



การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องเปรียบเทียบกับ
ธุรกิจส่งออกอาหารแห้งในประเทศไทยตามทฤษฎีฐานทรัพยากร
Increasing The Competitiveness of The Canned Food Exporters Compared to
The Dry Food Exporters in Thailand by Resource-Based Theory
พัชรภา สิงห์ธนาสาร*
Phatcharapha Singtanasarn

Received : April 2, 2020

Revised : November 19, 2020

Accepted : December 3, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบอิทธิพลของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องกับอิทธิพลของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห้งในประเทศไทยภายใต้ทฤษฎีฐานทรัพยากรทั้งทางตรงและทางอ้อม กรอบแนวคิดในการวิจัยได้จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร ความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถในการแข่งขัน การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลสำหรับการศึกษา ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 110 ฉบับ (โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋อง จำนวน 58 บริษัท และธุรกิจส่งออกอาหารแห้ง/อบแห้งจำนวน 52 บริษัท) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรในธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องประกอบด้วย (1) ทักษะความชำนาญของบุคลากรภายในองค์กร (2) การมุ่งใจบุคลากรภายในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ (3) วัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการ (4) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (5) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ และ (6) การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่นเดียวกันกับธุรกิจส่งออกอาหารแห้ง ในขณะที่การดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย (1) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน และ

*อาจารย์ประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

Lecturer in Economics Nakhonsawan Rajabhat University

(2) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างคุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องในประเทศไทยเท่านั้น แต่ไม่ปรากฏอิทธิพลในธุรกิจส่งออกอาหารแห้งในประเทศไทย

คำสำคัญ : ทฤษฎีฐานทรัพยากร / ธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋อง / ธุรกิจส่งออกอาหารแห้ง / ความสามารถในการแข่งขัน / ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ABSTRACT

The purpose of this research was to study the influence of resources and capabilities of organizations under the Resource-Based theory on the competitiveness of the canned food export businesses and dried food export businesses in Thailand both directly and indirectly. The conceptual framework of this study was derived from the study of concepts and theories related to Resource-Based View (RBV), the competitive advantage and the competitiveness. This study employed the quantitative research methodologies. The results were obtained from 110 questionnaires (58 from the canned food export businesses and 52 from dried food export businesses). The researcher used Structural Equation Modeling (SEM) as the techniques to analyze the data. The research findings are as follows: The resources and capabilities of the organization of the canned food export businesses include: (1) skill (2) motivation (3) working culture (4) partnership with suppliers and (5) customer relationship and postponement have positive influences on the competitive advantage but have positive indirect influences on the competitiveness through the competitive advantage same as dried food export businesses. As strategic competitive advantage consists of (1) the cost advantage and (2) the differentiate advantage have direct influence on the competitiveness of the canned food export businesses in Thailand but have not direct influence on the competitiveness of dried food export businesses in Thailand.

Keywords : Resource-Based Theory / The Canned Food Exporters / The Dry Food Exporters / Competitiveness / Competitive Advantage

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำหรับประเทศไทยโลกาภิวัตน์ทำให้ปัจจัยต่างๆ ที่เดิมไม่ถือว่าเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจ เข้ามามีอิทธิพลต่อระบบเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการค้าระหว่างประเทศมีความเป็นสถาบันมากขึ้น มีองค์กรระดับโลกที่เข้ามาทำหน้าที่บริหารจัดการเศรษฐกิจโลกเพิ่มมากขึ้น เช่น องค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) ทำให้ประเทศต่างๆ ต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อตกลงการค้าระหว่าง

ประเทศเพิ่มมากขึ้น เพราะจะส่งผลกระทบต่อการค้าและการผลิตของไทยอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น นอกจากนี้อุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยยังถูกกำหนดและกดดันด้วยข้อกำหนดต่างๆ ด้านคุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ และมาตรฐานระดับโลก สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นทางเลือกสำหรับผู้ผลิตสินค้าแต่เป็นเส้นทางที่ต้องเดินตามข้อบังคับของลูกค้า และถึงแม้ว่าจะดำเนินการได้ครบตามข้อกำหนดต่างๆ ก็ยังไม่เพียงพอสำหรับการค้าระหว่างประเทศของไทย เพราะการกีดกันทางการค้าด้วยข้อกำหนดต่างๆ ส่งผลให้ผู้ประกอบการในประเทศต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่การแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (speed-based competition) แทนการแข่งขันในเชิงขนาด (scale-based) (Brzozowski, 2011) อาศัยความเชื่อมโยงและเข้าถึง (gaining assets network) (Kiyosaki, 2010) อีกทั้งยังให้ความสำคัญต่อผู้บริโภค (consumption base) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ทำให้เกิดผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยเป็นอย่างมาก หากประเทศไทยไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศไทยล้าหลังประเทศอื่นๆ ซึ่งรัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว โดยเฉพาะความจำเป็นในการเร่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคการผลิตและบริการให้สามารถยืนหยัดแข่งขันได้ในเวทีโลก และการปรับปรุงสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจึงมีมติมอบหมายให้คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.) ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในระยะยาว โดยอุตสาหกรรมอาหารเป็น 1 ใน 10 อุตสาหกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าได้เพิ่มขึ้น และนารายได้เข้าประเทศไทยเป็นจำนวนมาก อีกทั้งประเทศไทยมีส่วนแบ่งตลาดโลกในอุตสาหกรรมอาหารประมาณร้อยละ 2.4 และเป็นผู้ส่งออกอาหารมากเป็นอันดับ 7 ของโลก แต่อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมอาหารของไทยยังต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการในการดำเนินธุรกิจซึ่งส่งผลกระทบต่อมูลค่าการส่งออก และความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารของไทย จึงควรศึกษาว่าจะมีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน เพื่อจะได้สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารของไทยได้ในอนาคต โดยการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ส่งออกภายใต้โลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบัน พบว่าทำได้หลายวิธีคือ แนวคิดความสามารถในการแข่งขันของทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องทรัพยากรในกิจการ (resource-based theory) (Grant, 1991) โดยมีข้อสมมติว่าทรัพยากรขององค์กรต้องมีความแตกต่างกัน และไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้จึงจะเป็นที่มาสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Wernerfelt, 1989) และความได้เปรียบนั้นจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อทรัพยากรนั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบ หรือไม่สามารถหาทรัพยากรทางเลือกอื่นที่จะมาทดแทนเพื่อให้อยู่ในตำแหน่งของความได้เปรียบเดียวกันได้ โดยจากงานวิจัยของ Singtanasarn. (2018) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรภายใต้ทฤษฎีฐานทรัพยากรที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้งในประเทศไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่าสินค้าที่มีผู้ส่งออกมากเป็นอันดับแรก และอันดับที่สองคือ อาหารกระป๋อง/อาหารในภาชนะบรรจุ และอาหารแห้ง/อบแห้ง นอกจากนี้ยังพบด้วยว่าทรัพยากรและความสามารถขององค์กรประกอบด้วย (1) ทักษะความชำนาญของบุคลากรภายในองค์กร (2) การมุ่งเน้นบุคลากรภายในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ (3) วัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการ

ดำเนินการ (4) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (5) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ และ (6) การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้งในประเทศไทยผ่านการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่เป็นการศึกษาในภาพรวม งานวิจัยนี้จึงต้องการศึกษาว่าอิทธิพลของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรภายใต้ทฤษฎีฐานทรัพยากรที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องมีความแตกต่างจากของธุรกิจส่งออกอาหารแห้งในประเทศไทยทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาเปรียบเทียบอิทธิพลของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องกับอิทธิพลของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห้งในประเทศไทยภายใต้ทฤษฎีฐานทรัพยากรทั้งทางตรงและทางอ้อม

สมมติฐานของการวิจัย

H1: ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรประกอบด้วย (1) ทักษะความชำนาญของบุคลากรภายในองค์กร (2) การจูงใจบุคลากรภายในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ (3) วัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการ (4) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (5) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ และ (6) การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องในประเทศไทย

H2: ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรประกอบด้วย (1) ทักษะความชำนาญของบุคลากรภายในองค์กร (2) การจูงใจบุคลากรภายในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ (3) วัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการ (4) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (5) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ และ (6) การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องในประเทศไทยผ่านการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

H3: ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรประกอบด้วย (1) ทักษะความชำนาญของบุคลากรภายในองค์กร (2) การจูงใจบุคลากรภายในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ (3) วัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการ (4) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (5) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ และ (6) การยืดเวลาจัดส่ง

สินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องในประเทศไทย

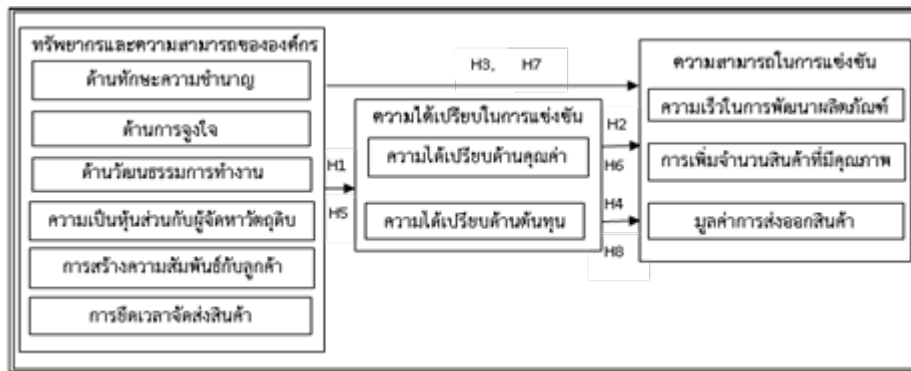
H4: การดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย (1) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน และ (2) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างคุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องในประเทศไทย

H5: ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรประกอบด้วย (1) ทักษะความชำนาญของบุคลากรภายในองค์กร (2) การจูงใจบุคลากรภายในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ (3) วัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการ (4) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (5) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ และ (6) การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห่งในประเทศไทย

H6: ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรประกอบด้วย (1) ทักษะความชำนาญของบุคลากรภายในองค์กร (2) การจูงใจบุคลากรภายในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ (3) วัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการ (4) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (5) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ และ (6) การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห่งในประเทศไทยผ่านการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

H7: ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรประกอบด้วย (1) ทักษะความชำนาญของบุคลากรภายในองค์กร (2) การจูงใจบุคลากรภายในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ (3) วัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการ (4) การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (5) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ และ (6) การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห่งในประเทศไทย

H8: การดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย (1) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน และ (2) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างคุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห่งในประเทศไทย



ภาพที่ 1 กรอบสมมติฐานงานวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมของ Singtanasarn. (2018) ด้วยแบบสอบถามมาต่อยอด ประชากรของงานวิจัยคือผู้บริหารธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทยซึ่งนำมาจากบัญชีรายชื่อผู้ส่งออกสินค้าประเภทอาหารของกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ ปี 2554 จัดทำเป็นกรอบของประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวนทั้งสิ้น 1,534 บริษัท จำแนกตามรายการสินค้า ประกอบด้วย (1) อาหารกระป๋อง/อาหารในภาชนะบรรจุ (1102 บริษัท) และ (2) อาหารแห้ง/อบแห้ง (432 บริษัท) ซึ่งมีข้อมูลจากตัวอย่างผู้ส่งออกอาหารกระป๋อง/อาหารในภาชนะบรรจุ จำนวน 58 บริษัท และผู้ส่งออกอาหารแห้ง/อบแห้ง จำนวน 52 บริษัท

โครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินเปรียบเทียบกับที่ผ่านมาของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้งในประเทศไทยหรือกับคู่แข่ง เป็นคำถามที่ให้เลือกคำตอบแบบมีน้ำหนัก มาก-น้อยแตกต่างกัน (rating scale) โดยใช้แบบวัดเจตคติแบบลิเคิร์ต (likert scale) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินจากการดำเนินกิจการในปัจจุบันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้งในประเทศไทย เป็นคำถามที่ให้เลือกคำตอบแบบมีน้ำหนัก มาก-น้อยแตกต่างกัน (rating scale) โดยใช้แบบวัดเจตคติแบบลิเคิร์ต (likert scale) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินจากการดำเนินกิจการในปัจจุบันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้งในประเทศไทย เป็นคำถามที่ให้เลือกคำตอบแบบมีน้ำหนัก มาก-น้อยแตกต่างกัน (rating scale) โดยใช้แบบวัดเจตคติแบบลิเคิร์ต (likert scale) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจและผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบเลือกตอบ โดยข้อคำถามที่ใช้ได้ผ่านการตรวจสอบ (1) ความตรงเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญแล้ว (2) ความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (tryout) กับตัวอย่างที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมือนกับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้งในประเทศไทยจำนวน 30 ราย ซึ่งควรมีค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามรายข้อ ได้ค่า Corrected Item Total Correlation ไม่ต่ำกว่า 0.361 ผลการวิเคราะห์ห้อยู่ระหว่าง 0.363 ถึง 0.917 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ (3) วิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (reliability) พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 ผลการทดสอบ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.831 ถึง 0.958 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

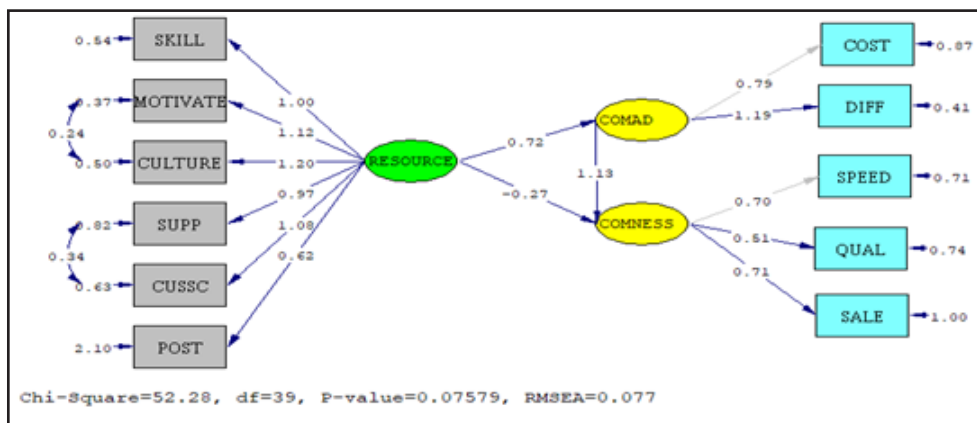
1. การตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวชี้วัดที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่าธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋อง/อาหารในภาชนะบรรจุ มีค่าความเบ้สูงสุด เท่ากับ -1.23 และค่าความโด่งสูงสุด เท่ากับ 2.16 ส่วนธุรกิจส่งออกอาหารแห้ง/อบแห้ง มีค่าความเบ้สูงสุด เท่ากับ -1.25 และค่าความโด่งสูงสุด เท่ากับ 2.52 แสดงว่า การแจกแจงของตัวแปรของทั้งธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋อง/อาหารในภาชนะบรรจุ และธุรกิจส่งออกอาหารแห้ง/อบแห้ง เป็นการแจกแจงปกติ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์

2. การทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังการปรับแต่งพบว่า มีความสอดคล้องในระดับดีโดยมีดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน (goodness of fit index) ที่ยอมรับได้ในระดับดีซึ่งจะเห็นได้ว่า เส้นทางความสัมพันธ์ตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋อง/อาหารในภาชนะบรรจุ มีค่า Chi-square เท่ากับ 52.28 ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า p-value เท่ากับ 0.076 χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.34 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องค่า GFI, ค่า CFI และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.86, 0.96 และ 0.08 ตามลำดับ ส่วนธุรกิจส่งออกอาหารแห้ง/อบแห้ง มีค่า Chi-square เท่ากับ 40.58 ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า p-value เท่ากับ 0.203 χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.19 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องค่า GFI, ค่า CFI และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.87, 0.97 และ 0.06 ตามลำดับ

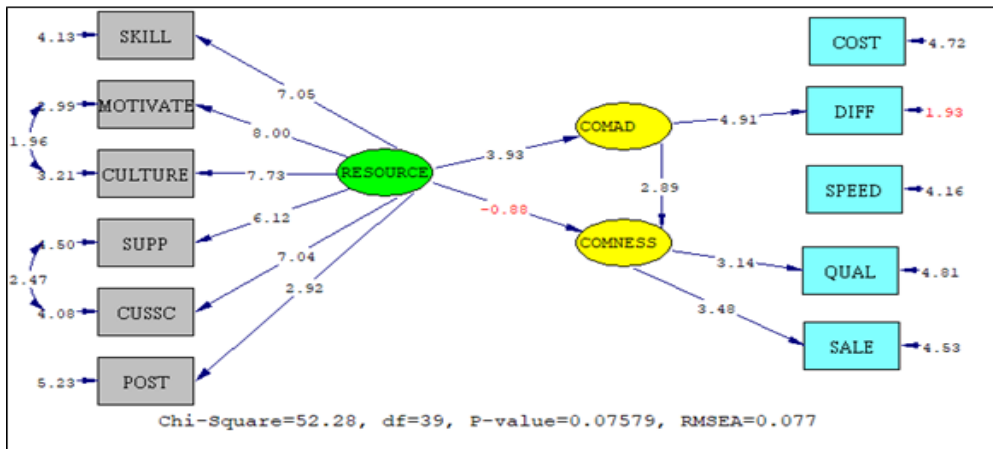
3. ผลการทดสอบตามวัตถุประสงค์ เป็นดังนี้

ตารางที่ 1 ชื่อตัวแปรและอักษรย่อในการวิเคราะห์

ชื่อตัวแปรภาษาไทย	ชื่อตัวแปรภาษาอังกฤษ	อักษรย่อ
ด้านทักษะความชำนาญ	skill	SKILL
ด้านการจูงใจ	motivation	MOTIVATE
ด้านวัฒนธรรมการทำงาน	working culture	CULTURE
ด้านความเป็นหุ้นส่วนกับผู้จัดหาวัตถุดิบ	partnership with suppliers	SUPP
ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	customer relationship	CUSsc
การปฏิบัติการด้านการยืดเวลาจัดส่งสินค้า	postponement	POST
ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน	cost advantage	COST
ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณค่า	differentiate advantage	DIFF
ความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	speed of new product development	SPEED
คุณภาพ	quality	QUAL
มูลค่าการส่งออก	sales	SALE
ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร	resource and capability	RESOURCE
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	competitive advantage	COMAD
ความสามารถในการแข่งขัน	competitiveness	COMNESS



ภาพที่ 2 โมเดลสมการเชิงโครงสร้างทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋อง / อาหารในภาชนะบรรจุ ในประเทศไทย



ภาพที่ 3 ค่า t-value ของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋อง / อาหารในภาชนะบรรจุ ในประเทศไทย จากภาพที่ 2 และภาพที่ 3 รูปแบบความสัมพันธ์ที่ได้รับการปรับแต่งแล้วพบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงนำรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้งในประเทศไทยมาสรุปได้ดังตารางที่ 2

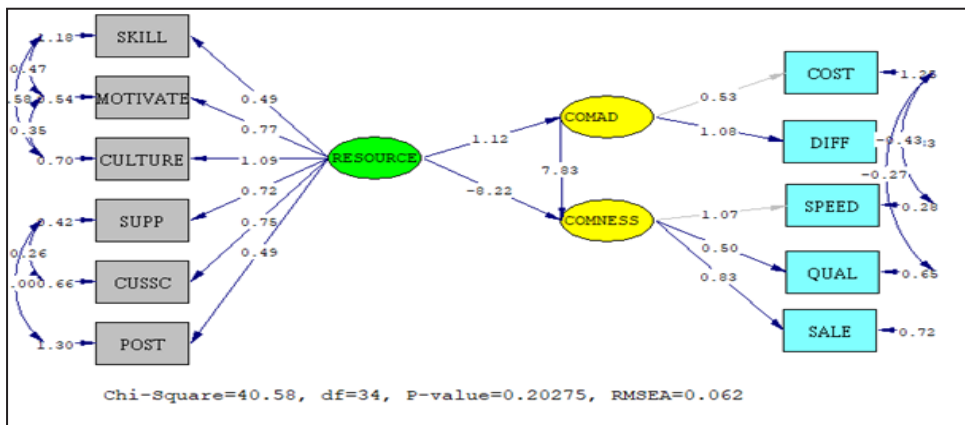
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋อง / อาหารในภาชนะบรรจุ ในประเทศไทย

ตัวแปรผล	COMAD			COMNESS		
ตัวแปรเหตุ	DE	IE	TE	DE	IE	TE
RESOURCE	0.72**	-	0.72**	-0.27	0.81*	0.54**
COMAD	-	-	-	1.13**	-	1.13**

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

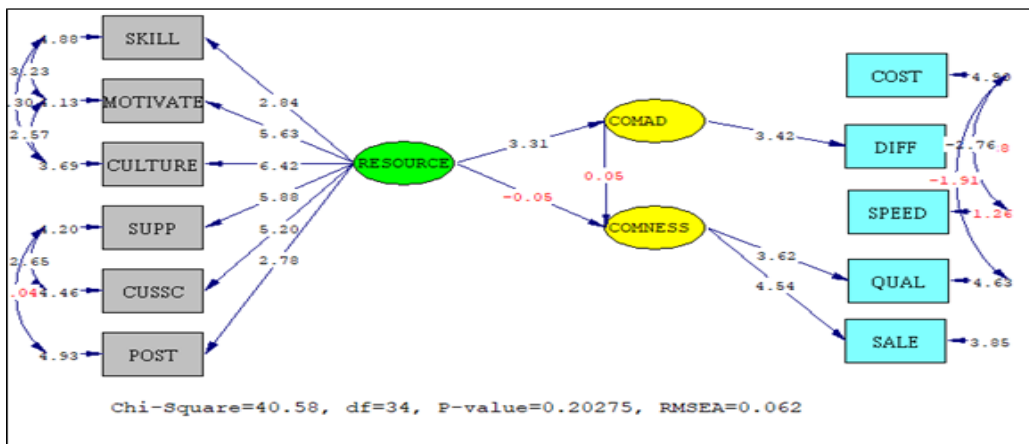
จากผลการทดสอบข้างต้นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องในประเทศไทยพบว่า

- 1) ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงแบบมีนัยสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีอิทธิพลทางตรงแบบไม่มีนัยสำคัญ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมแบบมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- 2) การดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงแบบมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน



ภาพที่ 4 โมเดลสมการเชิงโครงสร้างทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห้ง / อบแห้ง ในประเทศไทย

จากภาพที่ 3 รูปแบบความสัมพันธ์ที่ได้รับการปรับแต่งแล้วพบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถแสดง ค่า t-value ในภาพที่ 5 จึงนำรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห้งในประเทศไทย สรุปได้ดังตารางที่ 3



ภาพที่ 5 ค่า t-value ของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห้ง / อบแห้ง ในประเทศไทย

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ตัวแปรผล	COMAD			COMNESS		
ตัวแปรเหตุ	DE	IE	TE	DE	IE	TE
RESOURCE	1.12**	-	1.12**	-8.22	8.75*	0.53**
COMAD	-	-	-	7.83	-	7.83

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

จากผลการทดสอบข้างต้นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห่งประเทศไทยพบว่า

- 1) ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงแบบมีนัยสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีอิทธิพลทางตรงแบบไม่มีนัยสำคัญ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมแบบมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- 2) การดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงแบบไม่มีนัยสำคัญต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

อภิปรายผลการวิจัย

ข้อค้นพบของงานวิจัยที่นำมาอภิปรายผลนี้เป็นผลของการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ โดยนำเสนอการอภิปรายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ว่าเพื่อศึกษาเปรียบเทียบอิทธิพลของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องกับอิทธิพลของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห้งในประเทศไทยภายใต้ทฤษฎีฐานทรัพยากรทั้งทางตรงและทางอ้อม

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องในประเทศไทย เช่นเดียวกับธุรกิจส่งออกอาหารแห้งในประเทศไทย

สามารถอธิบายได้ดังนี้

จากงานวิจัยในอดีตพบว่า ทุนมนุษย์ขององค์กรเป็นที่มาของความเปรียบเทียบในการแข่งขัน (Barney, 1991) ภายใต้ข้อสมมติว่าทุนมนุษย์ขององค์กรมีความแตกต่างกัน และความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลเหล่านั้นสามารถเพิ่มคุณค่าในกระบวนการผลิต อีกทั้งมีลักษณะเฉพาะที่ยากจะหาสิ่งอื่นทดแทนหรือลอกเลียนแบบได้ สอดคล้องกับงานของ Jackson. & Schuler. (1995) ที่ว่า การปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ โดย Barney. (1991) ได้กล่าวถึงการลงทุนในทุนมนุษย์ว่าสามารถช่วยลดความน่าจะเป็นในการเลียนแบบได้โดย

คุณภาพที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้นของพนักงานขององค์กร เมื่อต้องมีการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ เช่น ใช้การฝึกอบรมการสร้างทีม การคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพโดยกระบวนการคัดเลือก ที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ ก็จะทำให้ได้พนักงานใหม่ที่มีคุณภาพและทักษะชำนาญ จากงานวิจัยของ Avirutha. & Watphuangkeaw. (2017) พบว่าทักษะความชำนาญมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการบริหารความสัมพันธ์ สอดคล้องงานวิจัย Ismail., et al. (2012) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรองค์กรได้แก่การพัฒนาทุนมนุษย์ ความสามารถขององค์กรด้านการพัฒนาทักษะด้านการทำงาน รวมถึงระบบการทำงานได้แก่การบูรณาการเครือข่ายการทำงานล้วนมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ นอกเหนือจากทักษะความชำนาญแล้วการจูงใจบุคลากรภายในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบกว่าคู่แข่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Rfou. & Trawneh. (2009) พบว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลด้วยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตลอดจนวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรเองก็ช่วยให้พนักงานพัฒนาความสามารถของตน รวมถึงมีงานวิจัยในอดีตที่แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานมีผลบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงาน (Wagner, 1994) นอกจากนี้วัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ตัดสินใจ รวมถึงมีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บุคลากรสามารถระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาซึ่งโครงสร้างงานดังกล่าวทำให้องค์กรสามารถประหยัดงบประมาณในการจ้างทีมงานภายนอก และสามารถหาวิธีการที่จะลดต้นทุนได้อย่างเหมาะสมจึงมีผลให้ต้นทุนของกิจการลดลงได้ สอดคล้องงานวิจัยของ Meksuwan. (2017) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการสร้างคุณค่าหรือการสร้างแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งและการตอบสนองที่รวดเร็ว ด้วยการใช้กลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งวัฒนธรรมการทำงานแบบนี้ยังมีส่วนช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจึงเหมาะทั้งกับการวางตำแหน่งกลยุทธ์ของกิจการที่ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน และการวางตำแหน่งกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณค่าโดยการสร้างความแตกต่างกิจการก็จำเป็นต้องปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มีลักษณะที่สนับสนุนให้คนทำงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในองค์กร

นอกจากนี้ Kaleka. (2002) พบในงานวิจัยว่า ความสามารถขององค์กรด้านความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน โดยความร่วมมือกับผู้จัดหาวัตถุดิบที่สำคัญ ที่เต็มใจจะแบ่งปันความรับผิดชอบเพื่อให้ได้สินค้าที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Pommi. & Wanarat. (2015) พบว่าการเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้จัดหาวัตถุดิบ เริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดทางเลือกที่มีประสิทธิภาพด้านต้นทุนมากขึ้นด้วยการช่วยเลือกส่วนประกอบและเทคนิคที่ดีที่สุด และช่วยหาวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์นั้น รวมถึงความสามารถขององค์กรด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศที่ย่อมส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพ (Akroush, 2012)

นอกจากนี้การยืดเวลาการจัดส่งสินค้าทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเพื่อการพัฒนาในรูปแบบต่างๆของผลิตภัณฑ์เพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า และเกิดความแตกต่างในการปรับความต้องการ นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถลดต้นทุนของโซ่อุปทาน เพื่อคงความไม่แตกต่างในสินค้าคงคลัง ทั้งนี้งานวิจัย Ozcelik, et al. (2016) พบว่าระบบการทำงานประสิทธิภาพสูง (HWPS: High performance work system) ที่ประกอบด้วยทักษะการทำงานของพนักงาน แรงจูงใจต่อพนักงานส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบขององค์กร รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กรในรูปแบบของทุนด้านองค์กรจะเป็นตัวขับเคลื่อนความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างยั่งยืนให้กับองค์กร โดย Li, et al. (2006) พบว่าการพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ และ การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งด้านราคา คุณภาพ และความยืดหยุ่นขององค์กร

2) ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ไม่มีอิทธิพลทางตรง แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องในประเทศไทยผ่านการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่นเดียวกับธุรกิจส่งออกอาหารแห้งในประเทศไทย

สามารถอธิบายได้ดังนี้

ซึ่งจากงานวิจัยในอดีตพบว่าผลการประกอบการขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสรรหา การคัดเลือกด้วยการทดสอบที่เที่ยงตรง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝึกอบรมพนักงาน (Koch an McGrath, 1996) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสรรหา การฝึกอบรม การส่งเสริม ผลประโยชน์ แรงจูงใจ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและความปลอดภัย (Katou. & Budhwar, 2006) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระบบการจ่ายผลตอบแทน และกับการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงวิธีการทำงานที่ถูกสร้างในที่ทำงานนั้นทำให้องค์กรสามารถใช้ทักษะความชำนาญและการจูงใจพนักงานเพื่อยกระดับผลการประกอบการขององค์กรได้ เช่น ระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงาน ระบบการผลิตแบบทีม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็คือการปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติการภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารโดยตรง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Huselid. (1995) ได้มีการกล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าไม่ได้มีความสัมพันธ์กับผลการประกอบการทางการเงินแบบเส้นตรง องค์กรจึงต้องเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับกระบวนการนำกลยุทธ์ไปใช้ ในทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้มีการจับคู่อย่างเหมาะสมระหว่าง สถาปัตยกรรมทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ทางเลือก เช่น การวางตำแหน่งกลยุทธ์ของ Porter เช่น การสร้างความแตกต่าง และผู้นำทางต้นทุน ทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Becker & Huselid, 2006) งานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติการทางทรัพยากรมนุษย์และผลการประกอบการได้บ่งบอกว่าการปฏิบัติการทางทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิผลมากที่สุดเมื่อทำเป็นระบบ เชื่อมโยงกัน เช่น งานของ Wright, et al. (1996) ที่พบว่าการปฏิบัติการทางทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือก การประเมิน และการจ่ายผลตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประกอบการทางการเงินเมื่อพิจารณาแยกส่วน แต่เมื่อทำงานเป็นระบบสัมพันธ์กันกลับมีผลอย่างมาก สอดคล้องกับ Tsai, et al. (2013) งานวิจัยพบว่า

โครงสร้างขององค์กรไม่สามารถช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรที่ยั่งยืนได้ ดังนั้นองค์กรหรือบริษัทต้องพยายามประยุกต์ความสามารถและสมรรถนะขององค์กร อาทิเช่น ทุนมนุษย์ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการความรู้ นวัตกรรมและอื่นๆ โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวคั่นกลางเพื่อส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืน สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

เช่นเดียวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จากงานวิจัยในอดีตพบว่าสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Zhao, Flynn & Roth, 2006) คือช่วยลดต้นทุน ปรับปรุงศักยภาพการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ รวมถึงสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร และในขณะเดียวกัน ก็ส่งผลต่อผลการประกอบการขององค์กรด้วย สอดคล้องกับ Anatan. (2014) พบว่า การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับลูกค้าในต่างประเทศ และ การยืดเวลาจัดส่งสินค้าโดยยังคงสามารถสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลต่อความสามารถขององค์กรโดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวคั่นกลางส่งผ่าน สำหรับงานวิจัยของ Fraj, et al. (2015) พบว่าความสามารถขององค์กร เช่นการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ไม่มีผลกระทบทางตรงต่อความสามารถขององค์กรแต่จะส่งผลกระทบเพียงทางอ้อมต่อองค์กรเท่านั้นด้วยการผ่านตัวกลางอย่างการพัฒนา นวัตกรรมหรือการใช้กลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อสร้างเงื่อนไขให้ได้รับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3) การดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องในประเทศไทย

สามารถอธิบายได้ดังนี้

เนื่องจากความได้เปรียบในการแข่งขันมักถูกใช้อธิบายสัมพันธ์กับผลการประกอบการของคู่แข่งกัน ภายใต้เงื่อนไขของตลาดขณะนั้น (Peteraf & Barney, 2003, p.313) จากงานวิจัยของ Piercy, Kaleka. & Katsikeas. (1998) ได้ใช้ SPP framework ของ Day. & Wensley. (1988) คือความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) มาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อผลการประกอบการจากการส่งออก จากการศึกษาถึงการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศของอุตสาหกรรมและหน่วยธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนา กรณีศึกษาอุตสาหกรรมปาล์มในประเทศชิลี พบว่าความสามารถในการแข่งขันสามารถพัฒนาได้โดยการเพิ่มศักยภาพของความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ Piercy, Kaleka. & Katsikeas. (1998) พบว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบด้านต้นทุน และด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำต้องใช้การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (customer relationship) ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าสามารถทำให้องค์กรผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง สร้างค่านิยมที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า และสร้างคุณค่าให้กับสินค้าเพื่อมอบให้กับลูกค้า สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพด้านเวลา และประสิทธิภาพการจัดการที่สัมพันธ์กับต้นทุนของหน่วยธุรกิจ ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและปรับปรุงผลการประกอบการทางธุรกิจ (Chen & Paulraj, 2004) สอดคล้องกับงานวิจัย Teeratansirikool, et al. (2013) ที่พบว่าการดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสอดคล้องกับงานวิจัย Kamboja. & Rahmanc. (2015)

พบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านราคา นวัตกรรมสินค้าที่สร้างคุณค่าที่แตกต่าง คุณภาพสินค้า และช่วงเวลาในการนำเสนอสินค้าสู่ตลาด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kuo, et al. (2017) พบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจการส่งออก Container shipping

อีกทั้งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่กล่าวว่า การจัดการโซ่อุปทาน สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Zhao, Flynn. & Roth, 2006) คือช่วยลดต้นทุน ปรับปรุงศักยภาพการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ รวมถึงสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร และในขณะเดียวกันก็ส่งผลต่อผลการประกอบการขององค์กรด้วยดังเช่นงานวิจัยของ Li, et al. (2006) ที่พบว่า การจัดการโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการดำเนินงานของกิจการ และทางอ้อมโดยผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน

ในขณะที่ ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรของธุรกิจส่งออกอาหารทั้งอาหารกระป๋องและอาหารแช่แข็ง ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Akroush. (2012) พบว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าไม่ส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะด้านความสามารถในการแข่งขันด้านความเร็วในการเสนอสินค้าสู่ตลาด สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า พันธมิตรด้านการค้าไม่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านคุณภาพของสินค้า ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง (Pommi & Wanarat, 2015) นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน แต่ส่งผลทางอ้อมเชิงบวกผ่านนวัตกรรมองค์กรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chuenchoksan, Rungsrisawat. & Pungnirund. (2018) รวมถึงงานวิจัยของ Yu., et al. (2018) พบว่าการพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจส่งออกอาหารกับผู้จัดหาวัตถุดิบไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีอยู่อาจจะไม่ตอบสนองต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะธุรกิจส่งออกที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกได้แก่ เศรษฐกิจ การผันผวนทางการเงิน การเมืองเป็นต้น ทั้งนี้จากผลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้แก่ เงินทุน ทักษะ และทรัพยากรอื่นๆ ซึ่งองค์กรต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

โดยที่การดำเนินกลยุทธ์แบบสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห่งในประเทศไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Teeratansirikool, et al. (2013) พบว่าความได้เปรียบทางด้านต้นทุนไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมูลค่าการส่งออก คุณภาพการส่งออกและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และงานวิจัย Lorenzon, et al. (2018) และ Anatan. (2014) พบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจอุตสาหกรรมไวน์ในสเปน ที่ใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนและด้านสร้างความแตกต่างไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า เนื่องจากสินค้าบางประเภทไม่สามารถสร้างความแตกต่างจากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายได้ย่อมทำให้ไม่สามารถกำหนดราคาได้ ส่งผลให้ไม่อาจจะ

ใช้กลยุทธ์ด้านราคาหรือด้านคุณค่าที่แตกต่างย่อมไม่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะพบว่าทรัพยากรและความสามารถขององค์กรจะไม่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรโดยตรง อย่างไรก็ตามงานวิจัยส่วนใหญ่ก็จะพบว่าทรัพยากรและความสามารถขององค์กรจะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันซึ่งเป็นการส่งผลทางอ้อมที่ต้องอาศัยตัวส่งผ่าน เพราะบางครั้งทรัพยากรและความสามารถบางอย่างต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการใช้งาน อาทิเช่นทักษะไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน แต่อาจส่งผลต่อกำไรบริษัทก็ต่อเมื่อถูกนำมาสร้างผ่านการอบรม หรือพัฒนา ก่อนหรืออาจต้องผ่านตัวคั่นกลางขององค์กรเช่น knowledge transfer ก่อนนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1. ประโยชน์ด้านวิชาการ ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรภายใต้ทฤษฎีฐานทรัพยากรที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้งในประเทศไทยซึ่งสามารถเสริมสร้างองค์ความรู้ในด้านการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถของธุรกิจ รวมถึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ อีกทั้งรูปแบบการวิเคราะห์นั้นธุรกิจในอีกหลายภาคส่วนสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันสำหรับภาคอุตสาหกรรมที่อยู่ในบริบทของการแข่งขันรูปแบบเดียวกันหรือรูปแบบที่คล้ายกันได้
2. ประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐ ผลการวิจัยครั้งนี้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในด้านการกำกับดูแลส่งเสริมธุรกิจภาคการส่งออกสินค้าของประเทศ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและกำหนดแนวทางกลยุทธ์เพื่อพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมธุรกิจภาคการส่งออกอาหารของประเทศได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น ซึ่งจะประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้ในโอกาสต่อไป
3. ประโยชน์ต่อผู้ประกอบการด้านการส่งออก ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการส่งออกอาหารของไทยสามารถประเมินความสามารถในการแข่งขันในอนาคตของตนเอง และได้ทราบถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกอาหารในประเทศไทยในตลาดการค้าโลก รวมถึงสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตได้นอกจากนี้อุตสาหกรรมส่งออกสินค้าอื่น ๆ ที่อยู่ในบริบทของการแข่งขันที่คล้ายกันก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ไม่ครอบคลุมตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของรัฐบาล สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของตลาดส่งออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดที่เป็นตลาดส่งออกหลักและตลาดที่มีศักยภาพสูงในอาหารแต่ละประเภท รวมถึงปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน โดยอัตราแลกเปลี่ยนนั้นมีผลกระทบต่อต้นทุนของสินค้า โดยภาพรวมแล้วปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจมีผลต่อความสามารถในการ

แข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารแห้งและอาหารกระป๋องในประเทศไทย นอกจากนี้การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจและการศึกษาทางสถิติที่ไม่ใช่เป็นการศึกษาเชิงทดลอง อาจเป็นไปได้ว่าจะไม่ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญได้ทั้งหมด ดังนั้น การวิจัยในครั้งต่อไป จึงควรพิจารณานำปัจจัยดังกล่าวมาศึกษาร่วมด้วย ซึ่งจะช่วยให้ภาพรวมของการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้งในประเทศไทยมีความชัดเจนและครอบคลุมประเด็นปัญหาของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้งได้มากยิ่งขึ้น

References

- Akroush, M.N. (2012). Organizational capabilities and new product performance; The role of new product competitive advantage Competitiveness Review. **An International Business Journal**, 22(4), 343-365.
- Al-Rfou, A. & Trawneh, K. (2009). Achieve Competitive Advantage through Job Motivation. **Journal of Society and Science**, 20(2), 105-107.
- Anatan, L. (2014). Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance. International. **Journal of Business and Information**, 9(3), 311-334.
- Avirutha, A. & Watphuangkeaw, K. (2017). The Relationship Management Skills and the Relationship Building of the Buyers and the Suppliers Affecting the Relationship Management Effectiveness on Lazada (Thailand). **Veridian E-Journal Silpakorn University**, 10(2), 1163-1179.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management (Jofm)**, 17(1), 99-120.
- Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management : Where do we go from here?. **Journal of Management**, 32, 898-925.
- Brzozowski, Len. (2011, February 1). **Sun Tzu to Toyota-The essence of speed based competition, special report**. [Online]. Available : http://www.xavierleadershipcenter.com/wp-content/uploads/2011/02/1SunTzutoToyota_TheEssenceofSpeedBasedCompetition.pdf [2011, September 20].
- Chen, I.J. & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management : The constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, 22(2), 119-150.
- Chuenchoksan, S., Rungsisawat, S. & Pungnirund, B. (2018). The Influence of Organizational Culture and Innovation on the Competitiveness of Thai Leather Industry. **SSRU Graduate Studies Journal**, 11(1), 14-26.

- Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosed competitive superiority. **Journal of Marketing**, 52(2), 1-20.
- Fraj, E., Matute, J. & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. **Tourism Management**, 46, 30-42.
- Grant, R.M. (1991). **The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation**. California Management Review, No.Spring, pp.114-35.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, 38, 635-672.
- Ismail, A.I., et al. (2012). The Relationship Between Organisational Resources, Capabilities, System And Competitive Advantage. **Asian Academy of Management Journal**, 17 (1), 151-173.
- Jackson, S. & Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. **Annual Review of Psychology**, 46, 237-264.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: Guidelines for industrial exporters. **Industrial Marketing Management**, 31(3), 273-283.
- Kamboja, S. & Rahmanc, P.G.Z. (2015). A resource-based view on marketing capability, operations capability and financial performance: An empirical examination of mediating role. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 189, 406-415.
- Katou, A. & Budhwar, P. (2006). The effect of human resource management systems on organizational performance: Test of a mediating Model. **International Journal of Human Resource Management**, 17(7), 1223-1253.
- Kiyosaki, Robert. (2011). **The Business of the 21st Century**. [Online]. Available : <http://daveanddawncook.com/theres-8-assets-you-gain-thru-network-marketing-heres-1/> [2011, September 20].
- Koch, M.J. & McGrath, R.G. (1996). Improving labour productivity: Humanresource management policies do matter. **Strategic Management Journal**, 17(5), 335-354.
- Kuo, S.Y., 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.

- Li, Suhong S, et al. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. **Omega**, **34**, 107-124.
- Lorenzon, J.R.F., MazaRubio M.T. & Garcés, S.A. (2018). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry?. **Wine Economics and Policy**, **7**, 94-108.
- Meksuwan, A. (2017). The Competitive Advantage of Agricultural Processing Industry SMEs Entrepreneurs in Upper Northern Region, Thailand. **Journal of Yala Rajabhat University**, **12**(Special Issue), 13-26.
- Ozçelik, G, Meryem Aybas, M. & Uyargil, C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations. **Social and Behavioral Sciences**, **235**, 332-341.
- Peteraf, M.A. & Barney, J.B. (2003). Unraveling the resource-base tangle. **Managerial and Decision Economics**, **24**(4), 309-323.
- Piercy, N.F., Kaleka, A. & Katsikeas, C.S. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. **Journal of World Business**, **33**(4), 378-393.
- Pommi, C. & Wanarat, S. (2015). A Structural Equation Modeling of Supply Chain Management and Trade Partnership on Competitive Advantage. **MUT Journal of Business Administration**, **12** (2), 35-53.
- Singtanasarn, P. (2018). **Increasing the Competitiveness of the Canned Food Export Business and Dried Food Export Business in Thailand Using the Resource-Based Theory**. Nakhonsawan : Faculty of Management Science, Nakhonsawan Rajabhat University.
- Teeratansirikool, L., et al. (2013). International Journal of Productivity and Performance Management Emerald Article: Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, **62**(2), 168-184.
- Tsai, M.S., Tsai, M.C. & Chang, C.C. (2013). The Direct and Indirect Factors on Affecting Organizational Sustainability. **Journal of Management and Sustainability**, **3**(4), 67-77.
- Wagner, J.A. (1994). Participation's effect on performance and satisfaction : A reconsideration of research evidence. **Academy of Management Review**, **19**, 312-330.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. **Journal of General Management**, **14**, 4-12.

- Wright, P.M., et al. (1996). **The role of human resources practices in petro-chemical refinery performance.** Paper presented at the 1996 Academy of Management meeting, Cincinnati, OH.
- Yu, W., et al. (2018). Data-driven supply chain capabilities and performance: A resource-based view. **Transportation Research Part E**, 114, 371-385.
- Zhao, X., Flynn, B.B. & Roth, A.V. (2006). Decision sciences research in China: A critical review and research agenda—foundations and overview. **Decision Sciences**, 37(4), 451-496.