

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหาร ในประเทศไทยแยกตามขนาด

Factors Affecting The Competitiveness of The Food Exports in Thailand by Size

พัชรภา สິงห์ธนสาร *

Phatcharpha Singtanasarn

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าการปฏิบัติกาภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการปฏิบัติกาภายใต้การจัดการโซ่อุปทานส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยอย่างไร งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยจำนวน 170 ราย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ซึ่งผลการวิจัยพบว่ากาปฏิบัติกาภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการปฏิบัติกาภายใต้การจัดการโซ่อุปทานไม่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันโดยตรง แต่มีผลกระทบทางอ้อมผ่านการดำเนินกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

คำสำคัญ: กาปฏิบัติกาภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กาปฏิบัติกาภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถในการแข่งขัน

Abstract

The objective of this research is to find out how the human resources management practices and the supply chain management practices impact on the competitiveness of the food exports business in Thailand. This study employed quantitative research methodologies. The questionnaire was used as an instrument to collected data from 170 executives of food exports in Thailand. Techniques of statistical analysis used were Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Modeling. The research findings indicated that the human resources management practices and the supply chain management practices have not direct impact on the competitiveness but have indirect impact on them past the competitive advantage.

* รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, เบอร์โทรศัพท์ 056-219100,
Email: phat-sing@hotmail.com

Key Words: Human Resources Management Practices, Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage, Competitiveness

บทนำ

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพทางเศรษฐกิจและการเมืองโลก ทำให้แนวความคิดในการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมแตกต่างไปจากที่ผ่านมาอย่างสิ้นเชิง ผลกระทบจากสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นแรงผลักดันให้ประเทศไทยต้องปรับตัวในเรื่องการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันอย่างมาก จากโครงการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย ได้ทำการวิเคราะห์รายอุตสาหกรรมพบว่าอุตสาหกรรมอาหารเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทยที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มและจากการประเมินปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจพบว่าประเทศไทยมีความได้เปรียบด้านภูมิประเทศและภูมิอากาศที่เหมาะสมทำให้มีผลผลิตเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมอาหารมากมาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2545) แรงงานในการผลิตเป็นแรงงานที่มีทักษะฝีมือ นอกจากนี้ผู้ผลิตยังมีแนวโน้มในการพัฒนาคุณภาพมากขึ้น โดยปัจจุบันอุตสาหกรรมอาหารของไทยสามารถส่งออกไปยังประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคทั่วโลกได้กว่า 200 ประเทศ คิดเป็นมูลค่าเฉลี่ยมากกว่าปีละ 800,000 ล้านบาท โดยในปี 2558 ประเทศไทยสามารถส่งออกอาหารได้ถึง 897,529 ล้านบาท (ศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร, 2559) แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมอาหารมีโอกาสขยายกำลังการผลิตได้อีกมากเป็นข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าอุตสาหกรรมอื่น

แต่อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมอาหารของไทยยังต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจึงควรศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารของไทยได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารของประเทศไทยทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยผ่านการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันแยกตามขนาด

4. เพื่อศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารของประเทศไทยทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยผ่านการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันแยกตามขนาด

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ส่งออกภายใต้โลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบัน พบว่ามีแนวคิดความสามารถในการแข่งขันของทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องทรัพยากรในกิจการ (resource-based theory) (Barney, 1991) โดยมีข้อสมมติว่าทรัพยากรขององค์กรต้องมีความแตกต่างกัน และไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้จึงจะเป็นที่มาสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Penrose, 1959; Rumelt, 1984) และความได้เปรียบนั้นจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อทรัพยากรนั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบ หรือไม่สามารถหาทรัพยากรทางเลือกอื่นที่จะมาทดแทนเพื่อให้อยู่ในตำแหน่งของความได้เปรียบเดียวกันได้ (Barney, 1991) ซึ่งต่อมา Barney (1995) ได้พัฒนารอบแนวคิดจากงานปี 1991 เป็นศักยภาพ 4 ด้านของทรัพยากรและ/หรือความสามารถขององค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เรียกว่า กรอบงานของ “VRIO” ประกอบด้วย ต้องมีคุณค่า (valuable) ต้องหายาก (rare) ต้องมีต้นทุนในการเลียนแบบ (costly to imitate) และต้องสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร (exploited by the organization) ซึ่งทรัพยากรที่มีการกล่าวถึงตลอดในแง่ของการเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร และสามารถทำให้มีคุณสมบัติตรงตามข้อสมมติของทฤษฎีที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้ผลประกอบการขององค์กรหนึ่ง เหนือกว่าองค์กรอื่นได้ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่ว่า การปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Porter, 1985) นอกจากนี้การปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถยกระดับผลประกอบการขององค์กรได้ด้วยดังที่พบในงานวิจัยของ Becker and Huselid (1998) อีกทั้ง Becker and Huselid (2006) ยังพบอีกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อกลยุทธ์ทางเลือก เช่น การวางตำแหน่งกลยุทธ์ของ Porter (การสร้างความแตกต่าง และ ผู้นำทางต้นทุน) นั่นคือทำให้สามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการปฏิบัติการทางทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิผลมากที่สุดเมื่อทำเป็นระบบเชื่อมโยงกัน

นอกจากการปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลประกอบการขององค์กรแล้ว โซ่อุปทานบนฐานของทรัพยากรก็ช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการผลิตสินค้าและการปรับปรุงกระบวนการ โดยสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Zhao, Flynn, and Roth, 2006) คือ ช่วยลดต้นทุน ปรับปรุงศักยภาพการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ รวมถึงสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร (Lee and Billington, 1992) เมื่อทำการทบทวนงานวิจัยในอดีตพบว่าความสามารถขององค์กรในการมีความได้เปรียบด้านต้นทุนที่ต่ำ หรือได้เปรียบด้านความแตกต่างทางด้านค่าในตลาดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแหล่งที่มาของความได้เปรียบประกอบด้วยทักษะความชำนาญที่เหนือกว่า และ/หรือ

ทรัพยากรโดยมีเป้าหมายคือ ผลประกอบการขององค์กร (Day and Wensley, 1988) ต่อมา Piercy, Kaleka, and Katsikeas (1998) ได้นำความได้เปรียบในการแข่งขัน และ ทรัพยากรและทักษะความชำนาญ มาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อผลประกอบการจากการส่งออกอีกทั้งยังได้มีการนำเรื่องการให้ข้อมูล การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และโซ่อุปทาน มาเป็นองค์ประกอบของทักษะความชำนาญ แต่ไม่มีการกล่าวถึงการปฏิบัติการภายใต้โซ่อุปทานโดยตรง

ในขณะที่ Li, et al (2006) ได้นำการปฏิบัติการภายใต้โซ่อุปทานมาใช้ในงานวิจัยโดยพบว่าการปฏิบัติการภายใต้โซ่อุปทานมีความสัมพันธ์ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลประกอบการขององค์กร แต่ไม่ได้มีการกล่าวถึงทรัพยากรขององค์กรในบริบทของประเทศไทยพบว่ามีความคิดทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องทรัพยากรในกิจการมาใช้ในงานวิจัยเกี่ยวกับการส่งออกหลายท่าน เช่น Tooksoon and Mohammad (2012); และ มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) เป็นต้น โดย Tooksoon and Mohammad ทำการศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพความสามารถทางการตลาดพบว่ามียุทธศาสตร์ต่อความสำเร็จทางการส่งออก และพบว่าทรัพยากรทางการเงินมียุทธศาสตร์ต่อการขยายตัวทางการตลาดส่งออก แต่ทำการศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในกลุ่มธุรกิจด้านการเกษตรเท่านั้น ส่วนปราณี ตปนียวรวงศ์ (2552) ศึกษาความพร้อมของทรัพยากรภายในองค์กร 3 ประเภท ได้แก่ทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรด้านบุคคล และทรัพยากรทางกายภาพที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันพบว่ามียุทธศาสตร์ด้านการเงินเท่านั้นที่มียุทธศาสตร์ต่อความสามารถในการแข่งขัน แต่ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมส่งออกของประเทศไทย สำหรับในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร ขวัญเชิญ ภาควิชา (2546) พบว่านอกเหนือจากปัจจัยด้านการแข่งขันทางการตลาด ด้านแรงงาน ด้านเทคโนโลยีการผลิต ด้านเงินทุนสนับสนุน และด้านนโยบายของภาครัฐแล้ว ความสามารถของผู้บริหารทางการประกอบการก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการประกอบการอุตสาหกรรมอาหารขนาดกลางและขนาดย่อมสอดคล้องกับ ญัฐกานต์ อาษานาม (2553) ที่พบว่าปัจจัยด้านบุคลากรก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การส่งออกอาหารของไทยไปประเทศแอฟริกา แต่ไม่ได้ศึกษาว่ามีความสัมพันธ์กับผลประกอบการอย่างไร

ส่วน มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรและระบบการทำงานขององค์กรกับความสามารถในการแข่งขัน และผลประกอบการของธุรกิจส่งออกอาหาร ซึ่งพบว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรตัวหนึ่งที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันในขณะที่ Supitchayangkool (2005) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร (ขนาดของกิจการด้านการเงิน ด้านกายภาพ และด้านประสบการณ์) ความสามารถขององค์กร (ด้านข้อมูล ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และด้านการสร้างความสัมพันธ์) การวางตำแหน่งความได้เปรียบในการแข่งขันและผลประกอบการของธุรกิจส่งออกอาหารของไทยและพบว่ามีความสัมพันธ์กัน แต่ Supitchayangkool (2005) และมนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) ไม่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการภายใต้โซ่อุปทานกับความสามารถในการแข่งขัน และผลประกอบการ

อย่างไรก็ตาม Ling-yee and Ogunmokun (2001) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของทรัพยากร และทักษะทางการจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อนำมาใช้เพิ่มผลประกอบการ จากการส่งออก แต่ทรัพยากรที่ Ling-yee and Ogunmokun (2001) ศึกษาเป็นทรัพยากรทางการเงินเท่านั้น โดยมีแนวคิดที่ว่าทรัพยากรทางการเงินเพื่อการส่งออกนั้นเป็นทรัพยากรที่ทำให้ธุรกิจส่งออกสามารถแข่งขันได้ในตลาดต่างประเทศเพราะช่วยสร้างสมรรถนะพิเศษแต่ไม่ได้มีการกล่าวถึง ทรัพยากรมนุษย์

ในขณะที่ Becker and Huselid (1998) พบว่า การปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากร มนุษย์สามารถทำให้ผลประกอบการของธุรกิจดีขึ้นได้ ดังที่ Itami (1987) กล่าวถึงสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่ เกี่ยวข้องกับมนุษย์ว่าเป็นที่มาสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถนำไปใช้ได้ ในหลากหลายบริบทพร้อมๆกัน มีความยุ่งยากและต้องใช้เวลาในการพัฒนา สอดคล้องกับ Barney and Wright (1998) ที่ว่าทุนมนุษย์และระบบที่สร้างทุนมนุษย์นั้นมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ มีคุณค่าหายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และหาสิ่งอื่นทดแทนได้ยาก ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบใน การแข่งขัน (Barney, 1991) ถึงแม้ว่าในมุมมองของทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องทรัพยากรภายในกิจการจะ ไม่สามารถหาข้อมูลมาสนับสนุนได้ว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นที่มาของความได้เปรียบใน การแข่งขัน แต่จากการศึกษาอย่างต่อเนื่องของ Huselid สามารถวัดค่าเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ว่า การปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถทำให้ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้น และยัง ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องใน การวิจัยได้แก่ ทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องทรัพยากรในกิจการ การปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน ความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถใน การแข่งขันมากำหนดตัวแปรและกรอบสมมติฐานงานวิจัยได้ดังนี้

ระเบียบวิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของงานวิจัยคือ ผู้บริหารธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยซึ่งนำมาจากบัญชีรายชื่อ ผู้ส่งออกสินค้าประเภทอาหารของกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ (2554) จำนวนทั้งสิ้น 2,446 บริษัท การคำนวณขนาดของตัวอย่างใช้เป็นสัดส่วนของจำนวนตัวแปรสังเกตได้โดยใช้ 10 ตัวอย่าง ต่อ 1 ตัวแปร การวิเคราะห์ครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ 14 ตัวแปร จึงประมาณค่าและคำนวณขนาดตัวอย่าง ได้เท่ากับ 140 ตัวอย่าง (14×10) เนื่องจากในงานวิจัยนี้ต้องการควบคุมตัวแปรเรื่องขนาดของกิจการ และประสบการณ์ของกิจการ จึงต้องใช้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละขนาด และในแต่ละระยะเวลาประสบการณ์ ของกิจการเท่ากับ 140 ตัวอย่าง จากการศึกษางานวิจัยในอดีตมีอัตราการตอบกลับตั้งแต่ 13.9% (Kaynak and Hartley, 2008), 20% (Handfield and Bechtel, 2002), 23.2% (Chen and Paulraj, 2004), 25% (Morgan, Vorhies, and Schlegelmilch, 2006) 27% (Canan, Carol, and Klassen,

2007) 32% (Forsman, 2004) และ 37% (Kaleka, 2002) ซึ่งเฉลี่ยอัตราการตอบกลับของงานวิจัยในอดีตคือ 25% ดังนั้นผู้วิจัยจึงประมาณการกระจายแบบสอบถามจากอัตราการตอบกลับเพื่อให้สามารถ

รวบรวมข้อมูลได้ครบตามขนาดตัวอย่างจำนวน 140 ตัวอย่างได้ดังนี้
$$= \frac{140 \times 100}{25} = 560$$

นั่นคือจะต้องส่งแบบสอบถามในแต่ละขนาดคือขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ หรือ (3x560) เท่ากับ 1,680 ฉบับ และในแต่ละระยะเวลาประสบการณ์ของกิจการซึ่งแบ่งเป็น 5 ช่วง (5x560) เท่ากับ 2,800 ฉบับ เนื่องจากประชากรทั้งหมดมีเพียง 2,446 บริษัท ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรทั้งหมดถูกส่งคืนจำนวน 182 ฉบับ เนื่องจากกิจการย้ายที่อยู่โดยมิได้แจ้งที่อยู่ใหม่ เลิกกิจการ รวมถึงผู้บริหารที่ได้ขึ้นทะเบียนกับกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศแล้ว ส่วนแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมี จำนวน 186 ฉบับ ได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้นพบว่ามีแบบสอบถามที่มีข้อความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 16 ฉบับ จึงไม่นำรวมในการวิเคราะห์ แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้ รวมจำนวนทั้งสิ้น 170 ฉบับ เป็นธุรกิจขนาดเล็ก 90 ราย ขนาดกลาง 46 ราย และขนาดใหญ่ 34 ราย สรุปร้อยอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม 8.22 %

2. เครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ข้อคำถามที่ใช้ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งผู้วิจัยสามารถกำหนดตัวแปรในการศึกษาได้เป็น 4 กลุ่ม 14 ตัวแปร กลุ่ม 1 การปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) ทักษะความชำนาญ 2) การตั้งใจ 3) โครงสร้างงาน กลุ่ม 2 การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน ได้แก่ 4) ความเป็นหุ้นส่วนกับผู้จัดหาวัตถุดิบ 5) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 6) การแบ่งปันข้อมูล 7) คุณภาพของข้อมูล 8) การยืดเวลาจัดส่งสินค้า กลุ่ม 3 ความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ 9) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน 10) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณค่า กลุ่ม 4 ความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ 11) ความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 12) คุณภาพ 13) มุมมองของลูกค้า 14) มูลค่าการส่งออก

3. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

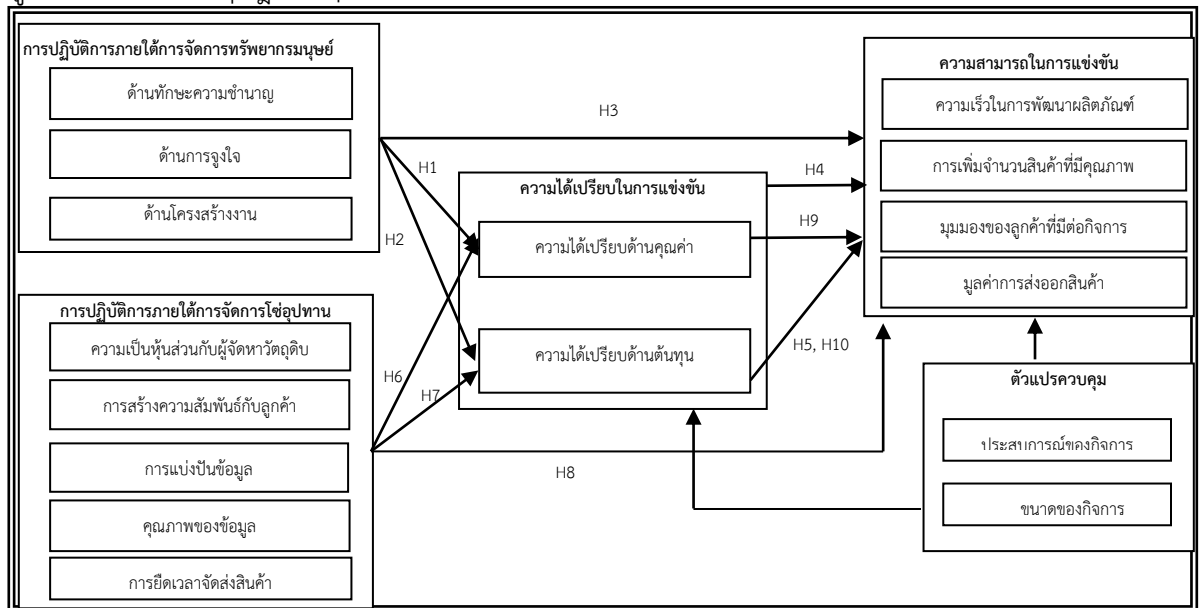
การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ความตรงเชิงโครงสร้าง และค่าความเที่ยงของเครื่องมือด้วยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน วิเคราะห์ข้อคำถามและพิจารณาประเมินให้ค่าคะแนน จากนั้นนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเพื่อตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา (IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 จากนั้นนำไปทดลองใช้กับตัวอย่างที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมือนกับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยจำนวน 30 ราย (Hair, et al, 2006) ประกอบด้วย ขนาดเล็ก 10 ราย ขนาดกลาง 10 ราย และขนาดใหญ่ 10 ราย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามรายข้อ มีค่า Corrected Item Total Correlation อยู่ระหว่าง 0.43 ถึง 0.96 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.78-0.97

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการวิจัยโดยบูรณาการแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดและสมมติฐานงานวิจัย

ผลการวิจัย

สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยและการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงในการวัด พบว่า ทุกปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ มีค่าการผันแปรของปัจจัย (eigen value) อยู่ระหว่าง 1.54 ถึง 5.26 ตัวชี้วัด ตัวแปรแต่ละตัว มีค่าน้ำหนักของปัจจัย (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.68 ถึง 0.93 ค่าสัดส่วนความแปรปรวนของตัวแปร (% variance explained) อยู่ระหว่าง 62.78 ถึง 86.47 และค่า KMO มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 0.91 การวิเคราะห์การแจกแจงของข้อมูลเป็นการแจกแจงปกติของตัวชี้วัดที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่ามีค่าความเบ้สูงสุด เท่ากับ -1.15 และค่าความโด่งสูงสุด เท่ากับ 2.17 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ และไม่มากกว่า 2.58

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตามลำดับดังนี้

1) การตรวจสอบการจำต้องประกอบของข้อคำถามด้วยวิธีสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบว่าองค์ประกอบตรงกับทฤษฎีหรือไม่ และผลการวิเคราะห์พบว่า โมเดลที่กำหนดตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่ารากที่

สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เข้าใกล้ 0 ค่า GFI ค่า CFI และค่า AGFI มากกว่า 0.90 ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่ามากกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ ค่าความเที่ยงของตัวแปร (ρ_c) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.95 ซึ่งมากกว่า 0.70 หมายความว่า ในองค์ประกอบนั้นมีค่าความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปรได้สูง โดยตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงตรงในการวัดสูงสุด คือ ตัวแปรโครงสร้างงานของธุรกิจส่งออกอาหาร มีค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.95 ในส่วนของค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ (ρ_v) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 0.75 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือไม่น้อยกว่า 0.50 โดยสรุปจากผลการวิเคราะห์ หมายความว่า ในองค์ประกอบนั้นสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแปรการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ และตัวแปรข้อมูลที่มีคุณภาพดีทำการแบ่งปันกันระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ (ρ_v) เท่ากับ 0.75 และค่าความเที่ยงของตัวแปร (ρ_c) เท่ากับ 0.94

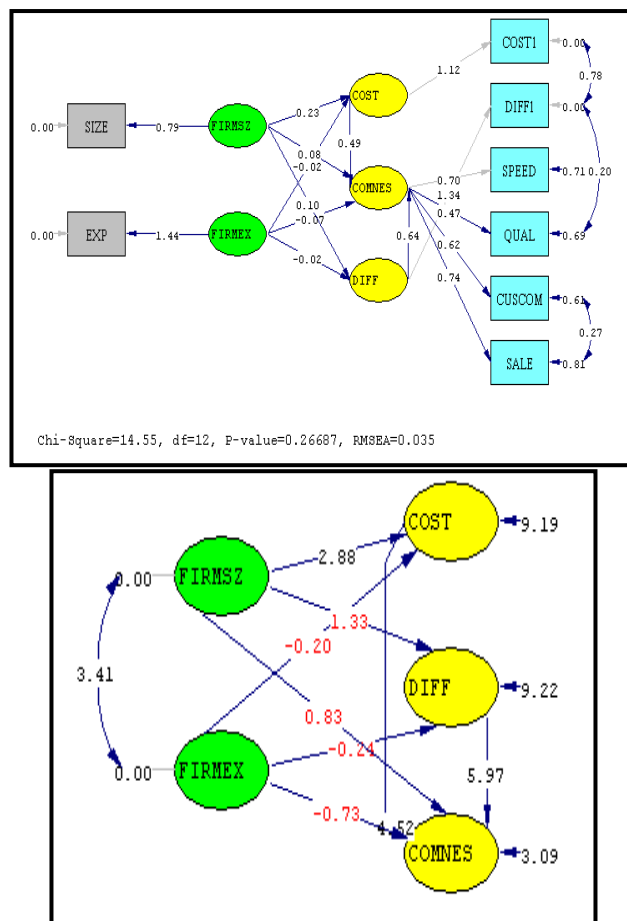
2) ทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย เนื่องจากแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย ในกรณีที่มีการควบคุมตัวแปรขนาดและประสบการณ์ของกิจการในขั้นตอนเดียว ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบด้วยสมการโครงสร้าง (SEM) เป็นลำดับดังนี้

ตารางที่ 1 ชื่อตัวแปรและอักษรย่อในการวิเคราะห์

ตัวแปร	อักษรย่อ	ตัวแปร	อักษรย่อ
ด้านทักษะความชำนาญ	SKILL	ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน	COST
ด้านการจูงใจ	MOTIVA		DIFF
ด้านโครงสร้างงาน	TE	ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณค่า	SPEED
ด้านความเป็นหุ้นส่วนกับผู้จัดหาวัตถุดิบ	STRUC		QUAL
ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	SUPP	ความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	CUScom
	CUSsc	คุณภาพ	SALE
	IS	มุมมองของลูกค้า	FIRMSZ
ด้านการแบ่งปันข้อมูล	IQ	มูลค่าการส่งออก	FIRMEX
ด้านคุณภาพของข้อมูล	POST	ขนาดธุรกิจ	
ด้านการยืดเวลาจัดส่งสินค้า		ประสบการณ์ในการดำเนินกิจการของธุรกิจ	

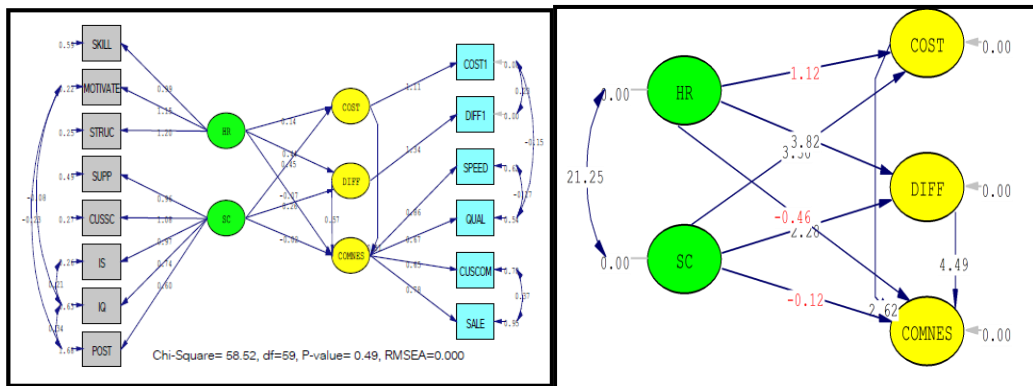
(1) ทดสอบว่าขนาดและประสบการณ์ในการดำเนินกิจการของธุรกิจมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณค่า และความสามารถใน

การแข่งขันดังที่พบจากการทบทวนงานวิจัยหรือไม่ ผลพบว่าขนาดเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน ดังโมเดล 1



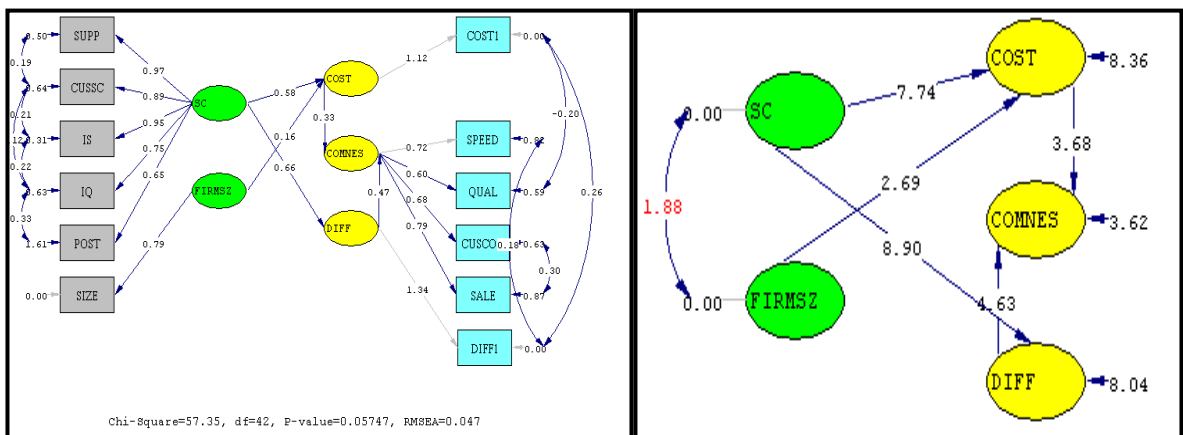
ภาพที่ 2 โมเดล 1 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดและประสิทธิภาพกับความสามารถในการแข่งขัน

(2) ทดสอบว่าการปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ทักษะความชำนาญของบุคลากร 2) การได้รับจูงใจในการทำงาน และ 3) โครงสร้างงานของธุรกิจส่งออกอาหารแบบมีส่วนร่วม และการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ 3) การแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางการค้าระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน 4) ข้อมูลที่มีคุณภาพดีทำการแบ่งปันกันระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน และ 5) การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบด้านต้นทุน ความได้เปรียบด้านคุณค่าและความสามารถในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร ผลดังโมเดล 2



ภาพที่ 3 โมเดล 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการกับความสามารถในการแข่งขัน

(3) นำปัจจัยขนาดที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ตามผลที่ได้ในลำดับที่ 1 มาวิเคราะห์ร่วมกันกับปัจจัยการปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน และความสามารถในการแข่งขันตามผลที่ได้ในลำดับที่ 2 เพื่อหาอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน และความสามารถในการแข่งขัน ตามผลของโมเดล 3



ภาพที่ 4 โมเดล 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบด้านต้นทุน และความสามารถในการแข่งขัน

(4) ผลที่ได้ในลำดับที่ 3 พบว่าปัจจัยขนาดยังคงมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน จึงทำการทดสอบความสัมพันธ์ในลำดับที่ 3 อีกครั้งโดยให้ปัจจัยขนาดเป็นตัวแปรควบคุม ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เป็นดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง และค่า t-value ของโมเดล 1- โมเดล 3

Path Diagram	1		2		3	
	Path Coefficients	t-value	Path Coefficients	t-value	Path Coefficients	t-value
LAMBDA-Y						
COST → COST1	1.12	-	1.11	17.52**	1.12	-
DIFF → DIFF1	1.34	-	1.34	17.78**	1.34	-
COMNES → SPEED	0.70	-	0.86	6.88**	0.72	-
COMNES → QUAL	0.47	5.54**	0.67	6.25**	0.60	5.86**
COMNES → CUSCOM	0.62	6.05**	0.65	7.17**	0.68	6.03**
COMNES → SALE	0.74	6.12**	0.78	7.34**	0.79	6.00**
LAMBDA-X						
FIRMSZ → SIZE	0.79	18.38**	-	-	0.79	18.38**
FIRMEX → EXP	1.44	18.38**	-	-	-	-
HR → SKILL	-	-	0.99	12.12**	-	-
HR → MOTIVATE	-	-	1.16	15.68**	-	-
HR → STRUC	-	-	1.20	15.56**	-	-
SC → SUPP	-	-	0.96	12.59**	0.97	11.64**
SC → CUSsc	-	-	1.08	14.73**	0.89	9.79**
SC → IS	-	-	0.97	14.37**	0.95	12.72**
SC → IQ	-	-	0.75	9.81**	0.75	9.20**
SC → POST	-	-	0.60	5.58**	0.65	5.79**
BETA						
COST → COMNES	0.49	4.52**	0.31	2.62**	0.33	3.68**
DIFF → COMNES	0.64	5.97**	0.57	4.49**	0.47	4.63**
GAMMA						
FIRMSZ → COST	0.23	2.88**	-	-	0.16	2.69**
FIRMSZ → DIFF	0.10	1.33	-	-	-	-
FIRMSZ → COMNES	0.26	0.83	-	-	-	-
FIRMEX → COST	-0.02	-0.20	-	-	-	-
FIRMEX → DIFF	-0.02	-0.24	-	-	-	-
FIRMEX → COMNES	-0.09	-0.73	-	-	-	-
HR → COST			0.14	1.12	-	-
HR → DIFF			0.44	3.82**	-	-
HR → COMNES			-0.07	-0.46	-	-
SC → COST			0.45	3.30**	0.58	7.74**
SC → DIFF			0.26	2.28*	0.66	8.90**
SC → COMNES			-0.02	-0.12	-	-

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

จากตารางที่ 3 อธิบายได้ว่า กิจกรรมขนาดเล็กมีรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างคือการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบใน

การแข่งขันด้านต้นทุนขององค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยผ่านการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน และการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนก็มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง และค่า t-value ของโมเดลควบคุมขนาด

Path Diagram	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	Path Coefficients	t-value	Path Coefficients	t-value	Path Coefficients	t-value
LAMBDA-Y						
COST → COST1	1.00	-	1.02	-	0.95	-
COMNES → SPEED	1.00	-	0.26	-	0.27	-
COMNES → QUAL	0.56	4.82**	0.49	1.55	0.40	1.45
COMNES → CUSCOM	1.17	7.51**	0.15	1.15**	0.83	1.54
COMNES → SALE	1.15	7.45**	0.30	1.40**	0.57	1.45
LAMBDA-X						
SC → SUPP	0.73	5.33**	0.74	5.07**	1.02	5.40**
SC → CUSsc	0.64	4.70**	0.97	6.65**	1.13	6.78**
SC → IS	0.76	6.44**	0.96	9.02**	1.19	7.14**
SC → IQ	0.72	6.26**	0.87	6.69**	1.16	6.78**
SC → POST	0.78	4.68**	0.84	4.74**	0.64	2.50**
BETA						
COST → COMNES	0.71	3.99**	1.75	1.43	0.72	1.31
GAMMA						
SC → COST	0.79	6.04**	0.45	3.14**	0.53	2.77**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

ส่วนกิจการขนาดกลางและกิจการขนาดใหญ่มีรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างคือ การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนขององค์กร แต่ไม่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย และการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนก็ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยเช่นเดียวกัน

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามลำดับวัตถุประสงค์ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า การปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1) ทักษะความชำนาญของบุคลากร 2) การได้รับจูงใจในการทำงาน และ 3) โครงสร้างงานของธุรกิจส่งออกอาหารแบบมีส่วนร่วม มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบด้านคุณค่า แต่ไม่มี

ผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน สอดคล้องกับงานของ Huselid ในช่วงปี 1992-2011 ที่ได้กล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ การบริหารทุนมนุษย์จึงเป็นงานสำคัญ ไม่ควรใช้วิธีการบริหารแบบลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด แต่ควรพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Day and Wensley (1988) และ Piercy, Kaleka and Katsikeas (1998) ที่พบว่าทักษะความชำนาญที่เหนือกว่าคู่แข่งเป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความสามารถขององค์กรในการมีความได้เปรียบด้านความแตกต่างทางด้านคุณค่าให้กับลูกค้า อีกทั้ง สรยุทธ มินะพันธ์ (2546) ยังได้กล่าวถึงประเภทของสินค้าที่เหมาะสมกับการสร้างความได้เปรียบการแข่งขันที่ต้องมุ่งเน้นด้านการลดต้นทุนว่าควรเป็นสินค้าด้านการเกษตร หรือพืชผล เพราะสินค้าประเภทนี้เป็นสินค้าที่ผู้ผลิตไม่สามารถสร้างความแตกต่างของสินค้าได้มากนัก หรือหากทำได้ต้นทุนการสร้างความแตกต่างของสินค้าก็จะสูงกว่าทำให้ไม่คุ้มกับการสร้างค่าแตกต่างการสร้างความได้เปรียบการแข่งขันของผู้ผลิตจึงต้องมุ่งเน้นที่การลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำ ดังนั้นอาหารที่เป็นสินค้าอุตสาหกรรมจึงเหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบทางความแตกต่างด้านคุณค่าจึงจะสามารถตั้งราคาสูงได้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่าการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานประกอบด้วย

1) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับ ผู้จัดหาวัตถุดิบ 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ 3) การแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางการค้าระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน 4) ข้อมูลที่มีคุณภาพดีทำการแบ่งปันกันระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน และ 5) การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบด้านคุณค่า และการดำเนินกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่ว่าจัดการโซ่อุปทาน ช่วยลดต้นทุน ปรับปรุงศักยภาพการผลิตสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร (Lee and Billington, 1992) โดย Kaleka (2002) พบในงานวิจัยว่า ความสามารถขององค์กรด้านความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ในขณะที่ความสามารถขององค์กรด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และด้านต้นทุน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Piercy, Kaleka, and Katsikeas (1998) ที่พบว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบด้านต้นทุน และด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะมีต้องใช้ความชำนาญด้านการให้ข้อมูล และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า อีกทั้งข้อมูลยังส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาและบริหารจัดการกลยุทธ์ทางการตลาด (Jaworski and Kohli, 1993) นั่นคือ การได้ข้อมูลมาแล้วแบ่งปันให้กับกลุ่มอื่นในโซ่อุปทาน เป็นการขยายขอบเขตของกฎเกณฑ์และของข้อมูลที่ถูกระบุไปยังผู้มีส่วนร่วมในโซ่อุปทาน ข้อมูลนั้นจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Jones, 1998) Tompkins and Ang (1999) โดยต้องเป็นข้อมูลที่ทันเวลาในเวลาที่ต้องการ ระบบข้อมูลระหว่างองค์กรที่ถูกต้องและเหมาะสมกับเวลาสามารถสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจที่นำไปใช้ได้ (Truman, 2000) และเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปรับปรุงคุณภาพการยืดเวลาการจัดส่งสินค้าทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเพื่อการพัฒนาในรูปแบบต่างๆของผลิตภัณฑ์เพื่อ

สนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า และเกิดความแตกต่างในการปรับความต้องการ นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถลดต้นทุนของโซ่อุปทาน เพื่อคงความไม่แตกต่างในสินค้าคงคลัง (Lee and Billington, 1992)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่าการปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจส่งออกอาหารทุกขนาดในประเทศไทยประกอบด้วย (1) ทักษะความชำนาญของบุคลากร (2) การได้รับจิตใจในการทำงาน และ (3) โครงสร้างงานแบบมีส่วนร่วมของธุรกิจส่งออกอาหารทุกขนาดกิจการ ไม่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกิจการโดยตรง แต่มีผลกระทบทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันผ่านการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน จากงานวิจัยในอดีตพบว่าผลประกอบการขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสรรหา การฝึกอบรม พนักงาน ระบบการจ่ายผลตอบแทน และกับการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงระบบการผลิตแบบทีม ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัย อย่างไรก็ตาม Huselid ได้มีการกล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าไม่ได้มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการแบบเส้นตรง องค์กรจึงต้องเชื่อมระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับกระบวนการนำกลยุทธ์ไปใช้ เช่น การวางตำแหน่งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และผู้นำทางต้นทุน ทำให้สามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Becker and Huselid, 2006) ในขณะเดียวกัน การศึกษาของ Huselid ในช่วงปี 1992-2011 ได้จัดให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ และเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นการบริหารทุนมนุษย์จึงเป็นงานสำคัญที่ควรทำให้ดีที่สุด ไม่ควรใช้วิธีการบริหารแบบลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด แต่ควรใช้การดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบด้านคุณค่า แทน โดยเฉพาะอาหารที่เป็นสินค้าอุตสาหกรรมกลยุทธ์ความได้เปรียบด้านคุณค่าจะเหมาะสมกว่า ดังนั้นความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจึงเกิดจากการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบด้านคุณค่า

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 พบว่าการปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานประกอบด้วย 1) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ 3) การแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางการค้าระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน 4) ข้อมูลที่มีคุณภาพดีทำการแบ่งปันกันระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน และ 5) การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม สำหรับกิจการขนาดเล็กไม่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารโดยตรง แต่มีผลกระทบทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันผ่านการดำเนินกลยุทธ์สร้างรายได้เปรียบด้านคุณค่า และการดำเนินกลยุทธ์สร้างรายได้เปรียบด้านต้นทุน ในขณะที่กิจการขนาดกลาง และขนาดใหญ่ไม่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันโดยตรง แต่มีผลกระทบทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันผ่านการดำเนินกลยุทธ์สร้างรายได้เปรียบด้านคุณค่า จากงานวิจัยในอดีตพบว่ากลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน (Joseph and Gordon, 2006) สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Zhao, Flynn, and Roth, 2006) คือ ช่วยลดต้นทุน ปรับปรุงศักยภาพการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ รวมถึงสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

และในขณะเดียวกันก็ส่งผลต่อผลประโยชน์ขององค์กรด้วยดังเช่นงานวิจัยของ Li, et al. (2006) อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมที่ Li, et al. (2006) ศึกษาคืออุตสาหกรรมหนัก (เฟอร์นิเจอร์ ยางและพลาสติก เหล็ก เครื่องจักร และอิเล็กทรอนิกส์) ซึ่งการจะแข่งขันกับโซ่อุปทานอื่นๆ ที่เสนอขายผลิตภัณฑ์คล้ายกันนั้น หน่วยธุรกิจจะต้องแน่ใจว่าผู้จัดหาวัตถุดิบนั้นมีคุณภาพสูง (Gunasekaran, Patel, and Tirtiroglu, 2001) ซึ่งต่างจากผลการวิจัยนี้ ในงานวิจัยนี้ศึกษาอุตสาหกรรมอาหารซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้ไม่ซับซ้อนเหมือนกับเทคโนโลยีที่ใช้ในอุตสาหกรรมหนัก อีกทั้งวัตถุดิบที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นสินค้าขั้นแรก หรือสินค้าขั้นปฐมภูมิ ซึ่งสามารถทดแทนกันได้สมบูรณ์ ต่างจากในอุตสาหกรรมหนักซึ่งวัตถุดิบส่วนใหญ่เป็นสินค้าขั้นกลาง ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามผู้ผลิต การจัดการด้านอุปทานจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อคุณภาพ ต้นทุน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดส่งสินค้า (Shin, Collier, and Wilson, 2000) ดังนั้นในอุตสาหกรรมหนักการปฏิบัติการภายใต้โซ่อุปทานจึงมีความสัมพันธ์กับผลประโยชน์ของกิจการโดยตรง และทางอ้อม ในขณะที่อุตสาหกรรมอาหารมีผลทางอ้อมเท่านั้น โดยความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าสามารถทำให้องค์กรผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง สร้างค่านิยมที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า และสร้างคุณค่าให้กับสินค้าเพื่อมอบให้กับลูกค้า (Magretta, 1998) สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพด้านเวลา และประสิทธิภาพการจัดการที่สัมพันธ์กับต้นทุนของหน่วยธุรกิจ ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและปรับปรุงผลประโยชน์ทางธุรกิจ ในขณะเดียวกันจากงานวิจัยในอดีตพบว่า ขนาดขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลประโยชน์ทางธุรกิจ เช่น ในงานวิจัยของ Kaleka (2002) คือขนาดของกิจการมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลประโยชน์ของกิจการ โดยทั่วไปแล้วธุรกิจขนาดใหญ่ มักได้เปรียบในแง่ของการประหยัดจากขนาดของการผลิต การจัดจำหน่าย และการโฆษณา อันนำไปสู่ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้านต้นทุน แต่ยิ่งกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้น จะยังมีปัญหาในการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์ต่าง ๆ กิจการขนาดเล็กที่มีความสามารถในการเจาะตลาดเข้าหากลุ่มลูกค้าเฉพาะเจาะจง ก็อาจมีความคล่องตัวกว่า และอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤต นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Bonaccorsi (1992) พบว่า ขนาดขององค์กรที่ใหญ่จะทำให้สามารถใช้ทรัพยากรบางส่วนเพื่อบริการลูกค้าต่างประเทศได้ อีกทั้งองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีระบบการบริหารจัดการ และทรัพยากรทางการเงินที่มากกว่า และสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในทางตรงกันข้ามมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่กล่าวว่า องค์กรขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในด้านของการบริหารและลักษณะภายในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า มีความใกล้ชิดลูกค้ามากกว่า มีการแบ่งชั้นการบริหารที่น้อยกว่า และนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่ดี โดยสรุปแล้วธุรกิจส่งออกอาหารในทุกขนาด การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับความสามารถในการแข่งขัน โดยผ่านการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณค่า และมีธุรกิจส่งออกอาหารขนาดเล็กเท่านั้นที่การปฏิบัติการภายใต้การจัดการโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับความสามารถในการแข่งขันโดยผ่านการดำเนินกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ซึ่งอาจเกิดจากการที่ธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยประสบกับปัญหาอุทกภัยอย่างรุนแรงในปี พ.ศ. 2554 จึงทำให้ต้องมีการฟื้นฟูกิจการอีก

ครั้งซึ่งยังมีขนาดกิจการใหญ่ ยังต้องใช้เงินลงทุนมาก ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตในช่วงเริ่มพื้นฟูจึงสูงกว่ากิจการขนาดเล็ก ประกอบกับกิจการขนาดเล็กมีความยืดหยุ่นสูงกว่า คล่องตัวกว่า จึงทำให้ฟื้นตัวได้เร็วกว่า และไม่ได้รับผลกระทบมากนัก

ข้อเสนอแนะ

ผลที่ได้จากการวิจัยนี้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงผู้ที่สนใจศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันด้านการส่งออกอาหาร และสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดการศึกษาได้โดยสรุป ดังนี้

1) **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย** ผลการวิจัยครั้งนี้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในด้านการกำกับดูแลส่งเสริมธุรกิจภาคการส่งออกสินค้าของประเทศ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและกำหนดแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมจากข้อค้นพบที่ได้ในประเด็นที่สำคัญ คือ จากผลการศึกษาในส่วนของการปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมของธุรกิจส่งออกอาหารเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารทุกด้าน ได้แก่ (1) ด้านความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (2) ด้านคุณภาพ (3) ด้านมุมมองของลูกค้า (4) ด้านมูลค่าการส่งออกที่ไม่ใช้ตัวเงินหรือในมุมมองของผู้บริหาร และ (5) ด้านมูลค่าการส่งออกที่เป็นตัวเงิน

2) **ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการด้านการส่งออก** ปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจส่งออกอาหารมีมูลค่าการส่งออกสูงๆ ได้นั้นจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน หรือความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างด้านคุณค่า นอกจากนี้การมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบที่มีการสนับสนุนให้คนทำงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากๆ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดการวัตถุดิบ โดยการร่วมมือกับผู้จัดการวัตถุดิบในเรื่องต่างๆ และการออกแบบสินค้าใหม่ให้มีการแยกส่วนการประกอบหรือการผสมได้ เพื่อให้องค์กรสามารถชะลอกิจกรรมการประกอบหรือผสมสินค้าขั้นสุดท้ายจนกว่าจะได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าก็สามารถเพิ่มมูลค่าการส่งออกในทางอ้อมแต่ค่าอรรถิพลของวัฒนธรรมการทำงานมีผลมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดการวัตถุดิบ และการจัดส่งสินค้าตรงเวลาให้กับลูกค้า

บรรณานุกรม

- ขวัญเชิญ ภาควิชา. (2546). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการประกอบการอุตสาหกรรมอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สังคมวิทยาประยุกต์), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ณัฐกานต์ อาษานาม. (2553). การบริหารการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมอาหารจากไทยไปแอฟริกา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและวิสาหกิจบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย. (2550). การศึกษาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ตามแนวคิดฐานทรัพยากร กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการสินค้าประเภทอาหารเพื่อการส่งออก. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ศูนย์วิจัยระยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. (2559). สถานการณ์ค้าอาหารของไทย
สืบค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2559, จาก http://fic.nfi.or.th/foodindustry_ceo.php
- Barney, J. B. and Wright, P.M. (1998). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. Human Resource Management, 37: 31-46.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. Research in Personnel and Human Resource Management, 16: 53-101.
- Bonaccorsi A. (1992). *On the relationship between firm size and export intensity*. J Int Bus Stud. 23: 605-636.
- Canan K , Carol P., and Robert D. Klassen. (2007). *Linking forward and reverse supply chain investments: The role of business uncertainty*. Available online 17 January 2007, Journal of Operations Management 25 (2007) 1141–1160.
- Chen, I.J. and Paulraj, A. (2004). *Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements*. Journal of Operations Management 22 (2), 119–150.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.
- Handfield, R.B., and Bechtel, C. (2002). *The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness*. Industrial Marketing Management 31 (4), 367–382.

- Jaworski, B.J., and Kohli, A.K. (1993). *Market orientation, antecedents and consequences*. Journal of Marketing, 57(3): 53–70.
- Jones, C. (1998). *Moving beyond ERP: Making the missing link*. Logistics Focus 6 (7), 2–7.
- Joseph R. and Gordon C. (2006). *European supply chain trends: Influencing the management agenda*. Supply chain Europe; Sep/oct 2006; 15, 4; Abi/inform Trade7industry pp. 16-19.
- Kaleka, A. (2002). *Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: Guidelines for industrial exporters*. Industrial Marketing Management, 31(3), 273-283.
- Kaynak H. and Janet L. Hartley. (2008). *A replication and extension of quality management into the supply chain*. Journal of Operations Management 26 (2008) 468–489
- Lee, H.L. and Billington, C. (1992). *Managing supply chain inventory: Pitfalls and opportunities*. Sloan Management Review 33 (3), 65–73.
- Li, Suhong S, Bhanu Ragu-Nathanb, T.S. Ragu-Nathanb, and S. Subba Rao. (2006). *The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance*. Omega 34 (2006) 107 – 124
- Ling-yee, L., and Ogunmokun, G. O. (2001). *Effect of export financing resources and supply-chain skills on export competitive advantages: Implications for superior export performance*. Journal of World Business, 36: 260–279.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., and Schlegelmilch, B.B. (2006). *Resource-performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability*. Industrial Marketing Management, 35(5), 621-633.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Supitchayangkool, Surat. (2005). *A study of relationship between resources/capabilities, positional advantages, and export venture performance of Thai food exporters*. D.B.A. dissertation, Nova Southeastern University.
- Zhao, X., Flynn, B.B. and Roth, A.V. (2006). *Decision sciences research in China: A critical review and research agenda—foundations and overview*. Decision Sciences 37 (4), 451–496.