

**แนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจแป้งมันสำปะหลังในประเทศไทย
เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน**
**THE DEVELOPMENT GUIDELINE TO CREATE COMPETITIVE ADVANTAGE
FOR TAPIOCA STARCH BUSINESSES IN THAILAND**

ดุสิต พิทยาคูณ*

Dusit Pitayakun

E-mail suree-csc@cpg.co.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจแป้งมันสำปะหลังในประเทศไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธุรกิจ จำนวน 78 บริษัท ด้วยแบบสอบถามใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าสหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีประสบการณ์ตรงใช้การสังเคราะห์เนื้อหาจัดหมวดหมู่และจัดลำดับ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจแป้งมันสำปะหลัง โดยธุรกิจต้องกำหนดกลยุทธ์องค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจ เรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานได้ โดยมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์องค์กร สถานการณ์ทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง และการจัดการระบบปฏิบัติงานภายในองค์กรให้ตอบรับกับกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ทั้งในด้านโครงสร้าง ด้านการประสานงานอย่างเป็นระบบ ด้านการพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีส่วนร่วมในการจัดการภาระงานที่รับผิดชอบ

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา การจัดการธุรกิจ ธุรกิจแป้งมันสำปะหลัง ความสามารถในการแข่งขัน

ABSTRACT

This research aims to study about the development guideline to create competitive advantage for tapioca starch businesses in Thailand. This research collected data from the target group which are the executives from 78 companies, using a questionnaire and statistical analysis such as correlation, multiple regression analysis and in-depth interview with direct experienced staffs by synthesis the data, categorize and sort it out. The result has shown that the development guideline for tapioca starch must have a certain organization's strategy that each staff could easily understand, also study and follow it by focusing on organization analysis, dramatically change of business situation analysis, and internal operation organization management to respond the need of this strategy which includes structure, operation cooperative management, potential development for staffs to have more opportunities in managing their responsibilities.

Keywords : development guideline, business management, tapioca starch, capacity of competition

* นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

บทนำ

ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง (แป้งมันสำปะหลังดิบ, แป้งมันสำปะหลังดัดแปร, มันสำปะหลังเส้น, มันสำปะหลังอัดเม็ด และสาคุ) เป็นสินค้าเกษตร ที่สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยเป็นจำนวนมาก โดยการส่งออกมีทิศทางการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และยังคงมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี สวนกระแสสินค้าเกษตรชนิดอื่นๆ ที่ถูกกดดันจากปัจจัยรอบด้านในช่วงปีที่ผ่านมา โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้สรุปภาพรวมการส่งออกผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังของไทยในปี พ.ศ. 2557 ถึง 2561 มีการเติบโตที่ดีทั้งในแง่ปริมาณและมูลค่า จากการที่ตลาดจีนซึ่งเป็นคู่ค้าหลักมีความต้องการนำเข้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี พ.ศ. 2559 ถึง 2561 ไทยมีมูลค่าการส่งออกแป้งมันสำปะหลังอยู่ที่ 62,054 ล้านบาท ทั้งนี้ ในช่วง 8 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2561 (มกราคม-สิงหาคม) ไทยมีมูลค่าการส่งออกแป้งมันสำปะหลังอยู่ที่ 43,588 ล้านบาท และคาดว่าภาพรวมการส่งออกผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังของไทยในปี พ.ศ. 2561 จะมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี ซึ่งปัจจัยท้าทายด้านคู่แข่ง โดยเฉพาะเวียดนามที่มีการพัฒนาการผลิตที่ดีขึ้น อีกทั้งยังมีตลาดส่งออกไปยังจีนเช่นเดียวกับไทย ดังนั้น เพื่อให้ไทยสามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดในจีน และคงบทบาทความเป็นผู้นำในเวทีโลก ในระยะต่อไปไทยควรเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมมันสำปะหลัง ด้วยการยกระดับไปสู่การแข่งขันที่เน้นการผลิตเชิงคุณภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ ลดต้นทุนการผลิต การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ปลายน้ำที่ใช้มันสำปะหลัง

เป็นวัตถุดิบ (Thai tapioca starch, 2016) และการบริหารจัดการองค์การทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับที่ Jutaratatkul, J. (2013) ได้กล่าวว่าอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังกำลังอยู่ในยุคของการเปลี่ยนผ่านอย่างมีนัยสำคัญ หลายประเทศกำลังก้าวสู่การเป็นผู้ผลิตมันสำปะหลัง ประเทศผู้ผลิตในอาเซียนได้เพิ่มจาก 3 ประเทศเป็น 6 ประเทศสำหรับประเทศไทย ปัจจัยการผลิตที่เคยเป็นศักยภาพและจุดได้เปรียบ ได้เปลี่ยนแปลงเป็นจุดอ่อน เช่น ที่ดิน และแรงงานที่มีราคาแพง และขาดแคลน การเกิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งทางบวกและทางลบต่ออุตสาหกรรมมันสำปะหลังอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผ่านดังกล่าวจะต้องมีการประสานแรง ร่วมใจของอุตสาหกรรมมันสำปะหลังของประเทศให้สามารถพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส โดยต้องคิดใหม่ ทำใหม่ ร่วมคิดร่วมทำ อย่างจริงจัง การสร้างองค์การให้เข้มแข็งด้วยการบริหารจัดการภายในธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจากแนวคิดด้านการจัดการ 7-S ของ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr.(1980) อันได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) กิจกรรมมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อความสามารถในการแข่งขัน 2) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) กิจกรรมมีการจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนดเพื่อความสามารถในการแข่งขัน 3) ด้านบุคลากร (Staff) กิจกรรมมีระบบการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบใน

งานเพื่อความสามารถในการแข่งขัน 4) ด้านสไตล์การจัดการ (Style) กิจกรรมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานแก่พนักงานให้กล้าตัดสินใจ กล้าลงมือปฏิบัติงานเพื่อความสามารถในการแข่งขัน 5) ด้านระบบ (Systems) การสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันในสายงานต่างๆ เพื่อความสามารถในการแข่งขัน 6) ด้านค่านิยมร่วม (Shared value) มีการส่งเสริมการทำงานที่แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยมีวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันเพื่อความสามารถในการแข่งขัน 7) ด้านทักษะ (Skills) มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติงานเพื่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจก็คือการสร้างรายได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการ ซึ่งรายได้เปรียบนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายปัจจัยที่นักธุรกิจของประเทศไทยยังประสบปัญหาในการสร้างรายได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปการสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ Miller, A. , Dess, G. G. 1996; DeLoach, Guy McClendon .2011; Kasorn, K. 2013. ; Larry E. Greiner. 2016. ประกอบด้วย 1. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การแสวงหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจต้องพยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการในลักษณะที่ไม่เหมือนใคร เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นแก่ลูกค้า 2. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ธุรกิจมี

ประสิทธิภาพด้านต้นทุนสูงสุดและเพื่อทำให้เกิดข้อได้เปรียบด้านต้นทุน กลยุทธ์นี้มีการใช้ต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง 3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า 4. นวัตกรรม (Innovation) นวัตกรรมเป็นการคิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาโดยไม่จำเป็นต้องเป็นเพียงสินค้าหรือบริการใหม่เท่านั้น แต่ยังอาจหมายถึงกระบวนการใหม่ในการทำงาน ในปัจจุบันและอนาคตองค์กรอาจจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความแตกต่างเกิดขึ้นในธุรกิจ จากบุคลากรขององค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม 5. คุณภาพสินค้า (Quality) ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการมากขึ้น สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ นั่นคือผู้ประกอบการธุรกิจแข่งขันกันสำหรับผลประโยชน์ของประเทศไทยเข้าใจและเรียนรู้ถึงปัจจัยที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจแข่งขันสำหรับผลประโยชน์ของประเทศไทยสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไป

แต่จากข้อมูลข้างต้นจะพบว่าสภาพการบริหารจัดการภายในองค์กรธุรกิจแข่งขันสำหรับประเทศไทย ยังขาดสมรรถนะในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพที่จะสามารถแข่งขันกับธุรกิจแข่งขันสำหรับประเทศไทยได้ ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารและผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแข่งขันสำหรับประเทศไทย จึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจแข่งขันสำหรับประเทศไทยเพื่อความสามารถในการแข่งขัน

ให้ประสบความสำเร็จได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปสาปะหลัง โดยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการธุรกิจเพื่อให้ประสบความสำเร็จและส่งผลโดยรวมต่อประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจแปรรูปสาปะหลังในประเทศไทย เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรในการวิจัย

1.1 ประชากรที่ใช้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจแปรรูปสาปะหลังเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจแปรรูปสาปะหลัง และผู้ประกอบการเกี่ยวกับธุรกิจแปรรูปสาปะหลัง จำนวน 20 คน เป็นประชากรสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

1.2 ประชากรที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารของบริษัทแปรรูปสาปะหลังในประเทศไทย จำนวน 94 บริษัท (คิดจากโรงงานที่ใช้หัวมันสาปะหลังเป็นวัตถุดิบ) เป็นประชากรสำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการสอบถามโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการ

จัดการธุรกิจแปรรูปสาปะหลังในประเทศไทย และความสามารถในการแข่งขัน

2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติ ข้อเสนอแนะทั้งในด้านวิชาการและประสบการณ์การบริหารธุรกิจ เพื่อนำมาสนับสนุนแนวทางการจัดการธุรกิจแปรรูปสาปะหลังในประเทศไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

การหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยนำข้อคำถามในแบบสอบถามทุกข้อไปดำเนินการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เป็นผู้ประเมิน ผลการประเมินพบว่า ข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .6 – 1.00 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของข้อคำถามจะกระทำขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าข้อคำถามที่ใช้สามารถวัดตัวแปรได้อย่างเหมาะสม โดยค่าสถิติที่ได้ต้องไม่ต่ำกว่า .5 จึงจะยอมรับได้ว่า มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Hair, 2006) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้เก็บข้อมูล กับผู้บริหารของบริษัทแปรรูปสาปะหลังมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อนำมาหาค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ (Item discriminate power) โดยใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) พบว่าข้อคำถามในแต่ละข้อย่อย มีค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .547- .831) และดำเนินการหาค่าความเชื่อมั่นของแต่ละข้อ

โดยใช้เทคนิคแบบอัลฟา ของครอนบาค (Cronbach alpha) พบว่า ค่าถามแต่ละข้อ ย่อยมีค่าความเชื่อมั่น อยู่ระหว่าง .754 ถึง .863 การทดสอบความเชื่อมั่นของข้อคำถาม จะกระทำขึ้นเพื่อให้เชื่อใจว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูงค่าสถิติที่ได้ต้องไม่ต่ำกว่า .6 จึงยอมรับได้ว่ามีความเชื่อมั่น (Nunnally, 1978)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ เก็บข้อมูลจากทางมหาวิทยาลัย ไปมอบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้วิจัยดำเนินการ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารของบริษัทเป้าหมาย สำปะหลังในประเทศไทย 94 บริษัท ได้แบบสอบถามสมบูรณ์กลับมา 78 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 83 และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจเป้าหมาย สำปะหลัง เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจเป้าหมาย สำปะหลัง และผู้ประกอบการเกี่ยวกับธุรกิจเป้าหมาย สำปะหลัง จำนวน 20 คน ในช่วง เดือน มิถุนายน – พฤศจิกายน 2561

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูล ได้มาตรวจสอบและความถูกต้อง และบันทึกข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผล ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การหาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment

Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีประสบการณ์ตรงใช้ การสังเคราะห์เนื้อหาจัดหมวดหมู่และ จัดลำดับ

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยการจัดการที่ส่งผลกระทบต่อ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเป้าหมาย สำปะหลังในประเทศไทยผลการวิจัยพบว่า

1.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรด้านองค์ประกอบปัจจัยการจัดการกับความสามารถในการแข่งขันของ ธุรกิจเป้าหมาย สำปะหลังในประเทศไทย โดย อธิบายความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

1) ปัจจัยการจัดการ ด้านโครงสร้าง องค์การมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเป้าหมาย สำปะหลังในประเทศไทย ($R=.611$) อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2) ปัจจัยการจัดการ ด้านกลยุทธ์ องค์การมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเป้าหมาย สำปะหลังในประเทศไทย ($R=.635$) อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3) ปัจจัยการจัดการ ด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเป้าหมาย สำปะหลังในประเทศไทย ($R=.586$) อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4) ปัจจัยการจัดการ ด้านสโตร์การจัดการมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเป้่งมัน
สำปะหลังในประเทศไทย ($R=.595$) อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5) ปัจจัยการจัดการ ด้านระบบมี
ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเป้่งมัน
สำปะหลังในประเทศไทย ($R=.695$) อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6) ปัจจัยการจัดการ ด้านค่านิยมร่วม
องค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเป้่งมัน
สำปะหลังในประเทศไทย ($R=.581$) อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7) ปัจจัยการจัดการ ด้านทักษะมี
ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเป้่งมัน
สำปะหลังในประเทศไทย ($R=.531$) อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.2 การกระจายของส่วนที่เหลือ
(Residual) โดย P-P normal Probability Plot
ของตัวแบบการถดถอยพหุคูณด้วยวิธีการ
Stepwise Multiple Regression
องค์ประกอบปัจจัยการจัดการกับภาพรวม
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเป้่งมัน
สำปะหลังในประเทศไทย พบว่า การกระจาย
ตัวของส่วนที่เหลือ องค์ประกอบปัจจัยการ
จัดการกับภาพรวมความสามารถในการแข่งขัน
ของธุรกิจเป้่งมันสำปะหลังในประเทศไทยมี
ค่าใกล้เส้นถดถอยหรือแตกต่างกันเล็กน้อย
แสดงว่าการกระจายของส่วนที่เหลือมีลักษณะ
เป็นการแจกแจงแบบปกติ

1.3 แผนภาพการกระจายของส่วนที่
เหลือ พบว่า ค่าความคลาดเคลื่อนกระจายอยู่
รอบๆ ศูนย์ หรือค่าความคลาดเคลื่อนมีค่า

ในช่วงใดช่วงหนึ่งแคบๆ ไม่ว่า Y จะเปลี่ยนไป
อย่างไร ดังนั้นจึงสรุปว่าค่าความแปรปรวน
ของความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์
มีค่าคงที่

1.4 การพิจารณาค่าสถิติ Durbin
Watson มีค่าเท่ากับ 1.927 มีค่าเข้าใกล้ 2
แสดงว่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระ
ต่อกัน

1.5 องค์ประกอบปัจจัยการจัดการที่
ส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน
ของธุรกิจเป้่งมันสำปะหลังในประเทศไทย
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่
ด้านกลยุทธ์องค์กร ($\beta = 0.357$) และด้าน
ระบบปฏิบัติงาน ($\beta = 0.260$) ซึ่งการ
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในความสามารถในการ
แข่งขันของธุรกิจเป้่งมันสำปะหลังในประเศ
ไทย สามารถอธิบายได้ด้วย ปัจจัยการจัดการ
ด้านกลยุทธ์องค์กรและ ด้านระบบการ
ปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 44.8 ($\text{Adj.}R^2 = 0.448$)

2. แนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจ
เป้่งมันสำปะหลังในประเทศไทยเพื่อสร้าง
ความสามารถในการแข่งขัน ผลการวิจัยเชิง
ปริมาณที่ได้ข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของผู้
ประกอบธุรกิจเป้่งมันสำปะหลังในประเศ
ไทย เมื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจเป้่งมัน
สำปะหลัง เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการ
ดำเนินธุรกิจเป้่งมันสำปะหลัง และ
ผู้ประกอบการเกี่ยวกับธุรกิจเป้่งมันสำปะหลัง
สรุปได้ว่า ความสามารถในการแข่งขันของ
ธุรกิจเป้่งมันสำปะหลังในประเทศไทย จะมีขีด
ความสามารถที่เพิ่มขึ้นโดยจะเกิดขึ้นได้ก็เนื่อง
ด้วยองค์การนั้นๆ ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์
ขององค์การที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมที่ทำให้

บุคลากรในแต่ละหน่วยงานเข้าใจถึงแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรและการจัดระบบปฏิบัติงานในองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีแนวทางที่จะให้บุคลากรในทุกฝ่าย ทุกหน่วยงานเกิดความรู้สึกที่ต้องการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งแห่งความสำเร็จขององค์กร เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรเสมอหนึ่งองค์กรนี้เป็นธุรกิจของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจหากต้องการให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและต้องการให้เกิดพฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางการบริหารองค์กรด้วยการสร้างระบบปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ด้วยการกำหนดกลยุทธ์องค์กรให้ทุกหน่วยงานมีการขับเคลื่อนไปด้วยกัน เพื่อรองรับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและเชื่อมโยงให้หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานร่วมกันอย่างคล่องตัว และได้รับประโยชน์สูงสุด

อภิปรายผลการวิจัย

1. แนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจ แบ่งปันสู่ปะหลังในประเทศไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์องค์กรที่เน้นรูปแบบการจัดการที่สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเชิงรุก และปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยวัฒนธรรมที่ยึดถือปฏิบัติมาอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์หาสาเหตุของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

อย่างเป็นระบบ ติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนงาน มีการทบทวนโดยผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dalf. (2006) มีการจัดการแบ่งระบบหน้าที่การทำงาน แต่ละฝ่าย อย่างชัดเจน เพื่อความสามารถในการแข่งขัน มีการจัดฝ่ายความรับผิดชอบที่ครอบคลุมประเภทของงาน เพื่อความสามารถในการแข่งขัน และมีการจัดหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hackett, Marlene W (2012) มีแผนที่ทำให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน งบประมาณ อัตรากำลังและระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อความสามารถในการแข่งขัน มีการสื่อสารให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบปฏิบัติตามแผนเพื่อความสามารถในการแข่งขันและ มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อความสามารถในการแข่งขัน ผู้บริหารของกิจการในแต่ละระดับสมรรถนะควมมีภาวะผู้นำเพื่อความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Larry E. Greiner (2016) ผู้บริหารกิจการมีระบบการสั่งการที่ชัดเจน เชื่อถือได้ และมีความยุติธรรม เพื่อความสามารถในการแข่งขันและมีระบบการสื่อสารในองค์กรที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงข้อมูลกันได้อย่างสะดวกทั้งกับผู้บริหารและพนักงานเพื่อความสามารถในการแข่งขัน

2. แนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจ แบ่งปันสู่ปะหลังในประเทศไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านระบบการปฏิบัติงาน มีระบบการจัดการแบบบูรณาการ

เป็นพื้นฐานในการจัดกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เกิดความเชื่อมโยงกันทั้งกระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ และเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กร มีกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดการประสานงานกัน (Synergy) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการบูรณาการข้อกำหนดตามมาตรฐานสากล (International Standard Requirement) เช่น ระบบการจัดการ ISO ต่าง ๆ ระบบการจัดการสู่ความเป็นเลิศ (Operational Management System: OEMS) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้มีระบบการดำเนินงาน และการบริหารจัดการองค์กรที่แข็งแกร่ง และต่อยอดสู่ความเป็นเลิศ (TOP Quartile) ในระดับสากลกับผลลัพธ์ด้าน Safety, Reliability, Cash Cost, ROIC และ Energy Efficiency สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Truncate, Joseph P. (2011) การพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้นสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kasorn, K. (2013) มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอต่องานเพื่อความสามารถในการแข่งขัน มีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ ความสามารถในการงานที่ทันสมัยอยู่เสมออย่างต่อเนื่องเพื่อความสามารถในการแข่งขัน

มีระบบการจูงใจ การกระตุ้น การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรแก่พนักงานเพื่อความสามารถในการแข่งขัน และ กิจการสร้างความเชื่อถือแก่พนักงานให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน ความมีศักดิ์ศรีในงาน และให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในชีวิต การทำงาน และความเจริญก้าวหน้าในการทำงานเพื่อความสามารถในการแข่งขัน มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลของแต่ละฝ่ายงานให้สามารถติดต่อสื่อสารใช้ข้อมูลร่วมกันในการดำเนินงานได้อย่างสะดวกเพื่อความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ DeLoach, Guy McClendon .2011 มีการสร้างระบบการทำงานเป็นทีมในองค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันและผู้บริหารสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีแก่พนักงานในทุกกระดับให้สามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้เมื่อมีปัญหาในการดำเนินงานเพื่อความสามารถในการแข่งขัน สร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในทุกกระดับ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมแก้ไขปัญหา และร่วมรับผลประโยชน์เพื่อความสามารถในการแข่งขัน สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในแต่ละฝ่ายงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Du, Stephen Mark (2010) สามารถทำงานทดแทนกันได้เพื่อความสามารถในการแข่งขันและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม ถูกต้อง และตรวจสอบได้โดยยึดผลของงาน เป็น หลัก เพื่อความสามารถในการแข่งขัน มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อความสามารถในการแข่งขัน มีการจัดสรรงบในการศึกษา ทุนเพื่อเสริมสร้างทักษะในการทำงานเพื่อความสามารถในการแข่งขัน

สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rattanaprakarn, C. (2012) มีการจัดหาเทคโนโลยี และนวัตกรรมในการบริหารจัดการเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และเชื่อถือได้เพื่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้แนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจแป้งมันสำปะหลังในประเทศไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันผู้บริหารธุรกิจควรกำหนดกลยุทธ์องค์กรที่เป็นรูปธรรม พนักงานและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเข้าใจ เรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์องค์กร วิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารธุรกิจจึงต้องเรียนรู้ที่จะปรับกลยุทธ์องค์กรและการพัฒนาความรู้ทักษะ ประสบการณ์ให้กับพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบและสามารถประสานการทำงานร่วมกับหน่วยงาน

อื่นๆ ได้ พร้อมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอยู่ตลอดเวลา กำหนดการจัดระบบปฏิบัติงานภายในองค์กรให้ตอบรับกับกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ทั้งในด้านการจัดระบบโครงสร้างการปฏิบัติงาน ด้านการประสานการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและประสานสอดคล้องกันด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นปัญหาในการงานหน้าที่รับผิดชอบ ร่วมตัดสินใจเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมดำเนินงานทั้งในการวางแผนการและการบริการ มีส่วนร่วมในการรับความคิดเห็นความชอบผลประโยชน์จากการดำเนินการ และร่วมในการประเมินผล ผลงานที่เสนอ เพื่อนำไปสู่แนวทางแก้ไขปรับปรุงครั้งต่อไป

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะธุรกิจแป้งมันสำปะหลังในประเทศไทยเท่านั้นในการศึกษาครั้งต่อไปหากมีการเปรียบเทียบธุรกิจแป้งมันสำปะหลังในต่างประเทศก็จะทำให้ได้ผลการศึกษาที่ละเอียดและครอบคลุมยิ่งขึ้น

แหล่งอ้างอิง

- Dalf. (2006). *Identification of the strategic planning process of small business in urban centers and the relationship with there performance*. Universidad del Turabo (Puerto Rico).
- DeLoach, Guy McClendon. (2011). *The genesis and evolution of dynamic organizational learning capabilities within the strategic product management process*. Flint Baker College (Michigan).
- Du, Stephen Mark. (2010). *Effect of Digital Enablement of Business-to-Business Exchange on Customer Outcomes: The Role of Information Systems Quality and Relationship Characteristics*. Athens, GA: Georgia State University.

- Hackett, Marlene W. (2012). *IT project portfolio management in telecommunications organizations: Strategic decision making in turbulence*. Minneapolis, MN: Capella University.
- Hair. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. (7th edition). New Jersey, NJ: Pearson education Inc.
- Jutaratatkul, J.(2013) Business situation cassava. Retrieved April 25,20016, from <http://http://115.31.159.2/agriculture>.
- Kasorn, K. (2013). The effect of market and learning orientations on competitive capabilities of the thai Automobile industry. (Research Degree of Doctoral of Business Administration Program, Dhurakij Pundit University).
- Larry E. Greiner. (2016). managers. Retrieved August 25, 2017, from <http://hbr.org/1973/03/what-managers-think-of-participative-leadership>.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Miller, A., and Dess, G.G. (1996). *Strategic Management*. (2nd ed.). New York : McGrawHill
- Rattanaprakarn,C. (2012). The effect of firms' competitive advantage creations on beyond sufficiency- economy consumption behavior. (Research Degree of Doctoral of Business Administration Program, Dhurakij Pundit University).
- Truncate, Joseph P. (2011). *Interpersonal skills of highly successful business owners in the graphic communications industry*. New York University. New York: New Yo.
- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr. (1980). *Waterman: In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.