

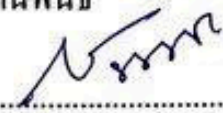
แนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020  
บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ปณิธาน สันะกิตติ


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
พฤศจิกายน 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

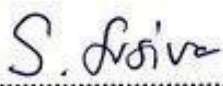
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ ปณิธาน ถิ่นะกิตติ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

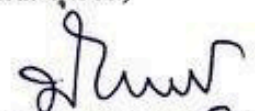
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

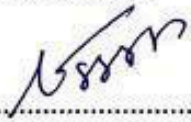
  
..... ประธาน  
(ดร.อัครกิตติ พัฒนสัมพันธ์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

  
..... ประธาน  
(ดร.สาวิตรี บินchanant)


  
..... กรรมการ  
(ดร.สุธาสิณี สุศิวะ)

  
..... กรรมการ  
(ดร.เบญญาดา กระจ่างแจ้ง)

  
..... กรรมการ  
(ดร.อัครกิตติ พัฒนสัมพันธ์)

.....กรรมการ  
(ดร.เสริมสิทธิ์ สร้อยสอดศรี)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่.....เดือน ..... พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.อัครกิตติ พัฒนสัมพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.สรศักดิ์ ขาวเหลือง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังได้รับการอนุเคราะห์จากผู้บริหาร ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อปกรณ์ ลีนะกิตติ คุณแม่ปัญชลิ จิรัตน์จงเจริญ พี่ และเพื่อนทุกคน ที่ให้คำแนะนำ และกำลังใจ พร้อมสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแด่บุพการีบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ปณิธาน ลีนะกิตติ

57700039: สาขาวิชา: การจัดการธุรกิจโลก; บธ.ม. (การจัดการธุรกิจโลก)

คำสำคัญ: องค์กรสู่ความยั่งยืน 2020, ความสามารถหลักขององค์กร, ความคล่องตัวขององค์กร, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ปณิธาน สันะกิตติ: แนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (THE DEVELOPMENT OF A ORGANIZATION MODEL IN STRATEGY 2020 CPF (THAILAND) COMPANY) อาจารย์ผู้ควบคุมงานวิทยานิพนธ์: อัครกิตติ พัฒนสัมพันธ์, ปร.ด. 212 หน้า ปี พ.ศ. 2558

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ และแนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีการดำเนินวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งเชิงปริมาณ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 400 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามทั่วไป และคำถามที่เกี่ยวกับตัวแปรต้น โดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อมั่น แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ สำหรับเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร 15 ท่านของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน 2020 ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ความคล่องตัวขององค์กร (0.00\*) ความสามารถหลักขององค์กร (0.00\*) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (0.00\*) อย่างมีนัยยะสำคัญ ตามลำดับ สำหรับแนวทางการพัฒนา การจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน 2020 ของผู้บริหารให้แนวทางการพัฒนาว่า ความสามารถหลักขององค์กร ควรมีการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ เพราะผู้นำคือผู้ขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญ ในเรื่องความคล่องตัวขององค์กร ผู้บริหารเสนอแนวทางการพัฒนา ว่าองค์กรควรมีการสร้างความคิดหยุนหรือปรับตัวให้ได้ในสถานการณ์ตลาดปัจจุบันที่ไม่สามารถคาดการณ์อะไรได้ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ให้มีความสำคัญ เรื่องของ CRM โดยสรุป ผู้บริหารให้ความเห็นว่าทุกตัวแปรมีความสำคัญต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC

57700039: Major : Global Business Management; M.B.A. (Global Business Management)

Keyword: Sustainable Organization 2020, Core Competency, Organizational Agility, Competitive Advantage

Panithan Leenakitti: THE DEVELOPMENT GUIDELINES FOR SUSTAINABLE ORGANIZATION ACCORDING TO 2020 STRATEGY OF CPF (THAILAND) CO., LTD.

Advisor: Akkarakit Pattanasampan, Ph.D. 212 pages, 2015.

This purpose of this research was to study on development guidelines for sustainable organization according to 2020 strategy of CPF (Thailand) Co., Ltd. The researcher implemented both qualitative and quantitative methods in this study. For quantitative part 400 employees of CPF (Thailand) Co., Ltd. were selected through simple random sampling. The research tool was a questionnaire comprising question in general and related to independent variables with rating scales. The content validity and reliability of the questions used in the questionnaire were acceptable. The data collected was analyzed by Multiple Regression. For qualitative part, the researcher used in-depth interview to collect information from 15 executives of CPF (Thailand) Co., Ltd. to find development guidelines for 2020 sustainable organization and readiness to participate in AEC.

The result showed that the patterns of organizational development for 2020 sustainable organization was directly influenced, at a significance level, by the organizational agility (0.00\*), the core competency (0.00\*), the competitive advantage (0.00\*) respectively. Regarding development guidelines of organizational management for 2020 sustainable organization, the executives suggested that, to improve the core competency, there should be a development for new leaders as they are important drivers of organization. Regarding organizational agility, they suggested that the organization should be more flexible and ready to adopt itself to current marketing situation which is unpredictable. For competitive advantage, CPF (Thailand) Co., Ltd., CPF should give precedence to CRM. In conclusion, all variants were important for 2020 sustainable organization and the readiness to participate in AEC.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
สมมุติฐานของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย 1.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย 2.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	11
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร.....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร.....	31
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	44
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรความยั่งยืนยุทธศาสตร์ 2020.....	57
บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (CPF).....	62
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	70
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	75
ขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณ.....	76

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	82
4 ผลการวิจัย.....	87
ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของ พนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด.....	88
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความสามารถหลักขององค์กรว่ามีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด.....	90
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาความคล่องตัวขององค์กรว่ามี อิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด.....	93
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด.....	96
ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับองค์ประกอบของอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด.....	99
ส่วนที่ 6 ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน.....	101
สรุปแบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	116
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	127
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	126
อภิปรายผลการวิจัย.....	134
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	140
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	142
บรรณานุกรม.....	144
ภาคผนวก.....	150
ภาคผนวก ก.....	151
ภาคผนวก ข.....	159
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	212

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1 การขยายตัวเศรษฐกิจไทย ปี 2558-2559.....	2
1-2 แผนการและระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยใน ปี พ.ศ. 2558 - พ.ศ. 2559.....	13
2-1 เปรียบเทียบองค์กรและบุคคล.....	15
2-2 สังเคราะห์ความสามารถขององค์กร.....	22
2-3 กลยุทธ์โครงสร้างองค์กรและเป้าหมาย.....	25
2-4 ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี และลักษณะ โครงสร้างองค์กรตามแนวคิดวีเวิร์ด.....	27
2-5 สังเคราะห์ความคล่องตัวขององค์กร.....	34
2-6 สังเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	48
2-7 แสดงตัววัดและตัวประเมินความยั่งยืน.....	59
2-8 แสดงเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนขององค์กร.....	60
4-1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	88
4-2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	88
4-3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุการทำงาน.....	89
4-4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	89
4-5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา.....	90
4-6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถหลัก ขององค์กรเป็นภาพรวม.....	91
4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถหลัก ขององค์กรเป็นรายข้อ.....	91
4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวของ องค์กรเป็นภาพรวม.....	94
4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวของ องค์กรเป็นรายข้อ.....	94
4-10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นภาพรวม.....	96



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4-11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นภาพรวม.....	97
4-12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ อิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม.....	99
4-13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ อิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัดเป็นรายข้อ..	100
4-14	ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดอดยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ความสามารถหลักองค์กร มีอิทธิพลต่อ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด.....	102
4-15	ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดอดยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ความสามารถหลักองค์กร มีอิทธิพลต่อ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด.....	105
4-16	ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดอดยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ความคล่องตัวขององค์กร มีอิทธิพลต่อ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด.....	108
4-17	ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดอดยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของ องค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด.....	111
4-18	ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดอดยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของ องค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด.....	113

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4-19	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	116
4-20	ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์.....	116
4-21	สรุปสัมภาษณ์ความสามารถหลักขององค์กร.....	118
4-22	สรุปสัมภาษณ์ความคล่องตัวขององค์กร.....	119
4-23	สรุปสัมภาษณ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	121
4-24	สรุปสัมภาษณ์องค์กรสู่ความยั่งยืน 2020.....	123
5-1	สรุปผลการสังเคราะห์รูปแบบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ.....	133
5-2	สรุปการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรสู่ความ ยั่งยืน ตาม ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด.....	141
ภาคผนวก ข-1	สรุปบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารในข้อที่ 1.....	160
ภาคผนวก ข-2	สรุปบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารในข้อที่ 2.....	176
ภาคผนวก ข-3	สรุปบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารในข้อที่ 3.....	188
ภาคผนวก ข-4	สรุปบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารในข้อที่ 4.....	202

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 ผลสำรวจคาดการณ์เจ็ลี่ยการมีอายุยืนของเพศชาย เพศหญิงปี 2005-2025.....	3
1-2 การปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน.....	4
1-3 กรอบแนวคิดในการวิจัย 1.....	9
1-4 กรอบแนวคิดในการวิจัย 2.....	10
2-1 รูปแบบรากฐานต้นไม้ตามความสามารถหลักขององค์กร.....	16
2-2 รูปแบบความสัมพันธ์ Core competency, Core product และ End products.....	17
2-3 แนวคิดของ Core Competencies และ Distinctive Competency.....	20
2-4 แนวคิดปิรามิดของ Core competencies และ Distinctive competency.....	21
2-5 สรุปลักษณ์ระดับองค์กรในรูปแบบต่างๆ .....	24
2-6 เสาหลักของการจัดการความรู้.....	29
2-7 ที่มาของการตอบสนอง.....	37
2-8 รูปแบบความรวดเร็ว.....	38
2-9 Iceberg Model ของสมรรถนะ.....	41
2-10 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ.....	41
2-11 แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวของรอย.....	43
2-12 แนวคิดกลยุทธ์แบบใหม่กับแบบดั้งเดิม.....	45
2-13 แบบแนวคิดการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	47
2-14 Strategic.....	55
2-15 ความยั่งยืนของธุรกิจ.....	58
2-16 ความสัมพันธ์ระหว่าง 3 มุมมองของความยั่งยืนในธุรกิจ.....	58
2-17 โครงสร้างบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด.....	64
2-18 เข้าใจเรา เข้าใจโลก เข้าใจทำ.....	66
2-19 ความสอดคล้องนโยบาย เข้าใจเรา.....	67
2-20 ความสอดคล้องนโยบาย เข้าใจโลก.....	68
2-21 ความสอดคล้องนโยบาย เข้าใจทำ.....	69

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

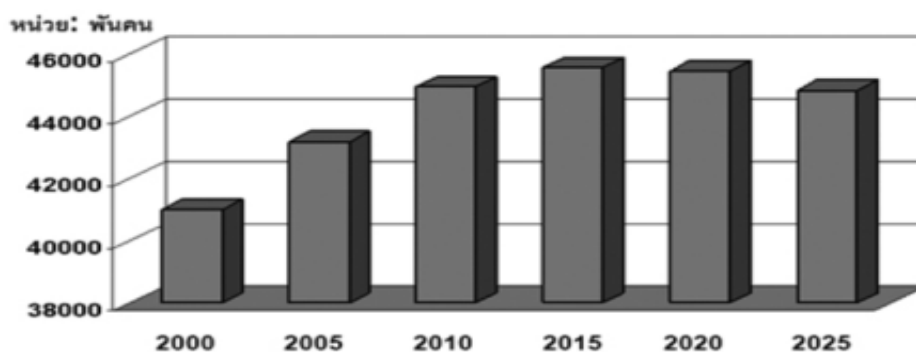
ภายในปี ทศวรรษ 2020 โลกทั้งใบที่เรามองเห็น ซึ่งทำให้เรามีความรู้สึกว่าโลกมีขนาดที่เล็กลงไปอีกมาก เพราะด้วยประชากรโลกที่มีมากกว่า 7,500 ล้านคน การเดินทางถึงทุกที่ในโลกซึ่งมีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น และด้วยการติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีประเภทต่าง ๆ ที่ทำให้คนไกลกลายเป็นคนใกล้สามารถพูดคุย คำขาย และทำงานร่วมกันอย่างง่ายดายในขณะเดียวกัน โลกของคนแต่ละคนซึ่งต้องกว้างขึ้น ต้องมีการเรียนรู้รับสิ่งใหม่ ๆ และสนใจกับเรื่องราว เหตุการณ์ ภาษาและทรัพยากร เพราะความหลากหลายที่เผชิญจะต้องมากขึ้นเป็นทวีคูณในหลายมิติทั้งในการทำงานการใช้ชีวิต (Alvydas Baležentis, 2011)

ในขณะเดียวกัน ระดับองค์กรเอง ก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน เพื่อการเตรียมความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน เช่น การแข่งขันที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงไปของวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ และการเปิดการค้าเสรีอาเซียน แล้วสิ่งที่สำคัญในการที่ซึ่งนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายก็คือ “รูปแบบการจัดการองค์กร” โดยมีทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน และในแต่ละองค์กร ควรต้องมีการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรของตนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเสริมสร้างสมรรถนะให้บุคลากร ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะร่วมผลักดันให้บุคลากรนำสมรรถนะต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจในการทำงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะของบุคคลย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานได้เช่นกัน ซึ่งเราเห็นได้ว่า บุคลากรคือปัจจัยสำคัญที่สุดของทุก ๆ องค์กร รวมถึงการคัดเลือก หรือการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปตามแนวทางที่องค์กรตั้งไว้ โดยเห็นได้ถึงถึงความสำคัญตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปลายน้ำ เริ่มจากการวางแผน โครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนส่วนงานต่าง ๆ ไปจนถึงการคัดสรร โดยเริ่มจากการรับคน การฝึกอบรม การปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะกับแผนนโยบายขององค์กร หรือในส่วนของ การประกาศนโยบายใหม่ ๆ ออกมา เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือการทำแผนการตลาดใหม่ โดยองค์กรที่ไม่มีนโยบายจ้างคนเพิ่ม แต่มีความต้องการขยายตลาด เลยจำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานใหม่เพื่อรองรับกับตลาด องค์กรต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรของคนที่มืออยู่อย่างไร มีการอบรมรูปแบบใด และปรับโครงสร้างองค์กรอย่างไร เพื่อเพิ่มสมรรถนะบุคลากรของตนเองที่มีอยู่ ให้เป็นไปตามแนวทางขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Tomas Balezentis, 2011)

แนวโน้มเศรษฐกิจโลก อาจเปรียบเสมือนกับสายพานการขับเคลื่อนของโลกที่กำลังชะงักหรือไม่อาจขับเคลื่อนได้อย่างที่ควรจะเป็น จึงทำให้ปีนี้เป็นปีที่ 3 ที่อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลกชะลอการเติบโต ขณะที่ นักวิเคราะห์จาก Goldman Sachs ระบุว่า แนวโน้มเศรษฐกิจโลกจะยังคงน่าผิดหวังจนกระทั่งถึงปี 2020 ทั้งนี้ และที่ผ่านมา OECD ประกาศปรับลดคาดการณ์การเติบโตทางเศรษฐกิจโลกสู่ระดับ 3% ในปี 2015 และ 3.6% ในปี 2016 โดยหนึ่งในปัญหาหลักยังคงเป็นภาวะอุปทานที่ปรับตัวลงจากจีน จึงคุกคามภาวการณ์เติบโตทางเศรษฐกิจ และสร้างผลกระทบสู่ตลาดเกิดใหม่ทั่วโลก โดยเฉพาะตลาดเกิดใหม่ในเอเชียที่ได้รับผลกระทบจากความผันผวนของเงินควบคู่กับกระแสคาดการณ์เฟดปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายครั้งแรกและล่าสุดนี้ ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย หรือ ADB ประกาศปรับลดคาดการณ์การขยายตัวของเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาของเอเชีย เพราะได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีนและอินเดีย ซึ่งเป็นประเทศเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่สำคัญตามตารางที่ 1-1 การขยายตัวเศรษฐกิจไทย ปี 2558-2559 (ปรเมธี วิมลศิริ, 2558)

	2558	คาดเดิม 2558	2559	คาดเดิม 2559
การบริโภคภาคเอกชน	2%	3.0%	2.6%	4.1%
การบริโภคภาครัฐ	2.7%	-1.5%	3.2%	2.5%
การลงทุนรวม	4.6%	3%	9.5%	9%
การลงทุนภาคเอกชน	-1.3%	2.0%	4.7%	3.1%
การลงทุนภาครัฐ	22.6%	18.7%	11.2%	6.3%
ส่งออก	-5%	3.3%	3%	3.5%
นำเข้า	-9.8%	16.3%	5.4%	6.1%

ปัจจุบันประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างรวดเร็ว สัดส่วนของประชากรผู้สูงอายุเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีปัจจัยสำคัญ 2 ประการด้วยกันคือ อัตราการเจริญพันธุ์ที่ลดลงและระยะเวลาการดำรงชีพที่ยาวนานขึ้นหรืออายุยืนยาวขึ้นนั่นเอง สำหรับประเทศไทยอัตราการเจริญพันธุ์ลดลงจากร้อยละ 6.4 ในปี ค.ศ. 1990 เหลือร้อยละ 1.9 ในปี ค.ศ.2000 ระยะเวลาการดำรงชีพเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จากอายุขัยเฉลี่ยซึ่งเคยอยู่ที่ 59 ปี ในปี ค.ศ. 1970 เปรียบเทียบกับ 71.2 ปี ในปี ค.ศ. 2003\* ผู้หญิงจะมีชีวิตยืนยาวกว่าผู้ชาย โดยผลจากการสำรวจในปี ค.ศ. 2003 พบว่า ผู้ชายและผู้หญิงมีอายุเฉลี่ยที่อยู่ที่ 69.1 และ 73.5 ปี ตามภาพที่ 1-1



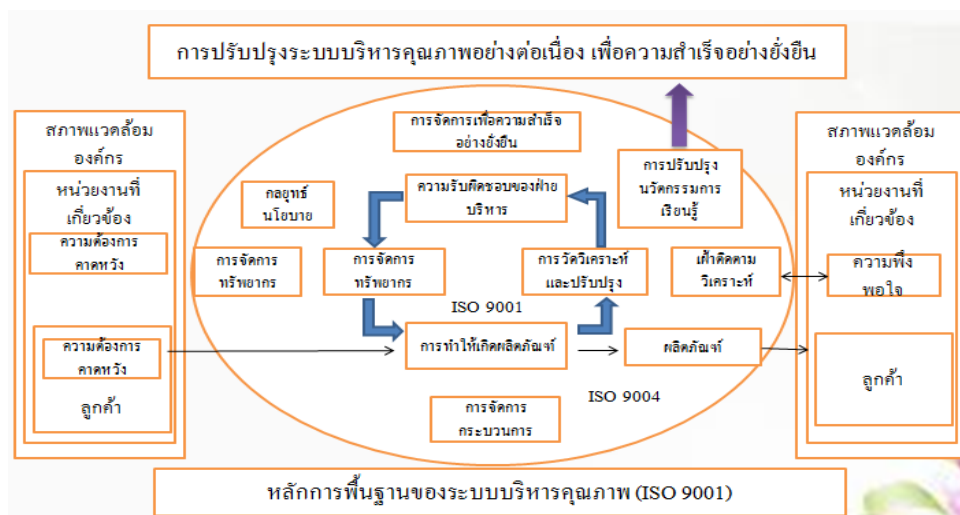
ภาพที่ 1-1 ผลสำรวจคาดการณ์เฉลี่ยการมีอายุยืนของเพศชาย เพศหญิงปี 2005-2025

(Health Systems Research Institute and Institute for Population and Social Research, Mahidol University, 2003)

ภายในปี ค.ศ. 2020 มีการคาดการณ์ว่าประชากรเพศชายจะมีอายุยืนยาวถึง 72.2 ปี ในขณะที่ประชากรเพศหญิง 76.5 ปี ซึ่งเรื่องนี้ น่าจะส่งผลกระทบต่ออายุเกษียณงานของพนักงานในอนาคตได้การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาวะที่มีคนหนุ่มสาวเข้าสู่ตลาดแรงงานน้อยลง เนื่องจากจำนวนประชากรลดลงเพราะการลดลงของอัตราเจริญพันธุ์ดังกล่าว นับตั้งแต่ปีนี้คือปี ค.ศ. 2012 ต้องแตกต่างไปจากเดิม เนื่องจากจำนวนแรงงานในตลาด โดยเฉพาะคนที่มีความสามารถจะไม่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ความต้องการผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์กลับมีมากขึ้น ตามภาวะเศรษฐกิจที่เติบโต และตามการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยที่ผูกตัวเองติดกับประชาคมโลก นิยามของคนที่มีความสามารถและประสบการณ์ก็จะเปลี่ยนไป ความสามารถในการเข้าใจและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว ความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วความสามารถในการประมาณความไม่แน่นอนได้ จะเป็นความสามารถหรือ Competency ที่ต้องการมากขึ้นในยุคปัจจุบัน

การพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน เป็นการมุ่งเน้นให้องค์กรได้มีการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการดำเนินงานที่สอดคล้องตามข้อกำหนดขององค์กร แต่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรปัจจุบันที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มีความต้องการเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนในความสำเร็จขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 ดังนั้น ISO หรือ International Organization for Standardization จึงได้มีการพัฒนามาตรฐานขึ้นมา เพื่อสนับสนุนต่อการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 โดยเป็นมาตรฐาน ที่ระบุถึงแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Sustained success) เรียกว่า มาตรฐาน ISO 9004 การบริหารจัดการเพื่อความสำเร็จอย่าง

ยั่งยืนขององค์กร (Managing for the sustained success of an organization -A quality management) ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรเป็นความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของทั้งลูกค้า และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดเวลาได้อย่างยาวนาน และด้วยแนวทางที่สมดุล ความสำเร็จอย่างยั่งยืนสามารถเกิดขึ้นได้ด้วยการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการสร้างวัฒนธรรมในสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมของการปรับปรุงหรือการสร้างนวัตกรรม หรือทั้งสองอย่างในมาตรฐาน ISO 9004 นี้ ให้แนวทางในการบริหารคุณภาพที่กว้างกว่ามาตรฐาน ISO 9001 โดยมีการระบุถึงความต้องการและความคาดหวังของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และให้แนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบสำหรับสมรรถนะโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้ขอบเขตของรูปแบบการบริหารคุณภาพดังแสดงในรูป ซึ่งเป็นการบูรณาการของข้อกำหนดในมาตรฐาน ISO 9001 และข้อกำหนดในมาตรฐาน ISO 9004 เข้าด้วยกัน ภาพที่ 1-2



ภาพที่ 1-2 การปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน  
(กิตติพงษ์ จิรวาสงศ, 2557)

ในสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเปลี่ยนแปลงสูง จะต้องเป็นองค์กร

ที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัว เฉลียวฉลาดในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะองค์กรธุรกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กร ธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถของผู้บริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงมักจะได้รับการต่อต้านจากบุคลากรในองค์กร โดยผู้บริหารองค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง การวางบทบาทของตนเองในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งเป็นวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร (Willem, K.M. Brauers, 2011)

วิสัยทัศน์อาเซียน ปี 2020 การเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วในภูมิภาคอาเซียนทำให้มีการเพิ่มรายได้และคุณภาพชีวิต การเติบโตของเมืองและช่วยส่งเสริมให้มีความมั่งคั่งเพิ่มขึ้น ชนชั้นกลางมีการศึกษาที่ดีขึ้นประกอบกับการเพิ่มขึ้นของประชากร จึงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้มีการขยายตัวของความต้องการบริโภคในภาพรวมของอาหาร เกษตร และปศุสัตว์ รวมถึงความต้องการสินค้าที่ปลอดภัย มีคุณภาพและคุณลักษณะขององค์ประกอบอื่นที่ หลากหลายไปตามความต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ-สังคมและด้านประชากรศาสตร์นี้เอง ที่ทำให้เกิดความต้องการอาหารที่มีคุณภาพดีขึ้น ถูกสุขอนามัยและมีความหลากหลายมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงข้างต้นได้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตอาหารตั้งแต่การผลิต การแปรรูป การเก็บรักษา และการตลาดที่อยู่ตลอดห่วงโซ่อุปทานจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคขั้นสุดท้ายภาคประมงและภาคปศุสัตว์จะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริโภคอาหาร กระบวนการจัดหา และ สายโซ่การตลาดจึงทำให้ต้องมีการพิจารณาถึงการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคงด้านอาหารในภูมิภาคอาเซียน ที่ครอบคลุม เพื่อให้บรรลุถึงการบริโภคสินค้าในวงกว้างที่คำนึงถึงความปลอดภัยของอาหาร คุณภาพและคุณค่าทางโภชนาการ วิถีชีวิตของประชากรมากกว่าร้อยละ 40 ของอาเซียนผูกพันอยู่กับภาคอาหาร เกษตร และ ปศุสัตว์ ทั้งนี้ ความเป็นโลกาภิวัตน์และการบูรณาการและรวมตัวกันในระดับภูมิภาคไม่เพียงแต่จะช่วย เปิดโอกาสให้เข้าถึงตลาดที่มีขนาดใหญ่ภูมิภาคและระดับโลก แต่ยังทำให้ผู้ผลิตในประเทศต้องเผชิญกับ การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากเทคโนโลยีที่มี



ความซับซ้อน และคู่แข่งจากต่างประเทศที่เป็นภาคเอกชน ที่มีทุนและมีความสามารถในการแข่งขันสูงกว่า มีทางเดียวที่ผู้ผลิตซึ่งเป็นเอกชนรายเล็กในภาคอาหาร เกษตรและปศุสัตว์จะสามารถอยู่รอดได้ นั่นคือ พวกเขาจะต้องสามารถผลิตเพื่อตอบสนองต่อมาตรฐาน ของตลาดที่สูงขึ้น โดยนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้และมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้แข่งขันได้ แผน กลยุทธ์ฉบับนี้จึงตระหนักดีว่า ผู้ผลิตรายย่อยจะต้องได้รับการช่วยเหลือให้ประสบความสำเร็จในการ แปลงตนเองไปเป็นผู้ประกอบการสมัยใหม่ที่สามารถดำรงธุรกิจอยู่ได้

แผนยุทธศาสตร์ของความร่วมมือด้านอาหาร เกษตร และปศุสัตว์ของอาเซียน ได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายสำหรับภาคอาหาร เกษตร และปศุสัตว์ จำแนกและจัดลำดับความสำคัญในขอบเขตของความร่วมมือ ตลอดจนนำเสนอกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน กำหนดขึ้นภายใต้ข้อกำหนดบริบทโลกและภูมิภาค ตลอดจนการตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และด้านประชากรศาสตร์ที่ถูกขับเคลื่อนจาก 3 ปัจจัยสำคัญ คือ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว การบูรณาการและรวมตัวในระดับภูมิภาคและโลกาภิวัตน์ และความกดดันจากข้อจำกัดด้านฐานทรัพยากรธรรมชาติที่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภาคอาหาร การเกษตรและปศุสัตว์ (FAF) เป็นภาคที่มีความสามารถในการแข่งขัน เกิดประโยชน์ครอบคลุมทุกส่วน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง ความยั่งยืน และเชื่อมโยงเข้ากับ เศรษฐกิจโลก บนพื้นฐานการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว ส่งผลให้เกิดความมั่นคงด้านอาหาร และโภชนาการ และความมั่นคงให้กับอาเซียน (กองเศรษฐกิจการเกษตรระหว่างประเทศ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2558)

CPF จัดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2521 ในนาม “บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด” ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 5 ล้านบาท โดยเริ่มด้วยธุรกิจอาหารสัตว์บกและการเลี้ยงสัตว์บกในประเทศไทย และในปี 2531 ได้ขยายเข้าสู่ธุรกิจการเลี้ยงกุ้งครบวงจร ในปี 2541 CPF ได้เข้าซื้อบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมด้านการเลี้ยงสัตว์ และการแปรรูปเนื้อสัตว์ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ เข้ามาอยู่ภายใต้การบริหารงานของ CPF โดยได้ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ในช่วงต้นปี 2542 CPF ได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น “บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด” พร้อมประกาศวิสัยทัศน์ความต้องการเป็น “ครัวของโลก” (Kitchen of the World) ที่มีการดำเนินธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมครบวงจรเพื่อผลิตสินค้าเนื้อสัตว์ และสินค้าอาหารคุณภาพให้แก่ผู้บริโภคทั่วโลก หลังจากนั้นบริษัทได้มีการขยายธุรกิจไปลงทุนยังต่างประเทศ และในปี 2548 ได้เริ่มใช้ตราสินค้า กับสินค้าเนื้อสัตว์แปรรูปพื้นฐาน พร้อมกับการเริ่มธุรกิจการผลิตสินค้าอาหารพร้อมรับประทานภายใต้ตราซีพีเอฟออกจำหน่ายในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงการขยายธุรกิจค้าปลีกสินค้าอาหารมากขึ้น โดยเส้นทางสู่ความยั่งยืนของ CPF มาจาก “ปรัชญา 3 ประโยชน์สู่ความยั่งยืน (ต่อประเทศ ประชาชน และบริษัท)” ของ CPF และประเด็นความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญร่วม

ระหว่างบริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้มาจากกรอบการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม “เข้าใจเรา เข้าใจโลก เข้าใจทำ” (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เครือเจริญโภคภัณฑ์, 2557)

ซี.พี.ได้มีโอกาสเข้าไปลงทุนในประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มอาเซียนเป็นระยะเวลานาน เนื่องจากความต้องการอาหาร ความต้องการบริโภคของประเทศเหล่านั้น เหมือนกับประเทศไทย ในอดีตเมื่อ 30-40 ปีที่ผ่านมา ประเทศไม่มีเนื้อไก่ที่ราคาถูก ประเทศเพื่อนบ้านก็เหมือนกัน เนื้อไก่ เนื้อสุกร เป็นสิ่งที่หายาก ราคาแพง แต่ละประเทศจึงมีความคิดที่อยากจะพัฒนาการปศุสัตว์ พัฒนาอาหารเลี้ยงประชาชน จึงสนับสนุนเชื้อเชิญ ซี.พี. เข้าไปลงทุน จึงเป็นความโชคดีของ ซี.พี. ที่ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากรัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มอาเซียน

ปัญหาสำคัญ ๆ ของประเทศเพื่อนบ้าน เวลานี้ ประการแรกเป็นเรื่องของความเข้าใจทัศนคติ การเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณี ถ้าเราเข้าไปลงทุนในประเทศไหนก็ต้องเข้าใจวัฒนธรรม ความรู้สึกนึกคิดของประเทศนั้น ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ประการที่สอง เรื่องของกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ต้องเข้าใจว่าเขายังไม่พร้อม ต้องพัฒนา เราก็ต้องเข้าใจ ที่เป็นปัญหา มาก คือ เรื่องทรัพย์สินทางปัญญา การปฏิบัติต่อคนต่างชาติประการที่สาม ความไม่พร้อมเรื่องโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ที่เราต้องเข้าใจประการที่สี่ ต้องรับรู้ เข้าใจนโยบายของรัฐบาล เช่น พม่า ไม่ต้องการให้ผลิตสินค้าแล้วส่งออก แต่ให้ผลิตแล้วขายในประเทศ เราต้องเข้าใจประการที่ห้า การเงิน อัตราแลกเปลี่ยนในพม่า ในเวียดนาม เวลานี้ค่าเงินก็อ่อนตัวลงมา ทำให้ผู้ประกอบการต้องจ่ายเงินเดือนแพงมาก ต้นทุนเงินกู้ก็สูงถึง 12-13เปอร์เซ็นต์ แลบบางที่ยังมีสินค้าข้ามแดนมาขายแข่งอีกประการที่หก คือ ความรู้ความสามารถของคนในที่นั้น ปัญหาเหล่านี้เป็นสิ่งที่นักลงทุนต้องพบ ต้องแก้ถ้าเราสนับสนุนผู้ประกอบการไทย เอสเอ็มอีไทยเข้าไปลงทุนในอาเซียน วันนี้นำหอการค้าไทยมีคณะกรรมการ AEC Prompt ที่แบ่งเป็นกลุ่มคลัสเตอร์ ให้บริษัทขนาดใหญ่เข้ามาเป็นที่เลี้ยงให้กับเอสเอ็มอีจากประสบการณ์ของซี.พี.ถ้าเราจะเข้าไปลงทุนในประเทศเพื่อนบ้าน สิ่งที่ต้องทำ ประการแรก ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ไม่ใช่คิดไปเอาเปรียบไปกอบโกยประการที่สอง ต้องเป็นมิตร ต้องเข้าไปช่วยเหลือเขา เช่น พม่าปลูกข้าว เราก็ไปซื้อข้าวไปช่วยขาย เขาก็จะเห็นเราเป็นมิตร ประสบการณ์ของ ซี.พี. คือ พยายามใช้คนท้องถิ่นมาเป็นพนักงาน สนับสนุนพัฒนาฝึกอบรมให้เขาได้เติบโตไปกับองค์กรปรัชญาของซี.พี.ที่ใช้ได้ในทุกที่ไปลงทุน คือ ปรัชญา 3 ประโยชน์ ซี.พี. จะไปลงทุนที่ไหน จะนึกถึงผลประโยชน์ของประเทศเป็นอันดับหนึ่ง ผลประโยชน์ของประชาชนนั้นเป็นอันดับสอง และประโยชน์ของบริษัทมาเป็นอันดับสาม ในทุกประเทศที่ ซี.พี. ไป จะปักธงชาติไทย และมีรูปพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอยู่ในทุกที่ ซีพีเอฟ

มีการวางโครงสร้างธุรกิจ在不同ประเทศเป็นระยะเวลา กว่า 20 ปีแล้ว แต่สิ่งหนึ่งที่ซีพีเอฟ ยังขาดคือบุคลากรที่จะไปควบคุมดูแลนโยบายที่จะทำให้องค์กร ซีพีเอฟ บรรลุไปตามเป้าหมาย ฉะนั้นในช่วงยุทธศาสตร์ 5 ปี จะเป็นการให้ความสำคัญในการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ โดยเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่จะไปพัฒนาธุรกิจของซีพีเอฟ ในอาเซียน ต่อไป (อาชวี เตาลานนท์, 2555)

ซึ่งในหัวข้อวิทยานิพนธ์นี้ผู้วิจัยได้มีการมุ่งเน้นไปที่แนวทางการพัฒนารูปแบบขององค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ตามรูปแบบของความสามารถหลักองค์กร ความคล่องตัวขององค์กร และความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้พร้อมรับเศรษฐกิจอาเซียนตามยุทธศาสตร์ 2020

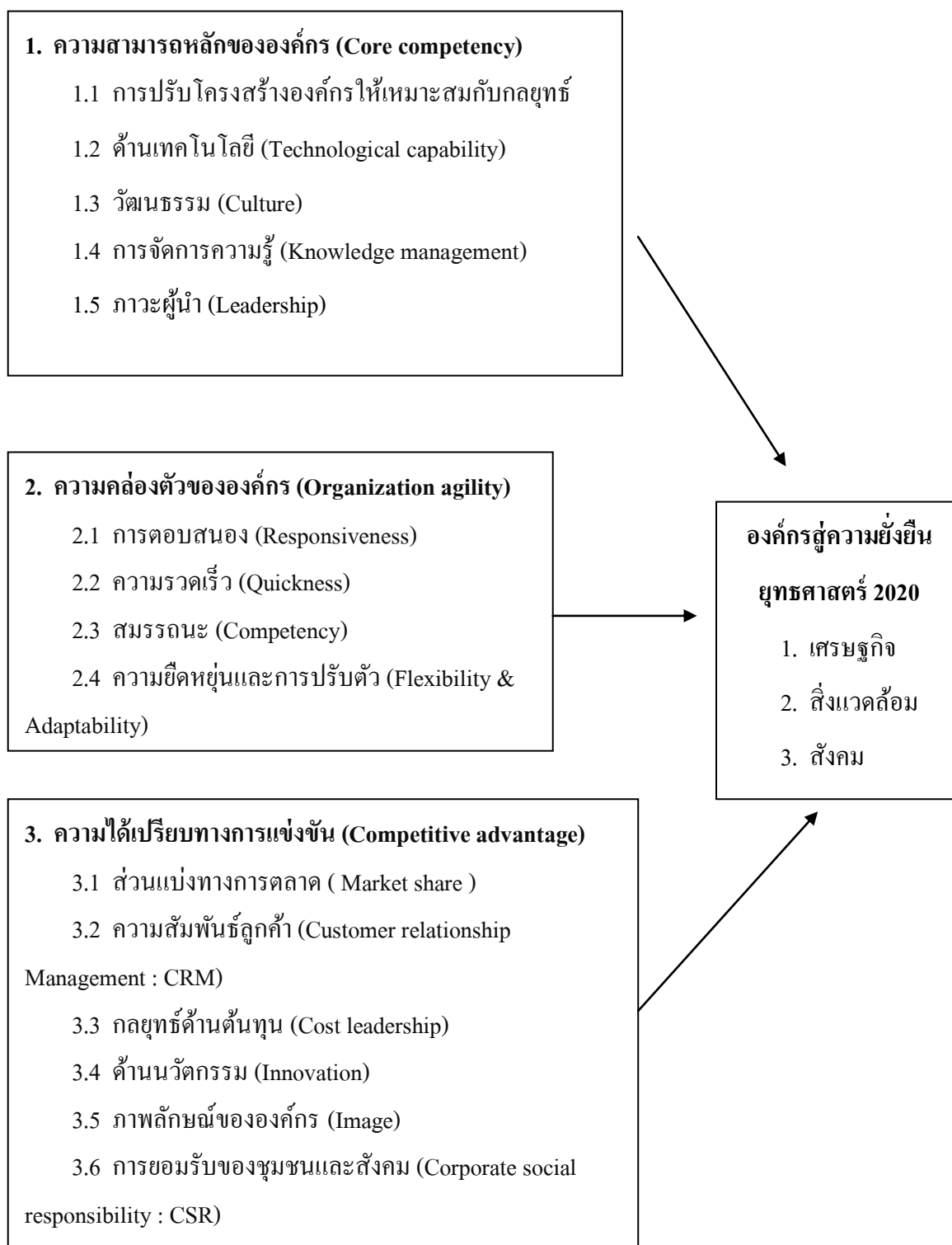
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถหลักองค์กรกับองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์กรกับองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กับองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด
4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรสู่ความ ยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

### สมมติฐานของการวิจัย

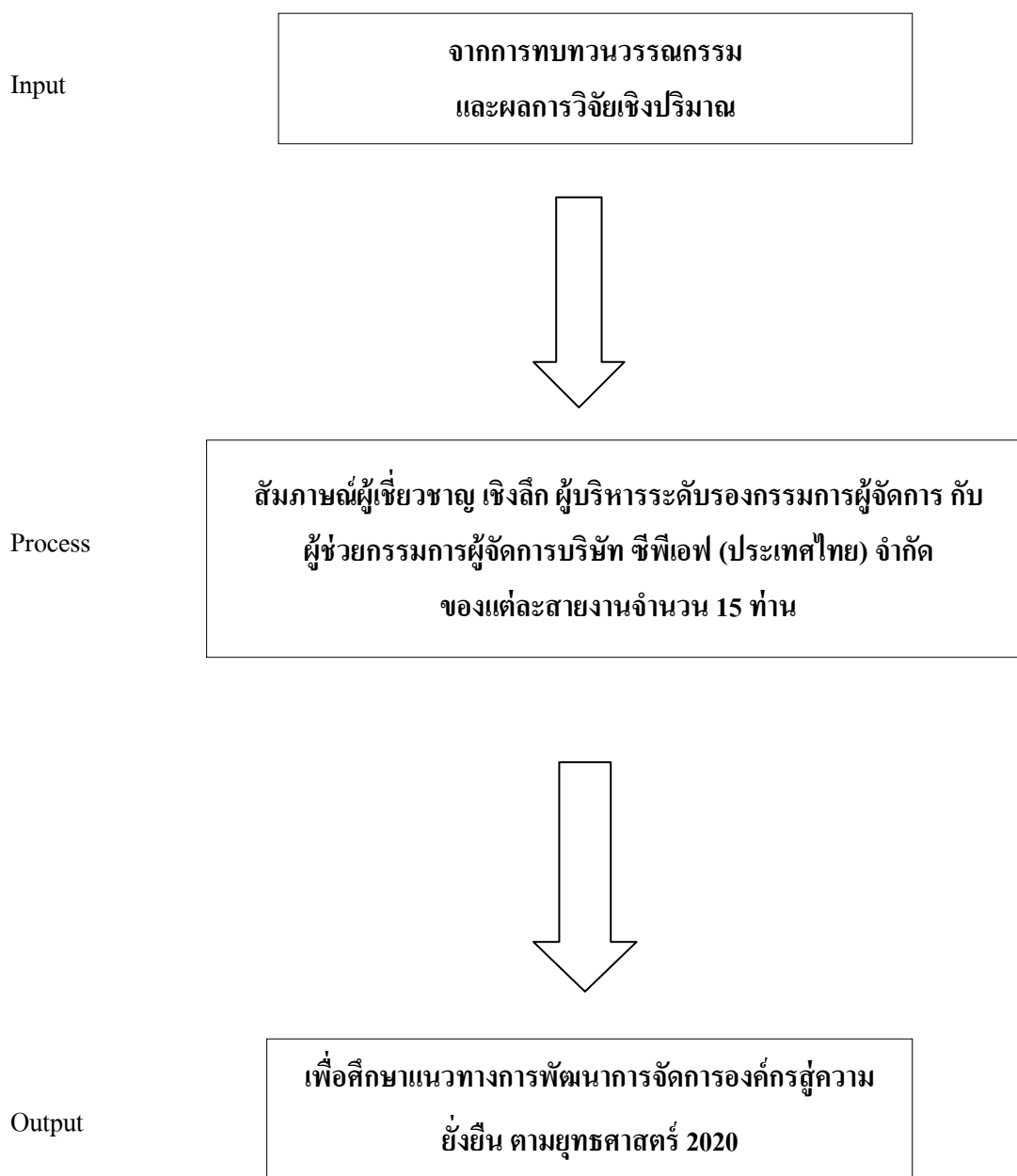
1. ความสามารถหลักองค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด
2. ความคล่องตัวขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด
3. ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

## กรอบแนวคิดในการวิจัย 1



ภาพที่ 1-3 กรอบแนวคิดในการวิจัย 1

## กรอบแนวคิดในการวิจัย 2



ภาพที่ 1-4 กรอบแนวคิดในการวิจัย 2

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เป็นแนวทางการศึกษาตามแนวความคิดของผู้บริหาร สำหรับผู้ที่สนใจศึกษาความเป็นผู้นำหรือกำลังเป็นผู้บริหาร ในการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารในการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด
3. สามารถนำหลักการความคิดของผู้บริหารมาปรับใช้ ในการทำงานหรือในชีวิตประจำวัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับประเมินผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรทางด้านธุรกิจองค์กรทั่วไป โดยนำไปประเมินเพื่อยกระดับประสิทธิภาพให้องค์กรได้ดำเนินธุรกิจได้ยาวนานที่สุด
5. สถาบันการศึกษาอื่นๆ สามารถนำตัวบ่งชี้จากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ ในรูปแบบการวิเคราะห์หลักการจัดการในองค์กร และวิเคราะห์บุคคลากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมผสานระหว่างการวิจัย เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยศึกษาแนวความคิดของผู้บริหารในการมุ่งเน้นการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 และมุ่งศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อแนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 ของผู้บริหาร ของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

### ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งไปที่แนวทางการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 ทรัพยากรบุคคล จากกรอบแนวคิด ได้ศึกษาแนวทาง ในการศึกษามุมมองหลัก 3 ด้าน

- 1) ความสามารถหลักขององค์กร 2) ความคล่องตัวขององค์กร และ 3) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

### ขอบเขตด้านประชากร

1. **วิจัยเชิงปริมาณ** บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ (Charoen Pokphand Group) คือบริษัทแม่ ที่มีจำนวนพนักงานทั้งหมดในประเทศไทย 200,000 คน และขอบเขตด้านประชากรครั้งนี้คือพนักงานของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทลูก ที่มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 100,000 คน (เครือเจริญโภคภัณฑ์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, 2555 ) เป็นการแจกแบบสอบถาม โดยเป็นคำถามแนวการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 ทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร โดย

มุ่งศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020  
ทรัพยากรบุคคล ของผู้บริหาร บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ของผู้บริหาร ซึ่งแบ่งกลุ่ม  
ตัวอย่าง เป็นพนักงานเฉพาะหน่วยงาน

**2. วิจัยเชิงคุณภาพ** สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เชิงลึก ผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการ  
กับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ของแต่ละสายงานจำนวน 15 ท่าน  
**ขอบเขตด้านเวลา**

การศึกษาครั้งนี้ใช้เวลาในการศึกษา ระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2558 ถึงเดือนพฤษภาคม  
พ.ศ. 2559 โดยทำการเก็บแบบสอบถามระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ. 2559 ถึง กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559  
และสัมภาษณ์ระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2559

### ข้อจำกัดของการวิจัย

1. ในการเก็บตัวอย่างข้อมูลวิจัยเรื่อง “ศึกษาแนวความคิดผู้บริหารในการมุ่งเน้นการ  
จัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด” มีการเก็บกลุ่ม  
ตัวอย่างเฉพาะหน่วยงาน
2. องค์กรให้ความร่วมมือค่อนข้างจำกัดในการทำวิจัย เนื่องจากข้อมูลบางส่วนถือเป็น  
ความลับเฉพาะองค์กร
3. ข้อจำกัดด้านเวลาการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ความสามารถขององค์กร (Organization capabilities) หมายถึง ความสามารถที่ปัจจุบันนี้  
องค์กรมีอยู่แล้ว เป็นความสามารถที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขัน หรือ ยืนอยู่ในตลาดได้

ความคล่องตัวขององค์กร (Organization agility) หมายถึง ความสามารถขององค์กรใน  
การปรับตัว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างให้เกิด  
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) หมายถึง สิ่งที่ทำให้องค์กรมี  
ความแตกต่างจากผู้อื่น และสามารถนำความต่างนี้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้อย่าง  
มีประสิทธิภาพ

การจัดองค์กรสู่ความยั่งยืน หมายถึง การจัดการวางระบบแบบแผนของโครงสร้างให้มีความสัมพันธ์ในองค์กร และเพื่อเป็นการมุ่งเน้นให้องค์กรได้มีการพัฒนาโดยมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด เพื่อเป็นการวางรากฐานขององค์กรให้มีความมั่นคง

องค์กร หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลในการทำงานร่วมกัน ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งในรูปแบบการกระทำเช่นนี้ช่วยให้บุคคลสามารถทำงานใหญ่ๆ ได้สำเร็จทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) และคุณภาพ (Quality) กว้างไกลเกินกว่าที่แต่ละบุคคลสามารถกระทำได้หากพยายามทำงานโดยลำพังเพียงคนเดียว

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีความรับผิดชอบในด้านสำคัญๆ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์และแนวทาง ในการเดินที่ชัดเจนขององค์กร โดยสามารถสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นทีมงานได้

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 1-2 แผนการและระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยใน ปี พ.ศ. 2558 - พ.ศ. 2559

แผนงาน	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
1. ทบทวนวรรณกรรม และจัดทำเค้าโครงงานวิจัย	↔									
2. แก้ไขงานเค้าโครง และจัดทำเครื่องมือในการวิจัยพร้อมตรวจสอบ			↔							
3. ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย			↔							
4. ดำเนินการเก็บแบบสอบถาม ในบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด					↔					
5. วิเคราะห์ผลเชิงปริมาณ						↔				



ตารางที่ 1-2 (ต่อ)

แผนงาน	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
6.ดำเนินการเก็บข้อมูลโดย การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 15 ท่าน							←→			
7.วิเคราะห์ผลการ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วย เทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1, 2 และ 3							←→			
8.วิเคราะห์ สรุปผล และ อภิปรายผลการวิจัย							←→			

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาค้นคว้าข้อมูลก่อนที่จะทำการวิจัยโดยอาศัยพื้นฐานจากแนวความคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานวิจัย ไม่ว่าจะเป็นทางด้านแนวคิด ทฤษฎี หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการกับชนิดของความรู้ ซึ่งมีผู้รู้ได้ศึกษาค้นคว้าไว้มีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรความยั่งยืนยุทธศาสตร์ 2020
5. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (CPF)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถหลักขององค์กร

Prahalad and Hamel (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็น ผลของการศึกษาเรียนรู้ร่วมกันขององค์กรโดยการประสานงานร่วมมือกัน ในหลายๆด้าน เช่น การตลาด การผลิต การบัญชี ฯลฯ และรวมถึงการนำเทคโนโลยีมารวมประยุกต์ใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถเดินทางไปสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ C.K. Prahalad and Gary Hamel ยังให้ความเห็นเรื่อง Core Competency โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท Core Competency ขององค์กร และ Core Competency ของบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างดังนี้

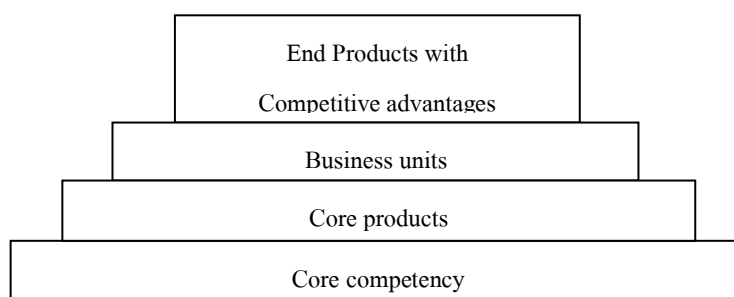
ตารางที่ 2-1 เปรียบเทียบองค์กรและบุคคล (C.K. Prahalad and Gary Hamel ,1994)

	องค์กร	บุคคล
ขอบเขต	องค์กร	เฉพาะบุคคล
ระดับเป้าหมาย	มุ่งไปที่เป้าหมายกลยุทธ์	มุ่งไปที่ “การปฏิบัติงาน”
หน่วยที่เกี่ยวข้อง	หน่วยธุรกิจ (BU)	บุคลากร
ลักษณะของงาน	ระดับ “กระบวนการ”	ระดับ “กิจกรรม”
การนำ Competency ไปใช้	ทั้งองค์กร	เฉพาะตำแหน่งงาน

Richard Boyatzis (2005) ได้ให้ความหมายของ “ความสามารถหลัก” หมายถึง ลักษณะที่แตกต่างหรือโดดเด่น โดยลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ แรงบัลดาลใจ ลักษณะหรือ ภาพลักษณ์ส่วนบุคคล บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ต่าง ๆ เป็นต้น โดยในเรื่องการแข่งขันนั้น ความสามารถหลัก ถือว่ามีความสำคัญต่อองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน ในเรื่องการสร้างความแตกต่าง นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการประยุกต์ใช้กลยุทธ์โดยใช้ความสามารถหลักที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าความสามารถหลักขององค์กรถือเป็นหัวใจของการแข่งขันทางธุรกิจ

โดยสรุป ความสามารถหลักขององค์กร หมายถึง Core competency ขององค์กร จะมีการพัฒนารูปแบบขององค์กรทั้งภายในและภายนอกให้เป็นไปตามเป้าหมายหลักขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ตัวภายในองค์กรเอง เช่น โครงสร้างองค์กรที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปตามวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ต้องคอยใส่กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยความสามารถหลักขององค์กร ถือเป็นการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Core competency ของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ความสำคัญของความสามารถหลัก (Core competency)** ความสามารถหลักขององค์กร ถือว่ามีความสำคัญอย่างมาก โดยถือว่าเป็นรากฐานของการเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) อย่างยั่งยืน เปรียบได้ดังต้นไม้ที่ต้องมีฐานรากที่มั่นคง แข็งแรง เพื่อหล่อเลี้ยง การให้สารอาหาร และสร้างความแข็งแกร่งและมั่นคง ในรูปแบบกิจการก็เช่นเดียวกัน จะต้องมี Core competency ขององค์กรเอง Core competency ถือเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ แต่สามารถใช้เพื่อการพัฒนาไปสู่ Core products เพื่อให้หน่วยธุรกิจ (Business units) นำไปพัฒนาต่อเป็น End products ที่ประสบความสำเร็จได้



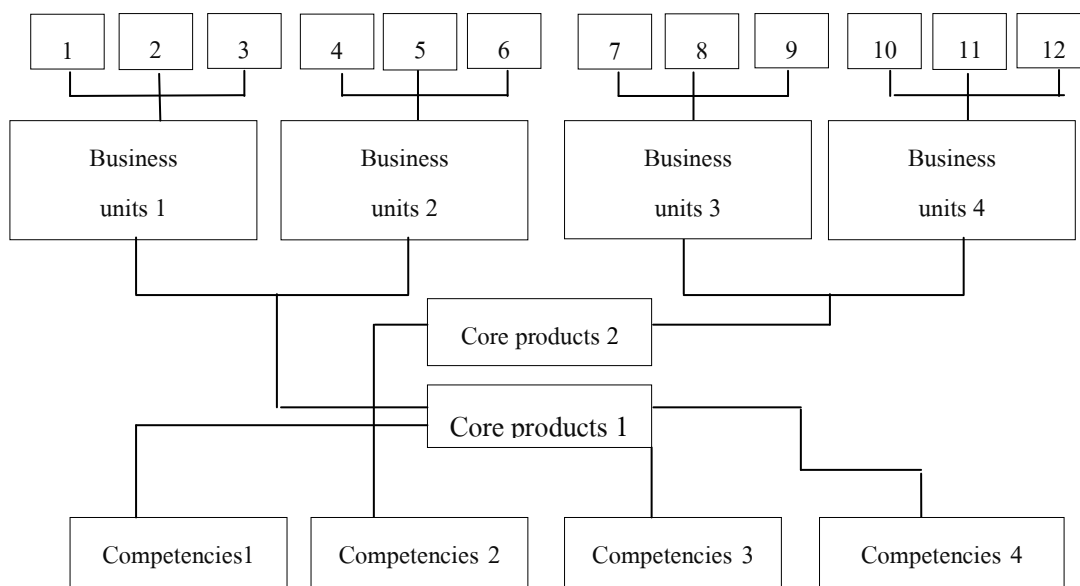
ภาพที่ 2-1 รูปแบบรากฐานต้นไม้ตามความสามารถหลักขององค์กร ( Prahalad and Gary Hamel, 1994)

End products หรือ ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายเปรียบเสมือนใบ ดอก ผล ซึ่งจะงอกงามสมบูรณ์ได้นั้น ต้องมาจากกิ่งแขนงที่สมบูรณ์แข็งแรง ดังนั้น End products ที่ดี มีคุณภาพย่อมเกิดจากการปรับปรุง Core products อย่างต่อเนื่อง

Business units หรือหน่วยธุรกิจ เปรียบเสมือน กิ่งก้าน ซึ่งถือเป็นส่วนที่สามารถนำไปพัฒนาต่อจาก End products ดังนั้น Business units ที่ดีมีคุณภาพย่อมเกิดจาก End products ที่มีคุณภาพเช่นกัน

Core products หรือ ผลิตภัณฑ์หลัก เปรียบเสมือนกิ่งใหญ่หรือลำต้น ซึ่งเป็นส่วนก่อให้เกิดกิ่งแขนงที่สมบูรณ์ ส่วนนี้ย่อมต้องสมบูรณ์ แข็งแรง ดังนั้น Core products ที่ดี สมบูรณ์แข็งแรง ซึ่งสามารถส่งคุณภาพไปยัง End products และ Business units ได้นั้น ย่อมได้รับผลมาจาก Core competency ที่มีคุณภาพเช่นกัน

Core competencies หรือ สมรรถนะหลักเปรียบเสมือนรากของลำต้น ที่ส่งน้ำ อาหาร ไปเลี้ยงลำต้น กิ่ง ใบ ดอกผล ซึ่งถือเป็นฐานรากที่ต้องมีความแข็งแรงเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรต่อไป ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์ของ Core competency, Core product และ End products



ภาพที่ 2-2 รูปแบบความสัมพันธ์ Core competency, Core product และ End products (Prahalad and Gary Hamel, 1990)

Scott (1973) มีแนวคิดการจัดการทรัพยากรที่พัฒนาองค์กร โดยจัดแบ่งเครื่องเป็น 4 กลุ่ม เพื่อเสริมสร้างความสามารถหลักให้กับองค์กรดังนี้

1. แนวคิดการจัดการแบบเหตุผลนิยมระบบปิด เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1900-1930 แนวคิดการจัดการแบบเหตุผลนิยมระบบปิดที่สำคัญ คือ แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งเป็นการจัดการที่อาศัยข้อเท็จจริง รวมถึงการเคลื่อนไหวร่างกายให้น้อยที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังรวมถึงทฤษฎีการบริหาร (Administrative theories) ซึ่งเน้นหน้าที่ของผู้บริหารหรือการบริหาร และทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ที่เน้นลักษณะ โครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งงานกันทำ มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีกฎระเบียบ ไม่นำความสัมพันธ์ส่วนตัวมาใช้เน้นความเป็นเลิศในการทำงาน แนวคิดทั้งสามนี้เป็นพื้นฐานขององค์กรแบบเครื่องจักร ซึ่งให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน และการควบคุม ซึ่งแนวคิดนี้ถูกวิจารณ์ว่าละเลยการให้ความสำคัญของมนุษย์ (Organization without man)

2. แนวคิดการจัดการแบบมนุษยนิยมระบบปิด แนวคิดนี้ได้พัฒนาต่อเนื่องจากยุคแรกคือเกิดขึ้นในทศวรรษที่ 1930 โดยทฤษฎีการจัดการได้ปรับเปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับมนุษย์มากขึ้น โดยเริ่มจากการทดลองที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne studies) ซึ่งทำให้มีการสนใจเรื่องอารมณ์ความรู้สึกและทัศนคติของคนมากขึ้นว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงานอย่างไร แนวคิดสำคัญที่เกิดขึ้นในยุคนี้ ได้แก่ แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ซึ่งรวมถึงทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ จัดเป็นการวิเคราะห์ทั้งในระดับกลุ่มและระดับบุคคล ส่วนแนวคิดมนุษยสัมพันธ์จัดอยู่ในระดับบุคคล

3. แนวคิดการจัดการแบบเหตุผลนิยมระบบเปิด แนวคิดการจัดการแบบนี้เกิดขึ้นหลังแนวคิดเรื่องมนุษยสัมพันธ์ คือราวช่วงทศวรรษที่ 1950 โดยมีแนวคิดที่เทคนิคด้านคณิตศาสตร์สามารถช่วยปรับปรุงการตัดสินใจและการแก้ปัญหาได้ ดังนั้นจึงมีการนำเทคนิคด้านคณิตศาสตร์มาใช้แก้ปัญหาทางการบริการ เช่น เทคนิคในการพยากรณ์ (Mathematical forecasting) ตัวแบบคณิตศาสตร์เพื่อใช้ในการควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory modeling) การสร้างแบบจำลอง (Simulation) เป็นการสร้างตัวแบบปัญหาซึ่งมีวิธีการแก้ไขในหลาย ๆ วิธีภายใต้ฐานคติที่ต่างกัน นอกจากนี้ยังมีการตัดสินใจโดยใช้หลักเกณฑ์ทางเศรษฐศาสตร์ เช่น ต้นทุน รายรับ ผลตอบแทนต่อการลงทุน ในยุคนี้จึงจัดได้ว่าการนำการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative approach to management) มาใช้นอกจากนี้ในช่วงประมาณ 1960 ได้มีการตระหนักว่าไม่มีทฤษฎีหรือวิธีการใด

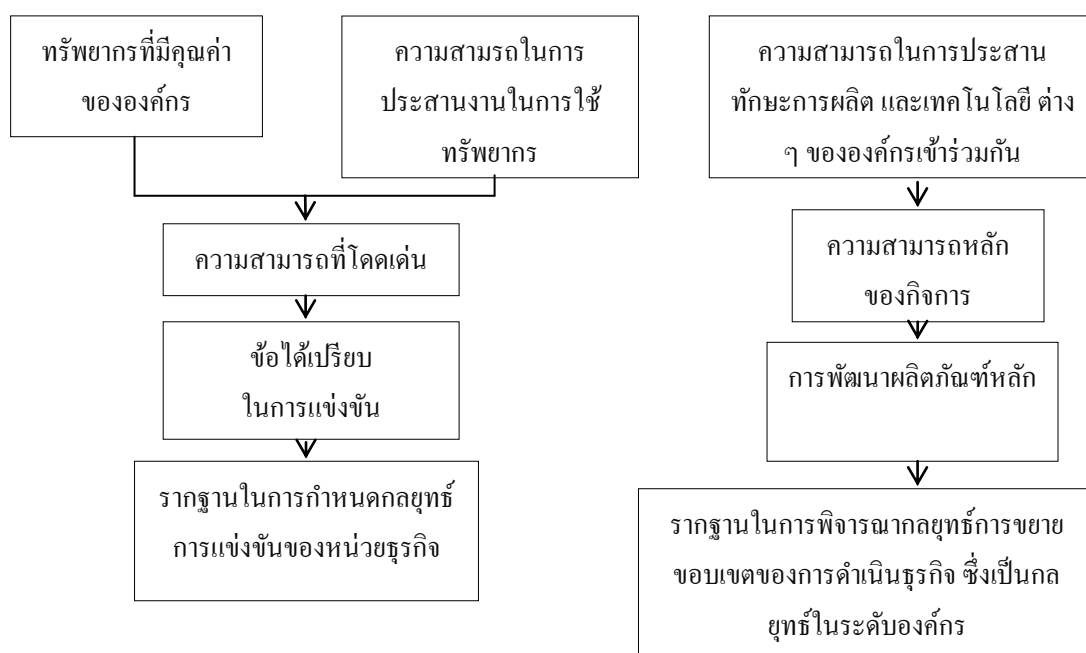
ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นแนวคิดของการจัดการแบบนี้ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ระบบเปิด (Open systems) การคิดตามสถานการณ์ (Contingency thinking) แนวคิดนี้ยังครอบคลุมถึงเครื่องมือการจัดการอื่น ๆ ด้วยที่มีแนวคิดสอดคล้องกัน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ รีเอ็นจิเนียริง ต้นทุนกิจกรรม กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium-term expenditure framework-MTEF) การวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic value-added analysis-EVA) และการจัดการทางอิเล็กทรอนิกส์ และเมื่อพิจารณาระดับการวิเคราะห์แล้วพบว่าการนำการคำนวณเชิงปริมาณมาใช้ในการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์การจัดการตามสถานการณ์ รีเอ็นจิเนียริง MTEF และ EVA เป็นเครื่องมือที่มีระดับการวิเคราะห์ในระดับองค์กร ส่วนการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมและการจัดหาทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นการวิเคราะห์ระดับกลุ่ม

4. แนวคิดการจัดการแบบมนุษย์นิยมระบบเปิด ในยุคนี้มีการผสมผสานแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์และสิ่งแวดล้อม ในยุคนี้มีการจัดการใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย อาทิ Balanced scorecard, Learning organization, Knowledge management, TQM, PMQA, Core competencies เครื่องมือการจัดการตามแนวคิดนี้มีการวิเคราะห์ทั้งสามระดับ กล่าวคือเครื่องมือการจัดการที่ใช้ในระดับองค์กร ได้แก่ Learning organization, Knowledge-based organization, TQM, BSC, PMQA, CRM, Six sigma, Supply chain management ส่วนเครื่องมือการจัดการที่ใช้ในระดับกลุ่ม ได้แก่ BSC, Core competencies, Organization learning ส่วนเครื่องมือการจัดการที่ใช้ในระดับบุคคล ได้แก่ BSC, Core competencies, Organization learning, Knowledge management และ e-learning

Prahalad and Hamel (1994) ได้ให้เสนอแนวคิดทฤษฎีของ Core competencies กับ Distinctive competency ใช้ร่วมกัน เพื่อสร้างให้องค์กรมีหน้าที่พัฒนา (Training & Development) ทั้ง Soft skill และ Hard skill เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง และเข้าถึงได้ยาก รวมถึงสถานการณ์ภายนอกอื่น ๆ โดยจะไม่มีอะไรสามารถเข้ามากระทบได้ เนื่องจากความสามารถในตัวเองสูง และที่สำคัญการมีบุคลากรที่มีความเชื่อในองค์กร หรือ Passion พร้อมจะไปกับองค์กร และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน นั่นคือว่าองค์กรนั้น มีบุคลากรที่มี Distinctive competencies ที่องค์กรอื่น ๆ ยากที่จะมีหรือลอกเลียนแบบได้ Distinctive competency คือการได้มาซึ่งความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ โดยจะอาศัยบุคลากรเป็นหลัก เพื่อให้ได้มาซึ่ง ความโดดเด่น และสร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่ง ซึ่งถ้าเราพิจารณาให้ดี ๆ Sustainability of competitive advantage คือความสามารถที่ทำให้องค์กรสามารถ

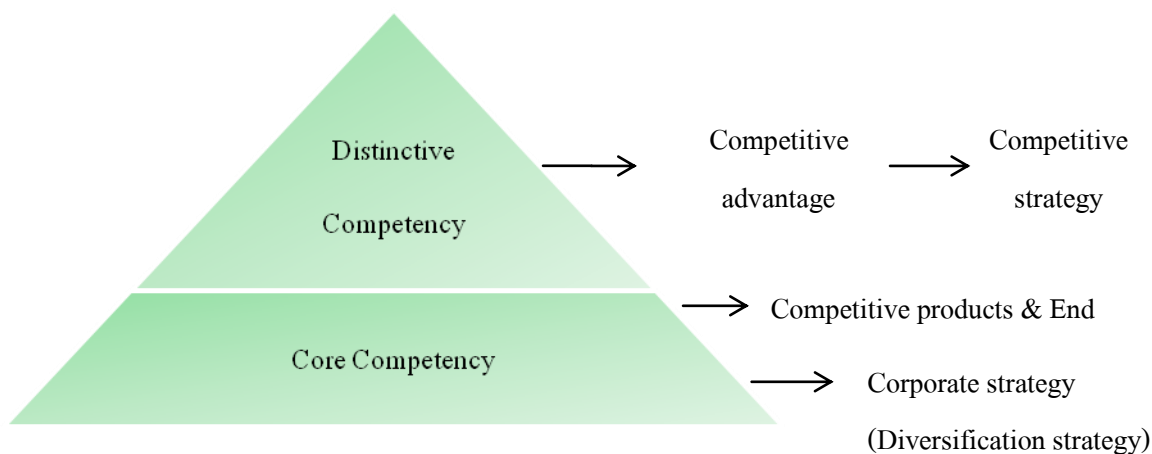
สร้างความแตกต่าง (Differentiation) และกำหนดต้นทุนต่ำได้ (Low cost) แล้วทั้ง Differentiation และ Low cost จะนำไปสู่ Value creation (หรือเรียกว่าการสร้างสรรค้เชิงคุณค่า ขององค์กรเพื่อนำไปสู่ Profit สูงสุด

จากการเปรียบเทียบแนวคิดของ Core competencies กับ Distinctive competency ก็จะสรุปได้ว่า Distinctive competency นั้น ถือเป็นจุดแข็งที่มีลักษณะเฉพาะ และมีความสำคัญต่อองค์กร เพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนากลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยเน้นธุรกิจในปัจจุบัน (Existing business) ในขณะที่ Core competency เป็นความรู้ความสามารถในการประสานการผลิตและเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ (New business) และอาจจะกล่าวได้ว่าทั้งสอง แนวคิดนี้ จะคอยส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรหรือธุรกิจที่ต้องการสร้างความแข็งแกร่ง ให้เป็นรากฐานของการแข่งขัน ทั้งในธุรกิจที่ต้องแข่งขันในปัจจุบันและเพื่อการขยายขอบเขตงานในอนาคตต่อไป สรุปแนวคิดได้ดังภาพที่ 2-3 ดังนี้



ภาพที่ 2-3 แนวคิดของ Core competencies และ Distinctive competency (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2544)

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่ากิจการนั้นควรมีหรือต้องการ Competencies ทั้ง 2 อย่างนี้ เป็นอย่างมาก เพราะจะร่วมกันช่วยส่งเสริม (Complimentary) ความแข็งแกร่งในปัจจุบันและอนาคตให้กับองค์กร ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 แนวคิดปิรามิดของ Core competencies และ Distinctive competency (สุพานี สฤษฏีวานิช, 2544)

ดังนั้น ถ้าองค์กรหรือธุรกิจใด มีองค์ประกอบทั้ง 2 อย่าง ก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจ จนก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร Core & Distinctive competency ทั้ง 2 แนวคิดนี้จะเป็นตัวร่วมส่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร จึงถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของทั้งองค์กรและเฉพาะบุคคลเอง ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากวัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร และเทคโนโลยี โดยจะต้องมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างสูงสุด และที่สำคัญนั้นความสามารถหลักขององค์กร (Core competency) จะมีความเกี่ยวเนื่องอยู่กับ 5 เรื่องหลัก ๆ ดังนี้ การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์, ด้านเทคโนโลยี, ด้านวัฒนธรรม, การจัดการความรู้, และด้านภาวะผู้นำ



ตารางที่ 2-2 สังกะระห์ความสามารถขององค์กร (Core competencies)

ผู้แต่ง	Scott (1973)	Liam Fahey (1994)	michael porter (1990)	Prahalad and Hamel (1994)	Wiig (1997)	Richard Boyatzis (2005)	joan woodward (1994)	รุ่งโรจน์ อรรถา นินท์ (2551)	รวม
หัวข้อ									
การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓			✓	✓	6
เทคโนโลยี	✓		✓	✓		✓	✓		5
วัฒนธรรม	✓							✓	2
การจัดการความรู้	✓				✓				2
ภาวะผู้นำ	✓			✓		✓		✓	4

จากข้อสรุปแนวคิดที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความสามารถขององค์กร (Core competencies) ออกมาได้ดังนี้ แบ่งได้ 5 ข้อ ดังนี้

1. การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์
2. ด้านเทคโนโลยี
3. ด้านวัฒนธรรม
4. การจัดการความรู้
5. ด้านภาวะผู้นำ

#### การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์

Porter (1990) ได้ศึกษาแนวคิดที่สามารถสร้างความเข้าใจถึงบทบาทในแต่ละสายงานปฏิบัติ มีสวนสนับสนุนให้องค์กรสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าอย่างไร โดยที่ความประทับใจขององค์กรที่แสดงออกมาสามารถวัดได้ โดยการสังเกต และวิเคราะห์ว่า ผู้บริโภคมีความยินยอม ที่ใช้

ผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการขององค์กรมากหรือน้อยอย่างไร โดยในส่วนแนวคิดนี้ จะสามารถแบ่งกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร มี 2 กิจกรรมคือ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน โดยกิจกรรมเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ขององค์กร และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กรซึ่ง จะทำให้เกิดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพของเหล่ากิจกรรมที่กล่าวไป จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และจะเห็นได้ว่า ระบบสารสนเทศจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของพัฒนา เทคโนโลยี ที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม โดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุก ๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า เป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

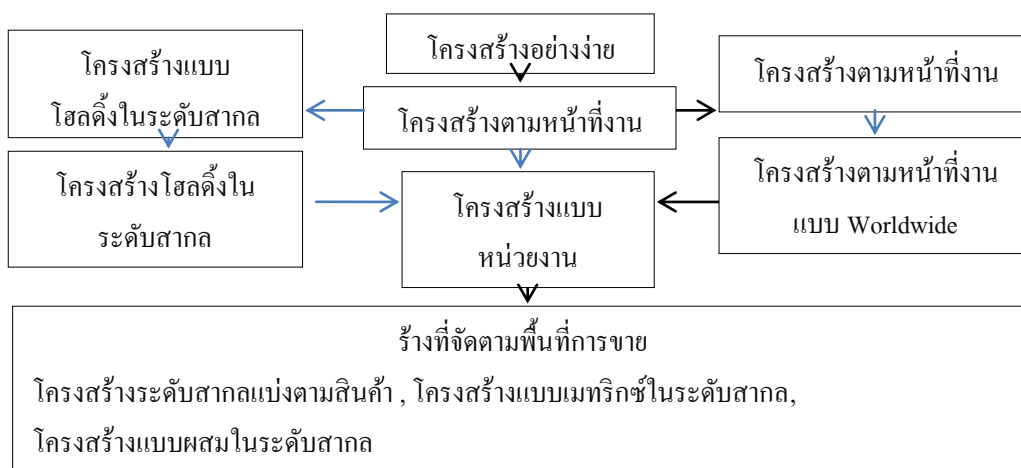
Prahalad and Hamel (1994) ได้ศึกษาหนทางที่ทรงพลังที่สุด สำหรับการที่จะเอาชนะในการแข่งขันระดับ โลกนั้น ยังคงไม่เป็นที่ประจักษ์ชัดสำหรับหลาย ๆ บริษัท ในช่วงทศวรรษ 1980 ที่ผ่านมานั้น ผู้บริหารระดับสูงถูกวัดความสามารถในการปรับโครงสร้างองค์กร และการจัดแบ่งหน่วยงาน รวมถึงการจัดลำดับชั้นในองค์กรเสียใหม่ แต่ในช่วงทศวรรษที่ 1990 นั้น ผู้บริหารระดับสูงจะถูกวัดความสามารถ ในการกำหนดความสามารถหลักขององค์กร รวมถึง การปลูกฝังและนำความสามารถหลักดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเหล่านั้น จะต้องกลับไปทบทวนถึงแนวคิดขององค์กรเสียใหม่

Joan Woodward (1994) มีผลงานการวิจัยของวูดวาร์ด สามารถสรุปได้ว่าการออกแบบโครงสร้างองค์กรมีความแตกต่างกันตามสถานะแวดล้อมที่เข้ามากระทบ เช่น จากเทคโนโลยีที่แต่ละองค์กรหรือองค์การผู้ผลิตแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ใช้ เช่น ในสถานะแวดล้อมที่เทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามกระบวนการที่มีวิธีการทำงานยุ่งยากซับซ้อนนั้นจะมีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ ในขณะที่สถานะแวดล้อมเทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามคำสั่งนั้น สายการบังคับบัญชาจะสั้นกว่า ดังนั้นโครงสร้างขององค์กรในสถานะแวดล้อมเทคโนโลยีแบบการผลิตตามกระบวนการ จึงมีลักษณะที่เป็น โครงสร้างแบบสูง ส่วน โครงสร้างองค์กรในสถานะแวดล้อมที่องค์กรต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า นั้น ควรจะมีลักษณะเป็น โครงสร้างแบบแบนราบ

Scott (1973) ได้จัดประเภทเครื่องมือการจัดการเป็น 4 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจำแนกตามระดับของการวิเคราะห์ (Level of analysis) หรือระดับการใช้งานแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือระดับองค์กร (Organization) ระดับกลุ่ม (Group) และระดับบุคคล (Individual)

รุ่งโรจน์ อรรถานันท์ (2554) ได้ให้คำนิยาม การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและระบบงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ก่อนที่จะเริ่มมีการปรับโครงสร้างองค์กร (Re-structuring) ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ให้ได้ก่อนว่าองค์กรของท่านประสบปัญหาอะไร และมีลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร เช่น ยอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง ไม่มียอดขายซื้อสินค้า มีกำลังการผลิตลดลง พนักงานบางส่วนต้องหยุดงานเป็นครั้งคราว เป็นต้น เมื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้แล้ว ผู้บริหารต้องทำเรื่องพิจารณา การปรับโครงสร้างองค์กรโดยใช้รูปแบบ (Model) ในการทำธุรกิจใหม่ ๆ เริ่มตั้งแต่ การทบทวนเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ต่าง ๆ ทั้งหมด จากนั้นจึงดำเนินการพิจารณาปรับปรุงการบริหารงานใหม่ หรือที่เรียกว่าการปรับโครงสร้างองค์กร

Fahey (1994) ได้ให้ความเข้าใจในโครงสร้างขององค์กรว่ามีความสำคัญต่อการเลือกรูปแบบกลยุทธ์ ถ้าโครงสร้างองค์กรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้แสดงลักษณะของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีจุดแข็งในการดำเนินงานได้ แต่ถ้าโครงสร้างไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบัน จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดปัญหาได้ เช่น ถ้าหากว่าองค์กรต้องการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการเจริญเติบโต (Growth strategy) แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรเน้นการรวมอำนาจตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้เกิดปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ โดยส่วนมากแล้ว พบว่าโครงสร้างองค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ ในภาพด้านล่างที่แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และ โครงสร้างของกิจการขนาดใหญ่ในอเมริกา ดังภาพที่ 2-5 สรุปกลยุทธ์ระดับองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ Fahey (1994)



- > เส้นทางหลักที่บริษัทใหญ่ในอเมริกาใช้ในการเติบโต
- > การเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่โครงสร้างใหม่

ภาพที่ 2-5 สรุปกลยุทธ์ระดับองค์กรในรูปแบบต่างๆ (Fahey,1994)

ตารางที่ 2-3 กลยุทธ์โครงสร้างองค์กรและเป้าหมาย (Fahey,1994)

กลยุทธ์องค์กร	ตัวอย่างโครงสร้าง	เป้าหมาย
-กลยุทธ์ขยายขอบเขตการดำเนินงานในแนวดิ่ง	โครงสร้างตามหน้าที่งาน	เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
-กลยุทธ์การขยายงานที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม	1. โครงสร้างแบบเป็นหน่วย	เพื่อให้สามารถบริหารจัดการธุรกิจเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม
-กลยุทธ์การขยายงานที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม	2. โครงสร้างแบบโฮลดิ้ง	เพื่อเกิดความคล่องตัวในการทำงาน
-กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปต่างประเทศ	3. โครงสร้างที่ใช้เกณฑ์พื้นที่	เพื่อให้สามารถดูแลกิจกรรมตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม
	4. โครงสร้างแบบเมทริกซ์	เพื่อให้ประสานกิจกรรมที่ซับซ้อนในแต่ละประเทศได้อย่างเหมาะสม
	5. โครงสร้างแบบเครือข่าย	

### เทคโนโลยีในองค์กร (Technological capability)

มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้นำความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการด้านเทคโนโลยี มากมาย ดังนี้

Scott (1973) ได้ให้ความหมายว่า เทคโนโลยีคือวิธีการ หรือกิจกรรม และความรู้ที่ใช้ในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต

Porter (1990) ได้ให้แนวคิดว่าเทคโนโลยีเป็นกิจกรรมของการสร้างคุณค่าในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเพื่อให้เกิดคุณค่าในการจำหน่ายสินค้าและบริการ ไปยังลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีจะทำนอกเหนือจากการวิจัยและการพัฒนาแบบดั้งเดิม หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ การพัฒนาเทคโนโลยีจะทำนั้น ทำนอกเหนือการประยุกต์เทคโนโลยี สำหรับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา เช่น รถยนต์ขนาดเล็ก ซึ่งเห็นความจำเป็นที่จะสำรวจเทคโนโลยี การพัฒนาเทคโนโลยีระยะยาว สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การลงทุนของอุตสาหกรรมเหล่านี้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะมุ่งที่ระยะสั้น ซึ่งประกอบด้วยการลงทุนกำไรและงบกำไรขาดทุน จึงไม่ให้ความสนใจในกิจกรรมการพัฒนาด้วยเทคโนโลยี

Prahalad and Hamel (1994) ได้ศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ก็คือความสามารถของผู้บริหารที่จะประสานทักษะทางด้านเทคโนโลยีและด้านการผลิตให้เกิดเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร ที่เอื้ออำนวยให้แต่ละหน้าที่งานสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วให้ทันกับโอกาสที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ด้านสมรรถนะหลักควรเป็นสิ่งที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก ถ้าเป็นสมรรถนะที่

ผสมผสาน ที่ซับซ้อนและกลมกลืนระหว่างความชำนาญในการผลิตต้องอาศัยการเรียนรู้ภายในองค์กรและเทคโนโลยีแล้ว จะลอกเลียนแบบได้ยาก เพราะถึงแม้จะลอกเทคโนโลยีกันได้ แต่ลอกความชำนาญที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ในองค์กรนั้น ๆ ได้ยาก หรือ ถ้าทำได้ก็ต้องใช้เวลา

Boyatzis (2005) ได้ให้ความหมาย ว่าเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับความสามารถองค์กร (The core competency) คือ ความรู้สั่งสมที่ได้จากการเรียนรู้ในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการ และสร้างความแตกต่างหลากหลายให้แก่ผลิตภัณฑ์ ทักษะ และการบูรณาการให้เกิดความหลากหลายทางเทคโนโลยีเทคโนโลยีเป็นพัฒนาการของแนวคิดเรื่องเทคโนโลยีโดยครอบคลุมแนวคิดของโจแอน วูดเวิร์ค, เจมส์ ทอมป์สัน, ชาร์ลส์ เพอร์โรว์ กลุ่มแอสตัน, กลุ่ม Sociotechnical systems ลักษณะของเทคโนโลยีแบบใหม่ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีและองค์กร

#### แนวคิดด้านเทคโนโลยีในองค์กร (Technological capability)

Woodward (1994) นักสังคมวิทยาชาวอังกฤษได้สำรวจบริษัทที่ทำการผลิต 100 แห่ง เพื่อศึกษาว่าบริษัทเหล่านี้มีการจัดการองค์กรอย่างไร โดยคาดว่าจะสามารถพบหลักการ “วิธีเดียวที่ดีที่สุด” (One best way) ตามแนวคิดของเทเลอร์ แต่ผลการศึกษาพบว่าไม่เป็นไปตามหลักการวิธีเดียวที่ดีที่สุดแต่อย่างใด วูดเวิร์คจึงพัฒนามาตรวัดกระบวนการทำงานของบริษัทเหล่านี้ โดยนำลักษณะความซับซ้อนด้านเทคนิค (Technical complexity) มาจำแนกเทคโนโลยีหลัก ๆ 3 ประเภทได้แก่

1. เทคโนโลยีที่ผลิตสินค้าจำนวนน้อยและผลิตเป็นหน่วย (Small batch and unit production) คือ กระบวนการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตรายชิ้นต่อช่วงเวลาหนึ่ง โดยไม่เน้นปริมาณ ดังนั้นการใช้วิธีการทำงานหรือเครื่องจักรที่เป็นเทคโนโลยีจะใช้เฉพาะต่อการผลิตไม่ซับซ้อนในการผลิตสินค้านั้น ๆ เทคโนโลยีประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการการใช้แรงงานพนักงานที่รับผิดชอบชิ้นงานจะต้องอยู่ในสายการผลิตทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งการผลิตชิ้นงานครบถ้วน ดังนั้นเทคโนโลยีเหล่านี้จะมีความซับซ้อนน้อยที่สุด เช่นกระบวนการตัดเสื้อตามคำสั่งของลูกค้าที่อาศัยความเฉพาะเจาะจงทั้งความต้องการและวิธีการผลิต

2. เทคโนโลยีที่ผลิตสินค้าจำนวนมาก (Large batch and mass production) คือการสร้างเครื่องมือหรือเครื่องจักรที่กลายเป็นเทคโนโลยีที่ผลิตสินค้าจำนวนมากในเวลาเดียวกัน การออกแบบการทำงานเป็นไปในรูปแบบของแนวคิดของเทเลอร์ การวางสายงานการผลิตรถยนต์ การผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือแม้กระทั่งการออกแบบสายงานผลิตในร้านสาขาของแมคโดนัลด์ กระบวนการที่เกี่ยวข้องจะเป็นการแบ่งงานกันทำที่ค่อนข้างตายตัว เน้นสายการผลิต (Assembly

line) การวางเครื่องมือเครื่องใช้กระบวนการผลิต การฝึกหัดอบรมการทำงานที่ต้องเน้นความชำนาญมากขึ้นเมื่อใช้ระยะเวลาหนึ่งในการทำงานอย่างไรก็ตามเทคโนโลยีที่ใช้นั้นก็ยังไม่มีความซับซ้อนมากนัก เน้นในเชิงผลิตและอาศัยแรงงานจำนวนมาก ความซับซ้อนจัดอยู่ในระดับปานกลาง ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวเทคโนโลยีแบบนี้มีการวิจัยและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้มากขึ้น การวิเคราะห์งานเพื่อลดข้อเสียหาย ลดต้นทุนในการผลิต รวมทั้งการศึกษาเพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การผลิตอาศัยความรวดเร็วและการผลิตจำนวนมากเป็นจุดแข็งเชิงการแข่งขัน

### 3. เทคโนโลยีที่มีกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง (Continuous process production)

วูดเวิร์ดได้แยกรูปแบบเทคโนโลยีที่มีวิธีการซับซ้อนทั้งกระบวนการผลิตที่จัดทำต่อเนื่องรวมถึงใช้วัตถุดิบที่ต้องเตรียมการในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นไปได้ว่าไม่สามารถแบ่งแยกเป็นขั้นตอนที่แน่ชัดได้ การออกแบบงานต้องเน้นการใช้เครื่องจักรทั้งกระบวนการการผลิต เช่น โรงงานเคมีภัณฑ์ ซึ่งต้องใช้สารเคมีหลายประเภทในรูปของเหลวโดยใส่เข้าไปในเงื่อนไขแตกต่างกัน (ผสมกัน ใช้ความร้อน ใช้ความเย็น) โดยส่วนผสมนี้จะดำเนินไปตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ เทคโนโลยีจะเน้นการทำงานของบุคคลากรที่น้อยลงเนื่องจากไม่สามารถสัมผัสกับวัสดุโดยตรง

ตารางที่ 2-4 ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี และลักษณะโครงสร้างองค์กรตามแนวคิดของวูดเวิร์ด (Woodward, 1994)

ลักษณะโครงสร้าง	เทคโนโลยี		
	การผลิต จำนวนน้อย	การผลิต จำนวนมาก	กระบวนการต่อเนื่อง
จำนวนระดับการบริหาร	3	4	6
ช่วงการควบคุม	23	48	15
อัตราผู้ใช้แรงงานโดยตรง ต่อผู้ใช้แรงงานโดยอ้อม	9:1	4:1	1:1
สัดส่วนผู้บริหารต่อ พนักงานทั้งหมด	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
จำนวนแรงงานที่มีทักษะ	สูง	ต่ำ	สูง

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ลักษณะโครงสร้าง	เทคโนโลยี		
	การผลิต	การผลิต	กระบวนการต่อเนื่อง
	จำนวนน้อย	จำนวนมาก	
กระบวนการที่เป็นทางการ	ต่ำ	สูง	ต่ำ
การรวมศูนย์อำนาจ	ต่ำ	สูง	ต่ำ
การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด	สูง	ต่ำ	สูง
การติดต่อสื่อสารโดยใช้ลาย	ต่ำ	สูง	ต่ำ
ลักษณะอักษร			
โครงสร้างโดยรวม	สิ่งมีชีวิต	เครื่องจักร	สิ่งมีชีวิต

### วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture)

ในปัจจุบันการติดต่อระหว่างประเทศต่างๆ มีมากขึ้นกว่าเดิม เช่น การติดต่อค้าขายระหว่างประเทศ การเปิดเศรษฐกิจอาเซียน ดังนั้นทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มาจากต่างประเทศต่างวัฒนธรรม จึงมีความสำคัญยิ่งขึ้นต่อการจัดการองค์กร และในเรื่องวัฒนธรรมขององค์กรควรเป็นสิ่งที่คนทุกคนควรเข้าใจ และจากจุดที่สำคัญที่ทำให้นักวิชาการหันมาให้ความสนใจในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร สืบเนื่องมาจากปีประมาณ 1960-1970 หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นพ่ายแพ้สงคราม แต่ญี่ปุ่นสามารถสร้างเศรษฐกิจของตัวเองให้มีความก้าวหน้าทางวัฒนธรรมและเทคโนโลยี โดยไม่มีการลอกเลียนแบบประเทศมหาอำนาจอื่นๆ จุดนี้จึงเป็นจุดน่าสนใจ และหน้าศึกษาแนวทางของประเทศญี่ปุ่น (Naryanan & Nath, 1993)

แนวคิดความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture)

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เดิมนักจิตวิทยามนุษย์ใช้คำว่าบรรยากาศ (Climate) มาเป็นเวลานาน โดยหมายถึงวัฒนธรรมในระดับผิวเผินซึ่งไม่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในมิตลึกลับของวัฒนธรรม แต่อย่างไรก็ตาม ในเวลาต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มมากขึ้น มีคำจำกัดความถึง 164 คำจำกัดความ (Kroeber, & Kluckhohn, 1952) ซึ่งครอบคลุมเรื่อง ความรู้ ค่านิยม ความชอบ อุปนิสัย ประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติพฤติกรรม และสิ่งของทางกายภาพ แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปถึงความหมายของวัฒนธรรม ต่ก็มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมดังนี้

Scott (1973) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การ คือการนำเครื่องมือการจัดการมาใช้จะต้องคำนึงถึง 1) ความสมดุลของวัฒนธรรมองค์การ (หากต้องการคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ต้องนำเครื่องมือที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การมาใช้) 2) ผู้นำในการนำเครื่องมือการจัดการมาใช้และการสร้างความร่วมมือของทีม 3) ธรรมชาติ

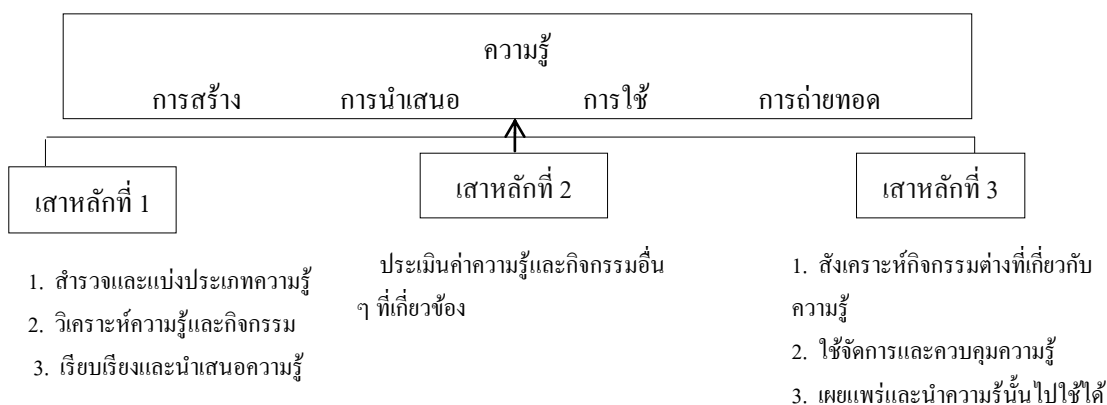
รุ่งโรจน์ อรรถานันท์ (2554) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรม หมายถึง ความรู้ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วม โดยความรู้จะเป็นสิ่งที่ใช้บอกกล่าว (Inform) กำหนด (Shape) และมีส่วนสัมพันธ์กับกิจกรรมการปฏิบัติงานประจำและไม่ประจำของสมาชิก

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อ ค่านิยมในองค์กรที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติหรือ เป็นพฤติกรรมในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันและเสียเปรียบ ถ้าวัฒนธรรมองค์การสนับสนุนกลยุทธ์ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก และเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กร มีความแข็งแกร่งและยั่งยืน

**การจัดการความรู้ (Knowledge management)**

Scott (1973) ได้ให้ความหมาย คือการตัดสินใจนำเครื่องมือการจัดการมาใช้ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้ 2) การประมวลความรู้ 3) การประยุกต์ใช้ความรู้ 4) การเผยแพร่ความรู้มาใช้

Wiig (1997) ได้เสนอกระบวนการจัดการเรียนรู้ ได้เสนอกรอบความคิดในการจัดการความรู้ ที่เรียกว่า เสาหลัก ของการจัดการความรู้ (Pillar of knowledge management) โดยแต่ละเสาประกอบด้วย กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้วงจรความรู้มีความครบถ้วน ซึ่งประกอบไปด้วย การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) และการถ่ายทอด (Transfer) ความรู้ ดังภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-6 เสาหลักของการจัดการความรู้ (บุญดี บุญญาภิจ, 2549)



กระบวนการพัฒนาความรู้

1. ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ
2. สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการประมวลผล เพื่อมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ

3. ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์

4. ปัญญา หมายถึง ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้คือเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย หรือความยั่งยืน โดยจะขึ้นอยู่กับผู้นำไปใช้ จะต้องมีการอบรม มีการพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะได้นำไปเผยแพร่ให้กับคนในองค์กร ได้รู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียว และให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

**ภาวะผู้นำ (Leadership)**

ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Rue and Byars, 2000) ในส่วนของความหมายของผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้มากมาย ดังนี้

Scott (1973) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำว่า หมายถึง ปราบปรามการสากลซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมที่สังเกตได้เมื่อบุคคลทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะไปถึงจุดหมายเดียวกันในด้านการจัดการ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์การที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและประสิทธิผลขององค์การยังขึ้นอยู่กับคุณภาพของการจัดการด้านภาวะผู้นำอีกด้วย

Prahalad and Gary Hamel (1994) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำ ต้องมีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนที่ดี เป็นต้น บางคนเรียก Workforce core competency

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำคือความสามารถเฉพาะบุคคล ที่สามารถชักนำให้คนอื่นหันมาสนใจและทำตามสิ่งที่บุคคลนั้น ๆ ต้องการ ได้โดยไม่ต้องใช้เงินในการจูงใจ หรือที่เรียกอีกอย่างก็คือ ศิลปะในกระบวนการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาวะผู้นำถือเป็นความจำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร

มีนักวิชาการแสดงความเห็นในมุมมองเรื่องทรัพยากร ที่องค์กรใช้ทรัพยากรการผลิต และหลักการปฏิบัติเป็นตัวกำหนดบุคลากรของตัวเอง โดยเน้นบทบาททรัพยากรที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะเจาะจงในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มุมมองนี้จะช่วยให้เห็นถึงความเหมาะสมในการยกระดับของทรัพยากรให้มีความสำคัญต่อความคล่องตัวขององค์กร (Barney, 1991)

ความคล่องตัวขององค์กรถือเป็นตัวกำหนดความสามารถขององค์กร ที่ให้ความรู้สึกในเรื่องของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูง และบุคลากรจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Barney, 1991)

McKinsey ได้แสดงแนวคิดเรื่องความคล่องตัวขององค์กรคือการนำความสามารถขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการเสริมสร้าง โอกาส และความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ แต่เราไม่สามารถคาดการณ์เรื่องของระยะเวลา หรืออนาคตได้ล่วงหน้า แต่สิ่งที่องค์กรทำได้คือการพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้มีความได้เปรียบเพื่อให้องค์กรเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และสามารถมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ

กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) ได้แสดงแนวคิดเรื่องความคล่องตัวขององค์กรคือหลักการและเทคนิคการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมที่ จะมุ่งเน้นถึงการบริหารต้นทุน และการบริหารคุณภาพ แต่ในประเทศแถบตะวันตก หลักการและเทคนิคการบริหารอุตสาหกรรมในศตวรรษนี้ จะมุ่งเน้นถึง การบริหารเพื่อเวลา (Time) และความสามารถในการสนองตอบต่อหลักการและเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมในการปรับปรุงบทบาทของ “เวลา” และ “ความสามารถในการสนองตอบต่อตลาด” หลักการเหล่านี้ ได้แก่ การแข่งขันด้วยเวลา (Time-based competition), การผลิตแบบมีความคล่องตัวสูง (Agile manufacturing), Lean manufacturing การผลิตแบบการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick response) Manufacturing, Responsiveness เป็นต้น บทบาทของหลักการเหล่านี้ต่ออุตสาหกรรมต่างชนิดกันไป รวมถึงเทคนิคที่จะบริหารหลักการเหล่านี้ให้เหมาะสมกับสภาพที่ต่างกันของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์, 2552)

Daniel Vazquez-Bustelo, Lucia Avella and Esteban Fernandez (2007) ได้เสนอแบบเชิง แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง (Agile organization) ที่สร้างขึ้นจากแบบจำลอง ที่มีอยู่ก่อนหน้านี้นี้บนพื้นฐานของการสำรวจวรรณกรรมอย่างละเอียดที่เกี่ยวกับ

Agile organization แบบจำลอง นิยาม องค์ประกอบพื้นฐาน 1) ตัวผลักดันความคล่องตัว 2) ปัจจัยที่สนับสนุนให้มีความคล่องตัว 3) ผลลัพธ์ของความคล่องตัว (Outcomes) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวผลักดันความคล่องตัว (Agility drivers) แนวคิดเรื่องความคล่องตัว (Agility drivers) เน้นการพิจารณาถึง สมรรถนะ ความสามารถที่สำคัญขององค์กรธุรกิจในการดำเนินกิจการในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สับสนอลหม่าน (Turbulent environment) เป็นหลัก ซึ่งสภาพแวดล้อมที่สับสนอลหม่านดังกล่าว คือ สถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดที่จะเป็นไปได้ที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้วยความสำเร็จในสภาพแวดล้อมดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการมีความคล่องตัวในระดับสูงเพราะองค์การธุรกิจเหล่านี้ จำเป็นต้องมีการปรับตัวต่อ

1.1 การเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ไม่ได้ของสภาพแวดล้อมธุรกิจ (High dynamism)

1.2 ตลาดที่มีประชากรหนาแน่น มีการแข่งขันสูงและมีทรัพยากรที่จำเป็นน้อย

1.3 ความเชื่อมโยงใกล้ชิดระหว่างองค์การธุรกิจกับซัพพลายเออร์ ผู้จัดจำหน่าย ลูกค้า และคู่แข่ง (High complexity)

1.4 ผลิตรภัณฑ์ สายการผลิต ลูกค้า หรือธุรกิจที่หลากหลาย (High diversity)

สภาพการณ์หรือของเงื่อนไขต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องรับรู้ เราสามารถที่จะเข้าใจได้ว่าองค์กรต่างๆที่แข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจดังกล่าว (Turbulent) จะต้องพัฒนาให้มีความคล่องตัว (Agility) ในระดับสูงเพื่อที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งในบรรดาเงื่อนไขทั้ง 4 ประการดังกล่าวนี้ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (High dynamism) และการแข่งขัน ถือได้ว่าเป็นตัวผลักดันหลักของการผลิตที่คล่องตัวสูง องค์ประกอบพื้นฐานทั้งสองประการนี้มีอิทธิพลโดยตรงต่อความมีเสถียรภาพของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ (Predictability) ดังนั้นจึงสามารถที่จะกล่าวได้ว่า ‘สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สับสนวุ่นวาย’ ที่มีการแข่งขันและความไม่แน่นอนสูงนั้น ได้รวมเอาความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจนำไปสู่ความวุ่นวาย ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องนี้ เป็นตัวผลักดันที่สำคัญในการพัฒนาความคล่องตัวในการผลิต (Agile manufacturing) ขององค์กรธุรกิจ (Ismail, 2004) และบังคับให้ผู้ประกอบการ หรือผู้ผลิตต้องปรับตัวและพัฒนาแนวการประพฤติปฏิบัติพื้นฐานขององค์กร (Practice) ต้องเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการทัศน์ใหม่

2. ปัจจัยที่สนับสนุนให้มีความคล่องตัว (Agile enabler) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สับสนวุ่นวาย ผลักดันให้องค์การธุรกิจต้องรับเอาแนวทางการปฏิบัติของการผลิตที่คล่องตัวสูง (Agile manufacturing) มาใช้รวมถึงทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กร วัตถุประสงค์ วิธีการ และ/

หรือเครื่องมือการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยสนับสนุนความคล่องตัวดังกล่าวส่งเสริมบูรณาการอย่างทั่วถึงขององค์ประกอบพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์การธุรกิจ ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี และองค์การ (Vernadat, 1999) และ Agile manufacturing เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการบูรณาการทรัพยากรทั้ง 3 ประการนี้ ในระบบที่พึ่งพาอาศัยกัน และสอดคล้องกัน ทั้งนี้ สามารถจัดกลุ่มการส่งเสริมให้มีความคล่องตัว (Agile enabler) ได้ดังนี้

2.1 แนวทางปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานเป็นทีม มีการมอบหมายอำนาจ ได้รับแรงจูงใจและได้รับการฝึกอบรมอย่างดี

2.2. การขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบแลบูรณาการของการออกแบบที่ก้าวหน้า เทคโนโลยีการผลิตและเทคโนโลยีการบริหาร

2.3 แนวทางการปฏิบัติพื้นฐาน (Practices) ภายในองค์กร และความสัมพันธ์กับภายนอก รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับบูรณาการและประสานห่วงโซ่คุณค่าบนพื้นฐานของความร่วมมือและบูรณาการ การปฏิบัติงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กรและระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก (ซัพพลายเออร์ ลูกค้า หุ้นส่วน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

2.4 แนวทางปฏิบัติพื้นฐาน (Practices) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ/หรือ กระบวนการออกแบบนำไปสู่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยการทำงานเป็นทีมของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ที่ทำงานไปพร้อม ๆ กัน Concurrent engineering ที่สามารถลดระยะเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.5 แนวทางปฏิบัติพื้นฐาน (Practices) เกี่ยวกับการจัดการความรู้และการเรียนรู้ Agile attribute เป็นคุณลักษณะแห่งความเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงที่เกิดจากการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัว (Agile enabler) โดยปัจจัยผลักดันหลักที่ทำให้องค์กรธุรกิจต้องพัฒนาไปสู่ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง (Agile organization) คือ ความเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Eleonora Bottani (2010) ได้ใช้ แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง 5 ประการในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยผลักดันให้องค์กรพัฒนา เป็นองค์กรที่คล่องตัว ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงของตลาด 2) การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มหรือฐานการแข่งขัน 3) การเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า 4) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และ 5) ปัจจัยต่าง ๆ ทางสังคม

3. ผลลัพธ์ (Outcomes) ความคล่องตัวในการผลิต หรือความคล่องตัวขององค์กรจะควบคู่กับความสามารถที่จะอยู่รอดและ ความเติบโตในสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และไม่สามารถคาดการณ์ได้ ความสามารถนี้ ไม่เพียงแต่เป็นเรื่องของความยืดหยุ่น และความสามารถใน การตอบสนอง แต่ยังหมายถึงการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงด้วยต้นทุนที่ต่ำ มีการ

บริการและการส่งมอบที่ดีกว่า ดังนั้นจึงพิจารณาว่า การรับแนวทางปฏิบัติที่ส่งเสริมความคล่องตัวนำไปสู่ความเข้มแข็งของการผลิตผ่านการพัฒนาสมรรถนะที่เหนือกว่าในวัตถุประสงค์การผลิตที่แตกต่างกัน การรับเอาการผลิตด้วยความคล่องตัวสูงมาใช้ทำให้การผลิตมีความเข้มแข็งขึ้น (โดยการรวมความเข้มแข็งในเรื่องต้นทุน ความยืดหยุ่น คุณภาพ การส่งมอบ การบริการและสภาพแวดล้อม) และการพัฒนาความเข้มแข็งในการผลิตนำไปสู่ผลการดำเนินการทางธุรกิจที่ดีกว่า หลักการโดยรวมแล้วความไวในการตอบสนองหรือความคล่องตัวสูง คือความสามารถขององค์กรอุตสาหกรรมที่ใช้ความร่วมมือกันในองค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอุตสาหกรรม โดยคำนึงถึง ความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญและเน้นความรวดเร็วการตอบสนองความต้องการ (ดวงกมลแก้วสกุล, ศิริพงษ์ศรีเพ็ชร์, ดวงพรรณ กริชชาญชัยและวิโรจน์ศรีสุรภานนท์, 2546)

กล่าวโดยสรุป ความคล่องตัวขององค์กรถือเป็นตัวกำหนดความสามารถขององค์กร ที่ให้ความรู้สึกในเรื่องของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูง และบุคลากรจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งหมดก็จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้ การตอบสนอง, ความเร็ว, สมรรถนะ, และความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ตารางที่ 2-5 สังเคราะห์ความคล่องตัวขององค์กร (Flexible organization)

ผู้แต่ง	Roger Prahala (1969)	Sarkis and Hamel (1999)	Mc Cann (2004)	Boyatzis (2005)	McClell (1960)	McKiney (2014)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2555)	กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552)	รวม
หัวข้อ									
ตอบสนอง	✓	✓				✓		✓	4
ความเร็ว		✓		✓		✓	✓		4

ตารางที่ 2-5 สังเคราะห์ความคล่องตัวขององค์กร (Flexible organization) (ต่อ)

ผู้แต่ง	Roger Prahala (1969) d and Hamel (1994)	Sarkis (1999)	Mc Cann (2004)	Boyatzis (2005)	McClell (1960)	McKine y (2014)	ที จิวรรณ เสวีรัตน์ (2555)	กิตติภูมิ วิเศษ ศักดิ์ (2552)	รวม
หัวข้อ									
สมรรถนะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7
ความ ยืดหยุ่น/ การ ปรับตัว		✓	✓						2

จากข้อสรุปแนวคิดที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคล่องตัวขององค์กร (Flexible organization) ออกมาได้ดังนี้ แบ่งได้ 4 ข้อ ดังนี้

1. การตอบสนอง
2. ความเร็ว
3. สมรรถนะ
4. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

#### การตอบสนอง (Responsiveness)

Meade, & Sarkis (1999) การตอบสนอง (Responsiveness) คือการดำเนินการทำกิจกรรมตามที่ตัดสินใจเลือกสรรเป็นการกระทำเมื่อเกิดความรู้สึกและการรับรู้เป็นขั้นความรู้สึกรวม

กิจกรรมตอบสนองการกระทำทั้งหลายของกลุ่ม สนใจในการทำงานร่วมกับกลุ่ม ซึ่งจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบออกมาจัดเป็นพฤติกรรมภายนอก

McKinsey (2014) ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการ โดยพิจารณาว่าองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือไม่ และกลยุทธ์นั้นกระจายออกไปใน sector ต่าง ๆ หรือไม่ เอา Strategy กระจายออกมาเป็น BSC

กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) สมรรถนะความคล่องตัวสูง (Agile attribute) ในการศึกษาี้หมายถึง ความสามารถต่าง ๆ ขององค์กรธุรกิจที่ใช้ความร่วมมือและการบูรณาการทรัพยากร ที่มี ความยืดหยุ่นขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอุตสาหกรรม โดยคำนึงถึง ความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญและเน้นถึงความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการนั้น หลักการและเทคนิคการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมที่ใช้กัน โดยส่วนใหญ่ของประเทศไทย ในปัจจุบัน จะมุ่งเน้นถึงการบริหารต้นทุนและการบริหารคุณภาพ แต่ในประเทศแถบตะวันตก หลักการและเทคนิคการบริหารอุตสาหกรรมในศตวรรษนี้จะมุ่งเน้นถึงการบริหารเพื่อเวลา (Time) และความสามารถในการสนองตอบต่อตลาด หลักการและเทคนิคใหม่ ๆ ได้ถือกำเนิดขึ้น เพื่อเพิ่ม ศักยภาพของอุตสาหกรรมในการปรับปรุงบทบาทของ “เวลา” และ “ความสามารถในการ สนองตอบต่อตลาด” หลักกาเหล่านี้ ได้แก่การแข่งขันด้วยเวลา (Time-based Competition) การผลิตแบบมีความคล่องตัวสูง (Agile manufacturing), Lean manufacturing การผลิตแบบ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

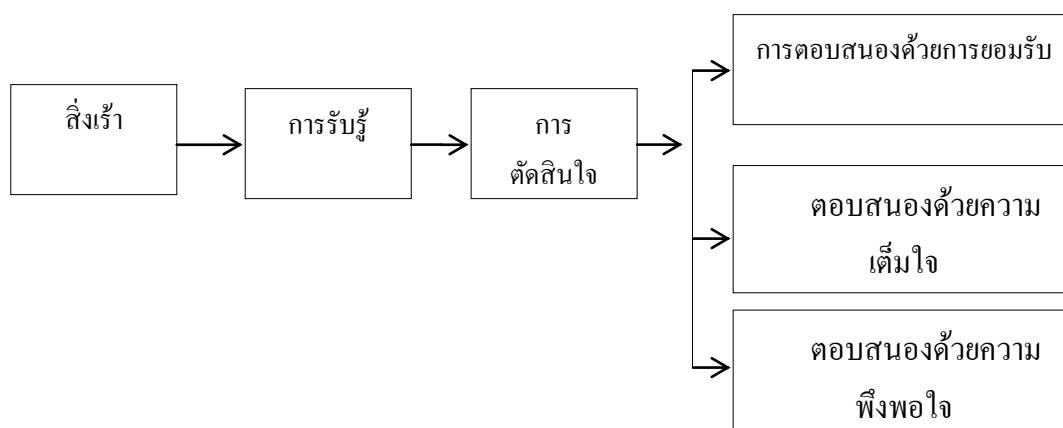
แนวคิด Responsiveness นี้ เกิดขึ้นจากปัญหาที่ว่า อุตสาหกรรมต่างกัน ควรจะมีการ บริหาร "ความเร็ว" และ "ความสามารถในการสนองตอบความต้องการของลูกค้า" ต่างกันอย่างไร จากงานวิจัย Responsiveness of order fulfillment Processes (Kritchanchai and MacCarthy, 1999) พบว่า การนำหลักการสร้างความสามารถในการสนองตอบความต้องการของลูกค้านี้มาใช้ต้อง คำนึงถึง

1. สิ่งกระตุ้นที่ทำให้อุตสาหกรรมต้องสร้างความสามารถในการสนองตอบ (Stimuli)
2. ความรู้ถึงสิ่งที่มากระตุ้นและหนทางตอบสนองเชิงอุตสาหกรรม (Awareness)
3. การสร้างความสามารถในการสนองตอบเชิงอุตสาหกรรม (Capabilities)
4. เป้าหมายในการสนองตอบ (Goals)

Roger (1969) ได้อธิบายความหมายของการตอบสนองว่าการยอมรับหรือการปฏิเสธไม่ยอมรับเป็นการตอบสนองของคนต่อการรับรู้หรือการตีความหมายของคำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบและเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกับการเรียนรู้การ

ตอบสนองเป็นกระบวนการตัดสินใจ (Decision making) ที่จะกระทำหรือไม่กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยธรรมชาติของโรเจอร์นั้นวิเคราะห์ไว้ว่า การตอบสนองจะเป็นไปในทิศทางและลักษณะใดขึ้นอยู่กับความรู้ค่านิยม ความต้องการ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความถี่ของสิ่งเร้าที่ทำหน้าที่กระตุ้น

จากแนวคิดการตอบสนองของโรเจอร์ (Roger, 1969) แครธไวลและคณะ (Kratwohl, et al., 1964) ไรส เคโกลเสน และแม็คราลิส (Goldsen & Ralis, 1963) สามารถสรุปได้ว่าการตอบสนอง แบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ การตอบสนองด้วยการยอมรับ การตอบสนองด้วยความเต็มใจ และการตอบสนองด้วยความพึงพอใจ สามารถเขียนเป็นแผนภาพแสดงที่มาของการตอบสนองได้ดังภาพที่ 2-7 ดังนี้



ภาพที่ 2-7 ที่มาของการตอบสนอง (Roger, 1969)

### ความรวดเร็วในการประสานงาน (Quickness)

Sarkis (1999) ได้เสนอแนวคิดโดยมีการใช้มิติการวัดความคล่องตัวของระบบการผลิต ซึ่งเหล่านี้ที่ถือมีการประสานงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในทางการแข่งขันอย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงความไม่แน่นอนอยู่ตลอดเวลา และการใช้ประโยชน์จากผลกระทบของประชาชนและข้อมูล

Boyatzis (2005) ได้มีการศึกษาในรูปแบบการประสานงานภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน โดยได้อธิบายประกอบเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้



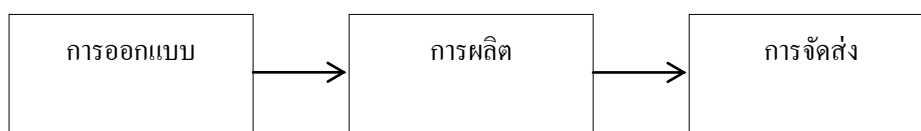
ประสิทธิผล เช่น การมุ่งทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย หรือดีกว่าที่คาดไว้ ซึ่งผลของทุกตัวแปรจะส่งผลไปถึงความสำเร็จขององค์กรต่อไป

Mckinsey (2014) ได้เสนอแนวคิด กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ ด้วยการปฏิบัติงานด้าน ประสานงานเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างคนงานและฝ่ายจัดการ เพื่อ

1. กระตุ้นศักยภาพของแต่ละบุคคลบนพื้นฐานของความเป็นจริงและสถานการณ์
2. พิจารณาแนวคิดของแต่ละคนและพยายามทำความเข้าใจเขามากขึ้น
3. ผสมผสานแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวเข้าด้วยกันและนำมาใช้เป็นจุดหมายร่วมกันเพื่อ

ประสิทธิภาพในการประสานงานที่ดี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2555) ได้ให้ความหมาย ของความรวดเร็ว ว่าเป็นลักษณะการตอบสนองต่อลูกค้าทันตามกำหนดเวลาด้วยความรวดเร็วทั้งด้าน 1) การออกแบบ 2) การผลิต และ3) การจัดส่ง ซึ่งการบริการลูกค้าด้วยความรวดเร็วเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญประการหนึ่งในการแข่งขัน และเป็นเรื่อง que ผู้บริหารการปฏิบัติการต้องให้ความสำคัญ ดังภาพที่ 2-8



ภาพที่ 2-8 รูปแบบความรวดเร็ว (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2555)

### สมรรถนะ (Competency)

ในการแปลคำศัพท์ของคำว่า “Competency” จากเอกสารอ้างอิงมีผู้ให้คำแปล Competency ไว้หลายคำ เช่น ความสามารถ ชีตความสามารถ และสมรรถนะ เพื่อให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจได้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า “สมรรถนะ” เป็นคำแปลของ “Competency” ในการทำการวิจัยในครั้งนี้

McClelland (1973) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard คือผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะความเข้าใจความแปลกใหม่ทาง

วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวเนื่องในสายปฏิบัติงาน (McClelland, 1973) ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในองค์กรและนำไปขยายผลในการบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของทักษะความรู้

Prahalad and Hamel (1994) ได้นำเสนอแนวปฏิบัติที่สำคัญ รวม 3 ประการ คือ

1. การระบุสมรรถนะ (Core competencies) ขององค์กรให้ชัดเจนด้วยการวิเคราะห์และสร้างแผนผังสมรรถนะ (Competence map) ให้ชัดเจน

2. การพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้วยการยกระดับสมรรถนะขององค์กรพร้อมการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญๆ อย่างเพียงพอ

3. ปลุกฝังสมรรถนะหลักนี้ลงในจิตใต้สำนึกให้ทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ก็เพื่อผสมผสานความสามารถและความชำนาญเข้าด้วยกัน อันจะส่งผลให้การ

กำหนดกลยุทธ์ใด ๆ เป็นไปโดย ถูกต้อง ถูกเวลา และถูกสถานการณ์ การระบุสมรรถนะหลักขององค์กรให้ชัดเจน ขึ้นตอนมีดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนอธิบายลักษณะของบริษัทของเรา รวมทั้งลักษณะของตลาดของเรา

2. ระบุสมรรถนะหลัก (Core competency ขององค์กรสมรรถนะหลักอะไรที่จะนำมาสนับสนุนเป้าหมาย

การสร้างสมรรถนะหลักขององค์กร

1. ลงทุนทางด้านเทคโนโลยีที่จำเป็น

2. จัดสรรทรัพยากรให้ถ้วนทั่วทุกหน่วยธุรกิจ

3. หาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีที่จำเป็นในการสร้างสมรรถนะหลัก

รูปแบบการปลุกฝังสมรรถนะหลักนี้ลงไปในจิตสำนึกเช่นนี้ ให้ทั่วทั้งองค์กรโดย

บุคลากรต้องเลิกคิดว่าหน่วยธุรกิจของตนเป็นของต้องห้ามที่ใครจะมาแตะต้องมิได้เพราะความคิด

เช่นนี้ จะทำให้เกิดการกักเก็บทรัพยากรต่าง ๆ เอาไว้ในหน่วยของตน และส่งเสริมให้เกิดการ

ซ่อนเร้น ปิดบัง ไม่แสดงสมรรถนะที่แท้จริงของตนออกมา ทำให้ไม่สามารถใช้ได้เต็มที่ (ในทาง

กลับกัน ก็คือ ไม่สามารถพัฒนาได้) มีการกำหนดโครงการและผู้ที่จะมาพัฒนาแนวความคิดเรื่อง

สมรรถนะหลักขององค์กรให้เป็นรูปธรรมเน้นให้ทุกฝ่ายรับรู้ ว่า สมรรถนะหลักนั้นเป็นทรัพยากร

ขององค์กรโดยรวม ไม่ได้เป็นของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง และให้ผู้บริหารร่วมกันกำหนด

สมรรถนะในขั้นถัดไปโดยกำหนดว่า สมรรถนะแต่ละด้านที่จะพัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลาต่อไปนั้น

ต้องการเงินทุนเท่าใด และแต่ละหน่วยงานจะสามารถมีส่วนร่วมทั้งทางด้านบุคลากรและทรัพยากร

Sarkis (1999) ได้ให้แนวคิดสมรรถนะผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์โซ่อุปทานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (GSCM Performance) โดยมีการวัด 3 ด้าน 1) สมรรถนะทางด้านสิ่งแวดล้อม 2) สมรรถนะทางด้านความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ 3) สมรรถนะทางการดำเนินการผลิต

McKinsey (2014) ได้เสนอแนวคิดให้ ประเมินสมรรถนะขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่าง ๆ ในกรณีองค์กรก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้นั่นเอง

กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะแห่งความคล่องตัวในระดับประเทศและในระดับอาเซียน อันได้แก่ สมรรถนะต่าง ๆ ตามลำดับ คือ 1) ความมีคุณภาพตลอดอายุการใช้งาน 2) สินค้าที่มีการเพิ่มคุณค่าความสำคัญ 3) ทักษะความรู้ที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี 4) นวัตกรรมที่เกิดจากแรงผลักดันของลูกค้า และ 5) การตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของตลาด ความเข้มข้นในการยกระดับสมรรถนะความคล่องตัวต่าง ๆ ของบริษัทที่มีตลาดในประเทศ ให้มีความทัดเทียมกับบริษัทที่มีตลาดทั้งในประเทศและในอาเซียนที่จิ่งขึ้นอยู่กว่าในแต่ละสมรรถนะข้างต้นนั้นบริษัทที่มีตลาดในระดับประเทศมีลำดับที่ห่างจากอันดับของสมรรถนะเดียวกันนี้ ของบริษัทที่มีตลาดทั้งในประเทศและในอาเซียนเพียงใด

#### องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนค์มีด้วยกัน 5 ส่วนคือ

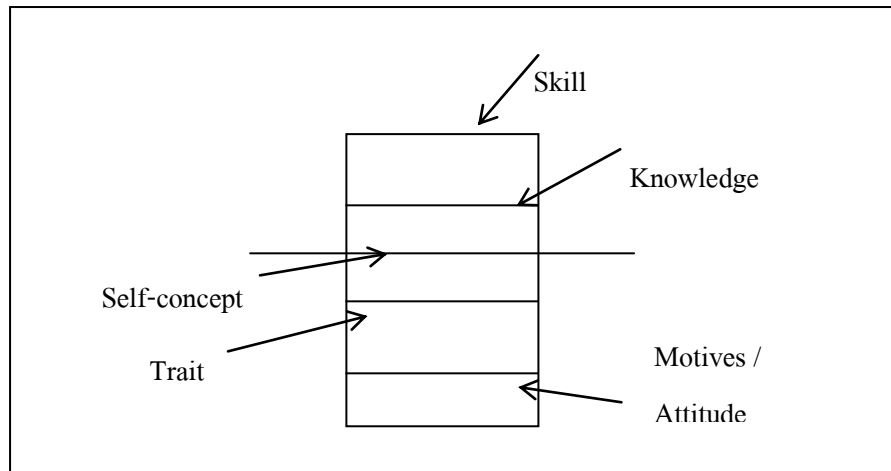
1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์

2. ทักษะ (Skill) 2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

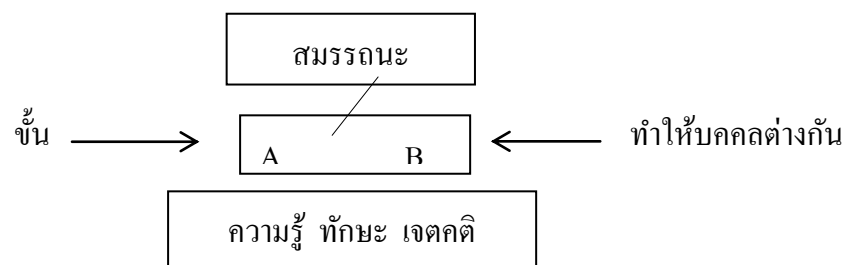


ภาพที่ 2-9 Iceberg model ของสมรรถนะ (McClelland, 1973)

McClelland (1973) เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ

เมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะมี 3 ด้านคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของ McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ

ดังภาพที่ 2-10



ภาพที่ 2-10 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ (McClelland, 1973)

### ความยืดหยุ่น / การปรับตัว (Flexibility / Adaptability)

Sarkis (1999) ให้ความหมาย ว่าความยืดหยุ่น เป็นรูปแบบการทำงานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการบริหารจัดการด้าน HR ท่ามกลางสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยการยกเลิกกฎระเบียบเดิม แบบฟอร์มเดิม และวิธีคิดวิธีเดิม ในการบริหารจัดการกับพนักงานทุกคนในองค์กร อาทิ การจัดการกับเวลาทำงานอย่างยืดหยุ่น (Flexi-hours) เพื่อเอื้อให้พนักงานสามารถสร้างผลผลิตงาน ได้ดีที่สุดใน

McCann (2004) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นการวัดถึงการที่องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุถึง วิสัยทัศน์โดยอาศัยกลยุทธ์หลักขององค์กร และการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องมีทั้งความคล่องตัว (Agility) และมีความยืดหยุ่น (resilient) จะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ นอกจากนี้การที่นักวิชาการให้คำจำกัดความของคำว่า “ประสิทธิภาพ (Effectiveness)” ในลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกัน ทำให้วิธีการในการวัด ประสิทธิภาพขององค์กรมีความหลากหลายตามไปด้วย การกำหนดปัจจัยหรือตัวชี้วัดถึง ประสิทธิภาพขององค์กรจึงมีมุมมองที่แตกต่าง กันออกไป

### ทฤษฎีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

รอยให้ความหมายของมนุษย์ว่า เป็นบุคคลเดี่ยว หรือกลุ่ม เป็นรูปแบบองค์กร และชุมชน เป็นระบบการปรับตัวแบบองค์รวม (Holistic adaptation system) ระบบของมนุษย์เป็นทั้งหมดในหนึ่งเดียวแสดงถึงพฤติกรรมที่มีความหมายของมนุษย์ มีความสามารถในการคิด มีสติ และมีความหมายซึ่งจะมีการพิจารณาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะทำการเปลี่ยนแปลงคนและสิ่งแวดล้อม จะมีรูปแบบและมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

การปรับตัวของบุคคล ไม่สามารถที่จะหยุดนิ่งได้ โดย รอยมองว่า บุคคลแต่ละบุคคลมีความหลากหลายทางกายภาพ อารมณ์ ที่ไม่สามารถจำแนกออกมาได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับปรับตัว (Adaptation level) ซึ่งถือเป็นปัจจัยนำเข้า ในการปรับตัวของบุคคล ก็เปรียบเสมือนการบ่งบอกถึงขอบเขตของความสามารถของแต่ละบุคคล โดยแบ่งได้ 3 ลักษณะ (Roy, & Andrews, 1991)

1. ระดับการปรับตัวที่มีการผสมผสานกันได้ คือ ระดับของการปรับโครงสร้างและหน้าที่ปฏิบัติ ในความสามารถด้านการงานที่ประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ระดับการปรับตัวที่อยู่ของการชดเชย หมายถึง ระดับที่การควบคุมและหลักการ การคิดรู้ที่ถูกรกระตุ้น โดยการทำงาน ที่จะให้เกิดกระบวนการปรับตัวอย่างผสมผสาน

3. ระดับการปรับตัวที่อยู่ภาวะเสี่ยง หมายถึงระดับการปรับตัวที่ไม่ดี ไม่สามารถยกระดับ ไปถึงการปรับตัวแบบผสมผสานกันได้ เป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อม โดยที่บุคคลไม่ต้องคิด การปรับตัวนั้นอาศัยกลไก ที่ทำงานประสานกัน 2 กลไก ลักษณะ Roy, & Andrews, (1991)

3.1 กลไกการควบคุม (Regulator mechanism) ถือเป็นกลไกการปรับตัวเพื่อ ตอบสนองโดยอัตโนมัติเพื่อรักษาสมดุลการทำงานของร่างกายในระบบต่าง ๆ โดยอาศัยระบบของ ร่างกายต่าง ๆ ในกระบวนการเผชิญปัญหาทำงาน จากการที่สิ่งเร้าทั้งจากภายนอกและภายใน ผ่าน การรับรู้ความรู้สึก (Sense) เข้าสู่ระบบประสาท ส่งผลให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองโดยอัตโนมัติ

3.2 กลไกการคิดรู้ (Cognator mechanism) แสดงแนวคิดว่าเป็นกลไกการปรับตัวที่ ทำงานผ่านทางกระบวนการการคิดรู้และอารมณ์ (Cognitive-emotive) ซึ่งมีการตอบสนองออกมา เป็นพฤติกรรมกรรมการปรับตัว 4 ด้าน ได้แก่

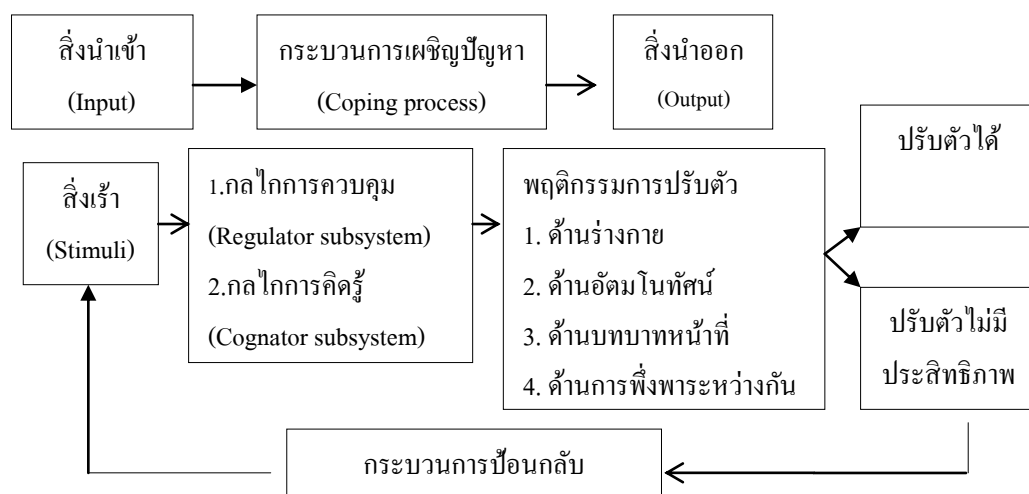
3.2.1 การปรับตัวด้านร่างกาย (Physiological mode) ปรับตัวด้านสภาพจิตใจ

3.2.2 การปรับตัวด้านอัตโนทัศน์ (Self-concept mode) เกิดความรู้สึกการรับรู้ใน เฉพาะบุคคลได้จากปฏิกิริยาของบุคคลรอบข้าง

3.2.3 การปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ (Role function mode) ปรับตัวตามหน้าที่ของ สังคม หรือหน่วยงาน

3.2.4 การปรับตัวด้านการพึ่งพาหะหว่างกัน (Interdependence mode) ปรับตัวด้วย การถูกชี้แนะ สังคมรอบข้างที่เปลี่ยนแปลงไป

ซึ่งผลลัพธ์การปรับตัวมี 2 ลักษณะคือ ปรับตัวได้ และปรับตัวไม่มีประสิทธิภาพ โดย แสดงดังภาพที่ 2-11



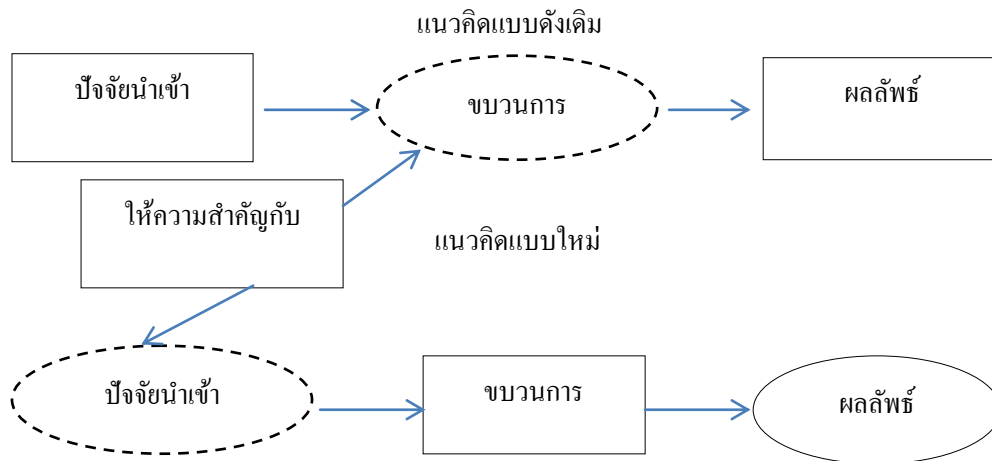
ภาพที่ 2-11 แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวของรอย (Roy's Adaptation Model) (Roy, & Andrews, , 1991)

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร (Organization agility) ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Danial vazquez-bustelo, Lucia avella and esteban fernandez (2007) แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง (Agile organization) ที่สร้างขึ้นจากแบบจำลองที่มีอยู่ก่อน บนพื้นฐานของการสำรวจวรรณกรรมอย่างละเอียดที่เกี่ยวกับ Agile organization แบบจำลองนี้ นิยาม องค์ประกอบพื้นฐานคือ 1) ตัวผลักดันความคล่องตัว 2) ปัจจัยที่สนับสนุนให้มีความคล่องตัว 3) ผลลัพธ์ของความคล่องตัว (Outcomes) และผู้วิจัยยังได้นำแนวคิดทฤษฎีของ McKinsey ที่ได้แสดงแนวคิดเรื่องความคล่องตัวขององค์กรคือการนำความสามารถขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการเสริมสร้างโอกาส และความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีทฤษฎีประกอบของแนวคิดคือทฤษฎีการปรับตัวของรอย Roy, & Andrews, (1991)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Porter (1998) เจ้าของแนวคิดในเรื่องการสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในการดำเนินธุรกิจองค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดได้เหนือกว่าคู่แข่ง ที่สำคัญกลยุทธ์นั้นต้องนำองค์กรไปสู่ความเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีความเป็นสากลมาก คือ Generic strategy นำเสนอโดยนักวิชาการจัดการกลยุทธ์ชื่อดัง Porter (1990) ที่เสนอแนะว่าธุรกิจควรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นก่อน จึงจะสามารถเข้าไปแข่งขันในตลาดการค้าได้ โดยเสนอแนะว่าองค์กรควรพัฒนาให้มีกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำในเรื่องต้นทุน (Cost leadership) โดยเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจจะต้องพยายามบริหารต้นทุนในการผลิตและในการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งและให้มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด เพื่อให้เกิดความได้เปรียบ ซึ่งการที่ต้นทุนต่ำลงมากเท่าใด ก็จะมีหมายถึงกำไรที่เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งแนวคิดนี้ถือเป็นแนวคิดที่ไม่อาจเหมาะในยุคโลกาภิวัตน์ แนวคิดหนึ่งในการลดต้นทุนที่นิยมใช้ในปัจจุบัน เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการผลิต ด้วยการให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า (Input) ที่จะต้องมีผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพก่อน โดยเป็นที่เข้าใจทั่วกันว่าในขั้นตอนของกระบวนการ (Process) จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตลอดเวลา เพื่อสร้างผลลัพธ์ (Output) ที่มีคุณค่าและมีผลผลิตภาพสูง ซึ่งเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากการลดต้นทุนในอดีตที่มุ่งพัฒนาในขั้นตอนของกระบวนการเพียงอย่างเดียว ดังภาพที่ 2-12



ภาพที่ 2-12 แนวคิดกลยุทธ์แบบใหม่กับแบบดั้งเดิม (Porter, 1990)

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) โดยเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้ต่างจากคู่แข่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการต่างไปจากเดิม ซึ่งในการสร้างความแตกต่างนี้ จะต้องเน้นที่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการด้วยเช่นกัน

3. กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับต้นทุนหรือความแตกต่าง (Cost focus or differentiation focus) เป็นการนำกลยุทธ์ที่กล่าวมา ทั้งการสร้างความแตกต่างและการลดต้นทุนไปใช้กับตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นตลาดที่ยังมีขนาดที่ไม่ใหญ่และมีจำนวนลูกค้าไม่มาก การแข่งขันมีน้อยในแนวทางของ Blue ocean strategy จะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทั้งสองด้าน อันได้แก่ กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับต้นทุนหรือความแตกต่าง เพื่อให้สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา และก่อให้เกิดกลุ่มลูกค้าใหม่ขึ้นมาได้ ในการที่จะสามารถพัฒนาธุรกิจให้สามารถนำ Blue ocean strategy มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นได้จะต้องมีการนำทรัพยากรภายในที่มีอยู่ในทุกด้านมาใช้ทั้งเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมทำให้เกิดตลาดใหม่ ๆ ได้

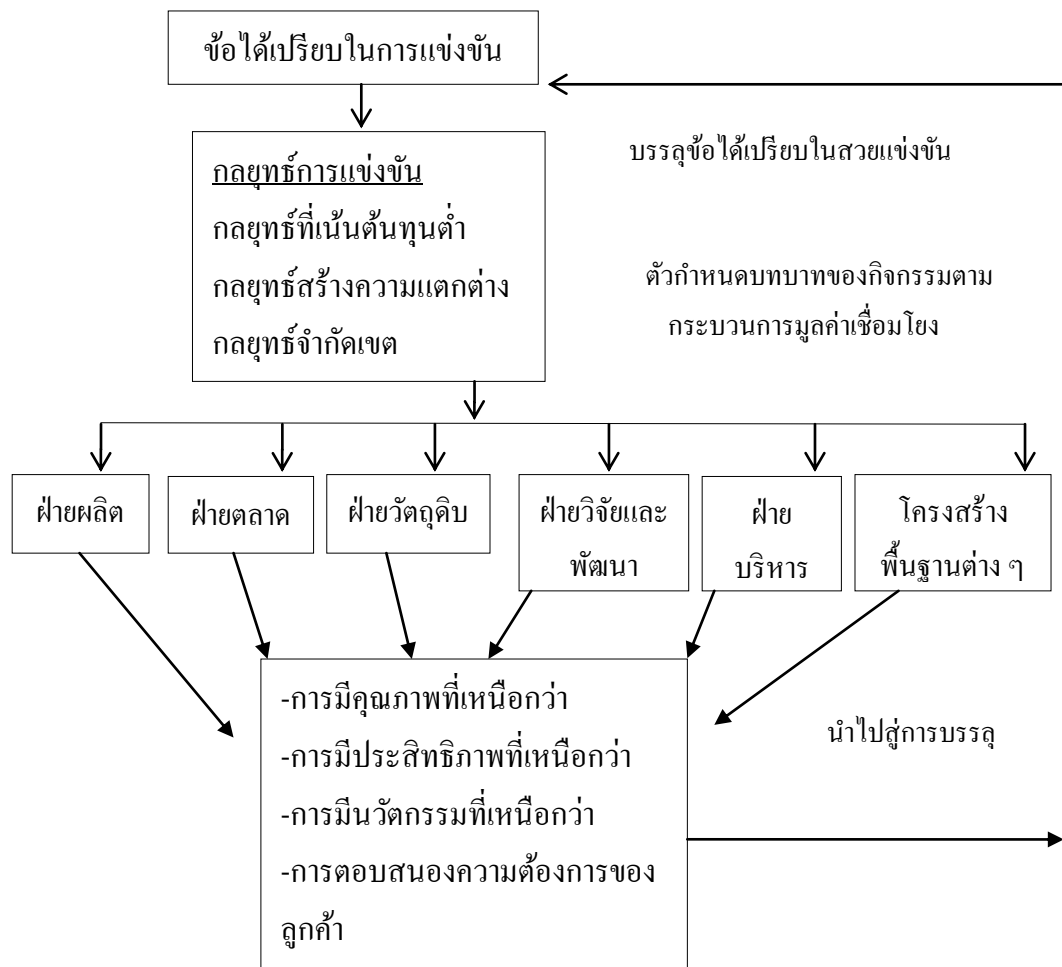
หัวใจของ Blue ocean strategy ก็คือ การสร้างมูลค่าทางนวัตกรรม (Value innovation) ให้แก่สินค้าหรือบริการ อันจะทำให้ได้กลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ มากขึ้น อีกทั้ง Blue ocean ยังมีเครื่องมือในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถนำมาปรับใช้เพื่อนำไปสู่ตลาดใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น



1. พิจารณาองค์ประกอบที่ไม่สำคัญให้ขจัดออกไป ทั้งนี้เพื่อตัดต้นทุนที่ไม่จำเป็น
  2. การดูว่าองค์ประกอบใดที่มีมากเกินไปจนความจำเป็น และสามารถปรับลดลงได้หรือไม่ เพื่อลดต้นทุนส่วนเกิน
  3. การดูว่าองค์ประกอบใดที่มีน้อยเกินไป และสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าให้เหนือกว่ามาตรฐาน โดยทั่วไปได้บ้าง ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างเพื่อก้าวไปสู่ตลาดใหม่
  4. การดูว่าองค์ประกอบใดที่องค์การอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกันไม่เคยทำมาก่อนและเราสามารถสร้างขึ้นใหม่ เป็นวิธีการเปิดตลาดใหม่โดยนำนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์
- การที่องค์การจะประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม หรือ Blue ocean strategy นั้น คงต้องมีการทบทวนตนเองทั้งในด้านจุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อที่จะนำพาองค์การเข้าสู่มหาสมุทรสีครามอันกว้างใหญ่ และไม่มีการสู้รบจนกลายเป็นมหาสมุทรสีแดงดั้งเดิมอีก
- การนำแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์มูลค่าเชื่อมโยงมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน Porter (1998)**

แนวคิดของการวิเคราะห์มูลค่าเชื่อมโยงนี้ สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ให้กับกิจการได้ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายของข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่องค์กรต้องการให้มีความชัดเจน เช่น การมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และสินค้าและบริการมีความแตกต่าง (ที่ลูกค้าพอใจและรับรู้ได้) ที่เหนือกว่าคู่แข่ง
2. การมุ่งเน้นสู่การมีต้นทุนที่ต่ำหรือสินค้าที่มีความแตกต่างนั้น จะเกิดขึ้นได้จากการบรรลุลูกงาน 4 อย่างสำคัญดังนี้ สินค้าและบริการมีคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง สามารถบรรลุประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง มีความสามารถในด้านนวัตกรรมที่เหนือกว่าคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง
3. กำหนดกลยุทธ์ของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามกระบวนการมูลค่าเชื่อมโยง (Value chain) โดยมุ่งสู่การบรรลุลูกงาน 4 งานในข้อที่ 2 นั้น โดยกลยุทธ์การดำเนินงานเหล่านี้ต้องสัมพันธ์กัน (Linkage) หรือมีลักษณะเป็นลูกโซ่ (Chain) ที่จะต้องเกี่ยวข้องประสานและสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้สร้างมูลค่าหรือคุณค่า (Value) ให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างที่ต้องการ ดังภาพที่ 2-13



ภาพที่ 2-13 แบบแนวคิดการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Porter, 1998)

เสนาะ ดิยาวี (2551) ได้อธิบายถึง การที่จะให้องค์กรเกิดความมั่นคง จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญก็คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กร และพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ การสร้างความได้เปรียบหมายถึง องค์กรของเรามีความแตกต่าง และดีกว่าองค์กรอื่น ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์ ที่แปลกใหม่ การควบคุมราคาต้นทุนได้ดีกว่าหรือถูกกว่า

ตารางที่ 2-6 สัจเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Advantage competitive)

ผู้แต่ง	michael porter (1998)	Gunn, Norburn (1994)	Burley (1994)	พิบูล ธิปะปาล (2546)	วิทยา ด้าน ดำรง กุล (2546)	Kotler (2003)	เสนาะ ดิยาวัว, (2551)	Mr.Archie B. Carroll (2010)	รวม
ส่วนแบ่งทางการตลาด	✓	✓		✓		✓	✓		5
ความสัมพันธ์ลูกค้า	✓		✓		✓	✓			4
กลยุทธ์ด้านต้นทุน	✓					✓	✓		3
ภาพลักษณ์ขององค์กร	✓	✓		✓		✓			4
ด้านนวัตกรรม	✓					✓			2
การยอมรับของชุมชนและสังคม	✓					✓	✓	✓	4

จากข้อสรุปแนวคิดที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Advantage competitive) ออกมาได้ดังนี้ แบ่งได้ 6 ข้อ ดังนี้

1. ส่วนแบ่งทางการตลาด
2. ความสัมพันธ์ลูกค้า
3. กลยุทธ์ด้านต้นทุน
4. ภาพลักษณ์ขององค์กร
5. ด้านนวัตกรรม
6. การยอมรับจากชุมชนและสังคม

### ส่วนแบ่งทางการตลาด

Porter (1998) ซึ่งได้เคยกล่าวไว้ว่า สถานะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ จะขึ้นอยู่กับสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ ซึ่งขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า Five-forces model ประกอบด้วย

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่
2. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม
3. ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน
4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการ จะเป็นตัวบ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของ ธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงส่วนประกอบย่อย ๆ ของ แต่ละปัจจัยอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึง โอกาสและความเสี่ยงของอุตสาหกรรมนั้น ๆ

1. ปัจจัยที่หนึ่ง: ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ การเข้าสู่ อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจส่ง ผลกระทบให้ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมประสบปัญหาได้ ดังนั้นยังมีข้อจำกัดในการเข้าสู่ อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่มากเท่าใดก็จะเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วมาก เท่านั้น

2. ปัจจัยที่สอง: ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม การแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั่นหมายถึงส่วนแบ่งตลาดที่ ลดลง นอกจากนี้การแข่งกันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของ Margin และผลกำไรที่จะต้องหด หายไปในที่สุด ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขันนั้น

3. ปัจจัยที่สาม: ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้ผลิตทำการค้นหา สินค้าอื่นมาทดแทน ได้แก่ ต้นทุนราคาสินค้าที่ต่ำกว่า คุณภาพสินค้าที่ผลิตได้มีประสิทธิภาพ มากกว่า และสามารถให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น หรือสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ที่อาจแปรเปลี่ยนไปจากความต้องการแบบเดิม ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันในด้านการตัดราคา หรือเป็นการแข่งขันด้านการปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าเพื่อสนองความ ต้องการของลูกค้า ซึ่งหากลูกค้าตอบสนองต่อสินค้าที่ผลิตขึ้นมาเพื่อทดแทนกันได้ก็จะทำให้ผู้ผลิต อยู่ในฐานะที่จะกำหนดราคาในระดับที่ให้กำไรสูงได้ จนทำให้คู่แข่งรายอื่นๆ ทำการแข่งขันด้าน ราคาหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้าที่จะมาทดแทนในรูปแบบใหม่บ้าง

4. ปัจจัยที่สี่: อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ โดยผู้ซื้อจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลง ปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ซื้อจะมีอิทธิพลเหนือผู้ขาย

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบการธุรกิจในอนาคตด้านการปรับระดับราคาให้สูงขึ้นหรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเสียกำไรไปจากการที่วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น ปัจจัยที่ส่งให้ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันได้

Kotler (2003) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix) หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งกิจการผสมผสานเครื่องมือเหล่านี้ให้สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ส่วนประสมการตลาดประกอบด้วย ทุกสิ่งทุกอย่างที่กิจการใช้เพื่อให้มีอิทธิพลโน้มน้าวความต้องการผลิตภัณฑ์กิจการ ส่วนประสมการตลาดแบ่งออกเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่ม ดังที่รู้จักกันก็คือ “4 Ps” อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการขาย (Promotion)

#### ความสัมพันธ์ลูกค้า

Porter (1998) ได้นำเสนอแบบจำลองโซ่คุณค่า (Value chain model) ไว้ในหนังสือ Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance (Porter, 1998) โดยแบบจำลองโซ่คุณค่าจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกิจกรรมในโซ่คุณค่า ตั้งแต่กิจกรรมการจัดการแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป กิจกรรมการส่งมอบสินค้า การบริหารให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับลูกค้า และมุ่งสร้างความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจและองค์กร

Burley (2006) ได้ให้แนวคิดว่าการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า คือปัจจัย ที่แสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Kotler (2003) ได้ให้แนวคิดการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นพื้นฐาน ความสัมพันธ์ขั้นเริ่มต้นที่พนักงานขายของบริษัททำการเสนอขายสินค้ากับกลุ่มที่เป็นลูกค้าคาดหวัง
2. ขั้นการตลาดเชิงรับ เป็นรูปแบบที่พนักงานขายหรือบริษัทพยายามสานความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่เหนือขึ้นไปจากการซื้อขายสินค้าในรูปแบบพื้นฐาน
3. ขั้นการตลาดเชิงรุก พนักงานขายหรือพนักงานฝ่ายขายเทคนิคของบริษัท จะเป็นฝ่ายออกไปเยี่ยมลูกค้าถึงบ้าน ที่ทำงานหรือร้านค้า เพื่อนำเสนอข่าวสารข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้า

4. **ขั้นหั่นส่วนธุรกิจ** การสนับสนุนการดำเนินงาน จัดการฝึกอบรมให้ความรู้การบริหารร้านค้า เนื่องจากผลกำไรของร้านค้าที่เพิ่มขึ้นทำให้ผลกำไรโดยรวมของบริษัทเพิ่มขึ้นด้วย

#### **กลยุทธ์ด้านต้นทุน**

Porter (1998) ให้นิยามกลยุทธ์การตลาดต้นทุนต่ำ (Low cost marketing strategy) คือ การควบคุมต้นทุนทางการผลิตให้ต่ำ เพื่อให้ธุรกิจสามารถขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาถูกลงกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์นี้ธุรกิจจะทำการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าที่เหมือนคู่แข่ง แต่ธุรกิจต้องสามารถหาวิธีลดต้นทุนทางการผลิตให้ได้ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน โดยการผลิตสินค้าจำนวนมาก (Economy of scale) หรืออาจไปตั้งโรงงานในเขตที่มีค่าแรงงานต่ำ เพื่อให้ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าคู่แข่ง ธุรกิจก็จะได้เปรียบคู่แข่ง เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าของจีน ยี่ห้อไฮเออร์ที่มีต้นทุนต่ำและขายในราคาถูก หรือธุรกิจเสื้อผ้าก็จะใช้คอมพิวเตอร์และเครื่องจักรอัตโนมัติ (Automatic machine) มาช่วยในการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตมากและต้นทุนต่ำลง ในธุรกิจค้าปลีกจะเห็นได้ว่า ปัจจุบันนี้มี Discount store และ Super store ที่ใช้กลยุทธ์การตลาดต้นทุนต่ำ เพื่อสามารถขายสินค้าอุปโภคบริโภคได้ในราคาถูก แต่ลดบริการบางอย่าง เช่น ไม่มีบริการห่อของขวัญ ไม่มีถุงสำหรับใส่สินค้า มีพนักงานให้บริการน้อย และไม่จ้างโฆษณา เพื่อให้ต้นทุนทางการตลาดต่ำลง ทำให้ธุรกิจสามารถขายสินค้าได้ถูกกว่าธุรกิจค้าปลีกทั่วไป

Kotler (2003) ชูแนวคิดที่ว่า การชนะด้วยราคาที่ต่ำกว่า โดยอธิบายว่า มีบริษัทหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จกับกลยุทธ์ราคาต่ำ รวมทั้งผู้ค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์รายใหญ่ที่สุดของโลกอย่างไอเกีย (IKEA) วอล-มาร์ท ผู้ค้าปลีกสินค้าทั่วไปรายใหญ่ที่สุดในโลก และหนึ่งในสายการบินที่ทำกำไรมากที่สุดของสหรัฐอเมริกา อย่างเซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ แต่ผู้นำเรื่องกลยุทธ์ราคาต่ำมักต้องพิจารณาให้รอบคอบ เพราะอาจมีบริษัทใหม่ที่ขายสินค้าราคาต่ำกว่าเข้าสู่ตลาดได้ทุกเมื่อ ดังนั้นกลยุทธ์ราคาต่ำเพียงอย่างเดียว จึงไม่เพียงพอที่จะสร้างหน่วยธุรกิจที่สามารถอยู่รอดได้ ดังตัวอย่างรถยนต์ของยูโก ๙ ซึ่งมีราคาต่ำมาก แต่ก็มีคุณภาพต่ำสุดเช่นกัน และสูญหายไปจากตลาดในที่สุด มาตรฐานวัดคุณภาพและบริการจึงต้องมีความทันสมัยอยู่เสมอ เพราะลูกค้าคิดว่า พวกเขากำลังซื้อสิ่งที่ดี มีคุณค่า ไม่ใช่พิจารณาแต่ราคาอย่างเดียว

เสนาะ ดิยาว (2551) ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) หรือกลยุทธ์ต้นทุนที่ต่ำกว่า (Low=Cost strategy) เป็นรูปแบบของความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในเรื่องต้นทุนที่ต่ำกว่า แต่ในการเป็นผู้นำเรื่องต้นทุนแล้วนั้น ในเรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์ก็ต้องได้มาตรฐาน ซึ่งผู้บริหารบางคนจะพิจารณาผลิตภัณฑ์หรือการบริการมากกว่า

ต้นทุน ซึ่งในเรื่องต้นทุนผู้บริโภครส่วนใหญ่จะใช้การเปรียบเทียบ เช่น การเปรียบเทียบถึงราคากับคุณภาพ และเปรียบเทียบจากคู่แข่งเช่นกัน ซึ่งกลยุทธ์ต้นทุนต่ำสามารถสร้างหลักการได้ 2 ทาง

- 1) ตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อเป็นการดึงดูดให้ผู้บริโภคหันมาสนใจ
- 2) ป้องกันการตัดราคาที่เกิดจากคู่แข่ง ที่อาจส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งทางการตลาด การบริหารงานที่ให้ต้นทุนต่ำขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้

1. ขนาดของการผลิตที่ประหยัด ในการผลิตทั่วไปถ้ามีจำนวนการผลิตที่มาก ก็จะมีต้นทุนการผลิตที่น้อยลง ซึ่งจะกระทบต่อต้นทุนคงที่ ดังนั้นการผลิตก็จะส่งผลถึงกลยุทธ์ด้านต้นทุนเช่นกัน

2. ผลกระทบจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ปกติต้นทุนดำเนินงานจะลดลงตามขนาดของประสบการณ์การเรียนรู้ ที่กล่าวถึงคือ การใช้ประสบการณ์ที่มีใช้เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ทางด้านต้นทุน

3. ต้นทุนปัจจัยการผลิต การผลิตถือเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งถ้าหากวัตถุดิบหรือสินค้ามีราคาแพงจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตทั้งหมด ซึ่งรวมถึง แรงงาน อำนาจต่อรองผู้ซื้อและผู้ขาย หากว่าอำนาจการต่อรองของผู้ขายต่ำกว่า ราคาของปัจจัยการผลิตก็จะต่ำกว่าเช่นกัน

เสนาะ ดิยาว (2551) ยังได้เสนอแนวความคิดการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ต้นทุนต่ำกับการสร้างความแตกต่าง โดยองค์กรควรจะต้องมีการปรับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำกับการสร้างความแตกต่างไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งกลยุทธ์นี้จะนำมาซึ่งผลดีทั้งเรื่องการสร้างความแตกต่าง และการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภครู้สึกพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ในราคาที่สูงได้

#### ภาพลักษณ์ขององค์กร

Porter (1998) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรและต้องสร้างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาช่วยในการบริหารบริษัทให้ได้รับพัฒนาไม่ว่าจะเป็น ด้านการตลาด ด้านการขาย ด้านประชาสัมพันธ์ หรือ ด้านการเงิน เป็นต้น

Kotler (2003) ได้เสนอภาพลักษณ์ (Image) ว่าเป็นวิธีที่ประชาชนสามารถรับรู้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร และภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายประการภายใต้การควบคุมของธุรกิจ เมื่อพิจารณาภาพลักษณ์ที่องค์กรธุรกิจจะสามารถนำมาเป็นองค์ประกอบทางการบริหารจัดการได้แล้ว อาจจำกัดขอบเขตประเภทของภาพลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการตลาดให้ชัดเจนโดยแบ่งเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นภาพลักษณ์ที่อยู่ในใจของประชาชนที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งเป็นเพียงแค่ด้านเดียวเท่านั้น ไม่รวมถึงองค์กร ซึ่งองค์กร ๆ

หนึ่ง สามารถมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หลายแบบหลายยี่ห้อ ซึ่งภาพลักษณ์ในรูปแบบนี้เป็นการมองภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยรวมที่มีเพียงองค์กรเดียวเป็นเจ้าของ

2. ภาพลักษณ์ตรายี่ห้อ (Brand image) คือ เป็นภาพลักษณ์ที่อยู่ในความทรงจำของผู้บริโภคที่ต่อผลิตภัณฑ์หรือตรา (Brand) โดยส่วนมาเป็นการอาศัย สื่อในการสร้างความทรงจำกับผู้บริโภค หรืออยู่ในรูปแบบส่งเสริมการขาย โดยชูให้เห็นถึงเฉพาะจุดขายเป็นสำคัญ

3. ภาพลักษณ์ของสถาบันหรือองค์กร (Institutional image) เป็นภาพลักษณ์ที่อยู่ในความทรงจำของผู้บริโภคที่มีต่อองค์กรหรือหน่วยงาน โดยเน้นไปที่เฉพาะองค์กรหรือหน่วยงานเพียงอย่างเดียว โดยไม่รวมถึงผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายหรือการบริการต่าง ๆ ดังนั้นภาพลักษณ์รูปแบบนี้จึงเป็นภาพลักษณ์ที่สะท้อนหลักการบริหาร การดำเนินงานขององค์กร ทั้งในส่วนของหลักการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ในการทำประโยชน์ให้ส่วนรวม

#### ด้านนวัตกรรม

Porter (1998) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม เป็นการศึกษ การผลิต เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมและเศรษฐกิจ รวมถึงรูปแบบผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการใหม่ การปรับปรุง เทคโนโลยี นวัตกรรม ไม่จำเป็นต้องเป็นเทคโนโลยีและจับต้องได้ (Tangible innovation) เท่านั้น เช่น ระบบการจัดการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) หรือการนำระบบดำเนินกลยุทธ์ตามหลักการ Balanced scorecard เข้ามาใช้ในองค์กร ก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมได้ เช่น ธนาคารกสิกรไทย ได้นำ Balanced scorecard (BSC) มาใช้ในและประสบความสำเร็จในการควบคุมกิจการและบริหารเชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งกว่าคู่แข่งจะเลียนแบบได้ องค์กรของเราก็ก้าวไปไกลแล้ว ได้ลูกค้าใหม่ ๆ แล้ว

Kotler (2003) กล่าวว่า ทศวรรษใหม่นี้ "ชัยชนะอยู่ที่นวัตกรรม" หรือ "ชัยชนะที่นวัตกรรม" การสร้างนวัตกรรมในองค์กร จึงนับเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารการจัดการ การบริการ รวมถึงการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยแห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเพื่อชัยชนะเหนือคู่แข่ง การสร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ต้องอาศัยพื้นฐานของการคิดอย่างเป็นระบบ การคิดเชิงสร้างสรรค์ ความคิดที่ออกไปนอกกรอบความคิดแบบเดิม ๆ เพื่อสามารถหลุดออกจากความจำ กัด และความคิดเดิมๆ ที่มีอยู่ในโลกนี้ และการคิดในมิติอื่น ๆ ต้องอาศัยเครื่องมือ หลักการและการประยุกต์วิธีการ เพื่อพัฒนากระบวนการในการสร้างนวัตกรรมผู้ที่สร้างนวัตกรรม จึงต้องอาศัยจินตนาการ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่จะพัฒนานวัตกรรมนั้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ไม่เพียงแต่ต้องใช้ได้ เหมาะสมกับยุคสมัยหรือก้าวล้ำอนาคต แต่ยังต้องคำนึงถึงตลาดที่จะรองรับด้วย



หลักสูตรการพัฒนาเทคนิคการคิดเพื่อสร้างนวัตกรรม จึงมุ่งเน้นให้ผู้เข้าอบรม ได้รู้จักใช้ความคิดสร้างสรรค์มาเป็นตัวช่วยสร้างกรอบในการคิดค้นนวัตกรรมที่สามารถใช้ได้จริงโดยไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เท่านั้น แต่ยังมุ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำแนวคิดในการสร้างนวัตกรรม ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน

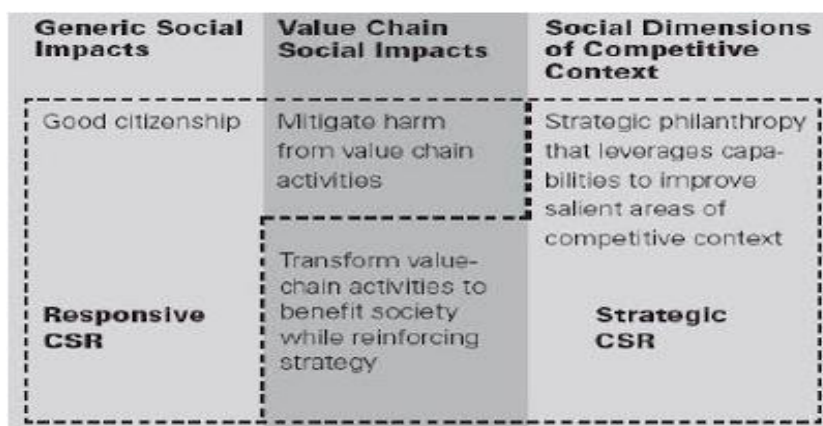
#### การยอมรับของชุมชนและสังคม

Carroll (2010) หมายถึง รับผิดชอบต่อสังคม คือ การลงทุนทางสังคมขององค์กร, ความยั่งยืนขององค์กร, ความสัมพันธ์กับชุมชน, ความสัมพันธ์กับนักลงทุน, ความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะพลเมืองบริษัท, การสื่อสารอย่างมีจริยธรรม, การจัดทำรายงานความสมดุล 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม, ธรรมชาติ, ความรับผิดชอบต่ออย่างยั่งยืน, การตลาดทางสังคม และอื่น ๆ อีกมากมาย ทั้งหมดนี้ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ไม่มีการจำกัด

เสนาะ ดิยาว (2551) ได้ให้ความหมายของการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจว่า สิ่งนี้คือหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อสังคม ที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรในหลาย ๆ ด้าน เช่น พนักงานในองค์กร ผู้บริหารในทุกระดับ ภาพลักษณ์ขององค์กร และสังคม หน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมตรงจุดนี้จึงถือได้ว่าทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการสร้างกิจกรรม ผู้มีส่วนร่วม แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ผู้มีส่วนร่วมภายใน ได้แก่ พนักงาน ผู้บริการ เจ้าขององค์กร และภายนอก ลูกค้า ประชาชนทั่วไป และสังคม

Michael and Mark (2006) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริจาคเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ไว้ว่าการบริจาคอย่างมีกลยุทธ์สามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริบททางการแข่งขัน (Competitive context) ตามองจากองค์ประกอบ 4 ข้อที่สามารถใช้ในการประเมินศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยการผลิต อุปสงค์ภายในประเทศ อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องสนับสนุนในประเทศและกลยุทธ์โครงสร้างและสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมในประเทศ ทั้ง 2 คน มองว่าการบริจาคหรือการช่วยเหลือสังคมจะสามารถช่วยส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ

Porter (1998) ศาสตราจารย์ด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ ได้กล่าวไว้ว่า “แนวโน้มธุรกิจในอนาคตข้างหน้าจะต้องให้ความสนใจ CSR เพราะต่อจากนี้ไป ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจจะกลายเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของประเทศที่พัฒนาแล้ว ที่นำมาใช้เป็นเงื่อนไขในการทำการค้ากับหลายประเทศ” ดังรูปที่ 2-14



ภาพที่ 2-14 Strategic CSR (Porter, 1998)

### Responsive CSR

จากแต่เดิม องค์กรส่วนใหญ่ มักจะทำกิจกรรม CSR ในแบบที่เรียกว่า CSR เชิงรับ (Responsive CSR) ประกอบด้วย การปฏิบัติตัวเป็นพลเมืองดี และการบรรเทาผลกระทบเชิงลบ หรือที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิต หรือการตลาด โดยอาจไม่ได้มีการสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อสังคม การทำกิจกรรม CSR ลักษณะนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีปัญหา หรือเกิดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจไปสู่สังคม ซึ่งองค์กรที่ทำกิจกรรม CSR เชิงรับแบบนี้ มักจะมองเพียงแค่การดำเนินการตามข้อกำหนด กฎระเบียบ มาตรฐานหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ไม่สร้างผลเสียต่อสังคม และไม่ทำผิดต่อกฎกติกา ใดๆ ก็ดี แม้ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากกิจกรรม CSR จะอยู่ภายนอกองค์กร แต่วัตถุประสงค์อีกอย่างหนึ่งมักเป็นเรื่องการสร้างภาพลักษณ์ทางค่านิยมขององค์กร (Corporate value)

Strategic CSR เพื่อเชื่อมโยงระหว่าง CSR กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน Porter ได้เสนอรูปแบบ Strategic CSR ซึ่งยกระดับจากการเป็นเพียงบรรษัทพลเมืองดีที่มีความรับผิดชอบต่อการบรรเทาปัญหา หรือผลกระทบที่เกิดจากองค์กร ไปสู่ CSR เชิงรุก (Proactive CSR) โดยองค์กรสามารถริเริ่มกิจกรรม CSR ด้วยตัวเอง ให้แก่สังคมภายนอก (Inside out) และเชื่อมโยงกับความต้องการ หรือการริเริ่มจากภายนอก (Outside in)

แนวทาง CSR เชิงกลยุทธ์นี้ องค์กรไม่เพียงแต่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับเท่านั้น แต่สามารถกำหนดจุดยืนที่เป็นจิตสำนึกทางสังคม ในขั้นที่เหนือกว่าข้อกำหนด กฎระเบียบ โดยสร้างความแตกต่าง (Differentiation) จากแนวปฏิบัติของ

องค์กรอื่น และมีอิสระในการคัดเลือกประเด็นทางสังคม โดยไม่ต้องรอให้มีการเรียกร้อง โดยนำเสนอวิธีการที่มี Positioning ชัดเจน กว้างไกลกว่าคู่แข่ง มีเอกลักษณ์ และสร้างกิจกรรม CSR ที่เหมาะสม และสอดคล้องต่อการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) เรื่องกำไร-ขาดทุน ขององค์กรในระยะยาวได้ด้วย

แนวทางการเชื่อมโยง CSR เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร มีแนวทางดังนี้

1. เชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรกับ CSR ผ่าน Value chain ของธุรกิจ การพิจารณา CSR ผ่าน Value Chain เป็นการมองจากภายในสู่ภายนอก (Inside out) โดยพิจารณาว่า การดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กร จะส่งผลกระทบต่อสังคมภายนอกอย่างไรบ้าง ทั้งในส่วนของโอกาส และปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นต่อสังคม

2. วิเคราะห์ CSR ด้วย Diamond model porter พัฒนา Diamond model ขึ้นมาเพื่อใช้อธิบายสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันทางธุรกิจในระดับมหภาค สำหรับการวิเคราะห์ CSR ผ่าน Model นี้ จะมองจากภายนอกเข้าไป (Outside in) เพื่อให้องค์กรทราบว่าในบริบทการแข่งขัน

Kotler (2003) ได้จำแนกกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เป็น 7 หลัก ๆ ดังนี้

1. การส่งเสริมการรับรู้ปัญหาทางสังคม (Cause promotion) เป็นการจัดหาเงินทุน องค์กรธุรกิจอาจารย์เริ่มและบริหารงานส่งเสริมนั้นด้วยตนเอง
2. การตลาดกับสังคม (Cause-Related marketing) การทำการตลาดโดยไม่หวังผลกำไร และเสริมสร้างความร่วมมือ หรือจัดกิจกรรมเพื่อสังคม
3. การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate social marketing) เป็นการส่งเสริมพัฒนา ให้เกิดผลการรณรงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านสาธารณสุข สิ่งแวดล้อม
4. องค์กรสาธารณประโยชน์ (Corporate philanthropy) เป็นการช่วยเหลือสังคม ในรูปแบบการบริจาค เป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม
5. อาสาช่วยเหลือชุมชน (Community volunteering) ส่งเสริมสนับสนุน โดยการจูงใจ บุคลากรในองค์กร ให้ร่วมกันช่วยเหลืองานของชุมชนในสังคม
6. การสร้างธุรกิจเพื่อตอบโจทยความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially responsible business practices) คือการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างละเอียด ในด้านการป้องกัน เพื่อการหลีกเลี่ยงที่จะก่อให้เกิดปัญหาตามมา หรือเป็นในรูปแบบการร่วมมือกันระหว่างองค์กรกับสังคม ในการพัฒนาร่วมกัน โดยการสนับสนุนสุขลักษณะของชุมชนและรักษาสิ่งแวดล้อมในชุมชน

7. การพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามกำลังซื้อของคนในระดับพื้นฐานเป็นการใช้ กระบวนการทางธุรกิจในการผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการสู่ตลาดที่เรียกว่า The Bottom of the pyramid (BoP) เหมาะกับกำลังซื้อของผู้บริโภคในระดับพื้นฐาน

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ขอนำแนวคิดของ Porter (1998) เรื่องการสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะสั้นหรือระยะยาว ขึ้นอยู่ความสามารถขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ เพื่อนำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ลงสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Lacy, Cooper, Hayward and Neuberger (2010) และ Accenture (2011) ที่ว่า องค์กรจะต้องมีความสามารถในการปรับใช้หรือขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ได้ เพื่อประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร

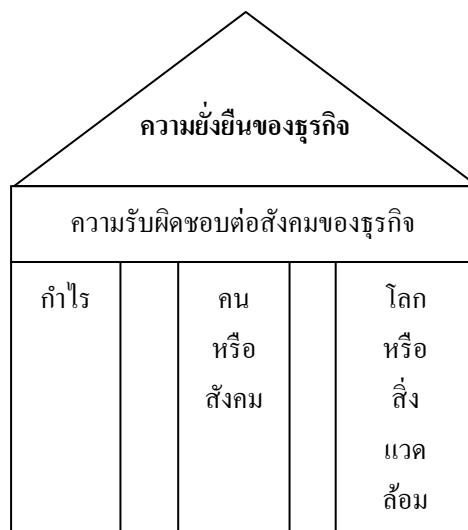
## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรความยั่งยืนยุคทศวรรษ 2020

### ประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร

Sharma (1975) ได้กล่าวถึงแนวคิดประสิทธิภาพของความยั่งยืนไว้ว่าเป็น ความเกี่ยวข้องกันระหว่าง ธุรกิจ กับ สภาพสิ่งแวดล้อม ซึ่งกล่าวได้ว่า การใส่ใจและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยให้เป็นผู้นำในการแข่งขันและช่วยเพิ่มศักยภาพทางด้านประสิทธิภาพทางการเงินด้วยเช่นกัน ถ้าธุรกิจใดไม่ใส่ใจประเด็นเรื่องความยั่งยืนแล้ว ธุรกิจนั้นก็จะได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ Lash and Wellington (2007) ได้ศึกษาถึงแนวคิดถึงทางการตลาดยั่งยืน ตลาดจะมุ่งเน้นถึงประเด็น ผู้บริโภคผลิตภัณฑ์รักษาสิ่งแวดล้อม (Green customer), ผลิตภัณฑ์รักษาสิ่งแวดล้อม (Green products), ผลิตภัณฑ์สามารถนำกลับมาผลิตใช้ใหม่ได้ (Re-manufactured products) และผลิตภัณฑ์ผลิตตามสั่ง (Build-to-order) Product ต่อมา Wong (1995) ได้ศึกษาถึงประสิทธิภาพเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ธุรกิจจะต้องมีการตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องจะเป็นความรู้สึกของผู้บริโภคที่ดีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ธุรกิจนั้นสามารถสร้างผู้บริโภคที่พึงพอใจอยู่แล้วให้มีความภักดีมากขึ้นได้ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้เกิดผลกำไรที่มากขึ้นได้เช่นกัน ผลจากการที่ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดมาพบว่า ถ้าธุรกิจมีการสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือผู้จัดส่ง จะเป็นประโยชน์ต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค

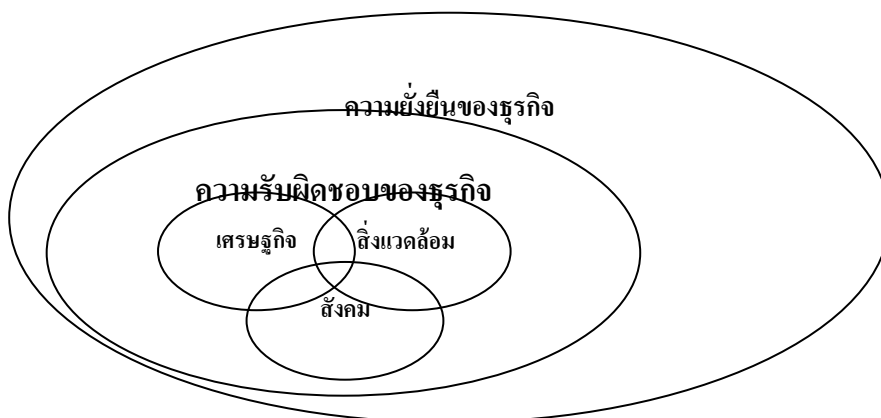
ธุรกิจที่ต้องปฏิบัติกับสภาพแวดล้อม โดยให้ความสำคัญไปที่มนุษยธรรม, จริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่ถูกนำมาเป็นพัฒนาในการดำเนินธุรกิจ ก็

ไม่ช่วยให้องค์กรนั้นเติบโตอย่างยั่งยืนได้ความยั่งยืนของธุรกิจจะเป็นเป้าหมายสูงสุด เป็นสร้างความจำเป็นปัจจุบันเพื่อไม่ให้สูญเสียความสามารถในอนาคต โดยที่องค์กรจะต้องมีการสร้างสมดุลกันระหว่าง 3 P ด้วยกันคือ กำไร (Profit), คนหรือสังคม (People) และ โลกหรือสิ่งแวดล้อม (Planet) เหล่านี้จะช่วยให้ธุรกิจนำสู่ความยั่งยืน (Marrewijk, 2003) ดังภาพที่ 2-15



ภาพที่ 2-15 ความยั่งยืนของธุรกิจ (Marrewijk, 2003)

ความยั่งยืนของธุรกิจจะมาจากองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม จะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ด้วย 3 มุมมอง ด้านเศรษฐกิจ, สิ่งแวดล้อม และสังคม ดังภาพที่ 2-16



ภาพที่ 2-16 ความสัมพันธ์ระหว่าง 3 มุมมองของความยั่งยืนในธุรกิจ (Marrewijk, 2003)

ความยั่งยืนนั้นจะเกี่ยวข้องกับการเติบโตของจำนวนธุรกิจในอนาคตนั้น ๆ พร้อมกับจำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเภทธุรกิจนั้น ๆ ในการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรนั้นจะมุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพใน 3 แกนหลักคือ ด้านเศรษฐกิจ, สิ่งแวดล้อม และทางสังคม สำหรับตัววัดและตัวประเมินความยั่งยืนจะแบ่งออกได้ตาม

ตารางที่ 2-7 แสดงตัววัดและตัวประเมินความยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547)

ตัววัด	ประสิทธิภาพความยั่งยืน ระดับสูง	ประสิทธิภาพความยั่งยืน ระดับกลาง	ประสิทธิภาพความ ยั่งยืนระดับต่ำ
<b>เศรษฐกิจ</b>			
การใช้มาตรการการ ป้องกันนวัตกรรม เพื่อ/ ลดต้นทุน	กำหนดและนำไปใช้ให้ เป็นระบบ	สร้างเป็นกิจวัตรพื้นฐาน	ไม่นำไปใช้
การพัฒนาของ สาธารณูปโภคท้องถิ่นที่ เป็นปัจจัยทางด้าน	มีการพัฒนาสาธารณูปโภค ให้แก่ท้องถิ่น	มีข้อจำกัดในการพัฒนา สาธารณูปโภคท้องถิ่น แต่ละโครงการ	ไม่มีการพัฒนา สาธารณูปโภคให้แก่ ท้องถิ่น
<b>เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม</b>			
ลดการใช้พลังงานและน้ำ	มีการตรวจสอบการใช้ พลังงานและน้ำทุกวัน เพื่อ การประหยัดพลังงาน	มีการวิเคราะห์และ ตรวจสอบอย่างเป็นระยะ ตามความเหมาะสม	ไม่มีการประหยัดหรือ การตรวจสอบไม่ ชัดเจน
การนำของเสียกลับมาใช้ ใหม่	มีการนำของเสียกลับมาใช้ อย่างเป็นระบบ	ของเสียส่วนหนึ่งสามารถ นำกลับมาใช้ใหม่	ของเสียถูกนำไปให้ องค์กรอื่น ๆ นำไปใช้
ปรับปรุงคุณลักษณะของ ผลิตภัณฑ์	กำหนดเป็นนโยบาย	กำหนดเป็นช่วงเวลา จำเป็นหรือกรณี ๆ ไป	ไม่มีการกำหนด
<b>สังคม</b>			
การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจของพนักงาน	พนักงานมีคำมั่นสัญญา ร่วมกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จ	พนักงานมีความเห็นและ พิจารณาร่วมกัน	ไม่มีส่วนร่วมใน ข้อพิจารณา
การฝึกอบรมของ พนักงาน	มีความตื่นตัวในคำหาสิ่งที่ สำหรับการอบรม และสิ่ง สนับสนุนของพนักงาน	พนักงานมีโอกาสที่จะมี ส่วนร่วมในการอบรม	พนักงานไม่มีส่วน ร่วมในกิจกรรมการ อบรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2547) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนขององค์กรไว้ดังนี้ตามตารางที่ 2-8 เกณฑ์การประเมินความยั่งยืนขององค์กร

ตารางที่ 2-8 เกณฑ์การประเมินความยั่งยืนขององค์กร

ด้าน	ตัวประเมิน
เศรษฐกิจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จรรยาบรรณ, การปฏิบัติตามมาตรฐาน, การทุจริต และติดสินบน</li> <li>2. การร่วมกันภาครัฐ</li> <li>3. การจัดการความเสี่ยงและวิกฤต</li> </ol>
สภาพแวดล้อม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประสิทธิภาพทางด้านสิ่งแวดล้อม (ประสิทธิภาพการรักษาสิ่งแวดล้อม)</li> <li>2. ระบบการรายงานสิ่งแวดล้อม</li> </ol>
สังคม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเป็นบรรษัทพาล / การทำสาธารณะประโยชน์</li> <li>2. ตัววัดการปฏิบัติงาน</li> <li>3. ระบบการรายงานผลทางสังคม</li> <li>4. การดึงดูดและรักษาคนเก่ง</li> </ol>

ประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กรจะเป็นการบ่งบอกถึง กระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง จะบอกว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพในระยะสั้น (ความต้องการแค่ ณ ปัจจุบัน) หรือประสิทธิภาพในระยะยาว (ความจำเป็นในอนาคต) (Gadenne, Mia, Sands, Winata & Hooi, 2012) รูปแบบการการปฏิบัติขององค์กรเกิดประสิทธิภาพความยั่งยืนมีดังนี้

1. การปฏิบัติเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เป็นการเพิ่มความตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม เช่น การควบคุมก๊าซเรือนกระจก, การแลกเปลี่ยนคาร์บอน, การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่ก่อให้เกิดมลภาวะ และการจัดการของเสีย

2. การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นรูปแบบกิจกรรมที่สร้างความผูกพันกับชุมชน, การสนับสนุน และการบริจาค ที่ช่วยให้้องค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดี

3. การปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการภายในเกี่ยวข้องกับการขาดงานของพนักงาน, จำนวนข้อเรียกร้องของลูกค้าต่อพนักงาน, ตัววัดข้อบกพร่องระหว่างผลิตภัณฑ์และการบริการ และสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน

4. การปฏิบัติที่มุ่งเน้นลูกค้าจะมุ่งถึงประเด็นของ การได้ลูกค้าใหม่, การรักษาลูกค้าที่มีอยู่, การรักษาผลกำไรที่ได้จากลูกค้า และการปรับปรุงคุณภาพของพนักงาน เหล่านี้คือการรูปแบบการบริการลูกค้า

5. การปฏิบัติเกี่ยวกับนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์จะเป็นมุมมองของระบบการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งได้แก่ การแนะนำผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ๆ, ระยะเวลาที่ต้องนำผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาด, การบริการจัดส่งตามการสั่งสินค้าและการบริการ, วงจรผลิตภัณฑ์ และการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด

6. การปฏิบัติทางด้านคุณภาพของพนักงานเป็นการมุ่งเน้นถึงในกระบวนการ คัดสรรและการรักษาพนักงานคนเก่งไว้ ซึ่งจะเป็นส่วนที่ช่วยในการปรับปรุงการตัดสินใจภายในองค์กร, ภาพลักษณ์และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดีขึ้น

7. การปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับปรุงกระแสเงินสดเป็นการจัดการเกี่ยวกับการลดต้นทุนในด้านการผลิตเพื่อเพิ่มปริมาณกระแสเงินสด เช่น การเติบโตของยอดขาย และกำไร

8. การปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากทุน (Capital) ในองค์กรเป็นการมุ่งเน้นเรื่องกิจกรรมจากการใช้ประโยชน์ทุน, Cost of Capital และการบริหารค่าใช้จ่ายของการบริหาร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสองตัววัดคือ Return on Investment (ROI) และ Economic Value Added (EVA)

สำหรับตัวที่ใช้วัดในการปฏิบัติหรือจัดการประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กรที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างคุณค่าให้แก่พนักงาน, ความรับผิดชอบต่อสังคม และการเงิน ทั้งสามประสิทธิภาพเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งบอกผลลัพธ์ (Outcome) ขององค์กร

ประเด็นสิ่งแวดล้อมและสังคมกลายเป็นสิ่งที่สำคัญต่อธุรกิจ จากแนวคิดของ Kaplan และ Norton ได้พัฒนารูปแบบ Balanced scorecard (BSC) ไว้สำหรับการออกแบบเพื่อการจัดการกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ หลักของ BSC นี้ยังนำมาประยุกต์ใช้กับมุมมองอีกสองด้านคือ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (Environmental) และด้านสังคม (Society) จึงกลายเป็นรูปแบบ Sustainability balanced scorecard (SBSC) (Figge, Hahn, Schaltegger & Wagner, 2002)

แนวคิดการสร้าง “ความยั่งยืนขององค์กร (Corporate sustainability)” เป็นกระบวนการที่สำคญยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดนี้เสนอว่า การเติบโตและผลกำไร (Corporate growth and profitability) ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขณะเดียวกัน หาก



จะให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน ธุรกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย (Sustainable development) เป้าหมายดังกล่าว เช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ เป็นต้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง กิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน แต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องไม่ส่งผลร้ายต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นต่อไป กิจกรรมของธุรกิจนั้นคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน (Fairness) กิจกรรมของธุรกิจนั้นต้องมีส่วนส่งเสริมสถานะความเป็นอยู่ที่ดี (Wellbeing) ของคนในสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม

จากแนวคิดทฤษฎี เรื่องแนวคิดความยั่งยืนขององค์กร ที่บอกถึงประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร และแนวคิดในการจัดการและรูปแบบการวัดอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาสิ่งที่เป็นองค์ประกอบของความยั่งยืน ซึ่งทั้งหมดนี้ถือว่ามีความสำคัญต่อการสร้างองค์กร เป็นตัวที่จะบอกได้ถึงความสามารถที่องค์กรมี โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ อยู่ 3 องค์ประกอบหลัก ๆ

1) ความสามารถขององค์กร 2) ความคล่องตัวขององค์กร และ 3) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบก็จะมีองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน และเป็นตัวที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

### **บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) (CPF)**

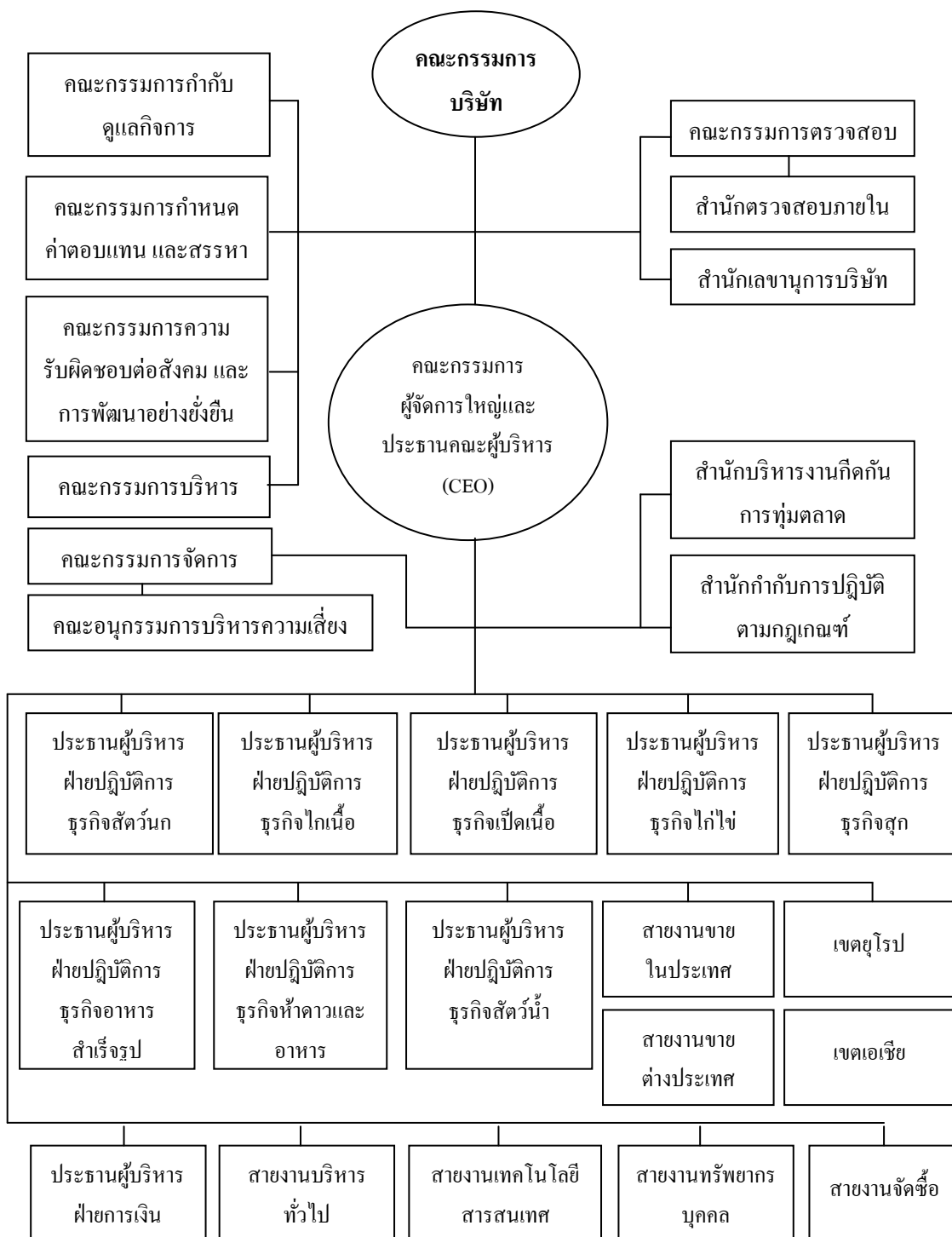
บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “ซีพีเอฟ”) เป็นผู้นำในธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหารที่มีการดำเนินธุรกิจในลักษณะครบวงจรในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก

การดำเนินธุรกิจของบริษัทครอบคลุมประเภทของสัตว์บกและสัตว์น้ำ โดยมีประเภทสัตว์หลัก ได้แก่ สุกร ไก่เนื้อ ไก่ไข่ เป็ด กุ้ง และปลา โดยกระบวนการผลิตครบวงจรนั้น เริ่มตั้งแต่การผลิตอาหารสัตว์ การเพาะพันธุ์สัตว์ การเลี้ยงสัตว์เพื่อการค้า การแปรรูปเนื้อสัตว์ขึ้นพื้นฐาน การผลิตสินค้าเนื้อสัตว์แปรรูปถึงปรุงสุกและปรุงสุก การผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปหรือผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทาน รวมถึงการดำเนินธุรกิจช่องทางการขายผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์และอาหารในรูปแบบร้านค้าปลีก และร้านอาหาร

บริษัทเป็นผู้นำและผู้บุกเบิกในการผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์ในประเทศไทย ซึ่งมีผลิตภัณฑ์หลักที่สำคัญ ได้แก่ อาหารสุกร อาหารไก่ อาหารเป็ด อาหารกุ้ง และอาหารปลา บริษัท

มีการผลิตอาหารสัตว์ทั้งในรูปหัวอาหารและอาหารสำเร็จรูปชนิดผงและชนิดเม็ด มีโรงงานผลิตครอบคลุมทุกภาคของประเทศไทยจำหน่ายอาหารสัตว์ให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์และฟาร์มเลี้ยงสัตว์ขนาดใหญ่โดยตรงและผ่านตัวแทนจำหน่ายอาหารสัตว์ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ของบริษัท เป็นไปตามโภชนาการที่สัตว์แต่ละประเภทและแต่ละอายุราชการ โดยควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อให้ได้อาหารสัตว์ที่มีคุณภาพสม่ำเสมอและได้มาตรฐานตามที่กำหนด สินค้าอาหารสัตว์ของบริษัทจึงมีคุณภาพสูง มีอัตราแลกเปลี่ยนที่ดีสำหรับการเลี้ยงสัตว์ ซึ่งจะช่วยให้เกษตรกรมีต้นทุนการเลี้ยงที่ต่ำลง บริษัทจัดจำหน่ายอาหารสัตว์ภายใต้ตราสินค้า ซีพี ไฮโปรไวท์ ไฮโกร สตาร์ฟีด โนวัว เซฟฟีด เอรಾವัน ฮ็อกโทนัล ซี.เอฟ. แอน-ไว-โปร มารีน ไฮเกรด เทอร์โบ ไฮแลค บลังก้า สตาร์เกต เซฟฟีโฟ และ เซฟฟีฟ บริษัทมีหน่วยงานกลางในการจัดซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ โดยพืชผลทางการเกษตรหลักที่เป็น วัตถุดิบ ได้แก่ ข้าวโพด กากถั่วเหลือง ปลาป่น และแป้งสาลี เป็นต้น บริษัทไม่มีนโยบายในการจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายรายใดรายหนึ่ง โดยเฉพาะ โดยในการจัดซื้อจะคำนึงถึงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่แหล่งที่มา และคุณภาพของวัตถุดิบ ความสอดคล้องด้านนโยบายในการดำเนินธุรกิจทางสังคมและสิ่งแวดล้อม และต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม โดยหน่วยงานจัดซื้อวัตถุดิบกลางจะเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลในท้องถิ่นและต่างประเทศ อีกทั้งบริษัทมีนโยบายให้จัดซื้อวัตถุดิบจากแหล่งผลิตในประเทศเป็นลำดับแรกโดย เฉพาะในบริเวณท้องที่ที่โรงงานอาหารสัตว์ตั้งอยู่ เพื่อเป็นการสนับสนุนเกษตรกรภายในท้องถิ่นและประหยัดใน เรื่องต้นทุนการขนส่ง และหากปริมาณที่จัดซื้อในประเทศไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ในการผลิต ไม่ว่าจะจาก ปริมาณผลผลิตไม่เพียงพอ หรือคุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐานจึงจะมีการนำเข้าจากต่างประเทศบริษัทให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์ที่มีคุณภาพ ปลอดภัยและมีต้นทุนการผลิตที่แข่งขันได้ในอุตสาหกรรม โดยมีการตรวจสอบคุณภาพของ กระบวนการผลิตทุกขั้นตอนอันรวมถึงการตรวจสอบคุณภาพของ วัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิต โรงงานอาหารสัตว์มีห้องปฏิบัติ การและอุปกรณ์ตรวจสอบคุณภาพ วัตถุดิบก่อนนำเข้าสู่กระบวนการผลิต ในขณะที่เดียวกันบริษัทมีทีมงานที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จ ในการเลี้ยงสัตว์ให้กับลูกค้า โดยให้ความรู้ด้านวิชาการทางโภชนาการสัตว์ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ ในท้องถิ่น ทั้งในรูป ของการจัดสัมมนาวิชาการ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ธุรกิจขายอาหารสัตว์และ พันธุ์สัตว์ รวมถึงการให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ เกษตรกร ตลอดจนดำเนินการเผยแพร่ข่าวสาร เกี่ยวกับการเลี้ยงสัตว์ที่ได้มาตรฐานสากลในรูปของสิ่งพิมพ์ทางอินเทอร์เน็ต อย่างสม่ำเสมอ

โครงสร้างองค์กรของบริษัท รูปที่ 2-17



ภาพที่ 2-17 โครงสร้างบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด

### ซีพีเอฟ กับความยั่งยืน นโยบาย “เข้าใจเรา เข้าใจโลก เข้าใจทำ”

ในปี 2556 ซีพีเอฟได้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืน ภายใต้ 3 เสาหลัก “อาหารมั่นคง สังคมพึ่งตน และดินน้ำป่าคงอยู่” ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญา 3 ประโยชน์สู่ความยั่งยืนของซีพีเอฟ ที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศ ประชาชน และบริษัท รวมถึงสอดคล้องกับความท้าทายและกระแสของโลก โดยใช้กรอบตามแนวคิด การพัฒนา “เข้าใจเรา เข้าใจโลก เข้าใจทำ”

#### แนวทางการดำเนินงานสู่ความยั่งยืน

ซีพีเอฟกับความท้าทาย ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมาและต่อไปในอนาคต นับเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่ประชาคมโลกอยู่ในสภาวะแห่งการปรับตัวและรับมือจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากแนวโน้มเศรษฐกิจโลกที่คาดการณ์ว่าจะชะลอตัว อันเป็นผลมาจากวิกฤตการณ์ทางการเงินทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และส่งผลมาถึงเศรษฐกิจในตลาดเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนา การเปิดเสรีทางการค้า ซึ่งทำให้ สินค้า บริการ เงินทุน การลงทุน แรงงาน และปัจจัยการผลิตต่าง ๆ เคลื่อนย้ายได้อย่างเสรีมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ที่ส่งผลให้เกิดภัยธรรมชาติ บ่อยครั้งและรุนแรงยิ่งขึ้น การเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง

ซีพีเอฟ ในฐานะผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารครบวงจร ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจอาหารสัตว์ (FEED) ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ (FARM) และธุรกิจอาหาร (FOOD) จึงให้ความสำคัญกับ “ความยั่งยืน หรือ Sustainability” ด้วยการสร้างและปรับสมดุลระหว่างภารกิจเติบโตทางเศรษฐกิจ การสร้างความเข้มแข็งทางสังคม และความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ว่าบริษัทจะสามารถบรรลุพันธกิจของบริษัททั้งในอนาคตอันใกล้และระยะยาว ขณะเดียวกันยังสนองตอบต่อประเด็นด้านความยั่งยืนจากการประเมินกระแสโลกและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ ‘ครัวของโลก’ และเพื่อให้การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซีพีเอฟจึงได้พัฒนาทิศทางกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืน โดยยึดหลักปรัชญา 3 ประโยชน์สู่ความยั่งยืน (ต่อประเทศ ประชาชน และบริษัท) เป็นรากฐานแนวคิดในการต่อยอดและยกระดับงานความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่ความยั่งยืนผ่านกรอบการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม “เข้าใจเรา เข้าใจโลก เข้าใจทำ” ซึ่งได้ระบุนถึงประเด็นความยั่งยืนที่ครอบคลุมถึงความสามารถหลักขององค์กร เสถียรภาพขององค์กรที่จะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอก และ

การสร้างกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งทั้งหมดนี้คือความท้าทายและโอกาสอันมี  
 นัยสำคัญทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ตามภาพที่ 2-18



ภาพที่ 2-18 หัวใจเรา หัวใจโลก หัวใจทำ (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, 2557)

### กรอบความสอดคล้องนโยบายเข้าใจเรา

กรอบแนวคิด Vision	วัตถุประสงค์ Objective	เป้าหมาย Mission	กลยุทธ์ Strategy
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">เข้าใจเรา</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>อุตสาหกรรม เกษตร</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           ประสิทธิภาพด้าน การเกษตรแบบมี อาชีพ         </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>เป็นผู้นำด้านการเกษตร และ อาหารเพื่อการบริโภคอันดับ หนึ่งของประเทศ ที่มี ศักยภาพสู่เวทีโลก</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">สร้างความสมดุล</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>สร้างความสมดุลระหว่างการ เจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การ สร้างความเข้มแข็งทางสังคม และอุดมสมบูรณ์ของ ทรัพยากรธรรมชาติ</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ความสามารถ หลักขององค์กร</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปรับโครงสร้างองค์กร</li> <li>2. ด้านเทคโนโลยี</li> <li>3. ด้านวัฒนธรรม</li> <li>4. การจัดการความรู้</li> <li>5. ภาวะผู้นำในองค์กร</li> </ol>

ภาพที่ 2-19 ความสอดคล้องนโยบาย เข้าใจเรา (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, 2557)

ความสอดคล้องของนโยบายเข้าใจเรา คือการเข้าใจในธุรกิจเราอย่างถ่องแท้ ว่าเรามีความชำนาญในสายอาชีพไหน ของบริษัทซีพีเอฟ มีความชำนาญในเรื่องอุตสาหกรรมเกษตร วัตถุประสงค์ที่ให้ตรงกับสายอาชีพ คือการเป็นผู้นำในสายอาชีพนั้น ๆ ของซีพีเอฟ ต้องการเป็นผู้นำด้านการเกษตร และอาหารเพื่อการบริโภคอันดับหนึ่งของประเทศ ที่มีศักยภาพสู่เวทีโลก เป้าหมายคือการสร้างความสมดุลระหว่างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การสร้างความเข้มแข็งทางสังคม และอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ โดยกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกัน องค์กรต้องมีการปรับโครงสร้างเพื่อรองรับกับวัตถุประสงค์คือการเป็นผู้นำหนึ่งของประเทศ ที่มีศักยภาพสู่เวทีโลก ด้านเทคโนโลยีต้องมีการพัฒนาให้ทันต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร วัฒนธรรมอยู่บนพื้นฐานของสังคม และเศรษฐกิจ การจัดการความรู้ก็คือกลยุทธ์ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีการรับรู้วิสัยทัศน์ในทางเดียวกัน ภาวะผู้นำคือสิ่งที่ทุกองค์กรต้องมีการเพิ่มศักยภาพในองค์กร

### กรอบความสอดคล้องนโยบายเข้าใจโลก

กรอบแนวคิด Vision	วัตถุประสงค์ Objective	เป้าหมาย Mission	กลยุทธ์ Strategy
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">เข้าใจโลก</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ครัวโลก</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">บริษัทคนไทยสู่ครัวโลก</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">(feed fram food)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ประชาคมโลก</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชากร</li> <li>2. วัฒนธรรม</li> <li>3. เศรษฐกิจ</li> <li>4. การเมือง</li> <li>5. กฎหมาย</li> </ol>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ความคล่องตัวขององค์กร</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตอบสนอง</li> <li>2. ความรวดเร็วในการทำงาน</li> <li>3. ด้านสมรรถนะ</li> <li>4. ความยืดหยุ่น และการปรับตัว</li> </ol>

ภาพที่ 2-20 ความสอดคล้องนโยบาย เข้าใจโลก (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, 2557)

ความสอดคล้องนโยบายเข้าใจโลก ในปัจจุบันโลกเต็มไปด้วยความต้องการ และความ ต้องการที่สำคัญ คือความต้องการด้านบริ โภค ซีพีเอฟต้องการเป็นบริษัทของคนไทยสู่ครัวโลก (feed fram food) ดำเนินธุรกิจเกษตรครบวงจร และธุรกิจอาหารในฐานะผู้ให้บริการ โดยยึด เป้าหมายสู่ประชาคมโลก และดำเนินการศึกษาข้อมูลของภูมิศาสตร์ในประเทศนั้น ๆ ดำเนิน กลยุทธ์ ด้านการปรับตัวในองค์กรที่จะทำการค้าในแต่ละประเทศ ในเรื่องสมรรถนะขององค์กรที่ ต้องมีการตอบโต้ภัยในด้านสังคมของประเทศนั้น ๆ การยอมรับการและการตอบสนองทั้งภายใน และภายนอก ความรวดเร็วในการประสานงาน และการสื่อสารที่รวดเร็ว ทั้งหมดนี้คือส่วนหนึ่งของ กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายได้

### กรอบความสอดคล้องนโยบายเข้าใจทำ

กรอบแนวคิด Vision	วัตถุประสงค์ Objective	เป้าหมาย Mission	กลยุทธ์ Trategy
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เข้าใจทำ</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">พันธมิตรทางธุรกิจ (Business alliance)</div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">การสร้างการ ยอมรับเพื่อองค์กร ที่ยั่งยืน</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↓</div> <div style="text-align: center;">บริษัทจะสามารถบรรลุ พันธกิจของบริษัททั้งใน อนาคตอันใกล้และอนาคต ระยะยาว</div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เป็นส่วนหนึ่ง ของสังคม</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↓</div> <div style="text-align: center;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เงินทุน</li> <li>2. ชื่อเสียง</li> <li>3. ความรู้</li> <li>4. ความเชื่อถือ</li> <li>5. ความจริงใจ</li> </ol> </div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↓</div> <div style="text-align: center;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่วนแบ่งทาง การตลาด</li> <li>2. ความสัมพันธ์ลูกค้า</li> <li>3. ภาพลักษณ์ของ องค์กร</li> <li>4. ด้านนวัตกรรม</li> <li>5. CSR</li> </ol> </div> </div>

ภาพที่ 2-21 ความสอดคล้องนโยบาย เข้าใจทำ (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, 2557)

ความสอดคล้องนโยบายเข้าใจทำ คือการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น Joint venture, Takeover, และ B to B โดยการสร้างการยอมรับขององค์กรที่ยั่งยืน เพื่อประโยชน์ในระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายคือการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และการสร้างการยอมรับ เพื่อความน่าเชื่อถือขององค์กรต่อสังคม โดยการมอบความจริงใจให้กับสังคม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกลยุทธ์ เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด, สร้างความสัมพันธ์ลูกค้า, สร้างภาพลักษณ์ขององค์กร, และทำประโยชน์เพื่อสังคม (CSR)



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะชาติ บุญยะศิรินันท์ (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการพัฒนาธุรกิจเพื่อเข้าสู่ธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนในประเทศไทย โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรพัฒนาสู่องค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน 2) ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 3) ศึกษาแนวทางการปฏิบัติการของพนักงานขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่องค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน 4) ศึกษาแนวทางการปฏิบัติการขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่องค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 400 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถดถอยเชิงพหุ t-test และ ANOVA

ผลวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เพศหญิง อายุ 31-40 ปี ปริญญาตรีสถานภาพโสด ตำแหน่งพนักงาน รายได้มากกว่า 45,000 บาทต่อเดือน ประสบการณ์ทำงาน 11 ปีขึ้นไป 2) การปฏิบัติของบุคลากรตามหลักการอุปนิสัยสีเขียว (7 R's) ในองค์กรเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญ การคิดก่อนใช้ (Rethink) การลดการใช้ (Reduce) การนำกลับมาใช้ใหม่ (Reuse) การนำไปผ่านกระบวนการเพื่อมาใช้ใหม่ (Recycle) การสร้างทดแทน (Return) อยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเข้าสู่องค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญทุกปัจจัยในระดับมาก 4) กระบวนการขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่องค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้านการปฏิบัติขององค์กรเกี่ยวกับการตลาด และด้านการปฏิบัติขององค์กรเกี่ยวกับธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญทุกปัจจัยในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า ด้านการปฏิบัติขององค์กรด้านการตลาดเพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และด้านการปฏิบัติขององค์กรเกี่ยวกับธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สามารถเขียนความสัมพันธ์อยู่ในรูปแบบของ 7 R's และปัจจัยที่ทำให้องค์กรเข้าสู่องค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ณัฐ อมรภิญโญ (2556) ได้ทำการศึกษา เรื่องรูปแบบการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนประเทศไทยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการรายย่อย 2) หาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อย 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัย

ที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสอบถามความคิดเห็นของผู้ประกอบการ พบว่าข้อมูลคุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการมี 4 ด้าน ประกอบด้วยความรู้ทักษะการบริหาร ความตั้งใจ ทุน และประสบการณ์ จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อยพบ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านส่วนตัวและปัจจัยทางด้านการบริหาร เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อยประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย คือ ด้านความรู้ทักษะการบริหาร ด้านทุน ด้านความตั้งใจ และด้านประสบการณ์

เฉลิมพร ทองบุญช (2556) ได้ทำการศึกษา เรื่อง องค์กรแห่งความยั่งยืน จากฐานหลักเศรษฐกิจพอเพียงและการจัดการทั่วทั้งองค์กร คุณภูนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาถึงระดับของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ทำให้องค์กรไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร 2) เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์กรที่ยั่งยืน และ 3) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ขององค์กรที่ยั่งยืน ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ จากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เครือข่ายภาคภัณฑ์ โดยสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปที่ประกอบด้วยคำถามทั่วไปและคำถามที่เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน โครงสร้างการบริหารงานองค์กร และความคิดเห็นเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร โดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น

สรศักดิ์ ชาวเหลือง (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยความคล่องตัวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การธุรกิจก่อสร้าง คุณภูนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบปัจจัยความคล่องตัวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การธุรกิจก่อสร้าง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) กลุ่มตัวอย่างเป็นกรรมการผู้บริหารระดับสูงในองค์การธุรกิจก่อสร้างที่มีอายุการจดทะเบียนธุรกิจ 25 ปีขึ้นไป และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ในประเทศไทยจำนวน 17 ท่าน ใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย การเน้นต้นทุน การเน้นความแตกต่าง การเน้นเฉพาะกลุ่ม การเน้นตราสินค้า และการเน้นให้ความสำคัญตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านความสามารถขององค์การ ประกอบไปด้วย การจัดการและการปฏิบัติของบุคลากร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ ความสามารถในด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรม และการจัดการความรู้ ด้านการให้ความสำคัญของตลาด ประกอบไปด้วย การค้นหาข้อมูลทางการตลาด การเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาด และการตอบสนองนำไปปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก ประกอบไปด้วย ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม

และวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพสิ่งแวดล้อม และด้านแรงงาน ส่วนความคล่องตัว เกี่ยวข้องกับ การตอบสนอง ความรวดเร็ว สมรรถนะ และความยืดหยุ่น และดัชนีชี้วัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ส่วนแบ่งทางการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้านใหม่ ชื่อเสียงขององค์กรจากการตอบรับของนักศึกษาจบใหม่ อัตราการลาออกของพนักงาน และการยอมรับของชุมชน และสังคม โดยรอบจากผลการวิจัยสามารถนำไปพัฒนาส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวในองค์กร เตรียมพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันได้แก่ กลยุทธ์ ความสามารถ (ที่ต้องปรับให้เหมาะสมต่อสถานการณ์) ตลาดที่ธุรกิจดำเนินกิจกรรมอยู่ และสถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ต้องอาศัยการตอบสนอง ความรวดเร็วในการปฏิบัติ สมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นให้เกิดความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในสถานการณ์ต่าง ๆ มีการส่งเสริมพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมให้เกิดความคล่องตัวเหล่านี้จะเป็นผลวัตร ทำให้องค์กรได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งในทุกด้านได้

ฐิตินันท์ ทองสาธ (2556) กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและการดำเนินความรับผิดชอบสังคมต่อผู้ประกอบการธุรกิจจีสอร์ทอำเภอแก่งกระเจาน จังหวัดเพชรบุรีโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน และการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการธุรกิจจีสอร์ทอำเภอแก่งกระเจาน จังหวัดเพชรบุรีโดยศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม ของผู้ประกอบการธุรกิจจีสอร์ท โดยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และสัมภาษณ์เชิงลึกในการบริหาร จัดการธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจจีสอร์ท ด้านกายภาพ สิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจในระบบครอบครัวอาศัย ประสบการณ์การเรียนรู้จากการทำธุรกิจ มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการให้บริการ อยู่ตลอดเวลา และในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผู้ประกอบการช่วยเหลือสังคมในด้าน สิ่งแวดล้อมของชุมชนและกิจกรรมภายนอกพร้อมกัน เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับอำเภอแก่งกระเจาน

อังคณา เฉลิมชัยกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาแนวทางการสร้างขีดความสามารถหลัก ของ 10 องค์กรชั้นนำในประเทศไทยปี 2548” พบว่า ขีดความสามารถหลักขององค์กรนั้นมีที่มาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร ค่านิยมขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่ขีด ความสามารถหลักขององค์กรนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่แสดงให้องค์กรมีความโดดเด่นและมีความสามารถ เหนือคู่แข่ง ยกที่จะลอกเลียนแบบและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ขีดความสามารถหลักขององค์กรที่องค์กรส่วนใหญ่ศึกษานำมาใช้คือขีดความสามารถทั้งนี้ขีดความสามารถหลักของ องค์กรในแต่ละองค์กรจะมีความหมายและทำหน้าที่แตกต่างกันไปตาม

ลักษณะขององค์กรหรือ ประเภทของธุรกิจนั้น ๆ นอกจากนี้ จิตความสามารถหลักขององค์กรนั้น จะเป็นสิ่งที่กำหนดกิจกรรม หรือจิตความสามารถของบุคลากรในองค์กร ลักษณะบุคลากรใน องค์กร และสามารถนำมาเชื่อมโยง กับการวางแผนและพัฒนาบุคลากรในองค์กร

Barney Jay (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage กล่าวว่า ใ้ว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (Value-creating strategy) ใ้เหนือ กวาคู่แข่งคือความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยคู่แข่งอื่นไม่ สามารถ ดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ในช่วงเวลาเดียวกันด้วยเหตุนี้การได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะ ยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อคู่แข่งอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบผลลัพธ์ผลประโยชน์หรือคุณค่าอัน เนื่องมาจาก การใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดหรือสร้างขึ้นมา

Maskell (1989) ได้ทำการศึกษา เรื่อง กระบวนการของการพัฒนาที่ยั่งยืน: โดยมุ่งเน้นการ เปลี่ยนแปลงค่านิยมจากการยึดตัวเองไปสู่อารมณ์ดีต่อส่วนรวมเป็นหลัก (The process of sustainable development: chang in emphasis from egocentric values to envirocentric values) โดยมี วัตถุประสงค์ 3 ข้อ 1) เพื่อสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับแนวคิดของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในการปฏิบัติ ต่อ สิ่งแวดล้อม, สังคม, เศรษฐกิจ, การเงิน และการเมือง ซึ่งเป็นความท้าทาย 2) เพื่อแสดงให้เห็นถึง การพัฒนาความยั่งยืนที่ต้องเปลี่ยนในค่านิยมระดับบุคคล, องค์กร และ โครงสร้างขององค์กร 3) เพื่อพัฒนาระเบียบวิธีการผ่านการสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมและทัศนคติใ้ กลายเป็นนโยบายในการปฏิบัติท้องถิ่น, นโยบายเศรษฐกิจ และสร้างวัฒนธรรม ซึ่ง จากกรณีศึกษา ค้นพบว่า เป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงในค่านิยม, ความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลง และอุปสรรค ในการเปลี่ยนแปลง สำหรับการสื่อสารช่วยใ้เกิดการตระหนักของจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงใน ค่านิยม และความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยใ้หลีกเลี่ยงอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากกรณีศึกษานี้เป็นพื้นฐานหลักสำหรับการสร้างรูปแบบระเบียบการปฏิบัติเพื่อออกแบบ หลักสูตรชุมชนการพัฒนาอย่างยั่งยืนสำหรับการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และรูปแบบนี้เป็นเครื่องมือที่ ดีกระบวนการบริหารระดับบนสู่ระดับล่างและระดับล่างสู่ระดับบนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Rowden (1995) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา ในธุรกิจการผลิตขนาดเล็กและขนาดกลางที่ประสบความสำเร็จ พบว่า การฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย และการจัดการหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องที่มีโดยเน้นเนื้อหาตามท้องที่การต้องการ เป็นกิจกรรม การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ช่วยทำใ้พนักงานพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงาน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำใ้พนักงานทำงาน ด้วยความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรซึ่งแสดงออกใ้เห็นจากพฤติกรรมการทำงาน ช่วยเสริมสร้างพัฒนา

ความรู้ของบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

Williams (1964) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารในอนาคต พบว่า ผู้บริหารในอนาคตจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีประสบการณ์ เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีลักษณะธรรมชาติของการเป็นผู้นำมีมนุษย์สัมพันธ์และเป็นคนที่มีลักษณะเป็นของตัวเอง มีจินตนาการทางความคิด มีความกล้าหาญ เมื่อเข้ามาดำรงตำแหน่ง และร่วมมือในโครงการศึกษาต่าง ๆ เขาจำเป็นต้องยอมรับ มีการริเริ่ม กล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อการบรรลุแนวทางใหม่ของการเรียนการสอน

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามหลักยุทธศาสตร์ 2020 ผู้วิจัยได้เลือกใช้ทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)
  - 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 1.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 1.3 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
  - 1.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย
2. ขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)
  - 2.1 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือการวิจัย
  - 2.2 คำถามในการสัมภาษณ์
  - 2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 2.4 ความน่าเชื่อถือได้ของเครื่องมือในการวิจัย
  - 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือจำนวน 400 ชุด และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 15 ท่าน เพื่อเป็นตัวแทนสนับสนุนความสมบูรณ์ของผลการวิจัยด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)
2. ขั้นตอนวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

## ขั้นตอนวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

มุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยโครงสร้างขององค์กร กับความยั่งยืนขององค์กร ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple random sampling) กับผู้บริหาร หรือผู้จัดการ และพนักงานของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหารสัตว์ จำกัด มหาชน โดยแบบสอบถามมีคำถามทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างองค์กรเป็นข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ และคำถามเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กรเป็นข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ (แบ่งเป็นระดับ 5 4 3 2 1 และ 0) แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ใช้สถิติ การวิเคราะห์การถดถอยพหุนาม เพื่อตอบวัตถุประสงค์

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

#### กลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือพนักงานของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัดมีพนักงานทั้งหมด 21,150 ส่วนบริษัทแม่ คือ “เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)” มีจำนวนพนักงานทั่วประเทศทั้งหมด 60,000 คน ตอนนี้มีพนักงานทั่วโลกแล้วที่ 250,000 คน แบ่งเป็นพนักงานประเภท (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เครือเจริญโภคภัณฑ์, 2557)

#### การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานของ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) มีพนักงานและคนงานทั้งหมด รวมทั้งสิ้น 21,150 คน โดยจ่ายค่าตอบแทนสำหรับ โดยคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยใช้สูตรของ สูตรของ ทาโร ยามาเน่ ในการกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และความผิดพลาดไม่เกิน  $\pm$  ร้อยละ 5 โดยได้คำนวณดังนี้

$$n = \frac{1,150}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{21,150}{1 + 21,150(0.05)^2}$$

$$n = 392$$

คำนวณได้ 392 ชุด แต่ผู้วิจัยได้เพิ่มขนาดกลุ่มประชากรตัวอย่างเป็น 400 ชุด เพื่อความแม่นยำ

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและเป็นการสร้างเครื่องมือการวิจัยเพื่อให้มีความครอบคลุมของวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. นำข้อมูลที่ได้ศึกษามาสร้างแบบสอบถามและมีการตรวจสอบว่าครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้ศึกษาหรือไม่

3. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามแปลจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษาและมีการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามในการวิจัย

4. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พร้อมพิจารณาการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้องในสำนวนและภาษา ความสอดคล้องกับคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำเสนอกับอาจารย์

ที่ปรึกษา โดยตรวจสอบความสมบูรณ์อีกครั้ง

6. นำแบบสอบถามไปดำเนินการทดสอบความเชื่อมั่น (Try-out) กลับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

7. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างมารวบรวมเรียบร้อยแล้ว จึงทำการหาค่าความเที่ยงตรงหรือความเชื่อมั่น (Reliability analysis) ของแบบสอบถามการวิจัย

8. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาปรับปรุงอีกครั้งเพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

9. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้กับกรรมการจริยธรรมเพื่อประเมินความถูกต้องของแบบสอบถาม

10. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด CPF จำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด

#### ลักษณะของแบบสอบถาม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ ทักษะติดต่อแนวความคิดการจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 มุ่งเน้น



ทรัพยากรบุคคล โดยเป็นคำถามชนิดปลายปิดและได้แบ่งโครงสร้างของคำถามออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานกับบริษัท ระดับชั้นงาน และสังกัดหน่วยงาน มีลักษณะของคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด มาตรฐานนามบัญญัติ (Nominal scale) และเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยมีคำถามจำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพการจัดการองค์ความรู้ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย

2.1 แบบคำถามที่ถามถึงองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรว่ามีความเห็นด้วย ในระดับใด ซึ่งผู้วิจัยได้ดัดแปลงแบบสอบถามจากงานวิจัยของ McKinsey (2013) เรื่องการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบ Likert's scale โดยมีคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) และเป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale)

2.2 แบบคำถามที่ถามถึงองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์กรว่ามีความเห็นด้วย ในระดับใด มีลักษณะของคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ซึ่งผู้วิจัยได้ดัดแปลงแบบสอบถามจากงานวิจัยของ McKinsey (2013) เรื่อง ความสอดคล้องของนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบ Likert's scale โดยมีคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) และเป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale)

2.3 แบบคำถามที่ถามถึงปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบขององค์กรว่ามีความเห็นด้วย ในระดับใด มีลักษณะของคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ซึ่งผู้วิจัยได้ดัดแปลงแบบสอบถามจากงานวิจัยของ McKinsey (2013) โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบ Likert's scale โดยมีคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) และเป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale)

2.4 แบบคำถามที่ถามถึงปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรสู่ความยั่งยืนทศวรรษ 2020 ว่ามีความเห็นด้วยหรือสอดคล้อง ในระดับใด ซึ่งผู้วิจัยได้ดัดแปลงแบบสอบถามจากงานวิจัยของ McKinsey (2014) เรื่องการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบ Likert's scale โดยมีคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) และเป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale)

โดยเป็นคำถามแบบมาตราส่วนในการประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ Likert scale โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

ระดับ	คะแนนที่ได้
มากที่สุด	5 คะแนน
มาก	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน

วิธีการแปลผลของแบบสอบถามส่วนนี้ได้ใช้ค่าเฉลี่ย ตามเกณฑ์ของคะแนนดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
3.51-4.50	อยู่ในเกณฑ์ มาก
2.51-3.50	อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง
1.51-2.50	อยู่ในเกณฑ์ น้อย
1.00-1.50	อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

#### ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำแบบสอบถามไปปรับปรุง และแก้ไขก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง โดยคำถามแต่ละข้อต้องมีค่า IOC ไม่ต่ำกว่า 0.5 (Rovinelli & Hambleton, 1977)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการประเมินกับผู้เชี่ยวชาญ มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency หรือ IOC) โดยมีคะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1	หมายถึง แน่ใจกับข้อความสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา
ให้คะแนน 0	หมายถึง ไม่แน่ใจกับข้อความสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา
ให้คะแนน -1	หมายถึง แน่ใจกับข้อความไม่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา

แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว โดยหาค่าดัชนีความ สอดคล้องระหว่างแบบสอบถามและวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการวิจัย

โดยคำนวณจากสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$\sum R$  = ผลรวมของคะแนนในการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ประกอบด้วย

- 1.1 ดร.กฤษ จรินโท
- 1.2 ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ
- 1.3 ดร.ชนิสรา แก้วสวรรค์
- 1.4 ดร.นุชจรรย์ ตั้งศิริพัฒนภรณ์
- 1.5 นายชลากร อัสวาทิทธิฤทธิ์
- 1.6 ดร.นุจรี ภาคาสัตย์
- 1.7 ดร.ศิริประภา แจ้งกรณ์

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นมาและได้นำไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการทดสอบ (Try-out) จำนวน 30 ชุด กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตามความต้องการจะศึกษา หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ได้รวบรวมและนำมาทดสอบค่าความเชื่อมั่นตามเกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ที่ได้นำเสนอไว้คือค่า  $\alpha$  มากกว่าและเท่ากับ 0.7 (Nunnally, 1978)

3. โดยค่าที่ได้จากการ Try-out มีดังนี้

- 3.1 ความสามารถหลักขององค์กร ค่า Cronbach's alpha 0.758 ซึ่งเท่ากับ 0.7
- 3.2 ความคล่องตัวขององค์กร ค่า Cronbach's alpha 0.850 ซึ่งมากกว่า 0.7
- 3.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ค่า Cronbach's alpha 0.755 ซึ่งเท่ากับ 0.7

**วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนของ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสำรวจ (Survey) ได้ใช้วิธีการสุ่มแบบไม่มีความน่าจะเป็น (Non probability) เป็นการกำหนดพื้นที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด ก่อนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ใช้วิธีตามความสะดวก (Convenience sampling) โดยผู้วิจัยได้ไปแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน 400 ตัวอย่าง

เมื่อได้เก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วด้วยแบบสอบถามครบตาม จำนวน 400 ชุด จึงทำการตรวจสอบให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ครบถ้วนตามความต้องการ หากพบว่าชุดแบบสอบถามชุดใดไม่มีความถูกต้อง หรือไม่มีความสมบูรณ์ แบบสอบถามนั้นจะไม่นำมาใช้และผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจนครบให้ตรงกับที่กำหนดไว้ จากนั้นทำการประมวลผลข้อมูลและได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัย โดยใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Level of significance)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลและแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้มีการนำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

1. มีการตรวจสอบของข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยมีการตรวจสอบดูความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับปฏิบัติการ และได้ทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออกเพื่อไม่ให้มีข้อผิดพลาดในการประมวลผลของข้อมูล
2. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้คัดเลือกมาเรียบร้อยแล้ว เพื่อนำมาลงรหัสประมวลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป
3. วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression coefficients) เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์และสร้างสมการพยากรณ์พฤติกรรมการวัดและประเมินผลการของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window ซึ่งมีการวิเคราะห์ดังนี้

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อสรุปลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 และวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและระดับความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 และ 3 ได้แก่ การอธิบายโดยใช้
  - 1.1 ค่าร้อยละ
  - 1.2 ค่าความถี่
  - 1.3 ค่าเฉลี่ย
  - 1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ที่ใช้ทำการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regressions) เพื่อหาความสัมพันธ์
  - 2.1 ใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple linear regressions)

การวิเคราะห์การถดถอยเป็นกระบวนการทางสถิติเพื่อให้ได้สมการถดถอยสำหรับทำนายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ถูกทำนาย เรียกว่าตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรตาม ตัวแปรทำนายหรือตัวแปรอิสระในกระบวนการนี้ ตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์จะมีเพียงตัวแปรเดียว ส่วนตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนายจะมีกี่ตัวก็ได้

### ขั้นตอนวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

สัมภาษณ์ผู้บริหารในระดับรองกรรมการผู้จัดการ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่ทำงานในองค์กรของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีส่วนในการวางแผนนโยบาย การบริหารงาน หรือประสบการณ์ สัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 15 ท่าน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นการสอบถามความคิดเห็นต่อแนวคิดเรื่องรูปแบบการจัดการ 2020 ของผู้บริหารระดับสูงจำนวน 2-3 รอบ เพื่อหาข้อสรุปความยั่งยืนขององค์กร

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวคิดของผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการเก็บแบบสอบถาม

#### การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 15 ท่าน เพื่อข้อมูลที่หลากหลาย ซึ่งใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

#### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีองค์การความยั่งยืนยุทธศาสตร์ 2020 ที่จะส่งผลต่อความคล่องตัวและความสามารถขององค์กร ของ บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด เพื่อนำมาประกอบกับข้อมูลในการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยมีการเตรียมความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์ และขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งนำไปสู่การศึกษาในครั้งนี้ เป็นไปอย่างถูกต้องและครอบคลุมมากขึ้น

3. ผู้วิจัยมีการสร้างแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก โดยจากการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะของคำถามจะเป็นคำถามแบบปลายเปิดและสามารถเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้ อย่างเต็มที่และมีความสมบูรณ์มากที่สุด เพื่อให้ครอบคลุมกับขอบเขตและวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยมีแนวคำถามในการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างดังนี้

4. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ร่างได้มาทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พร้อมทั้งพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้องของการใช้จำนวนและภาษา ความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามและวัตถุประสงค์ ในการวิจัย และขอคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง จากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการ ประเมินจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความ สอดคล้อง (Index of consistency หรือ IOC) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา

จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน หาดัชนีความ สอดคล้องระหว่างแบบสอบถามและวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยคำนวณจากสูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$\sum R$  = ผลรวมของคะแนนในการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

#### ประกอบด้วย

4.1 ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ

4.2 ดร.ชนิสรา แก้วสวรรค์

4.3 ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน

4.4 นายชลากร อัสวาทิทธิฤทธิ์

4.5 นายธัญกตต์ จันทร์ศรี

#### คำถามในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลในเรื่อง แนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 โดยมีคำถามสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ความสามารถหลักขององค์กร (Core competency)

ความสามารถหลักขององค์กร อาทิเช่น การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์, ด้านเทคโนโลยี, วัฒนธรรมในองค์กร, การจัดการความรู้, และภาวะผู้นำ ท่านผู้บริหารมีความเห็นในหัวข้อนี้อย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่เป็นไปตามความสามารถหลักขององค์กร ที่ท่านให้ความสำคัญ

## 2. ความคล่องตัวขององค์กร (Organization agility)

ความคล่องตัวขององค์กร อาทิเช่น การตอบสนอง, ความรวดเร็ว, สมรรถนะ, และความยืดหยุ่นหรือการปรับตัว ท่านผู้บริหารมีความเห็นในหัวข้อนี้อย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่ทำให้องค์กรของท่านเกิดความคล่องตัวขององค์กร 2020

## 3. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน อาทิเช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด, ความสัมพันธ์ลูกค้า, กลยุทธ์ด้านต้นทุน, ด้านนวัตกรรม, ภาพลักษณ์ขององค์กร, และการยอมรับของสังคม ท่านผู้บริหารมีความเห็นในหัวข้อนี้อย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่ทำให้องค์กรของท่านเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้วิจัยได้นำแนวคำถามในการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการทำการตรวจสอบจริยธรรมและความเหมาะสมของคำถาม ก่อนที่จะนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้สัมภาษณ์

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้การสำรวจแบบเป็นการวิจัยในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยวิธีการที่สามารถเข้าถึงข้อมูลในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสารและการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการศึกษาวีธีในการสร้างแบบคำถามขึ้นมาจากเอกสารงานวิจัย เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตและเนื้อหาทำให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากตำรา บทความ เอกสาร ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

2.1 ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่สำรวจในส่วนของ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด และมีการถ่ายภาพไว้สำหรับเป็นข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการ เพื่อให้มีข้อมูลที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.2 ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกและใช้วิธีการสังเกตในขณะสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ของ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด โดยก่อนที่จะสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการนัดหมาย วันเวลาและสถานที่กับผู้ให้สัมภาษณ์ และมีการแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ให้ทราบก่อนการสัมภาษณ์

2.3 ในวันที่มีการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีการปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้ากับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ และในการสัมภาษณ์ทุกครั้งผู้วิจัยจะขออนุญาตบันทึกเสียงทุกครั้งก่อนที่จะมีการสัมภาษณ์ โดยใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ 60-90 นาที โดยขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือการสัมภาษณ์อิ่มตัว เมื่อมีการสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ขออนุญาตกับผู้ให้สัมภาษณ์มีการติดต่อกันในภายหลังหากต้องการที่จะขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้มีความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของการสัมภาษณ์

2.4 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือมีการบันทึกเสียงไว้ จะนำมาถอดเทปรายวัน ทำการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่มีความชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน เพื่อจะนำไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมการสัมภาษณ์ในครั้งต่อไป

#### ความน่าเชื่อถือได้ของเครื่องมือในการวิจัย

หลังจากได้เก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จากนั้นได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Trustworthiness) ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation technique) โดยการทำวิจัย ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
2. ผู้สัมภาษณ์มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความไว้วางใจในตัวผู้วิจัย ซึ่งจะส่งผลถึงความถูกต้องของข้อมูลในการสัมภาษณ์
3. ผู้วิจัยมีการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member checking) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อมีการตรวจสอบความถูกต้องในการสัมภาษณ์ว่าเป็นข้อมูลตามความเป็นจริงที่ตรงกับความรู้ลึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่
4. มีการตรวจสอบความไว้วางใจของข้อมูล (Dependability) โดยนำข้อมูลทั้งหมดให้กับอาจารย์ที่ปรึกษานานาชาติทำการตรวจสอบเพื่อยืนยันความถูกต้องที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ศึกษาไว้
5. ความสามารถในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (Transferability) โดยทำการเขียนระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และบริบทที่จะต้องการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นของงานวิจัย



6. การยืนยันผลการวิจัย (Conformability) ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยไว้เป็นอย่างดี เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้อื่นไม่มีความลำเอียง มีการผิดพลาดหรือมีการคิดขึ้นเองของงานวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปหรือการบันทึกเสียงจากภาคสนามมาพิจารณา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้อื่นและมีการพิจารณาในประเด็นที่มีความสำคัญ
2. นำข้อมูลที่ได้อื่นกลับมาอ่านอีกครั้งเพื่อเป็นการพิจารณาอย่างละเอียดแล้ว จึงตีความและตีความและทำการตั้งชื่อข้อมูลหรือประโยชน์ที่มีความสำคัญ กับแนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020
3. นำข้อความและประโยชน์ที่มีความหมายที่เหมือนกันนำมาไว้ในกลุ่มเดียวกัน มีการสร้างหัวข้อสรุป และกลุ่มหัวข้อสรุป โดยจะมีรหัสกับข้อมูลกำกับไว้ทุกข้อความหรือทุกประโยชน์ จากนั้นต้องตั้งชื่อคำสำคัญ โดยจะต้องจัดเป็นกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อยที่มีอยู่ภายใต้ที่มีความหมายของกลุ่ม
4. มีการอธิบายถึงปรากฏการณ์ที่มีความละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์ โดยจะต้องเขียนให้มีความต่อเนื่องและมีความสอดคล้องกันของข้อความหรือประโยชน์ ซึ่งจะต้องนำข้อมูลหรือหัวข้อที่ไม่จำเป็นออก
5. มีการเขียนบรรยายในสิ่งที่มีการค้นพบอย่างละเอียดและต้องมีความชัดเจน โดยจะต้องไม่มีการนำทฤษฎีไปควบคุมและพร้อมยกตัวอย่างในคำพูดประกอบที่มีความสำคัญ เพื่อเป็นการแสดงความชัดเจนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น
6. นำข้อมูลที่สรุปได้ไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบว่ามีความเป็นจริงที่ได้บรรยาย จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อื่นมาตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง การจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (Quantitative) โดยทำการเก็บข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด ที่ผ่านการตรวจคุณภาพ มาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์และแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลเชิงพรรณนาส่วนบุคคล พนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 2: ข้อมูลเชิงพรรณนาความสามารถหลักขององค์กรว่ามีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 3: ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กรว่ามีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 4: ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 5: ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับองค์ประกอบของอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 6: ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 7: สรุปแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

สำหรับสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ในบทนี้มีความหมายดังต่อไปนี้

$\bar{X}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

SD หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

n หมายถึง จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์

R หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R Square หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

Adjusted R Square หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว

B หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยตัวพยากรณ์

ในรูปคะแนนดิบ

Beta หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

Std.Error	หมายถึง ความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาด
Std.Error of the Estimate	หมายถึง ความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาดประมาณ

### ส่วนที่ 1: ข้อมูลเชิงพรรณนาส่วนบุคคล พนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ข้อมูลเกี่ยวข้องกับลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ สมาชิกในครอบครัว อาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และถิ่นฐานเดิม โดยนำเสนอในรูปของค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
ชาย	228	57	1
หญิง	172	43	2
รวม	400	100.00	

จากตารางที่ 4-1 พบว่า เพศ กลุ่มตัวอย่างของพนักงานในองค์กร บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 57 และเพศหญิง จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 43 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
อายุน้อยกว่า 30 ปี	159	39.75	1
อายุ 30-40 ปี	148	37	2
อายุ 41-50 ปี	42	10.5	4
อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป	51	12.75	3
รวม	400	100.00	

จากตารางที่ 4-2 พบว่า อายุ กลุ่มตัวอย่างของพนักงานใน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่มีอายุ น้อยกว่า 30 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 39.75 รองลงมาคือ

อายุ 30-40 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 37 รองลงมาอีกคือ อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 12.75 และอายุ 41-50 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
น้อยกว่า 1 ปี	30	7.5	5
1-5 ปี	169	42.25	1
6-10 ปี	74	18.5	2
11-15 ปี	60	15	4
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	67	16.75	3
รวม	400	100.00	

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ช่วงอายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่าง ของพนักงานใน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่มีช่วงเวลาการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 42.25 รองลงมาคือ ช่วงระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 รองลงมาอีกคือ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.75 รองลงมา 11-15 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
ฝ่ายบุคคล	64	16	3
ฝ่ายขาย	132	33	1
ฝ่ายบัญชี	46	11.5	5
ฝ่ายการตลาด	79	19.75	2
ฝ่ายผลิต	64	16	4
อื่น ๆ โปรดระบุ.....	15	3.75	6
รวม	200	100.00	

จากตารางที่ 4-4 พบว่า หน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่าง ของพนักงานใน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่ อยู่ฝ่ายขาย จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 33 รองลงมา ฝ่ายการตลาด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 19.75 รองลงมาอีกคือ ฝ่ายบุคคล จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16 มีความเท่ากันคือ ฝ่ายผลิต จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16 รองลงมาคือฝ่ายบัญชี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 และสุดท้าย อื่นๆ โปรดระบุ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.75

ตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
ปริญญาตรี	287	71.75	1
ปริญญาโท	63	15.75	2
ปริญญาเอก	16	4	4
อื่นๆ โปรดระบุ.....	34	8.5	3
รวม	200	100.00	

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ระดับการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ของพนักงานใน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่ อยู่ในระดับ ปริญญาตรี จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 71.75 รองลงมา ปริญญาโท จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 15.75 อื่น ๆ โปรดระบุ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 และปริญญาเอก จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4

**ส่วนที่ 2: ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความสามารถหลักขององค์กรว่ามีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด**  
วิเคราะห์ข้อมูล การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน

คะแนนเฉลี่ย	ค่ากึ่งกลางของชั้น	ความหมาย
$1.00 \leq x < 1.50$	1	มีผลต่อการตัดสินใจน้อยที่สุด
$1.51 \leq x < 2.50$	2	มีผลต่อการตัดสินใจน้อย
$2.51 \leq x < 3.50$	3	มีผลต่อการตัดสินใจปานกลาง
$3.51 \leq x < 4.50$	4	มีผลต่อการตัดสินใจมาก
$4.51 \leq x < 5.50$	5	มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถหลักขององค์กร เป็นภาพรวม

ความสามารถหลักขององค์กร	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	3.99	0.56	มาก	3
ด้านเทคโนโลยี	4.07	0.59	มาก	2
วัฒนธรรม	3.99	0.65	มาก	4
การจัดการความรู้	3.95	0.58	มาก	5
ภาวะผู้นำ	4.08	0.62	มาก	1
โดยภาพรวม	4.01	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4-6 จากข้อมูลด้านความสามารถหลักขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถหลักขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถหลักขององค์กร เป็นรายชื่อ

ความสามารถหลักขององค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์			
1. ท่านทราบถึงโครงสร้างและเข้าใจวิสัยทัศน์ ของบริษัท และวิสัยทัศน์	4.24	0.73	มาก

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ความสามารถหลักขององค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
<b>การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (ต่อ)</b>			
2. โครงสร้างองค์กรที่ดี ในด้านการตัดสินใจ และการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน ให้อิสระแก่พนักงานในการแก้ปัญหาในงานได้ทันที	3.75	0.82	มาก
<b>ด้านเทคโนโลยี</b>			
3. องค์กรมีช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน	4.04	0.77	มาก
4. ความสามารถ ในด้านการค้นหา และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	4.11	0.70	มาก
<b>วัฒนธรรม</b>			
5. พนักงานทำงานในองค์กรแห่งนี้เพราะวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.85	0.79	มาก
6. วัฒนธรรมขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมของพนักงาน	4.14	0.85	มาก
<b>การจัดการความรู้</b>			
7. การจัดการความรู้ เรื่องการบันทึกหรือสร้างคู่มือในการปฏิบัติ และนำมาแชร์ในองค์กรเพื่อเป็นหนทางในการสร้างการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้งานของพนักงาน	4.07	0.83	มาก
8. องค์กรมีขีดความสามารถและความรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.94	0.74	มาก
9. องค์กรควรมีการจัดเก็บบันทึกข้อมูลองค์ความรู้และแนวความคิดใหม่	3.85	0.82	มาก
<b>ภาวะผู้นำ</b>			
10. ผู้บริหารมีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน	3.97	0.78	มาก
11. ภาวะผู้นำหรือผู้บริหาร ต้องมีความรู้ความสามารถ ในเรื่องของนวัตกรรม เทคโนโลยี และช่องทางการตลาด เพื่อสร้างมุมมองใหม่ ๆ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.21	0.78	มาก

จากตาราง 4-7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถหลักขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ทศวรรษ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นรายชื่อ พบว่า

1. การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ย  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.77 คือ อยู่ในระดับมาก
2. ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย  $\bar{x}$  เท่ากับ 4.07 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.73 คือ อยู่ในระดับมาก
3. วัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.82 คือ อยู่ในระดับมาก
4. การจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.80 คือ อยู่ในระดับมาก
5. ภาวะผู้นำ ค่าเฉลี่ย  $\bar{x}$  เท่ากับ 4.09 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.78 คือ อยู่ในระดับมาก

### ส่วนที่ 3: ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กรว่ามีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

วิเคราะห์ข้อมูล การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ค่ากึ่งกลางของชั้น	ความหมาย
$1.00 \leq x < 1.50$	1	มีผลต่อการตัดสินใจน้อยที่สุด
$1.51 \leq x < 2.50$	2	มีผลต่อการตัดสินใจน้อย
$2.51 \leq x < 3.50$	3	มีผลต่อการตัดสินใจปานกลาง
$3.51 \leq x < 4.50$	4	มีผลต่อการตัดสินใจมาก
$4.51 \leq x < 5.50$	5	มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด



ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กรเป็นภาพรวม

ความคล่องตัวขององค์กร	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
การตอบสนอง	4.00	0.66	มาก	1
ความรวดเร็ว	3.89	0.64	มาก	3
สมรรถนะ	3.98	0.66	มาก	2
ความยืดหยุ่น/ การปรับตัว	3.88	0.59	มาก	4
โดยภาพรวม	3.93	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4-8 จากข้อมูลความคล่องตัวขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ทศวรรษ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร เป็นรายชื่อ

ความคล่องตัวขององค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
<b>การตอบสนอง</b>			
1. ความสามารถในการตรวจสอบสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ เป็นการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และตอบสนองในสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทันที่	3.98	0.77	มาก
2. องค์กรมีกระบวนการที่ชัดเจนในการส่งเสริมพนักงานให้เสนอแนะแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนา	4.04	0.84	มาก
<b>ความรวดเร็ว</b>			
3. ความรวดเร็ว ในด้านแผนการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการรับสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงได้ดี	3.91	0.77	มาก

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ความคล่องตัวขององค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
<b>ความรวดเร็ว (ต่อ)</b>			
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรร่วมกันพัฒนา และปรับปรุงการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	3.87	0.87	มาก
<b>สมรรถนะ</b>			
5. สมรรถนะ ของพนักงานในองค์กรที่ต้องมี ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อการตัดสินใจ และการร่วมมือในการปฏิบัติ เป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัว	3.90	0.83	มาก
6. ผู้บริหารหรือผู้นำควรมีความรู้ความสามารถที่กว้างไกล ที่เกี่ยวกับนวัตกรรม เทคโนโลยี และช่องทางการตลาด เพื่อสร้าง มุมมองใหม่ๆ และความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.08	0.79	มาก
<b>ความยืดหยุ่น/ การปรับตัว</b>			
7. ความยืดหยุ่น ในด้านนโยบายและระเบียบวิธีการดำเนินการ ตัดสินใจมีไว้ในระดับที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัว ต้องมีการ ปรับปรุงให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเสมอ และสร้างเป็นองค์ ความรู้ให้แก่องค์กรในการปฏิบัติครั้งต่อไป	3.85	0.83	มาก
<b>ความยืดหยุ่น/ การปรับตัว (ต่อ)</b>			
8. องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพ ภายนอกต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.90	0.81	มาก
9. องค์กรนำวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมมาปรับใช้อย่างต่อเนื่อง	3.92	0.76	มาก
10. องค์กรนำ “แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ” (Best practices) มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร	3.85	0.83	มาก

จากตารางที่ 4-9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อ องค์กรสู่ความยั่งยืน ทศวรรษ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นรายข้อ พบว่า

1. การตอบสนอง มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.66 คือ อยู่ในระดับมาก
2. ความรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.89 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.64 คือ อยู่ในระดับมาก
3. สมรรถนะ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.98 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.66 คือ อยู่ในระดับมาก
4. ความยืดหยุ่น/ การปรับตัว มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.88 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.59 คือ อยู่ในระดับมาก

**ส่วนที่ 4 : ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด**

วิเคราะห์ข้อมูล การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ค่ากึ่งกลางของชั้น	ความหมาย
$1.00 \leq x < 1.50$	1	มีผลต่อการตัดสินใจน้อยที่สุด
$1.51 \leq x < 2.50$	2	มีผลต่อการตัดสินใจน้อย
$2.51 \leq x < 3.50$	3	มีผลต่อการตัดสินใจปานกลาง
$3.51 \leq x < 4.50$	4	มีผลต่อการตัดสินใจมาก
$4.51 \leq x < 5.50$	5	มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นภาพรวม

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
ส่วนแบ่งการตลาด	4.03	0.73	มาก	3
ความสัมพันธ์ลูกค้า	3.76	0.75	มาก	6
กลยุทธ์ด้านต้นทุน	3.99	0.63	มาก	4
ด้านนวัตกรรม	3.99	0.66	มาก	5
ภาพลักษณ์ขององค์กร	4.10	0.61	มาก	1

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
การยอมรับของชุมชนและสังคมโดยรอบ	4.06	0.67	มาก	2
โดยภาพรวม	3.98	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4-10 จากข้อมูลความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ว่ามีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ทศวรรษ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นรายชื่อ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
<b>ส่วนแบ่งการตลาด</b>			
1. ส่วนแบ่งการตลาด ด้านตัวเงินช่วยวัดความสำเร็จองค์กร	4.13	0.85	มาก
2. องค์กรตอบสนองต่อการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	3.95	0.81	มาก
<b>ความสัมพันธ์ลูกค้า</b>			
3. ลูกค้าขององค์กรมีความภักดีต่อบริษัท	3.73	0.90	มาก
4. องค์กรจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า พันธมิตร ผู้ขาย พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีประสิทธิภาพ	3.81	0.81	มาก
<b>กลยุทธ์ด้านต้นทุน</b>			
5. องค์กรต้องมีความพร้อมด้านการบริหารจัดการต้นทุนที่สามารถรองรับจำนวนสมาชิกในครอบครัวได้เพียงพอ	4.19	0.80	มาก
6. องค์กรใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนเพื่อโอกาสทางการแข่งขัน	3.80	0.81	มาก

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
<b>ด้านนวัตกรรม</b>			
7. ผู้บริหารผลักดันให้เกิดนวัตกรรม (การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ) ในองค์กร	3.88	0.86	มาก
8. องค์กรมีการพิจารณาขีดความสามารถของพนักงาน เพื่อความพร้อมต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	4.10	0.78	มาก
<b>ภาพลักษณ์ขององค์กร</b>			
9. การรักษาชื่อเสียงขององค์กรมาจาก คุณภาพ คำมั่นสัญญา การแก้ปัญหาให้ลูกค้า และจริยธรรมขององค์กร	4.08	0.81	มาก
10. องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	4.13	0.75	มาก
<b>การยอมรับของชุมชนและสังคม</b>			
11. การยอมรับของชุมชน และสังคม โดย ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นผลให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจแก่ลูกค้าและสังคม	3.98	0.87	มาก
12. องค์กรให้ความสำคัญกับ CSR	4.19	0.81	มาก

จากตารางที่ 4-11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ว่ามีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ทศวรรษ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นรายชื่อ พบว่า

1. ส่วนแบ่งการตลาด มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.03 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.73 คืออยู่ในระดับมาก
2. ความสัมพันธ์ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.75 คืออยู่ในระดับมาก
3. กลยุทธ์ด้านต้นทุน มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.63 คืออยู่ในระดับมาก
4. ด้านนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.66 คืออยู่ในระดับมาก

5. ภาพลักษณ์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.10 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.61 คือ อยู่ในระดับมาก

6. การยอมรับของชุมชนและสังคมโดยรอบ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.06 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.67 คือ อยู่ในระดับมาก

### ส่วนที่ 5: ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับองค์ประกอบของอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

วิเคราะห์ข้อมูล การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ค่ากึ่งกลางของชั้น	ความหมาย
$1.00 \leq x < 1.50$	1	มีผลต่อการตัดสินใจน้อยที่สุด
$1.51 \leq x < 2.50$	2	มีผลต่อการตัดสินใจน้อย
$2.51 \leq x < 3.50$	3	มีผลต่อการตัดสินใจปานกลาง
$3.51 \leq x < 4.50$	4	มีผลต่อการตัดสินใจมาก
$4.51 \leq x < 5.50$	5	มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความยั่งยืน 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม

องค์ประกอบขององค์กรผู้ความยั่งยืน 2020	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
เศรษฐกิจ	4.08	0.49	มาก	1
สิ่งแวดล้อม	3.90	0.60	มาก	3
สังคม	3.95	0.58	มาก	2
โดยภาพรวม	3.97	0.55	มาก	

จากตารางที่ 4-12 จากข้อมูลด้านองค์ประกอบขององค์กรผู้ความยั่งยืน 2020 ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรผู้ความยั่งยืน ทศวรรษ 2020 ว่ามีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความยั่งยืน ทศวรรษ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ  
อิทธิพลต่อองค์กรความยั่งยืน 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นรายชื่อ

องค์ประกอบขององค์กรผู้ความยั่งยืน 2020	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
<b>เศรษฐกิจ</b>			
1. สถานะทางเศรษฐกิจในสังคมมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร	4.17	0.66	มาก
2. การลงทุนของนักลงทุนส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร	4.05	0.72	มาก
3. องค์กรมีแนวทางการบริหารงานเพื่อลดต้นทุน	4.02	0.80	มาก
<b>สิ่งแวดล้อม</b>			
4. สถานะด้านสิ่งแวดล้อมมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร	3.96	0.78	มาก
5. องค์กรมีการกำหนดนโยบาย เพื่อรักษา และส่งเสริมสิ่งแวดล้อมให้พนักงาน	3.91	0.84	มาก
6. องค์กรมีแนวทางการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน	3.85	0.80	มาก
<b>สังคม</b>			
7. สถานะทางสังคมมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร	4.11	0.71	มาก
8. องค์กรมีสวัสดิการช่วยเหลือญาติพี่น้องของพนักงาน	3.88	0.97	มาก
9. องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้พนักงานมีทักษะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.88	0.82	มาก

จากตารางที่ 4-13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรผู้ความยั่งยืน  
ทศวรรษ 2020 ว่ามีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความยั่งยืน 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) พบว่า

- เศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.49 คืออยู่ในระดับมาก
- สิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.90 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.60 คืออยู่ในระดับมาก
- สังคม มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.58 คืออยู่ในระดับมาก

## ส่วนที่ 6: ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถหลักองค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความยั่งยืนตาม ยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

สมมติฐานที่ 2 ความคล่องตัวขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความยั่งยืนตาม ยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

สมมติฐานที่ 3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความ ยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

**การทดสอบสมมติฐาน**

สมมติฐานที่ 1 การวิเคราะห์ความสามารถหลักองค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความ ยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ เลือกใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยวิธี Enter เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นหลายตัวที่มีผลต่อตัว แปรตามเพียงตัวเดียว หรือการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นทีละตัวต่อตัวแปรตาม (Follow up analysis) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. น้อย กว่าหรือเท่ากับ 0.05

จากสมมติฐานการวิจัย สามารถกำหนดเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$ : = ความสามารถหลักองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

$H_1$ : = ความสามารถหลักองค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

การใช้ Multiple regression analysis โดยพิจารณาเงื่อนไขความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ เพื่อไม่ให้มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) สูงเกินไป

1. Schroeder (1990) ได้เสนอแนะว่า ค่าความสัมพันธ์ของตัวอิสระด้วยกันเอง (Correlations) ต้องไม่เกิน 0.7
2. Myers (1973) ได้เสนอแนะว่า ค่า VIF (Variance inflation factor) ต้องน้อยกว่า 10
3. Myers (1973) ได้เสนอแนะว่า ค่า Tolerance ต้องมากกว่า 0.1
4. กัลยา วานิชย์บัญชา (2546) ได้เสนอแนะว่า ค่า Durbin-watson ต้องอยู่ระหว่าง 1.5-



5. ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามต้องมีความสัมพันธ์กันเป็นเส้นตรง (Linear relationship) โดยการพิจารณาจากกราฟ Normal probability plot ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์จะแปลความหมายโดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้

- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.91-1.00 คือ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.71-0.90 คือ มีความสัมพันธ์ระดับสูง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.31-0.70 คือ มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.01-0.30 คือ มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0 คือ ไม่มีความสัมพันธ์

Best (1977)

ตารางที่ 4-14 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ความสามารถหลักองค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ความสามารถหลัก องค์กร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	coefficients		coefficients			Tolerance	VIF
	B	SE	Bata				
ค่าคงที่	1.42	0.15		9.45	0.00*		
1. การปรับโครงสร้าง องค์กรให้เหมาะสมกับ กลยุทธ์	0.07	0.03	0.09	1.88	0.06	0.59	1.66
2. ด้านเทคโนโลยี	0.07	0.03	0.10	2.20	0.02*	0.63	1.58
3. ด้านวัฒนธรรม	0.10	0.03	0.14	3.31	0.00*	0.69	1.44
4. ด้านการจัดการความรู้	0.30	0.03	0.39	8.15	0.00*	0.60	1.66
5. ด้านภาวะผู้นำ	0.08	0.03	0.11	2.50	0.01*	0.65	1.53
R	0.668						

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ความสามารถหลัก องค์กร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		coefficients			Tolerance	VIF
	B	SE	Bata				
R <sup>2</sup>	0.446						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.439						
Durbin-watson	1.703						
F	63.53	(0.00)					

หมายเหตุ: \* Sig.  $\leq 0.05$

จากตารางที่ 4-14 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่า ความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การปรับโครงสร้างองค์กร ด้านเทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรม การจัดการความรู้ และด้านภาวะผู้นำ ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ R ระหว่างตัวแปรอิสระ "ความสามารถหลักขององค์กร" และตัวแปรตาม "องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020" ซึ่งเท่ากับ 0.668 ดังนั้น ความสามารถหลักขององค์กร กับ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.446 หรือ การเปลี่ยนแปลงของ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 ขึ้นอยู่กับ ความสามารถหลักองค์กร ร้อยละ 44.6 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว

(Adjusted R Square) เท่ากับ 0.439 ทดสอบค่า Durbin-watson เท่ากับ 1.703

การทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรต้นคือ ความสามารถหลักขององค์กรอย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple linear regression analysis) ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 1.42 หน่วย มีค่า t = 9.45 มีค่า Sig. = 0.00\* ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปรมีดังนี้

1. การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (B1) เท่ากับ 0.07 หน่วย มีค่า  $t = 1.88$  มีค่า Sig. = 0.06 มากกว่า 0.05
2. เทคโนโลยี มีค่า (B1) เท่ากับ 0.07 หน่วย มีค่า  $t = 2.20$  มีค่า Sig. = 0.02\* น้อยกว่า 0.05
3. วัฒนธรรม มีค่า (B1) เท่ากับ 0.10 หน่วย มีค่า  $t = 3.31$  มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05
4. การจัดการความรู้ มีค่า (B1) เท่ากับ 0.30 หน่วย มีค่า  $t = 8.15$  มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05
5. ภาวะผู้นำมีค่า (B1) เท่ากับ 0.08 หน่วย มีค่า  $t = 2.50$  มีค่า Sig. = 0.01\* น้อยกว่า 0.05

สมการ Multiple Linear Regression ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 1.42 + 0.07 (X_1) + 0.07 (X_2) + 0.10 (X_3) + 0.30 (X_4) + 0.08 (X_5)$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

$X_1$  = การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์

$X_2$  = ด้านเทคโนโลยี

$X_3$  = ด้านวัฒนธรรม

$X_4$  = การจัดการความรู้

$X_5$  = ด้านภาวะผู้นำ

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.09 (X_1) + 0.10 (X_2) + 0.14 (X_3) + 0.39 (X_4) + 0.11 (X_5)$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

$X_1$  = การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์

$X_2$  = ด้านเทคโนโลยี

$X_3$  = ด้านวัฒนธรรม

$X_4$  = การจัดการความรู้

$X_5$  = ด้านภาวะผู้นำ

และถ้าทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับตัวแปรอิสระ แต่ละตัวแปร จะพบว่า ตัวแปรอิสระที่สามารถนำไปใช้พยากรณ์ได้ คือ ตัวแปรอิสระ ด้านเทคโนโลยี (Sig = 0.02\*) ด้านวัฒนธรรม (Sig = 0.00\*) ด้านการจัดการความรู้ (Sig = 0.00\*) และด้านภาวะผู้นำ (Sig = 0.01\*)

ตารางที่ 4-15 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ความสามารถหลักองค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ความสามารถหลักองค์กร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		coefficients			Tolerance	VIF
	B	SE	Bata				
ค่าคงที่	1.49	0.14		10.20	0.00*		
1. ด้านเทคโนโลยี X <sub>1</sub>	0.08	0.03	0.11	2.44	0.01*	0.64	1.55
2. ด้านวัฒนธรรม X <sub>2</sub>	0.11	0.03	0.16	3.84	0.00*	0.73	1.36
3. ด้านการจัดการความรู้ X <sub>3</sub>	0.32	0.03	0.42	9.17	0.00*	0.66	1.49
4. ด้านภาวะผู้นำ X <sub>4</sub>	0.09	0.03	0.13	2.88	0.00*	0.67	1.48
R	0.664						
R <sup>2</sup>	0.441						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.436						
Durbin-watson	1.718						
F	78.01	(0.00)					

หมายเหตุ: \* Sig.  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-15 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรม การจัดการความรู้ และด้านภาวะผู้นำ ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ R ระหว่างตัวแปรอิสระ "ความสามารถหลักขององค์กร" และตัวแปรตาม "องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020" ซึ่งเท่ากับ 0.664 ดังนั้นความสามารถหลักขององค์กร กับ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.441 หรือ การเปลี่ยนแปลงของ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์

2020 ขึ้นอยู่กับความสามารถหลักองค์กร ร้อยละ 44.1 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.436 ทดสอบค่า Durbin-watson เท่ากับ 1.718

การทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรต้นคือ ความสามารถหลักขององค์กรอย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

พบว่า ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple linear regression analysis) ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 1.49 หน่วย มีค่า t = 10.20 มีค่า Sig. = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปรมีดังนี้

1. เทคโนโลยี มีค่า (B1) เท่ากับ 0.08 หน่วย มีค่า t = 2.44 มีค่า Sig. = 0.01\* น้อยกว่า 0.05
  2. วัฒนธรรม มีค่า (B1) เท่ากับ 0.11 หน่วย มีค่า t = 3.84 มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05
  3. การจัดการความรู้ มีค่า (B1) เท่ากับ 0.32 หน่วย มีค่า t = 9.17 มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05
  4. ภาวะผู้นำมีค่า (B1) เท่ากับ 0.09 หน่วย มีค่า t = 2.88 มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05
- สมการ Multiple linear regression ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 1.49 + 0.08 (X_1) + 0.11 (X_2) + 0.32 (X_3) + 0.09 (X_4)$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

$X_1$  = ด้านเทคโนโลยี

$X_2$  = ด้านวัฒนธรรม

$X_3$  = การจัดการความรู้

$X_4$  = ด้านภาวะผู้นำ

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.11 (X_1) + 0.16 (X_2) + 0.42 (X_3) + 0.13 (X_4)$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

$X_1$  = ด้านเทคโนโลยี

$X_2$  = ด้านวัฒนธรรม

$X_3$  = การจัดการความรู้

$X_4$  = ด้านภาวะผู้นำ

สมมติฐานที่ 2 การวิเคราะห์หาความคล่องตัวขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ เลือกใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยวิธี Enter เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นหลายตัวที่มีผลต่อตัวแปรตามเพียงตัวเดียว หรือการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นทีละตัวต่อตัวแปรตาม (Follow up analysis) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05

จากสมมติฐานการวิจัย สามารถกำหนดเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$ : = ความคล่องตัวขององค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

$H_1$ : = ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

การใช้ Multiple regression analysis โดยพิจารณาเงื่อนไขความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ เพื่อไม่ให้มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) สูงเกินไป

1. Schroeder (1990) ได้เสนอแนะว่า ค่าความสัมพันธ์ของตัวอิสระด้วยกันเอง (Correlations) ต้องไม่เกิน 0.7
2. Myers (1973) ได้เสนอแนะว่า ค่า VIF (Variance Inflation Factor) ต้องน้อยกว่า 10
3. Myers (1973) ได้เสนอแนะว่า ค่า Tolerance ต้องมากกว่า 0.1
4. กัลยา วานิชย์บัญชา (2546) ได้เสนอแนะว่า ค่า Durbin-watson ต้องอยู่ระหว่าง 1.5-2.5
5. ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามต้องมีความสัมพันธ์กันเป็นเส้นตรง (Linear

relationship) โดยการพิจารณาจากกราฟ Normal probability plot ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์จะแปลความหมายโดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.91-1.00 คือ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.71-0.90 คือ มีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.31-0.70 คือ มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.01-0.30 คือ มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0 คือ ไม่มีความสัมพันธ์

Best (1977)

ตารางที่ 4-16 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ความคล่องตัวขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ความคล่องตัวขององค์กร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		coefficients			Tolerance	VIF
	B	SE	Beta				
ค่าคงที่	1.34	0.11		11.44	0.00*		
1. การตอบสนอง	0.09	0.02	0.14	3.82	0.00*	0.75	1.31
2. ความรวดเร็ว	0.11	0.03	0.16	3.97	0.00*	0.59	1.68
3. สมรรถนะ	0.15	0.02	0.22	5.22	0.00*	0.59	1.69
4. ความยืดหยุ่น/การปรับตัว	0.30	0.03	0.40	8.50	0.00*	0.48	2.05
R	0.759						
R <sup>2</sup>	0.576						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.572						
Durbin-Watson	1.825						
F	134.08	(0.00)					

หมายเหตุ: \* Sig.  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-16 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่า ความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การตอบสนอง ความรวดเร็ว สมรรถนะ และความยืดหยุ่น/การปรับตัว ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ R ระหว่างตัวแปรอิสระ "ความคล่องตัวขององค์กร" และตัวแปรตาม "องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020" ซึ่งเท่ากับ 0.759 ดังนั้น ความคล่องตัวขององค์กรกับ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.576 หรือ การเปลี่ยนแปลงของ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 ขึ้นอยู่กับ

ความคล่องตัวขององค์กร ร้อยละ 57.6 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.572 ทดสอบค่า Durbin-watson เท่ากับ 1.825

การทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรต้นคือ ความคล่องตัวขององค์กรอย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลของตัวแปรตามคือ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

พบว่า ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple linear regression analysis) ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 1.34 หน่วย มีค่า t = 11.44 มีค่า Sig. = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปรมีดังนี้

1. การตอบสนอง มีค่า (B1) เท่ากับ 0.09 หน่วย มีค่า t = 3.82 มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05
2. ความรวดเร็ว มีค่า (B1) เท่ากับ 0.11 หน่วย มีค่า t = 3.97 มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05
3. ด้านสมรรถนะ มีค่า (B1) เท่ากับ 0.15 หน่วย มีค่า t = 5.22 มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05
4. ความยืดหยุ่น/การปรับตัว มีค่า (B1) เท่ากับ 0.30 หน่วย มีค่า t = 8.50 มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05

สมการ Multiple linear regression ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 1.34 + 0.09 (X_1) + 0.11 (X_2) + 0.15 (X_3) + 0.30 (X_4)$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

$X_1$  = การตอบสนอง

$X_2$  = ความรวดเร็ว

$X_3$  = สมรรถนะ

$X_4$  = ความยืดหยุ่น/การปรับตัว

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.14 (X_1) + 0.16 (X_2) + 0.22 (X_3) + 0.40 (X_4)$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

$X_1$  = การตอบสนอง

$X_2$  = ความรวดเร็ว

$X_3$  = สมรรถนะ

$X_4$  = ความยืดหยุ่น/ การปรับตัว



สมมติฐานที่ 3 การวิเคราะห์หาความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ เลือกใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยวิธี Enter เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นหลายตัวที่มีผลต่อตัวแปรตามเพียงตัวเดียว หรือการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นทีละตัวต่อตัวแปรตาม (Follow up analysis) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05

จากสมมติฐานการวิจัย สามารถกำหนดเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$ : = ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อม AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

$H_1$ : = ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อม AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

การใช้ Multiple regression analysis โดยพิจารณาเงื่อนไขความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ เพื่อไม่ให้มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) สูงเกินไป

1. Schroeder (1990) ได้เสนอแนะว่า ค่าความสัมพันธ์ของตัวอิสระด้วยตัวเอง (Correlations) ต้องไม่เกิน 0.7
2. Myers (1973) ได้เสนอแนะว่า ค่า VIF (Variance inflation factor) ต้องน้อยกว่า 10
3. Myers (1973) ได้เสนอแนะว่า ค่า Tolerance ต้องมากกว่า 0.1
4. กัลยา วานิชย์บัญชา (2546) ได้เสนอแนะว่า ค่า Durbin-watson ต้องอยู่ระหว่าง 1.5-2.5
5. ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามต้องมีความสัมพันธ์กันเป็นเส้นตรง (Linear relationship) โดยการพิจารณาจากกราฟ Normal probability plot ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์จะแปลความหมายโดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้
  - ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.91-1.00 คือ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
  - ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.71-0.90 คือ มีความสัมพันธ์ระดับสูง
  - ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.31-0.70 คือ มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
  - ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.01-0.30 คือ มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
  - ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0 คือ ไม่มีความสัมพันธ์

Best (1977)

ตารางที่ 4-17 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพี เอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร	Unstandardized		Standardize		Sig.	Collinearity	
	Coefficients		d	t		statistice	
	B	SE	Bata			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.46	0.13		10.99	0.00*		
1. ส่วนแบ่งทางการตลาด	0.12	0.02	0.19	4.40	0.00*	0.60	1.65
2. ความสัมพันธ์ลูกค้า	0.08	0.02	0.13	2.92	0.04*	0.53	1.86
3. กลยุทธ์ด้านต้นทุน	0.05	0.03	0.07	1.60	0.10	0.59	1.68
4. ด้านนวัตกรรม	0.23	0.03	0.34	7.80	0.00*	0.61	1.63
5. ภาพลักษณ์ขององค์กร	0.04	0.03	0.05	1.41	0.15	0.69	1.44
6. การยอมรับของชุมชนและสังคม	0.09	0.02	0.14	3.29	0.01*	0.62	1.59
R	0.724						
R <sup>2</sup>	0.525						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.518						
Durbin-Watson	1.955						
F	72.335	(0.00)					

หมายเหตุ: \* Sig.  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-17 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ส่วนแบ่งทางการตลาด ความสัมพันธ์ลูกค้า กลยุทธ์ด้านต้นทุน ด้านนวัตกรรม ภาพลักษณ์ขององค์กร และการยอมรับของชุมชนและสังคม โดยรอบ ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ R ระหว่างตัวแปรอิสระ "ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร" และตัวแปรตาม "องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020" ซึ่งเท่ากับ 0.724 ดังนั้นความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร กับ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.525 หรือ การเปลี่ยนแปลงของ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 ขึ้นอยู่กับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ร้อยละ 52.5 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.513 ทดสอบค่า Durbin-watson เท่ากับ 1.955

การทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรต้นคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลของตัวแปรตามคือ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

พบว่า ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple linear regression analysis) ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 1.46 หน่วย มีค่า t = 10.99 มีค่า Sig. = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และ 0.05 ผลการทดสอบแต่ละตัวแปรมีดังนี้

1. ส่วนแบ่งทางการตลาด มีค่า (B1) เท่ากับ 0.12 หน่วย มีค่า t = 4.40 มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05
2. ความสัมพันธ์ลูกค้า มีค่า (B1) เท่ากับ 0.08 หน่วย มีค่า t = 2.92 มีค่า Sig. = 0.04\* น้อยกว่า 0.05
3. กลยุทธ์ด้านต้นทุน มีค่า (B1) เท่ากับ 0.05 หน่วย มีค่า t = 1.60 มีค่า Sig. = 0.10\* มากกว่า 0.05
4. ด้านนวัตกรรม มีค่า (B1) เท่ากับ 0.23 หน่วย มีค่า t = 7.80 มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05
5. ภาพลักษณ์ขององค์กร มีค่า (B1) เท่ากับ 0.04 หน่วย มีค่า t = 1.41 มีค่า Sig. = 0.15 มากกว่า 0.05
6. การยอมรับของชุมชนและสังคม (B1) เท่ากับ 0.09 หน่วย มีค่า t = 3.29 มีค่า Sig. = 0.01\* น้อยกว่า 0.05

สมการ Multiple linear regression ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 1.46 + 0.12 (X_1) + 0.08 (X_2) + 0.05 (X_3) + 0.23 (X_4) + 0.04 (X_5) + 0.09 (X_6)$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

$X_1$  = ส่วนแบ่งทางการตลาด

$X_2$  = ความสัมพันธ์ลูกค้า

$X_3$  = กลยุทธ์ด้านต้นทุน

$X_4$  = ด้านนวัตกรรม

$X_5$  = ภาพลักษณ์ขององค์กร

$X_6$  = การยอมรับของชุมชนและสังคม

Standardized  $\hat{Y} = 0.19 (X_1) + 0.13 (X_2) + 0.07 (X_3) + 0.34 (X_4) + 0.05 (X_5) + 0.14$

( $X_6$ )

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

$X_1$  = ส่วนแบ่งทางการตลาด

$X_2$  = ความสัมพันธ์ลูกค้า

$X_3$  = กลยุทธ์ด้านต้นทุน

$X_4$  = ด้านนวัตกรรม

$X_5$  = ภาพลักษณ์ขององค์กร

$X_6$  = การยอมรับของชุมชนและสังคม

และถ้าทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับตัวแปรอิสระ แต่ละตัวแปร จะพบว่าตัวแปรอิสระที่สามารถนำไปใช้พยากรณ์ได้ คือ ตัวแปรอิสระ ส่วนแบ่งทางการตลาด (Sig = 0.00\*) ความสัมพันธ์ลูกค้า (Sig = 0.04\*) ด้านนวัตกรรม (Sig = 0.00\*) และการยอมรับของชุมชนและสังคม (Sig = 0.01\*)

ตารางที่ 4-18 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอย

พหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพี เอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร	Unstandardized		Standardized		t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		coefficients				Tolerance	VIF
	B	SE	Bata					

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

ความได้เปรียบทางการ แข่งขันขององค์กร	Unstandardized		Standardized		t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		coefficients				statistic	
	B	SE	Bata				Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.60	0.12			13.39	0.00*		
1. ส่วนแบ่งการตลาด $X_1$	0.12	0.02	0.20		4.60	0.00*	0.61	1.63
2. ความสัมพันธ์ลูกค้า $X_2$	0.09	0.02	0.15		3.30	0.01*	0.54	1.82
3. ด้านนวัตกรรม $X_3$	0.25	0.02	0.37		8.84	0.00*	0.67	1.47
4. การยอมรับของชุมชน และสังคม $X_4$	0.12	0.02	0.18		4.64	0.00*	0.75	1.32
R	0.720							
R <sup>2</sup>	0.518							
Adjusted R <sup>2</sup>	0.513							
Durbin-Watson	1.984							
F	106.09	(0.00)						

หมายเหตุ: \* Sig.  $\leq 0.05$

จากตารางที่ 4-18 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ส่วนแบ่งทางการตลาด ความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านนวัตกรรม และการยอมรับของชุมชนและสังคมโดยรอบ ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ R ระหว่างตัวแปรอิสระ "ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร" และตัวแปรตาม "องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020" ซึ่งเท่ากับ 0.720 ดังนั้น ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร กับ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.518 หรือ การเปลี่ยนแปลงของ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 ขึ้นอยู่กับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ร้อยละ 51.8

ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.513 ทดสอบค่า Durbin-watson เท่ากับ 1.984

การทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรต้นคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลของตัวแปรตามคือ องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

พบว่า ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple linear regression analysis) ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 1.60 หน่วย มีค่า t = 13.39 มีค่า Sig. = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และ 0.05 ผลการทดสอบแต่ละตัวแปรมีดังนี้

1. ส่วนแบ่งทางการตลาด มีค่า (B1) เท่ากับ 0.12 หน่วย มีค่า t = 4.60 มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05
2. ความสัมพันธ์ลูกค้า มีค่า (B1) เท่ากับ 0.09 หน่วย มีค่า t = 3.30 มีค่า Sig. = 0.01\* น้อยกว่า 0.05
3. ด้านนวัตกรรม มีค่า (B1) เท่ากับ 0.25 หน่วย มีค่า t = 8.84 มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05
4. การยอมรับของชุมชนและสังคม (B1) เท่ากับ 0.12 หน่วย มีค่า t = 4.64 มีค่า Sig. = 0.00\* น้อยกว่า 0.05

สมการ Multiple linear regression ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 1.60 + 0.12 (X_1) + 0.09 (X_2) + 0.25 (X_3) + 0.12 (X_4)$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

$X_1$  = ส่วนแบ่งทางการตลาด

$X_2$  = ความสัมพันธ์ลูกค้า

$X_3$  = ด้านนวัตกรรม

$X_4$  = การยอมรับของชุมชนและสังคม

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.20 (X_1) + 0.15 (X_2) + 0.37 (X_3) + 0.18 (X_4)$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

$X_1$  = ส่วนแบ่งทางการตลาด

$X_2$  = ความสัมพันธ์ลูกค้า

$X_3$  = ด้านนวัตกรรม

$X_4$  = การยอมรับของชุมชนและสังคมโดยรวม

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4-19 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อที่	สมมติฐาน	Sig.	ผลการทดสอบ
1 H <sub>1</sub>	ความสามารถหลักองค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความ ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด	0.00*	ปฏิเสธ H <sub>0</sub>
2 H <sub>1</sub>	ความคล่องตัวขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความ ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด	0.00*	ปฏิเสธ H <sub>0</sub>
3 H <sub>1</sub>	ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลต่อ องค์กรผู้ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความ พร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด	0.00*	ปฏิเสธ H <sub>0</sub>

## ส่วนที่ 7: สรุปแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ตารางที่ 4-20 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับ	ผู้ถูกสัมภาษณ์	หน่วยงาน	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ ทำงาน	วันที่สัมภาษณ์
1	A1	ฝ่ายขาย และ การตลาด	รองกรรมการ ผู้จัดการ	30	3 พฤษภาคม 2559
2	A2	ฝ่ายขาย ฝ่าย การตลาด	รองกรรมการ ผู้จัดการ	39	10 พฤษภาคม 2559
3	A3	ฝ่ายขาย และ การตลาด	ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการ	31	10 พฤษภาคม 2559

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้ถูกสัมภาษณ์	หน่วยงาน	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ ทำงาน	วันที่สัมภาษณ์
4	A4	ฝ่ายขาย และ การตลาด	ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการ	35	10 พฤษภาคม 2559
5	A5	ฝ่ายบุคคล	ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการ	20	10 พฤษภาคม 2559
6	A6	ฝ่ายบัญชี	ผู้จัดการทั่วไป	21	12 พฤษภาคม 2559
7	A7	ฝ่ายผลิต	ผู้จัดการทั่วไป	15	3 พฤษภาคม 2559
8	A8	ฝ่ายขาย	ผู้จัดการทั่วไป	30	12 พฤษภาคม 2559
9	A9	พัฒนารธุรกิจ	ผู้จัดการฝ่าย	20	10 พฤษภาคม 2559
10	A10	ฝ่ายการตลาด	ผู้จัดการฝ่าย	15	10 พฤษภาคม 2559
11	A11	ฝ่ายผลิต	ผู้จัดการฝ่าย	23	3 พฤษภาคม 2559
12	A12	ฝ่ายบุคคล	ผู้จัดการฝ่าย	29	3 พฤษภาคม 2559
13	A13	ฝ่ายบัญชี	ผู้จัดการฝ่าย	11	3 พฤษภาคม 2559
14	A14	ฝ่ายขาย	ผู้จัดการฝ่าย	19	10 พฤษภาคม 2559
15	A15	ฝ่ายบุคคล	ผู้จัดการฝ่าย	19	3 พฤษภาคม 2559



ตารางที่ 4-21 สรุปสัมภาษณ์ความสามารถหลักขององค์กร

ลำดับ	ชื่อ	ความสามารถหลักขององค์กร				
		การปรับโครงสร้าง องค์กรให้เหมาะสมกับ กลยุทธ์	ด้าน เทคโนโลยี	วัฒนธรรม	การจัดการ ความรู้	ภาวะผู้นำ
1	A1	✓	✓	✓	✓	✓
2	A2	✓	✓	✓	✓	✓
3	A3	✓	✓	✓	✓	✓
4	A4	✓	✓	✓	✓	✓
5	A5		✓	✓	✓	✓
6	A6	✓	✓	✓	✓	✓
7	A7		✓	✓	✓	✓
8	A8		✓	✓	✓	✓
9	A9	✓	✓	✓	✓	✓
10	A10	✓	✓	✓	✓	✓
11	A11	✓	✓	✓	✓	✓
12	A12		✓	✓	✓	✓
13	A13	✓	✓	✓	✓	✓
14	A14	✓	✓	✓	✓	✓
15	A15	✓	✓	✓	✓	✓
รวม		11	15	15	15	15
ร้อยละ		73.33	100	100	100	100

สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความสามารถหลักขององค์กร อาทิเช่น การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์, ด้านเทคโนโลยี, วัฒนธรรมในองค์กร, การจัดการความรู้, และภาวะผู้นำ ท่านผู้บริหารให้ความสำคัญกับหัวข้อไหนบ้างอย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่เป็นไปตามความสามารถหลักขององค์กร พบว่า จำนวน 11 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 73.33 ให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ เพราะ การปรับโครงสร้างองค์กรคือรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน จำนวน 15 ท่าน คิดเป็น

ร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับด้านเทคโนโลยี เพราะผู้บริหารเห็นว่าเทคโนโลยีคือเครื่องมือที่ทำให้  
องค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทุกองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อความได้เปรียบทาง  
ธุรกิจ จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรมในองค์กร เพราะ  
วัฒนธรรมคือส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย และยังเป็นตัวแสดงถึงศักยภาพขององค์กรอีก  
ด้วย จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เพราะการจัดการ  
ความรู้คือการฝึกอบรม หรือรูปแบบการสอนงานต่าง ๆ คือรูปแบบพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้  
ตรงกับเป้าหมายขององค์กร จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับด้านภาวะผู้นำ  
เพราะผู้นำคือหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยผู้นำที่ดีและมีคุณภาพต้องมาจาก  
การเก็บเกี่ยวประสบการณ์การทำงาน

ตารางที่ 4-22 สรุปสัมพันธภาพความคล่องตัวขององค์กร

ลำดับ	ชื่อ	ความคล่องตัวขององค์กร				
		การ ตอบสนอง	ความ รวดเร็ว	สมรรถนะ	ความยืดหยุ่น/ การปรับตัว	การสื่อสาร
1	A1	✓	✓	✓	✓	
2	A2	✓	✓	✓	✓	✓
3	A3	✓	✓	✓	✓	
4	A4	✓	✓	✓	✓	
5	A5	✓	✓	✓	✓	✓
6	A6	✓	✓	✓	✓	
7	A7	✓	✓	✓	✓	
8	A8	✓	✓	✓	✓	
9	A9	✓	✓	✓	✓	✓
10	A10	✓	✓	✓	✓	✓
11	A11	✓	✓	✓	✓	✓
12	A12	✓	✓	✓	✓	
13	A13	✓	✓	✓	✓	✓
14	A14	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อ	ความคล่องตัวขององค์กร				
		การตอบสนอง	ความรวดเร็ว	สมรรถนะ	ความยืดหยุ่น/ การปรับตัว	การสื่อสาร
15	A15	✓	✓	✓	✓	
รวม		15	15	15	15	7
ร้อยละ		100	100	100	100	47

สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเรื่องความคล่องตัวขององค์กร เช่น การตอบสนอง, ความรวดเร็ว, สมรรถนะ, และความยืดหยุ่นและการปรับตัว ผู้บริหารให้ความสำคัญกับหัวข้อไหนบ้างอย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่เป็นไปตามความคล่องตัวขององค์กร พบว่า จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับการตอบสนอง เพราะ องค์กรที่มีความสามารถในการติดตามสถานการณ์ ได้อย่างแม่นยำนั้น ถือเป็นเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีการตอบสนองในสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้งที่จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว ผู้บริหารความรวดเร็วในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การทำงานต่าง ๆ ต้องมีกระบวนการทำงาน และลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบ และมีความต่อเนื่องสอดคล้อง และประสานกันในทุกระดับ ด้วยการปฏิบัติงานด้านประสานงานเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน มันก็จะต่อเนื่องมาจากการตอบสนอง ถ้าตอบสนองไม่ดี ความเร็วมันก็ไม่มีความเกิดขึ้นได้ จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ เพราะ ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า การที่องค์กรจะสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ดีได้นั้น จะต้องหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และควรมีการอบรม การจัดการความรู้ต่าง ๆ แบบเฉพาะเจาะจงในสายงาน ๆ นั้น ไป เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้กับตัวพนักงานนั้น ๆ ได้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นหรือการปรับตัว เพราะความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวคือสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดได้ อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 7 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 47 ผู้บริหารบางส่วนได้เพิ่มความสำคัญกับด้านการสื่อสาร เพราะ การสื่อสารที่ดี ย่อมทำให้เกิดการตอบสนอง ความรวดเร็วที่ดี และการสื่อสารที่ดียังสื่อถึงสมรรถนะที่ดีของบุคลากรในองค์กรนั้นด้วย

ตารางที่ 4-23 สรุปสัมพัทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ลำดับ	ชื่อ	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
		ส่วนแบ่ง การตลาด	ความสัมพัทธ์ มูลค่า	กลยุทธ์ ด้านต้นทุน	ด้าน นวัตกรรม	ภาพลักษณ์ ขององค์กร	การ ยอมรับ ของชุมชน และสังคม
1	A1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	A2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	A3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	A4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	A5	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	A6	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	A7	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	A8	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	A9	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	A10	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	A11	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	A12	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	A13	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	A14	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	A15	✓	✓	✓	✓	✓	✓
รวม		15	15	15	15	15	15
ร้อยละ		100	100	100	100	100	100

สรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน อาทิเช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด, ความสัมพันธ์ลูกค้า, กลยุทธ์ต้นทุน, ด้านนวัตกรรม, ภาพลักษณ์ขององค์กร, และการยอมรับของสังคม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับหัวข้อไหนบ้างอย่างไร และผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่ทำให้องค์กรของท่านเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับการส่วนแบ่งทางการตลาด เพราะ ส่วนแบ่งการตลาดคือการแสดงถึงภาพลักษณ์

องค์กร ผู้บริหารให้ความเห็นต่อว่า การขึ้นเป็นผู้ถือหุ้นแบ่งการตลาดมากไม่ใช่เรื่องยาก แต่ยากตรงที่จะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้นานแค่ไหน ซึ่งจะไปสอดคล้องกับการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นต้น ซึ่งถ้าองค์กรสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้ องค์กรนั้นถือเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืนที่สุด จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ลูกค้า เพราะความสัมพันธ์กับลูกค้า คือการรักษามาตรฐานขององค์กรให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสอดคล้องกับการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งใหม่และเก่าให้ดียิ่งขึ้น จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านต้นทุน เพราะ กลยุทธ์ด้านต้นทุนคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ก็ไม่ใช่ทุกองค์กรที่สามารถใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนได้ เพราะบางองค์กรอาจไม่มีความพร้อมพอที่จะใช้ แต่ถ้าองค์กรไหนมีความพร้อมพอ องค์กรนั้นย่อมเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับด้านนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาธุรกิจ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนา และนำไปสู่การได้มาซึ่งสินค้าและบริการใหม่ ๆ แล้วยังรวมไปถึงระบบการจัดการภายในองค์กรด้วย ทั้งหมดนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ทางการแข่งขัน จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ขององค์กร เพราะภาพลักษณ์ขององค์กรก็คือหน้าตาขององค์กร ดังนั้นจึงมีความสำคัญ ภาพลักษณ์ขององค์กร เกิดมาจากภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ของวัฒนธรรม ระบบการทำงานต่างๆ ดังนั้น องค์กร ควรจะต้องสร้างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ที่เข้ามาช่วยในการบริหารงานขององค์กรให้ได้รับพัฒนาไม่ว่าจะเป็น ด้านการตลาด ด้านการขาย ด้านบุคคล บัญชี และฝ่ายผลิต หรือจะเป็นการจัดการความรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพคนในองค์กร ให้ตรงตามเป้าหมายที่องค์กร จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความสำคัญกับการยอมรับของสังคม เพราะการยอมรับของสังคมคือตัวชี้วัดให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากหรือน้อยแค่ไหน การสร้างการยอมรับในสังคม หรือการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และชุมชนหรือ “CSR” เป็นสิ่งที่องค์กรขนาดใหญ่เกือบทุกองค์กรต้องปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มรวมไปถึงสังคมและชุมชน อย่างของ ซีพีเอฟ มีหลักการ 3 ประโยชน์สู่ความยั่งยืน ประโยชน์ต่อประเทศชาติ ประโยชน์ต่อสังคม และประโยชน์ต่อองค์กร

ตารางที่ 4-24 สรุปสัมภาษณ์องค์กรสู่ความยั่งยืน 2020

ลำดับ	ชื่อ	องค์กรสู่ความยั่งยืน 2020		
		ด้านเศรษฐกิจ	ด้านสิ่งแวดล้อม	ด้านสังคม
1	A1	✓	✓	✓
2	A2	✓	✓	✓
3	A3	✓	✓	✓
4	A4	✓	✓	✓
5	A5	✓	✓	✓
6	A6	✓	✓	✓
7	A7	✓	✓	✓
8	A8	✓	✓	✓
9	A9	✓	✓	✓
10	A10	✓	✓	✓
11	A11	✓	✓	✓
12	A12	✓	✓	✓
13	A13	✓	✓	✓
14	A14	✓	✓	✓
15	A15	✓	✓	✓
รวม		15	15	15
ร้อยละ		100	100	100

สรุปท่านผู้บริหารมีความเห็นว่า ด้านเศรษฐกิจ, สิ่งแวดล้อม, และสังคม เป็นองค์ประกอบหลักของการสร้างองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือไม่อย่างไร และท่านผู้บริหารมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหรือไม่ที่เป็นตัวเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร โดยพบว่าผู้บริหารทั้ง 15 ท่าน มีความเห็นตรงกันในเรื่อง ความยั่งยืนขององค์กร รวม 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ว่าเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรมากที่สุด อย่าง ซีพีเอฟ มีความมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้ 3 เสาหลัก "อาหารมั่นคง สังคมพึ่งตน และดินน้ำป่าคงอยู่" ซึ่งจะสอดคล้องกับหลักปรัชญา 3 ประโยชน์สู่ความยั่งยืนของซีพีเอฟ ที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงประโยชน์

ต่อประเทศชาติ ประชาชน และบริษัท รวมถึงต้องสอดคล้องกับความท้าทายและกระแสของโลกในยุคปัจจุบันด้วย คือต้องมีการตระหนักดีว่าทุกวินาทีของการดำเนินงาน คือ ความปลอดภัยในชีวิต และการมีสุขภาพที่ดีของทุกคนในองค์กร องค์กรหลายองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับ การพัฒนา คู่ค้าทางธุรกิจ โดยควบคู่ไปกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของชุมชนด้วยเช่นกัน และด้านเศรษฐกิจเอง ทางซีพีก็มีการทำความร่วมมือกับนักลงทุนต่าง ๆ หรือสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการันตีความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมา ซีพีได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้มาโดยตลอด

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC ตามยุทธศาสตร์ 2020 ของผู้บริหาร บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้วิจัยได้ใช้ระบบการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์รูปแบบการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กร ตามยุทธศาสตร์ 2020 และวิจัยเชิงคุณภาพ ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ ท่านเพื่อสนับสนุนความสมบูรณ์ของผลการวิจัย ให้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืนขององค์กร ตามยุทธศาสตร์ 2020

กรอบแนวความคิดที่ 1 เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 400 ท่าน เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ซึ่งได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. ความสามารถหลักองค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

2. ความคล่องตัวขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

3. ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

กรอบแนวคิดที่ 2 เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสนับสนุนความสมบูรณ์ของผลการวิจัย ให้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืนขององค์กร ตามยุทธศาสตร์ 2020 โดยเป็นกลุ่มผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายไปจนถึง กรรมการผู้จัดการ ของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 15 ท่าน เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. ความสามารถหลักขององค์กร ประกอบด้วย การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์, ด้านเทคโนโลยี, วัฒนธรรม, การจัดการความรู้, และภาวะผู้นำ



2. ความคล่องตัวขององค์กร ประกอบด้วย การตอบสนอง, ความรวดเร็ว, สมรรถนะ, และความยืดหยุ่น/ การปรับตัว

3. ความสำเร็จทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ส่วนแบ่งทางการตลาด, ความสัมพันธ์ลูกค้า, กลยุทธ์ด้านต้นทุน, ด้านนวัตกรรม, ภาพลักษณ์ขององค์กร, และการยอมรับของชุมชนและสังคม

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย)

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 57 ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุ น้อยกว่า 30 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 39.75 ช่วงอายุการทำงาน ส่วนใหญ่มีช่วงระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 42.25 หน่วยงานที่สังกัดส่วนใหญ่ อยู่ฝ่ายขาย จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 33 ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 71.75

#### การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถหลักขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถหลักขององค์กร พบว่า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.01 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.60 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่าด้าน ภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.62 อยู่ในระดับมาก ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.07 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.59 อยู่ในระดับมาก ด้านการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.56 อยู่ในระดับมาก ด้านวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.65 อยู่ในระดับมาก และด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.58 อยู่ในระดับมาก

#### การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กร พบว่า โดยภาพรวม ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.93 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.63 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า ด้านการตอบสนองมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(SD) เท่ากับ 0.66 อยู่ในระดับมาก ด้านสมรรถนะ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.98 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.66 อยู่ในระดับมาก ด้านความรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.89 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.64 อยู่ในระดับมาก และด้านความยืดหยุ่น/การปรับตัว มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.88 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.59 อยู่ในระดับมาก

**การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร**

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.98 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.67 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า ภาพลักษณ์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.10 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.61 อยู่ในระดับมาก ด้านการยอมรับของชุมชนและสังคม โดยรอบ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.06 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.67 อยู่ในระดับมาก ด้านส่วนแบ่งการตลาด มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.03 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.73 อยู่ในระดับมาก ด้านกลยุทธ์ด้านต้นทุน มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.63 อยู่ในระดับมาก ด้านนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.66 อยู่ในระดับมาก และด้านความสัมพันธ์ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.75 อยู่ในระดับมาก

## 2. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์และสรุปผลการทดสอบสมมติฐานอธิบายได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: การวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรม การจัดการความรู้ และด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 โดยสามารถสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ที่มีความแม่นยำในการพยากรณ์ ร้อยละ 44.1 ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.49 + 0.08 (\text{ด้านเทคโนโลยี}) + 0.11 (\text{ด้านวัฒนธรรม}) + 0.32 (\text{การจัดการความรู้}) + 0.09 (\text{ด้านภาวะผู้นำ})$$

สมมติฐานที่ 2: การวิเคราะห์ความคล่องตัวขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การตอบสนอง ความรวดเร็ว สมรรถนะ และความยืดหยุ่น/

การปรับตัว มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 โดยสามารถสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ที่มีความแม่นยำในการพยากรณ์ ร้อยละ 57.6 ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.34 + 0.09 (\text{การตอบสนอง}) + 0.11 (\text{ความรวดเร็ว}) + 0.15 (\text{สมรรถนะ}) + 0.30 (\text{ความยืดหยุ่น/ การปรับตัว})$$

สมมติฐานที่ 3: การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรซึ่งประกอบด้วย ส่วนแบ่งทางการตลาด ความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านนวัตกรรม และการยอมรับของชุมชนและสังคมโดยรอบ มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 โดยสามารถสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ที่มีความแม่นยำในการพยากรณ์ ร้อยละ 51.8 ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.60 + 0.12 (\text{ส่วนแบ่งทางการตลาด}) + 0.09 (\text{ความสัมพันธ์ลูกค้า}) + 0.25 (\text{ด้านนวัตกรรม}) + 0.12 (\text{การยอมรับของชุมชนและสังคมโดยรอบ})$$

### 3. สรุปผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 ของผู้บริหาร บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสนับสนุนความสมบูรณ์ของผลการวิจัย ให้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืนขององค์กร ตามยุทธศาสตร์ 2020

สรุปคำถามคำตอบที่ 1 : ความสามารถหลักขององค์กร อาทิเช่น การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์, ด้านเทคโนโลยี, วัฒนธรรมในองค์กร, การจัดการความรู้, และภาวะผู้นำ ท่านผู้บริหารมีความเห็นในหัวข้อนี้อย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่เป็นไปตามความสามารถหลักขององค์กร ที่ท่านให้ความสำคัญ

เรื่องของโครงสร้างองค์กร คือรูปแบบพื้นฐานที่องค์กรทุกองค์กรต้องสร้างให้มีความแข็งแรงก่อน โดยผู้บริหารหลายท่านให้ความเห็นว่า ก่อนที่จะสร้างโครงสร้างองค์กรได้นั้น เราต้องดูปัจจัยหลายด้าน อาทิเช่น เราต้องรู้ว่าเป้าหมายของเราคืออะไร พอเรารู้เป้าหมายแล้ว เราจะต้องดูด้วยว่า ตลาดเป้าหมาย สถานะการแข่งขัน เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม สังคม และการเมือง เป็นอย่างไร แล้วเราค่อยหันมามองว่าเราจะสามารถจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาพตลาด หรือตรงตามเป้าหมายของเราได้อย่างไร ที่กล่าวมาคือการวางแผน เราควรมีการวางแผนก่อนว่าเราจะทำอะไร จะไปอย่างไร พอเรารู้ เราจะสามารถจัดกำลังคน หรือโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งจะสอดคล้องกับ รุ่งโรจน์ อรรณานิธิ (2554) ได้ให้แนวคิดว่า การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนา

รูปแบบการบริหารจัดการและระบบงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ก่อนที่จะเริ่มมีการปรับโครงสร้างองค์กร (Re-structuring) ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ให้ได้ก่อนว่าองค์กรของท่านประสบปัญหาอะไร และมีลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร เช่น ยอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง ไม่มียอดสั่งซื้อสินค้า มีกำลังการผลิตลดลง พนักงานบางส่วนต้องหยุดงานเป็นครั้งคราว เป็นต้น เมื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้แล้ว ผู้บริหารต้องทำเรื่องพิจารณา การปรับโครงสร้างองค์กร โดยใช้รูปแบบ (Model) ในการทำธุรกิจใหม่ ๆ เริ่มตั้งแต่ การทบทวนเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ต่าง ๆ ทั้งหมด หลังจากนั้นจึงดำเนินการพิจารณาปรับปรุงผังการบริหารงานใหม่ หรือที่เรียกว่าการปรับโครงสร้างองค์กร

เรื่องเทคโนโลยี ผู้บริหารก็ให้ความเห็นว่า เทคโนโลยีคือเครื่องมือที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Iacocca Institute (1991) ได้ให้ความหมายว่า เทคโนโลยี คือ ความรู้ เครื่องมือ เทคนิค และการกระทำที่ใช้ในการแปลงปัจจัยนำเข้าขององค์กรให้เป็นผลผลิต แต่ผู้บริหารบางท่านก็ให้ความเห็นต่อว่า เทคโนโลยีที่ดีมีคุณภาพนั้น ขึ้นอยู่กับการนำมาใช้ โดยให้คำแนะนำว่าควรมีการอบรมเรื่องเทคโนโลยีแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างดีที่สุด

เรื่องวัฒนธรรมในองค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องวัฒนธรรมในองค์กรไว้เป็นอันดับต้น ๆ เพราะวัฒนธรรมองค์กร คือรากฐานที่มีมาอย่างยาวนาน ซึ่งในแต่ละองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อย่างของ ซีพีเอฟ เรามีวัฒนธรรมในเรื่องของ คำนิยาม 6 ประการ ที่เรียกว่า “ซีพีเอฟเวย์” (CPF Way) ใ้บุคลากรทุกคน ตลอดจนสอดแทรก CPF WAY ในทุกด้านของงานบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาฝึกอบรม และการประเมินผล นอกจากนี้ ได้จัดทำและส่งมอบคู่มือจริยธรรม ซึ่งได้ปลูกฝังสำหรับพนักงาน หรือ Code of conduct ให้แก่พนักงานทุกคน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ คุณค่าหลักที่ บริษัทมุ่งหวัง การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งต่อพนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่ค้า คู่แข่ง สังคมและสิ่งแวดล้อม และทรัพย์สินบริษัท

เรื่องการจัดการความรู้ ผู้บริหาร ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้คือการฝึกอบรม หรือรูปแบบการสอนงานต่าง ๆ คือรูปแบบพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทางซีพีเอฟ มีการพัฒนาองค์กรโดยบริษัทยังคงมุ่งมั่น ในการสร้างองค์กรให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน ด้วยการให้ความสำคัญกับการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็น ระบบ และส่งเสริมให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

เรื่องภาวะผู้นำ ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำที่ดีและมีคุณภาพ คือผู้นำที่มาจากประสบการณ์การทำงาน การกล้าตัดสินใจ และมีความสามารถในการคุมคนได้ ภาวะผู้นำ

ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนควรมี และองค์กรทุกองค์กรจะสำเร็จได้หรือไม่ได้ มันจะขึ้นอยู่กับผู้นำ

สรุปคำถามคำตอบที่ 2: จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร อาทิเช่น การตอบสนอง, ความรวดเร็ว, สมรรถนะ, และความยืดหยุ่นหรือการปรับตัว ท่านผู้บริหารให้ความสำคัญกับหัวข้อไหนบ้างอย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่เป็นไปตามความคล่องตัวขององค์กร

การตอบสนอง ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า การตอบสนองที่ดี ต้องเกิดจากการสื่อสารที่ดี และการที่เราเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ การส่งงานอะไรที่หนึ่ง มันจะต้องผ่านหลายขั้นตอนมาก ซึ่งจะมีความต่างกับองค์กรที่มีขนาดเล็กที่มีขั้นตอนการสื่อสารหรือตอบสนองที่รวดเร็ว การตอบสนอง แบ่งได้ 2 แบบ การตอบสนองด้วยความไม่เต็มใจยอมรับ และการตอบสนองด้วยความเต็มใจ ตรงจุดนี้ผู้บริหารมองว่าคือจุดสำคัญของการตอบสนอง คือจะทำอย่างไรให้ลูกน้อง เกิดการยอมรับกับคำสั่งด้วยความเต็มใจ โดยผู้บริหารเสนอเทคนิคว่า ควรจะมีการคุยแบบปรึกษาหารือ แต่ไม่ใช่การสั่งหรือบังคับ ทำความรู้จักสนิทสนมกับลูกน้องให้มาก ๆ เวลาคุยงานลูกน้องจะได้ไม่เกิดอาการเกร็ง ๆ พอลูกน้องรู้สึกดีกับเราหรือผู้บริหาร การส่งงานต่าง ๆ ก็จะไปดีตามไปด้วย หรือการตอบสนองที่ตื่นตัวเอง

ความรวดเร็ว ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า ความรวดเร็วในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น การทำงานต่าง ๆ ต้องมีกระบวนการทำงาน และลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบ และมีความต่อเนื่องสอดคล้อง และประสานกันในทุก ๆ ระดับ ด้วยการปฏิบัติงานด้านประสานงานเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน มันก็จะต่อเนื่องมาจากการตอบสนอง ถ้าตอบสนองไม่ดี ความเร็วมันก็ไม่มีความเกิดขึ้นได้

สมรรถนะ ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า การที่องค์กรจะสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ดีได้นั้น จะต้องหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรยินดีปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งแต่ละองค์กรต่างก็มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะกับ ซีพีเอฟเอง ซึ่งมีบุคลากรจำนวนมาก และแต่ละบุคคลก็มีระดับของสมรรถนะที่แตกต่างกัน และก็จะส่งผลกับการปฏิบัติงานที่ไม่เท่ากัน องค์กรจึงต้องแสวงหาหนทาง ที่จะบริหารจัดการบุคลากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม ผู้บริหารยังให้ความเห็นต่อว่า ควรจะมีการอบรม การจัดการความรู้ต่าง ๆ แบบเฉพาะเจาะจงในสายงาน ๆ นั้นไป เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้กับตัวพนักงานนั้น ๆ ได้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร

ความยืดหยุ่นหรือการปรับตัว ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า คือสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น

การเมือง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม กฎหมาย หรือจะเป็นการเปิดเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม ดังนั้น การปรับตัว หรือการยืดหยุ่นและผ่อนปรนตามสถานการณ์ต่าง ๆ ถือเป็นตัวช่วยให้องค์กรเกิดความคล่องตัวมากที่สุด

สรุปคำถามคำตอบที่ 3: ความได้เปรียบทางการแข่งขัน อาทิเช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด, ความสัมพันธ์ลูกค้า, กลยุทธ์ด้านต้นทุน, ด้านนวัตกรรม, ภาพลักษณ์ขององค์กร, และการยอมรับของสังคม ท่านผู้บริหารให้ความสำคัญกับหัวข้อไหนบ้างอย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่ทำให้องค์กรของท่านเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ส่วนแบ่งการตลาด ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า องค์กรที่มีส่วนแบ่งการตลาดเยอะ ๆ คือ องค์กรที่สามารถกำหนดทิศทางของตลาดได้ หรือเป็นผู้นำตลาด แต่ความยั่งยืนขององค์กรนั้น ก็ยังต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอีกหลาย ๆ ตัว โดยองค์กรที่มีส่วนแบ่งการตลาดเยอะ ก็เชื่อว่าจะได้เสมอไป องค์กรต้องมีในเรื่องของความสามารถหลักขององค์กร มีผู้นำที่ดี มีระบบต่าง ๆ ที่ดี เรื่องของความคล่องตัวขององค์กร เช่น เรื่องของสมรรถนะของพนักงาน เรื่องของการปรับตัวและยืดหยุ่น และสุดท้ายถึงแม้ว่าองค์กรเป็นที่ 1 ก็เชื่อว่าองค์กรจะสามารถยึดความเป็นที่ 1 ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาอยู่อย่างต่อเนื่อง

ความสัมพันธ์ลูกค้า ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า เราต้องมีความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภคหรือลูกค้าก่อน และเราค่อยไปถามลูกค้าว่าพวกเขารู้สึกอย่างไรกับเรา ตรงจุดนี้คือการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า พอลูกค้ามีความเชื่อมั่น ความสัมพันธ์กับลูกค้าก็จะดีตามมาด้วย

กลยุทธ์ด้านต้นทุน ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า องค์กรไหนที่สามารถกำหนดต้นทุนได้ องค์กรนั้นย่อมถือว่ามีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างสูง และส่วนมากจะเป็นในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ อย่าง ซีพีเอฟ เอง เราก็มีการจัดการต้นทุนที่ดีอยู่แล้ว เราสามารถควบคุมต้นทุนของเราได้ใน

บางรายการ อย่างเช่น ซีพีเอฟ เรามีฟาร์มของเราเอง เรามีเทคโนโลยี เรามีนวัตกรรม ในการควบคุมการเกิดของสัตว์ การดูแลสัตว์ที่มีคุณภาพ ในระดับสากล นี่เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรเราถือความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในเรื่องของต้นทุน

ด้านนวัตกรรม ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า นวัตกรรมเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาธุรกิจ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนา และนำไปสู่การได้มาซึ่งสินค้าและบริการใหม่ ๆ แล้วยังรวมไปถึงระบบการจัดการภายในองค์กรด้วย ทั้งหมดนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

ภาพลักษณ์ขององค์กร ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า ภาพลักษณ์ขององค์กร คือ หน้าตาขององค์กร ดังนั้นมันจึงมีความสำคัญ ภาพลักษณ์ขององค์กร เกิดมาจากภายในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นเรื่อง ของวัฒนธรรม ระบบการทำงานต่าง ๆ ดังนั้นองค์กร ควรจะต้องสร้างบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพ ที่เข้ามาช่วยในการบริหารงานขององค์กรให้ได้รับพัฒนาไม่ว่าจะเป็น ด้านการตลาด ด้านการขาย ด้านบุคคล บัญชี และฝ่ายผลิต หรือจะเป็นการจัดการความรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพคนในองค์กร ให้ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรวางเอาไว้

การยอมรับของสังคม ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า การยอมรับของสังคมคือตัวชี้วัด ให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากหรือน้อยแค่ไหน การสร้างการยอมรับใน สังคม หรือการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และชุมชนหรือ “CSR” เป็นสิ่งที่ องค์กรขนาดใหญ่เกือบทุกองค์กรต้องปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมไปถึงสังคมและชุมชน อย่างของ ซีพีเอฟ มีหลักการ 3 ประโยชน์สู่ความยั่งยืน ประโยชน์ต่อ ประเทศชาติ ประโยชน์ต่อสังคม และประโยชน์ต่อองค์กร

สรุปคำถามคำตอบที่ 4: ท่านผู้บริหารมีความเห็นว่า ด้านเศรษฐกิจ, สิ่งแวดล้อม, และ สังคม เป็นองค์ประกอบหลักของการสร้างองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือไม่อย่างไร และท่านผู้บริหารมี องค์ประกอบอื่น ๆ อีกหรือไม่ที่เป็นตัวเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร

ผู้บริหารทั้ง 15 ท่าน มีความเห็นตรงกันในเรื่อง ความยั่งยืนขององค์กร ว่า 3 สิ่งนี้ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร มากที่สุด อย่าง ซีพีเอฟ มีความมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมภายใต้ 3 เสาหลัก "อาหารมั่นคง สังคมพึ่งตน และดินน้ำป่าคงอยู่" ซึ่งจะสอดคล้องกับ หลักปรัชญา 3 ประโยชน์สู่ความยั่งยืนของซีพีเอฟ ที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ ต่อประเทศชาติ ประชาชน และบริษัท รวมถึงต้องสอดคล้องกับความท้าทายและกระแสของโลก ในยุคปัจจุบันด้วย คือต้องมีการตระหนักดีว่าทุกวินาทีของการดำเนินงาน คือ ความปลอดภัยในชีวิต และการมีสุขภาพที่ดีของทุกคนในองค์กร องค์กรหลายองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับ การพัฒนา คู่ค้าทางธุรกิจโดยควบคู่ไปกับ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของชุมชนด้วยเช่นกัน และด้านเศรษฐกิจ เอง ทางซีพีก็มีการทำความร่วมมือกับนักลงทุนต่าง ๆ หรือสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการัน ติความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมา ซีพีได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้มาโดยตลอด ซึ่งจะ สอดคล้องกับ แนวคิดการสร้าง “Idquo; ความยั่งยืนขององค์กร (Corporate sustainability) เป็น กระบวนทัศน์ที่สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดนี้เสนอว่า การเติบโต และผลกำไร (Corporate growth and profitability) ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขณะเดียวกัน หาก จะให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน ธุรกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่าง

ยั่งยืนด้วย (Sustainable development) เป้าหมายดังกล่าว เช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ เป็นต้น

กล่าวอีกนัยหนึ่ง กิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน แต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องไม่ส่งผลร้ายต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นต่อไป กิจกรรมของธุรกิจนั้นคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน (Fairness) กิจกรรมของธุรกิจนั้นต้องมีส่วนส่งเสริมสภาวะความเป็นอยู่ที่ดี (wellbeing) ของคนในสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม

ตารางที่ 5-1 สรุปผลการสังเคราะห์รูปแบบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

รูปแบบการจัดการ	ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ	ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ
<b>องค์กรอย่างยั่งยืน 2020</b>		
1. ความสามารถหลักขององค์กร	1. ระดับมาก 2. ความสามารถหลักขององค์กรซึ่งประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรม การจัดการความรู้ และด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020	ผู้บริหารมีความเห็นที่สอดคล้องกับเชิงปริมาณที่ว่า ความสามารถหลักขององค์กร คือ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง และได้เสนอแนวทางการพัฒนาที่ควรมีการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ ๆ เพื่อมาสานต่อเป้าหมายขององค์กร และทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง
2. ความคล่องตัวขององค์กร	1. ระดับมาก 2. ความคล่องตัวขององค์กรประกอบด้วย การตอบสนอง ความรวดเร็ว สมรรถนะ และความยืดหยุ่น/การปรับตัว มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020	ผู้บริหารมีความเห็นที่สอดคล้องกับเชิงปริมาณที่ว่า ความคล่องตัวขององค์กร คือ เครื่องมือวัดประสิทธิภาพขององค์กร และผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องของการตามข่าวสาร การปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์



ตารางที่ 5-1 (ต่อ)

รูปแบบการจัดการ องค์กรอย่างยั่งยืน 2020	ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ	ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ
3. ความสำเร็จเปรียบ ทางการแข่งขัน	1. ระดับมาก 2. ความสำเร็จทางการ แข่งขันซึ่งประกอบด้วย ส่วน แบ่งทางการตลาด ความสัมพันธ์ลูกค้า ด้าน นวัตกรรม และการยอมรับของ ชุมชนและสังคมโดยรอบ มี อิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020	ผู้บริหารมีความเห็นที่สอดคล้องกับ เชิงปริมาณที่ว่า ความสำเร็จเปรียบ ทางการแข่งขันคือ ปัจจัยที่สำคัญ ที่สุดในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความ ยั่งยืน เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกค้า หรือการสร้างภาพลักษณ์ของ องค์กรให้สังคมยอมรับ โดยเน้นใช้ กลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ มาเป็น เครื่องมือในการสร้างโอกาสทางการ แข่งขัน

### อภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1: ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถหลักขององค์กรกับองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร พบว่า ด้านเทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรม การจัดการความรู้ และด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 โดยสามารถสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ที่มีความแม่นยำในการพยากรณ์ ร้อยละ 44.1 ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.49 + 0.08 (\text{ด้านเทคโนโลยี}) + 0.11 (\text{ด้านวัฒนธรรม}) + 0.32 (\text{การจัดการความรู้}) + 0.09 (\text{ด้านภาวะผู้นำ})$$

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 15 ท่าน ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกัน เรื่องของความสามารถหลักขององค์กร โดยให้ความหมายว่าความสามารถหลักขององค์กรคือ มาตรฐานหรือพื้นฐานสำคัญที่องค์กรทุกองค์กรพึงมี และขึ้นอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ด้วยว่าจะสามารถจัดระบบการจัดการได้ดีแค่ไหน และจะสามารถใช้ศักยภาพบุคลากรในองค์กรของตนให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างไร ซึ่งองค์กรไหนที่สามารถแสดงศักยภาพได้มากที่สุด องค์กรนั้นก็ย่อมมีความได้เปรียบมากที่สุดเช่นกัน และบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ในฐานะผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารครบวงจร ที่ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจอาหารสัตว์ (FEED) ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์

(FARM) และธุรกิจอาหาร (FOOD) จึงให้ความสำคัญกับ “ความยั่งยืน หรือ Sustainability” ด้วยการสร้างและปรับสมดุลระหว่างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การสร้างความเข้มแข็งทางสังคม และความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ว่าบริษัทจะสามารถบรรลุพันธกิจของบริษัททั้งในอนาคตอันใกล้และระยะยาว ขณะเดียวกันยังสนองตอบต่อประเด็นด้านความยั่งยืนจากการประเมินกระแสโลก และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ ‘ครัวของโลก’ และเพื่อให้การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซีพีเอฟ จึงได้พัฒนาทิศทางกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืน โดยยึดหลักปรัชญา 3 ประโยชน์สู่ความยั่งยืน (ต่อประเทศ ประชาชน และบริษัท) เป็นรากฐานแนวคิดในการต่อ ยอดและยกระดับงานความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่ความยั่งยืนผ่านกรอบการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม “ต่อประเทศ ประชาชน และบริษัท” ซึ่งได้ระบุถึงประเด็นความยั่งยืนที่ครอบคลุมถึงความสามารถหลักขององค์กร เสถียรภาพขององค์กรที่จะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอก และการสร้างกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งทั้งหมดนี้คือความท้าทายและโอกาสอันมีนัยสำคัญทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอังคณา เถลิ้มชัยกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาแนวทางการสร้างขีดความสามารถหลัก ของ 10 องค์กรชั้นนำในประเทศไทยปี 2548” พบว่า ขีดความสามารถหลักขององค์กรนั้นมีที่มาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ขององค์กร ค่านิยมขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่ขีดความสามารถหลักขององค์กรนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความโดดเด่นและมีความสามารถเหนือคู่แข่ง ยกที่จะลอกเลียนแบบและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ขีดความสามารถหลักขององค์กรที่องค์กรส่วนใหญ่ศึกษานำมาใช้คือขีดความสามารถทั้งนี้ขีดความสามารถหลักของ องค์กรในแต่ละองค์กร จะมีความหมายและทำหน้าที่แตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กรหรือ ประเภทของธุรกิจนั้น ๆ นอกจากนี้ ขีดความสามารถหลักขององค์กรนั้นจะเป็นสิ่งที่กำหนดกิจกรรม หรือขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร ลักษณะบุคลากรในองค์กร และสามารถนำมาเชื่อมโยง กับการวางแผนและพัฒนาบุคลากรในองค์กร และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังพบอีกว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนา ผู้นำรุ่นใหม่ เพราะผู้บริหารหลายท่านเห็นว่า ผู้นำคือตัวตัดสินความสามารถหลักขององค์กรว่าจะไปในทิศทางไหน ภาวะผู้นำที่ดี ต้องเก่งทั้งด้านการบริหารงาน และการบริหารคน ผู้นำที่ดีคือ ผู้นำที่มาจากการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ ผู้นำที่ดีคือการให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการทำงาน อิสระทางความคิด เพื่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Stanley, Williams W. (1964) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารในอนาคต พบว่า ผู้บริหารในอนาคตจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีประสบการณ์ เป็นผู้

ที่มีความสามารถ มีลักษณะธรรมชาติของการเป็นผู้นำมีมนุษย์สัมพันธ์และเป็นคนที่มีความเป็นของตัวเอง มีจินตนาการทางความคิด มีความกล้าหาญ เมื่อเข้ามาดำรงตำแหน่ง และร่วมมือในโครงการศึกษาต่าง ๆ เขาจำเป็นต้องยอมรับ มีการริเริ่ม กล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อการบรรลุแนวทางใหม่ของการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ที่ 2: ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์กรกับองค์กรคู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์ความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การตอบสนอง ความรวดเร็ว สมรรถนะ และความยืดหยุ่น/การปรับตัว มีอิทธิพลต่อองค์กรคู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 โดยสามารถสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ที่มีความแม่นยำในการพยากรณ์ ร้อยละ 57.6 ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.34 + 0.09 (\text{การตอบสนอง}) + 0.11 (\text{ความรวดเร็ว}) + 0.15 (\text{สมรรถนะ}) + 0.30 (\text{ความยืดหยุ่น/ การปรับตัว})$$

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 15 ท่าน มีความเห็นตรงกันใน เรื่องของความคล่องตัวขององค์กร ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความคล่องตัวขององค์กรคือประสิทธิผลของความสามารถหลักขององค์กร ความคล่องตัวเปรียบเสมือนตัวขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และมีประสิทธิภาพ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรศักดิ์ ขาวเหลือง (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยความคล่องตัวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การธุรกิจก่อสร้าง ดุษฎีนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบปัจจัยความคล่องตัวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การธุรกิจก่อสร้าง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) กลุ่มตัวอย่างเป็นกรรมการผู้บริหารระดับสูงในองค์การธุรกิจก่อสร้างที่มีอายุการจดทะเบียนธุรกิจ 25 ปีขึ้นไป และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ในประเทศไทย จำนวน 17 ท่าน ใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย การเน้นต้นทุน การเน้นความแตกต่าง การเน้นเฉพาะกลุ่ม การเน้นตราสินค้า และการเน้นให้ความสำคัญตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านความสามารถขององค์กร ประกอบไปด้วย การจัดการและการปฏิบัติของบุคลากร โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ ความสามารถในด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรม และการจัดการความรู้ ด้านการให้ความสำคัญของตลาด ประกอบไปด้วย การค้นหาข้อมูลทางการตลาด การเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาด และการตอบสนองนำไปปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก ประกอบไปด้วย ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพสิ่งแวดล้อม และด้านแรงงาน ส่วนความคล่องตัว เกี่ยวข้องกับ การตอบสนอง ความรวดเร็ว สมรรถนะ และความยืดหยุ่น และดัชนีชี้วัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ส่วนแบ่งทาง

การตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้านำใหม่ ชื่อเสียงขององค์กรจากการตอบรับของนักศึกษาจบใหม่ อัตราการลาออกของพนักงาน และการยอมรับของชุมชน และสังคมโดยรอบจากผลการวิจัยสามารถนำไปพัฒนาส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวในองค์กร เตรียมพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันได้แก่ กลยุทธ์ ความสามารถ (ที่ต้องปรับให้เหมาะสมต่อสถานการณ์) ตลาดที่ธุรกิจดำเนินกิจกรรมอยู่ และสถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ต้องอาศัยการตอบสนอง ความรวดเร็วในการปฏิบัติ สมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นให้เกิดความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในหน่วยงานต่าง ๆ มีการส่งเสริมพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมให้เกิดความคล่องตัวเหล่านี้จะเป็นผลวัตร ทำให้องค์กรได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งในทุกด้านได้ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังพบอีกว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับหัวข้อ ความยืดหยุ่น/การปรับตัว โดยส่วนใหญ่มองเห็นว่า ความยืดหยุ่น ในด้านนโยบาย และระเบียบวิธีการดำเนินการตัดสินใจมีไว้ในระดับที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัว ต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเสมอ และสร้างเป็นองค์ความรู้ให้แก่องค์กรในการปฏิบัติครั้งต่อไป ซึ่งผู้บริหารได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมาและต่อไปในอนาคต นับเป็นช่วงเวลาที่ประชาคมโลกอยู่ในสถานะแห่งการปรับตัวและรับมือจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากแนวโน้มเศรษฐกิจโลกที่คาดการณ์ว่าจะชะลอตัว อันเป็นผลมาจากวิกฤตการณ์ทางการเงินทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และส่งผลมาถึงเศรษฐกิจในตลาดเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนา การเปิดเสรีทางการค้า AEC ซึ่งทำให้ สินค้า บริการ เงินทุน การลงทุน แรงงาน และปัจจัยการผลิตต่าง ๆ เคลื่อนย้ายได้อย่างเสรีมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ที่ส่งผลให้เกิดภัยธรรมชาติบ่อยครั้งและรุนแรงยิ่งขึ้น รวมไปถึงแนวโน้มของประชากรโลกที่คาดว่าจะสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 9,000 ล้านคนในปี 2593 จากปัจจุบันที่มีอยู่ 7,000 ล้านคนซึ่งอาจจะส่งผลให้เกิดการขาดแคลนอาหารและทรัพยากร คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในสังคมลดลง การเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือสิ่งที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นเราจึงต้องหาวิธีที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะตรงกับผลงานการวิจัยของสถาบัน McKinsey (2014) ที่เสนอแนวคิดว่า ความคล่องตัวขององค์กรคือการนำความสามารถขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการเสริมสร้างโอกาสและความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยดูจากองค์ประกอบภายนอกหลาย ๆ อย่าง เช่น เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม สังคม และการเมือง ซึ่งเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถคาดการณ์ได้ ดังนั้นในจุดนี้เราจึงต้องมีการสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัว เพื่อทำให้องค์กรพร้อมต่อทุกสถานการณ์

วัตถุประสงค์ที่ 3: ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กับองค์กรคู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรซึ่งประกอบด้วย ส่วนแบ่งทางการตลาด ความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านนวัตกรรม และการยอมรับของชุมชนและสังคมโดยรอบ มีอิทธิพลต่อองค์กรผู้ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ 2020 โดยสามารถสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ที่มีความแม่นยำในการพยากรณ์ ร้อยละ 51.8 ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.60 + 0.12 (\text{ส่วนแบ่งทางการตลาด}) + 0.09 (\text{ความสัมพันธ์ลูกค้า}) + 0.25 (\text{ด้านนวัตกรรม}) + 0.12 (\text{การยอมรับของชุมชนและสังคมโดยรอบ})$$

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 15 ท่าน มีความเห็นตรงกันใน เรื่องความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในประเด็นที่ว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันคือเสาหลักที่จะทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง และยั่งยืนมากที่สุด การสร้างความได้เปรียบหมายถึง องค์กรของเราต้องมีความแตกต่าง และดีกว่าองค์กรอื่น ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ การควบคุมราคาต้นทุน ได้ดีกว่าหรือถูกกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Barney Jay (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. กล่าวไว้ว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (Value-creating strategy) ให้เหนือกว่าคู่แข่งคือความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยคู่แข่งนั้น ไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ในช่วงเวลาเดียวกันด้วย เหตุนี้การได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบผลลัพธ์ ผลประโยชน์หรือคุณค่าอันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดหรือสร้างขึ้นมา และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบางท่านให้ความเห็นว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันคือการใช้แผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อชิงความเป็นที่หนึ่งในตลาด และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสำคัญ การยอมรับของชุมชนและสังคมโดยรอบ เป็นตัวสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร โดยการที่องค์กรมีการตอบแทนสังคม เรื่องภาพลักษณ์ขององค์กรก็ได้ประโยชน์ตามไปด้วย ซึ่งจะตรงกับนโยบายของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ว่า “เข้าใจเรา เข้าใจโลก เข้าใจทำ” ซึ่งได้ระบุถึงประเด็นความยั่งยืนที่ครอบคลุมถึงความสามารถหลักขององค์กร เสถียรภาพขององค์กรที่จะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอก และการสร้างกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งทั้งหมดนี้คือความท้าทายและโอกาสอันมีนัยสำคัญทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จูตินันท์ ทองสาธ (2556) กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการธุรกิจจีสอร์ท์อำเภอแก่งกระจาน จังหวัดเพชรบุรีมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการธุรกิจจีสอร์ท์อำเภอแก่งกระจาน

จังหวัดเพชรบุรี โดยศึกษารูปแบบการดำเนินงานธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการธุรกิจริสอร์ท โดยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และสัมภาษณ์เชิงลึกในการบริหารจัดการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจริสอร์ท ด้านกายภาพ สิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการมีรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจในระบบครอบครัวอาศัย ประสบการณ์การเรียนรู้จากการทำธุรกิจ มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการให้บริการ อยู่ตลอดเวลา และในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผู้ประกอบการช่วยเหลือสังคมในด้าน สิ่งแวดล้อมของชุมชนและกิจกรรมภายนอกพร้อมกันเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับอำเภอแก่งกระจาน

วัตถุประสงค์ที่ 4: ศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการดำเนินการศึกษารูปแบบการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด เห็นว่าผู้บริหารของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ในหลักการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ในรูปแบบของความสามารถหลักขององค์กร ความคล่องตัวขององค์กร และความได้เปรียบทางการแข่งขันสังเกตได้จาก รูปแบบการบริหารงานขององค์กร โดยคณะกรรมการบริษัท ได้มีนโยบายหลักการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน จาก ปรัชญา 3 ประโยชน์สู่ความยั่งยืน (ต่อประเทศ ต่อประชาชน และบริษัท) ของซีพีเอฟ และประเด็นความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญร่วมระหว่างซีพีเอฟ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้มาจากกรอบการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม “เข้าใจเรา เข้าใจโลก เข้าใจทำ” จึงนำมาสู่การกำหนดนโยบาย และทิศทางกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืนของซีพีเอฟภายใต้แนวคิด 3 เสาหลัก อาหารมั่นคง สังคมพึ่งตน และดินน้ำป่าคงอยู่ ตามที่เสนอโดยคณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นแนวทางให้แก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ ซึ่งจะเห็นว่า บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญทั้งภายในองค์กร เรื่องของการพัฒนาบุคลากร การสร้างความเข้าใจ และภายนอกองค์กร สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศ อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลักษณาวดี บุญยะศิรินันท์ (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการพัฒนาธุรกิจเพื่อเข้าสู่ธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนในประเทศไทย โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรพัฒนาสู่องค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน 2) ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 3) ศึกษาแนวทางการปฏิบัติการของพนักงานขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่องค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน 4) ศึกษาแนวทางการปฏิบัติการขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่องค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน พบว่า ด้านการปฏิบัติขององค์กรด้านการตลาดเพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และด้านการปฏิบัติ

ขององค์กรเกี่ยวกับธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สามารถเขียนความสัมพันธ์อยู่ในรูปแบบของ 7 R's และปัจจัยที่ทำให้องค์กรเข้าสู่องค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยคาดหวังว่า ผลการวิจัยครั้งนี้จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับ ภาครัฐ และภาคเอกชน

โดยผลของการวิจัยทำให้ทราบว่าความสามารถหลักขององค์กร ความคล่องตัวขององค์กร และความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อองค์กรสู่ความยั่งยืนซึ่ง 1) ความสามารถหลักขององค์กรประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรม ด้านการจัดการความรู้ และด้านภาวะผู้นำ 2) ความคล่องตัวขององค์กร ประกอบไปด้วย การตอบสนอง ความรวดเร็ว สมรรถนะ และความยืดหยุ่น/ การปรับตัว 3) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบไปด้วย ส่วนแบ่งทางการตลาด ความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านนวัตกรรม และการยอมรับของชุมชนและสังคมโดยรอบ

ซึ่งจากการไปสัมภาษณ์ผู้บริหารในหัวข้อความสามารถหลักขององค์กร ทำให้ผู้วิจัยทราบว่า ผู้บริหารในองค์กรส่วนมากให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ ๆ ที่จะมาสานต่องานที่ผู้บริหารรุ่นเก่า ๆ ที่เริ่มเกษียณไป โดยเน้นไปที่เรื่องของการพัฒนา ทักษะ บุคลิกภาพของตน มีการอบรมในระดับพนักงาน จัดหลักสูตรความรู้ ในรูปแบบของตำรา เพื่อให้ตัวพนักงานเกิดความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น และยังพนักงานมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรมากขึ้นเท่าใดองค์กรนั้นก็ยิ่งมีความได้เปรียบทางธุรกิจมากขึ้นเท่านั้น และเพราะในปัจจุบันบางองค์กรจะให้ความสำคัญกับผู้นำที่มาจาก การซื้อตัวมาจากที่อื่น ซึ่งการที่มีผู้นำที่มาจาก การซื้อตัว คือระบบที่มีความผิดพลาด เนื่องจาก การมาของบุคคลภายนอก ที่ไม่รู้วัฒนธรรมในองค์กร ไม่สามารถมาสานต่องานที่ผู้บริหารคนก่อนทำไว้ได้ งานเกิดความไม่คล่องตัว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นจึงควรที่จะมีการพัฒนาศักยภาพพนักงานในองค์กรให้มีความสามารถ มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และประโยชน์จากการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรนั้น ๆ นอกจากองค์กรจะได้ผู้นำรุ่นใหม่ที่มีวัฒนธรรมในองค์กรเป็นอย่างดี สามารถมาสานต่องานของผู้บริหารคนเก่าได้ ยังถือเป็นการลดค่าใช้จ่ายทางอ้อมขององค์กรอีกด้วย แล้วยังเป็นตัวที่จะทำให้องค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดี มีการให้โอกาสพนักงานในองค์กร ซึ่งจุดนี้ จะเป็นตัวผลักดันศักยภาพของพนักงานทั่วไปให้มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และบทสรุปตรงนี้ คือ จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมาย และนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต และจากการศึกษาวิจัยในหัวข้อความ

คล่องตัวขององค์กรทำให้ผู้วิจัยทราบว่า ผู้บริหารและผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับตัว และยืดหยุ่น ทำให้เราเห็นว่าองค์กรที่มีความมั่นคงอย่าง บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ประสบความสำเร็จมาถึงจุดนี้ได้อย่างไร ก็เพราะการก้าวตามสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว มีการเรียนรู้ที่จะปรับตัวในเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีศักยภาพที่จะพร้อมรับมือในยุคโลกาภิวัตน์แบบนี้ ซึ่งในจุดนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความสามารถหลักขององค์กรที่ผู้บริหารอยากให้มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งควรมีการจัดอบรมในระดับผู้บริหาร ให้เกิดความเข้าใจในรูปแบบการทำงาน เพราะสิ่งสำคัญที่สุดคือผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารควรยอมรับ และเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

จากการศึกษาวิจัยในหัวข้อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้ผู้วิจัยทราบว่า การสร้างกลยุทธ์โดยภาพลักษณ์ต่อสังคมคือสิ่งที่สำคัญที่สุด โดยเห็นได้จาก นโยบายของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เสนอหลักการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน จาก ปรัชญา 3 ประโยชน์สู่ความยั่งยืน (ต่อประเทศ ต่อประชาชน และบริษัท) และประเด็นความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญร่วมระหว่าง ซีพีเอฟ ซึ่งได้มาจากกรอบการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม “เข้าใจเรา เข้าใจโลก เข้าใจทำ” นำมาสู่การกำหนดนโยบาย และทิศทางกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืนของซีพีเอฟภายใต้แนวคิด 3 เสาหลัก อาหารมั่นคง สังคมพึ่งตน และดินน้ำป่าคงอยู่ ตามที่เสนอโดยคณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นแนวทางให้แก่ ผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งเห็นได้ว่า ซีพีเอฟ ใช้กลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อเป็นที่หนึ่งของตลาด

ตารางที่ 5-2 สรุปการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรสู่ความ ยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

รูปแบบ	ข้อเสนอแนะจากผลวิจัย
1. ความสามารถหลักขององค์กร -ภาวะผู้นำ	ให้ความสำคัญและพัฒนาบุคลากร โดยเป็นรูปแบบของการจัดการความรู้ในเรื่องการบันทึกหรือสร้างคู่มือในการปฏิบัติ อย่างเป็นระบบ มีการอบรมระดับพนักงาน ปลุกฝังให้บุคลากรมีความรู้สึกรักในองค์กร และพร้อมจะแสดงศักยภาพของตัวบุคลากรให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะเป็นตัวสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ ๆ ในอนาคต เพื่อมาสานต่อ งานของผู้บริหารรุ่นเก่า



## ตารางที่ 5-2 (ต่อ)

รูปแบบ	ข้อเสนอแนะจากผลวิจัย
1. ความสามารถ หลักขององค์กร -ภาวะผู้นำ	ให้ความสำคัญและพัฒนาบุคลากร โดยเป็นรูปแบบของการจัดการความรู้ ในเรื่องการบันทึกหรือสร้างคู่มือในการปฏิบัติ อย่างเป็นระบบ มีการอบรม ระดับพนักงาน ปลุกฝังให้บุคลากรมีความรู้สึกรักในองค์กร และพร้อมจะแสดง ศักยภาพของตัวบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการพัฒนา บุคลากรในองค์กรจะเป็นตัวสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ ๆ ในอนาคต เพื่อมาสานต่อ งานของผู้บริหารรุ่นเก่า
2. ความคล่องตัว ขององค์กร -ความยืดหยุ่น/ การปรับตัว	ความยืดหยุ่น/การปรับตัว ต้องมีการติดตามข่าวสาร และปรับปรุงรูปแบบงาน ให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเสมอ และต้องสร้างเป็นองค์ความรู้ให้แก่ องค์กรในการปฏิบัติครั้งต่อไป มีการจัดอบรมในระดับผู้บริหาร ให้เกิดความ เข้าใจในรูปแบบการทำงาน เพราะสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรเดินไปถึง เป้าหมายได้ ก็คือผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารควรยอมรับ และเข้าใจถึงเป้าหมาย ขององค์กร
3. ความ ได้เปรียบ ทางการแข่งขัน - การยอมรับ ของชุมชนและ สังคมโดยรอบ	ใช้กลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร โดยการรณรงค์ให้พนักงานมีส่วน ร่วมในการทำกิจกรรม ในชุมชนเพื่อตอบแทนสังคม ซึ่งจะตรงกับนโยบายของ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ว่า “เข้าใจเรา เข้าใจโลก เข้าใจทำ” ซึ่งได้ ระบุถึงประเด็นความยั่งยืนที่ครอบคลุมถึงความสามารถหลักขององค์กร เสถียรภาพขององค์กรที่จะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอก และการสร้าง กลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งทั้งหมดนี้คือความท้าทายและ โอกาสอันมีนัยสำคัญทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม

## ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรสู่ความยั่งยืน  
ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) ดังนั้นผู้ที่สนใจศึกษาค้นคว้าต่อไป ควรจะเป็น  
รูปแบบการทดสอบการวัดสมรรถนะของพนักงานในองค์กร โดยใช้เครื่องมือในการทดสอบ เช่น  
การทำข้อสอบในเชิงปฏิบัติ หรือเชิงทฤษฎี โดยยึดหลัก ความสามารถขององค์กร ความคล่องตัว  
ขององค์กร และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. จากการวิจัยครั้งนี้ ที่ได้ทำการ ศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัดซึ่งเป็นการศึกษารูปแบบการจัดการจาก องค์กรเพียงองค์กรเดียว ทำให้ข้อมูลมาจากแหล่งเดียว และเพื่อให้ข้อมูลเกิดการแตกประเด็นมาก ขึ้น ควรมีการทำวิจัยโดยใช้กรณีศึกษาจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อข้อมูลที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*, (พิมพ์ครั้งที่ 6).  
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติพงษ์ จิรวังศ์. (2557). การพัฒนาองค์กรตามแนวทาง TQA. *กรุงเทพธุรกิจ*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.csrc.com/>.
- กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. (2552). *การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กร  
สมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กองเศรษฐกิจการเกษตรระหว่างประเทศ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2558). *วิสัยทัศน์และแผน  
กลยุทธ์สำหรับความร่วมมืออาเซียนด้านอาหาร เกษตรและป่าไม้ ค.ศ. 2016-2025*.  
เข้าถึงได้จาก [http://www.oae.go.th/download/ASEAN2559/Vision%20and%20SP-FAF%20\(final\).pdf](http://www.oae.go.th/download/ASEAN2559/Vision%20and%20SP-FAF%20(final).pdf).
- เฉลิมพร ทองบุญชู. (2556). *องค์กรแห่งความยั่งยืน จากฐานหลักเศรษฐกิจพอเพียงและการจัดการ  
ทั่วทั้งองค์กร: คุษฎีนิพนธ์ บริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต, คณะวิทยาการจัดการ,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*.
- จิตินันท์ ทองสาธิต. (2556). *กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันและการดำเนิน กิจกรรม  
ความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการธุรกิจจิวรี่สอร์ทอำเภอแก่งกระจาน  
จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ  
ประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- ณัฐ อมรภิญโญ. (2556). *รูปแบบการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อยใน  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนประเทศไทย. วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี, 2556.  
57-66*.
- ดวงกมล แก้วสกุล, ศิริพงษ์ ศรีเพชร, ดวงพรรณ กริชชาญชัยและวิโรจน์ศรีสุรภานนท์. (2546).  
*การพัฒนาเครื่องมือในการประเมินความสามารถของระบบการขนส่งสินค้าอุปโภค  
บริโภค. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล*.
- บุญดี บุญญาภิจ. (2549). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

- ปรเมธี วิมลศิริ. (2558). *การขยายตัวเศรษฐกิจไทย ปี 2558-2559*. หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 36. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือสภาพัฒน์.
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เครือเจริญโภคภัณฑ์.(2557). *ภาพรวมธุรกิจ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)*. เข้าถึงได้จาก [http://capital.sec.or.th/webapp/corp\\_fin/datafile/dsf/0101150000-00-00TA104L01005.PDF](http://capital.sec.or.th/webapp/corp_fin/datafile/dsf/0101150000-00-00TA104L01005.PDF).
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). *หลักการตลาดยุคใหม่ ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มิตรสัมพันธ์กราฟฟิค.
- รุ่งโรจน์ อรรถานินท์. (2554). *การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ลักษณะชาติ บุญยะศิรินันท์. (2557). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการพัฒนาธุรกิจเพื่อเข้าสู่ธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันปัญญาภิวัฒน์.
- วิทยา ดำนธารังกุล. (2546). *เคล็ดลับในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เคล็ดลับง่ายๆ ตามหลักพุทธวิธี ที่มีพลวัตสูง*. กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สุกร เสรีรัตน์, งามอาจ ปทะวานิช และปริญญ์ ลักษณ์านนท์. (2555). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : บริษัท ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2544). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิดและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สรศักดิ์ ขาวเหลือง. (2558). *ปัจจัยความคล่องตัวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การธุรกิจก่อสร้าง. เศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจปริทัศน์*. ปรัชญาคุณูปบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2547). *คู่มือการจัดทำตัวชี้วัดการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- เสนาะ ดิยาว. (2551). *หลักการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาชวี เตาลานนท์. (2555). *ฉายภาพ 40 ปี “ซี.พี.” ในเวทีธุรกิจอาเซียน*. เข้าถึงได้จาก <https://soclaimon.wordpress.com/2012/12/29/ดร-อาชวี-เตาลานนท์-ฉายภาพ/>

- อังคณา เกลิมชัยกิจ. (2549). *แนวทางการสร้างขีดความสามารถหลักของ 10 องค์กรชั้นนำในประเทศไทยปี 2548*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Archie, B., Buchholtz, K. (2010). *Business and Society, ethics and Stakeholder Management*. Mason; South-Western.
- Balezentis, A., & Balezentis, T. (2011). Framework of strategic management model for strategy Europe 2020: Diachronic analysis and proposed guidelines. *Engineering Economics*, 22(3), 271-282.
- Baležentis, A., Baležentis, T., & Brauers, W. K. (2011). Implementation of the strategy Europe 2020 by the multi-objective evaluation method multimoora.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Best, J.W. (1977). *Research in Education*. (3<sup>rd</sup> ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Boyatzis, R. E. (2002). Core competencies in coaching others to overcome dysfunctional behavior. *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups*, 81-96.
- Cunningham-Burley, S., Backett-Milburn, K., & Kemmer, D. (2006). *Constructing health and sickness in the context of motherhood and paid work*. *Sociology of health & illness*, 28(4), 385-409.
- Danial, V.B., Avella, L., & Fernandez. E. (2007). *Empirical test of an integrated agile manufacturing model*. Emerald. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12), 1303-1332.
- Eleonora, B. (2010). Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation: *Int. J. Production Economics*, 125, 251–261.
- Fahey, L. (1994). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management: *California Management Review*, 40 (3), pp. 265-276.
- Figge, F., & Hahn, T. (2004). Sustainable value added. Measuring Corporate Contribution to Sustainability Beyond Eco-Efficiency. *Ecological Economics*, 48(2): 173-187.

- Gadenne, D., & Sharma, B. (2010). Entry Barriers and Industry Rivalry Do They Mediate the Relationship between Quality Management Practices and Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(7), 779-793.
- Goldsen, R. K., & Ralis, M. (1963). *Factors related to acceptance of Innovations*. New York: Cornell University.
- Gunn , L. A., & Hogwood, B. W. (1994). *Policy analysis for real world*. New York: Oxford University Press.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) . *Competing for The Future*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Health Systems Research Institute and Institute for Population and Social Research, Mahidol University. (2003). *Population Projections for Thailand 2000-2025*. Bangkok: Amarin Printing and Publishing Co. Ltd.
- Ismail. (2004). Effects of filler loading on properties of Polypropylene-natural rubber-recycle rubber (PP-NP-RRP) composites, *Journal of Reinforced Plastics and Composites*, 23 (6),639-650.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management: Analysis planning implementation and control*. (8<sup>nd</sup> ed.). Englewood cliffs: Prentice Hall.
- Krathwohl, D.R., Bloom, B.S., & Masia. (1974). *Taxonomy of Educational Objectives, the Classification of Eductional Goals. Handbook II: Affective Domain*. New York: David McKay.
- Kritchanchai, D. & Carthy, B. L. (1999). Responsiveness of the Order Fulfillment Process. *International Journal of Operations and Production Management*. 19(8), pp. 814- 833.
- Kroeber, A. L. & Kluckhon C. (1952). *Culture: a review of Concepts and definition*. New York: Vin tage Books.
- Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R., & Neuberger, L. (2010). *A new era of sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010: 57*. Available. Retrieved from at: [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf): UN Global Compact/ Accenture.

- Lash, L. H., Fisher, J. W., Lipscomb, J. C. & Parker, J. C. (2007). *Competitive on a warming planet*. Harvard Business Review March, pp. 95-102.
- Maskell, B. (1989). Performance measures for world class manufacturing, *Management Accounting*, 32–33.
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27(1), 42-50.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*. Retrieved from <http://www.ei.Haygroup.com>
- McKinsey. (2014). *Southeast Asia at the crossroads: Three paths to prosperity*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/>
- Meade, L. M. & Sarkis, J. (1999). Analyzing organizational project alternatives for agile Manufacturing processes: an analytical network approach. *International Journal of Production Research*, 37(2), 241-61.
- Michael, E. P. (1990). *The Competitive Advantage of Nations: With a new Introduction*. New York: The Free Press.
- Michael, E. P. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (1<sup>st</sup> ed). Illinois: The Free Press.
- Narayanan, V.K., & R. Nath. (1993). *Organization Theory: A Strategic Approach* Home Wood, IL: Irwin.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Myers, J. L. & Pigors, B. G., (1973). *Principles and practice of adult health nursing* (2<sup>nd</sup> ed.). Missouri: Mosby Year Book.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Rowden, R. W. (1995). The role of human resource development in successful small to mid-sized manufacturing businesses: a comparative case study. *Human resource development Quarterly*, 6(4), 355-373.

- Roy, C., & Andrews, H. A. (1991). The Roy adaption model; the definitive statement. *New Jersey. Applenton-Century Crofts.*
- Schroeder, M. A. (1990). Diagnosing and dealing with multicollinearity. *Western Journal of Nursing Research*, 12(2), 175-84.
- Scott, W. G., & Mitchell, T. R. (1976). *Organization theory: A structural and behavioral analysis.* McGraw-Hill/Irwin.
- Sharma, R. C. (1975). *Population Trends, Recourses and Environment.* New Delhi: Dhanpat Rai
- The Dynamic African Consumer Market: Exploring Growth Opportunities in Sub-Saharan Africa.* (2011). Available from: [http://www.accenture.com /SiteCollectionDocuments /Local\\_South\\_Africa/PDF/Accenture-The-Dynamic-African-Consumer- Market- Exploring-Growth-Opportunities-in-Sub-Saharan-Africa.pdf](http://www.accenture.com /SiteCollectionDocuments /Local_South_Africa/PDF/Accenture-The-Dynamic-African-Consumer- Market- Exploring-Growth-Opportunities-in-Sub-Saharan-Africa.pdf)
- Van Marrewijk, M., & Hardjono, T. W. (2003). European corporate sustainability framework for managing complexity and corporate transformation. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 121-132.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: where did it come from and where will it go?. *Expert systems with applications*, 13(1), 1-14.
- Williams, S. (1964). *Educational Administration in the Elementary School Task and Challenge.* New York : Holt , Rinehart and Winston.
- Wong, D. L. (1995). *Whaley & Wong's Nursing Care of Infants and Children* (5<sup>th</sup> ed.). St. Louis, MO: Mosby.
- Woodward, M., & Walker, A. R. (1994). Sugar consumption and dental caries: evidence from 90 countries. *British dental journal*, 176(8), 297-302.



ภาพผนวก

## ภาพผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร



## แบบสอบถามเรื่อง การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020

บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ ในระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เก็บข้อมูลเพื่อศึกษา และขอกราบขอบพระคุณ  
ในการให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

### แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย)

จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกเพียงข้อเดียวที่ตรงกับ

ตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

อายุน้อยกว่า 30 ปี

อายุ 30 - 40 ปี

อายุ 41-50 ปี

อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ช่วงอายุการทำงาน

น้อยกว่า 1 ปี

1-5 ปี

6-10 ปี

11-15 ปี

มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

4. หน่วยงานที่สังกัด

ฝ่ายบุคคล

ฝ่ายขาย

ฝ่ายบัญชี

ฝ่ายการตลาด

ฝ่ายผลิต

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

## 5. วุฒิการศึกษา

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

## ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020

## บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน [ ] ที่ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 ว่าอยู่ระดับความต้องการระดับใด โดยที่มีคะแนน ตั้งแต่ 1-5 ดังนี้ (เลือกตอบเพียงข้อเดียว) มีจำนวนทั้งหมด 34 ข้อ

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ท่านคิดว่าองค์ประกอบดังต่อไปนี้มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ความสามารถหลักขององค์กร</b>					
1. ท่านทราบถึงโครงสร้างและเข้าใจวิสัยทัศน์ ของบริษัท และวิสัยทัศน์ของบริษัทมีความหมายต่อพนักงาน					
2. องค์กรมีช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้พนักงานทราบอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร					
3. พนักงานทำงานในองค์กรแห่งนี้เพราะวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
4. วัฒนธรรมขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมของพนักงาน					
5. ผู้บริหารมีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน					
6. โครงสร้างองค์กรที่ดี ในด้านการตัดสินใจ และการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน ให้อิสระแก่พนักงานในการแก้ปัญหาในงานได้ทันที					

ท่านคิดว่าองค์ประกอบดังต่อไปนี้มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนา องค์กรสู่ความยั่งยืน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ความสามารถหลักขององค์กร (ต่อ)</b>					
7. ภาวะผู้นำหรือผู้บริหาร ต้องมีความรู้ความสามารถ ในเรื่องของนวัตกรรม เทคโนโลยี และช่องทางการตลาด เพื่อสร้างมุมมองใหม่ ๆ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน					
8. ความสามารถ ในด้านการค้นหา และศึกษาเทคโนโลยี และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน					
9. การจัดการความรู้ เรื่องการบันทึกหรือสร้างคู่มือในการปฏิบัติ และนำมาแชร์ในองค์กรเพื่อเป็นหนทางในการสร้างการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ของพนักงานใหม่					
10. องค์กรควรมีขีดความสามารถและความรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
11. องค์กรควรมีการจัดเก็บบันทึกข้อมูลองค์ความรู้และแนวความคิดใหม่ ๆ					
<b>ความคล่องตัวขององค์กร</b>					
1. ความสามารถในการตรวจสอบสถานการณ์ ได้อย่างแม่นยำ เป็นการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และตอบสนองในสิ่งที่เกิดขึ้นทันท่วงที					
2. ความรวดเร็ว ในด้านแผนการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการรับสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงได้ดี					
3. สมรรถนะ ของพนักงานในองค์กรที่ต้องมี ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อการตัดสินใจ และการร่วมมือในการปฏิบัติ เป็นส่วนที่ช่วยทำให้เกิดความคล่องตัว					
4. ความยืดหยุ่น ในด้านนโยบายและระเบียบวิธีการดำเนินการตัดสินใจไม่ว่าในระดับที่ช่วยทำให้เกิดความคล่องตัวต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเสมอ และสร้างเป็นองค์ความรู้ให้แก่องค์กรในการปฏิบัติครั้งต่อไป					

ท่านคิดว่าองค์ประกอบดังต่อไปนี้มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนา องค์กรสู่ความยั่งยืน	ระดับความพึงพอใจ					
	5	4	3	2	1	
5. องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพ ภายนอกต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
6. องค์กรนำวิธีการทำงานใหม่ๆที่ดีกว่าเดิมมาปรับใช้อย่างต่อเนื่อง						
7. ผู้บริหารหรือผู้นำควรมีความรู้ความสามารถที่กว้างไกล ที่เกี่ยวกับ นวัตกรรม เทคโนโลยี และช่องทางการตลาด เพื่อสร้างมุมมองใหม่ ๆ และความมุ่งมั่นในการทำงาน						
<b>ความคล่องตัวขององค์กร (ต่อ)</b>						
8. องค์กรมีกระบวนการที่ชัดเจนในการส่งเสริมพนักงานให้เสนอแนะ แนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนา						
9. ผู้บริหารส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์กรร่วมกันพัฒนาและ ปรับปรุงการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ						
10. องค์กรนำ “แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ” (Best Practices) มา ประยุกต์ใช้ภายในองค์กร						
<b>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน</b>						
1. ส่วนแบ่งการตลาด ในด้านตัวเงินช่วยวัดความสำเร็จขององค์กร						
2. องค์กรตอบสนองต่อการแข่งขัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่ม ส่วนแบ่งการตลาด						
3. ลูกค้าขององค์กรมีความภักดีต่อบริษัท						
4. องค์กรจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า พันธมิตร ผู้ขาย พนักงาน และ ผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีประสิทธิภาพ						
5. องค์กรต้องมีความพร้อมด้านการบริหารจัดการต้นทุน						
6. องค์กรใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนเพื่อ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการแข่งขัน						
7. ผู้บริหารผลักดันให้เกิดนวัตกรรม (การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ) ใน องค์กร						
8. องค์กรมีการพิจารณาขีดความสามารถของพนักงานเพื่อความพร้อม ต่อการแข่งขันทางธุรกิจ						

ท่านคิดว่าองค์ประกอบดังต่อไปนี้มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร คู่ความยั่งยืน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ต่อ)</b>					
9. การรักษาชื่อเสียงขององค์กร มาจาก คุณภาพ คำมั่นสัญญา การแก้ปัญหาให้ลูกค้า และมีจริยธรรมตรงไปตรงมาขององค์กร					
10. องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
11. การยอมรับของชุมชน และสังคม โดย ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นผลให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจแก่ลูกค้าและสังคม					
12. องค์กรให้ความสำคัญกับ CSR					
<b>องค์กรคู่ความยั่งยืนทศวรรษ 2020</b>					
1. สภาวะทางเศรษฐกิจในสังคมมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร					
2. การลงทุนของนักลงทุนส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร					
3. องค์กรมีแนวทางการบริหารงานเพื่อลดต้นทุน และนำไปใช้ได้ อย่างเป็นระบบ					
4. สภาวะด้านสิ่งแวดล้อมมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร					
5. องค์กรมีการกำหนดนโยบาย เพื่อรักษา และส่งเสริมสิ่งแวดล้อมให้พนักงาน					
6. องค์กรมีแนวทางการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน (รูปธรรม)					
7. สภาวะทางสังคมมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร					
8. องค์กรมีสวัสดิการช่วยเหลือญาติพี่น้องของพนักงาน					
9. องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้พนักงานมีทักษะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

ขอขอบพระคุณครับ

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่องเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020

บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ.....

หน่วยงาน.....

ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงลึก

1. ความสามารถหลักขององค์กร อาทิเช่น การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์, ด้านเทคโนโลยี, วัฒนธรรมในองค์กร, การจัดการความรู้, และภาวะผู้นำ ท่านผู้บริหารมีความเห็นในหัวข้อนี้อย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่เป็นไปตามความสามารถหลักขององค์กร ที่ท่านให้ความสำคัญ

ตอบ.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ความคล่องตัวขององค์กร อาทิเช่น การตอบสนอง, ความรวดเร็ว, สมรรถนะ, และความยืดหยุ่นหรือการปรับตัว ท่านผู้บริหารมีความเห็นในหัวข้อนี้อย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่ทำให้องค์กรของท่านเกิดความคล่องตัวขององค์กร

ตอบ.....

.....



.....  
.....  
.....  
.....

3. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน อาทิเช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด, ความสัมพันธ์ลูกค้า, กลยุทธ์ด้านต้นทุน, ด้านนวัตกรรม, ภาพลักษณ์ขององค์กร, และการยอมรับของสังคม ท่านผู้บริหารมีความเห็นในหัวข้อนี้อย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่ทำให้องค์กรของท่านเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

**ตอบ**.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ท่านผู้บริหารมีความเห็นว่า ด้านเศรษฐกิจ, สิ่งแวดล้อม, และสังคม เป็นองค์ประกอบหลักของการสร้างองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือไม่อย่างไร และท่านผู้บริหารมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหรือไม่ที่เป็นตัวเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร

**ตอบ**.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ขอขอบพระคุณครับ

ภาพผนวก ข  
ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ข้อที่ 1 ความสามารถหลักขององค์กร อาทิเช่น การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์, ด้านเทคโนโลยี, วัฒนธรรมในองค์กร, การจัดการความรู้, และภาวะผู้นำ ท่านผู้บริหารมีความเห็นในหัวข้อนี้อย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่น ๆ อีกหรือไม่ที่เป็นไปตามความสามารถหลักขององค์กร ที่ท่านให้ความสำคัญ

ตารางภาคผนวก ข-1 สรุปบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารในข้อที่ 1

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
1	<p>การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นมากที่สุด ในองค์กร เราต้องรู้ทิศทางของกลยุทธ์ไปอย่างไร เรื่องโครงสร้างต้องมีการสนับสนุนกับกลยุทธ์ ใน ซีพีเอฟ มีการจัดการเรื่องนี้มานาน ในเรื่องเชิงกลยุทธ์ในการขยายตัว โครงสร้างที่เหมาะสมต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ เช่น โครงสร้างที่ปัจจุบัน ซีพีเอฟ กำลังทำอยู่ มีการแบ่งสาขางาน อย่างเช่น แต่งงานแปรรูป แต่งงานขาย ซึ่งในการสร้างโครงสร้างแบบนี้จะง่ายต่อการปรับปรุงหรือแก้ไข แต่ถ้าเป็นกลยุทธ์ร่วมสาขางาน จะทำให้เกิดข้อขัดแย้ง เหมือนเอาคนมาก ๆ มาร่วมกัน ต่างความคิด ทำงานคนละอย่าง ถามหน่อยว่าความคิดมันจะไปตรงกันได้ไม่ ดังนั้นปัจจุบัน ซีพีเอฟ จึงมีการจัดโครงสร้างเป็นแบบแท่ง เพื่อให้เป็นไปในเป้าหมายเดียวกัน เรื่องของเทคโนโลยี เน้นนอนอยู่แล้วว่า ซีพีเอฟ หรือองค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับเรื่องเทคโนโลยีมาก ยิ่งองค์กรไหนที่มีการนำเทคโนโลยีแบบล้ำ ๆ เข้ามาช่วย หมายถึงการลดต้นทุนในเรื่องของกำลังคนที่จะน้อยลง พอคนน้อยลง มันก็จะมีคนที่มีความประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้น นี่ก็คือตัวที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เลย ส่วน เรื่องของวัฒนธรรม อยากแยกว่า องค์กรที่มีอายุงานมากกว่ากันหรือน้อยกว่ากัน เช่น บางองค์กร 5 ปี บางองค์กร 10 ปีขึ้นไป ตรงเรื่องของเวลา มันเป็นตัวบอกถึงเรื่องวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันและ ดังนั้น ตรงเรื่องวัฒนธรรม มันจะเป็นตัวบอกถึงความแข็งแกร่งขององค์กร อย่างเช่น ท่านประธาน ธนิสโร จีระนันท์ ท่านจะพูดเลยว่า ท่านพอใจเพียงวันเดียว งานประสบความสำเร็จท่านก็โอเคและ มันก็เปรียบเสมือนการนำ PDCA cycle มาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานจะอย่างไรเพื่อให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ ทำอย่างไรให้</p>

## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
1 (ต่อ)	<p>ได้ผลและมีประสิทธิภาพ ทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและตระหนักในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของตน มันก็คือการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในแบบโคเชนของญี่ปุ่น สรุปว่า ความพอใจวันเดียว หมายถึงว่า เราจะต้องไม่ยอมหยุดนิ่งอยู่แค่วันเดียว เราต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตรงนี้คือจุดเด่นของซีพีเอฟที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างวัฒนธรรมของ ซีพีเอฟ เอง ก็จะมีเรื่องของ คือเราจะไม่มีการจ้างคนออก ฟังดูดีนะ แต่จริง ๆ แล้วมันก็เปรียบเสมือนดาบสองคม มันทำให้พนักงานไม่มีความกระตือรือร้น จริงแล้ว วัฒนธรรมมันแบ่งออกเป็น วัฒนธรรมแบบตะวันตก และ วัฒนธรรมแบบตะวันออก ตะวันออกจะพูดในเรื่องของ performance มองผลลัพธ์เป็นเรื่องสำคัญ แต่ถ้าเป็น วัฒนธรรมตะวันตกคือสนใจที่กระบวนการปฏิบัติ วัฒนธรรมถือเป็นตัวที่จะสามารถชี้ทิศทางขององค์กร ได้ด้วย ตัวต่อมาการจัดการความรู้ ของ พวก วิศวกร หรือซีพีในบางหน่วยงาน มีการเขียนลงบันลัคนาสถูตร บนกระดาน แต่ความรู้จริง ๆ ของคนตะวันออกมักไม่ถูกถ่ายทอดลงสู่กระดาน ความรู้จะได้จากพวกการใช้ประสบการณ์จริง แต่ถ้าเป็นทางตะวันตกจะเน้นการถ่ายทอดเป็นหลัก ๆ เลข ซึ่งสองสิ่งนี้สำคัญ การศึกษาในตำราในกระดาน หรือจะเป็นการศึกษาที่ต้องใช้ประสบการณ์พวกนี้ มันต้องทำไปแบบควบคู่กันมันถึงจะมีประสิทธิภาพ แต่คนไทยเอง หรือจะเป็นซีพีเอฟด้วย ถือว่ายังทำได้ไม่ดีเท่าไร การจัดการเรียนการสอนถือว่าสำคัญ และยังเป็นตัวสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรด้วย ตัวสุดท้าย ภาวะผู้นำ องค์กรทุกองค์กรจะสำเร็จได้หรือไม่ มันจะขึ้นอยู่กับผู้นำนี้และ คือภาวะผู้นำที่ดี มันต้องเก่งทั้งการคิด และเก่งในเรื่องของคนด้วย ส่วนมากองค์กรเอกชน จะมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับหัวหน้าในหน่วยงานนั้น ๆ ตรงนี้มันจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น และมันจะเป็นตัวสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหาร</p>
2	<p>การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ คือการวางแผนงานหลังจากรู้เป้าหมายขององค์กร การจัดวางกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับการจัดการความรู้ โดยเป็นรูปแบบการอบรม การนำคนที่มีความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสายงานมาสอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตัวพนักงานให้ตรงกับสายงานหรือ</p>

## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
2 (ต่อ)	<p>เป้าหมายของงาน โดยในการทำให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละงาน ต้องรู้จักตั้งน้ำจนถึงปลายน้ำให้ดี และในอันดับ 3 ที่ให้ความสำคัญมากคือการเตรียมความพร้อมของภาวะผู้นำ ที่สามารถชี้แนะแนวทางนโยบายขององค์กรได้ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ และกล้าตัดสินใจ มีหลายสิ่งหลายอย่างที่ต้องมีการพัฒนาให้เกิดความเป็นผู้นำ เพราะผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่ใช่เรื่องที่จะเป็นกันได้ง่าย ๆ ฉะนั้น องค์กรทุกองค์กร เฉพาะซีพีจะให้ ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำมาก ในอันดับ 4 วัฒนธรรมในทุกองค์กรจะต้องมีการศึกษาว่าอันไหนดีก็สนับสนุน อันไหนเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ได้ ก็ต้องมีการแก้ไข ซึ่งการแก้ไขนี้จะต้องขึ้นอยู่กับระยะเวลา เพราะวัฒนธรรมถือเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อน ถ้าเกิดการแก้ไขที่ไม่ดีจะยิ่งทำให้ทุกอย่างแย่ลง และอันดับสุดท้ายที่ให้ความสำคัญ เทคโนโลยีคือเครื่องมือในการจัดการที่ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการทำงาน เช่นการประชุม การติดตามงาน สิ่งเหล่านี้สามารถติดตามผ่าน ระบบ Line ซึ่งทำให้เกิดความสะดวกต่อการทำงาน ซึ่งจะเชื่อไปถึงความคล่องตัวขององค์กรต่อไป</p>
3	<p>การปรับโครงสร้างองค์กรเกิดจากเศรษฐกิจโลกหรือสังคมและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป เช่นการเปิด AEC หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ก็มีผลกับการปรับโครงสร้างองค์กร และผู้นำจะต้องมีการสร้างผู้นำใหม่ ๆ ขึ้นมาทดแทนเสมอเพื่อเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ในเรื่องของวัฒนธรรมในองค์กร ก็จะมี ความแตกต่างกันออกไป ซึ่งสิ่งพวกนี้สามารถเรียนรู้กันได้ ซึ่งจะสอดคล้องไปกับ เรื่องของการจัดการความรู้การฝึกอบรมการสอนงานต่างๆ โดยการอบรมก็จะมีหัวข้อ ที่แตกต่างกันออกไป พนักงานก็แบบหนึ่ง ผู้บริหารก็ต้องเป็นอีกแบบ ให้รู้จักระบบ ขององค์กรนั้นๆ อย่างบางองค์กรมีการบริหารแบบฝรั่งก็จะเป็นการบริหารในอีกรูป แบบ บางองค์กรเป็นการบริหารแบบจีนก็จะเป็นอย่างอื่น อีกแบบหนึ่งเป็นแบบคนไทย ซึ่งการบริหารแบบไทย จะเป็นการบริหารงานแบบพี่น้อง แล้วซีพีเองก็ใช้หลักการ บริหารแบบคนไทย โดยจะให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างองค์กรเป็นหลัก สิ่ง ที่ควรเพิ่ม จริยธรรมและคุณธรรม คือสิ่งที่จะทำให้พนักงานมีกรอบกำหนด และสามารถอยู่ในระบบที่องค์กรต้องการได้</p>

## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
4	<p>ทั้งห้ามีความสอดคล้องกัน โดย ภาวะผู้นำคือตัวที่สำคัญที่สุด เพราะการทำงาน ต้องมีหัวหน้างานเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นภาวะผู้นำก็เปรียบเหมือนหัวใจขององค์กร การเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ ประสบการณ์ที่สั่งสมมา การเป็นผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ เป็นผู้นำคนได้ และคนต้องเชื่อฟังคนรอบข้างด้วย โครงสร้างองค์กร ก่อนที่จะมาเป็นโครงสร้างองค์กร เราต้องรู้แผนงาน หรือเป้าหมายขององค์กรก่อน ถ้าเรารู้แล้วว่าองค์กรต้องการสิ่งไหน การจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร ก็เป็นสิ่งสำคัญ การจัดโครงสร้างองค์กรคือการจัดวางกลยุทธ์เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางธุรกิจ เทคโนโลยี ก็คือตัวช่วยในการนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งในตัวเทคโนโลยี ถือว่าสำคัญ สำหรับทุกองค์กร บางองค์กร หรืออย่าง ซีพีเอฟเอง ก็ให้ความสำคัญค่อนข้างมาก ถึงขนาดต้องมีการอบรม เพื่อเพิ่มทักษะในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึง การจัดการความรู้ การทำให้คนในองค์กรเพิ่มศักยภาพของตัวเองบางคนเก่งด้านเดียว ซึ่งการทำงานในองค์กรอย่างปัจจุบัน เราไม่สามารถที่จะเก่งแค่ด้านเดียวได้ เราต้องเก่งในหลาย ๆ ด้าน เช่น บางคนเก่งการตลาด แต่ไม่มีความรู้เรื่องระบบบัญชี ไม่รู้ว่าต้องคุมคนอย่างไร พวกนี้คือสิ่งที่ต้องฝึกฝน ถ้าพนักงานทุกคนมีความรู้ความสามารถในทุกด้าน จุดนี้จะกลายเป็นจุดแข็งที่สุดขององค์กร ตัวสุดท้าย วัฒนธรรม ทุกองค์กรต้องมี ไม่มีไม่ได้ วัฒนธรรมคือตัวบ่งบอกถึงภาพลักษณ์องค์กร การทำงานในองค์กรจะราบรื่นหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น 5 ตัวที่กล่าวมา จึงมีความสำคัญ และแต่ละตัวก็มีหน้าที่ของมันเอง องค์กรจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้</p>
5	<p>ความสามารถหลักขององค์กร หลัก ๆ การจัดโครงสร้างขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ โดยต้องมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายขององค์กร ว่าต้องการอะไร พอรู้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรแล้ว เราจะสามารถจัดกำลังคนได้อย่างเหมาะสมกับกลยุทธ์ หรือโครงสร้างต่างๆ อย่างการจัดการเรียนรู้ก็เหมือนกัน เราสามารถที่จะรู้ได้ว่าเราควรพัฒนาหรือเพิ่มทักษะอะไรบ้างให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การอบรม การเทรนนิ่งต่าง ๆ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร อย่างเช่นของ ซีพีเอฟเอง วิสัยทัศน์คือ</p>

## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
5 (ต่อ)	<p>ครัวของโลก (Kitchen of the world) เราในฐานะพนักงานขององค์กร จะทำอย่างไรให้ ซีพีเอฟเป็นครัวโลก แต่ละที่ก็จะมีเป้าหมายไปคนละแบบ ที่ไม่เหมือนกัน อย่างด้าน เทคโนโลยี ถือว่าสำคัญ สำหรับทุกองค์กร บางองค์กร หรืออย่าง ซีพีเอฟ ก็ให้ความสำคัญมาก ถึงขนาดต้องมีการอบรม เพื่อเพิ่มทักษะในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เทคโนโลยีก็คือเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรทำงาน ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ดังนั้นตัวเทคโนโลยีนี้มีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องมีทุกองค์กร ในยุคปัจจุบันและอนาคต การจัดการเรียนรู้ให้พนักงานทุกคนมีความพร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ก็จะเชื่อมโยงไปถึงการจัดการเรียนรู้ได้เหมือนกัน ตัวต่อมา ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำ คือเครื่องมือหรือกำลังสำคัญ ในการพาทีมงานหรือพัฒนาทีมงานให้ไปสู่เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยในส่วนภาวะผู้นำนี้จะต้องมีการอบรมการเรียนรู้ต่าง ๆ อยู่เสมอและต้องมาจากประสบการณ์ทำงานด้วย วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรก็จะมีแตกต่างกัน เช่น บางที่ใช่ความสามารถเป็นหลัก บางที่สนใจแค่ใบปริญญา ใครที่จบสูงก็มีโอกาสมากกว่า ดังนั้นจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมจะไม่เหมือนกัน แต่ของซีพีจะเป็นการเน้นที่ความสามารถเป็นหลัก เพราะความสามารถจะเป็นตัวชี้วัดเป้าหมายขององค์กร ได้ และมันจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นๆด้วย อย่างที่กล่าวไปตอนต้น ถ้าองค์กรรู้เป้าหมายแล้ว การจัดโครงสร้างก็ตามมาการจัดการเรียนรู้ก็เกิด พอโครงสร้างจัดเสร็จ การเรียนรู้เริ่มมีการพัฒนาไปตามระบบ เรื่องของวัฒนธรรมก็จะถูกปรับเปลี่ยนไปตามโครงสร้างด้วยตัวของมันเอง ฉะนั้นทุกหัวข้อถือว่ามีความสำคัญหมด โดยต้องเริ่มจาก วิสัยทัศน์ เราต้องการอะไร</p>
6	<p>ความสามารถหลักขององค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ ความสามารถหลักขององค์กร มันจะมีแกนกลางที่สำคัญเลย คือเรื่องของวัฒนธรรม อย่างของซีพีเอฟเอง เรามีเรื่องของการจัดการวัฒนธรรมอยู่แล้ว นั่นคือเรื่องของ CPF ซึ่งได้ปลูกฝัง ค่านิยม 6 ประการที่เรียกว่า “ซีพีเอฟเวย์” (CPF Way) ให้บุคลากรทุกคนตลอดจนสอดแทรก CPF WAY ในทุกด้านของงานบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาฝึกอบรม และการประเมินผลนอกจากนี้</p>

## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
6 (ต่อ)	<p>ได้จัดทำ และส่งมอบคู่มือจริยธรรมสำหรับพนักงาน หรือ Code of conduct ให้แก่พนักงานทุกคน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ คุณค่าหลักที่ บริษัทมุ่งหวัง การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียต่อพนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่ค้า คู่แข่ง สังคมและสิ่งแวดล้อม และทรัพย์สินบริษัท ตรงนี้ก็จะตรงกับหัวข้อในเรื่องการจัดการความรู้ และเรื่องของการเปลี่ยนแปลงนี้ก็มี ความสำคัญ ทุกองค์กรจะต้องสามารถหรือมีการปรับตัวที่จะยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งสิ่งสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงคือ เรื่องของการปรับโครงสร้าง องค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ รูปแบบการทำงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด เรื่องของเทคโนโลยี ก็คือเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรเกิดความคล่องตัว หรือทำให้การทำงานง่ายขึ้น เทคโนโลยี จะอยู่ที่คนใช้หรือไม่ใช้หรือไม่เป็น เช่น ถ้าองค์กรนั้นมีเทคโนโลยีที่ดี แต่คนในองค์กรไม่รู้จักรักการใช้เทคโนโลยีให้เกิด ประสิทธิภาพ สุดท้ายขององค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ สุดท้ายอาจจะเสีย ค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็นอีก แต่ถ้าองค์กรไหนที่มีพนักงานที่รู้จักการใช้เทคโนโลยีที่ดีอยู่ แล้ว ก็ถือว่าดีไป แต่เราย้อนกลับมาพูดต่อ ว่าถ้าองค์กรนั้นมีเทคโนโลยีที่ดี แต่คนใช้ไม่ ดีละ จะทำอย่างไร อบรม สัมมนา การจัดการความรู้นี้และ จะเป็นตัวช่วยในเรื่องพวกนี้ ดังนั้นเทคโนโลยีสำคัญ แต่ขึ้นอยู่กับคนใช้ด้วย ตัวสุดท้าย ภาวะผู้นำ องค์กรทุกองค์กร มั่นขาดไม่ได้อยู่แล้ว ผู้นำดีไม่ดีเราต้องดูด้วยนะ ผู้นำที่ดีส่วนมากจะมาจาก การเก็บ เกี่ยวประสบการณ์ การรู้จักคน การให้ความสำคัญกับทุกสิ่งรอบตัว คือไม่ใช่ความคิด ตัวเป็นใหญ่ หรือพวกอีโก้สูง ๆ จะมีปัญหาในการจัดการเรื่องของคน ส่วนผู้นำที่ ไม่ค่อยจะประสบความสำเร็จ ส่วนมากจะเป็นพวกอีโก้สูง พวกจบนอก หรือบริษัทซื้อ ตัวมาก หรือผู้นำที่มาจากเส้นสาย กลุ่มนี้ จะมีการจัดการคนที่ถือว่าลำบาก โดย เฉพาะตัวหลัง พวกที่มาจากเส้นสาย พวกนี้ไม่ใช่แค่การจัดการคนไม่ดีนะ แต่รวมถึง ทำงานไม่เป็นด้วย แต่อย่างผู้นำที่จบนอก ก็แค่อีโก้สูง การจัดการคนอาจจะไม่ดี เพราะ คิดว่าความคิดของตัวเองจะถูก แต่จริง ๆ แล้วมันก็ไม่ได้ถูกเสมอไป คือสุดท้ายไม่ ยอมฟังเสียงใคร แต่ข้อดีคือ ผู้นำกลุ่มนี้ทำงานเป็น และเก่ง</p>



## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
6 (ต่อ)	<p>พวกผู้นำที่มาจากผลงาน มาจากประสบการณ์ของคนในองค์กร เราได้ประโยชน์เยอะมากในส่วนนี้ หนึ่ง เราไม่ต้องไปเสียเวลาสอนงานใหม่ เพราะตัวผู้นำที่มาจากประสบการณ์เค้ารู้อยู่แล้วว่าองค์กรต้องการอะไร เรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้ด้วย และอีกเรื่องคือการเข้ามาของผู้นำใหม่ ๆ ที่ไม่ว่าจะจบนอกหรือการซื้อตัวมา กลุ่มนี้อาจจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรเดิมอยู่แล้ว สรุปคือ ภาวะผู้นำ คือสิ่งจำเป็นต่อระบบงาน แต่ก็ขึ้นอยู่กับองค์กรว่าจะเลือกผู้นำแบบไหนมาทำงาน</p>
7	<p>ความสามารถหลักขององค์กร ประกอบไปด้วย 5 ตัว ที่จริงให้ความเห็นว่าสำคัญหมดอย่างเรื่องของการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและระบบงานต่างๆ ให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ก่อนที่จะเริ่มมีการปรับโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ให้ได้ก่อนว่าองค์กรของเราประสบกับปัญหาอะไรบ้าง และมีลักษณะในการดำเนินธุรกิจ หรือระบบงานอย่างไร และเป้าหมายขององค์กรเราเป็นอย่างไร การบริหารหรือปรับโครงสร้างองค์กร ควรเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องมีความชัดเจนในการกำหนดทิศทางธุรกิจใหม่และผังการบริหารงานใหม่ ซึ่ง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างความเข้าใจที่ตรงกันถึงทิศทางและรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ที่กำหนดขึ้นให้กับพนักงานทุก ระดับในองค์กร ด้านเทคโนโลยี ก็คือเครื่องมือที่ช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรส่วนมากมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับงานด้านบริหาร อย่างสำหรับงานด้านบริหาร ซึ่งเป็นงานที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องอาศัยสารสนเทศเป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ซึ่งนับว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจเป็นอย่างมาก จึงได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารในลักษณะต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นในความเห็น เทคโนโลยีคือตัวสำคัญที่องค์กรในยุคปัจจุบันไม่สามารถขาดได้เลย ด้านวัฒนธรรมในองค์กร มันมีในทุกๆ องค์กรและมันคือตัวที่จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นๆ เป็นอย่างไร มันจะออกมาเป็นในเรื่องของภาพลักษณ์</p>

## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
7 (ต่อ)	<p>ซีพีเอฟ มีนโยบายด้านวัฒนธรรมขององค์กรที่ได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม โดยถ่ายทอดผ่านการประกวด CPF CEO AWARDS ซึ่งได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนเข้าสู่ปีที่ 5 เป็นการส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรขยันคิดที่สามารถสร้างผลงานนวัตกรรมอันเป็นประโยชน์ เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง การจัดการความรู้ ซีพีเอฟ มีการพัฒนาองค์กรโดยบริษัทยังมุ่งมั่นในการสร้างองค์กรให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน ด้วยการให้ความสำคัญ กับการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพที่นำไปสู่การสร้างสรรคผลงานนวัตกรรมที่เพิ่มมากขึ้น มีการทบทวนและปรับปรุงพันธกิจองค์กร ให้มุ่งสร้างความผูกพันกับลูกค้า นั่นคือตัวที่แสดงให้เห็นว่า เราให้ความสำคัญมากในเรื่องของการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำ แบ่งออก 2 ประเภท ดี กับไม่ดี ดีคือผู้นำที่คุณคนได้ ไม่ดีคือผู้นำที่คุณไม่ได้ ในฐานะที่เราเป็นลูกน้อง เราจะรับมือกับผู้นำที่ไม่ดีได้อย่างไร ผู้นำที่เราไม่มีปัญหาอยู่แล้ว เราไม่สามารถกำหนดผู้นำได้ เพราะผู้นำมาจากการตัดสินใจของเบื้องบน กลับมาที่ตัวเราว่า เราจะต้องคอยรับมือกับผู้นำที่ไม่ดีได้อย่างไร ตรงนี้คือสิ่งที่ยาก บางคนก็ยอมเป็นใบไม้ไปตามลม บางคนแข็งใส่ คนที่แข็งใส่ ส่วนมากก็จบไม่สวย สุดท้ายก็ต้องย้อนไปดูว่า เบื้องบนตัดสินใจอย่างไรที่ส่งผู้นำ ไม่มีคุณภาพมา ผู้นำที่ไม่มีคุณภาพส่วนมากมาจาก เส้นสาย กลุ่มนี้ทำงานไม่เป็น แต่ผู้นำที่มีคุณภาพ คือผู้นำที่มาจากการไต่เต้า มาจากประสบการณ์ องค์กรไหนที่มีผู้นำที่มีคุณภาพเยอะ องค์กรนั้นถือว่ามีความสามารถที่ชัดเจนที่สุด</p>
8	<p>ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มากที่สุด เพราะการมอบหมายงานจะต้องมีการเสริมองค์ความรู้ความเข้าใจต่าง ๆ ให้ทีมงานเข้าใจ และการจัดการความรู้ถือเป็นความท้าทายที่เกี่ยวเนื่องกับงานบุคคล เนื่องจากการที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จะต้องเริ่มที่คน ตั้งแต่การสรรหาพนักงานที่เหมาะสม การฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และการรักษาพนักงาน ล้วนมีส่วนช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>

## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
8 (ต่อ)	และเสริมความมีภาวะผู้นำให้กับทีมงานเพื่อเป็นตัวเสริมสร้างประสิทธิภาพของทีมงาน และความสำคัญอีกหนึ่งตัวต่อมาคือการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ เพราะหลังจากที่เราเสริมความรู้ของทีมงานแล้ว เราจะสามารถรู้ได้ว่าคนแต่ละคนจะมีความสามารถที่จะไปอยู่ตรงไหนของโครงสร้างองค์กร ส่วนวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ เทคโนโลยีก็สามารถเรียนรู้ได้เช่นกัน ซึ่งให้ความสำคัญพอกัน สรุปทุกตัวมีความสำคัญหมดทุกตัวสำหรับความสามารถหลักขององค์กร
9	ทุกขอ้ตัวมีความจำเป็น แต่ด้านการจัดการความรู้ถือว่ามีความสำคัญที่สุด เช่น การอบรมการให้ความรู้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตัวพนักงาน ต่อมาคือการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ เพราะหลังจากที่เรารู้แล้วว่าคนไหนมีความสามารถแบบไหนเราก็จะสามารถรู้ได้ว่าเราควรวางกำลังคนอย่างไร จัดโครงสร้างอย่างไรให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจ ต่อมาภาวะผู้นำ คือกำลังหลักในการพาทีมงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยในส่วนภาวะผู้นำนี้จะต้องมีการอบรมอยู่เสมอ และต้องมาจากประสบการณ์ด้วยอีกทาง ด้านเทคโนโลยีก็เป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหลักของการพัฒนาองค์กร ซึ่งในทุกองค์กรเองต้องมีสิ่งนี้ และในด้านวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรก็จะมีมีความแตกต่างกัน เช่น บางที่ให้ความสำคัญเป็นหลัก บางที่สนใจแค่ไปปริญญา ดีกรีนอกก็มีโอกาสมากกว่า ดังนั้นจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมจะไม่เหมือนกัน แต่ของซีพีจะเป็นการเน้นที่ความสามารถเป็นหลัก เพราะความสามารถจะเป็นตัวชี้วัดเป้าหมายขององค์กรได้ ฉะนั้นทุกตัวสำคัญหมด
10	ภาวะผู้นำถือว่าสำคัญที่สุด เพราะองค์ประกอบทุกอย่างต้องเริ่มมาจากผู้นำ ถ้าผู้นำดี องค์ประกอบในส่วนต่างๆก็ดี เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์, ด้านเทคโนโลยี, วัฒนธรรมองค์กร, และการจัดการความรู้ ก็จะมีประสิทธิภาพดีตามไปด้วย ดังนั้นการจะเริ่มทำแผนงานหรือสร้างงานต่าง ๆ ควรเริ่มจากภาวะผู้นำที่ดี และต้องมีประสิทธิภาพ แล้วถามว่าเราจะสร้างผู้นำอย่างไร การสร้างผู้นำ มาจากการอบรมการสั่งสมประสบการณ์ของตัวผู้นำ แต่ถ้าผู้นำไม่ดี ระบบงานต่าง ๆ ย่อมต้องไม่มีประสิทธิภาพ

## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
10 (ต่อ)	<p>การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ จะขึ้นอยู่กับผู้นำว่าจะปรับโครงสร้างแบบไหนให้เกิดความเหมาะสมที่สุด และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กรจะเป็นตัวสร้างความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร ในส่วนของวัฒนธรรม ถือว่าค่อนข้างเปราะบาง ในแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่าง ถ้าองค์กรคิดอยากเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรให้ทันกับยุคสมัย ต้องค่อย ๆ ปรับ เพราะถ้าเร่งปรับจะส่งผลกระทบต่อคนที่ไม่ได้ติดต่อกับองค์กรได้ เช่น นำผู้บริหารหน้าใหม่เข้ามาที่ไม่รู้จักวัฒนธรรมดี จะส่งผลกระทบต่อพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมถือเป็นเรื่องที่เปราะบางมาก แต่มีความสำคัญ</p>
11	<p>ความสำคัญการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ คือการหาคนมาวางในแต่ละสายงานให้เหมาะสมที่สุด ถ้าเราจัดวางกำลังคนผิด เช่น เอาคนที่ไม่มีศักยภาพพอมาทำงาน เป้าหมายขององค์กรอาจมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้นเราจึงต้องหาคนลงไปให้เหมาะสมกับงานที่สุด ในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรจึงถือว่ามีความสำคัญที่สุดของความสามารถหลักขององค์กร ตัวต่อมาที่มีความสำคัญคือ ในเรื่องของภาวะผู้นำ ถ้าโครงสร้างมีการจัดแล้วมีเป้าหมายงานแล้ว แต่ขาดผู้นำ งานจะไม่สามารถเดินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการตัดสินใจต่าง ๆ การคุมคนหรือพนักงาน ถือเป็นเรื่องทีละเอียดอ่อน การตัดสินใจบางเรื่องพนักงานไม่สามารถทำได้ ดังนั้นผู้นำจึงถือเป็นหัวใจหลักในการพาทีมงานหรือองค์กรไปสู่เป้าหมาย และผู้นำเองก็ไม่ใช่จะเป็นกันได้ง่าย ๆ ผู้นำจะต้องผ่านการฝึกฝน และผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ มากมาย ถึงจะมาเป็นผู้ผู้นำได้ ด้านการจัดการความรู้ก็คือตัวที่จะมาเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ถ้าพนักงานที่มีความรู้แค่ด้านขาย แต่ไม่มีความรู้ด้านการตลาดเลย ถามว่าคนเหล่านี้จะสามารถทำงานได้ดีแค่ไหน ดังนั้นเราจึงต้องให้พนักงานมีความรู้ในทุกด้าน เช่น การอบรม การสอนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น แล้วด้านเทคโนโลยีก็คือเครื่องมือที่ทำให้งานเกิดความรวดเร็วในปฏิบัติ ยิ่งงานเดินได้เร็ว เราก็ยิ่งได้เปรียบต่อคู่ค้าทางธุรกิจมากเท่านั้น ดังนั้นเทคโนโลยีคือตัวซัพพอร์ตให้งานเดินได้เร็วขึ้น และเป็นเครื่องมือที่สำคัญของทุกองค์กร</p>

## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
11 (ต่อ)	และสุดท้ายด้านวัฒนธรรม การทำงานในองค์กรทุกองค์กร ต้องมีวัฒนธรรมควบคู่ไปด้วย เพราะถ้าไม่มีวัฒนธรรม การทำงานก็จะลำบาก สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่ต้องเรียนรู้และปรับตัวเข้าหา เพื่อการที่เราจะได้ทำงานในที่นั้น ๆ ได้อย่างสบายใจ พอเราสบายใจ การทำงานก็ดีขึ้น ความสามารถหลักขององค์กรก็เกิดได้
12	ความสามารถหลักขององค์กร มีความสำคัญ กันหมด โดย ภาวะผู้นำ ที่ดีได้นั้น ต้องมาจาก ประสบการณ์ ทักษะการทำงาน การคุมกำลังคน กล้าตัดสินใจ มีการสื่อสารที่ดี ผู้นำคือตัวหลักของความสามารถขององค์กร ถ้าขาดผู้นำที่มีคุณภาพ องค์กรก็ไม่สามารถเรียกตัวเองได้ว่าองค์กรคู่ความยั่งยืน ถ้าเรามีผู้นำที่ดีแล้ว ก็จะมาที่การปรับโครงสร้างองค์กร ผู้นำที่มีคุณภาพจะรู้ว่าควรวางกำลังคนอย่างไรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กร ถ้ามีการวางกำลังคน ได้ดี องค์กรก็สามารถที่จะเป็นไปตามเป้าหมายได้ การจัดการความรู้ ในเมื่อผู้นำกว่าจะมาเป็นผู้บริหาร ได้ก็ต้องผ่านการฝึกฝน การอบรมต่าง ๆ ดังนั้นพนักงานก็ต้องผ่านกระบวนการฝึกฝนหรือฝึกอบรมเช่นกัน แล้วยังมีการมอบหมายงานต่าง ๆ ออกมา จะต้องมีการอบรมพนักงานอยู่ตลอดเพื่อให้พนักงานมีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดการความรู้จึงถือเป็นเครื่องมือที่เพิ่มศักยภาพการทำงาน ไม่ว่าจะของตัวผู้นำเองหรือตัวพนักงาน ที่จะต้องผ่านมาแล้วทั้งสิ้น ด้านเทคโนโลยี เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็ว และคล่องตัว เทคโนโลยีในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด ดังนั้นในส่วนของเทคโนโลยี ก็จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานให้รู้จักการประยุกต์ใช้กับการทำงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว วัฒนธรรม คือสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การปรับตัวให้เข้ากับองค์กรนั้น ๆ เพราะแต่ละองค์กรก็มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป และวัฒนธรรมองค์กรถ้าผู้นำที่มีคุณภาพ จะสามารถนำตัววัฒนธรรมขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ เช่น ใช้ระบบครอบครัว พี่น้อง มาสร้างเป็นทีมงาน และทำงานร่วมสายเดียวกัน เพราะพวกเขาจะเกิดความเข้าใจกัน รู้ว่าคนไหนถนัดงานไหน และการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น ดังนั้นขอสรุปว่า ทุกสิ่งทุกอย่างจะดีหรือร้าย จะขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงคนเดียว

## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
13	<p>ความสามารถหลักขององค์กร ให้ความสำคัญที่สุดคือการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ คือเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เป็นตัวที่ดันองค์กรได้ เช่นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เป้าหมายต่าง ๆ การจับเลือกคนให้เหมาะสมกับกลยุทธ์โครงสร้างขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดได้ ซึ่งจุดนี้จะเป็นตัวเพิ่มศักยภาพขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์ที่สุดตัวหนึ่ง ด้านเทคโนโลยีก็มีความสำคัญในระดับหนึ่ง เทคโนโลยีในความหมายคือตัวสร้างแรงขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ก็ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ของคนในองค์กรเองด้วยว่าจะสามารถนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาใช้อย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ด้านวัฒนธรรมในองค์กร ก็จะมีความแตกต่างไปในแต่ละองค์กร ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์กรก็ตาม ก็เข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ก็ตาม พวกนี้คือตัวแปรสำคัญของการจัดการวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งความสำคัญของหัวข้อวัฒนธรรมองค์กร ขึ้นอยู่กับปรับตัวของเราเองเป็นสำคัญ การจัดการความรู้คือตัวช่วยเสริมให้กับพนักงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น เช่น การอบรม สัมมนา การประชุมต่าง ๆ การศึกษาดูงาน หรือการเรียนรู้ การสอนงานจากเพื่อนหรือหัวหน้า แต่สิ่งสำคัญในหัวข้อการจัดการเรียนรู้คือ ตัวเรา เราจะสามารถเรียนรู้ได้ดีแค่ไหนด้วย สุดท้ายภาวะผู้นำ การทำงาน การวางแผน การสร้างงานต่าง ๆ สิ่งสำคัญเลยที่จะทำให้งานเดินไปข้างหน้าได้ ก็คือผู้นำ ถ้าเราไม่มีผู้นำที่ดีงานก็จะเกิดปัญหาตามมายุ่งตลอด ๆ การเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ ความขยัน ประสิทธิภาพต่าง ๆ ถ้าองค์กรไหนมีผู้นำที่ดี องค์กรนั้นถือว่ามิชัยไปกว่าครึ่ง คั้งนั้น หลายองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ ความสามารถ และการมีสภาวะผู้นำที่ดี เพื่อองค์กรที่ยั่งยืน</p>
14	<p>ความสามารถหลักขององค์กร ใน 5 หมวดย่อยนี้มีความสำคัญทุกตัว และเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืนอย่างที่สุด โดย ตัวแรกที่จะขอแสดงความคิดเห็นคือ เรื่องของการปรับโครงสร้างองค์กร ต้องบอกก่อนว่าในยุคปัจจุบันนี้ ทุกอย่างเลย ไม่ว่าจะเป็น สังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรมอะไรต่างๆ หรือ คู่แข่ง ตลาดการแข่งขัน สิ่งเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงที่เร็วมาก</p>

## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
14 (ต่อ)	<p>สาเหตุนี้จึงเป็นตัวทำให้เกิดการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การปรับตัวขององค์กรที่ดีและรวดเร็ว องค์กรนั้นจะถือว่าสามารถสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ และ ซีพีเอฟ การปรับ โครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ ซึ่งมีการปรับตัวอยู่ตลอด เพื่อให้ทันในยุคสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฉะนั้นเรื่องของการปรับ โครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อองค์กรทุก ๆ องค์กร เรื่องเทคโนโลยี ปัจจุบันเอง เทคโนโลยีมีความสำคัญในทุกองค์กร เพราะการปรับ โครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์คือตัวหลัก แต่จะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยี ถ้าจะให้เห็นภาพชัด ๆ อย่างของซีพีเอง ย้อนไปสมัยก่อน การที่จะสรุปยอดขาย ต้องมีการสรุปยอดขายเป็นรายเดือน ซึ่งจะทำให้เกิดความล่าช้ามาก และอาจทำให้เราไม่สามารถตามตลาดได้ทัน แต่ในปัจจุบัน การสรุปยอดขาย เราสามารถทำได้แบบรายวัน โดยการใช้เทคโนโลยีนี้ และเข้ามาเป็นตัวช่วย หรือจะเรียกว่าเครื่องมือตัวหนึ่งก็ได้ พอเรามีสมรรถนะที่จะสรุปยอดขายแบบรายวันได้แล้ว เราก็สามารถถือความได้เปรียบต่อคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเลยทีเดียว เรื่องต่อมาเรื่องของวัฒนธรรม ในองค์กรทุกองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป แต่ในปัจจุบันนะ วัฒนธรรมก็เป็นแค่องค์ประกอบ ที่เรามองว่าอาจจะสำคัญและไม่สำคัญ อย่างเช่น เราอยู่ในคอนโด ถามว่าเราเดินเข้าๆออกๆ ห้องของเราเป็นปีๆ เราเคยรู้จักกับคนข้างห้องหรือป่าว และอย่างการทำงานเองในปัจจุบันและจะอนาคตด้วย คือเป็นแบบการแข่งขันสูงไม่ใช่เฉพาะภายนอกองค์กรอย่างเดียวนะ แต่นี้รวมถึงภายในด้วย การแข่งตำแหน่ง การเก่งแบบไม่พึ่งใคร หรือเป็นแบบแบ่งพักแบ่งพวก วัฒนธรรมแบบนี้ถือว่าประสิทธิภาพมาก ถึงแม้ว่าองค์กรนั้นจะมีคนเก่งๆมากนะ แต่สุดท้ายก็ต่างคนต่างทำงาน แบบนี้ถือว่าองค์กรนั้นล้มเหลวไปกว่าครึ่งแล้ว วัฒนธรรมที่ดี คือ การทำงานเป็นทีม การพึ่งพาอาศัยกัน อย่างซีพีเอฟ เป็นวัฒนธรรมแบบพี่น้อง ฉะนั้นการทำงานก็จะสบายๆ ไม่เครียด คอยช่วยเหลือกัน แบบนี้ถึงจะเรียกว่าวัฒนธรรมที่ดี การจัดการความรู้ ก็คือการอบรม</p>

ตารางที่ 1 สรุปบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารในข้อที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
14 (ต่อ)	<p>ในอดีตการอบรมจะค่อนข้างสะเปะสะปะ แบบไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการอบรมไปนี้ค่อนข้างมาก และไร้ประโยชน์ แต่การอบรมในสมัยนี้ ซีพีเอฟ เน้นในเรื่องของ การ Training เป็นเรื่องสำคัญที่สุด โดยในแต่ละหน่วยงาน ก็จะมีการอบรมที่เฉพาะทางของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ให้มากขึ้นในสายงานนั้น ๆ บางทีเราก็จะใช้การสัมมนาออกสถานที่ เป็นแรงดึงดูดให้พนักงานเกิดความผ่อนคลายมากขึ้นไปอีก ดังนั้นตัวการจัดการความรู้ ซีพีเอฟ ก็ให้ความสำคัญมากเช่นกัน เรื่องสุดท้าย ภาวะผู้นำ อย่างที่บอกไปในเรื่องของวัฒนธรรมการที่องค์กรมีคนเก่ง ๆ เยอะ องค์กรนั้นถือว่าล้มเหลวไปกว่าครึ่ง แต่อะไรคือตัวที่จะเราจะทำให้คนเก่ง ๆ แบบนั้นทำงานในห้องกรได้เกิดประสิทธิภาพแบบสูงสุด ผู้นำการที่เรามีผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีคือผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานให้มีความแข็งแกร่ง และสามารถตอบโต้ หรือเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงถือว่าสำคัญมากต่อระบบการทำงานขององค์กร ในปัจจุบัน</p>
15	<p>ความสามารถหลักขององค์กร เรื่องการปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ ถือเป็นเรื่องที่สำคัญ องค์กรที่จะยั่งยืนหรืออยู่รอดได้ ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กร เพราะ โครงสร้างองค์กรเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังขององค์กร แต่เราจะพัฒนาหรือทำอย่างไรให้โครงสร้างองค์กรนี้ เป็นไปตามแนวทางที่เราตั้งไว้ เราต้องเริ่มจากการมองแผนงาน หรือเป้าหมายขององค์กรก่อน หรือที่เรียกกันว่าวิสัยทัศน์นี้ละ เราต้องรู้ก่อนนะว่าเราต้องการอะไร พอเรารู้แล้วว่าเราต้องการอะไร เราก็ต้องมองสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เช่น สถานการณ์ตลาด สังคม การเมือง กฎหมาย และองค์กรเราเอง เราต้องมองให้รอบ ๆ ด้าน เพื่อเป็นตัวประกอบการตัดสินใจในการวางแผน หรือการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์มากที่สุดพูดสรุปตรงนี้ก็คือการวางแผน เราต้องรู้ว่าเราต้องการอะไร เราต้องมีการวางแผน แล้วค่อยไปเริ่มจัดโครงสร้างองค์กร เรื่องการจัดกำลังคนสำคัญมาก คนมากปัญหาเยอะ เรื่องต่อไป เทคโนโลยี บริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เยอะมาก อย่างใน ซีพีเอฟ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในหลาย ๆ หน่วยงาน อย่างฝ่ายบุคคลเอง</p>



## ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
15 (ต่อ)	<p>มีการใช้เทคโนโลยี ในการจัดเก็บข้อมูล การทำใบลา ใบรับรอง หรือเอกสารต่าง ๆ ที่</p> <p>เมื่อก่อนต้องใช้เวลาในการทำเอกสารนาน บางทีก็เป็นวัน แต่ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การทำงานเร็วขึ้น หรือแม้แต่การประชุม การส่งงาน เราแค่ใช้ระบบ Line หรือ Facebook ในการส่งงานหรือประชุมได้ จุดนี้คือสิ่งที่ทำให้เห็นว่า เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทที่สำคัญมากในปัจจุบัน วัฒนธรรมในองค์กรมีความแตกต่างกันไป แต่ในปัจจุบัน วัฒนธรรมก็เป็นแค่องค์ประกอบย่อย ๆ ที่มองว่าสำคัญหรือไม่สำคัญ เช่น การทำงานในปัจจุบัน มีการแข่งขันสูง ไม่ใช่เฉพาะภายนอกองค์กรอย่างเดียว แต่รวมถึงภายในองค์กรด้วย การแย่งตำแหน่ง การเก่งแบบไม่สนใคร ที่จริงในซีพีเอฟ มีนโยบายเรื่องวัฒนธรรมมาตลอด แต่ไม่ค่อยได้รับการใส่ใจอย่างจริงจังจับกับพนักงาน คือเหมือนแค่มีใบประกาศมาติด แล้วก็จบ ไม่มีใครสนใจ คนรุ่นใหม่สมัยนี้ถือว่าเก่ง แต่ไม่ค่อยมีความเคารพ เหมือนนิสัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ติดตัวมาจากครอบครัว ซึ่งการเข้ามาของคนรุ่นใหม่ ๆ จะเป็นตัวเปลี่ยนหรืออาจทำให้ วัฒนธรรมในองค์กรเริ่มจะค่อย ๆ หายไป คนเยอะปัญหาที่เยอะ คนใหม่มาปัญหาที่ยังเยอะ เรื่องของการจัดการความรู้ คือการอบรม องค์กรซีพีเอฟ มีเยอะมาก แต่ก็มีปัญหาในเรื่อง การทำให้พนักงานรู้ คืออาจจะไม่ค่อยมีการประกาศที่ชัดเจน บางทีพนักงานมาเห็นเวลาการนัดหมายอบรม ก็ผ่านไป แล้ว หรือจะเป็นเรื่องเวลา ฝ่ายขายหรือฝ่ายการตลาดนี้เป็นบ่อยมาก คือจะไม่มีเวลา บางทีพวกเขาต้องไปพบลูกค้า ส่งของหรือพบลูกค้า เวลาจะไม่ตรงกัน ตรงนี้คือปัญหาในการเข้ารับการอบรม แม้แต่ฝ่ายผลิตเองก็เจอกับปัญหานี้เช่นกัน ทางที่ดีที่ควรพัฒนาระบบการจัดการความรู้ใหม่ หรือให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือต้องมีการชี้แจงรายละเอียดให้ชัดเจน ต้องระบุหน่วยงานนั้น ๆ ที่ต้องเข้ารับการอบรม เข้ามาเพื่อลดข้อโต้แย้งต่าง ๆ แล้วถ้าทำได้ ระบบการจัดการความรู้ก็จะประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำที่ดีจริง ๆ ต้องมาจากประสบการณ์เท่านั้น คนรุ่นใหม่ ๆ ที่มาเป็นผู้นำเลย จะไม่ค่อยประสบความสำเร็จ เพราะไม่มีประสบการณ์ แต่ผู้นำที่มีประสบการณ์จริง ๆ คือผู้นำตัวจริง สรุปภาวะผู้นำคือผู้ที่มีประสบการณ์จริง ๆ เท่านั้น</p>

ข้อที่ 2 ความคล่องตัวขององค์กร อาทิเช่น การตอบสนอง, ความรวดเร็ว, สมรรถนะ, และความยืดหยุ่นหรือการปรับตัว ท่านผู้บริหารมีความเห็นในสี่หัวข้อนี้อย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่นๆ อีกหรือไม่ที่ทำให้องค์กรของท่านเกิดความคล่องตัวขององค์กร

ตารางภาคผนวก ข-2 สรุปบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารในข้อที่ 2

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
1	<p>ความคล่องตัวขององค์กร การตอบสนอง ความรวดเร็ว สมรรถนะ และความยืดหยุ่นหรือการปรับตัว คือเรื่องที่มีการปฏิบัติ หรือทำกิจกรรมที่ใกล้ชิดกับลูกค้า ธุรกิจไหนที่อยู่ใกล้ลูกค้า ธุรกิจนั้นถือว่าอยู่ปลายน้ำ ยกตัวอย่าง ค้าปลีก มันมีลูกค้าสองกลุ่ม ใช้องกับใช้ต่อ การที่เราอยู่ใกล้ลูกค้ามากเท่าไร มันยิ่งจะแสดงให้เราเห็นถึงการตอบสนองที่สูงมาก ธุรกิจที่อยู่ปลายน้ำจะเป็นตัวสะท้อนไปถึงต้นน้ำเสมอ เช่นลูกค้าต้องการแบบนี้ พวกโรงงานก็ต้องคิดแล้วว่าจะทำอะไรดี ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ยกตัวอย่าง 7-11 ผู้บริโภคต้องการขอสะดวกสบาย ต้องการเข้าไปแล้วมีสินค้า ถึงแม้จะราคาแพงกว่าตลาด แต่ถ้าเรามาด้วยความสะดวกสบาย ลูกค้ายอม เข้าไปใน 7-11 แล้วมีของตลอด มีการบริการเซอร์วิสหลายอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และจะเห็น ได้ถึงความรวดเร็วในการบริการของธุรกิจ 7-11 หรือ ซีฟู้ด เรื่องความยืดหยุ่นก็สำคัญสำหรับการค้าขายกับ 7-11 บางสาขา ต้องมีการส่งของให้ 1-2 รอบ โรงงานจะต้องมีการจัดระบบใหม่และ เพื่อที่จะส่งของให้ 7-11 นี่คือการยืดหยุ่นและปรับตัว และในเรื่องการยืดหยุ่นและการปรับตัวอีกอย่างคือเรื่องของ ตัวผลิตภัณฑ์ เช่นในปัจจุบันในเรื่องของการตามเทรน เกาหลี ญี่ปุ่น หรืออะไรก็แล้วแต่ อยากรกกล้วยตาก เราเห็นเมื่อก่อนขายตามตลาด ถุงละ 20 บาท ไปดูใน 7-11 ใใส่หีบห่ออย่างดี แต่ของด้านในเหมือนกันแถมมีจำนวนน้อยกว่าด้วย แต่ราคาต่างกัน คือแพงมากกว่า เราต้องมองว่าสังคมโดยรวมมันเปลี่ยนไปมากแค่ไหน แล้วองค์กรเราพร้อมที่จะปรับตัวไปกับสภาพแวดล้อมหรือสังคมโดยรวมนั้นได้หรือไม่อย่างไร ถ้าองค์กรไหนมีการปรับตัวได้ก่อน องค์กรนั้นถือว่าได้เปรียบทางธุรกิจ องค์กรที่มีขนาดใหญ่ มักจะขาดความคล่องตัวมาก พวกอำนาจการตัดสินใจ มันต้องผ่านหลายขั้นตอนเป็นต้น</p>

## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
1 (ต่อ)	<p>เรื่องสมรรถนะ พนักงานคือหัวใจสำคัญ ถ้าตัวพนักงานไม่มีสมรรถนะ ถือว่าเสียเปรียบคู่แข่ง แต่ถ้ามีพนักงานที่เก่ง เท่ากับองค์กรได้เปรียบ และ เราจะต้องมีการเสริมสร้างพัฒนาให้พนักงาน ให้มีความชำนาญในสายงาน สรุปคือต้องมีการพัฒนาคนก่อน เพื่อเป็นกำลังหลักในการสร้างความคล่องตัวขององค์กร ทั้งในเรื่องของการตอบสนอง ความรวดเร็ว ซึ่งมันจะมืองค์ประกอบในเรื่องของการสื่อสาร การส่งงานที่รวดเร็ว อย่างที่บอกไป 7-11 มีการขอให้ส่งของมาเพิ่ม ถ้าไม่มีการสื่อสารที่ดี การตอบสนอง ความรวดเร็ว ไม่ก็เกิดขึ้น แต่ถ้าทุกอย่างดี โรงงานรับทราบ มีการสื่อสารภายในดี โรงงานขอรับการปรับเปลี่ยนระบบการส่งของ เพื่อให้ตรงตามที่ถูกค้าต้องการ พวกนี้คือห่วงโซ่ที่เชื่อมถึงกัน ขาดตัวใดตัวหนึ่ง ความคล่องตัวจะไม่เกิดขึ้นแน่นอน</p>
2	<p>การตอบสนองคือการสื่อสารจากคนหนึ่งไปสู่อีกคน ซึ่งเราให้ความสำคัญ โดยการสื่อสารจะต้องมีความชัดเจน ไม่เข้าใจตรงจุดไหนต้องถาม พอรับนโยบายหรือหน้าที่ไปแล้ว ต้องรับนำไปปฏิบัติ แต่ถ้าเกิดกรณีที่การตอบสนองไม่ดี จะต้องมีการเรียกมาคุยถึงปัญหา และชี้แนะแนวทางให้กับผู้รับสารให้เกิดความเข้าใจ หรือที่เรียกว่าปรับทัศนคติ หรือถ้าผู้รับสารยังเกิดไม่เข้าใจหรือมีปัญหาอยู่ ก็จำเป็นจะต้องเข้ารับการอบรมเป็นสายงาน ๆ ไป สมรรถนะ คือฟังแล้วต้องเข้าใจจริง ๆ และต้องรับนำไปปฏิบัติ โดยเร็ว ส่วนว่าจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวของผู้รับสาร แต่ถ้าผู้รับสารหรือรับหน้าที่ไม่มีความสามารถ ก็จำเป็นต้องใช้เครื่องมือมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น เทคโนโลยี การให้ผู้เชี่ยวชาญหรือเพื่อนที่มีความเข้าใจงานอยู่แล้ว เป็นคนชี้แนะแนวทางให้ การยืดหยุ่นและการปรับตัว ต้องบอกว่าระบบการจัดการต่าง ๆ ที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้อง ถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ซึ่งส่วนมากเป็นเรื่องของการวัดใจ เพราะทุกคนจะทำด้วยคำสั่ง แต่ไม่ได้มาด้วยใจ ฉะนั้นงานที่ออกมาจะไม่มีประสิทธิภาพพอ สุดท้ายในจุดนี้ก็ต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างแรงผลักดัน สร้างความศรัทธาให้เกิดกับลูกน้อง ในจุดที่อยากให้เห็นคือ การกำหนดกรอบเวลาของงาน ถ้าไม่กำหนดงานจะเกิดความล่าช้า และจะทำให้พนักงานรู้สึกขี้เกียจได้ เพราะเห็นว่างานไม่สำคัญ ฉะนั้นการกำหนดสิ่งต่าง ๆ ถือเป็นตัวเพิ่มศักยภาพให้กับความคล่องตัวขององค์กร</p>

## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
3	<p>การตอบสนองที่ดี ความรวดเร็วดี และต้องมีคุณภาพด้วย จะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพด้วย โดยดูการวัดจากผลงานเพื่อเป็นกรอบคุณภาพของตัวบุคคล และประเมินว่าบุคคลนั้น ๆ มีประสิทธิภาพพอหรือไม่ที่จะทำงานต่อไป และในกรณีที่เกิดพนักงานบางคนเข้ารับการประเมินไม่ผ่าน จะต้องเปลี่ยนคนมาทำงานในจุดนี้แทน การยืดหยุ่นและการปรับตัวใช้กับบุคลากร ในแต่ละสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะมีผลต่อทุกองค์กร ซึ่งการปรับตัวก็จะขึ้นอยู่กับตัวเราและพนักงานคนอื่น ๆ เช่นถ้ามีคำสั่งจากหัวหน้าเราจะปรับตัวกับคำสั่งแบบนั้นอย่างไร การปรับโครงสร้างก็มีความเกี่ยวข้อง กับการปรับตัวเช่นกัน โดยสุดท้ายให้ความเห็นว่า ทั้ง 4 หัวข้อมีความสำคัญตามลำดับขั้นต่อความคล่องตัวขององค์กร โดยความรวดเร็วเกิดได้เพราะการตอบสนองที่ดี แต่ก็ต้องดูที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคคลนั้น ๆ ด้วย และผลสุดท้ายจะกลับมาที่ตัวเรา(หัวหน้า) ว่าเราจะยืดหยุ่นให้กับงานได้หรือไม่ หรือจะปรับเปลี่ยนงานไปเลย เพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลสูงสุด</p>
4	<p>ความคล่องตัวขององค์กร กับ 4 หัวข้อนี้ ถือว่าสอดคล้องกัน การตอบสนอง คือการรับคำสั่งไปแล้ว เข้าใจงาน พอเข้าใจงานแล้ว ต้องรับงานนั้น ไปปฏิบัติ อาจจะมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงาน สมรรถนะ คือตัววัดประสิทธิภาพของพนักงาน ว่ามีความสามารถมากพอที่จะทำงานได้มากหรือน้อยแค่ไหน ซึ่งสมรรถนะนี้ถือเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ อีกอย่างหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ แต่ในบางกรณีก็เกิดปัญหาตามมา อย่างเช่น การตอบสนองเกิดความเข้าใจ การนำเทคโนโลยีไปใช้ในเรื่องความเร็วของการทำงานเห็นผล แต่ถ้าสุดท้ายตัวพนักงานคนนั้นขาดสมรรถนะ เราจะทำอย่างไร โดยสิ่งที่เราสามารถจะทำได้คือ การสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน การอบรมต่าง ๆ</p>

## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
4 (ต่อ)	<p>สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาศมรรคนะได้อย่างดี และความยืดหยุ่นและการปรับตัว คือตัวแปรที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม กฎหมายในแต่ละเขต หรือจะเป็นการเปิดเศรษฐกิจอาเซียน สิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม ดังนั้น การปรับตัว หรือยืดหยุ่นและผ่อนตามสถานการณ์ต่างๆ ถือเป็นตัวช่วยให้องค์กรเกิดความคล่องตัวมากที่สุด</p>
5	<p>ความคล่องตัวขององค์กร การตอบสนอง ความรวดเร็ว สมรรคนะ สามตัวนี้จะเกิดขึ้นหรือไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ต้องเริ่มจากสองอย่าง คือข้อมูล ถ้าเราได้ข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจนมาแล้ว เราต้องนำมาวิเคราะห์ เพื่อที่จะได้รู้ว่า เราจะส่งการลงไปยังอย่างไร จุดนี้ก็จะส่งต่อไปจุดที่สอง คือ การสื่อสาร การสื่อสารที่ดีนั้น คือ การสื่อสารแบบการสื่อสารระบบสองทาง (Two-way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสาร มีการตอบสนอง และมีปฏิริยาป้อนกลับไปยังผู้ส่งสาร สามารถโต้ตอบปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ คือการให้อิสระทางความคิดด้วย ตรงจุดนี้คือการให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกดีต่อองค์กร พอพนักงานหรือผู้รับสารเกิดความรู้สึกดีแล้ว ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานก็จะเกิดตามมาอย่างแน่นอน และตรงจุดนี้ก็คือบททดสอบด้วยว่าพนักงานคนนั้น มีความกระตือรือร้นมากแค่ไหน สมรรคนะก็เช่นกัน สมรรคนะคือตัวสรุปตัวสุดท้ายเลยว่า พนักงานคนนั้น ๆ จะมีศักยภาพมากพอที่จะทำงานได้หรือไม่ แต่ในกรณีที่เกิดปัญหาที่ว่าคน ๆ นั้นไม่สามารถทำงานได้ แล้วจะทำอย่างไร ในกรณีนี้อาจจะเชื่อมโยงไปถึงการปรับตัวหรือยืดหยุ่นในการทำงาน เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าเกิดผู้ปฏิบัติงานเกิดมีข้อผิดพลาดเราในฐานะหัวหน้าจะต้องรีบเข้าไปแก้ไข โดยอาจจะเข้าไปคุย ทำความเข้าใจ สอนงาน หรือจะเรียกไปอารมณ์ หรือสุดท้ายอาจจะหาพี่เลี้ยงคอยสอนงาน จนกว่าพนักงานคนนั้น จะทำงานได้ เราจะไม่ทำการหัก คือ ไม่ไล่ออก หรือเปลี่ยนคนใหม่มาทำงานตรงจุดนี้ เพราะงานมันเดินไปแล้ว</p>

## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
5 (ต่อ)	ถ้าคุณเปลี่ยนคนใหม่มา ทุกอย่างก็ต้องมารีเซทกันใหม่ ตรงจุดนี้จะทำให้งานเกิดความล่าช้าได้ ดังนั้นตรงจุดนี้ คือการปรับตัว อาจจะเป็นเราเองที่ต้องปรับตัวไปกับลูกน้อง เช่น เราต้องเข้าไปหาเข้าบ่อย ๆ มีการสื่อสารแบบใหม่ ๆ หรืออย่างการยืดหยุ่นที่พูดไปแล้วคือ การผ่อนปรนให้กับพนักงาน โดยไม่มีการไล่ออกหรือเปลี่ยนคนใหม่มาทำงาน เพราะจะทำให้งานเกิดการล่าช้าหรือมีปัญหาได้ ดังนั้นในหัวข้อนี้มีความสำคัญจริง
6	เรื่องของความคล่องตัวขององค์กร ควรให้ความสำคัญเรื่องของความรวดเร็ว คือ ก้าวเล็ก แต่ไปให้เร็ว องค์กรไหนที่ไม่มีความรวดเร็วในการทำงานการประสานงาน องค์กรนั้นเสียเปรียบ ยิ่งตลาดในปัจจุบัน การแข่งขันสูง เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ตัวสุดท้ายสำคัญ คู่แข่ง ถ้าตามพวกนี้ไม่ทัน เราเสียเปรียบมาก ดังนั้นความรวดเร็วในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น การประสานงาน การติดตามข่าวสาร การสื่อสาร การทำงานต่าง ๆ ต้องดี อันนี้จะโยงไปถึงความยืดหยุ่นและการปรับตัว ที่บอกไปคือ เรื่องของคู่แข่ง หรือตลาดโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ว่าเป็นแบบนี้ อีกวันเป็นอีกอย่าง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงคือสิ่งที่ต้องยอมรับ และอยู่กับมันให้ได้ มันก็จะโยงเข้าสู่ การปรับตัว เราจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ตลาดที่แปรปรวนได้อย่างไร การปรับโครงสร้างภายในองค์กรก็คือหัวใจหลักในเรื่องการปรับตัว ความยืดหยุ่น ถ้าองค์กรคิดว่าเป็นเบอร์หนึ่งทุกคนต้องตาม ทั้ง ๆ ที่ตลาดเป็น ไปอีกแบบ คุณก็แพ้ยกตัวอย่างที่เห็นภาพชัด ๆ โทรศัพท์ โนเกีย ปัจจุบันขาดทุน ตกไปอยู่อันดับล่าง เมื่อก่อนเป็นอันดับหนึ่ง นี่คือองค์กรที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของตลาด เพราะคิดว่า โทรศัพท์ที่ไร้ปุ่ม มันคือของเล่น แต่ปัจจุบัน โทรศัพท์ไร้ปุ่ม มีราคาที่สูง และเป็นสินค้าที่ติดตลาดมาก นี้และไม่ยอมรับ ไม่ปรับ ไม่มีความยืดหยุ่น เพราะคิดว่าตัวเองเจ๋ง ดังนั้นเรื่องของความยืดหยุ่นและปรับตัวคือสิ่งสำคัญ ต้องปรับให้ได้จริง ๆ และอย่าคิดว่า เราเจ๋ง เรื่องของการตอบสนอง การตอบสนองคือการรับมอบหมายงาน ถ้าตอบสนองดี คือรับมอบหมายงานมาแล้วเข้าใจ นำไปปฏิบัติเร็ว แต่ถ้าตอบสนองไม่ดี เรื่องของการทำงานก็ไม่เกิดทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
6 (ต่อ)	<p>การตอบสนองต้องมี ความสามารถในการตรวจสอบสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้นได้ และต้องตอบสนองในสิ่งที่เกิดขึ้น ได้ทันท่วงที เรื่องสมรรถนะ ของพนักงานในองค์กรที่จะต้อง มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจของงาน และประสบการณ์ ในการแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า และการร่วมมือปฏิบัติ ก็เป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัวขององค์กรได้</p>
7	<p>ความคล่องตัวขององค์กร เรื่องการตอบสนอง การตอบสนอง องค์กรที่มีขนาดใหญ่ ถือว่ามีความเสียเปรียบต่อองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่าอยู่แล้ว เพราะการตอบสนองคือรูปแบบของการสื่อสาร การสั่งงานต่าง ๆ การที่เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ การสั่งงาน จะต้องผ่านหลายขั้นตอน การตอบสนอง แบ่งได้ 2 แบบ การตอบสนองด้วยความเต็มใจ และไม่เต็มใจ คำถามมันจะย้อนกลับมาว่า เราจะทำอย่างไรให้การตอบสนองที่ไม่มีเต็มใจ เปลี่ยนเป็นเต็มใจ อาจจะต้องมีการเรียกคุย ทำความเข้าใจ หรือไม่ก็เปลี่ยนคนไปเลย เราต้องทำยังไงก็ได้ให้การตอบสนองเป็นความเต็มใจ เพราะคนที่ไม่เต็มใจ งานที่ออกมา มันไม่มีคุณภาพแน่นอน เรื่องความรวดเร็วในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ งานต้องมีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบต่อเนื่องสอดคล้อง และประสานกันในทุก ๆ ระดับ ด้วยการปฏิบัติงานด้านประสานงานเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน จะต่อเนื่องมาจากการตอบสนอง ถ้าตอบสนองไม่ดี ความเร็วมันก็ไม่มีความเกิดขึ้น เรื่องสมรรถนะ องค์กรจะสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดีได้ จะต้องหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรยินดีปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งแต่ละองค์กรต่างก็มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะกับ ซีพีเอฟ มีบุคลากรมาก และแต่ละคนก็มีระดับของสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานที่ไม่เท่ากัน องค์กรจึงต้องแสวงหาหนทาง ที่จะบริหารจัดการบุคลากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เรื่องของความยืดหยุ่นและการปรับตัว คือสิ่งที่เราจะแสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นมีความคล่องตัวอย่างไร ในปัจจุบัน การตลาดที่ว่าการแข่งขันที่สูง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา</p>

## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
7 (ต่อ)	<p>คั้งนั้นองค์กรทุกองค์กรจะต้องคอยรับมือ ต้องมีการปรับให้เข้ากับตลาด ต้องมีการยืดหยุ่นในเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เรื่องของการตอบสนอง ถ้าเราเห็นแล้วว่าโลกไปไหน ๆ และคุณกับไม่สนใจ นั้นและตอบสนองไม่ดี แต่ถ้าคุณสนใจและนำมาประยุกต์ นั้นและตอบสนองดี ความรวดเร็ว คุณมีระบบการจัดการดีหรือไม่ นั้นและความเร็ว สมรรถนะ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพมากหรือไม่ นั้นและสมรรถนะ ทุกสิ่งมันเชื่อมโยงถึงกันหมด ถ้าทุกอย่างดี ความคล่องตัวเกิดแน่นอน</p>
8	<p>การตอบสนองคือการติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ และถ้าเกิดการตอบสนองที่ดีก็จะเกิดความเร็วในการทำงาน แต่ถ้าเกิดการตอบสนองที่ไม่ดี ต้องมีการเรียกคุยทำความเข้าใจ จนกว่าจะเกิดผล ซึ่งความเร็วจะตามมา แล้วถ้าเกิดพนักงานเกิดการตอบสนองดี ความรวดเร็วเกิด แต่ไม่สามารถทำงานตามเป้าหมายได้ ก็จะแก้ด้วยวิธีการ เรียกมาปรับความเข้าใจสอนงานใหม่ หรือถ้ายังไม่เกิดประสิทธิภาพอีก จะต้องเปลี่ยนคนมาทำงานตรงจุดนี้ใหม่ หรือที่เรียกว่า put the man to the job ส่วนความยืดหยุ่นหรือปรับตัว คือการปรับเปลี่ยนงานให้เข้ากับตัวพนักงานหรือยืดหยุ่นในการผ่อนปรนให้กับพนักงาน สิ่งที่ควรเพิ่มเติมคือ ระบบการจัดการซึ่งมันคือการสร้างกรอบให้กับพนักงาน เพื่อตัวพนักงานเองจะได้รู้ว่าตัวเองมีข้อจำกัดแค่ไหน โดยรวมทั้งสำคัญหมด</p>
9	<p>การตอบสนองหรือการสื่อสารถือว่ามีความสำคัญ เพราะถ้าเกิดการสื่อสารที่ไม่ดี ทุกอย่างก็จบ เหมือนต้นน้ำยังไม่ระบายน้ำ แล้วน้ำจะไปถึงปลายน้ำได้อย่างไร แต่ถ้าการตอบสนองไม่ดี ก็ต้องไปแก้ที่การสื่อสาร เรื่องสมรรถนะของคนถือเป็นตัวชีวิตผลงานหรืองานที่ได้รับมอบหมายว่าสุดท้าย เขาจะทำได้หรือไม่ได้ สมรรถนะถือเป็นสิ่งที่ต้องมีการฝึก การอบรม และต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่คอยชี้แนะแนวทางให้ และตัวประสบการณ์ก็เป็นตัวชีวิตสมรรถนะด้วยเช่นกัน คั้งนั้นสมรรถนะถือว่าเป็นตัวสำคัญ หรือเครื่องมือที่ทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัว ส่วนเรื่องของความยืดหยุ่นหรือการปรับตัว ถือเป็นเครื่องมือในการผ่อนปรน ไม่เคร่งกับงานหรือฝืนคำสั่งมากเกินไป เพราะการฝืนคำสั่งงานจะทำให้เป้าหมายขององค์กรไปไม่ถึง</p>



## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
9 (ต่อ)	<p>เช่น มีคำสั่งลงมาว่าต้องมีคนลงไปประจำพื้นที่ ห่างไกล แล้วในการที่เราจะนำคนลงไปประจำพื้นที่แบบนี้ จะต้องถามถึงความสมัครใจ เพราะถ้าเราออกคำสั่งไปเลยให้คน ๆ นี้ลงไป จะเหมือนเป็นการทำให้เกิดความรู้สึกเหมือนขัดกับรู้สึกของตัวเองคน ๆ นั้นได้ แต่ถ้าไม่มีใครสมัครใจ ก็ต้องมีการพูดหวานล้อมชักจูง คือจะไม่ออกคำสั่งแบบเด็ดขาด ถ้าไม่จำเป็นจริง ๆ ตรงจุดนี้ถือว่าเรายืดหยุ่นกับคำสั่งที่สั่งลงไป หรืออาจจะต้องมีการปรับให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในเอง โดยสรุปตรงนี้เลยคือ สมรรถนะและการยืดหยุ่นหรือการปรับตัวคือเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรเกิดความคล่องตัว ส่วนการตอบสนองก็คือการสื่อสาร สื่อสารดีตอบสนองดีความรวดเร็วก็เกิด</p>
10	<p>ความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวขององค์กรมีความสำคัญที่สุด อย่างองค์กรใหญ่ความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวจะน้อยกว่า แต่ถ้าเป็นองค์กรเล็กการปรับแต่ละครั้งจะส่งผลกระทบต่อไปทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวนี้สำคัญที่สุดต่อความคล่องตัวขององค์กร ในจุดนี้ต้องทำไปอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน เรื่องการตอบสนอง จะขึ้นอยู่กับ การสื่อสาร ถ้าสื่อสารดีการตอบสนองก็ดี ความรวดเร็วก็เกิด แต่ถ้าการตอบสนองไม่ดีก็ต้องย้อนกลับมาดูว่าการสื่อสารเป็นยังไง ถ้าการสื่อสารดี แต่การตอบสนองยังไม่ดี ก็ต้องดูคนที่รับสาร ว่ามีประสิทธิภาพพอที่จะทำงานได้หรือไม่ ถ้าตัวคนรับสารหรือคนตอบสนองไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะต้องเรียกมาอบรม หรือมาคุยทำความเข้าใจ เพราะการตอบสนอง, ความรวดเร็ว, และสมรรถนะ คือลำดับขั้นที่ต่อ ๆ กัน ถ้าการตอบสนองไม่ผ่าน หัวข้อต่อไปก็จะไม่ผ่านด้วย และสมรรถนะคือประสิทธิภาพของคนนั้น ๆ ที่จะทำให้งานเกิดความคล่องตัวที่สุด สมรรถนะจะเกิดมาจากการอบรม การเรียนรู้ และการหาประสบการณ์</p>
11	<p>ความคล่องตัวขององค์กร กับ 4 องค์ประกอบ มีความสำคัญจริง ใช่ว่าจริงในองค์กร เพราะความเร็วคือการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ โดยการตอบสนองดี ก็ต้องมาจากการสื่อสารที่ดี พอลการตอบสนองดี ความรวดเร็วดี มันก็จะเป็นตัวบ่งบอกว่าพนักงานคนนี้มี สมรรถนะดี แต่ถ้าเกิดกรณีที่ว่า พนักงานคนนั้นไม่มีศักยภาพพอที่จะทำงาน</p>

## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
11 (ต่อ)	<p>เราจะต้องกลับมามองที่ตัวเราว่า เราส่งสารดีหรือยัง เราอาจจะบอกถึงรายละเอียดงานให้ลึกขึ้น แล้วถ้าการสื่อสารที่ส่งไปดีแล้ว แต่ไม่สามารถตอบสนองต่อคำสั่งได้ หรือถ้าเกิดได้ แต่พองานที่ออกมาไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง ในจุดนี้เราต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือสร้างความยืดหยุ่นให้กับพนักงาน อาจจะมีการสอนงาน ค่อยให้คำชี้แนะหรือสอนงานต่าง ๆ หรืออาจจะใช้มาตรการที่เข้มงวดขึ้นมาคือการสร้างกรอบ กำหนดเวลาการทำงานเพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้การทำงานของพนักงานเกิดผลดีได้มากที่สุด หรือสุดท้ายต้องมีการอบรมมาเพิ่มเติม โดยที่กล่าวมาตรงนี้ คือการให้โอกาส เพราะถ้าเราเห็นว่าคน ๆ นี้ทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร แล้วอยู่ดี ๆ เราไปเปลี่ยนคนมาทำงานใหม่ งานมันก็จะเกิดปัญหาที่ทำให้เกิดการขาดตอน หรือล่าช้าได้ สุดท้ายทุกตัวคือระบบงานที่ทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัวมากที่สุด แต่การปรับตัวหรือความยืดหยุ่นคือการให้โอกาสกับพนักงาน ได้ลองอีกครั้ง ถ้าพวกเขาได้รับโอกาส พวกเขาจะเกิดกำลังใจในการทำงาน พอพวกเขามีกำลังใจการทำงาน เรื่องการทำงานของพวกเขาที่ย่อมดีตามไปด้วย</p>
12	<p>ความคล่องตัวขององค์กร การตอบสนอง การตอบสนองคือการรับมอบหมายงาน ถ้าตอบสนองดี คือรับมอบหมายงานมาแล้วเข้าใจ นำไปปฏิบัติเร็ว แต่ถ้าตอบสนองไม่ดี คือรับงานไปแล้วไม่เข้าใจ และพอเกิดความไม่เข้าใจและไม่ถาม แล้วงานที่ได้รับมอบหมายไปปฏิบัติ ทั้ง ๆ ที่ไม่เข้าใจ นั้นจะเรียกคนผู้นั้นว่า ไรสมรรถนะในการทำงาน วิธีแก้มีหลากหลายวิธี แบบสถานเบา และสถานหนักแบบสถานเบาคือเรียกมาคุยปรับความเข้าใจ สอนงาน เข้ารับการอบรม หรืออาจจะใช้ระบบพี่เลี้ยงเข้ามาคอยกำกับ กรณีนี้จะเกิดกับอุปสรรคแรกที่เจอ หรือองค์กรขาดคนก็ต้องพยายามค้นคน ๆ นั้นไปให้ได้ แต่อาจจะต้องใช้พี่เลี้ยงเป็นคนดูแลอีกที สอนสถานหนัก สร้างกรอบเวลาขึ้นมา ใช้มาตรการบังคับ เช่น ต้องการยอดขายเพิ่ม 100 % ภายใน ไตรมาสที่ 2 คุณต้องทำให้ได้ ถ้าทำไม่ได้ก็อาจจะมียกข้อบังคับขึ้นเด็ดขาดคือ เปลี่ยนคนใหม่ คนเก่าก็ส่งคืนให้ส่วนกลาง แต่ส่วนมากวิธีนี้คือวิธีสุดท้ายจริง ๆ ที่ทำกัน เพราะความเป็นจริง คนในองค์กรไม่เพียงพอ และเรื่องค่าใช้จ่ายก็เป็นปัจจัยสำคัญด้วย</p>

## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
12 (ต่อ)	<p>เรื่องความรวดเร็วในการทำงาน เกิดจากทักษะของพนักงาน การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานให้เร็วขึ้น เช่น การสั่งงาน หรือการประชุมผ่าน โซเชียลมีเดีย แต่สุดท้ายก็ขึ้นอยู่กับตัวพนักงาน ความยืดหยุ่น และการปรับตัว สถานการณ์ต่าง ๆ ภายนอกองค์กร เช่น การแข่งขัน เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเมือง สิ่งเหล่านี้ถือเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรเองต้องมีการปรับตัว เพื่อความอยู่รอด หรือเกิดความคล่องตัวขององค์กรมากที่สุด โดยต้องปรับเปลี่ยนที่ภายในคือ สังคมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างต่าง ๆ</p>
13	<p>การตอบสนองก็คือการสื่อสาร โดยการสื่อสารจะต้องมีความชัดเจน ไม่เข้าใจตรงจุดไหน ต้องรีบถาม เพื่อทำความเข้าใจกับคำสั่งนั้นๆ โดยเร็ว เพราะถ้าเกิดคุณไม่มีความเข้าใจในคำสั่งนั้น แต่ดัน กระบวนการต่าง ๆ ก็จะเป็นไปอย่างไม่ถูกต้อง แต่ถ้าคุณเข้าใจแล้ว และพอรับนโยบายหรือหน้าที่ไปแล้ว ต้องรีบนำไปปฏิบัติ แต่ถ้าเกิดกรณีที่มีการตอบสนองไม่ดี จะต้องมีการเรียกมาคุยถึงปัญหา และสร้างความเข้าใจ หรือถ้าผู้รับสารยังเกิดไม่เข้าใจหรือมีปัญหาอยู่ จำเป็นจะต้องเข้ารับการอบรม หรือต้องควบคุมให้อยู่ในกรอบเวลา สมรรถนะ ฟังแล้วต้องเกิดความเข้าใจจริง ๆ และต้องรีบนำไปปฏิบัติ โดยเร็ว ส่วนว่าจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้รับสาร หรือตัวพนักงาน แต่ถ้าผู้รับสารหรือรับหน้าที่ไม่มีความสามารถ ก็จำเป็นต้องใช้เครื่องมือมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การจัดการความรู้ การอบรม การให้ผู้เชี่ยวชาญหรือเพื่อนที่มีความเข้าใจงานอยู่แล้ว เป็นคนชี้แนะแนวทางให้ การสอนงาน ส่วนความยืดหยุ่นและการปรับตัว ต้องบอกว่าระบบการจัดการที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้อง ถือเป็นเรื่องยุ่งยากและปฏิบัติได้ยาก ซึ่งส่วนมากเป็นเรื่องของความสมัครใจ เพราะทุกคนจะทำงานด้วยคำสั่งเท่านั้น แต่ไม่ได้มาด้วยความสมัครใจ ดังนั้นงานที่ออกมาจะไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ซึ่งสุดท้ายก็ต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างแรงผลักดัน สร้างความเชื่อมั่นหรือแรงศรัทธา แรงผลัก ให้เกิดกับลูกน้องของตนเอง ในจุดที่อยากให้เพิ่มคือการสื่อสาร การสื่อสารนับเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงานในองค์กร</p>

## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
13 (ต่อ)	<p>ในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การแจ้งผู้อื่นให้รับทราบและเข้าใจถึงเจตนา ความต้องการปัญหา ความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ แนวคิดการทำงาน ท้าที่ความเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย การอธิบายภาพรวม รายละเอียด วัตถุประสงค์เหตุผลเป้าหมายและผลงาน การนัดหมาย การต่อรองทางธุรกิจ และเรื่องอื่น ๆ ทุกเรื่อง จึงไม่เป็นที่ต้องสงสัยเลยว่าผู้บริหารจัดการ และผู้นำนั้นจำต้องตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของการสื่อสาร ในฐานะที่เป็น ตัวบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ความตระหนักและความเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทและกลไกในการสื่อสารนั้นช่วยทำให้ผู้บริหารจัดการสามารถบริหารจัดการ และนำองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น</p>
14	<p>ความคล่องตัวขององค์กร การตอบสนอง ในฐานะองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ถือว่าเสียเปรียบต่อองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่าอยู่แล้ว เพราะการตอบสนองคือการสื่อสาร หรือสั่งงาน การที่เป็นองค์กรใหญ่ การสั่งงานอะไรสักอย่าง จะต้องผ่านหลายขั้นตอน ดีไม่ดีกว่าคำสั่งจะลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานจริง อาจจะต้องเป็นวันหรือสัปดาห์ ซึ่งตรงนี้จะเห็นได้ว่าความรวดเร็วไม่มีผลอะไร เพราะมีปัญหาตั้งแต่การสั่งการแล้ว แต่ถ้าเป็นในองค์กรที่มีขนาดเล็ก การสั่งการหรือสั่งงาน จะมีความรวดเร็วมากกว่า เพราะขั้นตอนการสั่งงาน จะไม่จำเป็นต้องผ่านขั้นตอนอะไรมากมาย ซึ่งตรงนี้จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็วมากกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ แต่ในปัจจุบันเอง องค์กรที่มีขนาดใหญ่ หลายองค์กร ได้ให้ความสนใจกับระบบการสั่งการหรือการตอบสนองที่ต้องมีความรวดเร็ว และต้องมีสมรรถนะหรือประสิทธิภาพมากด้วย อย่าง ซีพีใช้วิธีการมอบอำนาจที่ต้องบอกว่าเกือบเต็ม 100% ให้กับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการสั่งการ และเกิดการปฏิบัติงานที่รวดเร็วขึ้น ซีพีเอฟ ให้ความสำคัญในเรื่องของสมรรถนะของทีมมากกว่า สมรรถนะเฉพาะตัวบุคคล ในเรื่องของวัฒนธรรม ซีพีเอฟ เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม อยู่กันแบบพี่น้อง และในทุกองค์กรก็ไม่ได้มีคนเก่งหมดอยู่แล้ว มันจะมีแบบเก่งกับไม่เก่งปะปนกันไป ดังนั้น ซีพีเอฟ จึงให้ความสำคัญถึงสมรรถนะหรือประสิทธิภาพในการทำงานของทีมมากกว่าเป็นสำคัญ</p>

## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
14 (ต่อ)	<p>และถ้าถามว่าจะพัฒนาสมรรถนะหรือประสิทธิภาพของทีมงานอย่างไร ต้องย้อนไปที่การจัดการความรู้ การอบรม อาจจะมีการสอนงาน เข้ามาช่วยเพิ่มสมรรถนะของทีมงาน ส่วนความยืดหยุ่นและการปรับตัว ถือว่ามีอยู่ในทุกองค์กร มันคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดในสภาพเศรษฐกิจ สังคม ตลาด และการเมือง การปรับตัว และยืดหยุ่นถือว่าสำคัญมาก อย่างเช่นของ ซีพีเอฟ เมื่อก่อน โรงงานคือผู้คิดสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ เป็นคนกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เอง แล้วให้เราในฐานะฝ่ายขายไปขายอย่างเดียว คือ โรงงานคิด ก็ต้องเป็นไปตามนั้น คือไม่สนใจในโลกไม่สนใจในตลาดเลย แต่ในปัจจุบัน ซีพีเอฟ มีการตั้งหน่วยงานการตลาด หน่วยงานการขาย กลุ่มนี้คือกลุ่มที่เป็นตัวช่วยคิดกลยุทธ์ เพื่อให้ตอบ โจทย์กลุ่มผู้บริโภคมากที่สุด นี่คือการปรับตัว และยืดหยุ่นตามตลาดที่มีการแข่งขันกันสูงในปัจจุบัน</p>
15	<p>ความยืดหยุ่นและการปรับตัวคือตัวแรกที่สำคัญ ระบบการจัดการต่าง ๆ ที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้อง ถือเป็นเรื่องยุ่งยากและทำให้เกิดการปฏิบัติได้ยากมาก ๆ ซึ่งส่วนมากเป็นเรื่องของความเต็มใจหรือความสมัครใจ เพราะทุกคนจะทำงานก็ด้วยแต่คำสั่งเท่านั้น แต่ไม่ได้มาด้วยความสมัครใจ ดังนั้นงานที่ออกมามันจะไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ซึ่งสุดท้ายก็ต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างแรงผลักดัน สร้างความเชื่อมั่นหรือแรงศรัทธา แรงผลักดัน ให้เกิดกับลูกน้องของตนเอง ในจุดที่อยากให้เห็นคือ การสื่อสาร การสื่อสารนับเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงานในองค์กร ในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การแจ้งผู้อื่นให้รับทราบและเข้าใจถึงเจตนาขององค์กร เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์นี้ละ ความต้องการของปัญหา ความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ แนวคิดการทำงานต่าง ๆ ทำที่ความเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย การอธิบายภาพรวม รายละเอียด วัตถุประสงค์เหตุผลเป้าหมายและผลงาน การนัดหมาย การต่อรองทางธุรกิจ และเรื่องอื่น ๆ ทุกเรื่อง จึงไม่เป็นที่ต้องสงสัยเลยว่า ผู้บริหารการจัดการ หรือผู้นำนั้นจำต้องตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของการสื่อสารในฐานะที่เป็น หัวหน้า ตัวบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร</p>

## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
15 (ต่อ)	คือความตระหนัก และความเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาท และกลไกในการสื่อสาร นั้นช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการ และนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนเรื่องของการตอบสนองหรือการสื่อสารถือว่ามีความสำคัญ เพราะถ้าเกิดการสื่อสารที่ไม่ดี ทุกอย่างก็ไม่สามารถจะประสบความสำเร็จได้ หรือไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย เหมือนต้นน้ำขุ่นปลายน้ำ ถ้าสตาร์ตไม่ดี คิดแล้วคุณจะไปถึงที่หมายได้อย่างไร หรือลดสตาร์ตที่ดี แต่คุณไม่รู้ทาง คุณจะถึงที่หมายได้ไม่ แต่ถ้าการตอบสนองไม่ดี ก็ต้องไปแก้ ที่ระบบการสื่อสาร เรื่องสมรรถนะ หรือความสามารถของคน ถือเป็นตัวชีวิตผลงาน ที่ได้รับมอบหมายว่าสุดท้าย พนักงานคนนั้น จะทำได้หรือไม่ได้ สมรรถนะถือเป็นสิ่งที่ต้องมีการฝึก การอบรม และต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่คอยชี้แนะแนวทางให้ และตัวประสบการณ์ก็เป็นตัวชีวิตสมรรถนะด้วย ดังนั้นหัวข้อสมรรถนะ จะถือว่าเป็นตัวสำคัญหรือเครื่องมือตัวหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัวสูงสุด

ข้อที่ 3 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน อาทิเช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด, ความสัมพันธ์ลูกค้า, กลยุทธ์ด้านต้นทุน, ด้านนวัตกรรม, ภาพลักษณ์ขององค์กร, และการยอมรับของสังคม ท่านผู้บริหารมีความเห็นในหัวข้อนี้อย่างไร และท่านผู้บริหารมีหัวข้ออื่นๆ อีกหรือไม่ที่ทำให้้องค์กรของท่านเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## ตารางภาคผนวก ข-3 สรุปบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารในข้อที่ 3

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
1	การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนแบ่งทางการตลาด ถ้าเรามีส่วนแบ่งการตลาดสูง เรามีความได้เปรียบทางการแข่งขันแน่นอน มันคือตัวที่จะประกาศให้ตลาดเห็นเลยว่าเราเป็นที่ 1 ของตลาด อย่าง ซีพีเอฟ เรามีส่วนแบ่งการตลาดที่ 30-40 % ผู้ที่มีส่วนแบ่งการตลาดเยอะ ๆ คือพวกที่กำหนดทิศทางของตลาดได้

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
1 (ต่อ)	<p>แต่ถ้าถามว่าจะยังยืนหรือป่าวได้นั้น ก็ยังต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอีกหลาย ๆ ตัว</p> <p>องค์กรที่มีส่วนแบ่งการตลาดเยอะ ก็ใช้ว่าจะเยอะได้เสมอไป เราต้องมีในเรื่องของความสามารถหลักขององค์กร มีผู้นำที่ดี มีระบบต่าง ๆ ที่ดี เรื่องของความคล่องตัวขององค์กร เช่นเรื่องของการสมรรถนะของพนักงาน เรื่องของการปรับตัว ซึ่งรายละเอียดก็ได้บอกไปแล้ว องค์กรไหนที่ไม่มีความคล่องตัว องค์กรนั้นถือว่าลำบากมากเลยนะ ยังเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มักจะขาดความคล่องตัวมาก พวกอำนาจการตัดสินใจมันต้องผ่านหลายขั้นตอนเป็นต้น และเรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้า ถ้าเรามีความสัมพันธ์กับลูกค้าแย่หรือไม่ดี เราก็ลำบาก การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีหลายรูปแบบ เช่นลูกค้าบางกลุ่มต้องมีการเข้าไปให้ถึงตัว ลูกค้าบางกลุ่มในการทำ CRM ไม่จำเป็นต้องเข้าถึงตัว เช่น การเข้าผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ Line องค์กรประกอบที่สำคัญเลยคือ ต้องมีการสร้างการสื่อสารที่ดีให้กับลูกค้า เรื่องของต้นทุน สำคัญมาก ถ้าเราผลิตสินค้ามาแล้วแพงกว่าคู่แข่ง คือเราแพ้ตั้งแต่ต้นและ จะเสนออย่างไรก็ลำบาก แต่ถ้าผลผลิตแพง เราจะขายแพงตามด้วยหรือป่าว มันขึ้นอยู่กับการตลาด จะแก้ปัญหาดังนี้ได้อย่างไร อาจจะเน้นปริมาณ หรือทำให้ผลิตภัณฑ์ตัวนั้นดูมีราคา อย่างเช่น โทรศัพท์ไอโฟน หรือซัมซุง ผลิตที่จีนทั้งนั้น ราคาต้นทุนไม่เท่าไรหรอก แต่มาขายอภราคาสูงๆ ได้ เพราะมาในลักษณะของที่มีราคาหรู เป็นต้น ดังนั้น พวกกลยุทธ์ต้นทุนเราสามารถที่จะเล่นหรือปรับมันได้หลายอย่าง ๆ ขึ้นอยู่กับเรา ตรงนี้มันจะย้อนกลับขึ้นไปถึงสมรรถนะของคนด้วยนะ ทุกอย่างมันเกี่ยวกันหมดเลย เรื่องของนวัตกรรม นวัตกรรมนี้ถือว่ามีตัวอย่างเยอะมาก นวัตกรรมจะเป็นตัวสร้างผลกำไรไปในทางที่ดีเสมอ นวัตกรรมไม่ใช่แค่ตัวองค์กรอย่างเดียวนะ มันมีผลต่อผู้บริโภคด้วย เช่น ไอโฟน ถามว่าเดี๋ยวนี้เราจะไปไหน เราถามทางจากใคร เราก็ถามไอโฟน มันคือความสะดวกสบาย ในองค์กรเอง ก็จะไปสอดคล้องกับความคล่องตัวขององค์กร การสื่อสารที่รวดเร็วผ่านระบบ Line การใช้สื่อโซเชียลมีเดีย มาเป็นช่องทางการขายได้ ดังนั้นตัวนวัตกรรมมีผลกับทุก ๆ อย่างในชีวิตเราเลย เรื่องภาพลักษณ์ขององค์กร ถือเป็นเรื่องใหญ่โตนะ อย่างซีพีเอฟ โดนต่อว่าเยอะมาก ซึ่งพวกนี้มันขึ้นอยู่กับการบริหารภาพลักษณ์ บริหารดี ภาพลักษณ์ก็ดีตามด้วย</p>

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
1 (ต่อ)	<p>กรณีศึกษาเยอะมาก สุดท้ายคือการยอมรับของชุมชนและสังคมโดยรอบ มันก็เกี่ยวกับ การตั้งบริษัท ตั้ง โรงงาน แล้วเราจะสร้างความสัมพันธ์อย่างไรให้กับสภาพแวดล้อม รอบด้าน ส่วนใหญ่โรงงานจะตั้งอยู่ในนิคม มันก็ไม่ต้องมาเจอปัญหาพวกนี้ แต่ปัญหา คือ มันแพง แต่การตั้งข้างนอกก็แพงนะ แต่ไม่มากเท่า และส่วนมากจะตั้งห่างจาก ชุมชน แต่ที่เราเห็นชุมชนรอบ ๆ โรงงาน ส่วนมากพนักงาน โรงงานและ จะมีสองหลัก คิดง่าย ๆ ในการตั้งใกล้แหล่งวัตถุดิบ หรือตั้งใกล้ตลาด ซีพีเอฟ มีนโยบายอยู่ และเรื่อง ของชุมชน เรื่อง สามประโยชน์สู่ความยั่งยืน เรามีอยู่แล้ว ประเทศได้ ประเทศนี้เราร่วม หมดนะ สังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ประชาชน สุดท้ายประโยชน์มันก็กลับคืนสู่ องค์กร ในเรื่องของภาพลักษณ์ ทุกตัวสำคัญหมด สามตัวเลข</p>
2	<p>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนสำคัญเลยคือ ส่วนแบ่งทางการตลาด มันคือตัว บอกว่าเราคือที่เท่าไรของตลาด และถึงแม้เป็นที่ 1 ใจว่าเราสามารถยึดความเป็นที่ 1 ได้ตลอด ฉะนั้น เราต้องมีความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค และเราค่อยไปถามลูกค้าว่าพวกเขา รู้สึกอย่างไรกับเรา ตรงจุดนี้คือการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า สร้างการยอมรับของ สังคมและชุมชน การลดต้นทุนสามารถทำให้ลูกค้าขายของได้ง่ายขึ้น เพราะรับซื้อถูก แต่การลดต้นทุนก็ไม่ได้หมายความว่าสินค้าต้องถูกลดคุณภาพลงไปด้วย แต่ตัวที่ จะต้องลดคือ การไปลดในเรื่องของค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายขาย ฝ่ายบุคคล ฯลฯ หรือลดสวนเกินขององค์กร ภาพลักษณ์ต้องมาก่อนนวัตกรรม เพราะการสร้าง ความเชื่อถือจะขึ้นอยู่ที่ภาพลักษณ์ เหมือนดูว่าองค์กรมีจริยธรรมหรือไม่ และเรื่อง นวัตกรรม เราต้องสร้างสิ่งที่แตกต่างกันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น จาก เมื่อก่อนซีพีมีแค่ขายอาหารสัตว์ แต่พอทำมาเรื่อย ๆ ซีพีก็มีการเพาะเลี้ยงสัตว์เป็นของ ตัวเอง ทำฟาร์มเลี้ยงสัตว์ต่าง จนกลายเป็นการเกษตรแบบครบวงจร ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือ การสร้างสิ่งที่แตกต่างกัน จนเกิดเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน</p>
3	<p>ทุกตัวมีความสำคัญ แต่ตัวที่สำคัญและควรเพิ่มคือ การสร้างแบรนด์ เพราะแบรนด์คือ ภาพลักษณ์ขององค์กร และจะเป็นตัวชี้วัดถึงส่วนแบ่งทางการตลาด ถ้าแบรนด์ดีส่วนแบ่ง การตลาดดีก็เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เกิดการยอมรับของสังคม โดยรอบ</p>



## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
3 (ต่อ)	<p>สิ่งเหล่านี้จะตามมาถ้าเกิดการสร้างแบรนด์ที่ดี อีกส่วนที่อยากให้มีเพิ่มคือ การขนส่ง หรือระบบ โลจิสติกส์ ถ้าระบบการขนส่งดี การสร้างความได้เปรียบเกิดขึ้นแน่นอน ลูกค้าน่าเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร หลังจากนั้นถ้าระบบขนส่งดี ตัวต่อมาช่องทางการขาย ก็มีความสำคัญ อย่างเช่น การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เช่นการ เสนอขายผ่าน Facebook หรือ Line เป็นต้น อย่างใน 7-11 ก็มีการพัฒนาระบบการขาย ออนไลน์ โดยในส่วนนี้ไม่จำเป็นจะต้องใช้ในช่องทางการขายอย่างเดียว ในระบบการ บริหารงานในองค์กรก็สามารถใช้ได้เช่นกัน เทคโนโลยีคือสิ่งสำคัญที่สุด คือเครื่องมือ คือ นวัตกรรมที่ช่วยให้องค์กรลดต้นทุนในส่วนต่าง ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่ความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน</p>
4	<p>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่สามารถใช้ได้และเห็นผลที่สุด กลยุทธ์ด้านต้นทุน ถ้า ขยายของได้ถูกกว่าตลาด ก็สามารถที่จะได้อันดับขึ้นไปขอส่วนแบ่งทางการตลาดได้ พอส่วนแบ่งการตลาดดี ภาพลักษณ์ขององค์กรดี สังคมให้การยอมรับ โดยภาพลักษณ์ ขององค์กรขึ้นอยู่กับว่าสังคมภายนอกมองเราอย่างไร และเราอยากให้คนมองเราอย่างไร โดยภาพลักษณ์ เกิดจากการกระทำ ขององค์กรเป็นอย่างไร สังคมโดยรอบก็จะมองเรา อย่างนั้น ภาพลักษณ์เกิดขึ้นจากการปรุงแต่ง โดยมีการกำหนดเอาไว้ล่วงหน้าว่า องค์กร ต้องการมี ภาพลักษณ์เช่นไร เช่น ต้องการให้มีภาพลักษณ์ของความมั่นคงทางธุรกิจ ต้องการให้มีภาพลักษณ์ของ ความก้าวหน้าทันสมัย หรือต้องการให้มีภาพลักษณ์ของ การเป็นผู้ประกอบการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม อยู่ภายใต้กฎหมาย ดังนั้น ภาพลักษณ์จึงถือว่ามีสำคัญที่สุดที่จะเป็นตัวชี้ได้เลยว่าองค์กรนั้นมีความได้เปรียบ หรือป่าว ความสัมพันธ์ของลูกค้า คือตัวสร้างมาตรฐานว่าองค์กรนั้นสามารถยืนหยัดได้ นานแค่ไหน ถ้าความสัมพันธ์กับลูกค้าดี องค์กรจะสามารถดำเนินได้ การสร้างสัมพันธ์ คือการเอาใจใส่ นวัตกรรมก็คือเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมกลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ ให้ เกิดประสิทธิภาพ และสุดท้ายคือการยอมรับสังคม ถ้าทุกอย่างเราทำอย่างเป็นระบบ ทำ ถูกทุกขั้นตอน เราก็สามารถสร้างการยอมรับให้เกิดในสังคมได้ และพอสังคมให้การ ยอมรับ การถือความได้เปรียบทางการแข่งขันย่อมเกิดกับองค์กรได้แน่นอน</p>

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
5	<p>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนแบ่งทางการตลาด จุดนี้เราต้องมีข้อมูลโดยรวมที่มากพอ อาจจะต้องมากกว่าคู่แข่งด้วยซ้ำ ถ้าเรามีข้อมูลมากพอส่วนแบ่งทางการตลาดของเราก็มีโอกาสมากที่จะยึดเป็นอันดับหนึ่งมาได้ ส่วนแบ่งทางการตลาดเกิดได้อีกหลากหลายปัจจัย อย่างเช่นตัวต่อมา ความสัมพันธ์กับลูกค้า ถ้าเราไม่มีความสัมพันธ์ที่ดี ทุกอย่างก็จบ แล้วยคำถาม ๆ ว่า เราจะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรให้ยั่งยืน เราอาจจะต้องเอาใจใส่ลูกค้าให้มากขึ้น เข้าไปตีสนิท ให้คำปรึกษา การเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีนี้คือ การเข้าไปแบบเพื่อน ไม่ใช่ขายของ ถึงแม้ว่าเราอยากขายของก็ตาม การที่เราแสดงให้ลูกค้าเห็นว่าเรามาด้วยใจไม่ค้าส่ง หรืออยากขายของตรงจุดนี้จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้มากที่สุด แล้วพอความสัมพันธ์กับลูกค้าดีแล้ว ตัวต่อมาคือ กลยุทธ์ด้านต้นทุนตรงจุดนี้ไม่ต้องมีโรมาก องค์กรใหญ่เรื่องกำลังทุน หรือต้นทุนมักจะได้เปรียบมากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก อย่างซีพีเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้นการจัดการเรื่องต้นทุน ก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากแน่นอน ต้นทุนที่ดีย่อม สามารถที่จะกฎเกณฑ์สิ่งต่าง ๆ ได้ หรือจะเป็นตัวแปร หรือกำหนดตลาดได้ แต่ตัวที่ควรเพิ่มในเรื่องของกลยุทธ์คือ กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ทางการตลาดสมัยใหม่ เป็นส่วนผสมทางการตลาด (Marketing mix) หรือที่เรียกว่า 8P's ซึ่งมีแนวทางการคิดทางการสื่อสารการตลาด โดยอาศัยเครื่องมือการติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภคแบบสมัยใหม่ เช่น Line หรือ Facebook ซึ่งเป็นตัวขายเพิ่มเติมจากเดิมอีกหลายส่วนทั้งงานศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศเชื่อมโยงสู่การทำธุรกิจสมัยใหม่ซึ่งเน้นการสร้างผลกำไรสูงสุดบนความพอใจของผู้บริโภคซึ่งเป็นการทำ ธุรกิจระยะยาว (Long-Term business) พร้อมกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคสมัยใหม่ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากโดยเฉพาะการแบ่งส่วนการตลาด (Segmentation) ซึ่งไม่สามารถแบ่งส่วนการตลาดแบบ เดิมๆ ได้แล้ว และอย่างที่กล่าวไป คือเรื่องของนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วม เช่น Facebook หรือ Line ตรงนี้คือความสะดวกสบายในการทำงาน หรือการสื่อสาร ที่กล่าวไป</p>

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
5 (ต่อ)	<p>ภาพลักษณ์ โดยด้านภาพลักษณ์คือตัวสำคัญที่จะแสดงว่าสังคมนั้นจะยอมรับเราหรือไม่ ถ้าภาพลักษณ์ขององค์กรดี สังคมก็ยอมรับเราแน่นอน แต่ถ้าไม่ดี เราต้องย้อนกลับไปดูข้อแรก ๆ ว่ามีตรงจุดไหนที่เราควรมีการปรับปรุง แล้วค่อยมาดูว่ากลยุทธ์ตัวไหนที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จุดที่อยากให้เราเพิ่มอีกสองตัว คือ การศึกษาคู่แข่ง อย่างที่กล่าวไปตอนต้น เราต้องมีข้อมูลให้มากที่สุด โดยข้อมูลหนึ่งในนั้นคือ ข้อมูลของคู่แข่งด้วย การวางแผนงานก็คือสิ่งสำคัญ ถ้าเราไม่มีการวางแผนที่ดี กลยุทธ์ต่าง ๆ ก็ไม่เกิดเป็นประสิทธิภาพที่ดีได้แน่นอน ดังนั้นการวางแผนคือจุดเริ่มต้น และมีความสำคัญที่สุดสำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน</p>
6	<p>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เรื่องสวนแบ่งการตลาด ในการที่เรามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เยอะ ก็เหมือนกับเรามีโอกาสเยอะในการตลาดการแข่งขัน องค์กรเรามีการตอบสนองต่อการแข่งขัน ที่ถือว่ามีประสิทธิภาพมาก ตรงนี้จะเป็นตัวเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดที่สำคัญมาก เรื่องของความสัมพันธ์กับลูกค้าก็สำคัญมาก องค์กรเรามีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กับพันธมิตรทางธุรกิจ พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เราไม่ใช่แค่จะจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพียงอย่างเดียว เราต้องสร้างความสัมพันธ์กับมิตรทางธุรกิจด้วย เราจะเห็นตัวอย่างที่ชัดเจนเลยคือ ค่ายรถ ฟอर्ड กับมาสด้า หรือจะเป็นเชฟโรเลต กับอิชูซุอย่าง ซีพีเอฟ เองเราก็มีมิตรทางธุรกิจมากมาย เรื่องของฟาร์มต่าง ๆ พวกนี้คือเรื่องของโอกาสทางธุรกิจ ยิ่งเรามีพันธมิตรเยอะ เรายิ่งมีความได้เปรียบและโอกาสที่ดีในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นเราจะให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างเดียวนั้นไม่ได้ เราต้องให้ความสำคัญในเรื่องอื่นๆด้วย กลยุทธ์ด้านต้นทุน เรื่องการจัดการต้นทุนต่าง ๆ ซีพีเอฟถือว่ามีประสิทธิภาพมาก ๆ ดังนั้น ซีพีเอฟ จึงใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนมาเป็นตัวสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรใหญ่ ๆ จะมีความได้เปรียบในเรื่องต้นทุนอยู่แล้ว เรื่องของนวัตกรรม เรามีบุคลากรที่มีคุณภาพ เพราะบุคลากรคือหัวใจสำคัญที่สุดขององค์กร และเมื่อ "บุคลากร" คือฟันเฟืองสำคัญสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ การผลักดันให้บุคลากรก้าวขึ้นสู่การเป็น บุคลากรที่มีคุณภาพ ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญที่คู่ขนานไปกับการสร้างธุรกิจ</p>

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
6 (ต่อ)	<p>ให้เติบโต ยิ่งเมื่อ โลกธุรกิจหมุนไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทัน เทคโนโลยีและการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ เป็นสิ่งที่หลาย ๆ องค์กรให้ความสำคัญมากขึ้นทุกขณะ ซีพีเอฟจึงถือเป็นหนึ่งในองค์กรที่มุ่งเอาดีทางด้านนวัตกรรม เพื่อเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม หนึ่งในยุทธศาสตร์เพื่อการเติบโตเป็นผู้ผลิตอาหารแนวหน้าของโลก นวัตกรรมจะเป็นเรื่องหลักที่พัฒนาให้บริษัทมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันนวัตกรรมก็จะนำไปสู่กระบวนการลดต้นทุน ภาพลักษณ์ขององค์กร การที่บริหารภาพลักษณ์องค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้น จำเป็นที่จะต้องรู้จักกลุ่มเป้าหมายก่อน และองค์กรจะต้องรู้ว่า ต้องการจะสร้างและสื่อสารภาพลักษณ์ให้เกิดการรับรู้ ประทับใจ และจดจำองค์กรได้เป็นอย่างดีเสียก่อน เช่น รู้ว่าลูกค้าของเราเป็นคนไทยหรือคนต่างชาติ ภาษาวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม และทัศนคติ เราจึงควรศึกษาและเรียนรู้ เพราะเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้เขารับรู้และจดจำภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร สุดท้ายการยอมรับของสังคม การยอมรับสังคม ถ้าทุกอย่างเราทำอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ เราก็สามารถสร้างการยอมรับให้เกิดในสังคมได้ และพอสังคมให้การยอมรับ องค์กรจะถือ</p>
7	<p>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มากที่สุด และยอมเกิดประโยชน์กับองค์กรสูง</p> <p>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนแบ่งการตลาด คือตัวชี้วัดว่าองค์กรเราอยู่ในระดับไหน และมันคือภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย แต่ก่อนที่เราจะไปยึดพื้นที่ตลาดได้นั้น เราต้องมองดูว่าตลาดนั้นใหญ่แค่ไหน แล้วเราตั้งเป้าว่าเราจะไปอย่างไร ทุกองค์กรก็ต้องการเป็นที่ 1 ของตลาดอยู่แล้ว เพราะ ที่ 1 ของตลาดสามารถกำหนดทิศทางของตลาดได้ มันจะเริ่มจากการถามเราก่อน ว่าเราเลือกลงตลาดไหน และเราก็จะมีการวางแผนอีกที การเป็นที่ 1 ได้ถือว่ามีดี แต่คุณจะรักษาที่ 1 ได้นานแค่ไหนนั้น เป็นเรื่องยาก โดยวิธีการของ ซีพีเอฟเอง การรักษามาตรฐาน ของเราคือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ซีพีเอฟมีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อรักษาลูกค้าเก่า และขยายฐานไปสู่กลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ด้วย</p>

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
7 (ต่อ)	<p>บริษัทได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคผ่านโครงการวิจัยเพื่อติดตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้ากลุ่ม เป้าหมาย และคู่แข่งอย่างใกล้ชิด และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาสในการพัฒนาปรับปรุง ลูกค้าสัมพันธ์ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย จะเห็นได้ว่า เรามีวิธีการในการรักษารฐานลูกค้าอย่างดี และถือว่ามีคุณภาพมาก กลยุทธ์ด้านต้นทุน องค์กรไหนที่สามารถกำหนดต้นทุนได้ องค์กรนั้นย่อมถือว่ามีรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างที่สุด และส่วนมากจะเป็นในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ อย่าง ซีพีเอฟ เอง เรามีการจัดการต้นทุนที่ดีอยู่แล้ว เราสามารถควบคุมต้นทุนของเราได้ในบางรายการ อย่างเช่น ซีพีเอฟ เรามีฟาร์มของเราเอง เรามีเทคโนโลยี เรามีนวัตกรรม ในการควบคุมการเกิดของสัตว์ การดูแลสัตว์ที่มีคุณภาพ ระดับสากล ดังนั้นนี้ คือตัวสำคัญที่องค์กรเราถือความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในเรื่องของต้นทุน ด้านนวัตกรรม ถือว่า นวัตกรรม เป็นหัวใจหลักในการพัฒนาธุรกิจ เพราะนำไปสู่การได้มาซึ่งสินค้าและบริการใหม่ ๆ แล้วยังรวมไปถึงระบบการจัดการภายในองค์กรด้วย ทั้งหมดนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน โดยมองลูกค้าเป็นตัวตั้งว่าทำอย่างไรให้ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่ดี ตรงใจ สะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น การสร้างนวัตกรรมถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การจัดการที่บริษัทให้ความสำคัญ เนื่องจากเห็นว่าเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นการต่อยอดธุรกิจให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต ภาพลักษณ์ของ ซีพีเอฟ ได้มีการจัดโครงการศึกษาวิจัย ภาพลักษณ์และกิจกรรมทางด้านสังคมของบริษัทอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทเห็นว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (CSR) เป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ โดยผลจาก การศึกษาวิจัยเหล่านี้ จะทำให้บริษัทรับทราบถึงการรับรู้ ความพึงพอใจ จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่จะสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงกิจกรรมและโครงการต่างๆ ของบริษัทที่จะดำเนินการต่อไปในอนาคตให้ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วน ได้เสีย และสามารถเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวมได้มากยิ่งขึ้น สรุปคือ เราให้ความสำคัญหมดทุกตัวเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน</p>

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
8	<p>ทั้ง 6 ตัวสำคัญหมด แต่ตัวที่สำคัญที่สุดคือส่วนแบ่งทางการตลาด เพราะมันคือหน้าตาขององค์กรซึ่งเชื่อมไปถึงความสัมพันธ์ลูกค้า แต่มองได้สองด้านคือด้านดีองค์กรแข่งแกร่ง แต่ด้านไม่ดีคือเกิดความหมั่นไส้ในตัวองค์กร ซึ่งวิธีแก้คือ ต้องปล่อยให้ลูกค้ามีที่ยืน ให้โอกาสลูกค้าได้เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ส่วนเรื่องต้นทุนก็คือตัวสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรเช่นกัน และในซีพีเองก็มีต้นทุนที่มากอยู่แล้ว และในการสร้างความยอมรับของชุมชนก็คือการสร้างที่ยืนให้กับชุมชน การจัดการแบบนี้คือ ได้กันประโยชน์ 3 ฝ่าย องค์กร ได้ภาพลักษณ์ได้ความสัมพันธ์ลูกค้า ตัวแทนได้โอกาสในการหาทำไร ผู้บริโภคคนสุดท้ายได้ และสุดท้ายนวัตกรรม คือเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ๆ เกิดการลดต้นทุนที่เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่สุดท้ายทุกตัวจะออกผลจะมารวมกันที่ภาพลักษณ์ขององค์กร ที่จะต้องมาดูอีกทีว่าลูกค้ามองเราดีหรือแย่ ถ้าแย่เราจะจัดการอย่างไร ซึ่งตามความคิดคือ ให้ลูกค้ามีที่ยืน</p>
9	<p>ข้อที่มีความสำคัญ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ถ้าไม่มีความสัมพันธ์ จะขายของยังไง ถ้าขายของไม่ได้ ส่วนแบ่งการตลาดไม่เกิด ภาพลักษณ์ขององค์กรไม่มา เรื่องการยอมรับของคนในชุมชนและสังคมยังไม่เห็น ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหัวใจหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และวิธีที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเลยคือ “คือเท่านั้นที่คลองโลก” เข้าไปทาบ่อยๆชวนคุยเรื่องทั่ว ๆ ไป สร้างความสนิทกับลูกค้ามาก ๆ คือในจุดนี้ไม่ใช่ดีมากๆจนน่ารำคาญ แต่ต้องไปให้ลูกค้าเห็นหน้าบ่อย ๆ เท่านั้นเอง ตัวต่อมาถ้าความสัมพันธ์กับลูกค้าดี ภาพลักษณ์ขององค์กรตามมาแน่ เราจะสามารถเอาภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นตัวสร้างยอดขายหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ตัวกลยุทธ์ด้านต้นทุน จะเป็นตัวสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ถ้าเราไม่มีกลยุทธ์ในด้านต้นทุนนี้ ความได้เปรียบไม่เกิดขึ้นแน่นอน และในเรื่องส่วนแบ่งการตลาดก็คือผลจากการที่เราได้สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้ว สังคมเกิดการยอมรับในองค์กรแล้ว ส่วนแบ่งก็คือตัวชีวิตองค์กร และสามารถนำตัวส่วนแบ่งทางการตลาดนี้ไปใช้เป็นภาพลักษณ์ขององค์กรได้เช่นกัน สุดท้ายมาในเรื่องของนวัตกรรมก็คือเครื่องมือในการใช้ในกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างกลยุทธ์ด้านต้นทุน</p>

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
10	<p>ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความสำคัญมาเป็นอันดับต้น ของความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่าง ซีพีเอฟ ถือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ เรื่องภาพลักษณ์ถือว่ามีความสำคัญ เพราะยังเป็นองค์กรขนาดใหญ่ก็ยังมีคนรู้จัก องค์กรนั้นก็ต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนการยอมรับของสังคม ถือว่าเป็นหัวข้อที่เชื่อมต่อกับภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งการที่ภาพลักษณ์องค์กรดีนั้น ก็เป็นตัวที่แสดงให้สังคมโดยรอบเห็นแล้วว่าองค์กรมีศักยภาพมากพอที่จะเป็นหนึ่งในตลาดได้ ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กร และเป็นจุดที่จะทำให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากขึ้นไป โดยมีเครื่องมือหรือกลยุทธ์ที่ใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น กลยุทธ์ด้านต้นทุน ซึ่ง ซีพีเอฟ มีกลยุทธ์นี้เป็นจุดแข็งขององค์กร โดยกลยุทธ์ลดต้นทุนจะใช้ตัวนวัตกรรม มาเป็นเครื่องมือในการเสริมกลยุทธ์ และเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางสังคม และเศรษฐกิจ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องคิดค้น เพื่อสรรค์สร้างสินค้าใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และรูปแบบการดำเนินชีวิตที่มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ แล้วสุดท้ายก็จะกลายมาเป็นความสัมพันธ์กับลูกค้า และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน</p>
11	<p>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนสำคัญเลยคือ ส่วนแบ่งทางการตลาด คือโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เราจะขายของอะไรสักอย่างก็ต้องดูว่าตลาดนั้นมีขนาดใหญ่แค่ไหน แล้วเราจะไปอยู่จุดไหนหรือลำดับที่เท่าไรของตลาด ซึ่ง ซีพีเอฟ ถือว่าตอนนี้เป็นที่ 1 ของตลาด แต่ถ้าก่อนที่เราจะไปดูว่าเราจะรักษามาตรฐานตรงนี้ยังไง เราต้องมาทำความเข้าใจว่า เราขึ้นไปได้อย่างไรก่อน มันก็มาจากภายในองค์กรของเรา ที่กล่าวไปแล้วในสามหัวข้อหลัก ความสามารถองค์กร ความคล่องตัวขององค์กร และความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะสามสิ่งนี้นอกจากจะทำให้องค์กรยั่งยืนแล้ว มันก็คือจุดเริ่มต้นขององค์กรเช่นกัน แล้วตัวที่มีความสำคัญในการพาองค์กรไปสู่ความเป็นหนึ่งก็คือพวกกลยุทธ์ อย่างซีพีเอฟ จะมีความแข็งแกร่งทางด้านต้นทุนพอสมควร ถ้าองค์กรไหนไม่มีกำลังทุน หรือกลยุทธ์ต้นทุนนี้ ถือว่ามีความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจมาก ธุรกิจใหญ่จะได้เปรียบในกลยุทธ์นี้</p>

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
11 (ต่อ)	<p>ด้านนวัตกรรมก็คือเครื่องมือที่ช่วยให้กลยุทธ์ต่าง ๆ เดินไปอย่างมีประสิทธิภาพ พอเราดูตัวเองแล้วองค์กรมีความพร้อมแล้ว เราต้องไปพัฒนาความสัมพันธ์ลูกค้า ให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยเราในฐานะพนักงาน อาจจะต้องเข้าหาลูกค้าบ่อย ๆ ให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจเป็นอันดับแรก และเค้าก็จะยอมรับเรา ด้านภาพลักษณ์คือตัวสำคัญที่จะแสดงว่าสังคมนั้นจะยอมรับเราหรือไม่ ถ้าภาพลักษณ์องค์กรดี สังคมยอมรับเราแน่นอน แต่ถ้าไม่ดี เราต้องย้อนกลับไปดูข้อแรก ๆ ว่ามีตรงจุดไหนที่ควรปรับปรุง แล้วค่อยมาดูว่ากลยุทธ์ตัวไหนที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยที่กล่าวมาตั้งแต่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าคือการรักษามาตรฐานของความเป็นที่ 1 ของตลาดได้ และทั้ง 5 ตัว ในหมวดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ถือว่ามีความสำคัญที่จะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรที่สุด</p>
12	<p>หัวข้อความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความสำคัญหมด ซึ่งแต่ละตัวมีความสำคัญที่แตกต่างกันในแต่ละตัว อย่างเรื่องส่วนแบ่งทางการตลาด การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้ทราบถึงจุดมุ่งหวัง ว่าแต่ละคนมักมีลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านความต้องการ อำนาจซื้อ นิัยการซื้อ ถิ่นที่อยู่ ความเชื่อและวัฒนธรรม ตลอดจนเงื่อนไขอื่น ๆ ดังนั้นบริษัทจึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมาเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการด้านการตลาดเพื่อให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบ และเข้าถึงการตอบสนองได้อย่างดี และถ้าเราสามารถขึ้นไปเป็นที่หนึ่งของตลาดได้แล้ว การสร้างมาตรฐานขององค์กรจะถือว่าเป็นตัวที่ยากที่สุด ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า คือกลยุทธ์ในการสร้างมาตรฐานที่ดีที่สุด ความสัมพันธ์กับลูกค้า คือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มากขึ้น มีการส่งข่าวสารใหม่ๆ เข้าไปให้ สังคมได้ครบ ลูกค้าเกิดความพอใจ แลนี้ความสัมพันธ์กับลูกค้าก็ถือว่าประสบความสำเร็จแล้ว กลยุทธ์ตัวต่อมาคือกลยุทธ์ต้นทุน องค์กรส่วนมากที่สามารถใช้กลยุทธ์นี้ได้ จะเป็นองค์กรใหญ่มากกว่า เพราะมีกำลังทุนที่เหนือกว่าองค์กรเล็ก ๆ ซึ่งจุดนี้คือความได้เปรียบที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ ด้านนวัตกรรม ก็คือเครื่องมือที่ส่งเสริมกลยุทธ์ต่างๆ ให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ทุกองค์กรต้องมีเครื่องมือตัวนี้ โดยเฉพาะในตัวผู้นำที่ขาดไม่ได้เลยสำหรับนวัตกรรม</p>



## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
12 (ต่อ)	<p>ภาพลักษณ์ขององค์กรคือตัวที่จะแสดงให้เห็น ถ้าภาพลักษณ์ไม่ดีสิ่งที่สร้างมาโดยตลอดก็มีอันเป็นศูนย์ ดังนั้นภาพลักษณ์คือสิ่งสำคัญ เพราะมันคือหน้าตาขององค์กร ภาพลักษณ์จะเกิดจากนโยบายต่าง ๆ ของกลุ่มผู้บริหารสูงสุด สุดท้ายการยอมรับของสังคม ชื่อนี้จะเชื่อมต่อกับภาพลักษณ์ขององค์กรที่วางเอาไว้ ว่าอยากให้สังคมมององค์กรอย่างไร มองต้ององค์กรก็ได้ประโยชน์ มองไม่ดีก็เป็นศูนย์ วิชแก้ไขหรือพัฒนาคือ ปรับตัวและยึดหยุ่นกับสถานการณ์นั้น ๆ</p>
13	<p>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนสำคัญเลยคือ ส่วนแบ่งทางการตลาด มันคือตัวบอกว่าเราคือที่เท่าไรของตลาด และถึงแม้ว่าเราเป็นที่ 1 ก็ใช้ว่าเราจะสามารถยึดความเป็นที่ 1 ได้ตลอด ฉะนั้น เราต้องมีความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภคหรือลูกค้าก่อน และเราค่อยไปถามลูกค้าว่าพวกเขารู้สึกอย่างไรกับเรา ตรงจุดนี้คือการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า หรือสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น ลูกค้าที่เคยขายกันมาเป็น 10 ปี แล้ววันหนึ่งเราต้องไปขายที่อื่น คือเราไม่ได้ดูแลลูกค้าคนนี้ได้แล้ว แต่วันหนึ่งเรากลับมาดูแลเค้า เราสามารถกลับมาขายกับลูกค้าคนนี้ได้โดยไม่มีปัญหาอะไร นั่นและคือความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่สมบูรณ์ ตัวต่อมด้านต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น การผลิต วัตถุดิบ การขนส่ง การทำการตลาด ต่าง ๆ คือค่าใช้จ่ายที่สำคัญ ถ้าองค์กร ไม่มีความสามารถในการจัดการต้นทุนที่ดีได้แล้วนั้น องค์กรนั้นจะไม่สามารถนำด้านต้นทุนมาเป็นกลยุทธ์ความ ได้เปรียบได้อย่างแน่นอน แต่สำหรับซีพีเอฟ แล้วเรื่องการจัดการต้นทุน ถือว่ามีประสิทธิภาพ ดังนั้น ซีพีเอฟ จึงใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนมาเป็นตัวสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านนวัตกรรม เช่น การสั่งของการโฆษณา ในปัจจุบัน ทำผ่านทางโซเชียลมีเดีย เช่น Line หรือ Facebook ช่องทางพวกนี้คือนวัตกรรมที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคปัจจุบัน มากกว่าทีวี โทรทัศน์ หรือวิทยุ โบชัวร์ ยังไม่สามารถสู้ ช่องทางโซเชียลมีเดียได้ในยุคปัจจุบัน ดังนั้นนวัตกรรมนี้คือสิ่งสำคัญขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรก็คือแบรนด์ขององค์กร แบรนด์ก็คือหน้าตาขององค์กร คนภายนอกจะรู้จักเราหรือไม่รู้จักเราก็คือแบรนด์ของเรา ดังนั้น แบรนด์ก็คือภาพลักษณ์ขององค์กร แต่ในจุดนี้ก็จะขึ้นอยู่กับกรกระทำ</p>

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
13 (ต่อ)	<p>ขององค์กรด้วยว่าจะให้คนภายนอกมองแบรนด์ของเราอย่างไร ตรงจุดนี้มันจะเชื่อมกับ ความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยเช่นกัน ความสัมพันธ์ไม่ดี แบนหรือภาพลักษณ์ก็จะเสียไป ด้วย ดังนั้นควรเริ่มจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าก่อน การยอมรับของสังคม ก็จะเชื่อมต่อมาจากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และต่อมาถึง แบนหรือ ภาพลักษณ์ขององค์กร ถ้าความสัมพันธ์ดี แบนดี การยอมรับของสังคมก็ยอมดีตาม ด้วย และถ้าเกิดสามสิ่งนี้สำเร็จ หรือมีคุณภาพก็แล้วแต่ จุดนี้คือความได้เปรียบทางการ แข่งขันอย่างแท้จริง</p>
14	<p>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนแบ่งทางการตลาด คือตัวบ่งบอกว่าเราคือที่เท่าไร ของตลาด และคือตัวที่จะแสดงให้เห็นว่าเราจะสามารถเป็นที่หนึ่งได้หรือไม่ได้ และ การที่เราจะเริ่มทำธุรกิจอะไรก็ตาม เราจะต้องดูตลาดของธุรกิจนั้น ๆ ก่อน ว่ามีขนาด ใหญ่หรือเล็กแค่ไหน และจะตั้งเป้าหมายว่าจะขึ้นไปอยู่ที่เท่าไรของตลาด และเราจะ ทำอะไรให้ได้ตามเป้าหมาย อย่าง ซีพีเอฟ มีธุรกิจในเครือนี้เยอะมาก บางตัวก็เป็น ที่หนึ่งของตลาด บางตัวก็ที่สองของตลาด ที่สามที่สี่ก็มี หรือจะเป็นอันดับสุดท้ายเลยของ ตลาดเราก็มีเช่นกัน ตลาดตัวไหนที่เราไม่ได้เป็นที่หนึ่งหรือเป็นอันดับสุดท้าย ก็จะ พยายามดันธุรกิจนั้น ให้เป็นที่หนึ่งของตลาดให้ได้ ส่วนตัวไหนที่เป็นที่หนึ่งอยู่แล้ว ก็ จะดูว่า จะรักษามาตรฐานของเราไว้ได้อย่างไร ตรงส่วนนี้ถือว่ายากมากกว่าการที่เราจะ ขึ้นไปเป็นที่หนึ่งด้วยซ้ำ แต่การที่เราจะรักษามาตรฐานอย่างไรนั้น มันก็จะเชื่อมมาข้อ ต่อไปคือ ความสัมพันธ์ลูกค้า ส่วนมากจะไม่เรียกว่าลูกค้า แต่จะเรียกว่าคู่ค้า จะทำให้ ลูกค้าเกิดความรู้สึกถึงความสำคัญหรือมีส่วนร่วมกับองค์กร และในจุดนี้ก็คือตัวที่จะ ให้ลูกค้าหรือคู่ค้า เกิดความสัมพันธ์อันดีกับองค์กร กลยุทธ์ด้านต้นทุนคือองค์ประกอบ ที่ช่วยให้ความสัมพันธ์กับลูกค้าเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซีพีเอฟ ก็มีความพร้อมใน เรื่องของการจัดการต้นทุนที่คืออยู่แล้ว และเรื่องของกลยุทธ์ด้านต้นทุน ทาง ซีพีเอฟ เอง ใช้ในเรื่องของนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมาเป็นตัวช่วยในการสร้างประสิทธิภาพในกล ยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างความสัมพันธ์ต่างกับลูกค้า เพราะสุดท้ายแล้วการลดต้นทุน ผู้บริหารทุกคนสุดท้ายก็จะได้ประโยชน์ที่สุด คือ ได้ผลิตภัณฑ์ที่ดี แต่ราคาที่ถูกลง</p>

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
14 (ต่อ)	<p>ถ้าองค์กรไหนสามารถใช้จุดนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรนั้นก็ย่อมมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และในส่วนภาพลักษณ์ขององค์กร ซีพีเอฟ เอง มีนโยบายคือ ประโยชน์ 3 ประการคือ ประโยชน์ต่อประเทศชาติ ประโยชน์ต่อชุมชน และผลสุดท้ายคือประโยชน์กลับมาสู่องค์กร ประโยชน์ของประเทศชาติคือ นอกจากจะทำให้สังคมโลกรู้จักประเทศไทยมากขึ้นแล้ว การมอบหรือตอบแทนสิ่งต่างๆ ให้ประเทศเราก็กทำอย่างมาก ชุมชนก็เช่นกัน เราตอบแทนชุมชนเยอะมาก อย่างเช่น การสร้างอาชีพ การให้ความรู้ความเข้าใจในการดำรงชีพ ผลสุดท้ายประโยชน์ก็จะกลับคืนสู่องค์กรเช่นกัน ในหัวข้อนี้ ก็จะย้อนไปถึงการยอมรับของสังคม ความหมายเดียวกัน ถ้าสังคมเกิดการยอมรับเรา ก็เป็นการถือความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างสมบูรณ์แบบ</p>
15	<p>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความสำคัญหมด ซึ่งแต่ละตัวมีความสำคัญที่แตกต่างกันในแต่ละตัว อย่างเรื่องส่วนแบ่งทางการตลาด ทุกบริษัทควรจะมีการแบ่งส่วนตลาดที่มีลักษณะเป็นของตนเอง โดยปัจจัยสำคัญที่ใช้พิจารณาในการแบ่งคือ ความแตกต่างของกลุ่มที่น่าสนใจในตลาด กลุ่มที่น่าสนใจคือ กลุ่มที่มีกำลังซื้อและมีโอกาสเป็นลูกค้าของเรา ความต้องการของแต่ละกลุ่ม คู่แข่งในแต่ละกลุ่ม โอกาสและอุปสรรคในการทำตลาดของแต่ละกลุ่ม และจุดแข็งและจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์เราในแต่ละกลุ่ม และอย่างไรของ ซีพีเอฟเอง ถือว่าในปัจจุบัน ส่วนแบ่งทางการตลาดของตลาดค่อนข้างน้อยๆ ถ้าเทียบกับในอดีต ทางแก้นะ คือน่าจะเป็นเรื่องของราคา พอเจอลูกค้าลูกค้าจะถามเลย ของมาราคาเท่าไร ราคาดีเอา คุณภาพเอาไว้หลัง ๆ ฉะนั้น ตอนนี้ ซีพีเอฟ เป็นรองตลาดอยู่มาก ต้องใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนมาเป็นตัวช่วย กลยุทธ์ด้านต้นทุน ซีพีเอฟ ถือว่ามีฐานต้นทุนที่ดี แต่เพียงว่าอาจจะนำข้อได้เปรียบตรงนี้มาใช้ได้ อย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าไร กลยุทธ์ที่ดี น่าจะเป็น กลยุทธ์การตลาดต้นทุนต่ำ คือตัวการควบคุมต้นทุนทางการผลิตให้ต่ำ เพื่อให้ธุรกิจสามารถขายสินค้าได้ในราคาถูกกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์นี้องค์กรจะทำการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าที่เหนือกว่าคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 3 สรุปบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารในข้อที่ 3 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
15 (ต่อ)	<p>ความสัมพันธ์ลูกค้า ซีพีเอฟ ถือว่าความสัมพันธ์กับลูกค้านี้ดีมาก การทำความเข้าใจ เสนอสินค้า การเข้าไปหาลูกค้าบ่อย ๆ จะขายได้ขายไม่ได้ เราตัดประเด็นในจุดนั้นไป เพราะสุดท้ายมันก็จะขึ้นอยู่กับเรื่องของราคา ราคาดีไม่ดี ก็อยู่ที่จุดนี้ แต่ของ ซีพีเอฟ เรามีแผนนโยบายคืออยู่แล้วในเรื่องการส่งเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าเรื่องของนวัตกรรม ทาง ซีพีเอฟ เอง เรามีการผลักดันจุดนี้อยู่ตลอด อย่าง CPF way ค่านิยม 6 ประการ หนึ่งใน 6 ประการ เรามีเรื่องของนวัตกรรมด้วย สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จุดนี้คือจุดที่จะชี้ได้ว่าองค์กรเราจะประสบความสำเร็จหรือไม่ หรือจะยั่งยืนหรือป่าว นวัตกรรมคือสิ่งที่สำคัญมาก ขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร ซีพีเอฟ ในอดีต ดีมาก แต่ในปัจจุบัน ถือว่าแย่ คนภายนอกมักจะมองว่า ซีพี ขอบไปเบียดเบียนชาวบ้าน แย่งอาชีพ อย่างเช่น บางหน่วยงานมุ่งเน้นรายย่อย อีกหน่วยงานมุ่งเน้นรายใหญ่ พอขายรายใหญ่ได้ แต่ดันมีอีกหน่วยงานทางขายรายย่อย ทางแก้นะ ต้องเป็นเรื่องของนโยบาย นโยบายต้องมีความชัดเจน ลูกค้าใครลูกค้ามัน ไม่ยุ่งเกี่ยวกับ ปัญหามันเกิดมาจากภายในองค์กรนี้ละ เรื่องของการยอมรับของสังคม ก็มาจากเรื่องของภาพลักษณ์ขององค์กรนี้ละ ภาพลักษณ์ดีสังคมยอมรับ ภาพลักษณ์ไม่ดีสังคมก็ไม่ยอมรับ ทางแก้คือต้องแก้จากภายในองค์กรเราก่อน ถ้าองค์กรเราดีทุกอย่างเราจะดีหมดเลย และในเรื่องของความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือความยั่งยืนขององค์กรเกิดขึ้นแน่นอน</p>

ข้อที่ 4 ท่านผู้บริหารมีความเห็นว่า ด้านเศรษฐกิจ, สิ่งแวดล้อม, และสังคม เป็นองค์ประกอบหลักของการสร้างองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือไม่อย่างไร และท่านผู้บริหารมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกหรือไม่ที่เป็นตัวเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร

ตารางภาคผนวก ข-4 สรุปบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารในข้อที่ 4

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
1	<p>องค์กรสู่ความยั่งยืน จริงๆ แล้ว มีผลต่อองค์กรภายในแค่ 60-70 % เท่านั้น เช่นการยอมรับของสังคมและชุมชน การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เทคโนโลยี นวัตกรรม เกิดจากภายใน อยู่ที่เราว่าจะมองแบบไหน ภายในคือสิ่งที่เราสามารถ</p>

## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
1 (ต่อ)	<p>ควบคุมได้ แต่ภายนอกคือสิ่งที่เราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ อย่างการเข้ามาของ AEC เราไม่มีผลกระทบอะไร คือเรามีฐานอยู่ในตลาดพวกนี้อยู่แล้ว เพียงแต่มีอิสระมากขึ้นในเรื่องของกำแพงภาษี ตลาดจะใหญ่ขึ้น โอกาสก็มากขึ้น คือสุดท้าย ธุรกิจมันต้องปรับตัวให้ได้ ถ้าปรับตัวไม่ได้คือคู่แข่ง ก็อยากจะบอกว่า นี่คือเรื่องที่สำคัญมากเลย นั่นก็คือการปรับตัวหรือหยัดหยุน หัวข้อหลักเรื่องความคล่องตัวขององค์กร และสิ่งที่ควรเพิ่มเติมคือ เรื่องนโยบายรัฐด้วย คือสิ่งที่เราไม่สามารถควบคุมได้ แต่เราสามารถปรับตัวได้ และเรื่องสิ่งแวดล้อม มีนโยบาย คือสิ่งแวดล้อมต้องพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เส้นทางธุรกิจสีเขียว ภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านซีเอสอาร์ 3 ประสานสู่ความยั่งยืน ประกอบไปด้วย อาหารมั่นคง สังคมพึ่งตน และดินน้ำป่าคงอยู่ ที่เน้นเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะประเด็นด้านความมั่นคงทางอาหารที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ ซีพีเอฟ มองว่าเป็นนโยบายหลักที่องค์กรต้องสร้างการขับเคลื่อนอย่างมั่นคง เนื่องจากเป็นธุรกิจโดยตรงของบริษัท โดยมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์อาหารที่มีความปลอดภัย มีคุณค่าทางโภชนาการ สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ บนเส้นทางการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และด้านสังคม สังคมภายใน และสังคมภายนอกเป็นอย่างไร เราต้องดูแล เรา คือเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของคนในองค์กร การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ถ้าพนักงานดี องค์กรดี พนักงานก็คือหัวใจขององค์กร หัวใจดีองค์กรก็แข็งแรงจบ</p>
2	<p>3 ตัวชีวิตนี้ ที่ต้องมีการรายงาน ถ้าเรามีครบเราก็สามารถทำให้องค์กรเติบโตและยั่งยืนอย่างถาวร และในการปฏิบัติเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมคือการตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เช่นบริษัทสีเขียวเป็นมิตรต่อโลกและต่อพนักงานในองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมที่ต้องมีการสร้างกิจกรรมที่เสริมสร้างความผูกพันกับชุมชน ซึ่งในจุดนี้จะเป็นตัวสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรได้ และภายในขององค์กรการปฏิบัติ การปรับปรุงระบบการทำงานภายใน ของพนักงาน เช่น จำนวนข้อเรียกร้องของลูกค้านักพนักงาน, ตัววัดข้อบกพร่องระหว่างผลิตภัณฑ์และการบริการ และสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน เป็นต้นและด้านเศรษฐกิจเอง ทางซีพีก็มีการทำความร่วมมือกับนักลงทุนต่างๆ หรือสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการันตี ความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมา ซีพีได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้มาโดยตลอด</p>

## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
3	<p>องค์กรความยั่งยืนคือจัดการองค์กรธุรกิจให้เติบโต แต่ขณะเดียวกัน หากจะให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน ธุรกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายของสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป้าหมายดังกล่าว เช่น การรักษาสีเขียว การสร้างความเสมอภาค และความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ โดยกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า กิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจนั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของคนรุ่นใหม่ได้ แต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องไม่ส่งผลร้ายต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นต่อไป กิจกรรมของธุรกิจนั้นต้องคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน กิจกรรมของธุรกิจนั้นต้องมีส่วนส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของคนในสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม</p>
4	<p>องค์กรสู่ความยั่งยืนแบบระยะยาว ทางด้านสิ่งแวดล้อมกับสังคม ถือเป็นภารกิจแบบระยะยาว การพัฒนา ทั้งภายในและภายนอกองค์กรพวกนี้คือสิ่งที่สามารถควบคุมดูแลได้ การพัฒนาสิ่งแวดล้อม คือการพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หรือมีความน่าอยู่มากขึ้น พร้อมทั้งจะเรียกคนเก่งๆ เข้ามาสู่องค์กร โดยใช้มาตรฐานสากล เช่น พวกระบบ ISO พ้ององค์กรภายในมีมาตรฐาน มีความเป็นอยู่ที่ดี ภาพลักษณ์เรื่องบริษัทสีเขียวก็จะทำให้สังคมเกิดการยอมรับมากขึ้น ตรงจุดนี้ก็คือ การตลาดจุดหนึ่งเช่นกัน หรือด้านสังคมเอง การสร้างกิจกรรมให้สังคม โดยทำให้สังคมรู้จักเรามากขึ้น สร้างประโยชน์ต่าง ๆ ให้สังคม สิ่งพวกนี้คือตัวชี้วัดระยะยาวขององค์กรสู่ความยั่งยืน ถ้าเราไม่พัฒนาสิ่งแวดล้อม ไม่มีการจัดการทางสังคมที่ดี ทุกอย่างก็ไม่ยั่งยืน ส่วนในเรื่องเศรษฐกิจ คือผลชีวิตในระยะสั้น การวัดเงินทุนขององค์กร ผู้ร่วมลงทุน บางปีการร่วมลงทุนอาจจะน้อยหรือผู้ร่วมลงทุนเกิดความไม่แน่ใจขึ้นมา ราคาหุ้นอาจจะตก หรือบางปีอาจจะขึ้นมา เราไม่สามารถที่จะควบคุมได้ ยิ่งเป็นในรูปแบบของเศรษฐกิจโลกด้วยแล้วยังไม่มีทางที่เราจะควบคุมมันได้ แล้วยังมีเรื่องของการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่อย่างไรก็ตามด้านเศรษฐกิจก็ถือว่ามีความสำคัญ แต่แค่ระยะสั้นไม่ใช่ระยะยาว อย่างสิ่งแวดล้อม และด้านสังคมที่เราสามารถควบคุมได้ และเป็นการเห็นผลในระยะยาว</p>

## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
5	<p>การสร้างองค์กรสู่ความยั่งยืน ทุกหัวข้อมีความสำคัญหมด ทั้งเรื่อง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม แต่จะมากหรือน้อยแตกต่างกันออกไป ด้านเศรษฐกิจ การขยายของใช้หัวหน้าคน การส่งออก การเปิดเศรษฐกิจอาเซียน การลดหย่อนภาษี การเมือง พวกนี้มีผลกระทบต่อองค์กรหมด เราจะเห็นว่าแต่ละอย่างที่กล่าวไป เราไม่สามารถที่จะควบคุมมันได้เลย หรือในส่วนขององค์กรเอง การวัดเงินทุนขององค์กร ผู้ร่วมลงทุน บางปีการร่วมทุนอาจจะน้อยหรือผู้ร่วมทุนเกิดความไม่แน่ใจขึ้นมา ซึ่งความไม่แน่ใจนี้อาจจะเกิดจาก ผลประกอบการ ข่าวดารา หรือการเมืองในประเทศ ราคาหุ้นอาจจะตก ตรงจุดนี้ก็คือผลกระทบ เราในฐานะองค์กร ก็จะต้องมีการปรับตัวไปตามภาวะเศรษฐกิจ หรือการเมือง เพื่อความอยู่รอด หรือจะเป็นในแบบยั่งยืนก็ได้</p> <p>ด้านสังคม ปัจจุบันจะเห็นได้ว่า โซเชียลมีเดียมีอิทธิพลต่อสังคมมาก และในอนาคตจะยิ่งมากขึ้น เช่น การเกิดกระแสฟิวเจอร์ต่างๆ เน็ตไอดอล หรือจะเป็นการวิจารณ์คุณภาพสินค้าหรือบริการ ตรงจุดนี้พอลงโซเชียลมีเดียไป กระแสจะเร็ว และแรงมาก ทางองค์กรก็เห็นประโยชน์ เช่นการนำสื่อโซเชียลมีเดียมาเป็นช่องทางขาย การโฆษณา หรือจะเป็นการสื่อสารกันภายในองค์กร เช่นการประชุม การสั่งงาน ตรงจุดนี้คือตัวเปลี่ยนสังคมที่เห็นได้ชัด มีทั้งโทษและประโยชน์ ขึ้นอยู่กับการใช้ ถ้าใช้ได้ดี มีประสิทธิภาพ องค์กรเกิดความยั่งยืน ตัวสุดท้ายคือ สภาพแวดล้อม ในด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งในส่วนของทั้งภายนอกและภายใน ถ้าสภาพแวดล้อมไม่ดี ก็จะเกิดการออกของคน อย่างเช่น ถ้าคน ๆ หนึ่งออกจากงาน แล้วงานตัวที่คน ๆ นั้นทำก็จะเกิดการขาดช่วง หรือล่าช้า ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างที่วางแผนมาเกิดความผิดพลาดเยอะมาก ดังนั้นถ้าทำให้สภาพแวดล้อมดีก็จะเป็นการไปช่วยให้คนหรือพนักงานในองค์กร เกิดความรู้สึกรักอยากอยู่ในองค์กร การการันตีว่าองค์กรนี้มีความน่าอยู่ มาจาก 5ส, ระบบมาตรฐาน ISO ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นอกจากจะเป็นตัวการันตีมาตรฐานองค์กรแล้ว ยังทำให้คนในองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีด้วย และยังช่วยให้คนเก่ง ภายนอกเข้ามาทำงานในองค์กรเพิ่มขึ้น ดังนั้นสรุป เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมคือตัวแปรที่สำคัญว่า องค์กรนั้นๆ จะยั่งยืนได้หรือป่าว</p>

## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
6	<p>ความยั่งยืนขององค์กร เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม สำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรมาก อย่าง ซีพีเอฟ มีความ มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้ 3 เสาหลัก "อาหารมั่นคง สังคมพึ่งตน และดินน้ำป่าคงอยู่" คือตระหนักว่าทุกวินาทีของการดำเนินงาน คือ ความปลอดภัยในชีวิตและการมีสุขภาพดีของทุกคน บริษัทจึงมุ่งมั่นนำเสนอผลิตภัณฑ์คุณภาพที่มีคุณค่าทางโภชนาการ รสชาติดี ปลอดภัยต่อการบริโภค และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ในราคาที่เหมาะสม ไปยังลูกค้า ผู้บริโภค และผู้คนในสังคม ผ่านการวิจัยและ พัฒนาโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเป็นมืออาชีพ จากวัตถุดิบที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ และตรวจสอบย้อนกลับได้ถึงแหล่งที่มา ด้วยกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานสากล ควบคู่ไปกับการสื่อสาร ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและการส่งเสริมการเข้าถึงอาหาร เรื่องของสังคมเอง เราก็ตระหนักว่า “คู่ค้าธุรกิจ” และ “ชุมชน” คือหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และ บริการที่มีคุณภาพทั้งในด้านคุณค่า รสชาติ และความปลอดภัย สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ บนพื้นฐาน ของความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม บริษัทจึงให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาคู่ค้าทางธุรกิจ” ควบคู่ไปกับ “การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของชุมชน” ด้วยการผสานขีดความสามารถของบริษัทเข้ากับการมีส่วนร่วมของคู่ค้าธุรกิจและชุมชน ตลอดจนผนึกกำลังกับเครือข่าย หรือพันธมิตรทางการค้าต่าง ๆ เพื่อยกระดับขีดความสามารถและ เสริมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนไปด้วยกัน อันจะนำไปสู่การพึ่งพาตนเองอย่างเข้มแข็งที่สุด เรื่องสิ่งแวดล้อม คุณค่าความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุนทาง และพื้นฐานของธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหาร บริษัทจึงมุ่งดำเนินธุรกิจภายใต้ “ธุรกิจสีเขียว (Green business)” เพื่อร่วมบรรเทาผลกระทบตลอดห่วงโซ่คุณค่า สรุป 3 สิ่งที่มีการกล่าวมา เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม มีความเกี่ยวข้องในทุกรายละเอียดของความเป็นองค์กรที่ยั่งยืน หรือเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง</p>



## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
7	<p>การสร้างองค์กรสู่ความยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม คือสิ่งที่องค์กรทุก ๆ องค์กรต้องให้ความสำคัญ อย่าง ซีพีเอฟ ได้มีการกำหนดนโยบาย หรือทิศทางกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืนภายใต้ 3 เสาหลัก อาหารมั่นคง สังคมพึ่งต้น และคิรน้ำป่าคงอยู่ ซึ่งจะสอดคล้องกับหลักปรัชญา 3 ประโยชน์สู่ความยั่งยืนของ ซีพีเอฟ ที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศ ประชาชน และบริษัท รวมถึงต้องสอดคล้องกับความท้าทายและกระแสของโลกในยุคปัจจุบันด้วย และซีพีเอฟ ยังยึดมั่นและถือปฏิบัติในหลักการดำเนินธุรกิจตาม นโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทอย่างเคร่งครัด เพื่อการบริหารจัดการ และการทำงานด้วยความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ มีการปฏิบัติและดูแลผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน การเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนถูกต้อง การต่อต้านการทุจริตโดยมีการประเมินความเสี่ยง และกำหนดแนวทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรมโดยหลีกเลี่ยงการดำเนินการ ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และยังมีการส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรี มีการติดตามสถานการณ์และปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม อย่งใกล้ชิดและต่อเนื่อง พร้อมประเมินผลกระทบ และกำหนดแนวทางหรือมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างรอบคอบ รอบด้านทั้งในระยะสั้น และระยะยาว โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานในฐานะเจ้าของความเสี่ยง มีหน้าที่ในการกำกับดูแล และบริหารความเสี่ยง ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน และการเคารพกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท และกฎหมายทั้งในประเทศ พร้อมศึกษา และติดตามการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงส่งเสริมให้คู่ค้าธุรกิจปฏิบัติตาม สุดท้ายเลขคือ 3 หัวข้อหลักที่กล่าวไป ความสามารถหลัก ความคล่องตัว และความได้เปรียบ คือตัวขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญ แต่จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ด้วย อย่างเช่น โลกเปลี่ยนไปขนาดไหน แต่บุคลากร หรือแม้แต่ผู้นำในองค์กรไม่ใส่ใจ ถึงความเป็นไปนั้น องค์กรแห่งนั้นก็ถือว่าแพ้ตั้งแต่ต้นน้ำแล้ว ดังนั้นสรุปว่า บุคลากรคือปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ หรือไม่</p>

## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
8	<p>3 หัวข้อนี้มีผลกับองค์กรมากที่สุด โดยด้านเศรษฐกิจขององค์กร คือ การวัดเงินทุนขององค์กรว่ามีความแข็งแกร่งมากแค่ไหน โดยจุดนี้คือ ภาพลักษณ์ขององค์กร และหลักธรรมาภิบาลคือสิ่งสำคัญ โดยหลักการคือการสร้างกรอบขอบเขต ข้อจำกัด หรือกฎข้อบังคับต่าง ๆ เช่น การไม่เอาลัดเอาเปรียบ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึง สิ่งแวดล้อมขององค์กรที่จะเกิดผลตามมา คือความเป็นอยู่ในองค์กรดีขึ้น พอความเป็นอยู่ในองค์กรดี การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น และนำไปสู่ประสิทธิผล คือการตอบแทนสิ่งแวดล้อมกลับไป ตรงนี้คือการสร้างภาพลักษณ์อีกทางหนึ่งเช่นกัน และในเมื่อองค์กรแข็งแกร่ง ก็จะส่งผลต่อสังคมในองค์กรที่จะติดตามมาเช่นกัน สังคมในความหมายนี้คือ สังคมภายใน และสังคมภายนอก สังคมภายนอกคือการตอบแทนชุมชน พอเราตอบแทนสังคมก็จะยอมรับเรา สรุปสามตัวนี้คือตัวชีวิตองค์กรที่สำคัญที่สุด และเป็นตัวสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจที่ทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน</p>
9	<p>ทุกองค์ประกอบมีความสำคัญ เศรษฐกิจไม่ดีการสั่งซื้อหรือการตอบสนองก็ไม่ดีตามไปด้วย สิ่งเหล่านี้คือตัวชีวิตองค์กรประกอบสู่ความยั่งยืนขององค์กร ในด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในส่วนของโรงงานและของบริษัท ถ้าสภาพแวดล้อมไม่ดี ก็จะเกิดการออกของคนอย่างเช่น ถ้าคน ๆ หนึ่งออกจากงาน แล้วงานเกิดการขาดช่วง ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างที่วางแผนมาเกิดความผิดพลาด ดังนั้นก็ทำให้สภาพแวดล้อมดีจะไปตัวช่วยให้คนเกิดความรู้สึกลอยๆ อยู่ในองค์กร การการันตีว่าองค์กรนี้มีความน่าอยู่ก็มาจาก 5ส., ระบบมาตรฐาน ISO สิ่งเหล่านี้นอกจากจะเป็นตัวการันตีมาตรฐานองค์กรแล้ว ทำให้คนในองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีแล้วยังเป็นตัวช่วยให้คนนอกที่มีความสามารถในการเข้ามาทำงานในองค์กรเพิ่มขึ้นด้วย และตัวสุดท้ายสังคมทั้งภายในและภายนอก นอกจากเราจะทำให้สังคมในองค์กรเราดีแล้ว เราต้องทำให้สังคมภายนอกดีด้วย เช่น การสร้างกิจกรรมให้สังคม การแบ่งปันสิ่งดี ๆ คืนสู่สังคม เป็นต้น</p>
10	<p>ด้านเศรษฐกิจคือตัวตอบโจทย์อันดับ 1 ของความเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเศรษฐกิจนี้ดูได้ทั้งภายในและภายนอก ภายในคือองค์กรมีสภาพคล่องมากแค่ไหน ส่วนภายนอกคือเศรษฐกิจของโลกที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งหากกล่าวถึงด้านสิ่งแวดล้อม คือสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร สภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ของพนักงาน</p>

## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
10 (ต่อ)	และองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนารูปแบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากที่สุด โดยจุดนี้ถือเป็นจุดที่ทำให้เกิดการยอมรับต่อสังคม และ ด้านสังคม มองว่าเป็นกลไกที่จะช่วยผลักดันให้การดำเนินธุรกิจคงอยู่และก้าวหน้าอย่างยั่งยืน รวมถึงเป็นแรงสำคัญที่จะช่วยธำรงรักษาสิ่งแวดล้อมที่ดีไว้ จึงทำให้เกิดการพัฒนาสังคมอย่างต่อเนื่องเสมอมา จากสังคมภายในองค์กรสู่สังคมภายนอกองค์กร
11	ให้ความสำคัญทางด้านเศรษฐกิจมาเป็นอันดับหนึ่ง เพราะเศรษฐกิจคือภาพรวมขององค์กร และยังมีเศรษฐกิจโลกอีก ที่เป็นตัวบั่นทอน และในเรื่องของการเมืองที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ปี 2558-2559 ถือเป็นเรื่องยากที่เศรษฐกิจจะเติบโตได้และถึงแม้เศรษฐกิจอาเซียนเปิดแล้ว ก็ถือว่าไม่ค่อยจะเกิดผลอะไรกับองค์กรมากนัก แต่อาจจะส่งผลกระทบต่อด้านลบ มาสู่องค์กรได้ด้วยซ้ำ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงความพร้อมด้านวัฒนธรรม สังคม หรือสิ่งแวดล้อมในองค์กร อย่างด้านสิ่งแวดล้อม เราต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มันดีก่อน แล้วค่อยไปดูว่าเราจะทำให้สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรดีได้อย่างไร คือพูดแบบง่าย ๆ เราต้องจัดการตัวเราเองก่อนค่อยไปจัดการให้คนอื่น ซึ่ง ซีพีเอฟ มีการพัฒนาในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อมมาโดยตลอด ตรงนี้ถือเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรที่จะนำไปสู่การให้ความยอมรับของสังคมโดยรอบพอมาทาด้านสังคม เราก็ต้องมาดูสังคมภายในองค์กรก่อนว่ามีความเป็นอยู่อย่างไร และการเข้ามาของอาเซียน ก็ยังทำให้เราต้องมีการปรับปรุงและดูแลระบบทางวัฒนธรรมและสังคมในองค์กรค่อนข้างมาก เพราะสังคมคือสิ่งที่เปราะบางมาก ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงนิดๆหน่อยๆ ย่อมเกิดผมแน่นอน ดังนั้น สามตัวนี้ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ที่นอกจากจะเป็นตัววัด หรือตัวประเมินแล้ว ยังถือว่าเป็นตัวที่จะช่วยเสริมสร้างให้องค์กรเกิดความยั่งยืนองค์กรสู่ความยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจก็คือการเงิน ความก้าวหน้าขององค์กร และการเติบโตขององค์กร เพื่อที่จะดูว่าองค์กรมีความยั่งยืน มีเสถียรภาพทางการเงินมากน้อยแค่ไหน องค์กรสามารถจ่ายเงินเดือนให้พนักงานได้ มีสวัสดิการดี และสามารถสร้างผลกำไรให้แก่ผู้ถือหุ้นได้ ซึ่งหมายความว่าองค์กรนั้นมีความมั่นคง

## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
12	<p>ด้านสิ่งแวดล้อมต้องมองว่าองค์กรมีมาตรการเพื่อสิ่งแวดล้อมและเพื่อสังคมอย่างไร เช่น การสร้างกิจกรรมเพื่อสังคมหรือเพื่อสิ่งแวดล้อม ที่ต้องมาจากทั้งภายในและภายนอกด้วย และนอกจากองค์กรจะตระหนักถึงการดูแล พนักงานแล้ว ผลกระทบที่ออกไปสู่ท้องตลาด ก็จะต้องมี ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย ยิ่งถ้าหาก เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมหรือกระบวนการผลิตที่ไม่เป็นมิตรต่อสังคมและสภาพแวดล้อม องค์กรก็ต้องมีมาตรการป้องกันผลกระทบที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่งทั้ง 3 ตัวนี้มีความเชื่อมโยงถึงกัน จนเป็นแนวทางในการสร้างความยั่งยืน</p>
13	<p>ให้ความสำคัญทางด้านเศรษฐกิจมาเป็นอันดับหนึ่ง เพราะเศรษฐกิจคือภาพรวมขององค์กร และยังมีเศรษฐกิจโลกอีก ที่เป็นตัวลดทอนประสิทธิภาพขององค์กร และในเรื่องของการเมืองที่เป็นอย่างปัจจุบันด้วยก็ส่งผลกระทบเช่นกัน เงินทุนขององค์กร ผู้ร่วมลงทุน บางปีการร่วมทุนอาจดีหรือไม่ดี ราคาหุ้นอาจจะตก หรือบางปีดี เราไม่สามารถที่จะควบคุมได้ ยิ่งเป็นในรูปของเศรษฐกิจโลกด้วยแล้วยิ่งยากที่เราจะควบคุมได้ สรุปคือด้านเศรษฐกิจถือว่ามีความสำคัญ แต่แค่ระยะสั้น ไม่ใช่ระยะยาว เพราะเราไม่สามารถควบคุมได้ ด้านสิ่งแวดล้อม และสังคมที่เราสามารถควบคุมได้ เป็นการเห็นผลในระยะยาว และถึงแม้ เศรษฐกิจอาเซียนเปิดแล้ว ก็ถือว่าไม่ค่อยจะเกิดผลอะไรกับองค์กรมากนัก แต่อาจจะส่งผลกระทบด้านลบ มาสู่องค์กร ได้ด้วยซ้ำ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงความพร้อมด้านวัฒนธรรม สังคม หรือสิ่งแวดล้อมในองค์กร อย่างด้านสิ่งแวดล้อม ต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มันดีขึ้นก่อน แล้วค่อยไปดูว่าเราจะทำให้สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรดีได้อย่างไร เราต้องจัดการตัวเราเองก่อนค่อยไปจัดการให้คนอื่น ซึ่ง ซีพีเอฟ มีการพัฒนาในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อมมาโดยตลอด ตรงนี้ถือเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรที่จะนำไปสู่การให้ความยอมรับของสังคม พอมาทางด้านสังคม ต้องมาดูแลสังคมภายในองค์กรก่อนว่ามีความเป็นอยู่อย่างไร และการเข้ามาของอาเซียน ยิ่งทำให้ต้องมีการปรับปรุงและดูแลระบบงาน และสังคมในองค์กรอย่างมาก เพราะสังคมคือสิ่งที่ระเี่ยดอ่อนมาก ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงยอมเกิดผล ดังนั้น สามตัวนี้ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ที่นอกจากจะเป็นตัววัด หรือตัวประเมินแล้ว ยังถือว่าเป็นตัวที่จะช่วยเสริมสร้างให้องค์กรเกิดความยั่งยืน</p>

## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
14	<p>องค์กรแห่งความยั่งยืน 2020 ประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ตัว ด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม สามตัวนี้คือเรื่องจริงเลยที่ในปัจจุบัน เราต้องคำนึงถึง ขาดตัวใดตัวหนึ่งไม่ได้เลย ขอพูดถึงเรื่องของสิ่งแวดล้อมกับสังคม ก่อน คือเราจะไม่มีการเบียดเบียนต่อสิ่งแวดล้อมหรือแม้กระทั่งสังคมเองแต่ถ้าพูดถึง สิ่งแวดล้อมคือ ซีพีเอฟ จะ โคน กล่าวหาว่า ชอบทำอะไรแบบเลื่อนลอย เราต้องบอกเลยว่า เราขอการันตีเลยว่าเราไม่สนับสนุนในเรื่องแบบนั้น เพราะ เราสนับสนุนให้คนสร้างอาชีพ หรือในด้านสังคมก็ใช้ เราสนับสนุนสังคมให้มีรายได้ ให้มีที่อยู่ที่ดี ถามว่าถ้าซีพีเอฟ เป็นอย่างที่คุณคน กล่าวหาว่า แย่งอาชีพบ้าง ทำอะไรเลื่อนลอยบ้าง และประโยชน์ 3 ประการที่เราตั้งไว้จะ ได้ประโยชน์อะไร ประโยชน์ 3 ประการคือ ประโยชน์ต่อประเทศชาติ ประโยชน์ต่อชุมชน และผลสุดท้ายคือประโยชน์กลับมาสู่องค์กร ประโยชน์ตรงนี้ต้องบอกว่าเป็นนโยบายของ ท่านประธานชานิน จิระวนนท์ ก็สิ่งที่เราทำประโยชน์ให้สังคม ให้ประเทศ เราก็ต้องยอมรับในจุดนี้ว่า เราก็ได้ด้วย และได้มากด้วย เลยอยากจะถามคนที่ชอบกล่าวหาเราว่า เราจะทบทวนข้อตัวเองไปทำไม สรุปสองตัวนี้เราให้ความสำคัญมากครับ พอมาด้านเศรษฐกิจ ทุกองค์กรที่ทำธุรกิจสิ่งสำคัญที่สุดเลยว่าองค์กรนั้นจะ ยั่งยืนหรือไม่ยั่งยืน คือกำไร เพราะกำไรก็คือตัวที่จะนำมาหล่อเลี้ยงองค์กรให้มีความอยู่รอดได้ และในเรื่องของกำไรในจุดนี้ ก็ต้องเป็นกำไรที่ไม่ได้มาจากการเบียดเบียน สิ่งแวดล้อม และชุมชนหรือสังคมด้วย ถ้าเราได้กำไรมาอย่างใส่สะอาด นั้นและถึงจะ เรียกว่าองค์กรนั้นว่า องค์กรแห่งความยั่งยืนอย่างสมบูรณ์แบบ</p>
15	<p>องค์กรสู่ความยั่งยืน มีสามตัวหลักๆ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม สำคัญจริง ๆ ซัด ทุกตัว อย่างเรื่องของ เศรษฐกิจ ทุกองค์กรก็จะวัดหรือเน้นในเรื่องของผลกำไรเป็นหลัก แต่พวกนี้เรามักจะมองข้ามเรื่องของการพัฒนาชุมชน หรือพัฒนาสิ่งแวดล้อม สิ่งเหล่านี้ มันต้องมีการควบคุม แบบควบคุมกันไปด้วยการเติบโตขององค์กร คือถ้าองค์กรเจริญเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ แต่เคยไม่สนใจสิ่งรอบข้างเลย วันใดวันหนึ่งมันก็ต้องตกและ ดังนั้นตรงนี้คือตัวที่จะชี้วัดได้เลยว่า องค์กร จะยั่งยืนได้หรือป่าว ยิ่งสังคมในสมัยนี้ไว สื่อต่าง ๆ จะเร็วมาก ดังนั้นตรงจุดนี้เราจะให้ความสำคัญ มันก็จะตรงกับ</p>

## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ลำดับที่	บทสัมภาษณ์
15 (ต่อ)	<p>ค่านิยม 6 ประการ CPF way ที่จะมียู่ข้อหนึ่งเหมือนกัน ที่เราให้ความสำคัญกับจุด ๆ นี้ คือ สามประโยชน์สู่ความยั่งยืน ประโยชน์ต่อประเทศ ประโยชน์ต่อสังคม และประโยชน์ต่อองค์กร จะเห็นได้ว่าเราให้ความสำคัญกับจุด ๆ นี้มาก ที่เห็นได้ชัดเลยอีกอย่างนะ คือ ซีพีเอฟ เดินหน้าต่อเนื่องในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งถือเป็นปัจจัยต้นทางและพื้นฐานของธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม และอาหาร ล่าสุด ปี 2558 ซีพีเอฟได้รับ 5 รางวัลด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ตอกย้ำองค์กรที่มุ่งดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิด “ธุรกิจสีเขียว” (Green business) เพื่อร่วมบรรเทาผลกระทบเชิงลบ และเพิ่มผลกระทบเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า เพื่อคงไว้ซึ่งทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน สรุปก็ให้เห็นเลยว่า ซีพีเอฟ ให้ความสำคัญมากจริง ๆ กับ 3 หัวข้อองค์ประกอบนี้ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ส่วนสามหัวข้อหลัก เรื่องความสามารถหลักขององค์กร อันนี้คือพื้นฐานหลักขององค์กรที่ดี ตัวที่สองกับตัวที่สาม ความคล่องตัวขององค์กรกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน มันเปรียบเสมือนเครื่องมือ คือกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้น แต่เรื่องของการรักษามาตรฐานความยั่งยืนก็ต้องขึ้นอยู่กับ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมเป็นหลัก</p>