



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับ
ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

Factor analysis to create a competitive advantage for Factory of
Rubber wood Industry in Thailand

สุวรรณิ	โกชากรณ์	Suwannee	Pochakorn
ปิยวรรณ	เสรีพงศ์	Piyawan	Sereepong
สุภาพร	ขุนทอง	Supaporn	Khuntong
กัญญา	ผันแปรจิตต์	Kanya	Panpraejit

คณะเทคโนโลยีการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัย ประเภทอุดหนุนทั่วไป
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

- ชื่อการวิจัย : “การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการ
อุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย”
- คณะผู้วิจัย : สุวรรณิ โภชากรณ์ และคณะ
- วัน เดือน ปี : ตุลาคม 2558 – 30 กันยายน 2559
- ผู้สนับสนุน : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและบริบทของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย จำนวน 250 ตัวอย่าง โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95 % และระดับความคลาดเคลื่อนที่ 5 % สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราแปรรูปส่วนใหญ่ มีพนักงานในองค์กรจำนวน 101 – 150 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20 มีรูปแบบการดำเนินกิจการแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด คิดเป็นร้อยละ 42.40 ส่วนใหญ่ใช้ช่องทางการจัดหน่ายสินค้าโดยการขายแบบผ่านตัวแทนจัดจำหน่าย คิดเป็นร้อยละ 39.20 มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.80 และอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราแปรรูปส่วนใหญ่ ส่งสินค้าไปจำหน่ายไปยังประเทศจีนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.60
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ และ ปัจจัยด้านบทบาทของผู้มีบริหาร มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ และด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน ของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ และ ปัจจัยด้านบทบาทของผู้มีบริหาร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศ
3. ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ด้านปัจจัยการผลิต รองลงมา คือด้านการตลาด ด้านแรงงาน ด้านการเงิน และด้านที่มีปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุดคือด้านการจัดการ

Research Title : Factor analysis to create a competitive advantage for Factory of Rubber wood Industry in Thailand

Researchers: Suwannee Pochakorn and others

Experimental Period: October 2015 – September 2016

Sponsor: The National Research Council (NRC)

Abstract

Research "Factor analysis to create a competitive advantage for the rubber wood processing industry entrepreneurs in Thailand" has the objective To study the condition and context of the rubber wood industry in Thailand, study the factors that affect the competitive advantage of the rubber wood processing industry in Thailand And to study the problems and obstacles of the rubber wood processing industry in Thailand By being a survey research by using questionnaires as a tool for data collection The sample group used in this research is 250 rubber wood processing industry entrepreneurs in Thailand, with a confidence value of 95% and a tolerance level of 5% . The statistics used are frequency, percentage, and value. Average standard deviation One-way Analysis of Variance And analyzing relationships using statistics Pearson's product moment correlation coefficient.

Research findings:

1. The majority of rubber wood processing industry There are 101 - 150 employees in the organization, representing 47.20%. There is a limited partnership model. Accounting for 42.40 percent, most of whom use product distribution channels by selling through distributors Accounting for 39.20%, with 5 - 10 years of experience in business operations, accounting for 64.80%, and most of the rubber wood processing industry Most products are sold to China. Representing 33.60 percen

2. Factors of the internal environment of the business and the role of executives There is a relationship with the competitive advantage. Competition among existing competitors Negotiating power of raw material sellers The bargaining power of the buyer The threat of entering of new competitors And the threat of replacement products Of the rubber wood processing industry in Thailand Can conclude that External factors of the business The internal environment of the business and the role of executives Is a factor affecting the competitive advantage of the domestic rubber wood processing industry

3. The overall level of problems and obstacles of the rubber wood processing industry is at a high level When considering each aspect, it was found that Level of problems and obstacles of the rubber wood processing industry The highest level was production factors, followed by marketing, labor, financial, and the least problems and obstacles were management.

คำนำ

การวิจัยในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้มุ่งศึกษา “การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและบริบทของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจที่จะศึกษาถึง “การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย” สามารถนำผลการวิจัยมาพัฒนาและปรับปรุงและกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของจำนวนเกษตรกรชาวสวนยาง ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป และการ อันเป็นการพัฒนาธุรกิจชุมชนให้สามารถ ยกระดับรายได้ให้สูงขึ้น ยกกระดับคุณภาพผลผลิตให้มีคุณภาพที่ดีและมีอำนาจต่อรอง

คณะผู้วิจัย

สิงหาคม 2561



สารบัญ

บทที่	หน้า
บทคัดย่อ	
คำนำ	
สารบัญ	
สารบัญตาราง	
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
สมมติฐานการวิจัย	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ	10
แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	13
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	16
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร	20
ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน	28
ข้อมูลอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	52
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
การตรวจสอบเครื่องมือ	54
การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	56
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	57

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	58
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	59
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	60
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการการวิจัย	89
อภิปรายผลการวิจัย	94
ข้อเสนอแนะ	100
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	



บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ยางพารานับเป็นพืชเศรษฐกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยมาอย่างยาวนาน ในด้านการเป็นแหล่งวัตถุดิบที่มีศักยภาพและให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจที่มีมูลค่าสูง ซึ่งหากได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็จะส่งผลดีต่อประเทศ และเกษตรกรชาวสวนยางรวมถึงสามารถสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรเป็นอย่างมาก จะเห็นได้จากมูลค่าส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราของประเทศไทยในปี 2556 มีปริมาณการส่งออกยางทุกประเภทจำนวน 3,664,941 เมตริกตัน มีมูลค่าการส่งออกทั้งสิ้น 249,288.97 ล้านบาท (สถาบันวิจัยยาง,2556)

สำหรับไม้ยางพารา ถือเป็นผลพลอยได้จากการผลิตยางธรรมชาติ กล่าวคือ หลังจากที่เกษตรกรกรีดยางจากต้นยางจนเมื่อต้นยางมีอายุประมาณ 25 - 30 ปี ปริมาณน้ำยางก็จะลดลงจนไม่คุ้มค่าที่จะกรีดยางอีกต่อไป เกษตรกรก็จะโค่นยางเพื่อปลูกใหม่ทดแทน โดยในอดีตหลังจากตัดโค่นต้นยางแล้ว ก็ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ใด ๆ นอกเหนือจากการทำเป็นเชื้อเพลิงเผาถ่าน หรืออย่างมากที่สุดก็นำไปแปรรูปเพื่อประกอบเป็นลังเพื่อใช้บรรจุสิ่งของเท่านั้น ไม่สามารถนำไปผลิตหรือเพิ่มมูลค่าได้เนื่องจากไม้ยางพาราเป็นไม้เนื้ออ่อน ความทนทานตามธรรมชาติค่อนข้างต่ำ ได้รับความเสียหายจากการทำลายของแมลงต่าง ๆ ได้ง่าย แตกต่างจากไม้เนื้อแข็งที่มีคุณสมบัติดีกว่า แต่ต่อมาในปี พ.ศ. 2532 รัฐบาลได้ออกพระราชกำหนดปิดป่าสัมปทานทั่วประเทศ ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนไม้เนื้อแข็ง ผู้ผลิตจึงได้นำไม้ยางพารามาแปรรูปเพื่อใช้เป็นชิ้นส่วนประกอบเฟอร์นิเจอร์ ทดแทนไม้เนื้อแข็ง ส่งผลให้ความต้องการใช้ไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (สมาคมธุรกิจไม้ยางพาราไทย,2547) ซึ่งไม้ยางพาราส่วนใหญ่ถูกนำมาเป็นวัตถุดิบผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์และผลิตภัณฑ์ไม้อื่นๆ เช่น ชิ้นส่วนของเล่น แผ่นขึ้นไม้อัด แผ่นใยไม้อัด ไม้ปาร์เกต์ กรอบรูป เครื่องใช้ในครัวเรือน และผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพื่อใช้ในประเทศและเพื่อการส่งออก ในปัจจุบันประเทศไทยมีรายได้จากการส่งออกผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราปีละไม่ต่ำกว่าหนึ่งหมื่นล้านบาท อุตสาหกรรมไม้ยางพารา ขยายตัวอย่างรวดเร็วและเป็นที่ยอมรับของตลาดผลิตภัณฑ์ไม้ทั้งในและต่างประเทศ สำหรับในปี พ.ศ.2555 ประเทศไทยมีมูลค่าการส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปและเฟอร์นิเจอร์รวมทั้งสิ้น 26,219.96 ล้านบาท ตลาดที่ส่งออกที่สำคัญได้แก่ ประเทศจีน มาเลเซีย เวียดนาม ใต้หวันและฮ่องกง (ธนาคารแห่งประเทศไทย,2556) ทั้งนี้ปริมาณไม้ยางพาราของไทยที่ออกสู่ตลาดนั้น มาจากพื้นที่ปลูกแทนยางประมาณปีละ 250,000 ไร่ การตัดโค่นไม้ยางพาราในพื้นที่ 1 ไร่ จะได้ไม้ยางพาราประมาณไร่ละ 38 ลูกบาศก์เมตร (สถาบันวิจัยยาง, 2554) ดังนั้นคิดเป็นปริมาตรไม้ปีละ 9.5 ล้านลูกบาศก์เมตร จะเห็นว่าไทยมีวัตถุดิบในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม่เพียงพอ (ที่มา: ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2556)

แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ประเทศไทยจะส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปในแต่ละปีมีมูลค่าหลายล้านบาท แต่จากการตรวจสอบข้อมูลพบว่า ประเทศไทยยังต้องนำเข้าไม้ยางพาราแปรรูปด้วยเช่นเดียวกัน โดยในปี 2555 ประเทศไทยนำเข้าไม้ยางพาราแปรรูปมากถึง 364,620 ลูกบาศก์เมตร มีมูลค่า 119.8 ล้านบาท ซึ่งปริมาณและมูลค่าการนำเข้าเพิ่มขึ้นอย่างมากเมื่อเทียบกับ ปี 2554 โดยส่วนใหญ่นำเข้ามาจากประเทศลาวเกือบทั้งหมด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในช่วงเวลาดังกล่าว ราคายางพาราในประเทศไทยมีราคาที่ผันผวน ทำให้เกษตรกรชะลอการโค่นต้นยางพาราดังนั้นผู้ประกอบการที่ใช้ไม้ยางพาราในการผลิต เช่น โรงงานแปรรูปไม้ยางพารา โรงงานเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จึงต้องนำเข้าไม้ยางพาราจากประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น เพื่อรักษาการผลิตสินค้าและส่งออกให้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง (กรมการค้าต่างประเทศ,2556)

สำหรับอุตสาหกรรมไม้ยางพาราเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ 3 ส่วนด้วยกันได้แก่

1. อุตสาหกรรมต้นน้ำ (Primary Industry) ประกอบด้วยกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกยางพารา นายหน้า หรือผู้ประกอบการรับจ้างโค่นยางและขนส่งไม้ยางพารา ไม้ยางพาราถือเป็นผลพลอยได้ของการใช้ประโยชน์จากน้ำยาง เมื่อยางพารามีอายุมากขึ้น (มากกว่า 25 ปี) ความสามารถในการให้น้ำยางของต้นยางจะลดลง ทำให้มีการโค่นต้นยางเก่าเพื่อปลูกต้นยางใหม่ทดแทน สำหรับอินโดนีเซียมีการปลูกต้นยางใหม่ทดแทนยางเก่าเฉลี่ยปีละ 430,000 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 2 ของพื้นที่ปลูกยางทั่วประเทศ โดยพื้นที่ที่มีการปลูกทดแทนมากที่สุด คือ จังหวัดเกาะสุมาตราใต้ (เฉลี่ยร้อยละ 27.98 ต่อปี) รองลงมาคือ จังหวัดเรียว (เฉลี่ยร้อยละ 10.09 ต่อปี) จังหวัดกาลิมันตันตะวันตก (เฉลี่ยร้อยละ 10.71 ต่อปี) และจังหวัดกาลิมันตันใต้ (เฉลี่ยร้อยละ 10.71 ต่อปี) และ จังหวัดอื่นๆ (ร้อยละ 64.29 ต่อปี) ผลจากการโค่นยางเก่าทำให้ได้ไม้ยางพาราที่จะเป็นวัตถุดิบที่สำคัญของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราและผลิตภัณฑ์ต่อไป ไม้ยางพาราที่ได้จากการตัดโค่นของอินโดนีเซียจะแบ่งการผลิตเป็น 2 ส่วน คือ ไม้เลื่อย คิดเป็นร้อยละ 60 ของไม้ยางทั้งหมดที่ตัดโค่น จากการที่อินโดนีเซียมีภูมิประเทศเป็นเกาะ ทำให้การคมนาคมและระบบการเชื่อมโยงระหว่างพื้นที่ยังไม่ค่อยดีนัก ทำให้การขนส่งไม้ที่ได้จากการตัดโค่นทั้งหมดมาแปรรูปที่โรงงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก ดังนั้นการผลิตไม้เลื่อยส่วนใหญ่ของอินโดนีเซียนั้น จะทำการแปรรูป ไม้ยางในพื้นที่ตัดโค่น จากนั้นทำการขนย้ายไม้ที่แปรรูปแล้วไปอบและอาบน้ำยาที่โรงงานต่อไป และที่เหลือเป็นไม้พื้น กิ่งไม้ และปลายไม้ ร้อยละ 40 ของไม้ยางทั้งหมดที่ตัดโค่น ซึ่งจะนำไปผลิตเป็นเชื้อเพลิงและแผ่นใยไม้อัดต่อไป (รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) โครงการพัฒนาความร่วมมือด้านอุตสาหกรรมกับประเทศเพื่อนบ้าน ยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความร่วมมือ ด้านอุตสาหกรรมภายใต้กรอบโครงการพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่ายอินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย: IMT-GT)

2. อุตสาหกรรมกลางน้ำ (Secondary Industry) ประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจแปรรูปไม้ยางพารา เช่น โรงเลื่อยไม้ โรงอบไม้ โรงงานผลิตชิ้นไม้อัดและแผ่นใยไม้อัด โรงเลื่อยไม้ เป็นโรงงานที่ทำหน้าที่ตั้งแต่การโค่นต้นยางเพื่อนำเอาไม้ขุงมาแปรรูปในโรงงาน โดยเลื่อยไม้ให้มีขนาดต่างๆกันตามที่ต้องการ จากนั้นนำเข้ากระบวนการอัดน้ำยาเคมี หรือจุ่มน้ำยาเคมีเพื่อกำจัดมอดหรือแมลง ไม้แปรรูปที่ผ่านกระบวนการทางเคมีแล้ว จะถูกนำไปอบแห้งในห้องอบ เพื่อให้มีความชื้นในเนื้อไม้ร้อยละ 8-12 สาเหตุที่ไม้ให้ไม้แห้งสนิทเพื่อให้สัมพันธ์กับความชื้นในอากาศ จะไม่ทำให้เกิดการบิดตัวหรือคดงอโรงงานผลิตไม้อัดประสานหรือไม้ชิ้นส่วน โรงงานประเภทนี้จะซื้อไม้ที่ผ่านกระบวนการอบแห้งแล้วมาตัดขนาด ตัด และขึ้นรูปเป็นชิ้นส่วนขั้นต้น นำไม้ที่อ่อนสั้นมาต่อให้เป็นไม้ที่อ่อนยาว และนำไม้ที่อ่อนมาอัดประสานให้เป็นไม้แผ่น นอกจากนี้โรงงานบางแห่งอาจผลิตเป็นชิ้นส่วนกิ่งสำเร็จรูปหรือผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปที่มีโครงสร้างง่ายๆ การผลิตในอุตสาหกรรมกลางน้ำของไม้ยางพารา และผลิตภัณฑ์เป็นการนำวัตถุดิบจากอุตสาหกรรมต้นน้ำมาทำการแปรรูปในขั้นต้น สำหรับไม้ยางพาราที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมกลางน้ำส่วนใหญ่จะถูกส่งไปเป็นวัตถุดิบที่สำคัญ ให้กับอุตสาหกรรมปลายน้ำต่อไป ได้แก่ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์ก่อสร้าง เป็นต้น ห่วงโซ่อุปทานของไม้ยางพาราแปรรูป แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ไม้เลื่อย (ขนาดเส้นผ่านศูนย์กลาง 14 เซนติเมตร) จะถูกนำไปแปรรูปเป็นไม้ยางพาราแปรรูป ร้อยละ 70 สำหรับไม้ยางพาราแปรรูปที่ผลิตได้จะใช้ภายในประเทศทั้งหมด ทั้งนี้เป็นนโยบายของรัฐที่ต้องการให้อุตสาหกรรมต่อเนื่องของไม้ยางพาราแปรรูป เช่น อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์ก่อสร้าง มีวัตถุดิบที่เพียงพอต่อการผลิต ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 30 จะนำไปผลิตเป็นไม้อัดและไม้บางส่วนไม้ยางที่มีขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางต่ำกว่า 14 เซนติเมตร เช่น ไม้พื้น กิ่งไม้ และปลายไม้ จะนำไปใช้เป็นเชื้อเพลิง ร้อยละ 59.3 ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 40.7 จะถูกแปรรูปเป็นแผ่นใยไม้อัด

3) อุตสาหกรรมปลายน้ำ (Tertiary Industry) ประกอบด้วย กลุ่มผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมเครื่องเรือนและผลิตภัณฑ์จากไม้ เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมต้นน้ำและปลายน้ำ อุตสาหกรรมปลายน้ำ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้เป็นกลุ่มสินค้าที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากไม้ยางพารามากที่สุด และมีการแข่งขัน

กับต่างประเทศค่อนข้างสูงมาก คู่แข่งขันที่สำคัญของไทย ได้แก่ จีน มาเลเซียเวียดนาม ซึ่งมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า นอกจากนี้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทยยังมีปัญหาผลผลิตไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐและงบประมาณในการให้เงินทุนสงเคราะห์ของสำนักกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ที่สำคัญขึ้นอยู่กับการต้องการของเกษตรกรในแต่ละช่วงเวลา กล่าวคือปีใดที่ราคาขายสูง ผลตอบแทนคุ้มค่ากับการผลิต เกษตรกรจะโค่นยางน้อยลงหรือยึดระยะโค่นยางออกไป ส่งผลให้จำนวนพื้นที่ปลูกแทน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ขณะที่ปีใดที่ราคาขายตกต่ำ ความต้องการโค่นยางของเกษตรกรจะมีมาก ผลผลิตไม่เพียงพอจึงเพิ่มขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้บางครั้งผู้ผลิตไม้แปรรูปนิยมส่งออกไม้ไปต่างประเทศที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าขายในประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ไม่มีความยุ่งยากในการบริหารจัดการวัตถุดิบและการวางแผนด้านการตลาดอย่างไรก็ตามคุณภาพของเฟอร์นิเจอร์ไม้ไทยได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคทั่วโลก และยังสามารถแข่งขันได้ เนื่องจากไทยยังมีข้อได้เปรียบจากไม้ยางพาราในประเทศซึ่งเป็นวัตถุดิบในการผลิตที่สำคัญ แต่ต้องพัฒนาการออกแบบและสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่ง รวมทั้งแสวงหาโอกาสจากมาตรการการค้าระหว่างประเทศให้มากขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารายังคงมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วก่อให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมนี้มูลค่าหลายล้านบาทและมีการแข่งขันด้านการส่งออกกับประเทศอื่น ๆ มากขึ้น ด้วยแนวโน้มการใช้ประโยชน์จากไม้ยางพาราเพิ่มมากขึ้น รวมถึงจากปัญหาการขาดแคลนไม้เนื้อแข็งจากป่าธรรมชาติ ทำให้ผู้ประกอบการหันมาใช้วัตถุดิบ คือ ไม้ยางพารา เพิ่มขึ้น ดังนั้นอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราจึงถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญในการสนับสนุนอุตสาหกรรมด้านอื่น ๆ ของไม้ยางพารา แต่อย่างไรก็ตามปัจจุบันศักยภาพการผลิตไม้ยางพาราแปรรูปของประเทศไทยยังประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลพบว่า ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญได้แก่ 1) โรงงานแปรรูปไม้ยางพารากับผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์มีความต้องการที่แตกต่างกัน โดยโรงงานแปรรูปไม้ยางพาราต้องการส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปไปต่างประเทศโดยตรงมากกว่าการจำหน่ายให้แก่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เนื่องจากจะได้ราคาสูงและชำระเงินตามกำหนดจากการเปิด L/C ในขณะที่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศต้องการซื้อไม้ยางพาราในราคาต่ำเพื่อลดต้นทุนในการผลิต และการซื้อไม่อยู่ในรูปเงินเชื่อ ทำให้บางครั้งชำระเงิน ให้แก่โรงงานแปรรูปไม้ยางพาราไม่ตรงตามกำหนดเวลา ส่งผลให้ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์มักประสบปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตหรือต้องซื้อวัตถุดิบในราคาสูง 2) ผู้ประกอบการของไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีความพร้อมในการพัฒนาเพื่อการแข่งขัน ขาดเทคนิควิธีการผลิตที่ได้มาตรฐาน ขาดบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญ รวมทั้งขาดแคลนแรงงานในโรงงานแปรรูป ทำให้ราคาและคุณภาพของไม้ยางพาราแปรรูปไม่คงที่ 3) การปลูกยางพาราส่วนใหญ่ของไทยจะมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากน้ำยางพารามากกว่าการใช้ประโยชน์จากไม้ยางพารา จึงขาดการวางแผนและบริหารจัดการไม้ยางพาราแปรรูปอย่างเป็นระบบ (กรมการค้าต่างประเทศ, 2556)

นอกจากนี้ยังพบปัญหาในส่วนของบริษัทการแข่งขัน และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปคือ 1) อุตสาหกรรมไม้ยางพาราและเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ทำการซื้อวัตถุดิบคือไม้ยางพาราดิบมาเลื่อยและผ่านกระบวนการอบแห้งทำให้ได้ไม้มาเป็นวัตถุดิบในการนำไปทำสินค้าอื่น ๆ เช่น เฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้ยางพารา เครื่องครัว เครื่องใช้ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีบริษัทใหญ่ ๆ ที่ใช้เครื่องจักรและกระบวนการผลิตที่ทันสมัย ลงทุนสูงเช่น โรงงานทำไม้ Particle Board หรือ MDF 2) โรงงานส่วนมากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีในการผลิตที่ไม่สูง ใช้เงินทุนไม่มาก ทำให้ง่ายที่จะมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าในธุรกิจ ทำให้การแข่งขันสูงขึ้น ทั้งในแง่การแข่งขันกันแย่งวัตถุดิบ การตัดราคาในการขาย ทำให้การแข่งขันไปเน้นที่ราคา ไม่ทำให้เกิดการส่งเสริมให้มีการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาว ในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ การลดต้นทุน การวิจัย การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาทักษะของแรงงาน 3) เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็กที่ไม่มีตราสินค้าและไม่มีการออกแบบเป็นของตนเอง ทำให้ผลิตไม้

ยางพาราเป็นสินค้าทั่วไป (Commodity goods) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีสูง ธุรกิจส่วนมากรับจ้างผลิต โดยผู้ว่าจ้างจะกำหนดแบบมาให้และให้ทำตามแบบ ผู้ซื้อเป็นผู้กำหนดราคา ธุรกิจทั่วไปจึงไม่มีกลยุทธ์เป็นของตนเอง ไม่มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ, 2556) ซึ่งจากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวทำให้อุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปหลายๆ แห่งต้องหยุดกิจการไปเนื่องจากไม่สามารถรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

ดังนั้นเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราแปรรูปให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นให้กับผู้ซื้อ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับต่างประเทศโดยเฉพาะในกลุ่มอาเซียนด้วยกันที่กำลังรวมเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asian Economic Community, AEC) ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งเป็นการเปิดเสรีการค้า สินค้า โดยการลดภาษีให้เป็นศูนย์ รวมถึงการเปิดเสรีบริการ และการลงทุน อย่างไรก็ตามการกีดกันการค้าที่ไม่ใช่ภาษี เช่น เรื่องมาตรฐานการรับรองสินค้า อาจเป็นอุปสรรคต่อการจำหน่ายสินค้าของผู้ประกอบการไทยเรา ดังนั้นแนวคิดในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันจึงมีความจำเป็น เพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป เริ่มหันมาใส่ใจคุณภาพ โดยการผลิตไม้ยางพาราให้ได้ตามมาตรฐานอุตสาหกรรม และจะต้องนำระบบการบริหารจัดการมาใช้ในอุตสาหกรรมเพื่อความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

จากความสำคัญของปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและบริบทของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป และศึกษาปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย รวมถึงเพื่อศึกษาการบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย เพื่อให้ประเทศไทยมีการเร่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มความสามารถในการใช้วัตถุดิบให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปของไทยสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างเข้มแข็ง

2. วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและบริบทของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

3. ขอบเขตของโครงการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. **ขอบเขตด้านพื้นที่** การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปที่อยู่ในประเทศไทยตามรายชื่อโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการจากกรมโรงงานอุตสาหกรรม

2. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ในการวิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและบริบทของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป และศึกษาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ปัญหาและอุปสรรคและวิธีการแก้ไขของการบริหารจัดการในลักษณะที่เหมาะสมเพื่อนำไปปรับใช้กับอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป เพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ โดยผู้วิจัยได้เลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป จำนวน 3 ด้าน คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์อุตสาหกรรม

3. ขอบเขตวิธีการศึกษาวิจัย

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากเอกสารต่าง ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมการเกษตร สหกรณ์ส่งเสริมการทำสวนยาง องค์การสวนยาง อุตสาหกรรมไม้ยางพารา เพื่อให้เกิดองค์ความรู้และเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือสำหรับนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้น

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ และจากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ (Key informant) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องยางพารา ผู้บริหารหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมไม้ยางพารา โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในการแข่งขันของการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม

4. ขอบเขตของระยะเวลาที่ศึกษา

ระยะเวลาที่ทำการศึกษาในครั้งนี้อยู่ระหว่างปี พ.ศ. 2559 ถึง พ.ศ. 2560

4. คำสำคัญ (key words) ของโครงการวิจัย

สภาพแวดล้อมภายนอก (External environments) เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป ถือเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงแต่ก็มีผลกระทบทางอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี

บทบาทของผู้บริหาร (Management role) หมายถึง บทบาทของผู้ประกอบการที่ต้องรับผิดชอบองค์การ ตลอดจนต้องนำพากิจการให้บรรลุเป้าหมายในด้านกำไรและการเจริญเติบโต สร้างความเข้มแข็งกับธุรกิจ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลักษณะผู้ประกอบการจะประกอบด้วย บทบาท ดังนี้ เช่น บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) บทบาทด้านด้านสารสนเทศ (Information Roles) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)

กระบวนการจัดการ (Management process) หน้าที่พื้นฐานของกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ขององค์การ การจัดการองค์การ (Organization) การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนไปสู่การปฏิบัติ การนำ (Leading) จะเกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคล และการควบคุม (Controlling) การตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการปฏิบัติงานในองค์การ

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ ผู้ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Productivity) ในกระบวนการผลิตและการประกอบการเหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้ดำเนินธุรกิจอยู่รอดได้ โดยการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ ในอนาคต โดยเฉพาะแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ความต้องการในตลาด รวมถึงปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการของ Michael E. Porter

ผู้ทรงคุณวุฒิ (Key Informant) หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้แก่ สถาบันการศึกษา กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กรมควบคุมโรงงาน กรมโรงงานอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป (Factory of Rubber Wood Industry) หมายถึง โรงงาน อุตสาหกรรมที่ดำเนินการผลิตไม้ยางพารา ที่เข้าสู่กระบวนการอัดน้ำยา อบแห้ง พร้อมส่งให้กับโรงงาน เฟอร์นิเจอร์เพื่อเป็นวัตถุดิบในการผลิตต่อไป

5. ทฤษฎี สมมุติฐาน (ถ้ามี) และกรอบแนวความคิดของโครงการวิจัย

สมมุติฐานเพื่อการวิจัย

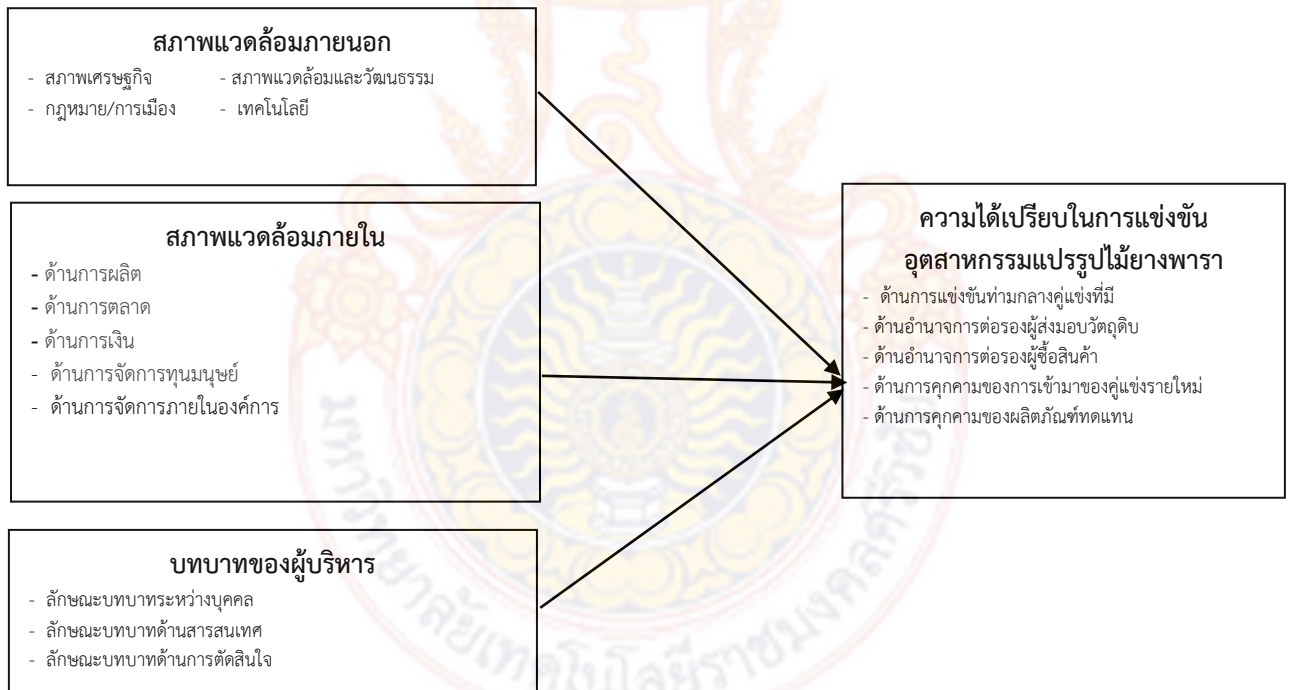
ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมุติฐานไว้ดังนี้ คือ

H1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป

H2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป

H3. ปัจจัยบทบาทของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตไม้ยางพาราแปรรูป

6. กรอบแนวความคิดการวิจัย



11. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ทางวิชาการ หน่วยงานที่ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไม้อย่างพารา ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สามารถนำไปเป็นข้อมูลทางวิชาการเพื่อปรับใช้ในการพัฒนา
2. ประโยชน์ทางการบริหารจัดการ ผู้บริหารองค์กรด้านอุตสาหกรรมไม้อย่างพารา สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
3. ข้อค้นพบทางระเบียบวิธีการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาลักษณะการบริหารจัดการกับอุตสาหกรรมที่คล้ายคลึงกัน ในการศึกษาวิจัยต่อไป



12. แผนการถ่ายทอดเทคโนโลยี

1. เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการในอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมยิ่งขึ้น
2. เผยแพร่ข้อมูลให้แก่ภาครัฐเพื่อให้รัฐทราบถึงปัญหาด้านการบริหารจัดการและการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป และเพื่อภาครัฐช่วยผลักดันส่งเสริมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปต่อไป
3. เสนอแนะแนวทางการกลยุทธ์การบริหารจัดการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป และส่งผลให้ผลประกอบการของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปมีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มผลผลิตและส่งผลให้มีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น
4. จัดทำเป็นสื่อเอกสารเพื่อบริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ และบุคคลทั่วไป
5. เผยแพร่ข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป



บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย” ได้มีการตรวจเอกสาร ทบทวนวรรณกรรมและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมาสรุปและนำมาเสนอเนื้อหา ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ
2. แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
3. แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร
5. ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน
6. ข้อมูลอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

แนวคิดทางด้านการบริหารจัดการ (Management) ที่เราพูดถึงกันในทุกวันนี้ ได้เปลี่ยนแปลงความหมายไปจากเดิมมาก เพราะในยุคปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันที่สูงมาก ฉะนั้นสิ่งที่ทุกคนต้องคำนึงถึงก็คือ เรื่องของการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งก็มีหลายวิธีที่ถูกนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายของธุรกิจในยุคนี้ เช่น การเปลี่ยนแปลง(Change) การปฏิรูป (Reform) การปรับปรุงใหม่ (Renovation) การบริหารจัดการไม่เพียงแต่เป็นผลรวมของทุกสิ่งทุกอย่าง ที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อให้องค์กรหรือธุรกิจมีมูลค่าเพิ่ม (Value add) สูงขึ้น แต่ผู้บริหารจะต้องสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นทั้งตนเองและพนักงานและต้องขยายขอบเขตออกไปถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคด้วย และสิ่งที่ละเลยไม่ได้คือจะต้องเป็นที่พึงพอใจของสังคมและรักษาสิ่งแวดล้อมตามไปด้วย

คุณลักษณะของการบริหารจัดการประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการด้วยกัน คือ ประการที่หนึ่ง เป็นกระบวนการที่ต้องประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Leading) การควบคุม (Controlling) ประการที่สอง เป็นการบูรณาการ การใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างประหยัด ประการที่สาม เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีนักวิชาการด้านการบริหารจัดการ เช่น สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรทางการจัดการ (Management resource) เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ มาใช้ตามกระบวนการบริหาร เช่น กระบวนการ POSDCoRB Model ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เจริญผล สุวรรณโชติ (2544: 176) ได้อธิบายว่า องค์กร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลเข้ามาอยู่ร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน และให้ความหมายการบริหาร หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการรวมของกลุ่มบุคคลเพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2538) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ความพยายามของบุคคลในองค์การในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

การบริหารจัดการจะต้องเน้นการปรับปรุง และจำเป็นจะต้องใช้เทคนิคในการบริหารจัดการ และนำมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ และนำความรู้ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน มาศึกษาปรับปรุงพัฒนา และถ่ายทอดให้แก่กันและกัน (Knowledge Sharing) และ Frederick Winslow Taylor ซึ่งเป็นที่

ยอมรับกันว่าเป็น “The Father of Scientific Management” ได้พัฒนากระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การจัดการจึงควรจะต้องเน้นที่การปรับปรุงระบบการผลิต จนได้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบงานด้านการวางแผน

แนวคิดของ Jackson and Slocum. (2005) ได้แสดงความสัมพันธ์ของหน้าที่ในการบริหารขั้นพื้นฐาน 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การนำ(Leading) การควบคุม(Controlling) กล่าวคือ เมื่อมีการวางแผนแล้วก็ต้องมีการจัดสรรหน้าที่จึงมีการสั่งการและชักนำให้พนักงานปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนสุดท้ายก็คือการควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ซึ่งขั้นตอนการบริหาร ทั้ง 4 ขั้นตอน จะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรต่าง ๆ

เช่น ทรัพยากรมนุษย์(Human resources) ทรัพยากรทางกายภาพ(Physical resources) ทรัพยากรข้อมูล(Information resources) ทรัพยากรทางการเงิน(Financial resource)(รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

แนวคิดของ Fank B. และ Gilbreth Lilian เน้นการจัดการความสิ้นเปลืองและประสิทธิภาพของการทำงาน โดยได้ศึกษาลักษณะการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน (Motion Study) และพัฒนาผังกระบวนการไหลของการพัฒนาของการทำงาน (Work Flow Process chart) ส่วน Henry L.Gantt มีแนวคิดที่เน้นการให้สิ่งจูงใจ(Motivation) กับพนักงาน โดยการจ่ายค่าจ้างตามค่าแรงพื้นฐาน หากทำงานสำเร็จตามเวลาที่ได้กำหนดจะได้รับ โบนัสพิเศษ และหากพนักงานผู้ใดปฏิบัติงานได้ดีมากกว่า ก็จะได้มอบหมายให้ปฏิบัติเป็นหัวหน้างานต่อไป

Henry Fayol เป็นผู้ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางธุรกิจ เช่น กิจกรรมทางเทคนิค (Technical activities) กิจกรรมทางการค้า (Commercial activities) เช่น การซื้อ (Buying) การขาย (Selling) การแลกเปลี่ยน (Exchanging) กิจกรรมทางการเงิน(Financial activities) เช่น การหาแหล่งเงินทุนและเครดิต (Searching for capital & Credit) และการใช้เงินทุนอย่างเหมาะสมและถูกต้อง (Using them optimally) กิจกรรมด้านความปลอดภัย(Security activities) เช่น ความปลอดภัยเกี่ยวกับบุคคลและทรัพย์สิน (Protecting property & persons)กิจกรรมทางด้านบัญชี (Accounting activities) เช่น การจัดทำสต็อก(Tacking Stock) การจัดทำงบดุล(Keeping balance Sheet) การบันทึกต้นทุน(Tracking costs) กิจกรรมด้านการจัดการ(Managerial activities) เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating)การควบคุม (Controlling)

Henry Fayol ได้เสนอแนวความคิดภารกิจหลักที่สำคัญของการจัดการ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุม ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ Fayol ยังได้กำหนดหลักในการบริหาร เพิ่มอีก 14 ประการด้วยกัน คือ (สมยศ นาวิการ ,2546: 45)

1. การแบ่งงานกันทำ (division of labor) การแบ่งงานกันทำตามหน่วยงานเฉพาะด้านจะลดความไม่มีประสิทธิภาพด้วยการลดการสูญเสียและเพิ่มผลผลิตและการฝึกอบรมงานจะง่ายขึ้นการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านควรจะใช้กับทั้งคนงานและผู้บริหารภายในองค์การ

2. อำนาจหน้าที่ (authority) อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิที่จะสั่งการ อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (ได้มาจากตำแหน่ง) และอำนาจหน้าที่ส่วนบุคคล (ได้มาจากความฉลาดและประสบการณ์) ควรจะถูกใช้ร่วมกัน ยิ่งกว่านั้นอำนาจหน้าที่จะตามมาด้วยความรับผิดชอบที่เป็นข้อผูกพันต่อการดำเนินงานที่มอบหมายให้บรรลุความสำเร็จ

3. ระเบียบวินัย (discipline) การเคารพและการเชื่อฟังจะช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ระเบียบวินัยที่ไม่ดีจะเกิดขึ้นจากการเป็นผู้นำที่ไม่ดี ระเบียบวินัยที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อคนงานและผู้บริหารเคารพต่อกฎที่ควบคุมกิจกรรมภายในองค์การ

4. การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (unity of command) พนักงานแต่ละคนควรจะรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น และนั่นคือพื้นฐานของการบริหารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์การ

5. การมีทิศทางเดียวกัน (unity of direction) ความพยายามของบุคคลทุกคนภายในองค์การควรจะประสานกันและมุ่งไปที่ทิศทางเดียวกัน

6. ผลประโยชน์ส่วนบุคคลจะต้องเป็นรองจากผลประโยชน์โดยรวม (subordination of individual interests to the common good) เป้าหมายขององค์การจะต้องอยู่เหนือกว่าเป้าหมายของบุคคล เมื่อเป้าหมายของบุคคลอยู่เหนือเป้าหมายขององค์การแล้ว ผลลัพธ์จะขัดแย้งกันได้

7. การจ่ายผลตอบแทน (remuneration) พนักงานควรจะได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมตามการมีส่วนร่วมของพวกเขาต่อองค์การ

8. การรวมอำนาจ (centralization) ความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจจะเป็นเรื่องของสัดส่วน ความสมดุลที่ดีที่สุดจะต้องเกิดขึ้นภายในองค์การ

9. สายการบังคับบัญชา (chain of command) สายการบังคับบัญชา (อำนาจหน้าที่) จะขยายจากระดับสูงไปยังระดับต่ำภายในองค์การ และระบุเส้นทางของการติดต่อสื่อสาร

10. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (order) ทั้งทรัพยากรวัสดุและบุคคลควรจะอยู่ภายในสถานที่ที่เหมาะสมของพวกเขา

11. ความเสมอภาค (equity) ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมและความเมตตาเมื่อเกี่ยวข้องกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ความเสมอภาคที่เกิดขึ้นจากความยุติธรรมและความเมตตาจะนำไปสู่การทุ่มเทและความจงรักภักดีของพนักงาน

12. ความมั่นคงของงาน (stability of tenure) บุคคลต้องการเวลาเพื่อการเรียนรู้งานของพวกเขา

13. ความคิดริเริ่ม (initiative) ผู้บริหารควรจะกระตุ้นและพัฒนาความคิดริเริ่มของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่

14. ความสามัคคี (esprit de corps) ผู้บริหารควรมุ่งการทำงานเป็นทีมโดยการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความรู้สึกเป็นเอกภาพท่ามกลางพนักงาน การสร้างความแตกแยกจะต้องละเว้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากหลักการบริหารทั้ง 14 ประการ ของ Henri J. Fayol คำว่า “หลักการ” คือ แนวทางของในการตัดสินใจทางการบริหารที่ดี โดยเน้นว่าหลักการบริหารไม่ควรจะถูกมองว่าเป็นกฎที่ตายตัวแต่ควรจะ “ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์” และขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะปรับใช้หลักการบริหารเหล่านั้นอย่างไรที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Interrelationships between the general and competitive environments) มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันอย่างมาก ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาหนึ่งใดเวลาหนึ่งตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ สภาพทางการเงิน

การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย จะมีผลกระทบต่อลักษณะของความต้องการของผู้บริโภค และความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรม

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป ถือเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงแต่ก็มีผลกระทบทางอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นต้องทำการศึกษานวโน้มสภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) และสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม (Industrial environment) หรือสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะช่วยให้ผู้ประกอบการกำหนดศักยภาพทางธุรกิจที่มีอยู่จริงได้

ปัจจัยสภาพเศรษฐกิจ มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง หากสภาพเศรษฐกิจดีก็จะเอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าสภาพเศรษฐกิจมีแนวโน้มถดถอยหรือตกต่ำ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และยากที่จะพยากรณ์ได้ซึ่งมีผลทำให้การประกอบธุรกิจหยุดชะงัก ล้มเหลว หรืออาจจะต้องเลิกกิจการก็ได้

สภาพเศรษฐกิจ ซึ่งรวมถึงองค์ประกอบทางเศรษฐกิจ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับโลก ซึ่งองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจมีประเด็น ดังนี้

1. วัฏจักรธุรกิจ การเติบโตทางเศรษฐกิจมักเป็นไปตามรูปแบบที่เรียกว่าวัฏจักรธุรกิจ ซึ่งมีทั้งช่วงเติบโตสูง ปานกลาง และช่วงตกต่ำ ในภาคธุรกิจบางประเภท จะได้รับผลกระทบจาก วัฏจักรธุรกิจมากกว่าธุรกิจประเภทอื่น ๆ เช่น ร้านอาหาร โฆษณา สถานบันเทิง แต่สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตวัสดุในการประกอบอาหารจะมีอุปสงค์ที่เป็นวัฏจักรน้อยกว่า

2. ภาวะการณจ้างงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับวัฏจักรธุรกิจ การวิเคราะห์ในส่วนนี้ยังต้องพิจารณาเจาะจงไปถึงเศรษฐกิจ ระดับท้องถิ่น ในพื้นที่ที่เป็นของเขตการดำเนินงานของกิจการ กล่าวคือ ในท้องถิ่นหรือภูมิภาคที่มีอัตราการว่างงานสูงจะทำให้อุปสงค์ของตลาดลดลง แต่ในอีกด้านหนึ่งกิจการยังสามารถหาแรงงานได้ง่ายและค่าจ้างต่ำ

3. อัตราเงินเฟ้อ อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจหนึ่ง ๆ ในหลายวิถีทางด้วยกัน อาทิเช่น ถ้าราคาวัตถุดิบเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าอัตราเงินเฟ้อ ดังนั้น ธุรกิจจะมีอัตราผลกำไรลดลง

4. อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งเหมือนกันที่กล่าวถึงในองค์ประกอบด้านการเมือง การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลกระทบต่อศักยภาพกำไรของกิจการแม้ว่ากิจการจะสามารถป้องกันความเสี่ยงได้ก็ตาม

5. ราคาที่อยู่อาศัยและภาวะตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งมีผลต่อความเชื่อมั่นทางเศรษฐกิจและการใช้จ่ายใช้สอยของผู้บริโภค

6. การพัฒนาเศรษฐกิจ ขั้นตอนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศหนึ่ง ๆ จะมีอิทธิพลต่อธรรมชาติของผลิตภัณฑ์และบริการที่ประเทศนั้น ๆ ผลิตขึ้นมา นอกจากนั้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจยังมีส่วนสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของกิจการต่าง ๆ อีกด้วย

ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร เช่น การศึกษา และอัตราการเกิด ทัศนคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการขายสินค้าและการหากำไรของกิจการ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตรวจสอบและให้ความสนใจแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นโอกาสใหม่ หรือ อุปสรรคที่สำคัญก็ได้

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจมีโอกาสออกสินค้าตัวใหม่ หรือเลิกผลิตสินค้าบางรายการ เนื่องจากผู้บริโภคไม่ต้องการอีกต่อไป เป็นต้น สังคม ในประเทศหนึ่ง ๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะทางประชากรศาสตร์ สังคมและค่านิยมทางวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามการที่การสื่อสารพัฒนาขึ้นและประชาชนมีการไปทำงานในต่างประเทศมากขึ้น ยิ่งเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์ ประกอบทางสังคมรวดเร็วขึ้น ซึ่งประเด็นสำคัญ ๆ ที่ควรนำมาพิจารณา คือ

1. อัตราการเติบโตของประชากร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อขนาดตลาดผลิตภัณฑ์และบริการ โดยทั่วไปประเทศกำลังพัฒนาจะมีอัตราการเติบโตของประชากรมากกว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว

2. โครงสร้างอายุ ปัจจุบันอายุโดยเฉลี่ยของคนมีอายุยืนมากขึ้น และอัตราการเกิดมีแนวโน้มลดต่ำลง ดังนั้นจึงมีแนวโน้มว่าสัดส่วนของผู้สูงอายุจะมีมากขึ้น เมื่อเทียบกับเด็ก ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การเสนอผลิตภัณฑ์และบริการตามช่วงอายุของคน

3. การโยกย้ายถิ่นฐาน เช่น การย้ายถิ่นฐานจากชนบทสู่เมือง หรือระหว่างภาค เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อการกระจุกตัวของประชากรในพื้นที่หนึ่ง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงขนาดตลาดตามเขตภูมิศาสตร์ต่าง ๆ องค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายและยอดขายของกิจการโดยตรง

4. การเปลี่ยนแปลงสังคมและวัฒนธรรม ทศนคติที่มีต่อความเสี่ยงและการประกอบการจะมีผลต่อจำนวนกิจการใหม่และศักยภาพของคู่แข่ง ส่วนทัศนคติต่องานและการพักผ่อนก็มีผลกระทบต่ออุปสงค์ของตลาดในผลิตภัณฑ์หลาย ๆ ประเภทด้วยกัน ซึ่งประเด็นเหล่านี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันและพฤติกรรมผู้บริโภคของประชาชน

ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประกอบธุรกิจ ได้แก่ การเมือง กฎข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ ได้แก่ กฎหมายภาษีอากร พระราชบัญญัติค่าแรงขั้นต่ำ พระราชบัญญัติการโฆษณา พระราชบัญญัติโรงงาน และพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค การปฏิรูปที่ดิน เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการดำเนินงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมายภาษีอากร อาจทำให้ต้นทุนสินค้าสูงขึ้นหรือ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลอาจเป็นผลดีต่อการส่งเสริมการลงทุนและการส่งออก เป็นต้น ดังนั้นธุรกิจจะต้องคอยติดตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมาย การเมือง ซึ่งรวมถึงการเมืองระดับท้องถิ่น ระดับชาติและการเมืองระหว่างประเทศ ซึ่งองค์ประกอบด้านการเมืองนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา คือ

1. ภาษีทางตรงและภาษีทางอ้อม ซึ่งมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการบริโภคและอุปสงค์ตลาดโดยรวม

2. ภาษีเงินได้นิติบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อกำไรสุทธิขององค์การ

3. งบประมาณของรัฐ ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติที่มีผลกระทบต่ออุปสงค์ภายในระบบเศรษฐกิจ

4. นโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรม ทั้งระดับชาติและระดับภูมิภาคที่มีผลกระทบต่อธุรกิจในระดับจุลภาคในท้องถิ่นต่าง ๆ

5. นโยบายการเงินและระดับอัตราดอกเบี้ยที่มีผลต่ออุปสงค์และต้นทุนทางการเงินของธุรกิจ ตลอดจนนโยบายด้านอัตราแลกเปลี่ยนที่กระทบต่อกิจการที่นำเข้าและส่งออก

6. ข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ ทั้งทวิภาคีและพหุภาคี

7. กฎหมายคุ้มครองของผู้บริโภคและการแข่งขันที่มีผลต่อวิธีการปฏิบัติทางอุตสาหกรรม

8. การออกกฎหมายระเบียบและการผ่อนคลายนโยบายระเบียบของรัฐ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

9. การปฏิบัติในระดับท้องถิ่น เช่น ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การทุจริตประพฤติ มีขอบ และอื่น ๆ

10. นโยบายด้านการศึกษา ซึ่งมีผลกระทบในระยะยาวต่อความสามารถของธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก

ปัจจัยทางเทคโนโลยี ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต มีความสำคัญต่อองค์การธุรกิจมากขึ้น โดยมีการนำเอาปัจจัยทางเทคโนโลยีมาพิจารณาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อช่วยให้ธุรกิจมีเทคนิคและระบบการผลิตที่ทันสมัย สามารถลดต้นทุนการผลิตหรือเพิ่มกำลังการผลิต ช่วยให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าใหม่ๆ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นับว่าเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทำธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการและนักธุรกิจจะต้องตรวจสอบและติดตามความเคลื่อนไหวของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาและมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้รวดเร็ว และถูกต้อง เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ เพื่อนำไปปรับกลยุทธ์ของธุรกิจต่อไป

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้นจะช่วยทำให้ผู้บริหารทราบถึงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด รวมไปถึงการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีเพื่อที่จะสามารถนำไปกำหนดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรต่อไป

โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้น เป็นการจำแนกกิจการที่แม้ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และยังคงเผชิญภัยคุกคาม (Threat) เดียวกัน แต่ก็มีบางกิจการที่สามารถสร้างผลประโยชน์ประกอบที่ดีกว่ากิจการอื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจประเภทร้านค้าสะดวกซื้อ 7-Eleven เป็นบริษัทที่มีผลประกอบการโดดเด่นที่สุด ทั้งในแง่ของผลกำไรและการขยายตัวของธุรกิจ ทั้งนี้ก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่ 7-eleven มีการจัดการระบบโลจิสติกส์ที่ทันสมัยมาก รวมถึงการมีระบบ Point-of-sales (POS) ที่สามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ซึ่งนั่นก็หมายความว่าทาง 7-eleven จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละท้องถิ่นได้ดีกว่าคู่แข่ง

องค์กรหรือบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่มีผลประกอบการที่แตกต่างกันนั้นก็ขึ้นอยู่กับทรัพยากรและความสามารถในการใช้ทรัพยากรดังกล่าวของกิจการนั้น ว่าจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาจากรายการที่มีอยู่ได้อย่างไร จึงอาจจะกล่าวได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในนั้นก็คือทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเอง ฉะนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมภายในนั้นถือเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ (Controllable Factor)

วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน แต่วิธีที่นิยมกันได้แก่

1. การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)
2. การวิเคราะห์ปัจจัย 7 ประการของ McKinsey (McKinsey 7-S Framework)
3. สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่การปฏิบัติงาน (Functional Analysis)

การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โดยพิจารณาจากสายงาน หรือ หน้าที่ของงานด้านต่างๆ โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีต ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ด้านการบริหาร (Administrative Factor) โดยพิจารณาจาก
 - 1.1 ทักษะ และ ความสามารถของผู้บริหาร (Executives' Skills and Capabilities)
 - 1.2 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)
 - 1.3 ระบบการวางแผน (Planning System)
 - 1.4 มาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure's Standardization)
 - 1.5 ระบบการควบคุม (Monitoring System)
 - 1.6 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)
 - 1.7 จรรยาบรรณของผู้บริหาร (Executives' Ethics)
- 2 ด้านเทคโนโลยี (Technology Factor) โดยพิจารณาจาก
 - 2.1 ต้นทุน (Cost of Technology)
 - 2.2 การประหยัดจากขนาดการผลิต (Economic of Scale)
 - 2.3 การเพิ่มผลผลิต (Productivity)
 - 2.4 ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)
 - 2.5 ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Technology)
- 3 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Factor) โดยพิจารณาจาก
 - 3.1 ทักษะคติของพนักงาน (Employees' Attitude)
 - 3.2 ทักษะความสามารถในการทำงาน (Working Capabilities)
 - 3.3 ประสบการณ์ (Experiences)
 - 3.4 จำนวนพนักงาน (Number of Employees)
 - 3.5 อัตราการขาดงาน / การเข้าออกของพนักงาน (Employees' Turnover Rate)
 - 3.6 การจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน และ สวัสดิการ (Compensation and Welfare)
 - 3.7 ชวัญ และ กำลังใจ (Encouragement)
 - 3.8 การวิเคราะห์งาน (Working Analysis)
 - 3.9 ระบบสรรหา และ คัดเลือก (Recruit and Selection Criteria)
- 4 ด้านการผลิต (Production Factor) โดย พิจารณา
 - 4.1 เครื่องจักร (Machinery)
 - มีประสิทธิภาพ (Efficiency)
 - การดัดแปลงใช้กับงานอื่น (Adaptable)
 - ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง (Maintenance Cost)
 - ความพร้อมของเครื่องจักรอุปกรณ์ (Prompt to use)
 - 4.2 วัตถุดิบ (Raw Materials)
 - ต้นทุน (Cost)
 - จุดสั่งซื้อ และ ระยะเวลาในการสั่งซื้อ (Point-of-Purchase)
 - 4.3 กระบวนการผลิต (Production Procedure)
 - กำลังและขีดความสามารถการผลิต
 - ระบบควบคุมและประกันคุณภาพ

- มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการผลิต
- 4.4 การบริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory Management)
 - คุณภาพของสินค้า
 - ต้นทุนสินค้า ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ และการเก็บ
 - ปริมาณการผลิตที่เหมาะสม ปริมาณสินค้าคงคลัง
- 5. ด้านการตลาดโดย พิจารณา
 - 5.1 ส่วนแบ่งตลาด (Segmentation)
 - 5.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market)
 - 5.3 ตำแหน่งของตลาด (Positioning)
 - 5.4 ผลิตภัณฑ์ (Product)
 - 5.5 ราคา (Price)
 - 5.6 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
 - 5.7 การส่งเสริมการขาย/การตลาด (Promotion)
 - 5.8 วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle)
- 6. ด้านการเงินโดยพิจารณาจาก
 - 6.1 แหล่งที่มาของเงินทุน (Financial Source)
 - 6.2 ระยะเวลาการคืนเงินลงทุน (Payback Period)
 - 6.3 โครงสร้างของเงินทุน (Financial Structure)
 - 6.4 สภาพคล่องทางการเงิน (Financial Liquidity)
 - 6.5 ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk)

การวิเคราะห์สภาพทางการเงินของกิจการ สามารถทำได้โดยใช้

- 1.การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point Analysis)
- 2.การวิเคราะห์งบการเงิน (Financial Statement Analysis)

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point Analysis)

การวิเคราะห์งบการเงิน (Financial Statement Analysis)

1.อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)วัดความสามารถชำระหนี้ระยะสั้น ด้วยทรัพย์สินระยะสั้น

1.2 อัตราส่วนทรัพย์สินคล่องตัว (Quick (Acid Test)Ratio) วัดความสามารถชำระหนี้ระยะสั้น ด้วยทรัพย์สินหมุนเวียนที่ไม่รวมสินค้าคงเหลือ

1.3 อัตราส่วนเงินสด (Cash Ratios)วัดความสามารถชำระหนี้สินหมุนเวียนด้วยเงินสด หรือทรัพย์สินที่ใกล้เคียงเงินสด

2.อัตราส่วนการทำกำไร (Profitability Ratios)

2.1 อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net Profit Margin) แสดงให้เห็นถึงกำไรหลังจากหักภาษี จากยอดขายแต่ละบาท

2.2 อัตราส่วนกำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) ชี้ให้เห็นถึงกำไรขั้นต้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายอย่างอื่นที่นอกเหนือจากต้นทุนขาย

2.3 ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) (Return On Investment) วัดอัตราผลตอบแทนจากการใช้ทรัพย์สินรวม/ประสิทธิภาพ การบริหารงาน

2.4 ผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) (Return On Equity) วัดอัตราผลตอบแทนจากมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนภายในบริษัทของผู้ถือหุ้น

2.5 กำไรต่อหุ้น (EPS) (Earning Per Share) แสดงให้เห็นถึงกำไรหลังภาษีต่อหุ้นสามัญหนึ่งหุ้น

3. อัตราส่วนการใช้ทรัพย์สิน (Activity Ratios)

3.1 การหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (Inventory Turnover) วัดจำนวนครั้งที่สินค้าคงเหลือถูกจำหน่ายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติคือหนึ่งปี

3.2 การหมุนเวียนของทุนดำเนินงานสุทธิ (Net Working Capital Turnover) วัดประสิทธิภาพของทุนดำเนินงานสุทธิเพื่อการสร้างยอดขาย

3.3 ระยะเวลาการเก็บหนี้ (Average Collection Period) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงจำนวน วันที่บริษัทต้องรอเพื่อการเก็บเงินจากลูกหนี้

3.4 การหมุนเวียนของลูกหนี้ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงจำนวนครั้งของวงจรลูกหนี้ในระหว่างปี

4. อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios)

4.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทรัพย์สิน (Debt to Asset Ratio) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงเงินทุนกู้ยืมที่ถูกใช้เพื่อการซื้อทรัพย์สินของบริษัท

4.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt to Equity Ratio) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงสัดส่วนระหว่างเงินทุนจากเจ้าหนี้ และ เงินทุนจากเจ้าของ

4.3 หนี้สินระยะยาวต่อโครงสร้างของเงินทุน (Long Term Debt to Capital) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงหนี้สินระยะยาวภายในโครงสร้างของทุน

4.4 อัตราส่วนความสามารถจ่ายดอกเบี้ย (Time Interest Earned) วัดความสามารถชำระดอกเบี้ยบริษัท

4.5 อัตราส่วนความสามารถจ่ายค่าใช้จ่ายทางการเงิน (Cov of Fix Charge) วัดความสามารถชำระภาระผูกพันรายจ่ายประจำทุกอย่างของบริษัท

4.6 หนี้สินหมุนเวียนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Current Liabilities to Equity) วัดสัดส่วนระหว่างเงินกู้ระยะสั้นและส่วนของผู้ถือหุ้น

5. อัตราส่วนอื่นๆ

5.1 อัตราส่วนราคา / กำไร (Price Earning Ratio) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงราคาปัจจุบันของหุ้นบนพื้นฐานของกำไร

5.2 อัตราส่วนการจ่ายเงินปันผล (Dividend Pay-out Ratio) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงร้อยละของกำไรที่จ่ายเป็นเงินปันผล

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า Henry Mintzberg ได้ทำการวิจัยที่เกี่ยวกับภารกิจและบทบาทของผู้บริหาร โดยได้สรุปบทบาทของผู้บริหารออกเป็น 3 บทบาท (Henry Mintzberg : 1995, P 28-33 ; Schermerhorn : 2002) ดังต่อไปนี้

1. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บทบาทในการเป็นหัวหน้า (The figurehead role) การเป็นตัวแทนขององค์กร การดำเนินภารกิจต่างๆ บทบาทความเป็นผู้นำ (The leader role) ความเป็นผู้นำในทางความคิด

และการกระทำต่าง ๆ ให้บุคคลในองค์กรได้กระทำตามตามแนวทางที่เหมาะสม บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน (The leader role) เช่น เป็นผู้ประสานกับบุคคลภายนอกหรือองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง

2. บทบาทด้านสารสนเทศ (Informational Roles) เช่น การเป็นผู้ดูแลข้อมูล(Monitor) เช่นการรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร การเป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูล(Disseminator) กระจายข่าวสารให้บุคคลในองค์กรทราบ เช่นการกระจายข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรให้บุคคลในองค์กรทราบ บทบาทการเป็นโฆษก (Spokesperson) เช่น การเป็นปากเป็นเสียงให้แก่หน่วยงานในการถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ ให้ภายนอกองค์กรทราบ

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles) เช่น บทบาทในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในฐานะความเป็นเจ้าของ (Entrepreneur) การเป็นผู้แก้ไขปัญหาในองค์กร (Disturbance handler) การเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) และการเป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) บทบาทการเป็นผู้นำ (Leader) Henry Mintzberg ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับงานของบุคคลในองค์กร โดยได้ถูกแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งให้บริหารบุคคล ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และบทบาทการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีบทบาทในการตัดสินใจ การขึ้นนำ การโน้มน้าวและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (สุพานี, 2544, หน้า 327)

การที่ผู้ประกอบการต้องรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและความไม่แน่นอนทางธุรกิจตลอดจนต้องนำพากิจการให้บรรลุจุดมุ่งหมายในด้านกำไร และการเติบโตโดยแสวงหาโอกาสหรือช่องทางธุรกิจจากสภาพแวดล้อมที่กิจการเผชิญอยู่ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งการที่จะเป็นผู้ประกอบการที่ดีอย่างน้อยบุคคลนั้นต้องมีลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลจำนวนหนึ่งที่เหมาะสม ซึ่งคุณลักษณะที่ดีของผู้ประกอบการประกอบด้วย

1. **พันธะ ความมุ่งมั่น และความพยายาม** สิ่งที่มีคุณค่าเหนือลักษณะอื่น ๆ คือ การอุทิศตนต่อความสำเร็จในการประกอบการ ซึ่งทำให้สามารถเอาชนะต่ออุปสรรคและความพ่ายแพ้ทั้งปวง

2. **ความต้องการความสำเร็จและการเติบโต** ซึ่งคนจำนวนมากมักคิดว่าเงินคือปัจจัยผลักดันในการเข้ามาประกอบการ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว ความต้องการความสำเร็จถือเป็นแรงผลักดันพื้นฐานที่มีผลต่อแรงจูงใจของผู้ประกอบการ ในทางจิตวิทยาพบว่า บุคคลแต่ละคนจะมีระดับความต้องการความสำเร็จแตกต่างกันไป ในบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในระดับต่ำ มักเป็นพวกที่พอใจกับสถานภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ในทางตรงกันข้ามสำหรับบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในระดับสูง บุคคลในกลุ่มนี้มักชอบที่จะแข่งขันเพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

3. **การเน้นที่โอกาสและเป้าหมาย** ลักษณะที่มีความชัดเจนอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการ ได้แก่ การเน้นที่โอกาสมากกว่าทรัพยากร โครงสร้างและกลยุทธ์ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงเป็นผู้ที่เน้นเป้าหมายเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากโอกาสอย่างเต็มที่ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายอย่างท้าทายจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและช่วยในการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

4. **ความคิดริเริ่มและยอมรับผิดชอบ** ผู้ประกอบการคือผู้ที่มีความคิดเห็นอย่างอิสระและมีความเป็นนักนวัตกรรมในตัวสูง บุคคลที่เป็นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล ในระดับสูงต่อผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. **การแก้ไขปัญหาอย่างไม่ย่อ** ผู้ประกอบการไม่ใช่เป็นผู้ยอมจำนนต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก และเป็นผู้มีเหตุผลในการจำแนกว่าสิ่งใดทำได้หรือไม่ได้ และตระหนักดีว่าที่ใดตนสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากได้ และไม่ใช่เป็นผู้หลีกเลี่ยงงาน

6. การค้นหาและใช้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้ประกอบการที่มีประสิทธิภาพ มักมีคำกล่าวอ้างว่าเป็นผู้ที่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการไม่เหมือนกับคนทั่วไป โดยเป็นผู้ที่มีความต้องการอย่างแข็งขันที่จะเป็นผู้รู้จักคิดในการทำในสิ่งที่ดีและมีวิธีการในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

7. อำนาจภายในตน ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จโน้มเอียง เป็นบุคคลที่เชื่อในตนเองและไม่เชื่อว่าความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกิจการเกิดจากโชคชะตา

8. ความอดทนต่อสิ่งก้ำกวม ในช่วงเริ่มกิจการ ผู้ประกอบการมักต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่าง ๆ จนนำไปสู่ความก้ำกวมและความเครียดในแทบทุกด้าน เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคจุกจิก ดังนั้นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจึงต้องสู้กับสิ่งที่ก้ำกวมอยู่ตลอดเวลา

9. การคิดพิจารณาเกี่ยวกับความเสี่ยง ในการตัดสินใจเปิดกิจการใหม่ ผู้ประกอบการต้องคิดพิจารณาเกี่ยวกับความเสี่ยงเป็นอย่างมาก

10. คุณธรรมและความน่าเชื่อถือ คุณธรรมและน่าเชื่อถือ คือสิ่งที่เชื่อมพนักกันจนก่อให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ คุณธรรมและความน่าเชื่อถือช่วยสร้างและรักษาความไว้วางใจและความเชื่อมั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งพบว่าลักษณะ ทั้ง 2 ประการนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ

11. การทบทวนต่อความล้มเหลว ผู้ประกอบการใช้ประสบการณ์จากความล้มเหลวเป็นแหล่งเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้จากความล้มเหลวอันเกิดจากการลองผิดลองถูกนี้มักก่อให้เกิดความสำเร็จในเวลาต่อมา

12. ความกระตือรือร้นในระดับสูง ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นภายในตัวสูงกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป ซึ่งความกระตือรือร้นนี้มักพบอยู่เสมอ ๆ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มเปิดกิจการ กล่าวคือ ผู้ประกอบการจะใช้เวลาพยายามทั้งหมดที่ตนมีอยู่ทุ่มเทให้กับกิจการอย่างแทบไม่น่าเชื่อ ทั้งความคิดและทำงานที่หนักหน่วง

13. ความสร้างสรรค์และนวัตกรรม กิจการที่ตั้งใหม่มักปรากฏให้เห็นเสมอว่ามีความสร้างสรรค์เกิดขึ้น อันเกิดจากความพยายามร่วมกันของผู้ก่อตั้งและบุคลากรในการนำเสนอผลิตภัณฑ์

14. การสร้างทีม ผู้ประกอบการจะต้องสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติในการจูงใจและสร้างทีมงาน เพื่อความเจริญเติบโตของธุรกิจ

แนวคิดทฤษฎีเรื่องความร่วมมือ

ปัจจุบันนักวิชาการได้ศึกษาเจาะลึกในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือกับผลลัพธ์ขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ผลประกอบการ ความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน และความมุ่งมั่นจริงจังในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีนักวิจัย ศึกษาวิจัยเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยชี้ให้เห็นว่าการประสานการทำงานระหว่างกันมีความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนานวัตกรรมและความสำเร็จในการแข่งขันขององค์การ และความร่วมมือถือเป็นฐานรากของการประสานการทำงาน โดยที่การประสานการทำงานอย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดเป็นการรวมตัวกันอย่างมีพลัง ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืน

แนวคิดเครือข่ายทางธุรกิจ ในปัจจุบันแนวคิดการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจ เพื่อจะทำให้เกิดความแข็งแกร่งและเป็นทางเลือกหนึ่งในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพราะนอกจากจะช่วยสร้างให้การผลิตและบริการมีประสิทธิภาพ โดยผ่านพันธมิตรที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกันแล้ว ยังเป็นการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นช่องทางในการขยายธุรกิจในระดับโลกได้

รศ.ดร.ผลิน ภูเจริญ (2547) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญในการดำเนินธุรกิจในศตวรรษที่ 21 ที่ได้รับการยอมรับและนำมาประยุกต์ในมากก็คือ ลักษณะการทำธุรกิจแบบเครือข่าย ซึ่งเครือข่ายธุรกิจนั้นประกอบด้วย เครือข่ายทางสังคม(Social Network) เครือข่ายองค์การธุรกิจ(Organization Network) เครือข่ายความรู้ (Knowledge Network) เครือข่ายอินเทอร์เน็ต(Internet Network)

Michael E. Porter (1980) ได้แนะนำเพิ่มเติมในเรื่องของความร่วมมือ ว่า การพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน จำเป็นต้องมีการบูรณาการระหว่างกิจกรรมหลัก ซึ่งประกอบด้วย การขนส่งสินค้าทั้งในรูปของสินค้าที่เป็นวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป การบริหารการตลาดและการขาย การให้บริการ ซึ่งประกอบด้วยระบบสาธารณูปโภคขององค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทางเทคโนโลยี ระบบการจัดซื้อ ซึ่งกรอบความคิดนี้เรียกว่า ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่เน้นความร่วมมือระหว่างกันภายในองค์การเป็นหลัก ส่งผลให้องค์การสามารถพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้คงอยู่ตลอดไป แนวคิดดังกล่าวได้ถูกพัฒนาและนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยเพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันของภาครัฐ ภาคเอกชน และสมาคมธุรกิจ ในการช่วยกันสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Klein, Crawford, & Alchian และ Teece (1987 : 185-219) มีความคิดเห็นที่ตรงกันว่า องค์การสามารถพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ด้วยการพัฒนาสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษโดยสามารถนำมารวมกับสินทรัพย์พิเศษขององค์การพันธมิตรทางธุรกิจ ที่มีความร่วมมือระหว่างกันอย่างใกล้ชิดได้ ส่วน Williamson (1985) สนับสนุนแนวความคิดนี้เพิ่มเติมว่า ผลผลิตขององค์การจะสูงขึ้นถ้าองค์การมีความร่วมมือระหว่างกันโดยเฉพาะการพัฒนาให้เกิดห่วงโซ่คุณค่า ผลผลิตก็จะสูงขึ้น โดยเฉพาะถ้าองค์การสร้างให้เกิดการลงทุนร่วมกันที่มีลักษณะของการแลกเปลี่ยนทรัพยากรในการผลิตระหว่างกัน จะเป็นการนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

Asanuma (1989 : 1-30) ได้กล่าวสรุปว่า ความร่วมมือระหว่างกันขององค์การธุรกิจ ได้ส่งผลให้เกิดทั้งกำไรส่วนเกินและความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ซึ่งมีผลมาจากความร่วมมือระหว่างกันในการพัฒนาทักษะเฉพาะพิเศษขององค์การ การพัฒนานี้ หมายความว่ารวมถึงการพัฒนาร่วมกันในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเทคโนโลยี

Gary Hamel (1991 : 83-104) และ Harrigan (1985) กล่าวสนับสนุนแนวคิดนี้ว่า ความร่วมมือระหว่างกันดังกล่าวมีผลต่อการพัฒนาผลผลิตภาพและประสิทธิภาพโดยเฉพาะการส่งเสริมและสนับสนุนระหว่างกันในส่วนของการพัฒนาการผลิตที่แต่ละองค์การมีอยู่ ซึ่งโดยปกติจะมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามจะมีบางส่วนที่สามารถช่วยเหลือสนับสนุนกันได้

ความร่วมมือระหว่างกันยังส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมด้วย เพราะองค์การจะมีการร่วมกันระดมทุนเพื่อจัดตั้งสถาบันการพัฒนาแรงงานขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการพัฒนาแรงงานให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อสามารถเข้าไปทำงานสนับสนุนในอุตสาหกรรมหลักได้อย่างดี มีการพัฒนาอบรมในเรื่องของทักษะ และความรู้ทั้งในทางเทคนิคและทางการจัดการที่ทำให้การดำเนินงานมีผลผลิตภาพสูงขึ้น ส่งผลทำให้ความสามารถในการแข่งขันโดยรวมของประเทศสูงขึ้น

จากข้อความข้างต้นดังกล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ความร่วมมือระหว่างกันนั้นมีความสำคัญอย่างมากสำหรับองค์กรธุรกิจ ทั้งในแง่ของการพัฒนาเพื่อความอยู่รอด และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การจัดการความร่วมมือระหว่างกัน

การจัดการความร่วมมือระหว่างกัน คือ เป็นการร่วมมือกันเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร และระหว่างองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีความหมายคล้ายคลึงกับเรื่องการจัดการองค์กร (Organizing) ที่เป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการจัดการ แตกต่างกันเพียงว่า ความร่วมมือระหว่างกันเป็น ปัจจัยหรือตัวแปรที่แทรกอยู่ในทุก ๆ ส่วนของการดำเนินงาน

เนื่องจากในยุคธุรกิจไร้พรมแดนมากขึ้น การใช้ทรัพยากรเฉพาะที่มีอยู่ภายในองค์กรอาจสร้างให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจได้ มีทรัพยากรที่อยู่ภายนอกขององค์กรอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งสามารถนำมาประกอบใช้ร่วมกันในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้เช่นกัน จึงเป็นทางออกที่จะทำให้ องค์กรธุรกิจสามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเลิศได้

ความร่วมมือระหว่างกัน แยกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ความร่วมมือระดับบุคคล
2. ความร่วมมือระหว่างกันระดับหน่วยงานเดียวกัน
3. ความร่วมมือระหว่างกันระดับองค์กรกับองค์กร

ผลจากการศึกษาพบว่า ความร่วมมือระหว่างกันเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจให้องค์กร ผลิน ภูเจริญ (2545 : 91-130) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรความผูกพันจริงใจในการทำธุรกิจร่วมกัน การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกัน ความคล้ายคลึงกันทางการบริหารจัดการ และความสามารถในการเรียนรู้ของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน ซึ่งเป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศที่ทำธุรกิจในประเทศไทย ผลการศึกษายังพบอีกว่า ความร่วมมือในระดับสูง มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลประกอบการขององค์กรอีกด้วย

ในการจัดการธุรกิจทั่วไปพบว่า ระดับของความร่วมมือเป็นชีวิตที่สำคัญของการดำเนินงานว่ามี ประสิทธิภาพในระดับใด ดังนั้นการจัดการ การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในระดับบุคคล จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานหลักที่ควรเร่งพัฒนาให้เกิดขึ้นเพราะการสร้างความร่วมมือในระดับบุคคลจะเป็นปัจจัย นำไปสู่ความร่วมมือในระดับหน่วยงานภายในองค์กรเดียวกันได้เป็นอย่างดี

ความร่วมมือระหว่างกันของหน่วยงานภายในองค์กรที่สูงมากขึ้นจะส่งผลทำให้การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จในอัตราที่สูงขึ้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน การทำงานร่วมกันอย่าง สอดคล้อง การเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความร่วมมือระหว่างกันกับองค์กรอื่น ๆ เป็นการจัดการความร่วมมือที่ช่วยในการขยายธุรกิจไปสู่ ตลาดลูกค้าใหม่ ๆ เปรียบเสมือนกับการขยายขอบเขตในการทำธุรกิจออกไปให้ครอบคลุมสินค้า และการ ให้บริการที่มากขึ้น ส่งผลทำให้มีต้นทุนการผลิตที่ลดลงสามารถแข่งขันได้อย่างเสรี

หลักการสำคัญที่ทำให้การจัดการความร่วมมือระหว่างกันมีประสิทธิภาพสูงมากขึ้น และเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร คือ

1. การส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง เป็นปัจจัยพื้นฐานแรกของการสร้างให้เกิดความ ร่วมมือระหว่างกัน เพราะการสื่อสารเป็นการสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ยุทธวิธีที่ทำให้เกิดการ สื่อสารแบบสองทางอย่างมีประสิทธิภาพ คือ องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการยอมรับความคิดเห็น ระหว่างกัน มีการเปิดกว้างทางความคิด เน้นการให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับ ในเหตุผลระหว่างกันเป็นสำคัญ นอกจากนี้การสื่อสารแบบสองทางยังครอบคลุมไปถึงการร่วมมือทำงาน ระหว่างองค์กรด้วยกัน ในบางกรณีอาจเป็นองค์กรที่มีสัญชาติแตกต่างกันด้วย

2. การมุ่งมั่นสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ในระยะยาว การสร้างให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและตระหนักว่า ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกันนั้นเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นในระยะยาว การสื่อสารที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการร่วมมือ ระหว่างกันเพื่อก้าวเดินไปด้วยกันอย่างมั่นคง มิใช่เป็นการร่วมมือเพื่อให้โครงการที่ดำเนินการอยู่เสร็จสิ้นแล้วจบความสัมพันธ์ลง เป็นการสร้างให้ทุกคนตระหนักถึงความสัมพันธ์แบบตลอดชีวิต จะทำให้พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรให้ความสำคัญกับการทะนุถนอม สร้างและรักษาน้ำใจในการทำงานระหว่างกันได้ดียิ่งขึ้น

ในประเด็นนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสียทางการจัดการ เพราะหากพิจารณาว่าบุคคลที่อยู่ในองค์กรเดียวกันตลอดชีวิต มีโอกาสจะเกิดจุดบอดในทางความคิดและการดำเนินงานได้ เพราะถูกหล่อหลอมจากแบบพิมพ์เดียวกัน อาจส่งผลทำให้มีมุมมองและแนวคิดที่จำกัดเฉพาะที่ตัวเอง เห็นและปฏิบัติอยู่ ในขณะที่ข้อดีคือ ความรู้และความลับทางธุรกิจที่มีอยู่ขององค์กรจะไม่แพร่กระจายไปสู่ภายนอก

3. การตระหนักว่าผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเป็นของทั้งสองฝ่ายร่วมกัน เป็นผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นผลสำเร็จ โดยทั่วไปการคำนึงถึงผลสำเร็จนั้นต่างฝ่ายต่างจะยกมาอ้างว่าเป็นเพราะตัวเอง หน่วยงานตนเอง หรือเพราะความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ดังนั้นวิธีแก้ปัญหาคือ การสร้างให้ทุกฝ่ายตระหนักว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของเราร่วมกันมิใช่ของผู้ใดฝ่ายใด ความสำเร็จคือผลของการทำงานร่วมกัน

ความร่วมมือระหว่างองค์กร (External Logistics Integration)

ในองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทำให้ผลประกอบการหรือผลปฏิบัติงานออกมาดี และสามารถทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น องค์กรประกอยแรกเกิดจากความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ทำการค้าร่วมกัน (Quinn, 1998 ; Handfield and Nichals. 1999; Gimenez and Venturea, 2005) ซึ่งองค์กรจะต้องมีการปฏิบัติตามหลักการดังนี้ คือ

1. การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์กร (Paulraj and Chen, 2007; Ellinger, 2000)ได้ ทำการศึกษาถึงวิธีการในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องมีการ กำหนดรายละเอียดของงานที่จะต้องดำเนินการร่วมกัน เช่น การใช้ทรัพยากร และบุคลากร ร่วมกัน เมื่อปฏิบัติงานร่วมกันแล้วจะต้องมีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

หลังจากนั้นก็จะต้องมีการปรับปรุงงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวนี้ เป็นสิ่งสำคัญมากในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรและสามารถทำให้องค์กรที่มีความร่วมมือระหว่างกันประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Lambert and Cooper, 2005; Chen and Paulraj, 2004)

2. การปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนร่วมกันเพื่อให้เกิดการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดส่งวัตถุดิบ การกำหนดสินค้าคงคลัง การปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ สามารถทำให้องค์กรปฏิบัติงานด้วยความราบรื่นเกิดความยืดหยุ่น สะดวกในการบริหารจัดการ (Yind and Dayong, 2005; Min,Ko and Ko, 2006)

3. การแบ่งปันผลประโยชน์ โดยยึดหลักการเป็นพันธมิตรทางการค้าร่วมกัน ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติคือมีความเชื่อใจกัน เปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกัน ซึ่งการเป็นพันธมิตรกันนั้นจะต้องบันทึกข้อตกลงกันเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น รายละเอียดในการปฏิบัติงานร่วมกัน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน บุคลากรร่วมกัน และผลประโยชน์ร่วมกัน (Handfield and Nichols, 1999)

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource based theory)

แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กรที่เป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จในการแข่งขัน และธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จและมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้นธุรกิจต้องเป็นเจ้าของทรัพยากร และทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่า หาได้ยาก ไม่สามารถลอกเลียนหรือทดแทนกันได้ ซึ่งฐานทรัพยากรเหล่านี้ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Conner, 1991, p. 121; Perteraf, 1993, p.179) และ Wernerfelt ได้นำเสนอว่า องค์กรจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรแบบมุ่งตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก(External Environment) และองค์กรจะต้องมีความได้เปรียบจากการที่สามารถครอบครอง และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และรักษาทรัพยากรเหล่านั้นได้โดยที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทดแทนได้(Barney,1991; Morgan et.al.2006,p.630; Wade & Hulland, 2004)

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินการทางธุรกิจในตลาดแข่งขัน ธุรกิจใดที่สามารถใช้ทรัพยากรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลในการสร้างความได้เปรียบที่มากกว่าคู่แข่ง ซึ่ง Preble และ Hoffman (1994) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กร ที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้นั้น โดยสร้างความได้เปรียบด้านราคาถูก (Cost) หรือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ของสินค้า หรือต้องสร้างความได้เปรียบทั้งเรื่องราคาและเรื่องสร้าง ความแตกต่าง (Gilbert & Strebel, 1989; Fahy, 2000). ในขณะที่ความได้เปรียบของการแข่งขันจะประสบความสำเร็จได้นั้น บริษัทต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทำให้เกิดความยั่งยืนโดยใช้ส่วนผสมทางทรัพยากรของบริษัทปิดกั้นความสามารถของคู่แข่ง ไม่ให้เกิดการลอกเลียนแบบได้ (Elaine, 1993)

ดังนั้นตามทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร (Resource-based View : RBV) ได้กล่าวไว้ว่าทรัพยากร (Resources) และความสามารถ(Capabilities) มีบทบาทที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน แต่สำหรับตลาดแข่งขันในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว ความสามารถเชิงพลวัตกำลังเข้ามามีบทบาทในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันมากขึ้น

วิวัฒนาการของทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร : RBV (Resource-based View)

ในปี 1959 Penrose ได้เสนอแนวความคิดด้านทรัพยากรขององค์กร ว่าผู้ที่ใช้ทรัพยากรได้สร้างโอกาสในด้านการผลิตมากกว่าปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการเติบโตของอุปสงค์หรือจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Kor & Mahoney, 2004)

ในปี1984 Wernerfelt ได้นำเสนอแนวความคิดใหม่ว่า แหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน แทนที่จะพิจารณาในเชิงของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างและต้นทุนที่ต่ำ ควรพิจารณาสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรคือทรัพยากรภายในองค์กร ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ที่มุ่งตอบสนองความเปลี่ยนแปลงและความต้องการตามสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร

Jay Barney ได้กล่าวไว้ใน “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” ตีพิมพ์ใน Journal of Management โดยแสดงให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมี ได้แก่

1. ทรัพยากรนั้นจะต้องก่อให้เกิดคุณค่าขึ้นภายในองค์กร (Value)
2. ทรัพยากรนั้นจะต้องหายาก (Rarity)
3. ทรัพยากรนั้นจะต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือมีต้นทุนในการลอกเลียนแบบ (Imitability) ที่สูง

4. ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) (Barney, 1991; Barney&Wright, (1998)

ทั้งนี้การสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรต้องประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งสี่ประการ ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งบ่งบอกได้ถึงรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะไม่เกิดขึ้น มันอาจเป็นเพียงความเท่าเทียมในการแข่งขัน หรือรายได้เปรียบทางการแข่งขันแบบไม่ถาวร (Riordan, 2006)

ส่วนในทัศนะของ Kogut และ Zan (1992) เสนอแนวคิดใหม่ว่า ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรก็คือองค์ความรู้(Knowledge) ดังนั้นองค์กรเชิงสังคมจะมีความซับซ้อนมากกว่าองค์กรเชิงปัจเจกบุคคล การอยู่รอดขององค์กรจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับการคงอยู่ของปัจเจกบุคคล แต่การอยู่รอดขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการถ่ายทอดความรู้จากบุคคล และองค์ความรู้ที่ได้ถูกสะสมและได้มีการถ่ายทอดต่อกันไป ความรู้จึงเป็นปัจจัยที่แท้จริงของรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Kogut and Zander, 1992; Spender, 1996; Lopez,2005) ความรู้จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบและมีความซับซ้อน

ดังนั้นพื้นฐานความรู้และความสามารถที่แตกต่างกันจะเป็นตัวกำหนดการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันและผลประกอบการที่เหนือกว่า (McEvily & Chakravarthy,2002) ในทำนองเดียวกัน Teece et al (1997) ได้เสนอว่าความรู้ที่จะช่วยสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันนั้นต้องเป็นความรู้ที่ไม่หยุดนิ่งและมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างใหม่ (Renew) และการพัฒนา (Development) ดังนั้นความสามารถเชิงพลวัตจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการขยายขีดความสามารถ ขององค์กร (Ordinary capabilities) จึงจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

แนวความคิดทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร (Resource-based View : RVB)

Eisenhardt & Martin (2000) ได้อธิบายถึงกรอบแนวคิดทางทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร ไว้ว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันและสามารถก่อให้เกิดความยั่งยืน โดยอธิบายถึงทรัพยากรภายในองค์กรเป็นเสมือนความสามารถทางกลยุทธ์ขององค์กรที่มีส่วนสำคัญในการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Lorenzoni and Lipparini, 1999)

ตามแนวคิด ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร (Resource-based View : RVB) เน้นย้ำว่าการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันขึ้นอยู่กับทรัพยากรอันสำคัญที่องค์กรครอบครองอยู่โดยให้ความสำคัญที่ “คุณลักษณะเฉพาะของการสร้างคุณค่า (value) และอุปสรรคต่อการทำซ้ำ (Barrier to imitation)” (Fahy, 2000: 96) คุณค่าของทรัพยากรไม่ใช่เป็นแค่วัตถุดิบที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการการผลิตแต่เป็นสิ่งที่เราต้องนำไปใช้ให้ได้ผลลัพธ์ บางครั้งผู้ผลิตมีทรัพยากรเหมือนกันแต่การเชื่อมโยงบูรณาการแตกต่างกัน ทำให้ผลิตผลที่ได้แตกต่างกัน การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม จำเป็นต้องมีทักษะและกระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

นอกจากนั้น Clulow และ Barry และ Gersmant (2007) ได้เน้นถึงความสำคัญของการสร้างคุณค่า (value) โดยองค์กรต้องสร้างคุณค่าไปสู่ลูกค้า (customer-based) ดังนั้นการสร้างคุณค่าบนพื้นฐานทางการตลาด(Market based value) จะช่วยสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

5. ทฤษฎีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage Theory)

ทฤษฎีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ของ ศาสตราจารย์ Michael E. Porter (1990) ได้กล่าวไว้ถึงหลักการที่สำคัญที่เกี่ยวกับการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่ส่งผลให้การบริหารจัดการอุตสาหกรรมประสบความสำเร็จ 3 ประการคือ

1. กลยุทธ์ในการแข่งขัน (competitive strategy)
2. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage)
3. ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ (competitive advantage of nations)

กลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive strategy) ตามแนวคิดของ Michael E. Porter อุตสาหกรรมจะประสบความสำเร็จได้จะต้องประกอบด้วยโครงสร้างของอุตสาหกรรมและการวางตำแหน่งของธุรกิจไว้อย่างเหมาะสม โดยมี ตัวแบบ Model ในการวิเคราะห์โครงสร้างและการแข่งขันของธุรกิจภายใต้ชื่อว่า The Five Force Model (Porter, 1980) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ เป็นตัวกำหนดในการสร้างกลยุทธ์ของอุตสาหกรรม คือ

1. การคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ของอุตสาหกรรม
2. การคุกคามจากสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้
3. อำนาจในการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ
4. อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อสินค้า
5. สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนั้น

Five Forces Model คือ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการที่ เกิด จากแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ซึ่งถูกนำเสนอโดย Michale E.Porter ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่ง บอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใด ย่อมส่งผล เสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่การได้กำไรของธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของธุรกิจใน ขณะเดียวกันถ้าปัจจัยนั้น ๆ มีความอ่อนแอ ย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ เนื่องจากธุรกิจ สามารถทำกำไรได้มากขึ้น แต่เนื่องจากสภาวะอุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผลของ ปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้ สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry) วิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกันโดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจที่เป็นอยู่การวิเคราะห์ ขนาดของคู่แข่ง กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มี ผลกระทบต่อการแข่งขัน

2. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) วิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรอง ของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผล กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

3. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers) วิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิต ที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตราย หนึ่ง ๆ สูงก็就会有ความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะ ด้วยสาเหตุใด ก็จะมีผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจ

4. คู่แข่งหน้าใหม่ (New Entrants) ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Product) วิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Product) วิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจ ทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ตามแนวคิดของ Michael E. Porter ได้กล่าวถึงสิ่งที่ทำให้อุตสาหกรรมมีความได้เปรียบในการแข่งขันมี 3 ประการ คือ

1. ความได้เปรียบในด้านต้นทุน หมายถึง ความได้เปรียบที่มีต้นทุนต่ำกว่า จะทำให้อุตสาหกรรมมีความได้เปรียบเหนืออุตสาหกรรมอื่นในแง่ความสามารถทางการผลิต ความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ ใหม่ ๆ รวมไปถึงความสามารถในการส่งมอบที่รวดเร็วเหนือกว่าคู่แข่ง และผู้บริโภคจะได้รับมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์จากการมีต้นทุนต่ำ

2. ความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่าง หมายถึง การสร้างคุณค่าเฉพาะตัวของสินค้าในด้านคุณภาพ รูปแบบ อีกทั้งการบริการหลังการขายซึ่งความแตกต่างนี้เป็นคุณค่าเฉพาะตัวของสินค้าที่มีความเหนือกว่าคู่แข่งซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง

3. ความได้เปรียบในการตอบสนองที่รวดเร็ว หมายถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมถึงการจัดส่งที่ตรงเวลา และมีตารางการทำงานที่แน่นอน มีการปฏิบัติงานในลักษณะของความยืดหยุ่นในการตอบสนองผู้ซื้อสินค้า

ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ (Competitive advantage of nations) ตามแนวคิดของ Michael E. Porter (1990) ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ จะมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในระดับประเทศ ได้กำหนดกรอบแนวคิดไว้ในรูปแบบ Porter's Diamond Model ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ประการ ด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) ปัจจัยการผลิตในที่นี้ คือ ปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยขั้นสูง ปัจจัยพื้นฐาน คือ ปัจจัยการผลิต ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติ แรงงานที่ไม่มีทักษะและแรงงานกึ่งมีทักษะ ส่วนปัจจัยขั้นสูงหมายถึงปัจจัยการผลิตที่ได้สร้างขึ้นใหม่ หรือพัฒนามาจากปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ ระบบโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย แรงงานที่ได้รับการอบรมในขั้นสูง ปัจจัยพื้นฐานไม่คงทนถาวรมากนัก เพราะสามารถจัดหาสิ่งอื่นมาทดแทนได้จากในประเทศเดียวกันหรือจากประเทศอื่นๆ ส่วนปัจจัยขั้นสูงนั้นหาสิ่งทดแทนได้ยากเพราะใช้ระยะเวลาในการพัฒนาที่ค่อนข้างนานกว่า ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้ดีกว่าในส่วนนี้จะพิจารณาถึง โครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบจากธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางเทคโนโลยี และเงินทุน

2. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) อุตสาหกรรมการผลิตสินค้าที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันโดยทั่วไปจะประกอบด้วย อุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกัน (Related Industries) และอุตสาหกรรมที่สนับสนุนกัน (Supporting Industries) ความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆมีความเชื่อมโยงกันตามลักษณะของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งจะเชื่อมโยงให้อุตสาหกรรมมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์กันในเชิงความร่วมมือกันบนโซ่อุปทานเดียวกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนา

และการปรับปรุงการผลิตให้มีคุณภาพ และปริมาณที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น ทำให้เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นมากขึ้น

3. อุปสงค์ของสินค้าและบริการ (Demand Conditions) คือ ความต้องการสินค้าและการบริการภายในประเทศ ถ้าหากมีความต้องการในปริมาณที่มากจะทำให้เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขันในตลาดโลกเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากอุปสงค์หรือความต้องการภายในประเทศเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ รวมถึงการที่มีความชำนาญในการผลิตสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับสินค้าในตลาดโลกได้มากขึ้น ดังนั้น ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่สูงจะมีตัวชี้วัดอยู่ที่คุณภาพของอุปสงค์

4. กลยุทธ์ของสถานประกอบการ โครงสร้างองค์กร และสภาพการแข่งขันภายในประเทศ (Firm Strategy, Structure and Rivalry) การจัดการโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับบริษัทผู้ผลิตในอุตสาหกรรม ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตในอุตสาหกรรมนั้น ๆ มากขึ้น การแข่งขันของผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมชนิดเดียวกันภายในประเทศ จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและรูปแบบที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้

เปรียบด้านการแข่งขันมากขึ้นด้วย ตามแนวความคิด ของ ศาสตราจารย์ Michael E. Porter ได้นำเสนอว่า ปัจจัยผลักดันที่ทำให้ธุรกิจสามารถปรับปรุงด้านคุณภาพและประสิทธิภาพ มี 2 ประการด้วยกัน คือ 1. การใช้ปัจจัยในให้มีประสิทธิภาพ 2. การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการโดยการสร้างนวัตกรรมใหม่เพิ่มขึ้น จะทำให้อุตสาหกรรมมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

5. ข้อมูลอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย

1. ประเภทของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราไทย

1. อุตสาหกรรมต้นน้ำ (Primary Industry) ประกอบด้วยกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกยางพารา นายหน้าหรือผู้ประกอบการรับจ้างโค่นยางและขนส่งไม้ยางพารา ไม้ยางพาราถือเป็นผลพลอยได้ของการใช้ประโยชน์จากน้ำยาง เมื่อยางพารามีอายุมากขึ้น (มากกว่า 25 ปี) ความสามารถในการให้น้ำยางของต้นยางจะลดลง ทำให้มีการโค่นต้นยางเก่าเพื่อปลูกต้นยางใหม่ทดแทน สำหรับอินโดนีเซียมีการปลูกต้นยางใหม่ทดแทนยางเก่าเฉลี่ยปีละ 430,000 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 2 ของพื้นที่ปลูกยางทั้งประเทศ โดยพื้นที่ที่มีการปลูกทดแทนมากที่สุด คือ จังหวัดเกาะสุมาตราใต้ (เฉลี่ยร้อยละ 27.98 ต่อปี) รองลงมาคือ จังหวัดเรียว (เฉลี่ยร้อยละ 10.09 ต่อปี) จังหวัดกาลิมันตันตะวันตก (เฉลี่ยร้อยละ 10.71 ต่อปี) และจังหวัดกาลิมันตันใต้ (เฉลี่ยร้อยละ 10.71 ต่อปี) และ จังหวัดอื่นๆ (ร้อยละ 64.29 ต่อปี) ผลจากการโค่นยางเก่าทำให้ได้ไม้ยางพาราที่จะเป็นวัตถุดิบที่สำคัญของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราและผลิตภัณฑ์ต่อไป

ไม้ยางพาราที่ได้จากการตัดโค่นของอินโดนีเซียจะแบ่งการผลิตเป็น 2 ส่วน คือ ไม้เลื่อยคิดเป็นร้อยละ 60 ของไม้ยางทั้งหมดที่ตัดโค่น จากที่อินโดนีเซียมีภูมิประเทศเป็นเกาะ ทำให้การคมนาคมและระบบการเชื่อมโยงระหว่างพื้นที่ยังไม่ค่อยดีนัก ทำให้การขนส่งไม้ที่ได้จากการตัดโค่นทั้งหมดมาแปรรูปที่โรงงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก ดังนั้นการผลิตไม้เลื่อยส่วนใหญ่ของอินโดนีเซียนั้น จะ

ทำการแปรรูป ไม้ยางในพื้นที่ตัดโค่น จากนั้นทำการขนย้ายไม้ที่แปรรูปแล้วไปอบและอาบน้ำยาที่โรงงานต่อไป และที่เหลือเป็นไม้ฟืน กิ่งไม้ และปลายไม้ ร้อยละ 40 ของไม้ยางทั้งหมดที่ตัดโค่น ซึ่งจะนำไปผลิตเป็นเชื้อเพลิงและแผ่นใยไม้อัดต่อไป (รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) โครงการพัฒนาความร่วมมือด้านอุตสาหกรรมกับประเทศเพื่อนบ้าน ยุทธศาสตร์การพัฒนาความร่วมมือ ด้านอุตสาหกรรม ภายใต้กรอบโครงการพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่ายอินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย: IMT-GT)

2. อุตสาหกรรมกลางน้ำ(Secondary Industry) ประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจแปรรูปไม้ยางพารา เช่น โรงเลื่อยไม้ โรงอบไม้ โรงงานผลิตชิ้นไม้อัดและแผ่นใยไม้อัด โรงเลื่อยไม้ เป็นโรงงานที่ทำหน้าที่ตั้งแต่การโค่นต้นยางเพื่อนำเอาไม้ซุงมาแปรรูปในโรงงาน โดยเลื่อยไม้ให้มีขนาดต่างๆกันตามที่ต้องการ จากนั้นนำเข้ากระบวนการอัดน้ำยาเคมี หรือจุ่มน้ำยาเคมีเพื่อกำจัดมอดหรือแมลง ไม้แปรรูปที่ผ่านกระบวนการทางเคมีแล้ว จะถูกนำไปอบแห้งในห้องอบ เพื่อให้มีความชื้นในเนื้อไม้ร้อยละ 8-12 สาเหตุที่ไม่ให้ไม้แห้งสนิทเพื่อให้สัมพันธ์กับความชื้นในอากาศ จะไม่ทำให้เกิดการบิดตัวหรือคดงอ โรงงานผลิตไม้อัดประสานหรือไม้ชิ้นส่วน โรงงานประเภทนี้จะซื้อไม้ที่ผ่านกระบวนการอบแห้งแล้วมาคัดขนาด ตัด และขึ้นรูปเป็นชิ้นส่วนขั้นต้น นำไม้ท่อนสั้นมาต่อให้เป็นไม้ท่อนยาว และนำไม้ท่อนมาอัดประสานให้เป็นไม้แผ่น นอกจากนี้โรงงานบางแห่งอาจผลิตเป็นชิ้นส่วนกิ่งสำเร็จรูปหรือผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปที่มีโครงสร้างง่ายๆ การผลิตในอุตสาหกรรมกลางน้ำของไม้ยางพารา และผลิตภัณฑ์เป็นการนำวัตถุดิบจากอุตสาหกรรมต้นน้ำมาทำการแปรรูปในขั้นต้น สำหรับไม้ยางพาราที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมกลางน้ำส่วนใหญ่จะถูกส่งไปเป็นวัตถุดิบที่สำคัญ ให้กับอุตสาหกรรมปลายน้ำต่อไป ได้แก่ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์ก่อสร้าง เป็นต้น ท่วงโซ่อุปทานของไม้ยางพาราแปรรูป แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ไม้เลื่อย (ขนาดเส้นผ่านศูนย์กลาง 14 เซนติเมตร) จะถูกนำไปแปรรูปเป็นไม้ยางพาราแปรรูป ร้อยละ 70 สำหรับไม้ยางพาราแปรรูปที่ผลิตได้จะใช้ภายในประเทศทั้งหมด ทั้งนี้เป็นนโยบายของรัฐที่ต้องการให้อุตสาหกรรมต่อเนื่องของไม้ยางพาราแปรรูป เช่น อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์ก่อสร้าง มีวัตถุดิบที่เพียงพอต่อการผลิต ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 30 จะนำไปผลิตเป็นไม้อัดและไม้บาง ส่วนไม้ยางที่มีขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางต่ำกว่า 14 เซนติเมตร เช่น ไม้ฟืน กิ่งไม้ และปลายไม้ จะนำไปใช้เป็นเชื้อเพลิง ร้อยละ 59.3 ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 40.7 จะถูกแปรรูปเป็นแผ่นใยไม้อัด

3. อุตสาหกรรมปลายน้ำ (Tertiary Industry) ประกอบด้วย กลุ่มผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมเครื่องเรือนและผลิตภัณฑ์จากไม้ เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมต้นน้ำและปลายน้ำ อุตสาหกรรมปลายน้ำ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้เป็นกลุ่มสินค้าที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากไม้ยางพารามากที่สุด และมีการแข่งขันกับต่างประเทศค่อนข้างสูงมาก คู่แข่งขันที่สำคัญของไทย ได้แก่ จีน มาเลเซียเวียดนาม ซึ่งมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า นอกจากนี้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทยยังมีปัญหาผลผลิตไม้ยางไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐและงบประมาณในการให้เงินทุนสงเคราะห์ของสำนักกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ที่สำคัญขึ้นอยู่กับการความต้องการของเกษตรกรในแต่ละช่วงเวลา กล่าวคือปีใดที่ราคายางสูง ผลตอบแทนคุ้มค่างกับการผลิต เกษตรกรจะโค่นยางน้อยลงหรือยึดระยะโค่นยางออกไป ส่งผลให้จำนวนพื้นที่ปลูกแทน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ขณะที่ปีใดที่ราคายางตกต่ำ ความต้องการโค่นยางของเกษตรกรจะมีมาก ผลผลิตไม้ยางจึงเพิ่มขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ บางครั้งผู้ผลิตไม้แปรรูปนิยมส่งออกไปต่างประเทศที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าขายในประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ไม้มีความยุ่งยากในการบริหารจัดการวัตถุดิบและการวางแผนด้านการตลาดอย่างไรก็ตามคุณภาพของเฟอร์นิเจอร์ไม้ไทยได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคทั่วโลก และยัง

สามารถแข่งขันได้ เนื่องจากไทยยังมีข้อได้เปรียบจากไม้ยางพาราในประเทศซึ่งเป็นวัตถุดิบในการผลิตที่สำคัญ แต่ต้องพัฒนาการออกแบบและสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่ง รวมทั้งแสวงหาโอกาสจากมาตรการการค้าระหว่างประเทศให้มากขึ้น

2. การผลิตและการส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปของประเทศไทย

1. การผลิต

1.1 ปี 2554 ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกยางพาราประมาณ 18.46 ล้านไร่ มีพื้นที่กรีดยางได้ประมาณ 12.76 ล้านไร่ พื้นที่ปลูกยางพาราส่วนมากอยู่ทางภาคใต้ (ร้อยละ 64.50) รองลงมาคือทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ร้อยละ 18.84) และภาคตะวันออกเฉียงรวมทั้งภาคกลาง (ร้อยละ 11.97) ส่วนทางภาคเหนือมีการปลูกยางพาราไม่มากนัก (ร้อยละ 4.7)

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ประมาณว่า การตัดโค่นต้นยางพาราในพื้นที่ 1 ไร่ จะได้ไม้ยางพาราคิดเป็นปริมาตรไม้ประมาณ 44.6 ลูกบาศก์เมตร หรือ ประมาณ 30 ตัน โดยแบ่งออกเป็น ไม้เสาเข็มปริมาตร 2.87 ลูกบาศก์เมตร ไม้เลื่อย ปริมาตร 20.4 ลูกบาศก์เมตร และไม้ฟืนปริมาตร 21.09 ลูกบาศก์เมตรสำหรับไม้ยางพาราแปรรูปที่ใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องเรือนและเฟอร์นิเจอร์นั้นได้จากการนำไม้เลื่อยไปแปรรูป ซึ่งจะได้ไม้ยางพาราแปรรูปประมาณ 9.7 ลูกบาศก์เมตรต่อไร่ หรือประมาณร้อยละ 47 ของไม้เลื่อย

1.2 ภาพรวมการผลิตไม้ยางพาราแปรรูปของไทย ทั่วประเทศมีโรงอบไม้ยางพาราประมาณ 53 โรงงาน และมีโรงงานแปรรูปไม้ประมาณ 593 โรงงาน 3 สามารถผลิตไม้ยางพาราแปรรูปได้ประมาณ 3 ล้านลูกบาศก์เมตร/ปีส่วนใหญ่จำหน่ายให้ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งใช้ไม้ประมาณ 1.2 ล้านลูกบาศก์เมตร ดังนั้น มีไม้ยางพาราแปรรูปที่เหลืออยู่อีกประมาณ 1.8 ล้านลูกบาศก์เมตร

1.3 อุตสาหกรรมไม้ยางพาราประกอบด้วย อุตสาหกรรมต้นน้ำ ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกไม้ยางพารา อุตสาหกรรมกลางน้ำ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจไม้ยางพาราแปรรูป และอุตสาหกรรม ปลายน้ำ ได้แก่ กลุ่มผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์อุตสาหกรรมเครื่องเรือน และผลิตภัณฑ์ที่ทำด้วยไม้ยางพารา

ไม้ยางพาราแปรรูปส่วนใหญ่นำมาผลิตเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วน ของเล่นเด็ก แผ่นขึ้นไม้อัด แผ่นใยไม้อัดความหนาแน่นปานกลาง ไม้ปาร์เกต์ กรอบรูปและเครื่องใช้ในครัวเรือน นอกจากนี้ยังนำไปใช้ในงานเสาเข็มก่อสร้างล่อม้วนสายไฟขนาดใหญ่ ทำฟืน ถ่านไม้ ใช้เป็นวัตถุดิบในการ ผลิตลังไม้หรือแทนไม้สำหรับ วางสินค้า รวมถึงเยื่อกระดาษ เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ที่ทำด้วยไม้ยางพาราของไทยส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อส่งออก สำหรับเฟอร์นิเจอร์ที่ทำด้วยไม้ยางพาราเป็นส่งออกถึงร้อยละ 65 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 35 เป็นการจำหน่ายภายในประเทศ

2. สถานการณ์การค้า

2.1 การส่งออกไม้ยางพาราแปรรูป

ปี 2555 ไทยส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปรวม 2,888,674 ลูกบาศก์เมตรมูลค่า 21,138.38 ล้านบาท ปริมาณและมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 27.79 และร้อยละ 2.43 ตามลำดับเมื่อเทียบกับปี 2554

สำหรับ ปี 2556 (ม.ค.-มิ.ย.) ส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปรวม 925,780 ลูกบาศก์เมตร มูลค่า 12,069.9 ล้านบาท ปริมาณลดลงร้อยละ 52.41 แต่มูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.77 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน

ตลาดส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ จีน (ร้อยละ 96.54) มาเลเซีย เวียดนาม ใต้หวัน และฮ่องกง

ตารางที่ 1 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปของไทย

ปี	ปริมาณ (ลูกบาศก์เมตร)	มูลค่า (ล้านบาท)
2550	2,209,633	8,696
2551	1,006,824	8,591
2552	2,032,194	11,635
2553	2,613,805	16,798
2554	3,691,532	21,653
2555	2,888,674	21,138
2556 (ม.ค.-มิ.ย.)	925,780	12,070

ที่มา : กรมศุลกากร

2.2 การนำเข้าไม้ยางพาราแปรรูป

ในช่วงปี 2550- 2552 ไทยนำเข้าไม้ยางพาราแปรรูป ปริมาณและมูลค่า ไม่มากนัก อย่างไรก็ตาม ในปี 2553 ไทยนำเข้าไม้ยางพาราแปรรูปรวม 210,236 ลูกบาศก์เมตร มูลค่า 28.54 ล้านบาท เป็นที่น่าสังเกตว่า ปริมาณเพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับปี 2552 แต่มูลค่ากลับเพิ่มขึ้นไม่มาก ซึ่งไม่สอดคล้องกัน กับปริมาณที่นำเข้าโดยเฉพาะในเดือนมกราคม 2553 ที่มีการนำเข้ามากถึง 207,417 ลูกบาศก์เมตร แต่มีมูลค่าเพียง 2.31 ล้านบาท ต่อมาในปี 2554 ไทยนำเข้าไม้ยางพาราแปรรูปรวม 2,513 ลูกบาศก์เมตร มูลค่า 26.45 ล้านบาท ปริมาณและมูลค่าลดลงร้อยละ 98.80 และ 7.36 ตามลำดับเมื่อเทียบกับปี 2553 แต่ปริมาณการนำเข้าใกล้เคียงกับปี 2552

สำหรับปี 2555 ไทยนำเข้าไม้ยางพาราแปรรูปมากถึง 364,620 ลูกบาศก์เมตรมูลค่า 119.8 ล้านบาท ปริมาณและมูลค่าการนำเข้าเพิ่มขึ้นอย่างมากเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยเป็นการนำเข้าจาก สปป.ลาวเกือบทั้งหมด อาจเป็นเพราะราคายางพาราในประเทศไทยที่ยังคงผันผวน ทำให้เกษตรกรชะลอการโค่นต้นยางพาราเนื่องจากเห็นว่ารัฐบาลเข้ามาช่วยเหลือ จึงคาดว่าในอนาคตราคายางพาราจะดีขึ้น ซึ่งการกรีดยางจะ สร้างรายได้มากกว่าการขายต้นยางพารา ที่โค่นทิ้ง ดังนั้น เมื่อเจ้าของสวนยางยังไม่โค่นต้นยางพารา ผู้ประกอบการที่ใช้ไม้ยางพาราในการผลิต เช่น โรงงานแปรรูปไม้ยางพารา โรงงานเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จึงต้องนำเข้าไม้ยางพาราจากประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น เพื่อรักษาการผลิตสินค้าและส่งออกไปให้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนในปี 2556 (ม.ค.-มิ.ย.) ไทยนำเข้าไม้ยางพาราแปรรูป 82,899.0 ลูกบาศก์เมตร มูลค่า 90.8 ล้านบาท ปริมาณลดลงร้อยละ 76.85 แต่มูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.56 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน แหล่งนำเข้าที่สำคัญ ได้แก่ สปป.ลาว เวียดนาม และมาเลเซีย

ตารางที่ 3 ปริมาณและมูลค่าการนำเข้าไม้ยางพาราแปรรูปของไทย

ปี	ปริมาณ (ลูกบาศก์เมตร)	มูลค่า (ล้านบาท)
2550	56,310	20.64
2551	74,131	27.73
2552	2,539	23.85
2553	210,236*	28.54
2554	2,513	26.45
2555	364,620	119.85
2555 (ม.ค.-ก.ย.)	82,899	90.78

ที่มา : กรมศุลกากร

3. มาตรการทางการค้าของไทย

3.1 การส่งออก

3.1.1 มาตรการทางภาษี ไม่เก็บอากรขาออก โดยกระทรวงการคลังได้ออกประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง การลดอัตราอากรและยกเว้นอากรศุลกากรตามมาตรา 12 แห่งพระราชกำหนดพิกัดอัตราศุลกากร พ.ศ. 2530 (ฉบับที่ 13) ลงวันที่ 30 กันยายน 2552 ยกเว้นอากรขาออกเฉพาะไม้และไม้แปรรูปที่ได้จากต้นยางตระกูลฮีเวีย

3.1.2 มาตรการที่มีใช้ภาษี ไม้ยางพาราเป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาตส่งออก (โดยไม่จำกัดปริมาณการส่งออก) ผู้ส่งออกต้องยื่นคำร้องขอรับใบอนุญาตส่งสินค้าออกไปนอกราชอาณาจักรที่กรมการค้าต่างประเทศ พร้อมแสดงสำเนาบัญชีราคาสินค้าหรือ ใบเสนอราคาสินค้าล่วงหน้า หรือหลักฐานทางการค้าอื่นใดที่แสดงรายละเอียดการซื้อขายสินค้าดังกล่าว(ตามประกาศกระทรวงพาณิชย์ เรื่อง กำหนดให้ไม้เป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาต ในการส่งออกนอกราชอาณาจักร พ.ศ. 2555 และระเบียบกระทรวงพาณิชย์ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการส่งไม้และไม้แปรรูปออกไปนอกราชอาณาจักรพ.ศ. 2549)

3.2 การนำเข้า

3.2.1 มาตรการทางภาษี เสียภาษีอากรขาเข้าร้อยละ 1 และภาษีมูลค่าเพิ่มร้อยละ 7

3.2.2 มาตรการที่มีใช้ภาษี

(1) ไม้และไม้แปรรูปทุกชนิด รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ เครื่องใช้หรือสิ่งอื่นใดที่ทำด้วยไม้ ที่นำเข้ามาทางด่านศุลกากรชายแดนเขตจังหวัดที่ติดต่อกับพม่าและกัมพูชา รวม 17 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย ตาก แม่ฮ่องสอน กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ชุมพร ระนอง อุบลราชธานี ศรีสะเกษ สุรินทร์ บุรีรัมย์ สระแก้ว จันทบุรี และตราด จะต้องมีใบรับรองถิ่นกำเนิดสินค้าหรือหลักฐานการอนุญาตให้ส่งออกของประเทศที่ส่งออกมาแสดงต่อกรมศุลกากรประกอบพิธีการนำเข้า ส่วนการนำเข้าไม้ซุงทางด่านศุลกากรดังกล่าวจะต้องมีตรา ของประเทศผู้ผลิตประทับที่ไม้ชิ้นด้วย (ตามประกาศกระทรวงพาณิชย์ว่าด้วยการนำสินค้าเข้ามาในราชอาณาจักร (ฉบับที่ 92) พ.ศ. 2535 และระเบียบกระทรวงพาณิชย์ว่าด้วยการกำหนดด่านศุลกากรนำเข้าไม้เข้ามาในราชอาณาจักร (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548)

(2) ไม้ซุงท่อนและไม้แปรรูปประเภทไม้สัก ไม้ยาง และไม้ที่มีชนิดตรงกับไม้หวงห้าม ตามบัญชีแนบท้ายพระราชกฤษฎีกากำหนดไม้หวงห้าม พ.ศ. 2530 ห้ามนำเข้า ตามแนวชายแดนจังหวัดตาก และกาญจนบุรี (ตามประกาศกระทรวงพาณิชย์ เรื่อง การนำเข้าไม้และไม้แปรรูปทุกชนิด รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์

เครื่องใช้ หรือสิ่งอื่นใดที่ด้วยไม้ เข้ามาในราชอาณาจักรตามแนวชายแดนจังหวัดตากและจังหวัดกาญจนบุรี พ.ศ. 2548)

2.3 ปัญหาของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา จากการรวบรวมข้อมูลปัญหาของ อุตสาหกรรมไม้ยางพารา

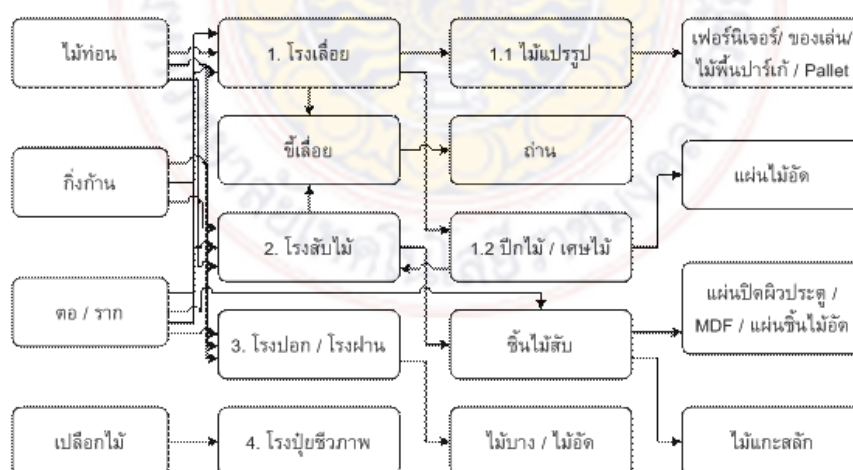
1. โรงงานแปรรูปไม้ยางพารากับผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์มีความต้องการ ที่แตกต่างกัน โดยที่ โรงงานแปรรูปไม้ยางพาราต้องการส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปไป ต่างประเทศโดยตรงมากกว่าการจำหน่าย ให้แก่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เนื่องจากจะ ได้ราคาสูงและ ชำระเงินตามกำหนดจากการเปิด L/C ในขณะที่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ ในประเทศต้องการซื้อไม้ยางพาราในราคาต่ำเพื่อลดต้นทุนในการผลิต และ การซื้อไม้อยู่ในรูปเงินเชื่อ ทำให้บางครั้งเกิดปัญหาด้านสภาพ คล่องทำให้ชำระเงิน ให้แก่โรงงานแปรรูปไม้ ยางพาราไม่ตรงตามกำหนดเวลา ส่งผลให้ ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์มักประสบปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบในการ ผลิต หรือต้องซื้อวัตถุดิบในราคาสูง

2. ผู้ประกอบการของไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีความพร้อมในการพัฒนาเพื่อการแข่งขัน ขาด เทคนิควิธีการผลิตที่ได้มาตรฐาน ขาดบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญ รวมทั้งขาดแคลนแรงงานใน โรงงานแปรรูป ทำให้ราคาและคุณภาพของไม้ยางพาราแปรรูปไม่คงที่

3. การปลูกยางพาราส่วนใหญ่ของไทยจะมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากน้ำยางพารามากกว่าการ ใช้ประโยชน์จากไม้ยางพารา จึงขาดการวางแผนและบริหารจัดการไม้ยางพาราแปรรูปอย่างเป็นระบบ

สถานการณ์อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา

ประเทศไทยถือได้ว่าเป็นผู้ปลูกยางพารามากที่สุดในโลก และมีการนำไม้ยางพารามาใช้ประโยชน์ อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลให้อุตสาหกรรมต่อเนื่องของไม้ยางพาราเกิดขึ้นในประเทศเป็นจำนวนมาก โดยอุตสาหกรรมไม้ยางพาราครอบคลุมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับไม้ยางพาราอย่างครบวงจร ซึ่ง ประกอบด้วยอุตสาหกรรมย่อย 3 ส่วน



ที่มา: สมาคมธุรกิจไม้ยางพารา, 2555

1. อุตสาหกรรมต้นน้ำ (Primary Industry) เริ่มต้นจากการปลูกสร้างสวนโดยเลือกปลูกพันธุ์ยางพาราที่ให้เนื้อไม้ได้ดี การโค่นต้นยางพาราในสวนยางพารา การเลื่อยไม้เป็นท่อน (log) การซีกลากไม้ ออกจากสวน และการขนส่งไม้จากสวนไปยังโรงเลื่อยไม้ มูลค่าของอุตสาหกรรมต้นน้ำจะเริ่มนับตั้งแต่ชาวสวนยางพาราขายไม้ในสวนยางพารา การโค่นไม้ยางพารา การซีกลากไม้ การเลื่อยไม้เป็นท่อน และการขนส่งไม้จากสวนยางพาราจนถึงโรงเลื่อยไม้

2. อุตสาหกรรมกลางน้ำ (Secondary Industry) ประกอบด้วยโรงเลื่อยไม้ โรงอบไม้ โรงงานผลิตแผ่นขึ้นไม้อัดและแผ่นใยไม้อัด เริ่มต้นจากการแปรรูปไม้ท่อนให้เป็นไม้แผ่นตามขนาดที่ต้องการ และการแปรรูปไม้ขนาดเล็ก เช่น ปีกไม้ ชี้เลื่อย ชักบ ให้เป็นแผ่นขึ้นไม้อัด (particleboard) และแผ่นใยไม้อัด (Fiberboard)

3. อุตสาหกรรมปลายน้ำ (tertiary Industry) ประกอบด้วยกลุ่มผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนกับกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องเรือน อุตสาหกรรมปลายน้ำ จะนำไม้ยางแปรรูป แผ่นขึ้นไม้อัด และแผ่นใยไม้อัด มาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เช่น เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ภายในบ้าน อุปกรณ์ก่อสร้าง กรอบรูป รูปแกะสลัก ของเล่น ฯลฯ เพื่อส่งขายทั้งภายในและต่างประเทศ

จากข้อมูลของกระทรวงพาณิชย์ ประเทศไทยส่งออกเฟอร์นิเจอร์และผลิตภัณฑ์ไม้จำหน่ายทั่วโลก และมีมูลค่าการส่งออกต่อเนื่องเกือบทุกปี เมื่อพิจารณาตามผลิตภัณฑ์พบว่ามูลค่าการส่งออกไม้และผลิตภัณฑ์ไม้มีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 12 ต่อปี ขณะที่มูลค่าการส่งออกเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 7 ต่อปี

การผลิต

โรงงานไม้ยางพาราในภาคใต้ โดยจังหวัดที่มีโรงงานไม้ยางพาราแปรรูปมากที่สุด ได้แก่จังหวัดสุราษฎร์ธานี รองลงมาคือจังหวัดนครศรีธรรมราช สงขลาและตรัง โรงงานแปรรูปไม้ยางพาราในภาคใต้ส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดเล็ก ไม่มีกระบวนการอัดน้ำยางและอบแห้งไม้ยางพารา ขณะที่โรงงานแปรรูปไม้ยางพาราขนาดใหญ่มีกระบวนการตั้งแต่การเลื่อย การแปรรูป จนถึงการอัดน้ำยางและอบแห้งนั้น มีจำนวนไม่มากนัก และสวนใหญ่จะเป็นโรงงานที่ผลิตเพื่อการส่งออก ปัจจุบันอุตสาหกรรมไม้ยางแปรรูปมีอัตราการใช้จ่ายกำลังการผลิตประมาณร้อยละ 60

วัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักของอุตสาหกรรมไม้ยางแปรรูป คือ ไม้ยางพาราที่มีอายุมากซึ่งให้ปริมาณน้ำยางต่ำมีคุ่มค่าทางเศรษฐกิจในการกรีดยาง ทำให้เกษตรกรต้องโค่นต้นยางพาราแล้วปลูกทดแทน ในแต่ละปีประเทศไทยสามารถตัดโค่นไม้ยางพารา (ไม่รวมในเขตป่าสงวน) เพื่อปลูกทดแทนได้ปีละ 300,000 ไร่ ขึ้นกับนโยบายและเงินทุนสงเคราะห์ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ซึ่งเป็นผู้ให้ทุนสงเคราะห์ในรูปแบบของค่าแรง และวัสดุที่จำเป็นในการสร้างสวนยางพาราใหม่ทดแทนสวนยางพาราที่โค่นออกไป

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้ยางพารา

1. ไม้ยางพารามีราคาขึ้น-ลงส่งผลกระทบต่อด้านต้นทุน
2. ประสิทธิภาพการผลิตต่ำ
3. สัดส่วนการใช้ไม้ยางในการทำเฟอร์นิเจอร์มีแนวโน้มลดลง

4. การออกแบบขาดรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์
5. อุปทานไม้ยางพาราขึ้นอยู่กับราคาขายเป็นสำคัญ
6. แรงงานไร้ฝีมือ มีการเข้าออกบ่อย การใช้แรงงานคนในกระบวนการผลิตเป็นจำนวนมาก
7. ต้นทุนค่าจ้างของไทยสูงกว่าประเทศคู่แข่ง
8. ไม่มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนอย่างชัดเจน
9. อุปสรรคจากกฎหมาย Lacey Act ของอเมริกา
10. ขาดกฎหมาย/กฎระเบียบควบคุมการนำเข้าผลิตภัณฑ์
11. ปัญหาจาก พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541
12. อุปสรรคด้านการส่งออกจากกฎหมายของ EU FLEGT (2013)
13. ปัญหาจาก พ.ร.บ. ป่าไม้ พ.ศ. 2484 มาตรา 48
14. การพึ่งพาส่งออกในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์มาอย่างยาวนาน
15. การใช้มาตรการทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีของประเทศคู่ค้า
16. ขาดการประสานพันธ์ด้านการส่งออกเฟอร์นิเจอร์
17. การพัฒนารูปแบบสินค้าทดแทน เฟอร์นิเจอร์ไม้และราคาที่ย่อมเยากว่า
18. ขาดการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่ม
19. ขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินงานทำให้มีต้นทุนในการผลิตสูง ขาดการรวมกลุ่มเพื่อถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์
20. โรงงานแปรรูปไม้ยางพารากับผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์มีความต้องการต่างกัน เนื่องจากโรงงานแปรรูปไม้ต้องการส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปไปตลาดต่างประเทศโดยตรง ซึ่งได้ราคาสูงและจ่ายเงินรวดเร็วตามกำหนดจากการเปิด L/C ในขณะที่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศซื้อไม้อยู่ในรูปเงินเชื่อและต้องการซื้อไม้ยางพาราในราคาต่ำกว่าเพื่อลดต้นทุนในการผลิต ทำให้ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์มักประสบปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตหรือต้องการซื้อวัตถุดิบในราคาสูง
21. การปลูกยางพาราส่วนใหญ่ของไทยจะมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากน้ำยางพารามากกว่าการใช้ประโยชน์จากไม้ยางพารา จึงขาดการวางแผนและบริหารจัดการไม้ยางพาราแปรรูปอย่างเป็นระบบ
22. ความสามารถในการแข่งขันด้านการผลิตไม้ยางพาราแปรรูปของไทยยังไม่สูงมากนักเนื่องจากขาดเทคนิควิธีการผลิตที่ได้มาตรฐานขาดบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญรวมทั้งขาดแคลนแรงงานในโรงงานแปรรูป
23. ประเทศจีนซึ่งเป็นตลาดหลักของไทยเก็บภาษีนำเข้าไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 17 จากเดิมได้รับการยกเว้นมาโดยตลอด

ปัญหาของการทำไม้ยางพาราแปรรูป

1. ไม้ยางพาราจะถูกทำลายด้วยมอดหรือราได้ง่ายหลังจากตัดฟันให้ล้มลง จึงควรจัดวางในที่ร่มและแห้ง ไม่ควรให้สัมผัสน้ำบ่อยๆ ซึ่งไม้ยางพารามีความจำเป็นต้องอบน้ำยางเค็มหรืออบแห้งอีกด้วย
2. ไม้ยางพาราเป็นไม้ที่มีตาไม้มาก การนำไปใช้จึงนำไปใช้ได้เพียงชิ้นส่วนสั้นๆ หากต้องการ
3. การเลื่อยตัด การซอย การเจาะ หรือการตีบัวไม้ยางพารานั้น ต้องใช้ใบมีดหรือส่วนที่มีความคมเพียงพอจึงจะไม่ทำให้เกิดรอยตำหนิบนไม้ยางพารา

4. การใส่ไม้ยางพาราให้เรียงทั้งแผ่นนั้นทำได้ยาก เพราะไม้ยางพารานั้นอาจมีเส้นขนในบางตำแหน่ง ทำให้เสียเวลาในการขัดมาก
5. ไม้ยางพารามีการดูดซึมน้ำไม่เท่ากัน ทำให้การย้อมสีผิวไม้แก่ไม้ยางพาราทำได้ยากกว่าไม้ทั่วไป
6. การตัดโค่นไม้ยางพาราในฤดูฝนจะทำได้น้อยกว่าเพราะต้องระมัดระวังในการชักลาก ซึ่งแตกต่างจากไม้สักที่ทำได้ง่ายกว่า

ที่มา: ระบบจัดการความรู้ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, 2554

ความต้องการไม้ยางพาราไปแปรรูป

ขณะนี้ไม้ยางพาราเป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมทำไม้แปรรูปมาก เนื่องจากไม้ชนิดอื่นไม่สามารถตัดนำมาใช้ได้เพราะฉะนั้นไม้ยางพารามีเท่าไรโรงงานต้องการหมด ในช่วงที่น้ำยางมีราคาดีเกษตรกรยังไม่อยากขาย ทำให้ไม้ยางพาราค่อนข้างขาดแคลนและมีราคาสูง ซึ่งเป็นผลดีแก่ชาวสวนยาง ไม้ยางพาราเป็นผลพลอยได้จากการปลูกยางที่มีคุณค่า ดังนั้นไม้ยางพาราจึงถือว่าเป็นโบนัสก้อนพิเศษที่เกษตรกรจะได้รับหลังจากหยุดกรีตน้ำยางแล้วและ ขณะนี้ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตร สุราษฎร์ธานี มีโครงการวิจัยปลูกไม้ยางเพื่อต้องการเนื้ออย่างเดียว ได้มีการศึกษาทดลองปลูกยางพันธุ์ ใหม่ ๆ จากคำแนะนำพันธุ์ยางของสถาบันวิจัยยาง ศึกษาระยะเวลาปลูกเพื่อเพิ่มจำนวนต้นและการตัดยางในอายุต่าง ๆ กัน เพื่อนำไม้มาใช้ประโยชน์เป็นระยะๆ ซึ่งจะทำให้เกษตรกรมีรายได้ตลอด แต่ช่วงนี้ยังอยู่ในช่วงการศึกษาวิจัยจึงแนะนำเกษตรกรที่มีพื้นที่มากปลูกสำหรับ เกษตรกรรายย่อยที่มีพื้นที่น้อย ให้ปลูกเพื่อกรีตเอาน้ำยางไปก่อน หรือปลูกพันธุ์ที่ต้องการทั้งน้ำยางและเนื้อไม้ “อย่างไรก็ตามผู้ที่ต้องการปลูกยางต้องคำนึงถึงสภาพพื้นที่ด้วย และเลือกพันธุ์ยางตามวัตถุประสงค์การ ดูแลรักษา สวนยางก็เป็นเรื่องสำคัญ ถ้าดูแลดีให้ปุ๋ยตามคำแนะนำ ปลูกในพื้นที่ที่มีศักยภาพหรือเขตที่เหมาะสมกับการปลูกยาง จะทำให้ต้นยางเจริญเติบโตดี ทำให้ได้ปริมาณไม้มากและขายได้ราคา”

แนวโน้มของตลาดไม้ยางพาราในอนาคต

สำหรับแนวโน้มของตลาดในประเทศของผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา (ยกเว้นเฟอร์นิเจอร์) จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ คาดว่าอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา (ยกเว้นเฟอร์นิเจอร์) จะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ประกอบกับผู้ประกอบการปรับกลยุทธ์ด้านการตลาด โดยการลดราคาผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ รวมทั้งผู้ผลิตในประเทศให้ความใส่ใจปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้าทำให้ตลาดในประเทศมีแนวโน้มที่ดีขึ้น

ส่วนแนวโน้มตลาดต่างประเทศจะมีอัตราการเติบโตที่ดี เนื่องจากมีอัตราการขยายตัวการส่งออกผลิตภัณฑ์จากไม้ซึ่งรวมถึงไม้ยางพาราด้วยนั้น(ยกเว้นเฟอร์นิเจอร์) ในปี พ.ศ. 2543 และ2544 เท่ากับร้อยละ 19.63 และ 9.12 ตามลำดับ ซึ่งเห็นได้ว่าเป็นการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในอนาคตคาดว่าตลาดส่งออกของไทยจึงมีแนวโน้มที่ดีในอนาคตสำหรับผู้สนใจในเขตศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 ที่ จะทำการลงทุนในผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา(ยกเว้นเฟอร์นิเจอร์) ให้มีการขยายตัวไปยังตลาดใหม่ๆในอนาคต สำหรับแนวโน้มตลาดต่างประเทศในสินค้าผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา(ยกเว้นเฟอร์นิเจอร์) ที่กำลังมีแนวโน้มที่ดีคือ ประเทศญี่ปุ่น จีน อังกฤษ ไต้หวัน และเกาหลีใต้ เป็นต้น ประเทศ

ไทยเป็นประเทศที่เป็นแหล่งอันอุดมสมบูรณ์ในทรัพยากรไม้ยางพารา โดยผู้ประกอบการควรจะมีการขยายส่วนแบ่งตลาดในตลาดเดิมเพิ่มขึ้น พร้อมกับเจาะตลาดใหม่ ๆ

การวิเคราะห์ SWOT อุตสาหกรรมไม้ยางพาราของประเทศไทย

จุดเด่น

- เป็นแหล่งวัตถุดิบไม้ยางพารา
- สามารถผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีคำสั่งซื้อจำนวนน้อยในแต่ละคำสั่งซื้อได้
- ผู้ประกอบการมีทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานมานาน
- แรงงานไทยมีทักษะ สามารถฝึกอบรมได้ง่าย
- มีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องรวมตัวกันอยู่จำนวนมาก

จุดด้อย

- การหมุนเวียนของแรงงานสูง ผู้ประกอบการไม่สามารถรักษาแรงงานที่ได้รับการฝึกทักษะจนมีฝีมือ เอาไว้ใน ธุรกิจได้นาน เพราะส่วนมากเป็นพนักงานขายแรงงาน บางช่วงก็ออกไปทำอาชีพอื่น ทำให้กระทบการคุณภาพของสินค้า
- ขาดการวางแผนในการพัฒนาและผลิตบุคลากร
- ไม่มีการออกแบบและตราสินค้าเป็นของตนเอง ส่วนมากจึงรับจ้างผลิต
- การรวมตัวกันหลวม ๆ
- ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดข้อมูลและ ความรู้ การวางแผน ด้านการตลาด (โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ) การประชาสัมพันธ์ และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- กระบวนการผลิตยังไม่มีประสิทธิภาพ มีการสูญเสียมาก ผลิตภาพแรงงานยังต่ำ
- ผู้ประกอบการจำนวนมากยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของการรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์ไม่ถูกต้องนัก

โอกาส

- ตลาดส่งออกไม้ยางพาราและไม้เนื้อแข็งขยายตัว เช่น ตลาดญี่ปุ่น เนื่องจากในปี พ.ศ. 2541 ญี่ปุ่นขยายที่อยู่อาศัยประมาณ 1 ล้านยูนิต ตลาดสหรัฐฯ คืบ GSP ให้กับประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 หลังจากตัด GSP เมื่อปี พ.ศ. 2532 ทำให้ส่งออกได้เพิ่มขึ้น ตลาดเยอรมัน เครื่องเรือนไม้ยางพาราของไทยเป็นอันดับ 1 นอกจากนี้ตลาดใหม่ ๆ และตลาดอื่น ๆ เช่น ฝรั่งเศส อังกฤษ ก็มีแนวโน้มขยายตัว
- ประเทศคู่แข่งสำคัญ เช่น อินโดนีเซีย มาเลเซีย จีน ประสบปัญหาด้านวัตถุดิบไม่สามารถส่งออกได้

ภาวะคุกคาม

- ยางพารามีราคาสูง ทำให้วัตถุดิบมีไม่เพียงพอ ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น
- ช่องทางการจำหน่ายค่อนข้างจำกัด (ต้องผ่านคนกลาง) ทำให้พ่อค้าคนกลางเป็นผู้กำหนดราคา
- ตลาดในประเทศค่อนข้างเล็ก และผู้ซื้อเน้นที่ราคาถูก การแข่งขันมักใช้การตัดขายตัดราคา
- ผู้ผลิตจากจีนมีต้นทุนที่ถูกกว่า
- ไม้ยางพาราราคามีแนวโน้มสูงขึ้น และเริ่มหาซื้อได้ยากขึ้นเพราะเกษตรกรตัดไม้ยางขายน้อยลง
- เครื่องจักร ต้องมีการนำเข้าจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก
- ขาดฐานข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนและการรับช่วงการผลิต
- วัตถุดิบอื่น ๆ เช่น สี และสารเคลือบเงาต่าง ๆ นำเข้าจากต่างประเทศและราคาสูง
- ผู้ผลิตเครื่องจักรไม่ในประเทศขาดการพัฒนาการสร้างเครื่องจักรที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัย
- ต้นทุนค่าขนส่งสินค้าไปยังตลาดผู้บริโภคสูง

ที่มา : ระบบฐานข้อมูลแผนที่คลังสเตอร์

การใช้ประโยชน์ในปัจจุบันและศักยภาพในการนำมาใช้

ไม้แปรรูป (Sawn Timber)

ปัจจุบันมีโรงเลื่อยแปรรูปไม้ยางพาราที่จดทะเบียนประมาณ 175 โรง นอกเหนือจากนั้นมีโรงเลื่อยเคลื่อนที่ในสวนยางที่ทำการแปรรูปไม้ยางพาราในสวนยาง การเพิ่มขึ้นของโรงเลื่อยมีผลสืบเนื่องมาจากความต้องการไม้ยางพาราทั้งในประเทศต่างประเทศ การส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปจากแหลมมาลายูเริ่มจากปริมาตร 903 ม.3 ในมูลค่า RM\$140,000 ในปี 1979 ได้เพิ่มเป็น 221,361 M3 ในมูลค่า RM\$ 98.7 ล้าน ในปี 1989 ในช่วงเริ่มต้นการส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปดึงดูดผู้ส่งออกที่ไม่มีประสบการณ์ ซึ่งมีเครื่องมือในการผลิตที่ไม่มีคุณภาพเหมาะสมซึ่งส่งผลให้เกิดการร้องเรียนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราในเชิงของความเสียหายโดยมอดและราเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว คณะกรรมการอุตสาหกรรมไม้ในมาเลเซีย (MTIB) ได้กำหนดมาตรฐานในการส่งออกในปี 1987 ควบคุมให้ไม้ยางพาราจะต้องมีการอัดน้ำยาและอบแห้งให้มีความชื้นไม่เกิน 16%

เฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วน

ไม้ยางพาราได้รับการตอบสนองจากกลุ่มผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์เป็นส่วนใหญ่ ไม้ยางพาราถูกใช้ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์หลายรูปแบบจากเฟอร์นิเจอร์ภายในเช่น ชุดโต๊ะอาหาร เฟอร์นิเจอร์ ทั่วไป เฟอร์นิเจอร์รับแขกและตู้ ไปจนถึงชุดสนาม (ในสวน) เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราส่งออก ทั้งโดยการประกอบสำเร็จ กึ่งสำเร็จรูป (Semi-knock-down) หรือแยกส่วนประกอบ (Complete-knock-down) ทั้งหมด เนื่องจากสีธรรมชาติและคุณภาพในการทำสียอมทำให้ไม้ยางพาราเป็นที่ยอมรับของตลาดส่งออก มี 2 กลุ่ม กลุ่มที่หนึ่งทำการผลิตโดยใช้ไม้ยางพารา (Solid) และไม้ต่อ ด้วยกาว และอีกกลุ่มหนึ่งเชี่ยวชาญในเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้ชิ้นส่วนไม้อัด, วีเนียร์ เช่น เก้าอี้ และโต๊ะเตี้ยสามชั้น ซึ่งขาโต๊ะทำ

จากไม้ท่อนแปรรูป หน้าโต๊ะและที่นั่งเป็นไม้ต่อแผ่นด้วยกาว ชิ้นส่วนโค้งของผนังหลังเก้าอี้ทำด้วยไม้อัดวีเนียร์ ความต้องการเฟอร์นิเจอร์ใช้ไม้อัดโค้งจากชิ้นส่วน วีเนียร์ที่เพิ่มขึ้นทำให้โรงงานไม้อัดอีกมากติดตั้งเครื่องปกพิเศษสำหรับผลิตวีเนียร์จากไม้ยางพาราท่อน โรงงานเฟอร์นิเจอร์อีกมากก็มีการติดตั้งเครื่องปกไม้วีเนียร์จากไม้ยางพารา จากปลายปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ร้อยละ 70 ของการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ต่อปีของมาเลเซีย มาจากการผลิตในแหลมมาลายา (Chew & Rozetan 1990, Ser 1990)

การขึ้นรูป ปาร์เก้ ไม้พื้น และชิ้นส่วนประกอบ

สีครีมและผิวหน้าที่แน่นของไม้ท่อนแปรรูป (Timber) บวกกับความง่ายในการแปรรูปและผิวสำเร็จที่มีคุณภาพสูง ทำให้ไม้ยางพาราเป็นวัสดุที่เหมาะสมสำหรับการขึ้นรูปเพื่อใช้เป็นคิ้วตกแต่งภายใน เช่นเดียวกับการขึ้นรูปขนาดใหญ่ เช่น ขอบประตู และขอบหน้าต่าง และชิ้นส่วนประกอบอื่น ๆ ไม้ยางพาราสามารถใช้เป็นไม้พื้นและปาร์เก้ได้เช่นกันในปัจจุบันการใช้ไม้ขึ้นรูปขนาดใหญ่ทำจากไม้ยางต่อเป็นแผ่นด้วยกาว หรือปิดผิวด้วย วีเนียร์ เนื่องจากข้อจำกัดของการตัดไม้ยางพารามีความยาวไม่เกิน 2 เมตร การต่อไม้โดยระบบนิ้วเสียบ (Finger Jointing) จึงมีความจำเป็นต่อการผลิตชิ้นส่วนการขึ้นรูปไม้ขนาดใหญ่

ของใช้ในครัว

ของใช้ในครัวเรือนหลายอย่างผลิตจากไม้ยางพารา รวมถึงชามใส่สลัด ถาดผลไม้ เชียง เชียงเนย แข็ง เชียงเนื้อ ที่เสียบมีด ถาดที่ใส่น้ำตาลและพริกไทย ซึ่งผลิตจากการต่อเศษไม้เล็ก ๆ ของไม้ยางพาราด้วยการทำให้การใช้ไม้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ต้องการผิวหน้าที่ใสและไม่มีสารพิษ เครื่องใช้ในครัวจากไม้ยางพาราเป็นที่นิยมในอเมริกาเหนือและประเทศยุโรป

ของเล่นไม้

มีการผลิตของเล่นจากไม้ยางพาราสำหรับภายในประเทศและส่งออก อย่างไรก็ตามการเคลือบของเล่นต้องใช้น้ำยาที่ไม่เป็นพิษต่อมนุษย์

ไม้ยางพาราเพื่อวัสดุก่อสร้าง

คุณภาพเฉพาะตัวของไม้ยางทำให้ปรับคุณภาพต่อแบบนิ้วเสียบและต่อแบบอัดกาวเป็นชิ้นใหญ่ได้ง่ายใช้ทำเป็นคาน (Beams) เสา (Columns) ผนัง (Weatherboards) ฯลฯ ที่ FRIM (FOREST RESEARCH INSTITUTE OF MALAYSIA) ได้สร้างบ้านหลังด้วยไม้ยางพารา จุดประสงค์หลักเพื่อแสดงให้เห็นถึงการใช้ไม้ยางพาราอย่างหลากหลาย แต่ขณะนี้การสร้างบ้านจากไม้ยางพาราล้วน ๆ ราคายังสูง อย่างไรก็ตามสามารถแสดงให้เห็นการใช้กาวอัดและเทคนิคที่เหมาะสมสามารถผลิตชิ้นส่วนก่อสร้างที่มีคุณค่าได้จากไม้ยางพารา

วัสดุผสมระหว่างไม้ยางพารา – โพลีเมอร์

วัสดุผสมระหว่างไม้และโพลีเมอร์ (WPC) ได้มีการผลิตเชิงพาณิชย์ในยุโรปและอเมริกาตั้งแต่ 1960 เป็นต้นมา วัสดุผสมดังกล่าวได้จากการอัดสาร Monomers เข้าในไม้และในที่สุดทำให้เป็นโพลีเมอร์ในเนื้อไม้จึงกลายเป็นวัสดุผสมระหว่างไม้และโพลีเมอร์ ไม้จากการผลิตโดยวิธีนี้มีความต้านทานต่อการผุ เพื่อคุณสมบัติทางด้านกลศาสตร์และไม่บิดเบี้ยว ไม้ยางพาราอัดด้วย Monomers ในอัตรา 200 kg/ml สามารถเพิ่มความแข็ง การรับแรงอัด การรับความชื้น และความต้านทานต่อการผุ การทดลองพิสูจน์ว่า

วัสดุผสมระหว่างไม้ยางพารา (RWPC) และโพลีเมอร์สามารถผลิตได้และวัสดุผสมนี้สามารถใช้ในการผลิตไม้พื้น ปาร์เก้ ชั้นบันได และชิ้นส่วนอื่น ๆ

ไม้แผ่นเรียบจากไม้ยางพารา

ไม้ยางพาราถูกใช้ในเชิงพาณิชย์ในการผลิตไม้แผ่นเรียบในมาเลเซีย เช่น Particleboard, Cement-bonded particleboard (CBP) กระดานดำ (black board), MDF ความหนาของ particleboard ไม้ยางพารา จาก 4 ~19 mm มีความหนาแน่น 600 gm/ml จะเป็นรูปแบบธรรมดาหรืออัดปิดด้วยลายต่างๆ และลายไม้อย่างหลากหลายผลิตภัณฑ์ไม้แผ่นเรียบใช้อย่างจริงจังในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนประกอบสำหรับตู้ในห้องน้ำ ตู้เสื้อผ้า ตู้กันข้าง ตู้กับข้าว โต๊ะทำงาน โต๊ะฝากันห้อง ประตู และตู้ใช้ในครัว Particleboard อีกอย่างหนึ่งคือ Moulded Particleboard ซึ่งใช้ไม้ยางพารา 100% เป็นส่วนประกอบของไม้กระบวนการผลิตไม้ยางผสมกับเรซินสังเคราะห์ (Synthetic resins) ซึ่งเกี่ยวกับการปรับคุณภาพด้วยสารเคมีและปิดผิวโดยวัสดุกันดูดซับ เพื่อใช้ผลิตชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ เช่น หน้าโต๊ะ ที่นั่ง พนักเก้าอี้ แผ่นผ้า ฯลฯ ไม้ยางพาราเส้นได้ใช้ในการทำแผ่นหนาเพื่อเป็นไส้ในการทำกระดานดำ สินค้าดังกล่าวส่วนใหญ่เพื่อการส่งออก เศษเกล็ดไม้ยางพาราได้ใช้เฉพาะเพื่อผลิต CBP ซึ่งมีโรงงานแห่งเดียวในมาเลเซีย CBP มีคุณสมบัติของไม้แต่ทนกว่า ทนต่อดินฟ้าอากาศ ต่อการลุกไหม้ ขึ้นรา ทนต่อแมลง และมีคุณสมบัติเกี่ยวกับการควบคุมเสียงที่ดี ไม้บอร์ดซึ่งมีความหนาจาก 8 - 40 mm ได้ผลิตเพื่อการใช้ที่แตกต่างกัน CBP เหมาะสำหรับใช้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมก่อสร้างโรงงาน MDF โรงแรกของมาเลเซีย ติดตั้งเมื่อปี 1989 ในปี 1993 ในแหลมมาลาโยมีโรงงาน MDF 4 โรง และมีอีก 2 โรงจะเปิดดำเนินการในปี 1994/5 โรงงานดังกล่าวใช้ไม้ยางพาราโดยเฉพาะในการผลิตแผ่นบอร์ด MDF ใช้ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์อย่างกว้างขวาง เช่น หน้าโต๊ะ ตู้ ประตู และหัวเตียง

เยื่อกระดาษและการทำกระดาษ

ในปี 1960 การวิจัยแสดงให้เห็นความเป็นไปได้ในผลิตเยื่อกระดาษจากไม้ยางพาราสำหรับทำกระดาษ (Peel & Peh 1960) เยื่อกระดาษเป็นที่น่าสนใจเพราะมีสีอ่อนและศักยภาพที่ใกล้เคียงกับเยื่อกระดาษ Sulphate เยื่อกระดาษจากไม้ยางพารา เหมาะสำหรับการผลิตกระดาษสำหรับเขียนและการพิมพ์ ลูกฟูกและส่วนผสมในหนังสือพิมพ์ อย่างไรก็ตาม น้ำยางที่มีอยู่เป็นอุปสรรคในการใช้เยื่อกระดาษในเชิงพาณิชย์ แต่ชาวญี่ปุ่นได้ใช้เยื่อกระดาษไม้ยางพาราในการผลิตกระดาษลูกฟูกในเชิงพาณิชย์

ถ่านและถ่านอัด

ถ่านไม้ยางพาราใช้ในการผลิตเหล็กกล้า การศึกษาของ FRIM ชี้ให้เห็นว่าสามารถนำเศษเล็ก ๆ และหัวไม้จากการตัดซิชไม้ยางพารามาผลิตถ่านโดยใช้เตาเคลื่อนที่ เตาดังกล่าวราคาอยู่ที่ RM 2,000 จึงเหมาะสำหรับชาวสวนยางรายย่อยและโรงงานที่เศษไม้เหลือ (HOL et al. 1990) ซึ่งสามารถทำให้ชาวสวนยางรายย่อยมีรายได้พิเศษ หัวไม้และเศษไม้ชิ้นเล็ก ๆ สามารถสับและใช้ในการผลิตเศษไม้และถ่านอัด ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้เป็นเชื้อเพลิงโดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น เกาหลี ออสเตรเลีย ฯลฯ ถ่านขาวเป็น

ถ่านอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งสามารถทำจากไม้ยางพารา ซึ่งนับเป็นผลิตภัณฑ์ในรูปถ่านสะอาดซึ่งมีค่าน้อยในการเผาไหม้ และใช้มากในญี่ปุ่น

ไม้ยางพาราได้รับการยอมรับเป็นไม้ท่อนแปรรูปที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถใช้ในผลิตภัณฑ์หลากหลาย วัตถุประสงค์สามารถหาได้ง่ายเนื่องจากการปลูกทดแทนในรอบ 25-30 ปี เฉพาะในมาเลเซียจะมีการผลิตไม้ท่อนยางพาราปีละ 9 ล้าน ม.3 ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญต่อการพัฒนาของอุตสาหกรรมไม้ท่อนแปรรูป ถึงแม้ว่ามีการใช้ในปริมาณมากขึ้นเรื่อย ๆ การประเมินอย่างรอบคอบประเมินว่ายังมีอีกมากกว่าหนึ่งในสามของอุปทานของไม้ทั้งหมดที่ยังไม่ได้ถูกใช้ จึงมีศักยภาพในการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ในอนาคตของวัตถุประสงค์นี้ในทุกประเทศที่มีการปลูกไม้ยางพารา นอกเหนือจากประเทศมาเลเซีย

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดย Moen (1999) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธุรกิจ กับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการประกอบการของธุรกิจส่งออกของสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ประเทศนอร์เวย์พบว่าธุรกิจขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบในด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี แต่มีจุดอ่อนด้านการตลาด และ Ann (2007) ได้ศึกษาวิเคราะห์ความสามารถภายในของกิจการธุรกิจส่งออกในนิวเซาท์เวล ประเทศออสเตรเลีย พบว่า ผู้ประกอบการส่งออกในนิวเซาท์เวล ให้ความสำคัญในเรื่อง Resource Based View (RBV) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรภายในเพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน และประสบความสำเร็จในธุรกิจในการส่งออก ขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมการบริหารทรัพยากรและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น จะส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของ กัญช อินทรโกเศศ (2550) ได้กล่าวไว้ถึงความแตกต่างทางด้านทรัพยากร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลต่อเนื่องในผลประกอบการขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ในด้านการบริหารจัดการ จากการทบทวนค้นคว้าเอกสารงานวิจัยพบว่า เทคนิคการบริหารจัดการ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดย Michael Lewis (2003) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ทรัพยากรขององค์กรประกอบด้วย ทรัพยากรที่มองเห็น(Tangible) เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ และทรัพยากรที่มองไม่เห็น(Intangible) เช่น ความรู้ความสามารถของบุคลากร กลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากร และกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบขององค์กร และ Hall (1992) ได้กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียงของบริษัท ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ องค์ความรู้ของพนักงาน การรับรู้มาตรฐานคุณภาพ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทรัพยากรดังกล่าวล้วนเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งนั้น และ Angle & Perry (1981 : 1-14) ทำการศึกษาวิจัย พบว่า ในการดำเนินงานโดยเฉพาะการนำนโยบายและกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การให้ความร่วมมือระหว่างกันมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพึงพอใจในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงาน และยังค้นพบอีกว่า ความสัมพันธ์ที่ดีของการทำงานร่วมกันทำให้เกิดการยอมรับระหว่างกันเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการยอมรับ ในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลในทางบวกต่อผลประกอบการขององค์กรนั้น และ Buckley and Casson (1988 : 31-53) ได้ศึกษาวิจัยโดยให้คำแนะนำว่า ความร่วมมือกันระหว่างองค์กร เช่น การลงทุนร่วมกันของบริษัทร่วมทุน (Joint Venture) เป็นทางเลือกที่สำคัญของการทำธุรกิจ เพราะนอกจากจะเป็นการขยายธุรกิจที่มีเงินลงทุนต่ำแล้ว ยังเป็นการลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ไมเคิล เฟรเซอร์ (Michael Frese) และคณะได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในหลายประเทศในทวีปแอฟริกา ได้แก่ ประเทศแซมเบีย แอฟริกาใต้ และซิมบับเว ในประเทศแซมเบีย ไมเคิล เฟรเซอร์ พบว่า ผู้ประกอบการที่ใช้กลยุทธ์แบบตั้งรับมีความสัมพันธ์กับความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ ส่วนผู้ใช้กลยุทธ์แบบแสวงหาโอกาสแบบการวางแผนโดยสมบูรณ์ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ ส่วนในประเทศแอฟริกาใต้พบว่า การตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จและพบว่าการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงสุดโดยการวิจัยแต่ละประเทศมีรายละเอียดดังนี้

เคเซอร์, ครุฟ และไมเคิล เฟรเซอร์ (Keyser, Kruijff & Michael Frese, 2000, pp.31-53) ศึกษาผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศแซมเบีย พบว่าการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์และการแสวงหาโอกาส มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างสูงกับความสำเร็จและในทางตรงกันข้าม พบว่ากลยุทธ์การตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จ

เฟรเซอร์, คราอุส และเฟรดริช (Frese, Krauss & Freidrich, 2000, pp.104-130) ได้ทำการศึกษาผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศซิมบับเวและพบว่า การวางแผนและการปฏิบัติเชิงรุกเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์แบบวางแผนอย่างสมบูรณ์ และวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ รวมถึงการแสวงหาโอกาส มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในทางตรงกันข้าม พบว่าผู้ประกอบการที่ใช้กลยุทธ์การตั้งรับมีโอกาสที่จะประสบความล้มเหลวสูง

สตีเกลเลนเบิร์ก, เลาว์, เฟรเซอร์ และ วิสเซอร์ (Steeklerburg, Lauw, Frese & Visswe, 2000, pp.77-101) ทำการศึกษาผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศแอฟริกาใต้ พบว่าการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ และในทางตรงกันข้ามพบว่ากลยุทธ์การตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จ

สำหรับงานวิจัยในทวีปยุโรปนั้น แอนเดรีย รอช และไมเคิล เฟรเซอร์ (Andreas Rauch & Michael Frese, 2000, pp.1-30) ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและความสำเร็จของผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศเยอรมันนีและไอร์แลนด์ ในช่วงปี ค.ศ. 1993-1995 และพบว่าการวางแผนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการในเยอรมันนีแต่ไม่พบความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการในไอร์แลนด์ รอช และไมเคิล เฟรเซอร์ (Rauch & Michael Frese, 1997, pp.27-29) ให้ข้อสังเกตว่า ความสัมพันธ์ที่ต่างกันนี้ เนื่องจากสองประเทศนี้มีวัฒนธรรมซึ่งต่างกัน ในเยอรมันนีผู้ประกอบการมีวัฒนธรรมในการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และมีการวางแผนที่ดีในการดำเนินธุรกิจ ส่วนในไอร์แลนด์ผู้ประกอบการมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนน้อย การวางแผนจึงรวมเอาความเสี่ยงและความไม่ยืดหยุ่นไว้ด้วย จึงวางแผนน้อยและให้ความสำคัญกับการวางแผนน้อยลง

เกลเดอร์เรน และเฟรเซอร์ (Geldereren & Frese, 1998, pp.234-248) ทำการศึกษาวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมที่ก่อตั้งธุรกิจมาไม่เกิน 5 ปี ในเมืองอัมสเตอร์ดัม ประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยทำการศึกษาผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวกันเป็น 2 ระยะ ช่วงเวลาห่างกัน 16 เดือน พบว่าในทั้ง 2 ช่วงเวลา กลยุทธ์การดำเนินงานแบบตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จ และยังพบอีกว่าในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการนั้น การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ และในช่วงที่สองเมื่อธุรกิจดำเนินการได้ราบรื่นแล้ว การวางแผนอย่างสมบูรณ์จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทย อภิสิทธิ์ ประวัติเมือง (2544, หน้า 72-73) ได้ทำการศึกษาผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจร้านหนังสือ พบว่ากลยุทธ์การดำเนินงานที่ผู้ประกอบการใช้มากที่สุดคือ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ รองลงมาคือ การตั้งรับ การแสวงหาโอกาส ส่วนการ

วางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์พบว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จได้นำมาใช้ในการบริหารงานน้อยที่สุด

ธรรรงค์ ศรีจันทรินทร์ (2544, หน้า 104) ได้ทำการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่ามีการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ 4 รูปแบบคือ การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ การแสวงหาโอกาส และการตั้งรับ โดยรูปแบบที่ใช้มากที่สุดคือ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ รองลงมาคือ การตั้งรับ การแสวงหาโอกาส และการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ ตามลำดับ โดยพบว่าเฉพาะกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ การแสวงหาโอกาส และการตั้งรับ กับความสำเร็จ

สถาบันพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเครือข่ายมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2546) ได้เสนอรายงานผลการศึกษาวิจัยฉบับสมบูรณ์ คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการทั่วไปมีความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน มุ่งมั่นในความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ เชื่อมั่นในตนเอง มุ่งประสิทธิภาพในงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจ ในขณะที่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ 63 ตัวอย่างให้ความสำคัญเรื่อง ความสามารถในการสื่อสาร ความคิดริเริ่ม และเต็มใจเสี่ยงมากกว่า ส่วนเรื่องความสามารถทางการจัดการนั้น ผู้ประกอบการให้ความสนใจในเรื่องต่าง ๆ เหมือนกัน แต่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จใช้ความสามารถมากกว่าจึงประสบความสำเร็จกว่า

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ สนับสนุนโดยสถาบันพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2546) การศึกษาวิจัยคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในทุกภาคธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาวิจัยและสำรวจเบื้องต้นจากผู้ประกอบการขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จซึ่งตัวแปรที่ศึกษาครอบคลุมในเรื่องประสบการณ์ ความรู้ การศึกษา ความชำนาญ บุคลิกภาพ คุณค่า และคุณลักษณะ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะต่าง ๆ มีความสำคัญไม่แตกต่างกันแต่มีความแตกต่างกันในเรื่องลำดับความสำคัญ ดังนั้นหากพิจารณาว่าผู้ประกอบการรายใดมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจหรือไม่ผลการศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญตัวหนึ่งที่ต้องใช้พิจารณา

วันฉวีวัฒน์ โอกาศวัฒนา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยนโยบายรัฐเพื่อการแก้ปัญหาและส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) : ศึกษาเฉพาะกรณีภาคอุตสาหกรรมการผลิต พบว่าการบริหารงานภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐหลายฝ่าย อาจก่อปัญหาและอุปสรรคต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ชินโร มัสซุทานิ (Shiro Mizutani, 2541 : บทคัดย่อ) ได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับมาตรการการพัฒนา (SMEs) นำเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมว่า (SMEs) เป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของผู้ที่เกี่ยวพันในระบบเศรษฐกิจ ทั้งในการผลิต การกระจายสินค้าและบริการในภาคอุตสาหกรรมของไทย โดยประมาณร้อยละ 98 ของจำนวนโรงงานและประมาณร้อยละ 50 ของจำนวนการจ้างงาน ได้แก่กิจการ (SMEs) ทั้งสิ้น (SMEs) มีบทบาทสนับสนุนการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเบา และผู้ผลิตชิ้นส่วนให้กับผู้ประกอบการรายใหญ่

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคคลของผู้ประกอบการ มักจะมีลักษณะต่าง ๆ มากมาย แต่ลักษณะบุคคลที่พบมากที่สุด มีอยู่ 3 ประการ คือ 1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) 2. การควบคุมตนเอง (Internal Control) 3. ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking)

1. ตามความคิดของมอเรย์ (Murray) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) จะหมายถึง ความปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จในกิจกรรมต่าง ๆ การได้ใช้อำนาจในการทำงานอย่างมี

อิสระ มีความเพียรพยายามที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อที่จะให้ได้บรรลุมาตรฐานระดับสูงและทำสิ่งที่ยากได้ดีโดยเร็ว

2. อำนาจการควบคุม (Focus of Control) เป็นความคิดที่เสนอโดย Juliar B. Rotter ในการศึกษาถึงผลกระทบของการเสริมแรง (Reinforcement) ในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนโดยการแบ่งเป็น Internal-External Control โดยที่ Rotter ได้สร้างเครื่องมือวัดความแตกต่างของบุคลิกภาพของระดับการควบคุมตนเอง (Internal Control) และการควบคุมภายนอก (External Control) การควบคุมตนเองเป็นความเชื่อของบุคคลที่ว่ารางวัล (Reward) ความสำเร็จหรือความล้มเหลวถูกควบคุมจากอำนาจภายนอก คือ โชค ลาภ หรือความบังเอิญ

3. การเสี่ยง (Risk Taking) คือ สิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นการผันแปรของผลที่อาจจะได้รับในช่วงเวลาเฉพาะสถานการณ์หนึ่ง ถ้ามีผลที่เป็นไปได้เพียงหนึ่ง ความผันแปรและโอกาสเสี่ยงก็เท่ากับศูนย์ แต่ถ้ามีผลที่เป็นไปได้มากกว่าหนึ่ง การเสี่ยงก็ไม่เท่ากับศูนย์ ยิ่งมีความผันแปรมากขึ้นการเสี่ยงก็ยิ่งมากขึ้น ดังนั้น การตัดสินใจประกอบธุรกิจส่วนตัว บุคคลจึงต้องมีความกล้าเสี่ยง ทั้งทางด้านการเงิน สังคม เพราะไม่สามารถทราบสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ การประกอบธุรกิจอาจจะประสบกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวนั้นเป็นสิ่งที่ไม่อาจจะทราบได้ล่วงหน้า ถ้าล้มเหลวก็ขาดทุนเท่ากับสูญเสียทรัพย์สินในการลงทุนไปแต่ถ้าสำเร็จ สิ่งที่ได้รับก็คือ ผลกำไรซึ่งอาจจะเป็นตัวเงิน หรือ ความพอใจส่วนบุคคล

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2548) ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จทั่วประเทศไทย โดยแบ่งเป็นกลุ่มการวิจัยตามภูมิภาคได้แก่ เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และต่างจังหวัดตามภาคต่าง ๆ และตามประเภทกิจการ ได้แก่ กิจการการผลิต กิจการบริการ กิจการการเกษตร กิจการค้าปลีก และกิจการค้าส่ง พบว่าในภาพรวมผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจมีคุณลักษณะที่สำคัญตามลำดับคือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในธุรกิจที่ทำ มีความขยันทุ่มเทให้กับธุรกิจ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีวิสัยทัศน์ ประหยัด พัฒนาและฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อเรื่องโชค หากพิจารณาในแต่ละภูมิภาค พบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในแต่ละปัจจัยในแต่ละภูมิภาคไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นความเชื่อมั่นในตนเองและคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จทั้งเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่าไม่มีความแตกต่างจากผู้ประกอบการในเขตภูมิภาค นอกจากนี้ในส่วนของประเทศกิจการ พบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในแต่ละประเภทกิจการไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ชัชวาล วณิชผล (2546) ได้ศึกษาเรื่องคุณสมบัติผู้ประกอบการและภูมิความรู้ความชำนาญที่มีต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. คุณสมบัติที่ผู้ประกอบการมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 ด้านได้แก่ ความเป็นตัวของตัวเอง ความมีนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง ความมุ่งมั่นในการแข่งขัน ความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ โดยคุณลักษณะด้านความมีนวัตกรรมมีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการซึ่งวัดจากความพึงพอใจในแนวโน้มของกำไร และคุณลักษณะด้านความมุ่งมั่นในการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการซึ่งวัดจากความพึงพอใจในแนวโน้มของกำไร ความพึงพอใจในด้านความสำคัญเหนือคู่แข่ง ความพึงพอใจในรายได้และความพึงพอใจในฐานะผู้ประกอบการ

2. ภูมิความรู้ความชำนาญ ซึ่งประกอบด้วยระดับการศึกษา ประสบการณ์ทางด้านอาชีพ และประสบการณ์บริหาร ไม่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการซึ่งวัดจากความพึงพอใจในผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ รวม 7 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในแนวโน้มของกำไร ความพึงพอใจในแนวโน้ม

ของจำนวนลูกค้า ความพึงพอใจในแนวโน้มของยอดขาย ความพึงพอใจในรายได้ ความพึงพอใจในด้านการยอมรับจากสังคม ความพึงพอใจในด้านความสำเร็จเหนือคู่แข่ง และความพึงพอใจในฐานะผู้ประกอบการ

จากการรวบรวมบทความและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางในประเทศไทย ซึ่งมีหลายแนวคิดและหลายความหมายด้วยกันสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีส่วนสัมพันธ์กับการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย,2545)
 - 1.1 ระดับการศึกษา
 - 1.2 สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา
 - 1.3 การฝึกอบรมและการหาความรู้เพิ่มเติม
 - 1.4 ความเชื่อมั่นในตัวเองในการดำเนินธุรกิจ
 - 1.5 ความน่าเชื่อถือในตัวผู้ประกอบการ
 - 1.6 ประสบการณ์ที่ผ่านมาจากงานอาชีพจนถึงปัจจุบัน
 - 1.7 ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ทำ
 - 1.8 บุคลิกภาพส่วนตัว
 - 1.9 การมีทักษะในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
 - 1.10 ความเชื่อถือในเรื่องของโชค อำนาจ วาสนา
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
 - 2.1 ทิศทางระบบเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบันและอนาคต
 - 2.2 นโยบายทางด้านการค้าและการลงทุนของรัฐบาล
 - 2.3 ความสำคัญในการแสวงหาแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ
 - 2.4 ความจำเป็นในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
 - 2.5 ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมและวัฒนธรรมทางสังคม
 - 2.6 ความจำเป็นในการใช้ระบบพึ่งพากับบุคคลที่เกี่ยวข้องทางการเมืองในการดำเนินธุรกิจ
 - 2.7 ความสำคัญในด้านการจัดการกับผลกระทบเรื่องสิ่งแวดล้อม
 - 2.8 ความจำเป็นในการใช้แบบอย่างของบุคคลที่ประสบความสำเร็จเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ
 - 2.9 การวางกลยุทธ์การแข่งขันในเชิงธุรกิจ
 - 2.10 ประเภทและขนาดของกิจการธุรกิจ
 - 2.11 ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ
 - 2.12 ความสำคัญของกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ
 - 2.13 ความจำเป็นในการแบ่งปันจำนวนการบริหารงานให้กับผู้ร่วมลงทุนในการดำเนินธุรกิจ
 - 2.14 ความสำคัญในการวางระบบทางการเงินและบัญชีในการดำเนินธุรกิจ
 - 2.15 ความสำคัญในการได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว

2.16 ความพึงพอใจลูกค้าที่มีต่อผู้ประกอบการ

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย เป็นงานวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sampling of the Research)

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้คือ

1. ประชากร เป็นผู้ที่ให้ข้อมูลเบื้องต้นในเชิงปริมาณ ได้แก่ อุตสาหกรรมไม้ยางพาราที่อยู่ในประเทศไทย จำนวน 598 แห่ง ทั่วประเทศ (กลุ่มสถิติและเผยแพร่สารสนเทศอุตสาหกรรม, กรมโรงงานอุตสาหกรรม : 2557) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราให้เกิดความเข้มแข็ง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป รวมทั้งหมด 250 คน

การกำหนดขนาดตัวอย่าง สำหรับกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของยามาเน่ (Taro Yamane, 1973 p.125) โดยผู้วิจัยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มได้ร้อยละ 5 หรือ 0.05 โดยใช้สูตร

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

แทนค่าสูตร

$$\text{สูตร } n = \frac{598}{1 + Ne^2}$$

$$\text{สูตร } n = \frac{598}{2.49}$$

$$= 240 \text{ ตัวอย่าง}$$

เพื่อความครอบคลุมประชากร และความน่าเชื่อถือของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลเพิ่มเติมอีก 10 ตัวอย่าง รวมเป็นกลุ่มอย่างทั้งสิ้น 250 ตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่างใช้แบบอาศัยความน่าจะเป็น (probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ

แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close – ended question) ประกอบด้วย 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close – ended question) ประกอบด้วย จำนวนพนักงาน รูปแบบในการดำเนินธุรกิจ ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ ช่องทางการจัดจำหน่าย สัดส่วนการตลาดของกิจการ ตลาดที่ท่านส่งสินค้า แหล่งวัตถุดิบ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย เป็นแบบสอบถามตามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของ

Likert โดยแบ่งเป็นระดับกลยุทธ์ 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด โดยให้คะแนน 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย เป็นแบบสอบถามตามแบบมาตรฐานประเมินค่า(Rating Scale) ตามแบบของ Likert โดยแบ่งเป็นระดับกลยุทธ์ 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด โดยให้คะแนน 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไม้ยางพารา เป็นแบบสอบถามตามแบบมาตรฐานประเมินค่า(Rating Scale) ตามแบบของ Likert โดยแบ่งเป็นระดับกลยุทธ์ 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด โดยให้คะแนน 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ

วิธีการศึกษาและขั้นตอนการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไม้ยางพารา เพื่อให้ทราบถึงสภาพทั่วไปและบริบทของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามเพื่อหาข้อค้นพบรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีประสบการณ์ด้านผลิตภัณฑ์ยาง

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของการบริหารจัดการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methods) โดยใช้สมการถดถอย (Regression analysis) การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (Path Analysis) แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงพหุ

ขั้นตอนที่ 4 เพื่อศึกษาการจัดการเชิงความได้เปรียบของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป โดยวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research methods) ซึ่งใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกได้ ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ ตำราวิชาการ หนังสือพิมพ์ รายสัปดาห์/รายวัน นิตยสาร ตลอดจนบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไม้ยางพารา และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาประกอบการสร้างกรอบแนวคิดตลอดจนวิธีการศึกษาวิเคราะห์และอภิปรายผล

2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ยางพารา เช่น เจ้าของสถานประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมไม้ยางพารา สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เป็นต้น โดยศึกษาข้อมูลในรูปแบบของการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การทดสอบเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามโดยการสัมภาษณ์ไปทดสอบความตรง (Validity) และทดสอบความเที่ยง (Reliability) ดังนี้

1. การทดสอบความตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ นำเสนอ ประชานกรรมการที่ปรึกษาและกรรมการที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาที่จะวัดตามวัตถุประสงค์ โดยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-objective Congruence Index : IOC) โดยอาศัยความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญพิจารณาประเด็นคำถามว่าสอดคล้องกันหรือไม่ (สุวิมล ติรกานันท์, 2550: 172-173) โดยใช้ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญมาหาความตรงโดยแทนค่าในสูตร

$$\begin{aligned} \text{IOC} &= \frac{\sum R}{N} \\ \text{IOC} &= \text{ดัชนีความสอดคล้อง} \\ R &= \text{ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง} \\ N &= \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด} \end{aligned}$$

เกณฑ์ในการพิจารณา

ถ้า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ใกล้ 1 ส่วนข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรมีการปรับปรุงแก้ไข

2. การทดสอบความเที่ยง (reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองสัมภาษณ์กับประชากรจำนวน 30 ราย โดยแบ่งเป็นผู้บริหาร 15 ราย และ พนักงาน 15 ราย ของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราที่ไม่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ที่ทำการวิจัย และนำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง โดยนำผลมาทดสอบความเที่ยง โดยใช้วิธีการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) (สุวิมล ติรกานันท์, 2550: 175)

การวัดความสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency) เป็นการประมาณค่าความเที่ยงที่มีการทดลองใช้เครื่องมือเพียงครั้งเดียว โดยพิจารณาข้อคำถามทั้งหมดในเครื่องมือวัดในเรื่องเดียวกันหรือไม่ ถ้าวัดในเรื่องเดียวกัน ก็น่าจะมีผลสอดคล้องในการวัดสูง โดยใช้ แบบ Coronbach' s Alpha มีสูตรดังนี้

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{S_t^2} \right)$$

เมื่อ α = สัมประสิทธิ์ความเที่ยงของเครื่องมือ
 n = จำนวนข้อคำถามในเครื่องมือ
 s_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามแต่ละข้อ
 S_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวมของผู้ตอบทั้งหมด

เกณฑ์ในการพิจารณา

ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงที่ได้จากการคำนวณในสูตรต่าง ๆ มีค่าสูงสุดเท่ากับ 1 โดยเมื่อค่าที่ได้มีค่าใกล้ 1 แสดงว่าเครื่องมือมีความเที่ยงค่อนข้างมาก (สุวิมล ติรกานันท์, 2550: 175) **วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ประกอบด้วยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามตอนที่ 1 คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และ ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของธุรกิจ มาวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยการ ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และคำนวณหาค่าร้อยละเพื่อทำการแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามตอนที่ 3 ถึง ตอนที่ 6 คือ มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อวัดค่ากลางของข้อมูล และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อหาความแตกต่างของข้อมูลในการวัดค่ากระจายของข้อมูล

3. นำแบบสอบถามตอนที่ 3 ถึง ตอนที่ 6 มาตรวจให้คะแนนในแต่ละข้อ โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

การกำหนดค่าคะแนนเฉลี่ย และใช้สูตรเพื่อกำหนดระดับความคิดเห็น ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา.2545:45)

$$\begin{aligned}
 1. \text{พิสัย} &= \text{ค่าสูงสุดของข้อมูล} - \text{ค่าต่ำสุดของข้อมูล} \\
 &= 5 - 1 \\
 &= 4 \\
 2. \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \text{พิสัย/จำนวนชั้น} \\
 &= 4/5 \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

แสดงคะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้

4.21 – 5.00	แสดงว่า	อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	แสดงว่า	อยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	แสดงว่า	อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	แสดงว่า	อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	แสดงว่า	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อ คำนวณได้จาก

$$\text{คะแนนเฉลี่ยแต่ละข้อ} = \frac{f(X_i)}{n}$$

โดย	f	หมายถึง	ความถี่
	(X _i)	หมายถึง	คะแนนของแต่ละข้อ

n หมายถึง จำนวนตัวอย่าง

จากนั้น นำคะแนนเฉลี่ยในแต่ละข้อที่ได้ มารวมกันแล้วหารเฉลี่ยด้วยจำนวนข้อ จะได้คะแนนเฉลี่ยรวมของคะแนนด้านนั้นทั้งหมด แล้วนำคะแนนที่ได้ มาแปลความหมายสรุปตามเกณฑ์เฉลี่ยของข้อมูล

4. การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป โดยใช้สถิติ การวิเคราะห์ถดถอย (Regression analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว

5. การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป โดยใช้สถิติ การวิเคราะห์ถดถอย (Regression analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว

6. ปัจจัยบทบาทของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตไม้อย่างพาราแปรรูป โดยใช้สถิติ การวิเคราะห์ถดถอย (Regression analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว

สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative research) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage) วิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายเชิงพรรณนา โดยใช้ Rating Scale เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสามารถในการแข่งขัน แบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ และกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยวัดระดับความคิดเห็น การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพารา โดยใช้สถิติ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ที่ได้จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโครงการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปในประเทศไทย” ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่าง

S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MS	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวน (Mean of Squares)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (degree of freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
Prob.	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
r_{xy}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน
*	แทน	ค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย เพื่ออธิบายถึงลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของธุรกิจ
- 1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย
- 1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย
- 1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอ้างอิง เพื่อทดสอบสมมติฐาน และสรุปผลอ้างอิงไปยังประชากรโดยการนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

2.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป

2.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป

2.3 ปัจจัยบทบาทของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตไม้อย่างพาราแปรรูป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมแปรรูปไม้อย่างพาราแปรรูป

ตารางที่ 1 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปอุตสาหกรรมแปรรูปไม้อย่างพาราแปรรูปในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
1. จำนวนพนักงานในองค์กร		
1.1 50 – 100 คน	78	31.20
1.2 101 – 150 คน	118	47.20
1.3 151 – 200 คน	43	17.20
1.4 มากกว่า 200 คน	11	4.40
รวม	250	100
2. รูปแบบการดำเนินกิจกรรม		
2.1 กิจการเจ้าของคนเดียว	53	21.20
2.2 ห้างหุ้นส่วนจำกัด	106	42.40
2.3 บริษัท	91	36.40
รวม	250	100
3. กิจการใช้ช่องทางในการจัดจำหน่ายด้วยวิธีใด		

3.1	ขายตรงต่อลูกค้า	98	39.20
3.2	ผ่านตัวแทนจัดจำหน่าย	89	35.60
3.3	ผ่านผู้นำเข้าในต่างประเทศ	61	24.40
3.4	ผ่านสาขาในต่างประเทศ	2	0.80
รวม		250	100
4. ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจไม้ยางพาราแปรรูป			
4.1	น้อยกว่า 5 ปี	31	12.40
4.2	5 – 10 ปี	162	64.80
4.3	มากกว่า 10 ปี	57	22.80
รวม		250	100

ตารางที่ 1 (ต่อ) แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปขององค์กร		จำนวน	ร้อยละ
5. ตลาดที่ท่านส่งสินค้าไปจำหน่ายมากที่สุด			
5.1	ไทย	46	18.40
5.2	จีน	84	33.60
5.3	ไต้หวัน	29	11.60
5.4	มาเลเซีย	76	30.40
5.5	สิงคโปร์	7	2.80
5.6	ญี่ปุ่น	4	1.60
5.7	เวียดนาม	4	1.60
รวม		250	100
6. โรงงานของท่านรับซื้อวัตถุดิบ (ไม้ยาง) จากแหล่งใด			
6.1	รับซื้อจากผู้ค้าไม้ทั่วไป (หน้าโรงงาน)	56	22.40
6.2	ซื้อผ่านพ่อค้าคนกลาง	112	44.80
6.3	มีทีมจัดหาวัตถุดิบโดยตรงจากสวนยางพารา	82	32.80
รวม		250	100
7. เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่ท่านคิดว่า เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตของท่านอยู่ในระดับใด			
7.1	ต่ำกว่าคู่แข่ง	59	23.60
7.2	อยู่ในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงคู่แข่ง	163	65.20
7.3	สูงกว่าคู่แข่ง	28	11.20
รวม		250	100

จากตารางที่ 1 สามารถอธิบายผลได้ดังนี้

อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราแปรรูปส่วนใหญ่ มีพนักงานในองค์กรจำนวน 101 – 150 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20 รองลงมา มีจำนวนพนักงาน 50 – 100 คน คิดเป็นร้อยละ 31.20 จำนวน 151 – 200 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20 และมากกว่า 200 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 ตามลำดับ

อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราแปรรูปส่วนใหญ่ มีรูปแบบการดำเนินกิจการแบบห้างหุ้นส่วน จำกัด คิดเป็นร้อยละ 42.40 รองลง แบบบริษัท จำกัด คิดเป็นร้อยละ 36.40 และ แบบกิจการเจ้าของคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 21.20 ตามลำดับ

อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราแปรรูปส่วนใหญ่ ใช้ช่องทางการจัดหน่ายสินค้าโดยการขายแบบผ่านตัวแทนจัดจำหน่าย คิดเป็นร้อยละ 39.20 รองลงขายตรงต่อลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 35.60 ผ่านผู้นำเข้าในต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 24.40 และ แบบผ่านสาขาในต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 0.80 ตามลำดับ

อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราแปรรูปส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.80 รองลง มีประสบการณ์ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.80 และ ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็น ร้อยละ 12.40 ตามลำดับ

อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราแปรรูปส่วนใหญ่ ส่งสินค้าไปจำหน่ายไปยังประเทศจีนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.60 รองลงมา ขายในประเทศมาเลเซีย คิดเป็นร้อยละ 30.40 ขายในประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 18.4 ขายในประเทศสิงคโปร์ คิดเป็นร้อยละ 2.80 และขายในประเทศญี่ปุ่นและเวียดนาม คิดเป็นร้อยละ 1.60 ตามลำดับ

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ	3.95	.702	มาก
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ	3.76	.641	มาก
3. ปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหาร	3.68	.634	มาก
รวม ทั้ง 3 ด้าน	3.79	.612	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย ทั้ง 3 ด้าน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการอยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ($\bar{x} = 3.95$) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ($\bar{x} = 3.76$) และ ปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.68$) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ จำแนกเป็นรายด้าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factors)	4.00	.783	มาก
2. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Factors)	4.08	.769	มาก
3. กฎหมายและการเมือง (Political – Legal Factors)	3.84	.726	มาก
4. เทคโนโลยี (Technological Factors)	3.86	.826	มาก
รวม	3.95	.702	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการอยู่ในระดับ มากที่สุดคือ สภาพแวดล้อมทางสังคม ($\bar{x} = 4.08$) รองลงมา คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 4.00$) ด้านเทคโนโลยี ($\bar{x} = 3.86$) และด้านกฎหมายและการเมือง ($\bar{x} = 3.84$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านสภาพเศรษฐกิจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ	4.00	.969	มาก
2. อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา	4.12	.830	มาก
3. อัตราภาษีนำเข้าและส่งออกสินค้า	3.87	.967	มาก
4. อัตราค่าแรงงานขั้นต่ำ	4.04	.909	มาก
รวม	4.00	.783	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านสภาพเศรษฐกิจ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านสภาพเศรษฐกิจอยู่ในระดับ มากที่สุดคือ อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา ($\bar{x} = 4.12$) รองลงมา คือ อัตราค่าแรงงานขั้นต่ำ ($\bar{x} = 4.04$) อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ($\bar{x} = 4.00$) และ อัตราภาษีนำเข้าและส่งออกสินค้า ($\bar{x} = 3.87$) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านสภาพทางสังคม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
--	-----------	------	-------------

1. อัตราการเติบโตของประชากรภายในประเทศ	4.02	.843	มาก
2. รายได้เฉลี่ยของประชากรภายในประเทศ	4.14	.880	มาก
3. ระดับการศึกษาของประชากรภายในประเทศ	4.14	.880	มาก
4. รูปแบบการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง	4.04	.909	
รวม	4.08	.769	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านสภาพทางสังคม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านสภาพทางสังคม ที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ อัตรา รายได้เฉลี่ยของประชากรภายในประเทศ และ ระดับการศึกษาของประชากรภายในประเทศ ($\bar{x} = 4.14$) รองลงมา คือ รูปแบบการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 4.04$) และ อัตราการเติบโตของประชากรภายในประเทศ ($\bar{x} = 4.02$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านกฎหมายและการเมือง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนอุตสาหกรรม ยางพารา	3.89	.826	มาก มาก
2. เสถียรภาพ และความมั่นคงทางการเมือง ภายในประเทศ	4.14	.860	มาก
3. กฎระเบียบการควบคุมการส่งออกสินค้าหรือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานสินค้า	3.49	1.069	มาก

4. ข้อกีดกันทางการค้าของประเทศคู่ค้า	3.85	.945	มาก
รวม	3.84	.726	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านกฎหมายและการเมือง โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.84$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านกฎหมายและการเมือง ที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ เสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองภายในประเทศ ($\bar{x} = 4.14$) รองลงมา คือนโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนอุตสาหกรรมยางพารา ($\bar{x} = 3.89$) ข้อกีดกันทางการค้าของประเทศคู่ค้า ($\bar{x} = 3.85$) และ กฎระเบียบการควบคุมการส่งออกสินค้าหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานสินค้า ($\bar{x} = 3.49$) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. เทคโนโลยีการผลิตที่เปลี่ยนแปลง	3.86	.878	มาก
2. การมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนช่องทางการตลาด	3.78	.984	มาก
3. เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย	4.04	.909	มาก
4. การวิจัยและพัฒนาที่นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ	3.78	.984	
รวม	3.86	.826	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านเทคโนโลยี โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านเทคโนโลยี ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย ($\bar{x} = 4.04$) รองลงมา คือ เทคโนโลยีการผลิตที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.86$) การมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนช่องทางการตลาด และ การวิจัยและพัฒนาที่นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.78$) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ จำแนกเป็นรายด้าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ด้านการผลิต	3.74	.755	มาก
2. ด้านการตลาด	3.70	.699	มาก
3. ด้านการเงิน	3.79	.668	มาก
4. ด้านการจัดการทุนมนุษย์	3.75	.734	มาก
5. ด้านการจัดการภายในองค์กร	3.77	.719	มาก
รวม	3.76	.641	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการอยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ด้านการเงิน ($\bar{x} = 3.79$) รองลงมา คือ ด้านการจัดการภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.77$) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ ($\bar{x} = 3.75$) ด้านการผลิต ($\bar{x} = 3.74$) และด้านการผลิต ($\bar{x} = 3.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการผลิต

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนการผลิต	3.84	.978	มาก
2. คุณภาพของวัตถุดิบ	3.48	1.069	มาก
3. ทักษะและความสามารถของแรงงานที่ใช้ในการผลิต	3.86	.887	มาก
4. ระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่น	3.75	.890	มาก
5. มีมาตรการในการลดความสูญเสียในกระบวนการต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ลดต้นทุนในการผลิต	3.80	.914	มาก
รวม	3.74	.755	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการผลิต โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.74$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับ

ความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการผลิต ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ทักษะและความสามารถของแรงงานที่ใช้ในการผลิต ($\bar{x} = 3.86$) รองลงมา คือ ต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนการผลิต ($\bar{x} = 3.84$) มีมาตรการในการลดความสูญเสียในกระบวนการ ต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ลดต้นทุนในการผลิตและ การวิจัยและพัฒนาที่นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.80$) ระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่น ($\bar{x} = 3.75$) คุณภาพของวัตถุดิบ ($\bar{x} = 3.48$) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการตลาด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. มีการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและคุณภาพด้านชื่อเสียงให้อยู่ในระดับดีและตอบสนองลูกค้าได้	3.78	.984	มาก
2. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ	3.75	.890	มาก
3. มีการนำกลยุทธ์การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าเร็วที่สุด	3.84	.978	มาก
4. มีระบบควบคุมต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง	3.44	1.044	มาก
5. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการตลาด	3.70	.842	มาก
รวม	3.70	.699	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการตลาดโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.70$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการตลาด ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ มีการนำกลยุทธ์การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าเร็วที่สุด ($\bar{x} = 3.84$) รองลงมา คือ มีการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและคุณภาพด้านชื่อเสียงให้อยู่ในระดับดีและตอบสนองลูกค้าได้ ($\bar{x} = 3.78$) มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.75$) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการตลาด ($\bar{x} = 3.70$) และมีระบบควบคุมต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ($\bar{x} = 3.44$) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการเงิน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. การจัดการสภาพคล่องทางการเงิน	3.96	.870	มาก
2. ความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง	3.91	.914	มาก
3. ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น	3.84	.978	มาก
4. อัตราการเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้น	3.46	1.00	มาก
5. การควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานลดลง	3.84	.978	มาก
รวม	3.79	.668	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการเงินโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการเงิน ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ การจัดการสภาพคล่องทางการเงิน ($\bar{x} = 3.96$) รองลงมา คือ ความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง ($\bar{x} = 3.91$) ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น และการควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานลดลง ($\bar{x} = 3.84$) และ อัตราการเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้น ($\bar{x} = 3.46$) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการจัดการทุนมนุษย์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. พนักงานมีความสามารถ และทักษะที่โดดเด่น	3.81	.818	มาก
2. การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน	3.88	.793	มาก
3. มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	3.86	.766	มาก
4. การจัดระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ และสวัสดิการที่เหมาะสม	3.46	1.137	มาก
5. มีการส่งพนักงานไปศึกษาอบรม/ดูงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อเพิ่มเติมความรู้ และสามารถปรับปรุงเทคนิคการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้	3.78	.817	มาก
รวม	3.75	.734	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ ที่อยู่ในระดับ มากที่สุด คือ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ($\bar{x} = 3.88$) รองลงมา คือ มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ($\bar{x} = 3.86$) พนักงานมีความสามารถ และทักษะที่โดดเด่น ($\bar{x} = 3.81$) มีการส่งพนักงานไปศึกษาอบรม/ดูงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อเพิ่มเติมความรู้ และสามารถปรับปรุงเทคนิคการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ ($\bar{x} = 3.78$) และ การจัดระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ และสวัสดิการที่เหมาะสม ($\bar{x} = 3.46$) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการจัดการภายในองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร	3.44	.981	มาก
2. มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งแยกงานและกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน	3.77	.856	มาก
3. มุ่งเน้นคุณภาพของวัตถุดิบและนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการควบคุมการผลิต	3.77	.974	มาก
4. มีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดีภายในองค์กร	3.93	.911	มาก
5. มีการลงทุนในด้านเครือข่ายสารสนเทศภายในองค์กรที่เหมาะสม	3.97	.878	มาก
รวม	3.77	.719	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการจัดการภายในองค์กร โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการจัดการภายในองค์กร ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ มีการลงทุนในด้านเครือข่ายสารสนเทศภายในองค์กรที่เหมาะสม ($\bar{x} = 3.97$) รองลงมา คือ มี มีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดีภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.93$) มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งแยกงานและกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน และมุ่งเน้นคุณภาพของวัตถุดิบและนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการควบคุมการผลิต ($\bar{x} = 3.77$) และ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ($\bar{x} = 3.44$) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพารา ด้านบทบาทของผู้บริหาร จำแนกเป็นรายด้าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
--	-----------	------	-------------

1. บทบาทระหว่างบุคคล	3.54	.739	มาก
2. บทบาทด้านสารสนเทศ	3.66	.717	มาก
3. บทบาทด้านการตัดสินใจ	3.81	.741	มาก
รวม	3.67	.634	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านบทบาทของผู้บริหารโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ($\bar{x} = 3.81$) รองลงมา คือ บทบาทด้านสารสนเทศ ($\bar{x} = 3.66$) และบทบาทระหว่างบุคคล ($\bar{x} = 3.54$) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ ด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทระหว่างบุคคล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ผู้บริหารมีบทบาทในการบังคับบัญชาบุคคลให้ทำหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.56	.820	มาก
2. ผู้บริหารมีบทบาทในการกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการทำงาน	3.48	.966	มาก
3. ผู้บริหารมีบทบาทในการติดต่อกับองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก	3.60	.821	มาก
รวม	3.54	.739	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านบทบาทของผู้บริหารด้านบทบาทระหว่างบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.54$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทระหว่างบุคคล ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ผู้บริหารมีบทบาทในการติดต่อกับองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก ($\bar{x} = 3.60$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีบทบาทในการบังคับบัญชาบุคคลให้ทำหน้าที่ที่รับผิดชอบ ($\bar{x} = 3.56$) และ ผู้บริหารมีบทบาทในการกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการทำงาน ($\bar{x} = 3.48$) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ ด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทด้านสารสนเทศ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
--	-----------	------	-------------

1. ผู้บริหารมีบทบาทในการค้นหาและรับข้อมูลมาใช้ เพื่อประกอบการตัดสินใจ	3.60	.836	มาก
2. ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งข้อมูลที่รับจากภายนอก ให้บุคลากรในองค์กรทราบ	3.60	.816	มาก
3. ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งข้อมูลไปยังภายนอก เพื่อการประชาสัมพันธ์	3.80	.913	มาก
รวม	3.66	.717	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทด้านสารสนเทศ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.66$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทด้านสารสนเทศที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งข้อมูลไปยังภายนอก เพื่อการประชาสัมพันธ์ ($\bar{x} = 3.80$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีบทบาทในการค้นหาและรับข้อมูลมาใช้ เพื่อประกอบการตัดสินใจ และผู้บริหารมีบทบาทในการส่งข้อมูลที่รับจากภายนอก ให้บุคลากรในองค์กรทราบ ($\bar{x} = 3.60$) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ ด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทด้านการตัดสินใจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ผู้บริหารมีบทบาทในการติดต่อเจรจากับหน่วยงานภายนอก	3.87	.842	มาก
2. ผู้บริหารมีบทบาทในการตัดสินใจและการบริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร	3.94	.894	มาก
3. ผู้บริหารมีบทบาทในการจัดสรรทรัพยากร ให้แก่กับหน่วยงานภายในองค์กร	3.65	1.00	มาก
รวม	3.81	.741	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทด้านการตัดสินใจโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.81$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทด้านการตัดสินใจที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ผู้บริหารมีบทบาทในการตัดสินใจและการบริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.94$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีบทบาทในการติดต่อเจรจากับหน่วยงานภายนอก ($\bar{x} = 3.87$) และผู้บริหารมีบทบาทในการจัดสรรทรัพยากร ให้แก่กับหน่วยงานภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.65$) ตามลำดับ

1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปในประเทศไทย

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความความคิดเห็นเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา

ระดับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่	3.75	.754	มาก
2. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	3.69	.690	มาก
3. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	3.70	.662	มาก
4. ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	3.55	.607	มาก
5. ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน	3.79	.754	มาก
รวม	3.69	.604	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่าระดับความความคิดเห็นของผู้ประกอบการเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.69$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าระดับความคิดเห็นความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน ($\bar{x} = 3.79$) รองลงมา คือ ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ ($\bar{x} = 3.75$) ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ($\bar{x} = 3.70$) ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ($\bar{x} = 3.69$) และด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ($\bar{x} = 3.55$) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความความคิดเห็นเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่จำแนกเป็นรายด้าน

ระดับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. อุตสาหกรรมมีอัตราการเติบโตของตลาดสูงทำให้การแข่งขันไม่รุนแรง	3.81	.818	มาก
2. คู่แข่งในอุตสาหกรรมของท่านไม่มีการทำสงครามราคา ทำให้การแข่งขันไม่รุนแรง	3.88	.793	มาก
3. สินค้าของคู่แข่งแต่ละรายในอุตสาหกรรม ไม่มี ความแตกต่างหรือเหนือกว่ากัน	3.86	.766	มาก
4. คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตสินค้าที่มีต้นทุนการผลิต สูงกว่าหรือคุณภาพต่ำกว่า	3.46	1.13	มาก
รวม	3.75	.754	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่าระดับความความคิดเห็นของผู้ประกอบการเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นความได้เปรียบในการแข่งขันของ

อุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ คู่แข่งในอุตสาหกรรมของท่านไม่มีการทำสงครามราคาทำให้การแข่งขันไม่รุนแรง ($\bar{x} = 3.88$) รองลงมา คือ สินค้าของคู่แข่งแต่ละรายในอุตสาหกรรม ไม่มีความแตกต่างหรือเหนือกว่ากัน ($\bar{x} = 3.86$) อุตสาหกรรมมีอัตราการเติบโตของตลาดสูงทำให้การแข่งขันไม่รุนแรง ($\bar{x} = 3.81$) และ คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตสินค้าที่มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าหรือคุณภาพต่ำกว่า ($\bar{x} = 3.46$) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความความคิดเห็นเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ จำแนกเป็นรายด้าน

ระดับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. มีวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองต่ำ	3.78	.817	มาก
2. มีผู้ขายวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองต่ำ	3.44	.981	มาก
3. การรวมตัวในการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพต่ำ ทำให้มีอำนาจในการต่อรองต่ำ	3.77	.856	มาก
4. อุตสาหกรรมมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้ขายวัตถุดิบต่ำ ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบไม่มีอำนาจในการต่อรอง	3.77	.974	มาก
รวม	3.69	.690	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่าระดับความความคิดเห็นของผู้ประกอบการเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.69$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ที่มีอยู่ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ มีวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองต่ำ ($\bar{x} = 3.78$) รองลงมา คือ การรวมตัวในการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพต่ำ ทำให้มีอำนาจในการต่อรองต่ำและ อุตสาหกรรมมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้ขายวัตถุดิบต่ำ ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบไม่มีอำนาจในการต่อรอง ($\bar{x} = 3.77$) และ มีผู้ขายวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองต่ำ ($\bar{x} = 3.44$) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความความคิดเห็นเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ จำแนกเป็นรายด้าน

ระดับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. จำนวนลูกค้าในอุตสาหกรรมมีจำนวนมาก ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองต่ำ	3.93	.911	มาก
2. อุตสาหกรรมมีคู่แข่งเป็นจำนวนน้อย ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองต่ำ	3.97	.878	มาก
3. ผู้ซื้อมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงคู่ค้าที่สูง ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจการต่อรองต่ำ	3.38	.819	มาก
4. ผู้ซื้อมีความอ่อนไหวต่อราคาน้อย เนื่องจากให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินค้า ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองต่ำ	3.52	.812	มาก
รวม	3.70	.662	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่าระดับความความคิดเห็นของผู้ประกอบการเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.70$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ที่มีอยู่ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ อุตสาหกรรมมีคู่แข่งเป็นจำนวนน้อย ทำให้ผู้ซื้ออำนาจในการต่อรองต่ำ ($\bar{x} = 3.97$) รองลงมา คือ จำนวนลูกค้าในอุตสาหกรรมมีจำนวนมาก ทำให้ผู้ซื้ออำนาจในการต่อรองต่ำ ($\bar{x} = 3.93$) ผู้ซื้อมีความอ่อนไหวต่อราคาน้อย เนื่องจากให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินค้า ทำให้ผู้ซื้ออำนาจในการต่อรองต่ำ ($\bar{x} = 3.52$) และมีผู้ขายวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองต่ำ ($\bar{x} = 3.38$) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความความคิดเห็นเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ จำแนกเป็นรายด้าน

ระดับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. อุตสาหกรรมของท่านผลิตสินค้าที่มีลักษณะแตกต่าง และเหนือกว่าปัจจัยที่ส่งเสริมชื่อเสียงของสินค้า	3.46	.776	มาก
2. อุตสาหกรรมของท่านต้องใช้เงินลงทุนสูง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	3.46	.771	มาก
3. อุตสาหกรรมของท่านต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงในการผลิต ทำให้เป็นอุปสรรค ต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	3.50	.793	มาก
4. อุตสาหกรรมของท่านต้องใช้แรงงานฝีมือที่มีทักษะสูง ทำให้เป็นอุปสรรค ต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	3.81	.901	มาก
รวม	3.55	.607	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่าระดับความความคิดเห็นของผู้ประกอบการเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.55$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ อุตสาหกรรมของท่านต้องใช้แรงงานฝีมือที่มีทักษะสูง ทำให้เป็นอุปสรรค ต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ($\bar{x} = 3.81$) รองลงมา คือ อุตสาหกรรมของท่านต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงในการผลิต ทำให้เป็นอุปสรรค ต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ($\bar{x} = 3.50$) อุตสาหกรรมของท่านผลิตสินค้าที่มีลักษณะแตกต่างและเหนือกว่าปัจจัยที่ส่งเสริมชื่อเสียงของสินค้า และอุตสาหกรรมของท่านต้องใช้เงินลงทุนสูง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ($\bar{x} = 3.46$) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความความคิดเห็นเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน จำแนกเป็นรายด้าน

ระดับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
---	-----------	------	-------------

1. สินค้าอื่นสามารถทดแทนสินค้าของท่านได้น้อย ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ	3.83	.829	มาก
2. สินค้าอื่นที่สามารถใช้ทดแทนได้ มีราคาสูง ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ	3.66	.859	มาก
3. สินค้าอื่นที่สามารถใช้แทนแทนได้ มีคุณภาพที่ต่ำกว่า ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ	3.83	.830	มาก
4. การจัดหาสินค้าทดแทนทำให้ยาก ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ	3.87	.855	มาก
รวม	3.79	.754	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่าระดับความความคิดเห็นของผู้ประกอบการเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ การจัดหาสินค้าทดแทนทำให้ยาก ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ ($\bar{x} = 3.87$) รองลงมา คือ สินค้าอื่นสามารถทดแทนสินค้าของท่านได้น้อย ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ และสินค้าอื่นที่สามารถใช้แทนแทนได้ มีคุณภาพที่ต่ำกว่า ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ ($\bar{x} = 3.83$) และ สินค้าอื่นที่สามารถใช้ทดแทนได้ มีราคาสูง ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ ($\bar{x} = 3.66$) ตามลำดับ

1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป จำแนกเป็นรายด้าน

ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ด้านปัจจัยการผลิต	3.89	.631	มาก
2. ด้านแรงงาน	3.76	.687	มาก
3. ด้านการเงิน	3.61	.796	มาก
4. ด้านการตลาด	3.78	.680	มาก

5. ด้านการจัดการ	2.86	.593	มาก
รวม	3.58	.582	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่าระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ด้านปัจจัยการผลิต ($\bar{x} = 3.89$) รองลงมา คือด้านการตลาด ($\bar{x} = 3.78$) ด้านแรงงาน ($\bar{x} = 3.76$) ด้านการเงิน ($\bar{x} = 3.61$) ด้านการจัดการ ($\bar{x} = 2.86$) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านปัจจัยการผลิต

ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ปริมาณของวัตถุดิบ ในการดำเนินกิจการ	4.00	.857	มาก
2. ราคาวัตถุดิบมีความผันผวน	3.96	.889	มาก
3. ต้นทุนการขนส่งวัตถุดิบ (ไม้ยาง)	3.96	.941	มาก
4. คุณภาพของวัตถุดิบ	3.65	.996	มาก
รวม	3.89	.631	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่าระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านปัจจัยการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านปัจจัยการผลิต ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ปริมาณของวัตถุดิบในการดำเนินกิจการ ($\bar{x} = 4.00$) รองลงมา คือ ราคาวัตถุดิบมีความผันผวน และต้นทุนการขนส่งวัตถุดิบ (ไม้ยาง) ($\bar{x} = 3.96$) และ คุณภาพของวัตถุดิบ ($\bar{x} = 3.65$) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านแรงงาน

ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ขาดแคลนแรงงาน	3.97	.944	มาก
2. ต้นทุนค่าแรงงานสูง (ค่าแรงขั้นต่ำ)	3.48	.954	มาก
3. ประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงาน	3.62	.889	มาก
4. การจัดหาสวัสดิการแก่แรงงาน	3.97	.864	มาก
รวม	3.76	.687	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่าระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปด้านแรงงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปด้านแรงงาน ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ขาดแคลนแรงงานและการจัดหาสวัสดิการแก่แรงงาน ($\bar{x} = 3.97$) รองลงมา คือ ประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงาน ($\bar{x} = 3.62$) และ ต้นทุนค่าแรงงานสูง (ค่าแรงขั้นต่ำ) ($\bar{x} = 3.48$) ตามลำดับ

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้อย่างพารา ด้านการเงิน

ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้อย่างพารา	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. สภาพคล่องทางการเงินของกิจการ	3.64	.990	มาก
2. หนี้สูญที่เกิดจากการขายสินค้า	3.61	1.198	มาก
3. การเข้าถึงแหล่งเงินทุน/เงินกู้ (ความสามารถในการจัดหาเงินทุน)	3.44	.981	มาก
4. ขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินกิจการ	3.77	.856	มาก
รวม	3.61	.796	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่าระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.61$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปด้านการเงิน ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินกิจการ ($\bar{x} = 3.77$) รองลงมาคือ สภาพคล่องทางการเงินของกิจการ ($\bar{x} = 3.64$) หนี้สูญที่เกิดจากการขายสินค้า ($\bar{x} = 3.61$) และการเข้าถึงแหล่งเงินทุน/เงินกู้ (ความสามารถในการจัดหาเงินทุน) ($\bar{x} = 3.44$) ตามลำดับ

ตารางที่ 28 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้อย่างพารา ด้านการตลาด

ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้อย่างพารา	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. การวางแผนการตลาดที่ไม่ต่อเนื่อง	3.77	.974	มาก
2. ขาดการแสวงหาตลาดการค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง	3.93	.911	มาก
3. การส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาและความต้องการของลูกค้า	3.97	.878	มาก
4. ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง	3.46	.771	มาก
รวม	3.78	.680	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่าระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปด้านการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปด้านการตลาด ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ การส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาและความต้องการของลูกค้า ($\bar{x} = 3.97$) รองลงมา คือ ขาดการแสวงหาตลาดการค้าใหม่อย่าง

ต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.93$) การวางแผนการตลาดที่ไม่ต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.77$) และ ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง ($\bar{x} = 3.46$) ตามลำดับ

ตารางที่ 29 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการจัดการ

ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหาร	3.81	.901	มาก
2. ขาดการอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากร	3.83	.829	มาก
3. ขาดการวิจัยและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง	3.66	.859	มาก
4. ความขัดแย้งภายในองค์กร	3.83	.830	มาก
รวม	3.78	.765	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่าระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการจัดการ ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ขาดการอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากร และความขัดแย้งภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.83$) รองลงมา คือ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.81$) และ ขาดการวิจัยและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.66$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอ้างอิง เพื่อทดสอบสมมติฐาน และสรุปผลอ้างอิงไปยังประชากรโดยการนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

H_0 : ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกไม่มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

H_1 : ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

ตารางที่ 30 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสภาพเศรษฐกิจกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป	r	Sig.	แปลความหมาย
1. ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่	.693**	.000	มีความสัมพันธ์
2. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	.730**	.000	มีความสัมพันธ์
3. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	.663**	.000	มีความสัมพันธ์

4. ด้านการคุกคามของการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่	.558**	.000	มีความสัมพันธ์
5. ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน	.760**	.000	มีความสัมพันธ์

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 30 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปโดยใช้สถิติทดสอบสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) สามารถอธิบายผลได้ดังนี้

ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งชั้นที่มีอยู่ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .693 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .730 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .663 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

ด้านการคุกคามของการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .558 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .760 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป

H_0 : ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในไม่มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป

H_1 : ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป

ตารางที่ 31 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการตลาดกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป	r	Sig.	แปลความหมาย
1. ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่	.844**	.000	มีความสัมพันธ์
2. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	.884**	.000	มีความสัมพันธ์
3. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	.736**	.000	มีความสัมพันธ์
4. ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	.615**	.000	มีความสัมพันธ์
5. ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน	.817**	.000	มีความสัมพันธ์

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 31 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปโดยใช้สถิติทดสอบสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) สามารถอธิบายผลได้ดังนี้

ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .844 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง

ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .884 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง

ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .736 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมี

ความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .615 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .817 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยบทบาทผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป

H_0 : ปัจจัยบทบาทผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป

H_1 : ปัจจัยบทบาทผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป

ตารางที่ 32 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยบทบาทผู้บริหารกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบทบาทผู้บริหารด้านบทบาทระหว่างบุคคลกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป	r	Sig.	แปลความหมาย
1. ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่	.817**	.000	มีความสัมพันธ์
2. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	.722**	.000	มีความสัมพันธ์
3. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	.741**	.000	มีความสัมพันธ์
4. ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	.750**	.000	มีความสัมพันธ์
5. ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน	.821**	.000	มีความสัมพันธ์

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 32 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยบทบาทผู้บริหารกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป โดยใช้สถิติทดสอบสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) สามารถอธิบายผลได้ดังนี้

ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยบทบาทผู้บริหารกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .817 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง

ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยบทบาทผู้บริหารกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .722 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง

ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยบทบาทผู้บริหารกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม่อย่างพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .741 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยบทบาทผู้บริหารกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม่อย่างพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .750 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 ($.000 < .01$) นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ปัจจัยบทบาทผู้บริหารกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม่อย่างพาราแปรรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า r เท่ากับ .821 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม่อย่างพาราแปรรูปในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพและบริบทของอุตสาหกรรมไม่อย่างพาราแปรรูปในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปในประเทศไทย

ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ทำการเก็บข้อมูลจากผู้จัดการหรือผู้บริหารของอุตสาหกรรมแปรรูปไม้อย่างพาราแปรรูปในประเทศไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่าง กรณีที่ทราบจำนวนประชากร โดยวิธีการของ Yamane กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95 % และระดับความคลาดเคลื่อนที่ 5 % (ยูทช ไกยวรรณ : 63, 2550) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา โดยนำข้อมูลในส่วน of ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรม มาวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาความถี่และค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปในประเทศไทย โดยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อหาค่าความแตกต่าง ของข้อมูลในการวัดค่าการกระจายข้อมูล และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติอ้างอิง เพื่อทดสอบสมมติฐาน และสรุปผลอ้างอิงไปยังประชากร

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปในประเทศไทย” สามารถสรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมแปรรูปไม้อย่างพารา

อุตสาหกรรมแปรรูปไม้อย่างพาราแปรรูปส่วนใหญ่ มีพนักงานในองค์กรจำนวน 101 – 150 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20 มีรูปแบบการดำเนินกิจการแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด คิดเป็นร้อยละ 42.40 ส่วนใหญ่ ใช้ช่องทางการจัดหน่ายสินค้าโดยการขายแบบผ่านตัวแทนจัดจำหน่าย คิดเป็นร้อยละ 39.20 มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.80 และอุตสาหกรรมแปรรูปไม้อย่างพาราแปรรูปส่วนใหญ่ ส่งสินค้าไปจำหน่ายไปยังประเทศจีนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.60

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

จากผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย ทั้ง 3 ด้านโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการอยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ($\bar{x} = 3.95$) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ($\bar{x} = 3.76$) และ ปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.68$) ตามลำดับ โดยสรุปเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ

จากผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการอยู่ในระดับ มากที่สุดคือ สภาพแวดล้อมทางสังคม ($\bar{x} = 4.08$) รองลงมา คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 4.00$) ด้านเทคโนโลยี ($\bar{x} = 3.86$) และด้านกฎหมายและการเมือง ($\bar{x} = 3.84$) ตามลำดับ โดยสรุปเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านสภาพเศรษฐกิจ พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านสภาพเศรษฐกิจ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านสภาพเศรษฐกิจอยู่ในระดับ มากที่สุดคือ อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา ($\bar{x} = 4.12$) รองลงมา คือ อัตราค่าแรงงานขั้นต่ำ ($\bar{x} = 4.04$) อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ($\bar{x} = 4.00$) และ อัตราภาษีนำเข้าและส่งออกสินค้า ($\bar{x} = 3.87$) ตามลำดับ

1.2 ด้านสภาพทางสังคม พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านสภาพทางสังคม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านสภาพทางสังคม ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ อัตรา รายได้เฉลี่ยของประชากรภายในประเทศ และ ระดับการศึกษาของประชากรภายในประเทศ ($\bar{x} = 4.14$) รองลงมา คือ รูปแบบการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 4.04$) และ อัตราการเติบโตของประชากรภายในประเทศ ($\bar{x} = 4.02$) ตามลำดับ

1.3 ด้านกฎหมายและการเมือง พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านกฎหมายและการเมือง โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.84$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านกฎหมายและการเมือง ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ เสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองภายในประเทศ ($\bar{x} = 4.14$) รองลงมา คือ นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนอุตสาหกรรมยางพารา ($\bar{x} = 3.89$) ข้อกีดกันทางการค้าของประเทศคู่ค้า ($\bar{x} = 3.85$) และ กฎระเบียบการควบคุมการส่งออกสินค้าหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานสินค้า ($\bar{x} = 3.49$) ตามลำดับ

1.4 ด้านเทคโนโลยี พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อม

ภายนอกของกิจการ ด้านเทคโนโลยี โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ด้านเทคโนโลยี ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย ($\bar{x} = 4.04$) รองลงมา คือ เทคโนโลยีการผลิตที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.86$) การมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนช่องทางการตลาด และการวิจัยและพัฒนาที่นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.78$) ตามลำดับ

2. ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ

จากผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการอยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ด้านการเงิน ($\bar{x} = 3.79$) รองลงมา คือ ด้านการจัดการภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.77$) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ ($\bar{x} = 3.75$) ด้านการผลิต ($\bar{x} = 3.74$) และด้านการผลิต ($\bar{x} = 3.70$) ตามลำดับ โดยสรุปเป็นรายด้าน

2.1 ด้านการผลิต พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการผลิต โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.74$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการผลิต ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ทักษะและความสามารถของแรงงานที่ใช้ในการผลิต ($\bar{x} = 3.86$) รองลงมา คือ ต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนการผลิต ($\bar{x} = 3.84$) มีมาตรการในการลดความสูญเสียในกระบวนการต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ลดต้นทุนในการผลิตและ การวิจัยและพัฒนาที่นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.80$) ระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่น ($\bar{x} = 3.75$) คุณภาพของวัตถุดิบ ($\bar{x} = 3.48$) ตามลำดับ

2.2 ด้านการตลาด พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการตลาดโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.70$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการตลาด ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ มีการนำกลยุทธ์การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าเร็วที่สุด ($\bar{x} = 3.84$) รองลงมา คือ มีการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและคุณภาพด้านชื่อเสียงให้อยู่ในระดับดีและตอบสนองลูกค้าได้ ($\bar{x} = 3.78$) มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.75$) ให้มีความสำคัญกับการส่งเสริมการตลาด ($\bar{x} = 3.70$) และมีระบบควบคุมต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ($\bar{x} = 3.44$) ตามลำดับ

2.3 ด้านการเงิน พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการเงินโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการเงิน ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ การจัดการสภาพคล่องทางการเงิน ($\bar{x} = 3.96$) รองลงมา คือ ความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง ($\bar{x} = 3.91$) ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น และการควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานลดลง ($\bar{x} = 3.84$) และ อัตราการเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้น ($\bar{x} = 3.46$) ตามลำดับ

2.4 ด้านการจัดการทุนมนุษย์ พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูป ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$) เมื่อ

พิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ($\bar{x} = 3.88$) รองลงมา คือ มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ($\bar{x} = 3.86$) พนักงานมีความสามารถ และทักษะที่โดดเด่น ($\bar{x} = 3.81$) มีการส่งพนักงานไปศึกษาอบรม/ดูงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อเพิ่มเติมความรู้ และสามารถปรับปรุงเทคนิคการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ ($\bar{x} = 3.78$) และ การจัดระบบค่าตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ และสวัสดิการที่เหมาะสม ($\bar{x} = 3.46$) ตามลำดับ

2.5 ด้านการจัดการภายในองค์กร พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้าน สภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการจัดการภายในองค์กร โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ด้านการจัดการ ภายในองค์กร ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ มีการลงทุนในด้านเครือข่ายสารสนเทศภายในองค์กรที่ เหมาะสม ($\bar{x} = 3.97$) รองลงมา คือ มี มีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดีภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.93$) มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งแยกงานและกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน และมุ่งเน้นคุณภาพของวัตถุดิบ และนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการควบคุมการผลิต ($\bar{x} = 3.77$) และมีวิสัยทัศน์ พันธ กิจ และเป้าหมายขององค์กร ($\bar{x} = 3.44$) ตามลำดับ

3. ปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหาร

จากผลการวิจัย พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้านบทบาทของผู้บริหาร โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านบทบาทของ ผู้บริหาร ด้านบทบาทด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ($\bar{x} = 3.81$) รองลงมา คือ บทบาทด้าน สารสนเทศ ($\bar{x} = 3.66$) และบทบาทระหว่างบุคคล ($\bar{x} = 3.54$) ตามลำดับ โดยสรุปเป็นรายด้าน

3.1 ด้านบทบาทระหว่างบุคคล พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้าน บทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทระหว่างบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.54$) เมื่อพิจารณาราย ด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทระหว่างบุคคล ที่อยู่ในระดับ มากที่สุด คือ ผู้บริหารมีบทบาทในการติดต่อกับองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก ($\bar{x} = 3.60$) รองลงมา คือ ผู้บริหาร มีบทบาทในการบังคับบัญชาบุคคลให้ทำหน้าที่ที่รับผิดชอบ ($\bar{x} = 3.56$) และ ผู้บริหารมีบทบาทในการ กระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการทำงาน ($\bar{x} = 3.48$) ตามลำดับ

3.2 ด้านบทบาทด้านสารสนเทศ พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้าน บทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทด้านสารสนเทศ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.66$) เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทด้านสารสนเทศที่อยู่ในระดับ มาก ที่สุดคือ ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งข้อมูลไปยังภายนอก เพื่อการประชาสัมพันธ์ ($\bar{x} = 3.80$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีบทบาทในการค้นหาและรับข้อมูลมาใช้ เพื่อประกอบการตัดสินใจ และผู้บริหารมีบทบาทใน การส่งข้อมูลที่ได้รับจากภายนอก ให้บุคลากรในองค์กรทราบ ($\bar{x} = 3.60$) ตามลำดับ

3.3 ด้านบทบาทด้านการตัดสินใจ พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสำคัญของ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ด้าน บทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทด้านการตัดสินใจโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.81$) เมื่อพิจารณา

รายด้านพบว่า ระดับความสำคัญด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านบทบาทด้านการตัดสินใจที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีบทบาทในการตัดสินใจและการบริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.94$) รองลงมา คือผู้บริหารมีบทบาทในการติดต่อเจรจากับหน่วยงานภายนอก ($\bar{x} = 3.87$) และผู้บริหารมีบทบาทในการจัดสรรทรัพยากร ให้แก่กับหน่วยงานภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.65$) ตามลำดับ

1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

จากผลการวิจัยพบว่าระดับความความคิดเห็นของผู้ประกอบการเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.69$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความความคิดเห็นความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน ($\bar{x} = 3.79$) รองลงมา คือ ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งชั้นที่มีอยู่ ($\bar{x} = 3.75$) ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ($\bar{x} = 3.70$) ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ($\bar{x} = 3.69$) และด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ($\bar{x} = 3.55$) ตามลำดับ โดยสรุปเป็นรายด้าน

1. ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งชั้นที่มีอยู่

จากผลการวิจัยพบว่าระดับความความคิดเห็นของผู้ประกอบการเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.69$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความความคิดเห็นความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน ($\bar{x} = 3.79$) รองลงมา คือ ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งชั้นที่มีอยู่ ($\bar{x} = 3.75$) ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ($\bar{x} = 3.70$) ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ($\bar{x} = 3.69$) และด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ($\bar{x} = 3.55$) ตามลำดับ

2. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

จากผลการวิจัยพบว่าระดับความความคิดเห็นของผู้ประกอบการเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งชั้นที่มีอยู่โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความความคิดเห็นความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งชั้นที่มีอยู่ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ คู่แข่งในอุตสาหกรรมของท่านไม่มีการทำสงครามราคาทำให้การแข่งขันไม่รุนแรง ($\bar{x} = 3.88$) รองลงมา คือ สินค้าของคู่แข่งชั้นแต่ละรายในอุตสาหกรรม ไม่มีความแตกต่างหรือเหนือกว่ากัน ($\bar{x} = 3.86$) อุตสาหกรรมมีอัตราการเติบโตของตลาดสูงทำให้การแข่งขันไม่รุนแรง ($\bar{x} = 3.81$) และ คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตสินค้าที่มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าหรือคุณภาพต่ำกว่า ($\bar{x} = 3.46$) ตามลำดับ

3. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

จากผลการวิจัย พบว่าระดับความความคิดเห็นของผู้ประกอบการเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.70$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความความคิดเห็นความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ที่มีอยู่ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ อุตสาหกรรมมีคู่แข่งเป็นจํานวนน้อย ทำให้ผู้ซื้อใช้อำนาจในการต่อรองต่ำ ($\bar{x} = 3.97$) รองลงมา คือ จํานวนลูกค้าใน

อุตสาหกรรมมีจำนวนมาก ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองต่ำ ($\bar{x} = 3.93$) ผู้ซื้อมีความอ่อนไหวต่อราคาน้อย เนื่องจากให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินค้า ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองต่ำ ($\bar{x} = 3.52$) และมีผู้ขายวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองต่ำ ($\bar{x} = 3.38$) ตามลำดับ

4. ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่

จากผลการวิจัย พบว่าระดับความความคิดเห็นของผู้ประกอบการเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.55$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความความคิดเห็นความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ อุตสาหกรรมของท่านต้องใช้แรงงานฝีมือที่มีทักษะสูง ทำให้เป็นอุปสรรค ต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ($\bar{x} = 3.81$) รองลงมา คือ อุตสาหกรรมของท่านต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงในการผลิต ทำให้เป็นอุปสรรค ต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ($\bar{x} = 3.50$) อุตสาหกรรมของท่านผลิตสินค้าที่มีลักษณะแตกต่างและเหนือกว่าปัจจัยที่ส่งเสริมชื่อเสียงของสินค้า และอุตสาหกรรมของท่านต้องใช้เงินลงทุนสูง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ($\bar{x} = 3.46$) ตามลำดับ

5. ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน

จากผลการวิจัย พบว่าระดับความความคิดเห็นของผู้ประกอบการเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความความคิดเห็นความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ การจัดหาสินค้าทดแทนทำให้ยาก ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ ($\bar{x} = 3.87$) รองลงมา คือ สินค้าอื่นสามารถทดแทนสินค้าของท่านได้น้อย ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ และสินค้าอื่นที่สามารถใช้แทนแทนได้ มีคุณภาพที่ต่ำกว่า ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ ($\bar{x} = 3.83$) และ สินค้าอื่นที่สามารถใช้ทดแทนได้ มีราคาสูง ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ ($\bar{x} = 3.66$) ตามลำดับ

1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป

จากผลการวิจัยพบว่า พบว่าระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ด้านปัจจัยการผลิต ($\bar{x} = 3.89$) รองลงมา คือด้านการตลาด ($\bar{x} = 3.78$) ด้านแรงงาน ($\bar{x} = 3.76$) ด้านการเงิน ($\bar{x} = 3.61$) ด้านการจัดการ ($\bar{x} = 2.86$) ตามลำดับ โดยสรุปเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านปัจจัยการผลิต ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านปัจจัยการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านปัจจัยการผลิต ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ปริมาณของวัตถุดิบ ในการดำเนินกิจการ ($\bar{x} = 4.00$) รองลงมา คือ ราคาวัตถุดิบมีความผันผวน และต้นทุนการขนส่งวัตถุดิบ (ไม้ยาง) ($\bar{x} = 3.96$) และ คุณภาพของวัตถุดิบ ($\bar{x} = 3.65$) ตามลำดับ

2. ด้านแรงงาน ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านแรงงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านแรงงาน ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ขาดแคลนแรงงานและการจัดหาสวัสดิการแก่แรงงาน ($\bar{x} = 3.97$) รองลงมา คือ ประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงาน ($\bar{x} = 3.62$) และ ต้นทุนค่าแรงงานสูง (ค่าแรงขั้นต่ำ) ($\bar{x} = 3.48$) ตามลำดับ

3. ด้านการเงิน ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.61$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการเงิน ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินกิจการ ($\bar{x} = 3.77$) รองลงมาคือ สภาพคล่องทางการเงินของกิจการ ($\bar{x} = 3.64$) หนี้สูญที่เกิดจากการขายสินค้า ($\bar{x} = 3.61$) และการเข้าถึงแหล่งเงินทุน/เงินกู้ (ความสามารถในการจัดหาเงินทุน) ($\bar{x} = 3.44$) ตามลำดับ

4. ด้านการตลาด ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการตลาด ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ การส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาและความต้องการของลูกค้า ($\bar{x} = 3.97$) รองลงมา คือ ขาดการแสวงหาตลาดการค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.93$) การวางแผนการตลาดที่ไม่ต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.77$) และ ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง ($\bar{x} = 3.46$) ตามลำดับ

5. ด้านการจัดการ ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการจัดการ ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ขาดการอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากร และความขัดแย้งภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.83$) รองลงมา คือ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.81$) และ ขาดการวิจัยและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.66$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติอ้างอิง เพื่อทดสอบสมมติฐาน และสรุปผลอ้างอิงไปยังประชากรโดยการนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติทดสอบสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) พบว่า

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งชั้นที่มีอยู่ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ และด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน ของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของกิจการมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งชั้นที่มีอยู่ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ และด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน ของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยบทบาทผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการ แข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ด้านการ คุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ และด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน ของอุตสาหกรรมไม้ ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในทิศทาง เดียวกัน ในระดับสูง

การอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย” สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพและบริบทของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

จากผลจากการวิจัยพบว่า อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราแปรรูปส่วนใหญ่ มีพนักงานใน องค์กรจำนวน 101 – 150 คน มีรูปแบบการดำเนินกิจการแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด ส่วนใหญ่ ใช้ช่องทาง การจำหน่ายสินค้าโดยการขายแบบผ่านตัวแทนจัดจำหน่าย มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ 5 – 10 ปี และอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราแปรรูปส่วนใหญ่ ส่งสินค้าไปจำหน่ายยังประเทศจีนมากที่สุด

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปใน ประเทศ

จากผลการวิจัยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของ กิจการ และ ปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการ แข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ด้านการ คุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ และด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน ของอุตสาหกรรมไม้ ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ และ ปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความ ได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อารัง อังสุรัตน์โกมล (2559) ที่ทำการศึกษารายงานเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันของผู้ประกอบการลานมันสำปะหลังไทยกรณีศึกษาผู้ประกอบการลานมันจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่ง ผลการศึกษาพบว่า แรงกดดันทางการแข่งขันในภาพรวมมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันของผู้ประกอบการ ลานมันสำปะหลังไทย และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยย่อยของแรงกดดัน ทางการแข่งขันแล้ว พบว่า แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบมีอิทธิพลต่อการสร้าง ความได้เปรียบ ทางการแข่งขันของผู้ประกอบการลานมัน สำปะหลังไทยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ แรง กดดันของ สินค้าทดแทน แรงกดดันทางการแข่งขันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม แรงกดดันของ การเข้า มายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ และแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของกิริติพงษ์ ปัญญาเรือง (2558) ที่ทำการศึกษารายงานเรื่อง กลยุทธ์ความ ได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิดBalance Scorecard ของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหาร ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมี ความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยของสถานประกอบการขนาดกลางจะให้ ความสำคัญมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการตลาดมากกว่าสถานประกอบการขนาดเล็ก ขณะที่สถานประกอบการขนาดกลางจะใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านมุ่งตลาดเฉพาะส่วน มากกว่า นอกจากนี้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ

ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม Ann (2007) ได้ศึกษาวิเคราะห์ความสามารถภายในของกิจการธุรกิจส่งออกในนิวเซาท์เวล ประเทศออสเตรเลีย พบว่า ผู้ประกอบการส่งออกในนิวเซาท์เวล ให้ความสำคัญในเรื่อง Resource Based View (RBV) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรภายในเพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน และประสบความสำเร็จในธุรกิจในสถานะการส่งออก ขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมการบริหารทรัพยากรและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น จะส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของ กัณช์ อินทรโกเศศ (2550) ได้กล่าวไว้ถึงความแตกต่างทางด้านทรัพยากร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลต่อเนื่องในผลประกอบการขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3. ปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

จากผลการวิจัย พบว่าระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ด้านปัจจัยการผลิต รองลงมา คือด้านการตลาด ด้านแรงงาน ด้านการเงิน และด้านการจัดการ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พันธุ์ดิฐ เทียนทอง (2553) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการผลิตที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตของโรงงานแปรรูปไม้ยางพาราในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคในการผลิตไม้ยางพาราแปรรูปของโรงงานแปรรูปไม้ยางพาราในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลจากการศึกษาระดับปัญหาและอุปสรรคในการแปรรูปไม้ยางพารา พบว่า ด้านการตลาดมีผลต่อการผลิตไม้ยางพาราแปรรูป โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อและจำนวนไม้แปรรูปที่ผลิตได้กับความต้องการของตลาด ด้านการผลิตมี ผลต่อการผลิตไม้ยางพาราแปรรูป โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การขาดแคลนไม้ยางพาราท่อนขนาดของไม้ยางพาราท่อนและคุณภาพของไม้ยางพาราท่อน และด้านแรงงานมีผลต่อการผลิตไม้ยางพาราแปรรูป โดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ ความชำนาญและประสบการณ์ การขาดแคลนแรงงานในการแปรรูปและค่าจ้างแรงงาน

โดยสรุปเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านปัจจัยการผลิต ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านปัจจัยการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านปัจจัยการผลิตที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ปริมาณของวัตถุดิบ ในการดำเนินกิจการ รองลงมา คือ ราคาวัตถุดิบมีความผันผวน และต้นทุนการขนส่งวัตถุดิบ (ไม้ยาง) และคุณภาพของวัตถุดิบ

2. ด้านแรงงาน ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านแรงงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านแรงงาน ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ขาดแคลนแรงงานและการจัดหาสวัสดิการแก่แรงงาน รองลงมา คือ ประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงาน และ ต้นทุนค่าแรงงานสูง (ค่าแรงขั้นต่ำ)

3. ด้านการเงิน ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการเงิน ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินกิจการ รองลงมาคือ สภาพคล่องทางการเงินของกิจการ หนี้สูญที่เกิดจากการขายสินค้า และการเข้าถึงแหล่งเงินทุน/เงินกู้ (ความสามารถในการจัดหาเงินทุน)

4. ด้านการตลาด ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการตลาด ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ การส่งมอบสินค้าตรงตามเวลา และความต้องการของลูกค้า รองลงมา คือ ขาดการแสวงหาตลาดการค้าใหม่อย่างต่อเนื่องการวางแผนการตลาดที่ไม่ต่อเนื่องและ ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง

5. ด้านการจัดการ ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปด้านการจัดการ ที่อยู่ในระดับ มากที่สุดคือ ขาดการอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากร และความขัดแย้งภายในองค์กร รองลงมา คือ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหาร และ ขาดการวิจัยและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปควรให้ความสำคัญกับ สภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ สภาพแวดล้อมภายในของกิจการ เพื่อสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. จากผลการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปที่มากที่สุดคือ ด้านปัจจัยการผลิต โดยประเด็นปัญหาเรื่อง ปริมาณของวัตถุดิบ ในการดำเนินกิจการ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรมีผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องของการจัดหาวัตถุดิบ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจการ
3. ควรมีการแนะนำผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ในเรื่องของการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ เพื่อให้สามารถดำเนินการกิจการได้อย่างไร้ปัญหา
4. มีการเชื่อมโยงเครือข่ายกันในการจัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อเป็นการสร้างอำนาจในการต่อรองหรือทำให้สามารถซื้อสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่า
5. ควรมีการวางแผนการตลาด โดยเฉพาะ การส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาและความต้องการของลูกค้า

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของ อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราในประเทศไทย
2. ควรมีการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา เพื่อให้มีบุคลากร ที่มีความชำนาญ มีทักษะเป็นพิเศษ เพราะการทำตลาดของอุตสาหกรรม ต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญเป็นการเฉพาะ

บรรณานุกรม

- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์,กรมวิชาการเกษตร,สถาบันวิจัยยาง. (2556). ข้อมูลวิชาการยางพาราสมาคม
ธุรกิจไม้ยางพาราไทย
กรมการค้าต่างประเทศ, 2556
- กลุ่มสถิติและเผยแพร่สารสนเทศอุตสาหกรรม, กรมโรงงานอุตสาหกรรม : 2557 .อุตสาหกรรมไม้
ยางพารา
- กัลยา วานิชย์บัญชา.(2545) **การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2547). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์กฎหมายธุรกิจ
อินเตอร์เนชั่นแนล.
- ชูศรี วงศ์รัตน์.(2541) **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เทพนิรมิตการพิมพ์
- ชูศรี วงศ์รัตน์.(2544) **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เทพนิรมิตการพิมพ์
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544) **สถิติเพื่อนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- ผลิน ภูเจริญ, **การจัดการธุรกิจร่วมสมัย** (2547)
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 2 ห้างหุ้นส่วนจำกัดพิมพ์อักษร, 2546
- วิเชียร วิทยอดม, **การจัดการสมัยใหม่** พิมพ์ครั้งที่ 1 บริษัท ธนธัช จำกัด, 2554
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช **การจัดการสมัยใหม่** พิมพ์ครั้งที่ 8 ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2556
- สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ, 2556
- Buckley, P.J. and M.C. Casson (1988) 'A theory of co-operation in international business',
... Lexington, MA: Lexington Books, 31–53
- Chaudhuri,Samghamitra .(2011).University of Minnesota.
- De Graf,Sumona Basu .(2012).The George Washington University.
- Gelderen, Macro V. and Fress, Michael, “Strategy Process as a characteristic of small
scale business in a longitudinal study”. In Frontier of Entrepreneurship
Research, 1998, PP. 234-248.
- Heather A.Bark .(2003).Building a workplace of choice :Using the work environment to
attractand retain top talent. Journal of facilities management,vol.2 Iss: 3,pp 244-259
- Keyser, Kruif & Michael Frese, Success and failure of micro business owners in Africa: A
psychological approach .2000, pp.31-53
- Newman,Luay Surhyel .(2008).University of Phoenie

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการ
อุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป

1. จำนวนพนักงานในองค์กร

1. 50 -100 คน

2. 101 – 150 คน

3. 151 – 200 คน

4. มากกว่า 200 คน

2. รูปแบบการดำเนินงานกิจการ

1. กิจการเจ้าของคนเดียว
 2. ห้างหุ้นส่วน
 3. บริษัท
 4. อื่น ๆ (ระบุ).....
3. กิจการใช้ช่องทางในการจัดจำหน่ายด้วยวิธีใด
1. ขายตรงต่อลูกค้า
 2. ผ่านตัวแทนจัดจำหน่าย
 3. ผ่านผู้นำเข้าในต่างประเทศ
 4. ผ่านสาขาในต่างประเทศ
 5. อื่น ๆ (ระบุ).....
4. ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจไม้ยางพาราแปรรูป
1. น้อยกว่า 5 ปี
 2. 5 - 10 ปี
 3. มากกว่า 10 ปี
5. ตลาดที่ท่านส่งสินค้าไปจำหน่ายมากที่สุด
1. ไทย
 2. จีน
 3. ไต้หวัน
 4. มาเลเซีย
 5. สิงคโปร์
 6. ญี่ปุ่น
 7. เวียดนาม
 8. อื่น ๆ (ระบุ).....
6. โรงงานของท่านรับซื้อวัตถุดิบ (ไม้ยาง) จากแหล่งใด
1. รับซื้อจากผู้ค้าไม้ทั่วไป (หน้าโรงงาน)
 2. ซื้อผ่านพ่อค้าคนกลาง
 3. มีทีมจัดหาวัตถุดิบโดยตรงจากสวนยางพารา
7. เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งท่านคิดว่า เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตของท่านอยู่ในระดับใด
1. ต่ำกว่าคู่แข่ง
 2. อยู่ในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงคู่แข่ง
 3. สูงกว่าคู่แข่ง

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง ในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 = เห็นด้วยมากที่สุด

4 = เห็นด้วยมาก

3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ					
1. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factors)					
1.1 อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ					
1.2 อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา					
1.3 อัตราภาษีนำเข้าและส่งออกสินค้า					
1.4 อัตราค่าแรงงานขั้นต่ำ					
2. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Factors)					
2.1 อัตราการเติบโตของประชากรภายในประเทศ					
2.2 รายได้เฉลี่ยของประชากรภายในประเทศ					
2.3 ระดับการศึกษาของประชากรภายในประเทศ					
2.4 รูปแบบการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง					
3. กฎหมายและการเมือง (Political – Legal Factors)					
3.1 นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนอุตสาหกรรมยางพารา					
3.2 เสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองภายในประเทศ					
3.3 กฎระเบียบการควบคุมการส่งออกสินค้าหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานสินค้า					

3.4 ข้อกีดกันทางการค้าของประเทศคู่ค้า					
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. เทคโนโลยี (Technological Factors)					
4.1 เทคโนโลยีการผลิตที่เปลี่ยนแปลง					
4.2 การมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนช่องทางการตลาด					
4.3 เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย					
4.4 การวิจัยและพัฒนาที่นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ					
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ					
1. ด้านการผลิต (Manufacturing)					
1.1 ต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนการผลิต					
1.2 คุณภาพของวัตถุดิบ					
1.3 ทักษะและความสามารถของแรงงานที่ใช้ในการผลิต					
1.4 ระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่น					
1.5 มีมาตรการในการลดความสูญเสียในกระบวนการต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ลดต้นทุนในการผลิต					
2. ด้านการตลาด (Marketing)					
2.1 มีการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและคุณภาพด้านชื่อเสียงให้อยู่ในระดับดีและตอบสนองลูกค้าได้					
2.2 มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ					
2.3 มีการนำกลยุทธ์การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าเร็วที่สุด					
2.4 มีระบบควบคุมต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง					
2.5 ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการตลาด					
3. ด้านการเงิน (Finance)					
3.1 การจัดการสภาพคล่องทางการเงิน					
3.2 ความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง					
3.3 ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น					
3.4 อัตราการเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้น					
3.5 การควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานลดลง					
4. ด้านการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)					
4.1 พนักงานมีความสามารถ และทักษะที่โดดเด่น					
4.2 การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน					
4.3 มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน					
4.4 การจัดระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ และสวัสดิการที่เหมาะสม					

4.5 มีการส่งพนักงานไปศึกษาอบรม/ดูงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อเพิ่มเติมความรู้ และสามารถปรับปรุงเทคนิคการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้					
5. ด้านการจัดการภายในองค์กร (Organization Management)					
7.1 มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร					
7.2 มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งแยกงานและกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน					
7.3 มุ่งเน้นคุณภาพของวัตถุดิบและนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการควบคุมการผลิต					
7.4 มีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดีภายในองค์กร					
7.5 มีการลงทุนในด้านเครือข่ายสารสนเทศภายในองค์กรที่เหมาะสม					
3. ปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหาร					
1. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles)					
1.1 ผู้บริหารมีบทบาทในการบังคับบัญชาบุคคลให้ทำหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
1.2 ผู้บริหารมีบทบาทในการกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการทำงาน					
1.3 ผู้บริหารมีบทบาทในการติดต่อกับองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก					
2. บทบาทด้านสารสนเทศ (Information roles)					
2.1 ผู้บริหารมีบทบาทในการค้นหาและรับข้อมูลมาใช้ เพื่อประกอบการตัดสินใจ					
2.2 ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งข้อมูลที่ได้รับจากภายนอก ให้บุคลากรในองค์กรทราบ					
2.3 ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งข้อมูลไปยังภายนอก เพื่อการประชาสัมพันธ์					
3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles)					
3.1 ผู้บริหารมีบทบาทในการติดต่อเจรจากับหน่วยงานภายนอก					
3.2 ผู้บริหารมีบทบาทในการตัดสินใจและการบริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร					
3.3 ผู้บริหารมีบทบาทในการจัดสรรทรัพยากร ให้แก่กับหน่วยงานภายในองค์กร					

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง ในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 = เห็นด้วยมากที่สุด

4 = เห็นด้วยมาก

3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่					
1. อุตสาหกรรมมีอัตราการเติบโตของตลาดสูงทำให้การแข่งขันไม่รุนแรง					
2. คู่แข่งในอุตสาหกรรมของท่านไม่มีการทำสงครามราคาทำให้การแข่งขันไม่รุนแรง					
3. สินค้าของคู่แข่งแต่ละรายในอุตสาหกรรม ไม่มีความแตกต่างหรือเหนือกว่ากัน					
4. คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตสินค้าที่มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าหรือคุณภาพต่ำกว่า					
2. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ					
1. มีวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองต่ำ					
2. มีผู้ขายวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองต่ำ					
3. การรวมตัวในการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพต่ำ ทำให้มีอำนาจในการต่อรองต่ำ					
4. อุตสาหกรรมมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้ขายวัตถุดิบต่ำ ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบไม่มีอำนาจในการต่อรอง					
3. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ					
1. จำนวนลูกค้าในอุตสาหกรรมมีจำนวนมาก ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองต่ำ					
2. อุตสาหกรรมมีคู่แข่งเป็นจำนวนน้อย ทำให้ผู้ซื้ออำนาจในการต่อรองต่ำ					
3. ผู้ซื้อมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงคู่ค้าที่สูง ทำให้ผู้ซื้ออำนาจการต่อรองต่ำ					
4. ผู้ซื้อมีความอ่อนไหวต่อราคาน้อย เนื่องจากให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินค้า ทำให้ผู้ซื้ออำนาจในการต่อรองต่ำ					
4. ด้านการคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่					
1. อุตสาหกรรมของท่านผลิตสินค้าที่มีลักษณะแตกต่างและเหนือกว่าปัจจัยที่ส่งเสริมชื่อเสียงของสินค้า					
2. อุตสาหกรรมของท่านต้องใช้เงินลงทุนสูง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่					
ความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย					
ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1
3. อุตสาหกรรมของท่านต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงในการผลิต ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่					
4. อุตสาหกรรมของท่านต้องใช้แรงงานฝีมือที่มีทักษะสูง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการ					

เข้ามาของคู่แข่งชั้นรายใหม่					
5. ด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน					
1. สินค้าอื่นสามารถทดแทนสินค้าของท่านได้น้อย ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ					
2. สินค้าอื่นที่สามารถใช้ทดแทนได้ มีราคาสูง ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ					
3. สินค้าอื่นที่สามารถใช้แทนแทนได้ มีคุณภาพที่ต่ำกว่า ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ					
4. การจัดหาสินค้าทดแทนทำให้ยาก ทำให้มีภัยคุกคามของสินค้าทดแทนต่ำ					

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง ในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 = มีปัญหามากที่สุด

4 = มีปัญหา

3 = มีปัญหาปานกลาง

2 = มีปัญหาน้อย

1 = มีปัญหาน้อยที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย	ระดับของปัญหา				
	5	4	3	2	1
1. ด้านปัจจัยการผลิต					
1. ปริมาณของวัตถุดิบ ในการดำเนินงาน					
2. ราคาวัตถุดิบมีความผันผวน					

3. ต้นทุนการขนส่งวัตถุดิบ (ไม้ยาง)					
4. คุณภาพของวัตถุดิบ					
2. ด้านแรงงาน					
1. ขาดแคลนแรงงาน					
2. ต้นทุนค่าแรงงานสูง (ค่าแรงขั้นต่ำ)					
3. ประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงาน					
4. การจัดหาสวัสดิการแก่แรงงาน					
4. ด้านการเงิน					
1. สภาพคล่องทางการเงินของกิจการ					
2. หนี้สูญที่เกิดจากการขายสินค้า					
3. การเข้าถึงแหล่งเงินทุน/เงินกู้ (ความสามารถในการจัดหาเงินทุน)					
4. ขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินกิจการ					
5. ด้านการตลาด					
1. การวางแผนการตลาดที่ไม่ต่อเนื่อง					
2. ขาดการแสวงหาตลาดการค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง					
3. การส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาและความต้องการของลูกค้า					
4. ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง					
6. ด้านการจัดการ					
1. ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหาร					
2. ขาดการอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากร					
3. ขาดการวิจัยและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง					
4. ความขัดแย้งภายในองค์กร					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอเพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

* ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม*

