Variance Inflation Factors (VIF) ปรากฏว่า ปัจจัยแฝงทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร และด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่า VIF ที่เท่ากันอยู่ที่ 2.136 จึงทำให้ผ่านเกณฑ์การยอมรับตามเงื่อนไขที่ว่าค่า VIF ควรน้อยกว่า 10 จึงไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550) แสดงว่าปัจจัยแฝงทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร และด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น ไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระดับสูง

หลังจากนั้น ทางผู้วิจัยได้ทดสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของการวิจัยตามตัวแฝงด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ตัวแฝงด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน กับตัวแฝงด้านผลการดำเนินงานขององค์กร จะได้ผลดังตาราง 18

ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	X1	X2	X3	M1	M2	M3	M4	M5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	VIF
X1	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.383
X2	0.571**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.751
X3	0.726**	0.567**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.776
M1	0.436**	0.426**	0.524**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.505
M2	0.366**	0.341**	0.448**	0.350**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.378
M3	0.466**	0.489**	0.524**	0.419**	0.313**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	1.728
M4	0.496**	0.447**	0.495**	0.417**	0.443**	0.498**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	1.737
M5	0.461**	0.397**	0.516**	0.335**	0.294**	0.498**	0.462**	1.000	-	-	-	-	-	-	1.580
Y1	0.533**	0.446**	0.569**	0.412**	0.310**	0.488**	0.450**	0.384**	1.000	-	-	-	-	-	-
Y2	0.587**	0.550**	0.608**	0.533**	0.402**	0.542**	0.413**	0.474**	0.617**	1.000	-	-	-	-	-
Y3	0.548**	0.532**	0.566**	0.439**	0.394**	0.537**	0.489**	0.513**	0.548**	0.613**	1.000	-	-	-	-
Y4	0.585**	0.557**	0.615**	0.517**	0.485**	0.534**	0.506**	0.408**	0.595**	0.642**	0.579**	1.000	-	-	-
Y5	0.519**	0.455**	0.503**	0.401**	0.362**	0.482**	0.434**	0.460**	0.514**	0.421**	0.522**	0.608**	1.000	-	-
Y6	0.661**	0.610**	0.617**	0.506**	0.478**	0.449**	0.507**	0.364**	0.516**	0.598**	0.666**	0.638**	0.526**	1.000	-

หมายเหตุ : **p < 0.01

ตาราง 18 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ตามตัวแปรแฝงการวิจัย ปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ตามด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน และด้านผลการดำเนินงานขององค์กร มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำจนถึงระดับสูงและในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ อยู่ในช่วงระหว่าง 0.294 - 0.726 เมื่อทำการตรวจสอบด้วยค่า VIF ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 1.378 - 2.776 ซึ่งไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

3. ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดกับโมเดลโครงสร้าง

ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาและตรวจสอบโมเดลการวัดกับโมเดลสมการโครงสร้างของผลการดำเนินงานในธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย ได้ดังนี้

3.1 ผลการตรวจสอบความตรงด้วยโมเดลการวัดตามตัวแปรแฝง

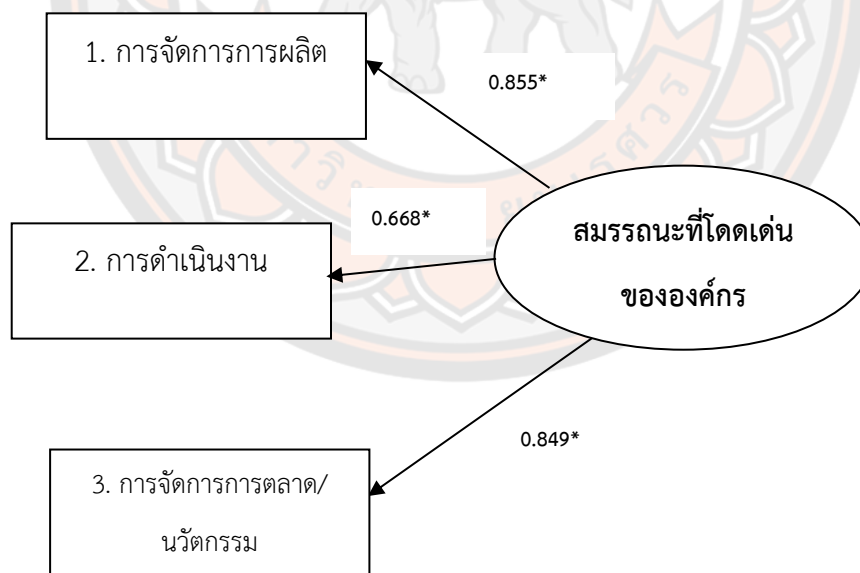
การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัด มี 3 ประเด็นคือ 1) ปัจจัยแฝงด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร 2) ปัจจัยแฝงด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 3) ปัจจัยแฝงด้านผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อตรวจสอบว่าเราสามารถใส่ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมาเป็นตัวแทนในการอธิบายหรือพยากรณ์ตัวแปรแฝงที่ใช้การวิจัยได้เหมาะสมหรือไม่ โดยพิจารณาจากดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ตามค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p\text{-value} > 0.05$) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ($GFI > 0.90$) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI > 0.90$) ดัชนีวัดระดับความคลาดเคลื่อนในการประมาณ ($RMSEA < 0.05$) และดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลื่อนมาตรฐาน (Standardized RMR < 0.05) (Hair et al., 2010; Diamantopoulos, & Siguaw, 2000)

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง
ด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลการวัดของสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจการเงิน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²
	Estimate Regression	Estimate Standardized Regression	S.E.	C.R.	
สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร					
1. ด้านการจัดการการผลิต	1.000*	0.855*	-	-	0.732
2. ด้านการดำเนินงาน	0.740*	0.668*	0.076	9.680	0.446
3. ด้านการจัดการการตลาด/ นวัตกรรม	0.973*	0.849*	0.088	11.117	0.721

* P < 0.05



ภาพ 20 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลการวัดของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร

หมายเหตุ: นำเสนอผลของ Estimate Standardized Regression

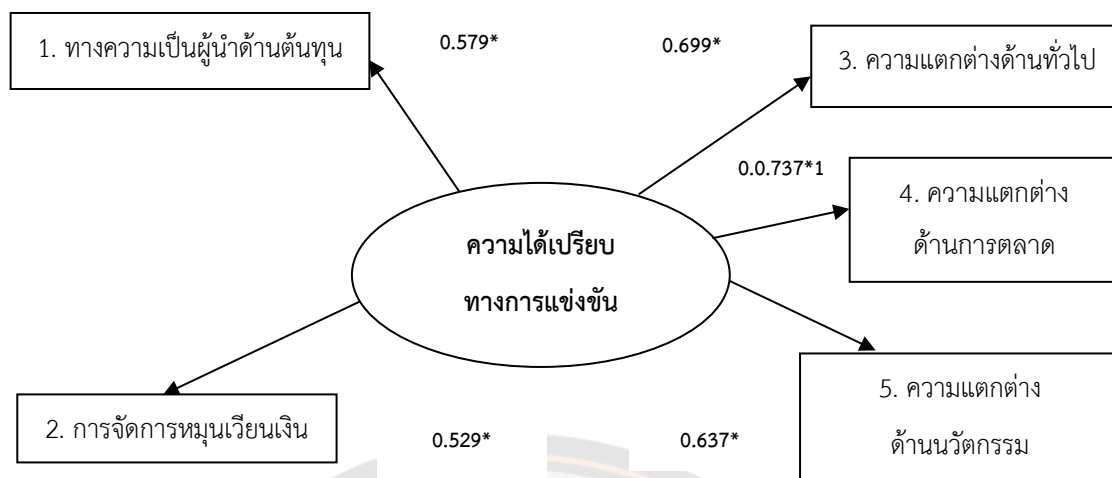
จากตาราง 19 และ ภาพ 20 แสดงให้เห็นถึงโมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน ปรากฏว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p\text{-value} = 1.000$) และค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่าสมบูรณ์ เท่ากับ 1 ทำให้โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก อีกทั้งเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.668 – 0.855 สรุปว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวโดยเฉพาะด้านการจัดการการผลิต สามารถเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของปัจจัยแฝงด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน ได้ดีที่สุดใน (R² = 0.732) รองลงมาคือ ด้านการจัดการการตลาดและนวัตกรรม (R² = 0.721) และด้านการดำเนินงาน (R² = 0.446) ตามลำดับ

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลการวัดของความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเครื่องเงิน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²
	Estimate Regression	Estimate Standardized Regression	S.E.	C.R.	
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
1. ทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	1.000*	0.579*	-	-	0.335
2. การจัดการหมุนเวียนเงิน	0.864*	0.529*	0.148	5.825	0.280
3. ความแตกต่างด้านทั่วไป	1.247*	0.699*	0.179	6.947	0.488
4. ความแตกต่างด้านการตลาด	1.322*	0.737*	0.186	7.107	0.543
5. ความแตกต่างด้านนวัตกรรม	1.027*	0.637*	0.156	6.596	0.405

* P < 0.05



ภาพ 21 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลการวัดของปัจจัยด้านความสามารถเปรียบเทียบทางการแข่งขันขององค์กร

หมายเหตุ: นำเสนอผลของ Estimate Standardized Regression

จากตาราง 20 และภาพ 21 แสดงให้เห็นถึงโมเดลการวัดสำหรับปัจจัยด้านความสามารถเปรียบเทียบทางการแข่งขันของธุรกิจเครื่องเงิน ปรากฏว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p\text{-value} = 0.147$) เมื่อพิจารณาความกลมกลืนจาก $RMSEA = 0.055$, $GFI = 0.984$, $AGFI = 0.952$ พบว่า มีความสอดคล้องของโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวในระดับยอมรับได้ คือ มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.529 – 0.737

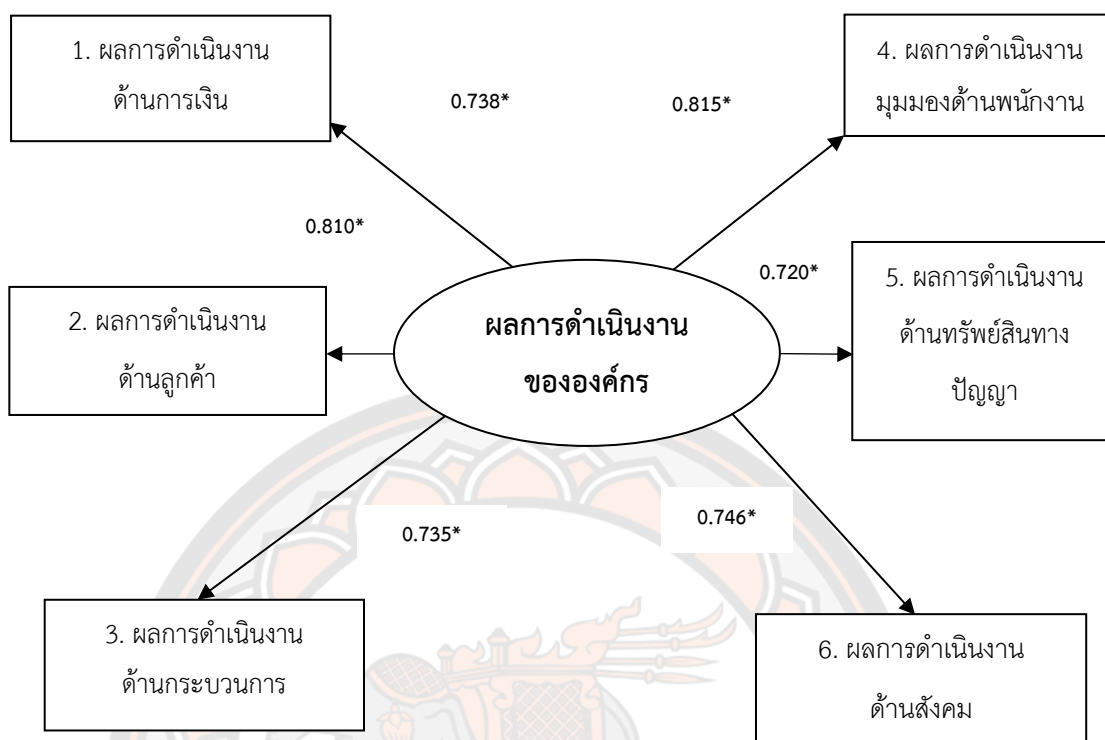
สรุปว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวโดยเฉพาะความแตกต่างด้านการตลาด ($R^2 = 0.543$) เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของปัจจัยด้านความสามารถเปรียบเทียบทางการแข่งขันได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ความแตกต่างด้านทั่วไป ($R^2 = 0.488$) และความแตกต่างด้านนวัตกรรม ($R^2 = 0.405$) ตามลำดับ

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง
ด้านผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลการวัดของผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²
	Estimate Regression	Estimate Standardized Regression	S.E.	C.R.	
ผลการดำเนินงาน					
1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน	1.000*	0.738*	-	-	0.544
2. ผลการดำเนินงานทางลูกค้า	1.007*	0.810*	0.089	11.248	0.657
3. ผลการดำเนินงานทางกระบวนการ	0.992*	0.735*	0.095	10.429	0.541
4. ผลการดำเนินงานทางพนักงานองค์กร	1.041*	0.815*	0.089	11.660	0.664
5. ผลการดำเนินงานทางทรัพย์สินทาง ปัญญา	0.922*	0.720*	0.093	9.885	0.518
6. ผลการดำเนินงานทางสังคม	1.078*	0.746*	0.102	10.588	0.556

* P < 0.05



ภาพ 22 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลการวัดของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร

หมายเหตุ: นำเสนอผลของ Estimate Standardized Regression

จากตาราง 21 และภาพ 22 แสดงให้เห็นถึงโมเดลการวัดสำหรับปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน ปรากฏว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p\text{-value} = 0.686$) เมื่อพิจารณาความกลมกลืนจาก $RMSEA = 0.000$, $GFI = 0.992$, $AGFI = 0.977$ พบว่า มีความสอดคล้องของโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวในระดับยอมรับได้ คือ มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.720 – 0.815

สรุปว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวโดยเฉพาะผลการดำเนินงานทางพนักงานองค์กร ($R^2 = 0.664$) เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานทางลูกค้า ($R^2 = 0.657$) และผลการดำเนินงานทางสังคม ($R^2 = 0.556$) ตามลำดับ

3.2 ผลการตรวจสอบความตรงด้วยโมเดลสมการโครงสร้างเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการวิจัย

การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการวิจัย ทางผู้วิจัยได้ศึกษา 3 ประเด็น คือ

1. อิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ
2. อิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กร
3. อิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กร

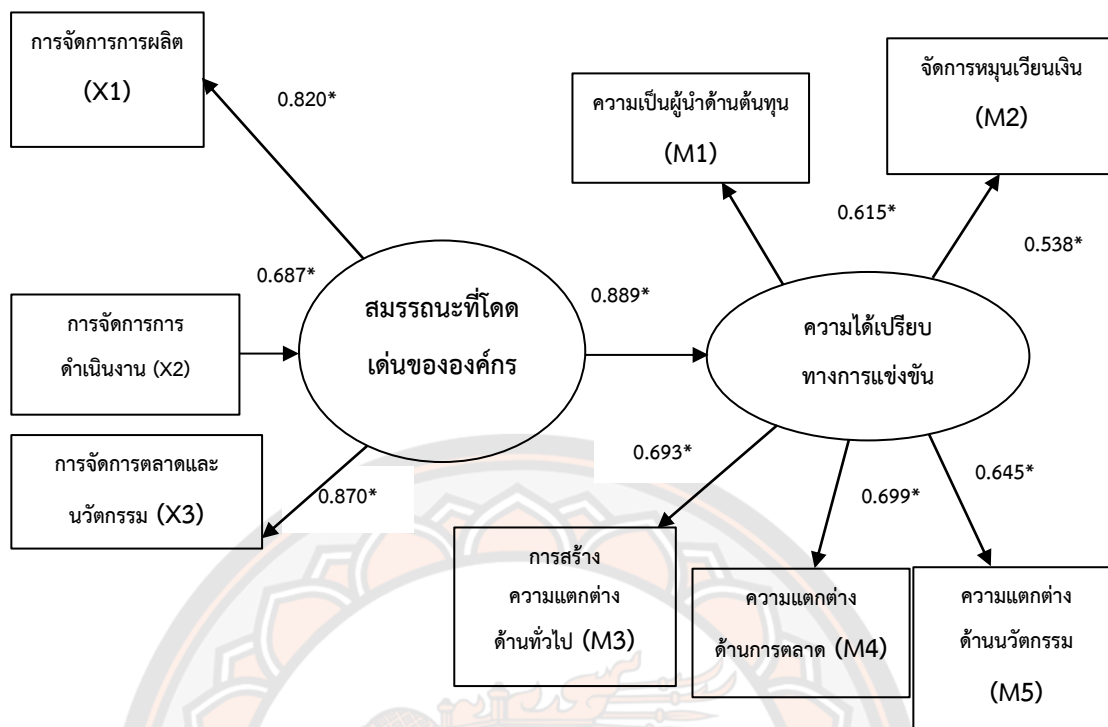
สำหรับประเด็นการอธิบายถึงขนาดอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ จะกำหนดให้ ขนาดอิทธิพลรวม (TE) ประกอบด้วย ขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) และขนาดอิทธิพลทางอ้อม (IE) มีผลวิเคราะห์ดัง ตาราง 22

3.2.1 การวิเคราะห์ถึงอิทธิพลของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจ เครื่องเงิน กระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ เครื่องเงิน

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจ เครื่องเงิน กระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ เครื่องเงิน

ตัวแปรแฝง	สมรรถนะที่โดดเด่น		ความได้เปรียบ			ผลการดำเนินงาน				R ²
	TE	TE	TE	IE	DE	IE	DE	IE	DE	
ความได้เปรียบ	0.889*	-	-	-	-	0.790	-	-	-	0.889*
X1	0.820*	-	-	-	-	0.672	-	-	-	0.820*
X2	0.687*	-	-	-	-	0.472	-	-	-	0.687*
X3	0.870*	-	-	-	-	0.756	-	-	-	0.870*
M1	0.547*	0.615*	-	-	-	0.416	-	0.615*	0.547*	-
M2	0.478*	0.538*	-	-	-	0.489	-	0.538*	0.478*	-
M3	0.616*	0.693*	-	-	-	0.481	-	0.693*	0.616*	-
M4	0.622*	0.699*	-	-	-	0.289	-	0.699*	0.622*	-
M5	0.573*	0.645*	-	-	-	0.378	-	0.645*	0.573*	-

* p < 0.05



ภาพ 23 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจ
เครื่องเงินกระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจเครื่องเงิน

จากตาราง 22 และภาพ 23 แสดงให้เห็นถึงโมเดลอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ ผลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p\text{-value} = 0.145$) เมื่อพิจารณาความกลมกลืนจาก $RMSEA = 0.040$, $GFI = 0.972$, $AGFI = 0.947$ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.538 – 0.870

ขนาดอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ เท่ากับ 0.889 ในทิศทางเดียวกัน ($R^2 = 0.790$) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรที่มีต่อตัวแปรสังเกตได้ของความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรมีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรสังเกตได้ในการสร้างความแตกต่างด้านการตลาดสูงสุดอยู่ที่ 0.622 ในทิศทางเดียวกัน รองลงมาคือ การสร้างความแตกต่างด้านทั่วไปที่มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.616

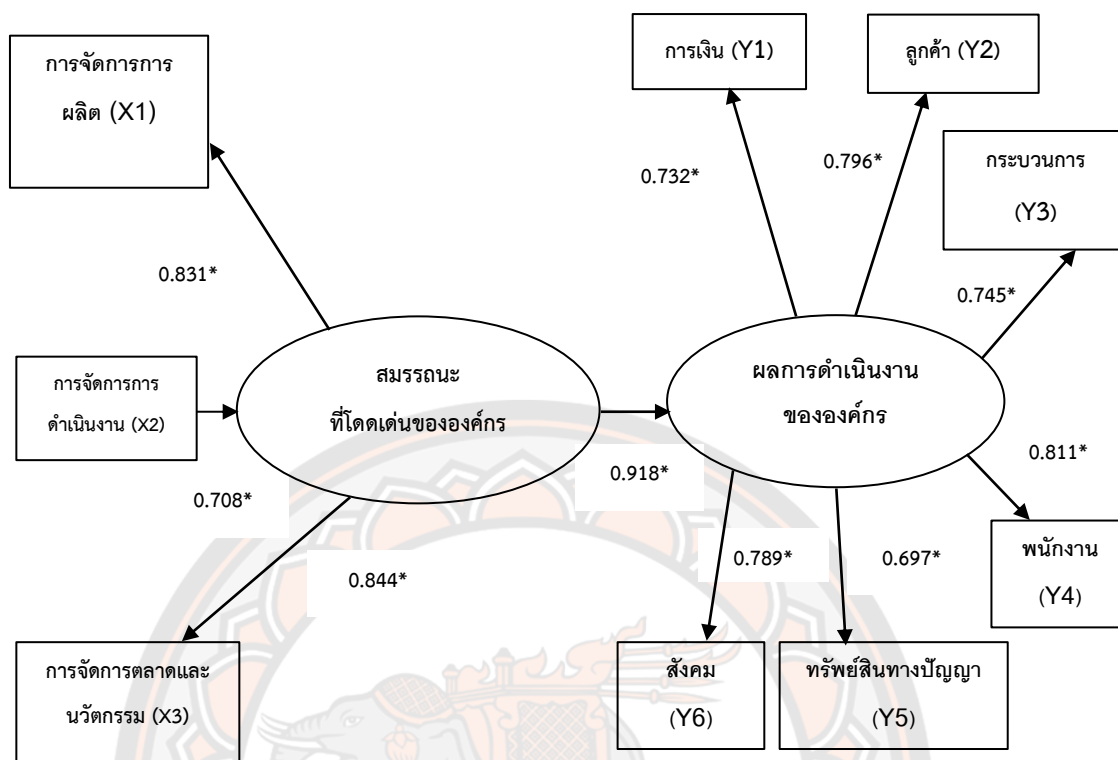
สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ประกอบด้วย การจัดการการผลิต การดำเนินการ การจัดการตลาดและนวัตกรรม ร่วมกันมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีขนาดอิทธิพลสูงถึง 0.889 และยังพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งการสร้าง ความแตกต่างด้านการตลาดสูงที่สุด และการสร้างความแตกต่างด้านทั่วไปในลำดับที่ถัดลงมา

3.2.2 การวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจ เครื่องเงินกระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

ตัวแปรเหตุ ตัวแปรผล	สมรรถนะที่โดดเด่น			ความได้เปรียบ			ผลการดำเนินงาน			R ²
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	
ผลการดำเนินงาน	0.918	-	0.918	-	-	-	-	-	-	0.842
Y1	0.671	0.671	-	-	-	-	0.732	-	0.732	0.535
Y2	0.731	0.731	-	-	-	-	0.796	-	0.796	0.634
Y3	0.683	0.683	-	-	-	-	0.745	-	0.745	0.554
Y4	0.745	0.745	-	-	-	-	0.811	-	0.811	0.659
Y5	0.639	0.639	-	-	-	-	0.697	-	0.697	0.486
Y6	0.724	0.724	-	-	-	-	0.789	-	0.789	0.623
X1	0.831	-	0.831	-	-	-	-	-	-	0.691
X2	0.708	-	0.708	-	-	-	-	-	-	0.501
X3	0.844	-	0.844	-	-	-	-	-	-	0.712

* $p < 0.05$



ภาพ 24 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจ เครื่องเงินกระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

จากตาราง 23 และภาพ 24 แสดงให้เห็นถึงโมเดลอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (p -value = 0.095) เมื่อพิจารณาความกลมกลืนจาก $RMSEA = 0.043$, $GFI = 0.965$, $AGFI = 0.935$ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.697 – 0.844

ขนาดอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กร เท่ากับ 0.918 ในทิศทางเดียวกัน ($R^2 = 0.842$) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรที่มีต่อตัวแปรสังเกตได้ของความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรมีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรสังเกตได้ในด้านผลการดำเนินงานด้านพนักงานสูงสุดอยู่ที่ 0.811 ในทิศทางเดียวกัน รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานทางด้านลูกค้าที่ 0.796 ถัดมาคือผลการดำเนินงานทางด้านสังคมที่ 0.789 ตามลำดับ

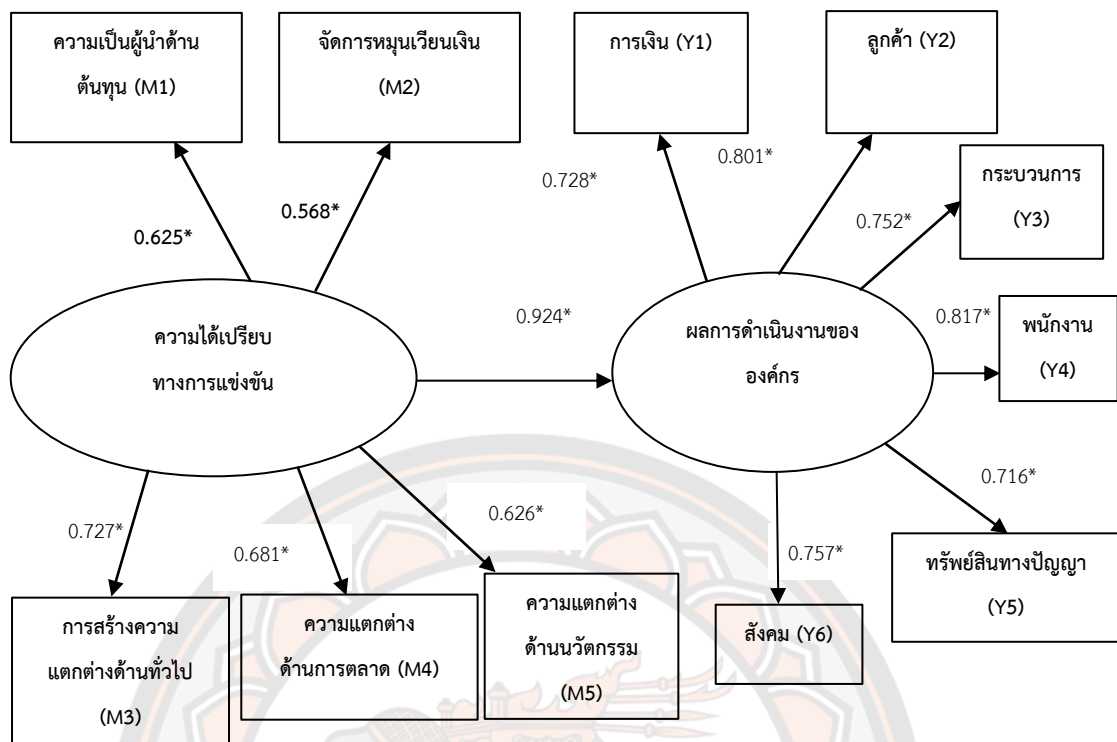
ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรที่ประกอบด้วย การจัดการการผลิตการดำเนินการ การจัดการตลาดและนวัตกรรม ร่วมกันมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.918 และยังพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านผลการดำเนินงานด้านพนักงานได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าพนักงาน และผลการดำเนินงานด้านสังคม ตามลำดับ

3.2.3 การวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจเครื่องเงิน กระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

ตัวแปรเหตุ	สมรรถนะที่โดดเด่น			ความได้เปรียบ			ผลการดำเนินงาน			R ²
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	
ตัวแปรผล										
ผลการดำเนินงาน				0.924	-	0.924	-	-	-	0.853
Y1	-	-	-	0.672*	0.672*	-	0.728*	-	0.728*	0.530
Y2	-	-	-	0.740*	0.740*	-	0.801*	-	0.801*	0.641
Y3	-	-	-	0.695*	0.695*	-	0.752*	-	0.752*	0.566
Y4	-	-	-	0.755*	0.755*	-	0.817*	-	0.817*	0.668
Y5	-	-	-	0.661*	0.661*	-	0.716*	-	0.716*	0.512
Y6	-	-	-	0.700*	0.700*	-	0.757*	-	0.757*	0.574
M1	-	-	-	0.625*	-	0.625*	-	-	-	0.392
M2	-	-	-	0.568*	-	0.568*	-	-	-	0.463
M3	-	-	-	0.727*	-	0.727*	-	-	-	0.529
M4	-	-	-	0.681*	-	0.681*	-	-	-	0.322
M5	-	-	-	0.626*	-	0.626*	-	-	-	0.390

* $p < 0.05$



ภาพ 25 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลอิทธิพลของปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ เครื่องเงินกระทบทางตรงต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

จากตาราง 24 และภาพ 25 แสดงให้เห็นถึงโมเดลอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p\text{-value} = 0.058$) เมื่อพิจารณาความกลมกลืนจาก $RMSEA = 0.042$, $GFI = 0.954$, $AGFI = 0.924$ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.625 – 0.817

สำหรับขนาดอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เท่ากับ 0.924 ในทิศทางเดียวกัน ($R^2 = 0.853$) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจที่มีต่อตัวแปรสังเกตได้ของความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจมีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรสังเกตได้ในด้านผลการดำเนินงานด้านพนักงานอยู่ที่ 0.817 ในทิศทางเดียวกัน รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานทางด้านลูกค้า 0.801 โดยมีผลการดำเนินงานสังคมและเป็นลำดับถัดมา ที่ 0.757 ตามลำดับ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การจัดการหมุนเวียนเงิน การสร้างความแตกต่างทั่วไป การสร้างความแตกต่างทางการตลาด และการสร้างความแตกต่างทางนวัตกรรม ร่วมกันมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.924 และยังพบว่าปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ สามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านผลการดำเนินงานทางพนักงานได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยมีผลการดำเนินงานทางด้านสังคม ถัดมาตามลำดับ

ดังนั้นจากการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝง การวิจัย ผู้วิจัยพบว่า

1. สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ
2. สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
3. ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจการเงินของประเทศไทยในทิศทางเดียวกัน

4. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ในการทดสอบสัจพจน์การวิจัย ทางผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงกับผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุในการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์เชิงเส้นทางและใช้แผนภาพแบบจำลอง เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ร่วมกับการพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้าง และน้ำหนักองค์ประกอบให้มีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้น โดยมีผลการทดสอบแต่ละสมมติฐาน จากผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจการเงิน ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ประกอบด้วย การจัดการการผลิต การดำเนินการ การจัดการตลาดและนวัตกรรม ร่วมกันมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีขนาดอิทธิพลสูงถึง 0.889 และยังพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งการสร้างความแตกต่างด้านการตลาดสูงที่สุด และการสร้างความแตกต่างด้านทั่วไปในลำดับที่ถัดลงมา แสดงถึงสมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจการเงินจริง

สมมติฐานที่ 2 (H2) สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ที่ประกอบด้วย การจัดการการผลิตการดำเนินการ การจัดการตลาดและนวัตกรรม ร่วมกันมีอิทธิพลต่อ ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กรในทิศทางเดียวกันซึ่งมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.918 และยังพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อต้านผลการดำเนินงานด้านพนักงานได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าพนักงาน และผลการดำเนินงานด้านสังคม ตามลำดับ แสดงถึง สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินจริง

สมมติฐานที่ 3 (H3) ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การจัดการหมุนเวียนเงิน การสร้างความแตกต่างทั่วไป การสร้างความแตกต่างทางการตลาด และการสร้างความแตกต่างทางนวัตกรรม ร่วมกันมีอิทธิพลต่อ ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานในทิศทางเดียวกันมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.924 และยังพบว่าปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ สามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อต้านผลการดำเนินงานทางพนักงานได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยมีผลการดำเนินงานทางด้านสังคม ถัดมาตามลำดับ แสดงถึง ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินจริง

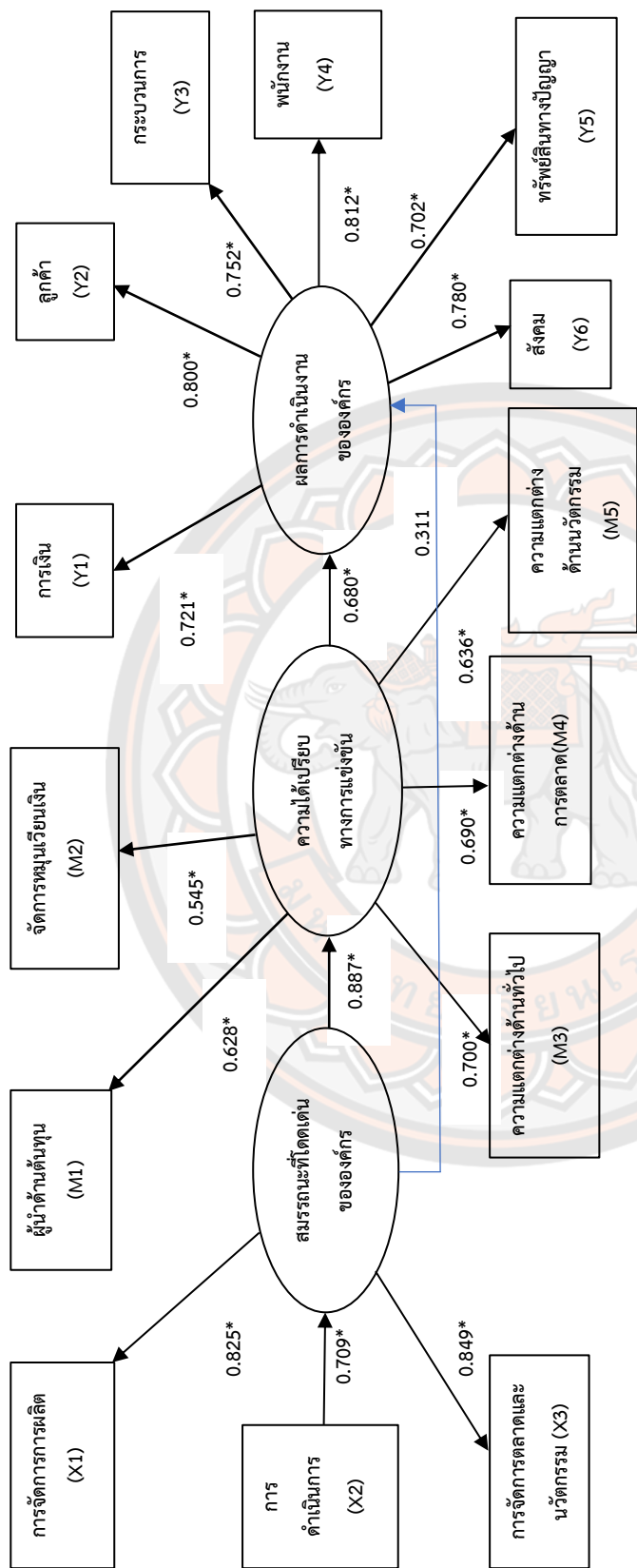
สมมติฐานที่ 4 (H4) สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันที่อยู่ในสถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นกับต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สำหรับอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรมีผลกระทบทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อยู่ในระดับสูงที่ 0.887 ในทิศทางเดียวกัน ขณะเดียวกันอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลกระทบทางตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงที่ 0.680 ในทิศทางเดียวกันเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ขนาดอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นจะไม่มีผลกระทบทางตรงต่อผลการดำเนินงานเครื่องเงินของไทย แต่กลับมีผลกระทบทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน โดยผ่านตัวแปรคั่นกลางจากทางด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน อยู่ที่ระดับสูงถึง 0.603 ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงถึง สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันที่อยู่ใน

สถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นกับต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจริง

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลเชิงโครงสร้างของตัวแปรการวิจัย

ตัวแปรเหตุ	สมรรถนะที่โดดเด่น			ความได้เปรียบ			ผลการดำเนินงาน			R ²
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	
ความได้เปรียบ	0.887*	-	0.887*	-	-	-	-	-	-	0.787
ผลการดำเนินงาน	0.915*	0.603*	0.311	0.680*	-	0.680*	-	-	-	0.935
Y1	0.660*	0.660*	-	0.491*	0.491*	-	0.721*	-	0.721*	0.520
Y2	0.732*	0.732*	-	0.544*	0.544*	-	0.800*	-	0.800*	0.641
Y3	0.688*	0.688*	-	0.511*	0.511*	-	0.752*	-	0.752*	0.565
Y4	0.743*	0.743*	-	0.552*	0.552*	-	0.812*	-	0.812*	0.659
Y5	0.642*	0.642*	-	0.477*	0.477*	-	0.702*	-	0.702*	0.493
Y6	0.713*	0.713*	-	0.530*	0.530*	-	0.780*	-	0.780*	0.608
M1	0.557*	0.557*	-	0.628*	-	0.628*	-	-	-	0.395
M2	0.483*	0.483*	-	0.545*	-	0.545*	-	-	-	0.297
M3	0.621*	0.621*	-	0.700*	-	0.700*	-	-	-	0.491
M4	0.612*	0.612*	-	0.690*	-	0.690*	-	-	-	0.476
M5	0.565*	0.565*	-	0.636*	-	0.636*	-	-	-	0.405
X1	0.825*	-	0.825*	-	-	-	-	-	-	0.681
X2	0.709*	-	0.709*	-	-	-	-	-	-	0.503
X3	0.849*	-	0.849*	-	-	-	-	-	-	0.721

* p < 0.05



ภาพ 26 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโมเดลเชิงโครงสร้างของตัวแปรการวิจัย

หมายเหตุ: อิทธิพลของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจการเงิน ไม่มีผลกระทบต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงิน แต่มีผลกระทบทางอ้อม โดยผ่านปัจจัยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ จึงทำให้ โมเดลโครงสร้างของธุรกิจการเงิน เป็น Full Model

จากตาราง 25 และภาพ 26 แสดงให้เห็นว่าโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นจริงอยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p\text{-value} = 0.096$) เมื่อพิจารณาความกลมกลืนจาก $RMSEA = 0.033$, $GFI = 0.948$, $AGFI = 0.921$ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าเป็นบวกอยู่ในช่วงระหว่าง 0.311 – 0.849

สำหรับขนาดอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรมีผลกระทบทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อยู่ในระดับสูงที่ 0.887 ในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลกระทบทางตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงที่ 0.680 ในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ขนาดอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นจะไม่มีผลกระทบทางตรงต่อผลการดำเนินงานเครื่องเงินของไทย แต่กลับมีผลกระทบทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน โดยผ่านตัวแปรคั่นกลางจากทางด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน อยู่ที่ระดับสูงถึง 0.603 ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นตามขนาดอิทธิพลของตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้พบว่า

1. ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ส่งผลกระทบต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจทั้งด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (ขนาดอิทธิพล = 0.628) การจัดการหมุนเวียนเงิน (ขนาดอิทธิพล = 0.545) การสร้างความแตกต่างด้านทั่วไป (ขนาดอิทธิพล = 0.700) การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด (ขนาดอิทธิพล = 0.690) และการสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม (ขนาดอิทธิพล = 0.636)

2. ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจเครื่องเงินด้านการเงิน (ขนาดอิทธิพล = 0.721) ด้านการลูกค้า (ขนาดอิทธิพล = 0.800) ด้านกระบวนการ (ขนาดอิทธิพล = 0.752) ด้านพนักงาน (ขนาดอิทธิพล = 0.812) ด้านทรัพย์สินทางปัญญา (ขนาดอิทธิพล = 0.702) และด้านสังคม (ขนาดอิทธิพล = 0.780)

3. ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร จะไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่านกระบวนการในการบริหารจัดการจากทางด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เราสามารถสรุปโมเดลในส่วนของตัวแปรหลักได้ดังนี้



ภาพ 27 โมเดลสรุปตัวแปรหลักที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

หมายเหตุ: * $p < 0.05$

จากภาพ 27 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านปัจจัยด้านความสามารถทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ มีขนาดอิทธิพลทางอ้อมอยู่ที่ 0.603 ในทิศทางเดียวกัน แม้ว่าปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรจะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กร จึงทำให้ปัจจัยทางด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ อยู่ในสถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางอย่างสมบูรณ์ (Full Mediation Effect) ของความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นกับผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินของประเทศไทย

หมายเหตุ: ลักษณะการทำหน้าที่ของตัวแปรคั่นกลาง มี 2 ลักษณะคือ 1) การส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full mediation) เป็นสถานะที่อิทธิพลจากตัวแปรต้นเหตุมีต่อตัวแปรผล โดยส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางเพียงอย่างเดียว ไม่มีอิทธิพลทางตรง และในกรณี 2) การส่งผ่านบางส่วน (partial mediation) เป็นสถานะที่อิทธิพลจากตัวแปรต้นเหตุมีต่อตัวแปรผล โดยส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรต้นเหตุยังมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผล โดยไม่ผ่านตัวแปรคั่นกลาง (Hair et al., 2006; ยური ผลพันธ์, 2562; มนตรี พิริยะกุล, 2558)

ดังนั้นผลการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรวบรวมข้อมูลจากตัวแทนผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินของประเทศไทย ผลดัง ตาราง 26

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัยในภาพรวม

รายละเอียด	สรุปผล	ขนาดอิทธิพล (หน่วย)
H1: สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจเครื่องเงิน	มีอิทธิพลทางตรง	0.887
H2: สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน	ไม่มีอิทธิพล	-
H3: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน	มีอิทธิพลทางตรง	0.680
H4: สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่อยู่ในสถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นกับต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	มีอิทธิพลทางอ้อม	0.603

จากตาราง 26 ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามหลักในการวิจัย กล่าวถึง ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรกับปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ ส่งผลให้ธุรกิจเครื่องเงินมีผลการดำเนินงานที่ดีมากที่สุด สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า ผลการดำเนินงานที่ดี จะขึ้นอยู่กับความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าการได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่น หรือเราสามารถกล่าวได้ว่า องค์กรต้องมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เป็นกลยุทธ์ธุรกิจ ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่สามารถผลิตสินค้าภายใต้ต้นทุนที่จำกัดและสามารถตั้งราคาที่เหมาะสมต่อลูกค้าเองได้ มีการหมุนเวียนเงินที่เหมาะสมอีกทั้ง การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ทั้งในด้านทั่วไป การตลาด และนวัตกรรม ที่จำเป็นต้องสร้างความมีเอกลักษณ์พิเศษแตกต่างจากคู่แข่ง หรือแม้กระทั่งสินค้าที่ตนเองผลิตอยู่ เพื่อป้องกันการเกิดการลอกเลียนแบบและทำให้เกิดการลดคุณค่าของสินค้าลง อย่างไรก็ตาม การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะที่โดดเด่นที่องค์กรมี ไม่ว่าจะเรื่องการผลิตที่อาศัยฝีมือและกระบวนการผลิตที่มีคุณลักษณะเฉพาะ เลียนแบบได้ยาก และสามารถผลิตได้อย่างมีคุณค่า อีกทั้งการจัดการด้านการตลาดและนวัตกรรม การผลิต เช่น การออกแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า การแสดงสินค้าผ่านการขายออนไลน์ ที่คู่แข่งอาจยังไม่มีหรือทำตามได้ยากนั่นเอง

ดังนั้นจากผลการวิจัยเชิงปริมาณจะทำให้ทราบว่า โมเดลอิทธิพลเชิงสาเหตุของผลการดำเนินงานที่ดี อยู่บนเส้นทางวิกฤติของการนำเข้าของปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่น ซึ่งประกอบด้วย การจัดการการผลิตและการดำเนินการ มีพนักงานที่มีฝีมือและกระบวนการผลิตที่ดี อีกทั้งมีการจัดการตลาดและนวัตกรรมที่ดี โดยส่งผ่านไปยังความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การจัดการหมุนเวียนเงิน การสร้างความแตกต่างทางด้านทั่วไป การสร้างความแตกต่างทางการตลาด และการสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม ซึ่งได้จากเพื่อสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้แก่องค์กรธุรกิจเครื่องเงิน

การบูรณาการผลวิเคราะห์ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพกับวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

หลังจากดำเนินการวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจเครื่องเงินของประเทศไทยมีผลการดำเนินงานที่ดี มี 2 ปัจจัยสำคัญ คือ

1. ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร จะประกอบด้วย

1.1 การจัดการการผลิต ซึ่งจากการสัมภาษณ์ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าการให้ความสำคัญกับความเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์มีขึ้นเดียวในโลก เนื่องด้วยเป็นระบบหัตถกรรมที่มีความสำคัญต่อการให้คุณค่าทั้งจากธุรกิจเครื่องเงินเองและลูกค้า การมีพนักงานหรือช่างเงินที่เก่ง มีความชำนาญ มีทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการผลิตสินค้าที่ต้องใช้แนวคิดเชิงลึกทางศิลปะวัฒนธรรม จารีตประเพณีและประวัติศาสตร์ เมื่อมีผู้ปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ก็จะเกิดกระบวนการผลิตที่ดี มีความยืดหยุ่นในการทำงานด้วยความชำนาญ

1.2 การจัดการการดำเนินงาน สืบเนื่องจากการทำงานการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลเกิดการแบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม การบริหารจัดการและดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีคุณภาพ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว นำพาไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้

1.3 การจัดการตลาดและนวัตกรรม ต่อเนื่องจากการผลิต อาจจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมไม่ว่าจะเทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ ๆ มาผลิตสินค้า หรือเข้ามาในกระบวนการดำเนินงานมากขึ้น มีลักษณะการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี เช่น ราคาที่จับต้องได้ การบริการก่อน ระหว่าง และหลังการขาย สามารถเข้าถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การขยายฐานลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ การปรับตัวตามสถานการณ์ที่ดี เช่น การทำตลาดออนไลน์ในสถานการณ์ COVID-19 ตลอดจนมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและมีส่วนร่วมกับสังคม

2. ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ใช้สร้างกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กล่าวคือ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่สามารถตั้งราคาขายได้ ยืดหยุ่นการผลิตและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีการหมุนเวียนเงินที่เหมาะสม สอดคล้องกับการจัดการด้านต้นทุน อีกทั้งสามารถวางแผนการเงินได้ดี สำหรับการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ กล่าวถึง การสร้างความแตกต่างทั่วไป เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม การที่ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น การสร้างการตลาดที่เข้มแข็งที่แสดงถึงการดึงดูดหรือเข้าถึงลูกค้าได้อย่างดี อีกทั้งมีนวัตกรรมหรือแสดงสินค้าใหม่ได้เหมาะสมกับทิศทางธุรกิจและช่วงเวลา โดยเมื่อพิจารณาแล้ว เป็นผลต่อเนื่องมาจากสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรนั่นเอง นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในการปรับตัวให้ทันสถานการณ์ และมีผลการดำเนินการที่ดีต่อไปในอนาคต

โดยสรุป จากการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ คือการที่ผู้ประกอบการมีการดำเนินงานและมีสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นปกติ แต่สมรรถนะหลักบางอย่างดังกล่าว สามารถยกระดับสู่การเป็นสมรรถนะที่โดดเด่นได้ เช่น การผลิต การดำเนินงาน การตลาด ซึ่งมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างออกไปแต่ละกิจการ ทั้งนี้ ในรายละเอียดเชิงลึก พบว่า การให้ความสำคัญกับฝีมือและความสามารถของพนักงาน เป็นกุญแจหลักที่ผลักดันให้เกิดการผลิต การดำเนินงาน และการตลาดที่ดีตลอดจนนำไปสู่ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ยังคงเน้นกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง (Porter, 1985) อีกทั้งผลการดำเนินงานด้วย ซึ่งจากการสัมภาษณ์ในเชิงคุณภาพ สามารถเห็นถึงการให้ความสำคัญกับการจัดการการผลิต ที่เน้นเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ตลอดจนแนวความคิดจากวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อให้ตัวผลิตภัณฑ์มีลักษณะพิเศษ โดยมีลักษณะการผลิตที่เน้นด้านหัตถกรรมเป็นหลัก มีการใช้เทคโนโลยีในการเสริม เช่น การขึ้นรูป และการออกแบบที่แตกต่าง สร้างทางเลือกให้กับลูกค้า

ในด้านการจัดการดำเนินงาน เน้นที่โครงสร้างของการทำงาน การแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ เช่น การยืดหยุ่นวิธีการทำงานในสถานการณ์ COVID-19 การฝึกอบรมพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร ขณะที่การจัดการการตลาดและนวัตกรรมมุ่งไปที่ลักษณะด้านการขาย การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งรายเก่าและรายใหม่ และส่งผลให้ตราสินค้าหรือองค์กรมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักและได้รับความไว้วางใจ

สมรรถนะที่โดดเด่น จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน เป็นแนวทางให้เกิดการพัฒนากิจการต่อไป

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่องสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักในการค้นหาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจเครื่องเงินในอนาคต ผู้วิจัยได้นำเสนอหัวข้อในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

สรุปผลตามสมมติฐาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. อภิปรายผลสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน
2. อภิปรายผลถึงโมเดลการเพิ่มสมรรถนะที่โดดเด่นสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเครื่องเงิน

3. อภิปรายผลแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ประโยชน์ในเชิงการนำไปประยุกต์ใช้กับภาคธุรกิจเครื่องเงิน
2. ประโยชน์เชิงวิชาการในการกำหนดแนวคิดสมรรถนะที่โดดเด่น
3. ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
3. ข้อจำกัดระหว่างการทำวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นระเบียบวิธีการแบบผสมผสาน เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ รวบรวมข้อมูลด้วยการเก็บข้อมูลเชิงสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 5 ธุรกิจ และแบบสอบถามการวิจัย 210 ฉบับ จากกลุ่มธุรกิจผู้ประกอบการที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการดำเนินการผลิตและมีความสามารถในการส่งออกของไทย มาเป็นตัวแทนในมุมมองของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินที่มีทัศนคติเกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรตนเอง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ และนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามการวิจัย ซึ่งได้ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มีค่า IOC ระหว่าง 0.67 - 1.00 ที่มากกว่า 0.50 (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2550) รวมถึงผ่านเกณฑ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในช่วง 0.984 - 0.986 ที่มากกว่า 0.70 (Hair et al, 2010) ทำให้ผู้วิจัยใช้รวบรวมข้อมูล จากการทำการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลตามกลุ่มธุรกิจ ตลอดจนการเข้าไปมีส่วนร่วมและสังเกต ในกระบวนการดำเนินงานของทางองค์กร จากนั้น รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ได้รับการตอบกลับที่มีเนื้อหาสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 55.26 นำข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ พัฒนาและตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ เพื่อกำหนดเป็นเส้นทาง ในบริหารจัดการองค์กรด้วยสมรรถนะที่โดดเด่น การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีและความสำเร็จของธุรกิจต่อไปในอนาคต

สรุปผลตามสมมติฐาน

ในการวิจัย ได้ทำการศึกษาสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน จากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยและลักษณะของสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงินมี 3 ด้าน ได้แก่ การจัดการการผลิต การจัดการด้านการดำเนินงาน และ การจัดการตลาดและนวัตกรรม โดยแต่ละด้านมีลักษณะสำคัญแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม แม้ว่าหน้าที่หลักจะต่างกัน แต่ถือว่าองค์กรจำเป็นต้องอาศัยงานทั้ง 3 ด้านดังกล่าว เป็นตัวผลักดันและส่งเสริมให้เกิดการแสดงถึงความโดดเด่น ทางด้านการผลิต ทั้งด้าน ทักษะ ความรู้ความชำนาญ ทศนคติและคุณลักษณะของบุคคล ที่มีสืบทอด สืบสานวัฒนธรรมมาจากบรรพบุรุษ การสะสมความชำนาญจากความเชื่อค่านิยมประจำท้องถิ่น ล้วนแล้วยากต่อการเลียนแบบ หรือหาแรงงานมาทดแทนได้ ความสามารถในการกระบวนการผลิตที่ดี หากผนวกเข้ากับการจัดการตลาดและนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นเรื่อง จำเป็นสำหรับธุรกิจอย่างมาก จะยิ่งสร้างโอกาสประสบความสำเร็จของธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น เนื่องด้วย เป็นกรานำสมรรถนะที่โดดเด่น (Distinctive Competencies) มาสร้างเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งในการวิจัยได้กล่าวถึงการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การเป็นผู้นำด้านการหมุนเวียนเงิน ที่สามารถจัดการองค์กรด้านต้นทุนการผลิต การตั้งราคา และการจัดสรรเงินสำรองในการประกอบการเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่สูงและเหมาะสมกับการดำเนินงานของกิจการ การสร้างความได้เปรียบอีกด้าน ได้แก่ การสร้างความแตกต่างที่อาศัยความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้าด้านทั่วไป ความแตกต่างด้านการตลาด และความแตกต่างด้านนวัตกรรม ประเด็นสำคัญคือการสร้างสินค้าให้มีลักษณะพิเศษ (Unique) และ

มีอัตลักษณ์ (Identity) ซึ่งเป็นตลาดที่มีลักษณะเฉพาะ (Niche Market) ที่สามารถพัฒนาธุรกิจไปได้
 อย่างดี ในท้ายที่สุด พบว่า ความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่โดดเด่นที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการ
 แข่งขัน สามารถส่งผลในทางที่ต่อผลการดำเนินงานด้วย โดยสมรรถนะที่โดดเด่นยังจำเป็นต้องอาศัย
 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลางในการส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี
 ซึ่งประกอบไปด้วยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ด้านพนักงาน ด้านทรัพยากรทางปัญญา
 และด้านสังคม ซึ่งนำไปสู่การทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จจากการปรับปรุงและพัฒนาการ
 ดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินได้นั่นเอง

โดยสามารถสรุปตามสมมติฐาน ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อความ
 ได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจเครื่องเงิน ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นของ
 องค์กร ประกอบด้วย การจัดการการผลิต การดำเนินการ การจัดการตลาดและนวัตกรรม ร่วมกันมี
 อิทธิพลต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจในทิศทางเดียวกัน และยังพบว่าปัจจัย
 ด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งการ
 สร้างความแตกต่างด้านการตลาดสูงที่สุด และการสร้างความแตกต่างด้านทั่วไปในลำดับที่ถัดลงมา
 แสดงถึงสมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ
 เครื่องเงินจริง

สมมติฐานที่ 2 (H2) สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผล
 การดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร
 ที่ประกอบด้วย การจัดการการผลิตการดำเนินการ การจัดการตลาดและนวัตกรรม ร่วมกันมีอิทธิพล
 ต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กรในทิศทางเดียวกัน และยังพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่น
 ขององค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านผลการดำเนินงานด้านพนักงานได้ดีที่สุด รองลงมาคือ
 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าพนักงาน และผลการดำเนินงานด้านสังคม ตามลำดับ แสดงถึง สมรรถนะ
 ที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินจริง

สมมติฐานที่ 3 (H3) ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผล
 การดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิง
 ธุรกิจ ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การจัดการหมุนเวียนเงิน การสร้างความแตกต่างทั่วไป การสร้าง
 ความแตกต่างทางการตลาด และการสร้างความแตกต่างทางนวัตกรรม ร่วมกันมีอิทธิพลต่อปัจจัย
 ด้านผลการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน และยังพบว่าปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ
 สามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านผลการดำเนินงานทางพนักงานได้ดีที่สุด รองลงมาคือ
 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยมีผลการดำเนินงานทางด้านสังคม ถัดมาตามลำดับ แสดงถึง

ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เครื่องเงินจริง

สมมติฐานที่ 4 (H4) สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันที่อยู่ในสถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นกับต่อผลการดำเนินงานขององค์กรสำหรับอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรมีผลกระทบทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงในทิศทางเดียวกัน ขณะเดียวกันอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลกระทบทางตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงในทิศทางเดียวกันเช่นกัน อย่างไรก็ตามขนาดอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นจะไม่มีผลกระทบทางตรงต่อผลการดำเนินงานเครื่องเงินของไทย แต่กลับมีผลกระทบทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน โดยผ่านตัวแปรคั่นกลางจากทางด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน อยู่ในระดับสูงในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงถึง สมรรถนะที่โดดเด่นมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันที่อยู่ในสถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่โดดเด่นกับต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจริง

อภิปรายผลการวิจัย

องค์กรเกี่ยวกับธุรกิจเครื่องเงิน เป็นองค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เครื่องเงิน โดยมีกระบวนการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต กระบวนการทางการตลาด ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ธุรกิจเครื่องเงิน เป็นกิจการที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ด้านเครื่องประดับ อัญมณี และโลหะมีค่า ในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574 โดยเสนอการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ที่ว่าด้วยการสร้างภาพลักษณ์และปรับโครงสร้างสนับสนุน เรื่องการเป็นศูนย์กลางการผลิต และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่ระดับสากล เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง จนไปสู่การเป็นผู้นำในการผลิต แปรรูป และสร้างมูลค่าเพิ่มให้เข้าสู่มาตรฐานสินค้าในระดับสากล รวมทั้งเพิ่มความหลากหลายและมูลค่าสินค้า (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) ทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญต่อการยกระดับศักยภาพและผลการดำเนินงาน ที่ต้องมีความเข้าใจในสมรรถนะที่โดดเด่น การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อการดำเนินขององค์กร

ในการวิจัย ได้ทำการศึกษาสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร 3 ด้าน ได้แก่ การจัดการการผลิต การจัดการด้านการดำเนินงาน และการจัดการตลาดและนวัตกรรม ที่เป็นหน้าที่สำคัญเพื่อให้เกิดการบูรณาการทางด้านการผลิต ทั้งด้านความชำนาญ ทักษะ ทักษะคนคืดของบุคคล ที่มีการสั่งสมมาจากวัฒนธรรมและค่านิยมความเชื่อประจำท้องถิ่นนั้น ๆ อีกทั้งความสามารถในกระบวนการผลิตซึ่ง

ผนวกกับการจัดการตลาดและนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี อีกทั้งสามารถมองเห็นช่องทางการตลาดได้มากขึ้น ทั้งรูปแบบออนไลน์ และการกระจายสินค้าภายในและภายนอกประเทศ โดยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถจะผสมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน (Integrated Competencies) เกิดการดำเนินกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงทำให้สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (Distinctive Competencies) เป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรมีจุดเด่นและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งในการวิจัยได้กล่าวถึงกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การเป็นผู้นำด้านการหมุนเวียนเงิน ที่สามารถจัดการองค์กรด้านต้นทุนการผลิต การตั้งราคา และการจัดสรรเงินสำรองในการประกอบการเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่สูงและเหมาะสมกับการดำเนินงานของกิจการ อีกทั้งมองเรื่องการสร้างความแตกต่างที่อาศัยความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้าด้านทั่วไป ความแตกต่างด้านการตลาด และความแตกต่างด้านนวัตกรรม ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่มีผลต่อการกำหนดราคากับกลุ่มคู่แข่ง แต่หมายรวมถึงการสร้างสินค้าให้เป็นลักษณะพิเศษ (Unique) และส่งเสริมให้เกิดเอกลักษณ์ของสินค้าได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ซึ่งเป็นตลาดที่นอกเหนือจากตลาดเดิมที่มีฐานคู่แข่งอยู่นั่นเอง สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้นนี้ ล้วนทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ด้านพนักงาน ด้านทรัพยากรทางปัญญา และด้านสังคม ซึ่งนำไปสู่การทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริบทธุรกิจเครื่องเงิน ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลด้วย 3 ประเด็นดังนี้

1. อภิปรายผลสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงิน

ด้วยกระบวนการผลิต ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ธุรกิจเครื่องเงินมีการผลิตที่อาศัยความเป็นหัตถกรรมเป็นส่วนใหญ่ มากกว่าการผลิตแบบอุตสาหกรรม จึงโดดเด่นไปในทางการจัดการการผลิต ซึ่งในส่วนที่เป็นอุตสาหกรรมประกอบไปด้วยเครื่องมือและการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อออกแบบงาน แต่ในการใช้เครื่องมือ นั้น ก็เน้นไปที่การผลิตด้วยมือ แม้ว่าในยุคหลัง สังคมจะมองว่าธุรกิจเครื่องเงินเป็นอุตสาหกรรม เนื่องจากการใช้เครื่องจักรมาช่วยในการผลิตให้ได้ปริมาณมาก ๆ เพื่อรองรับความต้องการที่มากขึ้นของลูกค้า เช่นกลุ่มเครื่องประดับประเภทแหวน สร้อย กำไล บางประเภทแต่ในความเป็นจริง เครื่องจักรมักถูกนำมาใช้กับการอำนวยความสะดวกแก่การผลิตด้วยมือเป็นหลัก โดยการผลิตบางอย่างเท่านั้นที่ใช้เครื่องจักรเป็นตัวขับเคลื่อน นั้นหมายความว่า การผลิตอย่างแท้จริงของผลิตภัณฑ์เครื่องเงินนั้น ยังพึ่งประเด็น ไปที่การผลิตด้วยหัตถกรรมเป็นหลักมากกว่าอุตสาหกรรม ประกอบกับการมีการจัดการการดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการทำงานส่วนที่ใช้เครื่องมือในการผลิตมาก ๆ นั้น เป็นส่วนที่ต้องการความเที่ยงตรง และความสะดวกในการผลิตเน้นปริมาณของผลิตภัณฑ์ที่การทำด้วยมือไม่สามารถรองรับได้ หรือเป็นอุปกรณ์ช่วยในการผลิตด้วย

มือให้มีความแม่นยำมากขึ้น เช่น การใช้เครื่องหล่อ การหลอมเม็ดเงิน การขึ้นรูป แกะลาย หรือการผลิตด้วยแบบให้มีความรวดเร็ว เป็นต้น

เนื่องด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่า ผลิตภัณฑ์เครื่องเงินที่สามารถสร้างเอกลักษณ์และมูลค่า ที่มีผลต่อจิตใจของลูกค้าได้ดียังเป็นการผลิตด้วยหัตถกรรมมากกว่าที่จะเป็นผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เมื่อเกิดความเป็นหัตถกรรม สิ่งหนึ่งที่มีผลต่อการสร้างมูลค่า คือ การผลิตสินค้าขึ้นเดียวในโลก ซึ่งไม่สามารถที่จะหาที่ไหนได้ หรือ หาได้แต่คนละชิ้นงาน (Montoya, Huerta, & Rialp, 2011; Marqués, Soriano, & Pechuán, 2011; Real, Leal, & Roldán, 2006; Nguyen, 2008; Camisón, 2003; Hill, & Jones, 2001; Hitt, & Ireland, 1985) การเพิ่มมูลค่าลักษณะนี้ยังคงมีให้เห็นและความต้องการของตลาดเฉพาะ (Niche Market) ที่ผู้บริโภคที่ชอบงานด้านนี้ มักต้องการความดั้งเดิม (Original) และยินดีในการจ่ายเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ เป็นลักษณะที่โดดเด่นทางด้านการจัดการตลาดและนวัตกรรม (Fernandez et al., 2018; Montoya, Huerta, & Rialp, 2011; Nguyen, 2008; Camisón, 2003 Hill, & Jones, 2001; Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990; Woodside, McGee, & Peterson, 2000; Dullivan, & Trappey, 1999; Love, & McGee, 1999; Mintzberg, & Quinn; 1996; Hitt, & Ireland, 1985) โดยพฤติกรรมผู้บริโภคเหล่านี้ เป็นกลุ่มลูกค้าหลักที่ธุรกิจเครื่องเงินจัดเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักทั้งภายในและต่างประเทศ

จากเหตุผลเรื่องกระบวนการผลิตที่เน้นการผลิตด้วยมือหรือหัตถกรรมเป็นหลัก จึงทำให้ผู้ประกอบการเล็งเห็นความสำคัญเรื่องของสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร เพื่อการประกอบการธุรกิจเครื่องเงินในด้านการจัดการการผลิต การจัดการดำเนินงานและการจัดการตลาด เป็นประเด็นที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ มีลักษณะพิเศษและทรงคุณค่า ทั้งการออกแบบที่สืบสานจากศิลปวัฒนธรรม เช่น ในแต่ละพื้นที่หรือท้องถิ่น จะมีลักษณะการผลิตและการออกแบบที่แตกต่างกัน สร้างความพิเศษที่โดดเด่นของตัวเอง เช่น เครื่องเงินน่าน มีเอกลักษณ์ที่เป็นลวดลายและแนวคิดของชาวเขา เดิมเน้นประดับชุดประจำถิ่น ต่อมาได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกการแต่งตัว, เครื่องเงินสุโขทัย ลวดลายดั้งเดิมจากประวัติศาสตร์ เช่นเดียวกับเครื่องเงินนครศรีธรรมราช ที่ได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ดั้งเดิม เป็นต้น การออกแบบร่วมสมัยก็ยังเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ต่อไป

1.1 สมรรถนะที่โดดเด่นด้านการจัดการการผลิต ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินมองเป็น 2 ประเด็น

1.1.1 ความสามารถในการผลิต/การยืดหยุ่น ส่วนของการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ จัดการความรู้ในองค์กร จากการศึกษาเงินมีการสะสมความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้มีความถนัดและเชี่ยวชาญในสายงาน สามารถแลกเปลี่ยนความรู้และรักษาองค์ความรู้ไว้ในตัวเองและในองค์กร สอดคล้องกับ Marqués, Soriano, & Pechuán (2011) และ Camisón

(2003) ที่เกี่ยวข้องกับบงค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านการพัฒนาทักษะ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถตามหน้าที่ ทำการเพิ่มเติมความรู้ความสามารถด้วยการจัดฝึกอบรม หรือจัดประชุมภายในเพื่อถ่ายทอดการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดการปรับตัวทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร เช่น มีการปรับตัวตามสถานการณ์ COVID-19 การสลับวันเข้างาน การรับรายการสั่งซื้อแบบออนไลน์มากขึ้น เป็นต้น

1.1.2 ความสามารถเชิงคุณภาพและต้นทุนของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

เป็นสมรรถนะที่โดดเด่นที่เกี่ยวข้องกับช่างที่มีฝีมือ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวได้ ส่งผลให้มีลักษณะผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น เนื่องด้วยเครื่องเงินเป็นผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมา ในทางด้านช่างเงินมีการใช้ฝีมือและเน้นไปที่ความเป็นหัตถกรรม เพราะมีการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีน้อยมาก ซึ่งส่วนใหญ่ทำด้วยมือ และมีขึ้นเดียวในโลก ถือเป็นสร้างอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างมาก กระบวนการผลิตเป็นสมรรถนะที่โดดเด่นและสำคัญมาก เช่นเดียวกับกับ Kim and Park. (2000) ในขณะที่ Man (2009) และ Dubey and Ali (2011) มองต่างออกไปพบว่าการจัดการด้านการผลิตไม่มีนัยสำคัญ

1.2 การจัดการดำเนินงาน มองถึงระบบการบริหารตามหน้าที่ โดยให้ความสำคัญกับการแบ่งงานกันทำและยึดตามตามนโยบายขององค์กร สอดคล้องกับ Camisón (2003) ที่กล่าวถึงการจัดการองค์กรที่ดีในภาพรวม ส่งผลให้เกิดสมรรถนะที่โดดเด่นได้ ตลอดจนทางด้านกระบวนการผลิต

1.2.1 พนักงานสามารถนำทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะ ที่โดดเด่นมาใช้ในการพัฒนาและต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายได้ มีการเน้นที่แรงงานหรือพนักงานเป็นหลัก ที่ต้องมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตมาก เพราะใช้ลักษณะพิเศษในตัวของตัวเอง คล้ายคลึงกับ Hitt and Ireland (1985) อย่างไรก็ตาม Nguyen (2008) มองการบริหารการผลิตวิจัยและพัฒนา และทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำกำไรกับประสิทธิภาพทางการตลาด นอกจากนี้ยังมองถึงการมีแรงงานของตัวเอง มีหน่วยการผลิต หรือโรงงานที่สนับสนุนการขายได้

1.2.2 มีการสร้างความสัมพันธ์และขยายฐานลูกค้าทั้งรายเก่าและรายใหม่ โดยพัฒนาด้านกระบวนการขายที่มีหน้าร้านและการประหยัดต่อขนาดการผลิต ด้วยการผลิตตามคำสั่งผลิตเพื่อแก้ปัญหาเรื่องสินค้าคงเหลือในคลังสินค้า แต่ยังรักษาความต้องการของลูกค้าไว้ และพัฒนาต่อยอดสินค้าในการออกแบบเพื่อตอบสนองตลาดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

1.2.3 ความแตกต่างทางเทคโนโลยี ด้วยการที่มุ่งเน้นการผลิตเครื่องเงินด้วยมือ ลักษณะงานหลักจึงเป็นหัตถกรรม ทางด้านการผลิตด้วยเทคโนโลยีและเครื่องจักร จะเน้นในด้านการใช้เทคโนโลยีในการออกแบบให้ทันสมัย หรือการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์เพื่อช่วยในการผลิตที่รวดเร็วแม่นยำ และได้ปริมาณมาก เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยเช่นกัน เช่นเดียวกับ

Rojas, Pérez, & Sánchez (2016) ที่กล่าวถึงการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่ดึงดูดใจลูกค้า

1.3 สมรรถนะที่โดดเด่นในการจัดการการตลาดและนวัตกรรม

1.3.1 ทักษะการจัดการด้านการขายเพื่อการตลาดเชิงรุก การมีสินค้าขายหน้าร้าน โดยเฉพาะเป็นการผลิตเพื่อวางขายหน้าร้าน สามารถสร้างความเป็นที่รู้จักกับลูกค้าได้อย่างมาก เพราะนอกจากจะมีหน้าร้านเพื่อกระจายสินค้าถึงมือลูกค้าโดยตรงแล้ว ลูกค้ายังมีโอกาสกลับมาซื้อซ้ำเพราะจำชื่อร้านได้ด้วย ในกรณีขายตามคำสั่งการผลิต จะมีกระบวนการผลิตตามคำสั่งซื้อ ส่วนนี้นอกจากการตอบสนองโดยตรงกับความต้องการลูกค้าแล้ว ยังถือเป็นการควบคุมต้นทุนการผลิต คล้ายคลึงกับ Marqués, et al. (2019) เพื่อลดต้นทุนในการทำสินค้าคงคลัง จากการที่ต้องผลิตสินค้าไว้จำนวนมากและเก็บไว้ในคลังสินค้า ซึ่งไม่สามารถทำนายได้ว่าจะขายหมดชุดการผลิตนั้นเมื่อไร อีกช่องทางที่ถือว่าใหม่และต้องปรับตัวให้มาก ได้แก่ การขายออนไลน์ ซึ่งเป็นการตอบรับการขายยุคใหม่ และเป็นไปตามสถานการณ์ COVID-19 ซึ่งถือเป็นตัวอย่างและโอกาสที่ดีในการพัฒนาการขายออนไลน์ โดยข้อดีที่สุดจากการใช้ออนไลน์ ได้แก่ การขายที่ไม่ต้องยึดหลักการเข้ามาเพื่อซื้อของ แต่สามารถใช้คำสั่งซื้อได้ โดยทางร้านเป็นผู้จัดส่ง และสามารถกล่าวได้ว่า การขายออนไลน์ เป็นการขยายบริการแก่ลูกค้าได้โดยปริยาย สอดคล้องกับ Woodside, Dullivan, & Trappey (1999) และ Smart and Conant (1994) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับทักษะทางการตลาด เพื่อพัฒนาขยายฐานลูกค้าทั้งในและต่างประเทศได้

1.3.2 ความแตกต่างในด้านการขายโดยดัดแปลงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การที่มีความแตกต่างทางด้านเทคโนโลยี ด้วยการที่มุ่งเน้นการผลิตเครื่องเงินด้วยมือ ลักษณะงานหลักจึงเป็นหัตถกรรม ทางด้านการผลิตด้วยเทคโนโลยีและเครื่องจักร จะเน้นในด้านการใช้เทคโนโลยีในการออกแบบให้ทันสมัย หรือการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์เพื่อช่วยในการผลิตที่รวดเร็วแม่นยำ และได้ปริมาณมาก เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยเช่นกัน เช่นเดียวกับ Rojas, Pérez, & Sánchez (2016) ที่กล่าวถึงการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่ดึงดูดใจลูกค้า

การติดต่อโดยตรงกับลูกค้าสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้า และสามารถช่วยกระตุ้นยอดขาย อีกทั้งยังช่วยรักษาฐานลูกค้าในระยะยาวได้ สอดคล้องกับ Woodside, Dullivan and Trappey (1999) และ Smart and Conant (1994) ในด้านการประชาสัมพันธ์ จะเน้นกระจายผลิตภัณฑ์และข่าวสารขององค์กรให้ลูกค้ารับทราบและรู้จักมากขึ้น โดยวิธีการหลากหลาย เช่น แผ่นพับ ใบปลิว เสียงตามสาย โทรทัศน์ วิทยุ ฯลฯ ทางด้านการขายออนไลน์ แม้ว่าจะมีความแพร่หลายในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่องค์กรก็ยังคงพัฒนาให้สูงขึ้น เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานของเว็บไซต์ การสร้างเครือข่ายจากบริษัทขายของออนไลน์ ตลอดจนการขนส่งสินค้าต่าง ๆ ด้วย

1.3.3 การพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสื่อสังคมออนไลน์ สร้างความสัมพันธ์และความใกล้ชิดกับลูกค้า ให้เกิดการเข้าถึงลูกค้า และทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักได้รวดเร็ว สืบเนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ทางองค์กรมักจะมีการสร้างพื้นที่ให้ลูกค้าประจำเสมอ เพราะเป็นฐานที่สำคัญมากทางหนึ่ง เนื่องจากการสร้างฐานลูกค้ารายเดิมให้มั่นคงก่อน เป็นสิ่งแรกๆ ที่ควรทำก่อนที่จะขยายไปสู่ลูกค้ารายใหม่ต่อไป ซึ่งองค์กรทำในรูปแบบสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Website, Facebook เป็นต้น โดยเป็นการสร้างภาพลักษณ์และการเข้าถึงลูกค้าที่ลดข้อจำกัดบางอย่างลงอย่างมาก นอกจากสร้างความรวดเร็วในการเข้าถึงลูกค้าแล้ว ยังเป็นพื้นที่ที่สามารถใช้แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็น เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาได้อีกด้วย โดยให้ความสำคัญแก่ลูกค้า มีการดูแลเอาใจใส่และตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย เช่น ลวดลายที่ถูกใจ การมีส่วนร่วมในการออกแบบต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าเป็นเจ้าของสินค้านั้นเพียงคนเดียวในโลก เช่นเดียวกับ Marqués, et al. (2019) ที่นำเสนอการตลาดให้ลูกค้าได้รับทราบ ขณะที่ Love, & McGee (1999) มองการนำเสนอสินค้าไม่มีผลต่อการดำเนินงาน

ชื่อเสียงองค์กรและตราสินค้า เป็นสิ่งที่เข้าถึงลูกค้าให้รู้จักและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าในการผลิตสินค้า ปัจจุบันทุกองค์กรโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจ มักจะมีการพยายามขยายแบรนด์หรือชื่อเสียงขององค์กรมากขึ้น อีกทั้งในส่วนของตราสินค้า ย่อมสืบเนื่องมาจากเรื่องของการที่องค์กรเป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้า มีมาตรฐานการผลิต หรือ มาตรฐานอื่น ๆ ที่ลูกค้าวางใจในการผลิตและคุณภาพสินค้า ท้ายที่สุด ชื่อเสียงขององค์กรกับตราสินค้า จะนำไปสู่การเข้าถึงภาพลักษณ์องค์กร เพราะการมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม จะเกิดการรักษาดำเนินงานภาพในสังคม ไม่ว่าจะเรื่องของการผลิตและตัวสินค้าเอง เช่นเดียวกันกับ Marqués, et, al. (2019) ที่มองถึงการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ

2. อภิปรายผลถึงโมเดลการเพิ่มสมรรถนะที่โดดเด่นสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเครื่องเงิน

ความสำเร็จในธุรกิจเครื่องเงินในที่นี้ กล่าวถึงผลการดำเนินงานขององค์กรมีองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีความสอดคล้องและมีผลต่อการดำเนินการ 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร และปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.1 ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร จะประกอบด้วย

2.1.1 การจัดการการผลิต พบว่าการให้ความสำคัญกับความเป็นเอกลักษณ์ (Identity) และมีลักษณะพิเศษ (Unique) ของผลิตภัณฑ์ที่มีขึ้นเดียวในโลกจากการผลิตที่เป็นระบบ หัตถกรรม ก่อให้เกิดความสำคัญต่อการให้คุณค่าของผลิตภัณฑ์สูง โดยเป็นมุมมองจากทั้งธุรกิจเครื่องเงินเองและจากลูกค้า การมีพนักงานหรือช่างเงินที่เก่ง มีความชำนาญ ด้วยทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่เหมาะกับการผลิตสินค้าที่ต้องใช้แนวคิดเชิง

ลิกทางศิลปะวัฒนธรรม จารีตประเพณีและประวัติศาสตร์ เมื่อมีผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ก็จะเกิดกระบวนการผลิตที่ดี มีความยืดหยุ่นในการทำงานด้านความชำนาญ เกิดการแบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม การบริหารจัดการและดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีคุณภาพ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนำพาไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านการสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่น สินค้ามีความแตกต่างไม่เหมือนใครได้ เช่นเดียวกับ Bilal, Naveed, & Anwar (2016) และ Camisón (2004)

2.1.2 การจัดการดำเนินงาน ให้มีความสำคัญกับการบริหารตามหน้าที่ มีการแบ่งงานกันทำและยึดตามตามนโยบายองค์กร สอดคล้องกับ Camisón (2003) ที่กล่าวถึงการจัดการองค์กรที่ดีในภาพรวม ส่งผลให้เกิดสมรรถนะที่โดดเด่นได้ ตลอดจนทางด้านกระบวนการผลิต พนักงานสามารถนำความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่โดดเด่นมาใช้ในการพัฒนาและต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายได้ มีการเน้นที่แรงงานหรือพนักงานเป็นหลัก ที่ต้องมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตมาก เพราะใช้ลักษณะพิเศษในตัวของตัวเอง คล้ายคลึงกับ Hitt, & Ireland (1985) ขณะที่ Nguyen (2008) มองการบริหารการผลิต วิจัยและพัฒนา และทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำกำไรกับประสิทธิภาพทางการตลาด มีการสร้างความสัมพันธ์และขยายฐานลูกค้าทั้งรายเก่าและรายใหม่ โดยพัฒนาด้านกระบวนการขายที่มีหน้าร้านและการประหยัดต่อขนาดการผลิต ด้วยการผลิตตามคำสั่งผลิตเพื่อแก้ปัญหาเรื่องสินค้าคงเหลือในคลังสินค้า แต่ยังคงรักษาความต้องการของลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ไว้ โดยเน้นการพัฒนาต่อยอดสินค้า ตลอดจนความแตกต่างทางเทคโนโลยี จากการทำมุ่งเน้นการผลิตเครื่องเงินด้วยมือ ลักษณะงานหลักจึงเป็นหัตถกรรม ทางด้านการผลิตด้วยเทคโนโลยีและเครื่องจักร จะเน้นในด้านการออกแบบให้ทันสมัยหรือการใช้เครื่องจักรเพื่อแบ่งเบากำลังแรงงาน อีกทั้งช่วยการผลิตที่รวดเร็วแม่นยำ และได้ปริมาณมาก เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยเช่นกัน เช่นเดียวกับ Rojas, Pérez and Sánchez (2016) ที่กล่าวถึงการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นจุดเด่นในมุมมองของลูกค้า

2.1.3 การจัดการตลาดและนวัตกรรม เป็นส่วนที่ต่อเนื่องจากการผลิต ยังมีความจำเป็นอยู่บ้างที่ต้องใช้นวัตกรรมไม่ว่าจะเทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ ๆ มาผลิตสินค้า หรือเข้ามาในกระบวนการดำเนินงานมากขึ้น ทางด้านลูกค้ามีลักษณะการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี เช่น ราคาที่จับต้องได้ การบริการก่อน ระหว่าง และหลังการขาย สามารถเข้าถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การขยายฐานลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะลูกค้าต่างประเทศที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์แตกต่างกัน อีกทั้งมีการปรับตัวตามสถานการณ์ที่ดี เช่น การทำตลาดออนไลน์ในสถานการณ์ COVID-19 ตลอดจนมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและมีส่วนร่วมกับสังคมอย่างชัดเจนมากขึ้น สอดคล้องกับ Woodside, Dullivan, & Trappey (1999) และ Smart, & Conant (1994) ที่เกี่ยวกับทักษะทางการตลาด และ Marqués, et al. (2019) ที่มองภาพลักษณ์องค์กรและการส่งเสริมทางการตลาดมีความสำคัญ

2.2 ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน อาศัยการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุ่งประเด็นไปที่ 5 ประเด็น ได้แก่

2.2.1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ทางผู้ประกอบการสามารถตั้งราคาขายได้ เนื่องจากความยืดหยุ่นทางการผลิตและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน อีกทั้งสามารถวางแผนการเงินได้ดี ดังที่ Abdulluh (2017; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Nguyen, 2008) กล่าวถึงต้นทุนที่ต่ำ ถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.2.2 ความเป็นผู้นำด้านการจัดการหมุนเวียนเงิน มีการไหลเวียนเงินทุนที่ดี และมีการวางแผนเงินสดสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉิน สอดคล้องกับ Awang, Asghar, & Subari (2010) ที่กล่าวถึงโครงสร้างเงินทุนและเงินทุนหมุนเวียนเป็นองค์ประกอบด้านความสามารถที่โดดเด่น ทำนองเดียวกันกับ Man (2009; Hitt, & Ireland, 1985) ที่มองการเงิน เป็นหน้าที่หลักขององค์กร

2.2.3 การสร้างความแตกต่างด้านทั่วไป มีการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างน่าพึงพอใจ หรือมากกว่าคู่แข่ง เช่น การผลิตชิ้นงานตามจำนวนที่กำหนดในระดับคุณภาพที่ต้องการ ตามแนวคิดของ Sumer (2012) สอดคล้องกับ ศीलจิต อินทรพงษ์ และคณะ (2016) ได้เน้นความเป็นวิชาชีพในการแสดงออกถึงภาพลักษณ์ส่วนบุคคล กับบุคลิกภาพในการให้บริการ และในทำนองเดียวกันกับ Alharas, Ali-Agha, & Jawad (2017; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Porter, 1985) เน้นการสร้างสินค้าเป็นของตนเอง (house product) เน้นการสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้า และเน้นการบริหารจัดการด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

2.2.4 การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด กล่าวถึง การที่ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง หรือแม้กระทั่งความมีคุณลักษณะพิเศษไม่เหมือนใคร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนส่งผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดี อีกทั้งมีนวัตกรรมหรือแสดงสินค้าใหม่ที่เหมาะสมกับทิศทางธุรกิจและช่วงเวลาในขณะนั้น โดยเมื่อพิจารณาแล้ว คล้ายคลึงกับ Abdulluh (2017; Darsono, Yahya, & Amalia, 2016; Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012; Nguyen, 2008) กล่าวได้ว่า เป็นผลต่อเนื่องมาจากสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรนั่นเอง นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในการปรับตัวให้ทันสถานการณ์และมีผลการดำเนินงานที่ดีต่อไปในอนาคต

2.2.5 การสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม มีการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและมีส่วนร่วมกับสังคม อีกทั้งนำเสนอผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง สอดคล้องกับ Woodside, Dullivan, & Trappey (1999; Smart, & Conant, 1994) ที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางการตลาด และ Marqués, et. al. (2019) ที่มองภาพลักษณ์องค์กรและการส่งเสริมทางการตลาดมีความสำคัญ

3. อภิปรายผลแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน

ธุรกิจเครื่องเงิน เดิมเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์พิเศษ ซึ่งการนำความพิเศษนี้มาพัฒนาต่อยอดกับกิจการ หรืออาจต่อยอดไปถึงธุรกิจประเภทใกล้เคียงกันที่เน้นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า มีความแตกต่าง และมีเอกลักษณ์พิเศษ เราจะพบว่า การนำสมรรถนะที่โดดเด่นมาพัฒนาและเน้นย้ำ มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวให้มีคุณค่ามากขึ้น สามารถนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีความพิเศษและต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างมีระบบ อีกทั้งผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีโอกาสและแนวโน้มทำให้ธุรกิจดีขึ้นตามไปด้วย ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจเครื่องเงินของประเทศไทยมีผลการดำเนินงานที่ดี มี 2 ปัจจัยสำคัญ คือ

3.1 ปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร

การจัดการการผลิต กิจการควรให้ความสำคัญกับความเป็นเอกลักษณ์ (Identity) และมีลักษณะพิเศษ (Unique) ของผลิตภัณฑ์ที่มีขึ้นเดียวในโลกจากการผลิตที่เป็นระบบหัตถกรรม ก่อให้เกิดความสำคัญต่อการให้คุณค่าของผลิตภัณฑ์สูง การมีพนักงานหรือช่างเงินที่เก่ง มีความชำนาญ ด้วยทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่เหมาะกับการผลิตสินค้าที่ต้องใช้แนวคิดเชิงศิลปะวัฒนธรรม จารีตประเพณีและประวัติศาสตร์ ดังนั้น พนักงานแรงงาน หรือผู้ปฏิบัติงานด้านที่เกี่ยวข้องกับประเพณีวัฒนธรรมอันยาวนาน ควรเป็นผู้ที่รู้และสัมผัสได้จริงถึงแก่นเรื่องวัฒนธรรมนั้น ๆ เพื่อให้เกิดการผลิตที่มีคุณค่า งานที่ได้ย่อมมีประสิทธิภาพ การทำงานมีความยืดหยุ่นสูงเพื่อลดข้อผิดพลาดบางอย่างได้

การจัดการดำเนินงาน เกิดการแบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม การบริหารจัดการและดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีคุณภาพ นำพาไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านการสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่น สินค้ามีความแตกต่างไม่เหมือนใครได้

การจัดการตลาดและนวัตกรรม เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการประกอบกิจกรรมในยุคปัจจุบัน เพราะ การจัดการตลาดที่ไว ประกอบกับแนวคิดเชิงนวัตกรรม ที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ตามได้ โดยเฉพาะทางด้านลูกค้ามีลักษณะการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี เช่น ราคาที่จับต้องได้ การบริการต่าง ๆ ก่อน สามารถเข้าถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การขยายฐานลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะลูกค้าต่างประเทศที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์แตกต่างกัน การรองรับลูกค้ากลุ่มต่างประเทศจึงยังมีความอ่อนไหวและคอยระวังอย่างมาก นอกจากนี้ การปรับตัวตามสถานการณ์ที่ดี เช่นการทำตลาดออนไลน์ในสถานการณ์ COVID-19 เป็นสิ่งที่ทันสมัยและควรดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและมีส่วนร่วมกับสังคมที่ดีด้วย

3.2 ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ต่อเนื่องจากสมรรถนะที่ดีขององค์กร หากสินค้ามีเอกลักษณ์คุณภาพ และคุณค่าที่ดีแล้ว ให้นำแนวคิดเรื่องกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุ่งประเด็นไปที่ 5 เรื่อง ได้แก่

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน จากการที่กระบวนการผลิตเป็นไปด้วยความยืดหยุ่นสูง เพื่อป้องกันความผิดพลาดในอนาคตแล้ว ทางผู้ประกอบการจึงสามารถตั้งราคาขายได้ รวมถึงสามารถวางแผนการเงินได้ดีอีกด้วย

ความเป็นผู้นำด้านการจัดการหมุนเวียนเงิน มีการไหลเวียนเงินทุนที่ดี และมีการวางแผนเงินสดสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉิน

การสร้างความแตกต่างด้านทั่วไป มีการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างน่าพึงพอใจ หรือมากกว่าคู่แข่ง เช่น การผลิตชิ้นงานตามจำนวนที่กำหนดในระดับคุณภาพที่ต้องการ

การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด เนื่องด้วยการที่ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง ล้วนส่งผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดี สร้างกลุ่มเฉพาะทางการตลาดได้ อีกทั้งมีนวัตกรรมหรือแสดงสินค้าใหม่ที่เหมาะสมกับทิศทางธุรกิจและช่วงเวลาในขณะนั้น

การสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม มีการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและมีส่วนร่วมกับสังคม อีกทั้งนำเสนอผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นผลต่อเนื่อง และส่งผลซึ่งกันและกัน กับสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ เมื่อการผลิตมีความพิเศษ คู่แข่งขันหรือผู้ตามในตลาดไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือต้องใช้ต้นทุนสูงในการเลียนแบบ ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีต่อไปในอนาคตได้

ประโยชน์ของการวิจัย

ประโยชน์ของงานวิจัยที่ได้รับมี 2 ส่วนคือ 1) ประโยชน์ในเชิงการนำไปประยุกต์ใช้กับภาคธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย 2) ประโยชน์เชิงวิชาการในการกำหนดแนวคิดสมรรถนะที่โดดเด่น และ 3) ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ โดยอธิบายได้ดังนี้

1. ประโยชน์ในเชิงการนำไปประยุกต์ใช้กับภาคธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย

ในภาพรวม การประยุกต์ใช้งานวิจัยกับภาคธุรกิจเครื่องเงิน สิ่งที่สามารถนำไปพัฒนาได้ คือด้านของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการทำการตลาดระหว่างประเทศ เนื่องด้วยลักษณะธุรกิจเดิมที่ผ่านมา มีรูปแบบที่มีเอกลักษณ์ มีจุดเด่น และมีคุณค่าพิเศษในตัวเองอยู่แล้ว การพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยการออกแบบที่ทันสมัย จะเป็นแรงขับเคลื่อนที่ดี โดยการนำสมรรถนะที่โดดเด่นด้านการผลิตมา

ใช้ต่อยอด เกิดลวดลายแปลกใหม่ ทันสมัย และร่วมสมัย เหมาะกับทุกยุค ทุกเพศวัย ไม่จำกัดแค่ตลาดใดตลาดหนึ่งเท่านั้น อีกทั้งการพัฒนาลวดลายและการออกแบบโดยแนวคิดเชิงสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมเหล่านี้ ยังสามารถสร้างโอกาสให้กับธุรกิจเครื่องเงินสู่ระดับสากลมากขึ้นกว่าเดิมด้วย การสร้างมูลค่าสินค้าระหว่างประเทศ จำเป็นต้องอาศัยเงื่อนไขที่เป็นการยอมรับจากชาติที่เป็นลูกค้า ด้วยความต้องการลวดลาย การออกแบบ และความเป็นมาที่ต่างกันออกไปนั่นเอง โดยเราสามารถแยกเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1.1 ทำให้ผู้ประกอบการทราบถึงลักษณะเฉพาะหรือจุดแข็งของสมรรถนะที่มีอยู่ภายในองค์กรได้อย่างชัดเจนมากขึ้น จากสิ่งที่ยังคงครุ่นคิดถึงดำเนินการอยู่ แต่อาจไม่เข้าใจหรือไม่ทราบว่า เป็นสิ่งที่เรียกได้ว่าองค์กรมีสมรรถนะที่โดดเด่น สามารถเข้าถึงการสร้างเอกลักษณ์ต่าง ๆ ให้มีคุณค่า และเกิดการเพิ่มมูลค่า (Value Added) ได้อย่างสมเหตุสมผล

1.2 ทำให้ผู้ประกอบการสามารถนำสมรรถนะที่มีอยู่ภายในองค์กรมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการปรับตัวจากการใช้โอกาสได้อย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน ตลอดจนสร้างจุดแข็งและโอกาสที่ดีในการต่อยอดทางความคิดและการบริหารกิจการที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้

1.3 เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนารูปแบบของธุรกิจเครื่องเงิน จากการสร้างการแข่งขันทั้งจากทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่รวมทั้งการมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ การผลิตที่มีความยืดหยุ่น และการจัดการด้านการเงินที่ดี อีกทั้งกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง ที่เน้นผลิตภัณฑ์ มีความเป็นอัตลักษณ์ มีคุณค่า และแตกต่างจากคู่แข่งหรือแม้กระทั่งผลิตภัณฑ์ประเภทอื่น ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความสามารถในการประกอบการที่ดี

1.4 เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบของธุรกิจที่มีลักษณะตลาดเฉพาะ (Niche Market) และหัตถกรรมอื่น ๆ ที่ใกล้เคียง เช่น อัญมณี ผ้าทอ การแกะสลัก เครื่องจักรสาน งานศิลปะต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและความสามารถในการประกอบกิจการ

1.5 หน่วยงานภาครัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัย ไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นแผนแม่บท เพื่อพัฒนาพื้นที่ในการผลิตและขยายฐานตลาดธุรกิจเครื่องเงิน ตลอดจนสินค้าที่มีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ หรือมีความพิเศษต่อไป

2. ประโยชน์เชิงวิชาการในการกำหนดแนวคิดสมรรถนะที่โดดเด่น

ในเชิงวิชาการ มุมมองของการสร้างสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (Distinctive Competency) หลายครั้งมักเกิดจากสิ่งที่ยังคงมีอยู่แล้ว เพียงแต่ทางองค์กรเองจะทราบหรือไม่ว่า สิ่งที่ทำอยู่เป็นสมรรถนะที่โดดเด่น หรือเป็นเพียงสมรรถนะในองค์กร (Core Competency) เท่านั้น

เมื่อทราบแน่ชัดว่าเรามีสมรรถนะที่โดดเด่นเป็นจุดแข็งและนำไปสร้างโอกาสในการบริหารงานได้ ควรมีการให้ความสำคัญเพื่อรักษาและต่อยอดพัฒนาให้มีคุณค่าต่อไปในอนาคต สิ่งที่เป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาองค์กรว่าสิ่งใดเป็นสมรรถนะที่โดดเด่น คือ การมองเห็นคุณค่าในทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร ทั้ง บุคคล แผนก ฝ่าย อุปกรณ์ ฯลฯ ว่าเป็นสิ่งที่มีลักษณะพิเศษ หาได้ยาก ทำการเลียนแบบได้ยาก หรือต้องใช้ต้นทุนที่สูงในการลอกเลียนแบบ ซึ่งมีเพียงองค์กรนั้น ๆ เท่านั้นที่เป็นผู้ครอบครอง โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงลักษณะสำคัญของสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทยในสองด้านได้แก่ ด้านการจัดการการผลิตและดำเนินงาน และด้านการจัดการตลาดและนวัตกรรม โดยทั้งสองด้านมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างมาก เริ่มตั้งแต่สมรรถนะทางการผลิตที่เน้นถึงความสามารถของพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะช่างเงินที่เป็นสายการผลิต ต้องมีความเชี่ยวชาญในระดับสูงมาก ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะ ซึ่งทั้งสามอย่างนี้ นำไปสู่ความเชี่ยวชาญและความชำนาญของช่าง ซึ่งนอกจากทางด้านความเป็นฝีมือแรงงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรแล้ว ยังส่งผลให้เกิดความสามารถในการพัฒนาต่อยอด สร้างสรรค์ผลงาน และมีจิตใจที่มั่นคง อดทนกับงานที่รัก กระบวนการผลิตที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพ นำไปสู่ความยืดหยุ่นในการทำงานและผลงานที่มีคุณภาพได้ เมื่อผลิตภัณฑ์มีคุณภาพและมีคุณค่ามากพอในสายตาขององค์กร หากลูกค้ามองเห็นตรงกันกับเรื่องดังกล่าว การกำหนดการจัดการทางการตลาดจึงมีบทบาทที่ตามมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดราคาที่น่าสนใจ การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ด้วยช่องทางที่ทันสมัย การบริการการขาย การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า ล้วนแล้วจำเป็นต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทที่องค์กรกำลังเผชิญ

2.2 ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงอิทธิพลของสมรรถนะที่โดดเด่นที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย เห็นจากกระบวนการผลิตและตัวผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะโดดเด่น การที่มีช่างเงินที่ชำนาญ อยู่ในกระบวนการจัดการผลิตที่ดี อีกทั้งมีการจัดการด้านการตลาดที่ชัดเจน ลูกค้าสามารถรับรู้และซื้อซ้ำ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างชัดเจน ทั้งด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน เพราะการผลิตมีความยืดหยุ่นสูง การกำหนดราคาดึงดูดใจลูกค้า อีกทั้งมีช่องทางการตลาดที่ลูกค้าเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น เช่น การมีหน้าร้านจำหน่าย การรับผลิตตามคำสั่งซื้อ การขายออนไลน์ เช่น ด้วยสถานการณ์ COVID-19 ทำให้กระบวนการขายผ่านออนไลน์มีบทบาทและมีประโยชน์มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และเมื่อมีความได้เปรียบทางการแข่งขันแล้ว ก็นำไปสู่การมีผลการดำเนินงานที่ดีชัดเจนมากขึ้นกว่าเดิมได้

2.3 ทราบแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จสูงสุด ผลจากการศึกษา ธุรกิจเครื่องเงิน เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์พิเศษ และยังคงเป็นเช่นนั้นในปัจจุบัน การกำหนดจุดแข็งจากเอกลักษณ์ดังกล่าว สามารถนำไปใช้ประโยชน์ที่โดดเด่น ไม่ว่าจะเรื่องของการแข่งขัน กระบวนการผลิต การจัดการด้านการตลาด และนำมาเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การสร้างความปลอดภัยทางการแข่งขัน ทั้งทางด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ที่นอกจากจะเป็นการสร้างเอกลักษณ์เพื่อการแข่งขันแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสขององค์กรเพื่อหากกลุ่มลูกค้ารายใหม่ได้ด้วยนั่นเอง ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีโอกาสและแนวโน้มทำให้ธุรกิจมากขึ้น การต่อยอดทางธุรกิจยังสามารถทำอย่างเป็นระบบต่อไปได้อีกด้วย เช่น การขยายองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นศูนย์แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมได้เป็นต้น

3. ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ โดยนำข้อมูลหรือแบบจำลองจากงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ได้ดังนี้

ตาราง 27 ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์

ผู้มีส่วนได้เสีย	ประโยชน์ที่ได้รับ	ปรับปรุงและพัฒนา	ผลกระทบ
1) ผู้นำและบุคลากรในธุรกิจเครื่องเงิน (ได้รับผลโดยตรง)	- รับรู้ถึงความหมายและลักษณะสมรรถนะที่โดดเด่นมากขึ้น อีกทั้งจุดแข็ง/จุดอ่อนในการทำงาน ขององค์กร - เข้าใจวิธีการนำสมรรถนะที่โดดเด่นมาต่อยอดในการสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	- ให้ความสำคัญและพัฒนาสมรรถนะในองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะความรู้ และคุณลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	- สร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แข็งแกร่งและขยายองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งสร้างแหล่งท่องเที่ยวได้
2) ลูกค้า (ได้รับผลสืบเนื่อง)	- ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเรื่องคุณภาพสินค้าและบริการ รวมถึงการผลิตตามคำสั่งซื้อที่ไปตามความต้องการของลูกค้า	- ให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า ทั้งสินค้าและบริการ	- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าทั้งรายเก่าและรายใหม่ในระยะยาว
3) นักวิชาการและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง (ได้รับผลสืบเนื่อง)	- เข้าใจถึงโครงสร้างของปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจเครื่องเงินด้วยสมรรถนะที่โดดเด่น	- สนับสนุนและยืนยันแนวคิด Resource-Based View	- เข้าใจว่าอะไรคือสมรรถนะที่โดดเด่นและนำไปสร้างความได้เปรียบ

ผู้มีส่วนได้เสีย	ประโยชน์ที่ได้รับ	ปรับปรุงและพัฒนา	ผลกระทบ
	เด่นและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน		ทางการแข่งขันของธุรกิจเครื่องเงิน
4) ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินที่ต้องการพัฒนาองค์กร (ได้รับผลโดยอ้อม)	- รับรู้และใช้ประโยชน์ของการพัฒนาหรือวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่ได้ทำมาก่อน	- พัฒนาการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันให้สอดคล้องกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและเข้าเกณฑ์กับการค้าภายในและภายนอกประเทศ	- เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการคุณภาพ จนเข้าเกณฑ์การค้าภายในและภายนอกประเทศ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ 3 ประเด็นคือ 1) ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ 2) เป็นข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป และ 3) ข้อจำกัดระหว่างการทำวิจัย อธิบายได้ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติใช้

จากผลการวิจัยที่พบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรไม่มีผลกระทบทางตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่กลับมีอิทธิพลทางอ้อมโดยการส่งผ่านทางด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงทำให้องค์กรประกอบด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ประกอบด้วย 1) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่กล่าวถึงความสามารถในการผลิตที่ยืดหยุ่น ควบคุมต้นทุนต่ำได้ สามารถกำหนดราคาได้อย่างเหมาะสม 2) ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง ทั้งลักษณะพิเศษของสินค้าและกระบวนการผลิตที่แตกต่าง เป็นกระบวนการและกลยุทธ์หลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาศักยภาพก้าวข้ามกลางความเปลี่ยนแปลงได้ในระยะยาว ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสนใจในประเด็นต่อไปนี้

1.1 ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน การที่องค์กรความสามารถหรือทรัพยากรที่มีลักษณะโดดเด่นกว่ารายอื่น ซึ่งไม่สามารถเลียนแบบได้ง่าย แต่ไม่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานได้เต็มที่ ส่งผลต่อการเสียโอกาสในหลาย ๆ ด้าน เช่น มีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นสูง ย่อมส่งผลให้มีผลกำไรสุทธิโดยเฉลี่ยลดลง ดังนั้นผู้ประกอบการเครื่องเงิน จึงควรทำความเข้าใจสมรรถนะที่โดดเด่นของตัวเอง เมื่อทราบแล้วนำมาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า จะสามารถปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพและความสามารถในองค์กรได้ดีขึ้น โดยอาศัยจากการมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญในการผลิต และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับบุคลากรในองค์กร ช่วยให้การดำเนินงานเกิดการดำเนินงานที่ตรงวัตถุประสงค์และผลิตสินค้าที่มีเอกลักษณ์ และตรงกับความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและ

ต่างประเทศได้มากขึ้น เมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าแล้ว ยังสามารถช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ทางการค้าและการบริการในระยะยาวอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริง จะต้องมีจุดแข็งขององค์กร ที่สามารถพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ด้วย กล่าวคือ สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรแม้ว่าจะไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่ทั้งนี้ยังต้องอาศัยสมรรถนะที่โดดเด่นดังกล่าวในการสร้างความเชื่อมโยงของ กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสมรรถนะที่โดดเด่นดังกล่าวประกอบไปด้วย 1) การจัดการการผลิตและการดำเนินงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรในกระบวนการผลิต ระบบการผลิต และการดำเนินงาน ที่มีความเหมาะสม และมีลักษณะพิเศษไม่เหมือนใคร 2) การจัดการตลาดและนวัตกรรม ที่เน้นการทำการตลาดทั้งด้านผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การบริการและความสัมพันธ์กับลูกค้า ตลอดจนการนำนวัตกรรมในรูปแบบของเทคโนโลยีหรือแนวความคิดการออกแบบบางอย่างมาผสมผสานให้สินค้ามีความร่วมสมัยมากขึ้นนั่นเอง

จากการวิเคราะห์ถึงความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงิน หากต้องการก้าวสู่ระดับสากลได้อย่างแท้จริง นอกจากตัวสินค้าที่มีความพิเศษแล้ว กระบวนการทำงานต่าง ๆ ต้องมีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสม จึงควรให้ความสนใจต่อการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพด้วยจุดเด่นที่ตัวเองมีอย่างต่อเนื่อง โดยมองเป็นแต่ละด้านดังนี้

1. การจัดการการผลิตและดำเนินการ ความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานธุรกิจเครื่องเงินของผู้นำและบุคลากรในองค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นควรให้ความสนใจในเรื่องของสมรรถนะต่าง ๆ ในองค์กร หากจุดที่โดดเด่น กำหนด และพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพราะหลายครั้งการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจโดยขาดมุมมองสมรรถนะที่โดดเด่น อาจทำให้พลาดโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันไป เช่น บุคลากรที่มีความสามารถ แม้ว่าจะเป็นช่างเงิน แต่ถือเป็นหัวใจหลักในการผลิตสินค้าที่ใช้ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะอย่างมากในการผลิต การจัดทำจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและควรมีไว้เพื่อสืบสานความสามารถเหล่านี้ไว้ อีกทั้งอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อปฏิบัติการ เนื่องจากอุปกรณ์บางอย่างเป็นอุปกรณ์ที่มาจากธรรมชาติตามภูมิปัญญาชาวบ้าน เช่น การใช้เขาสัตว์ การประดับบนผ้าพื้นเมือง การใช้สีว ค้อน ที่ประดิษฐ์จากก้อนหินในธรรมชาติ ด้วยเหตุผลถึงความคงทนแข็งแรง แต่ไม่ได้มีความแข็งแรงจนทำให้ชิ้นงานพัง ควรรักษาสิ่งเหล่านี้ไว้ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าอีกประเด็นในการผลิต กรณีกระบวนการผลิตนอกจากมีการควบคุมคุณภาพที่ดีแล้ว ควรออกแบบกระบวนการให้เหมาะสมกับต้นทุนที่ทางองค์กรรับได้ เพื่อรักษาระดับความยืดหยุ่นในการผลิตได้โดยควบคุมต้นทุนด้วยในเวลาเดียวกัน

2. การจัดการตลาดและนวัตกรรม สืบเนื่องจากการจัดการผลิตที่ดี การกำหนดทิศทางการตลาดก็มีความโดดเด่นและพิเศษตามไปด้วย ควรสร้างความแตกต่างทางการตลาดไม่ใช่แค่เรื่องของผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่หมายถึงการทำตลาดที่แปลกแหวกแนว นำเรื่องราวและประวัติศาสตร์มาเพิ่มคุณค่าสินค้า เพื่อการเข้าถึงที่มีความหมายมากขึ้น เป็นการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างโอกาสในการเพิ่มยอดขาย และขยายฐานธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ อีกทั้งควรเลือกใช้ระบบสารสนเทศตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการ เพื่อสื่อสารไปยังลูกค้าได้ถูกต้องที่สุด ทำให้เกิดความคุ้มค่าและใช้ประโยชน์สูงสุด เช่น การสร้าง Webpage หรือ Website ขององค์กร โดยมิข้อมูลต้นน้ำถึงปลายน้ำ เพื่อสร้างความเข้าใจและการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า เพื่อรองรับการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) จากสถานการณ์ COVID-19 ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินควรมีปรับตัวในการใช้งานตามรูปแบบการจัดการธุรกิจสมัยใหม่

1.2 ผู้บริหารธุรกิจเครื่องเงินที่ต้องการพัฒนาศักยภาพสู่มาตรฐานสากล ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรควรมีการเรียนรู้และปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ในประเด็นกระบวนการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรที่เป็นช่างเงิน และเมื่อกระบวนการผลิตมีคุณภาพแล้ว การดำเนินงานด้านการตลาดจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างมากในการเข้าถึงลูกค้า ซึ่งลูกค้ามีรสนิยมที่แตกต่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศ การกำหนดกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างจึงเกี่ยวข้องด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สำหรับแนวปฏิบัติเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดี อธิบายแต่ละด้านได้ดังนี้

1.2.1 ด้านการเงิน ผู้นำองค์กรควรหาตลาดแห่งใหม่ที่มีลักษณะการแข่งขันทางธุรกิจไม่มากนัก ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มยอดขาย สร้างลูกค้ารายใหม่ทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนผลิตสินค้าใหม่เพื่อตอบสนองลูกค้าที่ต่างกัน

1.2.2 ด้านลูกค้า ผู้นำองค์กรควรมองถึงการบริการลูกค้าให้ตรงความต้องการ สามารถรับฟังเสียงสะท้อนกลับได้ อีกทั้งมีกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างยอดขายที่เพิ่มขึ้น

1.2.3 ด้านกระบวนการ ต้องมีความยืดหยุ่นสูง ขณะที่ต้องรักษามาตรฐานการผลิตและการผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ ให้เกิดการยอมรับในกระบวนการต่าง ๆ

1.2.4 ด้านพนักงานองค์กร มีการฝึกฝนและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรนำทักษะความรู้ คุณลักษณะ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญต่าง ๆ มาสร้างผลงานที่ดี มีการฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถที่สูงขึ้น อีกทั้งมีจิตสาธารณะ มีส่วนร่วมและความสัมพันธ์อันดีกับสังคม

1.2.5 ด้านทรัพย์สินทางปัญญา เมื่อผลิตสินค้าที่มีเอกลักษณ์ทางศิลปะวัฒนธรรมทางองค์กรควรทำการจดสิทธิบัตร หรือลิขสิทธิ์เพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบ และการผลิตสินค้าพิเศษในการประกวดต่าง ๆ

1.2.6 ด้านสังคม องค์กรควรมีส่วนร่วมกับชุมชนหรือสังคม มีการแลกเปลี่ยน ความรู้กับสังคม เพื่อกลมกลืนกับเรื่องราวเชิงวัฒนธรรม และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในที่สุด

1.3 ภาครัฐบาล เนื่องด้วยผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินที่ผ่านมา สามารถผลิตสินค้า และขายได้เรื่อย ๆ อีกทั้งแต่ละองค์กรมีเอกลักษณ์ที่ต่างกัน ทำให้ฐานลูกค้าแตกต่างกัน หลายองค์กร จึงเกิดความเคยชิน และอาจจะไม่คำนึงถึงความสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานให้มี คุณภาพ เพื่อรองรับการส่งออกในอนาคต ดังนั้นรัฐบาลควรสนับสนุนด้วยการเพิ่มแรงจูงใจและ ผลักดันให้ผู้นาองค์กรตระหนักและพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นสากลมากขึ้น โดยดำเนินการดังนี้

1.3.1 การส่งเสริมเพื่อสร้างความเข้าใจในสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร เช่น การอบรม การดูงานการให้ความสำคัญของคุณค่าในองค์กร เพื่อให้เกิดแนวทางสู่การพัฒนาตนเอง จากสิ่งที่มีและโดดเด่นได้มากขึ้น อีกทั้งยังให้แนวทางในการต่อยอดไปยังธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน

1.3.2 มีการจัดเก็บข้อมูลและการสร้างเครือข่ายเกี่ยวกับธุรกิจเครื่องเงินที่ชัดเจน หลายครั้งที่องค์กรธุรกิจเครื่องเงินมีความสับสนประเภทธุรกิจตัวเอง ว่าเป็นธุรกิจขนาดไหน? อยู่ใน กลุ่มของอะไร? ทำให้ไม่สามารถแสดงศักยภาพตนเองได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายงาน ของผู้ประกอบการให้ทั่วถึงกัน ทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย เพื่อสร้างพันธมิตรธุรกิจที่ดี

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป แบ่งเป็นแต่ละด้านต่อไปนี้

2.1 ด้านขอบเขตเชิงเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยในการสร้างผลการ ดำเนินงานที่ดี โดยผ่านสมรรถนะที่โดดเด่นและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเริ่มด้วย การเข้าใจและการกำหนดสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรในธุรกิจเครื่องเงิน และเน้นไปที่สมรรถนะที่ โดดเด่นทางด้านจัดการการผลิต/ดำเนินงาน และการจัดการตลาด/นวัตกรรม ซึ่งในการ ประกอบการจริง ๆ อาจมีสมรรถนะด้านอื่น ๆ ที่โดดเด่น เช่น ทางด้านเทคโนโลยี การมีพันธมิตร ธุรกิจ ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมกับสังคม การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างเป็นแหล่ง ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เป็นต้น ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งงานวิจัยทางพัฒนาศักยภาพของ ธุรกิจเครื่องเงินด้วยสมรรถนะที่โดดเด่นทางด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อครอบคลุมให้มากขึ้น อีกทั้งส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีได้จำกัดอยู่แค่เรื่องกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง ซึ่งนำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่ดีได้เช่นกัน

2.2 ด้านขอบเขตของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ด้วยความที่ด้านขอบเขตเชิงเนื้อหา ได้ มุ่งเน้นไปที่ประเด็นตัวแปรสมรรถนะที่โดดเด่น 2 ด้าน ได้แก่ การจัดการการผลิต/ดำเนินงาน และ การจัดการตลาด/นวัตกรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะกิจการหัตถกรรม หรืองานแนวศิลปะอยู่ แล้ว ในการกำหนดตัวแปรจึงอาจมีด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อการดำเนินงานเช่นกัน ดังนั้น งานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการเพิ่มปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นด้านอื่น ๆ เพื่อนำเข้าสู่

โมเดลเชิงสาเหตุแห่งความสำเร็จขององค์กร หรือมีการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยหรือตัวแปรเพิ่มเติม

2.3 ด้านขอบเขตในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปฐมภูมิ การวิจัยฉบับนี้เน้นกลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินที่มีกระบวนการผลิตครบวงจร อันได้แก่ เป็นกิจการที่มีการผลิตเอง มีช่างของตัวเอง มีหน้าร้านและการจัดการตลาดเอง ตลอดจนมีการส่งออกต่างประเทศ ทั้งแบบติดต่อกู้ค้าต่างชาติเองและการจำหน่ายผ่านคนกลาง ที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในกลุ่มอัญมณีและโลหะมีค่า ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว หากศึกษาการดำเนินงานกลุ่มประเภทงานฝีมือหรือหัตถกรรมอื่น ๆ หลายองค์กรที่มีความสำคัญอาจไม่ได้อยู่ในกลุ่มประชากร เช่น องค์กรหรือบุคคลที่เป็นช่างเงินแรงงานรับจ้าง องค์กรประเภทโรงงานเป็นผู้รับผลิตเพียงอย่างเดียวแต่ไม่มีหน้าร้าน หรือแม้กระทั่งร้านที่มีหน้าร้านเพื่อขายเพียงอย่างเดียว ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการขยายกลุ่มประชากร หรือมีการเปรียบเทียบความแตกต่างตามประเภทโครงสร้างของการทำงาน ซึ่งอาจมีมุมมองในการบริหารจัดการด้วยมิติที่แตกต่างกัน ส่งผลให้งานวิจัยในอนาคตอาจมีการวิเคราะห์แต่ละบริบทหรือเปรียบเทียบทัศนคติที่ต่างกันไป เช่น มุมมองและทัศนคติที่เหมือนหรือแตกต่างกันในการประกอบธุรกิจเครื่องเงิน ระหว่างองค์กรที่มีระบบครบวงจร ช่างเงินอาชีพที่รับจ้าง โรงงานรับจ้างผลิต และหน้าร้านที่จำหน่ายเพียงอย่างเดียว เพื่อเกิดการศึกษาที่ครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำได้อย่างแท้จริง

3. ข้อจำกัดระหว่างการทำวิจัย

ในภาพรวมของสิ่งที่ เป็นข้อจำกัดระหว่างการทำวิจัย พบว่า การเข้าถึงผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเงินมีข้อจำกัดในด้านการเผชิญหน้า เช่น ในการสัมภาษณ์ หรือการมีส่วนร่วมในการสังเกตการณ์กระบวนการผลิตและการตลาด อีกทั้งด้วยสถานการณ์ COVID-19 ซึ่งมีอุปสรรคในการเดินทาง ส่งผลให้ทางด้านผู้ให้ข้อมูลอาจไม่สะดวกในการให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ระยะเวลาาน โดยวิธีการแก้ปัญหา ได้แก่ มีการใช้เครื่องมือสื่อสารในการขอสัมภาษณ์ในผู้ประกอบการที่ไม่สามารถพบปะได้ เช่น โทรศัพท์ โปรแกรมสนทนาทางคอมพิวเตอร์ ฯลฯ ทางด้านการตอบแบบสอบถาม มีข้อจำกัดในเรื่องการเข้าถึงผู้ตอบแบบสอบถาม และระยะเวลาในการตอบกลับเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์

อีกประเด็นที่เป็นข้อจำกัด ได้แก่ การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล เช่น การสื่อสารถึงศัพท์เฉพาะ ความเข้าใจในตนเองของผู้ประกอบการเกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่น การเข้าใจถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน มีผลให้การเก็บข้อมูล ต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์พอสมควร การแก้ไขปัญหาในประเด็นนี้ นอกจากมีการอธิบายภาพรวมเรื่องการศึกษาก่อนการเก็บข้อมูลแล้ว มีการสอบถามซ้ำเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้ดำเนินการต่อได้



บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2563). *ข้อมูลนิติบุคคล*. สืบค้น 27 พฤศจิกายน 2563, จาก <http://datawarehouse.dbd.go.th/juristic/index>
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2549). *ผลิตภัณฑ์เครื่องเงินและเครื่องประดับเงิน*. สืบค้น 10 เมษายน 2562, จาก <http://library.dip.go.th/multim6/edoc/16063.pdf>.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554). *แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574*. สืบค้น 10 เมษายน 2562, จาก http://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/Industrial%20Master%20Plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf
- กรุงเทพธุรกิจ. (2552). *คลังเตอร์เครื่องเงินดึงเงินนอกตู้วิกฤต*. สืบค้น 10 เมษายน 2562, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/business/>
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- กัลยารัตน์ จีระชนชัยกุล. (2554). การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ Balances Scorecard ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 2(1), 135-147.
- การดี เลียวไพโรจน์, และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช. (2558). *การวิเคราะห์สถานการณ์อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับโดยใช้ SWOT. การจัดทำเนื้อหาองค์ความรู้ SMEs ภายใต้งานพัฒนา ศูนย์ข้อมูล SMEs Knowledge Center ปี 2558*, 564-567. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- เกียรติศักดิ์ รุจิระชนลักษณ์, แคทลียา ษาปะวัง, และภูริศร์ พงษ์เพ็ญจันทร์. (2560). ผลกระทบของการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการตลาดที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ประกอบ สำหรับยานยนต์และเครื่องยนตในประเทศไทย. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 9(2), 171-182.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *สศช. เผยไทยพึ่งพาการส่งออกถึง 70.50% ของจีดีพี*. สืบค้น 10 เมษายน 2562, จาก <https://www.posttoday.com/finance-stock/news/174301>
- จิระประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).
- ชาตรี ปรีดาอนันท์สุข. (2554). Organization Analysis. ใน *เอกสารประกอบการสอน*. พิษณุโลก: คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์. มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ชาตรี ปรีดาอนันท์สุข. (2555). Core Competencies, Competitive Advantage. ใน *เอกสารประกอบการสอน*. พิษณุโลก: คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชิตวันพัทน์ วีระสัย. (2555). การหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ: ข้อเสนอแนะและข้อโต้แย้ง. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*, 9(1), 112-126.
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น ไทยโพสต์.
- ธนตร์ เอี่ยมอร่าม. (2560). ความคิดเห็นที่ยึดถือทรัพยากรขององค์การธุรกิจ: การประเมินคุณค่าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(24), 108-123.
- ธำรง อังสุรัตน์โกมล. (2559). *ปัจจัยที่ส่งต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการลานมันสำปะหลังไทย กรณีศึกษาผู้ประกอบการลานมันจังหวัดอุบลราชธานี* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2555). วิธีการที่ถูกต้องและทันสมัยในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง. ใน *เอกสารประกอบการบรรยาย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์การเรียนรู้ทางการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- นริศ เพ็ญโกโคย, และนุจรี ภาคาสัตย์. (2561). อิทธิพลของสมรรถนะองค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเติบโตทางธุรกิจและความอยู่รอดขององค์กรในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(2), 1-20.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2553). *ระเบียบวิธีการวิจัย: แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไอ อินเตอร์ มีเดีย.
- บุญเรือง เทียนทรัพย์. (ม.ป.ป). *โครงการพัฒนารูปแบบเครื่องประดับเงิน*. สืบค้น 10 เมษายน 2562, จาก <http://library.dip.go.th/multim5/ebook/IJ%20%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B8%AD1%20%E0%B8%9A15.pdf>.
- ปรารธนา หล้าภัย และเกดศิริ เจริญวิศาล. (2555). ผลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นตลาด และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 29(1), 77-90.
- ปานฉัตร์ อินทร์คง. (2557). *ภูมิปัญญาเครื่องประดับเงิน: ปัญหาด้านรูปแบบในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์*. สืบค้น 10 เมษายน 2562, จาก file:///D:/Downloads/288-305-1-PB.pdf

- พรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข. (2546). *ความสามารถในการแข่งขันของหัตถกรรมอุตสาหกรรมเซรามิกซ์กรณีศึกษาเซรามิกเคลือบ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพรรณ ชัยปิ่นชนะ. (2560). กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของกลุ่มผลิตภัณฑ์เซรามิกจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*, 5(3), 526-534.
- แพรว. (ม.ป.ป). *ทำความรู้จัก อัตลักษณ์เครื่องเงิน 5 ภาค*. สืบค้น 10 เมษายน 2562, จาก <https://praew.com/lifestyle/191436.html>
- ระบิล พันภัย. (2557). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการแข่งขันความรู้ของบุคลากรในองค์กร: ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของธนาคารพาณิชย์ไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รัชกฤษ นิธิธนาภัทร์. (2560). *ผลกระทบของความสามารถเปรียบในการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมุ่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักบัญชีในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รัชนิกร วุฒิสระฐไพบุลย์. (2547). *ความสามารถในการแข่งขันของหัตถอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงินในจังหวัดเชียงใหม่ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลักษณะวรรณ พิมพ์สวัสดิ์. (2551). Dynamic Capabilities และ Distinctive Competencies พื้นฐานแนวคิดยุทธศาสตร์ที่จะนำองค์กรไปสู่การแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคทศวรรษสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society). *วารสารนักบริหาร*, 28(3), 34-38.
- วรลักษณ์ ลลิตศิริวิมล. (2560). *การพัฒนาทุนมนุษย์และความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจเอกชน (รายงานผลการวิจัย)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
- ศจีรัตน์ เมธีสุภาพ, ชาศริต สกุลอิสริยาภรณ์, และสมถวิล วิจิตรวรรณ. (2558). อิทธิพลของปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีต่อผล การดำเนินงานของสำนักงานบัญชีไทยเพื่อ รองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *สุทธิปริทัศน์*, 29(92), 254-272.
- ศรีสมรัก อินทจันทร์ยง. (2556). การใช้การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (BSC) ในการประเมินระบบสารสนเทศ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 36(40), 10-14.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557). สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 6(12), 165-184.

- ศีลจิต อินทรพงษ์. (2558). *ยุทธศาสตร์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจร้านยา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2553). *Competency: เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. สืบค้น 10 เมษายน 2562, จาก http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf
- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2562). *สถานการณ์การนำเข้าส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยปี 2562*. สืบค้น 10 พฤศจิกายน 2563, จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=4408&pageid=1&read=true&count=true
- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2561). *เครื่องประดับอัตลักษณ์ มรดกอันทรงคุณค่าของไทย*. สืบค้น 10 เมษายน 2562, จาก https://infocenter.git.or.th/Content_View.aspx?id=2507&Lang=TH&mail=1.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2561). *สถานการณ์การนำเข้าส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทย ปี 2561*. สืบค้น 10 เมษายน 2562, จาก <https://www.thaitextile.org/th/insign/downloadcmsrc.preview.122.html>
- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2563). *รายชื่อผู้ประกอบการไทย*. สืบค้น 10 เมษายน 2562, จาก <https://infocenter.git.or.th/Exporter.aspx>
- สมลักษณ์ วรรณกุล กิเยลาโรว่า. (2560). การศึกษาอัตลักษณ์ของเครื่องเงินบ้านวาลัยเพื่อใช้ในการออกแบบเครื่องประดับเงิน. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 10(3), 114-123.
- สมาคมพนักกำลังสู่การเป็นศูนย์กลางการค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่สำคัญของโลก. สืบค้น 10 เมษายน 2562, จาก <http://www.thaipost.net/node/51199>
- สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์. (2555). ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถของผู้ประกอบการต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- สรवारณ เรื่องกัลปวงศ์, และอรณพ เรื่องกัลปวงศ์. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็ม แอนด์ เอ็ม เลเซอร์ปริ้นต์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *ข้อมูลสถานการณ์ส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับ (เดือนมกราคม 2562)*. สืบค้น 25 พฤศจิกายน 2563, จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422

- สำนักงานราชบัณฑิตศึกษา. (2564). *การแบ่งภูมิภาคทางภูมิศาสตร์*. สืบค้น 5 มีนาคม 2564, จาก <http://legacy.orst.go.th/?knowledges=%E0%B8%81%E0%>.
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดน่าน. (2554). *สรุปผลการดำเนินงาน 1 จังหวัด 1 สังคม ผู้ประกอบการที่ดี กรณีศึกษาเครื่องเงินเมืองน่าน*. น่าน: สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดน่าน.
- สำนักส่งเสริมการค้าสินค้าไลฟ์สไตล์ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2562). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. สืบค้น 25 พฤศจิกายน 2563 2563, จาก <https://www.thaitextile.org/th/insign/detail.460.1.0.html>
- สีวลา วงศ์ไพบุลย์วัฒน์. (2543). *การดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท)*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุกฤษฎี ไชยประสิทธิ์ (บก.). (2556, มิถุนายน). *งานน่าน เงินน่าน แบบล้านนา. สะท้อนน่าน*, 6, 14-28.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุดารัตน์ อภิราชกมล, และพัชนี ศิระตานนท์. (ม.ป.ป.). *อุตสาหกรรมเครื่องประดับเงินของไทย*. สืบค้น 16 มีนาคม 2564, จาก http://utcc2.utcc.ac.th/academicweek_proceeding/2553/science/patchanee.pdf
- สุนทรารักษ์ สุทธิจันทร์, และเมธา สุธีโรจน์. (2555). *ปัจจัยที่ผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย*. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 2(2), 39-45.
- สุนิสสา ชาวसान. (2554). *แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดเครื่องเงินจังหวัดน่าน (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโท)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุปัญญา ไชยชาญ. (2540). *การบริหารการผลิต*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สุมาลี ศรีสุภรวาณิชย์, ณรงค์ กุลนิเทศ, และสุदारณ สมใจ. (2558). *องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อการแข่งขันในอาเซียน*. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 23(3), 75-86.
- หนึ่งฤทัย เทียนกระจ่าง. (2558). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยไปยังสหรัฐอเมริกา (การค้นคว้าอิสระปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัจฉรา เมฆสุวรรณ. (2560). *ความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตร ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 12(ฉบับพิเศษ), 13-26.

- อัจฉรา สุขกลิ่น, เกษราภรณ์ สุตตาพงศ์, และนนทิภัก เพียรโรจน์. (2561). กลยุทธ์การสร้าง
ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการเกษตรอัจฉริยะ. *วารสารนักบริหาร*,
38(1), 91-100.
- Abdullah, A. L. (2017). *The Impact of Distinctive Competencies and Competitive Advantages on Organizational Growth* (Thesis Dissertation). Jordan: University of Petra.
- Adam, S., Mahrous, A. A., & Kortam, W. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, marketing innovation and competitive marketing advantage of female entrepreneurs in Egypt. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 16(2), 157-174.
- Ade, L. P. K., = Akanbi, A. M., & Tubosun, A. I. (2017). The Influence of Marketing Intelligence on Business Competitive Advantage (A Study of Diamond Bank Plc). *Journal of Competitiveness*, 9(1), 51-71.
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
- Alharas, Ali-Agha, & Jawad. (2017). The impact of Distinctive Competencies on Competitive Advantage on Detergent Manufacturing Companies in Jordan. *Merit Research Journal of Business and Management*, 5(3), 52-62.
- Angelo Kinicki, & Brian K. Williams. (2006). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.
- Awang, A., Asghar, A. R., & Subari, K. A. (2010). Study of Distinctive Capabilities and Entrepreneurial Orientation on Return on Sales among Small and Medium Agro-Based Enterprises (SMAEs) in Malaysia. *International Business Research*, 3(2), 34-48.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. . (2010). VRIO Framework. In *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.

- Baroto M.B., Abdullah M. M., & Wan H.L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 1-26.
- Bhamra R, Dani S., & Bhamra T. (2011). Competence understanding and use in SMEs: a UK manufacturing perspective. *International Journal of Production Research*, 1 1-26.
- Bilal, A. R., Naveed, M., & Anwar, F. (2017). Linking distinctive management competencies to SMEs' growth decisions. *Studies in Economics and Finance*, 34(3), 302-330.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & García-Sánchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organisational learning: effects on organisational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 331–357.
- Bryson, J. M., Ackermann. F., & Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702 – 717.
- Camisón, C. (2004). Shared, competitive, and comparative advantages: A competence-based view of industrial-district competitiveness. *Environment and Planning A*. 36, 2227-2556.
- Camuffo, A., Gerli, F., & Gubitta, P. (2012). Competencies matter: modeling effective entrepreneurship in northeast of Italy small firms. *Cross Cultural Management*, 19(1), 48-66
- Camuffo, A., Gerli, F., & Gubitta, P. (1985). Relationships among Corporate Level Distinctive Competences, Diversification Strategy Corporate Structure and Performance. *Journal of Management Studies*, 23(4), 401-416.
- Chenl. (2017). Strategic Adjustment Capacity, Sustained Competitive Advantage, and Firm Performance: An Evolutionary Perspective on Bird Flocking and Firm Competition. *Hindawi Mathematical Problems in Engineering*, 1, 1-14.
- Chen, H. M., & Chang, W. Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management and Organization*, 16(5), 677-699.

- Clarke, P., & O'Connor, R. (2011). The Meaning of Success for Software SMEs: An Holistic Scorecard Based Approach. *18th European Software Process Improvement Conference, CCIS. Vol. 172*, Springer-Verlag.
- Cochran, W.G. (1977). *Sampling Technique* (3rd ed). New York: Wiley.
- Conant, J. S., M. P. Mokwa, & P. R. Varadarajan (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.
- Conant, J. S., Smart, D. T., & Mendez, R. S. (1993). Generic Retailing Types, Distinctive Competencies, and Competitive Advantage. *Journal of Retailing*, 69(3), 254-279.
- Davcik, N., & Sharma, P. (2016). Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, 69, 5547–5552.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, A. D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage Publication.
- Dubey, R., & Ali, S. S. (2011). Study on Effect of Functional Competency on Performance of Indian Manufacturing Sector. *Int. j. eng. bus. Manag*, 3(3), 1-15.
- Ejramia, M., Salehia, N., & Ahmadiana, S. (2016). The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies. *Procedia Economics and Finance*, 36, 22 – 28.
- Fehr, E., & Falk, A. (1999). *Wage Rigidity in a Competitive Incomplete Contract Market*. N.P.: n.p.
- G.O. Stalh. (1965). *Public Personal Administration and Productivity*. Ohio: Institute.
- Grant, R., & Charies, B. F. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., & Vasconcelos, C. R. M. (2017). Sustainable Competitive Advantage: A Survey of Companies in Southern Brazil. Retrieved September 13, 2016, from DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.6>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New York: Pearson Prentice Hall.
- Hani, J. B. (2009). *The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge*. Retrieved September 13, 2016, from <https://www.researchgate.net/publication/239929954>
- He Ning. (2012). How to Maintain Sustainable Competitive Advantages-Case Study on the Evolution of Organizational Strategic Management. *International Journal of Business Administration*, 3(5), 120-136.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). *Strategic Management* (5th ed.) Houghton Mifflin: Means Business.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. *Strategic Management Journal*, 6(3), 273-293.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Stadter, G. (1982). Functional important and company Performance: moderating effect of grand strategy and industry type. *Strategic Management Journal*, 3, 315-330.
- Hoffman, Nicole P. (2000). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review* 2000, 1(4), 6-7.
- Jasra J. M., Khan M. A., Hunjra A. I., Rehman R. A. U., Azam, R.-I. (2011). Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 274 – 281
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18-24.
- Kavitha, S. F., Vasugi, S. P. M., & Murugadoss, S. (2010). An Empirical study on Employee Core Competencies A Proven Tool for an Organization's Success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(8), 120-136.
- Ke, Liu, Min, Ding, & Xiaohui, Sun. (2011, 15-17 July). *Research on the mechanism of sustainable growth based on dynamic core competence. Paper presented at the Mechanic Automation and Control Engineering (MACE), 2011 Second International Conference on*. N.P.: n.p.

- Kim, K., & Park, J. H. (2000). Integrating distinctive manufacturing competence globally: Its effect on business performance. *Multinational Business Review*, 8(1), 87-97.
- Kuo, S. K., Lin, P. C., & Lu, C. S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A*, 95, 356–371
- Leoni, R. (2017). Graduate employability and the development of competencies. The incomplete reform of the “Bologna Process”. *International Journal of Manpower*, 35(4), 448-469
- Ling-yee, L., & 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.
- Man, M. M. (2009). The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector. *Management*, 4(3), 205-223.
- Marqués, D. P., Soriano, D. R. and Pechuán, I. G. The Effect of Learning-Based Distinctive Competencies on Firm Performance: A Study of Spanish Hospitality Firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 102–110.
- Marqués. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426-432.
- McGee, J. E., & Peterson, M. (2000). Toward the Development of Measures of Distinctive Competencies among Small Independent Retailers. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 19-33.
- McGee, J. E., & Finney, B. J. (1997). Competing Against Retailing Giants: A Look at the Importance of Distinctive Marketing Competencies. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 9(1), 59-70.
- Mintzberg, Henry, & Quinn, James Brian. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Montoya, J. O., Huerta, M., & Rialp, J. (2011). *Marketing Managers as Firm's Key Resource: Setting Their Distinctive Core Competencies through a Delphi*. Retrieved September 13, 2016, from <https://www.semanticscholar.org/paper/MARKETING-MANAGERS-AS-FIRM-%E2%80%99-S-KEY-RESOURCE-%3A-THEIR-Montoya-Huerta/8efc6912a7872bf6cf3126bd51757db05e53347d>
- Mooney, A. (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?. *Journal of Education for Business*, 110-115.
- Nelson, R. R., Winter, S. G., & An Evolutionary, T. (1982). *A theory of economic change*. N.P.: n.p.
- Nguyen, T. A. (2008). *Functional competencies and their effects on performance of manufacturing companies in Vietnam* (Thesis Dissertation). Switzerland: University of Fribourg.
- Priem, Richard L., & Butler, John E. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?. *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-44.
- Ramos, M. T. B., Morales, V. J. G., & Ramírez, A. R. (2011). *Technological distinctive competencies, organizational learning, organizational innovation, organizational performance*. Retrieved September 13, 2016, from <https://www.semanticscholar.org/paper/INFLUENCE-OF-TECHNOLOGICAL-DISTINCTIVE-COMPETENCIES-Bol%C3%ADvar-Ramos-Garc%C3%ADa-Morales/4d7475f4ca670a90c421310b6233e93bc5ea6887>
- Ramos, M. T. B., Morales, V. J. G., & Ramírez, E. G. (2011). Influence of Technological Distinctive Competences and Organizational Learning on Organizational Innovation to Improve Organizational Performance. *Economics and Management*, 16, 670-675.
- Ramos, M. T. B., Morales, V. J. G., & Ramírez, E. G. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *J. Eng. Technol. Manage*, 29, 331-357

- Real, J. C., Leal, A., & Roldán, J. L. (2006). Determinants of Organisational Learning in the generation of technological distinctive competencies. *Int. J. Technology Management, 35*, 284-307.
- Real, J.C., Leal, A., & Roldán, J.L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management, 35*, 505-521.
- Rojas, R. M., Pérez, V. F., & Sánchez, E. G. (2016). Encouraging organizational performance through the influence of technological distinctive competencies on components of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal, Springer*, 1-30.
- Rowe, J. (1998). *Decision Making*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Scapolan, A. (2017). Behavioral competencies and organizational performance in Italian performing arts: An exploratory study. *Academia Revista Latinoamericana de Administración, 30*(2), 92-214
- Shenglei Pi, Cong Kuang, & Hailin Lan (2012). Integrating Managerial Pattern and Competitive Advantages: The Moderation of Competitive Inertia. *International Business & Management, 5*(1), 120-141.
- Singh K. P. (2012). Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. *International Management Review, 8*(2),19-26.
- Smart, D. T., & Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research, 10*(3), 28-38.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly, 25*, 317-336.
- Sureshchandar, G., & Leisten, R. (2005). Holistic scorecard: strategic performance measurement and management in the software industry. *Measuring Business Excellence, 9*(2), 12-29.
- Talaja A. (2012). Testing VIRN Framework: Resource Valued and Rareness as Sources of Competitive Advantage and Above Average Performance. *Management, 17*(2), 51-64.

- Ussahawanitchakit, P. (2012). Competitive environment, organizational innovation and competitive advantage of electronics businesses in Thailand. *International Academy of Business and Economics*, 12(2). 36 -59.
- Ussahawanitchakit, P. (2012). Information richness, marketing effectiveness, it competency, and competitive advantage: evidence from Thai e-commerce businesses. *International Academy of Business and Economics*, 12(1). 56 -79.
- Ussahawanitchakit, P. (2012). Knowledge acquisition, technology acceptance, information richness, and competitive advantage of e-commerce businesses in Thailand. *International Academy of Business and Economics*, 12(1), 16 - 39.
- Vakola, M. Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275
- Vinayan G., Jayashree S., & Marthandan G. (2012). Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries. *International Journal of Business and Management*, 7(22).
- Waldemar, G., & Maciej, Z. (2016). The Ability to Assimilate Technology as a Source of Competitive Advantage of Financial Companies in Poland. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 61-71.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยนครพนม



เลขที่แบบสอบถาม.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง: สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
และผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย

คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เพื่อนำเสนอต่อหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ จังหวัดพิษณุโลก
2. มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อพัฒนาและตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่น ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงิน
3. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและทุกตอน ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรมากที่สุด โดยข้อมูลของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และการตอบคำถามในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ กับท่านและองค์กร แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาองค์กรธุรกิจเครื่องเงินไทยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สถานภาพในการดำเนินธุรกิจ
 - ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร
 - ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ
 - ตอนที่ 4 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร
 - ตอนที่ 5 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขอกราบขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ หากท่านมีข้อสงสัยประการใด โปรดสอบถามข้าพเจ้า

นายณัฐพันธ์ ปัญญาโรจน์ เบอร์มือถือ: 081-885-9686, E-mail: nattanpanpanyaroj@gmail.com

ขอแสดงความนับถือ

(นายณัฐพันธ์ ปัญญาโรจน์)

ตอนที่ 1: สถานภาพในการดำเนินธุรกิจ

คำชี้แจง: กรุณา ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรมากที่สุด

1. ระยะเวลาดำเนินกิจการ

1) น้อยกว่า 5 ปี

2) 5 – 10 ปี

3) 11 – 15 ปี

4) มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2: ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร

คำชี้แจง: กรุณา ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรมากที่สุด

ประเด็นเกี่ยวกับ สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การจัดการการผลิต					
1.1 กิจการของท่าน สามารถควบคุมการออกแบบผลิตภัณฑ์/ กระบวนการผลิต ให้ตรงตามมาตรฐานคุณภาพสินค้าที่กำหนดไว้					
1.2 กิจการของท่าน สามารถจัดการคุณภาพในการผลิตและต้นทุน ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. การจัดการการดำเนินงาน					
2.1 พนักงานของท่าน สามารถนำทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะอัน โดดเด่น มาใช้ในการพัฒนาและต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายได้					
2.2 กิจการของท่านสร้างความสัมพันธ์และสามารถขยายจำนวน ลูกค้าทั้งรายเดิมและรายใหม่ อยู่ในระดับใด					
3. การจัดการตลาด/นวัตกรรม					
3.1 กิจการของท่าน สามารถขยายฐานลูกค้าและทำการตลาดแบบ เชิงรุก โดยเจาะกลุ่มเป้าหมายทั้งในและต่างประเทศได้					
3.2 กิจการของท่านสร้างความแตกต่างด้านการขายโดยดัดแปลง/ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยรวบรวมความรู้ทางด้านศิลปะและ วัฒนธรรมในท้องถิ่น มาผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์ในงาน ออกแบบ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้าและใช้งานที่หลากหลาย					
3.3 กิจการของท่าน สามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ เข้าเชื่อมโยง ข้อมูลตลาดกับระบบเครือข่ายธุรกิจ/นำเสนอผลิตภัณฑ์สู่สายตา ของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว					

ตอนที่ 3: ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ

คำชี้แจง: กรุณา ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรมากที่สุด

ประเด็นเกี่ยวกับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน					
กิจการของท่าน สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน/ ปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการทำงาน					
2. ความเป็นผู้นำด้านการจัดการหมุนเวียนเงิน					
กิจการของท่าน มีการไหลเวียนของเงินทุนที่ดี และมีการ วางแผนเงินสดสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉิน					
3. การสร้างความแตกต่างด้านทั่วไป					
กิจการของท่าน สามารถส่งมอบความประทับใจจากการ ให้บริการแก่ลูกค้าได้มากกว่า เช่น ผลิตชิ้นงานตามจำนวนที่ กำหนดในระดับคุณภาพที่ต้องการ					
4. การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด					
กิจการของท่าน สามารถเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์และมี ลักษณะเด่นของตราสินค้าที่แตกต่างจากคู่แข่ง					
5. การสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม					
กิจการของท่าน สามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ นำเสนอผลงานสู่ตลาดได้เร็วกว่า เมื่อเทียบกับคู่แข่ง					

ตอนที่ 4: ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร

คำชี้แจง: กรุณา ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรมากที่สุด

ประเด็นเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน					
1.1 ท่าน สามารถใช้กลยุทธ์ในการขยายธุรกิจและผลตอบแทนการลงทุนและสินทรัพย์ เพื่อเพิ่มยอดขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
1.2 กิจกรรมของท่าน มียอดขายอยู่ในระดับใด					
2. ผลการดำเนินงานทางลูกค้า					
2.1 กิจกรรมของท่าน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งด้านสินค้า บริการและความใส่ใจลูกค้า					
2.2 กิจกรรมของท่าน มีกลยุทธ์ทางด้านส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ในระดับใด					
2.3 กิจกรรมของท่าน ให้ความสนใจกับผลสะท้อนกลับ (Feedback) หรือข้อร้องเรียนจากลูกค้า					
3. ผลการดำเนินงานทางกระบวนการ					
3.1 กิจกรรมของท่าน สามารถบรรลุผลตามเกณฑ์เชิงคุณภาพที่กำหนดไว้					
3.2 กิจกรรมของท่าน สามารถรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และจัดส่งสินค้าได้ตรงต่อเวลา					
3.3 กิจกรรมของท่าน มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายใน ให้เท่าทันต่อเหตุการณ์ เช่น การวางแผนดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ COVID-19					
4. ผลการดำเนินงานทางพนักงานองค์กร					
4.1 กิจกรรมของท่าน ใช้เวลาในการพัฒนาและเสริมสร้างความรู้แก่พนักงาน เช่น โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โครงการฝึกอบรมสัมมนาร่วมกัน					
4.2 พนักงานของท่าน สามารถนำองค์ความรู้ที่มี มาใช้สร้างผลงาน/วิธีการใหม่ที่เหนือกว่า					
4.3 กิจกรรมของท่าน ได้เสริมสร้างแนวทางในการให้พนักงานเป็นสมาชิกที่ดี/มีจิตสาธารณะ					

ประเด็นเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. ผลการดำเนินงานทางทรัพย์สินทางปัญญา					
5.1 ผลงานการออกแบบผลิตภัณฑ์ในองค์กรท่าน สามารถยื่นขอและได้รับสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์ของผลงาน					
5.2 กิจกรรมของท่าน ได้ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อเข้าร่วมการประกวดให้เป็นที่ยอมรับ					
6. ผลการดำเนินงานทางสังคม					
6.1 พนักงานของท่าน ได้รับการปลูกฝังและสร้างค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เสมอ					
6.2 กิจกรรมของท่าน ได้ร่วมมือ/ถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ					

ตอนที่ 5: ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการเชิงธุรกิจ

1. ท่านคิดว่า การให้บริการด้านใดที่มีความเป็นเอกลักษณ์/โดดเด่นเหนือกว่าบริษัทคู่แข่ง

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านได้กรุณาสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถามนี้



เลขที่แบบสอบถาม.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง: สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
และผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย

คำชี้แจง:-

1. แบบสอบถามการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เพื่อนำเสนอต่อหลักสูตรปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
2. มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาลักษณะสำคัญของสมรรถนะที่โดดเด่นของธุรกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจเครื่องเงินไทย
3. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและทุกตอน ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรมากที่สุด โดยข้อมูลของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และการตอบคำถามในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ กับท่านและองค์กร แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาองค์กรธุรกิจเครื่องเงินไทยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ขอกราบขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ หากท่านมีข้อสงสัยประการใด โปรดสอบถามข้าพเจ้า
นายณัฐพันธ์ ปัญญาโรจน์ เบอร์มือถือ: 081-885-9686, E-mail: nattapanpanyaroj@gmail.com

ขอแสดงความนับถือ

(นายณัฐพันธ์ ปัญญาโรจน์)

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง: สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทย

..... (วัน/เดือน/ปีสัมภาษณ์)

1. ชื่อผู้ให้ข้อมูลและชื่อองค์กรธุรกิจ (แทนด้วยรหัส/นามสมมติ)
2. ระยะเวลาการเปิดดำเนินธุรกิจปี
3. ประเด็นการสัมภาษณ์หลัก

สภาพการบริหารจัดการตามสายงาน อาทิ ที่มีต่อการให้ความสำคัญ การมอบหมายนโยบาย รูปแบบการเรียนรู้/การอบรม/แลกเปลี่ยนสารสนเทศ แผนการปฏิบัติงานสู่ระดับล่าง

- 3.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร?
- 3.2 ประเภทของการดำเนินธุรกิจเป็นแบบไหน? เช่น ครอบครัว หรือจดทะเบียนธุรกิจ?
- 3.3 รูปแบบของสินค้าเครื่องใช้และเครื่องประดับ ทางองค์กรมีการเน้นการผลิตรูปแบบไหนมากกว่ากัน?
- 3.4 กระบวนการผลิตมีส่วนที่ใช้ฝีมือแรงงานจากมนุษย์และเทคโนโลยีอย่างไร? เหตุใด?
- 3.5 อัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ที่สำคัญของเครื่องเงินขององค์กรได้แก่อะไรบ้าง?
- 3.6 ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้สมรรถนะขององค์กรของท่านมีความโดดเด่น?
- 3.7 องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไรบ้าง? และภายใต้สถานการณ์ COVID-19 ทางองค์กรของท่านมีการปรับตัวอย่างไรบ้างในการดำเนินงาน?
- 3.8 องค์กรของท่านมีระบบการวางแผนปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง เพื่อให้ได้รับการรับรองจากระบบบริหารคุณภาพหรือมาตรฐานสากล?
- 3.9 ในด้านการบริหารงาน มีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไรบ้าง? มีแนวทางการป้องกันและแก้ไขอย่างไร?
- 3.10 องค์กรของท่าน มีแนวทางในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างไรใน อนาคต?

ขอขอบพระคุณท่านได้กรุณาสละเวลาสำหรับการวิจัย

นายณัฐพันธ์ ปัญญาโรจน์

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรัตนนคร