

ปัจจัยเกื้อหนุนกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ การสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดิน ในประเทศไทย

Support Factors on Competitive Advantage Strategy of Underground Cable Business in Thailand

กฤตวรรณ พริ้งสกุล*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดปัจจัยเกื้อหนุนกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดิน (2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถปัจจัยเกื้อหนุนกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดิน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์ตัวแบบเส้นทาง จากพนักงานธุรกิจสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดิน จำนวน 22 บริษัท จำนวน 442 ตัวอย่างประกอบกับการสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 8 ราย เครื่องมือในการวิจัย คือแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยวิธีคำนวณหา IOC และทดสอบความน่าเชื่อถือด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์ด้วยวิธีของครอนบัท

ผลการวิเคราะห์พบว่า กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดินพบว่าเกิดจากคุณภาพทางการจัดการ ($\beta=0.93$) และคุณภาพขององค์การ ($\beta=0.59$) ตามลำดับ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่ากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดิน ต้องเกิดจากการผสมผสานองค์ประกอบด้านผู้นำต้นทุนเพื่อให้องค์การ สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีองค์ประกอบด้านการสร้างความแตกต่าง โดยคิดหาวิธีการอยู่ตลอดเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เป็นปัจจุบัน “ก้าวก่อน ย่อมถึงก่อน” และองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม โดยหากกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนไม่เสียเวลา ตรงเป้าหมายและในการดำเนินธุรกิจต้องมีการพัฒนาธุรกิจไปเป็นลำดับขั้นตอน

คำสำคัญ : การสร้างรายได้เปรียบ กลยุทธ์ ธุรกิจการสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดิน

Abstract

The objectives of the study are twofold:

1. to investigate the factors supportive to competitive advantage strategy of understanding cable business; and
2. to provide guideline to create indication of the capacity of supportive factors so as to gain competitive advantage

The study is mixed in nature. That was to say, the path analysis was used in the quantitative research; the data were collected from 442 company manager from 22 companies. Meanwhile, in-depth interview with 8 top executive of the companies concerned. The questionnaire was reviewed by some research experts to check the validity of the study instrument. In other words, IOC was used to find out the validity, whereas the reliability coefficient was calculated by means of Conbach's alpha method.

The data analysis has revealed the following facts: the competitive advantage was derived from the quality management ($\beta=0.93$) and the organizational quality ($\beta=0.59$)

Based on the findings, the researcher has made the following recommendations: to gain the competition advantage, the underground cable business companies must combine various element of capital leadership so as to enable the companies to operate with great efficiency. Besides the business companies must have element of different ion to meet the current circumstances take initiative first, reach the target first finally, attempts should be made to focus on some particular group; the target groups must be clear, define and target-relevant along with the operation of the business in step by step fashion.

Keywords : creation of competition advantage; strategy; underground business cable

บทนำ

ประเทศไทยได้ยกระดับบริการข้อมูลอีกขั้นสู่เทคโนโลยี 3G รวมถึง ให้บริการอินเทอร์เน็ตไร้สายความเร็วสูงผ่านระบบ WIFI ในบริเวณที่มีการใช้งานหนาแน่นส่งผลให้บรรยากาศการแข่งขันในตลาดบริการข้อมูลก้าวสู่จุดเปลี่ยนผ่านสู่ยุคใหม่ของการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นอย่างไรก็ดีแม้ผู้ให้บริการจะเห็นศักยภาพในการเติบโตของตลาดบริการข้อมูลแต่ด้วยข้อจำกัดในหลาย

ประการของคลื่นความถี่ย่าน 850 เมกะเฮิรตซ์ และ 900 เมกะเฮิรตซ์ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันส่งผลให้โครงข่ายไม่สามารถตอบสนองการเติบโตของตลาดได้เต็มที่ปริมาณผู้ใช้งานที่หนาแน่นทำให้คลื่นความถี่เดิมไม่เพียงพอต่อการเติบโตในระยะยาวแม้จะขยายการลงทุนโครงข่ายก็ตามจุดเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคใหม่ของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมไทยด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจากสัญญาร่วมการทำงานภายใต้องค์กรรัฐวิสาหกิจ

อย่างบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และบริษัท กสท. นำไปสู่รูปแบบการให้ใบอนุญาตจากองค์กรกำกับดูแลซึ่งมีความเป็นอิสระปลอดจากผลประโยชน์ทับซ้อนในด้านการแข่งขันทางธุรกิจ การประมูลคลื่นความถี่ใหม่จะเป็นการเพิ่มความจุโครงข่ายเพื่อส่งเสริมการเติบโตในระยะยาว ประกอบกับเทคโนโลยีในระดับมาตรฐานโลกที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นด้วยราคาที่เหมาะสม ทำให้ผู้ให้บริการมีแรงจูงใจทั้งในเชิงเศรษฐกิจ และการเงินที่จะขยายโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมของประเทศให้กว้างขวาง มากยิ่งขึ้น สิ่งที่กำลังมาข้างหน้าตอนนี้ต้องอาศัยการเปิดประมูลคลื่นความถี่ย่านใหม่เพื่อเป็นตัวเปลี่ยนผ่านทั้งด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างการแข่งขัน ซึ่งผู้ให้บริการต่างให้ความสำคัญในขณะนี้ระบบเคเบิล ซึ่งรองรับการเชื่อมต่อจากต่างประเทศมายังภูมิภาคต่างๆ ภายในประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการขยายตัวของภาคธุรกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พร้อมกับยังสามารถให้บริการวงจรสื่อสารข้อมูลได้ในระดับมาตรฐานสากลจากการรับรองของสถาบัน MEF (Metro Ethernet Forum) อีกด้วย แผนการปฏิบัติความคืบหน้าของกลุ่มสมาชิกในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รายงานว่าขณะนี้ประเทศไทยได้มีการดำเนินการตามแผนการปรับตัวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้ถึง 64% สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของอาเซียนที่ตั้งเป้าไว้เพียง 53% จึงสามารถสะท้อนให้ประชาคมโลกรู้

การทบทวนวรรณกรรม

ปัจจุบันนี้ คาดว่าประเทศไทย โดยเฉพาะในตัวเมือง และในเขตสถานที่ท่องเที่ยว ที่มี

ประชากรอยู่กันอย่างหนาแน่นและเต็มไปด้วยสาธารณูปโภคตามท้องถนนการวางเครือข่ายจึงมีความจำเป็นที่จะทำผ่านสายเคเบิลใต้ดิน เพื่อให้เกิดการปรับสภาพ เคเบิลใต้ดิน บริเวณเมืองเก่า และเมืองที่กำลังเจริญเติบโต ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักจัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุงภูมิทัศน์บริเวณอนุรักษ์การค้าโดยเฉพาะในย่านการค้าเก่าให้ มีทัศนียภาพดีขึ้น สามารถดึงดูดใจลูกค้า นักท่องเที่ยว ชาวไทยและชาวต่างชาติให้มาท่องเที่ยวในเขตเมือง และสถานที่ท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้ให้กับประชากรในเขตนั้นๆ

ข้อดีของการวางเคเบิลใต้ดินคือเมื่อเกิดอัคคีภัย วาตภัย และอุทกภัยซึ่งเป็นภัยที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติจะส่งผลกระทบต่อระบบเคเบิลใต้ดินน้อยมากซึ่งหน่วยงานต่างต้องเข้ามาดูแล อาทิเช่น การไฟฟ้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) หน่วยงานสร้างความบันเทิงทางด้านเคเบิลทีวี ข่าวสาร ข้อมูลต่างๆ ซึ่งประเทศไทยอยู่ในประเทศที่กำลังพัฒนาในระบบงานวางสายเคเบิลใต้ดินเพื่อพัฒนาประเทศสำหรับการให้บริการสื่อสาร

โทรคมนาคม เพื่อรองรับเข้าสู่กลุ่มประชาคมอาเซียนและพร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนได้ง่ายขึ้น และมีการแข่งขันกันมากขึ้นโดยเฉพาะอุตสาหกรรมทางด้านไอที ซึ่งจะต้องนำระบบการวางสายเคเบิลใต้ดินเป็นหลักที่ตายตัวอยู่แล้วดังนั้นผู้ประกอบการของประเทศไทยก็จะไปลงทุนในต่างชาติได้ง่ายขึ้น สามารถหาโอกาสทางธุรกิจ ในต่างประเทศได้มากกว่าเดิมดังนั้น หน่วยงานจึงได้ปรับแผนกลยุทธ์ โดยการเน้นการจัดความพร้อมโครงสร้างพื้นฐาน ให้เพียงพอกับความต้องการภายในประเทศ และพร้อมที่จะเป็น

ศูนย์กลางในภูมิภาคอินโดจีนสามารถเชื่อมต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน และยังสามารถเชื่อมต่อไปยังทั่วโลกผ่านโครงข่ายเคเบิลใต้น้ำระหว่างประเทศ Submarine cable Network ที่ CAT เป็นผู้ลงทุนล่าสุด CAT ได้เริ่มดำเนินการภายในประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการขยายตัวของภาคธุรกิจ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พร้อมกับยังสามารถให้บริการวางจรัลสื่อสารข้อมูลได้ในระดับมาตรฐานสากลจากการรับรองของสถาบัน MEF (Metro Ethernet Forum) อีกด้วย

วัดภูประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่ก่อให้เกิด
กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันธุรกิจ
สร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดิน
2. คุณภาพของการจัดการส่งอิทธิพลเชิง
บวกความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสร้างข่าย

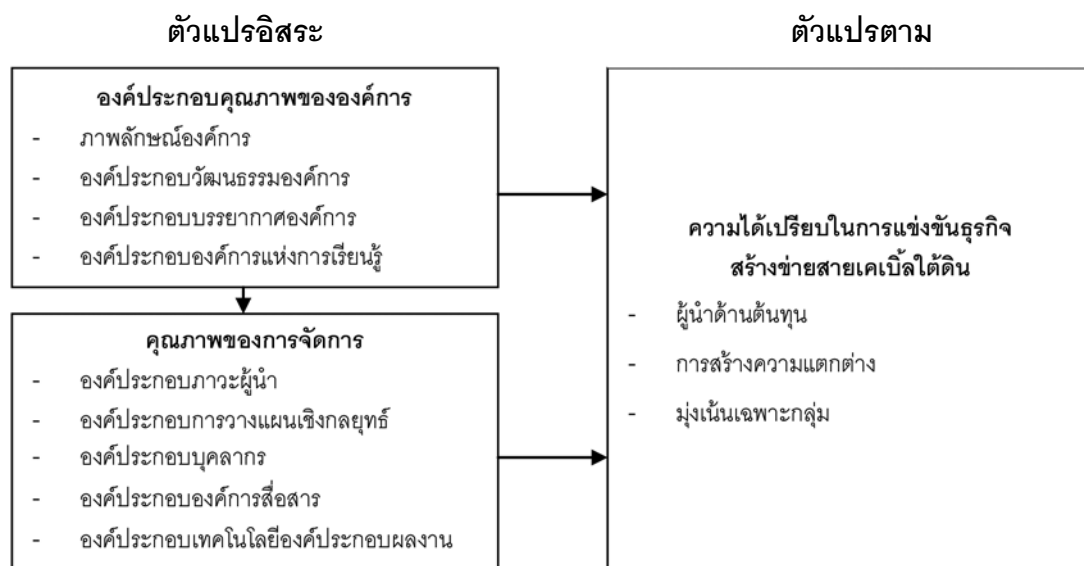
เคเบิลไต้ดิน

3. คุณภาพขององค์การ ส่งอิทธิพลเชิงบวก
คุณภาพของการจัดการธุรกิจสร้างข่ายสายเคเบิล
ใต้ดิน

สมมติฐานของการวิจัย

1. คุณภาพขององค์การส่งเสริมศิลปเชิงบวก
ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันธุรกิจสร้างข่าย
สายเคเบิลใต้ดิน
2. คุณภาพของการจัดการส่งเสริมศิลปเชิง
บวกความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสร้างข่าย
สายเคเบิลใต้ดิน
3. คุณภาพขององค์การ ส่งเสริมศิลปเชิงบวก
คุณภาพของการจัดการธุรกิจสร้างข่ายสายเคเบิล
ใต้ดิน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการทำวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัยเชิงผสม (mixed method) ระหว่างการทำวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ร่วมกับการทำวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยมีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

ประชากร และการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงคุณภาพได้แก่ ผู้บริหารบริษัทที่ประกอบกิจการธุรกิจสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดินจำนวน 22 บริษัท โดยอาศัยข้อมูล โครงการสำรวจผู้จดทะเบียนผู้ค้า ของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) การสุ่มอย่างง่ายเป็นวิธีที่ประชากรแต่ละหน่วยมีโอกาสถูกสุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่างเท่าๆ กัน ประชากรจะต้องกำหนดเฉพาะเจาะจงลงไปว่าเป็นกลุ่มใดผู้บริหารบริษัทโดยแยกเก็บตามประเภทงานงานสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดินชั้นที่ 1 มีผลงานก่อสร้างร้อยสายโทรศัพท์ใต้ดิน ท่อร้อยสายไฟฟ้า งานวางท่อประปา มูลค่างานต่อ 1 สัญญาไม่น้อยกว่า 20 ล้านบาท หรือมูลค่างาน 2 สัญญาไม่น้อยกว่า 25 ล้านบาท

งานสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดินชั้นที่ 2 มีผลงานก่อสร้างร้อยสายโทรศัพท์ใต้ดิน ท่อร้อยสายไฟฟ้า งานวางท่อประปา มูลค่างานต่อ 1 สัญญาไม่น้อยกว่า 10 ล้านบาท หรือมูลค่างาน 2 สัญญาไม่น้อยกว่า 15 ล้านบาท

งานสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดินชั้นที่ 3 มีผลงานก่อสร้างร้อยสายโทรศัพท์ใต้ดิน ท่อร้อยสายไฟฟ้า งานวางท่อประปา มูลค่างานต่อ 1 สัญญาไม่น้อยกว่า 3 ล้านบาท หรือมูลค่างาน 2 สัญญาไม่น้อยกว่า 5 ล้านบาท

งานสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดินชั้นที่ 4 มีผลงานก่อสร้างร้อยสายโทรศัพท์ใต้ดิน ท่อ

ร้อยสายไฟฟ้า งานวางท่อประปา มูลค่างานต่อ 1 สัญญาไม่น้อยกว่า 1 ล้านบาท โดยผู้วิจัยรวมงานเข้าชั้นที่ 2 3 และ 4 ไว้รวมกัน

วิธีรวบรวมข้อมูลโดยอาศัยการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-depth Interview)

การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากพนักงานและเจ้าหน้าที่ในกิจการธุรกิจสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดิน จำนวน 22 บริษัท ใช้สูตรหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Cochran (1953) ได้จำนวน 384.16 ตัวอย่าง และเพิ่มจำนวนของกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 5 เพื่อป้องกันการตอบแบบสอบถามไม่ครบตามจำนวนจึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง

$$n = \frac{P(1-p)Z^2}{d^2} \quad N = \frac{P(1-p)Z^2}{d^2}$$

โดยกำหนดให้ P คือ อัตราส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการสุ่ม (กำหนดไว้ที่ 50%), Z ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เท่ากับ 1.96 (ความเชื่อมั่น 95%) $>> Z=1.96, d$ คือ สัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ระดับความเชื่อมั่น 95% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

เครื่องมือในการวิจัย 1. แนวการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ในการวิจัย ตลอดจนผลงานในการวิจัย เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ทางด้านเนื้อหาภายใต้ทฤษฎีการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ผ่านการวิเคราะห์และแนวคิดของนักวิจัยและนักวิชาการหลายๆ คน เพื่อพัฒนารอบแนวคิดเบื้องต้น และสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างนำไปสัมภาษณ์จะลึกผู้บริหารจำนวน 8 ราย

การวิจัยเชิงคุณภาพ อาศัยแนวความคิดการทำวิจัยของ สฤงศ์ จันทวานิช (2553, หน้า 128-130) กล่าวถึงความสำคัญของการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ว่าในการวิจัยเชิงคุณภาพเรามักจะได้ยินเสมอว่ามีผู้สงสัยในความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพราะแคลงใจในความลำเอียงของนักวิจัยที่อาจเกิดขึ้นเมื่อได้ไปคลุกคลีกับปรากฏการณ์และผู้ให้ข้อมูลนักวิจัยเชิงคุณภาพตระหนักดีถึงข้อสงสัยนี้ และได้วางมาตรการที่จะป้องกันความผิดพลาด นั่นคือการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ การตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) มีวิธีการตรวจสอบ 4 วิธี คือ

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่

- แหล่งเวลาหมายถึง ถ้าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่
- แหล่งสถานที่หมายถึง ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กันจะเหมือนกันหรือไม่
- แหล่งบุคคลหมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (investigator triangulation) คือ ตรวจสอบว่าผู้วิจัยแต่ละคนจะได้ข้อมูลแตกต่างกันอย่างไร โดยเปลี่ยนตัวผู้สังเกต แทนที่จะใช้ผู้วิจัยคนเดียวกันสังเกตโดยตลอดในกรณีที่ไม่แน่ใจในคุณภาพของผู้รวบรวมข้อมูลภาคสนามควรเปลี่ยนให้มีผู้วิจัยหลายคน

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (theory triangulation) คือ การตรวจสอบว่าถ้า

ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด อาจทำได้ง่ายกว่าในระดับสมมติฐานชั่วคราว (working hypothesis) และแนวคิดขณะที่ลงมือตีความสร้างข้อสรุปเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์

4. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (methodological triangulation) คือ การใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่นใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการซักถามพร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย

หลังจากได้บทสัมภาษณ์เจาะลึกมาแล้ว ผู้วิจัยจะนำบทสัมภาษณ์มาถอดบทสัมภาษณ์แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มข้อมูล และเรียงข้อมูล ตลอดจนจัดลำดับข้อมูลตามเนื้อหาที่ต้องศึกษา จากนั้นวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการ เพื่อค้นหาตัวชี้วัดที่สอดคล้อง กับสภาพจริง ภายใต้บริบทจริง ต่อจากนั้น คือการสังเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาทำการสังเคราะห์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจสร้างรายได้เปรียบได้ดิน ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด จากนั้นจึงทำการสร้างแบบสอบถามมีการทดสอบความตรงความเที่ยงแล้วนำไปเก็บข้อมูลเชิงปริมาณต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผ่านการทบทวนวรรณกรรมและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดรวมกับปลายเปิด จำนวน 5 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระดับรายได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสร้างค่ายสายเคเบิลใต้ดิน แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ

การใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

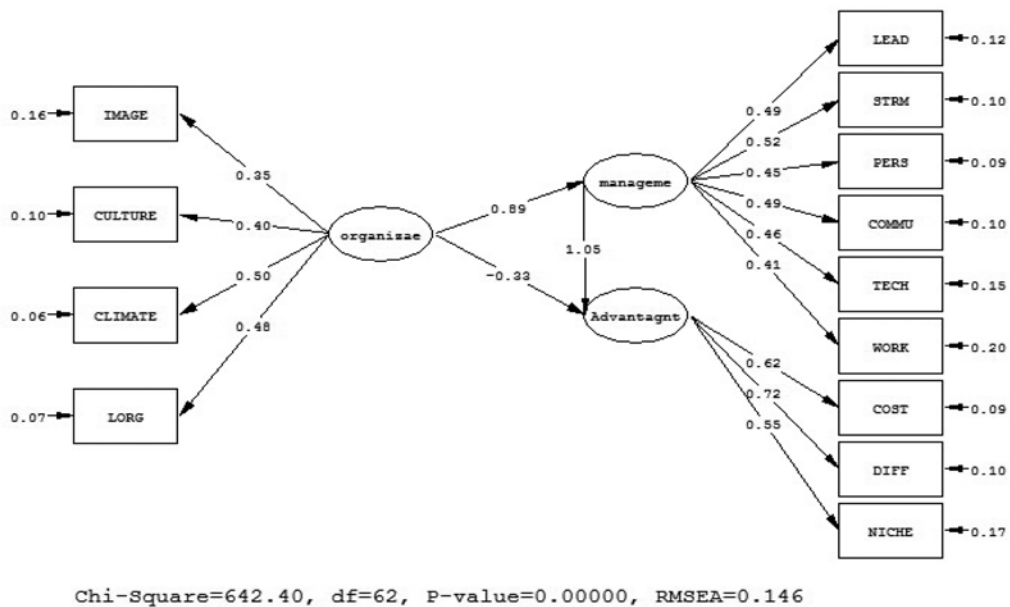
ในส่วนสถิติสรุปอ้างอิง เพื่อตอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) โดยอาศัยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือโมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model or LISREL Model) โดยใช้หลักการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม LISREL หาค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และค่าอิทธิพลรวม (Total Effect) ผู้ศึกษาต้องการศึกษา แนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการค้นหาองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในตัวแปรแต่ละตัว

ผลการวิจัย

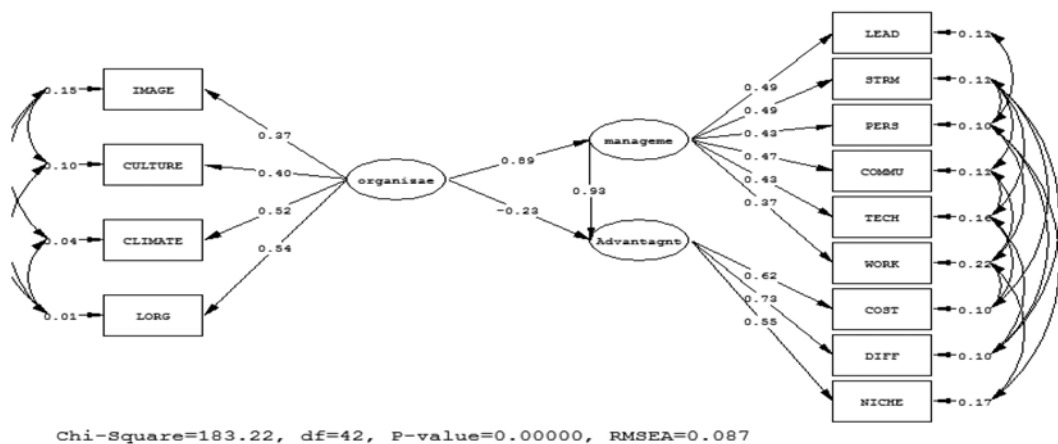
คุณภาพขององค์การ ผู้ให้สัมภาษณ์ของบริษัท ชิงกูลาร์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด คุณอนณาภินทร์ วิจิตรวรรณนท์ ให้แสดงความคิดเห็นว่า “ภาพลักษณ์ที่ดีเป็นทรัพย์สินขององค์การ” ส่วนท่านอื่นๆ ได้ให้กล่าวคล้ายๆ กันว่า การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี สามารถสร้างความค่าให้กับองค์การ รวมถึงเสริมสร้างความมั่นใจและความภักดีต่อองค์การ กระตุ้นให้เกิดการลงทุนดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน และภาพลักษณ์จะก่อขึ้นจากการรับรู้ถึงคุณลักษณะขององค์การนั้นๆ และเป็นการรับรู้ที่มีสัมพันธ์กับประสบการณ์ ความเชื่อ ความรู้ และความประทับใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์การ ภาพลักษณ์องค์การและชื่อเสียงองค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การนั้นๆ ทั้งนี้ นับได้ว่าเป็นการสร้างความสำเร็จเติบโตให้แก่ธุรกิจ

การวิเคราะห์อิทธิพลของกลุ่มตัวแปรที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสร้างค่ายสายเคเบิลใต้ดิน

ผลการทดสอบการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ของตัวแบบก่อนปรับ



ภาพที่ 2 ผลการทดสอบการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ของตัวแบบหลังปรับ



ภาพที่ 3 ผลการทดสอบการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ของตัวแบบหลังปรับ

ผลการวิเคราะห์พบว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสร้างช่วยสายเคเบิลใต้ดินได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากคุณภาพขององค์กร ($\beta=0.93$) แต่ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบจากคุณภาพการจัดการ ($\beta=-0.23$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคุณภาพการจัดการได้รับอิทธิพลทางตรงจากคุณภาพขององค์กร ($\beta=0.89$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อสรุปผล

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสร้างช่วยสายเคเบิลใต้ดิน จากอิทธิพลรวม (Total Effect) จะพบว่าเกิดจาก คุณภาพทางการจัดการ ($\beta=0.93$) และคุณภาพขององค์กร ($\beta=0.59$) ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ
คุณภาพองค์กร ได้แก่ องค์ประกอบ

ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยายภาคองค์การ วัฒนธรรมองค์การและภาพลักษณ์องค์การ ดังนั้นผู้บริหาร จึงควรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันดังนี้ 1) การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันและมุ่งเน้นสภาพแวดล้อม 2) การสร้างบรรยากาศองค์การโดยการแจ้งข่าวสารต่างๆ ให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการบริหาร และจัดระบบการจ่ายเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและสนับสนุนการมีที่ปรึกษาในการทำงาน เน้นให้คนในองค์การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้แสดงออก และเน้นที่ความสำเร็จของงานควบคู่ไปกับความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ว่าเป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการองค์การที่มีลักษณะภาพแห่งการเรียนรู้ (learning characters) มีลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่นเป็นพลวัตรอยู่เป็นนิจไม่หยุดนิ่ง และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปวีณนุช คำเทศ (2545) เรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล ชุมชนพบว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้เป็นทีม การเป็นบุคคลที่รอบรู้ทางด้านแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การคิดอย่างเป็นระบบ เทคโนโลยีที่นำมาใช้บรรยากาศองค์กรและการบริหารองค์กร

คุณภาพการจัดการ ได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการสื่อสารผู้บริหารในองค์กร จึงควรดำเนินการดังนี้ 1) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยภาวะผู้นำโดยผู้บริหารยกย่องผู้ที่ทำงานดี

มอบรางวัลและให้ผลตอบแทนเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงานมีความรอบรู้และความคิดสร้างสรรค์ สามารถถ่ายทอดแนวคิดและมอบอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม 2) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีการวางวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จัดทำนโยบายโดยมองถึงอนาคตมีการวางแผนวิธีดำเนินการ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 3) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการสื่อสารมีทักษะที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการรับข้อมูลข่าวสารและสื่อสารภาพพจน์ขององค์กรไปยังภายนอกและให้ความใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมที่จะกระทบต่อบริษัทสอดคล้องกับแนวคิดของ Stodgily (1986) ที่ว่าผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่ง

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ การสร้างความแตกต่างผู้นำต้นทุนและด้านการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารควรองค์การจึงควรดำเนินการดังนี้ 1) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการสร้างความแตกต่างสามารถเสนอบริการให้กับลูกค้าที่มีความต้องการหลากหลาย มีการพัฒนาเทคโนโลยีและสร้างความแตกต่างได้ดีกว่าคู่แข่ง มุ่งหานวัตกรรมในสินค้าและบริการอันก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน 2) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านการจัดการเกี่ยวกับการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (supply chain management: SCM) 3) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มแสวงหาความต้องการและหาวัตกรรม

สำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1990: unpagged) ได้กล่าวไว้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้านประกอบด้วยความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (overall cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (differentiation) และการเน้นตลาดเฉพาะส่วน (focus)

ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

คุณภาพองค์กร ได้แก่ องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านบรรยากาศองค์กร องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร และองค์ประกอบด้านภาพลักษณ์

ดังนั้นผู้บริหารควรองค์การจึงควรดำเนินการดังนี้

1) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ และมุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม

2) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยสร้างบรรยากาศองค์กรโดยมีการแจ้งข่าวสารต่างๆ ให้กับพนักงานรับทราบอย่างเสมอ ให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการบริหารโดยภาพรวมภายในองค์การได้ และจัดระบบการจ่ายเงินเดือนในองค์การเป็นไปอย่างยุติธรรม

3) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม สนับสนุนการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสนับสนุนการมีที่เลียงหรือที่ปรึกษาในการทำงาน เน้นให้คนในองค์การพัฒนาตนเองอย่าง

สม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้แสดงออกซึ่งความสามารถของตน และเน้นที่ความสำเร็จของงาน ควบคู่ไปกับความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร คุณภาพการจัดการ ได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และองค์ประกอบด้านการสื่อสารดังนั้นผู้บริหารควรองค์การ จึงควรดำเนินการดังนี้

1) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยภาวะผู้นำ โดยผู้บริหารยกย่องผู้ที่ทำงานดี มอบรางวัลและให้ผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ เป็นการให้กำลังใจในการทำงานผู้บริหารควรมีความรอบรู้และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และผู้บริหารสามารถถ่ายทอดแนวคิด และมอบอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

2) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากร ในองค์การ องค์การควรมีการวางวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การออกแบบกลยุทธ์ จัดทำนโยบายโดยมองถึงอนาคตและมีการควบคุมที่เป็นระบบ มีการวางแผนวิธีดำเนินการ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการสื่อสารผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บริษัทมีการรับข้อมูลข่าวสารภายนอกและสื่อสารภาพพจน์ขององค์การไปยังภายนอก และองค์การให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะกระทบต่อบริษัทคุณภาพการจัดการ ได้แก่ การสร้างความแตกต่าง ผู้นำต้นทุนและด้านการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารควรองค์การจึงควรดำเนินการดังนี้

1) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

โดยการสร้างความแตกต่าง องค์การสามารถเสนอ บริการให้กับลูกค้าที่มีความต้องการหลากหลาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาเทคโนโลยี และสามารถสร้างความแตกต่างได้ดีกว่าคู่แข่งชั้น พยายามมุ่งหานวัตกรรมในสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความแตกต่างอันก่อให้เกิดความได้เปรียบ ในเชิงการแข่งขัน

2) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ผู้นำต้นทุน องค์การมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการติดต่อระหว่าง Supplier จนสามารถลดต้นทุนได้ มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ในการนำนวัตกรรมด้านการจัดการเกี่ยวกับ การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (supply chain management : SCM) เพื่อลดต้นทุน และความพยายามลดต้นทุน จนสร้างความได้เปรียบกว่าคู่แข่งชั้น

3) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (niche or focus strategy) กล่าวคือ องค์การพยายามแสวงหา ความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ความพยายาม ติดตามนวัตกรรมสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มและ หาช่องทางในการทำตลาดอย่างสม่ำเสมอ และ ให้ความสำคัญเรื่องความได้เปรียบแบบมุ่งเน้น เฉพาะกลุ่ม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) การทำวิจัยดังกล่าวมีลักษณะเป็นภาค ตัดขวาง ผู้ที่สนใจอาจทำการศึกษาตัวแบบใน ลักษณะของช่วงเวลาเพื่อพิสูจน์ความคงเส้นคงวา ของตัวแบบดังกล่าว

2) การศึกษากลยุทธ์การสร้างความได้ เปรียบในการแข่งขันธุรกิจการสร้างข่ายสายเคเบิล ได้ดินในประเทศไทยนี้ ผู้ที่สนใจอาจจะนำตัวแบบ

ดังกล่าวไปศึกษาต่อยอดในส่วนของภาคธุรกิจ อื่นๆ ได้

บรรณานุกรม

- ปวีณนุช คำเทศ. (2545). **การพัฒนาตัวชี้วัด ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย การพยาบาล. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร- มหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- Cochran, W.G. (1953). **Sampling Techniques. Experimental Designs, New York.**
- Porter, Michael E. (1990). **Competitive Advantage of Nations. Free Press: New York.**
- Robbins. (1991). **Organizational Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice. Hall.**
- Demeter, K. "Manufacturing Strategy and Competiveness," **International of Production Economics.** (81-82) : 205-213; April, 2003.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.**
- Stodgily, R.M. (1986). **Handbook of leadership: a survey of theory and research. New York.**