

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตเหล็กเส้นไทย CHANGE MANAGEMENT TO CREATE COMPETITIVE ADVAN- TAGE OF FIRMS IN THAI STEEL BAR INDUSTRY

ดীনันต์ บุญสมิระ*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อและทำให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และวิธีการหรือกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมผู้ประกอบการผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทย โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 14 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารจากบริษัทผู้ประกอบการผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทย จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบ คือ สภาวะเศรษฐกิจ ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ การแข่งขันเนื่องจากคู่แข่งมีจำนวนมาก คู่แข่งรายใหญ่ที่มีความได้เปรียบด้านเงินทุน คุณสมบัติของผู้บริหาร ศักยภาพทางการแข่งขัน และความแข็งแกร่งของสถานะทางการเงิน ส่วนวิธีการหรือกลยุทธ์การบริหาร คือ กลยุทธ์ในการลดและบริหารต้นทุนทั่วทั้งองค์กร การวางแผนทางการเงินที่มีระบบ การใช้กำลังการผลิตอย่างเต็มที่เพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย และกลยุทธ์การแข่งขันด้านราคา

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Abstract

The objectives of this research are to investigate what external and internal factors affecting change management within the organization, and what change management strategies should be implemented to create competitive advantage of firms in Thai steel bar industry. Delphi technique was used to collect data from 14 respondents who are executives of steel bar manufacturers in Thailand. The study results revealed that external and internal factors which affecting are macroeconomic conditions, fluctuations in raw material price, price competition resulted from a large number of rivals, competitors with capital advantage, characteristics of management, competitiveness, and strong financial

*นักศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

standings. Strategies implemented to create competitive advantage are strategies to reduce and manage costs in all departments throughout the organization, good financial planning, full production capacity employed to reduce unit costs, and price competition strategy.

Keywords : change management, competitive advantage

บทนำ

เป็นแนวคิดที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จคือองค์กรที่สามารถตอบสนองหรือปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในที่ที่องค์กรอาศัยอยู่ได้ดีที่สุด โดยสภาพแวดล้อมในที่ที่องค์กรอาศัยอยู่นั้นหมายถึง สภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรและทำให้องค์กรต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนั้น โดยลักษณะหรือรูปแบบของการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมคือ การที่ผู้บริหารวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถอยู่รอดหรือประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน (Thompson & Strickland, 2006) ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในโลกของธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจอยู่ตลอดเวลา (Norbutus, 2007) ผู้นำองค์กรที่มีความทะเยอทะยานจะใช้วิกฤตด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่ล้าสมัย เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ใหม่ๆ

ที่สามารถตอบสนองต่อวิถีของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (McGrath & MacMillan, 2009 : 25) ดังนั้น ผู้นำองค์กรต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการตัดสินใจ ซึ่งถือได้ว่าเป็นความท้าทายต่อความสามารถในการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรและความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ องค์กรธุรกิจในปัจจุบันต้องสามารถรับมือและปรับตัวตอบรับของการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและทันทั่วถึง วิธีการที่ผู้นำองค์กรนำมาใช้ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Cohen, 2008)

อุตสาหกรรมเหล็กเส้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นวัตถุดิบสำหรับการผลิตในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งถือเป็นอุตสาหกรรมผู้ใช้เหล็กที่สำคัญ จากข้อมูลการใช้เหล็กของประเทศไทยในปี 2549 พบว่า ภาคการก่อสร้างเป็นผู้ใช้เหล็กราว 60% ของการบริโภคเหล็กทั้งประเทศ ถือได้ว่าอุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นอุตสาหกรรมที่มีการใช้เหล็กมากที่สุดของประเทศไทย อีกทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจที่ก่อให้เกิดการจ้างแรงงานและการกระจายรายได้ อย่างไรก็ตาม สภาพ

แวดล้อมทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทยนั้นอยู่ในสถานะที่เต็มไปด้วยความผันผวน ซับซ้อน และส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจในแง่ของผลประกอบการขององค์กร ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมต่างๆ อาทิเช่น กำลังการผลิตโดยรวมมีมากกว่าความต้องการ ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ การบริหารต้นทุนทั้งต้นทุนในการขนส่งและต้นทุนด้านพลังงาน การแข่งขันทางด้านราคาของผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในการผลิต หรือความตื่นตัวทั้งจากภาครัฐและชุมชนในเรื่องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ผู้นำองค์กรต้องต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยความเสี่ยงเหล่านี้ ซึ่งวิธีการที่นักบริหารองค์กรบริหารจัดการและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้แก่องค์กรได้ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความจำเป็นที่ควรศึกษาอุตสาหกรรมผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทย ในเชิงลึก เพื่อที่ว่าผู้ประกอบการผลิตในอุตสาหกรรมเหล็กเส้นจะสามารถปรับตัวและรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงวิธีการและกลยุทธ์ที่นักบริหารหรือผู้ประกอบการผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทยนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอด ความมั่นคง และการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

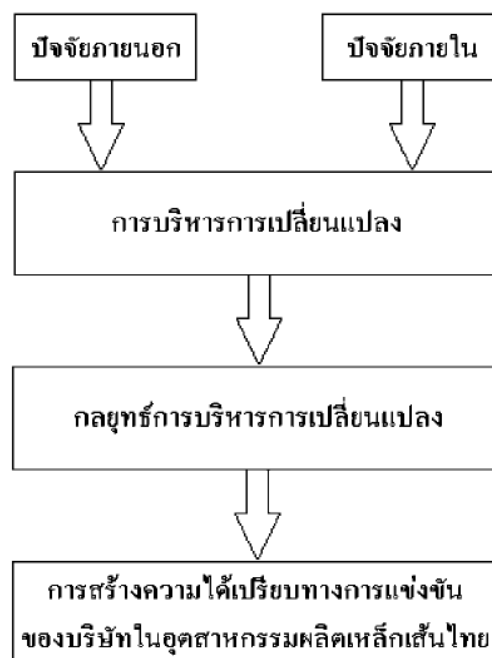
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบและทำให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอุตสาหกรรมผู้ประกอบการผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบและทำให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอุตสาหกรรมผู้ประกอบการผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทย

3. เพื่อศึกษาวิธีการหรือกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมผู้ประกอบการผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจำนวน 3 รอบ จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 14 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารจากบริษัทผู้ประกอบการผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่ามัธยฐาน เพื่อหาระดับความสำคัญ

และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินความสอดคล้องทางความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ของแต่ละข้อคำถาม และสอบถามประเด็นต่างๆ ด้วยการวิพากษ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ผลการวิจัย

1. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบและทำให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอุตสาหกรรมผู้ประกอบการผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทย ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจระดับมหภาค ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ การแข่งขันด้านราคาเนื่องจากคู่แข่งมีจำนวนมาก คู่แข่งชั้นรายใหญ่จากต่างประเทศที่มีความได้เปรียบด้านเงินทุน ต้นทุนด้านเชื้อเพลิงมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตเหล็ก ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการผลิต การขาดแคลนแรงงาน อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และ ความไม่แน่นอนทางการเมือง

2. ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบและทำให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอุตสาหกรรมผู้ประกอบการผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทย ได้แก่ คุณสมบัติของผู้บริหารศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กร ความแข็งแกร่งและสภาพคล่องทางการเงิน กลยุทธ์ทางการแข่งขันระบบและกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร คุณสมบัติของบุคลากร เทคโนโลยีและนวัตกรรม และ เครือข่ายพันธมิตรและความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

3. วิธีการหรือกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมผู้ประกอบการผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทย ได้แก่ กลยุทธ์ในการลดและบริหารต้นทุน การวางแผนทางการ

เงินที่มีระบบอย่างรอบคอบ การใช้กำลังการผลิตอย่างเต็มที่เพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย กลยุทธ์การแข่งขันด้านราคา การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก นโยบายในการปล่อยสินเชื่อการค้าและการบริหารลูกหนี้การค้า นโยบายในการสั่งซื้อและการบริหารสินค้าคงเหลือ กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ตัวแทนจำหน่าย และสถาบันการเงิน การพัฒนากระบวนการผลิตและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรส่วนเพิ่ม (Profit Margin) สูง และการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนดอกเบี้ยต่ำ

สรุปผล

จากผลการวิจัยที่ได้ ผู้วิจัยสามารถพัฒนาแบบจำลอง (Model) สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตเหล็กเส้นไทย ดังภาพต่อไปนี้

อภิปรายผล

ผลการวิจัย การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตเหล็กเส้นไทย พบว่า วิธีการหรือกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้มีดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ในการลดและบริหารต้นทุนในทุกๆ แผนกทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากอุตสาหกรรมผลิตเหล็กเส้นเป็นอุตสาหกรรมที่มีอัตรากำไรขั้นต้นอยู่ในระดับต่ำ ความสำเร็จของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการลดและบริหารต้นทุนได้เป็นอย่างดี การกำหนดนโยบายในการลดและบริหารต้นทุนได้อย่างมี

ประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรมีผลประโยชน์ประกอบการที่ดีขึ้นได้ โดยผู้บริหารทุกระดับและทุกแผนกสามารถมีส่วนร่วมและมีส่วนช่วยให้การบริหารต้นทุนเป็นภารกิจด้านหนึ่งที่บุคลากรทุกคนในองค์กรมีพันธะร่วมกัน ความสามารถในการลดและบริหารต้นทุนได้ดีนั้นอาจมาจากหลายสาเหตุ เช่น การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบการจัดการ และการควบคุม เป็นต้น (Porter, 1985)

2. การวางแผนทางการเงินที่มีระบบ
อย่างรอบคอบ การบริหารทางการเงินที่มีวินัย
ที่ดีและการรักษาสถานะทางการเงินให้มี
เสถียรภาพและมั่นคงย่อมสะท้อนถึงความสามารถ
ของผู้บริหารในการวางแผนทางการเงินที่มีระบบ
อย่างรอบคอบ (Brigham & Ehrhardt, 2005 : 482)
อาจมีส่วนช่วยเพิ่มโอกาสให้องค์กรสามารถเข้าถึง
แหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำได้ง่ายยิ่งขึ้น



3. การใช้กำลังการผลิตอย่างเต็มที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและลดต้นทุนต่อหน่วย อุตสาหกรรมผลิตเหล็กเส้นเป็นอุตสาหกรรมที่แข่งขันในด้านการบริหารต้นทุน ซึ่งมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันด้านราคา วิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนในการผลิตสินค้าต่อหน่วยให้ลดลงได้ด้วยการทำให้เกิดความประหยัดจากขนาดของการผลิต (Economies of Scale) (Salvatore, 2004 : 168) ซึ่งองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากประสิทธิภาพในการผลิต

ที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นจากความประหยัดจากขนาด
การผลิตดังกล่าวมาใช้เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

4. กลยุทธ์การแข่งขันด้านราคา ผู้ผลิต รายใดมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนสามารถใช้กลยุทธ์การแข่งขันด้านราคาเพื่อความเป็นได้เปรียบทางการแข่งขันได้ การทำเช่นนั้นองค์กรต้องมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น การบรรลุความประหยัดจากขนาด การมีต้นทุนด้านวัตถุดิบที่ต่ำกว่า การมีต้นทุนด้านแรงงานที่ต่ำกว่า การมีประสิทธิภาพในการผลิตที่ดีกว่า ความสามารถในการบริหารต้นทุนได้ดีกว่า การเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า เป็นต้น

5. การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและสร้างตราสินค้า เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาได้ (Kotler & Keller, 2006 : 268) ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมจะมีผู้ผลิตจำนวนมากที่ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ แต่ตราสินค้ากลับไม่มีบทบาทต่อการตัดสินใจซื้อมากนัก อย่างไรก็ตามการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักและยอมรับ ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแข่งขัน

6. นโยบายในการปล่อยสินเชื่อการค้า และการบริหารลูกหนี้การค้า โดยคำนึงถึงประวัติ และคุณสมบัติของลูกค้า ระยะเวลาของการทำ ธุรกิจร่วมกัน และสภาวะการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ โดยรวมเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการพิจารณา ความน่าเชื่อถือของลูกค้า ซึ่งหากบริหารผิดพลาด จะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องขององค์กรเช่นกัน

7. นโยบายในการสั่งซื้อและการบริหาร
สินค้าคงเหลือ การสั่งซื้อสินค้าและการบริหาร
สินค้าคงเหลือเป็นกิจกรรมที่มีผลกระทบซึ่งกัน
และกัน โดยหลักการแล้ว การสั่งซื้อสินค้า
ที่ผิดพลาดก่อให้เกิดผลเสียหลายประการต่อองค์กร

ดังนั้นผู้ประกอบการควรมีการติดตามเผื่อระวังภาวะของตลาดและวิเคราะห์ถึงความต้องการของตลาดเพื่อวางแผนการสั่งซื้อที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อการวางแผนการผลิต (Gaither, 1990 : 394)

8. กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดีกับลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ตัวแทนจำหน่าย และสถาบันการเงิน การดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตามขององค์กรย่อมมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า สถาบันการเงินในฐานะเจ้าหนี้ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ตัวแทนจำหน่าย ผู้ถือหุ้นในฐานะเจ้าของบริษัท บุคลากรในฐานะลูกจ้าง รวมไปถึงชุมชน สังคม และประเทศชาติ กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดีเป็นแนวคิดที่อยู่บนความเชื่อที่ว่าทุกสิ่งทุกอย่างต้องอาศัยพึ่งพากันและมีผลกระทบซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจด้วยการมีธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในที่ที่องค์กรอาศัยอยู่เป็นแนวคิดที่นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ

9. การพัฒนากระบวนการผลิตและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แผนกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งย่อนไปกว่าแผนกอื่น คือ แผนกการผลิต ซึ่งถือว่าได้เป็นกิจกรรมหลักกิจกรรมหนึ่งขององค์กรตามทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า ดังนั้นการพัฒนาระบบการผลิตและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่สามารถนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับองค์กร

10. การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรส่วนเพิ่มสูง การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรส่วนเพิ่มสูงเป็นวิธีการ

หนึ่งในการหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มจากกระบวนการผลิต การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรส่วนเพิ่มสูงในกรณีนี้หมายถึงการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีขนาดเล็กซึ่งมีมูลค่ามากกว่าและมีจำนวนคู่แข่งน้อยกว่าที่ผลิตสินค้าดังกล่าว

11. การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนดอกเบี้ยต่ำ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในการอุตสาหกรรมผลิตเหล็กเส้นต้องอาศัยเงินลงทุนและสภาพคล่องจำนวนมากในการดำเนินธุรกิจให้ราบรื่น ดังนั้นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมจึงมีความจำเป็นต้องหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำมาช่วยในการดำเนินการรักษาคุณสมบัติของการเป็นผู้กู้ที่ดี มีความสำคัญต่อการเข้าถึงเงินทุนที่มีต้นทุนดอกเบี้ยต่ำ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ควรมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมเพื่อรับมือและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของอุตสาหกรรมได้อย่างทันทั่วถึง โดยควรมีหน่วยงานหรือแผนกที่ทำหน้าที่เป็นคลังสมองขององค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามเผื่อระวัง ตรวจสอบปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องมีทักษะในการวิเคราะห์และประเมินผลอย่างระมัดระวัง และรายงานต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ถูกต้อง ทันกาลต่อการตัดสินใจในการวางแผนการสั่งซื้อ การวางแผนการผลิต และการบริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory Management) ให้มีความสอดคล้องต่อสภาวะและแนวโน้มความต้องการที่แท้จริงของตลาดและต่อสภาพคล่องทางการเงินขององค์กร

2. การพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต ก็เป็นการตัดสินใจอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารต้อง

พิจารณาเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ อย่างทัดเทียมมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ที่ดีที่สามารถมองเห็น อนาคตการณ์และจับกระแส การเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในกระบวนการผลิตที่สามารถสอดคล้อง ต่อความต้องการของตลาดในอนาคตจะช่วยให้ องค์กรสามารถวางแผนและกำหนดทิศทางในการ พัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันทางได้ดียิ่งขึ้น ในอนาคตข้างหน้า การตัดสินใจผู้ชนะในการแข่งขัน ในอุตสาหกรรมต่างๆ จะต้องอาศัยเทคโนโลยีและ นวัตกรรมเป็นหลัก

3. การขาดแคลนแรงงานเป็นวิกฤตที่ ภาคอุตสาหกรรมภายในประเทศต้องประสบ นโยบายและการแก้ไขปัญหาดังกล่าวต้องอาศัย ความร่วมมือกันอย่างจริงจังระหว่างภาครัฐซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายและภาคเอกชน ซึ่งภาครัฐ ต้องกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการ แก้ปัญหา ซึ่งเป็นปัญหาเชิงระบบและโครงสร้าง ความร่วมมือระหว่างกันระหว่างภาครัฐและ ภาคเอกชนในการสำรวจการขาดแคลนและ ความต้องการแรงงานบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นจริง

4. ต้องมีระบบการบริหารจัดการภายใน องค์กร ตลอดจนโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ที่สามารถรับมือและเหมาะสมในการปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการ แข่งขันได้เป็นอย่างดี การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ ใหม่ๆ และการบริหารจัดการความรู้ เป็นแนวคิด และการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและบุคลากรต้องแบ่งปัน ร่วมกัน การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และสามารถนำมา ซึ่งสมรรถนะหลักที่สร้างความแตกต่างจะสามารถ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- Brigham, F. & Ehrhardt, C. (2005). **Financial Management: Theory and Practice**. USA: South-Western. : 482.
- Cohen, W. A. (2008). **A Class with Drucker**. New York, NY: AMACOM.
- Gaither, N. (1990). **Production and Operations Management**. Orlando, FL: The Dryden Press : 394.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). **Marketing Management**, (12nd ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education. : 268.
- McGrath, R. & MacMillan, I. (2009). **How to rethink your business during uncertainty**. MIT Sloan Management Review. 50(3), 25.
- Norbutus, D. (2007). **Exploring the experience of organizational transformation: Constructing episodic change with continuous change**. Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Porter, Michael E. (1985). **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York, NY: The Free Press.
- Salvatore, D. (2004). **International Economics**. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, Inc. : 168.
- Thompson Jr, A. A. & Strickland III, A. J. (2006). **Strategic Management**. (12th ed.). New York: Irwin/McGraw-Hill.