

**อิทธิพลของการเทียบเคียงสมรรถนะต่อความสามารถในการแข่งขัน  
และผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมยางพาราไทย**  
**THE INFLUENCE OF BENCHMARKING ON COMPETITIVENESS  
AND PERFORMANCE IN THE THAI RUBBER INDUSTRY**

กิตติ เจริญพรพานิชกุล<sup>1</sup> จวีวรรณ ชูสนุก<sup>2</sup> อัมพล ชูสนุก<sup>3</sup> สุภาพร เฟงพิศ<sup>4</sup>

Kitti Charoernpornpanichkul, Chaveewan Shoosanuk, Ampon Shoosanuk, Supaporn Phengpis

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเทียบเคียงสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย ประกอบด้วย การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม และการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป และเพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

ผู้วิจัยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อยืนยันความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้กับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย และการอภิปรายผลการวิจัย ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทยจำนวน 315 บริษัท สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ผลการศึกษาพบว่า 1) การเทียบเคียงสมรรถนะภายในมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย 2) การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย 3) ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพล

<sup>1</sup> College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology, Rattanakosin, Corresponding author, E-mail: kitti@thaicentri.com

<sup>2</sup> College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology, Rattanakosin

<sup>3</sup> School of Business Administration, Bangkok University

<sup>4</sup> Management, Rajamangala University of Technology, Rattanakosin

ทางบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจยางพาราไทย และ 4) ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจยางพาราไทย

ผลจากการวิจัยมีข้อเสนอแนะให้บริษัทที่ดำเนินธุรกิจยางพาราไทยควรมุ่งเน้นกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม และการเทียบเคียงสมรรถนะภายใน เพื่อส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทและผลการดำเนินงาน

**คำสำคัญ:** การเทียบเคียงสมรรถนะ ความสามารถในการแข่งขัน อุตสาหกรรมยางพารา ผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน

### **Abstract**

In this work of the Thai Rubber Industry, the researchers investigate factors influencing competitiveness by entrepreneurs in the Thai rubber industry. These factors consist of internal benchmarking, competitive benchmarking, industry benchmarking and generic benchmarking.

The researchers employed both qualitative and quantitative research methods. In respect to qualitative research, the researchers used in-depth interviews to confirm the appropriateness of the conceptual framework used to study companies conducting Thai rubber industry businesses and in discussing research findings. Regarding quantitative research, the researcher used a questionnaire as an instrument of research to collect data from 315 companies operating in the Thai rubber industry. The statistics used in data analysis were frequency, mean, standard deviation and multiple regression analysis. Findings are as follows:

1. Internal benchmarking had positive direct influence on competitiveness of the Thai Rubber Industry.
2. Industry benchmarking had positive direct influence on competitiveness of the Thai Rubber Industry.
3. Competitiveness had positive direct influence on financial performance of the Thai Rubber Industry.
4. Competitiveness had positive direct influence on non-financial performance of the Thai Rubber Industry.

Based on these findings, the researchers recommended that the companies in Thai rubber industry more fully focused on industry benchmarking and internal benchmarking to deepen competitiveness and performance of the companies.

**Keywords:** Benchmarking, Competitiveness, Rubber Industry, Financial Performance, Non-Financial Performance

## บทนำ

ประเทศไทยเป็นผู้ผลิต และส่งออกยางพาราธรรมชาติมากที่สุดในโลก แต่การพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมเพื่อรองรับผลผลิตในประเทศไทยมีอยู่จำนวนน้อย ทำให้การส่งออกยางพาราของประเทศไทยเป็นเพียงการส่งออกผลผลิตวัตถุดิบในขั้นปฐมภูมิไปให้กับประเทศผู้ผลิตอุตสาหกรรมยางพาราสำเร็จรูปที่มีมูลค่าเพิ่มของสินค้าสูงกว่าของไทย (สถาบันวิจัยยาง, 2550) ทั้งนี้ ประเทศมาเลเซียมีอุตสาหกรรมที่เพิ่มมูลค่าจากยางพาราได้มากกว่าประเทศไทย จึงส่งผลให้ประเทศไทยซึ่งมีผลผลิตยางมากกว่าประเทศมาเลเซียถึง 4 เท่า แต่กลับมีรายได้เข้าประเทศจากยางพาราน้อยกว่าประเทศมาเลเซีย (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2548) ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพให้กับอุตสาหกรรมยางพาราของไทยจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสร้างความสามารถให้กับผู้ประกอบการ รวมถึงความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้ทัดเทียมและสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน “การเทียบเคียงสมรรถนะ” เป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำเป็นในพัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราของไทย เพื่อเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร ที่นำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรของเรามีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น และมีผลการดำเนินงานดีขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ส่งผลให้การพัฒนาปรับปรุงทำได้อย่างรวดเร็ว (Boxwell, 1994) นอกจากนี้ การเทียบเคียงสมรรถนะไม่เพียงแต่ทำให้ผู้ประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมยางพาราของไทยรู้ถึงวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้นเท่านั้น แต่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Magd, 2008)

การวิจัยที่ผู้วิจัยนำเสนอเป็นการวิจัยที่มุ่งชี้ถึงผลลัพธ์ของการเทียบเคียงสมรรถนะว่าส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรหรือไม่ อย่างไร โดยศึกษาไปที่ตัวแปรชีวิตหรือตัวแปรที่บ่งชี้ถึงการมีอยู่ของการเทียบเคียงสมรรถนะในองค์กรใดๆ ทั้งนี้ งานวิจัยในอดีตมีลักษณะเป็นการศึกษากรณี และทำกับองค์กรเพียงหนึ่งองค์กร ในขณะที่ขณะนี้ เช่น การเทียบเคียงสมรรถนะของบริษัท Xerox ในปี ค.ศ.1982 ทำการเทียบเคียงสมรรถนะกับบริษัท Cannon และ Minolta ในด้านต้นทุนการผลิตต่อหน่วย และในปี ค.ศ.1990 ได้ทำการเทียบเคียงสมรรถนะด้านระบบขนส่ง และการกระจายสินค้ากับบริษัท L. L. Bean ทำให้สามารถลดต้นทุน

และเพิ่มศักยภาพให้กับธุรกิจได้ สำหรับประชากรที่ใช้ในการศึกษาของ ผู้วิจัยเป็นกลุ่มบริษัทจำนวนมาก มิได้จำกัดไว้เฉพาะหนึ่งบริษัทตามแบบแนวทางของงานวิจัยที่ผ่านมา ทำให้งานวิจัยที่ผู้วิจัยนำเสนอนี้มีแนวทาง และรูปแบบการวิจัยที่แตกต่างไปจากการวิจัยในอดีต นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษาการเทียบเคียงสมรรถนะทั้ง 2 มิติ คือ การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน และการเทียบเคียงสมรรถนะภายนอกที่ประกอบด้วย การเทียบเคียงสมรรถนะกับ คู่แข่ง การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม และการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป โดยศึกษาอิทธิพลของการเทียบเคียงสมรรถนะที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน และอิทธิพลของความสามารถในการแข่งขันต่อผลการดำเนินงานที่ทำการศึกษาทั้ง 2 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน ทำให้งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ทางวิชาการรวมถึงองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการต่อยอดงานวิจัยก่อนหน้า

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์การเทียบเคียงสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย ได้แก่ การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน การเทียบเคียงสมรรถนะกับ คู่แข่ง การเทียบเคียงสมรรถนะกับ อุตสาหกรรม และการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของความสามารถในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

### ทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ

การเทียบเคียงสมรรถนะถูกนิยามด้วยความหมายที่แตกต่างตามวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การ และผู้ที่กล่าวถึง (Kay, 2007, p. 22) อย่างไรก็ตามการเทียบเคียงสมรรถนะของผู้ให้คำนิยามที่ต่างกััน มีความหมายในลักษณะร่วมกันคือ การวัดและการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การอย่างต่อเนื่องโดยเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการทำงานหรือการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ขององค์การ (Kozak, 2004) ตามแนวคิดของ Camp (1989) และ Zairi (1992) การเทียบเคียงสมรรถนะสามารถแบ่งประเภทออกได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน และการเทียบเคียงสมรรถนะภายนอก ได้แก่ การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง (Competitive benchmarking) การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม (Industry benchmarking) และการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป (Generic benchmarking) ซึ่งเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการจำนวนมากในการจัดประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยใช้กระบวนการ (Camp, 1989; Zairi, & Al-Mashari, 2005; Zairi, & Leonard, 1994) ทั้งนี้

การเทียบเคียงสมรรถนะช่วยทำให้องค์การได้เรียนรู้แบบอย่างที่ดีเยี่ยมจากองค์กรอื่นๆ และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Luu, Kim, & Huynh, 2007, pp. 758, 764-766) ที่นำองค์กรไปสู่การดำเนินงานที่ดีขึ้น จากการช่วยลดต้นทุน เพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ และช่วยปรับปรุงผลผลิตภาพขององค์กรให้ดีขึ้น (Cook, Seiford, & Zhu, 2004, p. 313) ดังนั้น การส่งเสริมการเทียบเคียงสมรรถนะให้เกิดขึ้นในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทยจึงเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากการเทียบเคียงสมรรถนะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง และองค์กรอื่นๆ

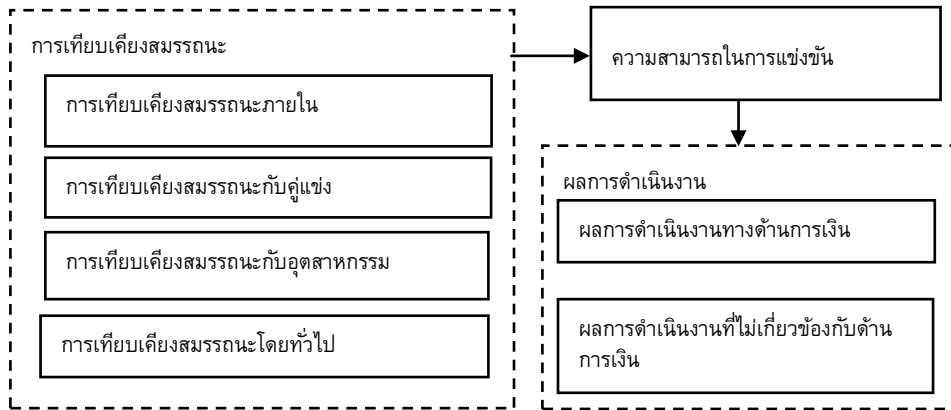
### **แนวคิดเรื่องความสามารถในการแข่งขัน**

ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง ข้อได้เปรียบที่จะช่วยให้องค์การดีกว่าคู่แข่ง (Porter, 1985) ความสามารถในการแข่งขันจึงเป็นความได้เปรียบขององค์กรใดองค์กรหนึ่งที่มีเหนือองค์กรอื่นๆ ในตลาดใดตลาดหนึ่ง หรืออุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง (Forsman, 2004; Hu, 1995; Kay, 1993) ในการสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ หรือผลตอบแทนจากการดำเนินงาน (Cheng, & Yeh, 2007) ความสามารถในการแข่งขันจะเป็นไปอย่างยั่งยืนต้องเป็นความสามารถขององค์กรที่มีเหนือกว่าองค์กรของคู่แข่ง และสามารถคงความเหนือกว่านั้นไว้ได้ในระยะยาว (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993) จากการศึกษาในอดีต พบว่าการเทียบเคียงสมรรถนะนั้นมีความสำคัญต่อการบริหาร เนื่องจากการเทียบเคียงสมรรถนะช่วยเพิ่มความตระหนักในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์การตระหนักถึงการมีนวัตกรรมทางด้านเทคนิค และก่อให้เกิดการเติบโตให้แก่องค์การได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น การเทียบเคียงสมรรถนะจึงเป็นเทคนิคการบริหารที่อาจถูกนำมาใช้เพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติการ และเป็น การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร รวมถึงบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทยที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร (Francisa, Humphreysb, & Fry, 2002, p. 246) ดังนั้นความสามารถในการแข่งขันจึงถูกนำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

### **แนวคิดเรื่องผลการดำเนินงาน**

ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลมาจากการจัดสรร ผสมผสานทรัพยากร และความชำนาญอย่างเหมาะสม (Fredericks, 2005) ผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันจึงเป็นผลมาจากกระบวนการในการใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกัน (Conner, 1991) และส่วนผสมของทรัพยากรที่แตกต่างกัน (Barney, 1991) การทำให้องค์การมีศักยภาพในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดี จึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของทรัพยากรที่องค์กรครอบครอง การนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้ ประโยชน์รวมถึงกระบวนการใช้ทรัพยากรเหล่านั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Wilkinson, & Brouthers, 2006) การวัดผลการดำเนินงานใน 2 มิติ คือ ผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Beaumont, Schroder, & Sohal,

2002; Brah, Tee, & Rao, 2002; Ramamurthy, 1995) ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการศึกษารั้ครั้งนี้จึงถูกวัดจากผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน ทั้งนี้การเทียบเคียงสมรรถนะจะช่วยให้บริษัทที่ดำเนินธุรกิจใอุตสาหกรรมยางพาราไทยสามารถลดต้นทุน และปรับปรุงผลิตภาพได้ดีขึ้น เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นได้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวความคิดในการวิจัย

### สมมุติฐานการวิจัย

1. การเทียบเคียงสมรรถนะภายในมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน
2. การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน
3. การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน
4. การเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน
5. ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน
6. ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยใช้การลดทอนข้อมูล และการวิเคราะห์สรุปอุปนัยข้อมูลจากผู้จัดการทั่วไป หรือกรรมการผู้จัดการของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมยางพาราจำนวน องค์การ การวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการหลังจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำ 10

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาเดียว และใช้ข้อมูลของตัวอย่างแต่ละองค์การเป็นหน่วยวิเคราะห์

### **ประชากรและขนาดตัวอย่าง**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการธุรกิจยางพาราไทยโดยใช้ทะเบียนรายชื่อจากสมาคมยางพาราไทย สมาคมนายางชั้น และทำเนียบโรงงานผลิตภัณฑ์ยาง ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 730 องค์การ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้โดยการคำนวณตามสมการของ Yamane (1973) และใช้การเลือกตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นโดยการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของประชากร เพื่อจะได้ตัวอย่างที่มีลักษณะกระจาย และครอบคลุมประชากรทั้ง 2 กลุ่ม อุตสาหกรรมรวมทั้งสิ้น 315 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับกับ 72.92%

### **เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างข้อคำถาม เพื่อรับทราบมุมมอง แนวคิด ความหมาย และแนวทางการวัดตัวแปรจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานธุรกิจให้อุตสาหกรรมยางพารา รวมถึงการสัมภาษณ์ทิศทางความสัมพันธ์ของการเทียบเคียงสมรรถนะที่ส่งผลต่อ ความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงาน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการเทียบเคียงสมรรถนะ ความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการเทียบเคียงสมรรถนะ ได้แก่ การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม การเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป ผู้วิจัยสร้างมาตรวัดตัวแปรจากแนวคิดของ Camp (1989), Zairi, & Leonard (1994) และ Zairi, & Al-Mashari (2005) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประเมินความสามารถในการแข่งขัน และส่วนที่ 4 แบบสอบถามประเมินผลการดำเนินงาน โดยประยุกต์ใช้มาตรวัดจากแนวคิดของ Hall (1992, p. 139)

### **การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ**

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการใน 2 ลักษณะคือ การตรวจสอบความตรง (Validity) โดยวิธีดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 ท่าน และการตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นหลังจากการไปทดลองใช้คือ การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) จากการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (Pre-test) ก่อนนำไปใช้จริงกับผู้บริหารในกลุ่มธุรกิจยางพารา (n=50) และข้อมูลที่เก็บจริงจากผู้ประกอบการธุรกิจยางพาราไทย (n=315) ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงผู้วิจัยไม่ได้ทำการตัดข้อคำถามใดออกจากการวัดตัวแปร เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของแต่ละตัวแปรได้ค่าตามมาตรฐานที่กำหนดคือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแต่ละตัวแปรมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) และ

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected item-total correlation) ของแต่ละข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.3 (Field, 2005; Hair, et al., 2010)

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่าคือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ตั้งแต่ .50 ตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีค่า Average Variance Extracted (AVE) ตั้งแต่ .50 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างของแต่ละตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ .70 (Hair, et al., 2010) หลังจากทำการตัดข้อคำถามบางข้อออกจากการวัดตัวแปรแฝง ผลการวิเคราะห์ความเที่ยง และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตัวแปร	Cronbach's Alpha Coefficient		Average Variance Extracted (AVE)	Construct Reliability (CR)
	n=50	n=315	n=315	n=315
	การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน (INB)	.931	.925	0.672
การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง (CPB)	.956	.957	0.656	0.950
การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม (IDB)	.948	.938	0.632	0.938
การเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป (GNB)	.975	.967	0.729	0.960
ความสามารถในการแข่งขัน (CPN)	.932	.923	0.607	0.915
ผลการดำเนินงานทางการเงิน (PFF)	.874	.819	0.636	0.837
ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (PFN)	.915	.889	0.654	0.883

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไป สถิติที่ใช้คือ จำนวน และค่าร้อยละ

**ส่วนที่ 2** ระดับการประเมินการเทียบเคียงสมรรถนะ ความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานสถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ส่วนที่ 3** การทดสอบบอทธิพลของการเทียบเคียงสมรรถนะต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงาน สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ถดถอยพหุ โดยผู้วิจัยได้ทำตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลให้ตรงตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุ ได้แก่ การกระจายแบบปกติของข้อมูล ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม และภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Hair, et al., 2010)



## ผลการวิจัย

### ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ “การเทียบเคียงสมรรถนะ” ตรงกัน คือ เป็นกระบวนการในการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรของตนมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น และมีผลการดำเนินงานดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นการเทียบเคียงสมรรถนะไม่ว่าจะเป็น การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม รวมถึงการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปนั้น จะส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้อุตสาหกรรมยางพาราไทย นอกจากนี้ความสามารถทางการแข่งขันยังเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อการดำรงอยู่ขององค์กร โดยเห็นว่าความสามารถทางการแข่งขันนั้นเป็นอาวุธทางธุรกิจที่ทำให้บริษัทมีโอกาสทางธุรกิจ และโอกาสในการขยายตัวของธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งความสามารถทางการแข่งขันย่อมส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน รวมถึงผลการดำเนินงานที่ส่งผลทางบวกต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้อุตสาหกรรมยางพาราไทย

### ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

#### การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุพบว่า ไม่พบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ โดยค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 10 (Hair, et al., 2010) ผลการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ

ตัวแปรต้น	tolerance	VIF	eigenvalue
การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน (INB)	.388	2.576	.085
การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง (CPB)	.294	3.396	.040
การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม (IDB)	.350	2.857	.025
การเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป (GNB)	.608	1.645	.017

### ข้อมูลทั่วไป

ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 52.4 มีอายุเฉลี่ย 40.20 ปี ต่ำสุด 31 ปี สูงสุด 65 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 9.55 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 58.7 ด้านข้อมูลของบริษัท บริษัทส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานในบริษัทต่ำกว่า 100 คนคิดเป็นร้อยละ 43.2 มีอายุเฉลี่ยของบริษัทที่ 19.38 ปี

ต่ำสุด 5 ปี สูงสุด 54 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 10.16 มียอดขาย 100-300 ล้านบาทต่อปีคิดเป็นร้อยละ 29.8 และเป็นกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์yangคิดเป็นร้อยละ 78.7 ทั้งนี้ธุรกิจอุตสาหกรรมยางพาราของไทยภาพรวมโดยเฉลี่ยมีการเทียบเคียงสมรรถนะภายในเท่ากับ 3.01 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .825 การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งเท่ากับ 3.19 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .817 การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมเท่ากับ 3.25 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .763 การเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปเท่ากับ 2.59 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .924 ทั้งนี้แปลความหมายได้ว่าการเทียบเคียงสมรรถนะทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ความสามารถในการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .707 ผลการดำเนินงานทางการเงินมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .755 และผลการดำเนินงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .728 แปลความหมายได้ว่า อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 3 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นการเทียบเคียงสมรรถนะต่อความสามารถในการแข่งขัน

ตัวแปร	standardized coefficients ( $\beta$ )	t-value	p
INB	.176	3.060	.002**
CPB	.078	1.121	.263
IDB	.197	3.055	.002**
GNB	-.039	-.748	.455

$n = 315$ , Adjusted  $R^2 = .542$ ,  $F = 63.366$ ,  $Sig = 0.000$

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นความสามารถในการแข่งขันที่มีผลต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน

ตัวแปร	standardized coefficients	t-value	p
CPN	.617	13.928	.000**

$n = 315$ , Adjusted  $R^2 = .379$ ,  $F = 193.985$ ,  $Sig = 0.000$

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตารางที่ 5** แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นความสามารถในการแข่งขันที่มีผลต่อผลการดำเนินงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน

ตัวแปร	standardized coefficients	t-value	p
CPN	.548	12.775	.000**

$n = 315$ , Adjusted  $R^2 = .339$ ,  $F = 163.194$ ,  $Sig = 0.000$

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สามารถนำมาเขียนเป็นสมการคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$CPN = 0.176*INB + 0.197*IDB$$

$$PFF = 0.617*CPN$$

$$PFN = 0.548*CPN$$

### สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยนี้หน่วยตัวอย่างสะท้อนความเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรเป้าหมายได้ดี อันเป็นผลมาจากการสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) และผลจากการคำนวณจำนวนตัวอย่างที่มีความเชื่อมั่น 95% และมีค่าความผิดพลาดไม่เกิน 5% โดยตัวอย่างสะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมยางพาราในปัจจุบันมีลักษณะเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ผู้นำองค์กรเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ยังมีอายุน้อย อีกทั้งส่วนใหญ่ผู้บริหารสูงสุดยังเป็นเพศหญิงอีกด้วย ซึ่งหากเทียบกับกลุ่มประชากรแล้วพบว่า มีความใกล้เคียงกันโดยเฉลี่ยในภาพรวม

#### สรุปผลการวิจัย

1. การเทียบเคียงสมรรถนะภายในมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย
2. การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย
3. ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานทางด้านการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย
4. ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางด้านการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

### อภิปรายผลการวิจัย

การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันสอดคล้องกับทฤษฎีการอ้างอิง แนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ แนวคิดเรื่องความสามารถในการแข่งขัน และงานวิจัยของ (Cook, et al., 2004; Francisa, et al., 2002; Luu, et al., 2007) ทั้งนี้ การเทียบเคียงสมรรถนะก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการอ้างอิงและเปรียบเทียบการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของตนเองกับแบบอย่างที่ดีเยี่ยมซึ่งเป็นบริษัทที่มีลักษณะทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกัน หรืออยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน ส่งผลให้บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมยางพาราไทยมีการทำวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในบริษัทอยู่เสมอ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของบริษัท จึงทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน เหนือกว่าคู่แข่ง รวมถึงบริษัทอื่นๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมยางพารา ดังนั้น เมื่อบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมยางพาราไทยมีการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น

การเทียบเคียงสมรรถนะภายในมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันสอดคล้องกับทฤษฎีการอ้างอิง แนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ และแนวคิดเรื่องความสามารถในการแข่งขัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cook, et al. (2004) และ Luu, et al. (2007) ทั้งนี้บริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้อุตสาหกรรมยางพาราไทยมีการเรียนรู้ และอ้างอิงการปฏิบัติที่ดีที่สุด จากการเทียบเคียงฟังก์ชันการปฏิบัติงานที่คล้ายกันภายในองค์กร จากการคัดเลือกหน่วยงานที่ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม เพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบ และวิเคราะห์ความแตกต่างกับหน่วยงานที่ต้องการปรับปรุง ทำให้เห็นถึงศักยภาพที่แท้จริงขององค์กร และทำปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในของบริษัท กำหนดกิจกรรมที่ต้องการปรับปรุง กำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม และประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้มีการปรับปรุง และพัฒนาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในด้านต้นทุน การผลิต สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น รวมถึงมีระบบการบริหารจัดการที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของบริษัท ซึ่งนำไปสู่ความสามารถของบริษัทที่เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมยางพารา รวมถึงคู่แข่งทางธุรกิจ ดังนั้น เมื่อบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมยางพาราไทยมีการเทียบเคียงสมรรถนะภายในเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น

ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงินสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความได้เปรียบทางการแข่งขันในมุมมองฐานทรัพยากร และแนวคิดเรื่องผลการดำเนินงาน รวมถึง สอดคล้องกับการศึกษาของ (Hua, Chatterjee, & Kang-kang, 2009; Li, 2000) ทั้งนี้เมื่อบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมยางพาราไทยสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการผลิตสินค้า การให้บริการ ตลอดจนการบริหารจัดการที่เหนือกว่าคู่แข่ง จะส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรมียอดขาย และอัตรากำไรสุทธิโดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงมีต้นทุนโดยเฉลี่ยลดลง ดังนั้น ความสามารถในการแข่งขันที่

เหนือกว่าคู่แข่งของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมยางพาราไทยจึงส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น

ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความได้เปรียบทางการแข่งขันในมุมมองฐานทรัพยากรและแนวคิดเรื่องผลการดำเนินงาน รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Hua, et al. (2009) และ Li (2000) การที่บริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้อุตสาหกรรมยางพาราไทยมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งจากการทำวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้บริษัทมีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และความสามารถในการผลิตของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง ทำให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นจนเป็นที่น่าพึงพอใจ ดังนั้น การสร้างความสามารถในการแข่งขันของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมยางพาราไทยให้เพิ่มสูงขึ้น จึงส่งผลให้ผลการดำเนินงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น

การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันจากแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะได้กล่าวถึง การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งว่าเป็นการเปรียบเทียบสินค้า บริการ ขั้นตอน หรือวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดกับคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจแบบเดียวกันโดยตรง (Camp, 1995, p. 16; Robere, 2000, p. 23; Wöber, 2002, p. 3) เพื่อกำหนดผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และกำหนดแบบอย่างที่ดีเยี่ยม ทั้งนี้การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งอาจถูกปิดกั้นในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ ล่อแหลมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย จรรยาบรรณ และการเมือง (Wöber, 2002, p. 3) เป็นข้อจำกัดในเรื่องของการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงกลยุทธ์ที่เป็นข้อมูลความลับของคู่แข่ง และเนื่องจากลักษณะกลุ่มตัวอย่างของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้อุตสาหกรรมยางพาราไทย โดยส่วนใหญ่มียอดขายน้อยกว่า 300 ล้านบาท มีพนักงานน้อยกว่า 100 คน บริษัทที่เป็นตัวอย่างจึงมีลักษณะเป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก การดำเนินธุรกิจจึงมีลักษณะธุรกิจเจ้าของกลุ่มเดียว หรือการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว ดังนั้น จึงทำให้การได้มาซึ่งข้อมูลเชิงกลยุทธ์ที่เป็นข้อมูลความลับของคู่แข่งทำได้ยากในทางปฏิบัติ และผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ว่า การดำเนินการเพื่อเทียบเคียงสมรรถนะจะได้ผลดีหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลที่นำมาใช้เปรียบเทียบ ซึ่งบางข้อมูลหายาก และอาจถูกบิดเบือนไปจากความจริง ดังนั้น ถึงแม้ว่าบริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้อุตสาหกรรมยางพาราไทยจะมีขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง แต่หากขาดข้อมูลเชิงกลยุทธ์ หรือข้อมูลที่ได้มาถูกบิดเบือนไปจากความจริง ก็จะไม่ส่งผลให้การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งขาดประสิทธิภาพ จึงไม่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้อุตสาหกรรมยางพาราไทย

การเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน จากแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะได้กล่าวถึง ข้อดีของการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปที่

ทำให้ได้มุมมองใหม่กับงานที่เคยปฏิบัติอยู่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศของการปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตามการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปนั้นเป็นแนวคิดที่ทำได้ยาก ทำให้ยากแก่การปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังต้องใช้เวลาในการวางแผนงานนาน รวมถึงค่าใช้จ่ายสูงในการนำมาปฏิบัติ (บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545, น. 17) ส่งผลให้มีข้อจำกัดของการนำการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปมาใช้ในทางปฏิบัติกับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพารา ดังนั้นการนำมาใช้ในทางปฏิบัติอาจมีประสิทธิผลที่ไม่เพียงพอจึงส่งผลให้การเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปไม่มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันสำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี (Theoretical Contribution)

จากผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่เป็นไปตามทฤษฎีคือ การเทียบเคียงสมรรถนะภายในและการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางบวกต่อทั้งผลการดำเนินงานทางด้านการเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน ยกเว้น การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง และการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปที่ไม่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ทั้งนี้ อาจเป็นสาเหตุจากความเฉพาะตัวของกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา ผลการวิจัยนี้ มีส่วนช่วยเติมเต็ม และสนับสนุนทฤษฎีทางด้านการเทียบเคียงสมรรถนะ ความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีอยู่จำนวนไม่มากนัก ให้เกิดความหนักแน่น และเข้มแข็งในทางวิชาการมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

บริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทยควรพัฒนาให้มีกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของบริษัท และผลการดำเนินงานดังนี้

1. ควรพัฒนาให้มีกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมจากการคัดเลือกบริษัทในอุตสาหกรรมยางพาราที่ไม่ใช่บริษัทคู่แข่ง เพื่อใช้เป็นแบบอย่างในการเปรียบเทียบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบริษัทของตนเองกับบริษัทที่ถูกเลือกเป็นแบบอย่าง และกำหนดกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการเปรียบเทียบ กำหนดเป้าหมายของบริษัทจากการเปรียบเทียบกับบริษัทในอุตสาหกรรมยางพารา มีการกำหนดระยะเวลา และทำการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมยางพาราอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการด้านคุณภาพโดยใช้มาตรฐานที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมยางพารา

2. ควรพัฒนาให้มีกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะภายใน โดยมีการคัดเลือกหน่วยงานที่จะนำมาเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยมในการเปรียบเทียบภายในบริษัท ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างกับหน่วยงานอื่นภายในบริษัท กำหนดกิจกรรมเพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบ กำหนดเป้าหมายจากการเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่เป็นแบบอย่าง ตลอดจนกำหนดระยะเวลาที่ใช้ดำเนินกิจกรรมการเปรียบเทียบของหน่วยงานที่ต้องการปรับปรุงกับหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างอย่างเหมาะสม และมีการประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ได้จากการเปรียบเทียบ

3. ควรพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จากการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง พัฒนาบุคลากรในบริษัทให้มีความรู้ความสามารถ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง สร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิต และมีระบบการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งและบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมยางพารา

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กรอบแนวความคิดนี้ต่อบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมที่ใกล้เคียง เช่น บริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมปาล์ม น้ำมัน อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมปิโตรเคมี เพื่อยืนยันผลการวิจัย

2. ควรศึกษาเพิ่มเติมโดยปรับเปลี่ยนรูปแบบของการเทียบเคียงสมรรถนะจากการใช้เกณฑ์การอ้างอิงในการจัดประเภทไปยังรูปแบบของการใช้เนื้อหาในการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นเกณฑ์ในการจัดประเภท ได้แก่ การเทียบเคียงสมรรถนะโดยกระบวนการ การเทียบเคียงสมรรถนะโดยฟังก์ชัน การเทียบเคียงสมรรถนะโดยผลการปฏิบัติงาน และการเทียบเคียงสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น เพื่อขยายขอบเขตของการวิจัย

3. ควรมีการศึกษากลไกของตัวแปรแทรกซ้อนหรือตัวแปรคั่นกลางระหว่างการเทียบเคียงสมรรถนะกับความสามารถในการแข่งขันที่ไม่ได้อยู่ในกรอบแนวคิดของ การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อขยายขอบเขตของการวิจัย

#### เอกสารอ้างอิง

บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2545). *Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อินโนกราฟฟิกส์.

สถาบันวิจัยยาง. (2550). *ข้อมูลวิชาการยางพารา 2550*. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการเกษตรและสหกรณ์.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.). (2548). *มิติใหม่ยางพาราไทย*.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Beaumont, N., Schroder, R., & Sohal, A. (2002). Do foreign-owned firms manage advanced manufacturing technology better? *International Journal of Operations & Production Management*, 22(7), 759-771.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99.
- Boxwell, R. (1994). *Benchmarking for a competitive advantage*. New York: McGraw Hill.
- Brah, S., Tee, S., & Rao, B. (2002). Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), 356-379.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that leads to superior performance*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Camp, R. C. (1995). *Business process benchmarking: Finding and implementing best practices*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Cheng, Y.-H., & Yeh, C.-Y. (2007). Core competencies and sustainable competitive advantage in air-cargo forwarding: Evidence from Taiwan. *Transportation Journal*, 46(3), 5-21.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five school of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cook, W. D., Seiford, L. M., & Zhu, J. (2004). Models for performance benchmarking: Measuring the effect of e-business activities on banking performance. *The International Journal Management Science*, 32(4), 313-322.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS (2 ed.)*. Thousand Okes, CA: Sage Publications.
- Forsman, S. (2004). *How do small rural food-processing firms compete?: A resource-based approach to competitive strategies*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Helsinki, Helsinki, Finland.
- Francisa, G., Humphreys, I., & Fry, J. (2002). The benchmarking of airport performance. *Journal of Air Transport Management*, 8(4), 239-247.
- Fredericks, E. (2005). Infusing flexibility into business-to-business firms: A contingency theory and resource-based view perspective and practical implications. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 555-565.



- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hu, Y.-S. (1995). The international transferability of the firm's advantages. *California Management Review*, 37(4), 73-88.
- Hua, S., Chatterjee, S. R., & Kang-kang, Y. (2009). Access flexibility, trust and performance in achieving competitiveness: An empirical study of Chinese suppliers and distributors. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 2(1), 31-46.
- Kay, J. F. (1993). The structure of strategy. *Business Strategy Review*, 4(2), 17-37.
- Kay, J. F. (2007). Health care benchmarking. *Medical Bulletin*, 12(2), 22-27.
- Kozak, M. (2004). *Destination benchmarking: Concepts, practices and operations*. MA: CABI Publishing.
- Li, L. X. (2000). An analysis of sources of competitiveness and performance of Chinese manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(3), 299-315.
- Luu, V. T., Kim, S.-Y., & Huynh, T.-A. (2007). Improving project management performance of large contractors using benchmarking approach. *International Journal of Project Management*, 26(7), 758-769.
- Magd, H. A. E. (2008). Understanding benchmarking in Egyptian organizations: An empirical analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 15(6), 742-764.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Ramamurthy, K. (1995). The influence of planning on implementation success of advanced manufacturing technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(1), 62-67.
- Robere, P. J. (2000). *Benchmarking: A systems approach for continual improvement*. Bangkok: Durakitbundit University Press.
- Wilkinson, T., & Brouters, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15(3), 233-252.
- Wöber, K. W. (2002). *Benchmarking in tourism and hospitality industries: The selection of benchmarking partners*. New York: CABI Publishing.
- Yamané, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper and Row.

- Zairi, M. (1992). The art of benchmarking: Using customer feedback to establish a performance gap. *Total Quality Management*, 3(2), 177-188.
- Zairi, M., & Al-Mashari, M. (2005). The role of benchmarking in best practice management and knowledge sharing. *Journal of Computer Information Systems*, 45(4), 14-31.
- Zairi, M., & Leonard, P. (1994). *Practical benchmarking: The complete guide*. UK: Chapman & Hall.