

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ  
ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

FACTORS AFFECTING ON COMPETENCY  
OF STEEL MANUFACTURING BUSINESS



ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธ์

TIPSUKON MOOSIGAPUN

ฉพ.  
ท 4822/  
2548

เลขหมู่.....  
เลขทะเบียน..... 60956  
วันเดือนปี- 7.0.0. 2549

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม  
บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ. 2548

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ภายในเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์อื่นใด

11503403  
b.....  
i.....

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**FACTORS AFFECTING ON COMPETENCY  
OF STEEL MANUFACTURING BUSINESS**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULLFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES  
KING MUNGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**2005**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ ISBN 974-15-1708-4 นั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**COPYRIGHT 2005**

**SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นโดย King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang เพื่อใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของ  
ธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

นักศึกษา

นางสาวทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์

รหัสประจำตัว

44064432

ปริญญา

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชา

วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

พ.ศ.

2548

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.รวิวรรณ ชินะตระกูล

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ดร.จิระเสกข์ ศรีเมฆสุนทร

### บทคัดย่อ

ความสำคัญของปัญหา นับจากเกิดเหตุการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540 เป็นต้นมา ก็มีธุรกิจที่ต้องปิดตัวเองลงเป็นจำนวนมากในระหว่างปี 2540-2544 ทำให้ธุรกิจหรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องทบทวนโครงสร้างและปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความสามารถที่พร้อมในการแข่งขันในทุกๆด้านมากขึ้น

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยทั้ง 13 ด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าและเพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 406 คนในกลุ่มธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามมาตรฐานค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ แก่ค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ .95

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งมี 2 ตอน คือข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลชุดนี้จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า และข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทโดยผลที่ได้จากแบบสอบถามได้ถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการจำแนกข้อมูลพื้นฐานของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<b>Thesis Title</b>	Factors Affecting on Competency of Steel Manufacturing Business
<b>Student</b>	Ms. Tipsukon Moosigapun
<b>Student ID.</b>	44064432
<b>Degree</b>	Master of Science
<b>Programme</b>	Industrial Management
<b>Year</b>	2005
<b>Thesis Advisor</b>	Assoc.Prof.Dr. Ravewan Shinatrakool
<b>Thesis Co-Advisor</b>	Dr.Jirasek Trimetsuntorn

### ABSTRACT

Since the economic crisis in 1997, a lot of business establishments have closed. This has been the trend, especially during the critical years of 1997- 2001. This reality has made the business or organization, both in the government and private sectors, review their structure and make the adjustments necessary to increase their management competency and efficiency; and to be able to compete well in their respective businesses.

The objective of this study is to analyze the 13 factors and to understand the factors which create the ability to compete in the steel manufacturing business. The data were collected by conducting a survey to a total of 406 respondents, all of whom are management employees, from all levels, in steel manufacturing business.

The survey- questionnaire consists of multiple choice questions broken down in 2 parts; Part1 for Personal Data and Part 2 for the comments to the factors that create the ability to compete in the business. The statistical analysis methods the result from questionnaires would be analyzed via SPSS For windows (Statistical Package for the social science for Window). Descriptive statistic for personal data in this study are percentage, average and standard deviation at a reliability level of .95 and the factors which create the ability to compete in the steel manufacturing business is analyzed via multiple regression analysis.

The mains finding of the study are as follows:

1. The results of the study revealed that, the perceptions of the management employees, in all levels, to the 13 factors for the ability to compete show that the competitive ability of steel manufacturing business are in the higher level

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. In regard to the result of the study of each factor revealed that, Information Technology is the most important factor which creates the ability to compete, with an average of 4.27



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นเนื่องด้วยผู้วิจัยมีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ซึ่งในความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.รวิวรรณ ชินะตระกูล อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์, ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาแนะนำและให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดตลอดจนแง่คิดที่จำเป็นสำหรับผู้วิจัย รวมทั้งได้รับคำแนะนำอื่นๆ จากคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.วิสุทธิ อธิพรธรรม, ผศ.กิตติพงศ์ มะโน และผศ. พิระวุฒิ สุวรรณจันทร์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในหลักสูตร ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้จนมีความรู้ ความสามารถในการทำวิจัยตลอดจน อ. ไพฑูรย์ พิมดี ผู้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอถือโอกาสกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิอันมี ผศ.ดร.วัลย์ลักษณ์ อัครีรวงศ์, ดร.สิทธิพร พิมพ์สกุล คุณ นฤมิตร ศันติวิษยะ และคุณวรรณมา สิริพัฒนภิญโญ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามและให้ความช่วยเหลือในส่วนอื่นของการวิจัยอย่างดียิ่ง จนเอกสารวิจัยเรื่องนี้มีความสมบูรณ์ ถูกต้องทุกประการ

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร หน่วยงานต่างๆที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในสถานประกอบการของท่าน

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่มีส่วนช่วยผลักดันให้ผู้วิจัยได้เข้ามาศึกษาตลอดจน พี่ๆ น้องๆ และเพื่อนๆ ที่ได้มีโอกาสดูแลร่วมกันทุกท่าน สำหรับทุกสิ่งทุกอย่างระหว่างที่ศึกษาอยู่ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังที่กรุณาอำนวยความสะดวกในระหว่างดำเนินการวิจัย

ความดีอันจะเกิดขึ้นจากการวิจัยในครั้งนี้ ขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ .....	V
สารบัญ .....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	XI
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	2
1.4 ทฤษฎีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าของประเทศไทย.....	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎี ความสามารถในการแข่งขัน .....	27
2.3 ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า.....	57
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	82
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	84
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	85
3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	85
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง .....	91
4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า.....	94
4.3 การวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกับระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า.....	97
4.4 การวิเคราะห์ลักษณะปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ(MultipleRegressionAnalysis).....	101
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	114
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	114
5.2 อภิปรายผล.....	115
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	117
บรรณานุกรม .....	118
ภาคผนวก.....	121
ประวัติผู้เขียน.....	134

# สารบัญตาราง

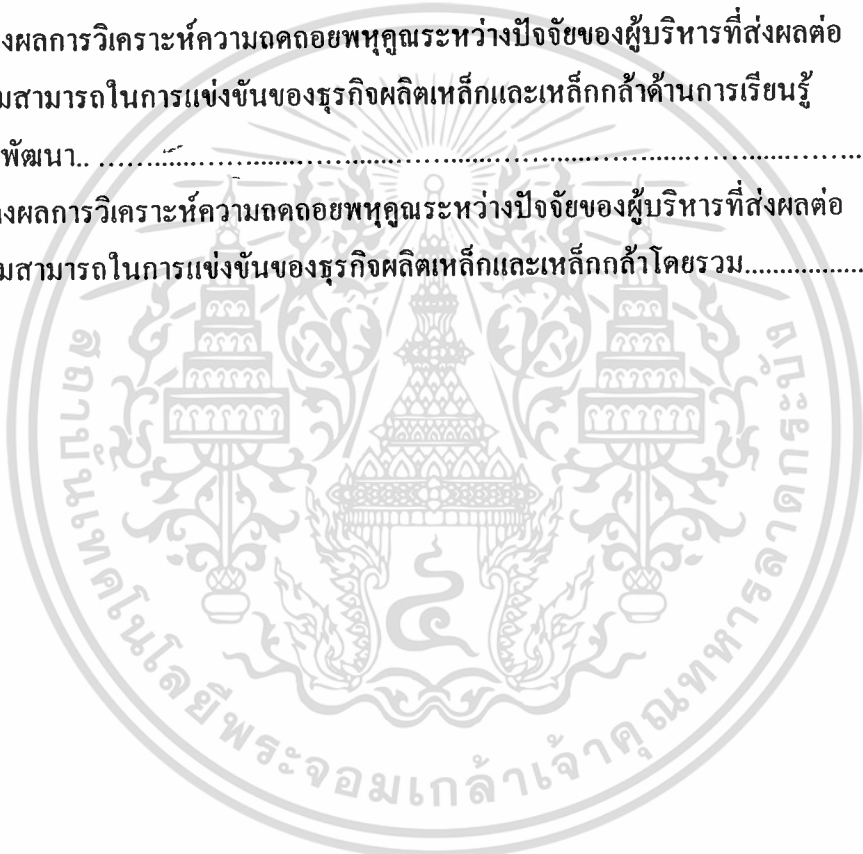
ตารางที่	หน้า
2.1 ความต้องการเหล็กทรงแบนในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า ปี พ.ศ. 2543.....	15
2.2 ปริมาณการใช้เหล็กทรงแบนในการผลิตยานยนต์ 1 คัน.....	16
2.3 ความต้องการใช้เหล็กทรงแบนในการผลิตยานยนต์ปี พ.ศ. 2543.....	16
2.4 ปริมาณความต้องการเหล็กแผ่นเคลือบในอุตสาหกรรมกระป๋องปี พ.ศ.2538-2544.....	17
2.5 อัตราการใช้กำลังการผลิตของผลิตภัณฑ์เหล็กปี พ.ศ. 2543.....	19
2.6 ผลต่างของการนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์เหล็กของไทยระหว่างปี พ.ศ. 2538-2544 .....	20
2.7 ปริมาณการผลิตเหล็กและเหล็กกล้าไตรมาสที่ 2 ปี 2547 เทียบกับไตรมาสที่ 2 ปี 2546.....	58
2.8 ปริมาณการผลิตเหล็กและเหล็กกล้าในช่วงครึ่งปีแรก ปี 2547 เทียบกับช่วงครึ่งปีแรก ปี 2546... ..	59
2.9 ปริมาณและมูลค่าการนำเข้าเหล็กและเหล็กกล้าที่สำคัญในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี 2547 เทียบกับไตรมาสที่ 2 ปี 2546.....	60
2.10 ปริมาณและมูลค่าการนำเข้าเหล็กและเหล็กกล้าที่สำคัญในช่วงครึ่งปีแรก ปี 2547 เทียบกับช่วงครึ่งปีแรก ปี 2546.....	62
2.11 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกเหล็กและเหล็กกล้าที่สำคัญในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี 2547 เทียบกับไตรมาสที่ 2 ปี 2546.....	64
2.12 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกเหล็กและเหล็กกล้าที่สำคัญในช่วงครึ่งปีแรก ปี 2547 เทียบกับครึ่งปีแรก ปี 2546.....	66
2.13 การวิเคราะห์ SWOT ของอุตสาหกรรมเหล็ก.....	70
2.14 โครงสร้างอุตสาหกรรมเหล็ก (PORTER'S FIVE COMPETITIVE FORCES MODEL)....	77
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็ก และเหล็กกล้า .....	85
3.2 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	86
3.3 การแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้ .....	88
4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง .....	91

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า จำแนกเป็นรายด้าน..... 94
4.3	แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกับระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า.....97
4.4	แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย.....101
4.5	แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....102
4.6	แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านโครงสร้างองค์กร.....103
4.7	แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านวัฒนธรรมองค์กร.....105
4.8	แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ.....106
4.9	แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านคุณภาพและการควบคุม... ..107
4.10	แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....108
4.11	แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการตลาด.....109

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านการวิจัยและพัฒนา.....	110
4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านการบริหารการเงินและต้น.....	111
4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	112
4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวม.....	113



# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ผลิตเหล็กและเหล็กกล้า.....	3
2.1 กำลัการผลิตในแต่ละภูมิภาค.....	23
2.2 อุปสงค์และอุปทานการบริโภคเหล็กกล้าของโลก.....	24
2.3 ตำแหน่ง (Position) ศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทยในตลาดนานาชาติ.....	26
2.4 ตำแหน่ง (Position) ศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทยในตลาดภายในประเทศ.....	26
2.5 McKinsey 7-S Framework.....	33
2.6 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	38
2.7 Career and Succession Planning.....	38
2.8 การวัดมุมมองด้านลูกค้า.....	53
2.9 ขบวนการ Benchmarking.....	56
2.10 BCG Metrix for Iron and Steel Market.....	79

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

จากข้อมูลของภาวะเศรษฐกิจ พบว่าสถานการณ์หลักในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2547 ยังคงทรงตัวเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีการผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.50 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมต่อเนื่องและอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศ โดยมีการใช้ในประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.08 ขณะเดียวกันปริมาณและมูลค่าการนำเข้าก็ยังคงขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.41 และ 46.24 ตามลำดับ ส่วนใหญ่จะเป็นการนำเข้าท่อเหล็ก จากประเทศญี่ปุ่นและมาเลเซีย สำหรับการส่งออกในช่วงไตรมาสนี้มีมูลค่าการส่งออกขยายตัวขึ้นร้อยละ 13.50 แต่ปริมาณการส่งออกลดลง ร้อยละ 6.94

สำหรับสถานการณ์หลักในช่วงครึ่งปีแรก ปี พ.ศ. 2547 ยังคงทรงตัวเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีการผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.81 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของการผลิตเหล็กทรงยาวซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 36.72 เนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการหมู่บ้านจัดสรรต่างๆ ของภาคเอกชนที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเปลี่ยนแปลงปริมาณการใช้ในประเทศเพิ่มขึ้น ร้อยละ 24.30 ขณะเดียวกันอัตราการเปลี่ยนแปลงปริมาณและมูลค่าการนำเข้าก็ยังคงเพิ่มขึ้นร้อยละ 46.02 และ 31.23 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่นำเข้ามาจากประเทศญี่ปุ่น รัสเซีย และยูเครน สำหรับการส่งออกในครึ่งปีแรกนี้มีมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.18 แต่ปริมาณการส่งออกลดลง ร้อยละ 2.82 ส่วนหนึ่งมาจากราคาเหล็กเพิ่มขึ้น

สำหรับสถานการณ์ราคาเหล็กที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น ตั้งแต่ช่วงปลายปี พ.ศ. 2546 จนถึงต้นปี พ.ศ. 2547 (พ.ย. 46 - มี.ค. 47) ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความต้องการใช้เหล็กที่เพิ่มสูงขึ้นของประเศจีนจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมต่อเนื่องและโครงการก่อสร้างต่างๆ ภายในประเทศ ประกอบกับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของประเทศในหลายภูมิภาคของโลก สำหรับการเปลี่ยนแปลงของราคาเหล็กในช่วงเดือน มี.ค.-มี.ย. 47 ค่อนข้างทรงตัว เมื่อเทียบกับช่วงปลายปีและต้นปีที่ราคาเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากการที่ประเทศจีนซึ่งเป็นผู้นำเข้าเหล็กรายใหญ่ของโลกได้ลดการนำเข้าเหล็กลงเนื่องจากมีการชะลอการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

แนวโน้มของอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าในช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2547 คาดว่าจะขยายตัวขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงครึ่งปีแรก ทั้งตลาดในประเทศตามการขยายตัวของอุตสาหกรรม ต่อเนื่องต่างๆ ที่ใช้เหล็กเป็นวัตถุดิบและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ยังมีอยู่อย่างต่อเนื่อง และตลาดต่าง

ประเทศจากการที่ประเทศจีนเริ่มกลับมานำเข้าวัตถุดิบสำหรับการผลิตเหล็กอีกครั้งหลังจากชะลอการนำเข้าในช่วงหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยทางด้านลบที่พึงระวังได้แก่ราคาน้ำมันในตลาดโลกที่ยังคงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและปัญหาราคาเหล็กที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากการที่ประเทศจีนเริ่มคลายความเข้มงวดจากมาตรการควบคุมการนำเข้าต่างๆ และจะกลับเข้ามาสู่ตลาดอุตสาหกรรมเหล็กอีกครั้ง ส่วนหนึ่งมาจากปริมาณสินค้าคงคลังได้ลดลงมาก ยิ่งไปกว่านั้นทางรัฐบาลจีนกำลังจะมีมาตรการควบคุมการนำเข้าเศษเหล็ก เนื่องจากความกังวลในปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม ทำให้ผู้ประกอบการจีนมีแนวโน้มที่จะซื้อเศษเหล็กเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ทันกำหนดการก่อนที่มาตรการดังกล่าวจะมีผลบังคับใช้ แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของอัตราค่าระวางเรือสำหรับการขนส่งเรือระหว่างประเทศและแนวโน้มการปรับขึ้นของอัตราดอกเบี้ย

จากข้อมูลดังกล่าวพบว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าอยู่ในระดับสูงและมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้แต่ละองค์กรต้องพยายามเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรม อันนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของธุรกิจ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ คุณภาพการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาด การวิจัยและพัฒนา การบริหารการเงินและต้นทุน การตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการเรียนรู้และพัฒนา

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

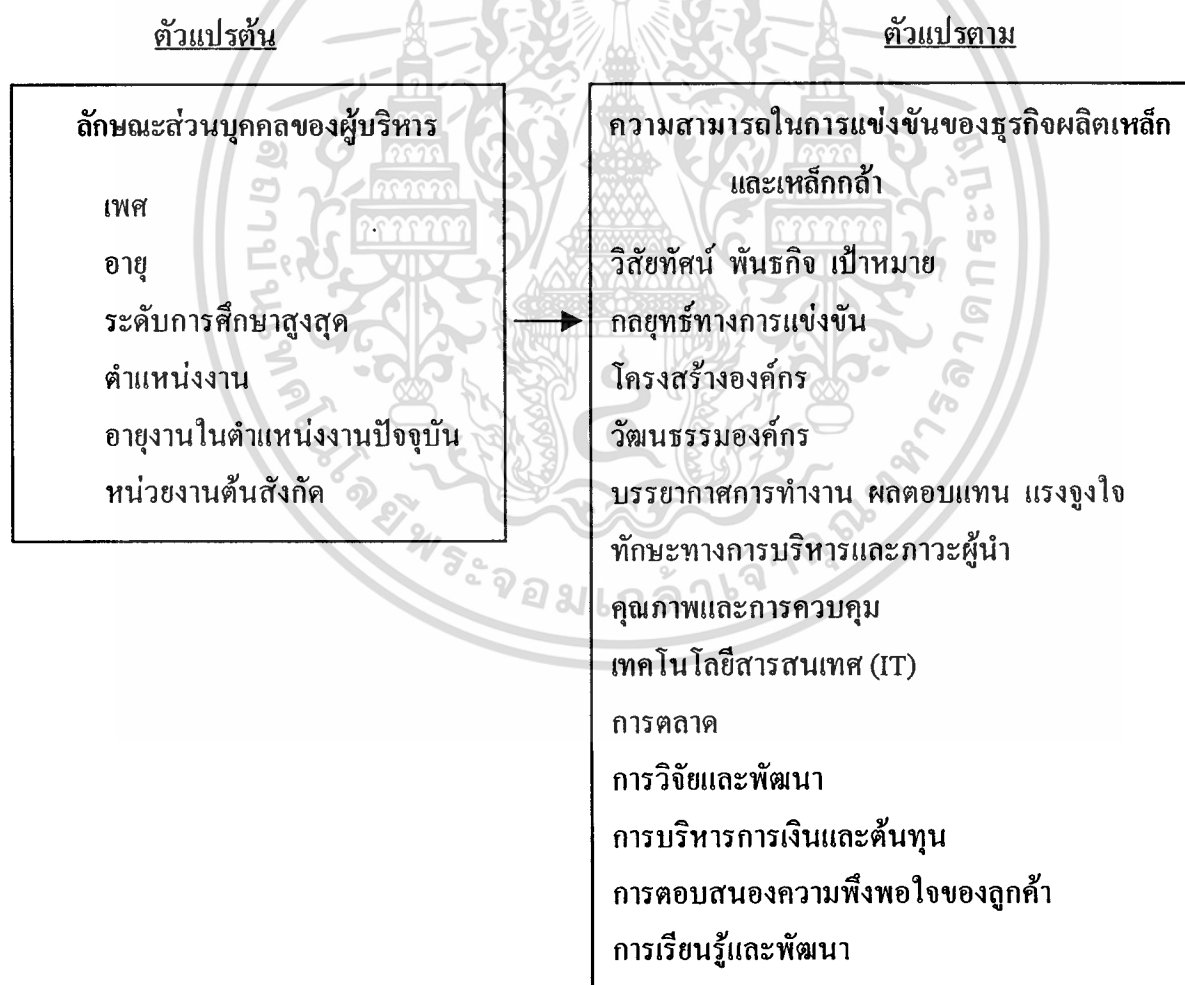
## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย กลยุทธ์ทางการ  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แข่งขัน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ คุณภาพการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาด การวิจัยและพัฒนา การบริหารการเงินและต้นทุน การตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการเรียนรู้และพัฒนาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05

#### 1.4 ทฤษฎีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดหลักการพื้นฐานมาจากแนวความคิดของ นฤมิตร สันติวิริยะ (2546) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กกรณีศึกษา บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)” เพื่อศึกษาถึงปัจจัย 13 ด้าน ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ดังที่แสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มุ่งทำการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

### 1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า จำนวน 10,038 คน จาก 478 โรงงาน (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2547)

1.5.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าจำนวน 406 คน

### 1.5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

1.5.3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานโดยจำแนกออกตามขอบเขต ดังนี้

เพศ

อายุ

ระดับการศึกษาสูงสุด

ตำแหน่งงาน

อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

หน่วยงานต้นสังกัด

1.5.3.2 ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า โดยวัดจากความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยจำแนกออกตามขอบเขต ดังนี้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

โครงสร้างองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร

บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ

ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

คุณภาพและการควบคุม

เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

การตลาด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิจัยและพัฒนา  
 การบริหารการเงินและต้นทุน  
 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า  
 การเรียนรู้และพัฒนา

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ระดับบังคับบัญชา เป็นระดับหัวหน้างาน (Supervisor) และหัวหน้าแผนก (Senior Supervisor) ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาพนักงานปฏิบัติงาน (Operator) ที่มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า ทำหน้าที่ควบคุมเครื่องจักรและปฏิบัติงานตามลักษณะตำแหน่ง

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ระดับจัดการ เป็นพนักงานระดับผู้จัดการส่วน (Section Manager) และผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานและควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานของบริษัท

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ระดับบริหาร เป็นพนักงานที่มีตำแหน่งสูงกว่า ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป มีหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบตามสายงาน

ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้น โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (Value) อย่างไรแก่ลูกค้า องค์ประกอบของ ความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย QEIC โดย

1. Q คือ Quality หรือคุณภาพ
2. E คือ Efficiency หรือประสิทธิภาพ
3. I คือ Innovation หรือนวัตกรรม และ
4. C คือ Customer Responsiveness หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใดเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและจะต้องทำการพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องทำการประเมินเปรียบเทียบทุกด้านขององค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้นอย่างที่ต้องการ และใช้เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันคือคุณภาพที่เหนือกว่า (Superior Quality) ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior Efficiency) นวัตกรรมที่เหนือกว่า (Superior Innovation) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (Superior Customer Responsiveness)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถที่จะมองเห็นหรือคาดการณ์ถึงที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผลและนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์กรซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างใด

พันธกิจ (Mission) คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กรเป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กร มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไรควรปรับปรุงอะไรและจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต

เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัย ที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กร ที่จะต้องทำให้สำเร็จ

### กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ทางการแข่งขัน หมายถึง แนวคิด แผนงานหรือการกระทำต่างๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้งบเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะและครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์กรขึ้นมา สิ่งสำคัญคือในช่วงที่องค์กรดำรงอยู่นั้น ผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาจสรุปได้เป็นประเด็น ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรมหรือการงานใดๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยองค์กรนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม

3. เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน

4. เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์

#### วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนการพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

#### บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจ ในการทำงาน การทำงานก็จะมีสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ สถานที่ทำงาน การกิจหรืองานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานและการรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เกี่ยวกับงานของตน

ผลตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้และประโยชน์ที่ถูกอ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงาน ที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การจูงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการ โดยอาศัยสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด การที่จะจัดสิ่งกระตุ้นอย่างไรมัน จำเป็นต้องศึกษาความต้องการมนุษย์

#### ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

ทักษะทางการบริหารหมายถึงการมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมองค์กรว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกันเชื่อมโยงกันอย่างไร และเมื่อตัดสินใจใดๆ ก็ตามย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้น การบริหารที่ดีนั้น ควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการสนองตอบความต้องการขององค์กรโดยรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human Skills) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) คือ ความรู้และความชำนาญ ในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วย เครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

#### คุณภาพ และการควบคุม

คุณภาพ หมายถึง ความเป็นที่พึ่งได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบบ

การควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำการแก้ไข ใ้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนาและ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

#### เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology; IT)

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผล ข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคมและอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงานด้านสารสนเทศ ที่มีการวางแผนจัดการและใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศมีองค์ ประกอบสำคัญ 3 ประการ ต่อไปนี้ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดการ ข้อมูล

#### การตลาด

การตลาด หมายถึง กระบวนการวางแผนและปฏิบัติตามแผน ตามแนวความคิด ผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้าและบริการเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ ของปัจเจกชนและองค์กรได้รับความพอใจ

#### การวิจัยและพัฒนา

การวิจัย หมายถึง การคิดค้น การทดลองเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์

การพัฒนา หมายถึง การดัดแปลงให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการ ปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้มีรูปร่างและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้ กับลูกค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## การบริหารการเงินและต้นทุน

การบริหารการเงินและต้นทุน หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการออกแบบและการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ

## การเรียนรู้และพัฒนา

การเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารองค์กร และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่าในธุรกิจปัจจุบันองค์กร ได้จัด โครงการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ด้วยเหตุผลที่สำคัญๆ คือ

1. พัฒนาความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่ยั่งยืน
2. พัฒนาระบบการปฏิบัติงานการดำเนินงานและการบริหารงานให้มีความคล่องตัว ความรวดเร็ว และความประหยัด เพื่อให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันในปัจจุบัน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้บริหารองค์กรมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ไขปัญหาและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้เข้ารับการอบรมซึ่งมีส่วนช่วยทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรหรือธุรกิจประเภทเดียวกันได้เป็นอย่างดี

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจนั้นประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ เป็นจำนวนมาก ที่แต่ละองค์กรต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาและนำมาใช้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) เพื่อให้สามารถมองแนวคิด ในการกำหนดกรอบการศึกษา ค้นคว้า และวิธีการที่ใช้ในการทำการศึกษารื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยตามลำดับ ดังนี้

2.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าของประเทศไทย

2.2 แนวคิดและทฤษฎี ความสามารถในการแข่งขัน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

1. วัตถุประสงค์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
3. โครงสร้างองค์กร
4. วัฒนธรรมองค์กร
5. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ
6. ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
7. คุณภาพและการควบคุม
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
9. การตลาด
10. การวิจัยและพัฒนา
11. การบริหารการเงิน และต้นทุน
12. การตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า
13. การเรียนรู้และพัฒนา

2.3 ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าของประเทศไทย

อุตสาหกรรมเหล็กเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมพื้นฐานที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เห็นได้ชัดเจนจากปริมาณการใช้ผลิตภัณฑ์เหล็กที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจาก 2 ล้านตันในปี พ.ศ. 2528 มาเป็นมากกว่า 10 ล้านตันในปี พ.ศ. 2539 ซึ่งเป็นช่วงที่อุตสาหกรรมเหล็กขยายตัวอย่างมาก พร้อมๆ กับการเติบโตของเศรษฐกิจไทย แต่ในช่วง 3-4 ปีหลังนี้ ความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์เหล็กลดลงอย่างมากเนื่องจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ที่ส่งผลมาถึงปัจจุบัน โดยปี พ.ศ. 2543 มีปริมาณการบริโภคเหล็กต่อหัวของไทยเท่ากับ 106 กิโลกรัมต่อคนต่อปี ลดลงอย่างมากเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2538 ซึ่งเป็นปีที่มีปริมาณการบริโภคต่อหัวของไทยสูงสุดที่ 190 กิโลกรัมต่อคนต่อปี อย่างไรก็ตามปริมาณดังที่กล่าวมาก็ยังนับว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับประเทศได้หวัน เกาหลีใต้และญี่ปุ่น ซึ่งอยู่ในระดับ 660 - 840 กิโลกรัมต่อคนต่อปี

โครงสร้างของอุตสาหกรรมเหล็กสามารถแบ่งได้ 3 ชั้นคือ

1. อุตสาหกรรมเหล็กขั้นต้น เป็นอุตสาหกรรมผลิตเหล็กถลุง (Pig Iron) และ เหล็กพรม (Sponge Iron) ซึ่งจัดได้ว่าเป็นกระบวนการเริ่มต้นของอุตสาหกรรมเหล็กที่มีความสำคัญอย่างมากต่อศักยภาพในการพัฒนาอุตสาหกรรมเหล็ก และอุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมเหล็กเหล็กขั้นต้นเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงและจำเป็นต้องมีระบบสาธารณูปโภคและระบบโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตด้วย สำหรับประเทศไทยยังไม่มีการจัดตั้งโรงงานผลิตเหล็กขั้นต้น

2. อุตสาหกรรมเหล็กขั้นกลาง การผลิตขั้นนี้เป็นการพัฒนาขั้นที่สุดของอุตสาหกรรมเหล็กของไทยในปัจจุบัน ผู้ผลิตเหล็กขั้นกลางทุกรายจะผลิตด้วยเตาอาร์คไฟฟ้า โดยใช้เศษเหล็กเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต อาจจะใช้เป็นมูลค่ามากถึงร้อยละ 90 ของวัตถุดิบเหล็กทั้งหมด การผลิตเหล็กโดยเตาอาร์คไฟฟ้ามีข้อดีในด้านช่วยลดต้นทุนในการผลิตและรักษาสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามเนื่องจากระดับความต้องการเศษเหล็กในประเทศมีประมาณ 2.1-2.6 ล้านตันต่อปี ขณะที่เศษเหล็กในประเทศมีประมาณ 1.5-1.9 ล้านตันต่อปีทำให้ต้องนำเข้าเศษเหล็กจากต่างประเทศประมาณ 6-9 แสนตันต่อปี ในอนาคตหากสภาพเศรษฐกิจฟื้นตัวขึ้น ปัญหาการขาดแคลนเศษเหล็กก็จะรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นภาครัฐจำเป็นต้องหามาตรการแก้ไข โดยเฉพาะการส่งออกเศษเหล็กที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ผู้ผลิตในประเทศส่วนใหญ่พยายามหลีกเลี่ยงการใช้เศษเหล็กนำเข้าเนื่องจากราคาที่มีผลต่างกันอยู่มากกว่า 1 บาทต่อกิโลกรัม

อุตสาหกรรมขั้นกลางนี้รวมถึงการหล่อเหล็กกล้าให้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่มีอยู่ 3 ประเภทได้แก่ เหล็กแท่งยาว (Billets) เหล็กแท่งแบน (Slab) และเหล็กแท่งใหญ่ (Bloom) โดยเหล็กแท่งยาวจะนำไปเป็นวัตถุดิบในการผลิตในอุตสาหกรรมเหล็กเส้น เหล็กทวดและเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อน ส่วนใหญ่จะมีขนาดหน้าตัด 100x100 ถึง 130 x 130 มิลลิเมตร ความยาว 3-12

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมตรแล้วแต่โรงงานผู้ผลิตที่มีเตาหลอมบางรายจะมีเครื่องรีดที่รีดได้ทั้งเหล็กหลอดและเหล็กเส้น (Combination Mill) สำหรับการผลิตเหล็กแท่งแบนจะต้องใช้ระดับเทคโนโลยีที่สูงกว่าการผลิตเหล็กแท่งยาว และจะเป็นวัตถุดิบในการผลิตเหล็กแผ่นรีดร้อนเท่านั้น ส่วนเหล็กแท่งใหญ่ (150 x 150 มิลลิเมตรหรือมากกว่า) จะใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อนขนาดใหญ่ ซึ่งปัจจุบันผู้ผลิตในประเทศมีเพียงรายเดียวเท่านั้นที่สามารถผลิตได้

#### อุตสาหกรรมเหล็กเส้นและเหล็กหลอด

ประเทศไทยมีผู้ผลิตเหล็กเส้นเปิดดำเนินการ 24 ราย และผู้ผลิตเหล็กหลอด 6 ราย มีกำลังการผลิตรวม 5.65 และ 1.86 ล้านตันตามลำดับ ผู้ผลิตเหล็กเส้นส่วนใหญ่สามารถผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการใช้ภายในประเทศได้ตามมาตรฐานและชั้นคุณภาพที่กำหนดไว้สำหรับงานก่อสร้างทั่วไป สำหรับเหล็กหลอดที่ผลิตได้ในประเทศส่วนใหญ่เป็นเกรดคาร์บอนต่ำ ที่ใช้ในการผลิตเป็น นี้อต ตะปู สกรู หลอดเหล็ก ตาข่ายและตะแกรง เป็นต้น ส่วนเกรดคาร์บอนสูงที่ใช้ในการผลิตหลอดเหล็ก ทนแรงดึงสูง หรือหลอดเหล็กเสริมคอนกรีตอัดแรง (Pre-stressed concrete wire) ทั้งชนิดเส้นเดี่ยว (P.C. Wire) และชนิดคีมเกลียว (P.C. Strand Wire) เพื่อใช้ในงานก่อสร้างขนาดใหญ่ เช่น สะพานแขวน รถไฟฟ้า สนามบิน เป็นต้น ต้องมีการนำเข้าจำนวนมาก

#### อุตสาหกรรมเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อน

อุตสาหกรรมเหล็กรูปพรรณรีดร้อนใช้เหล็กแท่งยาว (Billets) และ เหล็กแท่งใหญ่เป็นวัตถุดิบเพื่อผลิตสินค้า เช่น เหล็กโครงสร้างรูปตัวเอช (H-beam) เหล็กโครงสร้างรูปตัวไอ (I-beam) เหล็กโครงสร้างรูปร่างน้ำ (Channel Shape) เหล็กฉาก (Angle Shape) เหล็กเข็มพืด (Sheet Pile) เป็นต้น

ปัจจุบันประเทศไทยมีผู้ผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อนทุกขนาดที่เปิดดำเนินการรวม 7 ราย มีกำลังการผลิตรวม 1.36 ล้านตัน ผู้ผลิตส่วนใหญ่สามารถผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการภายในประเทศได้ตามมาตรฐาน สำหรับชนิดหรือขนาดที่ไม่มีการผลิตภายในประเทศ ก็จะนำเข้าจากญี่ปุ่นและจีนเป็นหลักในปริมาณไม่มากนัก

#### อุตสาหกรรมเหล็กแผ่นรีดร้อน

อุตสาหกรรมเหล็กรีดร้อนที่ใช้เหล็กแท่งแบน (Slab) เป็นวัตถุดิบในการผลิต เหล็กแผ่น (Plates) และเหล็กม้วน (Coils) เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมก่อสร้าง อุตสาหกรรมท่อเหล็ก อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมผลิตถังเหล็ก เป็นต้น และยังเป็นวัตถุดิบของการผลิตเหล็กแผ่นรีดเย็นด้วย

ประเทศไทยมีผู้ผลิตเหล็กรีดร้อน 5 ราย ผู้ผลิตส่วนใหญ่ยังไม่สามารถผลิตเหล็กแผ่นรีดร้อนเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มอุตสาหกรรมต่อเนื่องได้ทั้งหมด ตามมาตรฐานและเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชั้นคุณภาพที่กำหนดโดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอาหารกระป๋อง ซึ่งเป็นอุตสาหกรรม ที่ต้องการวัตถุดิบคุณภาพสูง จึงมีการนำเข้าเหล็กแผ่นรีดร้อนคุณภาพสูงที่ผลิตในประเทศไม่ได้เป็นจำนวนมาก สำหรับเหล็กแผ่นรีดร้อนที่สามารถผลิตได้ในประเทศ ก็ยังคงต้องประสบกับปัญหาการนำเข้าจากต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประเทศเกาหลีและประเทศในกลุ่มรัฐอิสระใหม่

### อุตสาหกรรมเหล็กแผ่นรีดเย็น

อุตสาหกรรมเหล็กรีดเย็นใช้เหล็กแผ่นรีดร้อนเป็นวัตถุดิบ โดยกระบวนการผลิตจะใช้เทคโนโลยีการรีดเย็น เพื่อรีดลดขนาดเหล็กแผ่นรีดร้อนให้มีความหนาลดลง และเพื่อปรับปรุงคุณสมบัติต่างๆ ทั้งทางกายภาพและทางกลให้ดีขึ้น เช่น ความเรียบผิว ค่าความแข็งแรงทางแรงดึง (Tensile strength) เป็นต้น อุตสาหกรรมเหล็กแผ่นรีดเย็นมีความสำคัญอย่างมากต่ออุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมเหล็ก เพราะเหล็กแผ่นรีดเย็นเป็นวัตถุดิบพื้นฐานของอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เหล็ก อุตสาหกรรม เหล็กแผ่นเคลือบ เป็นต้น

ประเทศไทยมีผู้ผลิตเหล็กแผ่นรีดเย็น 3 ราย กำลังการผลิตรวม 2.6 ล้านตันต่อปี กำลังการผลิตส่วนใหญ่สามารถผลิตเหล็กแผ่นรีดเย็นเพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมต่อเนื่องได้ตามมาตรฐานและชั้นคุณภาพที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากผู้ผลิตเพิ่งเริ่มผลิตได้ไม่นาน ดังนั้นความสามารถในการแข่งขันด้านราคาและคุณภาพกับประเทศที่ชำนาญอย่างประเทศญี่ปุ่นจึงยังมีจำกัด ส่งผลให้ยังมีการนำเข้าเหล็กแผ่นรีดเย็นอยู่เป็นจำนวนมาก

3. อุตสาหกรรมเหล็กชั้นปลาย เป็นขั้นของการแปรรูปผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปด้วยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การรีดเย็น การชุบเคลือบผิว การผลิตท่อเหล็ก การตีขึ้นรูป รวมไปถึงการหล่อเหล็กด้วย ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่ได้จากการผลิตในขั้นนี้ เช่น เหล็กเส้น เหล็กหลอด เหล็กแผ่นรีดร้อน เหล็กแผ่นรีดเย็น เหล็กแผ่นเคลือบ เหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อน เป็นต้น ซึ่งจะนำไปใช้เป็นวัตถุดิบของการผลิตในอุตสาหกรรมต่างๆที่ต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมเหล็กต่อไปเช่น อุตสาหกรรมก่อสร้าง อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น

### อุตสาหกรรมเหล็กแผ่นเคลือบ

ในประเทศไทยสามารถจำแนกกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กแผ่นเคลือบตามชนิดของผลิตภัณฑ์ได้ดังนี้

#### 1. เหล็กแผ่นเคลือบติบุก (Tinplates)

ปัจจุบันมีผู้ผลิต 2 ราย ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนกับประเทศญี่ปุ่น กำลังการผลิตรวม 480,000

ตันต่อปี วัตถุดิบที่ใช้เป็น Tin Mill Black Plate (TMBP) ซึ่งเดิมต้องนำเข้าจากญี่ปุ่นทั้งหมด แต่เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจุบันบริษัทสยามยูไนเต็ดสตีล (1995) จำกัด สามารถผลิตเหล็กแผ่นรีดเย็น TMBP ประเภทรีดลดขนาดครั้งเดียว (Single Cold-reduced) ซึ่งใช้ในการผลิตเหล็กแผ่นเคลือบดีบุก สำหรับการผลิตกระป๋องบรรจุอาหารประเภทผลไม้ ป๊อปและชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า สำหรับประเภทรีดเย็นลดขนาดสองครั้ง (Double Cold-reduced) ซึ่งยังไม่สามารถผลิตได้ในประเทศจะต้องนำเข้าโดยส่วนใหญ่มาจากประเทศญี่ปุ่น

## 2. เหล็กแผ่นเคลือบสังกะสี

อุตสาหกรรมเหล็กแผ่นชุบสังกะสีเป็นผู้บริโภคเหล็กแผ่นรีดเย็นอีกกลุ่มหนึ่ง โดยจะใช้เหล็กแผ่นรีดเย็นที่มีคุณภาพเพื่อให้สามารถเคลือบผิวได้อย่างดี ชนิดของผลิตภัณฑ์ในประเทศมีดังนี้

- เหล็กแผ่นเคลือบสังกะสี ชนิดจุ่มร้อน (Hot-Dip Galvanized)
- เหล็กแผ่นเคลือบสังกะสี ชนิดชุบด้วยไฟฟ้า (Electro Galvanized)
- เหล็กแผ่นเคลือบโลหะผสมสังกะสี (Zinc alloy Coating) ชนิดจุ่มร้อน
- เหล็กแผ่นเคลือบโลหะผสมสังกะสี แบบชุบด้วยไฟฟ้าเช่น สังกะสีนิกเกิล (Zinc-Nickel), สังกะสีเหล็ก (Zinc-Iron)

ประเทศไทยมีผู้ผลิตเหล็กแผ่นเคลือบสังกะสีจำนวน 5 รายกำลังการผลิตประมาณ 600,000 ตันต่อปี ส่วนใหญ่เป็นการผลิตชนิดจุ่มร้อน

### อุตสาหกรรมท่อเหล็ก

เป็นการผลิตเหล็กชั้นปลายที่ใช้วัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์เหล็กแผ่นรีดร้อน อุตสาหกรรมท่อเหล็กเป็นกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ของอุตสาหกรรมเหล็กแผ่นรีดร้อน คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 30 ของความต้องการใช้เหล็กแผ่นรีดร้อน และเป็นอุตสาหกรรมที่มีความอ่อนไหวด้านราคาสูง เนื่องจากเป็นต้นทุนวัตถุดิบถึงร้อยละ 80 ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

การผลิตท่อเหล็กในประเทศ ส่วนใหญ่เป็นการผลิตท่อตะเข็บเชื่อมด้วยวิธีความต้านทานไฟฟ้า (Electric Resistance Welding , ERW) มีขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางตั้งแต่ 1½ นิ้ว จนถึง 120 นิ้ว ใช้สำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้างที่อยู่อาศัย โรงงานและการก่อสร้างทั่วไป ปัจจุบันอุตสาหกรรมท่อเหล็กมีผู้ประกอบการจำนวน 40 ราย กำลังการผลิตรวม 1.86 ล้านตัน แต่เนื่องจากภาวะซบเซาในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตอย่างมาก ทำให้ต้องเปลี่ยนจากการผลิตเพื่อบริโภคในประเทศมาเป็นการผลิตเพื่อส่งออกเป็นหลัก

### อุตสาหกรรมต่อเนื่องและความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมเหล็ก

อุตสาหกรรมต่อเนื่องเป็นผู้บริโภคผลิตภัณฑ์เหล็กต่างๆ ทั้งเหล็กทรงยาวและเหล็กทรงแบนเป็นวัตถุดิบเพื่อผลิตสินค้า ดังนั้นสถานภาพต่างๆ ของอุตสาหกรรมต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งสำคัญ

ที่ต้องคำนึงถึง และจะมีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมเหล็กอย่างมากด้วย อุตสาหกรรมต่อเนื่องที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมเหล็กได้แก่

### 1. อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

ความต้องการผลิตภัณฑ์เหล็กในกลุ่มนี้จะเป็นเหล็กทรงแบนเกือบทั้งหมด ทั้งเหล็กแผ่นรีดร้อน เหล็กแผ่นรีดเย็น เหล็กแผ่นเคลือบ รวมถึงเหล็กแผ่นที่มีคุณสมบัติแม่เหล็กเพื่อผลิตเป็นชิ้นส่วนต่างๆ เช่น ตัวเครื่อง ฐานเครื่อง โรเตอร์ ช่องระบายลม เป็นต้น

สำหรับปริมาณการผลิตในปี พ.ศ. 2543 สามารถประมาณความต้องการเหล็กทรงแบนในเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆ ดังข้างล่าง

ตารางที่ 2.1 ความต้องการเหล็กทรงแบนในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า ปี พ.ศ. 2543

ผลิตภัณฑ์	เหล็กแผ่นรีดร้อน	เหล็กแผ่นรีดเย็น	เหล็กแผ่นเคลือบ	เหล็กแผ่นที่มีคุณสมบัติแม่เหล็ก	รวม
ตู้เย็น	11,600	37,700	4,060	10,150	63,510
เครื่องปรับอากาศ	13,750	4,400	56,650	30,250	105,050
เครื่องซักผ้า	-	3,450	7,350	-	10,800
หม้อหุงข้าว	-	5,100	-	-	5,100
ไมโครเวฟ	-	-	17,200	-	17,200
คอมเพรสเซอร์	8,750	-	-	14,000	22,750
มอเตอร์พัดลม	-	-	780	4,290	5,070
โครง	-	-	21,500	-	21,500
คอมพิวเตอร์	-	-	-	-	-
					250,980

หน่วย : ตัน

ที่มา : โครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรม สาขาเหล็กและเหล็กกล้า (2547)

### 2. อุตสาหกรรมยานยนต์

อุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่างๆ จำนวนมาก เช่น อุตสาหกรรมยางรถยนต์ พลาสติก แบตเตอรี่ เป็นต้น สำหรับอุตสาหกรรมเหล็ก ก็เป็นอุตสาหกรรมต้นทางประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญกับอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างมาก ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540- 2541 ความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศ ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมนี้ แต่ในปัจจุบันพบว่ามีการฟื้นตัวและขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างมาก รวมถึงโอกาสในการขยายตัวเป็นฐานการผลิตของภูมิภาคด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เหล็กทรงแบนจะใช้งานเพื่อผลิตเป็นส่วนประกอบต่างๆ ของยานยนต์ทั้งที่เป็นชิ้นส่วนตัวถังภายนอกและภายในรถยนต์ ซึ่งชิ้นส่วนเหล่านี้มีอยู่หลายประเภท เช่น แรชชีส์ พื้นรถ ประตูรถ กระโปรงรถยนต์ ถังน้ำมัน เป็นต้น โดยปริมาณเหล็กทรงแบนซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตยานยนต์ แสดงดังตารางข้างล่าง

ตารางที่ 2.2 ปริมาณการใช้เหล็กทรงแบนในการผลิตยานยนต์ 1 คัน

ผลิตภัณฑ์	เหล็กแผ่นรีดร้อน	เหล็กแผ่นรีดเย็น	เหล็กแผ่นเคลือบ	รวม
รถยนต์	90	127	69	286
รถกระบะ	255	95	111	461
รถบัส	889	27	335	1,251
รถจักรยานยนต์	100	50	-	150

หน่วย : กิโลกรัม

ที่มา : สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย (2547)

จากโครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรม สาขาเหล็กและเหล็กกล้า ได้ประมาณความต้องการเหล็กทรงแบนในยานยนต์ต่างๆ ดังตารางข้างล่าง

ตารางที่ 2.3 ความต้องการใช้เหล็กทรงแบนในการผลิตยานยนต์ ปี พ.ศ. 2543

ผลิตภัณฑ์	เหล็กแผ่นรีดร้อน	เหล็กแผ่นรีดเย็น	เหล็กแผ่นเคลือบ	รวม
รถยนต์	8,742	12,335	6,605	27,682
รถกระบะ	78,701	29,320	33,925	141,946
รถจักรยานยนต์	112,572	57,286	-	169,858
รวม				339,486

หน่วย : ตัน

ที่มา : จากโครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรม สาขาเหล็กและเหล็กกล้า (2547)

### 3. อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์โลหะ

อุตสาหกรรมนี้เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่เป็นผู้บริโภครวมผลิตภัณฑ์เหล็กแผ่นรีดเย็นเป็นหลัก โดยจะใช้เหล็กแผ่นรีดเย็นที่ผ่านการกัดกรดนำมาทำท่อ หรือขึ้นรูปให้เป็นรูปทรงต่างๆ เช่น เก้าอี้ โต๊ะ ตู้ เป็นต้น ก่อนจะนำไปชุบโครเมียมหรือชุบสี อุตสาหกรรมนี้จะไปพร้อมกับกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เช่น การสร้างบ้าน อาคาร สำนักงาน เป็นต้น แต่สำหรับภาคการผลิตที่ขยายตัวเป็นผลมาจากการขยายตัวของตลาดส่งออกเป็นหลัก โดยประเทศคู่ค้าที่สำคัญของไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ขึ้นต้นทางการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และ สหราชอาณาจักร จะพบว่าการส่งออกในปี พ.ศ. 2543 มีมูลค่ารวม 4,432 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 27.25

4. อุตสาหกรรมกระป๋อง

อุตสาหกรรมนี้เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่เป็นผู้บริโภครวมผลิตภัณฑ์เหล็กแผ่นเคลือบ ดีบุกและโครเมียม

ตารางที่ 2.4 ปริมาณความต้องการเหล็กแผ่นเคลือบในอุตสาหกรรมกระป๋องปี พ.ศ. 2538-2544

	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2543 (ม.ค.-มิ.ย.)	2544 (ม.ค.-มิ.ย.)
เหล็กแผ่นเคลือบ	286,845	282,098	284,620	242,615	332,992	302,021	171,233	141,076
ดีบุก								
เหล็กแผ่นเคลือบ	138,986	126,839	120,872	103,333	120,327	106,890	56,018	58,923
โครเมียม								
รวมความต้องการ	425,831	408,937	405,492	345,948	453,319	408,911	227,251	199,999
อัตราการขยายตัว (ร้อยละ)	-	- 3.97	- 0.84	- 14.68	31.04	- 9.80	-	- 11.99

หน่วย : ตัน

ที่มา : สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย (2547)

หากพิจารณาการบริโภคเหล็กแผ่นเคลือบดีบุกคงตารางข้างบน จะพบว่ามียกระดับการบริโภคมากกว่าเหล็กแผ่นเคลือบโครเมียมประมาณ 3 เท่าตัว ซึ่งเป็นผลมาจากความหลากหลายของการใช้งาน การส่งออกในช่วงปี พ.ศ. 2543-2544 มีแนวโน้มหดตัวลง ดังนั้นความต้องการเหล็กแผ่นเคลือบดีบุกจึงลดลงด้วย โดยในปี พ.ศ. 2543 ความต้องการหดตัวลงร้อยละ 9.30 และในครึ่งปีแรกของปี พ.ศ.2544 มีการหดตัวเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 17.61 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน

สำหรับเหล็กแผ่นเคลือบโครเมียมจะใช้ผลิตกระป๋องสำหรับบรรจุอาหารและฝาจับด้วยวิธีการป้อนขึ้นรูปเท่านั้น ความหลากหลายจึงน้อยกว่าเมื่อเทียบกับการใช้งานของเหล็กแผ่นเคลือบดีบุก โดยส่วนใหญ่ใช้สำหรับผลิตกระป๋องบรรจุอาหารทะเลเป็นหลัก จะพบว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 จนถึงปัจจุบันมีแนวโน้มการบริโภคอยู่ในระดับที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับประมาณ 100,000 - 120,000 ตันต่อปี โดยในปี พ.ศ. 2541 และ 2543 การบริโภคอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ 103,333 และ 106,890 ตันตามลำดับ

## 5. อุตสาหกรรมก่อสร้าง

อุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญอย่างมากต่ออุตสาหกรรมเหล็ก รวมถึงภาคเศรษฐกิจของไทย อุตสาหกรรมนี้มีความสัมพันธ์กับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อย่างชัดเจน และสัมพันธ์กับการเติบโตทางเศรษฐกิจด้วย แต่การเคลื่อนไหวจะค่อนข้างรุนแรงและผันผวนมากกว่าอุตสาหกรรมนี้มีความต้องการผลิตภัณฑ์เหล็กในปริมาณค่อนข้างสูงและหลากหลายมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเหล็กทรงยาว ซึ่งใช้งานในรูปของเหล็กเส้น เหล็กข้ออ้อย ลวดเหล็กทนแรงดึงสูง เหล็กถาก เหล็กโครงสร้างรูปตัวเอช ลวดตาข่าย ลวดหนาม ฯลฯ สำหรับเหล็กทรงแบนมีการใช้งานในรูปของเหล็กแผ่นรีดร้อน ท่อเหล็ก รวมถึงเหล็กแผ่นเคลือบสังกะสี แบบจุ่มร้อน เป็นต้น

### สถานการณ์ของอุตสาหกรรม

#### 1. การใช้กำลังการผลิต

นับตั้งแต่วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจของไทยปี พ.ศ. 2540 อุตสาหกรรมต่างๆ ทุกภาคการผลิตต่างก็ได้รับผลกระทบอย่างมากรวมทั้งอุตสาหกรรมเหล็กด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงก่อนวิกฤติ มีการขยายกำลังการผลิตอย่างมาก ทำให้การใช้กำลังการผลิตอยู่ในระดับต่ำมาก ยกเว้นเหล็กแผ่นเคลือบที่ยังมีระดับการใช้กำลังการผลิตเกินร้อยละ 60 ของกำลังการผลิต

ในปี พ.ศ. 2543 ประเทศไทยมีกำลังการผลิตของทั้งกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กรวม 20.95 ล้านตันต่อปี โดยมีปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์เหล็กทั้งสิ้น 7.46 ล้านตัน คิดเป็นอัตราการใช้กำลังการผลิตร้อยละ 35.61 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 27.20 โดยคิดเป็นอัตราการใช้กำลังการผลิตแยกเป็นกลุ่มได้ดังตารางข้างล่าง ซึ่งอัตราการใช้กำลังการผลิตของกลุ่มต่างๆ ยกเว้นเหล็กแผ่นเคลือบ จัดได้ว่าอยู่ในระดับที่ต่ำมาก อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ และปัญหาของแต่ละอุตสาหกรรม

ตารางที่ 2.5 อัตราการใช้กำลังการผลิตของผลิตภัณฑ์เหล็ก ปี พ.ศ. 2543

กลุ่มผลิตภัณฑ์	กำลังการผลิต (ล้านตันต่อปี)	ปริมาณการผลิต (ล้านตันต่อปี)	อัตราการใช้กำลัง การผลิต (ร้อยละ)
เหล็กเส้นและเหล็กลวด	7.50	1.72	22.93
เหล็กโครงสร้างรูปพรรณ รีดร้อน	1.36	0.49	36.03
เหล็กแผ่นรีดร้อน	6.50	2.24	34.46
เหล็กแผ่นรีดเย็น	2.60	1.42	54.62
เหล็กแผ่นเคลือบ	1.12	0.69	61.61
ท่อเหล็ก	1.86	0.90	48.39
รวม	20.95	7.46	35.61

ที่มา : สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย (2547)

## 2. การนำเข้า และการส่งออก

เนื่องจากอุตสาหกรรมเหล็กของไทยไม่ได้เป็นอุตสาหกรรมที่ครบวงจร ส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในอุตสาหกรรมขั้นกลางและขั้นปลาย ดังนั้นการจะพัฒนาหรือผลิตผลิตภัณฑ์เหล็กให้ได้ครบทุกประเภทจึงไม่สามารถทำได้ ประเทศไทยจำเป็นต้องนำเข้าผลิตภัณฑ์เหล็กจากต่างประเทศในปริมาณที่ค่อนข้างสูง โดยในปี พ.ศ. 2543 มียอดการนำเข้ามูลค่า 104,217 ล้านบาท เป็นลำดับที่ 7 ของการนำเข้าสินค้าทั้งหมดของไทย และเป็นประเทศที่นำเข้าผลิตภัณฑ์เหล็กมากเป็นลำดับที่ 2 ในกลุ่มอาเซียนรองจากประเทศมาเลเซีย

ปริมาณการนำเข้าผลิตภัณฑ์เหล็กในช่วงครึ่งปีแรกของปี พ.ศ. 2544 เท่ากับในช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ที่นำเข้าคือ เหล็กลวดประเภทคาร์บอนสูง คิดเป็น สัดส่วนประมาณครึ่งหนึ่งของการนำเข้าเหล็กทรงยาวทั้งหมด และเป็นการนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่นเป็นหลัก สำหรับเหล็กโครงสร้างรูปพรรณมีการนำเข้าในช่วงครึ่งปีแรกลดลงประมาณร้อยละ 7 ส่วนหนึ่งเป็นการนำเข้าเหล็กคุณภาพสูงที่ยังผลิตในประเทศไม่ได้จากประเทศญี่ปุ่น เกาหลี ไต้หวัน ขณะที่อีกส่วนเป็นการนำเข้าผลิตภัณฑ์ราคาต่ำมาแข่งขันกับผู้ผลิตในประเทศโดยเฉพาะจากประเทศจีน

สำหรับผลิตภัณฑ์เหล็กทรงแบนที่นำเข้ามากที่สุด คือ เหล็กแผ่นรีดร้อนคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 62.66 ของปริมาณการนำเข้าผลิตภัณฑ์เหล็กทรงแบนทั้งหมด และมีปริมาณการนำเข้าเพิ่มขึ้น ร้อยละ 11.29 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สำหรับเหล็กแผ่นรีดเย็นพบว่าปริมาณการนำเข้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.75 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยการนำเข้าที่เพิ่มขึ้นนี้เป็นผลมาจากการขยายตัวของกลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆ ด้านการส่งออกผลิตภัณฑ์เหล็กของไทย มีปริมาณไม่มากนัก โดยอยู่ในระดับ 1-2 ล้านตันคิดเป็นร้อยละ 31.97 ของการนำเข้า เนื่องจากประเทศไทยไม่ได้เป็นประเทศผู้ผลิตเพื่อส่งออก แต่เป็นประเทศผู้ผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าและส่วนใหญ่จะส่งออกในรูปแบบผลิตภัณฑ์เหล็กขั้นปลาย สำหรับประเทศมาเลเซียเป็นผู้ส่งออกเหล็กสูงที่สุดในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยส่วนใหญ่จะเป็นการส่งออกเหล็กขั้นต้น ส่วนประเทศอินโดนีเซียเป็นผู้ส่งออกอันดับสอง ผลต่างของการนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์เหล็กของไทยระหว่างปี พ.ศ. 2538-2544 แสดงไว้ในตารางข้างล่าง

ตารางที่ 2.6 ผลต่างของการนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์เหล็กของไทยระหว่างปี พ.ศ. 2538-2544

พ.ศ	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2543 (ม.ค.- มิ.ย.)	2544 (ม.ค.- มิ.ย.)
<b>กลุ่มผลิตภัณฑ์</b>								
เหล็กเส้น	229	98	48	(100)	(8)	89	27	35
เหล็กหลอด	772	607	485	268	326	295	132	142
หลอดเหล็ก	63	41	32	(193)	0	(65)	(20)	(11)
เหล็กโครงสร้างรูปพรรณ	(374)	329	185	(177)	(185)	(255)	(153)	(107)
<b>รวมเหล็กทรงยาว</b>	<b>690</b>	<b>1,075</b>	<b>750</b>	<b>(202)</b>	<b>133</b>	<b>64</b>	<b>(14)</b>	<b>59</b>
<b>อัตราการขยายตัว (ร้อยละ)</b>	<b>-</b>	<b>55.80</b>	<b>- 30.23</b>	<b>-126.93</b>	<b>165.84</b>	<b>- 51.88</b>	<b>-</b>	<b>521.43</b>
เหล็กแผ่นรีดร้อน	2,506	1,980	1,473	618	1,677	1,602	824	1,144
เหล็กแผ่นรีดเย็น	1,913	1,570	1,427	422	565	130	61	136
เหล็กแผ่นเคลือบ	430	420	418	(102)	348	409	187	205
ท่อเหล็ก	(63)	(50)	(23)	(199)	(65)	(215)	(148)	(50)
<b>รวมเหล็กทรงแบน</b>	<b>4,786</b>	<b>3,920</b>	<b>3,295</b>	<b>739</b>	<b>2,525</b>	<b>1,926</b>	<b>924</b>	<b>1,435</b>
<b>อัตราการขยายตัว (ร้อยละ)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 15.94</b>	<b>- 77.57</b>	<b>241.68</b>	<b>- 23.72</b>	<b>-</b>	<b>55.30</b>
<b>รวมผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป</b>	<b>5,476</b>	<b>4,995</b>	<b>4,045</b>	<b>537</b>	<b>2,658</b>	<b>1,990</b>	<b>910</b>	<b>1,494</b>
<b>อัตราการขยายตัว (ร้อยละ)</b>	<b>-</b>	<b>- 8.78</b>	<b>- 19.02</b>	<b>- 86.72</b>	<b>394.97</b>	<b>- 25.13</b>	<b>-</b>	<b>64.18</b>

หน่วย : พันตัน

ที่มา : สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย (2547)

หากพิจารณาผลต่างของการนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์เหล็กดัดตารางข้างบน จะพบว่า โดยรวมแล้วอุตสาหกรรมเหล็กของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่อาศัยการพึ่งพาการนำเข้าอยู่มากทั้งกลุ่ม เหล็กทรงยาวและทรงแบน ผลิตภัณฑ์เหล็กส่วนใหญ่จะมีผลต่างของการนำเข้าและส่งออกเป็นบวก หมายความว่า ปริมาณการนำเข้าของไทยในปีนั้นมากกว่าปริมาณการส่งออก จะมีเพียงปีเดียวเท่านั้นที่มีผลต่างเป็นลบ คือปี พ.ศ. 2541 เฉพาะในส่วนของเหล็กทรงยาวเท่านั้น ซึ่งหมายความว่า ปริมาณการส่งออกในปีนั้นมากกว่าปริมาณการนำเข้า

ในกลุ่มของผลิตภัณฑ์เหล็กทรงยาว พบว่าเหล็กโครงสร้างรูปพรรณจะมีผลต่างของการนำเข้าและส่งออกเป็นลบทุกปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน แสดงว่าไทยมีความสามารถในการส่งออกผลิตภัณฑ์ประเภทนี้อยู่มาก เห็นได้จากระดับการนำเข้ามีน้อย ปี พ.ศ. 2543 มีการนำเข้า 58,719 ตัน ขณะที่การส่งออกมีมากถึง 313,064 ตัน การส่งออกจึงมากกว่าการนำเข้าถึง 254,345 ตันหรือประมาณ 4 เท่าตัวของการนำเข้า สำหรับผลิตภัณฑ์เหล็กเส้น เหล็กหลอดและหลอดเหล็ก พบว่าเกือบทั้งหมดมีการนำเข้ามากกว่าส่งออก โดยเฉพาะเหล็กหลอดเนื่องจากความหลากหลายในการใช้งานมีสูง การส่งออกในปี พ.ศ. 2543 มีเพียง 28,002 ตัน ขณะที่นำเข้ามากถึง 323,388 ตัน

ในกลุ่มของผลิตภัณฑ์เหล็กทรงแบนพบว่า ผลิตภัณฑ์ทุกกลุ่มยกเว้นท่อเหล็กมีผลต่างของการนำเข้าและส่งออกเป็นบวกเกือบทั้งทุกปี ตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2538 จนถึงปัจจุบัน โดยผลต่างนี้มีระดับลดลงมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 จนถึง ปี พ.ศ. 2541 ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจอย่างมาก สำหรับปี พ.ศ. 2542 ผลต่างนี้กลับมาเพิ่มขึ้นอย่างมากตามภาวะเศรษฐกิจที่ปรับตัวดีขึ้น เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2541 แต่ผลต่างนี้ก็ยังมีแนวโน้มลดลงในผลิตภัณฑ์ทุกประเภท ยกเว้นกลุ่มเหล็กแผ่นรีดร้อน ที่ยังคงมีการนำเข้าเพิ่มขึ้นอย่างมากทุกๆ ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2541 จนถึงปัจจุบัน

### โครงสร้างต้นทุนการผลิต

จากโครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมสาขาเหล็กและเหล็กกล้าได้ทำการวิเคราะห์ โครงสร้างต้นทุนการผลิตของประเทศเทียบกับประเทศอื่นๆ อีก 7 ประเทศ ซึ่งมีข้อสรุปว่า ผลิตภัณฑ์ทั้งในกลุ่มเหล็กทรงยาวและเหล็กทรงแบน ต้นทุนการผลิตในขั้นตอนต่างๆ ของไทยยังไม่เอื้อต่อการแข่งขัน การผลิตเกือบทุกขั้นตอนจะมีต้นทุนสูงกว่าเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ โดยมีสาเหตุหลักเนื่องมาจากในการผลิตของโรงงานเหล็กในประเทศจะมีค่าเฉลี่ยต้นทุนวัตถุดิบเหล็กในสัดส่วนที่สูงประมาณร้อยละ 75 ขึ้นไป ดังนั้น ต้นทุนการผลิตเหล็กภายในประเทศจึงขึ้นกับการเคลื่อนไหวของราคาเหล็กโลกด้วย และหากพิจารณาถึงราคาวัตถุดิบหลักของสินค้าในประเทศจะพบว่ามียาราคาสูงกว่าที่ใช้ในต่างประเทศ เนื่องจากไทยต้องนำเข้าวัตถุดิบในส่วน of วัตถุดิบถึง

สำเร็จรูป ขณะที่วัตถุดิบของโรงงานในต่างประเทศเป็นวัตถุดิบขั้นปฐมภูมิ ดังนั้นผู้ผลิตจากต้นทุนย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนมากกว่า

### การคุ้มครองอุตสาหกรรม

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยได้รายงานผลการศึกษเกี่ยวกับเรื่องการปกป้องคุ้มครองของภาครัฐที่มีอุตสาหกรรมเหล็ก โดยใช้ดัชนีสองตัวคือ ค่าอัตราคุ้มครองตามราคา (Nominal Rate of Protection) และอัตราคุ้มครองที่แท้จริง (Effective Rate of Protection) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

	NRP (ร้อยละ)	ERP (ร้อยละ)
อุตสาหกรรมเหล็กทรงยาว	2.64	6.83
อุตสาหกรรมเหล็กทรงแบน (เหล็กแผ่นรีดร้อนและเหล็กแผ่นรีดเย็น)	20.28	37.70

จะพบว่าในกลุ่มเหล็กทรงยาวค่า NRP และ ERP เท่ากับร้อยละ 2.64 และ 6.83 ตามลำดับ หมายความว่า กลุ่มอุตสาหกรรมนี้ได้รับความคุ้มครองในระดับค่อนข้างสูง แม้ว่าจะมีการดำเนินกิจการของกลุ่มอุตสาหกรรมนี้มีมานานแล้วไม่ต่ำกว่า 30 ปี ในปัจจุบันกลุ่มอุตสาหกรรมนี้จัดได้ว่าเป็นกลุ่มที่ยังต้องการพึ่งพิงความคุ้มครองจากภาครัฐในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันซึ่งอุตสาหกรรมก่อสร้างอยู่ในภาวะซบเซาอย่างมาก อุตสาหกรรมเหล็กทรงยาวอยู่ในภาวะซบเซาเช่นเดียวกัน ดังนั้นการกระตุ้นให้เกิดการขยายตัวของกลุ่มอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องได้รับการกระตุ้นและช่วยเหลือจากภาครัฐให้มากขึ้นกว่าในปัจจุบัน

สำหรับกลุ่มเหล็กทรงแบน ค่า NRP และ ERP เท่ากับร้อยละ 20.28 และ 37.30 ตามลำดับ หมายความว่ากลุ่ม อุตสาหกรรมนี้ได้รับความคุ้มครองจากนโยบายของรัฐสูงมาก จนมีมูลค่าเพิ่มจากการผลิตสูงกว่าการผลิตปกติ ภาครัฐให้ความสำคัญเป็นพิเศษและในปัจจุบันก็ได้มีการออกมาตรการพิเศษจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน โดยกำหนดเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษ (Surcharge) เพื่อช่วยเหลือกลุ่มอุตสาหกรรมนี้อีกด้วย

อย่างไรก็ตามหากพิจารณาจากลักษณะของอุตสาหกรรมเหล็ก (Nature of Iron & Steel Industry) ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

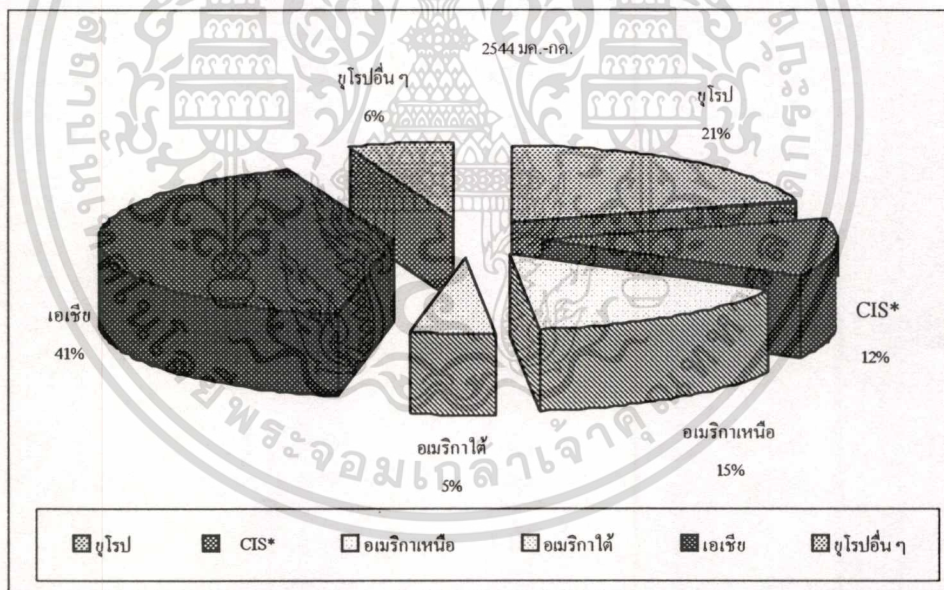
- เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่
- ต้องผลิตในปริมาณสูงจึงจะคุ้มกับการลงทุน
- ใช้เงินลงทุนสูงมากในระดับพันล้านถึงแสนล้านบาท
- ใช้เทคโนโลยีและแรงงานในระดับสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารพื้นฐานหลักของประเทศไทยเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับในสภาวะการค้าปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ประเทศคู่ค้าต่างก็เริ่มใช้มาตรการกีดกันทางการค้าในระดับที่สูงขึ้น ดังจะเห็นได้จากการประกาศใช้มาตรการตอบโต้การอุดหนุนตลาดของประเทศสหรัฐอเมริกา หรืออุตสาหกรรมเหล็กแผ่นรีดร้อนของไทยว่าได้รับการอุดหนุนค่าไฟฟ้า การลดภาษีนำเข้าเครื่องจักรและวัตถุดิบ ดังนั้นในอนาคตรูปแบบการปกป้องคุ้มครองและให้ความช่วยเหลือ อุตสาหกรรมเหล็กของภาครัฐอาจจะต้องดำเนินการในรูปแบบอื่น เพื่อหลีกเลี่ยงมาตรการตอบโต้การอุดหนุนตลาดที่จะรุนแรงมากขึ้น

### สถานภาพอุตสาหกรรมเหล็กโลก

การผลิตเหล็กของโลกในปี พ.ศ. 2543 อยู่ในระดับ 847 ล้านตัน โดยที่มีประเทศจีนเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดของโลก ตามด้วยประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น หากแบ่งการผลิตตามภูมิภาคของโลกออกเป็น 6 กลุ่ม จะพบว่ากลุ่มผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดของโลกได้แก่ เอเชียคิดเป็นร้อยละ 41 ยุโรป ร้อยละ 21 และอเมริกาเหนือร้อยละ 15 ตามลำดับ กำลังการผลิตในแต่ละภูมิภาคได้แสดงไว้ในรูปข้างล่าง



ภาพที่ 2.1 กำลังการผลิตในแต่ละภูมิภาค

ที่มา : โครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรม สาขาเหล็กและเหล็กกล้า (2547)

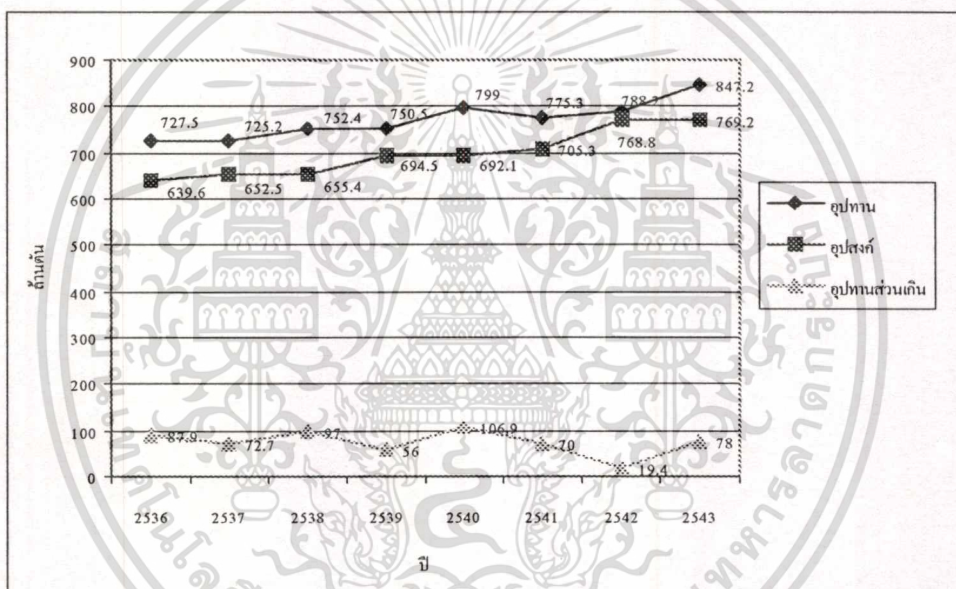
การผลิตสูงที่สุดใน 10 ประเทศแรกของโลกประกอบไปด้วยกลุ่มประเทศเอเชีย 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศจีน ญี่ปุ่น เกาหลีและอินเดีย ซึ่งมีปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก การผลิตส่วนใหญ่จะใช้เตา Basic Oxygen Furnace (BOF) เป็นหลัก โดยในปี พ.ศ. 2543 มีสัดส่วนการใช้เตาถึงร้อยละ 58.6 หรือ 495 ล้านตัน อย่างไรก็ตามแนวโน้มการใช้เตา BOF จะคงที่และการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญูาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลิตเหล็กจะถูกแทนที่ด้วยการใช้เตาอาร์คไฟฟ้า ซึ่งมีปริมาณการผลิตในปี พ.ศ. 2543 คิดเป็นร้อยละ 33.8 หรือ 350.16 ล้านตัน

ในปัจจุบันการผลิตด้วยเตา BOF จะคงที่และการใช้เตาไฟฟ้ามีค่าเพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นถึงความต้องการใช้เศษเหล็กจะมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ แต่อย่างไรก็ตาม การผลิตด้วยเตาไฟฟ้ามีข้อจำกัด คือ ปริมาณหมุนเวียนเศษเหล็กอาจไม่พอต่อความต้องการ และคุณภาพของเหล็กที่ได้สามารถทำผลิตภัณฑ์ได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

### อุปสงค์การบริโภคเหล็กกล้าของโลก

เมื่อพิจารณาถึงคุณภาพของตลาดโลก จะพบว่ามีอุปทานส่วนเกินโดยตลอด โดยมีส่วนเกิน 78 ล้านตันในปี พ.ศ. 2543 ดังแสดงในรูปข้างล่าง



ภาพที่ 2.2 อุปสงค์และอุปทานการบริโภคเหล็กกล้าของโลก

ที่มา : โครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรม สาขาเหล็กและเหล็กกล้า (2547)

### ข้อตกลงขององค์การการค้าระหว่างประเทศ (WTO)

ด้วยระเบียบการค้าขององค์การการค้าระหว่างประเทศ (WTO) และเขตการค้าเสรีของอาเซียน (AFTA) ที่มีหลักการให้เกิดการค้าเสรีและเป็นธรรมแก่ประเทศคู่ค้า ซึ่งนับวันจะมีความเข้มงวดมากขึ้น การปกป้องทางภาษีที่อนุญาตโดยองค์การการค้าระหว่างประเทศได้แก่ มาตรการตอบโต้การทุ่มตลาดและการอุดหนุน (AD, CVD) และมาตรการปกป้องการนำเข้าที่เพิ่มขึ้น (Safeguard) ซึ่งจะต้องมีกระบวนการได้สวนความเสียหายที่โปร่งใส จึงทำให้โอกาสที่ประเทศไทยจะใช้มาตรการภาษีเพื่อปกป้องอุตสาหกรรมเหล็กตามข้อเรียกร้องของอุตสาหกรรมในประเทศเป็น

ไปได้ยากยิ่งขึ้น ที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## การประเมินขีดความสามารถในการแข่งขัน

การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศและระดับนานาชาติโดยเทคนิค IPC (International Performance Comparison) พบว่า อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าเป็นอุตสาหกรรมสาขาหนึ่งที่ยังคงมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ต่ำอยู่ เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมเหล็กในประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ เป็นต้น การประเมินขีดความสามารถนี้แสดงให้เห็นตำแหน่งของ อุตสาหกรรมเหล็กของประเทศไทยที่จะต้องมีความตื่นตัวและตระหนักที่จะพัฒนาศักยภาพการแข่งขันให้มีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบที่สูงขึ้น ในด้านต่างๆ อาทิเช่น ด้านแรงงาน ด้านต้นทุน ด้านเทคโนโลยี ด้านการตลาด เป็นต้น

### ตลาดนานาชาติ (International Market)

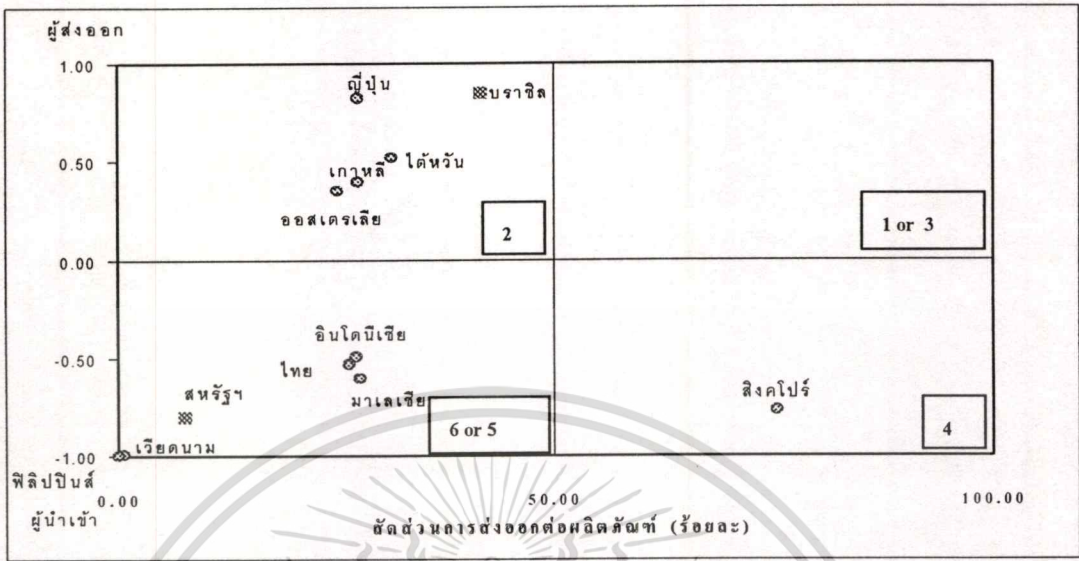
สำหรับตลาดนานาชาติแล้ว พบว่าศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยยังคงอ่อนด้อยอยู่ เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ หวัน ออสเตรเลียและบราซิล เนื่องจากประเทศดังกล่าวมีสถานะเป็นผู้ส่งออกที่สำคัญในตลาดโลก และมีความได้เปรียบในดุลการค้าของผลิตภัณฑ์เหล็กและเหล็กกล้ามากกว่าประเทศไทย นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศมาเลเซีย และอินโดนีเซีย พบว่าทั้ง 2 ประเทศ ยังคงเป็นคู่แข่งที่สำคัญในการส่งออกผลิตภัณฑ์เหล็กและเหล็กกล้าของประเทศไทย สำหรับประเทศที่พบว่าประเทศไทยยังคงมีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบอยู่บ้างคือประเทศฟิลิปปินส์และเวียดนาม

### ตลาดในประเทศ (Domestic Market)

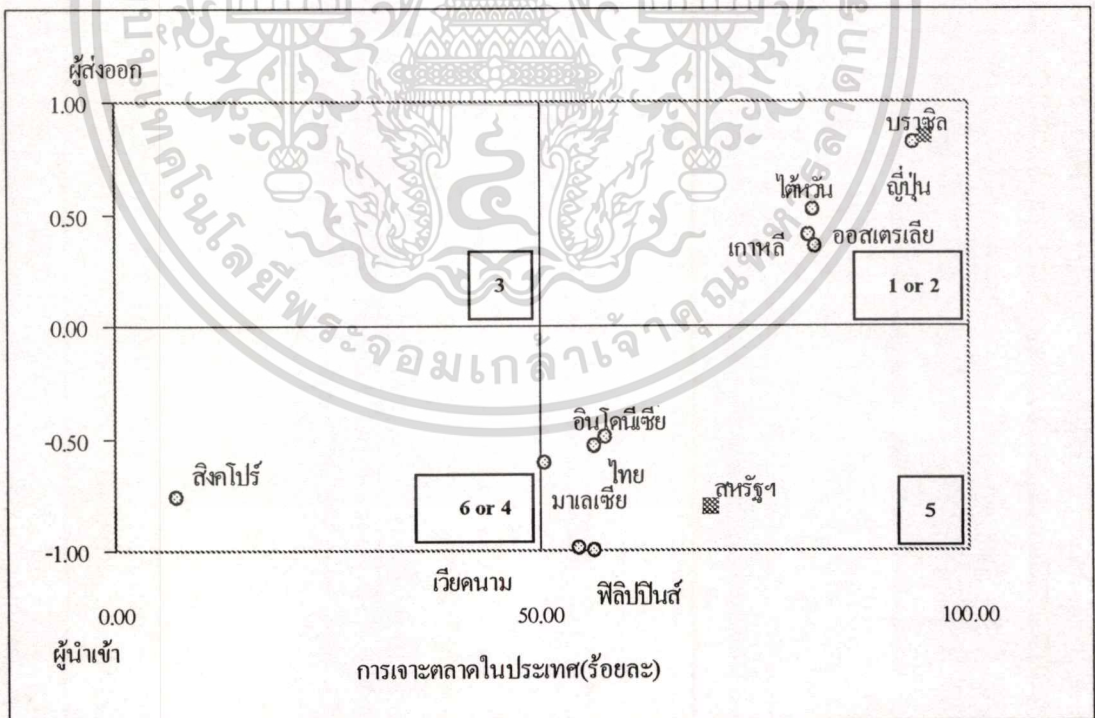
สำหรับตลาดในประเทศ พบว่าการเจาะตลาดในประเทศยังคงมีสูงอยู่ เนื่องจากการเปิดเสรีทางการค้า (WTO) สำหรับผลิตภัณฑ์เหล็กของไทยยังคงมีเพียงผลิตภัณฑ์บางชนิดซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้าระดับล่างเท่านั้น แม้ว่าการเข้ามาของสินค้าจากประเทศต่างๆ จะมีข้อกีดกันทางการค้าอยู่ อุตสาหกรรมเหล็กยังคงต้องได้รับการปกป้องต่อไปอีกระยะหนึ่ง เช่นเดียวกับกลุ่มประเทศอินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม

สำหรับประเทศญี่ปุ่น ได้หวัน เกาหลีและออสเตรเลีย สินค้าที่ผลิตมีสัดส่วนการเจาะตลาดภายในประเทศที่สูงมาก เนื่องจากความแข็งแกร่งของอุตสาหกรรมเหล็กภายในประเทศเองมีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองที่สูง ดังนั้นการปกป้องอุตสาหกรรมของตนเองมีน้อยมาก ซึ่งแตกต่างจากประเทศไทยอย่างสิ้นเชิง

สำหรับประเทศสิงคโปร์แล้ว พบว่าสัดส่วนการเจาะตลาดภายในประเทศตัวเองต่ำมาก จากการศึกษาวิจัยพบว่า อุตสาหกรรมเหล็กของสิงคโปร์ไม่มีการปกป้องเลย ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในผลิตภัณฑ์ ดังผลสรุปการศึกษาสรุปโดยรูปข้างล่าง



ภาพที่ 2.3 ตำแหน่ง (Position) ศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทยในตลาดนานาชาติ



ภาพที่ 2.4 ตำแหน่ง (Position) ศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทยในตลาดภายในประเทศ

ที่มา : โครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรม สาขาเหล็กและเหล็กกล้า (2547)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎี ความสามารถในการแข่งขัน

2.2.1 แนวคิดและคำจำกัดความของความสามารถทางการแข่งขัน ได้มีผู้นำเสนอไว้หลายท่าน ซึ่งในที่นี้ จะขอกล่าวถึงเพียงบางความหมาย ดังนี้ ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลัก หรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอกๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถ มุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่างๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมด แต่จะต้องเน้นเป้าหมายโดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง (Hamel and Prahalad, 2545)

จากการศึกษาของ Hamel & Prahalad (2545) ความสามารถหลักในการแข่งขันไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขันต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลาตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวเองของธุรกิจ ซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาษีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภคระหว่างการแข่งขันราคาที่ดี หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง (John, 2545)

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนาและสร้างความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยองค์รวมมีลักษณะเล็กลง (Smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (Restructuring), การปรับลดขนาด (Downsizing) การมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม (Better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับรื้อระบบ (Reengineering) การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การเน้นใช้นวัตกรรม (Reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ๆ (Regenerating) เพื่อทำให้ธุรกิจมีความแตกต่าง (Different) จากคู่แข่ง (Hamel and Prahalad, 2545)

## 2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

### 2.2.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากร ทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ได้อย่างยั่งยืน (ณัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546)

1. วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไป ในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร (ธนชัย ยมจินดา. 2545)

2. พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นการประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้ ผู้บริหารในระดับต่างๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางทางการตลาด สินค้าหรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคมและพนักงานซึ่งเป็นสิ่งที่ องค์กรต้องมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ธนชัย ยมจินดา. 2545)

พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดปัจจัยสำคัญต่างๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (ณัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546)

3. เป้าหมาย หมายถึง การแปลงภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายของ องค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ธนชัย ยมจินดา. 2545)

4. นโยบาย คือ แนวทางกว้างๆ สำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ บริษัททั้งหลายใช้นโยบายที่จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจที่จะปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจ จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร (Wheelen and Hunger. 1998)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร คือ การกำหนดแนวทางหลัก หรือการกำหนดทิศทางงานดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ การใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรวัดในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ธนชัย ชมจินดา. 2545)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่งหรือจุดยืน (Positioning) ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด จะก้าวเดินอย่างไรให้มั่นคง และเมื่อก้าวเดินได้อย่างมั่นคงแล้วควรจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดตัวแบบที่พอดี " เหมาะสม " (A Fit Model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือสามารถสร้างรายได้ และการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (เสนห์ จุ้ยโต .2545)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจในตลาดการแข่งขัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันเปิดเสรีมากขึ้น ทุกธุรกิจพยายามขยายตัวเติบโต ในขณะที่ก่อนเค็ทหรือตลาดมีปริมาณที่ไม่เพียงพอทำให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดให้ได้ธุรกิจจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างความได้เปรียบให้แก่ตนเอง แต่วิธีที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืน คือการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง และการได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะทำให้เป็นจริงได้ คือ การที่ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ได้กำหนดไว้ นำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ (ชุมพร คุรุพัฒน์. 2545)

การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า " องค์กรแห่งแรงบันดาลใจที่สำคัญ " (Essence - Driven Organization) บุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงขับที่สำคัญดังกล่าวนี้นี้จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ พนักงานจะมีความทุ่มเทและสามารถประสบความสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วย ความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (ณัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546)

##### 5. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

"กลยุทธ์การแข่งขันใดๆ ก็ตามมักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า "ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน" มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอ คุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่งๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

“ได้ดีกว่า คู่แข่งขัน เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่การกำหนดราคาการสื่อสาร และการนำเสนอสินค้าหรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า” (ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ. 2544)

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ไว้ดังนี้

#### 6. ความหมายของกลยุทธ์

Porter (1996) กล่าวว่า " สภาวะทางการตลาด และเทคโนโลยีที่มี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการในการมี และสร้างความสามารถเปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ ความรวดเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ที่สามารถนำมาแก้ไข และจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงและการปรับรื้อระบบ เครื่องมื่อดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่างๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไร ได้อย่างยั่งยืนและ เครื่องมือเหล่านี้จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้นเรื่อยๆ "

ธนชัย ยมจินดา (2545) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนงานกว้างๆที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขัน และมุ่งชัยชนะ เป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

#### 7. กลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถเปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือ ในการบรรลุผลสำเร็จ ขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น

แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่างๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้นๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์ เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ยมจินดา. 2545)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้างๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุดและลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ (Wheelen and Hunger.1998)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 8. ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Neidlinger (2003) กล่าวว่า " ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะกระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าให้กับลูกค้า และเป็นการชกสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ "

## 9. การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

Stalk, George.et.al (1992) กล่าวว่า "การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึง การมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง และเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นจะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินธุรกิจที่สำคัญที่ชกจะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง"

## 10. แรงผลักดันการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้

Porter (1979) กล่าวว่า "มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขันไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้นแต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปรทางเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้นๆ และยักรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่งอำนาจการต่อรองของลูกค้าและผู้ขายและภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือ ผลิตภัณฑ์รากฐานการปฏิบัติด้านการวางแผนซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึงการวางตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุดในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่างๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่างๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้าง หรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ"

## 11. เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

Miller, Danny.et.al (1999) กล่าวว่า "บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบ โดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบกลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงานซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมาให้มันนั้นมีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรรวมในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เหมือนกับผู้ที่มิและครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่"

## 12. ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์

“นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาส และการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญ บริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหายุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุกๆ ส่วนขององค์กร การมีความสามารถทางการแข่งขัน ส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยวัดการดำเนินการต่างๆ ให้เกิดความได้เปรียบ และมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง” (ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ. 2544)

### 2.2.2.3 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้าง หมายถึง "กลไกต่างๆที่เอื้อให้เกิดการกำหนดและการดำเนินการด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยธุรกิจต่างๆ กลไกดังกล่าวประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน ระเบียบ วิธีการต่างๆ ระบบการควบคุม ระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร" (Bourgeois.1999)

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด และแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (Integration Mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำให้โดยวิธีต่างๆ ดังนี้

- Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
- Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน
- Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวร เพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่างๆ (Cross - Functional)
- Integrating Roles โดยแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูงหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ในการประสานงาน
- Matrix บทบาทหรือตำแหน่งต่างๆ ของบุคคลในองค์กรถูกกำหนดให้ทำหน้าที่แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน (Hill and Jones. 1998)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลักษณะองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ (Insearch of Excellence) เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Peter and Waterman เกี่ยวกับ McKinsey 7-S Framework ว่าต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

Structure	รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา มีพนักงานอำนวยความสะดวก มีขนาดเล็ก
Strategy	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง
Staff	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
Styles	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
Systems	มีระบบ และวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี
Skills	มีความสามารถ มีการฝึกฝนพัฒนาได้
Share Values	มีความเชื่อมั่นว่าคุณค่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นค่านิยมด้านคุณภาพ

ภาพที่ 2.5 McKinsey 7-S Framework

ที่มา : Peter and Waterman (2546)

### 1. การกระจายอำนาจ และความสามารถในการแข่งขัน

Change & Perform Organizational Redesign Service กล่าวว่า " การออกแบบ องค์กรที่ดี ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการ และพนักงานในการตัดสินใจ และบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ "

"องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความ มุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างดีและไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจหรือรัฐบาลใดสิ่งที่เห็นชัดเจนคือสภาวะแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต " (ซันจิตต์ แจงเจนกิจ. 2544)

Byrne (1992) กล่าวว่า "การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่แน่นอนจะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัวจะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทอยู่รอดและเจริญเติบโตองกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดีซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว, การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมาเป็นกุญแจสำคัญของข้อควรปฏิบัติใน Paradigm for the Postmodern Manager"

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การปรับหรือระบบปฏิบัติงาน และการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลงบริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมยุคศหัสวรรษ โดยใช้ 3 แนวทาง คือ (Hill and Jones. 1998)

2.1 การปรับหรือระบบ (Reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดทั้งระบบของกระบวนการดำเนินงานอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการ และความเร็ว

2.2 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเป็นการปรับลดขนาด (Downsizing) และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (Delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานประสานงานกันของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร

2.3 นวัตกรรม (Innovation) เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะและทรัพยากรต่างๆ เพื่อสร้างให้เกิดความคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะ ด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ บริการที่หลากหลาย และคุณภาพ

#### 2.2.2.4 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินการ (Barney. 1986)

1. ความหมายของคำว่า " วัฒนธรรมองค์กร " มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง อาทิ Musante (2001) กล่าวว่า "วัฒนธรรมองค์กรได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อยๆ ว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้บริหาร และองค์กรต่างๆ ยังไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือ องค์กรที่สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรม ที่หล่อเลี้ยงตัวองค์กร และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์กรว่าจะสำเร็จหรือจะล้มเหลว อันวัฒนธรรมนั้นความจริง คือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงสุด เพราะสามารถทำให้กิจการรักษาไว้ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับ คู่แข่งที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีย่านางที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับ ผลประกอบการทางธุรกิจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม "

" วัฒนธรรมขององค์กร คือแบบแผนของพฤติกรรม และการปฏิบัติที่สั่งสมกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็งจะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กร และนำพามาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย " (Barney. 1986)

2. วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุคู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน  
วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรก็คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงานในองค์กร
3. ระดับของความรู้ความสามารถขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิด

มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความคล้ายเคียงกัน จะทำให้บริษัทมีฐานะทางการเงินที่คล่องตัวกว่า บริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร

Kotter & Heskett (1992) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Corporate Culture and Performance ว่า

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวที่ทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

ล้มเหลว

3. วัฒนธรรมที่มีจุดแข็งด้านการเงินจะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและจัดการได้

Eastman et al. (2001) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ด้อยกว่าในการมุ่งความเป็นเลิศ

ความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรม และผลลัพธ์ขั้นต่ำสุด ของกิจการพบว่ามี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

1. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับตัวบริษัท ความรู้ส่วนบุคคล ข้อมูล และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ การให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้อง ให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักและมีการให้ลูกค้า Feedback

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสมดุล มีความหลากหลายของบุคคลจากวัฒนธรรมต่างๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบและทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลิตภาพและผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น

ผลการวิจัยของอาจารย์ของสถาบัน Lurie Institute and CEO of Pulse Inc. พบว่า "มี 7

ปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญเพื่อจะได้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีการให้คะแนน

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามลำดับความสำคัญของคะแนน ดังนี้ (1 หมายถึง ไม่สำคัญ 5 หมายถึง สำคัญที่สุด) 1) Energy 4.09 คะแนน 2) Product / Technology 4.07 คะแนน 3) Culture 4.01 คะแนน 4) Rewards 3.73 คะแนน 5) Structure 3.43 คะแนน 6) Board of Directors 3.17 คะแนน 7) Venture Capitalists 1.78 คะแนน ซึ่งจะเห็นว่า Culture เป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ "

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน  
วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

1. วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงานให้  
องค์กรอย่างสูงสุด โดยมีแผนงานและกระบวนการต่างๆที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

2. วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงานในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดผลต่อ องค์กร  
มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิต นำส่วนที่ดีมาใช้และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในสิ่งที่ พวกเขา  
ได้ทำสำเร็จ

3. วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงาน เน้นงาน  
ที่ท้าทายและมีแรงจูงใจในการทำงานระบบวัฒนธรรมที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดยเน้นผู้ที่มี  
ส่วนช่วยเหลือในการทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

การศึกษาของ Kotter and Heskett (1995) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม ที่จะช่วยก่อ  
ให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบบริษัทที่เน้นวัฒนธรรม  
ในการปรับตัวในส่วนของการเพิ่มผลผลิตภาพด้านการปฏิบัติการกับบริษัทที่ไม่เน้นวัฒนธรรมในการ  
ปรับตัว โดยให้คำนิยามวัฒนธรรมในส่วนแรกที่เน้นการเพิ่มผลผลิตภาพ ด้านการปฏิบัติการว่า เป็น  
วัฒนธรรมที่ส่งเสริมด้านการเสี่ยง และการสร้างนวัตกรรม การยอมรับ การเปลี่ยนแปลง การให้  
คุณค่ากับการดำเนินงานเสมือนเช่นผู้ประกอบการ และการสร้างให้เกิด ความร่วมมือในการแก้ไข  
ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน การศึกษาครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาถึงประมาณ 20 ปี และพบว่า

1. ผลการดำเนินการของบริษัทในกลุ่มแรกมีผลดีกว่าบริษัทในกลุ่มหลังในทุกๆ ด้าน  
ดังนี้ บริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะส่งผลให้รายรับสูงขึ้น 680 % ในขณะที่บริษัทที่  
ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะมีรายรับเพิ่มขึ้นเพียง 175 %

2. ราคาหุ้นของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็มีราคาที่สูงขึ้นถึง 900% ใน  
ขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มีราคาสูงขึ้นเพียง 75%

บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางควรมีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยเน้นความสามารถ ในการ  
แข่งขันในเรื่องความเป็นมิตรกับลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างคุณค่า  
สำหรับลูกค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรมเป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถ ในการแข่งขัน ในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ในตลาดเดิม

3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และมีผลิตภาพสูงที่สุด โดยเน้นการส่งสินค้าและบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า

4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกันเป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน

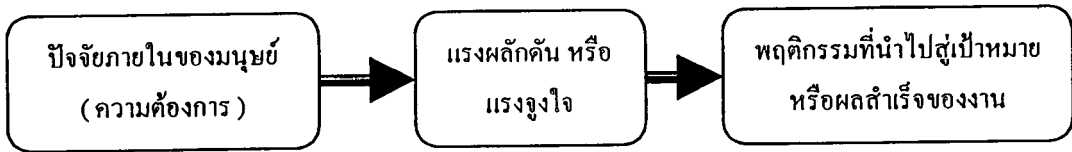
#### 2.2.2.5 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบ การให้รางวัล ที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อสร้างกระตุ้นให้เกิดผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (Group - Based Bonus) ระบบการแบ่งปันกำไร (Profit Sharing) ระบบการให้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (Employee Stock Option Plan) และระบบโบนัสขององค์กร (Organization Bonus) ซึ่งจ่ายจากความสามารถในการปรับลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพและผลิตภาพ (Hill and Jones.1998)

การจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายในที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ
2. แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจะกระตุ้นชักนำ หรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่จะกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้นๆ
3. พฤติกรรมที่แสดงออกมักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงานและองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

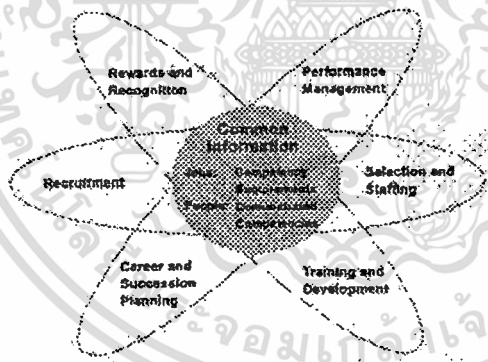


ภาพที่ 2.6 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

ที่มา : วรากร จริยธราทิษฐ์ (2546)

การจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานสูงย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน โดยรางวัลตอบแทนนี้อาจอยู่ในรูปของเงินหรือไม่ใช่เงิน (ราณี อธิชัยกุล. 2543)

Barker (2003) กล่าวว่า Competency Models ประกอบด้วยการรวมตัวกันของความสามารถในด้านต่างๆ ขององค์กร โดยจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีมากยิ่งขึ้น Competency Models ที่แผนกทรัพยากรบุคคลสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้



ภาพที่ 2.7 Career and Succession Planning

ที่มา : Barker (2003)

Smith (1965) กล่าวว่า " บุคคลจะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน Smith เชื่อว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวลและสร้างความรู้

สึกที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูงๆ อาจได้รับไม่เท่าไรก็ได้ ยิ่งไปกว่านั้น เงินยังเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูงๆ อาจได้รับไม่เท่าไรก็ได้ ยิ่งไปกว่านั้น เงินยังเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูงๆ อาจได้รับไม่เท่าไรก็ได้ ยิ่งไปกว่านั้น เงินยังเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูงๆ อาจได้รับไม่เท่าไรก็ได้

ความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลใดทำงานที่มีความสำคัญ เท่าใดย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมามาก เท่าใดย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน คือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือเป็นสิ่งจูงใจที่มีลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานได้แก่ การได้รับ หลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การทุพพลภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. สิ่งจูงใจในด้านขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่าง เช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิตอาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลง หรือสภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วยอาจจะเพิ่ม หรือลดทั้งผลผลิต และขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่มความสนใจต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลในการทำงาน จะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิต และหน่วยด้วย (คำนี้ นกแก้ว. 2526)

#### 2.2.2.6 ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ

1. ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

" ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำ และวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า " (โกศล ดิษฐ์ธรรม.2546)

2 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทาง การแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กร คือ

1. ความสามารถของผู้นำ

2. ความสามารถของพนักงาน

3. ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter and Heskett (1992) พบว่า " ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วน ได้เสียกลุ่มที่สำคัญ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับจะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจ ที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ อย่างเห็น ได้ชัด "

### 3. รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่คิดจะมุ่งเหตุผลใน 4 ด้าน ดังนี้

พนักงาน : สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่

ลูกค้า : ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า Market Share

ผู้ร่วมทุน : ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุนรู้สึกถึงภาพพจน์อันดีของบริษัท และให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

องค์กร : ผู้นำต้องถามตัวเองว่า " อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัย การนำของผู้นำ ตลอดเวลา

Hill and Jones (1998) ได้กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ อาจทำได้ 3 วิธี คือ การฝึกอบรมพนักงานผ่านโปรแกรมฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง

1. การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (Self-Managing Team) ซึ่งมีอำนาจในการคิดและตัดสินใจเอง
2. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน (Pay for Performance) โดยเน้นความสำคัญที่ผลงานของทีมงานมากกว่าผลงานส่วนบุคคล และโดยไม่เน้นอิงกับตำแหน่งงาน (Job Based)

#### 2.2.2.7 คุณภาพ และการควบคุม

Anthony ได้ทำการวิจัย และชี้ให้เห็นว่าการควบคุมและการวางแผนโดยธรรมชาติแล้ว เป็นเรื่องที่ผสมผสานอยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ เป็นเรื่องที่ประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญ คือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนาที่จะทำงานโดยมีวัตถุประสงค์ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตกลงใจที่จะใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบายเพื่อการได้มาซึ่งการใช้ และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
2. การดำเนินงานควบคุม (Management Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน
3. การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operational Control) ซึ่งเกี่ยวข้องกับควบคุมเฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การควบคุมเป็นทักษะการบริหารงานที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์การควบคุม ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการวัด เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของความสำเร็จที่มีปรากฏ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2535)

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใดและควรต้องปรับปรุงอย่างไรเพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบังการ. 2545)

### 1. การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จินตนา บุญบังการ และ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติหรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่า การที่ผู้ประเมิน จะสามารถประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนด เกณฑ์ (Criteria) และมาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึง สิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ ซึ่งบริษัท General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา
2. ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนแบ่ง และตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจที่ต้องการ
3. ผลผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิตหรือการดำเนินงานของธุรกิจเช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
4. ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป
5. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ทักษะคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางและมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและธุรกิจ

7. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจและสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึทึ่ของสังคมหรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

8. สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว (Balance Between Short-Range and Long-Range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้นองค์กรที่ เข้มแข็งและมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสสมดุลของความต้อการทั้งสองระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม (ณัฐพันธุ์ เสงรณ์นนท์ และจินตนา บุญบงการ. 2545)

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard (Kaplan and David.1996) นี้จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

1. การประเมินผล ด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. การประเมินผล ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. การประเมินผล ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. การประเมินผล ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

การประเมินผลในแต่ละด้านจะมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพการบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็ว ตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงาน ได้แสดงความสามารถหรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

การประเมินผลด้านต่างๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น
2. ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาคุณค่าของการประเมินผลด้านลูกค้าดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น
3. ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น
4. ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ BSC นี้จะต้องมีความเชื่อมโยง สอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือ การประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ BSC นี้จึงเป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีการพูดถึง Benchmarking ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กร ด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรอื่นภายใต้ศรัทธาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลาและการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์แล้วว่า ได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน Best Practice ของกระบวนการต่างๆ กับองค์กรชั้นนำอื่นๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ด้านการควบคุมคุณภาพ

ISO 9000 องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการในตลาดระดับโลก (Global Market) มีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องของ " คุณภาพ " (Quality) ของสินค้าและบริการ และพัฒนาเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขั้นการให้เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์กรกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) ที่เมือง Geneva ประเทศ Switzerland มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นตราประทับรับประกันด้านคุณภาพกับสินค้าและบริการขององค์กร องค์กรที่จะได้รับ ISO 9000 จะต้องพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐาน ISO และจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากผู้ตรวจสอบจากภายนอกอีกด้วย ISO 9000 ไม่ได้เน้นแต่เพียงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการ แต่เน้นในภาพรวมขององค์กรทั้งระบบ ทั้ง ด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ กระบวนการ และทรัพยากรที่จะมีไว้ใช้ในการบริหาร ด้านคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การดำเนินการตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความผูกพันและผูกมัด และเกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุกๆ เดือนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ มีวิธีการหลายวิธี ซึ่งองค์กรอาจนำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาสู่แนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม แต่วิธีที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือ แนวทางสู่คุณภาพของเดมมิง (Demming's Path to Quality) ซึ่งเสนอหลักการพื้นฐานว่า ปัญหาด้านคุณภาพอาจมีสาเหตุจากองค์ประกอบของกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ ทั้งจากพนักงานและหรือเครื่องจักร หรือสาเหตุอาจเกิดจากตัวระบบเอง ถ้าปัญหาเกิดจากพนักงานก็ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมใหม่ หรือจัดเปลี่ยนคนแทน ถ้าเกิดจากเครื่องจักรก็ควรมีการปรับแต่งหรือเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ แต่ถ้าปัญหาเกิดจากตัวระบบก็ไม่ควรโยนความผิดพลาดให้พนักงานเพื่อให้เกิดความเครียดขึ้น แต่ควรทำการวิเคราะห์ และปรับแก้ระบบกันใหม่ ข้อเสนอแนะของเดมมิงสามารถสรุปได้เป็น 14 หัวข้อ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะ 14 ข้อของเดมมิง (Demming's 14 points to quality)

1. สร้างจุดมุ่งหมายขององค์กรให้มุ่งที่การสร้างนวัตกรรม และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนา เพื่อการศึกษา เพื่อการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์และ เพื่อกระบวนการผลิตใหม่ๆ
2. เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการคุณภาพแนวใหม่เพื่อปรับปรุงระบบทุกระบบขององค์กร
3. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมกระบวนการผลิต และปฏิบัติการแทนที่การใช้ตัวเลข

เอกสารนี้เป็นเอกสารของบริษัทฯ ที่จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมการจัดซื้อ โดยยึดหลักการมีผู้ขายน้อยราย
5. ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อค้นหาปัญหา
6. จัดให้มีการฝึกอบรมในงาน (On-the-Job) แบบสมัยใหม่ โดยเน้นการศึกษาเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง
7. ปรับปรุงและพัฒนาภาวะ การปกครองบังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีแรงกระตุ้น
8. ขจัดความหวาดกลัวของพนักงาน และจัดให้มีการเรียนรู้
9. ขจัดปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างหน่วยงาน หรือฝ่ายต่างๆ และเน้นที่การทำงานเป็นทีม
10. ขจัดการมุ่งที่เป้าหมายเชิงตัวเลขและค่าขวัญต่างๆ แต่หันมาเน้นวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการและค้นหาวิธีการเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น
11. แก้ไข และหรือปรับปรุงวิธีการในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
12. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับอย่างขนานใหญ่เพื่อให้เรียนรู้วิธีการ เชิงสถิติ
13. จัดฝึกอบรมให้ทักษะใหม่ๆ แก่พนักงาน
14. สร้างโครงสร้างเพื่อให้การสนับสนุน และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยมองหาวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะนำเพิ่มเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นไปเรื่อยๆ ในความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิค " Benchmarking " ด้วยในเทคนิค Benchmarking นี้องค์กรจะเปรียบตัวเองในด้านต่างๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมอื่นๆ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการของตนเอง อย่างไรก็ตามในบางปฏิบัติการซึ่งคนอื่นสามารถทำได้ดีกว่าก็อาจพิจารณาให้คนอื่นทำแทนได้ (Outsourcing) นอกจากนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดผลได้ ยังมีความจำเป็นต้องใช้แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพ(QCC) เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานควบคู่ไปด้วย การควบคุมคุณภาพดังกล่าว คือกลุ่มของพนักงานในระดับต่างๆ โดยทั่วไปกลุ่มละประมาณไม่เกิน 10 คน ซึ่งจะประชุมกันเป็นประจำเพื่อถกกันในปัญหาการปฏิบัติการต่างๆ และแนวทางที่เห็นร่วมกันว่า ควรดำเนินการเพื่อ การปรับปรุงแก้ไข แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนิยมใช้กันมากในการจัดการของญี่ปุ่น

การรีปรับระบบ (Reengineering) การปรับปรุงคุณภาพดังกล่าวแล้วตามวิธีเสนอโดย

เดมมิ่ง หรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามวิธีของญี่ปุ่น เป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นทีละตอน แต่การรีปรับระบบ ซึ่งนำเสนอโดย Michael Hammer เป็นการปรับปรุง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณภาพแบบทั้งระบบในครั้งเดียว แฮมเมอร์ (Hammer) เสนอว่า การจะมีการปรับปรุงที่เห็นผลจะต้องออกมาจากกฎเกณฑ์ และสมมติฐานเก่าๆ ที่ล้าสมัย และทำการคิดใหม่ทั้งระบบและทุกกระบวนการ (ชนชัย ขมจินดา. 2545)

#### 2.2.2.8 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่างๆ ในปัจจุบันได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่าการมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ใช้ในองค์กรจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

Martin (1996) กล่าวว่า " กลยุทธ์ ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็วและดีกว่าคู่แข่ง "

Weill (1998) กล่าวว่า " องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่าจะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่ "

ชุมพร คุรุพิพัฒน์(2544) กล่าวว่า " หน่วยงานก็จะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่กับการเปลี่ยนเทคโนโลยี "

#### 2.2.2.9 การตลาด

การจัดการด้านการตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการตลาด และกลยุทธ์การตลาด อาทิ

Kotler (2003) กล่าวว่า “ การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบันบริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูปที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักใน คำกล่าวในอดีตของปรมาจารย์ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ ลูกค้า คือ ธุรกิจ ” (Customer is the Business) ”

วุฒิชชาติ สุนทรสมัย (2546) กล่าวว่า “ กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการลูกค้า และหน่วยงานอื่นๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการที่แตกต่างและเหนือคู่แข่ง เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่ายความเร็ว และการเข้าถึงการตลาด ”

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือการตลาดที่สำคัญ 4 ประการ เรียกว่า 4 P's ประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) การจัดจำหน่าย (Place) และ 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งประสิทธิภาพการตลาด เกิดจากการวางกลยุทธ์การตลาดด้าน 4 P's ดังกล่าว และต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้น ก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายแล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้านซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4 C's ประกอบด้วย ความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้า และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า โดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3 C ที่สำคัญ ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้าและวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ ท่างการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

นอกจากการใช้เครื่องมือดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปัจจุบันผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในเรื่องการสร้างตราสินค้า และการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่าน โดยจะขอกล่าวถึงเพียงบางท่าน ดังนี้

ตราสินค้า (Brand) บทความในนิตยสาร mba ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึง คำพูดของ Stephen King ที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า " สินค้าหมายถึงสิ่งที่ถูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัวลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก่าได้สมัยได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จ จะคงอยู่อย่างไรก็ตามเวลา "

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน [www.bonnerconsultants.com](http://www.bonnerconsultants.com) ว่า การพัฒนาตราหืออย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงการสร้างตราหืออย่าง เป็นผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะเวลาวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้อย่างแน่นอน

การมีตราหือที่แข็งแกร่งควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

1. สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตราหือเมื่อเวลาผ่านไป
2. สร้างความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นได้
3. สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจ และความเชี่ยวชาญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. สร้างให้เกิดความได้เปรียบ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อ และ การระลึกถึง

ตราชื้อหือซึ่งเป็นที่ยอมรับ และระลึกโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินงาน ดังนั้นก่อนการสร้างตราชื้อหือจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินงานการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)

การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดสำหรับการตลาดที่จะสร้างความประทับใจ และเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกันและลูกค้าในตลาดผู้บริโภคด้วยประโยชน์ หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่า การรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้า หรือบริการจากบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วย ผลจากกิจกรรมในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน

คำกล่าวข้างต้นซึ่งสอดคล้องกับที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้ในการบรรยายในเมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่า สิ่งที่ต้องคิดจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ก็คือ “ เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และพันธมิตรธุรกิจ โดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์ หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา ” (นัย เทียนพูน. 2546)

ดังนั้น การตลาดยุคใหม่ ก็คือ การเสนอคุณค่าเพื่อความพอใจของลูกค้า องค์กรต้องเข้าใจว่าลูกค้าประเมินคุณค่าที่ได้รับอย่างไร เพื่อสามารถเสนอคุณค่าโดยผ่านเครื่องมือต่างๆ การประเมินความพอใจเป็นงานการตลาดที่ต้องติดตามหลังจากเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าแล้ว ด้วยวิธีการต่างๆ และท้ายที่สุด คือการสร้างสัมพันธ์ภาพการตลาดกับลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าไว้ให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ดังนั้น เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้เป็นอย่างดี และองค์กรจะประสบความสำเร็จเกิดความสามารถในการแข่งขันได้ จึงต้องมีการสร้างฐานข้อมูลลูกค้าขององค์กรเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่กำลังเป็นที่นิยมในองค์กรธุรกิจปัจจุบัน คือ ระบบบริหาร จัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาผสมผสานกับกระบวนการทำงานทำให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้ามีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และช่วยให้องค์กรพัฒนาสินค้า/ บริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้นโดยต้องกระทำควบคู่ไปกับการสร้าง Brand ให้เข้มแข็งตามที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.2.2.10 การวิจัยและพัฒนา

ธนชัย ชมจินดา (2545) กล่าวไว้ว่า “ ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะถือได้ว่าเป็นความสามารถในการแข่งขันจะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือตลาด ในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็น และรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่า คู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ๆ นี้จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเทียบการแข่งขันที่รุนแรงได้

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) คุ้ได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นและพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมหรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนั้น จะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพิพัฒน์. 2545)

ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm ได้อธิบายว่า บริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบ หรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่า เป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ซึ่งเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท

สมาคมนวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่า เราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้น และไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำการฝึกอบรมในเรื่องของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็น ผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหาในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรม และให้การรับรอง นอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำการวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-Sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านการพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต

### 2.2.2.11 การบริหารการเงินและต้นทุน

การบริหารการเงิน และต้นทุนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางปฏิบัติในการบริหารการเงิน และต้นทุนที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจะขอกกล่าวถึงบางแนวทาง ดังนี้

เอกส... ใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Vondle (1989) ได้เสนอเครื่องมือในการการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยระบบการจัดการบริการที่เหนือกว่าใน Service Management System (How to create Competitive Advantage through Integrated Work Management, Material Management, Facilities Management and Cost Management) โดยได้ผสมผสานวิธีการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็น Lower Cost Structure ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่ง โดยใช้กระบวนการดังนี้ Work Management

1. Material Management
2. Facilities Management
3. Cost Management

Shank and Govindarajan (1993) นำเสนอใน Strategic Cost Management: The new tool for competitive advantage ว่าการจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์จะเป็นส่วนหนึ่ง ในการพัฒนาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งหากธุรกิจต้องการให้เกิดการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ Value chain analysis

1. Strategic positioning analysis
2. Cost drive analysis

Chowdhury ได้กล่าวใน Internal Analysis: Resource Strength/ Weakness And Competitive Capabilities ว่าการวิเคราะห์ภายในจะเป็นเครื่องมือบ่งบอกทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ตลอดจนความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย Resource Strengths and Weaknesses

1. Value Chains
2. Strategic Cost Analysis

Porter (1979) กล่าวไว้ใน Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors โดยได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับกงล้อกลยุทธ์การแข่งขัน (The Wheel of Competitive Strategy) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย

1. Target Market
2. Marketing
3. Sale
4. Distribution
5. Manufacturing
6. Labour
7. Purchasing

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. Research and Development
9. Financial and Control
10. Product Line

ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยเปรียบเทียบว่า เป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลางของกงล้อ (Hub) และก้านของกงล้อ (Spokes) คือ นโยบายปฏิบัติการหลัก ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Porter (1979) ได้นำเสนอแนวคิด “การลดต้นทุน และการคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ” การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นเราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ

- ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน (Cost Leadership)
- ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้า หรือบริการของเราให้มีลักษณะไม่เหมือนใคร (Differentiation)
- ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ชัดเจน (Focus) เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้าและเจาะจงการบริการเพื่อลดจำนวนคู่แข่งนั่นเอง

Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรร และหรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็นและความเป็นจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงานโครงการ และผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน ก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ

เราควรต้องทำงานให้ได้ผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า ต้นทุน และคุณภาพการบริการ

Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในแง่พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มาอธิบายความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงาน โครงการ และโดยมีการวัดผล

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กร หรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความมีประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่าองค์กรหรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อยต้นทุนก็ควรจะต้องต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ นั่นคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Drucker and Brimson แนวคิดหลัก คือการคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้นโดยเน้น ที่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหาร ได้อันจะทำให้การบริหารและการควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

ABCM (Activity Bases Costing Manangement) จึงเป็นการติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้น ไม่ใช่การดูต้นทุนแบบเดิม นอกจากนี้ ABCM ยังคิดถึงต้นทุนที่การคิดแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลารอการผลิต รอการจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้เท่ากับหรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM จะรวมหลายกิจกรรมไว้ด้วยกันให้มากที่สุด ตามต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เช่น การวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ฯลฯ กล่าวโดยสรุป ABCM คือ เครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่างๆ (วรศักดิ์ ทูมมานนท์. 2546)

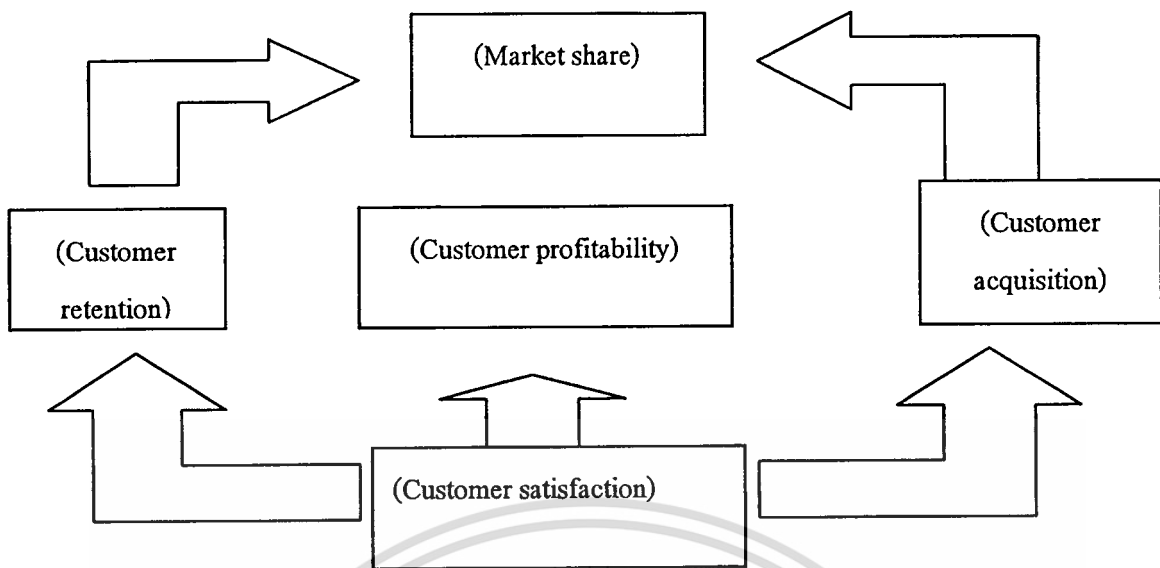
#### 2.2.2.12 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

“ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้า” ที่ Kaplan and Norton (1996) ใช้ในการตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balanced Scorecard (BSC) Balanced Scorecard ถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995 - 1996 ถึงปัจจุบัน โดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม

การวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

1. ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)
2. ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
3. ด้านการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
4. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction)
5. การทำกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังนี้



ภาพที่ 2.8 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

ที่มา : Kaplan and Norton (1996)

### 2.2.2.13 การเรียนรู้และพัฒนา

#### 1. องค์กรแห่งการเรียนรู้

Bourgeois (1999) ได้กล่าวไว้ว่า ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (Intellectual) และด้านความรู้ (Knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่องโครงสร้างขององค์กรที่จะจัดหา และกระจายข้อมูลความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร

ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ (Bourgeois. 1999)

1. การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (Low-level Learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และหรือปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิมๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่

2. การเรียนรู้ในขั้นสูง (High – level Learning) เป็นการสร้าง และพัฒนาภาพ และความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ทั้ง 2 ส่วนนี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่มี (Exploitation of the Known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ๆ (Exploration of the New)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่เผยแพร่ทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Hill and Jones (1998) กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐาน ความรู้ (Knowledge - Intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บและเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาทของการจัดการว่าอะไร เท่าไร และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับ ประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนินไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือชื่อ The Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัยหรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ

### 1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

### 2. รูปแบบของความคิด (Mental Models)

สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคนและรูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจไว้วางใจ ใช้ข้อมูลอย่างมี ประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้ อย่างมี ประสิทธิภาพ เป็นงัดข้อที่ดีสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิดและปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานค้นพบทาง เติบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้น พนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้ องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

### 3. วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิทยาลัยฯ จะไม่สามารถกำหนด ขึ้นมาได้ ถ้าวิทยาลัยฯ นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับ การพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่ การเห็นถึงการกิจวิทยาลัยฯ คุณค่า และ จุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่น ของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิทยาลัยฯ ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิทยาลัยฯ ขององค์กรเท่านั้น

#### 4. การเรียนรู้เป็นทีม

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์กร โดยเกิดขึ้นใน กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตน เป็นเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ใน องค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้ คือ “ สารสนเทศ” สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบน ลงล่างและจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับ กลางจะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

#### 5. การคิดเชิงระบบ

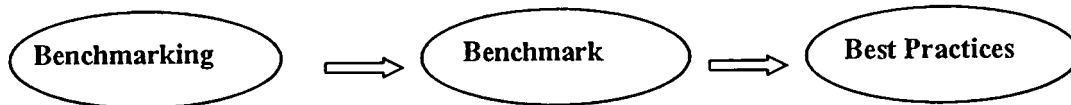
การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธี การเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิง ระบบ ก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการ ปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความ เป็นจริง บุคลากรแนว ความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และ ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธี ปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งกีดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

2. Benchmarking นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและความหมายของ Benchmarking ไว้ ซึ่งจะขอกกล่าวถึงเพียงบางส่วน ดังนี้

Benchmark หมายถึง Best-in-Class คือ เก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลก อันจะเป็นต้นแบบ ที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและ เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผล การ เปรียบ เทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของคนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ วิธีการที่ ทำ ให้องค์กรรู้ ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ เป็น Benchmark หรือ ผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้ (บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ สิริพานิช. 2545)



ภาพที่ 2.9 ขบวนการ Benchmarking

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ สิริพานิช (2545)

Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีสุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T.Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหารของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุด หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้านคือ การวัด เปรียบเทียบ และความต่อเนื่อง (ณัฐพนันท์ เสงรณ์นนท์. 2545)

คาร์ลอฟ (2544) ใช้คำว่า “ การเทียบเคียง - แข่งดี ” แทน Benchmarking ซึ่งก็ให้ความหมายสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้นๆ
2. การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นโอกาสที่จะสร้างความ เดิมโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของกับตัวอย่างที่ดี (เบ็ง คาร์ลอฟ. 2544)

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า

Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ/วัดผลผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จที่ดีกว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อน/จุดแข็งอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อน แล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้ทัดเทียมหรือเหนือว่าองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบ เพื่อมุ่งสู่ความเป็น

เลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพขององค์กร อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอื่น จะนำไปสู่การลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายต่างๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การทำ Benchmarking จึงไม่ใช่เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาและค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

### 2.3 ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า

#### การผลิต

ปริมาณการผลิตเหล็กและเหล็กกล้าในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2547 มีประมาณ 2,887,219 เมตริกตัน ( ไม่รวมผลิตภัณฑ์เหล็กกึ่งสำเร็จรูปและท่อเหล็ก ) เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.50 เมื่อเทียบกับระยะเดียวกันของปีก่อน โดยเหล็กแผ่นเคลือบ ชนิดเหล็กแผ่นเคลือบตีบุกมีการขยายตัวมากที่สุด ร้อยละ 37.09 รองลงมาคือเหล็กทรงยาว เพิ่มขึ้น ร้อยละ 18.25 รายละเอียดตามตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ปริมาณการผลิตเหล็กและเหล็กกล้าไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2547 เทียบกับ ไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2546

ผลิตภัณฑ์	ไตรมาสที่ 2 2547 <sup>๑</sup>	ไตรมาสที่ 2 2546	อัตราการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ผลิตภัณฑ์เหล็กสำเร็จรูป (Semi-Finished Products)	1,021,426	827,000	23.51
เหล็กทรงยาว(Long Products)	1,305,486	1,104,016	18.25
เหล็กทรงแบน(Flat Products)	1,581,733	1,607,103	-1.58
เหล็กแผ่นรีดร้อน(Hot-rolled Flat)	790,714	794,018	-0.42
เหล็กแผ่นรีดเย็น(Cold-rolled Flat )	511,163	580,550	-11.95
เหล็กแผ่นเคลือบ (Coated Steel)	279,856	232,535	20.35
- เหล็กแผ่นเคลือบสังกะสี (Galvanized Sheet)	121,639	104,731	16.14
- เหล็กแผ่นเคลือบดีบุก (Tin plate)	88,690	64,696	37.09
- เหล็กแผ่นไม่ได้เคลือบดีบุก(Tin free)	36,056	32,341	11.49
- อื่นๆ (other coated steel)	33,471	30,767	8.79
ท่อเหล็ก (Pipes & Tubes)	N/A	N/A	N/A
รวม <sup>1</sup>	2,887,219	2,711,119	6.50

หน่วย : เมตริกตัน

หมายเหตุ :<sup>๑</sup> ค่าประมาณการ โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

<sup>1</sup> : ไม่รวมผลิตภัณฑ์เหล็กสำเร็จรูป เนื่องจากเป็นวัตถุดิบในการผลิตเหล็กขึ้นปลาย

ที่มา : กรมศุลกากร (2547)

ปริมาณการผลิตเหล็กและเหล็กกล้าในช่วงครึ่งปีแรกของปี พ.ศ.2547 มีประมาณ 6,282,806 ตัน (ไม่รวมผลิตภัณฑ์เหล็กสำเร็จรูปและท่อเหล็ก) เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.81 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยเหล็กทรงยาวมีการขยายตัวมากที่สุดร้อยละ 36.72 เนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการหมู่บ้านจัดสรรต่างๆ ของภาคเอกชนที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือเหล็กแผ่นเคลือบ ชนิดแผ่นเคลือบดีบุก เพิ่มขึ้นร้อยละ 35.06 ประกอบกับการที่ผู้ผลิตเกรงว่าราคาวัตถุดิบของอุตสาหกรรม เช่น เศษเหล็ก(Scrap) เหล็กแท่งเล็ก (Billet) ซึ่งมีราคาเพิ่มสูงขึ้นตั้งแต่ช่วงปลายปี2546- ต้นปี 2547 จะปรับตัวสูงขึ้น จึงทำให้ผู้ผลิตเพิ่มปริมาณการผลิตไว้เพื่อเก็บไว้เป็น สต็อก รายละเอียดตามตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 ปริมาณการผลิตเหล็กและเหล็กกล้าในช่วงครึ่งปีแรก ปี พ.ศ. 2547 เทียบกับช่วงครึ่งปีแรก ปี พ.ศ. 2546

ผลิตภัณฑ์	ครึ่งปีแรก 2547 <sup>๑</sup>	ครึ่งปีแรก 2546	อัตราการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ผลิตภัณฑ์เหล็กกึ่งสำเร็จรูป (Semi-Finished Products)	2,073,426	1,751,000	18.41
เหล็กทรงยาว(Long Products)	2,821,093	2,063,463	36.72
เหล็กทรงแบน(Flat Products)	3,460,076	3,180,681	8.84
เหล็กแผ่นรีดร้อน(Hot-rolled Flat)	1,807,074	1,563,429	15.58
เหล็กแผ่นรีดเย็น(Cold-rolled Flat )	1,090,921	1,141,996	-4.47
เหล็กแผ่นเคลือบ (Coated Steel)	563,498	475,256	18.61
- เหล็กแผ่นเคลือบสังกะสี (Galvanized Sheet)	240,496	210,945	14.01
- เหล็กแผ่นเคลือบดีบุก (Tin plate)	172,845	127,973	35.06
- เหล็กแผ่นไม่ได้เคลือบดีบุก(Tin free)	70,065	65,477	7.01
- อื่นๆ (other coated steel)	80,312	70,861	13.34
ท่อเหล็ก (Pipes & Tubes)	N/A	N/A	N/A
รวม <sup>1</sup>	6,282,806	5,244,144	19.81

หน่วย : เมตริกตัน

หมายเหตุ : ค่าประมาณการ โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

<sup>1</sup> : ไม่รวมผลิตภัณฑ์เหล็กกึ่งสำเร็จรูป เนื่องจากเป็นวัตถุดิบในการผลิตเหล็กขึ้นปลาย

ที่มา : กรมศุลกากร (2547)

การใช้ในประเทศ ปริมาณการใช้เหล็กและเหล็กกล้าในประเทศที่สำคัญในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2547 ประมาณ 2,733,293 เมตริกตัน โดยมีอัตราการเปลี่ยนแปลงปริมาณการใช้ในประเทศเพิ่มขึ้น ร้อยละ 7.08 เมื่อเทียบกับระยะเดียวกันของปีก่อน โดยเป็นผลจากการเพิ่มขึ้นของเหล็กทรงยาวซึ่งเพิ่มขึ้น ร้อยละ 17.51 สำหรับเหล็กทรงแบนมีอัตราการเปลี่ยนแปลงปริมาณการใช้ในประเทศลดลงเล็กน้อย คือ ร้อยละ 1.74

ปริมาณการใช้เหล็กและเหล็กกล้าในประเทศที่สำคัญในช่วงครึ่งปีแรก ปี พ.ศ. 2547 ประมาณ 6,124,041 เมตริกตัน โดยมีอัตราการเปลี่ยนแปลงปริมาณการใช้ในประเทศเพิ่มขึ้น ร้อยละ 24.30 เมื่อเทียบกับระยะเดียวกันของปีก่อน โดยเป็นผลจากการเพิ่มขึ้นของเหล็กทรงยาวซึ่งเพิ่มขึ้น ร้อยละ 34.44 รองลงมาคือ เหล็กทรงแบน ร้อยละ 16.19

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### การนำเข้า

มูลค่าและปริมาณการนำเข้าเหล็กและเหล็กกล้าที่สำคัญในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2547 มีจำนวนประมาณ 48,491 ล้านบาท และ 2,666,083เมตริกตัน คือ ร้อยละ 46.24 และ 21.41 ตามลำดับ ส่วนใหญ่นำเข้ามาจากประเทศญี่ปุ่น ยูเครนและรัสเซีย โดยท่อเหล็ก มีการขยายตัวของมูลค่าการนำเข้าเพิ่มขึ้นมากที่สุด ร้อยละ 255.85 รองลงมาคือ ผลิตภัณฑ์เหล็กกึ่งสำเร็จรูป เพิ่มขึ้นร้อยละ 52.73 รายละเอียดตามตารางที่ 2.9

มูลค่าและปริมาณการนำเข้าเหล็กในช่วงครึ่งปีแรกของปี พ.ศ. 2547 มีจำนวนประมาณ 90,294 ล้านบาท และ 5,379,388 ตัน เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 46.02 และ 31.23 ตามลำดับ ส่วนใหญ่นำเข้ามาจากประเทศญี่ปุ่น รัสเซียและยูเครน โดยท่อเหล็ก มีการขยายตัวของมูลค่าการนำเข้าเพิ่มขึ้นมากที่สุดร้อยละ 105.25 รองลงมาคือ ผลิตภัณฑ์เหล็กกึ่งสำเร็จรูปเพิ่มขึ้น ร้อยละ 75.19 รายละเอียดตามตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 ปริมาณและมูลค่าการนำเข้าเหล็กและเหล็กกล้าที่สำคัญในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2547 เทียบกับไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2546

ผลิตภัณฑ์	ไตรมาสที่ 2 2547		ไตรมาสที่ 2 2546		อัตราการ เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ตลาดนำเข้า ที่สำคัญ
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	
ผลิตภัณฑ์เหล็กกึ่งสำเร็จรูป (Semi-Finished Products)	1,209,932	19,318	1,089,903	12,648	11.01	52.73	ยูเครน, รัสเซีย
- เหล็กแท่งเล็กบิลเล็ต (Billet)	646,122	10,892,591	489,440	5,803,410	32.01	87.69	ยูเครน, รัสเซีย
- เหล็กแท่งแบน (Slab)	444,279	6,590,861	497,845	5,682,829	-10.76	15.98	รัสเซีย, บราซิล
- อื่นๆ (Others)	119,531	1,834,514	102,618	1,161,913	16.48	57.89	ยูเครน, บราซิล
เหล็กทรงยาว (Long Products)	143,295	1,834,514	146,654	2,292	-2.29	22.29	ญี่ปุ่น, จีน
- เหล็กเส้น (Bar)	48,026	1,020,211	41,956	722,962	14.47	41.12	ญี่ปุ่น, จีน
- เหล็กโครงสร้างรูปพรรณ รีดร้อน (HR sections)	1,010	36.155	5,113	91,278	-80.24	-60.39	ญี่ปุ่น, อังกฤษ
- เหล็กลวด (Wire rods)	94,258	1,746,663	99,586	1,477,915	-5.35	18.18	ญี่ปุ่น, แอฟริกา ใต้
เหล็กทรงแบน (Flat Products)	825,458	18,371	903,670	15,969	-8.65	15.04	ญี่ปุ่น, จีน
เหล็กแผ่นรีดร้อน (Hot-Rolled Flat Products)	431,434	6,960	550,574	7,440	-21.64	-6.45	ญี่ปุ่น, จีน
- เหล็กแผ่นหนารีดร้อน (HR plate)	22,231	485,922	21,059	366,591	5.56	32.55	ญี่ปุ่น, ไต้หวัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์	ไตรมาสที่ 2 2547		ไตรมาสที่ 2 2546		อัตราการ เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ตลาดนำเข้า ที่สำคัญ
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	
- เหล็กแผ่นบางรีดร้อนชนิด ผ่านการกัดล้างและชุบน้ำมัน (HR sheet P&O )	105,222	1,835.417	96,202	1,552.578	9.38	18.22	ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้
<b>เหล็กแผ่นรีดเย็น (Cold-Rolled Flat Products)</b>	<b>146,552</b>	<b>4,736</b>	<b>128,237</b>	<b>3,801</b>	<b>14.28</b>	<b>24.58</b>	<b>ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้</b>
- เหล็กแผ่นรีดเย็น (CR carbon steel)	126,271	3,060.635	113,876	2,658.424	10.88	15.13	ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้
- เหล็กแผ่นรีดเย็น ไร้สนิม (CR stainless steel)	20,281	1,675.352	14,361	1,143.040	41.22	46.57	ญี่ปุ่น, ไต้หวัน
<b>เหล็กแผ่นเคลือบ (Coated Steel Products)</b>	<b>247,473</b>	<b>6,674</b>	<b>224,859</b>	<b>4,728</b>	<b>10.06</b>	<b>41.18</b>	<b>ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้</b>
- เคลือบสังกะสีแบบจุ่มร้อน (Galv. Sheet (HDG))	115,745	2,724.695	107,021	2,377.881	8.15	14.58	ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้
- เคลือบสังกะสีด้วยไฟฟ้า (Galv. Sheet (EG))	28,051	758.475	31,021	749.004	-9.57	1.26	ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้
- เคลือบดีบุก (Tin plate)	27,707	800.246	9,044	237.502	206.37	236.94	เกาหลีใต้, ไต้หวัน
- ไม่ได้เคลือบดีบุก (Tin free)	9,457	257.396	5,820	153.597	62.50	67.58	เกาหลีใต้, ไต้หวัน
- อื่นๆ (Others)	66,513	2,133.621	71,954	1,209.784	-7.56	76.36	ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้
<b>ท่อเหล็ก (Pipe)</b>	<b>487,398</b>	<b>7,999</b>	<b>55,733</b>	<b>2,248</b>	<b>774.52</b>	<b>255.85</b>	<b>ญี่ปุ่น, มาเลเซีย</b>
-ท่อเหล็กไร้ตะเข็บ (Pipe-Seamless)	447,286	6,787.292	41,865	1,518.934	968.41	346.85	ญี่ปุ่น,มาเลเซีย
-ท่อเหล็กมีตะเข็บ(Pipe-welded)	40,111	1,211.718	13,868	728.917	189.23	66.24	ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้
<b>รวม</b>	<b>2,666,083</b>	<b>48,491</b>	<b>2,195,961</b>	<b>33,157</b>	<b>21.41</b>	<b>46.24</b>	<b>ญี่ปุ่น,ยูเครน, รัสเซีย</b>

หน่วย : ปริมาณ: เมตริกตัน

มูลค่า : ล้านบาท

ที่มา : กรมศุลกากร (2547)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.10 ปริมาณและมูลค่าการนำเข้าเหล็กและเหล็กกล้าที่สำคัญในช่วงครึ่งปีแรก ปี พ.ศ. 2547  
เทียบกับช่วงครึ่งปีแรก ปี พ.ศ. 2546 (กรมศุลกากร.2547)

ผลิตภัณฑ์	ครึ่งปีแรก 2547		ครึ่งปีแรก 2546		อัตราการ เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ตลาดนำเข้า ที่สำคัญ
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	
<b>ผลิตภัณฑ์เหล็กกึ่งสำเร็จรูป</b>	<b>2,655,122</b>	<b>37,088</b>	<b>1,920,691</b>	<b>21,170</b>	<b>38.24</b>	<b>75.19</b>	รัสเซีย,ยูเครน
<b>(Semi-Finished Products)</b>							
- เหล็กแท่งเด็กบิลเล็ต (Billet)	1,248,258	18,227.093	726,848	8,169.712	71.74	123.11	รัสเซีย,ยูเครน
- เหล็กแท่งแบน (Slab)	988,240	13,201.488	1,002,764	10,974.025	-1.45	20.30	รัสเซีย,บราซิล
- อื่นๆ (Others)	418,624	5,659.509	191,079	2,026.456	119.08	179.28	ยูเครน,บราซิล
<b>เหล็กทรงยาว (Long Products )</b>	<b>264,014</b>	<b>4,826</b>	<b>284,763</b>	<b>4,411</b>	<b>-7.29</b>	<b>9.41</b>	ญี่ปุ่น,จีน
- เหล็กเส้น (Bar)	81,234	1,653.030	82,371	1,410.618	-1.38	17.18	ญี่ปุ่น,จีน
- เหล็กโครงสร้างรูปพรรณ รีดร้อน (HR sections )	3,498	102.825	9,540	172.989	-63.33	-40.56	ญี่ปุ่น,อังกฤษ
- เหล็กสวด (Wire rods)	179,283	3,070.102	192,852	2,827.300	-7.04	8.59	ญี่ปุ่น,จีน
<b>เหล็กทรงแบน (Flat Products )</b>	<b>1,893,198</b>	<b>38,183</b>	<b>1,776,794</b>	<b>31,286</b>	<b>6.55</b>	<b>22.04</b>	ญี่ปุ่น,ไต้หวัน
<b>เหล็กแผ่นรีดร้อน</b>	<b>1,089,759</b>	<b>16,120</b>	<b>1,120,435</b>	<b>14,857</b>	<b>-2.74</b>	<b>8.50</b>	ญี่ปุ่น,ไต้หวัน
<b>(Hot-Rolled Flat Products)</b>							
- เหล็กแผ่นหนารีดร้อน (HR plate)	49,982	1,027.643	40,833	688.713	22.41	49.21	ญี่ปุ่น,ไต้หวัน
- เหล็กแผ่นบางรีดร้อน (HR sheet)	825,608	11,468.291	880,306	11,027.533	-6.21	4.00	ญี่ปุ่น,จีน
- เหล็กแผ่นบางรีดร้อนชนิด ผ่านการกัดล้างและชุบ น้ำมัน (HR sheet P&O )	214,169	3,623.652	199,296	3,140.652	7.46	15.38	ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้
<b>เหล็กแผ่นรีดเย็น</b>	<b>296,830</b>	<b>8,900</b>	<b>235,929</b>	<b>6,885</b>	<b>25.81</b>	<b>29.27</b>	ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้
<b>(Cold-Rolled Flat Products)</b>							
- เหล็กแผ่นรีดเย็น (CR carbon steel)	259,374	5,993.758	208,497	4,747.468	24.40	26.25	ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้
- เหล็กแผ่นรีดเย็นไร้สนิม (CR stainless steel)	37,456	2,906.429	27,432	2,137.752	36.54	35.96	ญี่ปุ่น,ไต้หวัน
<b>เหล็กแผ่นเคลือบ</b>	<b>506,609</b>	<b>13,164</b>	<b>420,430</b>	<b>9,544</b>	<b>20.50</b>	<b>37.92</b>	ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้
<b>(Coated Steel Products)</b>							
- เคลือบสังกะสีแบบชุบร้อน (Galv. Sheet (HDG))	242,673	5,544.715	212,248	4,647.716	14.33	19.30	ญี่ปุ่น,เกาหลีใต้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์	ครึ่งปีแรก 2547		ครึ่งปีแรก 2546		อัตราการ เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ตลาดนำเข้า ที่สำคัญ
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	
- เคลือบสังกะสีด้วยไฟฟ้า (Galv. Sheet (EG))	55,786	1,438.662	61,850	1,480.096	-9.80	-2.80	ญี่ปุ่น, ไต้หวัน
- เคลือบดีบุก (Tin plate)	58,788	1,658.466	30,170	791.969	94.86	109.41	เกาหลีใต้, ไต้หวัน
- ไม่ได้เคลือบดีบุก (Tin free)	15,915	421.670	12,744	325.512	24.88	29.54	เกาหลีใต้, ไต้หวัน
- อื่นๆ (Others)	133,447	4,100.005	103,417	2,298.929	29.04	78.34	ญี่ปุ่น, เกาหลีใต้
ท่อเหล็ก (Pipe)	567,053	10,196	117,052	4,968	384.45	105.25	ญี่ปุ่น, มาเลเซีย
- ท่อเหล็กไร้ตะเข็บ (Pipe-Seamless)	510,434	8,309.376	90,823	3,597.318	462.01	130.99	ญี่ปุ่น, มาเลเซีย
- ท่อเหล็กมีตะเข็บ (Pipe-Welded)	56,619	1,886.981	26,229	1,370.425	115.86	37.69	อิตาลี, ญี่ปุ่น
รวม	5,379,388	90,294	4,099,300	61,835	31.23	46.02	ญี่ปุ่น, รัสเซีย และยูเครน

หน่วย : ปริมาณ : เมตริกตัน

มูลค่า : ล้านบาท

ที่มา : กรมศุลกากร (2547)

## การส่งออก

มูลค่าและปริมาณการส่งออกเหล็กและเหล็กกล้าในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2547 มีจำนวนประมาณ 10,302 ล้านบาท และ 414,260 ตัน โดยมีอัตราการเปลี่ยนแปลงมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.50 แต่ปริมาณการส่งออกลดลงร้อยละ 6.94 เนื่องจากประเทศจีนซึ่งเป็นตลาดส่งออกที่สำคัญของไทยได้ชะลอความร้อนแรงทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยการลดปริมาณการนำเข้าเหล็กกล้า ซึ่งตลาดส่งออกที่สำคัญของไทยในช่วงไตรมาสนี้คือ จีนและมาเลเซีย สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นมากที่สุด คือ ผลิตภัณฑ์เหล็กกิ่งสำเร็จรูปเพิ่มขึ้น ร้อยละ 1,212.72 โดยตลาดส่งออกที่สำคัญของผลิตภัณฑ์นี้ คือ เวียดนาม รองลงมาคือท่อเหล็ก เพิ่มขึ้น ร้อยละ 61.36 สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมูลค่าการส่งออกลดลงมากที่สุดในช่วงไตรมาสนี้ คือ เหล็กแผ่นรีดร้อน ลดลงร้อยละ 11.04 รายละเอียดตามตารางที่ 2.11

มูลค่าและปริมาณการส่งออกเหล็กในช่วงครึ่งปีแรกของปี พ.ศ. 2547 มีจำนวนประมาณ 19,193 ล้านบาท และ 825,315 ตัน โดยมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.18 แต่ปริมาณการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่งออกกลับลดลงร้อยละ 2.82 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ส่วนหนึ่งมาจากการที่ราคาเหล็กได้ปรับตัวสูงขึ้นในช่วงปลายปี พ.ศ. 2546 จนถึงต้นปี พ.ศ. 2547 (พ.ย. 46- มี.ค.47) โดยตลาดส่งออกหลักคือประเทศญี่ปุ่น มาเลเซียและอเมริกา รายละเอียดตามตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกเหล็กและเหล็กกล้าที่สำคัญในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2547 เทียบกับไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2546

ผลิตภัณฑ์	ไตรมาสที่ 2 2547		ไตรมาสที่ 2 2546		อัตราการ เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ตลาดส่งออก ที่สำคัญ
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	
ผลิตภัณฑ์เหล็กกึ่งสำเร็จรูป (Semi-Finished Products)	11,837	174.069	1,039	13.260	1,039.40	1,212.72	เวียดนาม,จีน
- เหล็กแท่งเล็กบิลเล็ต (Billet)	11,298	161.918	-	-	100.00	100.00	เวียดนาม,จีน
- เหล็กแท่งแบน (Slab)	-	-	-	-	-	-	กัมพูชา
- อื่นๆ (Others)	539	12.151	1,039	13.260	- 48.10	- 8.36	กัมพูชา
เหล็กทรงยาว (Long Products)	73,920	1,562.219	80,627	1,121.776	- 8.32	39.26	มาเลเซีย ออสเตรเลีย
- เหล็กเส้น (Bar)	5,049	95.458	14,450	153.538	- 65.06	- 37.83	กัมพูชา,ลาว
- เหล็กโครงสร้างรูปพรรณ รีดร้อน (HR sections)	68,236	1,451.336	64,882	940.133	5.17	54.38	มาเลเซีย ออสเตรเลีย
- เหล็กลวด (Wire rods)	635	15.426	1,294	28.105	- 50.94	- 45.11	ลาว,สิงคโปร์
เหล็กทรงแบน (Flat Products)	257,740	6,455	315,187	6,633.695	- 18.23	- 2.69	ฮ่องกง,จีน
เหล็กแผ่นรีดร้อน (Hot-Rolled Flat Products)	93,202	1,748	137,165	1,965.358	- 32.05	- 11.04	จีน,สวิสเซอร์ แลนด์
- เหล็กแผ่นหนารีดร้อน (HR plate)	2,052	48.211	15,455	199.890	- 86.72	- 75.88	พม่า,เกาหลีใต้
- เหล็กแผ่นบางรีดร้อน (HR sheet)	36,122	705.001	31,598	461.167	14.32	52.87	ฟิลิปปินส์,จีน
- เหล็กแผ่นบางรีดร้อนชนิด ผ่านการกัดล้างและชุบน้ำมัน (HR sheet P&O)	55,027	995.195	90,112	1,304.300	- 38.93	- 23.70	จีน,สวิสเซอร์ แลนด์
เหล็กแผ่นรีดเย็น (Cold-Rolled Flat Products)	127,242	3,711	140,129	3,651.151	- 9.20	1.63	ฮ่องกง, มาเลเซีย
- เหล็กแผ่นรีดเย็น (CR carbon steel)	107,470	2,128.503	116,900	2,272.098	- 8.07	- 6.32	ฮ่องกง, มาเลเซีย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์	ไตรมาสที่ 2 2547		ไตรมาสที่ 2 2546		อัตราการ เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ตลาดส่งออก ที่สำคัญ
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	
- เหล็กแผ่นรีดเย็น ไร้สนิม (CR stainless steel)	19,771	1,582.045	23,229	1,379.053	- 4.89	14.72	ฮ่องกง, มาเลเซีย
เหล็กแผ่นเคลือบ (Coated Steel Products)	37,296	996	37,893	1,017.186	- 1.57	- 2.08	ฮ่องกง,อังกฤษ
- เคลือบสังกะสีแบบจุ่มร้อน (Galv. Sheet (HDG))	14,238	392.810	18,410	495.256	- 22.66	- 20.69	พม่า,ลาว
- เคลือบสังกะสีด้วยไฟฟ้า (Galv. Sheet (EG))	15,778	368.861	11,195	267.285	40.94	38.00	ฮ่องกง,อังกฤษ
- เคลือบดีบุก (Tin plate)	636	23.543	308	14.328	106.46	64.32	อินโดนีเซีย
- ไม่ได้เคลือบดีบุก (Tin free)	-	-	4	0.279	- 100.00	- 100.00	-
- อื่นๆ (Others)	6,644	210.782	7,975	240.039	- 16.70	- 12.19	จีน,เวียดนาม
ท่อเหล็ก (Pipe)	70,763	2,111	48,304	1,308.067	46.50	61.36	อังกฤษ
- ท่อเหล็กไร้ตะเข็บ (Pipe-Seamless)	11,399	518.291	9,160	391.033	24.45	32.54	ญี่ปุ่น อินโดนีเซีย
- ท่อเหล็กมีตะเข็บ (Pipe-Welded)	59,364	1,592.468	39,144	917.034	51.66	73.65	อังกฤษ
รวม	414,260	10,302	445,156	9,077	- 6.94	13.50	จีน,มาเลเซีย

หน่วย : ปริมาณ: เมตริกตัน

มูลค่า : ล้านบาท

ที่มา : กรมศุลกากร (2547)

ตารางที่ 2.12 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกเหล็กและเหล็กกล้าที่สำคัญในช่วงครึ่งปีแรก  
ปี พ.ศ. 2547 เทียบกับครึ่งปีแรก ปี พ.ศ. 2546

ผลิตภัณฑ์	ครึ่งปีแรก 2547		ครึ่งปีแรก 2546		อัตราการ เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ตลาดส่งออก ที่สำคัญ
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	
ผลิตภัณฑ์เหล็กกึ่งสำเร็จรูป (Semi-Finished Products)	34,666	449.072	1,089	14.117	3,083.69	3,080.96	เวียดนาม, จีน
- เหล็กแท่งเล็กบิลเล็ต (Billet)	33,743	428.634	-	-	100	100	เวียดนาม, จีน
- เหล็กแท่งแบน (Slab)	-	-	-	-	-	-	กัมพูชา
- อื่นๆ (Others)	923	20.438	1,089	14.117	15.21	44.77	ลาว, มาเลเซีย
เหล็กทรงยาว (Long Products)	142,258	2,691.221	159,331	2,100.844	10.72	28.10	มาเลเซีย, ออสเตรเลีย
- เหล็กเส้น (Bar)	11,505	203.748	25,409	292.007	54.72	30.22	กัมพูชา, ออสเตรเลีย
- เหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อน (HR sections)	129,327	2,455.735	131,985	1,771.971	2.01	38.59	มาเลเซีย, ออสเตรเลีย
- เหล็กถาด (Wire rods)	1,426	31.739	1,937	36.867	26.39	13.91	สิงคโปร์, อินเดีย
เหล็กทรงแบน (Flat Products)	519,080	12,481.890	602,231	12,334.036	13.81	1.20	ฮ่องกง, จีน
เหล็กแผ่นรีดร้อน (Hot-Rolled Flat Products)	117,770	2,191	241,916	3,398.900	51.32	35.54	จีน, สวิตเซอร์แลนด์
- เหล็กแผ่นหนารีดร้อน (HR plate)	3,252	70.944	18,936	241.102	82.82	70.57	ฮ่องกง, สิงคโปร์
- เหล็กแผ่นบางรีดร้อน (HR sheet)	43,969	844.057	43,191	625.405	1.80	34.96	ฟิลิปปินส์, จีน
- เหล็กแผ่นบางรีดร้อนชนิด ผ่านการกัดล้างและชุบน้ำมัน (HR sheet P&O)	70,550	1,276.029	-	-	60.76	49.61	จีน, สวิตเซอร์แลนด์
เหล็กแผ่นรีดเย็น (Cold-Rolled Flat Products)	312,835	8,036	282,345	6,895.508	10.80	16.54	ฮ่องกง, มาเลเซีย
- เหล็กแผ่นรีดเย็น (CR carbon steel)	272,991	5,058.927	236,528	4,265.812	15.42	18.59	ฮ่องกง, มาเลเซีย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.12 (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์	ครึ่งปีแรก 2547		ครึ่งปีแรก 2546		อัตราการ เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ตลาดส่งออก ที่สำคัญ	
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า		
- เหล็กแผ่นรีดเย็น ไร้สนิม (CR stainless steel)	39,844	2,976.807	45,816	2,629.696	-	13.03	ลาว, มาเลเซีย	
เหล็กแผ่นเคลือบ (Coated Steel Products)	88,474	2,255	77,970	2,039.628	13.47	10.57	ฮ่องกง, อังกฤษ	
- เคลือบสังกะสีแบบจุ่มร้อน (Galv. Sheet (HDG))	32,212	865.960	33,898	893.302	-	4.97	3.06	อังกฤษ
- เคลือบสังกะสีด้วยไฟฟ้า (Galv. Sheet (EG))	31,535	719.916	25,197	544.556	25.15	32.20	ฮ่องกง, อังกฤษ	
- เคลือบดีบุก (Tin plate)	4,994	55.223	862	28.165	479.56	96.07	อินโดนีเซีย, เวียดนาม	
- ไม่ได้เคลือบดีบุก (Tin free)	-	-	-	-	-	-	-	-
- อื่นๆ (Others)	19,733	614.026	18,014	573.605	9.54	7.05	จีน, เวียดนาม	
ท่อเหล็ก (Pipe)	129,311	3,571	86,624	2,359.689	49.28	51.32	อังกฤษ, ออสเตรเลีย, เดนมาร์ก	
- ท่อเหล็กไร้ตะเข็บ (Pipe-Seamless)	21,063	918.610	16,485	755.092	27.77	21.66	ออสเตรเลีย, ญี่ปุ่น	
- ท่อเหล็กมีตะเข็บ (Pipe-Welded)	108,248	2,651.964	70,139	1,604.596	54.33	65.27	อังกฤษ, ออสเตรเลีย, เดนมาร์ก	
รวม	825,315	19,193	849,275	16,809	-	2.82	14.18	จีน, มาเลเซีย

หน่วย : ปริมาณ: เมตริกตัน

มูลค่า : ล้านบาท

ที่มา : กรมศุลกากร (2547)

กล่าวโดยรวมสถานการณ์เหล็กในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2547 ยังคงทรงตัวเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีการผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.50 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมต่อเนื่องและอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศ โดยมีการใช้ในประเทศเพิ่มขึ้น ร้อยละ 7.08 ขณะเดียวกันปริมาณและมูลค่าการนำเข้าก็ยังคงขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.41 และ 46.24 ตามลำดับ ส่วนใหญ่จะเป็นการนำเข้าท่อเหล็ก จากประเทศญี่ปุ่นและมาเลเซีย สำหรับการส่งออกในช่วงไตรมาสนี้มีมูลค่าการส่งออกขยายตัวขึ้นร้อยละ 13.50 แต่ปริมาณการส่งออกลดลง ร้อยละ 6.94

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับสถานการณ์เหล็กในช่วงครึ่งปีแรก ปี พ.ศ. 2547 ยังคงทรงตัวเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีการผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.81 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของการผลิตเหล็กทรงยาวซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 36.72 เนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการหมู่บ้านจัดสรรต่างๆ ของภาคเอกชนที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเปลี่ยนแปลงปริมาณการใช้ในประเทศเพิ่มขึ้น ร้อยละ 24.30 ขณะเดียวกันอัตราการเปลี่ยนแปลงปริมาณและมูลค่าการนำเข้าก็ยังคงเพิ่มขึ้นร้อยละ 46.02 และ 31.23 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่นำเข้ามาจากประเทศญี่ปุ่น รัสเซียและยูเครน สำหรับการส่งออกในครึ่งปีแรกนี้มีมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.18 แต่ปริมาณการส่งออกลดลง ร้อยละ 2.82 ส่วนหนึ่งมาจากราคาเหล็กเพิ่มสูงขึ้น

สำหรับสถานการณ์ราคาเหล็กที่ปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น ตั้งแต่ช่วงปลายปี พ.ศ. 2546 จนถึงต้นปี พ.ศ. 2547 (พ.ย. 46- มี.ค. 47) ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความต้องการใช้เหล็กที่เพิ่มสูงขึ้นของประเทศจีนจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมต่อเนื่องและโครงการก่อสร้างต่างๆ ภายในประเทศ ประกอบกับการฟื้นตัวของเศรษฐกิจของประเทศในหลายภูมิภาคของโลก สำหรับการเปลี่ยนแปลงของราคาเหล็กในช่วงเดือน มี.ค.-มี.ย. 47 ค่อนข้างทรงตัว เมื่อเทียบกับช่วงปลายปีและต้นปี ที่ราคาเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เนื่องจากการที่ประเทศจีนซึ่งเป็นผู้นำเข้าเหล็กรายใหญ่ของโลกได้ลดการนำเข้าเหล็กลงเนื่องจากการชะลอการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

แนวโน้มของอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าในช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2547 คาดว่าจะขยายตัวขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงครึ่งปีแรก ทั้งตลาดในประเทศตามการขยายตัวของอุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆ ที่ใช้เหล็กเป็นวัตถุดิบและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ยังมีอยู่อย่างต่อเนื่อง และตลาดต่างประเทศจากการที่ประเทศจีนเริ่มกลับมานำเข้าวัตถุดิบสำหรับการผลิตเหล็กอีกครั้งหลังจากชะลอการนำเข้าไปช่วงหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยทางด้านลบที่พึงระวังได้แก่ราคาน้ำมันในตลาดโลกที่ยังคงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและปัญหาราคาเหล็กที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากการที่ประเทศจีนเริ่มคลายความเข้มงวดจากมาตรการควบคุมการนำเข้าต่างๆ และจะกลับเข้ามาสู่ตลาดอุตสาหกรรมเหล็กอีกครั้ง ส่วนหนึ่งมาจากปริมาณสินค้าคงคลังได้ลดลงมาก ยิ่งไปกว่านั้นทางรัฐบาลจีนกำลังจะมีมาตรการควบคุมการนำเข้าเศษเหล็ก เนื่องจากความกังวลในปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม ทำให้ผู้ประกอบการจีนมีแนวโน้มที่จะซื้อเศษเหล็กเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ทันกำหนดการก่อนที่มาตรการดังกล่าวจะมีผลบังคับใช้ แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของอัตราค่าระวางเรือสำหรับการขนส่งระหว่างประเทศและแนวโน้มการปรับขึ้นของอัตราดอกเบี้ย

### ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ในอดีตอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าของประเทศมีพัฒนาอย่างไม่เป็นแบบแผนเป็นในลักษณะตลาดขึ้นนำ (Market Oriented) และเป็นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าเป็นหลัก ทำให้ไม่อาจรู้ได้ว่าทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุตสาหกรรม มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เพื่อการส่งออกในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากอุตสาหกรรมเหล็กเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่สำคัญต่ออุตสาหกรรม ต่อเนื่องและการพัฒนาประเทศ ประเทศไทยจำเป็นต้องยกระดับและเพิ่มศักยภาพ อุตสาหกรรมเหล็กให้มีความสามารถผลิตสินค้าป้อนความ ต้องการของอุตสาหกรรมต่อเนื่องได้ สาธารณูปโภค โครงสร้างของอุตสาหกรรมต่อเนื่อง (Linkage Industry) ความต้องการเหล็กที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากการจัดทำแผนแม่บทเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการผลิตเหล็กได้กระบวนการวิเคราะห์แบบจำลองและแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์และการจัดการ เป็นดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพอุตสาหกรรมเหล็ก โดยใช้ SWOT Analysis Model
2. การวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมเหล็ก โดยใช้ Porter's Five Competitive Forces Model ของ Michael E. Porter
3. การวิเคราะห์ส่วนการตลาดย่อย (Segment) ภายในอุตสาหกรรมเหล็ก โดยใช้ BCG Growth-share Metrix โดยสรุปดังนี้

### 2.3.1 การวิเคราะห์สถานภาพอุตสาหกรรม (SWOT Analysis)

เมื่อวิเคราะห์ภาพกว้างของอุตสาหกรรมเหล็กแล้ว ในการที่จะกำหนดจุดยืนของ อุตสาหกรรมเหล็กทั้ง ๑ เป็นจะต้องรู้ถึงสถานภาพของอุตสาหกรรมในเชิงลึกด้วย กลุ่มเหล็ก สภา อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ร่วมกับสถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทยได้ใช้ SWOT ANALYSIS วิเคราะห์ถึงสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของอุตสาหกรรม โดยแบ่งการวิเคราะห์ ออกเป็น 4 หัวข้อสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.13

### ตารางที่ 2.13 การวิเคราะห์ SWOT ของอุตสาหกรรมเหล็ก

หัวข้อ	รายละเอียด
1. จุดแข็ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การผลิตส่วนใหญ่ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย</li> <li>• บุคลากรมีความพร้อมที่จะรับการเรียนรู้</li> <li>• มีแหล่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการกระจายผลิตภัณฑ์ไปยังประเทศในกลุ่มอาเซียน</li> </ul>
2. จุดอ่อน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ขาดความต่อเนื่องเชื่อมโยงในระบบการผลิต</li> <li>• ผลิตภัณฑ์ ที่ส่งออกยังคงเป็นกลุ่มที่มีเกรดต่ำอยู่ เนื่องจากข้อจำกัดของเครื่องจักร</li> <li>• มีการใช้กำลังการผลิตของเครื่องจักรไม่เต็มประสิทธิภาพ และมีการใช้กระบวนการผลิตที่ไม่เหมาะสม ส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตสูง</li> <li>• ขาดกลไกในการแก้ไขปัญหา การทุ่มตลาดและข้อกีดกันทางการค้าอย่างทันที</li> <li>• ขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพและทักษะ</li> <li>• โครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภคด้อยคุณภาพ</li> <li>• นักธุรกิจและหน่วยงานของรัฐขาดบรรษัทภิบาลและธรรมาภิบาล</li> <li>• ขาดการประสานงานจับกุมพวกลักลอบนำเข้าสินค้านำเข้าไม่ตรงเกรด/นำเข้า เกินจริง</li> <li>• แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ขาดความชัดเจนในด้านอุตสาหกรรม มีความคลุมเครือในนโยบาย EOI* และ ISI*</li> <li>• ขาดการวิจัยและการพัฒนา</li> </ul>
3. โอกาส	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีโอกาสเพิ่มปริมาณการผลิตได้มากขึ้น เนื่องจากอุตสาหกรรมต่อเนื่องภายในประเทศกำลังขยายตัว เช่น การผลิตเหล็กโครงสร้าง</li> <li>• อัตราการบริโภคเหล็กต่อหัวยังมีโอกาสขยายตัวได้อีก เนื่องจากขณะนี้ยังมีอัตราที่ต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการบริโภคเหล็กต่อหัวในประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ต้องดูปัจจัยภายนอกและภายในอื่นๆ ประกอบ</li> <li>• สามารถนำไปใช้เป็นวัสดุทดแทนผลิตภัณฑ์อื่นได้ เช่น คอนกรีตและไม้ เป็นต้น เนื่องจากผลิตภัณฑ์เหล็กสามารถที่จะพัฒนาไปยังรูปแบบใหม่ๆ ได้</li> </ul>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.13 (ต่อ)

หัวข้อ	รายละเอียด
4. ข้อจำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องอาศัยการนำเข้าวัตถุดิบ เทคโนโลยีและอุปกรณ์การผลิตจากต่างประเทศ</li> <li>• โครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภคไม่เพียงพอในเรื่องของท่าเรือทางรถไฟ</li> <li>• เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง ขาดแคลนแหล่งเงินทุนระยะยาว ดอกเบี้ยต่ำ</li> <li>• กองเรือพาณิชย์นาวีไทยขาดความเข้มแข็งในการบริหารด้านต้นทุน เพื่อรองรับการค้าที่จะทำ ใ้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้</li> <li>• โครงสร้างภาษีและขั้นตอนพิธีการทางศุลกากร</li> <li>• ในตลาดโลกมีการแข่งขันสูง และหลายกรณีมีการทุ่มตลาดและการกีดกันทางการค้า</li> </ul>

หมายเหตุ : EOI คือ Export Orientation Industry

ISI คือ Import Substitution Industry

ที่มา : ข้อมูลพื้นฐานจากคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ

กระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง “แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (พ.ศ. 2541 – 2545)”

จากการวิเคราะห์พบว่าสถานภาพอุตสาหกรรมเหล็กของไทยยังอ่อนแอและมีจุดอ่อนอยู่มาก ในเรื่องของการจัดหาคุณภาพและราคาวัตถุดิบ นอกจากนี้ปัญหาทางด้านคุณภาพสินค้าและการพัฒนาสินค้าในขณะเดียวกันอุตสาหกรรมเหล็กของไทยก็ยังมีโอกาสในอนาคตทางด้านการขยายและพัฒนาตลาด ดังนั้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมจำเป็นต้องปรับจุดอ่อนและข้อจำกัดที่มีอยู่ให้เปลี่ยนเป็นจุดแข็งและโอกาส

### 2.3.2 การวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม (PORTER'S MODEL)

โครงสร้างอุตสาหกรรมเหล็กของไทยสามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้แบบจำลองการแข่งขันของ PORTER (PORTER'S FIVE COMPETITIVE FORCES MODEL) ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ถึงสถานภาพและความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมเหล็กของไทยโดยแบ่งปัจจัยการวิเคราะห์ ออกเป็น 5 ข้อ ดังนี้

#### 2.3.2.1 การแข่งขัน (Rivalry)

อุตสาหกรรมเหล็กประกอบด้วยผู้ผลิตและผู้ค้าจำนวนมาก ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ เหล็กเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความยืดหยุ่นด้านราคาต่ำกล่าวคือหากมีการเปลี่ยนแปลงทางด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ราคาก็จะมีผลกระทบต่อปริมาณการบริโภคเหล็กไม่มากนัก เนื่องจากความไม่สมดุลระหว่างกำลังการผลิตและความต้องการใช้ (Unbalanced demand & supply) ทำให้อุตสาหกรรมนี้มีลักษณะการแข่งขันที่เข้มข้นและรุนแรงโดยเฉพาะในส่วนของตลาดเหล็กสำหรับใช้งานทั่วไป (Commercial Grade) ที่เน้นการแข่งขันทางด้านราคาโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ จากวิกฤตเศรษฐกิจโลกทำให้เหลือ

กำลังการผลิตส่วนเกินจำนวนมาก และเมื่อประเทศสหรัฐอเมริกาและกลุ่มประเทศยุโรปมีมาตรการการปกป้องอุตสาหกรรมเหล็กในประเทศของตนเอง ทำให้เหล็กส่วนเกินเหล่านี้อาจไหลเข้ามาท่วมตลาดในกลุ่มประเทศอาเซียนและประเทศไทย

#### ผลิตภัณฑ์เหล็กทรงยาว

ตลาดของผลิตภัณฑ์เหล็กทรงยาวเป็น การแข่งขันกันระหว่างผู้ผลิตภายในประเทศเท่านั้น เนื่องจากประเทศไทยมีการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์สินค้า หากพิจารณาโครงสร้างอุตสาหกรรมเหล็กทรงยาวจะแบ่งออกเป็น 3 ตลาด คือ เหล็กเส้นและเหล็กก่อสร้าง เหล็กโครงสร้างและเหล็กลวดป้องกันตลาดส่วนนี้มีขนาดกำลังการผลิตรวม 8.3 ล้านตัน โดยผู้ผลิตส่วนใหญ่เป็นโรงงาน เหล็กเส้นและเหล็กก่อสร้าง สำหรับงานโครงสร้างที่ใช้ในงานก่อสร้างประกอบด้วยผู้ผลิตรายใหญ่ จำนวน 24 ราย มีกำลังการผลิตรวม 5.64 ล้านตัน และผู้ผลิตรายย่อยประมาณ 50 ราย ที่เป็นโรงงานรีดซ้ำที่ล้ำสมัยทำให้ขนาดการผลิตในส่วนตลาดนี้ มีขนาดใหญ่เนื่องจากเป็นโรงงานที่ใช้เงินลงทุนต่ำและไม่ต้องการเทคโนโลยีสูง โรงงานย่อยดังกล่าวขณะนี้ปิดตัวอยู่ แต่พร้อมที่จะเปิดดำเนินการได้ อย่างรวดเร็วเมื่อสภาพตลาดมีความเหมาะสม อุตสาหกรรมก่อสร้างในช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วมีมูลค่ารวมถึง 6 แสนล้านบาทในปี พ.ศ. 2538 ทำให้มีโรงงานผลิตเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมก่อสร้าง แต่เมื่อเศรษฐกิจตกต่ำมูลค่ารวมในอุตสาหกรรมก่อสร้างลดลงเหลือเพียง 5 หมื่นล้านบาท ทำให้มีกำลังการผลิตเหล็กเกินความต้องการมากกว่าร้อยละ 70 ลักษณะตลาดเน้นการแข่งขันทางด้านราคาเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพอีกทั้งมีผู้ผลิตบางรายเริ่มใช้กลยุทธ์การตัดราคาจนก่อให้เกิดสงครามราคาและมีเหล็กต่ำกว่ามาตรฐานในตลาด โรงงานเหล็กประสบภาวะขาดทุนเป็นหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) เป็นจำนวนมากจึงเป็น แรงบีบให้ผู้ประกอบการรายใหญ่หลายรายหยุด ดำเนินการผลิตตลาดเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อนมีผู้ประกอบการจำนวน 7 รายมีขนาดกำลังการผลิตรวม 1.36 ล้านตัน โดยแบ่งเป็นผู้ผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อนขนาดกลางและขนาดเล็กจำนวน 6 รายมีขนาดกำลังการผลิตรวม 0.73 ล้านตัน ผู้ผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อน ขนาดใหญ่มีขนาดกำลังการผลิต 0.6 ล้านตัน และ เป็นผู้ผลิตเพียงรายเดียวในประเทศ (Monopoly) จึงมีบทบาทในการกำหนดราคาขายภายในประเทศด้วย เนื่องจากในส่วนของตลาดนี้มีการกำหนดมาตรฐานและต้องใช้ใบอนุญาตนำเข้าทำให้ไม่มีการแข่งขันในตลาดนี้ ราคาขายในประเทศจึงสูงกว่าราคาขายเฉลี่ยในต่างประเทศ โดยราคาขายในประเทศเฉลี่ย 19 บาทต่อกิโลกรัม ราคาขายเฉลี่ยในต่างประเทศ 12 บาทต่อกิโลกรัม อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังมีการนำเข้าเหล็ก

เอกสารนี้เป็นเอกสารทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ไม่ควรเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างรูปพรรณรีร้อนอยู่บ้าง โดยเฉลี่ยประมาณ 50,000 ตันต่อ ปี ถึงแม้ว่าตลาดส่วนนี้จะมี การแข่งขันจากภายนอก แต่ก็คิดเป็นสัดส่วนน้อยประมาณร้อยละ 10 ของส่วนแบ่งตลาดทั้งหมด แสดงว่า ต่างชาติแข่งขันได้น้อยมาก ตลาดเหล็กถวคมีผู้ประกอบการจำนวน 6 ราย ขนาดกำลังการ ผลิตรวม 1.86 ล้านตัน เป็นการผลิตเหล็กถวคคาร์บอนต่ำ ส่วนเหล็กถวคคาร์บอนสูงประเทศไทยยัง นำเข้าเกือบทั้งหมด เนื่องจากต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงจึงต้องมีเงินลงทุนจำนวนมาก และรวมถึง วัสดุคุณภาพสูงด้วย ปัจจุบันประเทศไทยมีกำลังการผลิตเหล็กถวคส่วนเกินถึงร้อยละ 80 จาก การที่ตลาดมีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเหล็กถวคคาร์บอนต่ำ ตลาดมีระดับการแข่งขันรุนแรงทั้งคู่แข่งใน ประเทศและต่างประเทศ อย่างไรก็ตามผู้ผลิตยังมีโอกาสขยายตลาดเข้าไปในส่วนของผู้ผลิตเหล็กถวค คาร์บอนสูงที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับสินค้าได้ เช่น เหล็กถวคสปริง ถวค สำหรับทำยางรถยนต์ และถวคสลิง เป็นต้น ตลาดส่วนนี้มีสัดส่วนประมาณ ร้อยละ 40 ของปริมาณ การบริโภคเหล็กถวคทั้งหมด โดยปัจจุบันมีประเทศญี่ปุ่นครองตลาดอยู่ (สภาหอการค้าไทย)

#### ผลิตภัณฑ์เหล็กทรงแบน

การแข่งขันในตลาดส่วนนี้มีความเข้มข้นมาก ทั้งจากคู่แข่งในประเทศและต่างประเทศ หากมองในภาพกว้างตลาดเหล็กทรงแบนจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ผลิตภัณฑ์เหล็กทรงแบน สำหรับใช้งานทั่วไป (Commercial Grade) กับเหล็กทรงแบนคุณภาพสูง ซึ่งในส่วนของเหล็ก คุณภาพสูงนั้นประเทศไทยจำเป็นต้องนำเข้าเกือบทั้งหมด เพื่อใช้ในงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น เหล็กแผ่น รีดเย็น Double reduce, Galvanneal, Extra deep draw quality และอุตสาหกรรม กระจก เป็นต้น ลักษณะการแข่งขันของตลาดเหล็กแผ่นรีร้อนจะเป็นการแข่งขันของผู้ผลิตในประเทศซึ่ง แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีเตาหลอมเหล็กแท่งแบน (Slab) จากเศษเหล็กแล้วนำมารีดมี ขนาดกำลังการผลิตรวม 3 ล้านตัน (หยุดผลิตไปแล้ว 1.5 ล้านตัน) กับกลุ่มที่ไม่มีเตาหลอม ต้องนำ เข้าเหล็กแท่งแบน (Slab) จากต่างประเทศมารีดมีขนาดกำลังการผลิต 3.5 ล้านตัน นอกจากนี้ยังมี ส่วนหนึ่งที่เป็นการนำเข้าเหล็กแผ่นรีร้อนจากต่างประเทศโดยตรงคิดเป็นสัดส่วนเฉลี่ยมาก กว่า ร้อยละ 60 ของปริมาณความต้องการเหล็กแผ่นรีร้อนทั้งหมดเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านเครื่องจักร และวัสดุทำให้เหล็กแผ่นรีร้อนที่ผลิตได้ส่วนใหญ่ในประเทศเป็นเหล็กเกรดใช้งานทั่วไป ผู้ ผลิตในประเทศจำเป็นต้องแข่งขันราคากับเหล็กแผ่นรีร้อนที่นำเข้าซึ่งปัจจุบันมีเหล็กแผ่นรีร้อน ราคาค่าจำนวนมากไหลเข้ามาท่วมตลาดในประเทศทำให้ส่วนตลาดนี้มีการแข่งขันเข้มข้นทางด้าน ราคา ส่วนเหล็กแผ่นรีร้อนคุณภาพสูงแม้ว่าผู้ผลิตในประเทศจะสามารถผลิตได้บ้างบางเกรด แต่ ขยายผลิตภัณฑ์เพื่อการผลิตต่อเนื่อง (Linkage) กับผู้ใช้อย่างมีปัญหาคู่แข่งกันทางด้านคุณภาพโดย หมด เนื่องจากความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่ถูกค้าต้องการเพื่อนำไปใช้ในการผลิตในอุตสาหกรรม อื่นต่อไปซึ่งต้องการคุณสมบัติเฉพาะแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามในตลาดส่วนนี้จึงแข่งขันกัน ทางด้านราคาเป็นหลักและจากการโดนท่วมตลาดตามที่กล่าวข้างต้น แสดงว่าตลาดเหล็กแผ่นรีร้อน มีการแข่งขันสูงจากภายนอกตลาดเหล็กแผ่นรีเย็นในประเทศมีขนาดกำลังการผลิตรวม 2.6 ล้าน

ตัน แบ่งเป็นผู้ผลิต 3 รายและเป็นบริษัทร่วมทุนกับต่างประเทศทั้งหมดทำให้ผู้ผลิตกลุ่มนี้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากผู้ผลิตเพิ่งเริ่มดำเนินการได้ไม่นานกลุ่มลูกค้าจึงอยู่ในวงจำกัดในเรื่องของราคาและคุณภาพเมื่อเทียบกับประเทศที่มีความชำนาญอย่างประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นประเทศไทยยังมีการนำเข้าเหล็กแผ่นรีดเย็นทั้งประเภทที่ผลิตได้และไม่ได้ในประเทศเนื่องจากการทุ่มตลาดและชั้นคุณภาพตามความต้องการของผู้ใช้ โดยภาพรวมแล้วการแข่งขันของตลาดนั้นนอกจากเรื่องราคาแล้ว ยังต้องคำนึงถึงเรื่องคุณภาพด้วยตลาดเหล็กแผ่นเคลือบแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มเหล็กแผ่นเคลือบดีบุกมีผู้ผลิต 2 รายเป็น บริษัทร่วมทุนกับประเทศญี่ปุ่น ขนาดกำลังการผลิตรวม 0.48 ล้านตัน สามารถผลิตได้ตามคุณภาพของลูกค้าแต่ก็ต้องแข่งขันกับสินค้านำเข้าและเหล็กแผ่นเคลือบสังกะสีมีผู้ผลิต 5 ราย ขนาดกำลังการผลิตรวม 0.6 ล้านตัน ผู้ผลิตในประเทศสามารถผลิตได้เฉพาะเกรดทั่วไปที่ใช้กับงานก่อสร้างเท่านั้น ส่วนกลุ่มผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง เช่น Galvaneal Steel สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์เครื่องใช้ไฟฟ้าผู้ผลิตในประเทศยังไม่สามารถแข่งขันได้ลักษณะการแข่งขันของตลาดเหล็กแผ่นเคลือบจะเน้น ที่ราคาและคุณภาพ ซึ่งประเทศไทยมีความเสียเปรียบในเรื่องต้นทุนวัตถุดิบที่ต้องนำเข้าเกือบทั้งหมดและเครื่องจักรที่ใช้งานมานานทำให้ประสิทธิภาพการผลิตต่อหน่วยต่ำ ปัจจุบันการแข่งขันจาก ผู้ผลิตต่างประเทศมีความรุนแรงเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะจีนและเกาหลีที่มีราคาถูก กว่าประเทศไทยโดยรวมแล้วอุตสาหกรรมเหล็กทรงแบนของไทยเพิ่งเริ่มต้นได้ไม่นานจึงยังมีระดับเทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญไม่สูงมากจึงยังไม่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของตลาดคงได้ก่แล้วข้างต้น ดังนั้น กลุ่มเป้าหมายของผู้ผลิตในประเทศจึงกระจุกตัวอยู่ที่ผลิตภัณฑ์การแข่งขันรุนแรงทางด้าน ราคาในอนาคตตลาดส่วนผลิตภัณฑ์เหล็กเกรดสูงจึงเป็น โอกาสของผู้ผลิตในประเทศที่จะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของตลาดซึ่งปัจจุบันประเทศไทยยังต้องนำเข้า (สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย, Metal Bulletin)

### 2.3.2.2 อำนาจต่อรองจากลูกค้า (Bargaining power of customers)

ปัจจุบันการค้าโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากทั้งกระแสโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรีทางการค้าในตลาดโลก (Globalization & Liberalization) การถ่ายเทและเคลื่อนย้ายการลงทุนระหว่างประเทศเป็นไปอย่างรวดเร็วและสะดวกขึ้น ข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกันทั่วโลก ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นในการบริโภคและสามารถเลือกสิ่งที่มีคุณภาพสูงในราคาต่ำ ในช่วงที่ผ่านมาสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการหดตัวอย่างรุนแรง ตลาดเหล็กมีปริมาณสินค้ามากเกินความต้องการ โดยประเทศไทยมีขนาดกำลังการผลิตรวม 19 ล้านตัน แบ่งเป็นเหล็กทรงแบน 10.2 ล้านตัน และเหล็กทรงยาว 8.8 ล้านตัน ในขณะที่ปี พ.ศ. 2543 ประเทศไทยมีปริมาณการบริโภคเหล็กประมาณ 8.73 ล้านตันแบ่งเป็นเหล็กทรงแบน 6.5 ล้านตันและเหล็กทรงยาว 2.23 ล้านตัน ด้วยเหตุนี้ลูกค้าจึงน่าจะมีอำนาจต่อรองสูงในเรื่องของการลดราคาหรือการเพิ่มคุณภาพของเหล็กที่ราคาเดิม ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วราคาควรจะถูกควบคุม โดยการแข่งขันของผู้ผลิตในกลุ่มเหล็กทรงแบนนั้นจะมีผู้ค้าปลีกทั้งจากในประเทศและต่างประเทศทำให้ลูกค้ามีทางเลือกหลากหลายในแง่ของราคา ไม่ว่าจะเป็นใครๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ราคาและคุณภาพ ถูกค้าของกลุ่มเหล็กแผ่นรีดร้อนนั้นมียานาจต่อรองสูงมาก เนื่องจากในประเทศมีกำลังการผลิตส่วนเกินกว่าร้อยละ 70 และมีเหล็กราคาต่ำจำนวนมากไหลเข้ามาท่วมตลาดในประเทศ โดยมาจากประเทศแอฟริกาใต้ อินเดีย รัสเซียและยูเครน ราคาเฉลี่ยที่ 185 ดอลลาร์สหรัฐ/ตัน (ที่มา : พิกัด 7207.12/20 กรมศุลกากรปี พ.ศ. 2544 ไตรมาสที่ 2,3) ส่วนอุตสาหกรรมต่อเนื่องของประเทศ ไทยที่ เป็นกลุ่มถูกค้าของอุตสาหกรรมเหล็กจะมีผู้ผลิตให้เลือกจำนวนมากทำให้ถูกค้าไม่ได้ผูกขาดกับผู้ผลิตเพียงรายเดียว แต่ถูกค้าจะตั้งชื่อจากผู้ผลิตหลายรายเพื่อเป็นการเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้ผลิต โดยส่วนใหญ่บริษัทเหล่านี้จะเป็นการร่วมลงทุนจากต่างประเทศ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น เนื่องจากมองเห็นว่าประเทศไทยมีความได้เปรียบในเรื่องค่าจ้างแรงงานต่ำ จึงใช้ประเทศไทยเป็นฐานในการผลิต อย่างเช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น จากการร่วมลงทุนนี้อำนาจในการตัดสินใจ จะขึ้นอยู่กับบริษัทแม่ ดังนั้นถูกค้าจึงมีอำนาจต่อรองสูงในเรื่องของราคาและ คุณภาพ หากมองในเชิงลึกจะพบว่าบริษัทแม่จากต่างประเทศนั้นเป็นบริษัทข้ามชาติมีสายการผลิตที่ครบวงจรหรือเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตในประเทศของตนเองซึ่งสามารถจัดหาวัตถุดิบได้ในราคาที่ถูกลงเมื่อเปรียบเทียบกับการใช้วัตถุดิบจากประเทศไทย ด้วยเหตุนี้หากผู้ผลิตของไทยต้องการจะเจาะตลาดส่วนนี้ต้องมีความพยายามสูงและจะต้องเสนอสินค้าที่ราคาและคุณภาพที่ถูกค้ากำหนดซึ่งมีระดับมาตรฐานคุณภาพที่สูง

### 2.3.2.3 อำนาจต่อรองจากผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)

อุตสาหกรรมเหล็กของไทยเริ่มต้นจากการหลอมเศษเหล็กซึ่งเป็นเพียงอุตสาหกรรมขั้นกลางเท่านั้น ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่ได้จากการหลอมเศษเหล็กจึงรองรับได้แค่ความต้องการใช้งานทั่วไปที่ไม่ต้องการคุณภาพเหล็กสูง ประเทศไทยยังคงต้องพึ่งพาการนำเข้าเหล็กจากต่างประเทศ สำหรับเหล็กคุณภาพสูง เนื่องจากยังไม่มีอุตสาหกรรมเหล็กขั้นต้นในประเทศ ดังนั้นอำนาจต่อรองจากผู้ผลิตจากต่างประเทศจึงมีมาก เพราะไทยขาดอำนาจต่อรองและยังต้องพึ่งพาวัตถุดิบต้นทาง ผู้ผลิตในประเทศจำเป็นต้องยอมรับราคาตามและผู้ผลิตต่างประเทศกำหนด ทำให้ราคาวัตถุดิบมีความผันผวนและผู้ใช้ในประเทศต้องแบกรับความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนนอกจากนี้ผู้จัดหาเศษเหล็กก็มีอำนาจ ต่อรองสูง ผู้ใช้มักต้องยอมตามข้อเสนอของผู้จัดหาเศษเหล็ก นอกจากนี้ สาธารณูปโภคของประเทศไทย ยังเป็นการผูกขาดโดยภาครัฐ ทำให้ต้นทุนทางด้านสาธารณูปโภคค่อนข้างสูงเป็น ไปตามที่ภาครัฐเป็นผู้กำหนดเท่านั้น พลังงานและการขนส่งเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมเหล็ก แต่ในปัจจุบัน โรงไฟฟ้ายังเป็นของภาครัฐซึ่งยังมีอัตราค่าไฟฟ้าสูง (จากค่า Demand และ FT) และยังมีข้อจำกัดทำให้ผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ส่วนการขนส่ง โดยส่วนใหญ่จะขนส่งทางเรือและรถบรรทุกเป็นหลัก เพราะการขนส่งทางรถไฟของไทยที่มี รฟท. เป็นผู้รับผิดชอบดูแลนั้นยังไม่เหมาะสมเพราะเป็นรถไฟรางเดียวทำให้เกิดความล่าช้าและเส้นทางการขนส่งยังไม่สอดคล้องกับแหล่งที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรม

เอกลักษณะเด่นๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไฟฟ้าและการขนส่งทางรถไฟเป็นสาธารณูปโภคที่ ต้องลงทุนสูงและยังเป็นการผูกขาดอยู่ทำให้ผู้ผลิตทางด้านสาธารณูปโภคมี อำนาจต่อรองสูงสามารถกำหนดราคาได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงกลไกตลาดและการแข่งขันทางการค้า ผู้ประกอบการในประเทศจึงต้องแบกรับต้นทุนในส่วนนี้สูงเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น

#### 2.3.2.4 การคุกคามจากผู้ผลิตรายใหม่ (Threat of new entrants)

อุตสาหกรรมเหล็กจัดเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเข้ายากแต่ออกง่าย กล่าวคือ อุตสาหกรรมเหล็กมีการกีดกันการเข้ามาในตลาดของผู้ผลิตรายใหม่ในระดับสูง เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมหนักที่มีการลงทุนสูงและจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงเป็นการยากที่ผู้ผลิตรายใหม่จะเข้ามาในตลาดเหล็กทั้งในเรื่องของการลงทุนและเทคโนโลยีดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้ผลิตในประเทศได้รับการปกป้องจากทางภาครัฐในฐานะที่เป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานของประเทศระดับหนึ่ง เช่น มาตรการปกป้อง ด้วยการกีดกันทางการค้าทั้งในเรื่องของการใช้ภาษีและไม่ใช้ภาษี ตัวอย่างเช่น การกำหนดภาษีส่วนเพิ่ม (surcharge) กับผลิตภัณฑ์เหล็กแผ่นรีดร้อนที่อยู่ใน Inclusion List แต่มาตรการดังกล่าว ก็ยังไม่มีผลสมบูรณ์ จึงทำให้ยังมีการทุ่มตลาดจากต่างประเทศ ดังนั้นอุตสาหกรรมเหล็กจึงมีการคุกคามจากผู้ผลิตรายใหม่ภายในประเทศอยู่ในระดับต่ำ แต่ภัยคุกคามดูเหมือนจะเป็นการนำเข้าจากต่างประเทศที่ยังมีช่องทางที่สามารถจะเจาะเข้ามาในตลาดนี้ได้ โดยเลือกทั้งในส่วนของผู้ผลิตเหล็กในชนิดที่ผลิตได้ในประเทศและที่ยังไม่สามารถผลิตเองได้ซึ่งจำเป็นต้องใช้การประสานทางการค้า เทคโนโลยีระดับสูงและจะต้องทำการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### 2.3.2.5 การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute products or services)

ผลิตภัณฑ์เหล็กเป็นสินค้าที่มีราคาสูงและมีน้ำหนักมาก ในปัจจุบันสินค้าที่สามารถทดแทนเหล็กได้มีความแพร่หลายมากขึ้น เช่น พลาสติกและอะลูมิเนียม โดยพลาสติกจะมีราคาถูกกว่าเหล็กหลายเท่าตัวและมีน้ำหนักเบา ดังนั้นพลาสติกจึงได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ในขณะที่อะลูมิเนียมซึ่งมีราคาแพงกว่าเหล็กแต่ผู้ผลิตก็นิยมใช้มากกว่าในผลิตภัณฑ์ เช่น หม้อ กระจับปี่ เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น เนื่องจากความสวยงามและไม่เป็นสนิม ในปัจจุบัน เพาซ์ (พลาสติกเคลือบฟิล์ม) เริ่มเข้ามามีบทบาทใน อุตสาหกรรมกระจับปี่มากขึ้น เช่น ปลายท่อน้ำที่ผู้ผลิตเริ่มใช้ เพาซ์ ทดแทนกระจับปี่เหล็ก แม้ว่าเพาซ์จะมีราคาสูงกว่า แต่ความสวยงามและความสะดวกใช้ของเพาซ์ก็มีมากขึ้นเช่นกัน สินค้าทดแทนเหล่านี้แม้จะไม่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เหล็กได้ทั้งหมด แต่ก็สามารถส่งผลกระทบต่อยอดขายได้ นอกจากนี้แล้วสินค้าเหล่านี้ยังมีอิทธิพลต่อการปรับตัวของราคาเหล็กด้วย หากราคาเหล็กมีการปรับตัวเพิ่มขึ้น ผู้บริโภคก็จะหันมาใช้สินค้าทดแทน โครงสร้างอุตสาหกรรมเหล็กของประเทศไทยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.14

## ตารางที่ 2.14 โครงสร้างอุตสาหกรรมเหล็ก(PORTER'S FIVE COMPETITIVE FORCES MODEL)

ปัจจัย	อุตสาหกรรมเหล็ก
การแข่งขัน (Rivalry)	การแข่งขันรุนแรง เนื่องจาก <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อุตสาหกรรมมีผู้ผลิตและผู้ค้าจำนวนมาก</li> <li>2. เหล็กเป็นสินค้าที่มีความยืดหยุ่นต่อราคาต่ำ</li> <li>3. ตลาดเหล็กสำหรับใช้งานทั่วไป (Commercial Grade) จะเน้นการแข่งขันทางด้านราคาเป็นหลัก</li> <li>4. เหล็กราคาถูกไหลเข้ามาท่วมตลาดในประเทศไทย</li> </ol>
อำนาจต่อรองจากลูกค้า (Bargaining power of customers)	ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง สามารถซื้อสินค้าคุณภาพดีราคาต่ำได้ เนื่องจาก <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ผลิตมีกำลังการผลิตส่วนเกิน</li> <li>2. ลูกค้ามีบริษัทแม่ที่เป็นบริษัทข้ามชาติอีกทั้งแหล่งวัตถุดิบในโลกมีมากจึงเป็นทางเลือกให้กับผู้ใช้</li> </ol>
อำนาจต่อรองจากผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)	ผู้ผลิตมีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจาก <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเทศไทยไม่มีแหล่งวัตถุดิบต้องพึ่งพาการนำเข้า</li> <li>2. ระบบสาธารณูปโภคผูกขาดโดยภาครัฐ</li> </ol>
การคุกคามจากผู้ผลิตรายใหม่ (Threat of new entrants)	การคุกคามจากผู้ผลิตรายใหม่ต่ำ เนื่องจากการเข้าและออกจากอุตสาหกรรมเหล็กทำได้ยาก ในเรื่องของ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลงทุนสูง</li> <li>2. เทคโนโลยีสูง</li> <li>3. การกีดกันทางการค้า</li> <li>4. กำลังการผลิตส่วนเกิน</li> </ol>
การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute products and services)	สินค้าที่ทดแทนเหล็กได้มีความหลากหลายมากขึ้นดังเช่น <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อะลูมิเนียม สวอยงามและไม้เป็นสนิม</li> <li>2. พลาสติก ราคาถูกและน้ำหนักเบา</li> <li>3. เพาซ์ (พลาสติกเคลือบฟิล์ม) สวอยงามมีความหลากหลาย และสะดวกในการใช้ เริ่มเข้ามาแทนที่กระป๋อง</li> </ol>

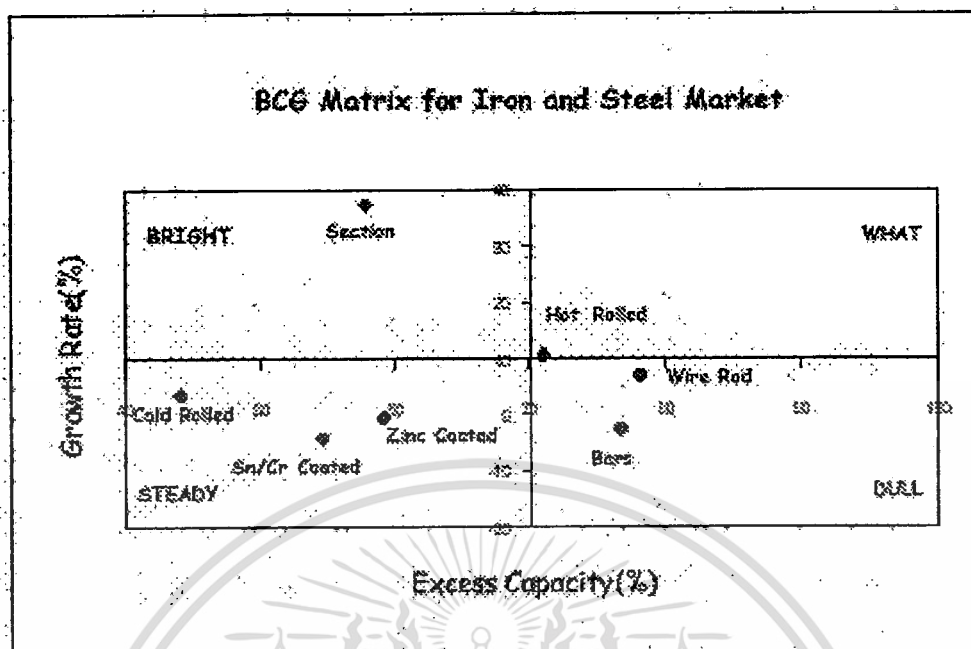
ที่มา : ข้อมูลพื้นฐานจากคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ

เอกสารนี้เป็นกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง “แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม” (พ.ศ. 2541 – 2545) ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 2.14 สรุปได้ว่าอุตสาหกรรมเหล็กของไทยมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ และเป็นรองต่างชาติมากไม่ว่าในด้านการจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบ การตอบสนองต่อความต้องการของ ลูกค้า คุณภาพของผลิตภัณฑ์และโอกาสของการส่งออก ในส่วนของตลาดในประเทศ ผู้ผลิตต้องแข่งขันกับการนำเข้า ซึ่งในส่วนของอุตสาหกรรมเหล็กชั้นกลาง ผู้ผลิตในประเทศไม่มีความสามารถในการแข่งขัน เพราะต้นทุนการผลิตสูง จึงต้องมีมาตรการต่างๆ ในการปกป้องการนำเข้า จากต่างประเทศได้ ส่วนอุตสาหกรรมเหล็กชั้นปลาย ผู้ผลิตในประเทศสามารถแข่งขันได้มีการนำเข้าไม่มากนัก เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้เป็นการนำผลิตภัณฑ์เหล็กสำเร็จรูปและกึ่งสำเร็จรูปมาผลิตต่อจึงสามารถเลือกใช้วัตถุดิบจากผู้ผลิตในประเทศหรือต่างประเทศก็ได้ขึ้นอยู่กับราคาขาย และมีความได้เปรียบในเรื่องค่าแรงงานทำให้ต้นทุนการผลิตไม่สูงนัก จึงมีราคาขายในประเทศต่ำกว่าสินค้านำเข้าหากมองในตลาดโลก ประเทศไทยยังพอแข่งขันได้บ้างในส่วนของท่อเหล็กและโครงสร้าง รูปพรรณรีดร้อนขนาดใหญ่ที่มีตลาดส่งออกขนาดใหญ่

### 2.3.3 การวิเคราะห์สถานภาพผู้ผลิตกลุ่มย่อย (BCG Growth-share Metrix)

แบบจำลองนี้ จะช่วยในการจำแนกให้เห็นถึงความเข้มแข็งและสถานภาพปัจจุบันของแต่ละส่วนการตลาด (Segment) ภายในอุตสาหกรรม เนื่องจากในแต่ละส่วนการตลาดมีปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่แตกต่างกัน โดยปกติ BCG Growth-share Metrix เป็นเครื่องมือที่ใช้เปรียบเทียบธุรกิจที่แตกต่างกันภายใน portfolio ของอุตสาหกรรมบนพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างส่วนแบ่ง การตลาด (Market share) และอัตราการเติบโตของตลาด (Market growth rate) แต่เนื่องจากหากทำตามวิธีเดิมจะไม่เห็นภาพและความหมายที่ชัดเจน เนื่องจากปัญหาหลักของอุตสาหกรรมเหล็กเป็น ปัญหาของ NPLsและกำลังการผลิตที่ไม่ได้ใช้ การศึกษานี้จึงได้ปรับวิธีการวิเคราะห์ โดยใช้ Growth Rate และ Excess Capacityในการพล็อตลงในแนวดิ่งและแนวนอนจากแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (พ.ศ. 2541 – 2545)” จึงได้กำหนดแผนภูมิ ออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 BCG Matrix for Iron and Steel Market

ที่มา: แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (2541 – 2545)

จากภาพที่ 2.10 จะพบว่าภายในอุตสาหกรรมเหล็กผู้ผลิตในแต่ละกลุ่มมีสถานภาพแตกต่างกันสามารถสรุปได้ 4 กลุ่ม ดังนี้

ส่วนที่ 1 BRIGHT อัตราการเติบโตของตลาดสูง กำลังการผลิตส่วนเกินต่ำ

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มแสงสว่างมีการลงทุนเริ่มแรกสูงเพื่อที่ความต้องการขยายตัวทางการตลาดที่รวดเร็วและต้องการครองส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งสถานภาพจะอยู่ในช่วงสูงสุดของวงจรธุรกิจ จะเห็นได้ว่าแม้ในช่วงภาวะวิกฤตที่ผ่านมาอุตสาหกรรมยังสามารถประครองตัวและมีกำลังการผลิตส่วนเกิน อยู่ในระดับต่ำ อย่างไรก็ตามในกลุ่มนี้จะได้รับผลตอบแทนที่สูง แต่ในทางกลับกันก็จำเป็นต้องใช้เงินจำนวนมากในการรักษาตำแหน่งทางการตลาดตัวเองไว้ และพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีอัตราการขยายตัวที่สูง หากวงจรชีวิตกลายเป็นช่วงขาลงกลุ่มนี้ก็จะเป็นกลุ่มคงที่ (STEADY) ที่มีอัตราการเติบโตลดลง ผู้ผลิตที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ คือ กลุ่มเหล็กโครงสร้าง (Seciton) เนื่องจากอุตสาหกรรมเหล็กโครงสร้างเป็นตลาดที่ได้รับการปกป้องจากภาครัฐ ทำให้มีความสามารถในการกำหนดราคา และกำหนดตลาดได้มากกว่าสินค้าเหล็กในกลุ่มอื่นส่งผลให้ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีส่วนแบ่งการตลาดสูง ดังนั้นเมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจขึ้นกำลังการผลิตล้มตลาดแต่อุตสาหกรรมเหล็กโครงสร้างมีกำลังการผลิตส่วนเกินน้อยกว่าสินค้ากลุ่มอื่น กอปรทั้งมีการส่งออกเป็นส่วนช่วยจึงทำให้สถานการณ์อยู่ในสภาวะค่อนข้างดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ส่วนที่ 2 WHAT อัตราการเติบโตของตลาดสูง กำลังการผลิตส่วนเกินสูง กลุ่มนี้เหมือนกับ

กลุ่มแสงสว่างตรงที่มีการลงทุนเริ่มแรกสูงเพื่อที่ความต้องการขยายตัวทางการตลาดที่รวดเร็วเปรียบได้กับ ช่วงขาขึ้นของวงจรธุรกิจที่อุตสาหกรรมเพิ่งเข้ามาในตลาด ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดต่ำ ดังนั้นเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งอุตสาหกรรมเพิ่งเริ่มลงทุนและยังต้องแบกรับต้นทุนคงที่จำนวนมาก กอปรกับความ ต้องการในตลาดโลกลดลงจำนวนมากและอุตสาหกรรมมีส่วนแบ่งการตลาดในระดับต่ำ จึงเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมมีกำลังการผลิตเหลืออยู่ในระดับสูงกว่าร้อยละ 70 ในอนาคตยังมีคำถามอยู่ว่ากลุ่มนี้จะสามารถผ่านพ้นวิกฤตและผลกดันตัวเองขึ้นไปสู่แสงสว่างได้หรือไม่ เนื่องจากผู้ประกอบการจำเป็น ต้องแบกรับภาระการขาดทุน และจะต้องใช้เงินจำนวนมากในการลงทุนเพื่อที่จะยกระดับการใช้กำลังการผลิตของตน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า อุตสาหกรรมจะต้องช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด เพื่อให้มีการใช้กำลังการผลิตที่เหลืออยู่และวงจรธุรกิจยังอยู่ในช่วงขาขึ้นไปจนถึงจุดสุดยอดของวงจร กลุ่มนี้ก็จะกลายเป็นแสงสว่างในอุตสาหกรรมเหล็ก ในทางกลับกัน ถ้าไม่สามารถปรับโครงสร้างการผลิตและส่วนแบ่งการตลาดได้ก็จะกลับมาเป็นช่วงขาลงและกลับกลายเป็นเชิงซ้ำ (DULL) ผลกระทบที่ได้รับคือ ธุรกิจต้องแบกภาระขาดทุนมหาศาลท้ายที่สุด หากสถานการณ์ไม่ปรับตัวดีขึ้นผู้ประกอบการจะต้องออกจากธุรกิจในที่สุด จากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่ากลุ่มเหล็กแผ่นรีดร้อนอยู่ในกลุ่มนี้ เพราะธุรกิจกำลังอยู่ในช่วงขาขึ้นของวงจรธุรกิจ แต่ก็ยังไม่ใช่จุดสูงสุดเนื่องจากเหล็กแผ่นรีดร้อนเพิ่งเริ่มธุรกิจไม่นาน ยังมีระดับเทคโนโลยีอยู่ในระดับต้นๆ ซึ่งสามารถที่จะพัฒนาได้อีกมาก หากผู้ผลิตมีการลงทุนพัฒนาเพิ่มขึ้นในส่วนของการผลิตภัณฑ์เดิมและผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงก็จะสามารถนำ กำลังการผลิตที่เหลืออยู่มาใช้ได้อย่างไรก็ตามการลงทุนครั้งนี้ยังมีความเสี่ยงอยู่ไม่มากนัก

## ส่วนที่ 3 STEADY อัตราการเติบโตของตลาดต่ำ กำลังการผลิตส่วนเกินต่ำ

กลุ่มนี้จัดเป็นกลุ่มคงที่ มีอัตราการเติบโตของตลาดต่ำและมีกำลังการผลิตส่วนเกินต่ำด้วยเปรียบได้กับกำลังอยู่ในช่วงขาลงของวงจรธุรกิจ จากการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มเหล็กแผ่นเคลือบและเหล็กแผ่นรีดเย็นอยู่ในกลุ่มนี้ โดยกลุ่มเหล็กแผ่นเคลือบทั้งสังกะสีและดีบุกจัดอยู่ในกลุ่มนี้ เพราะอุตสาหกรรมนี้มีการลงทุนนาน มีส่วนแบ่งการตลาดที่แน่นอน และได้รับการคืนทุนจากการดำเนินธุรกิจแล้วปัจจุบันอุตสาหกรรมนี้มีความได้เปรียบในการแข่งขันในเรื่องของต้นทุนการผลิตที่มีแต่ต้นทุนผันแปรเท่านั้นและผลิตให้กับลูกค้าเดิม ดังนั้นช่วงภาวะวิกฤตที่ผ่านมาอุตสาหกรรมนี้จึงมีกำลังการผลิตส่วนเกินเพียงเล็กน้อย แต่อัตราการขยายตัวก็น้อยเช่นกัน อย่างไรก็ตามในระยะยาวหากผู้ประกอบการไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม อุตสาหกรรมนี้ก็จะกลายเป็นกลุ่มเชิงซ้ำ (DULL) เนื่องจากเมื่ออายุใช้งานของทรัพย์สินหมดไปหรือไม่มีส่วนแบ่งตลาดให้เก็บเกี่ยวอีกต่อไป เพราะไม่มีความได้เปรียบในการแข่งขันอีกแล้ว อุตสาหกรรมนี้จะมีระดับกำลังการผลิตส่วนเกินมากขึ้นท้ายที่สุดก็จะต้องออกจากกิจการไปตามกาลเวลาสำหรับกลุ่มเหล็กแผ่นรีดเย็นส่วนใหญ่เป็นบริษัทร่วมทุนมีบริษัทแม่คอยสนับสนุนอยู่ ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบจากการหดตัวของตลาด

และการทุ่ม ตลาดจากภายนอก ทำให้อัตราการเติบโตของตลาดลดลง แต่บริษัทแม่ยังให้ความช่วยเหลือในการแสวงหาตลาดต่างประเทศ ทำให้มีกำลังการผลิตส่วนเกินอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มเหล็กแผ่นรีดเย็นเพิ่งเข้ามาในอุตสาหกรรมเหล็กไม่นานนัก ดังนั้นในช่วงที่ตลาดชะลอตัว กลุ่มนี้ยังคงอยู่นิ่งๆ และรอเวลาที่จะลงทุนพัฒนาธุรกิจ หากมีการลงทุนเพิ่มเติมกลุ่มนี้สามารถขยับตัวเข้าสู่ขาขึ้น เพื่อที่จะขยายตัวทางการค้าและอาจกลายเป็นกลุ่มแสงสว่าง (BRIGHT) ได้ในอนาคต

#### ส่วนที่ 4 DULL อัตราการเติบโตของตลาดต่ำ กำลังการผลิตส่วนเกินสูง

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มเชิงซ้ำ กล่าวคือเมื่อธุรกิจได้เดินทางมาถึงช่วงขาลงจนถึงจุดสุดท้ายที่มีอัตราการเติบโตของตลาดต่ำและมีกำลังการผลิตส่วนเกินระดับสูง จนกระทั่งต้องแบกภาระต้นทุนการผลิตสูงก่อให้เกิดผลการดำเนินงานขาดทุนสะสม ท้ายที่สุดผู้ผลิตในกลุ่มนี้ก็ต้องออกจากอุตสาหกรรมไปจากการวิเคราะห์จะเห็นว่าเหล็กเส้นก่อสร้างและเหล็กลวดจัดอยู่ในกลุ่มนี้ เนื่องจาก ผู้ผลิตมีมากแต่ความต้องการในตลาดมีน้อยจนผู้ผลิตแต่ละรายมีการใช้กำลังการผลิตเพียงเล็กน้อย ซึ่งทำให้ ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้ผลิตจึงต้องยอมขายในราคาที่ต่ำกว่าเพียงเล็กน้อยหรือบางครั้งขาดทุนแต่เพื่อให้มีเงินสดหมุนเวียนบ้างและไม่ต้องหยุดเดินเครื่องจักร อย่างไรก็ตาม กลุ่มเหล็กเส้น และกลุ่มเหล็กลวดยังมีความแตกต่างกันบ้างตรงที่ กลุ่มเหล็กเส้นมีสายการผลิตที่ไม่สามารถยกระดับไปผลิตสินค้าระดับสูงได้ หากในระยะยาวความต้องการใช้เหล็กเส้นไม่ขยับตัวขึ้น จนถึงจุดๆหนึ่งที่ผู้ผลิตไม่สามารถแบกรับการขาดทุนได้อีกต่อไปผู้ผลิตก็ต้องออกจากอุตสาหกรรมไปในส่วนของกลุ่มเหล็กลวดซึ่งมีสายการผลิตที่สามารถยกระดับไปผลิตสินค้าระดับสูงได้ แต่จะต้องมีการลงทุนเพิ่มขึ้น ซึ่งในระยะยาวแล้วหากกลุ่มเหล็กลวดนี้มีการพัฒนาเครื่องจักรและผลิตสินค้าระดับสูงได้จริง กลุ่มเหล็กลวดนี้ก็สามารถเพิ่มอัตราการเติบโตของตลาดและมีการใช้กำลังการผลิตส่วนเกินเพิ่มขึ้นและขยับตัวไปยังเมตริกซ์อื่นๆ ได้ โดยสรุปไม่ว่าผู้ผลิตจะอยู่ในกลุ่ม ไหนก็ตามการวิจัยและพัฒนาเป็น สิ่งจำเป็นหากไม่ต้องการจะออก (Divested or Liquidated) จากอุตสาหกรรมนี้ สถานภาพที่ดีที่สุดคือการสร้างธุรกิจให้อยู่ใน กลุ่ม BRIGHT หากผู้ผลิตอยู่ใน กลุ่ม STEADY ควรจัดสรรรายได้มาเป็นทุนเพื่อใช้สร้างอัตราการเติบโตในขณะเดียวกันหากผู้ผลิตอยู่ในกลุ่ม WHAT ผู้ผลิตต้องเร่งใช้กำลังการผลิตส่วนเกินที่เหลืออยู่ให้กลายเป็น BRIGHT หาก ผู้ผลิตในกลุ่มเป็นได้แค่ WHAT และ DULL ก็ต้องออกจากอุตสาหกรรมหรือจัดหาเงินสดเพิ่มเติมให้กระแสเงินสดเป็นบวกเพื่อชดเชยการขาดทุน อย่างน้อยที่สุดก็ในระยะสั้นเพื่อรอโอกาสในอนาคต อย่างไรก็ตามการตัดสินใจเหล่านี้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้ผลิต

#### 2.3.4 วิสัยทัศน์ของอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า

การพัฒนาอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ของอุตสาหกรรมดังกล่าวข้างต้น และต้องกำหนดวิสัยทัศน์ในอีก 10 ปีข้างหน้า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าให้เติบโตต่อไปในทิศทางที่เหมาะสม จากข้อคิดเห็นที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้รับจากการจัดประชุมระดมสมองในกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการผลักดันให้วิสาหกิจที่กำหนดขึ้นนี้ให้เกิดเป็นรูปธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่อไปตามกรอบระยะเวลา โดยได้ขอยุติร่วมในการวางวิสัยทัศน์ร่วม 4 ประการ ซึ่งมีลำดับความสำคัญของวิสาหกิจดังนี้

1. ผู้ประกอบการมีประสิทธิภาพในการผลิตระดับสูงและมีระบบการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาคุณภาพงาน

2. ผู้ประกอบการในประเทศมีการรวมตัวและสร้างความเชื่อมโยงในอุตสาหกรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมเหล็กให้ครบวงจร

3. รัฐและเอกชนมีวิสาหกิจร่วมและมีนโยบายที่ชัดเจนในการแก้ปัญหาของอุตสาหกรรมและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานะการณ์อย่างต่อเนื่องจึงควรทำการศึกษาข้อมูลและ ปัญหาอย่างลึกซึ้ง สามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อช่วยกระตุ้นอุปสงค์ภายในประเทศให้เพิ่มสูงขึ้นมีการจัดสรรอุปทานให้มีความสมดุล ตลอดจนมีการปรับปรุงกฎระเบียบทางการค้าให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน

4. มีการใช้ผลิตภัณฑ์เหล็กในประเทศเพิ่มขึ้นและผลิตภัณฑ์ต้องมีราคาและคุณภาพที่แข่งขันกับวัสดุอื่นได้

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชลเทพ ตั้งเขาทอง (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ใน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาคัดเลือกและการว่าจ้างบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการธำรงรักษาบุคลากร และ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า “ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ใน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาคัดเลือกและการว่าจ้างบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการธำรงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านการสรรหาคัดเลือก และการว่าจ้างบุคลากรเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ส่วนด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ผู้ปฏิบัติงานมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความพึงพอใจเป็นอันดับสุดท้าย นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด และอัตราค่าจ้าง/ เงินเดือน ส่วนปัจจัยอื่น ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรสและระยะเวลา ในการปฏิบัติงานไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน”

นฤมิตร ศันติวิริยะ(2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษาบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัย 13 ด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 47 คนในบริษัท สหวิริยา สตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลแบบสอบถามมาตรฐานค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้แก่ค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95 ผลการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากความคิดเห็นในปัจจุบันของผู้บริหารทุกระดับต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้ง 13 ปัจจัยในภาพรวม พบว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) และเมื่อพิจารณาแยกตามระดับชั้นของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง มีความเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ,  $\bar{X} = 3.57$ ) ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงที่มีความเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.39$ ) เมื่อพิจารณาถึงความคาดหวังในอนาคตของผู้บริหารทุกระดับ ต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร พบว่า ผู้บริหารทุกระดับมีความคาดหวังในการนำปัจจัย ทั้ง 13 ด้าน ไปใช้ในอนาคตรดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ ) โดยผู้บริหารระดับต้นและระดับสูง ( $\bar{X} = 4.31$ ,  $\bar{X} = 4.80$ ) ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารระดับกลางที่มีความคิดเห็นเพียง ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เท่านั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในปัจจุบันปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 4.03$ ) และปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน/ ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ เป็นอันดับสุดท้าย ( $\bar{X} = 3.37$ ) ส่วนในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ากลับเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 4.76$ ) ในทั้ง 2 ปัจจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งทำการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ซึ่งผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า จำนวน 10,038 คน จาก 478 โรงงาน (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2547)

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า จำนวน 385 คน โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป จำนวน 10,038 คน จากสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า จำนวน 478 โรงงาน

ขั้นที่ 2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)} \quad (3.1)$$

เมื่อ  $n$  คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  คือ จำนวนประชากรทั้งหมด

$e$  คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง กำหนดให้มีค่าเท่ากับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นที่ 3 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า จำนวน 385 คน โดยการเทียบบัญชีไตรยางศ์ ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า

สถานประกอบการ อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ผู้บริหารระดับต้น	6,790	241
ผู้บริหารระดับกลาง	2770	105
ผู้บริหารระดับสูง	478	39
รวมทั้งสิ้น	10,038	385

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และ หน่วยงานต้นสังกัด จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จำนวน 63 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามชุดนี้เป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert's scale จำนวน 5 ค่า ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่งเห็นด้วย เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### 3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวล เพื่อกำหนดนิยามเป็นขอบเขตเนื้อหาและเป็นโครงสร้างของเครื่องมือ

3.3.3 สร้างแบบสอบถามของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในปัจจุบันโดยพัฒนาจากแนวคิดของ นฤมิตร ตันติวิษยะ (2546) ที่ได้ศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็ก กรณีศึกษา บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)” เพื่อศึกษาถึงปัจจัย 13 ด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กมาใช้เป็นแนวทางสร้างแบบสอบถามในงานวิจัย ครั้งนี้

3.3.4 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างเสร็จแล้ว เสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1 ท่าน และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม 1 ท่าน ตรวจสอบ และแนะนำเพื่อการแก้ไข และปรับปรุงแบบสอบถามและแบบทดสอบให้มีความเหมาะสม

3.3.5 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้รับการแก้ไขแล้ว ไปตรวจสอบความเที่ยงตรง และความเหมาะสมโดยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุง แก้ไข

ตารางที่ 3.2 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1. นาย นฤมิตร สันติวิริยะ	ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ	บริษัท โดล (ไทยแลนด์) จำกัด จ.ชุมพร
2. ผศ.ดร.วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์	อาจารย์ประจำภาควิชาสถิติประยุกต์ คณะวิทยาศาสตร์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. ดร.สิทธิพร พิมพ์สกุล	อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
4. นายวิรัช อาระยานิมิตสกุล	เจ้าของธุรกิจผลิตเหล็กเส้นเสริมคอนกรีตชนิดเหล็กเส้นกลมและเหล็กข้ออ้อย	90/5 ม. 1 ถ.สุขสวัสดิ์ ต.แหลมฟ้าผ่า อ.พระสมุทรเจดีย์ จ. สมุทรปราการ 10290
5. นายสมศักดิ์ ปิติกาญจนสกุล	เจ้าของธุรกิจผลิตเหล็กเหลาขาว ลวดเหล็ก และทำตะขอยึดกระเบื้อง	239 ม. 10 ซ.สุขสวัสดิ์ 78 ต.ในคลองบางปลากด อ.พระสมุทรเจดีย์ จ.สมุทรปราการ

3.3.6 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับปรุงแก้ไขความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและภาษา ที่ใช้เสร็จแล้ว ปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า จำนวน 650 คน จากประชากรทั้งหมด 10,038 คน สำหรับ ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นการแจกแบบสอบถาม มีดังนี้

3.4.1 ขอนหนังสือจากหน่วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าเพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล และส่งไปรษณีย์ไปยังสถานประกอบการดังกล่าว

3.4.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว จัดส่งให้แก่ผู้บริหารในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย จำนวน 650 ชุด (ส่งเกินเพื่อข้อมูลไม่สมบูรณ์) โดยผู้วิจัยเป็นผู้แจกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์

3.4.3 หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 406 ชุด ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์ เพื่อความถูกต้อง

3.4.4 นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์ผล

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) ตามขั้นตอนดังนี้

3.5.1 นำข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมจากแบบสอบถามมาจัดเป็นหมวดหมู่โดยแยกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด มาทำการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลโดยนำข้อมูลมาหาค่าร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่

3.5.2 นำแบบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตราวัดตามแบบของ Likert Scale ทั้งหมด 5 ระดับซึ่งเป็นข้อความเชิงบวก มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับ	คะแนนข้อความเชิงบวก (Positive)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
เฉยๆ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ทั้งนี้สามารถแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 การแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความสามารถในการแข่งขัน
1.00 – 1.49	น้อยที่สุด
1.50 – 2.49	น้อย
2.50 – 3.49	ปานกลาง
3.50 – 4.49	มาก
4.50 – 5.00	มากที่สุด

การแปลความหมายของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541)

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1 หมายถึงมีความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันมาก

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันมาก

3.5.3 ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ โดยหาค่าสหสัมพันธ์เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แล้วนำไปวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ

#### 3.6.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analytical Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

3.6.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการทำงานทั้งหมด

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{ค่าจำนวนที่คำนวณ} \times 100}{\text{ค่าจำนวนทั้งหมด}} \quad (3.1)$$

3.6.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ คุณภาพการผลิตซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2544)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.2)$$

เมื่อ

$\bar{X}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง

$n$  หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

$\sum X$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

3.6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเลขคณิตเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนในแต่ละข้อ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2544)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.3)$$

เมื่อ  $S.D.$  หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

$X$  หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

$n$  หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

### 3.6.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า โดยใช้การวิเคราะห์ความ ถดถอยพหุคูณ (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2544)

สูตรที่ใช้

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_k X_k \quad (3.4)$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = ค่าพยากรณ์

$b$  = ค่าความชัน

$a$  = ค่าคงที่

$X$  = ค่าของตัวแปรอิสระ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ .95

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ดังนี้

$N$	หมายถึง	จำนวนพนักงานกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดเกณฑ์การแปรผล
$S.D.$	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีวิเคราะห์โดยการหาค่าอัตราร้อยละ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	268	66.0
หญิง	138	34.0
รวม	406	100
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	25	6.2
ตั้งแต่ 25 – 34 ปี	188	46.3
มากกว่า 34 – 44 ปี	163	40.1
มากกว่า 44 ปีขึ้นไป	30	7.4
รวม	406	100

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	82	20.2
ปริญญาตรี	273	67.7
ปริญญาโท	49	12.1
ปริญญาเอก	0	0
<b>รวม</b>	<b>406</b>	<b>100.0</b>
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
ผู้บริหารระดับต้น	249	61.3
ผู้บริหารระดับกลาง	112	27.6
ผู้บริหารระดับสูง	45	11.1
<b>รวม</b>	<b>406</b>	<b>100.0</b>
<b>อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
ต่ำกว่า 3 ปี	99	24.4
ตั้งแต่ 3 – 5 ปี	141	34.7
มากกว่า 5 – 8 ปี	53	13.1
มากกว่า 8 ปีขึ้นไป	113	27.8
<b>รวม</b>	<b>406</b>	<b>100.0</b>
<b>หน่วยงานต้นสังกัด</b>		
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	34	8.4
ฝ่ายบัญชี / การเงิน / ตรวจสอบ	30	7.4
ฝ่ายการตลาด / การขาย	16	3.9
ฝ่ายโรงงาน (ผลิต / ปฏิบัติการ) / ควบคุมคุณภาพ	160	39.4
ฝ่ายควบคุมการผลิต/ จัดซื้อวัตถุดิบ/ คลังสินค้า	56	13.8
ฝ่ายการวิจัยและพัฒนา	15	3.7
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	17	4.2
ฝ่ายวิศวกรรม / ซ่อมบำรุง	57	14.0
อื่นๆ (โปรดระบุ) ฝ่ายบริหาร	21	5.2
<b>รวม</b>	<b>406</b>	<b>100.0</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ในตารางที่ 4.1 พบว่า

**เพศ** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 66.0 ส่วน  
ส่วนเพศหญิง มีจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0

**อายุ** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุอยู่ในช่วง 25 – 34 ปี จำนวน 188 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 46.3 รองลงมา มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 34-44 ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 40.1  
ส่วนที่เหลือ อยู่ในช่วงอายุ มากกว่า 44 ปี ขึ้นไป จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 และ อายุต่ำกว่า  
25 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ ร้อยละ 6.2

**ระดับการศึกษา** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด  
จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 67.7 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 และมี  
วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1

**ตำแหน่งงาน** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด จำนวน 249 คน  
คิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 และ  
ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1

**อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุงานในตำแหน่ง  
ปัจจุบันระหว่าง 3-5 ปี มากที่สุดจำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 รองลงมา มากกว่า 8 ปีขึ้นไป  
มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 ส่วนพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวน 99 คน  
คิดเป็นร้อยละ 24.4 และ พนักงานที่มีอายุงานอยู่ในช่วง 5-8 ปี มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1

**หน่วยงานต้นสังกัด** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นฝ่ายโรงงาน (ผลิต / ปฏิบัติการ) /  
ควบคุมคุณภาพ มากที่สุดเป็นอันดับ 1 จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 รองลงมาคือ ฝ่าย  
วิศวกรรม / ซ่อมบำรุง จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 และฝ่ายควบคุมการผลิต/ จัดซื้อวัตถุดิบ/  
คลังสินค้า จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 สังกัดฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 34 คนคิดเป็น  
ร้อยละ 8.4 สังกัดฝ่ายบัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ จำนวน 30 คนคิดเป็นร้อยละ 7.4 สังกัดฝ่ายบริหาร  
จำนวน 21 คนคิดเป็นร้อยละ 5.2 สังกัดฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 4.2  
สังกัดฝ่ายการตลาด/การขาย จำนวน 16 คนคิดเป็นร้อยละ 3.9 และสังกัดฝ่ายวิจัย และพัฒนา จำนวน  
15 คนคิดเป็นร้อยละ 3.7 ตามลำดับ

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าจำแนกเป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระหว่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารจำนวน 406 คนจากประชากรทั้งสิ้น 10,038คน (ทั้งหมด 45 โรงงาน) โดยใช้เกณฑ์ ค่าเฉลี่ยทางเลขคณิต ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.2 มีดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า จำแนกเป็นรายด้าน

ความสามารถในการแข่งขันของ ธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. วิศวทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย	4.01	0.43	มาก	6
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.71	0.40	มาก	10
3. โครงสร้างองค์กร	3.61	0.53	มาก	11
4. วัฒนธรรมองค์กร	4.05	0.41	มาก	5
5. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบ แทน และแรงจูงใจ	4.24	0.36	มาก	2
6. ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.83	0.49	มาก	9
7. คุณภาพและการควบคุม	3.91	0.43	มาก	8
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.27	0.42	มาก	1
9. การตลาด	4.14	0.36	มาก	4
10. การวิจัยและพัฒนา	4.23	0.46	มาก	3
11. การบริหารการเงินและต้นทุน	4.05	0.42	มาก	5
12. การตอบสนองความพึงพอใจของ ลูกค้า	4.00	0.48	มาก	7
13. การเรียนรู้และพัฒนา	4.01	0.55	มาก	6
รวม	4.00	0.23	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารมีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีความสามารถในการแข่งขันมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.00 และผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นโดยรวมต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าไม่แตกต่างกันมาก

เมื่อพิจารณาระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าในแต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

#### ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.01 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.43

#### ด้านที่ 2 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.71 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.40

#### ด้านที่ 3 โครงสร้างองค์กร

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.61 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านโครงสร้างองค์กร ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.53

#### ด้านที่ 4 วัฒนธรรมองค์กร

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.05 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านวัฒนธรรมองค์กร ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.41

#### ด้านที่ 5 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน/แรงจูงใจ

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.24 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.36

#### ด้านที่ 6 ทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.83 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.49

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ด้านที่ 7 คุณภาพและการควบคุม

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อ ด้านคุณภาพและการควบคุมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.91 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านคุณภาพและการควบคุม ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.43

### ด้านที่ 8 เทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.27 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.42

### ด้านที่ 9 การตลาด

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อ ด้านการตลาด อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.14 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านการตลาด ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.35

### ด้านที่ 10 การวิจัยและพัฒนา

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อ ด้านการวิจัยและพัฒนา อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.23 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านการวิจัยและพัฒนา ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.46

### ด้านที่ 11 การบริหารการเงิน และต้นทุน

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อ ด้านการบริหารการเงินและต้นทุนอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.05 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.42

### ด้านที่ 12 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อ ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.00 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.48

### ด้านที่ 13 การเรียนรู้และพัฒนา

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.01 และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.55

### 4.3 การวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกับระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

การวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ในกลุ่มธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า จำนวน 406 คน จากประชากรทั้งหมด 10,038 คน โดยใช้การวิเคราะห์ Spearman Rank Correlation Coefficient ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.3 มีดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ผลิตเหล็กและเหล็กกล้า	ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร					
	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงาน	อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน	หน่วยงานต้นสังกัด
ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย	0.020*	0.215	0.727	0.000**	0.475	0.957
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	0.040*	0.189	0.012*	0.000**	0.974	0.064
ด้านโครงสร้างองค์กร	0.000**	0.071	0.090	0.000**	0.001**	0.629
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.308	0.694	0.595	0.244	0.039*	0.000**
ด้านบรรยากาศการทำงาน และ แรงจูงใจ	0.291	0.369	0.234	0.574	0.006**	0.172
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	0.000**	0.512	0.000**	0.000**	0.973	0.908
ด้านคุณภาพและการควบคุม	0.227	0.088	0.011*	0.221	0.454	0.004**
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	0.001**	0.796	0.215	0.009**	0.672	0.000**
ด้านการตลาด	0.091	0.009**	0.228	0.020*	0.004**	0.337
ด้านการวิจัยและพัฒนา	0.003**	0.540	0.345	0.802	0.408	0.278

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ผลิตเหล็กและเหล็กกล้า	ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร					
	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงาน	อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน	หน่วยงานต้นสังกัด
ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	0.831	0.011*	0.027	0.000**	0.02*	0.051
ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	0.763	0.907	0.151	0.093	0.784	0.530
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	0.012*	0.255	0.420	0.683	0.949	0.862
รวม	0.064	0.919	0.003**	0.391	0.305	0.962

หมายเหตุ

\* แยกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05

\*\* แยกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้ามีดังนี้

ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

มี 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ได้แก่ เพศ และ ตำแหน่งงาน เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .05 และ .01ตามลำดับ

ส่วนปัจจัยที่เหลือได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

ด้านที่ 2 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

มี 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการแข่งขันคือ เพศ ระดับการศึกษา และ ตำแหน่งงาน เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .05 และ .01ตามลำดับ

ส่วนปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ อายุ อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และ หน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการแข่งขัน เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ด้านที่ 3 โครงสร้างองค์กร

มี 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร คือ เพศ ตำแหน่งงาน และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .01

ส่วนปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และ หน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการแข่งขัน เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

### ด้านที่ 4 วัฒนธรรมองค์กร

มี 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร คือ อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และ หน่วยงานต้นสังกัด เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .05 และ .01 ตามลำดับ

ส่วนปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และ ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

### ด้านที่ 5 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ

มี 1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ คือ อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .01

ส่วนปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และ หน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

### ด้านที่ 6 ทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ

มี 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการแข่งขัน คือ เพศ ระดับการศึกษา และ ตำแหน่งงาน เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .01

ส่วนปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ อายุ อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารและภาวะผู้นำเนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

### ด้านที่ 7 คุณภาพ และการควบคุม

มี 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพ และการควบคุม คือ ระดับการศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .05 และ .01 ตามลำดับ

ส่วนปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพ และการควบคุม เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

## ด้านที่ 8 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

มี 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) คือ เพศ ตำแหน่งงาน และ หน่วยงานต้นสังกัด เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .01

ส่วนปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพ และการควบคุม เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

## ด้านที่ 9 การตลาด

มี 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาด คือ อายุ ตำแหน่งงาน และ อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .01

ส่วนปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาด เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

## ด้านที่ 10 การวิจัย และพัฒนา

มี 1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา คือ เพศ เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .01

ส่วนปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

## ด้านที่ 11 การบริหารการเงิน และต้นทุน

มี 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และต้นทุน คือ อายุ ตำแหน่งงาน และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .01

ส่วนปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และต้นทุน เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .05 และ .01ตามลำดับ

## ด้านที่ 12 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ไม่มีปัจจัยใดที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

## ด้านที่ 13 การเรียนรู้ และพัฒนา

มี 1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ และพัฒนา คือ เพศ เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .01

ส่วนปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ และพัฒนา

เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

ใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

มี 1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวมได้แก่ ระดับการศึกษา เนื่องจากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .01

ส่วนปัจจัยที่เหลือได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัดไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวม เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า .05

## 4.4 การวิเคราะห์ลักษณะปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ได้ผลการศึกษาดังนี้

### 4.4.1 ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

ปัจจัยของผู้บริหาร	b	t	p-value
ค่าคงที่	4.018	47.193	0.000**
เพศ	0.108	2.397	0.017*
ตำแหน่งงาน	0.093	2.999	0.003**
$R^2$	= 0.042	Adjusted $R^2$	= 0.038
F	= 8.943	Sig. F	= 0.000**

หมายเหตุ \* แยกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05

\*\* แยกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.4 พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับเพศและตำแหน่งงาน ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 และ .01 ตามลำดับ โดยมีค่า b = 0.108 และ 0.093 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเป็นบวกหมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารเพศหญิงจะมีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายสูงกว่าผู้บริหารเพศชาย และเมื่อผู้บริหารมีตำแหน่งงาน

ที่สูงขึ้น จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สูงขึ้น และเมื่อผู้บริหารมีตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ลดลง อย่างไรก็ตามทั้ง 2 ปัจจัยสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ได้ร้อยละ 4.2

เมื่อนำทั้ง 2 ปัจจัยมาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังนี้

$$Y = 4.018 + 0.108X_1 + 0.093X_2$$

เมื่อ  $Y$  = ระดับความคิดเห็นต่อ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

$X_1$  = เพศ

$X_2$  = ตำแหน่งงาน

#### 4.4.2 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ปัจจัยของผู้บริหาร	b	t	p-value
ค่าคงที่	3.406	43.450	0.000**
ตำแหน่งงาน	0.110	3.813	0.000**
ระดับการศึกษา	0.074	2.101	0.036*

$R^2 = 0.050$

Adjusted  $R^2 = 0.045$

F = 10.564

Sig. F = 0.000\*\*

หมายเหตุ \* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05

\*\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.5 พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่งงานและระดับการศึกษา ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01 และ .05 ตามลำดับ โดยมีค่า  $b = 0.110$  และ  $0.074$  ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเป็นบวกหมายความว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ เมื่อผู้บริหารมีตำแหน่งงานและระดับการศึกษาที่สูงขึ้น จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำมาใช้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถในการแข่งขันของรัฐกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันสูงขึ้น และเมื่อผู้บริหารมีตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของรัฐกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันต่ำลง อย่างไรก็ตามปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของรัฐกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันได้ร้อยละ 5

เมื่อนำปัจจัยดังกล่าวมาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังนี้

$$Y = 3.406 + 0.110X_1 + 0.074X_2$$

เมื่อ  $Y$  = ระดับความคิดเห็นต่อ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน  
 $X_1$  = ตำแหน่งงาน  
 $X_2$  = ระดับการศึกษา

#### 4.4.3 ด้านโครงสร้างองค์กร

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของรัฐกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยของผู้บริหาร	b	t	p-value
ค่าคงที่	3.482	30.406	0.000**
ตำแหน่งงาน	0.136	3.567	0.000**
เพศ	-0.159	-2.923	0.004**
อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน	0.054	2.376	0.018*

$R^2 = 0.086$

Adjusted  $R^2 = 0.080$

F = 12.686

Sig. F = 0.000\*

หมายเหตุ \* แยกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05

\*\* แยกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.6 พบว่า ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน เพศ และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของรัฐกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านโครงสร้างองค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01 และ .05 ตามลำดับโดยมีค่าเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$b = 0.136$  และ  $b = 0.054$  ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเป็นบวกหมายความว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ เมื่อผู้บริหารมีตำแหน่งงานและอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันสูงขึ้น จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านโครงสร้างองค์กรสูงขึ้น และเมื่อผู้บริหารมีตำแหน่งงานและอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันที่ต่ำกว่า จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านโครงสร้างองค์กรต่ำลง ส่วนปัจจัยด้านเพศ ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านโครงสร้างองค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่า  $b = -0.159$  ซึ่งมีค่าเป็นลบหมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน คือ ผู้บริหารเพศชายจะมีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านโครงสร้างองค์กรสูงกว่าผู้บริหารเพศหญิง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยดังกล่าว ทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านโครงสร้างองค์กร ได้ร้อยละ 8.6

เมื่อนำปัจจัยดังกล่าวมาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังนี้

$$Y = 3.482 + 0.136X_1 - 0.159X_2 + 0.054X_3$$

เมื่อ  $Y$  = ระดับความคิดเห็นต่อ ด้านโครงสร้างองค์กร

$X_1$  = ตำแหน่งงาน

$X_2$  = เพศ

$X_3$  = อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

#### 4.4.4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยของผู้บริหาร	b	t	p-value
ค่าคงที่	3.980	61.203	0.000**
หน่วยงานต้นสังกัด	0.034	3.602	0.000**
อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน	-0.035	-1.971	0.049*

$R^2 = 0.040$

Adjusted  $R^2 = 0.035$

F = 8.358

Sig. F = 0.000\*\*

หมายเหตุ \* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05

\*\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.7 พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับหน่วยงานต้นสังกัด ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่า  $b = 0.034$  ซึ่งมีค่าเป็นบวกหมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีค่า  $b = -0.035$  ซึ่งมีค่าเป็นลบ หมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน คือ เมื่อผู้บริหารมีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันมากขึ้นจะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านวัฒนธรรมองค์กรลดลง อย่างไรก็ตามทั้ง 2 ปัจจัยสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านวัฒนธรรมองค์กรได้ร้อยละ 4

เมื่อนำทั้ง 2 ปัจจัยมาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังนี้

$$Y = 3.980 + 0.034X_1 - 0.035X_2$$

เมื่อ  $Y$  = ระดับความคิดเห็นต่อ ด้านวัฒนธรรมองค์กร  
 $X_1$  = หน่วยงานต้นสังกัด  
 $X_2$  = อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

#### 4.4.5 ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ

จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ ในการวิเคราะห์พบว่าไม่มีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ

#### 4.4.6 ด้านทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ความระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ

ปัจจัยของผู้บริหาร	b	t	p-value
ค่าคงที่	3.476	28.013	0.000**
ตำแหน่งงาน	0.174	5.116	0.000**
ระดับการศึกษา	0.137	3.311	0.001**
เพศ	-0.123	-2.478	0.014*

$R^2 = 0.123$

Adjusted  $R^2 = 0.117$

F = 18.778

Sig. F = 0.000\*\*

หมายเหตุ \* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05

\*\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และเพศ ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่า  $b = 0.174$  และ  $b = 0.137$  ตามลำดับซึ่งมีค่าเป็นบวกหมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ เมื่อผู้บริหารมีตำแหน่งงานและระดับการศึกษาที่สูงขึ้น จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สูงขึ้น และเมื่อผู้บริหารมีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำต่ำลง ส่วนปัจจัยด้านเพศส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีค่า  $b = -0.123$  ซึ่งมีค่าเป็นลบหมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน คือ คือผู้บริหารเพศชายจะมีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารเพศหญิง อย่างไรก็ตามปัจจัยทั้ง 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ได้ร้อยละ 12.3

เมื่อนำปัจจัยระดับการศึกษามาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการจะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังนี้

$$Y = 3.476 + 0.174X_1 + 0.137X_2 - 0.123X_3$$

เมื่อ  $Y$  = ระดับความคิดเห็นต่อ ด้านทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ

$X_1$  = ตำแหน่งงาน

$X_2$  = ระดับการศึกษา

$X_3$  = เพศ

#### 4.4.7 ด้านคุณภาพและการควบคุม

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านคุณภาพและการควบคุม

ปัจจัยของผู้บริหาร	b	t	p-value
ค่าคงที่	3.709	74.074	0.000**
หน่วยงานต้นสังกัด	0.043	4.496	0.000**
$R^2$ = 0.048	Adjusted $R^2$ = 0.045		
F = 20.212	Sig. F = 0.000**		

หมายเหตุ \*\* แสดงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับหน่วยงานต้นสังกัด ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านคุณภาพและการควบคุม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่า  $b = 0.043$  ซึ่งมีค่าเป็นบวกหมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตามปัจจัยเกี่ยวกับหน่วยงานต้นสังกัด สามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านคุณภาพและการควบคุม ได้ร้อยละ 4.8

เมื่อนำปัจจัยมาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังนี้

$$Y = 3.709 + 0.043X_1$$

เมื่อ  $Y$  = ระดับความคิดเห็นต่อ ด้านคุณภาพและการควบคุม

$X_1$  = หน่วยงานต้นสังกัด

#### 4.4.8 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยของผู้บริหาร	b	t	p-value
ค่าคงที่	4.245	49.807	0.000**
หน่วยงานต้นสังกัด	-0.026	-2.726	0.007**
เพศ	0.110	2.490	0.013*

$R^2 = 0.042$

Adjusted  $R^2 = 0.037$

F = 8.863

Sig. F = 0.000\*\*

หมายเหตุ \* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05

\*\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับหน่วยงานต้นสังกัดส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่า  $b = -0.026$  ซึ่งมีค่าเป็นลบหมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน ส่วนปัจจัยด้านเพศ ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามทั้งสามปัจจัยสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้เพียงร้อยละ 4.2

แม้ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีค่า  $b = 0.110$  ซึ่งมีค่าเป็นบวกหมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ ผู้บริหารเพศหญิงจะมีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงกว่าผู้บริหารเพศชาย อย่างไรก็ตามทั้ง 2 ปัจจัยสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ร้อยละ 4.2

เมื่อนำทั้ง 2 ปัจจัยมาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังนี้

$$Y = 4.245 - 0.026X_1 + 0.110X_2$$

เมื่อ  $Y$  = ระดับความคิดเห็นต่อ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  
 $X_1$  = ปัจจัยเกี่ยวกับหน่วยงานต้นสังกัด  
 $X_2$  = เพศ

#### 4.4.9 ด้านการตลาด

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการตลาด

ปัจจัยของผู้บริหาร	b	t	p-value
ค่าคงที่	4.246	101.745	0.000**
อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน	-0.044	-2.848	0.005**
$R^2 = 0.020$	Adjusted $R^2 = 0.017$		
$F = 8.110$	Sig. F = 0.005**		

หมายเหตุ \*\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.11 พบว่าปัจจัยเกี่ยวกับด้านอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการตลาด อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่า  $b = -0.044$  ซึ่งมีค่าเป็นลบ หมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกันคือ เมื่อผู้บริหารมีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการตลาดมาก และเมื่อผู้บริหารมีมีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันที่สูงขึ้น จะส่งผลทำ

เอกลให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านการตลาดต่ำลง อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน สามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการตลาด ได้ร้อยละ 2

เมื่อนำปัจจัยด้านอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน มาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังนี้

$$Y = 4.246 - 0.044X_1$$

เมื่อ  $Y$  = ระดับความคิดเห็นต่อ ด้านการตลาด  
 $X_1$  = ปัจจัยด้านอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

#### 4.4.10 ด้านการวิจัยและพัฒนา

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านการวิจัยและพัฒนา

ปัจจัยของผู้บริหาร	b	t	p-value
ค่าคงที่	4.043	59.808	0.000**
เพศ	0.137	2.876	0.004**
$R^2$	= 0.020	Adjusted $R^2$	= 0.018
F	= 8.270	Sig. F	= 0.004**
หมายเหตุ	** แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01		

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับด้านเพศส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการวิจัยและพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่า  $b = 0.137$  ซึ่งมีค่าเป็นบวกหมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารเพศหญิงจะมีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการวิจัยและพัฒนาสูงกว่าผู้บริหารเพศชาย อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเกี่ยวกับด้านเพศสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการวิจัยและพัฒนา ได้ร้อยละ 2.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อนำปัจจัยเกี่ยวกับด้านเพศมาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังนี้

$$Y = 4.043 + 0.137 X_1$$

เมื่อ  $Y$  = ระดับความคิดเห็นต่อ ด้านการวิจัยและพัฒนา  
 $X_1$  = เพศ

#### 4.4.11 ด้านการบริหารการเงิน และต้นทุน

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการบริหารการเงิน และต้นทุน

ปัจจัยของผู้บริหาร	b	t	p-value
ค่าคงที่	3.860	79.127	0.000**
ตำแหน่งงาน	0.130	4.384	0.000**
$R^2$	= 0.045	Adjusted $R^2$	= 0.043
F	= 19.215	Sig. F	= 0.000*
หมายเหตุ	** แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01		

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับด้านตำแหน่งงานส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีค่า  $b = 0.130$  ซึ่งมีค่าเป็นบวกหมายความว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ เมื่อผู้บริหารมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้นจะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการบริหารการเงินและต้นทุนสูงขึ้น และเมื่อผู้บริหารมีตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการบริหารการเงินและต้นทุนต่ำลง อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านตำแหน่งงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการบริหารการเงินและต้นทุนได้ร้อยละ 4.5

เมื่อนำปัจจัยตำแหน่งงานมาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$Y = 3.841 + 0.062X_1$$

เมื่อ  $Y$  = ระดับความคิดเห็นต่อ ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

$X_1$  = ตำแหน่งงาน

#### 4.4.12 ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

เนื่องจากไม่มีปัจจัยใดที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ทางผู้วิจัยจึงไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้

#### 4.4.13 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ปัจจัยของผู้บริหาร	b	t	p-value
ค่าคงที่	4.227	51.945	0.000**
เพศ	-0.162	-2.833	0.005**
$R^2$	= 0.019	Adjusted $R^2$	= 0.017
F	= 8.025	Sig. F	= 0.005**
หมายเหตุ	** แสดงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01		

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับด้านเพศส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่า  $b = -0.162$  ซึ่งมีค่าเป็นลบหมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน คือ ผู้บริหารเพศชายจะมีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนาสูงกว่าผู้บริหารเพศหญิง อย่างไรก็ตามปัจจัยเกี่ยวกับด้านเพศ สามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

เมื่อนำปัจจัยมาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$Y = 4.227 - 0.162X_1$$

เมื่อ  $Y$  = ระดับความคิดเห็นต่อการเรียนรู้และพัฒนา  
 $X_1$  = เพศ

#### 4.4.14 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวม

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวม

ปัจจัยของผู้บริหาร	b	t	p-value
ค่าคงที่	3.901	96.509	0.000**
ระดับการศึกษา	0.046	2.276	0.023*

$R^2 = 0.013$

Adjusted  $R^2 = 0.010$

F = 5.179

Sig. F = 0.023\*

หมายเหตุ

\* แยกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05

\*\* แยกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับระดับการศึกษาส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่า  $b = 0.046$  ซึ่งมีค่าเป็นบวกหมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือเมื่อผู้บริหารมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวมนี้สูงขึ้น และเมื่อผู้บริหารมีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าจะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวมต่ำลง อย่างไรก็ตามปัจจัยเรื่องระดับการศึกษาสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวม ได้ร้อยละ 1.3

เมื่อนำปัจจัยเรื่องระดับการศึกษามาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการจะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังนี้

$$Y = 3.901 + 0.046X_1$$

เมื่อ  $Y$  = ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันโดยรวม

$X_1$  = ระดับการศึกษา

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ คุณภาพการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาด การวิจัยและพัฒนา การบริหารการเงินและต้นทุน การตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการเรียนรู้และพัฒนา

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรม เหล็กและเหล็กกล้า จำนวน 406 คน

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งมี 2 ตอน คือข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งข้อมูลชุดนี้จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าและข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท โดยผลที่ได้จากแบบสอบถามได้ถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการจำแนกข้อมูลพื้นฐานของพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าในภาพรวม อยู่ในระดับที่มีความสามารถในการแข่งขันมาก ใน

ปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 13 ด้าน สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทุกๆ ปัจจัย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารฯ ต้องการให้องค์กรมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีศักยภาพสำหรับดำเนินธุรกิจในอนาคตปัจจุบัน

2. จากการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 406 คนจากประชากรทั้งสิ้น 10,038 คน (ทั้งหมด 45 โรงงาน) กับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า พบว่าระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

3. จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทำนายระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหาร มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยเกี่ยวกับระดับการศึกษาส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่า  $b = 0.046$  ซึ่งมีค่าเป็นบวกหมายความว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือเมื่อผู้บริหารมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวมนี้สูงขึ้น และเมื่อผู้บริหารมีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าจะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวมต่ำลง

## 5.2 การอภิปรายผล

5.2.1 จากการวิเคราะห์ข้างต้นพบว่าผู้บริหารมีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าในภาพรวมของปัจจัยทั้ง 13 อยู่ในระดับที่มีความสามารถในการแข่งขันมาก และผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นโดยรวมต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งตรงสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1996) กล่าวว่า " สภาวะทางการตลาด และเทคโนโลยีที่มี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการในการมี และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ ความรวดเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ที่สามารถนำมาแก้ไข และจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้โดยเครื่องมือที่นิยมนั้น เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงและการปรับรื้อระบบ เครื่องมือดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่างๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กำไรได้อย่างยั่งยืนและ เครื่องมือเหล่านี้จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้นเรื่อยๆ "

5.2.2 จากการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า พบว่าระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า คือเมื่อผู้บริหารมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น จะส่งผลทำให้มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวมนี้สูงขึ้น ซึ่งตรงสอดคล้องกับแนวคิดของ Hill and Jones (1998) ที่กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐาน ความรู้ (Knowledge - Intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บและ เรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่ง所知 (Exploitation of the Known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ (Exploration of the New)

5.2.3 จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆที่ส่งผล ต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ )

ผลการวิเคราะห์ สรุปได้ว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีผลต่อ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งตรงกับคำกล่าว ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่างๆ ในปัจจุบันได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่าการมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ใช้ในองค์กรจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น Martin (1996) กล่าวว่า "กลยุทธ์ ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็วและดีกว่าคู่แข่ง "

Weill (1998) กล่าวว่า " องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่าจะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่ "

ชุมพร คุรุพิพัฒน์ (2545 : 86) ที่ได้กล่าวว่า " หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสามารถ ทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่ไปกับการเปลี่ยนเทคโนโลยี "

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าทำให้ทราบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหาร มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 13 ด้าน สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทุกๆ ปัจจัย ซึ่งสามารถให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงระดับการศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพียง 13 ด้านเท่านั้น ซึ่งยังมีปัจจัยด้านอื่นๆ อีก ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นหากมีผู้สนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าต่อ สามารถนำผลการศึกษาไปพัฒนาปรับปรุงต่ออันจะเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ผลงานศึกษาให้เพิ่มสูงขึ้น เช่นศึกษาปัจจัยด้านการผลิต และปัจจัยด้านการจัดซื้อ

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1. ในแง่ของการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ควรพิจารณาตัวแปรอื่นที่อาจมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าโดยรวมและในแต่ละด้านเช่น การได้รับการฝึกอบรม การสื่อสารข้อมูลภายในโรงงาน เป็นต้น
2. ควรทำการพิจารณากลุ่มตัวอย่างอื่น เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมอื่นเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจอื่นๆ
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติ-การอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

## บรรณานุกรม

- กฤษณ์ อุทัยรัตน์. 2547. “นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์.” ผู้จัดการรายสัปดาห์. ฉบับที่ 912. พฤษภาคม. หน้า C12.
- โกศล ศีลธรรม. 2546. *Industrial Management Techniques for Executive*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- โกศล ศีลธรรม. 2546. การสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : เอกซ์เปอร์เน็ท.
- โกศล ศีลธรรม. 2547. *Management Tools for Executive*. กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดียอินเตอร์เนชั่นแนล.
- คำนึ่ง นกแก้ว. 2526. “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาลิต สรวารี. 2547. “โครงสร้างองค์กรคือตัวกำหนดพฤติกรรมของคนองค์กร.” ผู้จัดการรายสัปดาห์, ฉบับที่ 916, มิถุนายน หน้า C12.
- ชัชวาลิต สรวารี. 2547. “วัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาคนในองค์กรอย่างยั่งยืน”. ผู้จัดการรายสัปดาห์, ฉบับที่ 915, มิถุนายน หน้า C12.
- ชื่นจิต แจ่มเจนกิจ. 2544. การตลาดในศตวรรษที่ 21. แปลและเรียบเรียงจาก FT Mastering Marketing First Edition in Association with INSEAD jl Kellogg Graduate School of Management London Business School Wharton School of the University of Pennsylvania. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี .
- ชุมพร คุรุพิพัฒน์. 2544. “หน่วยที่ 9 การออกแบบระบบการดำเนินงาน.” หน้า 84-86 ใน เอกสารการสอนชุดวิชา การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินงาน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสำหรับการสร้างองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และจินตนา บุญงการ. 2545. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธนชัย ขมจินดา. 2544. “หน่วยที่ 2 การวางแผน และ หน่วยที่ 7 การควบคุมในองค์กร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ธนชัย ยมจินดา. 2545. “หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท และหน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ.” ใน ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- ธนชัย ยมจินดา. 2545. “หน่วยที่ แนวคิดทางการจัดการ.” ใน ประมวลสาระชุดวิชา องค์การและการจัดการ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- ชลเทพ ตั้งเขาทอง. 2545. “ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท สหวิริยาอินดัสตรี จำกัด (มหาชน).” เพชรบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย หน้า 5 – 119 มหาวิทยาลัยนานาชาติซิดนีย์ – แอสตมฟอร์ด.
- นฤมิตร ศันติวิริยะ. 2547 “การศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษาบริษัท สหวิริยาอินดัสตรี จำกัด (มหาชน).” เพชรบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย หน้า 5 – 11 มหาวิทยาลัยนานาชาติซิดนีย์ – แอสตมฟอร์ด.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อิน โนกราฟฟิกส์.
- เบ็ง คาร์ลอฟ. 2544. คู่มือวิธีเทียบเคียง แข่งดี. แปลจาก Benchmarking Workbook. โดย ณัฐพงศ์ เกศมาริช พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : Be Bright Book.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2535. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ประสิทธิ์ ประพัฒมมงคลการ. 2547. การจัดการความรู้ในองค์กรกับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทย ใน การสัมมนา “Rethinking the future Building Thailand Knowledge Asset Together.” บริษัท GP Knowledge Technology จำกัด. สถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยศิลปะสื่อและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มัลลิกา บุณนาค. 2542. สถิติเพื่อการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราณี อธิชัยกุล. 2544. “หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์กร.” หน้า 239 – 240. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : สาขาวิชาการจัดการ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วรารกร จริยธาราสีห. 2546. “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสื่อสาร กรณีศึกษา บริษัท อินเทอร์เน็ตชั้นนำ เอ็นจีเนียริ่ง จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วรศักดิ์ ทุมมานนท์ . 2546. Activity Base Costing Management – ABCMW Copyright 1999-2000 chaiyaboon brother group [Online].

Available : <http://www.chaiyaboon.com/seminar2003/details.html>.

วุฒิชชาติ สุนทรสมัย. 2546. “หน่วยที่ 13 การจัดการตลาด.” หน้า 13 – 15. ใน เอกสารการสอนชุดวิชา สัมมนา การจัดการทั่วไป สาขาวิชาวิชาการจัดการ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ประชาชาติธุรกิจ. 4 กุมภาพันธ์ 2545 - 6 กุมภาพันธ์ 2545.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และอุดม สวานายน. 2545. ยุทธวิธีการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดเคชั่น.

Alan Barker. 2003. “Competency Model. Identify Human Critical Success Factors in Organization.” **Competency Implementation Guide.** Corporate Human Resource Development Strategy (April 2003).

Barney, J.B.1986. “Can it be a source of sustained competitive advantage academy of management review.” **Organization Culture.** 11 : 656 – 665.

Charles W. L Hill and Gareth R. Jones. 1998. **Strategy Management: An Integrated Approach.** 4<sup>th</sup> ed. New York : Houghton Mifflin.

L.J. Bourgeois, III, Irere M. Duhaime and J.L. Stimpert. 1999. **Strategic Management: A Managerial Perspective.** 2<sup>nd</sup> ed. Tokyo : The Dryder Press.

Shank, John K. and Govindarajan, Vijay.1999. **Strategy Cost Management: the new tool for competitive advantage,** New York.: Free Press.

Thomas L. Wheelen and J. David Hunger. 1998. **Strategic Management and Business Policy: The United State of America Addison.** Wesley : Longman.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถาม

### เรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีจุดประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขันของบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ ทั้งนี้เป็นที่ ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบให้เกิดความสามารถในการแข่งขันนั้น มีปัจจัยที่มีความ เกี่ยวข้องเชื่อมโยงอยู่เป็นจำนวนมาก จึงเป็นเหตุให้จำนวนข้อของแบบสอบถามมีจำนวนมากตามไปด้วย ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวล้วนแล้วแต่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องต่อการเกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งสิ้น จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านตอบแบบสอบถามชุดนี้ และขอ ขอบพระคุณต่อท่านเป็นอย่างสูงที่เห็นความสำคัญของการศึกษาและสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ในครั้งนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน รวม 69 ข้อ จำนวน 10 หน้า โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารผู้ตอบแบบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 : การสำรวจระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความ สามารถในการแข่งขันของบริษัท จำนวน 63 ข้อ  
หมายเหตุ : นิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ระดับบังคับบัญชา เป็นระดับหัวหน้างาน (Supervisor) และหัวหน้า แขนง (Senior Supervisor) ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาพนักงานปฏิบัติงาน (Operator) ที่ มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า ทำหน้าที่ควบคุมเครื่องจักรและปฏิบัติงานตามลักษณะตำแหน่ง

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ระดับจัดการ เป็นพนักงานระดับผู้จัดการส่วน (Section Manager) และ ผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานและควบคุมพนักงานระดับ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานของบริษัท

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ระดับบริหาร เป็นพนักงานที่มีตำแหน่งสูงกว่า ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป มีหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบตามสายงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน  
 จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารในองค์กร  
 คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง  
 เพียงข้อเดียว

## 1. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

## 2. อายุ

1. ต่ำกว่า 25 ปี  2. ตั้งแต่ 25 – 34 ปี  
 3. มากกว่า 34 – 44 ปี  4. มากกว่า 44 ปีขึ้นไป

## 3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  
 3. ปริญญาโท  4. ปริญญาเอก

## 4. ตำแหน่งงาน

1. ผู้บริหารระดับต้น  2. ผู้บริหารระดับกลาง  
 3. ผู้บริหารระดับสูง

## 5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

1. ต่ำกว่า 3 ปี  2. ตั้งแต่ 3 – 5 ปี  
 3. มากกว่า 5 – 8 ปี  4. มากกว่า 8 ปีขึ้นไป

## 6. หน่วยงานต้นสังกัด

1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
 2. ฝ่ายบัญชี / การเงิน / ตรวจสอบ  
 3. ฝ่ายการตลาด / การขาย  
 4. ฝ่ายโรงงาน (ผลิต / ปฏิบัติการ) / ควบคุมคุณภาพ  
 5. ฝ่ายควบคุมการผลิต/ จัดซื้อวัตถุดิบ/ คลังสินค้า  
 6. ฝ่ายการวิจัยและพัฒนา  
 7. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ  
 8. ฝ่ายวิศวกรรม / ซ่อมบำรุง  
 9. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่ามีความเห็นด้วยมากหรือน้อย เพียงใดต่อปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความเพียงหนึ่งช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

คะแนน 5 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วย

คะแนน 3 สำหรับ คำตอบว่า เฉยๆ

คะแนน 2 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย					
1. ท่านคิดว่า การกำหนด วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน มีส่วนช่วยให้บริษัทของท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ					
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย					
3. ท่านคิดว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ให้เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ					
4. ท่านเห็นด้วยว่า แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
<b>ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน</b>					
1. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน					
2. ท่านคิดว่าบริษัทของท่าน ควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา					
3. ท่านคิดว่า ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี					
4. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทควรให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน					
5. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>					
1. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน และเป็นที่น่าสนใจของทุกฝ่าย					
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ					
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีนโยบายที่จะปรับปรุงระบบปฏิบัติงานและปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง					
4. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน					
5. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเป็นแนวราบ ( Flat Organization)					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิต เหล็กและเหล็กกล้า	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
<b>ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>					
1. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรมีวัฒนธรรม (แบบแผน ความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับ และเข้า ใจของทุกฝ่าย เช่น มีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็น ทีมงาน					
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์ กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture)					
3. ท่านเห็นด้วยว่า การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้น คุณภาพ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า จะช่วย ให้มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น					
4. ท่านเห็นด้วยว่า การปรับปรุง แก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ จะช่วยให้มีความสามารถในการแข่งขันได้					
<b>ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ</b>					
1. ท่านคิดว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับการสร้าง บรรยากาศ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน					
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อ สร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่ายต่าง ๆ					
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการปรับเปลี่ยนรูป แบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์					
4. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการวางแผน และ กำหนด โอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่าง ชัดเจน (Career Path)					
5. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีระบบการจ่ายผล ตอบแทนที่เน้นผลงาน (Performance Based Pay)					

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
<b>ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ</b>					
1. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน					
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ					
3. ท่านคิดว่า การจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ ( Cross Functional Team) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายจะช่วยให้บริษัท มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น					
4. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ ( Self-managing Team)					
<b>ด้านคุณภาพและการควบคุม</b>					
1. ท่านคิดว่า สินค้าและบริการที่เป็นผลผลิตของหน่วยงานของท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดทั่วไป					
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนา และการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
3. ท่านเห็นด้วยว่า การนำเครื่องมือในการจัดการด้านคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม ( TQM) , ISO, QCC มาใช้จะช่วยให้ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิต เหล็กและเหล็กกล้า	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
ด้านคุณภาพและการควบคุม ( ต่อ )					
4. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรมีนโยบายตรวจสอบ การบริหารงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ					
5. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่ง					
6. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญ และนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ ( Balanced Scorecard) มาใช้ในการประเมินผล					
7. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับ การควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ					
8. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับ การตรวจสอบ และประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน					
9. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับ การตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า					
10. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญ กับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ พนักงาน					
11. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญ กับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ ถือหุ้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตหลัก และหลักกक्षा	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)</b>					
1. ท่านเห็นด้วยว่า การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ					
2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก					
3. ท่านคิดว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ของบริษัทท่านควรสามารถส่งผ่าน และรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา					
4. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา					
<b>ด้านการตลาด</b>					
1. ท่านคิดว่าการสร้างภาพลักษณ์องค์กร/ภาพลักษณ์แห่งตรา ( Corporate / Brand Image) มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ					
2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า / บริการ ได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า					
3. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรสร้างช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้า / บริการได้อย่างสะดวก					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิต เหล็กและเหล็กกล้า	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการตลาด (ต่อ)</b>					
4. ท่านคิดว่า การกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า/ บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้อง ต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจ					
5. ท่านคิดว่า การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี จะ ช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ					
6. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรนำระบบบริหาร จัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้ เพื่อสร้าง ได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การจัดการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อสินค้าหรือบริการเพิ่มขึ้น					
<b>ด้านการวิจัยและพัฒนา</b>					
1. ท่านเห็นด้วยว่า การให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณ เพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสม และ สอดคล้องกับภาวะตลาด จะสามารถสร้าง ได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ					
2. ท่านคิดว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมใน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และความคิดใหม่ๆ จะ สามารถสร้าง ได้เปรียบทางนวัตกรรม					
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ และความคิดใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิต เหล็กและเหล็กกล้า	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน</b>					
1. ท่านคิดว่า อัตราการเจริญเติบโตของรายได้สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้					
2. ท่านเห็นด้วยว่าธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง จะมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง					
3. ท่านคิดว่า การเพิ่มขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
4. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
5. ท่านเห็นด้วยว่า การใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับ และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณจะช่วยให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้					
<b>ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า</b>					
1. ท่านเห็นด้วยว่า การให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน					
2. ท่านเห็นด้วยว่าบริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์					
3. ท่านเห็นด้วยว่าบริษัทของท่านควรเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่นมีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Call Center)					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิต เหล็กและเหล็กกล้า	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา					
1. ท่านคิดว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ ( Learning organization) จะกลายเป็น แหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร					
2. ท่านเห็นด้วยว่าบริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อ มูลของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ ท่าน และพนักงาน ในเวลาที่ต้องการ					
3. ท่านเห็นด้วยว่าบริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อ การพัฒนา และฝึกอบรมพนักงานอย่างเพียงพอ					
4. ท่านเห็นด้วยว่าการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กร ในด้านต่างๆกับผู้ที่เป็นเลิศ ( Bench-marking) จะช่วย เพิ่มสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	ทิพศุคนธ์ มุสิกพันธ์ุ์
วัน เดือน ปีเกิด	17 มิถุนายน 2517
สถานที่อยู่	67/7 ม.8 ต.บางพูด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2539 สำเร็จการศึกษา วิทยาศาสตร์บัณฑิต คณะเทคโนโลยีการเกษตร สาขาวิชาอุตสาหกรรมเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ปีการศึกษา 2547 สำเร็จการศึกษา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้