



ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา
เพื่อการส่งออกของประเทศไทย

**A Management Model of Rubberwood Furniture Industry
for Export of Thailand**



ว่าที่ร้อยโท ศราวุธ แสงสุวรรณ

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม



ใบรับรองคุณวุฒิ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
ปริญญาปรัชญาคุษับัณฑิต

สาขาการจัดการ

คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย)

ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

(ภาษาอังกฤษ)

A Management Model of Rubberwood Furniture Industry for Export of Thailand

นามผู้วิจัย (ภาษาไทย)

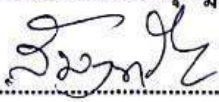
ว่าที่ร้อยโท ศราวุธ แสงสุวรรณ

(ภาษาอังกฤษ)

Acting Lt. Sarayu Sangsuwan

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิได้เห็นความเห็นชอบคุณวุฒิตั้งบัดนี้แล้ว

ประธานกรรมการ



เมื่อวันที่ 11 / ๕.๑. / ๒๕๖1

(ดร.สัมฤทธิ์ เทียนคำ)

กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระ วีนิน)

กรรมการ



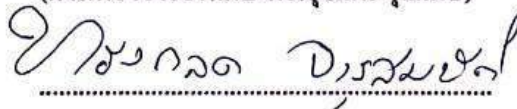
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตภา ธีรศิริกุล)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก



(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม



(รองศาสตราจารย์ ทรงกลด จารุสมบัติ)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับคุณวุฒิตั้งบัดนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษับัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ

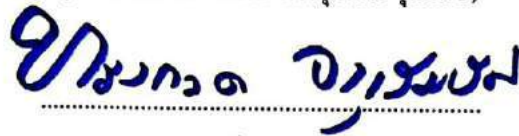
วันที่ 11 เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖1

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออก
ของประเทศไทย
โดย : ว่าที่ร้อยโทศราวุธ แสงสุวรรณ
ชื่อปริญญา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขา : การจัดการ
อาจารย์ที่ปรึกษา :



(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี)



(รองศาสตราจารย์ ทองกลด จารุสมบัติ)

11 / ธ.ค. / ๒๕๖1

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย 3) ค้นหาตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ให้ประชากรตัวอย่างกรอกข้อมูลลงในแบบสอบถาม บุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล คือ ผู้บริหารขององค์กรในหน่วยงานของภาครัฐหรือสมาคมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา 5 องค์กรๆละ 3 คน รวม 15 คน และประชากรตัวอย่างที่ได้ทำการสุ่มตัวอย่างจากผู้บริษัทผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจำนวน 41 บริษัทๆละ 11 คน รวม 451 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้วิธีการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและสถิติทดสอบขั้นสูงในระบบคอมพิวเตอร์

ผลการวิจัยพบว่า :

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่พบ สามารถจำแนกออกเป็น 3 ปัจจัยคือ 1) กระบวนการในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วยปัจจัยในการดำเนินงาน เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ กลยุทธ์องค์กร บทบาทรัฐบาล ด้านโอกาสหรือเหตุผลวิสัย 2) ห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วย การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต การควบคุมการผลิต การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ และระบบการขนส่ง 3) ห่วงโซ่มูลค่า ประกอบด้วย เงื่อนไขด้านการตลาดและการขาย การจัดการลูกค้าสัมพันธ์

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีผลต่อการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา พบว่า ปัจจัยห่วงโซ่อุปทานมีค่าสูงกว่าห่วงโซ่มูลค่า ซึ่งมีตัวแบบเชิงโครงสร้าง คือ $Z = 0.23X - 0.12Y$ ($SE = 0.44$, $R^2 = 0.56$)

ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา พบว่า ปัจจัยห่วงโซ่อุปทานมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามากที่สุด โดยเรียงลำดับจาก 1) การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต 2) การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ 3) การควบคุมการผลิต และ 4) ระบบการขนส่งตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย :

นโยบายภาครัฐ ควรพิจารณาเรื่องกฎหมายการปลูกไม้ที่มีค่าในที่ดินกรรมสิทธิ์อย่างชัดเจน และเร่งด่วนโดยให้ครอบคลุมไปถึงไม้ยางพาราและไม้อื่นๆที่ไม่ใช่ไม้หวงห้าม เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรหรือชาวบ้านสามารถปลูกและตัดไม้ที่มีมูลค่าในที่ดินกรรมสิทธิ์ของตัวเองได้โดยไม่ผิดกฎหมาย เพื่อความสะดวกต่อการพิสูจน์ที่มาของถิ่นกำเนิดและพื้นที่เพาะปลูกไม้ได้ตามหลักมาตรฐาน FLEGT และ FSC

การนำตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกไปประยุกต์ใช้ ควรพัฒนาในด้านห่วงโซ่อุปทานเป็นหลัก เพราะห่วงโซ่อุปทานนั้นส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าห่วงโซ่มูลค่าเป็นอย่างมาก

การวิจัยครั้งถัดไป ควรศึกษาเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียเชิงวิทยาศาสตร์ระหว่างเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราและไม้ชนิดอื่นทั้งที่อยู่ในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่ถูกต้อง ครอบคลุม และเหมาะสมของชนิดของผลิตภัณฑ์ รวมถึงสามารถเปรียบเทียบอ้างอิงคุณภาพของสินค้าได้อย่างแน่ชัด

คำสำคัญ: เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา, การจัดการ, การส่งออก, ห่วงโซ่อุปทาน, ห่วงโซ่มูลค่า

Abstract

Title : A Management Model of Rubberwood Furniture Industry for Export of Thailand
By : Acting Lt. Sarayu Sangsuwan
Degree : Doctor of Philosophy
Major : Management
Advisor :



(Professor Dr. Yuwat Vuddhimeti)



(Associate Professor Songklod Jarusombuti)

11 / Dec / 2018

This research has four main objectives 1) To study about problems and obstacles of the management of rubberwood furniture industry for Thailand exports. 2) To study about the association between the management and the competitive advantage of rubberwood furniture industry for Thailand exports. 3) To find the management model of rubberwood furniture industry for Thailand exports. The researcher has conducted a mixed method research study by using both quality and quantity method, which used questionnaires for interviews and questionnaires for sample population as data collection tool. The key informants for interview were managers, who work corporate executives in government agencies or associations related to rubberwood furniture industry, 3 managers per each organization total of 15. The sample population for quantitative were randomly selected from 41 rubberwood furniture companies, each with 11 persons, total of 451 people. The statistics used in data analysis were percentage, mean, arithmetic mean. Standard Deviation by using processing methods with statistical software and advanced test statistics in computer.

According to the research:

Problems and obstacles of management of the rubberwood furniture industry can be classified to: 1) The process of increasing the competitiveness consists of operational factors, market needs, relevant industry, organizational strategy, government, and opportunity. 2) Supply chain consists of raw materials, production control, processing, and transportation system. 3) Value chain consists of marketing and sales conditions, customer relationship management.

The study of the relationship between variables affecting the management of rubber wood furniture industry shows that: Supply chain factors affect the management of rubber wood furniture industry for Thailand exports higher than the value chain. The structural model is $Z=0.23X-0.12Y$ ($SE=0.44$, $R^2=0.56$).

The management model of rubberwood furniture industry found that: Supply chain factors are critical effect to the furniture industry. Sorting from; 1) Procurement of raw materials for production. 2) Processing of raw materials into products. 3) Production control. 4) Transportation system.

Suggestions from research results:

A government policy has be considered law of planting trees in land ownership should be clearly and urgently considered, regarding the rubberwood, other types of wood and also the non-preserved wood in order to make the economic wood associate with the proof of source and area that can cultivate the wood according to the standard of FLEGT and FSC.

For apply Management Model of Rubberwood Furniture Industry to used, should be mainly develop in the supply chain. As indicated by the result, supply chain totally affects competitiveness more than value chain.

The next research should study scientifically about the benefits and drawbacks between the rubberwood furniture and other types of wood in Thailand and other countries in order to analyze the strengths, weakness, opportunities and obstacles. This is to develop a right, inclusive and appropriate kind of Rubberwood Furniture Industry according its type of products as well as to enabling a clear standard to compare product quality.

Keywords: Rubberwood Furniture, Management, Export, Supply Chain, Value Chain

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือและเมตตาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม และ ดร.สัมฤทธิ์ เทียนคำ ประธานกรรมการ ที่อนุมัติให้เล่มคุษฎีนิพนธ์ได้รับการอนุมัติจบ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รองศาสตราจารย์ ทรงกลด จารุสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความเมตตา อบรม ชี้แนะแนวทาง ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดระยะเวลาในการทำคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระ วิณิน และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตาภา ถิรศิริกุล กรรมการในการสอบจบที่ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ อันส่งผลทำให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เกิดความสำเร็จยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ข้อชี้แนะ แนะนำ ตลอดจนเส้นทางในการทำคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ขึ้น

นอกจากท่านที่กล่าวนามข้างต้นแล้ว ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่ตลอดเวลาอันมีค่าให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย ผู้บริหารขององค์กรในหน่วยงานของภาครัฐหรือสมาคมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา และพร้อมนี้ขอขอบพระคุณบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจค้าไม้และแปรรูปเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ตลอดจนให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการทำวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ทุกคนในหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม รวมทั้งในความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้ คงเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้รับแรงบันดาลใจและความระลึกถึงพระคุณบิดา มารดา รวมทั้งผู้เป็นที่รักและเคารพซึ่งล่วงลับไปแล้ว ตลอดจนสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และเป็นกำลังใจให้ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ว่าที่ร้อยโท ศราวุธ แสงสุวรรณ

30 สิงหาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(ก)
ABSTRACT.....	(ค)
กิตติกรรมประกาศ.....	(จ)
สารบัญ.....	(ฉ)
สารบัญตาราง.....	(ช)
สารบัญรูปภาพ.....	(ญ)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมา.....	1
1.2 ความสำคัญของปัญหาโจทย์วิจัย.....	6
1.3 คำถามในการวิจัย.....	8
1.4 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	8
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	8
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย.....	11
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กร.....	12
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา.....	17
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิต.....	27
2.4 การพัฒนากรอบแนวคิดการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา.....	36
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	52
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย.....	57
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	93
2.8 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยและแนวคิดของการวิจัย.....	104
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง.....	115
3.2 พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย.....	116

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ)	
3.3 การออกแบบการดำเนินการวิจัย	117
3.4 ขั้นตอนและวิธีการทําวิจัย	118
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	119
3.6 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	120
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	121
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	122
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค การจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย	128
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย	147
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	191
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	204
5.3 ข้อเสนอแนะ	213
บรรณานุกรม	217
ภาคผนวก	118
- ภาคผนวก ก การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	229
- ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	262
- ภาคผนวก ค ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์	309
- ภาคผนวก ง ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม	311
- ภาคผนวก จ รายชื่อกลุ่มตัวอย่างตามการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ	313
- ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ	318
- ภาคผนวก ช ภาพถ่ายตัวอย่างการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์	320
ประวัติผู้วิจัย	324

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ลักษณะของไม้ยางพารา	22
2.2 แสดงการเปรียบเทียบแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิต	35
2.3 สรุปการสังเคราะห์ที่มาของมิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร	51
2.4 แสดงกฎเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมโลกซึ่งมีประเด็นยุทธศาสตร์และมาตรการที่สำคัญ	80
2.5 สรุปการสังเคราะห์ที่มาของมิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร	89
3.1 แสดงพื้นที่/สถานที่ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกตามภูมิภาคของประเทศไทย	116
3.2 แสดงผลการสังเคราะห์ค่าความสอดคล้องที่เหมาะสมของโมเดล	126
4.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	135
4.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการจัดการทางการผลิตของอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	144
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	150
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านการจัดการ ขององค์กรธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	152
4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านการจัดการ ขององค์กรธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราภาพรวม	157
4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านความสามารถ ทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ดำเนินการ	158
4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านความสามารถทางการ แข่งขันขององค์กรธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ดำเนินการในภาพรวม	164
4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการ แข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ / ปัจจัยในการดำเนินงานในภาพรวม	166
4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการ แข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราด้านอุปสงค์ในประเทศ / เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาดในภาพรวม	167

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศในภาพรวม	168
4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และการแข่งขันในประเทศของบริษัทในภาพรวม	169
4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านบทบาทของรัฐบาลในภาพรวม ...	170
4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านโอกาส หรือเหตุสุดวิสัยในภาพรวม	171
4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในภาพรวม	172
4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในภาพรวม	173
4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านการตลาดและการขาย	174
4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์	176
4.18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย	177
4.19 แสดงสมการโครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (X) กับข้อมูลเชิงประจักษ์	179
4.20 แสดงสมการโครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y) กับข้อมูลเชิงประจักษ์	180

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.21 แสดงสมการ โครงสร้างการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการเพิ่มขีด ความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Z) กับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	182
4.22 ค่าสถิติความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์ตามสภาวะต้นนิยฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม.....	184
4.23 แสดงสมการ โครงสร้างการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบโครงสร้าง อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย.....	187
4.24 ตารางแสดงค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ระหว่างแต่ละตัวแปรแฝง.....	189



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้	3
1.2 อัตราส่วนการผลิตเฟอร์นิเจอร์ของไทยตามประเภทวัตถุดิบ	4
2.1 สภาพแวดล้อมองค์กร	13
2.2 ภาพรวมโครงสร้างอุตสาหกรรมไม้ยางพารา	21
2.3 โครงสร้างอุตสาหกรรมต้นน้ำไม้ยางพารา	24
2.4 โครงสร้างอุตสาหกรรมกลางน้ำไม้ยางพารา	25
2.5 โครงสร้างอุตสาหกรรมปลายน้ำไม้ยางพารา	26
2.6 แบบจำลองความสัมพันธ์ในระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	30
2.7 ลักษณะการจัดการห่วงโซ่คุณค่า	34
2.8 ตัวแบบของทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model)	54
2.9 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ	105
2.10 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ	107
3.1 แสดงขั้นตอนและวิธีการทำวิจัย	118
4.1 แสดงการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (X)	178
4.2 แสดงการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการจัดการห่วงโซ่มูลค่า ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y)	180
4.3 การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Z)	181
4.4 รูปแบบโครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เพื่อการส่งออกของประเทศไทย (ก่อนการปรับโมเดล)	183
4.5 รูปแบบโครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เพื่อการส่งออกของประเทศไทย(หลังการปรับโมเดล)	184
5.1 ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เพื่อการส่งออกของประเทศไทย	201

บทที่ 1

บทนำ

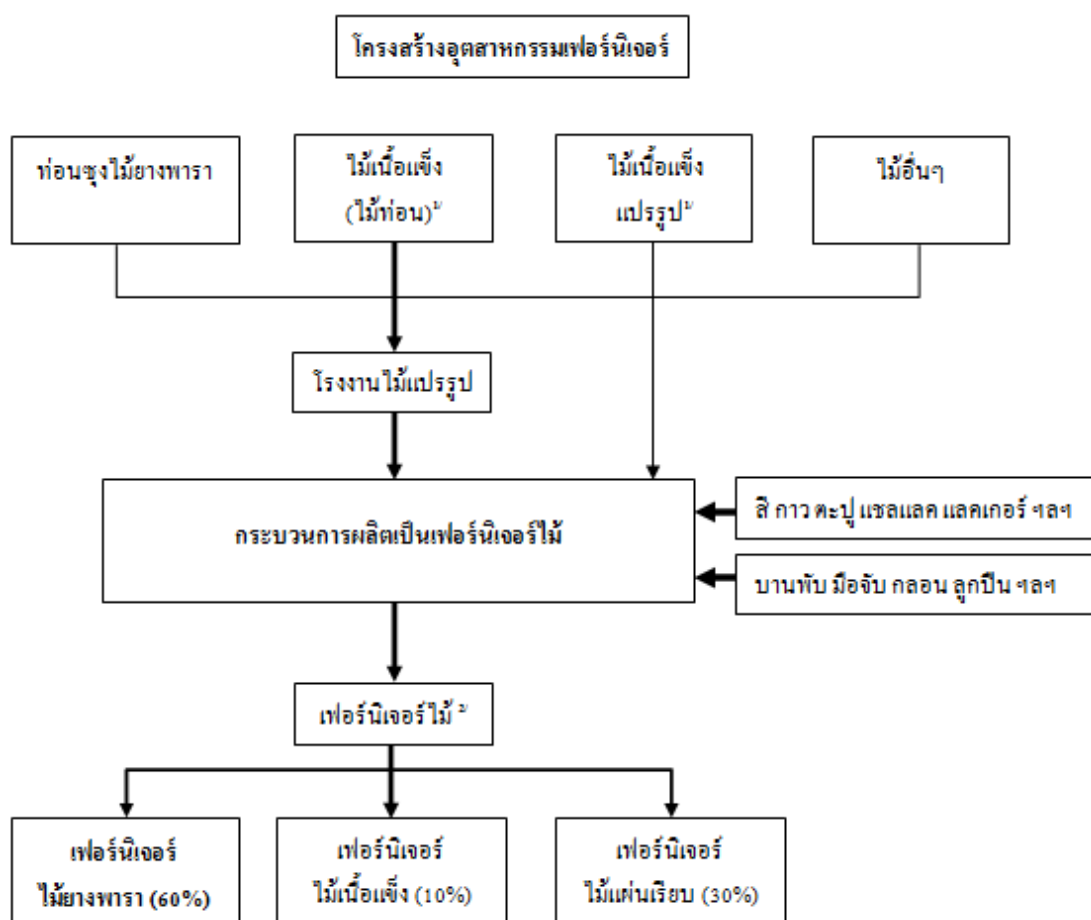
ประเทศไทยกับอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ได้เริ่มต้นจากอุตสาหกรรมในครัวเรือนที่ผลิตเพื่อใช้และจำหน่ายในประเทศ กระทั่งในปี พ.ศ. 2532 รัฐบาลได้มีนโยบายปิดป่า ทำให้มีผลกระทบต่อโครงสร้างการผลิตเฟอร์นิเจอร์ของไทย โดยเปลี่ยนจากที่ใช้ไม้เนื้อแข็ง เช่น ไม้ประดู่ ไม้สัก ไม้มะค่า ไม้ชิงชัน มาเป็นไม้เนื้ออ่อนแทน เช่น ไม้ยางพารา แต่เนื่องจากในอดีตผู้บริโภคไทยไม่นิยมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เพราะอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในประเทศไทยเห็นว่าคุณค่าของเนื้อไม้ยางพารานั้นไม่ดี มีปัญหาเรื่องมอดกินไม้ (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.), 2544, น. 200-202) อีกทั้งความไม่นิยมในการรับซื้อไม้ยางพาราของภาคการผลิตจากโรงงานแปรรูปไม้ เนื่องจากเห็นว่าไม้ยางพาราเป็นไม้เนื้ออ่อน (ศูนย์ข้อมูลยางพาราไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2558) ทั้งนี้ยางพาราจัดเป็นต้นไม้ชนิดหนึ่งที่มีอายุยืนยาว เป็นพืชใบเลี้ยงคู่ ส่วนลำต้นเมื่อใช้อุปกรณ์กรีดช่วงลำต้น จะมีน้ำยางสีขาวไหลออกมา แล้วใช้น้ำยางนั้นทำเป็นผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายชนิด ยางพาราจัดได้ว่าเป็นพืชที่มีความสำคัญในทางเศรษฐกิจของประเทศไทยและมีความสำคัญต่อชาวเกษตรกรผู้ปลูกยางอย่างมหาศาล เรียกได้ว่าเป็น “พืชวัฒนธรรมและเป็นพืชออมสิน” และเป็นพืชที่ทำให้เกิดการสร้างงานในชนบท ลดการเคลื่อนย้ายแรงงานจากชนบทสู่เมือง (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.), 2550)

ในปัจจุบันภาคการส่งออกของประเทศด้านอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม่เป็นภาคอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญและเป็นภาคการส่งออกของประเทศไทย โดยในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ หากอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งมีความเปลี่ยนแปลงหรือได้รับแรงกระทบใดๆ ก็ตาม ย่อมส่งผลอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกันไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน ระบบที่เชื่อมโยงกันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ (กรมวิชาการเกษตร, 2556) ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นในภาคการส่งออกใดๆ หรือธุรกิจใดๆ ก็ล้วนจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการบริหารและการจัดการให้ก้าวสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันเช่นกัน (วรรณะ รัตนพงษ์ และ อนัตต์ ลัคนหทัย, 2550)

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

ในอดีตประเทศไทยมีทรัพยากรป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์ ค่าจ้างแรงงานต่ำและแรงงานมีทักษะสูง ส่งผลให้ไทยมีความสามารถในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้เพื่อแข่งขันในตลาดโลกสูง โดยเฟอร์นิเจอร์ที่ส่งออกส่วนใหญ่เป็นเฟอร์นิเจอร์ชนิดถอดประกอบได้และร้อยละ 80 ของเฟอร์นิเจอร์ที่ส่งออกเป็นการส่งออกไปจำหน่ายยังสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น กลุ่มประชาคมยุโรป แคนาดา และออสเตรเลีย เนื่องจากรัฐบาลไทยได้ออกพระราชกำหนดปิดป่าสัมปทานทั่วประเทศเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2532 ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนไม้เนื้อแข็งสำหรับผลิตเฟอร์นิเจอร์ แต่ประเทศไทยมีพื้นที่เพาะปลูกต้นยางพารามากเป็นอันดับสองของโลกรองมาจากอินโดนีเซีย จึงหันมานำไม้ยางพาราซึ่งเป็นไม้เนื้ออ่อนไปผ่านกระบวนการรักษาเนื้อไม้ เพื่อเป็นวัตถุดิบในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ (จรินทร์ เจริญศรีวัฒนกุล, 2539)

เฟอร์นิเจอร์ นับเป็นสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่างๆ ของผู้บริโภคให้ได้รับความสะดวกสบาย ช่วยให้เกิดความสวยงามเมื่อนำไปใช้งาน ซึ่งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ก็มีหลากหลายชนิด และ “ไม้” ก็นับเป็นวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตด้วยเช่นกัน อีกทั้งผู้บริโภคส่วนมากนิยมเลือกซื้อเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตจากไม้ เนื่องจากหาซื้อได้ง่าย และชนิดไม้ที่นำมาผลิตได้แก่ ไม้เนื้อแข็งและไม้เนื้ออ่อนชนิดต่างๆ ซึ่งอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยังได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐบาลและการพัฒนาคุณภาพสินค้าของผู้ผลิตจนเป็นที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก และอาศัยการใช้วัตถุดิบภายในประเทศเป็นสำคัญ โดยประมาณร้อยละ 90 เป็นผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่ทำการผลิตเพื่อการส่งออก ซึ่งวัตถุดิบหลักของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ คือ ไม้ยางพารา คิดเป็นร้อยละ 60 ของวัตถุดิบทั้งหมด รองลงมาคือ ไม้แผ่นเรียบ คิดเป็นร้อยละ 30 และไม้เนื้อแข็ง คิดเป็นร้อยละ 10 ซึ่งลักษณะของโครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ มีส่วนประกอบที่ประกอบด้วย วัตถุดิบ คือ ไม้ต่างๆ ได้แก่ ท่อนซุงไม้ยางพารา ไม้เนื้อแข็งไม้ท่อน ไม้เนื้อแข็งแปรรูป ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 90 ของไม้เนื้อแข็งที่ใช้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ต้องนำเข้าจากต่างประเทศและไม้อื่นๆ จากนั้นจึงผ่านไปยังโรงงานไม้แปรรูปเพื่อเข้าสู่กระบวนการผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีการตกแต่งเฟอร์นิเจอร์ด้วยอุปกรณ์เสริมต่างๆ เพื่อให้เฟอร์นิเจอร์เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความสวยงาม ต่อมาถึงการแยกประเภทของไม้แปรรูปที่ใช้ผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ ซึ่งส่วนใหญ่ร้อยละ 80 ของเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่ผลิตได้เป็นการส่งออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ โดยจะแยกเป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา สัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาคือ เฟอร์นิเจอร์ไม้แผ่นเรียบ และเฟอร์นิเจอร์ไม้เนื้อแข็ง (กระทรวงพาณิชย์, 2547) หากแต่ข้อจำกัดด้านกฎหมายบวกกับภาวะขาดแคลนไม้เนื้อแข็ง ทำให้ผู้ประกอบการหันมาใช้ไม้เนื้ออ่อนกันมากขึ้น เช่น ไม้ยางพารา เป็นต้น (ธิติ คงหอม, 2551)



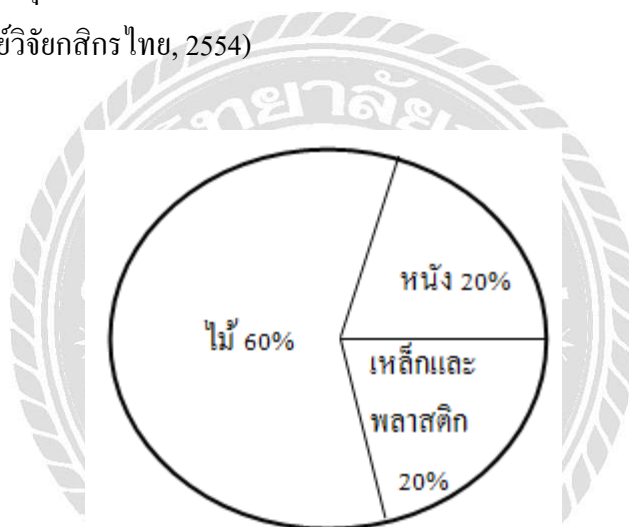
ภาพที่ 1.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้
ที่มา : ธสน. (2547)

หมายเหตุ : 1) ร้อยละ 90 ของไม้เนื้อแข็งที่ใช้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ

2) ร้อยละ 80 ของเฟอร์นิเจอร์ไม้ ที่ผลิตได้เป็นการส่งออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ

นับจากสถานการณ์ป่าไม้ของประเทศไทยเริ่มมีจำนวนลดน้อยลงไปเรื่อยๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 ที่เริ่มมีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2504 - พ.ศ.2509) ซึ่งในขณะนั้นพื้นที่ป่าไม้ของประเทศไทยเหลืออยู่ราว 171 ล้านไร่ของพื้นที่ประเทศ จนมาถึงปี พ.ศ. 2538 พื้นที่ป่าไม้ของประเทศไทยเหลืออยู่ประมาณ 82 ล้านไร่ของพื้นที่ประเทศเท่านั้น ถึงกระนั้นก็ตามแม้ว่ารัฐบาลจะพยายามวางมาตรการที่จะช่วยรักษาพื้นที่ป่าไม้ก็ตามที ต่อมาในปี พ.ศ.2532 รัฐบาลได้ประกาศยกเลิกสัมปทานทำไม้ในพื้นที่ป่าบกทั้งหมดหรือที่เรียกกันว่า “ปิดป่า” แต่จากสถิติของการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้ทั้งก่อนและหลังมีการประกาศยกเลิกสัมปทานป่านั้นพบว่าไม่ได้ทำให้การยกเลิกทำลายป่าลดน้อยลงแต่อย่างใด (ชัยรัตน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง, 2541, น. 39-42)

ผลจากการที่รัฐบาลได้ประกาศพระราชกำหนดปิดป่าเพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ ทำให้เกิดผลกระทบต่ออุตสาหกรรมที่ใช้ไม้ป่าเป็นวัตถุดิบ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ต้องหันมาใช้วัตถุดิบชนิดอื่นทดแทน โดยไม้เศรษฐกิจที่สามารถปลูกทดแทนได้ เช่น ไม้ยางพารา ได้เข้ามา มีบทบาทต่อการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยในปี พ.ศ. 2553 มูลค่าการส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปและผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา มีทั้งสิ้น 36,552 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2552 ที่มีมูลค่าส่งออก 29,084 ล้านบาท ถึงร้อยละ 25.68 (สถาบันวิจัยยาง, 2555, น. 53) อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทยมีลักษณะการผลิตเพื่อส่งออกและใช้เองภายในประเทศ เป็นอุตสาหกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้กับทรัพยากรธรรมชาติด้วยการแปรรูปสร้างรายได้เข้าประเทศ เมื่อคิดเป็นอัตราส่วนความนิยมของผู้บริโภคที่นิยมใช้วัตถุดิบผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ พบว่า วัตถุดิบที่มาจากไม้ ร้อยละ 60 เหล็ก ร้อยละ 20 พลาสติก ร้อยละ 20 และจากหนัง ร้อยละ 20 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2554)



ภาพที่ 1.2 อัตราส่วนการผลิตเฟอร์นิเจอร์ของไทยตามประเภทวัตถุดิบ
ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2554)

แต่ด้วยความต้องการไม้เนื้ออ่อนอย่างไม้ยางพารามีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งแต่เดิมนั้นไม้ยางพาราไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ มักจะถูกโค่นและเผาทิ้งเมื่อต้นยางมีอายุมากและยังไม่นิยมในการนำมาผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ เพราะคุณสมบัติของไม้ยางพาราที่ยังไม่เหมาะสมในการนำมาใช้งาน เนื่องจากขาดความแข็งแรง ไม่มีความทนทานตามธรรมชาติเนื้อไม้ยางพาราถูกทำลายโดยเชื้อราและมอดแมลงต่างๆ ได้ง่าย ซึ่งเมื่อตัดไม้ยางพาราแล้ว จะต้องนำไปใช้ประโยชน์ทันที (จิตาภา ช่วยพันธุ์ และ กฤษณ์ พิสิฐศุกุล, 2557) ด้วยว่าไม้ยางพารา เป็นไม้ที่มีเนื้อไม้สีขาวอมเหลือง เมื่อสดเปลี่ยนเป็น สีจางเมื่อแห้งได้ถูกจัดอยู่ในกลุ่มไม้เนื้อแข็งปานกลาง เนื้อไม้หยาบปานกลาง เสี้ยนตรง ไม่มีแก่น วงรอบปีไม่เห็นชัด (กฤษดา สังข์สิงห์, พิเชษฐ ไชยพานิชย์, พันธ แพชนะ และ นุช

นาฏ ฤๅณ, 2552) แม้ว่าผลพลอยได้จากการผลิตยางธรรมชาติ โดยการตัดโค่นต้นยางเก่าเพื่อปลูกแทน สามารถทำรายได้ให้แก่เกษตรกรก็จริง แต่ราคาซื้อขายไม้ยางจากแปลงเกษตรกรก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ปริมาณไม้ คุณภาพไม้ การขนส่ง และสภาพแวดล้อม (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.), 2552)

ปัจจุบันอุตสาหกรรมไม้ยางพารามีความเกี่ยวข้องกับคนหลายแสนคนหรือเปรียบเทียบได้ว่าเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกันในอุตสาหกรรมไม้ยางพารา 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1) อุตสาหกรรมต้นน้ำ ประกอบด้วย กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกยางพารา นายหน้าหรือผู้ประกอบการรับจ้างโค่นยางและขนส่งไม้ยางพารา ส่วนที่ 2) อุตสาหกรรมกลางน้ำ ประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจแปรรูปไม้ยางพารา ซึ่งเป็นโรงงานที่ทำหน้าที่ตั้งแต่การโค่นต้นยางเพื่อนำเอาไม้ขุงมาแปรรูปในโรงงาน เช่น โรงเลื่อยไม้ โรงอบไม้ โรงงานผลิตชิ้นไม้อัดและแผ่นใยไม้อัด โรงเลื่อยไม้ และส่วนที่ 3) อุตสาหกรรมปลายน้ำ ประกอบด้วย กลุ่มผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมเครื่องเรือนและผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมในส่วนที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากไม้ยางพารามากที่สุด (สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, 2553) ประเทศไทยเป็นหนึ่งที่มีผู้ปลูกยางพารามาก ส่งผลให้อุตสาหกรรมต่อเนื่องของไม้ยางพาราเกิดขึ้นในประเทศเป็นจำนวนมาก (ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 11 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2558)

อีกทั้งพบว่า ประเทศไทยได้เริ่มนิยมนำมาใช้ประโยชน์จากไม้ยางพาราแทนไม้เนื้อแข็ง โดยเฉพาะโรงงานไม้แปรรูปและเฟอร์นิเจอร์ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดมากขึ้น เนื่องจากมีไม้ยางพาราจำนวนมาก และเนื้อไม้มีลวดลายที่สวยงามไม่แพ้ไม้สัก มีสีขาวนวล อีกทั้งสีสนของเนื้อไม้สามารถปรับตกแต่งสีให้สวยงามได้ตามต้องการ น้ำหนักเบา ประกอบกับความแข็งแรง จึงทำให้มีการนำ ไม้ยางพารามาทำเป็นเฟอร์นิเจอร์มากขึ้น (จิตภา ชัยพันธุ์ และ กฤษณ์ พิธิษฐกุล, 2557) ประกอบกับเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้ยางพารานั้นเป็นที่น่าสนใจและยอมรับจากตลาดต่างประเทศเป็นอย่างดี เนื่องจากต่างประเทศและหน่วยงานเอ็นจีโอ (NGO) กีดกันเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้ธรรมชาติหรือไม้ป่า ขณะที่ยางพาราเป็นไม้ปลูกขึ้นมาเพื่อผลิตน้ำยางและทำเฟอร์นิเจอร์ได้ทุกฤดูกาลจึงสามารถขาย ในต่างประเทศได้ง่าย (พรณวดี จันทรมบัติ, 2546) ดังนั้นความต้องการใช้ไม้ในภาคเกษตรและอุตสาหกรรมยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (สศอ., 2552)

มุมหนึ่งของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทยยังมีปัญหาอุปทาน (ผลผลิต) ไม้ยางพาราไม่แน่นอนที่ต้องขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐและงบประมาณในการให้เงินทุนสงเคราะห์ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) และที่สำคัญขึ้นอยู่กับความต้องการของเกษตรกรในแต่ละ

ละช่วงเวลา นอกจากนี้บางครั้งผู้ผลิตไม้แปรรูปนิยมส่งออกไปต่างประเทศที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าขายในประเทศ (ศูนย์ข้อมูลยางพาราไทย, 2558)

1.2 ความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ.2550 - พ.ศ.2557 มีการเติบโตในอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปอย่างต่อเนื่อง โดยมูลค่าการส่งออกในปี พ.ศ. 2557 อยู่ที่ 30,219 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2550 ที่มีมูลค่าเพียง 9,438 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นถึง 3 เท่า โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 19 อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยกลับชะลอตัว โดยการส่งออกลดลงจาก 17,170 ล้านบาท ในปีพ.ศ. 2550 เหลือเพียง 11,292 ล้านบาทในปี พ.ศ.2557 หรือลดลงเฉลี่ยร้อยละ 6 ซึ่งเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจัดเป็นเฟอร์นิเจอร์ที่อยู่ในระดับกลาง เนื่องจากราคาถูกกว่าไม้ชนิดอื่น เช่น ไม้สัก ทั้งนี้เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราถูกแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราประเภทถอดไม่ได้ (Furnished Furniture) ซึ่งสามารถนำไปใช้งานได้ทันที และ 2) เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราประเภทถอดได้ (Knockdown Furniture) ถอดแยกชิ้นส่วนได้ เมื่อผู้ซื้อซื้อไปแล้วจะต้องทำการประกอบชิ้นส่วนก่อนนำไปใช้งาน ส่วนใหญ่จะผลิตเพื่อส่งออกตลาดต่างประเทศ เนื่องจากเฟอร์นิเจอร์ประเภทนี้ช่วยลด ค่าระวางและประหยัดเนื้อที่ในการขนส่งทำให้ต้นทุนค่าขนส่งต่ำลง สำหรับปริมาณและมูลค่าการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทยในปี พ.ศ.2550 - พ.ศ.2557 มีแนวโน้มลดลง ซึ่งแตกต่างจากช่วง 10 กว่าปีก่อน ที่ไทยสามารถส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราได้เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยตลาดส่งออกหลักของสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารายังคงเป็นตลาดสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น (จิตาภา ช่วยพันธุ์ และ กฤษณ์ พิสิฐศุกุล, 2557) จึงทำให้ต้องมีการพิจารณาถึงสาเหตุและผลกระทบของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ผ่านมา ตั้งแต่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา, สถานการณ์ราคาไม้ยางพารา, ความต้องการไม้แปรรูปจากประเทศคู่ค้าของไทย และ ผลกระทบจากราคาไม้ยางที่สูงขึ้น (สศอ., 2558, น. 1-8)

ดังนั้นเมื่อสรุปจากข้อมูลโครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้และไม้ยางพาราที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้นได้แสดงถึงเครือข่ายอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ทั้งอุตสาหกรรมไม้ และ อุตสาหกรรมไม้ยางพาราในประเทศไทย พบว่า อุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทยได้เริ่มขึ้นมาอย่างยาวนาน โดยตัวแบบเริ่มจากการผลิตไว้ใช้เองในครัวเรือน จนถึงการผลิตเพื่อจำหน่ายต่อ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ข้อจำกัดของเฟอร์นิเจอร์ไม้ได้ถูกกีดกั้นเมื่อเกิดกรณีการบุกรุกทำลายป่าที่ส่งผลให้ป่าไม้ในประเทศไทยถูกทำลายเป็นอย่างมาก จนทำให้เกิดนโยบายปิดป่าจากภาครัฐบาล เมื่อปีพ.ศ. 2532 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2558) และสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา พบว่า ภายหลังจากการมีนโยบาย “ปิดป่า” ทำให้เกิดกระแสการใช้วัตถุดิบ

ที่ได้จากไม้ยางพาราทดแทนไม้จริง หรือที่เรียกว่าไม้เนื้อแข็ง และได้เกิดปรากฏการณ์ในด้านความต้องการไม้ยางพาราเพื่อการผลิตเพิ่มมากขึ้น ส่งผลทำให้ไม่สามารถควบคุมไม้ยางพาราได้ตามต้องการที่แน่นอน เนื่องมาจากความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจ ณ ขณะใดขณะหนึ่ง ทำให้เกษตรกรผู้ปลูกต้นยางพารามีความจำเป็นที่จะให้ความสำคัญกับน้ำยางพารามากกว่าการโค่นต้นยางพาราเพื่อป้อนเป็นวัตถุดิบให้แก่โรงงานหรือผู้ประกอบการรับจ้างโค่นยาง ในขณะที่อุตสาหกรรมกลางน้ำต้องการวัตถุดิบที่เป็นไม้ยางพารามาประกอบหรือแปรรูป ทำให้เกิดภาวะตลาดเคลื่อนไหววัตถุดิบ และได้ส่งผลไปยังอุตสาหกรรมปลายน้ำอีกทอดหนึ่งด้วยเพราะอุตสาหกรรมปลายน้ำเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญในการสร้างรายได้ให้กับประเทศไทย อนึ่ง ไม้ยางพาราที่นำมาใช้ในอุตสาหกรรมไม้ปัจจุบันต้องได้มาจากการโค่นต้นยางที่มีอายุ 20-25 ปีขึ้นไปเท่านั้นจึงจะทำให้ได้เนื้อไม้ยางพาราที่มีคุณภาพที่เหมาะสมในการนำมาใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา และนอกจากนี้พบว่าการซื้อขายไม้ยางพาราในปัจจุบัน ส่วนใหญ่กำหนดแบบเหมาสวนโดยการตกลงราคากัน เกษตรกรจำต้องยอมรับราคาที่ตกลงกันโดยไม่มีดัชนีชี้วัดมาประกอบในการอ้างอิงกำหนดมูลค่าที่แท้จริง ทั้งนี้ราคาซื้อขายไม้ยางพาราจากแปลงเกษตรกรขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่น ปริมาณไม้ คุณภาพไม้ และปัจจัยด้านการขนส่งและสภาพแวดล้อม ซึ่งที่ผ่านมายังไม่เคยมีการจัดมาตรฐานหรือการจัดระดับชั้นมูลค่าไม้ ให้แปลงยางพาราในแต่ละแปลง เพื่อกำหนดราคาซื้อขายไม้ให้ตรงตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุด (สถาบันวิจัยยาง, 2555, น. 2)

จากข้อมูลสรุปโครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราข้างต้นเห็นได้ว่า ความเชื่อมโยงกันทั้ง 3 ส่วนของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามีความต่อเนื่องกัน ซึ่งหากส่วนหนึ่งส่วนใดบกพร่องก็อาจส่งผลให้ระบบความเชื่อมโยงกันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราได้รับผลกระทบ และด้วยประสบการณ์ทางการศึกษาและประสบการณ์ทางการวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับเฟอร์นิเจอร์ไม้ของผู้วิจัยเอง ได้ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาเชิงลึกในรายละเอียดของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ โดยเฉพาะไม้ยางพาราที่เป็นอุตสาหกรรมเศรษฐกิจที่สร้างรายได้เข้าสู่ประเทศในอันดับต้นๆ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง “ตัวแบบการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย” เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย และเพื่อค้นหาคำแนะนำการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ทฤษฎีทางการผลิตประกอบด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทานและการจัดการห่วงโซ่มูลค่า มาเป็นองค์ความรู้หลักใน

การศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัยครั้งนี้คือ ได้ผลการวิจัยที่สามารถยืนยันได้ถึงการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้เพื่อการส่งออกของประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาให้เป็นตัวแบบการจัดการทางความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของไทยเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ทั้ง 3 ส่วนให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันกับนานาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 คำถามในการวิจัย

1. สภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย เป็นอย่างไร
2. การจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย มีความสัมพันธ์กันอย่างไร
3. ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ควรเป็นเช่นไร

1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย
3. เพื่อค้นหาตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย” มีขอบเขตของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา แนวคิดและทฤษฎีการจัดการทางการผลิต การพัฒนากรอบแนวคิดการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลความรู้มาจำแนกเชิงเนื้อหา พิจารณาความเป็นเหตุเป็นผลกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และนำมาสังเคราะห์หารูปแบบที่เหมาะสมกับการนำไปใช้เพื่อค้นหาตัวแบบการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยขอบเขตเนื้อหาและประเด็นที่ศึกษามีดังนี้

1.1 มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร โดยเป็นการนำแนวคิดและทฤษฎีแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบ (Dynamic Diamond Model) หรือเรียกว่า ทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model) ของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) มาประยุกต์ใช้เป็นตัวแบบถึงการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ซึ่งองค์ประกอบตามทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยในการดำเนินงาน 2) เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด 3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน 4) กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน 5) บทบาทของรัฐบาล และ 6) โอกาส หรือเหตุสุดวิสัย

1.2 มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร โดยทำการศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิต ว่าด้วยความเชื่อมโยงที่เกี่ยวข้องกันของทั้ง 2 ทฤษฎีนั้นคือ ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ 1) การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต 2) การควบคุมการผลิต 3) การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ และ 4) ระบบการขนส่ง กับ ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่มูลค่า ได้แก่ 1) การตลาดและการขาย และ 2) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์

2. ขอบเขตด้านประชากร

2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตประชากรคือ บุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารของสมาคมที่เกี่ยวข้องของธุรกิจค้าไม้และแปรรูปเฟอร์นิเจอร์ไม้ รวม 123 คน และคัดเลือกเฉพาะบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงรวมจำนวน 15 คน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 3 คน ประกอบด้วย

2.1.1 สมาคมธุรกิจไม้ยางพาราไทย ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำนวน 1 คน และรองผู้บริหารหรือคณะกรรมการสมาคมธุรกิจไม้ยางพาราไทย จำนวน 2 คน

2.1.2 กลุ่มอุตสาหกรรมโรงเลื่อยและโรงอบไม้ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จำนวน 1 คน และรองผู้บริหารหรือคณะบริหารกลุ่มอุตสาหกรรมโรงเลื่อยและโรงอบไม้ จำนวน 2 คน

2.1.3 สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จำนวน 1 คน และรองผู้บริหารหรือคณะบริหารสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ จำนวน 2 คน

2.1.4 สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จำนวน 1 คน และรองผู้บริหารหรือคณะบริหารสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย จำนวน 2 คน

2.1.5 สมาคมธุรกิจไม้ (รวมกับสมาคมพ่อค้าส่งไม้ส่งออกและสั่งเข้า) ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จำนวน 1 คน และรองผู้บริหารหรือคณะบริหารสมาคมธุรกิจไม้ (รวมกับสมาคมพ่อค้าส่งไม้ส่งออกและสั่งเข้า) จำนวน 2 คน

2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตประชากรแบบเฉพาะเจาะจง คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้จัดการฝ่ายของสถานประกอบการ/โรงงานอุตสาหกรรมที่มีการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าไม้และเฟอร์นิเจอร์ไม้ในข้อ 2.1 และมีการส่งออกในปี พ.ศ.2558 จำนวน 451 คน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, กระทรวงพาณิชย์, 2559)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาเรื่อง “ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย” เริ่มศึกษาหาข้อมูลตั้งแต่วันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 19 เมษายน พ.ศ. 2559 และเริ่มศึกษาเก็บข้อมูลงานวิจัยถึงวันที่ 5 พฤษภาคม 2560 รวมระยะเวลาการศึกษาและเก็บข้อมูลงานวิจัยเป็นเวลา 576 วัน หรือคิดเป็นระยะเวลา 1 ปี 7 เดือน

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Rubberwood Furniture Industry) หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีเครือข่ายเชื่อมโยงกัน 3 ส่วน คือ อุตสาหกรรมต้นน้ำ ประกอบด้วย กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกยางพารา นายหน้าหรือผู้ประกอบการรับจ้างโค่นยาง และขนส่งไม้ยางพารา อุตสาหกรรมกลางน้ำ ประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจไม้ยางพาราแปรรูป และอุตสาหกรรมปลายน้ำ ประกอบด้วยกลุ่มผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนกับกลุ่มผลิตเครื่องเรือน

2. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) หมายถึง ความสำคัญที่มุ่งถึงระบบลำเลียงผลิตภัณฑ์ไปสู่มือผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ทุกกระบวนการภายในที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ การจัดหา การขนส่ง การจัดเก็บ และการกระจายสินค้าต้องมีประสิทธิภาพ

3. การจัดการห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Management) หมายถึง ความสำคัญที่มุ่งไปที่ลูกค้าเป็นสำคัญว่าต้องได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีมูลค่าในสายตา โดยที่ทุกกิจกรรมต้องประสานกันและเกื้อหนุนกันเพื่อสร้างให้เกิดมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การตลาดและการขาย และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

4. การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา หมายถึง ปัจจัยในการสร้างให้การอุตสาหกรรมไม้ยางพารามีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นตามทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model) ประกอบด้วย 1) ปัจจัยในการดำเนินงาน 2) เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด 3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน 4) กลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และการแข่งขัน 5) บทบาทของรัฐบาล และ 6) โอกาส หรือเหตุสุดวิสัย

1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เป็นแนวทางการเกิดตัวแบบการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย
2. มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของไทย
3. มีองค์ความรู้เกี่ยวกับเครือข่ายของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของไทย ที่สามารถนำไปพัฒนาและสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจในการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา
4. มีผลการวิจัยที่สามารถนำไปต่อยอดสร้างความรู้เกี่ยวกับเครือข่ายของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออก ในการส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกันทั้งระบบ
5. มีผลการวิจัยที่สามารถนำไปสร้างเป็นตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทยที่มองเห็นเป็นรูปธรรมได้ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลและให้การส่งเสริมอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างความได้เปรียบทางแข่งขันได้อย่างแท้จริง
6. ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการด้านการจัดการทางการผลิตที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่างๆ ได้

บทที่ 2

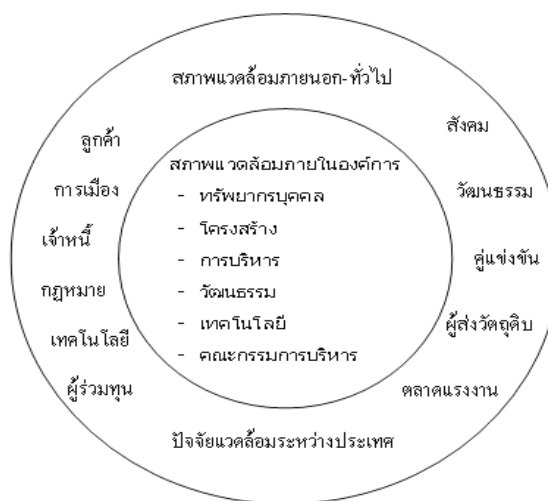
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษามีดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กร
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิต
- 2.4 การพัฒนากรอบแนวคิดการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยและแนวคิดของการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กร

การศึกษาทฤษฎีองค์กรถือว่าเป็นพื้นฐานสำหรับการวิจัยตัวแบบการจัดการองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งจำเป็นที่จะนำเอามาต่อยอดกับตัวแบบดังกล่าวให้ทันกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน และมีปัจจัยการจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมองค์กร (The Organizational Environment) ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่บ่งชี้ว่าองค์กรต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดเป็นสภาพแวดล้อมเหล่านี้ อันจะนำมาสู่การจัดการที่เหมาะสมและนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุพาดา สิริกุดตา และ ปณิศา สัจฐานนท์, 2541) นอกจากนี้ในการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ (พสุ เดชะรินทร์, 2549)



ภาพที่ 2.1 สภาพแวดล้อมองค์กร

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541)

นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรเหล่านั้นสามารถดำรงสภาพอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ปรับตัวอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งในที่นี้หมายถึงองค์กรที่มีสมรรถนะสูงหรือมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

Halpin and Croft (1996) กล่าวว่า แนวคิดของการพัฒนาองค์กรเป็นการนำเอาทฤษฎีการบริหารองค์กรสมัยใหม่มาดัดแปลงให้เข้ากับพฤติกรรมศาสตร์และการฝึกปฏิบัติ ส่งผลให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จ

Linder and Brooks (2004) กล่าวว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางที่สำคัญ 6 ประการ คือ (1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และ (6) มีความกระตือรือร้น โดย Linder และ Brooks ให้รายละเอียดว่าหน่วยงานต้องมีความสามารถ ที่สำคัญอีก 9 ประการ คือ การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การมีพันธมิตรและเครือข่าย การดำเนินงานที่ดี การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การจัดหาและการขนส่ง การบริหารทุนมนุษย์ และการบริหารข้อมูลสารสนเทศ

Jupp and Younger (2004) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 7 ประการ คือ (1) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (2) มีประสิทธิภาพสูง (3) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (4) ให้

ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (6) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า และ (7) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก

แนวคิดข้างต้นเป็นแนวคิดที่อธิบายถึงลักษณะหรือแนวทางในอันที่จะทำให้องค์กรต่างๆ มีขีดสมรรถนะสูงหรือกลายเป็นองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามแนวคิดข้างต้นเป็นแนวคิดที่มาจากต่างประเทศ ซึ่งไม่ได้รับรองว่าสามารถนำมาปรับใช้ได้กับองค์กรในประเทศไทย (พสุ เดชะรินทร์, 2549) เมื่อพิจารณาโดยละเอียดพบว่า แนวคิดเหล่านี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งเมื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วเห็นได้ว่าแต่ละแนวคิดนั้นก็ยังคงแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยให้องค์กรมีการกำหนดทิศทาง มีการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ดังนั้นสรุปได้ว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูงหรือองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนเพียงแต่ประเด็นสำคัญที่พึงระลึกไว้เสมอคือ ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ไม่ใช่เป็นแค่ความสามารถในการวางแผนทางกลยุทธ์เท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้นๆ ด้วย

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ได้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรมักมุ่งเน้นไปที่การควบคุมปัจจัยการจัดการที่เป็นองค์วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญสำหรับการจัดการองค์กรในปัจจุบันได้มุ่งเน้นไปที่การวางกลยุทธ์ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในองค์กร อันจะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขึ้น

2.1.1 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ในองค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใดๆ ได้นั้นจะต้องอาศัยสุนทรียะรวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงาน

ไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่งๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม”

วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ที่บุคลากรในองค์กรมีร่วมกัน และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติ ปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปรัชญา และนโยบายการดำเนินงานขององค์กรนั้น ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรสรุปได้ดังนี้ (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1995; Wagner & Hollenbeck, 1998; สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540)

1) สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่บุคลากรในองค์กรยอมรับ ทำให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ถึงวิถีคิด วิธีการทำงานที่เหมาะสม จากคำแนะนำของหัวหน้างานหรือพนักงานรุ่นพี่หรือเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกตว่าวิธีการทำงานแบบใดที่ทำแล้วจะได้รับคำยกย่อง ชมเชยหรือได้รับรางวัล และวิธีปฏิบัติแบบใดที่ทำลงไปแล้วจะได้รับคำตำหนิติเตียนหรือลงโทษ สิ่งเหล่านี้พนักงานจะค่อยๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิถีคิด วิธีการปฏิบัติงานในแนวทางที่บุคลากรขององค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

2) ช่วยจัดระเบียบให้องค์กร โดยบุคลากรในองค์กรจะเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิถีคิด รวมถึงวิธีทำงานที่องค์กรคาดหวัง บุคลากรจะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การปฏิบัติงาน และการประพฤติตัว จนกลายเป็นธรรมเนียมหรือบรรทัดฐานของกลุ่ม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิด ธรรมเนียมหรือบรรทัดฐานดังกล่าว ย่อมได้รับการลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ นั้นแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวช่วยกำหนดกฎเกณฑ์ให้บุคลากรของหน่วยงาน คิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ส่งผลให้องค์กรทำงานได้อย่างราบรื่น

3) ลดความจำเป็นในการตัดสินใจที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ดังนั้นบุคลากรขององค์กรจึงสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจว่าในแต่ละช่วงต้องทำอะไรและอย่างไร

4) แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร ปัญหาพื้นฐานขององค์กรส่วนใหญ่ประกอบด้วย การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก การบูรณาการภายในองค์กรให้เกิดการประสานงานด้วยกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมาช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นข้างต้น ส่งผลให้องค์กรเกิดความเข้มแข็งและได้เปรียบในการแข่งขัน

2.1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผน และการวางกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่การกำหนด ภารกิจหลักขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในและภายนอกองค์กร การกำหนด

วัตถุประสงค์ระยะยาว จนถึงการวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องตอบคำถามอยู่ 3 ประการ คือ องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และจะไปถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างไร

Mintzberg (1994) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบไปด้วยคุณลักษณะของการวางแผน (Planning) และกลยุทธ์ (Strategy) โดยแสดงลักษณะของการวางแผน คือ การคิดถึงอนาคต การควบคุมอนาคต การตัดสินใจร่วมกันของทุกฝ่าย และคือกระบวนการในการคิดที่เน้นความเป็นเหตุเป็นผลและเป็นระบบ นอกจากนั้น Mintzberg ได้แสดงลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ประการ คือ

- 1) กลยุทธ์เป็นการวางแผน ซึ่งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ รวมถึงวิธีการที่จะดำเนินไปตามจุดมุ่งหมาย
- 2) กลยุทธ์เป็นแบบแผน โดยแนวทางการปฏิบัติขององค์กรต้องดำเนินอย่างมีแบบแผนและมีความต่อเนื่อง
- 3) กลยุทธ์เป็นการวางตำแหน่ง เป็นแนวทางในการกำหนดการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 4) กลยุทธ์เป็นมุมมอง คือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติขององค์กร

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Planning) จึงหมายถึงรูปแบบที่เป็นการผสมผสานระหว่างเป้าหมายหลักขององค์กร นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Oakland (1995) กล่าวว่า กลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจำเป็นต้องประกอบไปด้วย ระบบ การทำงานเป็นทีม และเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยสมาชิกทุกคนให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สุกร เสรีรัตน์, องอาจ ปทะวานิช และ ปริญ ลัทธิตานนท์ (2546) กล่าวว่า กลยุทธ์ทางการตลาดที่นำเอาข้อมูลจากปัจจัยภายนอกมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยจะทำการวิเคราะห์ถึงโอกาสทางการตลาด ร่วมกับการออกแบบ กลยุทธ์ทางการตลาด โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด เป็นการศึกษาถึงข้อได้เปรียบต่างๆ จากตลาดและสิ่งแวดล้อมทางการตลาด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการของตลาดและโอกาสต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนทางการตลาด
- 2) การออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาดหรือกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด ประกอบไปด้วยกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ กลยุทธ์การตั้งราคา กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับช่องทางการตลาดและการกระจายตัวสินค้า และกลยุทธ์เกี่ยวกับส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด

เห็นได้ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในยุคศตวรรษที่ 20 มุ่งเน้นไปที่การสร้างความปลอดภัยของผู้บริโภค ซึ่งทำได้โดยการนำเสนอสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคต้องการ รวมถึงปรับปรุงตามความต้องการของผู้บริโภค ที่ส่งผลให้เกิดความภักดีและคุณค่าสำหรับผู้บริโภคที่เหนือกว่าคู่แข่งในในระดับเดียวกัน องค์กรในเกือบทุกธุรกิจต่างตอบสนองและสร้างความปลอดภัยให้กับผู้บริโภคเพื่อที่จะรักษฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ โดยอาศัยคุณภาพเป็นเครื่องชี้นำ จึงกล่าวได้ว่าคุณภาพเป็นสิ่งที่ผู้ผลิตจะนำเสนอต่อผู้บริโภค อย่างไรก็ตามองค์กรต่างๆ ได้พบว่าการสร้างคุณค่าดังกล่าวเป็นไปได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น เห็นจากองค์กรที่มีระบบมาตรฐานไม่ว่าจะเป็น ISO, OHSAS หรือการจัดอันดับความน่าเชื่อถือไว้สูง ก็ยังไม่สามารถที่จะแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง อันเป็นผลเนื่องมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนั้นมุ่งเพียงสภาพแวดล้อมภายนอกเท่านั้น

แนวโน้มการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในยุคศตวรรษที่ 21 จึงมองไปที่การสร้างการแข่งขันในองค์กร ร่วมกับกลยุทธ์ที่อ้างอิงจากสภาพแวดล้อมภายนอกเข้าด้วยกัน การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะอยู่รอดได้นั้น จำเป็นต้องทำให้องค์กรเป็นระบบเปิดมากขึ้น และให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้เกิดการผสมผสานกันระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรพร้อมกัน นำไปสู่วิธีการที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ นอกจากนี้การนำกลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งมาใช้ไม่ได้เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าองค์กรนั้นๆ จะประสบความสำเร็จได้เสมอไป หลายต่อหลายครั้งที่องค์กรนำกลยุทธ์มาใช้เพราะต้องการมุ่งไปยังผลลัพธ์โดยไม่คำนึงถึงวิธีการ ย่อมส่งผลให้เกิดการความเสื่อมต่อกลยุทธ์นั้นๆ เช่นกัน ดังนั้นในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดแต่เพียงวิธีใดวิธีหนึ่งเท่านั้น แต่บ่งชี้ให้เห็นกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้เห็น ได้ชัดเจนมากขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กร เป็นวิธีการดำเนินการใดกิจการหนึ่งอย่างมีแบบแผน มีเป้าหมาย มีทิศทางของนโยบายและการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการได้อย่างชัดเจน สามารถมองแนวโน้มการเติบโตในหลายๆ ด้านได้อย่างเท่าทันความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ รวมถึงการร่วมปฏิบัติกิจกรรมของบุคคลากรในองค์กรที่มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความเชื่อ มีค่านิยมที่เหมือนกัน พร้อมปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ไม้ยางพาราถูกนำมาใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับการผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทยเมื่อประมาณกว่า 20 ปีมาแล้ว อีกทั้งไม้ยางพาราเป็นวัตถุดิบที่เป็นผลพลอยได้จากการปลูกต้นยางพาราเพื่อเก็บเกี่ยวเอาน้ำยางเป็นหลัก และจะต้องมีการปลูกทดแทนทุกๆ 25-30 ปี การนำไม้ยางพารา

เหล่านี้นำมาใช้ประโยชน์ จึงมีข้อได้เปรียบอย่างมากในข้อที่ว่า ไม่ได้เป็นการทำลายป่าธรรมชาติ แต่ยังมีส่วนช่วยในการอนุรักษ์ป่าธรรมชาติด้วย จึงถือได้ว่า สินค้าที่ผลิตจากไม้ยางพาราเป็นสินค้าที่เป็นมิตรต่อธรรมชาติ (ปัญญารักษ์ งามศรีตระกูล, สมชาย ชูโณม และคณะ, 2543, น. 1-1)

2.2.1 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา

ในอดีตประเทศไทยมีทรัพยากรป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์ อุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ส่วนใหญ่ผลิตในประเทศไทย นิยมผลิตโดยใช้วัตถุดิบที่เป็นไม้เนื้อแข็ง เช่น ไม้สัก ไม้มะค่า ไม้ประดู่ และไม้เบญจพรรณ ซึ่งได้มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านการออกแบบ ตลอดจนกรรมวิธีการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตในประเทศไทยนิยมผลิตจากไม้เนื้อแข็ง อย่างไรก็ตามจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้เนื้อแข็งนั้น ทำให้ต้องประสบปัญหาวัตถุดิบไม้เนื้อแข็งชนิดต่างๆ มีปริมาณลดลงอย่างรวดเร็วจนไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด และนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 ที่ผ่านมา พื้นที่ไม้ของประเทศไทยมีการลดลงอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากการให้สัมปทานป่าไม้โดยขาดการควบคุม การเพิ่มขึ้นของประชากร การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน จากปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้ต้องลดปริมาณการใช้ไม้จากป่าธรรมชาติในประเทศ เพื่อฟื้นฟูสภาพพื้นที่สัมปทานป่าไม้ที่กำลังลดลง และในเดือนมกราคม พ.ศ. 2532 รัฐบาลได้ออกพระราชกำหนดประกาศยุติการทำไม้ในพื้นที่สัมปทานป่าบกทั่วประเทศ ทำให้ขาดแคลนวัตถุดิบไม้เนื้อแข็ง ประกอบกับนโยบายปกป้องการทำลายสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและการต่อต้านการค้าไม้ ทำให้การนำไม้เนื้อแข็งมาใช้ประโยชน์ลดน้อยลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำไม้เนื้อแข็งมาใช้ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ และมีราคาแพง (พรณวดี จันทรมบัติ, 2546)

เมื่อวัตถุดิบอย่างไม้เนื้อแข็ง เช่น ไม้สัก ไม้เต็ง หรือไม้แดง เริ่มลดน้อยลงและมีราคาสูงมากขึ้น ผู้ผลิตจึงหันมาใช้วัสดุอื่นๆ ทดแทน เช่น ไม้อัด (Plywood) แผ่นขึ้นไม้อัด (Particleboard) และแผ่นใยไม้อัด (Fiberboard) รวมถึงไม้เนื้ออ่อน เช่น ไม้ยางพารา ไม้สน ไม้ตาล ที่ถือว่าเป็นผลพลอยได้จากการเกษตรกรรม หรือเป็นไม้ที่ปลูกขึ้นเพื่อสำหรับใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ได้ ซึ่งปรากฏว่าผู้บริโภคในตลาดโลกให้การยอมรับมากกว่าไม้เนื้อแข็งที่ต้องไปตัดทำลายจากป่าธรรมชาติ (สถาบัน ชูแสงศรี, 2550) ส่งผลให้ความต้องการไม้เนื้ออ่อนอย่างไม้ยางพารามีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งแต่เดิมนั้น ไม้ยางพาราไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ มักจะถูกโค่นและเผาทิ้งเมื่อต้นยางพารามีอายุมาก และในขณะนั้นยังไม่เป็นที่นิยมในการนำมาผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ ด้วยเพราะคุณสมบัติของไม้ยางพาราที่ยังไม่เหมาะสมในการนำมาใช้งาน เนื่องจากขาดความแข็งแรง ไม่มีความทนทานตามธรรมชาติ เนื้อไม้ยางพาราถูกทำลายโดยเชื้อราและแมลงต่างๆ ได้ง่าย เมื่อตัดไม้ยางพาราแล้วจะต้องนำไปใช้ประโยชน์ทันที (จิตภา ช่วยพันธุ์ และ กฤษณ์ พิธิฐศุกกุล, 2557)

ไม้ยางพารา เป็นไม้ที่มีเนื้อไม้สีขาวอมเหลืองเมื่อสด และเปลี่ยนเป็นสีจางเมื่อแห้ง จัดอยู่ในกลุ่มไม้เนื้อแข็งปานกลาง เนื้อไม้หยาบปานกลาง เสี้ยนตรง ไม่มีแก่น วงรอบปีไม่เห็นชัด (กฤษดา สังข์สิงห์, พิเชษฐ ไชยพานิชย์, พันธ์ แพชนะ และ นุชนาฏ วรรณอง, 2552) ถือเป็นผลพลอยได้จากการผลิตยางธรรมชาติ โดยการตัดโค่นต้นยางเก่าเพื่อปลูกแทน สามารถทำรายได้ให้แก่เกษตรกร ราคาซื้อขายไม้ยางจากแปลงเกษตรกรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ปริมาณไม้ คุณภาพไม้ การขนส่ง และสภาพแวดล้อม ซึ่งเมื่อต้นยางอายุได้ประมาณ 5-6 ปี ชาวสวนจะเริ่มกรีดน้ำยางมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ยางประเภทต่างๆ หลังจากต้นยางมีอายุ 20-25 ปี ซึ่งให้ผลผลิตน้ำยางลดลงจนไม่คุ้มต่อการลงทุน ก็จะถูกตัดโค่นเพื่อปลูกต้นยางพารารุ่นใหม่ทดแทน ซึ่งปกติจะมีบริษัทผู้ค้าไม้ยางพาราที่สนใจเข้าไปประมูลซื้อต้นไม้ยางพาราจากเกษตรกรเจ้าของสวนยาง จากนั้นจึงตัดต้นยางพาราเพื่อนำออกจำหน่าย โดยส่วนของลำต้นขนาดใหญ่จะจำหน่ายให้กับผู้ผลิตไม้แปรรูปและผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ ส่วนลำต้นขนาดเล็กและกิ่งไม้ซึ่งมีราคาถูกกว่าจะจำหน่ายให้กับผู้ผลิตแผ่นใยไม้อัดและแผ่นขึ้นไม้อัด (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2552)

การใช้ประโยชน์ของไม้ยางพาราได้รับความนิยมมากขึ้น ภายหลังมีวิทยาการที่ช่วยในการเพิ่มคุณภาพของไม้ยางพารา โดยในปี พ.ศ. 2510 นายอิชิโร โมริ ชาวญี่ปุ่นได้เริ่มศึกษาค้นคว้าและทดลองการผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ต่างๆ จากไม้ยางพารา และได้เข้ามาตั้งโรงงานในไทยแห่งแรก ชื่อ บริษัท นิท้าวู้ด จำกัด ที่จังหวัดระยอง ซึ่งในระยะแรกต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับเนื้อไม้เป็นอย่างมาก แต่ด้วยการสนับสนุนทางการเงินและผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรของรัฐบาลญี่ปุ่น จนประสบความสำเร็จในการถนอมรักษาเนื้อไม้ โดยคิดวิธีอัดน้ำยาเคมีเข้าไปในเนื้อไม้ หลังจากอัดน้ำยาแล้วจึงนำไปอบแห้ง จะทำให้ความหนาแน่นของไม้ยางพาราดีขึ้น มอดและปลวกจึงไม่สามารถเข้าไปทำลายเนื้อไม้ได้ (ปริยาภา ชัยชนะธรรม, 2549) เมื่อประสบผลสำเร็จจึงเริ่มขยายงานไปสู่การผลิตชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพารา ในที่สุดก็ได้ตั้งกลุ่มบริษัทพาราวิู้ด ขึ้นในปี 2525 ภายหลังได้มีผู้ผลิตรายอื่นๆ ได้เข้ามาลงทุนประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนไม้ยางพาราอยู่มากมาย โดยเฉพาะในภาคใต้และภาคตะวันออกที่มีสวนยางพาราอยู่จำนวนมาก (ทนงศักดิ์ หุตานุวัตร, 2525, น. 147-148)

เมื่อไม้ยางพาราถูกนำมาผ่านกระบวนการรักษาเนื้อไม้ โดยการแช่สารเคมี เพื่อป้องกันมิให้เกิดเชื้อรา และนำไปอบแห้งแล้ว ไม้ยางพาราที่ได้จะกลายเป็นวัตถุดิบที่สามารถนำไปใช้ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ได้เป็นอย่างดี และมีราคาถูกกว่าไม้เนื้อแข็งอื่นๆ ปัจจุบันอุตสาหกรรมไม้ยางพารามีความเกี่ยวข้องกับคนหลายแสนคน ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกยางพารา กลุ่มธุรกิจไม้ยางพาราแปรรูป และกลุ่มผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมเครื่องเรือน และผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา (กรมวิชาการเกษตร, 2553) ซึ่งคำว่า อุตสาหกรรม (Industry) เป็นคำที่แสดงถึงกิจกรรมที่ประกอบด้วย

ทุนและแรงงาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะสร้างจากวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้า หรือสร้างให้เกิดการบริการต่างๆ (ศิริตัน แจ่มรักษ์สกุล, 2552)

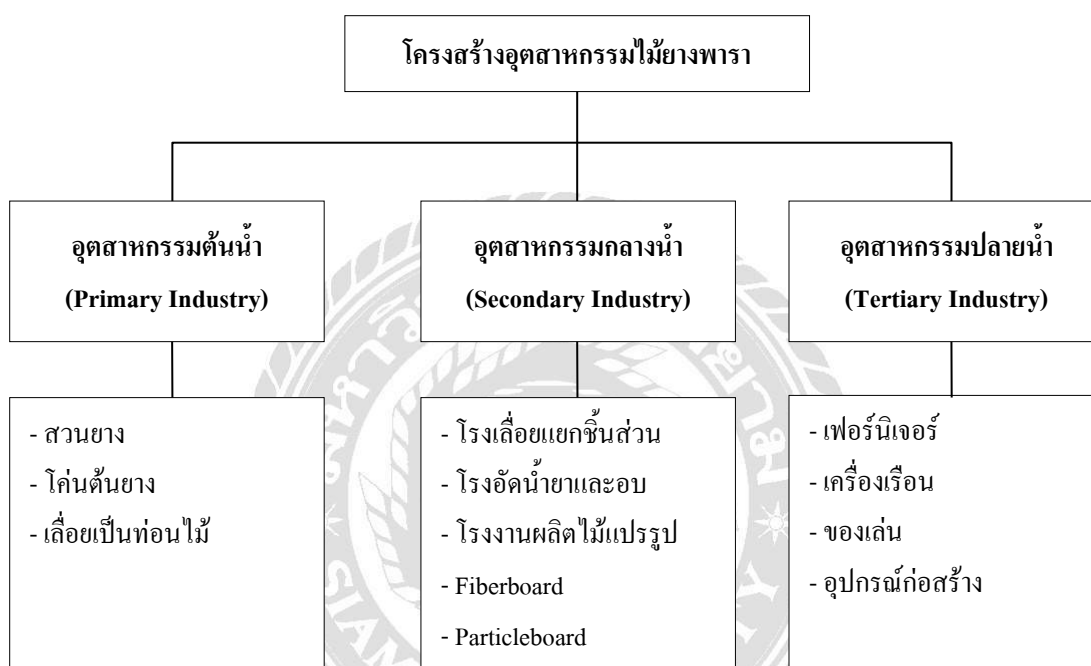
ปัจจุบันไม้ยางพาราเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเครื่องเรือนไม้สามารถทดแทนไม้ธรรมชาติอื่นๆ ได้ เนื่องจากไม้ยางพาราเป็นวัตถุดิบที่สามารถทดแทนไม้ธรรมชาติอื่นๆ ได้ดี จนกระทั่งกล่าวกันว่าไม้ยางพาราเป็นไม้สักขาวของประเทศไทย และจัดเป็นไม้ที่มีคุณสมบัติที่ดี สามารถยอมสยได้ง่าย เนื่องจากเนื้อไม้สีขาว มีการศึกษาว่าจะใช้ไม้ยางพาราเข้าสู่อุตสาหกรรมการสร้างบ้าน เนื่องจากความแข็งแรงของไม้ยางพาราที่มีเนื้อไม้แข็งไม่ต่างจากไม้สักมากนัก ปริมาณผลผลิตไม้ยางพาราที่ได้ต้นยางที่ถูกตัดโค่น แปรผันตามปัจจัยต่างๆ ได้แก่ พันธุ์ยาง อายุ ขนาด ลำต้น จำนวนต้นที่เหลือต่อไร่ พื้นที่เพาะปลูก ปริมาณน้ำฝน และคุณภาพดิน รวมถึงตาและร่องรอยตำหนิบนต้นยาง (สำนักวิจัยและพัฒนาการป่าไม้, 2549) กล่าวได้ว่า ไม้ยางพาราเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของไทย โดยในปี พ.ศ.2557 ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกไม้ยางพารารวมทั้งสิ้นประมาณ 17.22 ล้านไร่ (สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, 2558) และเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ไม้ยางพารามีบทบาทที่สำคัญมากในเรื่องของอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น เฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

ประเทศไทยได้เริ่มหันมาใช้ประโยชน์จากไม้ยางพาราแทนไม้แข็งโดยโรงงานไม้แปรรูป และเฟอร์นิเจอร์และเป็นที่ต้องการของตลาดมากขึ้น เนื่องจากประเทศไทยมีไม้ยางพาราจำนวนมาก และ เนื้อไม้มีผลผลิตที่สวยงามไม่แพ้ไม้สัก มีสีขาวนวล อีกทั้งสีสนิมของเนื้อไม้สามารถปรับตกแต่งสีให้สวยงามได้ตามต้องการ น้ำหนักเบา ประกอบกับความแข็งแรง จึงทำให้มีการนำไม้ยางพารามาทำเป็นเฟอร์นิเจอร์มากขึ้น (จิตภา ชัยพันธุ์ และ กฤษณี พิสิษฐกุล, 2557) อย่างไรก็ตาม ความต้องการใช้ไม้ในภาคเกษตรและอุตสาหกรรมยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และการเพิ่มขึ้นของประชากรในประเทศ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2552)

2.2.2 ลักษณะโครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ประเทศไทยมีการผลิตและการปลูกสวนไม้ยางพาราจำนวนมาก จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับไม้ยางพาราแล้วพบว่า มีพื้นที่ทำการปลูกไม้ยางพาราประมาณ 12.3 ล้านไร่ โดยประเทศที่มีพื้นที่การปลูกไม้ยางพารามากเป็นอันดับหนึ่งคือ ประเทศอินโดนีเซีย คือประมาณ 15 ล้านไร่ และอันดับรองจากประเทศไทยคือ ประเทศมาเลเซีย ที่มีพื้นที่ปลูกไม้ยางพาราประมาณ 10 ล้านไร่ สำหรับประเทศไทยภูมิภาคที่นิยมทำการปลูกไม้ยางพารามากที่สุด คือ ภาคใต้ คิดเป็นร้อยละ 85.3 ของพื้นที่ปลูกไม้ยางพาราในประเทศทั้งหมด เนื่องจากมีการผลิตไม้ยางพาราเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลให้เกิดการพัฒนาไม้ยางพาราเป็นไม้ยางพาราแปรรูปเพื่อใช้ในงานก่อสร้าง หรือนำมาตกแต่งที่

อยู่อาศัยได้อย่างสะดวกยิ่งขึ้น โดยมีการนำไม้ยางพาราแปรรูปมาทำเป็นผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราต่างๆ เช่น เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา แก้วไม้ยางพารา โต๊ะไม้ยางพารา ตู้ไม้ยางพารา ฯลฯ ซึ่งผู้ที่สนใจเลือกซื้อไม้ยางพาราสามารถเลือกเปรียบเทียบราคาไม้ยางพารา ได้ที่ร้านขายไม้ยางพารา หรือบริษัทจำหน่ายไม้ยางพาราได้ทั่วไป (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2554) อุตสาหกรรมไม้ยางพารา (Rubber Wood Industry) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำ และอุตสาหกรรมปลายน้ำ รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ภาพรวมโครงสร้างอุตสาหกรรมไม้ยางพารา

ที่มา : สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2555, น. 2-11)

จากภาพที่ 2.2 อธิบายได้ถึงแต่ละส่วนของโครงสร้างอุตสาหกรรมไม้ยางพารา ดังนี้

- 1) อุตสาหกรรมต้นน้ำ เริ่มจากการปลูกสร้างสวน โดยเลือกปลูกพันธุ์ยางพาราที่ให้เนื้อไม้ดี การโค่นต้นยางพาราในสวน การเลื่อยไม้เป็นท่อนๆ การชักลากไม้ออกจากสวน การขนส่งไม้จากสวนไปยังโรงเลื่อย ดังนั้นมูลค่าของอุตสาหกรรมต้นน้ำ นับจากชาวสวนยางพาราขายไม้ในสวน การโค่นไม้ยางพารา การชักลากไม้ การเลื่อยไม้เป็นท่อน และการขนไม้จากสวนถึงโรงเลื่อย
- 2) อุตสาหกรรมกลางน้ำ เริ่มจากการนำไม้ท่อนๆ มาเข้าสู่กระบวนการแปรรูป เพื่อส่งต่อไปยังอุตสาหกรรมปลายน้ำดำเนินการต่อไป

3) อุตสาหกรรมปลายน้ำ นำไม้ยางพาราที่เป็นไม้แปรรูปมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป อาทิ เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ภายในบ้าน อุปกรณ์ก่อสร้าง กรอบรูป รูปแกะสลัก ของเล่น ฯลฯ เพื่อส่งขายทั้งภายในและต่างประเทศ สินค้าเหล่านี้จะมีมูลค่าเพิ่มประมาณ 3 เท่าตัว เมื่อส่งไปขายในตลาดสหรัฐฯ และยุโรป แต่ถ้าส่งไปขายที่ตลาดญี่ปุ่นจะมีมูลค่าเพิ่มประมาณ 5 เท่าตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การออกแบบและการทำสี กลุ่มเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนเป็นกลุ่มที่ใช้วัตถุดิบและแรงงานส่วนมาก จะใช้ภายในประเทศทั้งหมด แต่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศเพียงเครื่องจักรและวัสดุอื่นจำพวกสี กาว เป็นต้น

2.2.3 ลักษณะของไม้ยางพารา

การนำไม้ยางพารามาใช้ทำเครื่องเรือนในประเทศไทยมีมากกว่า 30 ปีแล้ว โดยส่วนใหญ่ ผลิตเพื่อจำหน่ายไปยังต่างประเทศ และปัจจุบันการใช้ไม้ยางพารามาทำเครื่องเรือนได้ดีมากขึ้น เนื่องจากความต้องการของตลาดและการขาดแคลนของไม้ชนิดอื่น โดยรายละเอียดแสดงถึง ลักษณะของไม้ยางพารา ดังตารางที่ 2.1

ประเภท	รายละเอียด
ไม้	ไม้ยางพาราเมื่อมีอายุ 20-30 ปี เจ้าของสวนจะโค่นเพื่อปลูกทดแทน เนื่องจากจะให้ปริมาณน้ำยางน้อย ดังนั้น ทุกปีจะมีการโค่นสวนยาง ประมาณ 3 แสนกว่าไร่ คิดเป็นเนื้อไม้ประมาณ 8 ล้านลูกบาศก์เมตร
ลักษณะของเนื้อไม้	สีตามธรรมชาติของไม้ยางพาราเป็นสีขาวอมเหลืองอ่อน หรืออมครีม มี ลวดลายให้เห็นถ้าเลื่อยไม้ตัดคร่อม จึงเหมาะที่จะใช้ทำเครื่องเรือนสี ธรรมชาติหรือสีย้อม
น้ำหนักและความแข็งแรง	หากเปรียบเทียบไม้ยางพารากับไม้สักแล้วนั้น จะพบว่า เป็นไม้อยู่ในกลุ่ม เดียวกัน คือมีน้ำหนักและความแข็งแรงปานกลาง
คุณสมบัติเกี่ยวกับการ อบแห้ง การหดตัว และ การคงรูปขณะใช้งาน	การอบไม้ยางพาราหนา 2 นิ้ว จะใช้เวลาประมาณ 10-12 วัน ซึ่งเร็วกว่า การอบไม้สักประมาณ 2 เท่า การแตกเสียหายจากการอบมีน้อย สำหรับการหดตัวของไม้ในด้านรัศมีและด้านสัมผัสจะใกล้เคียงกับไม้สัก แต่การ หดตัวทางด้านความยาวตามแนวเส้นไม้ของไม้ยางพาราจะมีค่าสูงกว่า ปกติ คือ 0.9-1.1%
ความยากง่ายในการ ตกแต่งด้วยเครื่องจักร	ไม้ยางพาราเป็นไม้เนื้อแข็งปานกลางสามารถแปรรูป เลื่อย หรือไสได้ง่าย

ที่มา: ทวี แก้วมณี, ธนญา ตรึงตราจิตกุล และชัชยา ศรีอำไพ (2549)

2.2.4 ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีอยู่ด้วยกัน 2 ลักษณะที่เรียกกันในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา คือ ประเภทของเฟอร์นิเจอร์ และ รูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ มีรายละเอียดดังนี้ (จรินทร์ เจริญศรีวัฒนกุล, 2539, น. 5)

1) ประเภทของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ที่ผลิตแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1.1) เฟอร์นิเจอร์ที่ถอดไม่ได้ (Stable of Finished Furniture) เป็นเฟอร์นิเจอร์สำเร็จรูปที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ส่วนใหญ่ผลิตเพื่อสนองความต้องการของตลาดภายในประเทศ

1.2) เฟอร์นิเจอร์ชนิดถอดประกอบได้ (Knock-Down Furniture) เป็นเฟอร์นิเจอร์ที่สามารถถอดชิ้นส่วนต่างๆ ออกมาได้ และประกอบเข้าด้วยกันใหม่ก็ได้ ส่วนใหญ่ผลิตเพื่อการส่งออก ทั้งนี้เพื่อประหยัดเนื้อที่และต้นทุนการขนส่ง เฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตได้แก่ โต๊ะ เก้าอี้ เตียง ชั้นวางของ ชุดสนาม โต๊ะวางเครื่องคอมพิวเตอร์ และชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น ส่วนใหญ่เป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าต่างประเทศ มีรูปแบบ ขนาดและสีแตกต่างกันตามรสนิยมของผู้บริโภคในแต่ละตลาด

2) รูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ผลิตขึ้น เพื่อส่งจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศ เป็นเฟอร์นิเจอร์ชนิดถอดประกอบได้ทั้งสิ้น เนื่องจากสามารถผลิตได้เป็นปริมาณมาก และช่วยประหยัดค่าขนส่ง โดยรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ผลิตจำหน่ายออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

2.1) ผลิตตามรูปแบบของผู้ผลิตเอง

2.2) นำรูปแบบตามแคตตาล็อกต่างประเทศมาดัดแปลงให้เลดูสวยงามขึ้น

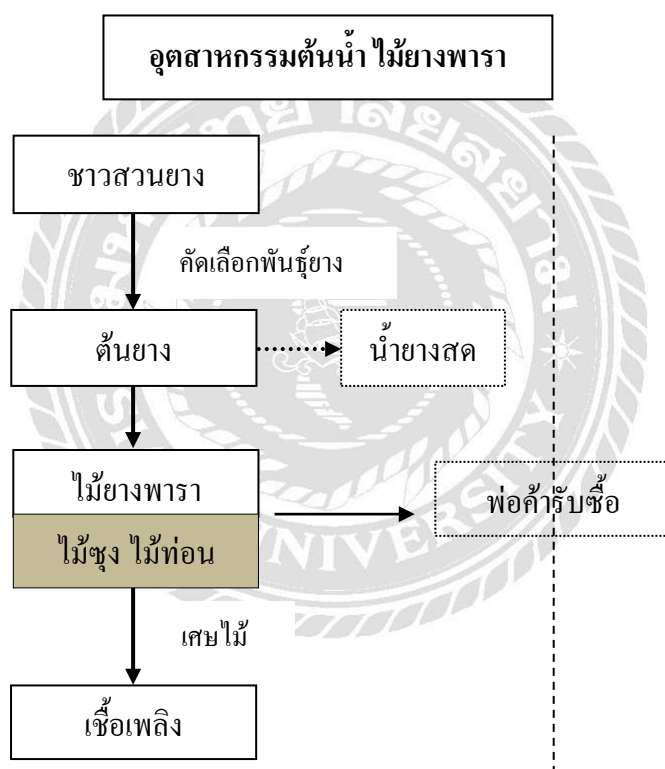
2.3) ผลิตตามรูปแบบของลูกค้าในต่างประเทศ

2.2.5 ส่วนประกอบของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา

ส่วนประกอบของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา มีอยู่ด้วยกัน 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 อุตสาหกรรมต้นน้ำ (Primary Industry) เริ่มต้นจากการปลูกสร้างสวนโดยเลือกปลูกพันธุ์ยางพาราที่ให้เนื้อไม้ได้ดี การโค่นต้นยางพาราในสวนยางพารา การเลื่อยไม้เป็นท่อน การชักลากไม้ออกจากสวน และการขนส่งไม้จากสวนไปยังโรงเลื่อยไม้ มูลค่าของอุตสาหกรรมต้นน้ำ จะเริ่มนับตั้งแต่ ชาวสวนยางพาราขายไม้ในสวนยางพารา การโค่นไม้ยางพารา การชักลากไม้ การเลื่อยไม้เป็นท่อน และการขนส่งไม้จากสวนยางพาราจนถึงโรงเลื่อยไม้ ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมต้นน้ำ ประกอบด้วย กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกยางพารา นายหน้าหรือผู้ประกอบการรับจ้างโค่นต้นยางพารา และขนส่งไม้ยางพารา ไม้ยางพาราถือเป็นผลพลอยได้จากการปลูกสวนยางพาราเพื่อการกรีดยางเพื่อผลิตยางดิบเก็บเกี่ยวผลผลิตจาก น้ำยาง จนกระทั่งไม่มีเปลือกให้กรีดยางหรือกรีดยางได้ผลผลิตน้อยลงจนไม้คุ้มค่าในเชิงพาณิชย์ ในการโค่นต้นยางพาราส่วนใหญ่เกษตรกรไม่ตัดขายเองเนื่องจากการตัด การชักลาก และ

การขนส่งถือเป็นงานที่หนักอย่างมาก อีกทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการตัดโค่นมีการควบคุมตามกฎหมาย ดังนั้นเกษตรกรที่ต้องการขายต้นยางพาราจะทำการขายไม้ยางพาราผ่าน 3 ช่องทาง ได้แก่ ขายผ่านนายหน้า (คิดเป็นร้อยละ 10) ขายโดยไม่ผ่านนายหน้า (คิดเป็นร้อยละ 60) และขายให้โรงงานที่รับซื้อไม้ (คิดเป็นร้อยละ 30) ทั้งนี้ตามระเบียบของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) เกษตรกรเจ้าของสวนยางจะต้องยื่นขออนุญาตตัดโค่นและได้รับการอนุญาตจากกองทุนสวนยางก่อน เพื่อสามารถนำไปขออนุญาตในการสนับสนุนของการปลูกต้นยางพาราใหม่ได้ สำหรับไม้ยางพาราที่ได้จากการโค่นสามารถแบ่งการนำไปใช้งานได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนของรากไม้และต่อไม้ ส่วนของเสี้ยน (ขี้เลื่อยและเศษไม้จากการตัดโค่น) และส่วนไม้ยางพารา (ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2556)

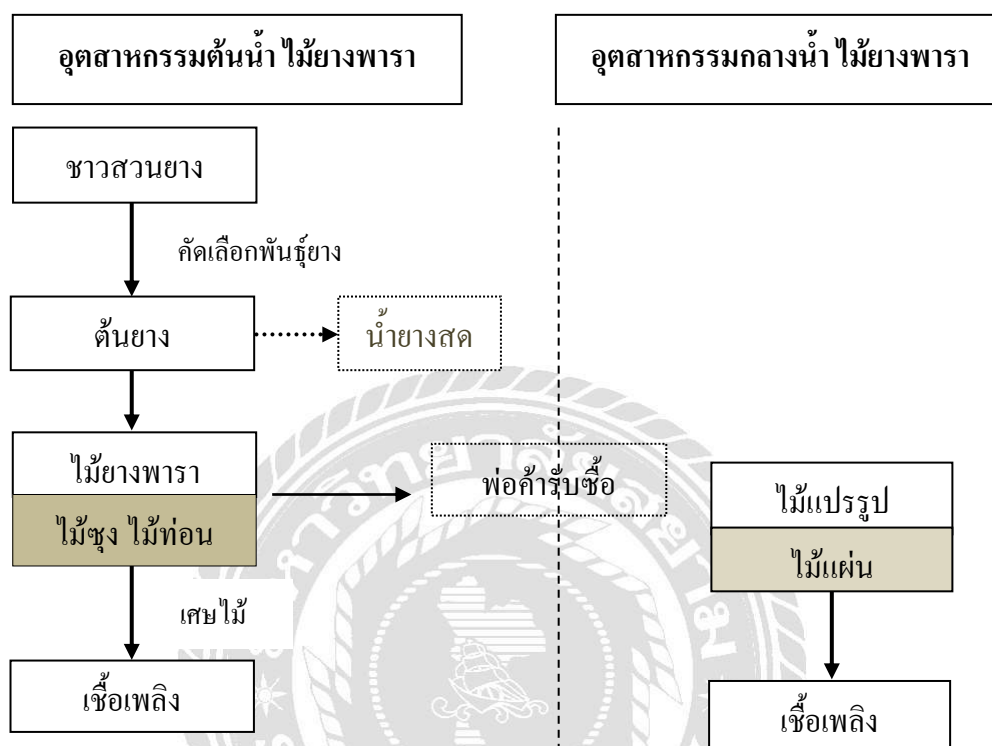


ภาพที่ 2.3 โครงสร้างอุตสาหกรรมต้นน้ำไม้ยางพารา

ที่มา: ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2556)

ส่วนที่ 2 อุตสาหกรรมกลางน้ำ (Secondary Industry) ประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจไม้ยางพาราแปรรูป หรือเรียกว่ากลุ่มผู้ผลิต อาทิ โรงเลื่อยไม้ โรงอบไม้ โรงงานผลิตแผ่นขึ้นไม้อัดและแผ่นใยไม้อัด เริ่มต้นจากการแปรรูปไม้ท่อนให้เป็นไม้แผ่นตามขนาดที่ต้องการ และการแปรรูปไม้ขนาดเล็ก เช่น ปีกไม้ ขี้เลื่อย ขี้กบ ให้เป็นแผ่นขึ้นไม้อัด (Particleboard) และแผ่นใยไม้อัด (Fiberboard) ซึ่งเริ่มต้น

กระบวนการคือ การนำไม้ยางพาราที่ได้จากการโค่นและทำการแยกประเภทเรียบร้อยแล้วมาเข้าสู่กระบวนการแปรรูปในรูปแบบของธุรกิจไม้ยางพาราแปรรูป ไม้อัดและไม้บาง แผ่นใยไม้อัด แผ่นชั้นไม้อัด และเชื้อเพลิง (ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2556)



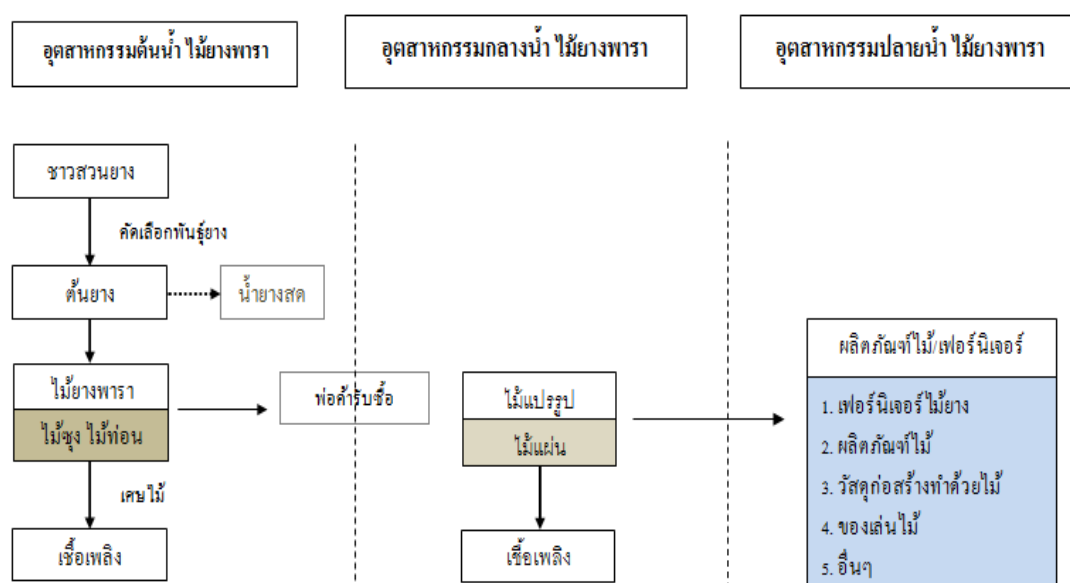
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างอุตสาหกรรมกลางน้ำไม้ยางพารา

ที่มา: ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2556)

นอกจากนี้กระบวนการผลิตไม้แปรรูปแต่ละกระบวนการผลิต ได้แก่ ไม้อัดประสาน (Laminated Wood Panels) แผ่นไม้อัด (Plywood) และแผ่นไม้วีเนียร์ (Veneers) แผ่นชั้นไม้อัด (Particle Boards) และ แผ่นใยไม้อัด (Fiber Boards) ก็จะมี ความแตกต่างในขั้นตอนแตกต่างกันไป

ส่วนที่ 3 อุตสาหกรรมปลายน้ำ (Tertiary Industry) ประกอบด้วยกลุ่มผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ และชิ้นส่วนกับกลุ่มผลิตเครื่องเรือน อุตสาหกรรมปลายน้ำ จะนำไม้ยางแปรรูป แผ่นชั้นไม้อัด และแผ่นใยไม้อัด มาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เช่น เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ภายในบ้าน อุปกรณ์ก่อสร้าง กรอบรูป รูปแกะสลัก ของเล่น ฯลฯ เพื่อส่งขายทั้งภายในและต่างประเทศ กล่าวคือ อุตสาหกรรมปลายน้ำจะนำไม้ยางพาราแปรรูป แผ่นชั้นไม้อัดและแผ่นใยไม้อัดมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เพื่อส่งขายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สำหรับผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราในอุตสาหกรรมปลายน้ำของไม้ยางพาราและผลิตภัณฑ์ สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) เฟอร์นิเจอร์และเครื่องครัว

ที่ทำจากไม้ 2) อุปกรณ์ก่อสร้างที่ทำจากไม้ และ 3) ผลิตภัณฑ์จากไม้อื่นๆ โดยทั้งหมดเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำจากไม้ยางพารา แต่สำหรับเฟอร์นิเจอร์ เครื่องครัวและอุปกรณ์ก่อสร้างที่ทำจากไม้ยางพาราไม่ค่อยเป็นนิยมในประเทศมากนัก เนื่องจากสนิยมของผู้บริโภคภายในประเทศนิยมใช้ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวที่ผลิตมาจากไม้เนื้อแข็ง เช่น ไม้สัก ไม้เต็ง เป็นต้น และที่สำคัญไม้ยางพารามีคุณสมบัติเป็นไม้แข็งปานกลางและมีความชื้นสูง ดังนั้นจึงไม่เหมาะสำหรับการใช้งานในประเทศที่มีภูมิอากาศร้อนชื้นของประเทศไทย (ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2556)



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างอุตสาหกรรมปลายน้ำไม้ยางพารา

ที่มา: ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2556)

สำหรับกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมปลายน้ำ ไม้ยางพารา กล่าวคือ เป็นขั้นของการแปรรูปจากไม้ที่ได้แปรรูปในขั้นอุตสาหกรรมกลางน้ำแล้ว นำมาประกอบเป็นชิ้นส่วนเพื่อให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ตามแต่รูปแบบหรือความต้องการทั้งผู้ผลิต ผู้จำหน่าย และผู้บริโภค

ปัญญาธิ์ งามศรีตระกูล และคณะ (2543, น. 2-1) กล่าวว่า โรงงานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราสามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้เป็น 3 ประเภทคือ

1) โรงเลื่อย เป็นโรงงานที่ทำหน้าที่ตั้งแต่การโค่นต้นยางเพื่อนำเอาไม้ซุงมาแปรรูปในโรงงาน โดยการเลื่อยให้เป็นไม้ขนาดต่างๆ กันตามที่ต้องการ จากนั้นนำเข้ากระบวนการอัดน้ำยาเคมี หรือจุ่มน้ำยาเคมีเพื่อกำจัดมอดและแมลง ตลอดจนป้องกันการถูกกัดกินโดยมอดและแมลงอย่างถาวร ไม้แปรรูปที่ผ่านกระบวนการทางเคมีแล้ว จะถูกนำไปอบแห้งในห้องอบเพื่อให้มีความชื้นในเนื้อไม้อยู่

ระหว่าง 8-12% ซึ่งเป็นความชื้นที่เหมาะสมในการใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับผลิตเฟอร์นิเจอร์หรือเครื่องเรือน

2) โรงงานผลิตไม้อัดประสานหรือไม้ชิ้นส่วน โรงงานประเภทนี้จะทำการซื้อไม้ที่ผ่านกระบวนการอบแห้งแล้วมาคัดขนาด ตัดและขึ้นรูปเป็นชิ้นส่วนข้างต้น นำไม้ท่อนสั้นมาต่อให้เป็นไม้ท่อนยาว และนำไม้ท่อนมาอัดประสานให้เป็นไม้แผ่น เป็นต้น นอกจากจะดำเนินการผลิตไม้ชิ้นส่วนขึ้นต้นแล้ว บางโรงงานก็อาจมีการผลิตเป็นชิ้นส่วนกิ่งสำเร็จรูป หรือผลิตเป็นสินค้าสำเร็จที่มีโครงสร้างง่าย ๆ

3) โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์สำเร็จรูป มักเป็นโรงงานที่ต้องใช้เครื่องจักรจำนวนมากและประกอบด้วยกระบวนการขึ้นรูปชิ้นส่วนไม้ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และต้องการความแม่นยำ และความประณีต นอกจากนั้นยังต้องมีกระบวนการทำสี และกระบวนการหีบห่อด้วย

อย่างไรก็ตาม มีโรงงานจำนวนหนึ่งที่มีองค์ประกอบของโรงงานย่อยทั้งสามประเภทข้างต้น ในกรณีนี้จะทำให้ขั้นตอนการทำงานมีความยุ่งยากและซับซ้อนเกินไป เพราะการรวมทั้งสามส่วนเข้าด้วยกัน จะทำให้วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนต่างๆ อยู่ในกระบวนการยาวนานเกินไป ทำให้ยากต่อการติดตามและควบคุม นอกจากนั้น ธรรมชาติของกระบวนการทั้งสามข้างต้นมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง โดยทั่วไปจึงมักแยกเป็นโรงงานย่อยโดยแยกประเภทตามที่กล่าวไว้ข้างต้นนี้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เป็นแนวคิดที่ทำให้เห็นภาพรวมของโครงสร้างในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา การดำเนินการในแต่ละส่วนประกอบของอุตสาหกรรมนี้ ทุกส่วนมีความสำคัญที่เชื่อมโยงกันเข้าด้วยกัน ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำ ถึงอุตสาหกรรมปลายน้ำ เห็นภาพได้ชัดว่า ไม้ยางพาราเป็นต้นไม้ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เป็นอย่างมาก ทั้งในด้านปริมาณและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ โต๊ะ เก้าอี้ ตู้ และอีกอื่นๆ ตามแต่ผู้บริโภคต้องการ หรือการใช้ไม้ยางพาราเป็นประโยชน์ในงานก่อสร้าง เช่น ไม้ค้ำยัน ไม้นั่งร้าน เป็นต้น

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิต

การปฏิบัติการกิจการอย่างเป็นกระบวนการด้วยบุคคลเพียงบุคคลเดียวหรือตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป และ/หรือหลายบุคคลที่ต่างมีหน้าที่หรือบทบาทในการกิจการนั้น ที่หวังให้กิจการที่ปฏิบัติอยู่นั้นสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่ง ชงชัย สันติวงษ์ (2531, น. 1) กล่าวว่า กระบวนการทำงานของนักบริหารเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยโดยอาศัยบุคคลอื่น เป็นผู้ทำ เรียกว่า การจัดการที่หมายถึง “กิจ” หรือ “งาน” หรือ “ธุรการหน้าที่” และการจัดการนี้เอง ที่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดกระบวนการวางแผน (บุญทัน ดอกไธสง, 2540, น. 1) การสั่งงาน การควบคุม และการ

ดำเนินงาน ในอันที่จะส่งผลให้ “ภารกิจงาน” บรรลุวัตถุประสงค์ตามแบบแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, น. 2-3)

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางประกอบการศึกษาเรื่องตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย สืบเนื่องจากในอดีตพบว่า ผู้บริโภคไทยไม่นิยมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เพราะอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในประเทศไทยเพราะเห็นว่าคุณค่าของเนื้อไม้ยางพารานั้นไม่ดี มีปัญหาเรื่องมอดกินไม้ (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2544, น. 202) อีกทั้งความไม่นิยมในการรับซื้อไม้ยางพาราของภาคการผลิตจากโรงงานแปรรูปไม้ เนื่องจากเห็นว่าไม้ยางพาราเป็นไม้เนื้ออ่อน ซึ่งเมื่อได้โคนต้นยางพาราแล้วเนื้อไม้ยางพารามีสภาพในความคงทนตามธรรมชาติไม่สูง เมื่อโคนต้นยางพาราแล้วต้องรีบเร่งนำไปดำเนินการแปรรูปทันที เพื่อป้องกันไม่ให้มอดแมลงมากินเนื้อไม้ ซึ่งจากข้อมูลศูนย์ข้อมูลยางพาราไทย ในปีพ.ศ. 2554 พบว่า มูลค่าการส่งออกยางพาราที่ผ่านการแปรรูปขึ้นต้น (ยางแท่ง ยางแผ่นรมควัน น้ำยางข้นฯ) มีประมาณ 380,000 ล้านบาท จัดเป็นการส่งออกของไทยที่รองจากเครื่องคอมพิวเตอร์และรถยนต์ และจัดให้ไม้ยางพาราเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของไทย ซึ่งทำรายได้เข้าสู่ประเทศในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก (ศูนย์ข้อมูลยางพาราไทย, 2558, ออนไลน์)

ดังนั้นการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิต ผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญที่มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกันของทั้ง 2 ทฤษฎีในภาคการผลิตและสอดคล้องกับเรื่องที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง “ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย” ครั้งนี้ คือ ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) กับ ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Management: VCM) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

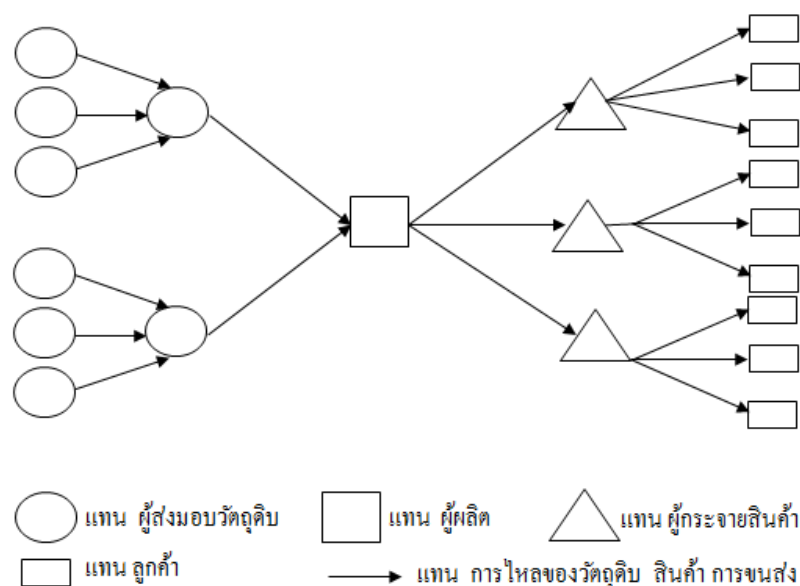
2.3.1 ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM)

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หมายถึง กระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้า ตั้งแต่การจัดการวัตถุดิบ ไปจนกระทั่งผลิตเสร็จและส่งถึงมือผู้บริโภค (Beers T, et al, 1998, อ้างถึงใน จุฑารัตน์ ฉิน พรจุจิ, ธิดา เจียมเจต และ วิริยญา สัมพันธ์พร, 2552, น.7) เป็นการวางแผนให้มีการจัดเก็บสินค้าคงคลังน้อยที่สุดแต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีที่สุด ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ยากมากในทางปฏิบัติ และซับซ้อนมากเมื่อมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น มีคลังสินค้าหรือสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าหลายแห่ง สินค้ามีอายุสั้น หรือโรงงานมีข้อจำกัด เป็นต้น ข้อมูลจากทุกส่วนและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องตลอดเวลา เพื่อสามารถนำมาวิเคราะห์และวางแผนให้ใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด (Davis & Heineke, 2005) หรือกล่าวได้ว่าห่วงโซ่อุปทาน เป็นเครือข่ายธุรกิจที่มีแหล่งที่ตั้งอยู่กระจัดกระจายและเป็นเอกเทศต่อกันและกัน ซึ่งโซ่

อุปทานหนึ่งๆ จะครอบคลุมการดำเนินการที่เกิดขึ้นตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบเรื่อยไปจนถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (วิทยา สุหฤทธดำรง, 2545) โดยการเชื่อมต่อจุดต่างๆ ในการผลิตสินค้าหรือบริการที่เริ่มต้นจากวัตถุดิบไปยังจุดสุดท้าย คือ ลูกค้า (ชยรัช เฝือกสามัญ, 2546)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) หมายถึง ความพยายามในการย่นระยะเวลา รวมถึงเพิ่มความเร็วในการเคลื่อนย้ายและขนส่งสินค้าที่ต้องมีประสิทธิภาพและประหยัดต้นทุนให้มากที่สุด เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันทั้งสิ้นในการจัดการระบบที่ซับซ้อน (Willis, Huston & Pohkamp, 1993) หรือระบบการประสานกลยุทธ์การทำงานของหน่วยธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความเชื่อมต่อกันเป็นสายเดียวทั้งกระบวนการ (Handfield & Nichols, 1999) ที่มีการบูรณาการ ประสานงานและควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้า คงคลัง ทั้งของวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจากผู้ขายวัตถุดิบผ่านบริษัทไปยังผู้บริโภค เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค (The Council of Logistics Management, 2002 อ้างจาก คำนายอภิปรัชญาสกุล, 2546, น. 56) เป็นการรวมกันของกระบวนการธุรกิจ จากผู้บริโภคในขั้นสุดท้าย กลับผ่านมายังผู้จัดส่งวัตถุดิบเพื่อการจัดเตรียมและเพิ่มคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ (Lambert, Cooper & Pagh, 1998) โดยเรียกว่าเป็นกระบวนการแห่งการประสานทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ (ต้นน้ำ) ผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรม (กลางน้ำ) ไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (ปลายน้ำ) โดยมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการและข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (วิทยา สุหฤทธดำรง, 2546, น. 24)

การจัดการโซ่อุปทาน มีจุดเริ่มต้นมาจากการจัดหาวัตถุดิบและการกระจายสินค้าทางกายภาพ ต่อมาเป็นการจัดการขนถ่ายวัสดุ โดยให้ผู้บริหารแต่ละคนดูแลคนงานของตนเอง และต่อมาได้พัฒนาเป็นบูรณาการการขนถ่ายวัสดุ โดยใช้ผู้บริหารคนเดียวดูแลทั้งหมด ซึ่งต่อไปนี้ (ภาพที่ 2.6) จะเป็นการแสดงแบบจำลองโครงสร้างของการจัดการโซ่อุปทานที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการไหลของวัตถุดิบตั้งแต่ต้นทาง คือ ผู้ส่งมอบรายแรกจนถึงปลายทางคือผู้บริโภคปลายทาง ซึ่งในรูปแบบพื้นฐานไม่มีความซับซ้อน แต่ในโลกความเป็นจริงในระบบการจัดการโซ่อุปทานแต่ละองค์กรย่อมมีความหลากหลายและซับซ้อนแตกต่างกันไปตามแต่ลักษณะขององค์กรและตามแต่มุมมองของผู้บริหารแต่ละธุรกิจ (Teigen, 1997)



ภาพที่ 2.6 แบบจำลองความสัมพันธ์ในระบบการจัดการโซ่อุปทาน
ที่มา: Teigen (1997)

จากภาพที่ 2.6 แสดงให้เห็นว่าในระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ประกอบไปด้วย ผู้ส่งมอบ โรงงานผู้ผลิต ศูนย์กระจายสินค้า ร้านค้าย่อยและลูกค้าหรือผู้บริโภค รายละเอียดดังนี้ (ปวีณา เชาวลิทวงศ์, 2548, น. 1-3)

- 1) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) หมายถึง ผู้ที่ส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานหรือหน่วยบริการ
- 2) โรงงานผู้ผลิต (Manufacturers) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ในการแปรรูปวัตถุดิบที่ได้รับจากผู้ส่งมอบ ให้มีคุณค่าสูงขึ้น
- 3) ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Centers) หมายถึง จุดที่ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าไปให้ถึงผู้บริโภคหรือลูกค้าที่ศูนย์กระจายสินค้าหนึ่งๆ อาจจะมีสินค้าที่มาจากหลายโรงงานการผลิต
- 4) ร้านค้าย่อยและลูกค้าหรือผู้บริโภค (Retailers or Customers) คือ จุดปลายทางของโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นจุดที่สินค้าหรือบริการต่างๆ จะต้องถูกใช้เป็นจุดหมายปลายทางโดยที่ไม่มีการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการนั้นๆ

นอกจากนี้ ปวีณา เชาวลิทวงศ์ (2548, น. 1-3) ได้อธิบายว่า กิจกรรมแต่ละกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วย การจัดหา การขนส่ง การจัดเก็บ และการกระจายสินค้า ดังนี้

1) การจัดหา (Procurement) เป็นการจัดหาวัตถุดิบหรือวัสดุที่ป้อนเข้าไปยังจุดต่างๆ ในสายของห่วงโซ่อุปทาน การจัดหาถือเป็นกิจกรรมหนึ่งที่จะส่งผลต่อคุณภาพและต้นทุนการผลิต

2) การขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าของสินค้าในแง่ของการย้ายสถานที่ และหากการขนส่งไม่ดีสินค้าอาจจะได้รับความเสียหายระหว่างทาง

3) การจัดเก็บ (Warehousing) เป็นกิจกรรมที่มีได้เพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้าเลย แต่ก็เป็นกิจกรรมที่ต้องมีเพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าที่ไม่คงที่ รวมทั้งประโยชน์ในด้านการประหยัดเมื่อมีการผลิตของจำนวนมากในแต่ละครั้ง หรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่มีปริมาณวัตถุดิบที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับฤดูกาลและสภาพลม ฟ้า อากาศ

4) การกระจายสินค้า (Distribution) เป็นกิจกรรมที่ช่วยกระจายสินค้าจากจุดจัดเก็บส่งต่อไปยังร้านค้าปลีก

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน กลุ่มหลักในการกำหนดห่วงโซ่อุปทาน โดยห่วงโซ่อุปทานนั้นสามารถขยายเพิ่มขึ้นออกไปได้อีก 3 กลุ่มคือ ซัพพลายเออร์ของผู้จัดจำหน่าย ซึ่งถือเป็นผู้แทนจำหน่ายขั้นสุดท้าย (Ultimate Supplier) ถัดมาก็คือ ซัพพลายเออร์ของลูกค้า หรือลูกค้าขั้นสุดท้าย (Ultimate Customer) และสุดท้ายคือ บริษัทผู้ให้บริการประเภทต่างๆ (Service Provider) ในระบบห่วงโซ่อุปทาน เช่น ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ การเงิน การตลาด และเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ ในระบบห่วงโซ่อุปทานนั้น ผู้ให้บริการ (Service Provider) ได้จัดให้มีการเสนอการบริการแก่บริษัทต่างๆ ได้แก่ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย หรือผู้ค้าส่ง รวมไปถึงผู้ค้าปลีก และลูกค้าผู้ที่เป็นผู้บริโภคขั้นสุดท้าย โดยขอบเขตการให้บริการของผู้บริการในระบบห่วงโซ่อุปทาน มีดังต่อไปนี้ (Hugos, 2006, pp. 23-26)

1) ผู้ผลิต (Producers) คือ คนที่ผลิตสินค้า รวมไปถึงบริษัทที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต และบริษัทที่ผลิตสินค้าสำเร็จรูป

2) ผู้จัดจำหน่าย (Distributors) คือ บริษัทที่รับสินค้าที่ได้มีการบรรจุหีบห่อไว้ในพาเลต (Pallet) เรียบร้อยแล้วจากผู้ผลิต เพื่อส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้าในที่สุด ผู้จัดจำหน่ายหรือรู้จักกันในนามของผู้ค้าส่ง (Wholesalers) โดยที่ผู้จัดจำหน่ายเหล่านี้จะขายสินค้าในปริมาณที่มากกว่าการขายปลีก อย่างไรก็ตามผู้จัดจำหน่ายจะมีสินค้ากันชน (Buffer) เพื่อสินค้าขาดมือไว้ในสต็อกสินค้าด้วย และดำเนินการขายสินค้าในปริมาณที่มากเพื่อบริการแก่ลูกค้า สำหรับลูกค้าแล้ว ผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ค้าส่งจะช่วยเติมเต็มความต้องการในเรื่องของ “เวลาและสถานที่” ซึ่งผู้จัดจำหน่ายจะส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าในเวลาและสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ

อนึ่งผู้จัดจำหน่ายคือองค์กรที่เป็นเจ้าของคลังสินค้าโดยจะรับซื้อสินค้าจากผู้ผลิต และจำหน่ายไปยังลูกค้า อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของหน้าที่ในการส่งเสริมการจัดจำหน่ายและการขาย นั้น ผู้จัดจำหน่ายจะดูแลเฉพาะในเรื่องของการบริหารสินค้าคงคลัง การดำเนินงานในคลังสินค้า และการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าเท่านั้น ผู้จัดจำหน่ายเสมือนองค์กรที่เป็นนายหน้าดูแลในเรื่องสินค้าระหว่างผู้ผลิตไปยังลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายถือเป็นนายหน้าที่ดูแลเรื่องสินค้าเท่านั้นไม่ถือว่าเป็นเจ้าของสินค้าโดยตรง แต่เป็นหน่วยงานที่ติดตามความต้องการของลูกค้าและเสนอสินค้าและบริการให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า

3) ผู้ค้าปลีก (Retailers) ผู้ค้าปลีกสินค้าจะจำหน่ายสินค้าในปริมาณที่น้อยสู่ตลาด ซึ่งผู้ค้าปลีกเป็นกลุ่มที่ใกล้ชิดกับลูกค้าในเรื่องของความต้องการสินค้าและความต้องการของลูกค้า ลูกค้าจะใช้ราคาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกสินค้า บริการ และความสะดวกรวดเร็วในการดึงดูดใจลูกค้าให้มาซื้อสินค้าและบริการ อย่างไรก็ตามร้านค้าส่วนลด มักจูงใจลูกค้าให้หันมาซื้อสินค้าโดยการดึงดูดใจลูกค้าด้วยราคาที่ถูกลงและสินค้าที่หลากหลาย ส่วนร้านค้าที่เป็นสินค้าสำหรับลูกค้าผู้มีรายได้สูงจะดึงดูดลูกค้าให้มาซื้อสินค้าและบริการด้วยสินค้าที่มีจำนวนน้อยชิ้น และระดับการให้บริการที่สูง ส่วนร้านอาหารจานด่วน (Fast Food) จะใช้ความสะดวกรวดเร็วและราคาที่ไม่แพงนักเป็นสิ่งล่อใจลูกค้า

4) ลูกค้า (Customers) คือ คนที่ซื้อสินค้าและเป็นผู้บริโภคสินค้าในตัว ลูกค้าอาจจะซื้อสินค้าเพื่อที่จะเอาไปจำหน่ายต่อยังลูกค้าอื่นอีกทอดหนึ่ง หรืออาจจะเป็นผู้บริโภคสินค้าขั้นสุดท้ายก็ได้

5) ผู้รับจัดให้บริการเกี่ยวกับโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 (Third Party Logistics) คือ บริษัทที่ให้บริการกับผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้ค้าปลีก และลูกค้า โดยผู้รับจัดให้บริการเกี่ยวกับโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 ต่างพยายามพัฒนาทักษะการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมความต้องการในห่วงโซ่อุปทาน เนื่องจากผู้รับจัดให้บริการเกี่ยวกับโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 ต้องจัดเตรียมการบริการที่มีประสิทธิภาพและเสนอราคาในการให้บริการที่ไม่แพงแก่ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้ค้าปลีก และลูกค้า เพื่อให้หันมาเลือกใช้บริการเกี่ยวกับโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 เหล่านี้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) เป็นทฤษฎีว่าด้วยการดำเนินการที่คำนึงถึงระบบการลำเลียงผลิตภัณฑ์ไปสู่มือผู้บริโภค โดยให้ความสำคัญในระบบการลำเลียงหรือกล่าวคือ กระบวนการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและคาดหวังถึงความพอใจที่ลูกค้าต้องได้รับเมื่อการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นสู่มือลูกค้า โดยที่ต้นทุนการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด แต่การได้ผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณค่าต่อลูกค้าสูงสุดด้วยเช่นกัน เห็นได้ว่าการจัดการนี้เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนอยู่ในตัวเอง ทั้งนี้ระบบการลำเลียงผลิตภัณฑ์ไปสู่มือผู้บริโภค ผู้วิจัยสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการที่ผู้ผลิตให้ความสำคัญต่อ 1) วัตถุดิบที่

จะนำมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ 2) วิธีการผลิตหรือการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ ในขั้นนี้ผู้ผลิตอาจมองหาตัวแทนผลิตภัณฑ์ที่มีความเชี่ยวชาญโดยตรงกับวัตถุดิบนั้นและแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนผลิตให้กับผู้ผลิตเองก็ได้ จากนั้น 3) การควบคุม ที่เป็นทั้งการควบคุมให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกันดำเนินงานไปในทางเดียวกัน และเป็นทั้งการควบคุมให้การผลิตมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพส่งถึงลูกค้า และ 4) การลำเลียงผลิตภัณฑ์ส่งถึงมือลูกค้าให้ได้ตามระยะเวลาและความต้องการของลูกค้า ซึ่งถือเป็นอันสิ้นสุดกระบวนการการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ดังแนวคิดของ Jones and Riley อ้างถึงใน เจษฎา ลิลาภิจุล (2548, น. 7-8) ที่มองว่า “...ห่วงโซ่อุปทาน เป็นการวางแผนและการควบคุม การไหลของวัตถุดิบทั้งหมดจากผู้ส่งวัตถุดิบไปยังผู้ผลิตและผู้กระจายสินค้าไปยังผู้บริโภค...” ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง กระบวนการเริ่มต้นในการสร้างทำให้วัตถุดิบที่มีในมือ ผ่านเข้าสู่กระบวนการผลิตให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่า แล้วนำส่ง ไปยังมือผู้บริโภคให้ได้รับผลิตภัณฑ์นั้นและมีความรู้สึกพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิต

2.3.2 ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Management: VCM)

ห่วงโซ่มูลค่า เป็นการวิเคราะห์ลำดับกิจกรรมหลักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเพื่อสร้าง “ความได้เปรียบ” เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างหรือดีกว่า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้ผู้บริโภค ซึ่งสามารถทำได้โดยเปลี่ยนจากการมองแบบแยกสินค้าหรือบริการเป็นส่วนๆ เป็นการมองอย่างเป็นกระบวนการว่า กว่าจะมาเป็นสินค้าแต่ละ ชิ้นนั้น ต้องมีหรือต้องผ่านกระบวนการอะไรบ้าง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2557, น. 5) ซึ่งคำว่า ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) เป็นคำที่ถูกคิดค้นและสร้างขึ้นโดย ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) เป็นแนวคิดเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรที่สามารถช่วยทำให้ค่าใช้จ่ายที่ข้องเกี่ยวกับการผลิตต่ำลง ต้นทุนในองค์กรลดลง โดยที่กิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กร ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวได้ถูกแบ่งออกเป็น กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ลักษณะของกิจกรรมห่วงโซ่มูลค่า แสดงได้ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 ลักษณะการจัดการห่วงโซ่มูลค่า
ที่มา: Porter (1985)

จากภาพที่ 2.7 อธิบายได้ว่าลักษณะของการจัดการห่วงโซ่มูลค่า เป็นโครงสร้างงานที่กำหนดให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรของแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้า/บริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การขนส่ง การปฏิบัติการ การขนส่งขาออก การตลาดและการขาย และ ลูกค้าสัมพันธ์ รายละเอียดดังนี้

1.1) การขนส่ง (Inbound Logistics) มีความข้องเกี่ยวกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ การจัดการสินค้าคงเหลือ

1.2) การปฏิบัติการ (Operations) มีความข้องเกี่ยวกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต การบรรจุ

1.3) การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) มีความข้องเกี่ยวกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้า และบริการไปยังลูกค้า

1.4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) มีความข้องเกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ เช่น การโฆษณา ช่องทางการจัดจำหน่าย

1.5) ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Services) มีความครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย โดยมีการแนะนำการใช้สินค้า

2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วยกิจกรรมการจัดการทรัพยากร การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร รายละเอียดดังนี้

2.1) กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร (Procurement) เป็นกิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหาปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อมาใช้ในการกิจกรรมหลัก การเจรจาต่อรอง

2.2) กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยี (Supplier Technology Development) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

2.3) กิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนาฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์

2.4) กิจกรรมเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Management: VCM) เป็นทฤษฎีว่าด้วยการกิจหลักในการดำเนินงานที่ทุกองค์กรต้องมี โดยเป็นการจัดการที่มุ่งคำนึงถึง ลูกค้าเป็นสำคัญว่า จะได้รับผลิตภัณฑ์อย่างมีคุณภาพและมีมูลค่าตรงตามความต้องการหรือไม่ อีกทั้งการจัดการห่วงโซ่มูลค่า เป็นภารกิจที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการดำเนินงาน การปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรในแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องกันในองค์กรอีกด้วย

2.3.3 การเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) กับ แนวคิดการจัดการห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Management: VCM)

จากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิตข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นมุมมองของการจัดการทั้ง 2 แนวคิด ดังแสดงได้ตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงการเปรียบเทียบแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิต

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (SCM)	การจัดการห่วงโซ่มูลค่า (VCM)
1. คำนึงถึงระบบลำเลียงผลิตภัณฑ์ไปสู่มือผู้บริโภค อย่างมีประสิทธิภาพ	1. คำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญว่าต้องได้รับผลิตภัณฑ์ที่มี คุณภาพและเป็นไปตามความต้องการ

ตารางที่ 2.2 แสดงการเปรียบเทียบแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิต (ต่อ)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (SCM)	การจัดการห่วงโซ่มูลค่า (VCM)
2. ประสิทธิภาพของกระบวนการภายในที่เกี่ยวข้องกับการผลิต - การจัดหา - การขนส่ง - การจัดเก็บ - การกระจายสินค้า	2. กิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับการผลิต - การขนส่ง - การปฏิบัติการ - การขนส่งขาออก - การตลาดและการขาย - ลูกค้าสัมพันธ์
	3. กิจกรรมส่งเสริมให้กิจกรรมหลักดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ - การจัดการทรัพยากร - การพัฒนาเทคโนโลยี - การบริหารทรัพยากรมนุษย์ - โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

จากตารางที่ 2.2 อธิบายได้ว่า **การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (SCM)** ให้ความสำคัญที่มุ่งถึงระบบลำเลียงผลิตภัณฑ์ไปสู่มือผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ทุกกระบวนการภายในที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ การจัดหา การขนส่ง การจัดเก็บ และการกระจายสินค้า ต้องมีประสิทธิภาพ สำหรับ **การจัดการห่วงโซ่มูลค่า (VCM)** ให้ความสำคัญที่มุ่งไปที่ลูกค้าเป็นสำคัญว่าต้องได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีมูลค่าในสายตา โดยที่ทุกกิจกรรมต้องประสานกันและเกื้อหนุนกันเพื่อสร้างให้เกิดมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเห็นได้ว่าทั้ง 2 แนวคิดมีมุมมองที่เหมือนกันคือ การให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นสำคัญ หากแต่แตกต่างกันในมุมมองของกระบวนการภายในการผลิต ดังนั้นสรุปได้ว่าทั้ง 2 แนวคิดเป็นแนวคิดที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อต้องการให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคได้รับผลิตภัณฑ์ในมูลค่าที่มีคุณภาพ

2.4 การพัฒนารอบแนวคิดการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ดังที่ผู้วิจัยได้สรุปถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิตว่าหมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อต้องการให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคได้รับผลิตภัณฑ์ในมูลค่าที่มีคุณภาพ ซึ่งในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกันทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำ อุตสาหกรรมปลายน้ำ ทั้งนี้หากอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่งไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสะดวก อาจส่งผลให้อุตสาหกรรมส่วนอื่นที่

เกี่ยวข้องไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามมีสิ่งที่ทำให้เห็นถึงตัวชี้วัดที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดกระบวนการหรือวิธีการในอันจะชี้ได้ว่ากระบวนการหรือวิธีการนั้นมีความเหมาะสม ก็จะสามารถทำให้การดำเนินการทั้งระบบมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่ง วิทยา สุหฤตดำรง (2546, น. 212-215) อธิบายไว้เกี่ยวกับสิ่งที่ชี้วัดในอันจะทำให้ทราบถึงเกณฑ์ความสามารถในการดำเนินการ หรือตัวชี้วัดสมรรถนะตามแนวทาง SCORE-model มีดังนี้

1) การจัดส่ง (Deliver Performance) สมรรถนะของการจัดส่งสามารถวัดได้ในรูปแบบของ วันและเวลาที่จัดส่งจริง เปรียบเทียบกับวันที่กำหนดส่งถึงลูกค้า

2) การเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Order Fulfillment) เป็นตัวชี้วัดที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับสมรรถนะของการจัดส่ง เวลาคงของการเติมเต็มคำสั่งซื้อ นับจากวันเวลาเฉลี่ยจากวันและเวลาที่คำสั่งซื้อเกิดขึ้นจนถึงวันและเวลาที่ลูกค้าได้รับของจากคำสั่งซื้อนั้น จากมุมมองของลูกค้าไม่เพียงแต่ต้องการให้มีเวลานำที่สั้นแต่ต้องมีความน่าเชื่อถือด้วย

3) การเติมเต็มคำสั่งซื้อสมบูรณ์ (Perfect Order Fulfillment) มีส่วนเกี่ยวข้องกับสมรรถนะการจัดส่งเช่นกัน แต่จะเป็นตัวแทนของเกณฑ์การวัดที่เข้มข้นที่สุด ตัวชี้วัดนี้จะดูที่มีการส่งผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง ถูกเวลา ถูกสถานที่ เพราะคงจะมีการเติมเต็มที่สมบูรณ์เท่านั้น ที่จะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้

4) การตอบสนองของโซ่อุปทาน (Supply Chain Responsiveness) ตัวชี้วัดนี้ถูกกำหนดด้วยความสามารถของโซ่อุปทานที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงภายในเวลาที่กำหนดเพื่อที่จะแน่ใจในความสามารถในการแข่งขัน ตัวชี้วัดนี้จะวัดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแผนหรือแม้กระทั่งโครงสร้างของเครือข่ายโซ่อุปทาน

5) ความยืดหยุ่นของการผลิต (Production Flexibility) เป็นตัวชี้วัดที่เป็นเกณฑ์การวัดที่สำคัญของการตอบสนองของโซ่อุปทาน ความยืดหยุ่นของการผลิต ถูกกำหนดเป็น 2 แนวทาง คือการลดหรือเพิ่มในการผลิต

6) ต้นทุนในการจัดการโลจิสติกส์รวม (Total Logistics Management Cost) ประสิทธิภาพของโลจิสติกส์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับโซ่อุปทานที่ประสบความสำเร็จในฐานะที่มีหลายบริษัทเป็นหุ้นส่วนที่จะต้องมาประสานรวมกันเป็นหนึ่งเดียวต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์ต่อรายได้ทั้งหมดจะต้องถูกควบคุมเพราะว่ามีผลต่อความสามารถในการทำกำไร

7) รอบเวลาของวงจรเงินสด (Cash to Cash Cycle Time) ระยะเวลาของวงจรเงินสดคือ เวลาที่ใช้โดยเฉลี่ยของเงินที่ใช้ในการสั่งซื้อวัตถุดิบและเงินนั้นไหลกลับมาสู่บริษัทในรูปของรายได้ ตัวชี้วัดนี้ประกอบด้วยผลรวมของ 3 องค์ประกอบคือ จำนวนวันของสินค้าคงคลังบวกจำนวนของการขาย ลบด้วย คาบเวลาของการจ่ายเงินโดยเฉลี่ยสำหรับวัตถุดิบ

8) จำนวนวันของวัสดุคงคลัง (Inventory Days of Supply) ตัวชี้วัดนี้จะใช้วัดว่าจำนวนคงคลังถูกผลิตเร็วแค่ไหนแล้วขายไปให้กับลูกค้า การเพิ่มขึ้นของจำนวนวันของวัสดุคงคลังชี้ให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของวัสดุคงคลัง หรือการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ผสมด้วยคาบเวลาที่มีการผลิตยาวนานขึ้น

9) จำนวนรอบของสินทรัพย์ (Asset Turn) จำนวนรอบของสินทรัพย์เป็นตัวชี้วัดของกิจกรรมทางการเงิน หากจากจำนวนรายได้หารด้วยจำนวนสินทรัพย์ทั้งหมด จำนวนรอบของสินทรัพย์จะเป็นตัววัดประสิทธิภาพของบริษัทในการดำเนินงานของสินทรัพย์ทั้งหมด ตัวชี้วัดเหล่านี้กำหนดยอดขายต่อสินทรัพย์ จำนวนรอบของสินทรัพย์ควรจะถูกรวบรวมอย่างระมัดระวัง

ดังนั้นหากการดำเนินการทั้ง 3 ส่วนของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ประกอบด้วย อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำ และอุตสาหกรรมปลายน้ำจะต้องมีระบบการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสร้างมูลค่าแก่สินค้า รวมถึงมีเกณฑ์วัดการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสรุปและสังเคราะห์องค์ประกอบของตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออก ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบ ในการผลิต การควบคุมการผลิต การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ และระบบการขนส่ง และ 2) ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่มูลค่า ได้แก่ การตลาดและการขาย และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.4.1 การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต (The supply of raw material)

กิจกรรมหนึ่งที่สำคัญสำหรับการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จำเป็นต้องมีการจัดหาวัตถุดิบ ซึ่งนั่นก็คือ ไม้ยางพารา ที่ใช้เป็นวัสดุที่ป้อนเข้าไปสู่สายโซ่อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ทั้งนี้การจัดหาวัตถุดิบในการผลิตเป็นหนึ่งในกิจกรรมที่จะส่งผลต่อคุณภาพและต้นทุนการผลิตได้อีกด้วย (ปวีณา เชาวลิทวงศ์, 2548, น. 1-3) เปรียบเสมือนกับโครงสร้างพื้นฐานองค์กรที่ต้องประกอบด้วย การจัดหา การบัญชี การเงิน และการบริหารจัดการองค์กรทั้งระบบ (Porter, 1985) ในที่นี้โครงสร้างพื้นฐานเปรียบเสมือนเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ ที่มีผู้เกี่ยวข้องสำคัญ คือ เกษตรกรที่ปลูกต้นยางพารากับนายหน้า หรือผู้ประกอบการรับจ้างโค่นต้นยางพาราและขนส่งไม้ยางพารา อุตสาหกรรมกลางน้ำ ที่มีผู้เกี่ยวข้องสำคัญ คือ กลุ่มธุรกิจโรงงานแปรรูปไม้ต่างๆ และอุตสาหกรรมปลายน้ำ ที่มีผู้เกี่ยวข้องสำคัญ คือ กลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ที่ได้จากไม้ยางพาราแปรรูป เพื่อส่งขายทั้งภายในและต่างประเทศ (สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, 2553)

การจัดหา หรือที่เรารู้จักในชื่อของ Procurement เป็นจุดเชื่อมโยงที่สำคัญในโซ่อุปทานสามารถมีอิทธิพลต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กรได้มาก สิ่งสำคัญของงานจัดหา ก็คือ จะต้องมีการอุปทานของวัตถุดิบที่พอเพียงในราคาที่เหมาะสม มีคุณภาพตามที่ต้องการในสถานที่ที่ถูกต้อง และใน

เวลาที่ถูกต้อง ซึ่งมีความสำคัญต่อโรงงานผลิตใดๆ ก็ตาม พันธกิจของการจัดซื้อจัดหา คือ การให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ และการบริการ ที่ต้องการโดยฝ่ายผลิต ฝ่ายกระจายสินค้า และองค์กรบริการ ณ เวลาที่ถูกต้อง ราคาที่ถูกต้อง สถานที่ที่ถูกต้อง ปริมาณและคุณภาพที่ถูกต้อง โดยวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดหา เพื่อ 1) การจัดซื้อที่ดินนั้นสามารถเพิ่มผลกำไรให้แก่กิจการได้ 2) กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในหน้าที่การจัดซื้อ 3) ผลกระทบของการผลิตที่มีต่อการจัดซื้อ และ 4) บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (กมลชนก สุทธิวาหนฤพุฒิ, ศลิษา ภมรสถิต และ จักรกฤษณ์ ดวงพัศตรา, 2547) นอกจากนี้ฝ่ายจัดหาถือเป็นศูนย์กลางต้นทุนหลัก (Cost Center) ที่สำคัญที่สุดแห่งหนึ่งขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีการผลิต (Manufacturing) สามารถส่งผลกระทบต่อราคาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในขั้นสุดท้ายและช่วยส่งเสริม กลยุทธ์องค์กรให้ต้นทุนต่ำลง การตอบสนอง และการสร้างความแตกต่างให้องค์กร

อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า การจัดหาเปรียบเสมือนกับการจัดซื้อ ซึ่งแนวคิดด้านหลักการจัดซื้อ คือ ผู้รับผิดชอบในการจัดซื้อจัดหาคงจะต้องพยายามจัดซื้อให้ดีที่สุด และจะต้องจัดซื้อให้ได้วัสดุต่างๆ ที่มีคุณสมบัติ ปริมาณ ราคา ช่วงเวลา แหล่งขาย และการนำส่งที่เหมาะสม การจัดซื้อจัดหาให้ดีที่สุดต้องพิจารณาประเด็นสำคัญต่างๆ ดังต่อไปนี้ (ปราณี ดันประยูร, 2541, น. 4)

1) คุณสมบัติที่เหมาะสม หมายถึง สิ่งของที่จัดซื้อนั้นต้องมีคุณสมบัติเหมาะสมกับการใช้งาน ความเหมาะสมของสิ่งของนั้นๆ อาจพิจารณา 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1) ลักษณะทางเทคนิค คือ มีรูปร่างลักษณะ และมีคุณสมบัติทางเคมี ฟิสิกส์ และส่วนประกอบอื่นๆ ตามที่กำหนดไว้

1.2) ความประหยัด คือ มีอัตราประโยชน์ อายุการใช้งาน และการใช้งานคุ้มกับราคา

1.3) ความแน่นอน คือ มีความแน่นอนในเรื่องของคุณสมบัติของสิ่งของที่จัดซื้อ และ ในเรื่องของการจัดซื้อของผู้ขาย ทั้งนี้หากขาดความแน่นอนในสองประการนี้แล้ว ย่อมมีผลกระทบต่อระบบการผลิต

2) ปริมาณที่เหมาะสม หมายถึง การมีวัตถุดิบในปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอในการใช้งาน ไม่น้อยเกินไปจนทำให้การผลิตหยุดชะงัก และไม่มากเกินไปจนทำให้ต้นทุนจม มีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูงและมีความเสี่ยง การคาดคะเนปริมาณการซื้อให้ถูกต้องอาจคำนวณจากโควตาการขายรายการวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ตารางการผลิต เป็นต้น นอกจากนี้แล้วการกำหนดปริมาณที่ถูกต้องยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับราคาและต้นทุนการผลิต ผลกระทบจากการมีของคงคลังและค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ

3) ราคาที่เหมาะสม ราคาที่ถูกต้องในที่นี้ไม่ได้หมายความว่า ราคาต่ำสุด แต่หมายถึง ราคาที่ยุติธรรมทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย กล่าวคือ เป็นราคาต่ำสุดที่ผู้ซื้อมั่นใจว่าผู้ขายจะจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และส่งได้ทันเวลา ณ สถานที่ที่กำหนดได้ตลอดไปโดยที่ราคานี้ทำให้ผู้ขายมีกำไรในระดับที่ดำเนินกิจการอยู่ได้ และเป็นราคาที่ผู้ซื้อพอใจและยินดีชำระค่าสินค้า

4) ช่วงเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การนำส่งทันเวลาที่จะได้ใช้งาน หากมีการนำส่งก่อนหน้าการใช้งานจะเกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ค่าใช้จ่ายในกรณีสินค้าเสื่อมคุณภาพและความเสี่ยงต่างๆ ตรงกันข้ามหากนำส่งไม่ทันก็จะทำให้การผลิตชะงักหรืออาจต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงขึ้นในกรณีตั้งซื้อฉุกเฉิน

5) แหล่งขายที่เหมาะสม หมายถึง แหล่งขายที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ สามารถจัดหาของที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้อย่างสม่ำเสมอ มีฐานะการเงินที่มั่นคงพอที่จะประกันความมั่นคงในการจัดหา มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รู้จักพัฒนาสินค้าและให้ความช่วยเหลือด้านข่าวสารข้อมูลต่างๆ แก่ลูกค้า

6) การนำส่ง ณ สถานที่ที่เหมาะสม หมายถึง การจัดซื้อแล้วได้รับของ ณ สถานที่ที่ต้องใช้ ซึ่งต้องคำนึงถึงความสามารถในการขนถ่าย ขนส่ง และลำเลียงของที่จัดซื้อเข้าโรงงานหรือคลังสินค้า

2.4.2 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

การตลาดและการขายในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีลักษณะที่เป็นการสร้างความสนใจให้ลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์ที่ได้จากไม้ยางพารา ซึ่งตามแนวคิดของ Porter (1985) อธิบายว่า ลักษณะของการจัดการห่วงโซ่คุณค่า ทุกกิจกรรมมีส่วนร่วมในการที่ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า โดยกิจกรรมด้านการตลาดและการขาย จัดเป็นกิจกรรมหลักหนึ่งเกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้า ในขณะที่ลักษณะของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จะมองไปที่ศูนย์กระจายสินค้าที่ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าให้ถึงมือลูกค้า (ปวีณา เชาวลิทวงศ์, 2548, น. 1-3) เห็นได้ว่าทั้งการจัดการห่วงโซ่คุณค่ากับการจัดการห่วงโซ่อุปทานในด้านการตลาดและการขาย ต่างมองในมุมเดียวกันคือการทำให้สินค้าเข้าถึงลูกค้า หน้าที่หลักทางการตลาด ซึ่งแยกออกเป็น 4 ด้านดังนี้

2.4.2.1 ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ที่จะต้องมีการพิจารณาออกแบบหรือพัฒนาขึ้นมาให้ตรงกับความต้องการของตลาดและลูกค้า ความหมายของผลิตภัณฑ์นี้จะหมายถึงแบบรูปร่างของผลิตภัณฑ์ ส่วนสำคัญที่สุดของเรื่องผลิตภัณฑ์ก็คือการมุ่งพยายามพัฒนาให้มีสิ่งๆหนึ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2538, น. 55) นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ยังต้องคำนึงถึงอุปกรณ์ประกอบการบริการ บรรจุภัณฑ์ การรับประกัน ครายี่ห้อ และการมีพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (อคุศลย์ จาตุรงกุล, 2542, น. 312-314)

2.4.2.2 ด้านช่องทางการจำหน่าย (Distribution Channels) ธุรกิจจะต้องทำการเลือกว่าจะใช้ช่องทางการจำหน่ายแบบใดและใช้คนกลางประเภทใดบ้างในอันที่จะกระจายสินค้าของตนให้ถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง ในทางปฏิบัติบางครั้งอาจมีบ้างที่ระบบการจำหน่ายอาจมีขั้นตอนที่สั้นโดยอาจเป็นเพียงขั้นตอนเดียวจากผู้ผลิตไปถึงผู้บริโภคเลยก็ได้ แต่ส่วนมากแล้วการขายมักจะเกี่ยวข้องกับคนกลางจำนวนมากเสมอและตามสภาพความเป็นจริง ถ้าผู้บริหารการตลาดได้มีจุดมุ่งหมายในเป้าหมายตลาดหลายๆ แห่งพร้อมกันแล้ว ความต้องการอาศัยช่องทางการจำหน่ายหลายๆ ทางก็นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น (ธงชัย สันติวงษ์, 2538, น. 55)

ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง เส้นทางที่สินค้าจะเปลี่ยนมือ เปลี่ยนกรรมสิทธิ์ความเป็นเจ้าของต่อๆ กัน เริ่มตั้งแต่สินค้าออกจากผู้ผลิตผ่านพ่อค้าคนกลางต่างๆ จนกระทั่งถึงมือผู้บริโภคหรือผู้ใช้สินค้า ในจุดที่สินค้าเปลี่ยนมือหรือกรรมสิทธิ์นั้น จะต้องผ่านคนกลางประเภทต่างๆ ซึ่งเรียกว่า สถาบันคนกลาง ได้แก่ ตัวแทนจำหน่าย พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก ซึ่งจะทำหน้าที่ให้บริการทางการตลาด เช่น การขนส่ง การเก็บรักษาสินค้า คลังสินค้า คัดเลือกสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ เพื่อช่วยให้สินค้าเดินทางไปถึงมือผู้บริโภคด้วยความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยและประหยัด และทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด หน้าที่ทางการตลาดที่คนกลางจะทิ้งไม่ได้คือ การเก็บสินค้า การขนส่ง การขาย โดยบุคคลและการวิจัยตลาด การรับหน้าที่ดังกล่าวและหน้าที่การตลาดอื่นๆ ก็เพื่อนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายให้ผู้บริโภค หน้าที่เหล่านี้ผู้ผลิตและคนกลางจะทำเองทั้งหมดก็ได้ หรือ ทั้งผู้ผลิตและคนกลางมีส่วนร่วมรับผิดชอบในหน้าที่ดังกล่าวนั้นก็ได้อีก อย่างไรก็ตาม หน้าที่การตลาดดังกล่าว จะละทิ้งไม่ได้ ต้องมีผู้ผลิตและคนกลางทำหน้าที่เหล่านั้น และเมื่อจะต้องทำหน้าที่ทางการตลาดก็จะต้องมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นก็เพื่อที่จะนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายให้ผู้บริโภค ซึ่งมักคิดกันเป็นเปอร์เซ็นต์ส่วนลดจากยอดขายร้านค้าและคนกลางต่างๆ (ดำรงศักดิ์ ชัยสนธิ, 2537, น. 28-29)

นอกจากนี้วิธีการและช่องทางการจัดจำหน่าย การนำส่งอาจจะใช้ตัวแทนจำหน่ายหรือช่องทางการจัดจำหน่ายอิเล็กทรอนิกส์ (หรือทั้งสองทาง) ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการบริการ การบริการด้านข้อมูลและการส่งทางอินเทอร์เน็ตหากมีฐานข้อมูลควรใช้การส่งโดยเว็บไซต์เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและสะดวกแก่ลูกค้า อย่างไรก็ตามบริษัทอาจส่งถึงลูกค้าโดยตรงหรือการส่งผ่านองค์กร เช่น ร้านค้าปลีก ซึ่งจะได้รับเปอร์เซ็นต์จากการขายในฐานะที่เป็นผู้รับภาระในการขายบริการและการติดต่อกับลูกค้าสะดวกรวดเร็ว (Lovelock & Wright, 2002, pp. 14-15)

2.4.2.3 ด้านการส่งเสริมการจำหน่าย (The Promotion) ในปัจจุบันแตกต่างจากในอดีตซึ่งลูกค้ารับข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ จำกัดเพียงไม่กี่แหล่ง แต่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางการตลาดเปลี่ยนไปเนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป อันเป็นผลมาจากเทคโนโลยีการสื่อสาร ผู้บริโภคมี

ความรู้มากขึ้นให้ความสำคัญต่อคุณค่า คุณภาพ ตรีหื้อ การประหยัดเวลาแรงงานมากกว่าคำนึงถึงราคาอย่างเดียว ดังนั้นการส่งเสริมการตลาดจึงต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง (อดุลย์ จาตุรงกุล, 2542, น. 312-314)

โดยการส่งเสริมการขายจะเกี่ยวข้องกับวิธีการต่างๆ ที่ใช้สำหรับสื่อความ (Communicate) ให้ถึงตลาดเป้าหมายให้ได้ทราบถึงผลิตภัณฑ์ที่ต้องการว่าได้มีการจำหน่าย ณ ที่ใด ระดับราคาใด การส่งเสริมการขายจะประกอบด้วย การขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) การโฆษณา (Advertising) การประชาสัมพันธ์ (Publicity) และการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) ซึ่งผู้บริหารการตลาดจะต้องเลือกใช้วิธีการต่างๆ เหล่านี้ประกอบกันเข้าให้เป็นการส่งเสริมการขายที่มีประสิทธิภาพที่สุด การขายโดยพนักงานขายหมายถึง ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้ขายกับลูกค้า แต่การสื่อความกับลูกค้าจำนวนมากพร้อมๆ กันในเวลาเดียวกัน วิธีการโฆษณาและวิธีการประชาสัมพันธ์ นับว่าเป็นวิธีที่สำคัญที่สุด ส่วนการส่งเสริมการขายจะเป็นเครื่องมือที่พยายามใช้เสริมหรือสนับสนุนการขายด้วยวิธีการขายโดยพนักงานขาย การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2538, น. 55)

2.4.2.4 ด้านราคา (Price) ในการกำหนดราคานี้จะต้องมีการพิจารณาทั้งลักษณะของการแข่งขันในตลาดเป้าหมายและปฏิกิริยาของลูกค้าต่อราคาที่แตกต่างกัน หากลูกค้าไม่ยอมรับในเรื่องราคาเมื่อใดปัญหาที่จะเกิดขึ้น โดยแผนงานต่างๆ ที่กำหนดไว้แล้วจะเสียหายหมด นำไปใช้ปฏิบัติไม่ได้ ซึ่งการที่ต้องมีการกำหนดให้ถูกต้องเหมาะสมจะเป็นตัวกลไกที่สามารถดึงดูดความสนใจให้เกิดขึ้น มาได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2538, น. 55) อีกทั้ง ราคา ก็นับได้ว่ามีความสำคัญต่อ การรับรู้ในคุณค่าของบริการ ที่นำเสนอ มีผลต่อการรับรู้ในคุณภาพ และมีบทบาทต่อการสร้างภาพลักษณ์ของการบริการ (อดุลย์ จาตุรงกุล, 2542, น. 312-314)

2.4.3 การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ (Processing raw materials into products)

กระบวนการเพิ่มคุณค่า จะเป็นกระบวนการที่แปรรูปวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ หรือเป็นชิ้นส่วนวัตถุดิบที่มีคุณค่า พร้อมทั้งจะผ่านกระบวนการเพิ่มคุณค่า เพื่อใช้ในขั้นตอนต่อไป ซึ่งกระบวนการเพิ่มคุณค่าจะหมายถึงเครื่องจักรประเภทต่างๆ กระบวนการผลิตต่างๆ ที่จะเกี่ยวพันกับคุณค่า หรือประโยชน์โดยตรงต่อลูกค้า เพราะคุณลักษณะของกระบวนการเหล่านี้ จะตรงกับคุณค่าซึ่งเป็นลักษณะและข้อกำหนดในผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวพันกับกิจกรรมตรงนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ในแต่ละชนิดของกระบวนการผลิต (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2557)

การทำงานของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนต้องมีทักษะฝีมือในทุกขั้นตอนการผลิตภายในห่วงโซ่ เช่น ขั้นตอนการแปรรูปไม้จะต้องมีความรู้ด้านวิศวกรรมไม้ วิศวกรรมเคมี และการบริหารกระบวนการทำงาน และทักษะในการอ่านและเข้าใจพิมพ์เขียว การวาดโครงสร้างรายละเอียดผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้จะต้องมีความรู้ด้านงานไม้ การใช้คอมพิวเตอร์ และความรู้ด้านวิศวกรรมเครื่องกล เป็นต้น และอุตสาหกรรมนี้ยังมีความต้องการแรงงานที่มีทักษะทั่วไป เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบ การควบคุมและดูแลเครื่องจักร (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กองแผนงานและสารสนเทศ, 2548)

2.4.4 การควบคุมการผลิต (Production Control)

หากเป้าหมายของธุรกิจโดยทั่วไปก็คือ การทำกำไรสูงสุดโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้น้อยที่สุด การควบคุมการผลิตก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ เป็นการกำกับดูแลให้การดำเนินการผลิตสู่เป้าหมาย ซึ่งในมุมมองของการผลิตไม้ยางพาราแปรรูป ต้นทุนวัตถุดิบไม้ท่อนมีสัดส่วนร้อยละ 60-70 ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด ดังนั้นหากการเปลี่ยนแปลงราคาไม้ยางพาราจะมีผลค่อนข้างมากต่อการเปลี่ยนแปลงต้นทุนการผลิต (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555, น. 2-24) การควบคุมการผลิต เป็นระบบหนึ่งของการจัดการห่วงโซ่การผลิตจากวัตถุดิบให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ แล้วนำส่งต่อไปยังผู้บริโภคในลำดับสุดท้าย แต่การจัดการในขั้นนี้ต้องผ่านการควบคุมการผลิตเสียก่อน เพื่อผลผลิตที่ได้มีมูลค่า (Ram, Eric, Michale & Paul, 1999) โดยทั่วไปวิธีการควบคุมการผลิต อาจทำได้หลายๆ วิธีดังนี้ (สมชัย อภิรัตน์พิมลชัย, 2547, น. 2-16)

1) การควบคุมโดยงบประมาณ เป็นวิธีการพื้นฐานที่เป็นระบบ เพื่อจัดสรรทรัพยากรนำไปใช้งานหรือปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด เช่น งบประมาณด้านการผลิต งบประมาณด้านการตลาด เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการดำเนินงานตามปกติของธุรกิจ และการจัดทำงบประมาณเหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของธุรกิจนั้นด้วย

2) การควบคุมที่ไม่ใช่ระบบงบประมาณ ได้แก่ การใช้ข้อมูลข่าวสาร การรายงาน การสถิติ การวิเคราะห์ เป็นต้น

3) การควบคุมโดยอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับ รวมถึงกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้อง

4) การควบคุมโดยอาศัยแผนภูมิแท่ง และเครือข่ายปฏิบัติงาน เช่น PERT (Program Evaluation and Review Technique) เพื่อคำนวณหาเวลาที่คาดหวังของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมจะแล้วเสร็จ และ CPM เป็นต้น

ลักษณะหรือประเภทของการควบคุม นอกจากวิธีการควบคุมดังกล่าวแล้วยังได้มีการจัดแบ่งลักษณะของประเภทการควบคุม เป็น 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1) แบ่งตามช่วงเวลาในการดำเนินการควบคุมมี 3 ประเภท คือ การควบคุมระหว่างการทำงาน การควบคุมแต่ละขั้นตอน และการควบคุมภายหลังการทำงาน ดังนี้

1.1) การควบคุมระหว่างการทำงาน (Steerings Control) ระหว่างการทำงาน ทุกกระยะจะมีการวัดงาน เมื่อนำผลงานของงานที่วัดได้ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หากพบว่ามีความแตกต่างหรือมีการเบี่ยงเบนเกิดขึ้นต้องรีบดำเนินการแก้ไขก่อนที่จะการปฏิบัติงานนั้นจะเสร็จสิ้นลง

1.2) การควบคุมแต่ละขั้นตอน ก่อนการทำงาน (Yes-No Control) เป็นการควบคุมเพื่อตรวจสอบให้มั่นใจก่อนที่จะดำเนินขั้นตอนต่อไป หรือเป็นการกำหนดจุดควบคุม (Checkpoint) ในการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่เป็นปัญหาในอนาคต เช่น ตารางการผลิตสินค้าแต่ละชนิดจะต้องได้รับการตรวจสอบและอนุมัติก่อนจึงจะเริ่มทำการผลิตได้ เป็นต้น

1.3) การควบคุมภายหลังการทำงาน (Post-action Control) เป็นการควบคุมที่จะกระทำต่อเมื่อทำงานเสร็จเท่านั้นหรือเป็นการควบคุมที่มีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานได้เกิดขึ้นแล้วก่อนที่จะมีการแก้ไขปรับปรุง จัดเป็นการควบคุมแบบข้อมูลป้อนกลับ

2) แบ่งตามระดับชั้นขององค์กร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือการควบคุมโดยการจัดการ และการควบคุมการปฏิบัติการ ดังนี้

2.1) การควบคุมโดยการจัดการ (Managerial Control) เป็นกระบวนการควบคุมที่ครอบคลุมการทำงานทั้งหมดขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมเพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยทั่วไปประกอบด้วย การจัดทำเป็นโปรแกรม การจัดทำงบประมาณ การวัดผลงาน การเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้า และผลได้รับของกิจกรรมต่างๆ

2.2) การควบคุมการปฏิบัติการ (Operational Control) เป็นกระบวนการควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่างานแต่ละงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การควบคุมการปฏิบัติการมีลักษณะแคบและเฉพาะเจาะจง แต่มีความสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กรอย่างยิ่ง จึงได้มีการพัฒนาเทคนิคต่างๆ ขึ้นใช้ในการควบคุมการปฏิบัติการเป็นจำนวนมาก เช่น แผนภูมิ PERT สูตร EOQ เป็นต้น

3) แบ่งตามปัจจัยที่ถูกควบคุม สามารถแบ่งออกได้เป็นอีก 4 ประเภท ดังนี้

3.1) การควบคุมผลงานด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

3.2) การควบคุมเวลา ในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะต้องมีเรื่องเงื่อนไขเวลาเข้ามาเป็นเงื่อนไขเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นแล้วเสร็จ การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นทันกำหนดจึงเป็นหนึ่งในมาตรฐานที่ถูกใช้สำหรับการควบคุมเวลา

3.3) การควบคุมการเงิน มาตรฐานด้านการเงินเป็นมาตรฐานสำหรับการควบคุมมาตรฐานอื่นๆ เช่น การควบคุมปริมาณและคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการใช้จ่ายเงิน ย่อมต้องอยู่ภายในมาตรฐานค่าใช้จ่ายและรายได้ที่กำหนดไว้

3.4) การควบคุมพัสดุ เป็นการควบคุมปริมาณและคุณภาพของวัสดุที่เป็นวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป ควบคุมให้มีเศษวัสดุเหลือใช้น้อยที่สุด

2.3.5 ระบบการขนส่ง (Flights)

ในการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่มีส่วนประกอบ 3 ส่วนตามที่ผู้วิจัยกล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมช่วงใดนั้นอาจปฏิเสธไม่ได้เลยว่า ระบบการขนส่งเป็นกระบวนการที่มีการวางแผน การประสานงาน การควบคุมที่เชื่อมต่อและเชื่อมโยงคอยเฝ้าอำนวยความสะดวกให้ทุกกิจกรรมสามารถดำเนินไปได้ด้วยดีเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่ง คำรงค์ศักดิ์ ชัยสนิท (2537, น.86) กล่าวว่า การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ผู้ประกอบการจำเป็นต้องให้ความสำคัญและการที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการขนส่งมาน้อยเพียงใดนั้น มีปัจจัยที่ต้องพิจารณาหลายประการ คือ

- 1) อัตราค่าระวางขนส่ง ต้องศึกษาอัตราค่าระวางขนส่งของแต่ละประเภทว่าคิดอัตราค่าระวางตามน้ำหนักสินค้า ตามมูลค่า ตามปริมาตร หรือคิดเหมา
- 2) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขนถ่ายสินค้า การขนส่งบางประเภทต้องเสียค่าขนถ่ายสินค้าเป็นพิเศษ
- 3) การบรรจุภัณฑ์ สินค้าบางประเภทต้องการบรรจุภัณฑ์พิเศษ เช่น การขนส่งทางเรือด้วยตู้คอนเทนเนอร์ สินค้าต้องบรรจุไว้ในตู้คอนเทนเนอร์ก่อน ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายส่วนนี้ด้วย
- 4) ความไม่แน่นอนของการบริการขนส่ง ในบางครั้งในการขนส่งอาจจะล่าช้ามาถึงไม่ทันตามกำหนด ต้องมีการตั้งสินค้าเก็บในคลังสินค้าสำรอง จึงต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาสินค้าเหล่านี้ไว้ด้วย

นอกจากนี้การเลือกรูปแบบการขนส่งที่เหมาะสม สิ่งที่จะต้องเข้าใจในอันดับแรกคือคุณสมบัติ ข้อดี ข้อเสียของแต่ละรูปแบบการขนส่ง เช่น การขนส่งทั้งทางน้ำ ทางถนน และทางอากาศอธิบายได้ดังนี้ (สสว., 2557)

2.3.5.1 การขนส่งทางน้ำ

การขนส่งทางน้ำรวมถึงการขนส่งทางแม่น้ำและทางทะเล โดยทั่วไปการขนส่งทางน้ำจะใช้เรือสินค้าที่มีขนาดใหญ่ ขนส่งสินค้าได้ทีละมากๆ โดยเฉพาะการขนส่งทางทะเล ซึ่ง

การขนส่งทางน้ำต้องอาศัยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญคือท่าเรือ ข้อดีคือ ต้นทุนต่อหน่วยต่ำเพราะเรือมีขนาดใหญ่และใช้พลังงานขับเคลื่อนต่อน้ำหนักต่ำ และขนส่งสินค้าขนาดใหญ่ได้ สามารถรองรับสินค้าได้เกือบทุกชนิด สำหรับข้อเสีย คือใช้ระยะเวลายาวนาน ต้องให้มีปริมาณมากเพียงพอ (ไม่มีความคุ้มค่าหากต้องขนส่งทีละน้อย) ต้องมีการขนถ่ายซ้ำ (โดยทั่วไปเรือไม่สามารถเข้าถึงจุดรับส่งสินค้าได้) และ เกิดความเสียหายจากการขนถ่ายสินค้าซ้ำ ในปัจจุบันการขนส่งสินค้าส่วนใหญ่จะใช้การขนส่งทางทะเล ด้วยเรือประเภท Container Ship จึงควรเข้าใจถึงลักษณะและประเภทของ Container ด้วย โดยการขนส่งทางทะเลจัดเป็นการขนส่งที่มีความสำคัญที่สุดและใช้มากที่สุด เมื่อเทียบกับรูปแบบการขนส่งอื่นๆ เนื่องจากมีต้นทุนการขนส่งที่ต่ำ และสามารถขนส่งสินค้าได้คราวละมากๆ

2.3.5.2 การขนส่งทางถนน/ทางบก

การขนส่งในเกือบทุกกรณีจะต้องอาศัยการขนส่งทางถนน เพราะเป็นการขนส่งที่สามารถจะเข้าถึงต้นทางและปลายทางได้ (ตามเท่าที่ถนนจะมี) หรือที่เรามักจะเรียกกันว่า Door-to-Door ซึ่งโครงสร้างพื้นฐานหลักก็คือถนนนั่นเอง ข้อดี คือ ไม่ต้องมีการขนถ่ายซ้ำ (ในกรณีที่ขนส่งทางถนนตลอดเส้นทาง) ให้บริการได้อย่างรวดเร็ว เพราะค่อนข้างเดินทางได้เร็วและไม่ต้องมีการขนถ่ายซ้ำ และสามารถรักษาค่าต้นทุนบรรทุกภัณฑ์ให้ต่ำได้ เพราะระหว่างขนส่งได้ทีละไม่มาก และ ข้อจำกัดด้านถนน ไปได้เท่าที่ถนนจะไปถึง เช่นไม่สามารถจะข้ามทวีปได้ อุตสาหกรรมขนส่งด้วยรถยนต์ (Motor Carrier) มีความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศรถยนต์มีความได้เปรียบในการเข้าถึงชุมชนและพื้นที่ได้ดีกว่ารูปแบบการขนส่งอื่น ขนาดการบรรทุกของรถยนต์มีปริมาณไม่มาก ทำให้ได้เปรียบทางเศรษฐกิจในการให้บริการระยะทางสั้น ขณะที่เรือและรถไฟมีความได้เปรียบด้านต้นทุน เมื่อขนส่งในระยะทางไกลและขนปริมาณมาก ข้อจำกัดการให้บริการของเรือคือ ต้องอาศัยแม่น้ำหรือชายฝั่งทะเล และต้องมีความลึกพอที่เรือจะเดินได้ ซึ่งแต่ละประเทศก็มีความแม่นยำที่สามารถเดินเรือได้จำกัด ดังนั้นพื้นที่ที่ไม่มีน้ำ เรือก็เดินไม่ได้ จึงไม่สามารถให้บริการ ขณะที่รถไฟเดินไปตามราง เครื่องขั้วรถไฟมีจำกัด รถไฟจึงให้บริการได้เฉพาะในเส้นทางที่มีรางเท่านั้น

2.3.5.3 การขนส่งทางรถไฟ

โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญในการขนส่งทางรถไฟคือ รางรถไฟ และสถานีขนส่งสินค้า โดยรางรถไฟเป็นโครงสร้างที่กำหนดเส้นทางตายตัว ดังนั้นจึงต้องมีปริมาณการใช้ที่สูง จึงจะเกิดความคุ้มค่า ในการสร้างเส้นทางหนึ่งๆ ขึ้นมา ข้อดีคือ ต้นทุนค่อนข้างต่ำ สามารถขนส่งได้ทีละมากๆ ในบางประเทศรถไฟมีขบวนยาวเป็นกิโลเมตร และสามารถตั้งตู้ขนส่งได้สองชั้น รวดเร็ว สามารถขนส่งสินค้าได้ตามกำหนดเวลาที่ต้องการ สะดวกเพราะมีตู้หลายชนิดให้เลือกเพื่อความเหมาะสมกับสินค้าปลอดภัยสูงเมื่อเทียบกับเส้นทางอื่น และขนส่งได้ทุกสภาพดินฟ้าอากาศ สำหรับ

ข้อเสียคือ ใช้ระยะเวลานาน และมีความน่าเชื่อถือต่ำ ต้องมีการขนถ่ายซ้ำ เพราะต้องมีการขนส่งจาก สถานีรถไฟไปยังจุดปลายทาง ต้นทุนบรรจุภัณฑ์สูง เพราะระวางสินค้าจำเป็นต้องทนแรงกระแทกสูง ข้อจำกัดด้านรางรถไฟ รางรถไฟมักจะมียู่งจำกัด และมักจะให้ความสำคัญกับการโดยสารก่อน ไม่สามารถขนส่งสินค้าให้ถึงที่ ความยืดหยุ่นมีน้อยเพราะมีเส้นทางตายตัว มีความคล่องตัวน้อยกว่าการขนส่งแบบอื่น เพราะมีกฎระเบียบมาก และไม่เหมาะสมกับผู้ส่งสินค้ารายย่อย ปริมาณน้อย

การขนส่งทางบก แบ่งออกเป็น ทางรถไฟและทางรถยนต์ ซึ่งการเดินทางโดยรถไฟปลอดภัยสะดวกสบาย แต่ก็ไม่สามารถแวะพักระหว่างทาง หรือออกไปนอกเส้นทางได้ ในส่วนของการขนส่งทางรถไฟ เป็นเส้นทางการค้าที่สำคัญที่สุดของประเทศไทย ดำเนินงานโดยการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งถือว่าเป็นรัฐวิสาหกิจ เหมาะสำหรับการขนส่งสินค้าหนักๆ ปริมาณมากและในระยะทางไกล อัตราค่าบริการไม่แพง การขนส่งทางรถไฟจะมีกำหนดเวลาออกและถึงจุดหมายปลายทางในระยะเวลาแน่นอน และมีความปลอดภัยจากการเสียหายของสินค้า

2.3.5.4 การขนส่งทางอากาศ

โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของการขนส่งทางอากาศ คือ ท่าอากาศยาน และเนื่องจากข้อจำกัดของขนาดของอากาศยาน การขนส่งในรูปแบบนี้จึงมักจำกัดอยู่ในรูปแบบของหีบห่อ ข้อดีคือ รวดเร็วสูง และมีเวลาที่ชัดเจน สามารถรักษาดำเนินการบรรจุภัณฑ์ให้ต่ำได้ เพราะระวางสินค้าไม่จำเป็นต้องทนแรงกระแทกสูง ใช้เวลาในการขนส่งน้อย และรวมถึงสินค้าแบบใหม่ๆ โดยเฉพาะสินค้าประเภทแฟชั่น สามารถส่งไปยังตลาดต่างๆ ทั่วโลกได้ในเวลาที่รวดเร็ว สำหรับข้อเสียคือ 1) ราคาที่สูงมาก จนทำให้ไม่สามารถนำมาใช้กับสินค้าที่มีต้นทุนต่ำได้ 2) ข้อจำกัดของขนาดของสินค้า ขนาดบรรจุของเครื่องบินจำกัดเมื่อเทียบกับเรือ 3) ต้องมีการขนถ่ายซ้ำ ต้องมีการขนส่งจากสนามบินไปยังจุดส่งปลายทาง 4) งานด้านเอกสาร มักจะต้องมีงานเอกสารมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีประเด็นด้านความปลอดภัย 5) เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค่อนข้างสูง เพราะมีอัตราค่าขนส่งสินค้าสูงกว่าอัตราค่าขนส่งประเภทอื่นๆ และ 6) การขนส่งขึ้นอยู่กับสภาพภูมิอากาศ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขนส่ง หากสภาพภูมิอากาศไม่เอื้ออำนวย

การขนส่งสินค้าโดยทางอากาศ เป็นการขนส่งที่กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ประเทศต่างๆ มีการพัฒนาสนามบินพาณิชย์ให้ทันสมัย และเพียงพอับความต้องการ บริษัทสร้างเครื่องบินมีการสร้างเครื่องบินซึ่งมีขนาดใหญ่ และสมรรถภาพในการบินสูง สามารถบรรจุสินค้าและบรรทุกผู้โดยสารได้มากขึ้น มีเครื่องมือในการขนส่งอันทันสมัยครบครัน นอกจากนี้ยังมีการขยายและปรับปรุงบริเวณคลังสินค้าที่ท่าอากาศยานให้กว้างขวางทันสมัย เพื่อการขนส่งสินค้าดำเนินไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว จากผู้ส่งที่เมืองต้นทาง ไปยังเมืองผู้รับปลายทาง โดยคุณลักษณะที่

สำคัญของการขนส่งสินค้าทางอากาศ คือ 1) ความรวดเร็ว การขนส่งสินค้าทางอากาศนั้นมีความรวดเร็วที่สุด และ 2) ความแน่นอน มีตารางการบินที่แน่นอน สม่ำเสมอและตรงต่อเวลา

2.3.6 การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) คือ กระบวนการจัดการของธุรกิจในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ได้มาซึ่งลูกค้ารักษาลูกค้าไว้และสร้างกำไรสูงสุดจากลูกค้า (กิตติ สิริพัฒน, 2542) เป็นกิจกรรมการตลาดที่กระทำต่อลูกค้า อาจจะเป็นลูกค้าผู้บริโภครหรือลูกค้าคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง มุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจมีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นกิจกรรมการสื่อสารแบบสองทางมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2546, น. 12-13) เป็นกลยุทธ์การตลาดที่ใช้ปฏิบัติต่อลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย โดยแนวทางการปฏิบัติเป็นลักษณะตัวต่อตัวหรือเฉพาะกลุ่มเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม เกิดความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการ รวมถึงการจรรีกรักภักดีต่อตราหือหรือองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและเพื่อผลกำไรในระยะยาวขององค์กร (สินธุ์ฟ้า แสงจันทร์, 2547, น. 47-49)

วัตถุประสงค์ของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ในการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ใดๆ ก็ตามล้วนแต่มีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้ (ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2546)

- 1) เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
- 2) เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าและบริษัท ทำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้สินค้าอย่างถูกต้องสามารถจดจำ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัทในระยะยาว
- 3) เพื่อให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อบริษัทสินค้าหรือบริการ กรณีที่บริษัทมีสินค้าจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์ การที่ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัทในสายผลิตภัณฑ์หนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจในทางบวกโอกาสที่บริษัทจะเสนอขายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น (Cross Selling) ได้สำเร็จก็จะมีมากขึ้น
- 4) เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-Mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า ซึ่งมีความน่าเชื่อถือมากกว่าคำกล่าวอ้างในโฆษณาเสียอีก

ความสำคัญของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (แบชเชอร์เลอร์อินเตอร์, อ้างถึงใน วีระพงศ์ จันทร์สนาม, 2551) ดังนี้

- 1) สร้างความจงรักภักดี (Loyalty) ของลูกค้าในระยะยาว

2) เพิ่มยอดขายในระยะยาว จากการศึกษาพบว่าค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่นั้นมากกว่า 5 เท่า

3) ลูกค้าเก่ามีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าและบริการจากบริษัทในอนาคตสูงสร้างประวัติชื่อเสียงภาพพจน์ที่ดีของบริษัท เพราะลูกค้าจะบอกกันปากต่อปาก

4) เพิ่มโอกาสในการเติบโตของธุรกิจ

Nykamp, 2001 (อ้างถึงใน ชมพูนุช สุนทรนนท์, 2549) กล่าวว่าความสำคัญของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้

1) สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการ ให้เกิดความแตกต่างเหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน นำไปสร้างความแตกต่างใน 4 ด้าน

1.1) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) โดยวิเคราะห์องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ เช่น ประโยชน์ ความน่าเชื่อถือ ความสะดวกในการใช้งาน ความพอใจหรือความดึงดูดใจ เป็นต้น

1.2) การสร้างความแตกต่างด้านบริการ (Service Differentiation) เพิ่มขีดความสามารถการบริการให้สูงกว่าคู่แข่ง เช่น ความรวดเร็วการให้บริการ ความน่าเชื่อถือตอบสนองได้ตรงตามความต้องการ ความสะดวกสบาย

1.3) การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร (People Differentiation) เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความพร้อมในการปฏิบัติงาน

1.4) การสร้างภาพลักษณ์ (Image Differentiation) การปลูกฝังให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงลักษณะเด่นขององค์กร และตราผลิตภัณฑ์จะช่วยให้ผู้บริโภคสามารถมองเห็นถึงความแตกต่างที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจน

2) การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation) ด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าการวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Database) การให้บริการ หรือการทำธุรกรรมในอดีตข้อมูล ส่วนบุคคล ความชอบหรือความสนใจและข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและลูกค้า การเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิต เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงระบบในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของการจัดการทางการผลิต ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต การควบคุมการผลิต การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์

และระบบการขนส่ง และ 2) ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่มูลค่า ได้แก่ การตลาดและการขาย และ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งเป็นมิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร ดังนั้นเพื่อให้การสรุปครั้งนี้เห็นความชัดเจนและเข้าใจมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปออกมาในรูปแบบของตารางการสังเคราะห์มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร ดังตารางที่ 2.3



ตารางที่ 2.3 สรุปการสังเคราะห์ที่มาของมิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร

มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร	แนวคิดที่เกี่ยวข้อง															
	David and Heineke (2005)	Handfield and Nichols (1999)	Lovelock and Wright (2002)	Ganshan, Jack, Magazine and Stephens (2000)	Willis, Huston and Pohkampm (1993)	Porter (1985)	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) (2557)	สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2555)	กรมวิชาการเกษตร , กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2553)	วีรพงศ์ อินทร์สนม (2551)	ชมพูนุช สุนทรนนท์ (2549)	ปวีณา เชาวลิตวงศ์ (2548)	กมลชนก สุทธิวาทีฤทธิพิทักษ์ และคณะ (2547)	กองแผนงานและสารสนเทศ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (2547)	สมชัย อภิรัตน์พัฒนชัย (2547)	สินธุ์ฟ้า แสงจันทร์ (2547)
1. การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต						✓			✓			✓	✓			
2. การตลาดและการขาย			✓			✓						✓				✓
3. การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์						✓	✓						✓			
4. การควบคุมการผลิต				✓				✓						✓		
5. ระบบการขนส่ง	✓	✓			✓		✓					✓			✓	
6. การจัดการลูกค้าสัมพันธ์										✓					✓	

ที่มา: ผู้วิจัย

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

เมื่อธุรกิจต้องการที่จะสร้างกำไรเกินกว่ากำไร โดยปกติของธุรกิจจำเป็นต้องสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่าง ยั่งยืนซึ่งเป็นหมายที่สำคัญของธุรกิจ (Porter , 1985 อ้างถึงใน สุรวดี ฤทธิริน, 2554, น. 14) ซึ่ง ประเทศไทยกับแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2546 เมื่อครั้งนักเศรษฐศาสตร์ชื่อดังจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา ได้ชี้จุดอ่อน เศรษฐกิจของไทยที่ควรเร่งพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องระบบของค่าแรงใน 3 อุตสาหกรรมคือ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมอาหาร อีกทั้งภาครัฐบาลโดย หัวหน้าคณะรัฐบาลในสมัยนั้นได้เข้าร่วมหารือและรับฟังคำชี้แจงถึงการพัฒนาขีดความสามารถใน การแข่งขันของประเทศเพื่อหารือในประเด็นแนวทางการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจใน ภาคเอกชน ซึ่งทำให้ประเทศไทยได้รู้จักและเริ่มที่จะให้ความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน โดยบุคคลที่มีอิทธิพลสำคัญคือ ศาสตราจารย์ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) นักเศรษฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา ในฐานะที่ปรึกษาโครงการศึกษา การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กระทรวงการคลัง, 2546, ออนไลน์)

ซึ่งปัจจุบันในโลกแห่งธุรกิจบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดในการบริหารธุรกิจ ซึ่งก็คือ วิธีคิดของ พอร์เตอร์ (Porter) โดยมีแนวคิดที่ว่า ในการทำธุรกิจนั้นจะต้องประสบกับปัญหาการต่อสู้ มากน้อยเพียงใดจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับพลังของสิ่งต่างๆ ที่ข้องเกี่ยวกับธุรกิจ 5 ประการ และนั่นคือที่มาของ ทฤษฎี แรงกดดัน 5 ประการ (Five Force Model) ซึ่งได้รับตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1980 หรือ พ.ศ. 2523 (Porter, 1985) แต่ พอร์เตอร์ (Porter) ก็ได้หยุดคิดเพียงแค่นั้น โดยจากนั้นก็ได้ออกไปถึงความเปรียบเทียบ ทางการแข่งขันทางธุรกิจโดยจุดกำเนิดตรงนี้เองที่ทำให้เกิดแนวคิดและทฤษฎีความได้เปรียบทางการ แข่งขัน (Competitive Advantage) ขึ้นในปี ค.ศ. 1985 หรือ พ.ศ. 2528 โดยการจะทำให้ธุรกิจสามารถ แข่งขันได้ต้องใส่ใจใน 3 สิ่งต่อไปนี้ด้วย คือ 1) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) 2) การมีต้นทุน การผลิตที่ต่ำ (Cost Leadership) และ 3) การเจาะจงในตลาด (Focus) นอกจากนี้ในแนวคิดถึงความ ได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Advantage) ยังได้มีอีกหนึ่งทฤษฎีเกิดขึ้นนั่นคือ ทฤษฎี การจัดการห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) (Porter , 1985 อ้างถึงในสุรวดี ฤทธิริน, 2554, น. 14-15) จากนั้น ถัดมาในปี ค.ศ. 1990 หรือพ.ศ. 2533 พอร์เตอร์ (Porter) ได้สร้างทฤษฎีใหม่จากการที่ได้ศึกษาและวิจัย ในอุตสาหกรรมต่างๆ ที่โดดเด่นทั่วโลกประมาณ 10 ประเทศ นั่นคือ ทฤษฎีแบบจำลองเพชรแห่งความ ได้เปรียบของชาติ (Dynamic Diamond Model) หรือเรียกว่า ทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model) (Porter, 1990, p. 127)

2.5.1 ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

Porter (1985) ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การเพิ่มผลิตภาพ (Competitiveness is Productivity) และผลิตภาพ คือ มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการผลิตต่อวันทำงานและต่อหนึ่งหน่วยของทุนหรือทรัพยากรเชิงกายภาพ (Physical Resources) ที่ใช้ไปเนื่องจากประเทศไม่ใช่คู่แข่ง แต่บริษัทคือผู้ที่อยู่ในสนามการแข่งขันที่แท้จริง และการแข่งขันต้องมีพลวัต (Dynamic) มีการสร้างนวัตกรรม (Innovation) และมองหากลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างอยู่เสมอ ดังนั้น การเพิ่มผลผลิตของตนให้สูงขึ้น และการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพแรงงาน ที่ไม่ไข่มุ่งแต่จะลดต้นทุนเพียงอย่างเดียวเสมอไป ก็สามารถยกระดับให้เกิดผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นได้และนำไปสู่การยกระดับที่ได้เปรียบในเชิงธุรกิจได้ Hu (1995, pp. 73-78) ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความได้เปรียบรอบด้านที่สร้างผลประโยชน์ที่สูงกว่าคู่แข่ง ในขณะเดียวกันทำให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจเมื่อได้รับการปฏิบัติจากบริการหรือรู้สึกถึงคุณค่าที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์

Demeter (2003, p.50) ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ผลประกอบการของการดำเนินงานในธุรกิจที่มีสิ่งชี้วัดถึงความเหนือกว่าคู่แข่งหรือการเพิ่มขึ้นของผลตอบแทนจากยอดขาย

Dunn, Norburn & Burley (1994, pp.131-141) ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึง ความสามารถอันเกิดจากการครอบครองทรัพยากรที่มีความพิเศษอย่างมาก เช่น สมรรถภาพด้านนวัตกรรมทรัพยากรที่มีค่าและมีความแตกต่างออกไปจากรูปแบบเดิมและไม่สามารถลอกเลียนแบบรวมทั้งทดแทนกันได้

มนตรี โสคติยานุรักษ์ (2550, น. 88) ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง องค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตไปพร้อมกับการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าของผลิตภัณฑ์ได้สูงขึ้น และผลิตภัณฑ์มีคุณสมบัติประโยชน์และประสิทธิภาพที่คุ้มค่า

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2553, น. 55) ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความรับผิดชอบทั้งหมดของเจ้าขององค์กรที่ต้องพยายามบริหารจัดการให้สามารถเป็นผู้นำในตลาดประเภทเดียวกันกับตน และต้องสร้างให้กิจการมีความมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

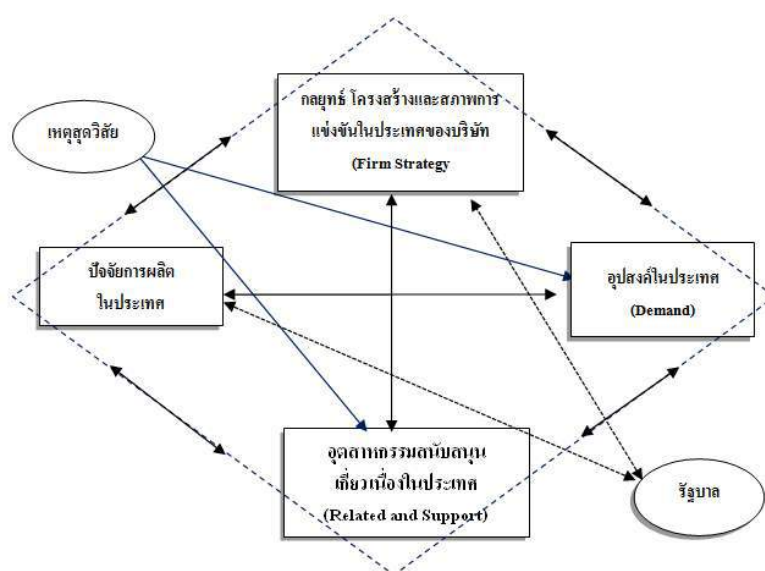
พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2553, น. 96) ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตนเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น ทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้นหรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรของตนเองมากกว่าคู่แข่ง

สุวัฒน์ สิรินิรันดร์ และ ภาวนา สายชู (2552, น. 190) ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่เหนือกว่าคู่แข่งในทุกด้าน

สรุปได้ว่าความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การมองถึงความแตกต่างที่สร้างให้เกิดความได้เปรียบในการทำธุรกิจให้อยู่เหนือกว่าคู่แข่งให้ได้ทุกด้านเพื่อความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ

2.5.2 แนวคิดตามทฤษฎีแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบ (Dynamic Diamond Model) หรือทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model)

ทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model) คือ ทฤษฎีที่สามารถวิเคราะห์นำมาวิเคราะห์ได้ถึงสาเหตุที่ทำให้ศักยภาพการแข่งขันของประเทศหนึ่งมีมากกว่าอีกประเทศหนึ่ง หรือศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการหนึ่งจึงมีมากกว่าผู้ประกอบการรายอื่นในอุตสาหกรรม เนื่องจากตัวแบบของทฤษฎีรูปแบบเพชร ได้แสดงถึงองค์ประกอบหลักและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมของประเทศใดประเทศหนึ่งอันมีผลต่อการพัฒนาและการปรับตัวของอุตสาหกรรมนั้น โดยจากตัวแบบของทฤษฎีนี้มีอยู่ 4 องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนสถานะแวดล้อมทางการแข่งขันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทางอุตสาหกรรมได้ นอกจากนั้นยังมีอีก 2 องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยอันมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบทั้ง 4 ที่สามารถส่งผลกระทบได้ทั้งในทางบวกหรือทางลบของความสามารถทางการแข่งขันของชาติก็ได้ ทั้งนี้ตัวแบบของทฤษฎีรูปแบบเพชร จึงได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีความเกี่ยวเนื่องกันซึ่งกันและกันที่มีผลต่อการสร้างข้อได้เปรียบในระดับชาติ (Porter, 1990) ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ตัวแบบของทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model)

ที่มา: Porter (1990)

จากภาพที่ 2.8 เป็นการแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เชื่อมโยงกันทั้ง 6 ปัจจัย โดยพอร์เตอร์ (Porter) กล่าวว่า ตัวแบบของทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model) นี้ สามารถใช้ในการประเมินศักยภาพในการแข่งขันธุรกิจของแต่ละประเทศ (The Competitive Advantage of Nation) ได้ทั้ง 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยในการดำเนินงาน (Factor Condition) เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด (Demand Condition) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry) รัฐบาล (Government) และ โอกาส หรือเหตุการณ์วิสัย (Chance) (Porter, 1998, pp. 127-130) รายละเอียดเป็นดังนี้

1. ปัจจัยในการดำเนินงาน (Factor Condition) คือ ความสามารถของชาติในการเปลี่ยนทรัพยากรพื้นฐานทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางอุตสาหกรรม โดยปัจจัยในการผลิต (Factor Conditions) ประกอบด้วย ปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยก้าวหน้า โดยปัจจัยพื้นฐานเป็นปัจจัยที่มีอยู่เองตามธรรมชาติ หรือสามารถสร้างขึ้นได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายามหรือลงทุนมาก เช่น ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ ทำเลที่ตั้ง และแรงงานพื้นฐาน ส่วนปัจจัยก้าวหน้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่า ซึ่งการจะสร้างขึ้นได้ต้องใช้ความพยายาม ตั้งใจ และต้องมีการลงทุนทั้งโดยผู้ประกอบการและภาครัฐ ทั้งนี้ปัจจัยการผลิตก้าวหน้าประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) ทรัพยากรด้านความรู้ (Knowledge Resources) แหล่งเงินทุนต่างๆ (Capital Resources) และ โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) (Porter, 1998, pp. 127-130, อ้างถึงใน พรชัย สักดิ์สกุลพรชัย, 2554, น. 18-19)

2. เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด (Demand Condition) หรือสภาพของตลาดในประเทศ ปริมาณและระดับความต้องการของผู้บริโภคในประเทศต่อสินค้าของอุตสาหกรรมที่ผลิตได้ ซึ่งสภาพของตลาดและความต้องการในประเทศนี้มีส่วนสำคัญมากในการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับผู้ประกอบการในประเทศเพื่อมุ่งสู่ตลาดต่างประเทศ และลักษณะหรือสภาพความต้องการในประเทศที่สำคัญ ประกอบด้วย ลักษณะของความต้องการของผู้ซื้อในประเทศ (Home Demand Composition) ขนาดความต้องการและรูปแบบของการเติบโต (Demand Size and Pattern of Growth) ความเป็นสากลของความต้องการในประเทศ (Internationalization of Domestic Demand) และ ปัจจัยความต้องการที่เกื้อหนุนกัน (Interplay of Demand Conditions) (Porter, 1998, pp. 127-130, อ้างถึงใน พรชัย สักดิ์สกุลพรชัย, 2554, น. 19)

3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) คือ คุณภาพหรือความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมสนับสนุนหรืออุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องในการดำเนินงานภาพการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมระดับโลก โดยถ้าอุตสาหกรรมสนับสนุนหรืออุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องมี

คุณภาพ สามารถผลิตวัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งมีการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในสายการผลิตแล้ว ก็จะทำให้เกิดข้อได้เปรียบกับคู่แข่งในตลาดโลกได้ (Porter, 1998, pp. 127-130, อ้างถึงใน พรชัย ศักดิ์สกุลพรชัย, 2554, น. 19) เนื่องจากประเทศใดมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกันและช่วยสนับสนุนอุตสาหกรรมอื่นในประเทศ ก็จะเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต (Competitive Advantage in Supplies Industries) และ ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง (Competitive Advantage in Related Industries) (Porter, 1998, pp. 127-130, อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ไชยชนกิจ, 2551)

4. กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry) คือ กลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการแต่ละรายในอุตสาหกรรมอันมีความสำคัญและส่งผลซึ่งอาจเป็นในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมในประเทศโดยรวม และเป็นเงื่อนไขทางวัฒนธรรมของแต่ละชาติที่แตกต่างกันไป โดยกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการขึ้นกับปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรของผู้ประกอบการเอง เช่น ความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และจุดมุ่งหมายขององค์กรและของพนักงานเอง และการที่พนักงานจะมีความทุ่มเทให้กับงานหรือไม่ รวมทั้งยังขึ้นอยู่กับภาพจน์ของอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมในประเทศ โดยสภาพการแข่งขันในประเทศมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนารูปแบบและคุณภาพผลิตภัณฑ์ ลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ถ้าหากเป็นการแข่งขันในเชิงสร้างสรรค์มิใช่การมุ่งทำลายล้างกัน (Porter, 1998, pp. 127-130, อ้างถึงใน พรชัย ศักดิ์สกุลพรชัย, 2554, น. 19) แต่กลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และการแข่งขัน เป็นสิ่งที่องค์กรกำหนดขึ้นมาซึ่งมีผลต่อการเอื้อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ ได้แก่ เป้าหมายขององค์กร (Company Goal) และ การแข่งขันภายในประเทศ (Domestic Rivalry) (Porter, 1998, pp. 127-130, อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ไชยชนกิจ, 2551)

5. รัฐบาล (Government) เป็นปัจจัยภายนอกที่มีบทบาทต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับประเทศ ที่เป็นได้ทั้งผลทางบวกและผลทางลบ นั่นคือ รัฐบาลหรือโดยบทบาทของภาครัฐ ซึ่งรัฐบาลในทุกระดับของชาติสามารถที่จะพัฒนาหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมชาติได้ เพราะถึงแม้ภาครัฐจะไม่ใช่องค์ประกอบโดยตรงที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแต่ นโยบาย มาตรการ กฎระเบียบและวิธีการต่างๆ ที่กำหนดโดยภาครัฐสามารถมีผลกระทบกับองค์ประกอบทั้ง 4 ของตัวแบบ (ปัจจัยในการดำเนินงาน, เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด, อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน และ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน) ซึ่งส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่อไปได้ อาทิเช่น นโยบายป้องกันการผูกขาดอาจมีผลต่อการแข่งขันภายในประเทศได้ กฎระเบียบต่างๆ ก็อาจทำให้เงื่อนไขทางอุปสงค์ในประเทศ

เปลี่ยนแปลงไป หรือการลงทุนของรัฐในการศึกษาก็สามารถเปลี่ยนเงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิตได้ รวมทั้งการใช้จ่ายของรัฐก็สามารถกระตุ้นหรือมีผลต่ออุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องได้ (Porter, 1998, pp. 127-130, อ้างถึงใน พรชัย ศักดิ์สกุลพรชัย, 2554, น. 20)

6. โอกาส หรือเหตุสุควิสัย (Chance) ปัจจัยภายนอกที่มีบทบาทต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับประเทศ และมีบทบาทที่นำสู่การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ได้ โดยที่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และความเป็นไปได้ อาจคาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ และอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันในระดับประเทศได้ และนับเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อ 4 องค์ประกอบหลักของตัวแบบทฤษฎีรูปแบบเพชร แต่ไม่ได้เป็นองค์ประกอบที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมหรือของชาติโดยตรง เพราะโอกาส (Chance) พัฒนามาจากนอกระบบหรืออยู่นอกเหนือการควบคุมของอุตสาหกรรมหรือรัฐบาล เช่น เทคโนโลยี หลักการพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ภาวะขาดแคลนน้ำมัน ภัยพิบัติ สงคราม การก่อการร้าย การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจากภายนอกและความต้องการของตลาดต่างประเทศที่เปลี่ยนไปมาก เป็นต้น (Porter, 1998, pp. 127-130, อ้างถึงใน พรชัย ศักดิ์สกุลพรชัย, 2554, น. 20-21) อย่างไรก็ตามปัจจัยตัวที่ 6 นี้มีบทบาทโดยการเข้าไปเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขใน Diamond โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นก็จะแตกต่างกันไป เนื่องจากแต่ละประเทศก็จะมีตัวบ่งชี้ในตัวแบบที่แตกต่างกัน (Porter, 1998, pp. 127-130, อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ไชยชนกิจ, 2551)

ดังนั้นเห็นได้ว่านอกจาก 4 ปัจจัย (ปัจจัยในการดำเนินงาน, เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด, อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน และกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน) แล้วนั้น ยังมีอีก 2 ปัจจัย (รัฐบาล และ โอกาส) ที่นับเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นระบบตามตัวแบบ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของการแข่งขันให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นได้ โดยในระดับองค์กรหรือบริษัทจะสามารถใช้ตัวแบบนี้ในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันภายในประเทศตลอดจนในระดับโลก และในระดับชาติก็ได้ โดยตัวแบบก็จะเป็นเครื่องในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ เพื่อที่จะพัฒนาข้อได้เปรียบอย่างมั่นคงในทางการแข่งขันในระดับโลกต่อไป

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

จากที่ได้ศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ทั้ง 3 แนวความคิดและทฤษฎีดังที่ได้ปรากฏนั้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวความคิดและทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model) หรือทฤษฎีแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบ (Dynamic Diamond Model) ในการใช้เป็นแนวทางประกอบการศึกษาถึงการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อ

การส่งออกของประเทศไทย เนื่องจากเป็นตัวแทนแห่งทฤษฎีที่แสดงถึงองค์ประกอบหลักและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมของประเทศใดประเทศหนึ่ง อีกทั้งมีความสอดคล้องมายังเรื่องที่ว่าผู้วิจัยสนใจศึกษาในครั้งนี้ ด้วยเพราะลักษณะของตัวแทนของทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model) เป็นเนื้อหาที่แสดงถึงการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานซึ่งมีทั้งหมด 6 องค์ประกอบหรือปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยในการดำเนินงาน (Factor Condition) 2) เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด (Demand Condition) 3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) 4) กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry) 5) บทบาทของรัฐบาล (Government) และ 6) โอกาส หรือเหตุสุดวิสัย (Chance) (Porter, 1998, p. 127) ซึ่งผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์และสรุปได้ดังนี้

2.6.1 ปัจจัยในการดำเนินงาน (Factor Condition) หมายถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสามารถทางการแข่งขันในภาวะการแข่งขัน หรือเรียกว่า ปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) ซึ่งในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่เช่นเดียวกันกับอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ ที่ต้องมีปัจจัยในการดำเนินงานเพื่อการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพสูงสุด ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราส่วนใหญ่นั้นเป็นธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมีลักษณะการรับจ้างผลิตตามคำสั่งซื้อครั้งละมากๆ ทำให้ต้องใช้วัตถุดิบไม้แปรรูป และแรงงานในจำนวนที่มาก ทั้งนี้ในรายธุรกิจที่ไม่ใหญ่นัก การจัดหาวัตถุดิบ ความสามารถของเครื่องจักร และจำนวนแรงงานมีไม่เพียงพอ ทำให้กำลังการผลิตของธุรกิจสามารถรับคำสั่งซื้อในปริมาณที่มากได้ (จิตภาฯ ช่วยพันธ์ และ กฤษณ์ พิธิษฐกุล, 2557) ปัจจัยในการดำเนินงานที่สำคัญในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) ทรัพยากรด้านความรู้ (Knowledge Resources) แหล่งเงินทุนต่างๆ (Capital Resources) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) รายละเอียดมีดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ผู้ใช้แรงงานในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราส่วนมากจะเน้นการใช้แรงงานเพื่อการผลิตในโรงงาน และที่สำคัญคือ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องการแรงงานฝีมือ (จิตภาฯ ช่วยพันธ์ และ กฤษณ์ พิธิษฐกุล, 2557) ปัจจุบันจำนวนผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา และจำนวนแรงงานส่วนใหญ่อยู่ในภาคใต้ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 56 และ 47 ตามลำดับ เนื่องจากอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ รองลงมาคือภาคตะวันออก ซึ่งมีจำนวนผู้ประกอบการ และจำนวนแรงงานคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 22 และ 23 ตามลำดับ (สถาบันพลาสติก, 2556) แม้ว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการผลิตไม้แปรรูปเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีมาอย่างยาวนาน แต่สภาพปัญหาที่

เกิดขึ้นในการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น ยังมีการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระดับผู้ชำนาญการในการดำเนินงาน และนอกจากปัญหาดังกล่าวแล้วนั้น ยังพบว่ามีความรู้ด้านการจ้างแรงงานอันมีผลจากการขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำส่งผลต่ออุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์อย่างมากทั้งแรงงานมีฝีมือและแรงงานไร้ฝีมือ และปัญหาการหมุนเวียนของแรงงานสูง ผู้ประกอบการไม่สามารถรักษาแรงงานที่ได้รับการฝึกทักษะจนมีฝีมือเอาไว้ในธุรกิจได้นาน ทำให้กระทบกับคุณภาพสินค้า และต้นทุนการผลิต แม้ว่าต้นทุนวัตถุดิบหลักในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ คือ ราคามะพร้าวแปรรูป นอกจากนี้ยังพบว่า เกิดปัญหาการผลิตที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตไม่ดีเท่าที่ควร อันเนื่องมาจากปัญหาการใช้แรงงานฝีมือในอุตสาหกรรมบางแห่ง อาทิ กลุ่มคลัสเตอร์ของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า แรงงานส่วนมากไม่ได้ทำเป็นพนักงานประจำ ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างรายวัน การศึกษาไม่สูง ทำให้เกิดการไม่มั่นคงในชีวิตและไม่อุทิศตนให้กับบริษัทบางครั้งก็ไปทำงานอื่นเช่นปลูกยาง ทำสวน เมื่อถึงยามว่างจึงจะมาทำงานในโรงงาน ซึ่งคุณลักษณะของแรงงานดังกล่าว ทำให้การพัฒนาแรงงานให้เป็นผู้ชำนาญและมีฝีมือทำได้ยาก (กรมวิชาการเกษตร, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2558)

นอกจากนี้ จากปัญหาการขาดแคลนแรงงานนั้นยังส่งผลกระทบต่อให้มีการเลือกใช้เครื่องจักรทดแทน และมีการใช้แรงงานต่างด้าวมาเป็นแรงงานทั่วไปโดยมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นมาก สัดส่วนของบุคลากรที่เป็นแรงงานกึ่งฝีมือและมีฝีมือลดน้อยลงเหลือร้อยละ 10 อีกทั้งการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะในการซ่อมบำรุงและควบคุมคุณภาพ ซึ่งมีเพียงพอในเชิงปริมาณเท่านั้น อีกทั้งในส่วนของการพัฒนาความก้าวหน้าของกิจการยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการวิจัยพัฒนา และออกแบบทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555)

2. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) หรือหมายถึง ทรัพยากรที่มีลักษณะทางกายภาพที่ธุรกิจมีไว้เพื่อใช้ในการดำเนินงานก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจ ได้แก่ วัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Barney, 2002) ซึ่งในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารานั้นพบว่าทรัพยากรทางกายภาพภายในอุตสาหกรรมทั้งต้นน้ำและกลางน้ำที่แข็งแกร่งโดยไทยมีแหล่งปลูกยางพาราขนาดใหญ่ของประเทศจึงทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางด้านที่ตั้งของแหล่งวัตถุดิบ และต้นทุนในการขนส่งวัตถุดิบ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) อีกทั้ง วัตถุดิบไม้ยางพารามีปริมาณมากขึ้นและหาง่าย เนื่องจาก ไทยเป็นประเทศที่มีพื้นที่ยางพาราเพิ่มขึ้นทุกปี ในแต่ละปีจะมีต้นยางพาราที่ถูกโค่นเพื่อปลูกทดแทนใหม่ประมาณ 250,000-300,000 ไร่ แต่ละไร่มียางประมาณ 75-80 ต้น สามารถนำมาแปรรูปได้ประมาณ 120 ล้านลูกบาศก์ฟุต จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นจึงนำมาซึ่งการที่ผู้ประกอบการใน

อุตสาหกรรมนี้สามารถที่จะสรรหาวัตถุดิบไม้ยางพาราในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ได้อย่างสม่ำเสมอซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของผู้ประกอบการ (จิตาภา ช่วยพันธุ์ และ กฤษณ์ พิสิฐสุกกุล, 2557)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าไม้ยางพาราจะเป็นวัตถุดิบที่หาได้ในประเทศ แต่ในช่วงฤดูกลั่นนั้น อาจจะมีการขาดแคลนบ้างโดยเฉพาะในฤดูฝน เนื่องจากในช่วงฤดูดังกล่าวเป็นอุปสรรคด้านการปฏิบัติงานและการขนส่งวัตถุดิบเพื่อป้อนเข้าสู่โรงงาน จึงทำให้ราคาไม้ยางพาราสูงกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งมีผลกระทบกับผู้ผลิตโดยตรงจากต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งยังเป็นการลดความสามารถในการแข่งขันอีกทางหนึ่ง (สมเกียรติ วรประสิทธิ์คุณ, 2553)

ด้วยความต้องการในการผลิตน้ำยางในช่วงที่น้ำยางพารามีราคาสูงขึ้น ผู้ปลูกหรือเจ้าของสวนยังต้องการเอาน้ำยางพาราไปใช้ประโยชน์ ทำให้ผู้ปลูกพยายามที่จะไม่โค่นต้นยางมาขายและพยายามจะเก็บต้นยางพาราไว้เพื่อเก็บน้ำยางพาราต่อไป ทำให้เกิดภาวะการขาดแคลนวัตถุดิบ และด้วยการปลูกต้นยางพารานั้นมีวัตถุประสงค์ในการเอาน้ำยางพาราเป็นหลัก ปัจจุบันยังขาดการวิจัยพันธุ์เพื่อเอาเนื้อไม้เป็นหลักทำให้ไม้ยางพาราที่ได้มาไม่มีคุณภาพที่ดีสำหรับทำเฟอร์นิเจอร์ หรือผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) นอกจากนี้ อุปสงค์ที่มีต่อวัตถุดิบไม้ยางพารานั้นมีในหลากหลายทางเนื่องวัตถุดิบสามารถใช้สร้างประโยชน์ได้มากมาย อาทิ ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมก่อสร้าง และอุตสาหกรรมเครื่องเรือน โดยส่วนใหญ่ใช้ไม้ยางพาราเป็นวัตถุดิบในการผลิต หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 60 นอกจากนี้ปริมาณไม้ยางพาราที่ได้มาเข้าสู่กระบวนการในอุตสาหกรรมปลายน้ำนั้นยังขึ้นอยู่กับความต้องการใช้ไม้ยางพาราแปรรูปจากประเทศคู่ค้าซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบทำให้ราคาไม้ยางพาราสูงขึ้น (สถาบันพลาสติก, 2556)

นอกจากปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบจากราคายางพาราที่สูง ซึ่งทำให้ไม่สามารถป้อนเข้าโรงงานได้อย่างสม่ำเสมอแล้วยังพบว่า คุณภาพของวัตถุดิบไม้ยางพาราไม่คงที่ เนื่องจากปัญหาทางเทคนิคในการรักษาเนื้อไม้ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555) ทั้งนี้นอกจากวัตถุดิบหลักในการทำเฟอร์นิเจอร์ที่ได้มาจากไม้ยางพาราแปรรูปแล้ว รองลงมา คือ แผ่นใยไม้อัด (Fiber board) แผ่นขึ้นไม้อัด (Particle board) และ ไม้อัดและ ไม้บาง (Plywood and Veneer) อย่างไรก็ตาม ไทยสามารถผลิตไม้ยางพาราแปรรูปได้เพิ่มขึ้นทุกปี จึงทำให้ในแง่ของวัตถุดิบนั้นมีเพียงพอที่จะสามารถสนับสนุนอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ได้เป็นอย่างดีซึ่งนับเป็นจุดแข็งของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย (จิตาภา ช่วยพันธุ์ และ กฤษณ์ พิสิฐสุกกุล, 2557)

ในด้านวัตถุดิบในการทำเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา การผลิตเฟอร์นิเจอร์จำเป็นต้องใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เนื่องจากไม้ยางพาราเป็นไม้ที่มีการเปลี่ยนแปลงความชื้นได้ง่ายเมื่ออากาศเปลี่ยนไป ดังนั้นจึงต้องใช้วัสดุที่มีคุณภาพสูงในการเคลือบสีเพื่อป้องกันความชื้น

อย่างไรก็ดีในอุตสาหกรรมไม้ยางพาราและเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ต้องทำการซื้อวัตถุดิบคือ ไม้ยางพาราดิบมาเลื่อยและผ่านกระบวนการอบแห้งทำให้ได้ไม้มาเป็น วัตถุดิบในการนำไปทำสินค้าอื่นๆ เช่น เฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้ยางพารา เครื่องครัว เครื่องใช้ต่างๆ มีบริษัทใหญ่ๆ ที่ใช้เครื่องจักรและกระบวนการผลิตที่ทันสมัย ลงทุนสูง เช่น โรงงานทำไม้ Particle Board หรือ MDF (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) เครื่องจักร ส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรพื้นฐานที่ผลิตได้เองในประเทศ หรือ เครื่องจักรใช้แล้ว ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีเงินทุนเพียงพอสำหรับซื้อเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงทำให้มีการสูญเสียเนื้อไม้ ค่อนข้างสูง (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555)

3. ทรัพยากรด้านความรู้ (Knowledge Resources) หรือ ความสามารถเฉพาะส่วนบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ต้องการกระทำ และเชื่อมโยงกันกับเรื่องอื่นๆ จนสามารถนำไปปฏิบัติ ใช้ได้ (มาโนช เวชพันธ์, 2532, น., 15) ซึ่งความรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้ผู้ประกอบการ สามารถเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันได้ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะการณ์ใดก็ตาม (Forsman, 2004, p. 69) และทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางการผลิตที่สูงขึ้น (Demeter, 2003, p. 50) ทั้งนี้สภาวะการณ์ด้านทรัพยากร ความรู้ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารานั้น พบว่า อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามี ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการด้านทรัพยากรด้านความรู้ โดยยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในระดับผู้ชำนาญและช่างเทคนิคด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ เช่น นักออกแบบ ผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้ด้านการออกแบบและพัฒนาสินค้าให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล (สมเกียรติ วรประสิทธิ์คุณ, 2553)

อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทยประกอบไปด้วยบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางเป็น จำนวนมาก มีเพียงผู้ประกอบการรายใหญ่เท่านั้นที่มีการนำเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิต ทำให้การกระจายความรู้ทางด้านการผลิตอยู่ในวงแคบ นอกจากนี้ผู้ที่เข้ามาทำงานในอุตสาหกรรม นี้ส่วนใหญ่ไม่ได้จบการศึกษาชั้นสูงหรือเฉพาะทางทำให้การพัฒนาและการเรียนรู้เป็นไปได้ช้า อย่างไรก็ตามได้มีความพยายามในการให้ความรู้และให้คำปรึกษาทางด้านการจัดการโดย หน่วยงานภาครัฐและเอกชน (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555) สภาพปัญหาดังกล่าว สัมพันธ์ไปถึงการถ่ายทอดทรัพยากรความรู้ภายในองค์กร เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรผู้ชำนาญการ ที่จะให้คำปรึกษาในการดำเนินงาน และการเกิดความรู้ใหม่ทางด้านเทคนิคในการผลิตและการ พัฒนาการออกแบบในการผลิตเพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ ข้อเสียดังกล่าวทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีความ หลากหลายและไม่สามารถทางการออกแบบและสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำมาสู่ การขาดการสร้างยี่ห้อ (Brand) ของตัวเองของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ส่วน ใหญ่ อย่างไรก็ตามการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ไม่

เทคนิคในการผลิตงานแล้วยังจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาร่วมกับกระบวนการผลิต เพื่อลดการสูญเสียและพัฒนาผลิภาพการผลิตให้เกิดคุณค่าเพิ่มในการสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งการบริหารทรัพยากรการผลิตดังกล่าวจำเป็นต้องใช้อนุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการเข้ามาควบคุมดำเนินการ (ปริญญามณีนตร, 2552)

ด้วยความสำคัญดังกล่าวจึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องมี การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรความรู้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไม้ยางพารา รวมทั้งการนำงานวิจัยและเทคโนโลยี เข้ามาช่วยสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ที่ทำจากไม้ยางพาราให้มากขึ้น (สถาบันพลาสติก, 2556)

4. แหล่งเงินทุนต่างๆ (Capital Resources) ซึ่งแหล่งเงินทุนหลักของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ นั้นมาจากหุ้นส่วนและการกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม นอกจากนี้ธนาคารแห่งประเทศไทยยังให้การสนับสนุนในด้านอัตราดอกเบี้ยเงินกู้แก่สถาบันการเงินและผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ดำเนินนโยบายการเงินของประเทศ ขยายความช่วยเหลือให้แก่ภาคเศรษฐกิจ และให้ความช่วยเหลือในด้านอื่นๆ ได้แก่ 1) ทางวิชาการ โดยมีการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและสรุปเป็นแนวโน้มของแต่ละอุตสาหกรรม และ 2) การให้สินเชื่อในรูปแบบของเงินทุนหมุนเวียน มีการซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินจากสถาบันการเงิน โดยผู้ประกอบการจะต้องติดต่อผ่านทางสถาบันการเงินต่างๆ (สศอ., 2555)

การบริหารเงินทุนหมุนเวียนนั้นมีผลต่อขนาดของธุรกิจที่มีความสามารถในการทำกำไร ผู้ผลิตส่วนใหญ่ของไทยมักจะเป็นผู้ผลิตขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งมักจะประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนและสภาพคล่องทางการเงินในการดำเนินงานทำให้มีต้นทุนในการผลิตสูง ซึ่งเป็นปัญหาหลักในการพัฒนาปรับปรุงกรรมวิธีการผลิต จากการซื้อเครื่องจักร เครื่องมือเพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิต ส่งผลให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทยในปัจจุบันมีศักยภาพในการผลิตน้อยกว่าที่ควรจะเป็น (สมเกียรติวรประสิทธิ์คุณ, 2553) ด้วยเหตุดังกล่าวโรงงานส่วนใหญ่ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็กจึงมักใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีในการผลิตที่ไม่สูง ใช้เงินทุนไม่มาก เป็นเหตุให้นำมาซึ่งความง่ายที่จะมีผู้ประกอบการรายใหม่ เข้าในธุรกิจ ทำให้การแข่งขันสูงขึ้น ทั้งในแง่การแข่งขันกันแย่งวัตถุดิบ การตัดราคาในการขาย ทำให้การแข่งขันไปเน้นที่ราคา ไม่ทำให้เกิดการส่งเสริมให้มีการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาว นอกจากนี้ยังขาดการรวมกลุ่มเพื่อถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ การลดต้นทุน การวิจัย การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาทักษะของแรงงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.), 2558)

ผลกระทบจากภาวะเงินทุนหมุนเวียนไม่ต่อเนื่องโดยส่วนมากยังได้รับผลกระทบเชิงลบมาจากราคาไม้ยางพาราที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารานั้นใช้ไม้ยางพาราเป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์ต่างๆ เมื่อต้นทุนสูงขึ้นอาจส่งผลให้ผู้ประกอบการหลายรายไม่สามารถดำรงกิจการ

อยู่ได้ ซึ่งโดยธรรมชาติของราคาสถิติภัณฑ์ไม้ยางพารานั้นจะไม่ผันผวนมาก คือจะไม่ถูกปรับขึ้นมาก แม้ต้นทุนหรือวัตถุดิบจะมีราคาสูงขึ้นมากก็ตาม (สถาบันพลาสติก, 2556)

ในด้านการบริหารเงินทุนในกิจการ ผู้ประกอบการยังต้องประสบกับภาวะเงินทุนหมุนเวียนที่หายไป อันเนื่องจากมาตรการรัฐ และ กฎหมายไทย ระบบภาษี และระเบียบข้อบังคับที่ทำให้ผู้ประกอบการต้องเสียค่าใช้จ่ายซ้ำซ้อน ความล่าช้าในการคืนภาษีขาเข้าและไม่ได้เป็นการเอื้ออำนวยสนับสนุนผู้ประกอบการเท่าที่ควรแต่เป็นการควบคุม ด้วยอุปสรรคดังกล่าวส่งผลให้การดึงดูดนักลงทุนหน้าใหม่ให้เข้ามาในอุตสาหกรรมได้นั้นมีน้อย รัฐควรปรับปรุง ทบทวน ด้านกฎระเบียบ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อต้นทุนรวมอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของประเทศไทยนั้นสูงกว่าคู่แข่งเช่น ประเทศจีน เวียดนาม มาเลเซีย ทั้งในด้านต้นทุนการผลิต ค่าแรงงาน ค่าวัตถุดิบ ค่าเสียห่วย ค่าขนส่งค่าระวางเรือ ค่าสิทธิหน้าท่า เป็นต้น และจากสภาพปัญหาดังกล่าวจึงทำให้ผู้ประกอบการหลายรายนั้นขาดการลงทุนและการวิจัยพัฒนาด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (สว., 2557)

นโยบายภาครัฐของไทยได้เริ่มในการขับเคลื่อนมาตรการช่วยเหลืออุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อมเพื่อให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนมากขึ้นเพื่อเป็นการสร้างโอกาสสำหรับผู้ผลิตไทยแขนงต่างๆ ในการขยายตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในและต่างประเทศ ภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับ AEC เร่งปรับตัว และใช้โอกาสที่สำคัญนี้ในการลดอุปสรรคทางการค้าและเพิ่มศักยภาพในการลงทุนต่างๆ ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่มากขึ้น

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) หรือโครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิต การลำเลียงขนส่ง และ ระบบการส่งออกของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราและเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในประเทศไทยออกสู่ตลาดโลก กล่าวคือ ประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตไม้ยางพารามากที่สุดเป็นอันดับที่ 2 ของโลกรองจากอินโดนีเซียและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งพื้นที่ปลูกยางส่วนใหญ่อยู่ในภาคใต้ โดยในปี 2556 พื้นที่ปลูกยางภาคใต้คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 62.9 ของพื้นที่ปลูกทั้งหมด (จิตาภา ช่วยพันธุ์ และ กฤษณ์ พิสิฐศุกกุล, 2557) ผู้ผลิตส่วนใหญ่ทำการผลิตเฟอร์นิเจอร์ในรูปแบบถอดประกอบได้เพื่อการส่งออกสู่ตลาดต่างประเทศ เพราะ เฟอร์นิเจอร์ประเภทถอดได้ช่วยลดค่าระวาง และประหยัด เนื้อที่ในการขนส่ง อันเป็นการช่วยลดต้นทุนเพื่อการแข่งขันในตลาดส่งออกต่างประเทศ ในส่วนภาคการขนส่งในพื้นที่เส้นทางการขนส่งและสาธารณูปโภคครบถ้วน การติดต่อสื่อสารทำได้โดยสะดวกมีท่าเรือ มีสนามบิน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีหน่วยรถขนส่งสินค้าเอง มีการวางแผนการกระจายสินค้า (สว., 2555)

ในด้านการขนส่งลำเลียงสินค้านั้นมีการขนส่งทางเรือเป็นค่าขนส่งค่าระวางเรือ ค่าสิทธิหน้าท่า ซึ่งยังถือว่าสูงกว่าประเทศคู่แข่งเช่น (สว., 2557) ประเทศไทยมีท่าเรือหลักที่ใช้ในการขนส่งเครื่องเรือนไปยังต่างประเทศ ได้แก่ ท่าเรือคลองเตย และท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งทำให้

ผู้ประกอบการเครื่องเรือนของไทยต้องเสียค่าใช้จ่ายในการขนส่งหลายทอดทั้งทางรถ ทางรถไฟ และทางน้ำ นอกจากนี้การขนย้ายสินค้าขึ้นลงหลายต่อนั้น หากพนักงานขาดความระมัดระวังในการขนย้าย ก็จะทำให้เกิดความเสียหายแก่สินค้าเพิ่ม มากขึ้น นอกจากนี้ท่าเรืออื่นของไทย เช่น สงขลา ยังมีเรือเทียบท่าเป็นจำนวนน้อย และต้องเสียเวลาในการรอคอย ซึ่งผู้ประกอบการไม่สามารถเสียเวลาในการประกอบธุรกิจได้ จึงจำเป็นต้องยอมจ่ายเงินค่าขนส่งเพิ่มขึ้นเพื่อสะดวกต่อการดำเนินธุรกิจ ภาพรวมในด้านโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคของไทยนั้นยังต้องได้รับการพัฒนาอีกมากเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่ง เช่น มาเลเซียซึ่งมีการพัฒนาระบบการขนส่งที่ดี ทั้งทางบกและทางน้ำมีท่าเรือเป็นจำนวนมาก ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการขนส่งทางน้ำและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555)

2.6.2 เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด (Demand Condition) หมายถึง ความต้องการ “สินค้า” ที่มาจากอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราภายในประเทศโดยจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้ผลิตสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ หรือมีกระบวนการที่ตรงต่อความต้องการสินค้าที่มาจาก อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ซึ่งการที่ผู้ผลิตจะตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างถูกต้องและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ผลิตจะต้องมีความเข้าใจในเงื่อนไขด้านความต้องการของตลาดซึ่งเป็นหนึ่งในกลไกในการสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสามารถสร้างความเป็นเลิศในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาดของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ประกอบด้วยปัจจัย ได้แก่ ขนาดความต้องการหรืออุปสงค์ (Demand) และ คุณลักษณะของความต้องการ (Characteristics of Demand) รายละเอียดมีดังนี้

1. ขนาดความต้องการหรืออุปสงค์ (Demand) เป็นความต้องการซื้อสินค้าหรือบริการชนิดใด ชนิดหนึ่งของผู้บริโภค ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง โดยมีอำนาจซื้อหรือมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการนั้นๆ ซึ่งในความต้องการของผู้ซื้อครั้งนี้ หมายถึง ความต้องการและกำลังซื้อผลิตภัณฑ์จากอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ซึ่งในความต้องการของผู้บริโภคนั้น ขนาดของความต้องการบ่งบอกถึงระดับของอุปสงค์ที่มีต่อสินค้าหรือบริการซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาและสถานการณ์ ซึ่งในบริบทของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารานั้น ขนาดของความต้องการมีรูปแบบที่แตกต่างกันไป อาทิ จำนวนการสั่งซื้อแต่ละครั้งมีแบบต่างกัน และจำนวนการสั่งซื้อที่ต่างกัน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวทำให้ยากที่จะเกิดการประหยัจากขนาดเป็นสาเหตุทำให้ต้นทุนสูง ด้วยเหตุดังกล่าว นั้นขนาดของความต้องการจึงเป็นองค์ประกอบที่ต้องนำมาพิจารณาในการดำเนินกิจการด้วย ทั้งนี้ รวมถึงปริมาณความต้องการสินค้าในต้นน้ำของอุตสาหกรรมซึ่งก็คือ วัตถุดิบไม้ยางพาราที่มีอยู่ใน

ระดับที่ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราสามารถที่จะดำเนินกิจการให้เกิดความต่อเนื่องในการสร้างศักยภาพในการผลิตผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ในห่วงโซ่อุปทาน (สถาบันพลาสติก, 2556)

2. คุณลักษณะของความต้องการ (Characteristics of Demand) ในความต้องการซื้อสินค้าหรือบริการชนิดใดชนิดหนึ่งของผู้บริโภค ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง นั้นมีคุณลักษณะเฉพาะของความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าที่แตกต่างกัน ซึ่งคุณลักษณะนั้นมีความแตกต่างกันตามปัจจัยหลายประการ อาทิ ความพึงพอใจส่วนบุคคล ความพร้อมในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ในแต่ละรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบของผลิตภัณฑ์นั้นล้วนเป็นทางเลือกที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องเข้าถึงผู้บริโภค และคงประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการด้วยความพึงพิณตามการเรียกร้องของลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศซึ่งมีเงื่อนไขในแต่ละบริบทที่แตกต่างกัน อาทิในเรื่องการรักษาคุณภาพที่สูงให้ได้อย่างสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าเพื่อการส่งออก เช่น ตลาดญี่ปุ่นต้องการสินค้าที่มีคุณภาพดี แต่ความต้องการของตลาดในประเทศมีมาตรฐานที่ต่ำกว่า อีกทั้งในเรื่องรูปแบบใหม่ๆ ของตลาดเฟอร์นิเจอร์ในต่างประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยกว่าในประเทศ

รสนิยมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามีความคงทนแข็งแรงมีลวดลายในตัวเองเนื่องจาก ผลิตจากไม้จริง ทำให้เป็นที่ต้องการของผู้ที่ชื่นชอบวัสดุจากธรรมชาติที่ผ่านการแปรรูปน้อยเมื่อเทียบกับเฟอร์นิเจอร์ Particle Board อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันความนิยมเฟอร์นิเจอร์มีทิศทางเปลี่ยนแปลงจาก Classic Style เป็น Modern Style มากขึ้น ทำให้เฟอร์นิเจอร์ไม้ Particle Board เป็นที่สนใจและได้รับความนิยมสูง เนื่องจากเป็นเฟอร์นิเจอร์สมัยใหม่ มีน้ำหนักเบาสามารถเคลื่อนย้ายและประกอบเองได้โดยไม่ยุ่งยาก ซึ่งเป็นการบริโภคของสังคมสมัยใหม่และมีแนวโน้มสูงขึ้นในอนาคต ส่วนใหญ่รูปแบบของการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเป็นการผลิตแบบรับจ้างผลิต โดยรับจ้างผลิตตามคำสั่งซื้อของผู้ซื้อที่มีการกำหนดแบบมาให้ ทั้งนี้สินค้าเฟอร์นิเจอร์จำเป็นต้องมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัยและเป็นเอกลักษณ์เพื่อให้เป็นที่ต้องการและได้รับความนิยม แรงงานในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ยังขาดการพัฒนาทักษะที่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบ ทำให้เฟอร์นิเจอร์ไทยไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเองที่จะได้รับความนิยมในตลาดโลกซึ่งยังเป็นจุดอ่อนของอุตสาหกรรมอยู่ (จิตาภา ช่วยพันธุ์ และ กฤษณ์ พิธิสุขกุล, 2557) ทั้งนี้กลุ่ม 3G (สหรัฐฯ สหภาพยุโรปและญี่ปุ่น) ยังคงเป็นตลาดหลักที่คาดว่าจะพยุงยอดการส่งออก โดยสินค้าหลักที่เป็นที่ต้องการในตลาดนี้ ได้แก่ เฟอร์นิเจอร์ไม้ ที่เน้นขายงานดีไซน์และฟังก์ชันการใช้งาน ในขณะที่อาเซียน จีนและอินเดีย เป็นตลาดใหม่ที่น่าจับตามอง โดยเฉพาะการป้อนสินค้าเฟอร์นิเจอร์รองรับกลุ่มชนชั้นกลางที่ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตไปสู่สังคมเมือง อาทิ เฟอร์นิเจอร์เพื่อการตกแต่งบ้านและคอนโดมิเนียม เป็นต้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558)

2.6.3 อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) หรือหมายถึง การได้รับความช่วยเหลือหรือการได้รับการสนับสนุนจากอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การที่มีอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุนกันอย่างเข้มแข็งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ทั้งนี้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนประกอบด้วยปัจจัยความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต (The Advantage in the Industry) และความได้เปรียบในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (The Advantage in Related Industries) รายละเอียดมีดังนี้

1. ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต (The Advantage in the Industry) ประเทศไทยเป็นแหล่งวัตถุดิบในอุตสาหกรรมยางพาราที่ดีแห่งหนึ่งของโลก โดยปริมาณไม้ยางพาราของไทยที่ออกสู่ตลาดนั้น มาจากพื้นที่ปลูกยางประมาณปีละ 250,000 ไร่ การตัดโค่นไม้ยางพาราในพื้นที่ 1 ไร่ จะได้ไม้ยางพาราประมาณไร่ละ 38 ลูกบาศก์เมตร คิดเป็นปริมาตรไม้ปีละ 9.5 ล้านลูกบาศก์เมตร ซึ่งจะเห็นว่าไทยมีวัตถุดิบในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้อย่างเพียงพอซึ่งวัตถุดิบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ 3 ส่วนได้แก่ (ศูนย์ข้อมูลยางพาราไทย, 2558)

ส่วนที่ 1 อุตสาหกรรมต้นน้ำ ประกอบด้วย กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกยางพารา นายหน้าหรือผู้ประกอบการรับจ้างโค่นยางและขนส่งไม้ยางพารา

ส่วนที่ 2 อุตสาหกรรมกลางน้ำ ประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจแปรรูปไม้ยางพารา เช่น โรงเลื่อยไม้โรงอบไม้ โรงงานผลิตชิ้นไม้อัดและแผ่นใยไม้อัดโรงเลื่อยไม้ เป็นโรงงานที่ทำหน้าที่ตั้งแต่การโค่นต้นยางพาราเพื่อนำเอาไม้ซุงมาแปรรูปในโรงงาน โดยเลื่อยไม้ให้มีขนาดต่างๆกันตามที่ต้องการ จากนั้นนำเข้ากระบวนการอัดน้ำยาเคมีหรือจุ่มน้ำยาเคมีเพื่อกำจัดมอดหรือแมลง ไม้ยางพาราแปรรูปที่ผ่านกระบวนการทางเคมีแล้ว จะถูกนำไปอบแห้งในห้องอบเพื่อให้มีความชื้นในเนื้อไม้ร้อยละ 8-12 สาเหตุที่ไม่ให้ไม้แห้งสนิทเพื่อให้สัมพันธ์กับความชื้นในอากาศ จะไม่ทำให้เกิดการบิดตัวหรือคดงอ โรงงานผลิตไม้อัดประสานหรือไม้ชิ้นส่วน โรงงานประเภทนี้จะซื้อไม้ที่ผ่านกระบวนการอบแห้งแล้วมาคัดขนาด ตัดและขึ้นรูปเป็นชิ้นส่วนขั้นต้น นำไม้ท่อนสั้นมาต่อให้เป็นไม้ท่อนยาว และนำไม้ท่อนมาอัดประสานให้เป็นไม้แผ่น นอกจากนี้โรงงานบางแห่งอาจผลิตเป็นชิ้นส่วนถึงสำเร็จรูปหรือผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปที่มีโครงสร้างง่ายๆ

ส่วนที่ 3 อุตสาหกรรมปลายน้ำ ประกอบด้วย กลุ่มผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมเครื่องเรือนและผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมต้นน้ำและปลายน้ำ อุตสาหกรรมปลายน้ำ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้เป็นกลุ่มสินค้าที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากไม้ยางพารามากที่สุด และมีการแข่งขันกับต่างประเทศค่อนข้างมาก

อย่างไรก็ดีในฐานะที่ประเทศไทยเป็นทั้งผู้ผลิตไม้ยางพาราแปรรูปและส่งออกผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา ในส่วนภาครัฐได้มีส่วนร่วมในการยกระดับสถานภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม ซึ่งความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของประเทศไทย โดยหน่วยงานของรัฐหลายหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน โดยประกอบด้วย

1.1 สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) เนื่องด้วยประเทศไทยมีการผลิตและการปลูกสวนไม้ยางพาราจำนวนมากจึงมีการจัดตั้งองค์กรหลักในการพัฒนาศักยภาพการผลิตและการเพิ่มมูลค่ายางพาราด้วยการให้บริการและช่วยเสริมสร้างสังคมชาวสวนยาง ซึ่งสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เป็นรัฐวิสาหกิจ ประเภทส่งเสริมไม่แสวงหากำไร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และได้อยู่ในขอบเขตตามภารกิจของพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พ.ศ. 2503 เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2503 (ต่อมาได้มีการปรับปรุงแก้ไขรวม 3 ครั้งในปี พ.ศ. 2505, พ.ศ. 2518 และ พ.ศ. 2530) โดย สกย. มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางเก่าในการปลูกแทนด้วยยางพันธุ์ดีหรือไม้ยืนต้นชนิดอื่นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีพันธกิจที่สำคัญดังนี้ (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, ฝ่ายวิจัยและแผน, 2554, 1-2)

1.1.1 ส่งเสริมการปลูกสร้างสวนยางด้วยการจัดการสวนยางอย่างยั่งยืน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในพื้นที่ที่เหมาะสม

1.1.2 ส่งเสริมการดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเกษตรกร

1.1.3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตลาดยางพารา และขยายตลาดยางพาราระดับท้องถิ่นให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่ส่งเสริมให้ปลูกยาง บนพื้นฐานความร่วมมือของเกษตรกร

1.1.4 ส่งเสริมการปลูกสร้างสวนยางให้มีมาตรฐาน เกื้อกูลระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม

1.1.5 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการในการดูแลการผลิตผลิตภัณฑ์จากยางพาราและไม้ยางพาราแปรรูป

1.2 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม อุตสาหกรรมเครื่องเรือนและอุตสาหกรรมเกษตร รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นๆให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดการค้าโลก ทั้งนี้การส่งเสริมในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องเรือนถูกจัดตั้งขึ้นในกองบริการ

อุตสาหกรรมเมื่อปี พ.ศ. 2519 โดยได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรความร่วมมือ ระหว่างประเทศของ ญี่ปุ่น (JICA) ซึ่งให้ความช่วยเหลือในด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญ และให้ทุนการ ฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ ยังมีสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2539 ตามแผนปรับโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการทำงานใหม่ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยมี ภารกิจหลักในการพัฒนาและสนับสนุนทางวิชาการแก่อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อ ยกระดับขีดความสามารถทางการผลิตของอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายหลัก รวมทั้งถ่ายทอด เทคโนโลยีให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าได้ตาม มาตรฐานสากล

สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขาภายใต้การดูแลของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้แบ่ง งานในส่วนของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนเป็น 4 ส่วน คือ งานศึกษาวิจัย งานออกแบบ งาน เทคโนโลยี และงานมาตรฐานและทดสอบ โดยมีเจ้าหน้าที่ค้นคว้า ทดลอง จัดเนื้อหาหลักสูตรและเป็น วิทยากรฝึกอบรม ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติทางเทคโนโลยี การผลิตและออกแบบเครื่องเรือน บริการให้ คำปรึกษาแนะนำทางเทคโนโลยีและบริหารเครื่องจักรกลแก่ผู้ประกอบการ และการทดสอบคุณภาพ เครื่องเรือน รวมทั้งรับผิดชอบโครงการต่างๆ เช่น โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องเรือนและ ผลิตภัณฑ์ไม้ ปี 2545 โครงการวิจัยการผลิตเครื่องเรือนคุณภาพสูงจากไม้ยางพารา โครงการพัฒนาการ รวมกลุ่มอุตสาหกรรมและเชื่อมโยงอุตสาหกรรม (Cluster) (ฝ่ายวิจัย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545) นอกจากนี้ยังได้ทำการจัดตั้งสถาบันพัฒนาผลิตภัณฑ์ยางและไม้ ยางพารา อยู่ในรูปแบบองค์กรอิสระภายใต้อุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิเพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางของ ประเทศไทยให้เติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันได้ในระดับโลกโดยจะเป็นหน่วยงาน หลักในการวิจัยและพัฒนา ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และสร้างนวัตกรรมในการส่งเสริมและ สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ยางอย่างเป็นระบบ และมีความหลากหลายต่อเนื่อง (กรม ส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2558)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจะมีข้อได้เปรียบในหลาย ประการดังกล่าวข้างต้น แต่ก็ยังมีข้อเสียเปรียบในอีกหลายประการ อาทิเช่น ในเรื่องการป้อนวัตถุดิบเข้า สู่อุตสาหกรรมปลายน้ำซึ่งในบางช่วงเวลานั้นเกิดความไม่ต่อเนื่องอันเนื่องมาจากทรัพยากรการผลิตที่ ไม่เพียงพอต่อความต้องการในการผลิต อันเป็นผลมาจากสภาพปัญหาจากราคาไม้ยางพาราที่สูงขึ้นนั้น มีผลกระทบต่อ ผู้ผลิต และผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา ดังนั้น จึงควรจะมีการประสานความร่วมมือใน แต่ละภาคส่วนในการร่วมกันดูแลสายการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำคือ ชาวสวนยางถึง ปลายน้ำ คือ ผู้ผลิต ผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา ซึ่งอาจทำได้โดยการประชุมหารือกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนราชการ

และผู้ประกอบการอย่างจริงจัง เพื่อที่จะหาจุดร่วม จุดต่าง เพื่อให้ผู้ผลิตวัตถุดิบและผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา สามารถดำรงอยู่ได้ รวมถึงการสร้างมาตรฐานราคาไม้ยางให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และให้ราคาวัตถุดิบอยู่ในระดับที่ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ (สถาบันพลาสติก, 2556) ซึ่งการประสานความร่วมมือกันดังกล่าวอย่างเป็นระบบจะสร้างเสถียรภาพและความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรมก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจทั้งภายในประเทศและการส่งออกต่างประเทศ

1.3 สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการชี้นำดำเนินนโยบายอุตสาหกรรมและเป็นศูนย์ข้อมูลชี้วัดสถานะอุตสาหกรรม โดย สศอ. มีพันธกิจ 3 ด้าน ได้แก่ 1) บูรณาการ ผลักดัน และติดตามประเมินผลนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ การพัฒนาอุตสาหกรรม 2) จัดทำ เผยแพร่สารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และระบบเตือนภัยอุตสาหกรรม และ 3) สร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรแห่งความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้ หน่วยงานภายใต้ สศอ. ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน ได้แก่ สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 (สร.2) โดยบทบาทหน้าที่ของ สร.2 ได้แก่ 1) เสนอแนะนโยบาย แนวทาง และมาตรการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา 2) ศึกษาวิเคราะห์ และติดตามสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจอุตสาหกรรมราย รวมทั้งคาดการณ์แนวโน้มและเตือนภัยอุตสาหกรรมรายสาขา 3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา 4) ประสานการดำเนินงานเพื่อให้ความช่วยเหลืออุตสาหกรรมรายสาขา และ 5) ปฏิบัติงานร่วมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งหนึ่งในสาขาที่อยู่ภายใต้การดูแลของ สร.2 คือ อุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน

1.4 กรมโรงงานอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานภายใต้กระทรวงอุตสาหกรรม มีหน้าที่หลักในการควบคุมกำกับดูแลและประสานงานการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถ และประสิทธิภาพของการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้ บทบาทของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนสรุปได้ดังนี้

1.4.1 การจดทะเบียนเครื่องจักร ภายใต้ พรบ. จดทะเบียนเครื่องจักร พ.ศ. 2514 ซึ่งดำเนินการโดยสำนักงานทะเบียนเครื่องจักรกลาง

1.4.2 การควบคุมวัตถุอันตราย ตาม พรบ. วัตถุอันตราย พ.ศ. 2535 และ พรก. ป้องกันการใช้สารระเหย พ.ศ. 2533 ซึ่งดำเนินการโดย สำนักควบคุมวัตถุอันตราย

1.4.3 การตรวจสอบและออกใบอนุญาตโรงงาน ตาม พรบ. โรงงาน พ.ศ. 2535 และ มติคณะรัฐมนตรีว่าด้วยการอนุญาตโรงงานแปรรูปไม้ การประกาศเขตประกอบการอุตสาหกรรม และการสนับสนุนจัดตั้งชุมชนอุตสาหกรรม

1.4.4 การควบคุมและตรวจโรงงาน ดำเนินการโดย สำนักควบคุมและตรวจโรงงาน ภายใต้อธิบดี พรบ. โรงงาน พรบ. วัตถุอันตราย พรก. ป้องกันการใช้สารระเหย และ พรบ. จดทะเบียนเครื่องจักร

1.4.5 สิ่งแวดล้อมโรงงาน ซึ่งครอบคลุม ด้านน้ำทิ้ง ด้านอากาศ การจัดการกากของเสียอุตสาหกรรม ด้านบุคลากรด้านสิ่งแวดล้อม และร่างพรบ. ภาษีมลพิษทางน้ำ และภาษีมลพิษทางอากาศ) งานเหล่านี้ดำเนินการโดย สำนักเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมโรงงาน

1.4.6 การดูแลความปลอดภัยโรงงาน ซึ่งดำเนินการโดยสำนักเทคโนโลยีความปลอดภัย

1.4.7 การส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่สะอาดในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตควบคู่ไปกับการลดหรือกำจัดมลพิษ ณ จุดกำเนิด (ต้นเหตุ) จัดทำหลักปฏิบัติให้ผู้ประกอบการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

นอกจากภาครัฐจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและมาตรการต่างๆ แล้วภาคเอกชนก็มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งให้อุตสาหกรรมเจริญก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้สำหรับภาคเอกชนที่มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน ได้แก่ สมาพันธ์พัฒนาอุตสาหกรรมไม้แห่งประเทศไทย ส่วนในระดับอาเซียน ได้แก่ ASEAN Furniture Industries Council (AFIC) โดยพันธกิจต่างๆ ของภาคเอกชนได้เข้ามาเสริมเติมศักยภาพในบทบาทของการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ อาทิ สมาพันธ์พัฒนาอุตสาหกรรมไม้แห่งประเทศไทย เป็นองค์กรเอกชนที่สร้างขึ้นโดยไม่หวังผลกำไร เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมการวิจัยด้านอุตสาหกรรมไม้ แก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ รวมถึงปัญหาต่างๆ ของสมาชิก (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558)

2. ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (The Advantage in Related Industries) โดยกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ได้ทำการจัดงานนิทรรศการแสดงสินค้าเฟอร์นิเจอร์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของศูนย์กลางตลาดส่งออกสินค้าเฟอร์นิเจอร์ของไทยในเอเชียผ่านงาน Thailand International Furniture Fair (TIFF) ซึ่งเป็นกิจกรรมแสดงสินค้าดังกล่าวถูกจัดขึ้นทุกปีโดยภาครัฐได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนในการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งออกอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้อย่างพารา ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดงานนั้นเพื่อแสดงศักยภาพสินค้าเฟอร์นิเจอร์ของไทยทั้งดีไซน์และคุณภาพ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแบรนด์ใหญ่ๆ ที่ตลาดต่างประเทศรู้จักดี และมีโรงงานผลิตเป็นของตัวเอง ในขณะที่เดียวกันนั้นก็เป็นการส่งเสริมให้ได้เข้ามาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ซึ่งในปีที่ผ่านมา พ.ศ. 2558 งาน Thailand International Furniture Fair 2015 ถูกจัดขึ้นภายใต้แนวคิด ASEAN Smart Living โดยภายในงานได้รวบรวมผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ขึ้น

นากว่า 200 บริษัท วิศวกรรมภาพประเทศไทยในฐานะที่เป็นหัวใจของการผลิตและการค้าสินค้าเฟอร์นิเจอร์ของอาเซียน (Thailand Press Release, 2558)

นอกจากนี้ในส่วนของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนอื่นๆ นั้น อาทิ กลุ่มร้านค้าเฟอร์นิเจอร์ในบางพื้นที่ยังมีไม่มากเท่าที่ควร ประกอบกับในกลุ่มประชาชนบางกลุ่มยังไม่นิยมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราอันเนื่องจากยังขาดความเข้าใจอันดีที่มีต่อไม้ยางพารา เช่น ในเรื่องความคงทนและการถูกทำลาย ในส่วนของเกษตรกรชาวสวนยางนั้นในบางช่วงที่ราคาน้ำยางที่ราคาสูง เกษตรกรมักจะยังเก็บต้นยางไว้เพื่อให้ยืดยาวระยะเวลาในการกรีดยางให้นานขึ้น เพราะราคาน้ำมันแพง ทำให้ราคายางพาราสูงขึ้นไปด้วย ผู้ปลูกไม้ยางพาราจึงเก็บต้นยางพาราไว้กรีดยาง ทำให้ไม้ยางพาราดิบมีน้อย ผู้ผลิตไม้ยางพาราแปรรูปและผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ต้องซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูงขึ้น ราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้ค่าขนส่งสูงขึ้น (สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช., 2558) นอกจากนี้ปัญหาวัตถุดิบขาดแคลนในบางช่วงเวลาแล้วนั้นยังส่งผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียนและต้นทุนการผลิตในขบวนการผลิต อีกทั้งในขั้นตอนการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารานั้นการใช้วัตถุดิบและวัสดุบางส่วนยังต้องพึ่งพิงการนำเข้า เช่น น้ำยาชุบ/เคลือบไม้ กาว ตะปูยิง เป็นต้น อย่างไรก็ตามในภาพรวมอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารายังขาดเสถียรภาพของการส่งเสริมในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (จิตภา ช่วยพันธุ์ และ กฤษณ์ พิสิษฐกุล, 2557)

งาน Thailand International Furniture Fair โดยกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ได้มีการดำเนินการจัดงานแสดงสินค้าเฟอร์นิเจอร์ที่ล้ำสมัยที่สุดของอาเซียนและเวทีเจรจาการค้าเฟอร์นิเจอร์โลก ซึ่งเป็นงานที่ระดมผู้ประกอบการชั้นนำของไทย วิศวจุฬาดันด้านดีไซน์และคุณภาพสู่สายตาผู้ซื้อทั้งในและต่างประเทศ ร่วมเจรจาการค้า หาพันธมิตรใหม่ ต่อยอดธุรกิจ และเปิดตลาดส่งออก ภายใต้แนวคิด “ASEAN Smart Living” ซึ่งสะท้อนถึงภาพลักษณ์ของประเทศไทยในฐานะศูนย์กลางการผลิตและการค้าสินค้าเฟอร์นิเจอร์ของอาเซียนที่รวมไอเดียสร้างสรรค์ สด ใหม่ สามารถตอบสนองความต้องการ ที่หลากหลายของผู้ซื้อยุคใหม่ ที่ฉลาดซื้อ ฉลาดเลือกได้อย่างครบถ้วน ทั้งในเรื่องการออกแบบ การเลือกสรรวัตถุดิบ กระบวนการผลิต ราคา จำนวนที่สั่งซื้อ และการส่งมอบแบบมีอาชีพ (Thailand Press Release, 2015)

2.6.4 กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry)

หมายถึง สิ่งที่อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา กำหนดขึ้นเพื่อเอื้อต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่ใช้ในการดำเนินการ ประกอบด้วย เป้าหมายองค์กร (Company Goal) สภาพการณ์ของการแข่งขัน (The situation of the Competition) การกำหนดมาตรฐานและควบคุม

มาตรฐานของสินค้า (Standardization and Quality Control of the Product) กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) และ เงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบ (Conditions and Obstacles of Rules and Regulations) รายละเอียดมีดังนี้

1. เป้าหมายขององค์กร (Company Goal) ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาโดยโครงสร้างของการเป็น เจ้าขององค์กร แรงจูงใจของเจ้าของและเจ้าหน้าที่ การดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งบทบาทของผู้ถือหุ้น และเป้าหมายของบุคลากรในองค์กรในการที่จะพัฒนาทักษะของตนเอง รวมทั้งการใส่ความพยายาม และความตั้งใจที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ความสัมพันธ์ของ พนักงานกับผู้บริหารขององค์กรก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดความเข้มแข็งจนสามารถเป็นข้อ ได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ในบริบทของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารานั้นมีการตั้งเป้าหมาย หลักในการปรับตัวในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) 5 ด้าน ประกอบด้วย (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2558)

1.1 การมุ่งให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางด้าน เฟอร์นิเจอร์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Thailand is the Furniture Hub of Southeast Asia)

1.2 การขยาย/ย้ายฐานการผลิตไปประเทศ CLMV (กัมพูชา พม่า เวียดนาม ลาว) เป็นฐาน การส่งออกนอก AEC เพื่อใช้ประโยชน์จากสถานะประเทศที่พัฒนาน้อยที่สุด (Least Developed Countries: LDCs)

1.3 การลดต้นทุน และแรงงานในการผลิต

1.4 การเชื่อมโยงกับประเทศในอาเซียนในการรับและแบ่งงานตามความถนัด ในสายโซ่ อุปทาน (Supply & Value Chain) ความร่วมมือในการผลิตร่วมกันเพื่อเป็นอุตสาหกรรมที่ครบวงจรและ ตอบสนองความต้องการของตลาดโลก

1.5 การร่วมมือกับประเทศในอาเซียนเพื่อรับงานจากประเทศอื่นนอกอาเซียน ผ่านไทย แล้วทำการกระจายงานต่อไปยังประเทศอื่น

2. สถานการณ์ของการแข่งขัน (The Situation of the Competition) ในปัจจุบัน สถานการณ์ของ การแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งที่เป็น อุปสรรคและเป็นโอกาสทางการค้า เช่น การเปิดการค้าเสรีกับประเทศต่างๆ มาตรการกีดกันทางการค้า ที่มีใช้ภาษี รวมไปถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ตลาดเฟอร์นิเจอร์เป็นอีกตลาดหนึ่งที่มีการ แข่งขันสูง โดยเฉพาะตลาดเฟอร์นิเจอร์ที่เน้นการผลิตตามคำสั่งซื้อ หรือ OEM ซึ่งถือเป็นตลาดเริ่มต้น ของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์รายใหม่ และผู้ประกอบการระดับ SME ที่สำคัญมีการแข่งขันด้านราคา สูงมาก อย่างไรก็ตามแม้ว่าผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไทยในต่างประเทศจะเป็นสินค้าที่ได้รับการยอมรับ ด้านคุณภาพและมีข้อได้เปรียบด้านวัตถุดิบในประเทศจำนวนมากซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาด เช่น ไม้

ยางพาราที่ยังมีอยู่จำนวนมาก และได้เปรียบด้านช่างฝีมือแรงงานประณีต ช่วยให้สามารถเพิ่มมูลค่าเฟอร์นิเจอร์ได้เป็นอย่างดี

แต่เนื่องจาก เฟอร์นิเจอร์ OEM เป็นตลาดที่ต้องแข่งขันด้านจำนวนการผลิตและราคาทำให้ประเทศไทยเสียเปรียบคู่แข่งสำคัญ อย่างเช่น จีน เวียดนาม มาเลเซีย และอินโดนีเซีย ค่าแรงงานเทคโนโลยีในการผลิต ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำกว่าเฟอร์นิเจอร์ไทย ทำให้ประเทศเหล่านี้แย่งส่วนแบ่งตลาดของไทยไป จากความเสียเปรียบดังกล่าว เกิดมาจากปัจจัยที่เป็นข้อดีของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย คือ ต้นทุนรวมที่สูงกว่าคู่แข่ง เช่น ค่าวัตถุดิบ ค่าแรง ค่าเสียโอกาส รวมถึงต้นทุนราคาน้ำมัน และขีดความสามารถการผลิตยังด้อยกว่าคู่แข่ง โดยข้อดีบางประการเกิดมาจากอุปสรรคภายในระบบการดำเนินการของไทย อาทิ ปัญหาจากราคาไม้ยางพาราที่สูงขึ้นและภาวะการแข่งขันด้านราคาซึ่งมีผลต่อกำลังการผลิตให้ทันกับความต้องการของผู้ซื้อ ปัญหาดังกล่าวยังส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ลดลงของผู้ประกอบการ (สถาบันพลาสติก, 2556)

นอกจากนี้ ผู้ผลิตไทยส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กที่มีรูปแบบการผลิตตามคำสั่งซื้อซึ่งไม่มีตราสินค้าและยังขาดความสามารถและความชำนาญ ด้านการออกแบบของตนเอง ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อสูง ผู้ประกอบการมักไม่มีกลยุทธ์เป็นของตนเองจึงไม่สามารถวางแผนการผลิตที่มีประสิทธิภาพและสามารถกำหนดเป้าหมายในระยะยาวได้ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555) ส่งผลให้การพัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ผลิตสินค้าที่ขายดีชิ้นงานกลายเป็น แบรนด์ที่ได้รับการยอมรับในอนาคตเป็นไปได้ยาก (ผู้จัดการออนไลน์, 2552) ประกอบกับการที่ผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทยนั้นไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการติดตามข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆเท่าที่ควร ในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ของเศรษฐกิจโลกนั้นส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกลดลง (สถาบันพลาสติกและศูนย์วิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมยางไทย, 2557, น. 1) อีกทั้งส่งผลกระทบต่อภาระขาดการยอมรับจากการออกแบบเฟอร์นิเจอร์โดยคนไทย พร้อมทั้งตราสินค้าของไทยยังไม่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับสากล ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ยังเป็นการผลิตตามใบสั่งซื้อ ผู้ผลิตไม่เห็นความสำคัญของการออกแบบและพัฒนา รูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาต้องใช้เงินทุนสูง (สมเกียรติ วรประสิทธิ์คุณ, 2553)

หากกิจการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ นอกจากการพัฒนาและรักษาคุณภาพแล้วยังต้องคำนึงถึงการตั้งราคาที่เหมาะสม พิจารณาให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่แข่งที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันที่มีปัญหาการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศที่มีความรุนแรง โดยเฉพาะอินโดนีเซียและมาเลเซีย ที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกอย่างจริงจังซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ไทยต้องเสียส่วนแบ่งในตลาดโลกไปในขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาตลาดส่งออก เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไปตลาดต่างประเทศมีเพียงตลาดหลักเพียง 2 ตลาด คือ ญี่ปุ่นและ

สหรัฐอเมริกา ซึ่งถ้าหากเศรษฐกิจของประเทศในตลาดดังกล่าวซบเซา ย่อมจะส่งผลกระทบต่อ การส่งออกของไทยอย่างแน่นอน (สมเกียรติ วรประสิทธิ์คุณ, 2553) ดังนั้นอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ไม้ยางพาราจึงเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องเร่งแก้ไขและควรได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจัง (จิตภา ชัยพันธุ์ และ กฤษณ์ พิสิษฐกุล, 2557)

3. การกำหนดมาตรฐานและควบคุมมาตรฐานของสินค้า (Standardization and Quality Control of the Product) สำหรับการกำหนดมาตรฐานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้นั้นมีหลักการ อยู่ในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) ของ กระทรวงอุตสาหกรรม และสำหรับ การผลิตเพื่อ การส่งออกนั้นผู้ผลิตต้องผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพในเกณฑ์มาตรฐานไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ต่างประเทศ อาทิ เกณฑ์มาตรฐานในรายการมาตรฐาน the American Society for Testing and Materials (ASTM) และรายการมาตรฐาน the International Organization for Standardization (ISO) ที่เกี่ยวข้องกับ ผลิตภัณฑ์ไม้ ไม้โครงสร้าง แผ่นไม้ประกอบ และเครื่องเรือน ความปลอดภัยของเครื่องเรือนไม้ และ ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง การผลิตเพื่อการส่งออกต้องอยู่ภายในกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดรวมถึงการผลิตที่ คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมตามโครงการฉลากเขียวเพื่อหลีกเลี่ยงการกีดกันทางการค้าจากกลุ่มประเทศต่างๆ โดยเฉพาะมาตรการทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น มีการต่อต้านการนำสินค้าที่ทำด้วยไม้จากประเทศเขตร้อน จากกลุ่มอนุรักษนิยมในสหรัฐอเมริกา และสหภาพยุโรป เนื่องจากจะส่งผลให้เกิดภาวะโลกร้อน เพิ่มขึ้น เป็นต้น (สมเกียรติ วรประสิทธิ์คุณ, 2553)

ในด้านสิ่งแวดล้อมยังเป็นการสนับสนุนให้มีการใช้ประโยชน์จากต้นยางพารา ที่ไม่คุ้มค่าทาง เศรษฐกิจ มาแปรรูปเป็นเครื่องเรือน และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปอื่นๆ จะช่วยลดการพึ่งพาไม้จากป่า ธรรมชาติ นอกจากนี้ ยังเป็นการใช้วัสดุเหลือใช้ทางเกษตรอย่างคุ้มค่าไม่ต้องนำไปเผาทิ้ง เพราะการ เผาไม้ยางพาราจะทำให้ก๊าซ CO₂ ถูกปล่อยออกมาสู่บรรยากาศมากขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญ ที่ทำให้เกิด ปรากฏการณ์เรือนกระจก (Greenhouse Effect) นอกจากนี้ในด้านสุขลักษณะนั้น การกำหนด ข้อกำหนดฉลากเขียวยังช่วยควบคุมในเรื่องลดการปลดปล่อยสารมลพิษจากกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่ทำจากไม้ยางพารา อาทิ สารเพนตะคลอโรฟีนอล (Pentachlorophenol) สารประกอบ อินทรีย์ที่ระเหยได้ (Volatile Organic Compounds: VOCs) และสารฟอร์มัลดีไฮด์ (Formaldehyde) ในกระบวนการผลิต ซึ่งเมื่อร่างกายสัมผัสหรือหายใจเอาสารเหล่านี้เข้าไปจะเกิดการสะสม และเป็น อันตรายต่อสุขภาพได้ ฉะนั้นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่ทำจากไม้ยางพารา หรือแผ่นไม้ประกอบยางพารา ที่จะได้รับฉลากเขียว ต้องไม่มีสารเพนตะคลอโรฟีนอล จำกัดปริมาณการปลดปล่อยสารประกอบ อินทรีย์ที่ระเหยได้และสารฟอร์มัลดีไฮด์ ไม่ใช่สารเคมีที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ เช่น ปรอตอะกัว แคลเมียม โครเมียม (+6) สารหนู พลวง สารประกอบไตรฟีนิลทินส์ (Triphenyl Tins:TPT) และ

สารประกอบไตรบิวทิลทินส์ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและลดปัญหาอันตรายต่อผู้บริโภค (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.), 2554)

นอกจากนี้การสร้างและควบคุมมาตรฐานราคาไม้ยางซึ่งเป็นสินค้าในอุตสาหกรรมต้นน้ำให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างศักยภาพการผลิตสินค้าให้ได้ปริมาณและคุณภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สถาบันพลาสติก, 2556) ทั้งนี้ในการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานนั้นยังต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรการผลิต ซึ่งอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยส่วนใหญ่เน้นการใช้แรงงานคน และเครื่องจักรเก่า จึงจำเป็นที่จะต้องเพิ่มเติม การพัฒนาความรู้ด้านการออกแบบเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการแข่งขัน โดยไทยควรทำการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานทั้งในและนอกระบบ โดยเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน เช่น ให้มีองค์กรหรือหน่วยงานรับรองมาตรฐาน (Certification Authority) สำหรับทดสอบฝีมือแรงงาน ในการผลิตสินค้าเฟอร์นิเจอร์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ไทยต้องมีความสามารถในการปรับตัว (Economic for Flexibility) และการกำหนดมาตรฐานการผลิตจะขึ้นอยู่กับมาตรฐานสากล ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สมเกียรติ วรรณประสิทธิ์, 2553)

4. กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ในด้านการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนานั้นหน่วยงานและผู้ประกอบการต้องทำการปรับตัวโดยการสร้างและดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อเตรียมความพร้อมของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราแปรรูปในการรองรับกับสถานการณ์ทางการแข่งขันในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการไทยยังขาดข้อมูลข่าวสารทางด้านการตลาดที่เพียงพอสำหรับการสร้างกลยุทธ์เพื่อให้มีประสิทธิภาพทางการแข่งขัน โดยข้อมูลที่จำเป็นนั้น ประกอบด้วยรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภค พร้อมทั้งราคาขายสินค้าจากต่างประเทศในลักษณะคล้ายคลึงกัน ข้อมูลทางการตลาดของประเทศคู่ค้าและประเทศคู่แข่งที่สำคัญ (สมเกียรติ วรรณประสิทธิ์, 2553)

ในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา การที่ผู้ประกอบการจะดำเนินกิจการให้อยู่รอดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องส่งเสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิตการลดต้นทุนการผลิต ด้วยการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเครื่องจักร และเทคโนโลยี ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์การผลิตสินค้าให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการแข่งขันทางด้านราคา และสร้างความเข้มแข็งด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการสร้างมาตรฐานราคาไม้ยางให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และให้ราคาวัตถุดิบอยู่ในระดับที่ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสามารถดำเนินกิจการได้อย่างเกิดเสถียรภาพ

เพราะโดยธรรมชาติของไม้ยางพาราแปรรูปนั้นจะแข่งขันกันที่ราคาเป็นหลัก คือต้องถูกและผลิตได้เร็ว ให้ทันกับความต้องการของผู้ซื้อ นอกจากนี้ควรจะมีการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไม้ยางพารารวมทั้งการนำงานวิจัยและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสำหรับการพัฒนา และส่งเสริมผลิตภัณฑ์ ที่ทำจากไม้ยางพาราให้มากขึ้น เป็นต้น (สถาบันพลาสติก, 2556)

นอกจากนี้การเพิ่มปริมาณการส่งออกซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และแนวทางที่ดีในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการบริหารการผลิตและเข้าใจถึงตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์การส่งออก (Export Performance) และปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การส่งออก (วิระพงษ์ มาลัย, 2554, น. 141-147) ผู้ประกอบการควรที่จะเสริมสร้างความแข็งแกร่งโดยมีการรวมอุตสาหกรรม คือ การรวมกลุ่มธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อเกื้อหนุนเชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร ตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำถึงปลายน้ำและในแนวนอนที่เชื่อมโยงกับธุรกิจสนับสนุนต่างๆ พร้อมกันนี้ต้องแสวงหาตลาดใหม่ที่มีศักยภาพด้วยวิธีต่างๆ อาทิ เช่น (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2558)

- ผู้ประกอบการรับจ้างผลิต เปลี่ยนมาทำการตลาดเชิงรุกมากขึ้น จากเดิมที่ใช้กลยุทธ์การตลาดแบบตั้งรับโดยรอรับคำสั่งซื้อจากผู้ว่าจ้างผลิต มาเป็นการออกแบบและมีตราสินค้าของตัวเอง

- สร้างเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาคธุรกิจไทยและต่างประเทศให้กว้างขวาง เพื่อเพิ่มโอกาสในการร่วมทุนในการผลิตและการส่งออก

- ผู้ประกอบการที่เริ่มมีตราสินค้าเป็นของตัวเอง ควรทำการศึกษาพฤติกรรมในเชิงพาณิชย์อยู่เสมอ เพื่อที่จะผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ตลอดจนเกิดความชำนาญในทักษะการผลิตยิ่งขึ้น

- การแสวงหาตลาดและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่ ควบคู่ไปกับการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและคู่ค้าอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่หลากหลาย

แม้ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้ประกอบการจะปรับตัวทางธุรกิจเพื่อความอยู่รอด แต่ก็ยังมีจำนวนไม่มากที่ทำได้ เพราะต้องยอมรับว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาไม่ได้ ดังนั้น หากมองไประยะข้างหน้า การวางโครงสร้างธุรกิจให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนางานด้านดีไซน์ การมองเทรนด์ความต้องการของตลาดผู้บริโภคและนำมาปรับปรุงสินค้าให้สอดคล้องกับวิถีการใช้ชีวิตของกลุ่มลูกค้าปลายทางให้ได้มากที่สุด รวมไปถึงการเปิดช่องทางการตลาดในรูปแบบใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายและเหมาะสมกับแต่ละตลาดเป้าหมาย น่าจะเป็นทางออกสำหรับความอยู่รอดของผู้ประกอบการในธุรกิจได้ เพราะปัจจัยเหล่านี้มีส่วนอย่างมากต่อการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันรวมถึงสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558)

5. เงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบ (Conditions and obstacles of rules and regulations) ปัญหาอันเนื่องมาจากกฎระเบียบของหน่วยงานราชการและนโยบายของรัฐบาลไทย ซึ่งประกอบไปด้วย กฎและระเบียบการปฏิบัติของหน่วยราชการ เกี่ยวกับไม้ธรรมชาติ การคั่นภาษี ที่ล่าช้า และกฎระเบียบของทางราชการขาดความเหมาะสม โดยมีรายละเอียดดังนี้ (สมเกียรติ วรรณประสิทธิ์คุณ, 2553)

5.1. กฎและระเบียบการปฏิบัติของหน่วยราชการเกี่ยวกับไม้ธรรมชาติ ไม้ป่าปลูก ไม้ นำเข้า ยังไม่มีกฎและระเบียบที่เหมาะสม ยังเน้นในเรื่องการควบคุม ไม่ได้มีการแก้ไขปรับปรุงให้ ทันสมัยและยังไม่เป็นแนวทางในการส่งเสริมอุตสาหกรรม เช่น พ.ร.บ. ป่าไม้ พ.ศ. 2484 เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นไม้จากป่าธรรมชาติ ไม้ที่เอกชนปลูก เช่น ไม้สวนป่า ไม้ยางพารา ไม้ยูคาลิปตัส โดยที่ไม่นำเข้า เช่น ไม้ประดู่ ไม้ชิงชัน กฎระเบียบ ดังกล่าวเหมาะสมกับสถานการณ์ใน อดีต ไม่ได้มีการปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในอดีต ไม่ได้มีการปรับให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจุบันมีการนำเข้าไม้จากเดิมที่ประเทศไทยเป็นประเทศส่งออก ไม้ที่สำคัญ การค้าระหว่างประเทศที่มีการแข่งขันกันมากขึ้น และข้อปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการ ดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน

5.2 การคั่นภาษีที่ล่าช้า การคั่นภาษีมูลค่าเพิ่ม และคั่นภาษีตาม พ.ร.บ. 19 ทวิ ล่าช้า และ ไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ส่งผลให้ผู้ประกอบการขาดสภาพคล่องของเงินทุนหมุนเวียน

5.3 กฎระเบียบของทางราชการขาดความเหมาะสม เช่น ขั้นตอนและพิธีการทาง ศุลกากรและระบบการขนส่งล่าช้า เนื่องจาก มีเอกสารและขั้นตอนมากเกินไป การจัดเก็บภาษ้นำเข้า วัตถุดิบ อุปกรณ์ และเครื่องจักรสูง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นตาม แม้จะมีการลดอัตราภาษีแล้ว แต่ก็ยังนับว่าเป็นอัตราที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในต่างประเทศ รวมถึงระเบียบราชการที่ไม่ มีความคล่องตัวในทางปฏิบัติ และไม่เอื้อต่ออุตสาหกรรม แม้ว่าจะมีการปรับปรุงแล้วก็ยังต้อง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.6.5 บทบาทของรัฐบาล (Government) เป็นปัจจัยภายนอกที่มีบทบาทต่อความได้เปรียบ ทางการแข่งขันในระดับประเทศ ที่เป็นได้ทั้งผลทางบวกและผลทางลบ นั่นคือ รัฐบาล ซึ่งใน ภาคอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนนับเป็นอุตสาหกรรมสำคัญที่นารายได้เข้าประเทศปีละหลาย หมื่นล้านบาท โดยเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมส่งออก 20 อันดับแรกของไทย โดยรัฐบาลจึงได้มี มาตรการและนโยบายต่างๆ เพื่อเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้อุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน มีขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาให้มีมาตรฐานเป็นที่ ยอมรับในระดับสากลและก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในภูมิภาค (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555)

ทั้งนี้ในการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลก จำเป็นต้องมีแผนการพัฒนาที่ชัดเจนและเป็นทิศทางเดียวกันของอุตสาหกรรม และเป็นแผนพัฒนาที่ครอบคลุมทั้ง Industry Value Chain แผนนั้นจะเป็นแผนแม่บทที่ทำให้หน่วยงานหลักและหน่วยงานต่างๆของภาครัฐสามารถนำไปดำเนินการเพื่อเสริมสร้างมาตรการในการเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมเป้าหมาย และเป็นแผนที่ภาคอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการสามารถใช้ดำเนินการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมและธุรกิจ (ฝ่ายวิจัย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545)

ทั้งนี้แนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ภาครัฐได้วางยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ปี 2548-2551 ซึ่งกำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญและมาตรการแสดงทิศทางของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ (กระทรวงการต่างประเทศ, 2548 อ้างถึงในสมเกียรติ วรประสิทธิ์คุณ, 2553) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

1.1 ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้แปรรูปและอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้

1.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาเครื่องจักร โดยเฉพาะเครื่องจักรกลงานไม้ (Wood Working) ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น

1.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและมุ่งเน้นการสร้างบุคลากรด้านการผลิต และการพัฒนาฝีมือแรงงาน

1.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ที่มีการออกแบบ (Design) เน้นการสร้างตราสินค้าของตนเอง (Brand Name) และสามารถผลิตผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ให้สูงขึ้น

2. มาตรการแสดงทิศทางของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ โดยมี 9 มาตรการ ดังนี้

2.1 สนับสนุนความร่วมมือทางด้านวัตถุดิบระหว่างอุตสาหกรรมไม้แปรรูปและอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ เพื่อเพิ่มสัดส่วนการส่งวัตถุดิบเข้าสู่อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้มากขึ้น

2.2 ฝึกอบรมบุคลากรด้านการผลิต เพื่อพัฒนาศักยภาพ ทักษะด้านเทคนิค และมาตรฐานฝีมือ ตลอดจนด้านการออกแบบ

2.3 สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน ได้แก่ เครื่องจักรกลและวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ

2.4 ยกระดับผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไทย จากผู้รับจ้างการผลิต (Original Equipment Manufacturer : OEM) ไปสู่การออกแบบให้กับลูกค้าโดยตรง (Original Design Manufacturing: ODM) และการสร้างตราสินค้าของตนเอง (Original Brand Manufacturing: OBM)

ในที่สุด โดยส่งเสริมและพัฒนารูปแบบการผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ รวมทั้งส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์กลางการออกแบบผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์

2.5 สนับสนุนการสร้างตราสินค้า (Brand Name) ให้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก เพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไทย

2.6 สนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายอุตสาหกรรม (Networking and Cluster) เช่น การรวมกลุ่มผู้ประกอบการและผู้รับช่วงการผลิต เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย

2.7 กำหนดเป้าหมาย และนโยบายระดับชาติ ที่เอื้อต่อการเพิ่มเนื้อที่เพาะปลูกยางพารา สำหรับใช้ผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมในระดับมหาวิทยาลัยมากขึ้นเพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ให้สนใจและมีความรู้ในอุตสาหกรรมมากขึ้น

2.8 ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้โดยตรงในระดับมหาวิทยาลัยมากขึ้น เพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ให้สนใจและมีความรู้ในอุตสาหกรรมนี้มากขึ้น

2.9 สนับสนุนด้านมาตรฐานสากล การให้ผู้ประกอบการโดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กให้ยกระดับคุณภาพให้ได้มาตรฐานตามที่ตลาดโลกยอมรับ อาทิ เช่น มาตรฐาน ISO 9000 และการทดสอบผลิตภัณฑ์ตามข้อกำหนด

ต่อมาจากการศึกษาโครงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน ภายใต้กฎเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมโลกซึ่งดำเนินการโดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม นั้นได้ศึกษาและรวบรวมแนวทางการพัฒนาการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน ภายใต้กฎเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมโลกซึ่งมีประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น ได้แก่ เร่งพัฒนาสินค้าไม้รักย์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน พัฒนาไม้ไทยรักย์สิ่งแวดล้อม พัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อการผลิตไม้อย่างครบวงจร และ พัฒนาลาดและส่งเสริมภาพลักษณ์รักย์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ของไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ไทย รวมถึงมาตรการที่สำคัญของแต่ละประเด็น โดยสรุปไว้ในตารางที่ 2.4 (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2552)

ตารางที่ 2.4 แสดงกฎเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมโลกซึ่งมีประเด็นยุทธศาสตร์และมาตรการที่สำคัญ

ประเด็นยุทธศาสตร์	มาตรการ
1. เร่งพัฒนาสินค้าไม้รักรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	- จัดระบบการประเมินและจัดระดับความยั่งยืนของสินค้าที่เป็นยอมรับในระดับสากล - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อรองรับการประเมินและจัดระดับความยั่งยืนสำหรับสินค้าไม้และเครื่องเรือนไทย - ส่งเสริมการประเมินและการจัดระดับ ความยั่งยืนของสินค้าไทย - พัฒนาผู้ผลิต ผู้การผลิตสินค้ารักรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ตามเกณฑ์การประเมินและจัดระดับที่ตั้งไว้
2. พัฒนาไม้ไทยรักรักษ์สิ่งแวดล้อม	- ร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องพัฒนาแผนการจัดการวัตถุดิบอย่างยั่งยืน โดยคำนึงปัจจัยข้างเคียงที่สำคัญ อาทิ การแข่งขันกับพืชพลังงานพืชอาหารการกักเก็บและการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การรักษาสมดุลระบบนิเวศน์ และการคิด / การแบ่งผลประโยชน์ที่ได้ของป่าไม้ - พัฒนาและบังคับใช้ Code of Conducts ของอุตสาหกรรม - ประเมินแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การผลิตและการบริโภคไม้อย่างยั่งยืน เพื่อกำหนด Code of Conducts-ของอุตสาหกรรม/สมาคมธุรกิจ - ส่งเสริมการนำ Code of Conducts ไปใช้ในการกำหนดนโยบายบริษัท - ส่งสัญญาณและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ด้านความต่อเนื่องของการผลิตสินค้าสอดคล้องต่อข้อกำหนดของลูกค้า - ศึกษาและทำความเข้าใจ Environmental Profile ของการทำไม้ (ยางพาราและอื่นๆ) ตลอดวัฏจักรชีวิต ตั้งแต่ช่วงการปลูก จนถึงการจัดการซากสินค้าที่หมดอายุ ที่ครอบคลุมมิติระบบนิเวศน์ สังคม และวิถีการดำรงชีวิตของชุมชนชาวสวน - วางแผนบูรณาการ การพัฒนาไม้ไทยรักรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา Environmental Profile เพื่อ - ลดการดำเนินการที่นำไปสู่การทำลาย นิเวศน์ สังคม และวิถีการดำรงชีวิตของชุมชน - ส่งเสริมการจัดการและการทำธุรกิจที่ยั่งยืน - เผยแพร่ Code of Conducts และข้อมูลประโยชน์ของไม้ไทยต่อสิ่งแวดล้อมสู่สาธารณะ

ตารางที่ 2.4 แสดงกฎเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมโลกซึ่งมีประเด็นยุทธศาสตร์และมาตรการที่สำคัญ (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	มาตรการ
3. พัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อการผลิตรายอย่างครบวงจร	- พิจารณาการจัดตั้งสถาบัน/หน่วยงานเฉพาะทางเพื่อเป็นศูนย์กลางการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน - ส่งเสริมการพัฒนาแผนที่นำทางด้านเทคโนโลยี (Technology Roadmap: TRM) สำหรับอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนที่ครอบคลุมเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการพัฒนาต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้ไทย อาทิ - เทคโนโลยีการปรับปรุงสมบัติทางวิศวกรรมและความคงทนของไม้ - เทคโนโลยีเพื่อการประยุกต์ใช้ไม้ทางเลือก - เทคโนโลยีการออกแบบและการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้รักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน - สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมในภาคอุตสาหกรรมตามแนวทางที่วางแผนใน TRM - จัดระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะๆและปรับปรุงแนวทางให้ทันสมัย
4. พัฒนาคาดและส่งเสริมภาพลักษณ์รักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ของไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ไทย	- พัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์และเครื่องเรือนไทย ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล - พัฒนาเครือข่ายห้องปฏิบัติการเพื่อการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ไม้และเครื่องเรือนไทย - ใช้มาตรฐานและเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนของสินค้า ในการกำหนดเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างสินค้าที่มีตรต่อสิ่งแวดล้อมภาครัฐ - สร้างความตระหนักแก่ประชาชน ในด้านประโยชน์ต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของการใช้ผลิตภัณฑ์ไม้ ที่ได้ตามมาตรฐานสินค้าไม้รักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน - ประชาสัมพันธ์ มาตรฐานการประเมินและการจัดการระดับความยั่งยืนของสินค้าไม้รักษ์สิ่งแวดล้อมไทย และข้อมูลสมรรถนะทางสิ่งแวดล้อมของสินค้าไทยในตลาดโลก

ปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) การกำหนดแนวทาง มาตรการในการส่งเสริมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยาง และอุตสาหกรรมสนับสนุนในปัจจุบันได้ทำการเสริมเพิ่มเติมรายละเอียดในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง โดยในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเพิ่ม

ขีดความสามารถให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นกับอุตสาหกรรมนั้น ได้ทำการกำหนดแนวทาง/มาตรการปรับปรุงกฎระเบียบนโยบายและมาตรการของไม้ยางพารา โดยได้กำหนดระยะเวลาของการดำเนินการให้สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมในระหว่างปี 2556-2559 รวมเป็นระยะเวลา 4 ปี รวมทั้งมีการกำหนดบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง ทั้งภาครัฐ และเอกชน ให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้การกำหนดแนวทาง/มาตรการในการพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราไทย ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างการผลิต ด้านแรงงาน ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ ด้านการตลาด และด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนซึ่งรายละเอียดมีดังนี้ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

1. ด้านที่ 1 โครงสร้างการผลิต โดยการเป้าหมายของการส่งเสริมนั้นเพื่อให้ในปี พ.ศ. 2560 ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ของไทยมีประสิทธิภาพในการผลิต รวมถึงให้ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์มีการพัฒนาออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งองค์ประกอบในการส่งเสริมประกอบไปด้วย

1.1 ส่งเสริมให้มีการเพิ่มสัดส่วนการใช้ไม้ยางพาราทำเฟอร์นิเจอร์ให้มากขึ้น

1.2 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาการผลิตเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพาราอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียของเนื้อยางที่น้อยที่สุด

1.3 ส่งเสริมผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพาราของไทย มีการพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง

2. ด้านที่ 2 แรงงาน มุ่งเน้นให้ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ของไทยมีแรงงานทั้งไร้ฝีมือและมีฝีมือที่มีคุณภาพและเพียงพอในการส่งเสริมประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและเพียงพอ การใช้เครื่องจักรที่เป็น Automation มากขึ้น ซึ่งองค์ประกอบในการส่งเสริมประกอบไปด้วย

2.1 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทย สามารถขยายตลาดเชิงรุกทั้งในตลาดเดิม และการแสวงหาตลาดใหม่

2.2 ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการลดการใช้แรงงานในกระบวนการผลิต โดยลดจำนวนแรงงานไร้ฝีมือ และเพิ่มการใช้แรงงานที่มีฝีมือและมีความชำนาญมากยิ่งขึ้น

2.3 ส่งเสริมให้มีแรงงานต่างด้าวเข้ามาทำงาน ได้อย่างถูกกฎหมายโดยการทำ MOU กับประเทศเพื่อนบ้านและมีการกำหนดอัตราค่าจ้างที่ชัดเจน

2.4 ปรับปรุงการอนุญาตให้แรงงานต่างด้าวเข้าทำงาน (Work Permit) ซึ่งเป็นข้อตกลงในกลุ่มประเทศอาเซียนอนุญาตให้แรงงานต่างด้าวเข้ามาทำงานได้อย่างเสรีในปี 2558 เพื่อให้มีแรงงานเข้ามาทำงานมากขึ้น

3. ด้านที่ 3 นโยบายมาตรการ รัฐได้วางแนวทางให้มียุทธศาสตร์ส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ขนาดกลางและขนาดเล็ก ที่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนให้กับโรงงานขนาดใหญ่ ซึ่งองค์ประกอบในการส่งเสริมประกอบไปด้วย

3.1 ให้กระทรวงอุตสาหกรรม และกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ร่วมมือกันในการเจรจา เพื่อผ่อนปรนข้อห้ามการนำเข้าผลิตภัณฑ์ไม้ยางไปยังประเทศคู่ค้า

3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพาราไทยอย่างชัดเจน

4. ด้านที่ 4 กฎหมายและกฎระเบียบ รัฐได้ทำการปรับปรุงเงื่อนไขภายใต้กฎเกณฑ์โดยวางแนวทางให้มีกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมต่อสภาพการณ์การค้า การส่งออกในปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ซึ่งองค์ประกอบในการส่งเสริมประกอบไปด้วย

4.1 ปรับปรุงแก้ไข พ.ร.บ. ป่าไม้ พ.ศ. 2484 โดยลดความเข้มงวด และโทษทางอาญาและแพ่งสำหรับผู้จัดตั้งโรงงานแปรรูปไม้และโรงงานผลิตชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ขนาดเล็กที่ส่งให้โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์

4.2 ออกกฎหมาย/กฎระเบียบควบคุมการนำเข้าผลิตภัณฑ์ที่มีการทรมานตลาดในประเทศไทยอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ออกกฎระเบียบของไทย เพื่อรองรับกฎระเบียบ EU FLEGT ของกลุ่มสหภาพยุโรป และกฎระเบียบ Lacey Act ของสหรัฐอเมริกา เพื่อสนับสนุนการส่งออกของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราของไทย

5. ด้านที่ 5 การตลาด ภาครัฐตั้งเป้าให้มีตลาดส่งออกเฟอร์นิเจอร์ที่เป็นตลาดใหม่ๆ มีมาตรฐานสินค้า มีการประชาสัมพันธ์ด้านการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ที่เข้มแข็ง ในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งองค์ประกอบในการส่งเสริมประกอบไปด้วย

5.1 ส่งเสริมให้มีการส่งออกเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพาราไปยังตลาดที่มีขนาดใหญ่ เช่น สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น

5.2 สร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพารา เพื่อเป็นการรับประกันคุณภาพให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ด้านความปลอดภัย การรักษาสีเงาผิว ด้านคนพิการ เช่นเดียวกับของประเทศสหรัฐอเมริกา

5.3 ส่งเสริมให้มีการเจรจาความร่วมมือทวิภาคีและพหุภาคี ระหว่างไทยกับประเทศคู่ค้าที่เป็นเป้าหมายของการส่งออก

5.4 ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพาราของไทย ในตลาดต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

5.5 ส่งเสริมให้มีการเจรจาการค้าเสรีกับประเทศต่างๆ มากยิ่งขึ้น

5.6 ส่งเสริมให้มีการหาตลาดส่งออกผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราที่เป็นตลาดใหม่ๆ

6. ด้านที่ 6 อุตสาหกรรมสนับสนุน ภาครัฐตั้งเป้าให้ผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารามีประสิทธิภาพและมูลค่าสูงขึ้น การนำเข้าผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราลดลงมีมาตรการช่วยเหลือสินเชื่อเงินกู้เพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มโอกาสการส่งออก เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ซึ่งองค์ประกอบในการส่งเสริมประกอบไปด้วย

6.1 ส่งเสริมให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพอุตสาหกรรมสนับสนุนผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา เช่น อุตสาหกรรมกาว เคมีภัณฑ์ ผ้าห่ม และไม้วีเนียร์ เป็นต้น เพื่อลดการนำเข้า

6.2 ส่งเสริมให้มีการสร้างมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมสนับสนุนบางประเภท เช่น ไม้วีเนียร์ แผ่นชั้นไม้อัด และแผ่นใยไม้อัด เป็นต้น

6.3 ส่งเสริมให้มีมาตรการช่วยเหลือสินเชื่อเงินกู้ โดยกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อที่ง่ายและรวดเร็ว เพื่อลดต้นทุนการผลิตโดยรวม และเพิ่มโอกาสการส่งออกของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราของไทย

6.4 ส่งเสริมให้มีกลุ่ม (Cluster) ในอุตสาหกรรมสนับสนุน เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา

2.6.6 โอกาส หรือเหตุสุดวิสัย (Chance) ปัจจัยภายนอกที่มีบทบาทต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับประเทศ และมีบทบาทที่นำสู่การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ได้ โดยที่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และความเป็นไปได้ อาจคาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ และอาจส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันในระดับประเทศได้ ซึ่งในอุตสาหกรรมไม้ยางพาราและผลิตภัณฑ์ถือเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้และสร้างงานให้กับทั้งสามประเทศ โดยมีไทยเป็นประเทศที่มีมูลค่าอุตสาหกรรมสูงสุด ซึ่งเน้นการผลิตและส่งออกสินค้ากลางน้ำ ได้แก่ ไม้ยางพาราแปรรูป (อาบและอบน้ำยา) แผ่นใยไม้อัด และแผ่นชั้นไม้อัด โดยเฉพาะไม้ยางพาราแปรรูปถือเป็นสินค้าที่สร้างรายได้สูงสุดให้กับอุตสาหกรรมไม้ยางพาราและผลิตภัณฑ์ของไทย ส่วนใหญ่ผลิตเพื่อส่งออก (ร้อยละ 65.2 ของปริมาณการผลิต) ไปยังประเทศจีน ซึ่งมีสัดส่วนการส่งออกไปตลาดดังกล่าวมากกว่าร้อยละ 97.48 ของปริมาณการส่งออกไม้ยางพาราแปรรูป ส่วนผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราของไทยที่สำคัญ คือ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องครัว โดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 65) เป็นตลาดต่างประเทศ ได้แก่ ญี่ปุ่น สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา

ส่วนอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราและผลิตภัณฑ์ของมาเลเซียนั้นเน้นการผลิตสินค้าปลายน้ำ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือนที่เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้จากการส่งออกให้กับมาเลเซีย(สินค้าส่งออกสำคัญ 20 รายการแรก) สำหรับผู้ประกอบการของมาเลเซียนั้นได้รับการสนับสนุนทั้งเงินทุน เทคโนโลยี และการฝึกอบรมแรงงาน และการบริหารจัดการวัตถุดิบอย่างยั่งยืน รวมไปถึงการแก้ไขกฎระเบียบให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราและผลิตภัณฑ์ จากรัฐบาล ทั้งนี้มาเลเซียได้ตั้งเป้าที่จะสร้างรายได้จากการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ 16,000 ล้านดอลลาร์ (หรือประมาณ 1 แสน 6 หมื่นล้านบาท) ภายในปี พ.ศ. 2563

สำหรับอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราและผลิตภัณฑ์ของอินโดนีเซียนั้นเน้นการผลิตเฟอร์นิเจอร์เช่นเดียวกับมาเลเซีย แต่มีความแตกต่างกันที่อินโดนีเซียนั้นเน้นการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง อย่างไรก็ตามอินโดนีเซียมีความได้เปรียบในเรื่องของจำนวนแรงงานและค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าไทยและมาเลเซียทำให้การผลิตจะเน้นการใช้แรงงานคนเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามแม้ว่าอุตสาหกรรมไม้และผลิตภัณฑ์จะสร้างรายได้มากมายให้กับทั้งไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย แต่เมื่อเข้าสู่การแข่งขันในระดับโลก ทั้งสามประเทศเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงของตลาด รสนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และที่สำคัญต้องแข่งขันกับผู้ครองตลาด เช่น จีน แคนาดา อิตาลี และเยอรมัน เป็นต้น ดังนั้นการร่วมมือกันพัฒนาด้านการลงทุน การผลิต และการค้า รวมถึงการวิจัยและพัฒนาต่อยอดจากข้อได้เปรียบและลดข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่ออุตสาหกรรมที่มีอยู่เดิม โดยผ่านการเจรจาภายใต้กรอบความร่วมมือการพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทย (IMT-GT) จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งสามประเทศ โดยเป้าหมายหลักของความร่วมมือนั้นคือการร่วมกันเป็น “ศูนย์กลางการแปรรูปและการออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้อย่างพาราของอาเซียน”

ทั้งนี้ในความร่วมมือในการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราและผลิตภัณฑ์ของอนุประเทศ (ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย) นั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ร่วมกัน จึงเห็นควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมมือด้านอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราและผลิตภัณฑ์เพื่อผลักดันให้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมในระยะยาว หรือเรียกว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมมือด้านอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราและผลิตภัณฑ์ภายใต้กรอบโครงการพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย (IMT-GT) ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2556)

1. ร่วมกันขยายฐานการผลิตและการลงทุนในอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราและผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความพร้อมด้านวัตถุดิบและความสามารถในการออกแบบ ในขณะที่มาเลเซีย เป็นประเทศที่มีศักยภาพในการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของประเทศที่สูงมาก เนื่องจากการได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐและการร่วมมือกันระหว่างภาคเอกชนด้วยกันเอง อย่างไรก็ตาม การที่มาเลเซียลดพื้นที่การปลูกยางเพื่อที่จะเพิ่มพื้นที่การปลูกปาล์มแทน อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุดิบที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของมาเลเซีย ในขณะที่ ประเทศไทยมีวัตถุดิบไม้อย่างพาราคุณภาพดีทั้งไม้อย่างพาราแปรรูป และไม้วิทยาศาสตร์ ไม้อัดและไม้บาง แผ่นขึ้นไม้อัด และแผ่นใยไม้อัด เป็นต้น) ที่พร้อมส่งต่อไปให้กับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ได้อย่างต่อเนื่อง

สำหรับอินโดนีเซีย เป็นประเทศที่มีพื้นที่ปลูกยางมากที่สุดในโลก จึงทำให้ในแต่ละปีมีปริมาณต้นยางที่ ถูกโค่นมากกว่า 4 แสนต้น (คิดเป็นร้อยละ 2 ของพื้นที่ปลูกยางทั้งหมด) แต่ข้อจำกัดเรื่องของตัวไม้อย่างพารา ที่เป็นไม้มีค่าสูง ผู้ประกอบการอินโดนีเซียมีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมแปรรูป (การเลื่อยไม้) ไม้อย่างพารา น้อยกว่าผู้ประกอบการของไทย จึงทำให้เกิดการสูญเสียระหว่างการเลื่อยสูง ดังนั้น ควรสนับสนุนให้ผู้ประกอบการของไทยและมาเลเซียเข้าไปลงทุนในอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราแปรรูปในประเทศอินโดนีเซีย โดยจะได้ประโยชน์เรื่องของจำนวนแรงงาน ค่าจ้างแรงงานราคาถูก และมีปริมาณวัตถุดิบป้อนเข้าสู่โรงงานอย่างเพียงพอ

จากความพร้อมด้านวัตถุดิบและความสามารถในการออกแบบของไทย ศักยภาพในการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ของมาเลเซียทั้งด้านการผลิตและการตลาดในระดับที่สูง และความพร้อมด้านวัตถุดิบ จำนวนแรงงานที่มีมาก และค่าจ้างถูกของอินโดนีเซีย ดังนั้น หากทั้งสามประเทศร่วมมือกันขยายฐานการผลิตและการลงทุนในอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราและผลิตภัณฑ์อย่างครบวงจร จะเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการผลิตและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม้และผลิตภัณฑ์ของ IMT-GT ในตลาดโลก

2. สร้างโอกาสทางการค้าให้กับอุตสาหกรรมไม้อย่างพาราและผลิตภัณฑ์โดยการเพิ่มช่องทางทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ

การจัดงานแสดงสินค้า (ไม้อย่างพาราแปรรูปและผลิตภัณฑ์) ร่วมกันระหว่างไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ถือเป็นการขยายฐานผู้บริโภคและดึงดูดนักลงทุนให้เข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมแปรรูปไม้อย่างพาราและผลิตภัณฑ์ใน IMT-GT โดยเฉพาะในตลาดตะวันออกกลาง ยุโรปตะวันออกและยุโรปกลางที่มีกำลังซื้อสูง แม้ว่าตลาดสหรัฐและยุโรปจะเป็นตลาดส่งออกสินค้าประเภทไม้อย่างพาราแปรรูปและผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจ แต่การส่งสินค้าไปยังกลุ่มประเทศดังกล่าวต้องปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศนั้นๆ โดยกฎหมาย FLEGT2 ของสหภาพยุโรปมีจุดประสงค์เพื่อต่อสู้กับปัญหาการใช้ไม้เถื่อน ดังนั้น ไม้ที่นำมาผลิตเป็นสินค้าต้องเป็นไม้ที่ถูกกฎหมาย แม้ว่ากฎหมายดังกล่าวจะเป็นกฎหมายของกลุ่มสหภาพยุโรปแต่ประเทศต่างๆ ที่ค้าขาย

สินค้าประเภทไม้และผลิตภัณฑ์กับสหภาพยุโรปจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตาม ส่วนกฎหมาย Lacey Act3 ของสหรัฐนั้น เป็นกฎหมายคุ้มครองสัตว์ป่าและพันธุ์พืช จากเดิมกฎหมายดังกล่าวไม่มีผลครอบคลุมถึงสินค้าไม้และผลิตภัณฑ์ แต่ต่อมาได้มีการแก้ไขและปรับปรุงใหม่ให้มีผลครอบคลุมสินค้าไม้และผลิตภัณฑ์ โดยให้เหตุผลต้องการดูแลรักษาทรัพยากรป่าไม้ ป้องกันการลักลอบตัดไม้ ผิดกฎหมาย กฎหมายดังกล่าวเริ่มมีผลบังคับใช้เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2555 เป็นต้นมา ดังนั้นการที่ IMT-GT จะขยายตลาดไม้ยางพาราแปรรูปและผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราไปในกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปและอเมริกาจำเป็นต้องพยายามปรับตัวตามกฎระเบียบของประเทศคู่ค้า

3. ผลักดันการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา

อุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือนเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันสูงมาก มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบสินค้าและการลอกเลียนแบบที่รวดเร็ว ดังนั้นภายใต้กรอบความร่วมมือ IMT-GT ควรมีการร่วมมือกันจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อสร้างศักยภาพและความแข็งแกร่งทางด้านการออกแบบและการผลิตของทั้งสามประเทศให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายได้อย่างต่อเนื่องและตรงตามความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

ทั้งนี้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เป็นอุตสาหกรรมกลุ่มที่มีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมกันในเขตการค้าเสรีในภูมิภาคอาเซียน โดยมีการส่งออกตาม Demand-Supply สินค้ากลุ่มนี้จะใช้ราคามากกว่าคุณภาพมาเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน (นิลสุวรรณ ลีลารัศมี, 2557) แต่ในระยะยาวนั้นการแข่งขันกันที่ราคาไม่อาจเกิดผลที่ดีต่ออุตสาหกรรมในระยะยาว ฉะนั้นผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการผลิตผลิตภัณฑ์ให้เกิดนวัตกรรมและมูลค่า ด้วยเหตุที่อุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเครื่องตกแต่งบ้านและอุตสาหกรรมบริการ โรงแรม

ภายใต้การใช้วัตถุดิบในประเทศและใช้แรงงานเข้มข้นในการผลิตซึ่งมีการผลิตเพื่อส่งออกเป็นหลัก ผู้ผลิตไม้ และเครื่องเรือนส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดเล็ก ฉะนั้น เพื่อให้พร้อมรับการเปิดประตูการค้าในเวทีอาเซียน (AEC) ที่ซึ่งมีผลต่อการขนถ่ายปัจจัยในการผลิต ทั้งแรงงาน วัตถุดิบและเงินทุน ซึ่งเป็นโอกาสในการลดต้นทุนของการผลิตในภาคอุตสาหกรรม ประกอบกับการพัฒนาเส้นทางการค้าต่างๆ ในภูมิภาค อันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่สูงขึ้น (สถาบันพลาสติก, 2556) นอกจากการได้รับการสนับสนุนในการรวมกลุ่มคลัสเตอร์แล้ว ยังมีการสนับสนุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรด้านต่างๆ ในการดำเนินกิจการโดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้วางยุทธศาสตร์การพัฒนา ดังมีสาระสำคัญต่อไปนี้ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2558)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา โดยการพัฒนาเทคโนโลยีคุณภาพวัตถุดิบกลางน้ำและห้องทดสอบผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราของไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรทางด้านวิจัย ออกแบบ และช่างเทคนิคในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างและพัฒนาฐานข้อมูลอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา โดยการสำรวจรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร และทิศทางเทคโนโลยี ตลอดจนมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ตามการวิเคราะห์ตามตัวแบบของทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model) ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดมิติหรือตัวแปรตามที่มุ่งศึกษาครั้งนี้ได้ทั้งหมด 6 มิติ ดังนี้ 1) ปัจจัยในการดำเนินงาน 2) เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด 3) อุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน 4) กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน 5) บทบาทของรัฐบาล และ 6) โอกาสหรือเหตุผลวิสัย และเพื่อทำให้การสรุปครั้งนี้เห็นความชัดเจนและเข้าใจมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปออกมาในรูปแบบของตารางสังเคราะห์มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 สรุปการสังเคราะห์ที่มาของมิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร

มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร	แหล่งที่มาของแนวคิด														
	สถาบันพลาสติก (2556)	(Nguyen Ton Quyen and Tran Huu Nghi, (2011)	National Timber Industry Policy (2009)	(International Trade Centre UNCTAD/WTO (2004)	Berney (2002)	Porter (1990, 1998)	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2558)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2558)	กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (2557)	อิตาภา ชำนาญพันธุ์ และ กฤษณ์ พิธิสุขกุล (2557)	นิตสุวรรณ ลีลารัศมี (2557)	ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2556)	สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2555)	วิระพงศ์ มาลัย (2554)	สมเกียรติ วรรณศิริคุณ (2553)
1. ปัจจัยในการดำเนินงาน	✓				✓	✓	✓	✓		✓			✓		✓
1.1 ทรัพยากรมนุษย์	✓					✓	✓	✓		✓			✓		
1.2 ทรัพยากรทางกายภาพ	✓				✓	✓	✓	✓		✓			✓		✓
1.3 ทรัพยากรด้านความรู้	✓					✓	✓						✓		✓
1.4 แหล่งเงินทุนต่างๆ	✓					✓	✓	✓					✓		
1.5 โครงสร้างพื้นฐาน						✓	✓	✓					✓		
2. เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด	✓					✓	✓	✓		✓			✓		✓
2.1 ขนาดความต้องการ	✓					✓	✓	✓		✓					✓
2.2 คุณลักษณะของความต้องการ						✓	✓	✓		✓			✓		✓

ตารางที่ 2.5 สรุปการสังเคราะห์ที่มาของมิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร (ต่อ)

มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร	แหล่งที่มาของแนวคิด															
	สถาบันพลศึกษา (2556)	(Nguyen Ton Quyen and Tran Huu Nghi, (2011)	National Timber Industry Policy (2009)	(International Trade Centre UNCTAD/WTO (2004)	Berney (2002)	Porter (1990, 1998)	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2558)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2558)	กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (2557)	จิตตา ชัยพันธุ์ และ ฤทธิ พิสิษฐกุล (2557)	นิตยสาร ลีลา (2557)	ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2556)	สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2555)	วิระพงษ์ มาลัย (2554)	สมเกียรติ วรประสิทธิ์คุณ (2553)	
	3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน	✓					✓	✓	✓		✓			✓		✓
	3.1 ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต	✓					✓	✓		✓			✓		✓	
	3.2 ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง						✓	✓	✓	✓						
	4. กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน	✓					✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓
	4.1 เป้าหมายขององค์กร	✓					✓	✓						✓		
	4.2 สภาพการณ์ของการแข่งขัน	✓					✓	✓	✓		✓			✓		✓
	4.3 การกำหนดมาตรฐานและควบคุมมาตรฐานของสินค้า	✓					✓									
	4.4 กลยุทธ์การแข่งขัน	✓					✓	✓	✓		✓			✓	✓	

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร	แหล่งที่มาของแนวคิด														
	สถาบันพลาสติก (2556)	(Nguyen Ton Quyen and Tran Huu Nghi, (2011)	National Timber Industry Policy (2009)	(International Trade Centre UNCTAD/WTO (2004)	Berney (2002)	Porter (1990, 1998)	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2558)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2558)	กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (2557)	จิตอาสา ช่วยพันธุ์ และ กลุ่มพีลีสติกกุล (2557)	นิลสุวรรณ ดีลาร์ดี (2557)	ศูนย์ศึกษาดูงานระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2556)	สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2555)	วีระพงษ์ มลชัย (2554)	สมเกียรติ วรประสิทธิ์กุล (2553)
5. บทบาทของรัฐบาล	✓	✓	✓	✓		✓			✓				✓		
5.1 การพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก													✓		
5.2 การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอรรินเจอร์									✓						
5.3 การพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราไทย													✓		
6. โอกาส หรือเหตุผลวิสัย	✓					✓	✓		✓		✓	✓			
6.1 การขยายฐานการผลิตและการลงทุน	✓						✓				✓	✓			
6.2 การเพิ่มช่องทางทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ	✓						✓				✓	✓			

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย และได้นำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

2.7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

อุมพร รอดทอง (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทย เพื่อเสนอแนะแนวทางที่นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามใช้สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Regression) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวด้วยค่าสถิติ F(F-test) และแบบสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่รวมทั้งความต้องการที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อนำไปสู่การสร้างแบรนด์เป็นของตัวเอง OBM (Original Brand Manufacturer) ดังนี้

1) ผลสรุประดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้ง 9 ด้าน โดยปัจจัยที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด รองลงมา ได้แก่ การสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวางแผนและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการด้านบุคลากรที่เหมาะสม การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรและสิ่งแวดล้อมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความสามารถเชิงการผลิตและเทคโนโลยี การสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน และปัจจัยที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ การสนับสนุนทางการเงิน

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีดังนี้ (1) ปัจจัยด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง (2) ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางการเงิน (3) ปัจจัยด้านการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร (4) ปัจจัยด้านความสามารถเชิงการผลิตและเทคโนโลยี (5) ปัจจัยด้านการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรและสิ่งแวดล้อมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และ (6) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่เหมาะสม

นอกจากปัจจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้นในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ กับ ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยภาพรวมกล่าวว่า ในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์นั้นเพิ่งเริ่มต้นการออกแบบที่จะสร้างแบรนด์ของตัวเอง ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วการดำเนินการกิจการมาจากการผลิตตามรูปแบบที่ถูกกำหนดอย่างเดียว (OEM) มาโดยตลอดเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งรูปแบบและวัฒนธรรมการทำงานของประเทศไทยแตกต่างกับต่างประเทศ เนื่องจากต่างประเทศมีการแยกฟังก์ชันการทำงาน ที่ชัดเจน วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยส่วนใหญ่จากการเป็น SMEs และเป็นผู้ประกอบการส่วนใหญ่มากธุรกิจรอบคร่ำมาก่อน มีความคิดการตัดสินใจค่อนข้างล่าช้า อีกทั้งอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทยนั้นโดยรวมแล้วยังอยู่ในขั้นของการก่อสร้างฐาน ซึ่งจะมีบริษัทใหญ่ๆ เพียงไม่กี่รายที่มีความเข้มแข็งที่จะสามารถออกไปแข่งขันในตลาดโลกได้ อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านวิเคราะห์ความต้องการของตลาด พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื่องจากกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์มีตลาดที่เป็นตลาดเดิม คือ มีตัวแทนจำหน่ายที่เป็นเจ้าประจำอยู่แล้ว สินค้ามีสไตล์ในแนวทางของผู้ผลิตเอง คือ ผลิตตามความต้องการให้กับคนเฉพาะกลุ่ม จากข้อมูล ยังพบว่าการวิเคราะห์ตลาดใหม่ไม่เป็นปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และจากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการวางแผนและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในกลุ่มเฟอร์นิเจอร์ยังไม่มีระบบที่ชัดเจนสักเท่าไร โดยมีการข้ามขั้นตอนไปบ้างเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อปล่อยผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด รวมทั้งผู้ประกอบการมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบเจ้าของคนเดียวมาตั้งแต่ดั้งเดิมจึงทำให้การตัดสินใจเพียงคนเดียวขาดการวางแผนหรือมีกระบวนการที่ชัดเจน ส่วนมากแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มานักออกแบบที่จะคุยกันในที่ทำงานแล้วนำข้อมูลตรงนั้นมาประมวลผล โดยส่วนใหญ่เป็นการวิเคราะห์ของบริษัทโดยยึดแนวทางการออกแบบที่เป็นสไตล์ที่อยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัทเองซึ่งแต่ละบริษัทอาศัยการดูข้อมูลสถิติในอดีตรวมทั้งบริษัทมักไม่ได้ทำ ISO เกี่ยวกับการออกแบบและไม่มีการกำหนดรูปแบบกระบวนการไว้อย่างชัดเจน

3) ผลการทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นแต่ละปัจจัยกับขนาดขององค์กร กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แตกต่างกัน

ปริญญ์ มณีเนตร (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ส่งออกก้าวสู่ความเป็นสากล ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ส่งออกต้องเผชิญหน้ากับปัญหาหลายอย่าง สรุปโดยรวมได้ดังนี้ 1) การมีคู่แข่งรายใหม่อย่างประเทศจีน มาเลเซีย สิงคโปร์หรืออินโดนีเซีย แย่งส่วนแบ่งตลาดระดับล่างไปเพราะมีการผลิตต้นทุนที่ต่ำกว่าและผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมากขึ้นในขณะที่กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ของไทยก็อยู่ในตลาดล่างด้วยเช่นกัน เพราะผู้ประกอบการของไทยยังคงเน้นการผลิตสินค้า ราคาถูก ผลก็คือ ผู้ประกอบการที่ไม่สามารถ

ปรับตัวได้ก็ต้องปิดกิจการไป 2) การไม่พัฒนาตนเองของผู้ผลิตทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์และสร้างมาตรฐานคุณภาพสินค้าในขณะที่คู่แข่งพัฒนาขึ้นมา 3) การขาดการรวมกลุ่มในอุตสาหกรรม คือ มุ่งแต่ผลิตเพียงอย่างเดียว จึงยิ่งทำให้ขาดความเข้มแข็งและขาดอำนาจต่อรองไปอีก และ 4) ขาดการสร้าง Brand ของตัวเอง เนื่องจากอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ส่งออกของไทยส่วนใหญ่เป็น SMEs ที่ทำการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (OEM) ยกตัวอย่างเช่น ผลิตให้ IKEA เพื่อไปติด Brand จึงเห็นได้ว่า Brand ที่ผู้ประกอบการของไทยเป็นเจ้าของเองแทบไม่มีเลย เนื่องจากไทยยังขาดผู้ชำนาญด้านการออกแบบ ประกอบกับเมื่อทำการออกแบบเองแล้วจะต้องทำการทดสอบคุณภาพการใช้งานและต้องทดสอบความต้องการของตลาดอีกด้วย ทำให้ต้องเสียต้นทุนสูงกว่าการผลิตในฐานะที่เป็น Brand ของตัวเอง

ด้วยเหตุดังกล่าวจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ไทยต้องพัฒนาการสร้างตราสินค้าเป็นของตัวเองให้ได้เพื่อก้าวสู่ความเป็นสากลในตลาดโลก โดยเริ่มจากใช้จุดแข็งของอุตสาหกรรมจากการทำธุรกิจแบบรับจ้างผลิต (OEM: Original Equipment Manufacturer) ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการผลิต เปลี่ยนมาเป็นการผลิตภายใต้รูปแบบของตนเอง (ODM: Own Design Manufacturer) ที่เน้นการรวมกลุ่มของอุตสาหกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากขึ้นเพื่อต่อยอดจนสามารถผลิตได้ภายใต้ Brand ของตนเอง (OBM: Own Brand Manufacturer) ที่เกิดการพัฒนาทั้งในด้าน Design สินค้าและมาตรฐานคุณภาพของสินค้าเป็นที่ยอมรับของลูกค้าต่างประเทศได้ ในการยกระดับสินค้าสู่ระดับที่สูงขึ้นนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญต่อก่อนวัตรกรรมที่มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า นวัตกรรมด้านองค์กรและนวัตกรรมด้านกระบวนการผลิตสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากที่สุด คือ การผลิตสินค้ามีคุณภาพ, ความรวดเร็วในการนำเสนอสินค้า, การบริการเป็นเลิศ, การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รองลงมาคือ นวัตกรรมด้านการตลาดสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านการผลิตสินค้ามีคุณภาพได้ ในขณะเดียวกันนวัตกรรมด้าน Logistics และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ทั้งนี้ ในด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการบริการที่เป็นเลิศมีความสัมพันธ์กับความเป็นสากลในด้านการลงทุนต่างประเทศ โดยมีความสัมพันธ์น้อยในทิศทางเดียวกัน และความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับความเป็นสากลในด้านการดำเนินงาน โดยมีความสัมพันธ์น้อยในทิศทางตรงกันข้าม และความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรยังมีความสัมพันธ์กับความเป็นสากลในด้าน Logistic โดยมีความสัมพันธ์น้อยในทิศทางตรงกันข้ามเช่นกัน ในขณะที่ความได้เปรียบทางการแข่งขันจากสินค้ามีคุณภาพ, การเป็นผู้นำต้นทุนต่ำและความรวดเร็วในการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นสากลด้านใดเลย

สถาบัน ชูแสงศรี (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถในการส่งออกอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏ (Revealed Comparative Advantage Index--RCA index) ของการส่งออกอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลักในตลาดสหรัฐอเมริกา คือ ประเทศจีน และเวียดนาม ระหว่างปีพ.ศ. 2547-2550 ผลการศึกษาพบว่า ค่าดัชนีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏของการส่งออกอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ค่าดัชนี RCA ของประเทศไทย จีน และประเทศเวียดนาม มีค่ามากกว่า 1 เมื่อเทียบกับประเทศจีน และเวียดนาม การที่ประเทศจีนและเวียดนาม มีค่า RCA สูงกว่าประเทศไทยโดยประเทศมีค่า RCA เป็นอันดับ 3 แสดงว่า ประเทศจีน และเวียดนาม มีความสามารถในการส่งออกอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไปยังประเทศสหรัฐอเมริกามากกว่าประเทศไทย ซึ่งภาวะตลาดเฟอร์นิเจอร์ภายในประเทศมีอัตราการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น เฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันด้านราคา ทั้งจากสินค้าที่ผลิตได้ภายในประเทศด้วยตนเองและจากสินค้านำเข้าจากต่างประเทศซึ่งมีความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า ขณะที่ทางด้านผู้ประกอบการไทยต้องประสบกับปัญหาด้านต้นทุนการผลิตสูงขึ้นจากราคาวัตถุดิบรวม และต้นทุนค่าขนส่งที่ปรับตัวเพิ่มตามราคาน้ำมัน ประกอบกับการชะลอตัวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ภายในประเทศ และปัจจัยกดดันจากการแข็งค่าขึ้นอย่างต่อเนื่องของเงินบาท นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริโภคไทยไม่นิยมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เนื่องจากเห็นว่าคุณค่าไม่ดีและมีปัญหาเรื่องมอดกินไม้ ขณะที่ตลาดระดับบนของไทยนิยมเฟอร์นิเจอร์ไม้เนื้อแข็งนำเข้าจากต่างประเทศ เช่น สหรัฐฯ อิตาลี และเยอรมนี ซึ่งประเทศเหล่านี้เป็นผู้นำในการออกแบบเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่สำคัญของโลก ความต้องการเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราภายในประเทศชะลอตัวลงตามสถานะเศรษฐกิจและมีแนวโน้มว่าจะยังไม่เพิ่มขึ้น เนื่องจากสภาพปัญหาเศรษฐกิจทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคเพิ่มขึ้นไม่มากนัก

นอกจากนี้พบว่า ผู้ประกอบการไทยต้องประสบกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในตลาดเฟอร์นิเจอร์ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ตลาดระดับบนซึ่งตลาดรองรับสินค้านำเข้าหรือกึ่งนำเข้า การแข่งขันมักเน้นในรูปแบบและคุณภาพ ตลาดระดับกลาง เป็นตลาดรองรับสินค้าที่ผลิตภายในประเทศ โดยใช้วัตถุดิบ และอุปกรณ์ผสมระหว่างในประเทศกับต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ไม่เน้นสินค้าที่มียี่ห้อ ทั้งนี้สินค้าของผู้ประกอบการรายใดที่จะได้รับความนิยมจากผู้บริโภคเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพและราคาสินค้าที่ผลิตได้เป็นสำคัญ ซึ่งผู้ประกอบการไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารต้นทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านราคา รวมทั้งการพัฒนาารูปแบบ และประสิทธิภาพการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพสูงขึ้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับสินค้าสู่ตลาดระดับบน เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดระดับล่าง และเพื่อให้สินค้าเฟอร์นิเจอร์ไทยสามารถยืนหยัดในการแข่งขันใน

ตลาดโลกได้ ในส่วนของภาครัฐบาลควรที่จะมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการส่งออกในตลาดใหม่ๆ ปัญหาสำคัญที่กระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

1) การขาดแคลนวัตถุดิบ เนื่องจากการชะลอการตัดโค่นต้นยางก่อนที่จะมีการปลูกทดแทนใหม่ออกไประยะหนึ่ง หลังจากที่มีการปรับตัวสูงขึ้นของราคาน้ำยางพารา ส่งผลให้ไม้ยางพาราแปรรูปที่จะนำมาใช้ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์มีปริมาณลดลง และมีคุณภาพต่ำ เพราะมีการกรีดน้ำยางพาราเกินกว่าระยะเวลาที่กำหนด ทำให้เนื้อไม้เสื่อมคุณภาพและจะมีผลต่อชิ้นงานหลังการแปรรูปอีกด้วย

2) ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจาก ไม้ยางพาราซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเฟอร์นิเจอร์มีราคาทรงตัวอยู่ในระดับสูง ประกอบกับการเก็บภาษีนำเข้าวัตถุดิบชนิด อาทิ กาว และเหล็กเกอร์ ยังคงมีอัตราสูง รวมทั้งการปรับตัวขึ้นของราคาน้ำมันและค่าจ้างแรงงาน ส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ของไทยสูงขึ้น

3) การขาดแคลนแรงงานฝีมือปัจจุบัน อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยยังประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือและความชำนาญสูง เนื่องจากการลงทุนเพื่อพัฒนา ฝีมือแรงงานของไทยยังมีไม่มากนัก รวมทั้งคนไทยส่วนใหญ่เลือกที่จะทำงานในบริษัท หรือ อุตสาหกรรมที่สะอาดมากกว่าโรงงานเฟอร์นิเจอร์ที่มีแต่ฝุ่นและสภาพแวดล้อมไม่ดี

สุวภา กิจนพเกียรติ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาศักยภาพการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ใช้ในครัวเรือนของไทยไปยังประเทศญี่ปุ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะโดยรวมของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้และสถานะตลาดของเฟอร์นิเจอร์ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นตลาดส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่สำคัญของไทยโดยการสรุปผลจากเอกสาร 2) ศึกษาศักยภาพในการแข่งขันของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราสำหรับใช้ในครัวเรือนของไทยในตลาดญี่ปุ่นเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งที่สำคัญ และ 3) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อมูลค่าการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ไปยังประเทศญี่ปุ่น ผลการศึกษา พบว่า อุตสาหกรรมนี้ของไทยถือว่า มีความพร้อมและมีความครบวงจรเกือบสมบูรณ์แต่ยังมีจุดอ่อนบางประการ เช่น ความสามารถทางการออกแบบของผู้ประกอบการหรือค่าแรงงานต่อชั่วโมงของไทยที่สูงกว่าประเทศคู่แข่งอื่นๆ ทั้งนี้ความนิยมในเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราและประมาณการนำเข้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปีของญี่ปุ่น ทำให้อุตสาหกรรมนี้ยังมีโอกาสอยู่มาก แต่อย่างไรก็ตาม ส่วนครองตลาดของไทยในญี่ปุ่นยังมีสัดส่วนที่น้อยเมื่อเทียบกับประเทศจีนซึ่งเป็นผู้นำตลาด เนื่องจากเฟอร์นิเจอร์จากประเทศจีนมีต้นทุนค่าแรงงานที่ต่ำกว่า ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาและเพิ่มส่วนครองตลาด ผู้ผลิตไทยจึงควรใช้กลยุทธ์การแข่งขันโดยสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และเพิ่มการบริการต่างๆ ให้กับลูกค้ามากขึ้น

ปรียาภา ชัยชนะธรรม (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่องศักยภาพการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดศักยภาพการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ในตลาดโลกโดยตลาด

ส่งออกที่สำคัญคือ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสหราชอาณาจักร ประเทศคู่แข่งที่สำคัญคือ จีน อินโดนีเซีย และมาเลเซีย โดยศึกษาเชิงพรรณนาเกี่ยวกับโครงสร้างการผลิตและการตลาดของเฟอร์นิเจอร์ไม้ ตลอดจนมาตรการทางการค้าของประเทศผู้นำเข้า และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวกับการส่งออก และวิเคราะห์ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบของการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ไปตลาดโลก โดยใช้ดัชนีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏ (Revealed Comparative Advantage--RCA) และแบบจำลองส่วนแบ่งการตลาดคงที่ (Constant Market Share--CMS) เพื่อหาความสามารถในการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งการตลาดในการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทยไปตลาดสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสหราชอาณาจักร เปรียบเทียบกับคู่แข่งคือ จีน อินโดนีเซีย และมาเลเซีย โดยใช้ข้อมูลปีระหว่าง พ.ศ.2538-2547 และแบ่งเป็น 2 ช่วงเวลาคือ ระหว่างปี พ.ศ.2538-2542 และระหว่างปี พ.ศ. 2543-2547

ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏ (RCA) ของการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ของประเทศไทย อินโดนีเซีย และมาเลเซีย พบว่า มีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏมากกว่า 1 ในทุกตลาดในทุกช่วงเวลา ซึ่งหมายความว่า ทั้ง 3 ประเทศมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในการส่งสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ไปยังตลาดสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสหราชอาณาจักรประเทศไทยมีปริมาณไม้ยางพาราเพียงพอกับความต้องการใช้ของอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ได้มากขึ้น เนื่องจากภาครัฐหันมาเข้มงวดกับส่งออกไม้ยางพาราซึ่งเคยมีปัญหาการขาดแคลนไม้ยางพารา ประกอบกับภาครัฐมีนโยบายขยายพื้นที่ปลูกยางพาราทั่วประเทศ เพื่อรองรับความต้องการวัตถุดิบไม้ยางพาราที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและความต้องการที่เพิ่มขึ้นตามความนิยมใช้วัสดุธรรมชาติในการตกแต่งอาคารบ้านเรือนและที่พักตามแหล่งท่องเที่ยว อัตราค่าจ้างแรงงานต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เช่น มาเลเซีย เป็นแรงงานที่มีฝีมือมีความชำนาญและความประณีตสูง สามารถผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีความละเอียดมาก ซึ่งนับเป็นจุดแข็งของไทย อย่างไรก็ตามไทยยังมีจุดอ่อนในเรื่องประสิทธิภาพการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่อยู่ในระดับต่ำก่อให้เกิดการสูญเสียเนื้อไม้ในกระบวนการผลิตสูงถึงร้อยละ 40-50 นอกจากนี้การพัฒนาด้านการผลิตของผู้ประกอบการเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากผู้ผลิตส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการรายย่อยซึ่งมักเผชิญกับข้อจำกัดด้านเงินทุน และการเข้าถึงเทคโนโลยีผู้ผลิตยังละเลยการพัฒนาแบบผลิตภัณฑ์และการสร้างตราสินค้า เนื่องจากการผลิตส่วนใหญ่มีลักษณะรับจ้างผลิตตามรูปแบบที่ประเทศคู่ค้ากำหนด นอกจากนี้การรวมตัวของผู้ประกอบการยังไม่เข้มแข็งนัก เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก ทำให้ขาดอำนาจต่อรองกับผู้ซื้อ และเกิดการแย่งตลาดระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันเอง นอกจากนี้ยังพบอุปสรรคทางด้านราคาและปริมาณวัตถุดิบไม้ยางพาราบางส่วนที่มีความไม่แน่นอน เนื่องจากเกษตรกรมักชะลอการโค่นต้นยางพารา เมื่อราคาน้ำยางพาราในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้น

ขณะที่ผู้ผลิตไม้ยางพาราแปรรูปหันไปส่งออกไม้แปรรูปโดยตรงมากขึ้น แทนการจำหน่ายให้แก่โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ส่งผลให้ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ดั้งเดิมที่รับคำสั่งซื้อขนาดใหญ่หรือการทำสัญญาซื้อขายสินค้าระยะยาว นอกจากวัตถุดิบหลักอย่างไม้ยางพาราแล้ว พบว่า อัตราภาษีนำเข้าวัตถุดิบที่ใช้ในการทำเฟอร์นิเจอร์ เช่น กาว และเคมีภัณฑ์ ของไทยสูงกว่าประเทศคู่แข่ง ประกอบกับความล่าช้าในการคืนภาษีขาเข้าและภาษีมูลค่าเพิ่มล้วนจำกัดศักยภาพในการแข่งขันของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทย ทั้งนี้ในการส่งออกพบว่ายังต้องทำการพัฒนาในด้านคุณภาพและความน่าเชื่อถือของสินค้าให้ได้มาตรฐานมากขึ้น เนื่องจากประเทศคู่ค้าสำคัญ คือ สหภาพยุโรป สหรัฐฯ และญี่ปุ่น เริ่มนำมามาตรการทางการค้าที่มีใช้ภาษี (Non-Tariff Barriers, NTBs) เช่น ข้อกำหนดด้านคุณภาพสินค้า การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสิทธิมนุษยชน มาใช้แทนมาตรการทางภาษีศุลกากรที่ค่อยๆ ปรับลดลงจากการเปิดเสรีทางการค้า

2.7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

Noor et al. (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ผลการศึกษาพบว่า มาเลเซียมีความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญในการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเมื่อเทียบกับการส่งออกผลิตภัณฑ์ไม้ที่สำคัญอื่นๆ โดยไม้ยางพาราเป็นวัตถุดิบสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ โดยเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรายได้ของรัฐบาลที่ได้จากการเก็บภาษีการนำเข้าวัตถุดิบและการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มของภาคอุตสาหกรรมได้สร้างรายได้การส่งออกจากมูลค่าการค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้น ให้กับเศรษฐกิจของมาเลเซียโดยในปีค.ศ. 2014 สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ถึง 47.94 พันล้านริงกิตมาเลเซีย แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ที่สามารถสร้างอุปสงค์ที่มีต่อผลิตภัณฑ์ได้อย่างดี อย่างไรก็ตาม มาเลเซียยังต้องแสวงหาทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้ผลิตให้เข้มแข็งขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงขึ้นในภาวะการแข่งขันที่ แม้ว่ามาเลเซีย จะมีแนวโน้มการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ที่ดีแต่ในมิติการแข่งขันเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่งสำคัญอย่างจีนซึ่งเป็นผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์รายใหญ่ของโลกที่มีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบที่สูงกว่าผู้ผลิตรายอื่น

ทั้งนี้ ความสำเร็จในอุตสาหกรรมยังมีผลมาจากการใช้ไม้ยางพาราในการผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่มและการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการจัดการป่าไม้ให้เกิดความยั่งยืน และมุ่งให้ความสำคัญต่อการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์การวางแผนทางในการจัดหมวดหมู่ประเภทวัตถุดิบของเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้ผลิตที่เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มมูลค่าการผลิตและส่งเสริมรูปแบบการจัดการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมในระดับสากล ไม้ยางพาราแปรรูปเป็นวัตถุดิบหลักในการ

ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในมาเลเซีย โดยมีร้อยละ 80 ของการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ มาเลเซียเป็นอันดับที่ 10 ของผู้ส่งออกที่ใหญ่ที่สุดของเฟอร์นิเจอร์ในระดับโลก รัฐบาลมาเลเซียมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้อย่างพาราให้เป็นที่ยอมรับในตลาดระดับบน โดยได้กำหนดและดำเนินนโยบาย มาตรการ แผนยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานอย่างจริงจัง เพื่อผลักดันการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์อย่างยั่งยืน โดยในแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ และมีบทบาทสำคัญในการให้ความช่วยเหลือในเรื่องการวิจัยและพัฒนาวิทยาการและเทคโนโลยี อาทิ เช่น คุณสมบัติพื้นฐานและลักษณะของไม้ การรักษาเนื้อไม้และเครื่องจักรกลในการผลิตให้มีความเป็นไปได้ในการพัฒนาทางเทคนิคและค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อการวัดมูลค่าเพิ่มในภาคการผลิต ทั้งจากค่าตอบแทนของพนักงาน มูลค่าที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมการผลิตที่ส่งผลต่อการลดต้นทุนในส่วนต่างๆทั้งจากการใช้วัตถุดิบ อุปกรณ์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเพื่อเพิ่มมูลค่าเป็นกำไรที่เกิดขึ้นในระบบการผลิตชุดเฟอร์นิเจอร์ที่สมบูรณ์ของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดใหญ่

Mohsen, Sukri, Jegatheswaran, Awang & Rosli (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราในประเทศมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า ประเทศมาเลเซียมีศักยภาพในการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์สูงมาก เนื่องจากการได้รับความช่วยเหลือทั้งด้านเงินทุนและปัจจัยดำเนินงานจากภาครัฐและการร่วมมือกันระหว่างภาคเอกชนด้วยกันเองโดยมีความเข้มแข็งในด้านการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้อย่างพาราเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่สร้างรายได้ที่ดีจากการส่งออกให้กับมาเลเซียโดยการส่งออกของผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้อย่างพาราคิดเป็นร้อยละ 80 ของมูลค่าการส่งออกรวมของเฟอร์นิเจอร์ไม้ ความสำเร็จของเฟอร์นิเจอร์ไม้อย่างพาราของมาเลเซียในตลาดโลกเป็นเพราะมีคุณสมบัติทางกลไกที่ดี, ความทนทานที่ยอมรับ รูปแบบลักษณะที่น่าสนใจและสร้างความสะดวกทำให้เป็นที่รู้จักดีและเป็นที่ยอมรับทั้งด้านการผลิตและเป็นที่ต้องการของตลาดในระดับบน

ทั้งนี้ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของอุปทานในการกระบวนการผลิตยังมีสิ่งที่น่าเป็นห่วง โดยเฉพาะในด้านของวัตถุดิบที่ได้จากแหล่งผลิตโดยปัจจุบันพื้นที่ทั้งหมดของสวนยางลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีเนื่องจากผู้ผลิตวัตถุดิบเปลี่ยนไปเพาะปลูกปาล์มน้ำมันซึ่งเป็นสาเหตุให้วัตถุดิบที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการนั้นลดลงและทำให้แนวโน้มของการส่งออกไม้อย่างพาราแปรรูปนั้นลดลง อย่างไรก็ตาม มูลค่าการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้อย่างพารายังคงเพิ่มขึ้นผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์มีการดำเนินการตามขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานให้เกิดความสมบูรณ์พร้อมอยู่เสมอเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและคุณภาพที่ได้สร้างไว้ ผู้ผลิตส่วนใหญ่เลือกที่จะนำเข้าไม้อย่างพาราส่วนใหญ่มาจากประเทศไทยเพื่อรักษาความได้เปรียบของผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ได้รับการตอบรับอย่าง

ดีทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้ประกอบการมีการตั้งศูนย์การพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์และมีการขยายเครือข่ายการจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศมากขึ้นจากการร่วมลงทุนกับผู้ประกอบการต่างชาติเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรมในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

Klein et al. (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราของประเทศจีน ทรัพยากร การตลาด และเทคโนโลยีการผลิต ผลการศึกษาพบว่า จีนมีความสนใจมากขึ้นในการพัฒนา อุตสาหกรรมในประเทศและการคุ้มครองสิ่งแวดล้อมโดยรัฐบาลซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในอุปทานของ อุตสาหกรรมไม้ของจีน รวมถึงเป็นการรักษาความเข้มแข็งในอุตสาหกรรมดังเช่นที่รัฐบาลมาเลเซีย และอินโดนีเซียได้ทำนโยบายในการห้ามส่งออกผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราและหวายทั้งหมดเพื่อ ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ภายในประเทศ ทั้งนี้ วัตถุดิบยางพาราในประเทศจีนส่วนใหญ่มาจากประเทศไทยและประเทศกัมพูชา โดยเป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่สามารถนำมาใช้สำหรับ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ได้ดี อุปทานการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ของจีนนั้นขึ้นอยู่กับการนำเข้าเป็นหลัก แม้ว่าจะมีแหล่งผลิตวัตถุดิบภายในประเทศแต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อภาคการผลิตและคุณภาพของไม้แปรรูปที่ได้ยังมียุทธศาสตร์ที่ไม่สม่ำเสมอ ภาครัฐให้ความสำคัญไปที่การส่งเสริมการแปรรูปที่เพิ่มมูลค่าเพิ่ม ในอุตสาหกรรมปลายน้ำอย่างเฟอร์นิเจอร์ มากกว่าการแปรรูปขั้นต้นในกระบวนการซึ่งนับว่ายังเป็น จุดที่ยังต้องพัฒนาโดยการจัดทำร่างมาตรฐานสำหรับการแปรรูปไม้ยางพารา เนื่องจากการผลิตไม้ ยางพาราแปรรูปภายในประเทศจีนบางส่วนยังไม่มีแนวทางด้านเทคโนโลยีการแปรรูปไม้ อาทิ การรักษาคุณภาพของไม้ยาง เพื่อใช้เป็นวัสดุประกอบที่มีคุณภาพซึ่งยังต้องให้การส่งเสริมเพื่อให้เกิดการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ โดยยังควรที่จะ ต้องให้มีการศึกษาวิชาการให้มากยิ่งขึ้น ความต้องการสินค้าในตลาดส่วนใหญ่ของจีนอยู่ในตลาด ระดับล่างและระดับกลาง มีความได้เปรียบในด้านแรงงานซึ่งมีค่าจ้างแรงงานต่ำ ส่งผลให้มีนักลงทุน ย้ายฐานการผลิตเข้าไปเป็นจำนวนมาก

อย่างไรก็ตาม ภาครัฐและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องก็ได้วางกลยุทธ์สำหรับการพัฒนา อุตสาหกรรมไว้โดยสาระสำคัญคือ 1) การจัดสรรทรัพยากรการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิด ยังยืนของอุตสาหกรรมต้นน้ำ ควรจะมีการจัดการแบบบูรณาการโดยพิจารณาถึงคุณภาพที่ได้และ การสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างกำไรในการส่งออก 2) การบริหารจัดการและเทคนิคทาง กระบวนการควรมีความเข้มแข็งและมีการประมวลผลที่ชัดเจน การสนับสนุนทางเทคนิคในห่วงโซ่ อุปทาน เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างรูปแบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีขนาดใหญ่ขึ้น พร้อมทั้งคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม 3) ส่งเสริมกระบวนการผลิตให้ได้ประสิทธิภาพในทุกหน่วยการผลิต ของโรงงานในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อยกระดับคุณภาพและมูลค่าที่เพิ่มมากขึ้น 4) การปรับปรุงเทคนิค การอบไม้ยางและรักษาคุณภาพของไม้แปรรูปยางพาราไม่ให้เกิดมีการผุกร่อนได้และเกิดการเสื่อม

คุณภาพของไม้ รวมถึงคำนึงถึงความปลอดภัยตามกฎหมายข้อบังคับต่างๆตามมาตรการและการควบคุมมาตรฐานของสินค้า 5) มีกระบวนการในการสำรวจและควบคุมการผลิตสินค้าให้เกิดมูลค่าเพิ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพสินค้าสำหรับการส่งออกระหว่างประเทศ 6) การกำหนดกฎระเบียบ กฎบังคับ หรือมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ไม้ยังควรมีการกำหนดมาตรฐานของคุณลักษณะเฉพาะ สี สารกันเชื้อรา ฯลฯ โดยเร็วเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้ยาง และอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการของตลาดของอุตสาหกรรม

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2003) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการยกระดับโซ่มูลค่าอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ทั่วโลก ผลการศึกษาพบว่า การกำหนดกรอบและมาตรการที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนนั้นจะช่วยในการปรับปรุงแนวโน้มของมูลค่าเพิ่มของเฟอร์นิเจอร์กับการตลาดในอนาคต โดยจากแนวโน้มการยกระดับของประเทศผู้ผลิตในผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ แนวทางที่จะสร้างความสำเร็จในโลกาภิวัตน์ที่มีภาวะการแข่งขันที่สูงนั้น นอกจากทรัพยากรปัจจัยการผลิตที่ได้เปรียบแล้ว การพัฒนากระบวนการในห่วงโซ่มูลค่าเฟอร์นิเจอร์ให้มีขนาดที่ใหญ่ขึ้นจากรูปแบบอุตสาหกรรมแบบดั้งเดิมนั้นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบด้วยการพัฒนาวิทยาการโดยให้ความสำคัญต่อการสร้างความเข้มแข็งภายในกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์จากหน่วยงานต่างๆภายในห่วงโซ่อุปทานที่มีส่วนในการผลิตองค์ประกอบต่างๆ มีการเลือกสรรทางเทคนิคในการออกแบบเฟอร์นิเจอร์ในรูปแบบการใช้งานที่แตกต่างกัน อาทิ ในด้านสถานที่ เช่น บ้าน ที่ทำงาน ห้างสรรพสินค้า โรงแรม รวมถึงศิลปวัฒนธรรมและสถาปัตยกรรม เพื่อให้สินค้านั้นเกิดคุณค่าเฉพาะที่สอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริโภคและเป็นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมด้วย ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวต้องอาศัยทักษะการสร้างตราสินค้าเพื่อการผลิตผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง นอกจาก การอาศัยเพียงความได้เปรียบในด้านทรัพยากรการผลิตทั้งวัตถุดิบ เงินทุน และแรงงานแล้ว ผู้ผลิตจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการเชื่อมโยงปัจจัยดำเนินการในห่วงโซ่มูลค่าให้เกิดบูรณาภาพเพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็วพร้อมทั้งการจัดการต้นทุนการผลิตที่เกิดประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ประเทศที่มีความได้เปรียบทางด้านเศรษฐกิจที่มีค่าแรงต่ำ ได้แก่ จีน, เม็กซิโก, อินโดนีเซีย, มาเลเซียและไทย ส่วนประเทศที่มีการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมขั้นสูง ได้แก่ อิตาลี, แคนาดา, เดนมาร์กและสวีเดน โดยในบรรดาประเทศแนวหน้าผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์นั้น ประเทศอิตาลีและประเทศจีนเป็นผู้ส่งออกชั้นนำระดับโลกที่สามารถสร้างกำไรสุทธิได้มากที่สุด การพัฒนาที่บรรลุผลตามลำดับของประเทศที่ประสบผลดี ในการผลิตเพื่อการส่งออกดังกล่าวนี้ ภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญต่อการวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยีใหม่ๆเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง การดำเนินกิจการของอุตสาหกรรมภายในประเทศ

ต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีเครือข่ายภายในประเทศและสร้างการประสานงานของเครือข่ายการผลิตนอกประเทศ ในการถือกุญแจปัจจัยความได้เปรียบที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่า อาทิ การสร้างข้อตกลงในการแลกเปลี่ยนวิทยาการและประสานความร่วมมือกันเพื่อการพัฒนาการผลิตชิ้นส่วนสำเร็จรูปในการป้อนเข้าสู่กระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ที่มีคุณภาพและตรงต่อรูปแบบการใช้งาน รวมถึงประหยัดต้นทุนการผลิตและช่วยลดค่าใช้จ่ายในจัดส่งสินค้า

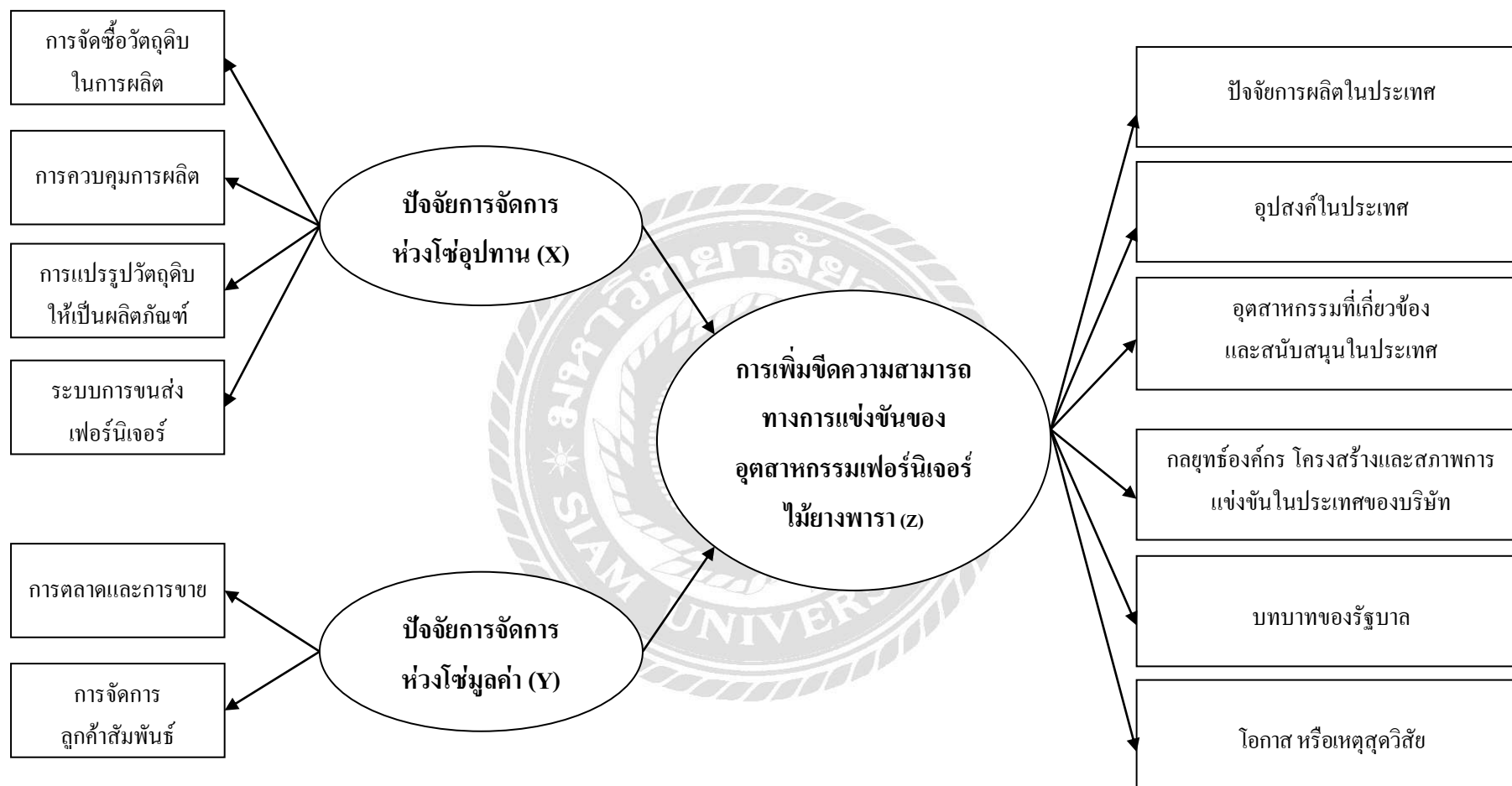
International Trade Centre UNCTAD/WTO (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่องตลาดเฟอร์นิเจอร์ในระดับนานาชาติ ผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศอิตาลีมีอยู่มากเกือบ 38,000 บริษัท ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก SMEs มีปริมาณแรงงานทั้งหมดโดยรวม 230,000 คน โดย 88% ของบริษัทในอุตสาหกรรมนั้นมีการจ้างงานน้อยกว่า 10 คน และมีบริษัทที่มีแรงงานเกิน 20 คนเพียง 4% ของบริษัททั้งหมด ลักษณะของห่วงโซ่การผลิตมีความสมบูรณ์ โดยวัตถุดิบหลักส่วนใหญ่ยังต้องอาศัยการนำเข้าจากต่างประเทศ ในภาพรวมของด้านแรงงานยังมีการขาดแคลนของแรงงานที่มีฝีมือโดยเฉพาะในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ซึ่งแม้แต่แรงงานไร้ฝีมือนั้นก็ยังมีไม่เพียงพอต่อการผลิต ทั้งนี้ ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์รายใหญ่มักรวมตัวกันเป็นอย่างเข้มข้นในเขตอุตสาหกรรมที่แคว้นลอมบาร์ดี (Lombardy) ซึ่งมีผู้ประกอบการ SMEs มาก ความเข้มข้นสูงสุดอยู่ในเขตเมือง Brianza ซึ่งอยู่ระหว่างเขต Como กับ เขต Milan ซึ่ง ณ เมืองแห่งนี้มีสถานะที่แข็งแกร่งในตลาดต่างประเทศ ในภูมิภาคนี้ผู้ประกอบการระดับที่ดีมีช่างฝีมือที่ดี มีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ประกอบกับนวัตกรรมและการออกแบบที่มีเอกลักษณ์เฉพาะซึ่งเป็นจุดแข็งที่รู้จักกันดีของอิตาลี ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในตลาดระดับบนลงทุน 5% ของยอดขายประจำปีในการวิจัยและพัฒนา โดยสามารถรักษาความนิยมในตลาดระดับบนไว้ได้ อิตาลีมีมูลค่าการส่งออกสินค้าเฟอร์นิเจอร์สูงกว่ามูลค่าการนำเข้ามาตลอด

อย่างไรก็ดี อุตสาหกรรมยังมีการสร้างเครือข่ายของอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งเป็นการประสานความร่วมมือกันของแต่ละบริษัทที่มีตำแหน่งทางการตลาด นโยบายและรูปแบบการผลิตที่แตกต่างกันเพื่อนำมาบูรณาการร่วมกันในทั้งส่วนของการจัดหาวัตถุดิบ การแปรรูปชิ้นส่วนประกอบในการผลิตของผู้ผลิตไม่แปรรูป การออกแบบโดยผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์โดยมีการวางมาตรฐานคุณภาพที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในขณะที่มีการถ่ายทอดวิทยาการ เทคโนโลยีให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องและผู้ค้าในต่างประเทศนั้นก็เป็นการสร้างสภาพการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยเป็นการแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติที่ซึ่งสามารถเรียนรู้ทั้งรูปแบบและวิทยาการได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน รวมถึงสามารถอาศัยความได้เปรียบทางด้านทรัพยากรที่ผลิตที่น้อยกว่า ในการรักษาเสถียรภาพในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ของอิตาลีไว้นั้น ภาครัฐส่งเสริมได้ให้การสนับสนุนการฝึกอบรมวิชาชีพสำหรับ

นักศึกษาและผู้ที่มีสนใจในเขตอุตสาหกรรมในการถ่ายทอดความรู้ วิทยาการ การออกแบบผ่านโปรแกรมการอบรม ซึ่งเป็นการรักษาทรัพยากรความรู้และสร้างทรัพยากรมนุษย์ในการคงความได้เปรียบในด้านเอกลักษณ์และชื่อเสียงในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ นอกจากนี้ รัฐได้ให้การสนับสนุนการค้าการส่งออกโดยให้สินเชื่อเพื่อการส่งออก และได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากองค์การรัฐ Società Italiana เพื่อให้อุตสาหกรรมเกิดความเข้มแข็งยิ่งขึ้น และมีการปรับนโยบายการแข่งขันและส่งเสริมการขายมากขึ้นซึ่งประกอบไปด้วย 1) การย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศต้นทุนต่ำ เช่น จีน หรือประเทศในแถบยุโรปตะวันออก 2) การผลิตโดยเน้นการผลิตสินค้าเฟอร์นิเจอร์สำหรับตลาดชั้นสูง (Niche Market) 3) เน้นเทคนิคการตลาด และการโฆษณาตามสื่อต่างๆ อาทิ การสร้างแบรนด์ เน้นเจาะตลาดระดับบน นอกจากนี้ปัจจุบันยังให้ความสำคัญกับแนวคิดใหม่ในการดูแลสิ่งแวดล้อม Ecological Furniture ด้วย

2.8 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยและแนวคิดของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย” ของผู้วิจัย โดยจากการดำเนินการการค้นคว้า ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ที่ทำการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดการวิจัยออกเป็น 2 กรอบแนวคิด คือ กรอบแนวคิด การวิจัยเชิงปริมาณ และ กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ

จากภาพที่ 2.10 เป็นการแสดงกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณของตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ใช้สำหรับนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 2 โดยระเบียบวิธีวิจัยจะแสดงรายละเอียดในบทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะแสดงผลในบทที่ 4 เพื่อทำการสรุปการวิจัยในบทที่ 5

2.8.1 สมมติฐานเชิงปริมาณ

สมมติฐานหลัก (H_0) : โมเดลตามทฤษฎีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

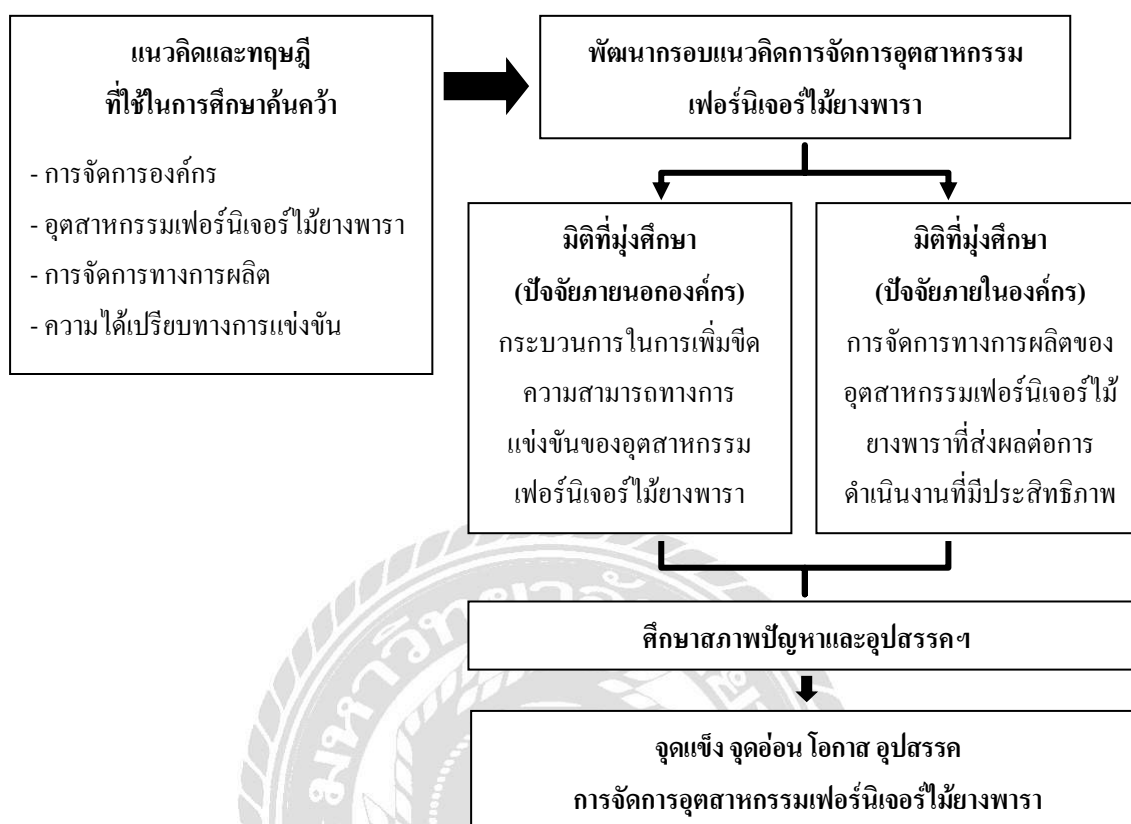
สมมติฐานหลัก (H_a) : โมเดลตามทฤษฎีไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.8.2 นิยามปฏิบัติการ

ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง: เป็นวิธีการทางสถิติวิธีหนึ่งที่ใช้ในการทดสอบและประเมินค่าความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationships) ซึ่งสามารถทำการทดสอบการยืนยัน (Confirmation) เพื่อการทดสอบทฤษฎี (Theory Testing) หรือการสำรวจ (Exploration) เพื่อสร้างทฤษฎีใหม่ (Theory Building) (Bollen, 1993) โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้การทดสอบแบบยืนยันทฤษฎี โดยการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ที่ได้รับจากการศึกษา ค้นคว้า แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการวิจัย

ตัวแปรแฝง (Latent or Unobserved Variable): เป็นตัวแปรที่ไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) หรือเป็นตัวแปรที่สามารถหาค่าได้

2.8.3 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ



ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากภาพที่ 2.10 เป็นการแสดงกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพใช้สำหรับนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยมิติที่มุ่งศึกษาสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 คือ มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร (กระบวนการในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) เป็นการนำแนวคิดและทฤษฎีแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบ (Dynamic Diamond Model) หรือเรียกว่า ทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model) ของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) มาประยุกต์ใช้เป็นตัวแบบแห่งการศึกษาถึงการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา อนึ่งในการศึกษาและการนำทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model) (Porter, 1996) มาใช้เป็นตัวแบบครั้งนี้เนื่องจาก ทฤษฎีดังกล่าวเป็นที่ยอมรับและมีความโดดเด่นต่อแนวคิดการบริหารธุรกิจทั่วโลกทฤษฎีหนึ่ง อีกทั้งทฤษฎีดังกล่าวที่เลือกใช้ครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าจะป็นปัจจัยที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพิ่มขีด

ความสามารถทางการแข่งขันเพื่อการส่งออกได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยในการดำเนินงาน/ปัจจัยการผลิตในประเทศ 2) ด้านเงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด/อุปสงค์ในประเทศ 3) ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ 4) ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขันในประเทศของบริษัท 5) ด้านบทบาทของรัฐบาล และ 6) ด้านโอกาส หรือเหตุสุดวิสัย

มิติที่ 2 คือ มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร (การจัดการทางการผลิตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ) โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์มาจากแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิตระหว่างทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (SCM) (Jones and Riley อ้างถึงใน เจษฎา ลิลาภิกุล, 2548, น. 7-8) กับ ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่มูลค่า (VCM) (Porter, 1985) โดยทั้ง 2 ทฤษฎีดังกล่าวต่างมีเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน คือ การเพิ่มผลกำไรขององค์กร หากแต่ในแต่ละทฤษฎีนั้นมีมุมมองที่เน้นไปในทิศทางที่ต่างกันตามแต่บริบทต่างๆ และเมื่อผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพร้อมวิเคราะห์และสังเคราะห์ทั้ง 2 ทฤษฎี พบว่า เป็นแนวคิดที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อต้องการให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคได้รับผลิตภัณฑ์ในมูลค่าที่มีคุณภาพโดยที่ทางองค์กรเสียค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนน้อยที่สุด เมื่อรวมกับแนวคิดของ วิชา สุนทรดำรง (2546, น. 212-215) ที่ทำให้ทราบถึงเกณฑ์ความสามารถในการดำเนินการที่มุ่งถึงลูกค้าเป็นสำคัญ จึงนำมาสู่การพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ดังนั้นปัจจัยภายในองค์กรประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ 1) ด้านการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต/การจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต 2) ด้านการควบคุมการผลิต 3) ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ 4) ด้านระบบการขนส่ง/ระบบการขนส่งเฟอร์นิเจอร์ 5) ด้านการตลาดและการขาย และ 6) ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

คำอธิบายสรุปแนวคิดของการวิจัย

ดังที่ผู้วิจัยได้อธิบายพอสังเขปข้างต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดในการวิจัยถึงมิติหรือตัวแปร ที่มุ่งศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งเป็นมิติหรือตัวแปรที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญทั้ง 2 มิติเนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มีมุมมองที่สำคัญและมีความเชื่อมโยงกันทั้ง 3 ระบบในเรื่องที่ดำเนินการศึกษาที่ประกอบด้วย อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่เชื่อมโยงถึงกัน ในอันจะส่งผลต่อการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าในการส่งออกที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันสู่ระดับโลกได้อย่างเต็มศักยภาพ รายละเอียดของแต่ละมิติหรือตัวแปรที่มุ่งศึกษาอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยภายนอกองค์กร

1.1. ด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ หมายถึง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ประกอบด้วย

1.1.1 ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้ใช้แรงงานที่มีฝีมือในประเทศและความชำนาญในงานการผลิตไม้แปรรูปเป็นอย่างดี ที่ต้องพัฒนาผ่านการฝึกฝนทักษะทางด้านฝีมือแรงงานจากหน่วยงานภาครัฐร่วมกับภาคเอกชนในการกำหนดความต้องการที่จำเป็นด้านทักษะฝีมือแรงงาน การจัดประชุมสัมมนาเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ในการให้ความรู้ โดยการเรียนรู้ภาคทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติจริง หลังจากการจบหลักสูตรก็จัดให้มีการทดสอบ สำหรับแรงงานที่ผ่านการทดสอบ ก็จะมีการมอบวุฒิบัตรเพื่อให้การรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน

1.1.2 ทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ ไม้ยางพาราที่เป็นวัตถุดิบหลักในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออก เครื่องจักร อุปกรณ์เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่นำมาใช้ในกระบวนการผลิต แหล่งที่ตั้งของแหล่งวัตถุดิบ และต้นทุนในการขนส่งวัตถุดิบ เป็นต้น

1.1.3 ทรัพยากรด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้ทางด้านการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เช่น การออกแบบ ผลิตภัณฑ์ ความรู้ความเข้าใจในการนำเครื่องมือ เครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในการกระบวนการผลิต องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการและการบริหาร ความรู้ในการสร้างตราสินค้า (Brand) ของตัวเอง การนำงานวิจัยและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาและสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น

1.1.4 แหล่งเงินทุนต่างๆ โดยส่วนใหญ่มาจากหุ้นส่วนและการกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และการได้รับการสนับสนุนจากธนาคารแห่งประเทศไทย ในด้านอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ เพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราสามารถปรับสภาพคล่องทางการเงินได้และเพื่อลดปัญหาการขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินงาน

1.1.5 โครงสร้างพื้นฐาน หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิต การลำเลียงขนส่ง และ ระบบการส่งออกของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราและเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในการนำส่งออกไปยังตลาดโลกไม่ว่าจะเป็นเส้นทางการขนส่งที่มีทั้งทางน้ำ ทางอากาศ ทางบก เป็นต้น

1.2 ด้านอุปสงค์ในประเทศ หมายถึง ความต้องการในตัว “สินค้า” ที่มาจากกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ตอบสนองความต้องการตามที่ตลาดและลูกค้าต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ประกอบด้วย ขนาดความต้องการ หรือ อุปสงค์ ในความต้องการซื้อสินค้าของผู้บริโภคในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่เป็นที่ต้องการในขณะนั้นหรือสินค้าตามกระแสนิยม และคุณลักษณะของความต้องการ ในตัวสินค้าตามสมัยนิยมหรือตามรสนิยมของลูกค้าในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

1.3 ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ หมายถึง กิจกรรมสนับสนุนที่ส่งเสริมให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย

1.3.1 วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้เพื่อการผลิตในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต)

1.3.2 หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมภาพลักษณ์ของสินค้าที่ผลิตจากวัตถุดิบหลักในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง)

1.4 ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและสภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัท หมายถึง ข้อกำหนดหลักที่ทำให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างชัดเจน ประกอบด้วย

1.4.1 ข้อกำหนดที่ต้องการจะสร้างให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (เป้าหมายขององค์กร) ซึ่งในบริบทของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารานั้นมีการตั้งเป้าหมายหลักในการปรับตัวในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมุ่งให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางด้านเฟอร์นิเจอร์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 2) การขยาย/ย้ายฐานการผลิตไปประเทศ CLMV (กัมพูชา พม่า เวียดนาม ลาว) เป็นฐานการส่งออกไปนอก AEC เพื่อใช้ประโยชน์จากสถานะประเทศที่พัฒนาน้อยที่สุด (LDCs) 3) การลดต้นทุน และแรงงานในการผลิต 4) การเชื่อมโยงกับประเทศในอาเซียนในการรับและแบ่งงานตามความถนัดในสายโซ่อุปทาน และ 5) การร่วมมือกับประเทศในอาเซียนเพื่อรับงานจากประเทศอื่นนอกอาเซียน ผ่านไทยแล้วทำการกระจายงานต่อไปยังประเทศอื่น

1.4.2 สถานการณ์ของการแข่งขัน หมายถึง สภาพความได้เปรียบและเสียเปรียบในตลาดอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เนื่องจากตลาดของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามีสถานการณ์แข่งขันที่สูงในด้านจำนวนการผลิต ราคา ค่าแรงงาน เทคโนโลยีการผลิต ทำให้ประเทศไทยเสียเปรียบคู่แข่งสำคัญเช่น จีน เวียดนาม มาเลเซีย และอินโดนีเซีย แต่ในขณะเดียวกันได้เกิดความต้องการในตลาดอาเซียนและตลาดคู่ค้าใหม่ขึ้น ได้แก่ จีนและอินเดีย ที่น่าจะเป็นการขยายตัวในการส่งออกได้ทางหนึ่ง

1.4.3 การกำหนดมาตรฐานและควบคุมมาตรฐานของสินค้า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง การคำนึงถึงสินค้าที่ผลิตอย่างมีคุณภาพ ซึ่งมาตรฐานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ต้องให้อยู่ในหลักการตามข้อกำหนดผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) ของ กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นต้น

1.4.4 เงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบ เป็นการพิจารณาและวิเคราะห์ถึงอุปสรรคต่อการพัฒนาในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราหรือสิ่งที่ไม่เอื้อต่ออุตสาหกรรม

เฟอร์นิเจอร์ไม้ เช่น กฎและระเบียบการปฏิบัติของหน่วยราชการเกี่ยวกับไม้ธรรมชาติ ยังไม่มีกฎและระเบียบที่เหมาะสม การคืนภาษีที่ล่าช้าไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ขั้นตอนและพิธีการทางศุลกากรและระบบการขนส่งล่าช้า เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีอีก 2 องค์ประกอบซึ่งตามทฤษฎีรูปแบบเพชร (Diamond Model) ได้ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบทั้ง 2 นี้ว่า เป็นปัจจัยภายนอกที่มีบทบาทต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับประเทศ นั่นก็คือ ปัจจัยด้านบทบาทของรัฐบาล และ ปัจจัยด้านโอกาสหรือเหตุสุดวิสัย กล่าวคือ

1.5 ด้านบทบาทของรัฐบาล ที่เป็นได้ทั้งผลทางบวกและผลทางลบ นั่นคือ รัฐบาล ซึ่งในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมส่งออก 20 อันดับแรกของไทย ดังนั้นรัฐบาลจึงได้มีมาตรการและนโยบายต่างๆ เพื่อเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้อุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนมีขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประกอบด้วย การพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ และการพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราไทย

1.6 ด้านโอกาส หรือเหตุสุดวิสัย เป็นปัจจัยที่มีบทบาทที่นำสู่การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ได้ โดยที่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และความเป็นไปได้จากการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ และอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันในระดับประเทศได้ ประกอบด้วย การขยายฐานการผลิตและการลงทุน การเพิ่มช่องทางทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ และการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา

2. ปัจจัยภายในองค์กร

2.1 ด้านการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต (The Supply of Raw Material) คือ จุดเชื่อมโยงที่สำคัญในโซ่อุปทาน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กรได้มาก นั่นหมายถึงว่า การให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบและการบริการที่ต้องการต้องมีความถูกต้องทั้งในเรื่องของ เวลา ราคา สถานที่ ปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นการจัดหาวัตถุดิบจึงเสมือนเป็นต้นทุนหลัก (Cost Center) โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีการผลิต เนื่องจากการจัดหาวัตถุดิบในการผลิตเป็นหนึ่งกิจกรรมที่อยู่ในขั้นตอนต้นน้ำที่จะส่งผลต่อคุณภาพและต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) คือ การทำให้สินค้าเข้าถึงลูกค้า โดยเป็นการใช้หลักทางการตลาดเป็นส่วนส่งเสริมให้สินค้าเข้าถึงลูกค้า ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) มีการพิจารณาออกแบบหรือพัฒนาขึ้นมาให้ตรงกับความต้องการของตลาดและลูกค้า ช่องทางการจำหน่าย (Distribution Channels) มีตัวเลือกหรือช่องทางการจำหน่ายที่เข้าถึงลูกค้าได้หลายช่องทาง

การส่งเสริมการขาย (The promotion) ต้องพยายามใช้เครื่องมือการสื่อสารที่หลากหลายวิธีหรือด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วยเพื่อสามารถเข้าถึงได้ยังพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสมัย และ ราคา (Price) มีความเหมาะสม ชัดเจนและทำให้เกิดความรู้สึกที่รับรู้ได้ถึงคุณค่าของตัวสินค้า

2.3 ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ (Processing Raw Materials into Products) เป็นกระบวนการที่สร้างให้เกิดคุณค่าและมูลค่าของสินค้า หากเปรียบเทียบในความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจัดได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำ ที่มีความสำคัญยิ่งในการทำให้วัตถุดิบกลายเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์ตอบสนองความต้องการในตลาดและลูกค้าได้ อีกทั้งเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ซึ่งในกระบวนการนี้ต้องอาศัยทักษะฝีมือแรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญตั้งแต่การจัดเตรียมวัตถุดิบ การแปรรูปวัตถุดิบ การผลิตชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ การประกอบ ตกแต่งและการจัดจำหน่าย เป็นต้น

2.4 ด้านการควบคุมการผลิต (Production Control) เป็นการควบคุมที่ต้องการให้สินค้าจากอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามีคุณภาพ หากเปรียบเทียบการควบคุมการผลิตนี้จัดได้ว่าอยู่ในอุตสาหกรรมปลายน้ำ ที่มีระบบการควบคุมให้การผลิตมีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อสินค้า เมื่อนำออกสู่ตลาด ทั้งนี้การควบคุมการผลิตอาจทำได้หลายวิธี เช่น การควบคุมโดยงบประมาณที่จำเป็นต้องดูแลถึงกระแสเงินทุน เงินสดหมุนเวียน ฯ การควบคุมที่ไม่ใช่ระบบงบประมาณ ที่หมายถึงการควบคุมด้วยการยึดการวิเคราะห์หรือข้อมูลสถิติจากปีก่อนเป็นที่ตั้ง การควบคุมโดยอาศัยระเบียบกฎเกณฑ์และข้อบังคับ ที่เป็นการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับอันเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา และการควบคุมโดยอาศัยแผนภูมิและเครือข่ายปฏิบัติงาน ที่เป็นการดำเนินงานตามแผนการ ที่กำหนดไว้

2.5 ด้านระบบการขนส่ง (Flights) เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมทุกอุตสาหกรรม ไม่เว้นแม้แต่อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ยิ่งโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมนี้มีความเชื่อมโยงถึงกันทั้ง 3 ระบบยังจำเป็นต้องมีการวางแผน การประสานงาน การควบคุมที่เชื่อมต่อให้ความสะดวกในทุกกระบวนการให้สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งระบบการขนส่ง ได้แก่ การขนส่งทางน้ำ การขนส่งทางถนน/ทางบก การขนส่งทางรถไฟ และการขนส่งทางอากาศ

2.6 ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เป็นกิจกรรมสำคัญที่สนับสนุนพร้อมส่งเสริมให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาลูกค้า ซึ่งนับเป็นกลยุทธ์ที่มีสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดกับบุคคลที่อยู่ในอุตสาหกรรมทั้ง 3 ระบบ (ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ) ได้เป็นอย่างดี รวมถึงแนวโน้มในการสร้างผลกำไรที่ได้จากการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในระยะยาวได้

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการค้นหาตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้
ยางพารา ว่า การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันจะทำให้เกิดตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรม
เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทยได้อย่างไร



บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ผู้วิจัยได้มีความตั้งใจที่จะแสวงหาข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อเป็นตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย และ 3) ค้นหาตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยรูปแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยเป็นการวิจัยเพื่อต้องการนำผลไปทดลองใช้แก้ไขปัญหาอื่นๆ ต่อไปในขอบเขตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออก ซึ่งในการดำเนินการวิจัยจะดำเนินการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการค้นหาข้อเท็จจริงและพิจารณาจากปรากฏการณ์สังคมจากสภาพแวดล้อมตามจริงอย่างครอบคลุมในทุกมิติเพื่อค้นหาตัวแบบการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งผลลัพธ์จากการวิเคราะห์จะถูกตรวจสอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสถิติทดสอบขั้นสูงในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องระหว่างผลลัพธ์ตัวแบบโครงสร้างที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมถึงเพื่ออธิบายผลของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแบบผลลัพธ์เพิ่มเติมในรูปแบบเชิงสถิติ โดยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการตามระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การออกแบบการดำเนินการวิจัย
- 3.4 ขั้นตอนและวิธีการทำวิจัย
- 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.6 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง มีการจำแนกตามการออกแบบการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1.1 กลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. กลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูล (Group Informant) คือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยตรงกับธุรกิจในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา โดยมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารขององค์กรในหน่วยงานของภาครัฐหรือสมาคมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จำนวน 5 องค์กร ประกอบด้วย 1) สมาคมธุรกิจไม้ยางพาราไทย 2) กลุ่มอุตสาหกรรมโรงเลื่อยและโรงอบไม้ 3) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ 4) สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย และ 5) สมาคมธุรกิจไม้ (รวมกับสมาคมพ่อค้าส่งไม้ส่งออกและสั่งเข้า) จำนวนทั้งหมด 123 คน

2. บุคคลผู้ให้ข้อมูล (Informant) คือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยตรงกับธุรกิจในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา โดยผู้วิจัยทำการเลือก (กลุ่มตัวอย่าง) แบบเจาะจงโดยคัดเลือกบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยตรงกับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราโดยเฉพาะ โดยคัดเลือกจากองค์กรของกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลจาก 5 องค์กรๆ ละ 3 คน รวมได้จำนวนบุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 15 คน (รายละเอียดภาคผนวก จ)

3.1.2 ประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างตามการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากร (Population) คือ ผู้ประกอบการ/โรงงานที่มีการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราและมีการส่งออกไปจำหน่าย รวมทั้งมีสถานะเป็นสมาชิกที่อยู่ในหน่วยงานของภาครัฐหรือสมาคมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราทั้ง 5 องค์กร มีจำนวนทั้งสิ้น 687 บริษัท

2. ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Samples Size) คือ ผู้ประกอบการ/โรงงานที่มีการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราและมีการส่งออกไปจำหน่าย รวมทั้งมีสถานะเป็นสมาชิกที่อยู่ในหน่วยงานของภาครัฐหรือสมาคมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราทั้ง 5 องค์กร โดยคัดเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างเฉพาะโรงงานที่มีการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 41 บริษัท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2559) และผู้วิจัยได้ทำการเจาะจงคัดเลือกบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจค้าไม้และแปรรูปเฟอร์นิเจอร์ไม้ จำนวน 41 บริษัท (รายละเอียดภาคผนวก จ)

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสถิติทดสอบขั้นสูงในระบบคอมพิวเตอร์ โดยการใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ

Structural Equation Modeling (SEM) ตามข้อเสนอของ แฮร์ และคณะ (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) เสนอให้ใช้กลุ่มตัวอย่าง อย่างน้อย 10 - 20 เท่าต่อ 1 พารามิเตอร์ ที่ต้องประมาณค่าซึ่งโมเดลการวัดในการวิจัยครั้งนี้มีพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าจำนวน 25 พารามิเตอร์ จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอจึงควรมีอย่างน้อย 250 - 500 ตัวอย่าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้จำนวน 451 ตัวอย่าง (บริษัทๆ ละ 11 ตัวอย่างรวม 451 ตัวอย่าง) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน น่าเชื่อถือมากขึ้น

3.2 พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

สถานที่ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงงานที่มีการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จำนวน 41 บริษัทที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยของแต่ละภูมิภาคโดยสามารถจำแนกได้ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงพื้นที่/สถานที่ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกตามภูมิภาคของประเทศไทย

ลำดับ	ภูมิภาค	จังหวัด	จำนวน	
			บริษัท	รวม
1	ภาคตะวันออก	ฉะเชิงเทรา	3	18
		ชลบุรี	5	
		ระยอง	10	
2	กรุงเทพและปริมณฑล	กรุงเทพ	9	17
		นนทบุรี	1	
		สมุทรปราการ	5	
		สมุทรสาคร	2	
3	ภาคเหนือ	ลำปาง	2	2
4	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	นครราชสีมา	1	1
5	ภาคใต้	ตรัง	2	3
		สุราษฎร์ธานี	1	
รวมจำนวนบริษัทที่กำหนดใช้เป็นพื้นที่ในการวิจัย				41

ที่มา : ผู้วิจัย

3.3 การออกแบบการดำเนินการวิจัย

การออกแบบการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาจากแหล่งที่มาของข้อมูลทั้งที่เป็นวัสดุสิ่งพิมพ์ และไม่ใช่วัสดุสิ่งพิมพ์ ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กร อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา การจัดการทางการผลิต การพัฒนากรอบแนวคิดตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วดำเนินการสังเคราะห์องค์ประกอบที่ต้องการศึกษา โดยพบว่ามิติที่ควรมุ่งให้การศึกษา คือ มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร กับ มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร รายละเอียดเป็นดังนี้

1. มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร มี 6 องค์ประกอบได้แก่ (1) ปัจจัยในการดำเนินงาน (2) เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด (3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (4) กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน (5) บทบาทของรัฐบาล และ (6) โอกาส หรือเหตุสุดวิสัย (Porter, 1996)

2. มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร มี 6 องค์ประกอบได้แก่ (1) การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต (2) การควบคุมการผลิต (3) การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ (4) ระบบการขนส่ง (ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Jane and Riley อ้างถึงใน เจษฎา ลิลาภิจุล, 2548 น. 7-8) (5) การตลาดและการขาย และ (6) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่มูลค่า, Porter, 1985)

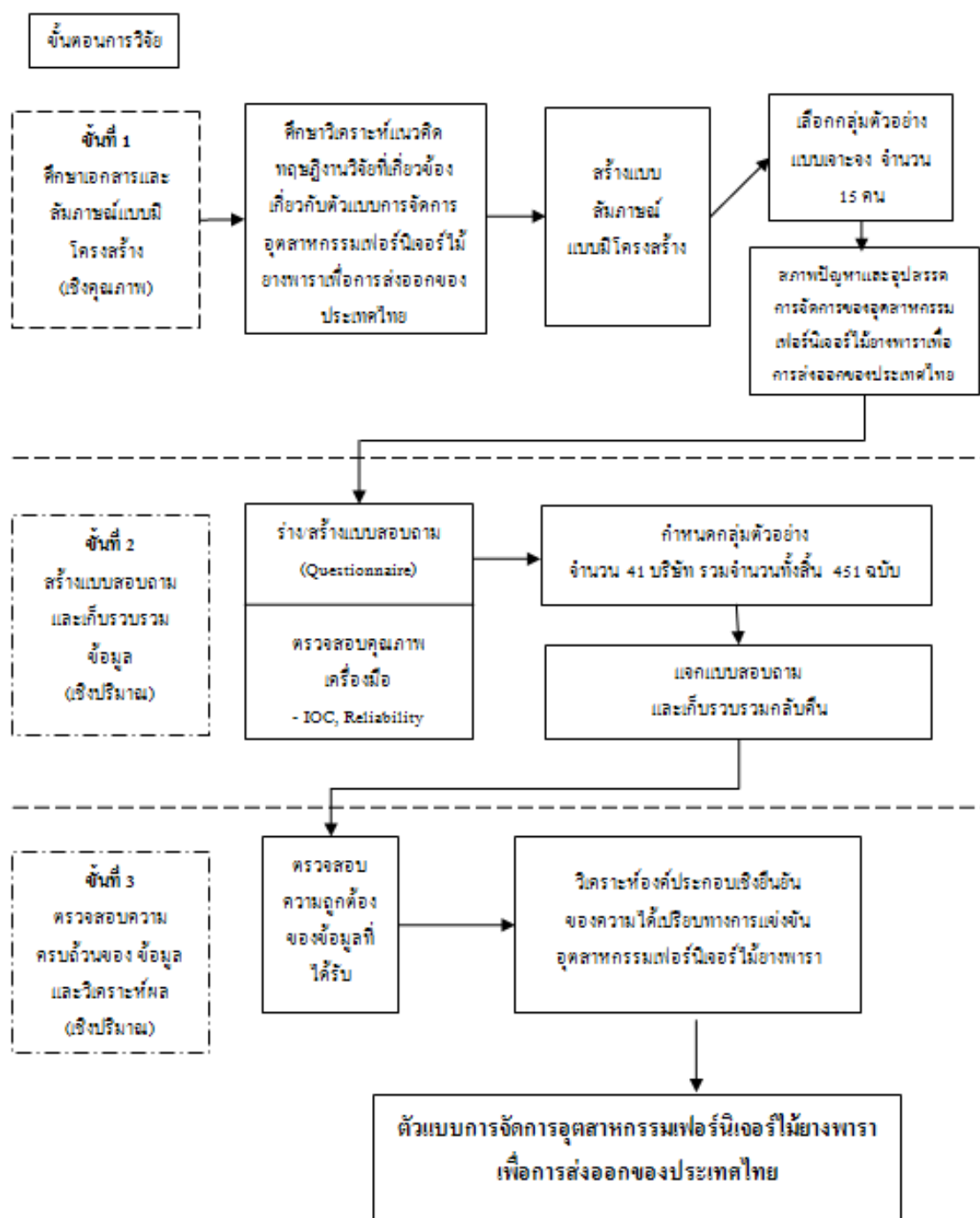
ผู้วิจัยได้มีการออกแบบการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณประกอบกัน ซึ่งจุดมุ่งหมายที่ทำการออกแบบการดำเนินการวิจัยลักษณะดังกล่าวนี้ คือต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์อย่างเฉพาะเจาะจงกับเรื่องที่ทำการศึกษา ผ่านลักษณะการบรรยายความถึงสาเหตุของปัญหาและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดขึ้น โดยมีการตรวจสอบความถูกต้องของผลลัพธ์ รวมถึงสามารถอธิบายผลความสอดคล้องของข้อมูลในเชิงสถิติซึ่งมีความแม่นยำมากกว่าการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดการออกแบบการวิจัยใน 2 รูปแบบคือ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557 หน้า 17, 68, 74)

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นวิธีศึกษาถึงเหตุการณ์ต่างๆ จากสภาวะแวดล้อมที่ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษา เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงในสภาวะแวดล้อมนั้นๆ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Interview Structured)

2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาในปัจจุบัน และสร้างขึ้นจากการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผนวกกับ

แนวคิดทฤษฎีที่ทำการศึกษา มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3.4 ขั้นตอนและวิธีการทำวิจัย



ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนและวิธีการทำวิจัย

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของผู้วิจัยได้จำแนกออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

3.5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามการวิจัยเชิงคุณภาพ

ลักษณะของเครื่องมือการวิจัยตามการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Interview Structured) ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามที่ไม่ได้กำหนดคำตอบ เพื่อต้องการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามนั้นได้อย่างอิสระตามความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่จากหัวข้องานวิจัยที่ต้องการคำตอบ โดยแบบสัมภาษณ์ จำแนกออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-สกุลผู้สัมภาษณ์ วัน/เวลา/สถานที่สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเฉพาะสำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ วัน/เวลา/สถานที่สัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ส่วนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการทางการผลิตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

3.5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามการวิจัยเชิงปริมาณ

ลักษณะของเครื่องมือการวิจัยตามการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งมีลักษณะเป็นข้อคำถามโดยกำหนดคำตอบไว้แล้ว เพื่อให้ผู้ตอบเลือกตอบจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้เท่านั้น เพื่อต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินข้อคำถามออกมาเป็นระดับมาตราส่วนตามความสำคัญหรือตามระดับความคิดเห็น โดยที่มาของข้อคำถามในแบบสอบถามนี้จะเป็นการได้มาจากภายหลังการรวบรวมและวิเคราะห์คำตอบในแบบสัมภาษณ์ และใช้วิธีการจัดกลุ่มข้อคำถามโดยยึดหลักแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และการจัดการทางการผลิตเพื่อใช้ในการจัดเรียงกลุ่มข้อคำถามจากผลการสัมภาษณ์

3.6 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.6.1 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำประโยชน์ข้อคำถามที่ใช้สำหรับการสัมภาษณ์ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมในการใช้ภาษา แล้วผู้วิจัยนำกลับมาปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งก่อนออกเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง

3.6.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยให้อาจารย์ที่ปรึกษาหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) จำนวน 5 คน (รายละเอียดภาคผนวก ก) เพื่อพิจารณาคัดเลือกข้อรายการ (items) ที่มีค่า IOC = 0.5 ขึ้นไปซึ่งหมายถึงข้อรายการนั้นมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่จะวัด ดังนี้ (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ, 2543, น. 248)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ แทน ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

+1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

0 = เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

-1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

เมื่อได้ค่า IOC ที่มีค่า = 0.5 ขึ้นไป ซึ่งในแบบสอบถามทั้งหมด มีค่า IOC เท่ากับ 0.892 จึงจะนำแบบสอบถามชุดดังกล่าวไปทดสอบ (Pre-Test) หรือทดลอง (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อตรวจสอบถ้อยคำ การใช้ภาษา สื่อสารให้ผู้ตอบสามารถอ่านเข้าใจง่าย และตอบแบบสอบถามได้ตรงประเด็น

จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability of Test) โดยใช้วิธีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบัค (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2538, น. 125-126) ซึ่งค่าความเชื่อมั่น (ซึ่งในแบบสอบถามชุดนี้ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.985) โดยคำนวณจากสูตร

$$\alpha = \frac{n \frac{[1 - \sum S_1^2 / S_1^2]}{n-1}}{n \frac{[1 - \sum S_1^2 / S_1^2]}{n-1}}$$

เมื่อ แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
 n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม
 $\sum S_1^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ
 S_1^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนของแบบสอบถาม
 ทั้งฉบับ

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.7.1 การเก็บข้อมูลตามการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม เพื่อขออนุญาต ในการออกหนังสือชี้แจงการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยของผู้วิจัยกับกลุ่มบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยตรงกับธุรกิจในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา
2. ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตสัมภาษณ์ กับกลุ่มบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยตรงกับธุรกิจอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จำนวน 15 คน โดยทำการติดต่อนัดหมายทางโทรศัพท์หรือเข้าพบด้วยตนเองเป็นรายบุคคล เพื่อส่งมอบหนังสืออนุมัติขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย
3. เมื่อได้วัน/เวลา/สถานที่สำหรับการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงขอเข้าพบเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวทางการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยร่างขึ้น และในขณะที่สัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องทุกประเด็น
4. ภายหลังการได้มาซึ่งคำตอบจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับในรูปแบบเสียงจากเครื่องบันทึกเสียง และการจดบันทึก นำกลับมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อดำเนินการจัดกลุ่มประเด็นคำตอบและนำไปสู่การสร้างข้อคำถามสำหรับใช้เป็นแบบสอบถาม

3.7.2 การเก็บข้อมูลตามการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการออกหนังสือชี้แจงการสอบถามเพื่อการวิจัยของผู้วิจัยกับสมาชิกที่มีสถานะเป็นผู้ประกอบการ/โรงงานที่มีการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จำนวน 41 บริษัท

2. ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตหมาย กับสมาชิกที่มีสถานะเป็นผู้ประกอบการ/โรงงานที่มีการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จำนวน 41 บริษัท โดยทำการติดต่อบริษัททางโทรศัพท์หรือเข้าพบด้วยตนเอง เพื่อส่งมอบหนังสืออนุมัติขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย

3. เมื่อได้รับการอนุญาตจากสมาชิกที่มีสถานะเป็นผู้ประกอบการ/โรงงานที่มีการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จำนวน 41 บริษัท ผู้วิจัยจึงดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองจนครบ ในกรณีอาจใช้การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์พร้อมซองเปล่าที่จำหน่ายที่อยู่ถึงผู้วิจัยเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสะดวกในการส่งคำตอบกลับคืนมายังผู้วิจัย

4. ภายหลังจากการได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจนครบจำนวน 451 ฉบับแล้ว (จำนวน 41 บริษัท) จึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 และบทที่ 5 ต่อไป

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำเทปบันทึกเสียงที่ทำการบันทึกในขณะที่สัมภาษณ์กับกลุ่มบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยตรงกับธุรกิจอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มาทำการถอดเป็นข้อความบันทึกเสียงของการสัมภาษณ์ในรูปของภาษาเขียนด้วยตัวผู้วิจัยเอง และทำความเข้าใจในประเด็นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบ เพื่อทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดแยกเป็นประเด็นความคิด วิเคราะห์ประเด็นสำคัญๆ แล้วนำมาเรียบเรียงเขียนพรรณนา

3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. สถิติพื้นฐาน เช่น การวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. สถิติทดสอบขั้นสูง โดยโปรแกรมสำเร็จรูปสถิติทดสอบขั้นสูงในระบบคอมพิวเตอร์ใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของตัวแปรหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแบบการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ซึ่งการทดสอบนี้จะได้

ผลลัพธ์เป็นสมการเชิงโครงสร้างและรูปแบบในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งเป็นการตอบข้อสมมติฐานของการวิจัยส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ โดยอาศัยตัวแบบเชิงเหตุผลจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบว่า ข้อมูลตรงกับการสร้างความสัมพันธ์ตามทฤษฎีหรือไม่ โดยการวิเคราะห์โมเดลที่ได้จากโปรแกรมสำเร็จรูปสถิติทดสอบขั้นสูงในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อตรวจสอบโมเดลสมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น (Model Evaluation) เป็นการประเมินผลความถูกต้องของโมเดลโดยประเมิน 2 ส่วนคือ

2.1 ประเมินความสอดคล้องของโมเดลแบบข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall Model Fit Measure)

2.2 ประเมินความสอดคล้องของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญของโมเดล (Component Fit Measure) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2537, น. 53-55) โดยการประเมินในส่วนนี้จะนำไปสู่การพัฒนาโมเดลต่อไป คือการทดสอบโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม โดยเกณฑ์ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้องโมเดลในงานวิจัย ได้แก่

2.2.1 ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square Statistic) จะทำการทดสอบว่าเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรแตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าหรือไม่ (Bollen, 1989, p. 263) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนแบบที่ 1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้นถ้าค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรไม่แตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรร่วมจากการประเมินค่าสรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง มีสูตรดังนี้

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

ความถี่ที่คาดหวัง	E	=	R x C / N
เมื่อ	X ²	แทน	ค่าไคสแควร์
O	แทน	ความถี่ที่ได้จากการสังเกต	
E	แทน	ความถี่ที่คาดหวังได้	
R	แทน	ผลรวมของความถี่ในแถวนั้น	
C	แทน	ผลรวมของความถี่ตามคอลัมน์	
N	แทน	ผลรวมของความถี่ทั้งหมด	

2.2.2 ดัชนีบ่งบอกความสอดคล้อง (Fit Index) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความสอดคล้องของข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างกับโมเดลที่กำหนดขึ้น ได้แก่ ดัชนี จีเอฟไอ (GFI : Goodness of Fit Index) ดัชนีเอจีเอฟไอ (AGFI : Adjust Goodness of Fit Index) ดัชนีเอ็นเอฟไอ (NFI : Normed Fit Index) และดัชนีไอเอฟไอ (IFI : Incremental Fit Index) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 แต่ค่าที่สูงกว่า 0.90 ถือว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง (Arbuckle, 1995, p. 529) โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 สูงจะบ่งบอกว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลสูงด้วย (Bollen, 1989, p. 270) และดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI : Comparative Fit Index) จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และดัชนี CFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่า โมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้ (Joreskog & Sorbom, 1993, p. 123)



	เมื่อ	GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง
พารามิเตอร์		$F[s\Sigma(\theta)]$	แทน	ค่าต่ำสุดของฟังก์ชันความกลมกลืนของโมเดลจาก
		$F[s\Sigma(0)]$	แทน	ค่าต่ำสุดของฟังก์ชันความกลมกลืนของโมเดลที่
ไม่มี พารามิเตอร์				

ค่าดัชนี AGFI โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้ (Joreskog & Sorbom, 1993, p. 123)

เมื่อ	$AGFI$	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
-------	--------	-----	--

GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
d	แทน	ชั้นความอิสระ
k	แทน	จำนวนตัวแปรที่สังเกตได้

2.2.3 ค่าเฉลี่ยรากที่สองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นดัชนีที่ถูกพัฒนาขึ้นเนื่องจากการทดสอบไคสแควร์ ค่าสถิติขึ้นอยู่กับกลุ่มตัวอย่าง (n) ต่อชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) ถ้าจำนวนพารามิเตอร์เพิ่มขึ้น ค่าไคสแควร์ก็จะลดลง ทำให้การทดสอบมีแนวโน้มไม่มีนัยสำคัญ ค่าอาร์เอ็มเอสอีเอ (RMSEA) เป็นดัชนีที่แสดงให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม

ของประชากร ที่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.05 (Brown & Cudeek, 1993, pp. 141-162) แต่ไม่ควรเกิน 0.8 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับ และถ้า อาร์เอ็มเอสอีเอ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องอย่างแท้จริง (Exact Fit) (Arbuckle, 1995, p. 523)

2.2.4 ค่าเฉลี่ยรากที่สองของเศษคงเหลือ (RMR) (Root Mean Square Residual) เป็นดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากรกับการประเมินค่า ซึ่งดัชนีจะใช้ได้ดีเมื่อตัวแปรสังเกตทั้งหมดเป็นตัวมาตรฐาน (Standard Variables) โดยที่ค่าใกล้ศูนย์มากแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง (Bollen, 1989, pp. 257-258)

2.2.5 ประเมินความสอดคล้องของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญในโมเดลภายหลังจากการประเมินความสอดคล้องของโมเดลในภาพรวมแล้ว สิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ต้องประเมินคือ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละส่วนว่ามีความถูกต้องและอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผลการตรวจสอบ นี้จะทำให้ทราบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างอย่างแท้จริงหรือไม่ในแต่ละส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในงานวิจัยชิ้นนี้พิจารณาพารามิเตอร์ใน 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานควรมีขนาดเล็ก ในการตีความว่าค่าความคลาดเคลื่อนมีขนาดเล็กหรือใหญ่นั้นพิจารณาจากค่าพารามิเตอร์ว่ามีนัยสำคัญหรือไม่ หากค่าพารามิเตอร์มีนัยสำคัญ แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดเล็ก หากค่าพารามิเตอร์ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่ ซึ่งบ่งบอกได้ว่าแบบจำลองยังไม่ดีพอ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, น. 53) สำหรับการประเมินค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานด้วยโปรแกรมลิสรอนั้น เมื่อมีการประเมินค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (OLS) จะถูกต้องและแม่นยำ เมื่อตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองมีการแจกแจงแบบโค้งปกติหลายตัวแปร (Joreskog & Sorbom, 1993, p. 59)

กลุ่มที่ 2 สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation : R) หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าสถิติที่มีค่าสูง แสดงว่าแบบจำลองมีความเที่ยงตรง (Validity) (Joreskog & Sorbom, 1993, p. 26) แต่ถ้าสถิติมีค่าน้อยแสดงว่าแบบจำลองนั้นมีความเที่ยงตรงน้อยยังไม่มีประสิทธิภาพ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, น. 59) และการพิจารณาแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนของ ตัวแปรได้ถึงร้อยละ 40 ย่อมถือได้ว่าเป็นผลลัพธ์ที่ดีและยอมรับได้ (Sarlis & Strenkhorst, 1984, p. 282)

ในการตรวจสอบความตรงของโมเดลถ้าโมเดลที่ได้ไม่มีความตรงหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะปรับโมเดลวิเคราะห์ใหม่ จากโปรแกรม LISREL และพื้นฐานทางทฤษฎี และทำการพิจารณาความพอดีที่เหมาะสมของโมเดลกับข้อมูลตามจริงที่ปรากฏ และใช้เกณฑ์ตามข้อสรุปที่ได้สังเคราะห์ในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงผลการสังเคราะห์ค่าความสอดคล้องที่เหมาะสมของโมเดล

ดัชนีความสอดคล้อง	ระดับความสอดคล้อง	คำอธิบาย
Chi-Square χ^2	ระดับนัยสำคัญมากกว่า 0.05 $P > 0.05$	ต้องดูประกอบกับดัชนีอื่นๆ อาจเกิดความลำเอียงเนื่องจากขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
χ^2/df	2:1	ปรับตามขนาดกลุ่มตัวอย่าง ถ้ากลุ่มตัวอย่างมากควรใช้เกณฑ์ 2:1
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน	RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า 0.07	น้อยกว่า 0.03 มีความสอดคล้องดีมาก
GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนีวัดระดับความพอดีที่เหมาะสม	GFI ควรมีค่ามากกว่า 0.95	มีค่าอยู่ระหว่าง 0 - 1 ค่ายิ่งมากแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องดี
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ค่าดัชนีวัดระดับความพอดีตามที่ได้ทำการปรับปรุงสำเร็จแล้ว	AGFI ควรมีค่ามากกว่า 0.95	ค่าอาจจะมากกว่าช่วง 0 - 1
RMR (Root Mean Square Residual) ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ	โมเดลมีค่า RMR จะมีขนาดเล็ก	เป็นค่าเฉลี่ยกำลังสองระหว่างผลต่างของส่วนที่เหลือของความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่างกับ ความแปรปรวนร่วมที่ประมาณ ไม่ใช่ค่ามาตรฐาน

ตารางที่ 3.2 แสดงผลการสังเคราะห์ค่าความสอดคล้องที่เหมาะสมของโมเดล (ต่อ)

ดัชนีความสอดคล้อง	ระดับความสอดคล้อง	คำอธิบาย
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน	SRMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.08	ค่า SRMR มาตรฐานง่ายต่อการแปลความหมาย
ดัชนีความพอเหมาะ (NFI: Normed Fit Index)	NFI ควรมีค่ามากกว่า 0.95	ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก มีแนวโน้มที่จะประมาณค่าเกินจริง
NNFI (Non-Normed Fit Index) หรือ ดัชนี Tucker-Lewis Index (TLI)	NNFI ควรมีค่ามากกว่า 0.95	ไม่ใช่ค่ามาตรฐาน แต่อาจเป็นค่าเกินช่วง 0 – 1 ที่มีความเหมาะสมสำหรับข้อมูลที่สมมติขึ้น (simulation studies) (Sharma et al, 2005; McDonald and Marsh, 1990)
CFI (Comparative Fit Index) ดัชนีวัดระดับความพอดีเชิงเปรียบเทียบ	CFI ควรมีค่ามากกว่า 0.95	เป็นค่ามาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0 - 1

ที่มา : กันต์ฤทัย คลังพหล (2552)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเรื่อง ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ของผู้วิจัยในบทนี้ จะเป็นการนำเสนอถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้เลือกใช้คือ การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณประกอบกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย และ 3) ค้นหาตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลกับคณะบุคคล (ตัวแทน) ที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยตรงกับธุรกิจในการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราประกอบด้วย 1) สมาคมธุรกิจไม้ยางพาราไทย 2) กลุ่มอุตสาหกรรมโรงเลื่อยและโรงอบไม้ 3) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ 4) สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย และ 5) สมาคมธุรกิจไม้ (รวมกับสมาคมพ่อค้าส่งไม้ส่งออกและสั่งเข้า) แล้วนั้น ดังผลการสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

4.1.1 สรุปผลการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับกระบวนการในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านปัจจัยในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1.1 ทรัพยากรมนุษย์ : อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า เป็นภาคอุตสาหกรรมที่มีทั้งแรงงานชาวไทยและชาวต่างด้าวเข้ามาใช้แรงงานอย่างต่อเนื่อง และส่วนใหญ่จะได้รับการพัฒนาฝีมือเป็นประจำ นอกจากนั้นแรงงานต่างด้าวยังสามารถปรับตัวได้และมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาจึงทำให้ไม่พบปัญหาแรงงานต่างด้าวใน

ภาคอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา แต่ปัญหาที่พบจะเป็นปัญหาแรงงานไทยเนื่องจากการขาดความกระตือรือร้นเมื่อเทียบกับแรงงานต่างด้าวในองค์กรเดียวกัน และที่สำคัญคือการขาดแคลนแรงงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านความรู้เกี่ยวกับการผลิตไม้ ซึ่งสิ่งที่เป็นอุปสรรคสำคัญได้แก่ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำได้ ความพยายามรักษาแรงงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรได้นานๆ และการกำหนดสัดส่วนแรงงานกับเครื่องจักรที่เป็นเกณฑ์ตายตัวไม่สามารถกำหนดได้ ทั้งนี้การเปิดโอกาสรับบุคคลที่มีความชำนาญด้านการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานอาจทำให้แรงงานในองค์กรมีทักษะต่างๆ เกี่ยวกับงานในองค์กรเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งหากมีความเป็นไปได้ในเรื่องของอัตราค่าแรงงานขั้นต่ำที่สามารถปรับแก้ไขได้ก็อาจจะส่งผลดีต่อองค์กรเช่นกัน

1.2 ทรัพยากรทางกายภาพ : อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในเรื่องทรัพยากรทางกายภาพ สรุปได้ว่า แหล่งที่มาของไม้ยางพารานั้น มีทั้งมาจากพื้นที่เศรษฐกิจที่ถูกต้องตามกฎหมายและพื้นที่ที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย (การรुक้าเข้าเพาะปลูกในเขตห้ามปลูก) ซึ่งมองในอีกมุมหนึ่งของแหล่งที่มาไม้ยางพารา ที่แม้ว่าจะมาจากพื้นที่เศรษฐกิจที่ถูกต้องตามกฎหมายก็ดี หรือมาจากพื้นที่ที่ไม่ถูกต้องก็ดี ได้ทำให้เห็นผลดีในเรื่องความต่อเนื่องของการใช้วัตถุดิบในประเทศ อีกทั้งประเทศไทยยังมีพันธุ์ยางพาราที่เหมาะสมกับการเพาะปลูกในแต่ละสภาพภูมิอากาศของประเทศอีกด้วย ทำให้วัตถุดิบในประเทศมีปริมาณมากและมีวัตถุดิบกระจายอยู่ทั่วพื้นที่ในประเทศไทย และทำให้เกิดความแตกต่างกันของเนื้อไม้ยางพาราที่ได้แต่ละภูมิภาค โดยอุปสรรคสำคัญยิ่งสำหรับภาคอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราคือ การพิสูจน์ได้ว่าแหล่งที่มาของไม้ว่ามีแหล่งที่มาถูกต้องตามกฎหมายกำหนดให้เป็นพื้นที่เศรษฐกิจ

1.3 ทรัพยากรทางความรู้ : อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในเรื่องทรัพยากรทางความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้ที่ต้องมีในอุตสาหกรรมนี้ ในส่วนของผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจการมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตามความต้องการของตลาด และในส่วนของแรงงานจะมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ จากระบบพี่เลี้ยงในกิจการที่มีการถ่ายทอดความชำนาญ ทักษะต่างๆ จากรุ่นสู่รุ่น แต่สำหรับภาคอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารายังขาดความพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 โดยอุปสรรคที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมนี้คือ ผู้ผลิตส่วนมากรับจ้างผลิตตามคำสั่งซื้อมากกว่าการเปิดดำเนินการผลิตเอง ทำให้เกิดภาวะความดันในการออกแบบตราสินค้าที่เป็นของตนเอง ทั้งนี้หากมีผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเข้ามาให้ความรู้ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา อาจจะส่งผลให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่แตกต่างจากความรู้เดิม หรือเป็นการพัฒนาความรู้เดิมเพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4 แหล่งเงินทุนต่างๆ : อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในเรื่องแหล่งเงินทุนต่างๆ สรุปได้ว่า ปัจจุบันไม่มีปัญหาเกี่ยวกับภาษีส่งออกเฟอร์นิเจอร์ รวมถึงภาษีนำเข้าเครื่องจักรปัจจุบันนี้ไม่มีภาษีนำเข้าเครื่องจักร ในด้านแหล่งเงินทุนนั้น มีแหล่งเงินทุนจากทั้งสถาบันการเงินภาครัฐและเอกชนอยู่หลายแห่ง แต่การเข้าถึงแหล่งเงินทุนต่างๆ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องพยายามเข้าถึงบริการของแหล่งเงินทุนต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งหากมีความต่อเนื่องในเรื่องภาษีส่งออกและภาษีนำเข้าของผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ ก็อาจเป็นโอกาสที่ทางสถาบันการเงินจะให้บริการกับผู้ประกอบการทั้งรายเดิมและรายใหม่ได้เท่าเทียมกัน

1.5 โครงสร้างพื้นฐาน : อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน สรุปได้ว่า ระบบขนส่งภายในประเทศอยู่ในระดับดี หมายความว่า ในภาคการส่งออกของอุตสาหกรรมฯ มีหน่วยงานที่ให้บริการส่งออกที่เป็นมาตรฐานอยู่แล้ว ซึ่งนับได้ว่าเป็นข้อดีสำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

2. ด้านเงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด ประกอบด้วย

2.1 ความต้องการ “สินค้า” ผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราภายในประเทศ สรุปได้ว่า ลูกค้าบางส่วนมีความนิยมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเนื่องจากมีราคาถูกและมีความแข็งแรง นำไปใช้งานได้หลากหลาย แต่เป็นกลุ่มลูกค้าในวงแคบ โดยอุปสรรคสำคัญคือภาพลักษณ์ของไม้ยางพาราในสายตาผู้บริโภคเป็นไม้ที่ยังมีคุณภาพความคงทนน้อย ซึ่งหากสามารถสร้างภาพลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ดีได้ ก็อาจมีโอกาสนำความต้องการสินค้าที่ทำจากไม้ยางพาราเพิ่มมากขึ้น

2.2 ความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าที่แตกต่างกัน : ผู้บริโภคต้องการรูปทรงที่แตกต่าง หรือมีการเพิ่มเสริมวัสดุอื่นประกอบกับผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา แต่ปัจจุบันนี้ยังมีการดำเนินการอยู่ในวงจำกัด ทำให้สินค้าที่ผลิตขึ้นเป็นจำนวนมากบางครั้งไม่สามารถจำหน่ายออกได้หมด เนื่องจากไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ผู้ประกอบการหรือโรงไม้บางรายจึงเลือกเน้นส่งออกวัตถุดิบไปต่างประเทศที่ต้องการวัตถุดิบมากกว่าผลิตเป็นชิ้นสินค้า ซึ่งการส่งออกไม่นับได้ว่าเป็นการดีต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ แต่อาจทำให้ขาดความสมดุลทางเศรษฐกิจในภาคอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ และเกิดอุปสรรคสำคัญคือ ความไม่สามารถควบคุมราคาค้นทุนการผลิตต่างๆ ที่สูงขึ้นต่อไปได้หากเทียบกับการผลิตในประเทศจีน ซึ่งมีค่าแรงงานที่ถูกกว่าไทย

3. ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ ประกอบด้วย

3.1 ความได้เปรียบในผู้ผลิต : อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในเรื่องความได้เปรียบในผู้ผลิต สรุปได้ว่า ภาครัฐ-เอกชนให้การส่งเสริมพร้อมสนับสนุนและผลักดันให้ผู้ประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์ได้เข้าสู่พื้นที่การแสดงสินค้าและจำหน่ายสินค้าถึงผู้บริโภคโดยตรง แต่ยังคงพบจุดอ่อนสำคัญได้แก่ ขาดการประชาสัมพันธ์ผลงานที่ได้รับจากการประกวดนักออกแบบเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งในเรื่องนี้หากทางภาครัฐกระตุ้นให้เกิดนักออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราด้วยรางวัลที่จูงใจก็อาจทำให้ภาคอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม่มีแบบผลิตภัณฑ์ไม้เพิ่มมากขึ้น

3.2 ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง : สรุปได้ว่า ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราสามารถเชื่อมโยงถึงกันและกันได้ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่เรียกว่ากลุ่มคลัสเตอร์ไม้ยางพารา เช่น ผู้ประกอบการโรงเลื่อยโรงอบจะเป็นผู้ดำเนินการคัดแยกเกรดไม้ ทำให้ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ได้เปรียบในเรื่องการคัดเกรดไม้มาผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์เป็นต้น แต่ปัจจุบันได้เกิดความไม่ต่อเนื่องของความเชื่อมโยงในกลุ่มคลัสเตอร์ไม้ยางพารา ดังนั้นโอกาสที่จะทำให้เกิดความต่อเนื่องของกลุ่มคลัสเตอร์ไม้ยางพารานั้นก็คือ การมีองค์กรที่เป็นสื่อกลางทำหน้าที่ประสานงานและเชื่อมโยงกลุ่มคลัสเตอร์ไม้ยางพาราให้เกิดความต่อเนื่องตลอดไป

4. ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน

4.1 เป้าหมายขององค์กร : อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในเรื่องเป้าหมายขององค์กร สรุปได้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน การกำหนดเป้าหมายขององค์กร เช่น ต้องทำให้วัตถุดิบที่มีกลายเป็นสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่ม การพัฒนายอดขายให้สูงขึ้น หรือแม้แต่การกำหนดแผนการดำเนินงาน ด้านเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นส่วนช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารและพนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และส่งเสริมให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด ซึ่งข้อเสียทั้งระบบในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่สำคัญคือ การขาดแนวคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งโอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้คือ สร้างสรรค์แนวคิดการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่ม

4.2 สภาพการณ์ของการแข่งขัน : สรุปได้ว่า สภาพการณ์ของการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราไทยมีระดับการแข่งขันค่อนข้างสูง เนื่องจากสินค้าบางอย่างผู้บริโภคสามารถสรรหาสินค้าที่ทำมาจากวัตถุดิบอื่นๆ จากประเทศเพื่อนบ้านที่มีราคาต่ำกว่ามาทดแทนได้ เช่น ประเทศจีน ทำให้ในภาคอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารายังมีแนวคิดที่มุ่งเน้นลดต้นทุน

การผลิต โดยยังคงมีความเชื่อว่า การลดต้นทุนการผลิตทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งแท้จริงแล้วการลดต้นทุนอาจสามารถทำได้ยาก เพราะตัวแปรต้นทุนที่มีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี เช่น ค่าจ้างบุคลากร เทคโนโลยีการผลิต และเครื่องจักร เป็นต้น อีกทั้งการแข่งขันที่เกิดขึ้นจริงของสินค้าประเภทนี้คือ ความต้องการซื้อและความต้องการขายในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งของลูกค้า ทั้งนี้โอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้คือ ความต้องการซื้อของลูกค้าตรงกับกระแสความนิยมการใช้สินค้า

4.3 การกำหนดมาตรฐานและควบคุมมาตรฐานของสินค้า : สรุปได้ว่าการกำหนดมาตรฐานทำให้สินค้าที่ผลิตขึ้นแต่ละชิ้นมีความเป็นมาตรฐานเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ซึ่งส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อถือว่าสินค้าที่มาจากแหล่งผลิตที่ได้มาตรฐานมีคุณภาพทุกชิ้นงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการบอกต่อถึงคุณภาพและกลายเป็นค่านิยมต่อตราสินค้าในที่สุด โดยข้อด้อยที่สำคัญคือ คนไทยขาดการปลูกฝังการใช้สินค้าไทย ซึ่งส่วนใหญ่มองว่าสินค้าจากต่างชาติมีมาตรฐานและความน่าเชื่อถือสูงกว่า และมีอุปสรรคจากการมีสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทยให้เลือกเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้โอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้คือ การนิยมใช้สินค้าไทยของคนไทยมีความแข็งแกร่ง

4.4 กลยุทธ์การแข่งขัน : อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในเรื่องกลยุทธ์การแข่งขัน สรุปได้ว่า แม้ว่าประเทศไทยได้เข้าเป็นประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียนแล้วก็ตามแต่แนวโน้มนโยบายเชิงรุกตลาดเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านยังขาดความเป็นรูปธรรมที่ผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้ เช่น การพัฒนาการแข่งขันด้านราคา การโฆษณาคุณภาพสินค้า ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของประเทศไทย หรือแม้แต่ความเข้มแข็งของตราสินค้า ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้สินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยยังไม่สามารถเข้าถึงตลาดต่างชาติได้อย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้เกิดอุปสรรคที่สำคัญคือ มีคู่แข่งในลักษณะเดียวกันกับการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจากต่างประเทศเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

4.5 เงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบ : ความล้าสมัยของกฎและระเบียบเกี่ยวกับไม้สำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ก็คือ พระราชบัญญัติป่าไม้ พุทธศักราช 2484 และยังไม่อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งทำให้การดำเนินการต่างๆ มีความติดขัด เพราะไม่มีพระราชบัญญัติไม้ยางที่แยกออกมาต่างหากจากพระราชบัญญัติไม้ โดยอุปสรรคสำคัญคือ กฎระเบียบของสหภาพยุโรปเกี่ยวกับไม้และผลิตภัณฑ์มีความเคร่งครัด

5. ด้านบทบาทของรัฐบาล

5.1 การพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก : ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก สรุปได้ว่า ยังขาดการศึกษาที่จริงจังเกี่ยวกับผลกระทบต่อ

สิ่งแวดล้อมจากการปลูกต้นไม้ยางพารา ที่มีใช้เพียงแค่การวิเคราะห์ระดับมาตรฐานเฉพาะฟืนและ
ละอองจากการใส่ไม้ เป็นต้น และระยะเวลานับได้ว่าเป็นอุปสรรคต่อการเพาะปลูก การดูแลต้อง
อาศัยระยะเวลาที่ยาวนาน และอุปสรรคที่สำคัญคือ การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมให้ได้ตามกฎระเบียบ
ของสหรัฐอเมริกา (Forest Stewardship Council : FSC) และยุโรป (Forest Law Enforcement
Governance and Trade : FLEGT) ซึ่งแม้ว่าการพิสูจน์ไม้ก่อนส่งเข้าโรงงานตามกฎระเบียบ FSC
ของประเทศไทยจะผ่าน แต่ก็ยังติดปัญหาเกี่ยวกับกฎระเบียบ FLEGT ที่มีการตรวจสอบที่มาของไม้
อย่างละเอียดมากกว่า อย่างเช่นกฎระเบียบ FSC ในปี ค.ศ.2004 นั้นอนุญาตให้ผู้ประกอบการ
สามารถปนไม้ที่ไม่มีแหล่งที่มาหรือผ่านการตรวจสอบบางส่วนกับไม้ที่ผ่านการตรวจสอบได้ซึ่งจะ
ถือว่าเป็นกลุ่มสินค้าไม้ที่ต้องควบคุม (Controlled Wood) แตกต่างจากกฎระเบียบของ FLEGT ที่
ต้องยืนยันระบุที่มาและขั้นตอนการปลูกไม้แต่ละต้นอย่างแน่ชัด ซึ่งถ้าหากรัฐบาลต้องการ
พัฒนาการส่งออกสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ให้สามารถทำการตลาดในกลุ่มประเทศยุโรปได้ จำเป็นต้อง
แก้ไขและพัฒนาพระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 โดยต้องพิสูจน์ความเป็นมาของไม้ให้ได้ด้วยว่า มี
การเพาะปลูกอย่างไร วิธีการเพาะปลูกอย่างไร พื้นที่เพาะปลูกอยู่ส่วนไหน การใช้สารเคมีถูกต้อง
หรือไม่อย่างไร ซึ่งหากรัฐบาลไทยชัดเจนในเรื่องการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังก็จะช่วยลด
ภาระให้ผู้ประกอบการไม่ต้องได้รับผลกระทบจากกฎระเบียบสิ่งแวดล้อมของประเทศคู่ค้า และผู้
ปลูกก็จะลดภาระในการเพาะปลูกตามวิธีการปลูกที่ถูกต้องด้วย

5.2 การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ : สรุปได้ว่า
ผู้ประกอบการยังไม่พร้อมเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 โดยมีอุปสรรคได้แก่ ขาดการเผยแพร่เรื่องการ
พัฒนาสิ่งแวดล้อมต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้

5.3 การพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราไทย :
อุตสาหกรรมในเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้
ยางพาราไทย สรุปได้ว่า ไม่มีความชัดเจนในการให้ความสำคัญต่อผลกระทบสิ่งแวดล้อมของกลุ่ม
อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ซึ่งอุปสรรคสำคัญอีกประการก็คือ การมีสินค้าอื่นทดแทนการ
ใช้ผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา

6. ด้านโอกาสหรือเหตุผลวิสัย

6.1 การขยายฐานการผลิตและการลงทุน : อุปสรรคปัญหาของ
อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่เป็นอยู่ปัจจุบันนี้คือ ค่าแรงงานในประเทศมีอัตราสูงหาก
เทียบกับค่าแรงในประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งอุปสรรคสำคัญคือ อัตราค่าแรงในการผลิตของประเทศ
เพื่อนบ้าน ทำให้ส่วนใหญ่การขยายฐานการผลิตและการลงทุนจึงไม่ได้เข้ามาลงทุนในประเทศไทย

6.2 การเพิ่มช่องทางทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ : แนวโน้มของการขยายตลาดอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ทั้งในและต่างประเทศยังขาดการประชาสัมพันธ์ถึงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา โดยเฉพาะอุปสรรคในเรื่องการประชาสัมพันธ์ตามช่องทางการตลาดต่างๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราค่อนข้างยาก

6.3 การจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา : ในกรณีนี้เป็นความจำเป็นต่อการพัฒนาและสร้างสินค้าและผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ซึ่งสามารถช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของประเทศไทยโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ หรือแม้แต่การพัฒนาเทคนิคในการผลิตให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยปัจจุบันประเทศไทยยังขาดศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราที่เป็นรูปธรรม ซึ่งอุปสรรคสำคัญคือยังไม่มีภาคกลางร่วมกันที่ชัดเจนกับประเทศเพื่อนบ้านในการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ดังปรากฏข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดทำในรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค) โดยมีรูปแบบนำเสนอ ดังตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (มิติที่ 1 มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร) ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)

มิติที่มุ่งศึกษา (ปัจจัยภายนอกองค์กร)	ภาพรวมการสรุปข้อมูล ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1. ปัจจัยในการดำเนินงาน				
1.1 ทรัพยากรมนุษย์:	- มีแรงงานในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราอย่างต่อเนื่อง - แรงงานในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ได้รับการพัฒนาฝีมืออย่างต่อเนื่อง - แรงงานต่างด้าวสามารถปรับตัวได้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา - ความจำเป็นที่ต่อเนื่องในการใช้แรงงานคนควบคู่ไปกับเครื่องจักร	- แรงงานไทยขาดความกระตือรือร้น เมื่อเทียบกับแรงงานต่างด้าวในองค์กรเดียวกัน - ขาดแคลนแรงงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านความรู้เกี่ยวกับการผลิตไม้	- การเปิดรับบุคคลที่มีความชำนาญด้านการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน - อัตราค่าแรงงานขั้นต่ำสามารถปรับแก้ไขได้	- ไม่สามารถแก้ไขปัญหาค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำได้ - ความพยายามรักษาแรงงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน - ไม่สามารถกำหนดสัดส่วนแรงงานกับเครื่องจักรที่เป็นเกณฑ์ตายตัวได้
1.2 ทรัพยากรทางกายภาพ:	- ปริมาณวัตถุดิบในประเทศมีความต่อเนื่องต่อความต้องการนำไปใช้	- ความแตกต่างกันของเนื้อไม้ยางพาราที่ได้แต่ละภูมิภาค	-	- การพิสูจน์แหล่งที่มาของไม้ มีแหล่งที่มาถูกต้องตามกฎหมายกำหนดให้เป็นพื้นที่เศรษฐกิจ

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (มิติที่ 1 มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กร) ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค) (ต่อ)

มิติที่มุ่งศึกษา (ปัจจัยภายนอกองค์กร)	ภาพรวมการสรุปข้อมูล ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1. ปัจจัยในการดำเนินงาน (ต่อ)				
	- การมีพันธุ์ต้นยางที่เหมาะสมกับการเพาะปลูกในแต่ละสภาพภูมิอากาศของประเทศ - การเพาะปลูกไม้ยางต้องเพาะปลูกบนพื้นที่เศรษฐกิจที่ถูกต้องตามกฎหมาย			
1.3 ทรัพยากรทางความรู้:	- ผู้ประกอบการส่วนใหญ่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตามความต้องการของตลาด - แรงงานจะมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ จากระบบพี่เลี้ยง	- ภาคอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราขาดความพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 - ผู้ประกอบการขาดความรู้เรื่องการออกแบบเฟอร์นิเจอร์ไม้ร่วมกับวัสดุชนิดอื่น	- การมีผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเข้ามาให้ความรู้ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา	- ผู้บริโภคส่วนมากต้องการโรงงานรับจ้างผลิตตามคำสั่งซื้อ มากกว่าการเปิดดำเนินการผลิตเอง
1.4 แหล่งเงินทุนต่างๆ	- ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับภาษีส่งออกเฟอร์นิเจอร์	- ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องพยายามเข้าถึงบริการของแหล่งเงินทุนต่างๆ ด้วยตนเอง	- ความต่อเนื่องในเรื่องภาษีส่งออกและภาษีนำเข้า	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

มิติที่มุ่งศึกษา (ปัจจัยภายนอกองค์กร)	ภาพรวมการสรุปข้อมูล ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1. ปัจจัยในการดำเนินงาน (ต่อ)				
	- ภาชนะบรรจุเครื่องจักรเป็นศูนย์	- การมีและทำบัญชีหลายเล่มของผู้ประกอบการ		
1.5 โครงสร้างพื้นฐาน	- ระบบขนส่งภายในประเทศอยู่ในระดับดี	- ไม่พบว่ามีจุดอ่อนเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน	-	-
2. เจาะใจด้านความต้องการของตลาด				
2.1 ความต้องการ “สินค้า” อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ภายในประเทศ	- ลูกค้าบางส่วนมีความนิยมในเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราว่ามีราคาถูก	- เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เป็นสินค้าที่มีความต้องการเฉพาะกลุ่มลูกค้าในวงแคบ	- การสร้างภาพลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่แตกต่างจากเดิม	- ภาพลักษณ์ของไม้ยางพาราในสายตาผู้บริโภคเป็นไม้ระดับล่าง
2.2 ความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าที่แตกต่างกัน	- การเน้นส่งออกวัตถุดิบไปต่างประเทศที่ต้องการวัตถุดิบมากกว่าผลิตเป็นชิ้นสินค้าเพื่อการส่งออก	- ขาดความสมดุลทางเศรษฐกิจในภาคอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้	- การมีวัสดุอื่นประกอบกับผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	- ไม่สามารถควบคุมราคาค้นทุนการผลิตต่างๆ ที่สูงขึ้นต่อไปได้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

มิติที่มุ่งศึกษา (ปัจจัยภายนอกองค์กร)	ภาพรวมการสรุปข้อมูล ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและ สนับสนุน				
3.1 ความได้เปรียบใน อุตสาหกรรมผู้ผลิต	- การได้รับการผลักดันจาก หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้เกิด พื้นที่แสดงสินค้าจากผู้ผลิตผู้ ผู้บริโภคร	- ขาดการประชาสัมพันธ์ผลงานที่ ได้รับการประกวดนักออกแบบ เฟอร์นิเจอร์	- ภาครัฐกระตุ้นให้เกิดนัก ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม่เชิงพารา ด้วยรางวัล	-
3.2 ความได้เปรียบใน อุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง	- การมีกลุ่มคลัสเตอร์ไม่เชิงพาราที่ เชื่อมโยงถึงกัน - มีระบบการคัดแยกเกรดไม้ก่อน ถึงผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์	- ความไม่ต่อเนื่องของความ เชื่อมโยงในกลุ่มคลัสเตอร์ไม่ เชิงพารา	- การมีองค์กรเชื่อมโยงกลุ่มคลัส เตอร์ไม่เชิงพาราให้เกิดความ ต่อเนื่อง	-
4. กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและ การแข่งขัน				
4.1 เป้าหมายขององค์กร	- การทำให้วัตถุดิบที่มีกลายเป็น สินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มได้	- ขาดแนวคิดสร้างสรรค์ในการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้ตัวผลิตภัณฑ์	- สร้างสรรค์แนวคิดการออกแบบ ผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่ม	-

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

มิติที่มุ่งศึกษา (ปัจจัยภายนอกองค์กร)	ภาพรวมการสรุปข้อมูล ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
4. กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและ การแข่งขัน (ต่อ)				
4.2 สภาวะการณ์ของการแข่งขัน	- ไม่พบว่ามีจุดแข็งเกี่ยวกับ สภาวะการณ์ของการแข่งขัน	- การมีแนวคิดที่มุ่งเน้นลดต้นทุน การผลิต - ความต้องการซื้อ และความ ต้องการขายในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งของ ลูกค้า	- ความต้องการซื้อของลูกค้าตรงกับ กับกระแสความนิยมการใช้สินค้า	- ความต้องการซื้อสินค้าขึ้นอยู่กับ กับความต้องการของลูกค้า
4.3 การกำหนดมาตรฐานและ ควบคุมมาตรฐานของสินค้า	- ไม่พบว่ามีจุดแข็งเกี่ยวกับการ กำหนดมาตรฐานและควบคุม มาตรฐานของสินค้า	- คนไทยขาดการปลูกฝังการใช้ สินค้าไทย	- การนิยมใช้สินค้าไทยของคนไทย มีความแข็งแกร่ง	- การมีตราสินค้าจากต่างประเทศ เข้ามาในประเทศไทยให้เล็กลงเป็น จำนวนมาก
4.4 กลยุทธ์การแข่งขัน	- ไม่พบว่ามีจุดแข็งเกี่ยวกับกลยุทธ์ การแข่งขัน	- ขาดกลยุทธ์การรุกเข้าสู่ตลาด อาเซียน	-	- มีคู่แข่งในลักษณะเดียวกันกับ การผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จากต่างประเทศเข้ามาดำเนิน ธุรกิจในประเทศไทย
4.5 เงื่อนไขและอุปสรรคของ กฎและระเบียบ	- ไม่พบว่ามีจุดแข็งเกี่ยวกับเงื่อนไข และอุปสรรคของกฎและระเบียบ	- ไม่มีพระราชบัญญัติไม้ยางที่แยก ออกมาต่างหากจากพระราชบัญญัติ ไม้	-	- กฎระเบียบของสหภาพยุโรป เกี่ยวกับไม้และผลิตภัณฑ์มีความ เคร่งครัด

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

มิติที่มุ่งศึกษา (ปัจจัยภายนอกองค์กร)	ภาพรวมการสรุปข้อมูล ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
		- ความล้ำสมัยของกฎและระเบียบเกี่ยวกับไม้		
5. บทบาทของรัฐบาล				
5.1 การพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก	- ไม่พบว่ามีจุดแข็งเกี่ยวกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก	- ขาดการศึกษาที่จริงจังเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการปลูกต้นไม้ยางพารา	-	- การเพาะปลูกและการดูแลต้องอาศัยระยะเวลาที่ยาวนาน
				- การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมให้ได้ตามกฎระเบียบ FSC&FLEGT
5.2 การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์	- ไม่พบว่ามีจุดแข็งเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์	- ผู้ประกอบการยังไม่พร้อมเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0	-	- ขาดการเผยแพร่เรื่องการพัฒนาสิ่งแวดล้อมต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์
5.3 การพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราไทย	- ไม่พบว่ามีจุดแข็งเกี่ยวกับการพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราไทย	- ความไม่ชัดเจนในการให้ความสำคัญต่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ไม้ยางพารา	-	- การมีสินค้าอื่นทดแทนการใช้ผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

มิติที่มุ่งศึกษา (ปัจจัยภายนอกองค์กร)	ภาพรวมการสรุปข้อมูล ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
6. โอกาส หรือเหตุผลวิสัย				
6.1 การขยายฐานการผลิตและการลงทุน	- ไม่พบว่ามีจุดแข็งเกี่ยวกับการขยายฐานการผลิตและการลงทุน	- ค่าแรงงานในประเทศมีอัตราสูง หากเทียบกับค่าแรงในประเทศเพื่อนบ้าน	-	- อัตราค่าแรงในการผลิตของประเทศเพื่อนบ้านต่ำกว่าอัตราค่าแรงการผลิตของไทย
6.2 การเพิ่มช่องทางทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ	- ไม่พบว่ามีจุดแข็งเกี่ยวกับการเพิ่มช่องทางทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ	- ขาดการประชาสัมพันธ์ถึงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	-	- การประชาสัมพันธ์ตามช่องทางการตลาดต่างๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราค่อนข้างยาก
6.3 การจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา	- ไม่พบว่ามีจุดแข็งเกี่ยวกับการจัดตั้งฯ	- ขาดศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราที่เป็นรูปธรรม	-	- ยังไม่มีการตกลงร่วมกันที่ชัดเจนกับประเทศเพื่อนบ้านในการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา

ที่มา : ผู้วิจัย

4.1.2 สรุปผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการทางการผลิตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ กล่าวสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยห่วงโซ่อุปทาน

1.1 ด้านการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต: ด้วยมีการแข่งขันปลูกต้นไม้ยางพาราจึงทำให้ไม้ยางพารามีปริมาณค่อนข้างมาก ซึ่งทำให้การจัดหาวัตถุดิบมีสภาพคล่อง จัดหาวัตถุดิบได้อย่างต่อเนื่อง และไม้ที่จัดหาทั้งหมดเป็นไม้ที่ปลูกและตัดในประเทศดังนั้นในการจัดหาไม้สำหรับผลิตเฟอร์นิเจอร์มีแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบอย่างกว้างขวาง แต่ข้อเสียคือการขาดช่วงของวัตถุดิบที่ทำให้ต้องมีการสั่งจองล่วงหน้า อีกทั้งอุปสรรคจากราคาวัตถุดิบจะขึ้นอยู่กับความต้องการซื้อและขายในช่วงหนึ่งๆ ซึ่งหากมีความต้องการเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นอาจช่วยให้การวางแผนจัดหาวัตถุดิบในการผลิตมีความแม่นยำมากขึ้น

1.2 ด้านการควบคุมการผลิต: การควบคุมการผลิตทำให้สินค้าที่ผลิตขึ้นมีความเป็นมาตรฐาน และเกิดความชำรุดเสียหายในขั้นตอนการผลิตน้อยลง เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการลดต้นทุนและรักษาคุณภาพของสินค้า แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญไปที่การควบคุมงบประมาณการผลิต แต่ข้อเสียคือ ขาดแคลนเครื่องจักรทันสมัยที่มีเทคโนโลยีการเลื่อยไม้ และขาดเทคโนโลยีในการดูแลไม้ยางโดยเฉพาะ นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคคือเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารายังไม่เป็นที่ต้องการใช้ในยุโรป ซึ่งหากมีเครื่องเลื่อยอัตโนมัติที่เหมาะสมกับไม้ทางฝั่งเอเชีย ก็อาจเป็นโอกาสที่สามารถทำให้การผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามีความสะดวกและรวดเร็ว ลดขั้นตอนการผลิตลง

1.3 ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์: การแปรรูปวัตถุดิบส่งผลให้เกิดความแตกต่างในเรื่องความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตหลากหลายรูปแบบ เช่น ระยะเวลาในการผลิต ต้นทุนที่ใช้ (เครื่องจักร ค่าจ้างพนักงาน ค่าเทคโนโลยี) รวมถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ซึ่งทุกโรงงานการผลิตมีระบบจัดการผลิตให้สินค้ามีมาตรฐาน โดยแต่ละโรงงานก็จะมีระบบจัดการแตกต่างกันไป แต่ข้อเสียคือปัจจุบันนี้ยังไม่มีการรับรองมาตรฐานการผลิตแบบแยกผลิตภัณฑ์ และความนิยมในการใช้ไม้ยางพาราผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์เริ่มลดลง โดยมีอุปสรรคที่สำคัญคือ ความไม่สะดวกทางด้านกฎหมายเกี่ยวข้องกับไม้ ซึ่งหากทำให้เกิดมาตรฐานการผลิตที่มีการแยกรับรองผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทได้ก็อาจเป็นโอกาสทำให้เกิดความนิยมใช้เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพิ่มมากขึ้น

1.4 ด้านระบบการขนส่ง: เป็นส่วนช่วยให้ขั้นตอนการผลิตเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง และลดปัญหาในการที่ผู้ประกอบการต้องสั่งซื้อวัตถุดิบจำนวนมากมาสะสมไว้ในคลังสินค้าซึ่งจะทำให้เกิดการเสื่อมสภาพ และค่าจัดเก็บ โดยประเทศไทยนั้นผู้ประกอบการสามารถ

เลือกการส่งออกได้หลายทาง และผู้รับเหมาไม่ทำการจัดส่งไม้มายังโรงงานผู้ผลิตโดยตรง ทำให้ผู้ประกอบการไม่ต้องจัดซื้อและจัดการรับส่งวัตถุดิบเอง ถิ่นบับได้ว่าเป็นข้อดีที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการจัดการทางการผลิตแต่พบว่ามีข้อเสียคือ การรับมอบวัตถุดิบกับความต้องการใช้มีความคลาดเคลื่อน นอกจากนี้ปริมาณวัตถุดิบในอุตสาหกรรมยังต้องขึ้นอยู่กับฤดูกาลทางธรรมชาติ

2. ปัจจัยห่วงโซ่มูลค่า

2.1 ด้านเงื่อนไขด้านการตลาดและการขาย: การตลาดและการขายโดยทั่วไปผู้ประกอบการแต่ละรายจะเป็นผู้ดำเนินการในเรื่องการตลาดและการจำหน่าย ตามแต่ความรู้และประสบการณ์ รวมถึงได้รับการส่งเสริมจากสภาอุตสาหกรรมด้วยวิธีการจัดงานแสดงสินค้า และการไม่มีการกำหนดราคาขายตายตัวเนื่องจากการกำหนดระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย โดยทั้งสองฝ่ายสามารถใช้เทอมชำระแบบ CNF เป็นหลักในการทำการค้าหรือแบบอื่นๆ ตามตกลงกัน แต่ข้อเสียคือในการทำการค้ากับชาวสวนต้องเลือกใช้การชำระแบบเงินสด นอกจากนี้หากมีงานจัดแสดงสินค้าต่างประเทศสิ่งที่ทำให้สูญเสียโอกาสเสนอสินค้าคือ การขาดตราสินค้าเป็นของตัวเองเมื่อต้องนำสินค้าแสดงในต่างประเทศ ทั้งนี้อุปสรรคเกี่ยวกับเงื่อนไขวิธีชำระเงินในการส่งออกก็มีหลายขั้นตอน ถ้าหากเปลี่ยนเป็นเพิ่มการขายปลีกให้มากกว่าการขายส่งน่าจะเกิดโอกาสการกระจายสินค้าได้เพิ่มขึ้น

2.2 ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์: มีการรับประกันสินค้าตามประเภทของลักษณะของเฟอร์นิเจอร์ไม้ ซึ่งในการบริการหลังการขายที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้คือการรับประกันสินค้า เพื่อรับประกันความเสียหายของสินค้ากรณีจัดส่งหรือการใช้งานเกิดความเสียหาย ซึ่งต้องอยู่ในระยะเวลาที่ผู้ประกอบการรับประกัน แต่ข้อเสียคือการรับประกันสินค้าขึ้นอยู่กับผู้ผลิตแต่ละราย รวมถึงการไม่มีศูนย์กลางการติดต่อด้านลูกค้าสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้อย่างพารา โดยมีอุปสรรคสำคัญคือความเชื่อมโยงของกลุ่มคลัสเตอร์ไม้อย่างพาราที่มีแต่ในประเทศไทย ทั้งนี้หากมีเครือข่ายที่เป็นศูนย์กลางการติดต่อด้านลูกค้าสัมพันธ์ในต่างประเทศ อาจเป็นโอกาสทำให้กลุ่มคลัสเตอร์ไม้อย่างพารามีความเชื่อมโยงกันทั่วโลก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทางการผลิตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้อย่างพาราที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ดังปรากฏข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดทำในรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค) โดยมีรูปแบบนำเสนอ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการจัดการทางการผลิตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
(มิติที่ 2 มิติที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร) ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)

มิติที่มุ่งศึกษา (ปัจจัยภายในองค์กร)	ภาพรวมการสรุปข้อมูล ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1. ด้านการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต				
	- สามารถจัดหาวัตถุดิบได้ง่าย - สามารถจัดหาวัตถุดิบได้ในวงกว้าง	- การขาดช่วงของวัตถุดิบที่ทำให้ต้องมีการสั่งจองล่วงหน้า	- ความต้องการเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพิ่มขึ้น	- ราคาวัตถุดิบจะขึ้นอยู่กับความต้องการซื้อและขายในช่วงหนึ่งๆ
2. ด้านการควบคุมการผลิต				
	- การให้ความสำคัญในเรื่องงบประมาณการผลิต	- ขาดแคลนเครื่องจักรทันสมัยที่มีเทคโนโลยีการเลื่อยไม้ - ขาดเทคโนโลยีในการดูแลไม้ยาง โดยเฉพาะ	- มีเครื่องเลื่อยอัตโนมัติที่เหมาะสมกับไม้ทางฝั่งเอเชีย	- เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารายังไม่เป็นที่ต้องการใช้ในยุโรป
3. ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์				
	- ทุกโรงงานการผลิตมีระบบจัดการการผลิตให้สินค้ามีมาตรฐาน	- ยังไม่มีการรับรองมาตรฐานการผลิตแบบแยกผลิตภัณฑ์ - ความนิยมในการใช้ไม้ยางพาราผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์เริ่มลดลง	- การทำให้เกิดมาตรฐานการผลิตที่มีการยอมรับรองผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท	- ความไม่สะดวกทางด้านกฎหมายเกี่ยวข้องกับไม้

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการจัดการทางการผลิตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

มิติที่มุ่งศึกษา (ปัจจัยภายในองค์กร)	ภาพรวมการสรุปข้อมูล ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
4. ด้านระบบการขนส่ง				
	- สามารถเลือกการส่งออกได้หลายทาง - การมีบริการขนส่งจัดส่งวัตถุดิบมาที่โรงงาน	- การรับมือวัตถุดิบกับความต้องการใช้มีความคลาดเคลื่อน	-	- ฤดูกาลทางธรรมชาติ
5. ด้านเงื่อนไขด้านการตลาดและการขาย				
	- สามารถทำการตลาดและการขายได้ทุกช่องทาง - ได้รับการส่งเสริมจากสภาอุตสาหกรรมด้วยวิธีการจัดงานแสดงสินค้า - ไม่มีการกำหนดราคาขายตายตัว - สามารถใช้เทอมชำระแบบ CNF เป็นหลักในการทำการค้า	- การขาดตราสินค้าเป็นของตัวเองเมื่อต้องนำสินค้าแสดงในต่างประเทศ - การทำการค้ากับชาวสวนต้องเลือกใช้การชำระแบบเงินสด	- เพิ่มการขายปลีกให้มากกว่าการขายส่ง	- เงื่อนไขวิธีชำระเงินในการส่งออกมีหลายขั้นตอน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

มิติที่มุ่งศึกษา (ปัจจัยภายในองค์กร)	ภาพรวมการสรุปข้อมูล ตามรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
6. ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์				
	- มีการรับประกันสินค้าตาม ประเภทของลักษณะของ เฟอร์นิเจอร์ไม้	- การรับประกันสินค้าขึ้นอยู่กับ ผู้ผลิตแต่ละราย - ไม่มีศูนย์กลางการติดต่อด้าน ลูกค้าสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับกลุ่ม อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ยางพารา	- มีเครือข่ายที่เป็นศูนย์กลางการ ติดต่อด้านลูกค้าสัมพันธ์ใน ต่างประเทศ	- ความเชื่อมโยงของกลุ่มคลัส เตอร์ไม้ยางพาราที่มีแต่ใน ประเทศไทย

ที่มา : ผู้วิจัย

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลและทำการลงรหัสข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยสถิติพื้นฐาน และสถิติทดสอบขั้นสูงโดยโปรแกรมลิสเรล (Lisrel) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องระหว่างผลลัพธ์ตัวแบบโครงสร้างที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงประจักษ์ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยที่มาข้อมูลได้มาจากกลุ่มตัวอย่างประชากรสำหรับใช้เก็บข้อมูล จำนวน 451 คน (จำนวน 41 บริษัท) โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดประกอบดังต่อไปนี้

4.2.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปลผลดังนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
C.V.	หมายถึง สัมประสิทธิ์การกระจาย
SK	หมายถึง ค่าความเบ้
KU	หมายถึง ค่าความโด่ง
TE	หมายถึง ขนาดอิทธิพลรวม
IE	หมายถึง ขนาดอิทธิพลทางอ้อม
N	หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
GFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	หมายถึง ดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า
SRMR	หมายถึง ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน
CN	หมายถึง ดัชนีระบุขนาดกลุ่มตัวอย่าง
TE	หมายถึง อิทธิพลรวม (Total Effect)
DE	หมายถึง อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)

IE หมายถึง อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)

2. อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

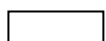
X	หมายถึง การจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ยางพารา
X1	หมายถึง ด้านการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต/การจัดซื้อวัตถุดิบในการ ผลิต
X2	หมายถึง ด้านการควบคุมการผลิต
X3	หมายถึง ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์
X4	หมายถึง ด้านระบบการขนส่ง/ระบบการขนส่งเฟอร์นิเจอร์
Y	หมายถึง การจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ยางพารา
Y1	หมายถึง ด้านการตลาดและการขาย
Y2	หมายถึง ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์
Z	หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา
Z1	หมายถึง ด้านปัจจัยในการดำเนินงาน/ปัจจัยการผลิตในประเทศ
Z2	หมายถึง ด้านเงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด/อุปสงค์ใน ประเทศ
Z3	หมายถึง ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ
Z4	หมายถึง ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขันในประเทศ ของบริษัท
Z5	หมายถึง ด้านบทบาทของรัฐบาล
Z6	หมายถึง ด้านโอกาส หรือเหตุสุดวิสัย

3. สัญลักษณ์ที่ใช้ในแบบจำลองสมการโครงสร้าง

สัญลักษณ์ ความหมาย



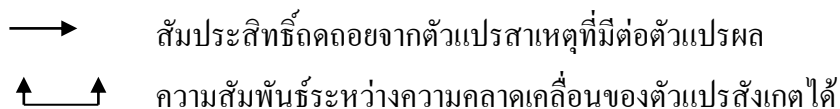
ตัวแปรแฝง



ตัวแปรสังเกตได้

e

ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้



4.2.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 2

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ซึ่งเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้จำแนกออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

ตอนที่ 8 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบ

ผลการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

1) ตอนที่ 1 การนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของประชากรตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของประชากรตัวอย่าง จำนวน 451 คน ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์ทำงานในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา โดยใช้สถิติวิเคราะห์การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ผลที่ได้มีดังนี้

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	135	29.93
2) หญิง	316	70.07
รวม	451	100.0
2. อายุ		
1) ต่ำกว่า 30 ปี	88	19.51
2) 30 – 39 ปี	137	30.38
3) 40 – 49 ปี	167	37.03
4) 50 ปีขึ้นไป	59	13.08
รวม	451	100.00
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	87	19.29
2) ปริญญาตรี	328	72.73
3) สูงกว่าปริญญาตรี	36	7.98
รวม	451	100.00
4. ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม		
1) ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการโรงงาน	60	13.30
2) ผู้จัดการฝ่ายผลิต	43	9.53
3) ผู้จัดการฝ่ายจัดส่งและคลังสินค้า	35	7.76
4) ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ	17	3.77
5) ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต	33	7.32
6) ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงิน	79	17.52
7) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหา	89	19.73
8) ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	26	5.76
9) ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	17	3.77
10) ผู้จัดการบริการหลังการขาย	7	1.55
11) ผู้จัดการฝ่ายขาย	45	9.98
รวม	451	100.00

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
1) ต่ำกว่า 30,000 บาท	261	57.87
2) 30,001 – 40,000 บาท	113	25.06
3) 40,001 – 50,000 บาท	36	7.98
4) 50,001 บาทขึ้นไป	41	9.09
รวม	451	100.00
6. ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา		
1) น้อยกว่า 5 ปี	124	27.49
2) 6 – 10 ปี	97	21.51
3) 11 – 15 ปี	102	22.62
4) มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	128	28.38
รวม	451	100.00

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของประชากร พบว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้ ร้อยละ 70.07 เป็นเพศหญิง และ เพศชายร้อยละ 29.93 และอายุส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุ 40 - 49 ปี และ 30 - 39 ปี ร้อยละ 37.03 และ ร้อยละ 30.38 ตามลำดับ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประชากรส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาสูงสุดคือระดับปริญญาตรี ร้อยละ 72.73 และ สูงกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 19.29 ตำแหน่งงานของประชากรส่วนใหญ่ ร้อยละ 19.73 มีตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหา รองลงมา มีตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงิน ร้อยละ 17.52 และผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการทั่วไป ร้อยละ 13.30 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่ร้อยละ 57.87 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท รองลงมา ร้อยละ 25.06 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท สำหรับ ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 28.35 และ ร้อยละ 27.49 มีประสบการณ์ในระยะเวลา 15 ปีขึ้นไปและระยะเวลา 5 ปี ตามลำดับ

2. ตอนที่ 2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เพื่อยืนยันระดับความสำคัญด้านการจัดการภายในองค์กรที่ถูกต้องว่า ส่งผล

ต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มากน้อยเพียงใด ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ 1) การจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา) 2) วิธีการจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา) 3) การกำหนดปริมาณการซื้อวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา) 4) การควบคุมการผลิตวัตถุดิบในส่วนของการแปรรูป (ไม้ยางพารา) 5) การใช้วัตถุดิบไม้ยางพาราเป็นผลิตภัณฑ์ (ไม่รวมอุปกรณ์) 6) การตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ภายในประเทศ) 7) การตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ในต่างประเทศ) และ 8) การบริการหลังการขายขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร
ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

การจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	ระดับความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1. การจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา)			
1.1) จัดหาวัตถุดิบในประเทศเป็นหลัก	4.71	0.538	มากที่สุด
1.2) จัดหาวัตถุดิบจากต่างประเทศ (นำเข้า) เป็นหลัก	2.29	1.262	น้อย
1.3) จัดหาวัตถุดิบทั้งในประเทศและต่างประเทศ	2.84	1.366	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.33	.857	ปานกลาง
2. วิธีการจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา)			
2.1) จองจำนวนต้นไม้ยางพารากับชาวสวนไว้ล่วงหน้า อย่างน้อย 1 – 2 เดือน	2.79	1.515	ปานกลาง
2.2) เหมาสวนต้นไม้ยางพาราจากชาวสวน/นายหน้า โดย วางเงินมัดจำไว้ก่อนแล้วให้ชาวสวน/นายหน้า ทอยตัดส่งเข้า มาในโรงงาน	2.55	1.422	ปานกลาง
2.3) รับซื้อต้นไม้ยางพาราที่หน้าโรงงาน โดยมีชาวสวน/ นายหน้าทอยตัดไม้ส่งมาขาย	2.65	1.534	ปานกลาง
2.4) จัดหาไม้ยางพาราแปรรูปโดยตรง เมื่อมีความต้องการ ใช้ไม้ยางพารา	3.86	1.375	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.04	1.152	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร
ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ต่อ)

การจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	ระดับความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
3. การกำหนดปริมาณการซื้อวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา)			
3.1) กำหนดปริมาณที่ต้องการแล้วเหมาสวนต้นไม้ ยางพาราจากชาวสวน/นายหน้า	2.83	1.464	ปานกลาง
3.2) กำหนดปริมาณที่ต้องการแล้วจองตามจำนวนที่ ต้องการกับชาวสวน/นายหน้า โดยคิดเป็นจำนวนหน่วย (ตัน)	2.59	1.407	ปานกลาง
3.3) กำหนดปริมาณที่ต้องการต่อวันแล้วรับซื้อต้นไม้ ยางพาราที่หน้าโรงงานโดยคิดเป็นจำนวนหน่วย (กิโลกรัม)	2.93	1.527	ปานกลาง
3.4) จัดซื้อไม้ยางพาราแปรรูปโดยตรง เมื่อมีความต้องการ ใช้ไม้ยางพารา	4.06	1.131	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.21	1.132	ปานกลาง
4. การควบคุมการผลิตวัตถุดิบในส่วนของการแปรรูป (ไม้ยางพารา)			
4.1) เลื่อยไม้เองโดยใช้แรงงานของโรงงาน	2.98	1.750	ปานกลาง
4.2) จ้างเลื่อยโดยส่งไม้จากโรงงานไปเลื่อยกับโรงเลื่อยอื่น	2.28	1.400	น้อย
4.3) อัดน้ำยาไม้โดยใช้สารเคมี	3.10	1.645	ปานกลาง
4.4) อัดน้ำยาไม้โดยไม่ใช้สารเคมี	2.81	1.584	ปานกลาง
4.5) อบไม้โดยใช้เครื่องหรือตารางอบไม้ควบคุมการอบ	3.52	1.474	มาก
4.6) อบไม้โดยใช้ความชำนาญหรือประสบการณ์ของผู้ ควบคุมการอบ	3.61	1.441	มาก
4.7) ซื้อไม้ยางพาราที่ผ่านกระบวนการแปรรูปแล้วมาใช้ งานเลย	3.88	1.441	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.26	1.020	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	ระดับความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
5. การใช้วัตถุดิบไม้ยางพาราเป็นผลิตภัณฑ์ (ไม่รวมอุปกรณ์)			
5.1) เน้นใช้ไม้ยางพารา 100% เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์	4.07	0.914	มาก
5.2) ใช้ไม้ยางพาราน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20% และร่วมใช้ไม้ อื่นๆ 80% เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์	2.52	1.340	ปานกลาง
5.3) ใช้ไม้ยางพารามากกว่าหรือเท่ากับ 80% และร่วมใช้ไม้ อื่นๆ 20% เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์	3.45	1.394	ปานกลาง
5.4) การเพิ่มส่วนประกอบจากวัสดุอื่นมาร่วมประกอบใน การแปรรูปผลิตภัณฑ์ เช่น เหล็ก สแตนเลส หนัง	3.15	1.282	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.33	.771	ปานกลาง
6. การตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ภายในประเทศ)			
6.1) องค์กรเป็นผู้ผลิตตามคำสั่งซื้อจากลูกค้าเท่านั้น (OEM)	3.96	1.182	มาก
6.2) องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายทั้ง OEM และแบ รนซ์ขององค์กรเอง	3.49	1.421	ปานกลาง
6.3) องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายภายใต้แบรนด์ของ องค์กรเท่านั้น	3.07	1.573	ปานกลาง
6.4) การฝากวางจำหน่ายกับศูนย์การค้าภายใต้แบรนด์ของ องค์กร	2.73	1.413	ปานกลาง
6.5) การหาหรือแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายภายใต้แบรนด์ของ องค์กร	3.28	1.528	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.36	.941	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	ระดับความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
7. การตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ในต่างประเทศ)			
7.1) องค์กรเป็นผู้ผลิตตามคำสั่งซื้อจากลูกค้าเท่านั้น (OEM)	4.15	1.201	มาก
7.2) องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายทั้ง OEM และ แบรนด์ขององค์กรเอง	3.20	1.413	ปานกลาง
7.3) องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายภายใต้แบรนด์ของ องค์กรเท่านั้น	2.98	1.551	ปานกลาง
7.4) การฝากวางจำหน่ายกับศูนย์การค้าภายใต้แบรนด์ของ องค์กร	2.65	1.497	ปานกลาง
7.5) การหาหรือแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายภายใต้แบรนด์ของ องค์กร	2.56	1.431	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.14	1.013	ปานกลาง
8. การบริการหลังการขายขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ ยางพารา)			
8.1) มีกำหนดระยะเวลารับประกันสินค้าตามลักษณะ ผลิตภัณฑ์ เช่น โครงสร้างของตัวผลิตภัณฑ์ อุปกรณ์ประกอบ ของตัวผลิตภัณฑ์	4.03	1.119	มาก
8.2) มีการรับคืนผลิตภัณฑ์ กรณีส่งออกและเกิดความ เสียหายระหว่างขนส่งจากองค์กรไปถึงผู้นำเข้าปลายทาง	3.50	1.437	ปานกลาง
8.3) การส่งผลิตภัณฑ์ชิ้นใหม่ให้กับผู้นำเข้าปลายทาง กรณี ส่งออกและเกิดความเสียหายระหว่างขนส่งจากองค์กรไปถึงผู้ นำเข้าปลายทาง	4.03	1.089	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.85	.839	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านการจัดการของ
องค์กร ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา พบว่า

1. การจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญสูงที่สุดในการจัดหาวัตถุดิบในประเทศเป็นหลักมีค่าเฉลี่ย 4.71 โดยมีระดับความสำคัญระดับมากที่สุด รองลงมาให้ความสำคัญในการจัดหาวัตถุดิบทั้งในประเทศและต่างประเทศมีค่าเฉลี่ย 2.29 มีระดับความสำคัญระดับปานกลาง

2. วิธีการจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการจัดหาไม้ยางพาราแปรรูปโดยตรง เมื่อมีความต้องการใช้ไม้ยางพาราสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.86 หรือให้ความสำคัญในระดับมาก รองลงมาคือการจองจำนวนต้นไม้ยางพารากับชาวสวนไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 - 2 เดือน มีค่าเฉลี่ย 2.79 จัดอยู่ในระดับปานกลาง

3. การกำหนดปริมาณการซื้อวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการจัดซื้อไม้ยางพาราแปรรูปโดยตรง เมื่อมีความต้องการใช้ไม้ยางพาราสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.06 จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การกำหนดปริมาณที่ต้องการต่อวันแล้วรับซื้อต้นไม้ยางพาราที่หน้าโรงงาน โดยคิดเป็นจำนวนหน่วย (กิโลกรัม) มีค่าเฉลี่ย 2.93 ซึ่งมีความสำคัญในระดับปานกลาง

4. การควบคุมการผลิตวัตถุดิบในส่วนของการแปรรูป (ไม้ยางพารา) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการซื้อไม้ยางพาราที่ผ่านกระบวนการแปรรูปแล้วมาใช้งานเลย มีค่าเฉลี่ย 3.88 จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการรอบไม้โดยใช้ความชำนาญหรือประสบการณ์ของผู้ควบคุมการรอบ มีค่าเฉลี่ย 3.61 ซึ่งมีความสำคัญในระดับมาก

5. การใช้วัตถุดิบไม้ยางพาราเป็นผลิตภัณฑ์ (ไม่รวมอุปกรณ์) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการเน้นใช้ไม้ยางพารา 100% เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ย 4.07 จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการใช้ไม้ยางพารามากกว่าหรือเท่ากับ 80% และร่วมใช้ไม้อื่นๆ 20% เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ย 3.45 ซึ่งมีความสำคัญในระดับปานกลาง

6. การตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ภายในประเทศ) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการที่องค์กรเป็นผู้ผลิตตามคำสั่งซื้อจากลูกค้าเท่านั้น (OEM) มีค่าเฉลี่ย 3.96 จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การที่องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายทั้ง OEM และแบรนด์ขององค์กรเอง มีค่าเฉลี่ย 3.49 ซึ่งมีความสำคัญในระดับปานกลาง

7. การตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ในต่างประเทศ) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการที่องค์กรเป็นผู้ผลิตตามคำสั่งซื้อจากลูกค้าเท่านั้น (OEM) มีค่าเฉลี่ย 4.15 จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การที่องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายทั้ง OEM และแบรนด์ขององค์กรเอง มีค่าเฉลี่ย 3.20 ซึ่งมีความสำคัญในระดับปานกลาง

8. การบริการหลังการขายขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่อง การกำหนดระยะเวลารับประกันสินค้าตามลักษณะผลิตภัณฑ์ เช่น โครงสร้างของตัวผลิตภัณฑ์ อุปกรณ์ประกอบของตัวผลิตภัณฑ์ และการส่งผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ให้กับผู้นำเข้าปลายทาง กรณีส่งออกและเกิดความเสียหายระหว่างขนส่งจากองค์กรไปถึงผู้นำเข้าปลายทาง ในระดับมากเท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร
ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ภาพรวม

การจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	ระดับความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1. การจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา)	3.33	.857	ปานกลาง
2. วิธีการจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา)	3.04	1.152	ปานกลาง
3. การกำหนดปริมาณการซื้อวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา)	3.21	1.132	ปานกลาง
4. การควบคุมการผลิตวัตถุดิบในส่วนของการแปรรูป (ไม้ยางพารา)	3.26	1.020	ปานกลาง
5. การใช้วัตถุดิบไม้ยางพาราเป็นผลิตภัณฑ์ (ไม่รวมอุปกรณ์)	3.33	.771	ปานกลาง
6. การตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ภายในประเทศ)	3.36	.941	ปานกลาง
7. การตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ในต่างประเทศ)	3.14	1.013	ปานกลาง
8. การบริการหลังการขายขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	3.85	.839	มาก
รวม	3.24	.789	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อด้านการบริการหลังการขายขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) สูงที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.85 จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ภายในประเทศ) มีค่าเฉลี่ย 3.36 ซึ่งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และให้ความสำคัญเท่ากันในด้านการจัดหา

วัตถุดิบ (ไม้ยางพารา) กับด้านการใช้วัตถุดิบ ไม้ยางพาราเป็นผลิตภัณฑ์ (ไม่รวมอุปกรณ์) มีค่าเฉลี่ย 4.33 ซึ่งมีความสำคัญในระดับปานกลาง

3. ตอนที่ 3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เพื่อยืนยันระดับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ที่ดำเนินการว่าส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มากน้อยเพียงใด ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ 1) แรงงานส่วนการผลิตที่มีในปัจจุบัน 2) ทักษะและความชำนาญในการผลิตที่ต้องการจากแรงงาน 3) แหล่งที่มาของไม้ยางพาราที่คัดเลือกและนำเข้ามาในโรงงาน 4) แหล่งเงินทุนขององค์กร 5) ลักษณะรูปแบบวัสดุของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่นำออกจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ (ไม่รวมอุปกรณ์) 6) การแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือในสายตาผู้บริโภคที่มีต่อมาตรฐานเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจากโรงงาน 7) การกระตุ้นความต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในกลุ่มผู้บริโภคในประเทศ 8) การกระตุ้นความต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในกลุ่มผู้บริโภคร่างประเทศ 9) การจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและ/หรือจัดองค์กรร่วมการประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา 10) เป้าหมายการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราขององค์กร และ 11) ลักษณะการแข่งขันเพื่อการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราขององค์กร ด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ที่ดำเนินการ

ความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขัน ขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ดำเนินการ	ระดับความสำคัญด้านความสามารถ ทางการแข่งขันขององค์กรฯ ที่ดำเนินการ		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1. แรงงานส่วนการผลิตที่มีในปัจจุบัน			
1.1) ความสำคัญของแรงงานคนไทย	3.29	1.580	ปานกลาง
1.2) ความสำคัญของแรงงานคนต่างด้าว	2.72	1.396	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.05	1.176	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขัน
ขององค์กร ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ที่ดำเนินการ (ต่อ)

ความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขัน ขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ดำเนินการ	ระดับความสำคัญด้านความสามารถ ทางการแข่งขันขององค์กรฯ ที่ดำเนินการ		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
2. ทักษะและความชำนาญในการผลิตที่ต้องการจากแรงงาน			
2.1) ทักษะและความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีควบคุม เครื่องจักร	4.15	.930	มาก
2.2) ทักษะและความชำนาญในการเลื่อยแปรรูปไม้ ยางพารา	3.70	1.330	มาก
2.3) ทักษะและความชำนาญในการผลิต-ขึ้นรูป เฟอร์นิเจอร์	4.43	.723	มาก
2.4) ทักษะและความชำนาญในการประกอบเฟอร์นิเจอร์	4.35	.817	มาก
2.5) ทักษะและความชำนาญในการทำสีของเฟอร์นิเจอร์	4.29	.934	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.18	.623	มาก
3. แหล่งที่มาของไม้ยางพาราที่คัดเลือกและนำเข้ามาใน โรงงาน			
3.1) ภาคใต้	4.52	.838	มากที่สุด
3.2) ภาคอีสาน	1.91	1.367	น้อย
3.3) ภาคตะวันออก	2.80	1.678	ปานกลาง
3.4) ภาคเหนือ	1.89	1.466	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.14	1.193	ปานกลาง
4. แหล่งเงินทุนขององค์กร			
4.1) เงินสดจากผลประกอบการ	3.64	1.364	มาก
4.2) สินเชื่อจากสถาบันการเงิน	3.45	1.344	ปานกลาง
4.3) เงินสดและสินเชื่อจากสถาบันการเงิน	4.13	.944	มาก
4.4) เงินสนับสนุนจากนโยบายของรัฐบาล	2.35	1.527	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.49	.926	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขัน ขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ดำเนินการ	ระดับความสำคัญด้านความสามารถ ทางการแข่งขันขององค์กรฯ ที่ดำเนินการ		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
5. ลักษณะรูปแบบวัสดุของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่นำ ออกจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ (ไม่รวมอุปกรณ์)			
5.1) ใช้ไม้ยางพาราทั้งหมดในการประกอบเป็นตัว เฟอร์นิเจอร์	3.84	1.112	มาก
5.2) ใช้ไม้ยางพาราร่วมด้วยวัสดุอื่นเป็นส่วนประกอบของ ตัวเฟอร์นิเจอร์	3.81	1.098	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.86	.590	มาก
6. การแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือในสายตาผู้บริโภคที่มีต่อ มาตรฐานเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจากโรงงาน			
6.1) ติดเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) กำกับไว้ที่ตัวเฟอร์นิเจอร์และ/หรือบรรจุภัณฑ์	2.89	1.646	ปานกลาง
6.2) ติดเครื่องหมายฉลากสีเขียว กำกับไว้ที่ตัว เฟอร์นิเจอร์และ/หรือบรรจุภัณฑ์	2.72	1.445	ปานกลาง
6.3) ติดเครื่องหมาย Forest Stewardship Council (FSC) กำกับไว้ที่ตัวเฟอร์นิเจอร์และ/หรือบรรจุภัณฑ์	2.79	1.723	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.82	1.493	ปานกลาง
7. การกระตุ้นความต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราใน กลุ่มผู้บริโภคในประเทศ			
7.1) กำหนดราคาให้ต่ำกว่าเฟอร์นิเจอร์ไม้ประเภทอื่น	2.97	1.217	ปานกลาง
7.2) เน้นการผลิตด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัย	3.28	1.238	ปานกลาง
7.3) พัฒนารูปแบบของตัวเฟอร์นิเจอร์ให้มีความแปลก จากรูปแบบเดิม	4.08	.954	มาก
7.4) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้เห็นถึงข้อดีของการใช้ เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	4.01	1.159	มาก
7.5) สร้างความน่าเชื่อถือของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราด้วย แบรนด์สินค้า	3.61	1.376	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขัน ขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ดำเนินการ	ระดับความสำคัญด้านความสามารถ ทางการแข่งขันขององค์กรฯ ที่ดำเนินการ		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
7.6) มีสถานที่จำหน่ายกระจายทั่วประเทศ	3.32	1.527	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.52	.832	มาก
8. การกระตุ้นความต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราใน กลุ่มผู้บริโภคต่างประเทศ			
8.1) กำหนดราคาให้ต่ำกว่าเฟอร์นิเจอร์ไม้ประเภทอื่น	3.15	1.298	ปานกลาง
8.2) เน้นการผลิตด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัย	3.52	1.054	มาก
8.3) เพิ่มรูปแบบของตัวเฟอร์นิเจอร์ให้มีความแปลกจาก รูปแบบเดิม	4.02	.981	มาก
8.4) ประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงข้อดีของการใช้เฟอร์นิเจอร์ ไม้ยางพารา	3.82	1.278	มาก
8.5) สร้างความน่าเชื่อถือของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราด้วย บุคคลหรือองค์กรออกแบบที่มีผลงานความชำนาญด้านแบ รนด์สินค้า	3.83	1.112	มาก
8.6) พยายามส่งออกไปยังผู้บริโภคในกลุ่มประเทศแถบ อาเซียนที่ยังไม่มีการนำเข้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	3.36	1.231	ปานกลาง
8.7) มีศูนย์จำหน่าย ณ ประเทศที่ทำการส่งออก เฟอร์นิเจอร์	3.23	1.346	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.57	.830	มาก
9. การจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมและ/หรือจัดองค์กรร่วมการประชาสัมพันธ์ที่ เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา			
9.1) การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจาก การปลูกต้นไม้ยางพารา	3.35	1.382	ปานกลาง
9.2) การประชาสัมพันธ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่เกิดผลกระทบ ทางลบจากเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	3.28	1.342	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขัน ขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ดำเนินการ	ระดับความสำคัญด้านความสามารถ ทางการแข่งขันขององค์กรฯ ที่ดำเนินการ		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
9.3) การประชาสัมพันธ์ด้านการใช้สารเคมีกับไม้ ยางพาราที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของ ชุมชน	3.40	1.347	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.35	1.270	ปานกลาง
10. เป้าหมายการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราขององค์กร			
10.1) ผลิต-ส่งออกไปยังต่างประเทศ	4.22	.861	มาก
10.2) ผลิต-จำหน่ายภายในประเทศ	3.68	1.197	มาก
10.3) ผลิตจำหน่าย-ส่งออกทั้งในและต่างประเทศ	3.78	1.233	มาก
10.4) รับจ้างผลิตตามรูปแบบที่ลูกค้ากำหนด	4.09	1.103	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.96	.686	มาก
11. ลักษณะการแข่งขันเพื่อการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ ยางพาราขององค์กร			
11.1) รับประกันคุณภาพผลผลิต โดยกำหนดลักษณะ การใช้และระยะเวลาที่มีการจำหน่าย	4.35	.936	มาก
11.2) การจัดการบริการส่งมอบผลิตภัณฑ์ โดยการคำนึงถึง การป้องกันการชำรุดเสียหายและค่าบริการ	4.51	.769	มากที่สุด
11.3) เสนอเงื่อนไขบริการหลังการขาย การซ่อมแซม	4.02	1.038	มาก
11.4) การเสนอวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่สั่งซื้อใหม่หรือซื้อ เพิ่มภายหลัง	3.33	1.083	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	.740	มาก

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขัน
ขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) พบว่า

1. แรงงานส่วนการผลิต ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของแรงงานคนไทย
มีค่าเฉลี่ย 3.29 จัดอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาให้ความสำคัญกับแรงงานคนต่างด้าว มีค่าเฉลี่ย
2.72 ซึ่งมีความสำคัญในระดับปานกลาง

2. ทักษะและความชำนาญในการผลิตที่ต้องการจากแรงงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับทักษะและความชำนาญในการผลิต-ขึ้นรูปเฟอร์นิเจอร์สูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.43 จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือทักษะและความชำนาญในการประกอบเฟอร์นิเจอร์ มีค่าเฉลี่ย 4.35 ซึ่งมีความสำคัญในระดับมาก

3. แหล่งที่มาของไม้ยางพาราที่คัดเลือกและนำเข้ามาในโรงงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับภาคใต้มีค่าเฉลี่ย 4.52 จัดอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือภาคตะวันออก มีค่าเฉลี่ย 2.80 ซึ่งมีความสำคัญระดับปานกลาง

4. แหล่งเงินทุนขององค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเงินสดและสินเชื่อจากสถาบันการเงินสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.13 จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือเงินสดจากผลประกอบการ มีค่าเฉลี่ย 3.64 ซึ่งมีความสำคัญระดับมาก

5. ลักษณะรูปแบบวัสดุของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่นำออกจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ (ไม่รวมอุปกรณ์) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการใช้ไม้ยางพาราทั้งหมดในการประกอบเป็นตัวเฟอร์นิเจอร์ มีค่าเฉลี่ย 3.84 จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการใช้ไม้ยางพาราร่วมด้วยวัสดุอื่นเป็นส่วนประกอบของตัวเฟอร์นิเจอร์ มีค่าเฉลี่ย 3.81 ซึ่งมีความสำคัญระดับมาก

6. การแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือในสายตาผู้บริโภคที่มีต่อมาตรฐานเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจากโรงงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการติดเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) กำกับไว้ที่ตัวเฟอร์นิเจอร์และ/หรือบรรจุภัณฑ์สูงสุด มีค่าเฉลี่ย 2.89 จัดอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ การติดเครื่องหมาย Forest Stewardship Council (FSC) กำกับไว้ที่ตัวเฟอร์นิเจอร์และ/หรือบรรจุภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ย 2.79 ซึ่งมีความสำคัญระดับปานกลาง

7. การกระตุ้นความต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในกลุ่มผู้บริโภคในประเทศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบของตัวเฟอร์นิเจอร์ให้มีความแปลกจากรูปแบบเดิมสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.08 จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้เห็นถึงข้อดีของการใช้เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีค่าเฉลี่ย 4.01 ซึ่งมีความสำคัญระดับมาก

8. การกระตุ้นความต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในกลุ่มผู้บริโภคต่างประเทศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการเพิ่มรูปแบบของตัวเฟอร์นิเจอร์ให้มีความแปลกจากรูปแบบเดิมสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.02 จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการสร้างความน่าเชื่อถือของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราด้วยบุคคลหรือองค์กรออกแบบที่มีผลงานความชำนาญด้านแบรนด์สินค้า มีค่าเฉลี่ย 3.83 ซึ่งมีความสำคัญระดับมาก

9. การจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและ/หรือจัดองค์การร่วมการประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ด้านการใช้สารเคมีกับไม้ยางพาราที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของชุมชนสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.40 จัดอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจากการปลูกต้นไม้ยางพารา มีค่าเฉลี่ย 3.35 ซึ่งมีความสำคัญระดับปานกลาง

10. เป้าหมายการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราขององค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการผลิต-ส่งออกไปยังต่างประเทศสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.22 จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการรับจ้างผลิตตามรูปแบบที่ลูกค้ากำหนด มีค่าเฉลี่ย 4.09 ซึ่งมีความสำคัญระดับมาก

11. ลักษณะการแข่งขันเพื่อการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราขององค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดบริการส่งมอบผลิตภัณฑ์ โดยการคำนึงถึงการป้องกันการชำรุดเสียหายและค่าบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.51 จัดอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือการรับประกันคุณภาพผลผลิต โดยกำหนดลักษณะการใช้และระยะเวลาที่มีการจำหน่าย มีค่าเฉลี่ย 4.35 ซึ่งมีความสำคัญระดับมาก

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ที่ดำเนินการ ในภาพรวม

ความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขัน ขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ดำเนินการ	ระดับความสำคัญด้านความสามารถทางการ แข่งขันขององค์กรฯ ที่ดำเนินการ		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1) แรงงานส่วนการผลิตที่มีในปัจจุบัน	3.05	1.176	ปานกลาง
2) ทักษะและความชำนาญในการผลิตที่ต้องการจาก แรงงาน	4.18	.623	มาก
3) แหล่งที่มาของไม้ยางพาราที่คัดเลือกและนำเข้ามาใน โรงงาน	3.14	1.193	ปานกลาง
4) แหล่งเงินทุนขององค์กร	3.49	.926	ปานกลาง
5) ลักษณะรูปแบบวัสดุของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่นำ ออกจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ (ไม่รวมอุปกรณ์)	3.86	.590	มาก

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขัน
ขององค์กร ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ที่ดำเนินการ ในภาพรวม (ต่อ)

ความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขัน ขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ดำเนินการ	ระดับความสำคัญด้านความสามารถทางการ แข่งขันขององค์กรฯ ที่ดำเนินการ		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
6) การแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือในสายตาผู้บริโภคที่มี ต่อมาตรฐานเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจากโรงงาน	2.82	1.493	ปานกลาง
7) การกระตุ้นความต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในกลุ่มผู้บริโภคในประเทศ	3.52	.832	มาก
8) การกระตุ้นความต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในกลุ่มผู้บริโภคต่างประเทศ	3.57	.830	มาก
9) การจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมและ/หรือจัดองค์กรร่วมการประชาสัมพันธ์ที่ เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	3.35	1.270	ปานกลาง
10) เป้าหมายการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราขององค์กร	3.96	.686	มาก
11) ลักษณะการแข่งขันเพื่อการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ ยางพาราขององค์กร	4.06	.740	มาก
รวม	3.57	.592	มาก

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญด้านการจัดการของ
องค์กร ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ที่ดำเนินการ ในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้
ความสำคัญต่อด้านทักษะและความชำนาญในการผลิตที่ต้องการจากแรงงานสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.18
จัดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านลักษณะการแข่งขันเพื่อการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ มีค่าเฉลี่ย 4.06
ซึ่งมีความสำคัญระดับมาก และด้านเป้าหมายการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราขององค์กร มีค่าเฉลี่ย
3.96 ซึ่งมีความสำคัญระดับมากเช่นกัน

4. ตอนที่ 4 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการเพิ่มขีด ความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน
ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เพื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการเพิ่ม

ขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ว่า สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราได้มากหรือน้อยเพียงใด ประกอบด้วย 1) ด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ 2) ด้านอุปสงค์ในประเทศ 3) ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ 4) ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและสภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัท 5) ด้านบทบาทของรัฐบาล และ 6) ด้านโอกาสหรือเหตุสุดวิสัย โดยมีรายละเอียดการนำเสนอผลข้อมูลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ / ปัจจัยในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) จัดกิจกรรมการพัฒนาฝีมือของบุคลากร 2) การเตรียมการและการพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบ 3) พัฒนานวัตกรรมและเทคนิคการออกแบบเฟอร์นิเจอร์ 4) แหล่งเงินทุนต่างๆ และ 5) โครงสร้างพื้นฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายข้อมูล ได้แก่ สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังผลตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ / ปัจจัยในการดำเนินงาน ในภาพรวม

องค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ / ปัจจัยในการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1) จัดกิจกรรมการพัฒนาฝีมือของบุคลากร	3.71	.626	มาก
2) การเตรียมการและการพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบ	3.71	.546	มาก
3) พัฒนานวัตกรรมและเทคนิคการออกแบบเฟอร์นิเจอร์	3.67	.469	มาก
4) แหล่งเงินทุนต่างๆ	3.70	.479	มาก
5) โครงสร้างพื้นฐาน	3.77	.523	มาก
รวม	3.70	.415	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ / ปัจจัยในการดำเนินงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมปัจจัยการผลิตในประเทศสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.415) โดยปัจจัย ที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ

โครงสร้างพื้นฐาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.523) รองลงมา ได้แก่ จัดกิจกรรมการพัฒนาฝีมือของบุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.626) และการเตรียมการและการพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.546)

2. ผลการวิเคราะห์ด้านอุปสงค์ในประเทศ/เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด ประกอบด้วย 1) ขนาดความต้องการ (ความต้องการ “สินค้า” อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ภายในประเทศ) และ 2) คุณลักษณะของความต้องการ (ความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าที่แตกต่างกัน) โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายข้อมูล ได้แก่ สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังผลตามตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านอุปสงค์ในประเทศ / เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด ในภาพรวม

องค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านอุปสงค์ในประเทศ/เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด	ระดับความคิดเห็น ^๑		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1) ขนาดความต้องการ (ความต้องการ “สินค้า” อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ภายในประเทศ)	3.74	.492	มาก
2) คุณลักษณะของความต้องการ (ความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าที่แตกต่างกัน)	3.77	.505	มาก
รวม	3.76	.453	มาก

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านอุปสงค์ในประเทศ / เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมอุปสงค์ในประเทศ สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.453) โดยปัจจัย ที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ คุณลักษณะของความต้องการ (ความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าที่แตกต่างกัน) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.505) รองลงมา คือขนาดความต้องการ (ความต้องการ

“สินค้า” อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ภายในประเทศ) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.492)

3. ผลการวิเคราะห์ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ ประกอบด้วย 1) ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต และ 2) ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายข้อมูล ได้แก่ สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังผลตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ ในภาพรวม

องค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ	ระดับความคิดเห็น ^๑		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1) ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต	4.27	.726	มาก
2) ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง	4.27	.656	มาก
รวม	4.27	.670	มาก

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.670) โดยปัจจัยความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต และความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเท่ากัน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.726 และ $\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.656)

4. ผลการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขันในประเทศของบริษัท ประกอบด้วย 1) เป้าหมายขององค์กร 2) สภาพการณ์ของการแข่งขัน 3) การกำหนดมาตรฐานและควบคุมมาตรฐานของสินค้า 4) กลยุทธ์การแข่งขัน และ 5) เงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายข้อมูล ได้แก่ สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย

(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังผลตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขันในประเทศของบริษัท ในภาพรวม

องค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขันในประเทศ ของบริษัท	ระดับความคิดเห็น ^๑		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1) เป้าหมายขององค์กร	4.04	.913	มาก
2) สภาพการณ์ของการแข่งขัน	3.71	.826	มาก
3) การกำหนดมาตรฐานและควบคุมมาตรฐานของสินค้า	3.83	.994	มาก
4) กลยุทธ์การแข่งขัน	3.88	1.019	มาก
5) เงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบ	4.25	.681	มาก
รวม	3.93	.782	มาก

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขันในประเทศของบริษัทในประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีระดับความคิดเห็น^๑ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.782) โดยปัจจัย ที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุด คือเงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.681) รองลงมา คือเป้าหมายขององค์กร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.913)

5. ผลการวิเคราะห์ด้านบทบาทของรัฐบาล ประกอบด้วย 1) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก 2) การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ และ 3) การพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายข้อมูล ได้แก่ สถิติวิเคราะห์

ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังผลตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านบทบาทของรัฐบาล ในภาพรวม

องค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านบทบาทของรัฐบาล	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก	4.25	.666	มาก
2) การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์	3.80	.750	มาก
3) การพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา	4.00	.718	มาก
รวม	4.00	.650	มาก

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านบทบาทของรัฐบาล พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมด้านบทบาทของรัฐบาลสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.650) โดยปัจจัย ที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุด คือการพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.666) รองลงมา คือการพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.718)

6. ผลการวิเคราะห์ด้านโอกาส หรือเหตุสุดวิสัย ประกอบด้วย 1) การขยายฐานการผลิตและการลงทุน 2) การเพิ่มช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ และ 3) การจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายข้อมูล ได้แก่ สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังผลตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน
ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านโอกาส หรือเหตุผลวิสัย ในภาพรวม

องค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านโอกาส หรือเหตุผลวิสัย	ระดับความคิดเห็น ^๑		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1) การขยายฐานการผลิตและการลงทุน	4.47	.649	มาก
2) การเพิ่มช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ	4.16	.648	มาก
3) การจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบ ผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา	4.17	.709	มาก
รวม	4.25	.582	มาก

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านโอกาส หรือเหตุผลวิสัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมด้าน โอกาส หรือเหตุผลวิสัยสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.582) โดยปัจจัย ที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุด คือการขยายฐานการผลิตและการลงทุน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.649) รองลงมา คือการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.709)

5. ตอนที่ 5 การนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เพื่อวัดระดับการจัดการขององค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ว่า สามารถมีการจัดการระบบการลำเลียงผลิตภัณฑ์ไปสู่มือผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย 1) ด้านการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต 2) ด้านการควบคุมการผลิต 3) ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ และ 4) ด้านระบบการขนส่งเฟอร์นิเจอร์ โดยมีรายละเอียดการนำเสนอผลข้อมูลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ประกอบด้วย 1) ด้านการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต 2) ด้าน

การควบคุมการผลิต 3) ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ และ 4) ด้านระบบการขนส่งเฟอร์นิเจอร์ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายข้อมูล ได้แก่ สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังผลตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในภาพรวม

องค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1) ด้านการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต	3.68	1.031	มาก
2) ด้านการควบคุมการผลิต	3.86	.915	มาก
3) ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์	3.78	.666	มาก
4) ด้านระบบการขนส่งเฟอร์นิเจอร์	3.89	.849	มาก
รวม	3.82	.430	มาก

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.430) โดยปัจจัย ที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ด้านระบบการขนส่งเฟอร์นิเจอร์ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.849) รองลงมา คือด้านการควบคุมการผลิต มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.915)

6. ตอนที่ 6 การนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เพื่อวัดระดับการจัดการขององค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ว่า สามารถมีการจัดการที่คำนึงถึงลูกค้าที่ต้องได้รับผลิตภัณฑ์

ที่มีคุณภาพและมีมูลค่าในสายตา มากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย 1) ด้านการตลาดและการขาย และ 2) ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียดการนำเสนอผลข้อมูลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ประกอบด้วย 1) ด้านการตลาดและการขาย และ 2) ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายข้อมูล ได้แก่ สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังผลตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในภาพรวม

องค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1) ด้านการตลาดและการขาย	4.20	.798	มาก
2) ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์	3.92	.869	มาก
รวม	4.06	5.97	มาก

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบจัดการห่วงโซ่มูลค่าของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.597) โดยปัจจัย ที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุด คือด้านการตลาดและการขาย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.798) รองลงมา คือด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.896)

2. ผลการวิเคราะห์ด้านการตลาดและการขาย ประกอบด้วย ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านช่องทางการจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการขาย และ ด้านราคา โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายข้อมูล ได้แก่ สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังผลตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านการตลาดและการขาย

ด้านการตลาดและการขาย	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ด้านผลิตภัณฑ์	3.86	.985	มาก
1) มีความพิเศษไม่ซ้ำหรือไม่เคยมีมาก่อน	3.79	.979	มาก
2) มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน	3.85	.999	มาก
3) มีความแข็งแรง สวยงามและมีคุณภาพ	3.95	1.004	มาก
4) มีการรับประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์	3.86	1.034	มาก
5) มีตราสินค้าและมีเครื่องหมายการค้ารับรองคุณภาพ	3.86	1.034	มาก
ด้านช่องทางการจำหน่าย	4.21	.903	มาก
1) จัดจำหน่ายเองโดยตรง	4.10	.964	มาก
2) ขยายสาขาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในประเทศ	4.19	.942	มาก
3) จัดหาและแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ	4.24	.909	มาก
4) สร้างช่องทางประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต	4.24	.909	มาก
5) ฝากวางสินค้าผ่านศูนย์การค้าที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง	4.29	.876	มาก
ด้านการส่งเสริมการจำหน่าย	4.37	.833	มาก
1) สร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์	4.34	.855	มาก
2) ขยายเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่หลากหลาย	4.41	.818	มาก
3) ประชาสัมพันธ์ผ่านแหล่งจำหน่ายสินค้าที่เป็นพันธมิตร	4.32	.879	มาก
4) สร้างคำค้นหาสินค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต	4.32	.879	มาก
5) สร้างเว็บไซต์แสดงข้อมูลการขายที่ครบถ้วน	4.45	.853	มาก
ด้านราคา	4.40	.713	มาก
1) กำหนดราคาตามกลุ่มผู้บริโภค	4.51	.834	มากที่สุด
2) กำหนดราคาตามความสวยงามและคุณภาพ	4.57	.778	มากที่สุด
3) กำหนดราคาให้ต่ำกว่าไม้ประเภทอื่น	4.19	.993	มาก
4) กำหนดราคาตามวัสดุอื่นที่เป็นส่วนประกอบให้กับผลิตภัณฑ์	4.34	.937	มาก
รวม	4.20	.798	มาก

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านการตลาดและการขาย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมการตลาดและการขาย สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.798) โดยปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุด คือด้านราคา มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.713) รองลงมา คือด้านการส่งเสริมการจำหน่าย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.833) โดยเมื่อพิจารณารายด้านย่อย พบว่า

ในด้านผลิตภัณฑ์ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.985) โดยข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุดคือ มีความแข็งแรง สวยงามและมีคุณภาพ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 1.004) รองลงมาคือ มีการรับประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 1.034)

ในด้านช่องทางการจำหน่าย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.903) โดยข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ฝากวางสินค้าผ่านศูนย์การค้าที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงกว้างมีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.876) รองลงมาคือ จัดหาและแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.909)

ในด้านส่งเสริมการจำหน่าย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.833) โดยข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุดคือ สร้างเว็บไซต์แสดงข้อมูลการขายที่ครบถ้วน มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.853) รองลงมาคือ มีขยายเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่หลากหลาย ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.818)

ในด้านราคา มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.713) โดยข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุดคือ กำหนดราคาตามความสวยงามและคุณภาพ มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.778) รองลงมาคือ กำหนดราคาตามกลุ่มผู้บริโภค ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.834)

3. ผลการวิเคราะห์ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายข้อมูล ได้แก่ สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังผลตามตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์	ระดับความคิดเห็น ^๑		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1) มีช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง	3.84	.949	มาก
2) มีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุด โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย	3.84	.949	มาก
3) มีส่วนร่วมหรือมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน (CSR)	4.07	.852	มาก
4) เพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าต่างประเทศที่ยังไม่เคยไปทำการตลาด	3.95	.868	มาก
รวม	3.92	.869	มาก

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีระดับความคิดเห็น^๑ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.869) โดยปัจจัย ที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุด คือมีส่วนร่วมหรือมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน (CSR) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.852) รองลงมา คือเพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าต่างประเทศที่ยังไม่เคยไปทำการตลาด มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.868)

7. ตอนที่ 7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการของ
อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
X1	1											
X2	.230*	1										
X3	.282*	-.225*	1									
X4	-.247*	.244*	-.298*	1								
Y1	-.013	-.064	.044	.034	1							
Y2	-.101*	.066	-.149*	.819*	.022	1						
Z1	.042	-.058	.008	-.041	.035	-.066	1					
Z2	-.023	-.047	-.027	-.061	-.012	-.093	.606*	1				
Z3	.080	-.048	-.019	-.046	-.007	-.140	.227*	.197*	1			
Z4	.203*	-.044	-.026	-.026	.051	-.102	.227*	.212*	.618*	1		
Z5	.076	-.052	-.011	-.044	.061	-.134	.224*	.255*	.684*	.659*	1	
Z6	.079	-.047	.051	.011	.032	-.084	.199*	.183*	.590*	.556*	.761*	1

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 12 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 66 คู่ มีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 25 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบ มีขนาดของความสัมพันธ์ตั้งแต่ -0.298 ถึง 0.761 และพบว่ามีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ในตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า

1. ตัวแปรแฝงการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มนี้มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($0.2 < r < 0.4$) จำนวน 6 คู่ โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ (X3) และ ด้านระบบการขนส่ง (X4) มีค่าความสัมพันธ์ -0.298 ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือด้านการควบคุมการผลิต (X2) กับด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ (X3) มีค่าความสัมพันธ์ -0.225 โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรมีทั้งทิศทางบวกและลบ

2. ตัวแปรแฝงการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มนี้มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ($0 < r < 0.2$) จำนวน 1 คู่ โดยตัวแปรด้านการตลาดและการขาย (Y1) และ ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Y2) มีค่าความสัมพันธ์ 0.022 โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นไปในทิศทางบวก

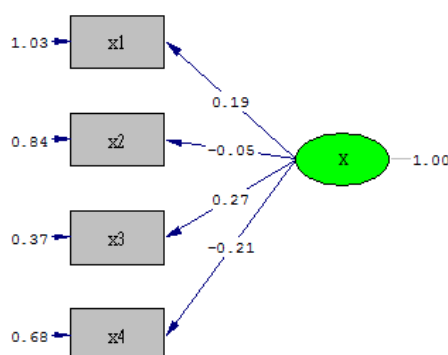
3. ตัวแปรแฝงการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มนี้มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($0.6 < r < 0.8$) จำนวน 5 คู่ ปานกลาง ($0.4 < r < 0.6$) จำนวน 2 คู่ ค่อนข้างต่ำ ($0.2 < r < 0.4$) จำนวน 5 คู่ และระดับต่ำ ($0.0 < r < 0.2$) จำนวน 2 คู่ โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือด้านบทบาทของรัฐบาล (Z5) และ ด้านโอกาส หรือเหตุสุดวิสัย (Z6) มีค่าความสัมพันธ์ -0.761 ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือด้านเงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด (Z2) กับด้านโอกาส หรือเหตุสุดวิสัย (Z6) มีค่าความสัมพันธ์ 0.183 โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่เป็นไปในทิศทางบวก

8. ตอนที่ 8 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบ

ผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อทำการตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (ทฤษฎี) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ข้อมูลสังเกต) โดยเลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และปรับเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้น ให้มีความเที่ยงตรงต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้อง

1. รูปแบบโครงสร้างปัจจัยการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (X)

- X1 หมายถึง ด้านการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต
- X2 หมายถึง ด้านการควบคุมการผลิต
- X3 หมายถึง ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์
- X4 หมายถึง ด้านระบบการขนส่งเฟอร์นิเจอร์



Chi-Square=1.21, df=2, P-value=0.54600, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.1 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (X)

ตารางที่ 4.19 แสดงสมการโครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการจัดการห่วงโซ่อุปทานของ
อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (X) กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรสังเกตได้ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความคลาดเคลื่อน (SE)	ค่าสถิติ (t)	สัมประสิทธิ์การ ตัดสิ้นใจ (R^2)
X1	0.194	0.122	1.593	0.03
X2	-0.055	0.090	-0.605	0.4
X3	0.273	0.156	1.746	0.17
X4	-0.210	0.125	-1.676	0.06

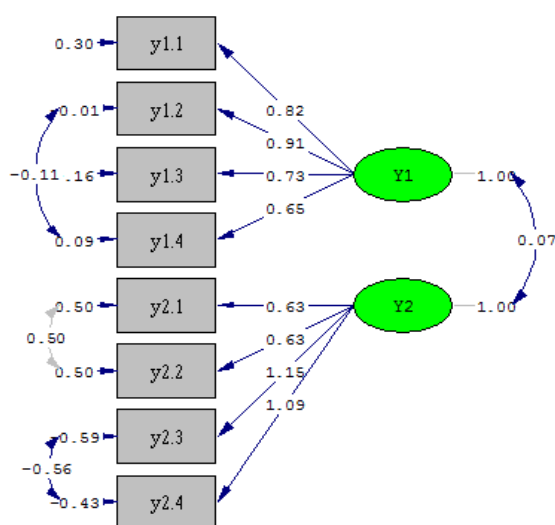
$\chi^2 = 1.21$ df= 2, p=0.54600, CFI= 1.000, GFI=0.999, AGFI=0.993, RMR=0.0142, RMSEA=0.000

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (X) พบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างกันจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.21$ df= 2, p=0.54600) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.993 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0142 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ แสดงให้เห็นว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวบ่งชี้มีค่าทั้งบวกและลบตั้งแต่ -0.210 ถึง 0.273 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการควบคุมการผลิต (X3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.273

2. รูปแบบโครงสร้างปัจจัยการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y)

- Y1.1 หมายถึง ด้านผลิตภัณฑ์
- Y1.2 หมายถึง ด้านช่องทางการจำหน่าย
- Y1.3 หมายถึง ด้านการส่งเสริมการจำหน่าย
- Y1.4 หมายถึง ด้านราคา
- Y2 หมายถึง ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์
- Y2.1 หมายถึง ช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง

- Y2.2 หมายถึง มีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุดโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย
- Y2.3 หมายถึง มีส่วนร่วมหรือมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน (CSR)
- Y2.4 หมายถึง เพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าต่างประเทศที่ยังไม่เคยไปทำการตลาด



Chi-Square=24.52, df=17, P-value=0.10605, RMSEA=0.031

ภาพที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y)

ตารางที่ 4.20 แสดงสมการโครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y) กับข้อมูลเชิงประจักษ์

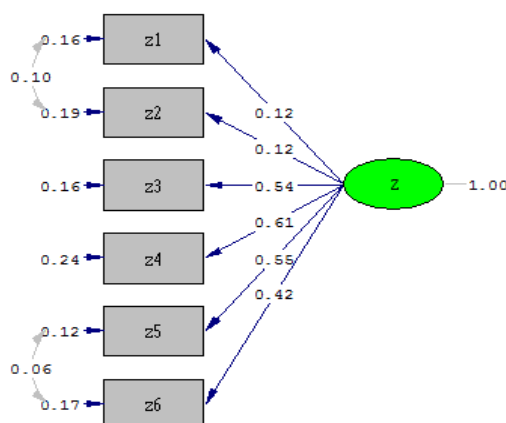
ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนัก	ค่าความคลาดเคลื่อน	ค่าสถิติ	สัมประสิทธิ์การ
ภายใน	องค์ประกอบ	(SE)	(t)	ตัดสินใจ (R^2)
Y1.1	0.819	0.038	21.576	0.69
Y1.2	0.911	0.031	29.598	0.92
Y1.3	0.734	0.031	23.586	0.77
Y1.4	0.648	0.027	24.028	0.83
Y2.1	0.629	0.047	13.284	0.44
Y2.2	0.629	0.040	13.284	0.44
Y2.3	1.149	0.028	40.433	0.99
Y2.4	1.056	0.035	30.746	0.96

$\chi^2 = 24.52$ df= 17, p=0.10605, CFI= 0.998, GFI=0.987, AGFI=0.972, RMR=0.0289, RMSEA=0.0313

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y) พบว่า ปัจจัยการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างกันจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 24.52$ df= 17, $p=0.10605$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.998 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.987 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.972 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0289 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.0313 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้แสดงให้เห็นว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวบ่งชี้มีค่าบวกตั้งแต่ 0.629 ถึง 1.149 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านมีส่วนร่วมหรือมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน (CSR) (Y2.3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 1.149

3. การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Z)

- Z1 หมายถึง ด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ
- Z2 หมายถึง ด้านอุปสงค์ในประเทศ
- Z3 หมายถึง ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ
- Z4 หมายถึง ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและสภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัท
- Z5 หมายถึง ด้านบทบาทของรัฐบาล
- Z6 หมายถึง ด้านโอกาส หรือเหตุสุดวิสัย



Chi-Square=6.21, df=9, P-value=0.71915, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.3 การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Z)

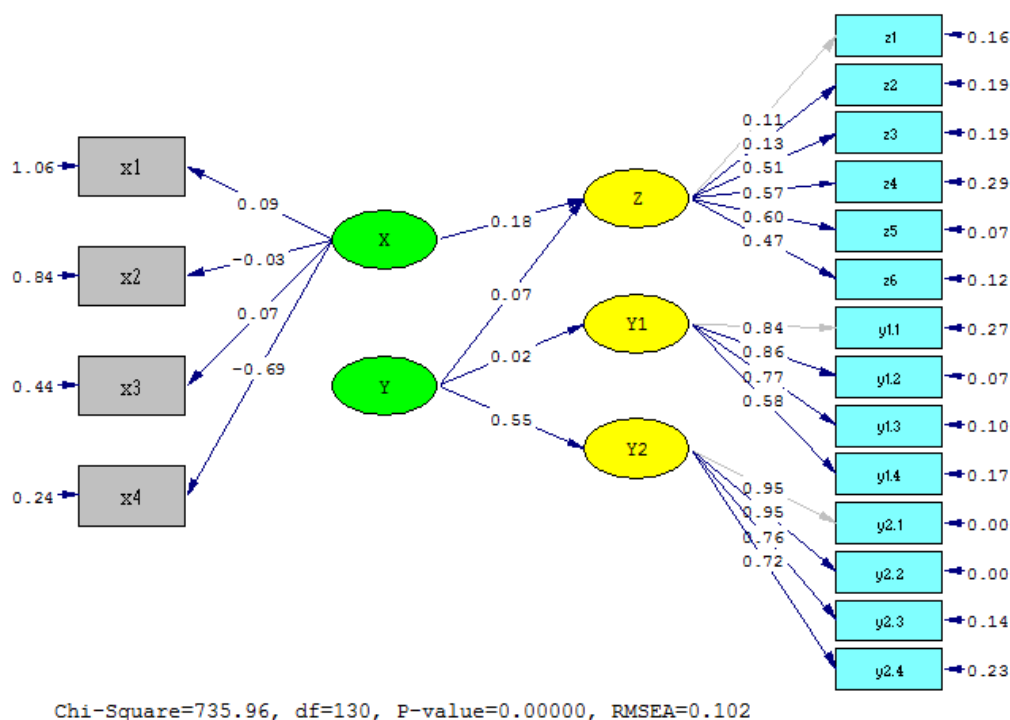
ตารางที่ 4.21 แสดงสมการโครงสร้างการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Z) กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรสังเกตได้ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความคลาดเคลื่อน (SE)	ค่าสถิติ (t)	สัมประสิทธิ์การ ตัดสินใจ (R^2)
Z1	0.115	0.021	5.580	0.08
Z2	0.124	0.023	5.490	0.07
Z3	0.539	0.028	19.281	0.65
Z4	0.605	0.033	18.259	0.60
Z5	0.551	0.026	21.202	0.71
Z6	0.418	0.025	16.757	0.51

$\chi^2 = 6.21$ df= 9, p=0.71915, CFI= 1.000, GFI=0.995, AGFI=0.989, RMR=0.002, RMSEA=0.000

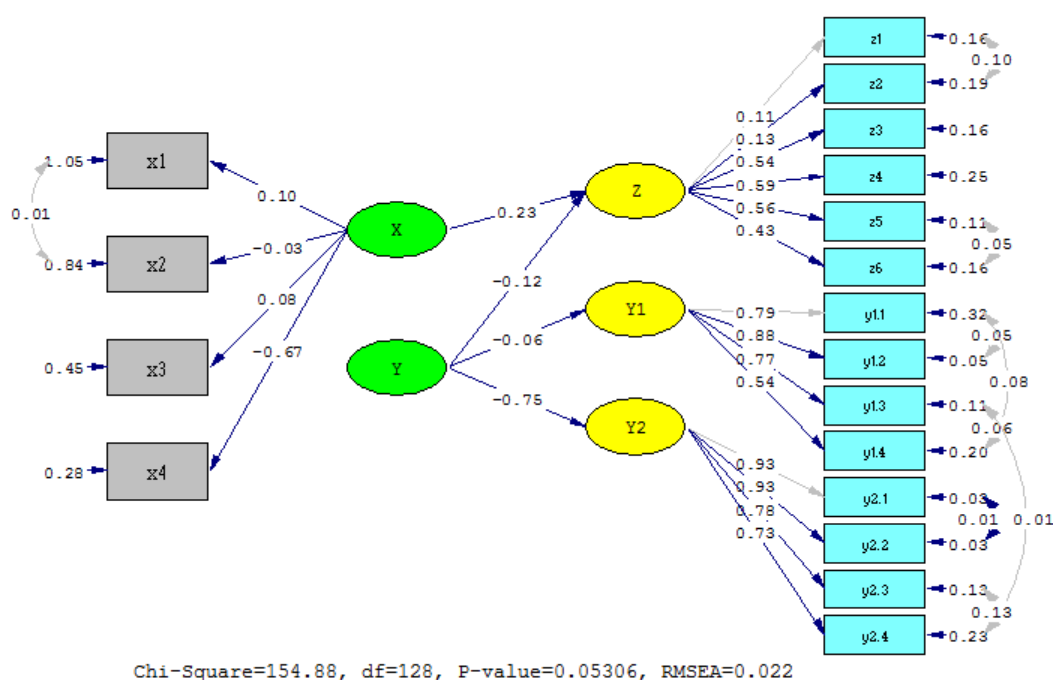
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Z) พบว่า ปัจจัยการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างกันจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 6.21$ df= 9, p=0.71915) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.989 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.002 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.0313 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ แสดงให้เห็นว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวบ่งชี้มีค่าบวกตั้งแต่ 0.115 ถึง 0.605 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขันในประเทศของบริษัท (Z4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.605

4. รูปแบบโครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย



ภาพที่ 4.4 รูปแบบโครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย (ก่อนการปรับโมเดล)

จากภาพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กรอบแนวความคิดที่สร้างตามสมมติฐาน ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าปฏิสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลตามทฤษฎีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 735.96 องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 130 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าความน่าจะเป็นของไคสแควร์ (p-value) มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งเกณฑ์กำหนดว่าควรมีค่ามากกว่า 0.05 หรือ 0.01 แสดงให้เห็นว่ากรอบแนวความคิดที่สร้างตามสมมติฐานนั้น จำเป็นที่จะต้องทำการปรับโมเดลโดยเพื่อให้กรอบแนวความคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผ่านตามเกณฑ์ชี้วัดทุกเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดลเพื่อให้กรอบแนวความคิดสอดคล้องกับข้อมูลตามคำแนะนำในค่าดัชนีปรับขยาย ที่ได้ขอไว้จากโปรแกรมก่อนการวิเคราะห์ โดยกำหนดให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้บางคู่มีอิทธิพลทางตรงกันและได้ปรับแบบจำลองอีกครั้งตามคำแนะนำของโปรแกรม ด้วยการลากเส้นทางความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ ดังผลการปรับตัวแบบดังนี้



ภาพที่ 4.5 รูปแบบโครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย (หลังการปรับโมเดล)

ผลการวิเคราะห์ครั้งที่ 2 ดังแสดงในภาพ 4.5 พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างหลังการปรับ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงว่า ขอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลตามทฤษฎีสอดคล้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งนี้พิจารณาจากค่าสถิติ สถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 154.88 องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 128 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าความน่าจะเป็นของ ไคสแควร์ (p-value) มีค่าเท่ากับ 0.05306

ตารางที่ 4.22 ค่าสถิติความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์ตามสภาวะต้นนิยฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนการปรับ	หลังการปรับ	ผลการพิจารณา
		รูปแบบ ความสัมพันธ์	รูปแบบ ความสัมพันธ์	
		ค่าสถิติ	ค่าสถิติ	
χ^2		735.96	154.88	ผ่านเกณฑ์
p value of χ^2	> .05	0.000	0.053	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	< 2	5.66	1.21	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 4.22 ค่าสถิติความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์ตามสถานะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (ต่อ)

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนการปรับ	หลังการปรับ	ผลการพิจารณา
		รูปแบบ	รูปแบบ	
		ความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์	
		ค่าสถิติ	ค่าสถิติ	
ดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง				
สัมบูรณ์				
GFI (Goodness of Fit Index)	> .90	0.85	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	> .90	0.80	0.95	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีชี้วัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์				
NFI (Normed Fit Index)	> .90	0.87	0.98	ผ่านเกณฑ์
NNFI (Non Normed Fit Index)	> .90	0.86	0.99	ผ่านเกณฑ์
CFI (Comparative Fit Index)	> .90	0.88	1.00	ผ่านเกณฑ์
IFI (Incremental Fit Index)	> .90	0.88	1.00	ผ่านเกณฑ์
RFI (Relative Fit Index)	> .90	0.84	0.97	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีชี้วัดในรูปความคลาดเคลื่อน				
RMSEA (Root Mean Square Error Approximation)	≤ .05	0.10	0.022	ผ่านเกณฑ์
Standardized RMR	< .05	0.059	0.037	ผ่านเกณฑ์
CN	≥ 200	86.98	472.98	ผ่านเกณฑ์

จากตารางพบว่า ผลการปรับเพิ่มเส้นทางอิทธิพล สามารถที่จะทำให้แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวมตลอดจนมีค่าสถิติที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ระหว่างการวิเคราะห์ครั้งที่ 1 และการวิเคราะห์ครั้งที่ 2 พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 735.96 หลังปรับโมเดลมีค่าลดลงเป็น 154.88 ค่าองศาอิสระ (df) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 130 หลังปรับโมเดลมีค่าลดลงเท่ากับ 128

ค่าความน่าจะเป็นของไคสแควร์ (P-value) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.000 หลังปรับโมเดลมีค่าเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.053 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 8.66 หลังปรับโมเดลมีค่าลดลงเท่ากับ 1.21

ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (absolute fit index) ประกอบด้วย ค่าความสอดคล้องจากดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.85 หลังปรับโมเดลมีค่าเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.80 ปรับโมเดลมีค่าเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.95

ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (relative fit index) ค่า NFI (Normed Fit Index) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.87 หลังปรับโมเดลมีค่าเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.98 ค่า NNFI (Non-Normed Fit Index) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.86 หลังปรับโมเดลมีค่าเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.99 ค่า CFI (Comparative Fit Index) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.988 หลังปรับโมเดลมีค่าเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1.00

ค่า IFI (Incremental Fit Index) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.88 หลังปรับโมเดลมีค่าเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1.00 ค่า RFI (Relative Fit Index) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.84 หลังปรับโมเดลมีค่าเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.97

ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อนประกอบด้วยค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.10 หลังปรับโมเดลมีค่าลดลงเท่ากับ 0.022 และค่า RMR (Root Mean Square Residual) ก่อนปรับโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.03 หลังปรับโมเดลมีค่าลดลงเท่ากับ 0.023

เพื่อให้ได้สารสนเทศในการอธิบายผลการวิจัยเพิ่มขึ้น จึงมีการประเมินความสามารถของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากคามมีนัยสำคัญของน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ประเมินค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ และความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงที่ศึกษา เนื่องจากเมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในคราวเดียวกันทั้งหมด ตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบความสัมพันธ์จะส่งอิทธิพลถึงกันทำให้ค่าต่างๆ ที่ได้จากการประเมินรูปแบบความสัมพันธ์การวัดโดยอิสระจากตัวแปรอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไป ผลการประเมินรูปแบบความสัมพันธ์การวัดแต่ละตัวแปรแฝง ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงสมการโครงสร้างการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบโครงสร้าง
อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

ตัวแปรสังเกตได้ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความคลาดเคลื่อน (SE)	ค่าสถิติ (t)	สัมประสิทธิ์การ ตัดสินใจ (R^2)
การจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา				
X1	0.10	0.05	2.14	0.01
X2	-0.03	0.04	-0.76	0.00
X3	0.08	0.03	2.56	0.10
X4	-0.67	0.08	-8.73	0.62
การจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา				
Y1.1	0.79	-	-	0.66
Y1.2	0.88	0.03	29.64	0.94
Y1.3	0.77	0.03	24.48	0.84
Y1.4	0.54	0.02	22.59	0.59
Y2.1	0.93	-	-	0.96
Y2.2	0.93	0.00	436.12	0.96
Y2.3	0.78	0.02	37.34	0.82
Y2.4	0.73	0.03	29.06	0.70
การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา				
Z1	0.11	-	-	0.08
Z2	0.13	0.02	6.12	0.08
Z3	0.54	0.10	5.50	0.64
Z4	0.59	0.11	5.47	0.58
Z5	0.56	0.10	5.54	0.73
Z6	0.43	0.08	5.45	0.53
$\chi^2 = 154.88$ df= 128, p=0.053, CFI= 1.00, GFI=0.96, AGFI=0.95, RMR=0.023, RMSEA=0.02				

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ตัวแปรขององค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบโครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 18 ตัวแปร โดยพิจารณาตามตัวแปรแฝงได้ดังนี้

1. การจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต (X1) รองลงมาคือ การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ (X3) และด้านการควบคุมการผลิต (X2) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

0.10, 0.08 และ -0.03 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรด้านระบบการขนส่งเฟอร์นิเจอร์ (X4) เป็นตัวแปรที่ค่าน้ำหนักต่ำที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ -0.67 แสดงว่าตัวแปรแฝงการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เป็นผลมาจากด้านการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิตสูงที่สุด รองลงมาคือ การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ และด้านการควบคุมการผลิต

เมื่อพิจารณาถึงสัมประสิทธิ์การตัดสินใจหรือความเที่ยงของการวัด ตัวแปรที่มีความเชื่อมั่นสูงที่สุดคือ ด้านระบบการขนส่ง (X4) รองลงมาคือ ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ (X3) โดยมีค่าความเชื่อมั่น 0.62 และ 0.10 แสดงว่าตัวแปรด้านระบบการขนส่ง ส่งผลให้ตัวแปรแฝงการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามีความแม่นยำสูงขึ้นมาที่สุด

2. ตัวแปรแฝงการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ ช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง (Y2.1) รองลงมาคือ มีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุดโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย (Y2.2) และด้านช่องทางการจำหน่าย (Y1.2) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.93, 0.93 และ 0.88 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรด้านราคา (Y1.4) เป็นตัวแปรที่ค่าน้ำหนักต่ำที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ -0.54 แสดงว่า ตัวแปรแฝงการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เป็นผลมาจากช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง รองลงมาคือ มีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุดโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย และด้านช่องทางการจำหน่าย

เมื่อพิจารณาถึงสัมประสิทธิ์การตัดสินใจหรือความเที่ยงของการวัด ตัวแปรที่มีความเชื่อมั่นสูงที่สุดคือ ช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง (Y2.1) และมีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุดโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย (Y2.2) โดยมีค่าความเชื่อมั่น 0.96 เท่ากัน แสดงว่า ตัวแปรช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 และมีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุดโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย มีความแม่นยำสูงขึ้นมาที่สุด

3. ตัวแปรแฝงการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและสภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัท (Z4) รองลงมาคือ บทบาทของรัฐบาล (Z5) และด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ (Z3) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.59, 0.56 และ 0.54 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ เป็นตัวแปรที่ค่าน้ำหนักต่ำที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.11 แสดงว่าตัวแปรแฝงการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเป็นผลมาจากโครงสร้างและสภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัท

รองลงมาคือ บทบาทของรัฐบาล และด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ ส่วนตัวแปรด้านราคา (Y1.4) เป็นตัวแปรที่ค่าน้ำหนักต่ำที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ -0.54 แสดงว่าตัวแปรแฝงการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เป็นผลมาจากช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง รองลงมาคือ มีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุดโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย และด้านช่องทางการจำหน่าย

เมื่อพิจารณาถึงสัมประสิทธิ์การตัดสินใจหรือความเที่ยงของการวัด ตัวแปรที่มีความเชื่อมั่นสูงสุดคือ บทบาทของรัฐบาล (Z5) รองลงมาคือ ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ (Z3) โดยมีค่าความเชื่อมั่น 0.73 และ 0.64 แสดงว่าตัวแปรบทบาทของรัฐบาล ส่งผลให้ตัวแปรแฝงการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีความแม่นยำสูงขึ้นมาที่สุด

ตารางที่ 4.24 ตารางแสดงค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างแต่ละตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง		ห่วงโซ่มูลค่า (Y)			ความสามารถทางการแข่งขัน (Z)		
		TE	IE	DE	TE	IE	DE
การจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (X)	ค่าน้ำหนัก	-	-	-	0.23	-	0.23
	SE	-	-	-	0.15	-	0.15
การจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y)	ค่าน้ำหนัก	-	-	-	-0.12	-	-0.12
	SE	-	-	-	0.14	-	0.14
การจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านการตลาดและการขาย (Y1)	ค่าน้ำหนัก	-0.06	-	-0.06	-	-	-
	SE	0.05	-	0.05	-	-	-
การจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Y2)	ค่าน้ำหนัก	-0.75	-	-0.75	-	-	-
	SE	0.26	-	0.26	-	-	-

หมายเหตุ: TE = ผลรวมอิทธิพล IE = อิทธิพลทางอ้อม DE = อิทธิพลทางตรง

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงความสามารถทางการแข่งขัน (Z) ประกอบด้วย 2 ตัวแปรแฝง ได้แก่ การจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (X) และการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y) โดยสามารถสรุปอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (X) ส่งผลอิทธิพลรวมต่อตัวแปรแฝงความสามารถทางการแข่งขัน (Z) ในทิศทางบวก เท่ากับ 0.23 โดยเป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด

2. การจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y) ส่งผลอิทธิพลรวมต่อตัวแปรแฝงความสามารถทางการแข่งขัน (Z) ในทิศทางลบ เท่ากับ -0.12 โดยเป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด

3. การจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านการตลาดและการขาย (Y1) ส่งผลอิทธิพลรวมต่อตัวแปรการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y) ในทิศทางลบ เท่ากับ -0.06 โดยเป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด

4. การจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Y2) ส่งผลอิทธิพลรวมต่อตัวแปรการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y) ในทิศทางลบ เท่ากับ -0.75 โดยเป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด

จากข้อมูลตัวแปรแฝงขององค์ประกอบสามารถสรุปโครงสร้างของตัวแบบข้างต้นสามารถสรุปตัวแบบเชิงโครงสร้างได้ คือ

$$Z = 0.23 * X - 0.12 * Y \quad SE = 0.44 \quad R^2 = 0.56$$

หมายความว่า การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Z) เกิดขึ้นจาก การจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (X) ร้อยละ 23 และการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y) ร้อยละ -12 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อน 0.44 และค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 0.56 แสดงให้เห็นว่าการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Z) ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทที่ 5 ของการวิจัยเรื่องตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยรูปแบบผสมผสาน (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย 3) เพื่อค้นหาตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ซึ่งดำเนินการวิจัยในเชิงคุณภาพโดยการค้นหาข้อเท็จจริงและพิจารณาจากปรากฏการณ์สังคมจากสภาพแวดล้อมตามจริงอย่างครอบคลุมในทุกมิติ จากการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยตรงกับธุรกิจในการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จำนวน 15 คน หลังจากนั้นจึงนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ตรวจสอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสถิติทดสอบขั้นสูงในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องระหว่างผลลัพธ์ตัวแบบโครงสร้างที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมถึงเพื่ออธิบาย ผลของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแบบผลลัพธ์เพิ่มเติมในรูปแบบเชิงสถิติ โดยผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยตรงกับธุรกิจในการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ประกอบด้วย 1) สมาคมธุรกิจไม้ยางพาราไทย 2) กลุ่มอุตสาหกรรมโรงเลื่อยและโรงอบไม้ 3) สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ 4) สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย และ 5) สมาคมธุรกิจไม้ (รวมกับสมาคมพ่อค้าส่งไม้ส่งออกและสั่งเข้า) แล้วนั้น สามารถสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

1. ปัจจัยกระบวนการในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา สามารถแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ตามทฤษฎีตัวแบบจำลองเพชรไมเคิล อี พอร์เตอร์ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพของอุตสาหกรรม และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่แสดงถึงองค์ประกอบหลักและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมของประเทศใดประเทศหนึ่งอันมีผลต่อการพัฒนาและการปรับตัวของอุตสาหกรรมนั้น ซึ่งสำหรับอุตสาหกรรมไม้ยางพาราของประเทศไทยนั้น พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการเพิ่มขีดความสามารถ มีดังต่อไปนี้

1.1 ด้านปัจจัยในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1.1.1 ทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า มีทั้งแรงงานชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาใช้แรงงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งแรงงานส่วนใหญ่จะได้รับการพัฒนาฝีมือเป็นประจำ และได้ทำให้แรงงานเหล่านั้นสามารถปรับตัวได้ ที่สำคัญได้รับการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จึงนับได้ว่าเป็นข้อดีในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ที่ทำให้ไม่พบปัญหาแรงงานต่างด้าวในภาคอุตสาหกรรมฯ นี้ แต่กลับพบปัญหาแรงงานไทยเนื่องจากการขาดความกระตือรือร้นเมื่อเทียบกับแรงงานต่างด้าว และที่สำคัญ คือ การขาดแคลนแรงงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านความรู้เกี่ยวกับการผลิตไม้ ที่ยังเป็นข้อเสียที่พบในภาคอุตสาหกรรมฯ นี้อยู่

1.1.2 ทรัพยากรทางกายภาพ สรุปได้ว่า แหล่งที่มาของไม้ยางพารานั้น มีทั้งมาจากพื้นที่เศรษฐกิจที่ถูกต้องตามกฎหมายและมาจากพื้นที่ที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ถึงแม้ว่าไม้ยางพาราจะมาจากแหล่งพื้นที่ที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องตามกฎหมายก็ตาม ข้อดีก็คือได้ทำให้เห็นผลดีในเรื่องความต่อเนื่องของการใช้วัตถุดิบในประเทศ ลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งวัตถุดิบในประเทศ มีปริมาณมาก มีวัตถุดิบกระจายอยู่ทั่วพื้นที่ในประเทศไทย ที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างกันของเนื้อไม้ยางพาราที่ได้มาในแต่ละภูมิภาค ซึ่งอุปสรรคที่นับเป็นข้อเสียอยู่ คือ การพิสูจน์ได้ว่าแหล่งที่มาของไม้มีแหล่งที่มาถูกต้องตามกฎหมายกำหนดให้เป็นพื้นที่เศรษฐกิจหรือไม่ และพิสูจน์อย่างไร

1.1.3 ทรัพยากรทางความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้ของผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจการ โดยสามารถเลือกพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตามความต้องการของตลาด ในส่วนของแรงงานจะมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆจากระบบที่เลี้ยงในกิจการที่มีการถ่ายทอดความชำนาญ ทักษะต่างๆ จากรุ่นสู่รุ่น ทั้งหมดเหล่านี้ล้วนนับเป็นข้อดีที่ผู้ประกอบการสามารถนำมาใช้ได้กับกิจการของตนเอง แต่อุปสรรคสำคัญที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมนี้คือ ผู้ผลิตส่วนมากرباحังผลิตตามคำสั่งซื้อมากกว่าการเปิดดำเนินการผลิตเอง ทำให้เกิดภาวะความตันในการออกแบบตราสินค้าและรูปแบบสินค้าที่เป็นของตนเอง ซึ่ง

นับเป็นข้อเสียที่ทำให้เกิดการขาดวิธีการนำความรู้มาพัฒนาต่อยอดให้กิจการมีความแปลกใหม่ในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

1.1.4 แหล่งเงินทุนต่างๆ สรุปได้ว่า ปัจจุบันมีแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินภาครัฐและเอกชนอยู่หลาย ที่นับเป็นข้อดีที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถพิจารณาได้ถึงภาษีที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ ภาษีนำเข้าเครื่องจักร ที่เป็นความได้เปรียบทางดีว่าการไม่มีภาษีนำเข้าเครื่องจักรต่างๆ ผู้ประกอบการสามารถนำเข้ามาได้อย่างอิสระ ส่งผลให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันด้านต้นทุน แต่ข้อเสียที่พบคือ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องพยายามเข้าถึงบริการและข้อมูลของแหล่งเงินทุนต่างๆ ด้วยตนเอง แม้ว่าจะมีแหล่งเงินทุนต่างๆ เหล่านั้นรองรับก็ตาม

1.1.5 โครงสร้างพื้นฐาน สรุปได้ว่า ระบบขนส่งภายในประเทศอยู่ในระดับดี ได้แก่ การขนส่งทางบกมีถนนสัญจรในเส้นทางสายหลักระหว่างภูมิภาคและประเทศ ระบบรางรถไฟที่ช่วยในการขนส่งวัตถุดิบภายในประเทศมีความคล่องตัว รวมไปถึงการมีระบบการขนส่งทางน้ำที่อยู่ไม่ห่างจากแหล่งอุตสาหกรรมบางพื้นที่ นับเป็นข้อดีที่ช่วยสนับสนุนให้ภาคการส่งออกของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นจึงไม่พบข้อเสียของโครงสร้างพื้นฐานที่คาดว่าจะจะเป็นอุปสรรคในภาคอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราแต่อย่างใด

1.2 ด้านเงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด ประกอบด้วย

1.2.1 ความต้องการ “สินค้า” หรือผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราภายในประเทศ สรุปได้ว่า ลูกค้านบางส่วนมีความนิยมในเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเนื่องจากรับรู้ได้ว่า ไม้ยางพาราเป็นไม้ที่มีราคาถูก มีความแข็งแรง สามารถนำไปใช้งานได้หลากหลาย โดยส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าในระดับล่าง เช่น กลุ่มงานก่อสร้าง กลุ่มประชาชนทั่วไป ซึ่งนับเป็นข้อดีที่ทำให้สินค้าในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราสร้างให้เกิดความต้องการได้บ้าง แต่ยังพบว่าอุปสรรคสำคัญคือ ภาพลักษณ์ของไม้ยางพาราในสายตาผู้บริโภคเป็นไม้ระดับล่าง ที่เป็นข้อเสียของความต้องการใช้สินค้าอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในประเทศไทยอยู่ในเฉพาะกลุ่มลูกค้าบางส่วน

1.2.2 ความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าที่แตกต่างกัน สรุปได้ว่า ความต้องการสินค้าที่แตกต่างกันของผู้บริโภค เช่น ความต้องการรูปทรงที่แตกต่าง หรือมีการเพิ่มเสริมวัสดุอื่นประกอบกับผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ซึ่งข้อดีในความต้องการที่แตกต่างกันนี้ทำให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้รูปทรงสินค้าที่ตรงตามความต้องการ แต่ข้อเสียที่สำคัญคือ การผลิตสินค้าตามความต้องการที่แตกต่างกันของผู้บริโภคต้องผลิตในจำนวนที่มาก บางครั้งไม่สามารถ

จำหน่ายออกได้หมด เนื่องจากไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคของอีกกลุ่ม ผู้ประกอบการหรือโรงไม้บางรายจึงเลือกเน้นส่งออกวัตถุดิบไปต่างประเทศที่ต้องการวัตถุดิบมากกว่าผลิตเป็นชิ้นสินค้า

1.3 ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ ประกอบด้วย

1.3.1 ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต สรุปได้ว่า ภาครัฐเอื้อชนให้การส่งเสริมพร้อมสนับสนุนและผลักดันให้ผู้ประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์ได้เข้าสู่พื้นที่การแสดงสินค้าเพื่อแสดงสินค้าและจำหน่ายสินค้าถึงผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งเป็นข้อดีที่ทำให้สินค้าในภาคอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม่ยางพาราเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีข้อเสียสำคัญ คือขาดการประชาสัมพันธ์ผลงานที่ได้รับจากการประกวดนักออกแบบเฟอร์นิเจอร์ทั้งจากภาครัฐ-เอกชน ทำให้ผู้บริโภคไม่สามารถรับรู้ได้ถึงการพัฒนาสินค้าในภาคอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม่ยางพารา

1.3.2 ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม่ยางพารา มีการเชื่อมโยงกันที่เรียกว่ากลุ่มคลัสเตอร์ไม่ยางพารา ที่สามารถเชื่อมโยงถึงกันและกันได้ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เช่น ผู้ประกอบการ โรงเลื่อย โรงอบจะเป็นผู้ดำเนินการคัดแยกเกรดไม้ ทำให้ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ได้เปรียบในเรื่องการคัดเกรดไม้มาผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ นับเป็นข้อดีที่เป็นจุดแข็งให้กับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม่ยางพาราสามารถสร้างความได้เปรียบในอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี จึงทำให้ไม่พบข้อเสียที่เป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคที่จะเป็นผลทำให้ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องลดลง

1.4 ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน ประกอบด้วย

1.4.1 เป้าหมายขององค์กร สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นข้อดีในการส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน การกำหนดเป้าหมายองค์กร ได้แก่ ต้องทำให้วัตถุดิบที่มีกลายเป็นสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่ม การพัฒนายอดขายให้สูงขึ้น หรือแม้แต่การกำหนดแผนการดำเนินงาน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนนั้น เป็นส่วนช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารและพนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และส่งเสริมให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด ดังนั้นจึงทำให้ไม่พบข้อเสียหรือจุดอ่อนอันจะเป็นอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ยาก

1.4.2 สภาพการณ์ของการแข่งขัน สรุปได้ว่า สภาพการณ์ของการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ยาพาราไทยมีระดับการแข่งขันค่อนข้างสูง ซึ่งนับเป็นข้อเสียของอุตสาหกรรมที่มีผลทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกหลายช่องทางและหลากหลายได้ เนื่องจากสินค้าบางอย่างผู้บริโภคสามารถสรรหาทดแทนด้วยสินค้าจากประเทศเพื่อนบ้านที่มีราคาต่ำกว่าอย่าง

ประเทศจีน ทำให้เกิดจุดอ่อนในภาคอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่มุ่งแต่แนวคิดเน้นลดต้นทุนการผลิต โดยมีความเชื่อที่ว่า การลดต้นทุนการผลิตทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่แท้จริงแล้วกลับทำให้เกิดอุปสรรคต่อสภาวะการณ์ของการแข่งขันขึ้น เนื่องจากแนวคิดการลดต้นทุนอาจดำเนินการสามารถทำได้ยาก เพราะเป็นตัวแปรต้นทุนที่มีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี เช่น ค่าจ้างบุคลากร เทคโนโลยีการผลิต และเครื่องจักร เป็นต้น แต่หากสามารถสร้างให้เกิดโอกาสทางการแข่งขันที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นจริงได้ คือ ความต้องการซื้อของลูกค้าตรงกับกระแสความนิยมการใช้สินค้า ก็อาจเป็นการสร้างจุดแข็งที่แท้จริงต่อสภาวะการณ์ของการแข่งขันในอนาคตต่อไป

1.4.3 การกำหนดมาตรฐานและควบคุมมาตรฐานของสินค้า สรุปได้ว่า การกำหนดมาตรฐานทำให้สินค้าที่ผลิตขึ้นแต่ละชิ้นมีความเป็นมาตรฐานเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ซึ่งเป็นข้อดีที่ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อถือว่าสินค้าที่มาจากแหล่งผลิตที่ได้มาตรฐานมีคุณภาพทุกชิ้นงาน ทำให้เกิดการบอกต่อถึงคุณภาพและกลายเป็นความจงรักภักดีต่อตราสินค้าในที่สุด แต่ข้อเสียปัจจุบันยังพบอยู่คือ ส่วนใหญ่คนไทยมองว่าสินค้าจากต่างชาติมีมาตรฐานและความน่าเชื่อถือสูงกว่า

1.4.4 กลยุทธ์การแข่งขัน สรุปได้ว่า นโยบายเชิงรุกตลาดเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในประเทศไทยที่แม้ว่าประเทศไทยได้เข้าเป็นประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียนแล้วก็ตาม แต่ยังเป็นข้อเสียที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากการขาดความเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันเชิงรุกตลาดเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน เช่น การพัฒนาการแข่งขันด้านราคา การโฆษณาคุณภาพสินค้าความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของประเทศไทย หรือแม้แต่ความเข้มแข็งของตราสินค้า ดังนั้นจึงเป็นอุปสรรคที่ส่งผลให้สินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยไม่สามารถเข้าถึงตลาดต่างชาติได้อย่างเต็มที่ ทำให้การสร้างจุดแข็งเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันก็ยากขึ้นตามไปด้วย

1.4.5 เงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบ สรุปได้ว่า กฎและระเบียบเกี่ยวกับไม้สำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ไม่มีความล้าสมัย ที่นับได้ว่าเป็นข้อเสียที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการต่างๆ ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ไม่มีความชัดเจน เนื่องจากไม่เคยปรากฏความเปลี่ยนแปลงในพระราชบัญญัติป่าไม้ พุทธศักราช 2484 นับแต่ถือใช้และปัจจุบันยังคงถือใช้เรื่อยมา เพราะไม่มีพระราชบัญญัติไม้ยางพาราที่แยกออกมาต่างหากจากพระราชบัญญัติไม้ อีกทั้งเกิดอุปสรรคที่เกี่ยวข้องไปถึงกฎระเบียบของสหภาพยุโรปเกี่ยวกับไม้และผลิตภัณฑ์ที่มีความเคร่งครัด จึงทำให้ไม่เกิดจุดแข็งหรือข้อดีที่ทำให้การดำเนินการในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้มีความลื่นไหล

1.5 ด้านบทบาทของรัฐบาล ประกอบด้วย

1.5.1 การพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก สรุปได้ว่า กฎระเบียบ FLEGT (ยุโรป) และ FSC (อเมริกา) มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก ด้วยว่า ต้องพิสูจน์ไม้ก่อนส่งเข้าโรงงานเพื่อพิสูจน์ว่า ไม้ที่ได้มานั้นปลูกขึ้นหรือได้มาถูกต้องตามเป้าหมายของข้อกำหนดหรือไม่ ตรงจุดนี้นับเป็นจุดแข็งที่ดีต่อแนวทางการพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก แต่ข้อเสีย คือความไม่ชัดเจนของรัฐบาลไทยที่ต้องการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง ได้ทำให้ผู้ประกอบการต้องรับภาระหรือความเสี่ยงต่อไม้ที่นำมาใช้ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ทั้งนี้หากรัฐบาลไทย มีความชัดเจนที่จริงจังเรื่องการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในพระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 ก็จะเป็นโอกาสที่จะช่วยลดภาระให้ผู้ประกอบการไม่ต้องได้รับผลกระทบจากกฎระเบียบสิ่งแวดล้อมของประเทศคู่ค้า และผู้ปลูกก็จะลดภาระในการเพาะปลูกตามวิธีการปลูกที่ถูกต้องด้วย

1.5.2 การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ สรุปได้ว่า ภาครัฐขาดการเผยแพร่เรื่องการพัฒนาสิ่งแวดล้อมต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ซึ่งเป็นข้อเสียต่อเนื้อที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ แต่ถ้าหากภาครัฐสามารถทำให้ ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวเข้าสู่สนามการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ระดับชาติได้ มีความพร้อมในการพัฒนาธุรกิจ กล้าตัดสินใจในการลงทุน รวมถึงสามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดในการประกอบกิจการทั้งของประเทศไทยและต่างชาติได้อย่างถูกต้อง ย่อมจะแสดงให้เห็นถึงข้อดีและเป็นจุดแข็งต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ ที่ยังคงต้องรอคอยสนับสนุนจากภาครัฐที่ชัดเจนอย่างจริงจัง

1.5.3 การพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราไทย สรุปได้ว่า ภาครัฐขาดความชัดเจนในการให้ความสำคัญต่อผลกระทบสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ซึ่งเป็นข้อเสียและเกิดอุปสรรคที่ส่งผลให้กลุ่มลูกค้าหลักอย่างสหภาพยุโรป และสหรัฐอเมริกาไม่รับสินค้าบางส่วนจากประเทศไทยเนื่องจากไม่สามารถตรวจสอบที่มาของวัตถุดิบได้ แต่หากภาครัฐมีความชัดเจนและให้ความสำคัญที่มากพอต่อผลกระทบสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา คาดว่าจะทำให้เกิดผลดีกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราทั้งระบบ

1.6 ด้านโอกาสหรือเหตุผลวิสัย ประกอบด้วย

1.6.1 การขยายฐานการผลิตและการลงทุน สรุปได้ว่า การขยายฐานการผลิตและการลงทุน เป็นโอกาสสำคัญในการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันเรื่องต้นทุนการผลิต เนื่องจากค่าแรงในประเทศมีอัตราสูงหากเทียบกับค่าแรงในประเทศเพื่อนบ้าน ที่ทำ

ให้ส่วนใหญ่การขยายฐานการผลิตและการลงทุนไม่ได้เข้ามาลงทุนในประเทศไทย แต่เลือกลงทุนในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านซึ่งถือเป็นข้อเสียทำให้สูญเสียโอกาสในการขยายฐานการผลิตและการลงทุนในประเทศไทย ทั้งนี้หากในอนาคตมีการขยายฐานการผลิตและการลงทุนในประเทศไทย คาดว่าน่าจะเป็นโอกาสอันดีที่จะทำให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามีแนวโน้มการขยายฐานการผลิตและเติบโตได้

1.6.2 การเพิ่มช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่าโอกาสของการเพิ่มช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศจะทำให้เกิดการเข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากยิ่งขึ้น และโดยเฉพาะช่องทางในต่างประเทศที่จะเป็นการสร้างโอกาสที่ดี เนื่องจากผู้บริโภคยังไม่เคยรับรู้ถึงสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยได้รับรู้และเข้าถึงสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราได้มากยิ่งขึ้น แต่ข้อเสียในปัจจุบันที่ทำให้การเพิ่มช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ คือ ขาดวิธีประชาสัมพันธ์ถึงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดอุปสรรคในเรื่องรูปแบบและวิธีการในการประชาสัมพันธ์ตามช่องทางการตลาดต่างๆ ในต่างประเทศเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทย

1.6.3 การจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา สรุปได้ว่า ปัจจุบันประเทศไทยยังขาดศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราที่เป็นรูปธรรม นับเป็นข้อเสียที่ทำให้เกิดโอกาสการพัฒนาและสร้างสินค้าและผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ซึ่งสามารถช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของประเทศไทยมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ หรือแม้แต่การพัฒนาเทคนิคในการผลิตให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้หากสามารถทำให้เกิดการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราได้อย่างเป็นรูปธรรม คาดว่าน่าจะเป็นข้อดีและจุดแข็งที่ทำให้ประเทศไทยมีผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่เป็นมาตรฐานสากลและได้รับการยอมรับจากกลุ่มลูกค้าทั่วประเทศ

2. การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการทางการผลิตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ตามทฤษฎีจัดการห่วงโซ่อุปทาน พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการเพิ่มขีดความสามารถ มีดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยห่วงโซ่อุปทาน

2.1.1 ด้านการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดหลักที่กำหนดคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราก็คือ วัตถุดิบ ซึ่งข้อดีที่บ่งบอกได้ว่าวัตถุดิบเป็นตัวกำหนดคุณภาพผลิตภัณฑ์ คือ ต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมทั้งในเรื่องของ

ความแข็ง สีของเนื้อไม้ น้ำหนัก อีกทั้งข้อดีที่ทำให้ได้เกิดการผลิตมีความต่อเนื่องและคล่องตัวคือ จำนวนการปลูกไม้ยางพาราในประเทศไทยพบว่าการแข่งขันกันปลูกต้นยางพาราเป็นจำนวนมาก ส่งผลทำให้มีปริมาณต้นไม้ยางพาราค่อนข้างมาก ทำให้การจัดหาวัตถุดิบมีสภาพคล่อง จัดหาวัตถุดิบได้อย่างต่อเนื่อง และไม้ที่จัดหาทั้งหมดเป็นไม้ที่ปลูกและตัดในประเทศ แต่พบข้อเสียคือการขาดช่วงของวัตถุดิบที่ทำให้ต้องมีการสั่งจองล่วงหน้า และราคาวัตถุดิบที่ขึ้นอยู่กับความต้องการซื้อและขายในช่วงหนึ่งๆ

2.1.2 ด้านการควบคุมการผลิต สรุปได้ว่า การควบคุมการผลิตที่ทำให้สินค้าที่ผลิตขึ้นมีความเป็นมาตรฐานและเกิดความชำรุดเสียหายในขั้นตอนการผลิตน้อยลง เป็นข้อดีที่ทำให้เกิดจุดแข็งของการผลิต เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการลดต้นทุนและรักษาคุณภาพของสินค้า แต่กลับพบข้อเสียคือ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญไปที่การควบคุมงบประมาณการผลิตมากกว่าการควบคุมการผลิต รวมถึงปัญหาที่เป็นข้อเสียของประเทศไทยในการควบคุมการผลิตคือ ขาดแคลนเครื่องจักรทันสมัยที่มีเทคโนโลยีการเลื่อยไม้ที่เหมาะสมกับชนิดไม้ และขาดเทคโนโลยีในการดูแลไม้ยางโดยเฉพาะ

2.1.3 ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ สรุปได้ว่า ปัจจุบันทุกโรงงานมีระบบจัดการการผลิตเพื่อให้สินค้ามีมาตรฐาน โดยแต่ละโรงงานก็จะมีระบบจัดการแตกต่างกันไป ซึ่งเป็นข้อดีที่ส่งผลให้การแปรรูปวัตถุดิบส่งผลให้เกิดความแตกต่างในเรื่องความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตหลากหลายรูปแบบ เช่น ระยะเวลาในการผลิต ต้นทุนที่ใช้ (เครื่องจักร ค่าจ้างพนักงาน ค่าเทคโนโลยี) รวมถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ แต่พบว่าเครื่องเลื่อยอัตโนมัติที่ไม่เหมาะสมกับไม้ทางฝั่งเอเชียเป็นอุปสรรคที่มีผลต่อการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์เนื่องจากผลิตขึ้นในกลุ่มประเทศตะวันตก

2.1.4 ด้านระบบการขนส่ง สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการสามารถเลือกการส่งออกได้หลายทาง และผู้รับเหมาไม้ทำการจัดส่งไม้มายังโรงงานผู้ผลิตโดยตรง ซึ่งเป็นข้อดีที่ทำให้ผู้ประกอบการไม่ต้องจัดซื้อและจัดการรับส่งวัตถุดิบเอง รวมไปถึงเป็นส่วนช่วยให้ขั้นตอนการผลิตเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง และลดปัญหาในการที่ผู้ประกอบการต้องสั่งซื้อวัตถุดิบจำนวนมากมาสะสมไว้ในคลังสินค้าซึ่งจะทำให้เกิดการเสื่อมสภาพ และค่าจัดเก็บ แต่พบว่ามีข้อเสียที่เกี่ยวกับระบบขนส่งคือ การไม่สามารถควบคุมฤดูกาลธรรมชาติได้ ทำให้การรับมอบวัตถุดิบกับความต้องการใช้มีความคลาดเคลื่อน

2.2 ปัจจัยห่วงโซ่มูลค่า

2.2.1 ด้านเงื่อนไขด้านการตลาดและการขาย สรุปได้ว่า การทำตลาดและการขายสามารถทำได้ทุกช่องทาง อีกทั้งได้รับการส่งเสริมจากสภาอุตสาหกรรมด้วยการ

จัดแสดงสินค้า ซึ่งเป็นข้อดีของผู้ประกอบการแต่ละรายจะเป็นผู้ดำเนินการในเรื่องท่าตลาดและการจำหน่าย ตามแต่ความรู้และประสบการณ์ แต่ข้อเสียที่ทำให้สูญเสียโอกาสในการนำเสนอสินค้า คือ การขาดตราสินค้าเป็นของตัวเอง และ การชำระค่าสินค้าส่วนมากผู้ขายจะใช้เทอมชำระแบบ CNF เป็นหลักในการทำการค้าหรือแบบอื่นๆ แต่กับชาวสวนจะเลือกให้การชำระเงินสด โดยเมื่อเกิดการซื้อขายระหว่างประเทศมักเกิดอุปสรรคเกี่ยวกับเงื่อนไขวิธีชำระเงินในการส่งออก

2.2.2 ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการมีการรับประกันสินค้าตามประเภทของลักษณะของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา โดยเลือกใช้บริการหลังการขายคือ การรับประกันสินค้า เพื่อรับประกันความเสียหายของสินค้ากรณีจัดส่งหรือการใช้งานเกิดความเสียหาย ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นข้อดีที่ทำให้เห็นถึงการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ดี แต่พบว่ามีข้อเสียคือ การรับประกันสินค้าขึ้นอยู่กับผู้ผลิตแต่ละราย รวมถึงการไม่มีศูนย์กลางการติดต่อด้านลูกค้าสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

5.1.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภายหลังจากที่รูปแบบความสัมพันธ์สมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูงที่สุดแล้ว เพื่อให้ได้สารสนเทศในการอธิบายผลการวิจัยเพิ่มขึ้น จึงมีการประเมินความสามารถของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากคามมีนัยสำคัญของน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ประเมินค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ และความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงที่ศึกษา เนื่องจากเมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในคราวเดียวกันทั้งหมด ตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบความสัมพันธ์จะส่งอิทธิพลถึงกันทำให้ค่าต่างๆ ที่ได้จากการประเมินรูปแบบความสัมพันธ์การวัดโดยอิสระจากตัวแปรอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไป โดยมีผลการตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุดังนี้

ผลตรวจสอบความสัมพันธ์ของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย สรุปได้ว่า การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Z) เกิดขึ้นจาก การจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (X) ร้อยละ 23 และการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของ

อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y) ร้อยละ -12 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อน 0.44 และค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 0.56 แสดงให้เห็นว่าการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Z) ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ซึ่งผลการสรุปตัวแบบจากข้อมูลตัวแปรแฝงขององค์ประกอบ สามารถสรุป ตัวแบบเชิงโครงสร้างได้ คือ

$$Z = 0.23 * X - 0.12 * Y \quad SE = 0.44 \quad R^2 = 0.56$$

โดยสามารถระบุน้ำหนักขององค์ประกอบในแต่ละตัวแปรแฝงได้ดังนี้

1. การจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือด้านการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต (X1) รองลงมาคือ การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ (X3) และด้านการควบคุมการผลิต (X2) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.10, 0.08 และ -0.03 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรด้านระบบการขนส่งเฟอร์นิเจอร์ (X4) เป็นตัวแปรที่ค่าน้ำหนักต่ำที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ -0.67 แสดงว่าตัวแปรแฝงการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เป็นผลมาจากด้านการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิตสูงสุด รองลงมาคือการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ และด้านการควบคุมการผลิต

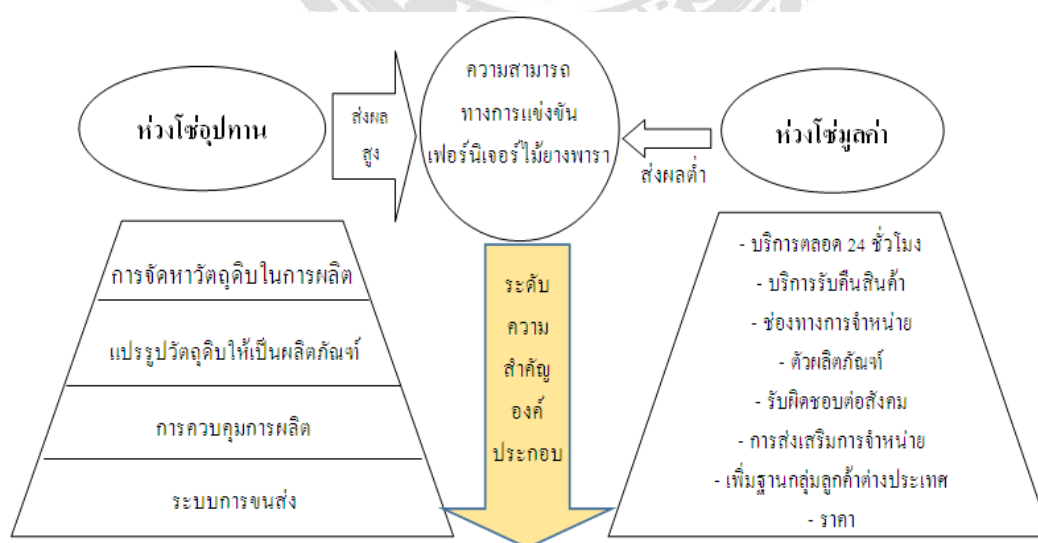
2. ตัวแปรแฝงการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ ช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง (Y2.1) รองลงมาคือ มีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุดโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย (Y2.2) และด้านช่องทางการจำหน่าย (Y1.2) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.93, 0.93 และ 0.88 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรด้านราคา (Y1.4) เป็นตัวแปรที่ค่าน้ำหนักต่ำที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ -0.54 แสดงว่าตัวแปรแฝงการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เป็นผลมาจากช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง รองลงมาคือ มีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุดโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย และด้านช่องทางการจำหน่าย

3. ตัวแปรแฝงการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและสภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัท (Z4) รองลงมาคือ บทบาทของรัฐบาล (Z5) และด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ (Z3) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.59, 0.56 และ 0.54 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ เป็นตัวแปรที่ค่าน้ำหนักต่ำที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.11 แสดงว่าตัวแปรแฝงการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเป็นผลมาจากโครงสร้างและสภาพการแข่งขันในประเทศของ

บริษัท รองลงมาคือ บทบาทของรัฐบาล และด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ ส่วนตัวแปรด้านราคา (Y1.4) เป็นตัวแปรที่ค่าน้ำหนักค่าที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ -0.54 แสดงว่าตัวแปรแฝงการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เป็นผลมาจากช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง รองลงมาคือ มีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุดโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย และด้านช่องทางการจำหน่าย

5.1.3 วัตถุประสงค์ที่ 3 ค้นหาตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ทำการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก และนำผลปัจจัยที่ได้รับนั้นมาจัดทำแบบสอบถามเพื่อค้นหาระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยตามหลักการวิธีการวิจัยเชิงปริมาณจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างบริษัทส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ ซึ่งผลที่ได้รับจากการวิจัยสามารถนำมาสรุปและปรับเปลี่ยนเป็นองค์ความรู้ที่สามารถเข้าใจและจดจำได้โดยง่ายสำหรับการค้นหาตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยใช้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ที่ผู้วิจัยได้กล่าวถึงในหัวข้อข้างต้น เป็นตัวพิจารณาความสำคัญในการสร้างลำดับขั้นตอนเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยสามารถสร้างองค์ความรู้ที่สามารถเข้าใจและจดจำได้โดยง่ายได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย
ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพ 5.1 สามารถอธิบายได้ว่าตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ห่วงโซ่อุปทาน และห่วงโซ่มูลค่า โดยห่วงโซ่อุปทาน มีผลต่อการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทยสูงกว่าห่วงโซ่มูลค่า ซึ่งปัจจัยห่วงโซ่อุปทาน มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงที่สุดในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการจัดซื้อ เช่น การจัดซื้อไม้ที่ทำการเลื่อยและอบแล้วจากกลุ่มโรงงานเลื่อยไม้-อบไม้ การจัดซื้อต้นไม้ยางพาราจากชาวสวนแบบเหมาสวน การจัดซื้อต้นไม้ยางพาราจากชาวสวนตามจำนวนที่ต้องการกับการผลิตต่อครั้ง และการจัดซื้อพันธุ์ไม้ยางพาราแล้วนำไปปลูกเองในที่ดินขององค์กรที่ถูกต้องตามกฎหมาย

2. การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมาในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน การแปรรูปวัตถุดิบส่งผลให้เกิดความแตกต่างในเรื่องความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตหลากหลายรูปแบบ เช่น ระยะเวลาในการผลิต ต้นทุนที่ใช้ (เครื่องจักร ค่าจ้างพนักงาน ค่าเทคโนโลยี) รวมถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วยการพัฒนา รูปแบบ วิธีการ หรือแม้แต่บุคลากร ในการแปรรูปวัตถุดิบให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้วัสดุอื่นหรือไม้ประเภทอื่นเป็นชิ้นส่วนประกอบ การใช้แรงงานที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางในการใช้เครื่องจักรหรือการปฏิบัติงานแปรรูปไม้ มีการจัดการความรู้ที่สูงขึ้นทางกระบวนการแปรรูปไม้ หรือแม้แต่การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์จำแนกตามประเภทวัสดุ

3. การควบคุมการผลิต เป็นการควบคุมการผลิตทำให้สินค้าที่ผลิตขึ้นมีความเป็นมาตรฐาน และเกิดความซำรุดเสียหายในขั้นตอนการผลิตน้อยลง เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการลดต้นทุนและรักษาคุณภาพของสินค้า นอกจากนี้ยังรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด และการพัฒนาสุขอนามัยของพนักงาน ประกอบด้วย การจำแนกการผลิตระหว่างไม้ท่อน/ไม้ซุงกับชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ การอัดน้ำยาไม้ยางพาราภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 วันหรือ 24 ชั่วโมง การกำกับดูแลระบบบำบัดอากาศเสียที่เกิดจากการใช้เครื่องจักรแปรรูปไม้ยางพารา ระบบการจัดการสิ่งปฏิกูลที่ไม่ใช่แล้วจากกากของเสียจากโรงงานแปรรูปไม้ยางพารา และระบบการจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของแรงงานในกระบวนการแปรรูปไม้ยางพารา

4. ระบบการขนส่ง เป็นส่วนช่วยให้ขั้นตอนการผลิตเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง และลดปัญหาในการที่ผู้ประกอบการต้องสั่งซื้อวัตถุดิบจำนวนมากมาสะสมไว้ในคลังสินค้า รวมถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ และเครื่องจักรเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย การนำเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีมาช่วยในการเคลื่อนย้าย การเลือกใช้ผู้ให้บริการระบบขนส่งมี

มาตรฐานการให้บริการ การบรรลุผลิตภัณฑ์ตามโครงสร้างหรือขนาดผลิตภัณฑ์ที่ประกอบแล้ว การบรรลุผลิตภัณฑ์แบบชิ้นส่วน (Flat Pack) ที่ง่ายต่อการขนส่งและปลอดภัยขณะขนส่ง

สำหรับปัจจัยห่วงโซ่มูลค่านั้นมีผลต่อการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทยต่ำกว่าห่วงโซ่มูลค่า ซึ่งมีทั้งหมด 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. บริการตลอด 24 ชั่วโมง การให้บริการตลอดเวลานั้นมีความสำคัญสูงที่สุดต่อปัจจัยห่วงโซ่มูลค่า ซึ่งอาจเกิดขึ้นเนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการเลือกซื้อสินค้าของคนมากขึ้น ซึ่งทำให้สามารถสั่งซื้อสินค้าทางอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลาจนกลายเป็นความเคยชินของผู้ซื้อ การให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลาจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับลูกค้าในปัจจุบัน

2. บริการรับคืนสินค้า การรับคืนสินค้าคืนหรือการการันตีความสมบูรณ์ของสินค้าที่ผู้ซื้อได้รับถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญรองลงมาต่อปัจจัยห่วงโซ่มูลค่า โดยเฉพาะสินค้าที่มีราคาสูงอย่างเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือสินค้าที่ขนย้ายได้ยากอย่างเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา การให้บริการรับคืนสินค้าจึงถือเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าในสินค้าที่ตนเลือกซื้อ

3. ช่องทางการจำหน่าย เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้ซื้อสามารถเข้าถึงตัวสินค้าได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วยหลายช่องทาง เช่น จัดจำหน่ายเองโดยตรง ขยายสาขาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในประเทศ จัดหาและแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ

4. ตัวผลิตภัณฑ์หรือตัวสินค้าที่จัดจำหน่าย โดยตัวผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เพื่อการส่งออกของประเทศไทย จะต้องมียุคสมัยที่มีความพิเศษไม่ซ้ำหรือไม่เคยมีมาก่อน มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน มีความแข็งแรง สวยงามและมีคุณภาพ มีการรับประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ และมีตราสินค้าและมีเครื่องหมายการค้ารับรองคุณภาพ

5. ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ Corporate Social Responsibility คือการดำเนินกิจการภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดีโดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ส่วนหนึ่งของอุปสงค์ที่ส่งผลให้ผู้ซื้อมองภาพลักษณ์ขององค์กรและสินค้าขององค์กรในมุมมองที่ดีขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ซื้อชื่นชมองค์กร หรืออยากมีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อมในการซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์จากองค์กร

6. การส่งเสริมการจำหน่าย คือ กิจกรรมทางการตลาดที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการขายได้ในทันที ไม่ว่าจะเป็นทางการโฆษณาหรือการสร้างเครื่องมือการขาย เพื่อดึงดูดใจให้ผู้บริโภค พ่อค้าคนกลาง หรือแม้แต่พนักงานเกิดความสนใจในการซื้อสินค้า เช่น การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ การขยายเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่หลากหลาย การประชาสัมพันธ์ผ่านแหล่งจำหน่ายสินค้าที่เป็น

พันธมิตร การสร้างคำค้นหาสินค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การสร้างเว็บไซต์แสดงผลข้อมูลการขายที่ครบถ้วน

7. เพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ การเพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าที่ยังไม่เคยทำการตลาดเป็นการตอบสนองด้านอุปสงค์ของลูกค้าเนื่องจากลูกค้าบางรายยังไม่รู้จักสินค้าที่ผลิตจากยางพารา ซึ่งอาจจะมีราคาที่สูงกว่าไม้ชนิดอื่น แต่มีความทนทานใกล้เคียงกับไม้แปรรูปทั่วไป

8. ราคา เป็นปัจจัยที่มีผลน้อยที่สุดต่อห่วงโซ่มูลค่า ซึ่งแตกต่างกับสินค้าชนิดอื่นที่ราคามักมีผลต่อการตัดสินใจสูง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากลักษณะของสินค้าของไม้แปรรูป ที่เป็นสินค้าที่มีอายุการใช้งานยาวนานและผู้บริโภคไม่ได้ทำการซื้อบ่อย ส่งผลให้ราคาเป็นไปตามความพึงพอใจของผู้บริโภคตามคุณภาพของสินค้ามากกว่า ความต้องการสินค้าที่มีราคาถูก

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยสรุปผลการวิจัยดังปรากฏในหัวข้อข้างต้น ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจและต้องการอภิปรายผลครั้งนี้ เพื่ออธิบายเชิงเหตุผลถึงผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น สำหรับประเด็นที่นำมาอภิปรายผลมีดังนี้

5.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

จากผลตรวจสอบความสัมพันธ์ของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย สอดคล้องกับสมมติฐานหลักที่ตั้งไว้ คือ โมเดลตามทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อธิบายได้ว่า การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Z) เกิดขึ้นจากการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (X) ร้อยละ 23 และการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y) ร้อยละ -12 แสดงให้เห็นว่า การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Z) ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ทั้งนี้เพราะห่วงโซ่อุปทานคือ ความสามารถในการผลิตของธุรกิจอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เริ่มตั้งแต่ การจัดหาวัตถุดิบในการผลิตที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง การควบคุมการผลิตให้เกิดความเป็นมาตรฐาน การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ ตลอดจนระบบการขนส่งในอุตสาหกรรมสำหรับการจัดซื้อวัตถุดิบหรือการส่งออก

ผลิตภัณฑ์ และทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นกระบวนการในการผลิตที่ไม่สามารถขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้ หากขั้นตอนใดไม่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้เสียต้นทุนการใช้จ่ายมากยิ่งขึ้นหรือแม้แต่ได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีลดลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Beers, et al., 1998, อ้างถึงใน จุฑารัตน์ จินพรจุ และคณะ (2552 หน้า 7) กล่าวว่า ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เป็นกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้า ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ ไปจนกระทั่งผลิตเสร็จและส่งถึงมือผู้บริโภค สอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยา สุหฤทธดำรง (2545) กล่าวว่า โซ่อุปทานหนึ่งๆ จะครอบคลุมการดำเนินการที่เกิดขึ้นตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบเรื่อยไปจนถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้าย สอดคล้องกับแนวคิดของ Russell and Taylor (2011, p. 421) กล่าวว่า ห่วงโซ่อุปทาน คือ การเชื่อมโยงหน้าที่และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการจากซัพพลายเออร์ไปยังลูกค้าให้มีความสะดวกมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Chopra and Meindal (2010, p. 20) กล่าวว่า ห่วงโซ่อุปทานมีความเป็นพลวัตรและเกี่ยวข้องกับการไหลของข้อมูล การไหลของผลิตภัณฑ์ และการไหลของเงินทุนในระหว่างขั้นตอนที่แตกต่างกัน

โดยจากผลการวิจัยพบว่า การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ส่วนใหญ่จะเกิดจากการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา หมายความว่า การเริ่มต้นกิจกรรมของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ต้องมีการวางแผนที่ดีให้เห็นถึงความคุ้มค่าทางการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการวางแผนเพื่อให้ทุกขั้นตอนการผลิตมีการใช้จ่ายทางต้นทุนน้อยที่สุด แต่ผลิตภัณฑ์ที่ได้ต้องมีคุณภาพสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Willis, et al. (1993) กล่าวว่า ความพยายามในการย่นระยะเวลา รวมถึงเพิ่มความเร็วในการเคลื่อนย้ายและขนส่งสินค้าที่ต้องมีประสิทธิภาพและประหยัดต้นทุนให้มากที่สุดเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันทั้งสิ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Mintzberg (1994) กล่าวว่า การวางแผนคิดถึงอนาคต การควบคุม การตัดสินใจร่วมกันของทุกฝ่าย หมายถึงรูปแบบที่เป็นการผสมผสานที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อสภาวะภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Jones and Riley อ้างถึงใน เจษฎา ลีลาจิกกุล (2548, น. 7-8) กล่าวว่า โซ่อุปทาน เป็นการวางแผน และการควบคุม การไหลของวัตถุดิบทั้งหมดจากผู้ส่งวัตถุดิบไปยังผู้ผลิตและผู้กระจายสินค้าไปยังผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อลงกรณ์ เมืองไหว (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานสำหรับผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก ผลจากการวิจัยพบว่า การที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมนั้นจำเป็นที่จะต้องทราบถึงต้นทุนและการดำเนินงานตลอดโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ จะทำให้เกิดการวางแผนในการบริหารอุตสาหกรรมได้อย่างถูกต้อง และยังเป็นเตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ

สถาบัน ชูแสงศรี (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสามารถในการส่งออก อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า สินค้าของผู้ประกอบการรายใดที่จะได้รับความนิยมจากผู้บริโภคเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพและราคาสินค้าที่ผลิตได้เป็นสำคัญ ซึ่งผู้ประกอบการไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารต้นทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านราคา รวมทั้งการพัฒนารูปแบบ และประสิทธิภาพการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพสูงขึ้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับสินค้าสู่ตลาดระดับบน เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดระดับล่าง และเพื่อให้สินค้าเฟอร์นิเจอร์ไทยสามารถยืนหยัดในการแข่งขันในตลาดโลกได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทวัส อินทรพิณฑวัฒน์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา กรณีศึกษากิจการเอ ผลการวิจัยพบว่า ต้นทุนสำคัญคือต้นทุนไม้ยางพาราแปรรูปและแรงงาน และพบว่าการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของกิจการเอ ควรควบคุมสินค้าให้มีต้นทุนที่ต่ำลง

เมื่อแยกพิจารณาตามค่าระดับความสำคัญขององค์ประกอบตามแต่ละตัวแปรแฝงของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (X) พบว่า องค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ ด้านการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต (X1) รองลงมาคือ การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ (X3) และด้านการควบคุมการผลิต (X2) โดยมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ 0.10, 0.08 และ -0.03 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรด้านระบบการขนส่งเฟอร์นิเจอร์ (X4) เป็นตัวแปรที่ค่าน้ำหนักต่ำที่สุดมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ -0.67 ทั้งนี้เพราะ

1. การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงที่สุด มีค่าน้ำหนัก 0.10 อาจเกิดจากการเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อตัวผลิตภัณฑ์มากที่สุดทั้งด้านคุณภาพและราคา เนื่องจากเป็นรูปแบบขององค์ประกอบของรูปแบบวิธีการจัดซื้อและการคัดเลือกคุณภาพของไม้ยางพาราซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปวีณา เชาวลิทวงศ์ (2548, น. 1-3) กล่าวว่า กิจกรรมหนึ่งที่สำคัญที่จำเป็นต้องมีสำหรับการจัดหาวัตถุดิบ นั่นคือ ไม้ยางพารา ที่ใช้เป็น วัสดุป้อนเข้าไปสู่สายโซ่อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะส่งผลต่อคุณภาพ และต้นทุนการผลิต สอดคล้องกับแนวคิดของ ปราณี ดันประยูร (2541, น. 4) กล่าวว่า หลักการจัดซื้อจัดหา คือ ผู้รับผิดชอบในการจัดซื้อจัดหาจะต้องพยายามจัดซื้อให้ได้ดีที่สุด และจะต้องจัดซื้อให้ได้วัสดุต่างๆ ที่มีคุณสมบัติ ปริมาณ ราคา ช่วงเวลา แหล่งขาย และการนำส่งที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) กล่าวว่า การจัดหาวัตถุดิบเปรียบเสมือนโครงสร้างพื้นฐานองค์กรที่ต้องประกอบด้วย การจัดหา การบัญชี การเงิน และการบริหารจัดการองค์กรทั้งระบบ และสอดคล้องกับแนวคิดของ กมลชนก สุทธิวาทนฤพุฒิ และคณะ (2547) กล่าวว่า

การจัดหาเป็นจุดเชื่อมโยงที่สำคัญในโซ่อุปทาน สามารถมีอิทธิพลต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กรได้มาก

2. การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมามีค่าน้ำหนัก 0.08 อาจเป็นเพราะการแปรรูปวัตถุดิบส่งผลให้เกิดความแตกต่างในเรื่องความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตหลากหลายรูปแบบ เช่น ระยะเวลาในการผลิต ต้นทุนที่ใช้ (เครื่องจักร ค่าจ้างพนักงาน ค่าเทคโนโลยี) รวมถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การพัฒนากระบวนการผลิตที่ดีและเหมาะสมจึงต้องผสมผสานกันระหว่างทักษะ ประสิทธิภาพ และเทคโนโลยี ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Kenneth and Rohit (2008, pp. 5-10) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความสามารถในการแข่งขัน ควรที่จะต้องจัดเตรียมแนวทางสำหรับการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กรด้วย ได้แก่ ต้นทุน ควรที่จะลดต้นทุนการผลิตเป็นการจัดเตรียมสินค้าและบริการที่ราคาถูกลงกว่าสินค้าและบริการชนิดเดียวกันของผู้ผลิตรายอื่น, คุณภาพ ที่ต้องเป็นทางเลือกใหม่ในสายตาผู้บริโภค และ ความยืดหยุ่น เช่น การมุ่งเน้นที่กระบวนการโดยจะผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ถือเป็นการผลิตในปริมาณต่ำแต่มีความหลากหลายสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) (2557) กล่าวว่า กระบวนการเพิ่มคุณค่า จะเป็นกระบวนการที่แปรรูปวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์หรือเป็นชิ้นส่วนวัตถุดิบที่มีคุณค่า บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมตรงนี้จะต้องมีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางในแต่ละชนิดของกระบวนการผลิต และสอดคล้องกับแนวคิดของ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กองแผนงานและสารสนเทศ (2548) กล่าวว่า การทำงานของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน ต้องมีทักษะฝีมือทุกขั้นตอนการผลิตภายในห่วงโซ่ เช่น ขั้นตอนการแปรรูปไม้จะต้องมีความรู้ด้านวิศวกรรมไม้ เป็นต้น

3. การควบคุมการผลิต เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับสามต่อความสามารถในการแข่งขัน มีค่าน้ำหนัก -0.03 ซึ่งมีค่าใกล้เคียง 0 หรือแปลว่า ไม่ค่อยมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน อาจเป็นเพราะองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันที่ต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว แต่ไม่มีผลสูงเหมือนสององค์ประกอบแรก (การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต กับ การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์) เนื่องจากการควบคุมการผลิตให้สินค้าที่ผลิตขึ้นมีความเป็นมาตรฐาน และเกิดความชำรุดเสียหายในขั้นตอนการผลิตน้อยลง นับเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการลดต้นทุนและรักษาคุณภาพของสินค้า รวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดและรวมถึงสุขอนามัยของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ร่วมด้วยข้อกำหนดจากภาครัฐเกี่ยวกับมาตรฐานการผลิตเข้ามามีบทบาทในการควบคุมการผลิต ทำให้ผู้ประกอบการใน

อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราได้ปฏิบัติตามเป็นประจำต่อเนื่อง เช่น ISO9001 เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Ram, et al. (1999) กล่าวว่า การควบคุมการผลิตเป็นระบบหนึ่งของการจัดการห่วงโซ่การผลิตจากวัตถุดิบให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ แล้วนำส่งต่อไปยังผู้บริโภคในลำดับสุดท้ายและต้องผ่านการควบคุมการผลิตเสียก่อน สอดคล้องกับแนวคิดของ ยุทธ ไกยวรรณ (2553, น. 186) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการควบคุมการผลิตคือ เพื่อเป็นการรักษาความสม่ำเสมอของการผลิตของวัตถุดิบให้ไหลผ่านกระบวนการผลิตไปอย่างรวดเร็ว จนสำเร็จออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือผลผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เกิดผลเสียน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ได้ผลผลิตมากที่สุด ทนต่อความต้องการของผู้บริโภค และสอดคล้องกับแนวคิดของ เปรื่อง กิจรัตน์กร (2537, น. 190) กล่าวว่า การบังคับให้กิจกรรมด้านการผลิตสินค้าเป็นไปตามแผนที่วางไว้และการควบคุมการผลิตนี้เป็นกิจกรรมที่สามารถกำกับดูแล ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต ไปจนถึงผลผลิต หรือเป็นสินค้าสำเร็จรูป

4. ระบบการขนส่ง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยที่สุดต่อความสามารถในการแข่งขันใน มีค่าน้ำหนัก -0.67 อาจเป็นเพราะระบบการขนส่งที่มีส่วนช่วยให้ขั้นตอนการผลิตเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนมากจะพึ่งพาระบบการคมนาคมขนส่งที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ เช่น ถนน รางรถไฟ และท่าเรือ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงหรือแก้ไขได้ นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายในการขนส่งหลักก็เกิดขึ้นจากค่าเชื้อเพลิง ซึ่งผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้ แต่ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาองค์ประกอบนี้ได้เพียงการกำหนดการจัดซื้อให้ขั้นตอนการผลิตเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง หรือแม้แต่การป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากค่าขนส่งผ่านเครื่องมือทางการเงินรูปแบบต่างๆ ซึ่งปัญหาที่พบอาจเป็นเพราะว่า ในระบบขนส่งสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา คือ ปริมาณวัตถุดิบในอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับฤดูกาลทางธรรมชาติ จึงยังต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บและรักษาสภาพวัตถุดิบเพื่อให้มีใช้นอกฤดูกาล สอดคล้องกับแนวคิดของ สสว. (2557) กล่าวว่า ระบบการขนส่งเป็นการควบคุมที่เชื่อมต่อและเชื่อมโยงคอยเอื้ออำนวยความสะดวกให้ทุกกิจกรรมสามารถดำเนินไปด้วยดี เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า และการเลือกรูปแบบระบบการขนส่งที่เหมาะสมนั้น สิ่งที่จะต้องเข้าใจคือ คุณสมบัติ ข้อดี ข้อเสีย ของแต่ละรูปแบบการขนส่งด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) กล่าวว่า การจะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ ต้องใส่ใจการมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปวีณา เชาวลิทวงศ์ (2548, น. 1-3) กล่าวว่า การขนส่งเป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าของสินค้าในแง่ของการย้ายสถานที่ และหากการขนส่งไม่ดีสินค้าอาจจะได้รับความเสียหายระหว่างทาง เห็นได้ว่าการขนส่งก็มีผลต่อต้นทุนโดยตรง สอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยา สุหฤทธดำรง (2546, น. 212-215) กล่าวว่า สิ่งที่ชี้วัดได้ถึงเกณฑ์ความสามารถในการดำเนินการ คือ ต้นทุนในการจัดการโลจิสติกส์รวม ซึ่งต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์

สถิติต่อรายได้ทั้งหมดจะต้องถูกควบคุมเพราะว่ามีผลต่อความสามารถในการทำกำไร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Wisner (2009, pp. 9-10) กล่าวว่า ส่วนใหญ่ขององค์กรจำนวนมากได้มีการดำเนินงานโดยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และแข่งขันกันในการเพิ่มคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ โดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ดีมีขีดการสั่งซื้อวัตถุดิบต่ำและต้นทุนสินค้าคงคลังที่ต่ำ สินค้ามีคุณภาพสูง ขอดการใช้บริการจากลูกค้าและขอดการซื้อจากลูกค้ามีระดับที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาคำนำน้าหนักองค์ประกอบจากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า ส่วนใหญ่การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เกิดขึ้นจากการจัดการห่วงโซ่อุปทานมากกว่าที่จะเกิดขึ้นจากการจัดการห่วงโซ่มูลค่า ทั้งนี้เพราะห่วงโซ่มูลค่า เปรียบเสมือนการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ให้มีค่าสูงมากขึ้น และโดยการที่ปัจจัยห่วงโซ่มูลค่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นค่าเล็กน้อย (ร้อยละ 12) อาจเกิดขึ้นจากความเฉพาะของรูปแบบผลิตภัณฑ์สินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ที่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายและเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ นอกจากนี้ลักษณะของสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราค่อนข้างเกิดความเสียหายชำรุดในขั้นตอนการขนส่งได้ยาก รวมถึงมีอายุการใช้งานที่ยาวนานผู้ซื้อไม่จำเป็นต้องกลับมาซื้อซ้ำหรือซื้อเพิ่มเติมบ่อยครั้ง ทำให้การจัดการลูกค้าสัมพันธ์เกี่ยวกับบริการหลังการขายทั้งในเรื่องของการประกันคุณภาพสินค้า การรับคืนสินค้า หรือแม้แต่การติดตามดูแลลูกค้า เป็นสิ่งที่ยังไม่มีมีความสำคัญเท่าที่ควร เนื่องจากจะส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้นโดยไม่จำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) กล่าวว่า ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) เป็นแนวคิดเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรที่สามารถช่วยทำให้ค่าใช้จ่ายที่ข้องเกี่ยวกับการผลิตต่ำลง ต้นทุนในองค์กรลดลง โดยที่กิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กร แบ่งออกเป็นกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุคนธ์ ขุนพิทักษ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การตลาดอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มกลยุทธ์การตลาดไม้ยางพาราแปรรูปเติบโตได้อีกมาก หากทำรูปเป็นเฟอร์นิเจอร์แบบน็อคดาวน์ที่เคลื่อนย้ายได้สะดวก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญญา มณีเนตร (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ส่งออกก้าวสู่ความเป็นสากล ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จทางการแข่งขันด้านการบริการที่เป็นเลิศมีความสัมพันธ์กับความเป็นสากลในด้านการลงทุนต่างประเทศโดยมีความสัมพันธ์น้อยในทิศทางเดียวกัน

โดยตามการพิจารณาผลการวิจัยจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากผลการวิเคราะห์ข้างต้น การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ที่เกิดขึ้นจากห่วง

ข้อมูลค่า ยังต้องคำนึงปัจจัยแฝงห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (Y) โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ ช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง (Y2.1) รองลงมาคือ มีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุด โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย (Y2.2) และด้านช่องทางการจำหน่าย (Y1.2) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.93, 0.93 และ 0.88 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรด้านราคา (Y1.4) เป็นตัวแปรที่ค่าน้ำหนักต่ำที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ -0.54 ทั้งนี้เพราะ

1. ช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง (การบริการ 24 ชั่วโมง) มีความสำคัญสูงสุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.93 อาจเกิดจากความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย โดยเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการเลือกซื้อสินค้าของคนมากขึ้นทำให้สามารถสั่งซื้อสินค้าทางอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลาจนกลายเป็นความเคยชินของผู้ซื้อ ฉะนั้นการให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลาจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับลูกค้าในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) กล่าวว่า ลูกค้าสัมพันธ์มีความครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้ารวมถึงการบริการหลังการขาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Nykamp, 2001 (อ้างถึงใน ชมพูนุช สุนทรนนท์, 2549) กล่าวว่า การสร้างความแตกต่างด้านบริการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการบริการให้สูงกว่าคู่แข่ง เช่น ความรวดเร็วการให้บริการ ความน่าเชื่อถือ ตอบสนองได้ตรงความต้องการ ตรงตามความสะดวกสบาย และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยา ดำรงธรรมา (2547, น. 147-148) กล่าวว่า เว็บไซต์เป็นช่องทางที่ดีอย่างหนึ่งที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับลูกค้า และทำให้ลูกค้าสามารถบริการตัวเองได้ หากไม่ต้องการติดต่อกับพนักงาน นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถค้นหาข้อมูลในเชิงลึกบางอย่างได้ด้วยตัวเองทุกเวลาที่ต้องการ และยังมีช่องทางการติดต่อให้ลูกค้าเลือกมากเท่าไรลูกค้าก็จะมีความพอใจมากขึ้นเท่านั้น

2. การมีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุดโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย (บริการรับคืนสินค้า) มีความสำคัญสูงที่สุดเช่นกัน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.93 เนื่องจากสำหรับผู้บริโภคการรับคืนสินค้าคืนหรือการการันตีความสมบูรณ์ของสินค้า มีความสำคัญต่อสินค้าที่มีราคาสูงอย่างเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือสินค้าที่เคลื่อนย้ายได้ยากอย่างเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ซึ่งอาจเกิดการแตกหักหรือชำรุดในขณะที่ขนส่งได้ การให้บริการรับคืนสินค้าจึงถือเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าในสินค้าที่ตนเลือกซื้อ ซึ่งในบริบทของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ก็เช่นเดียวกัน การบริการคืนสินค้าจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้ประกอบการมากขึ้น เนื่องจากเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามีความเสี่ยงในการขนส่งหรือส่งมอบสินค้า เช่น การแตกหักหรือชำรุดในกล่องที่ขนส่ง หรือการประกอบชิ้นส่วนที่ผิดพลาด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรดี จงอัญญากุล

(2554, น. 19) กล่าวว่า การบริการรับคืนสินค้า (Return Goods) จัดได้ว่าเป็นการที่องค์กรต้องคำนึงถึงความพอใจของลูกค้าเป็นเกณฑ์ เพราะสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรก็คือ การกลับมาซื้อซ้ำๆ เมื่อลูกค้ามีความพอใจในสินค้าและบริการ และสอดคล้องกับแนวคิดของ มานิตย์ จุมปา (2558, น. 43) กล่าวว่า กรณีที่มีการรับประกันในตัวสินค้า ความรับผิดชอบในความชำรุดบกพร่องในสินค้าที่ซื้อขายกัน กรณีที่มีการรับประกันในตัวสินค้าของผู้ขายนั้น ผู้บริโภคย่อมจะได้รับหลักประกันคุ้มครองที่มั่นคงกว่าการทำสัญญาซื้อขายที่ไม่มีการรับประกันไว้

3. ช่องทางการจำหน่าย มีความสำคัญอันดับที่ 3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.88 ทั้งนี้เพราะช่องทางการจำหน่ายเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน โดยการเพิ่มช่องทางให้ผู้ซื้อสามารถเข้าถึงตัวสินค้าได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถทำได้หลายช่องทาง เช่น จัดจำหน่ายเองโดยตรง ขยายสาขาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในประเทศ หรือจัดหาและแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ ซึ่งช่องจำหน่ายที่มากยิ่งขึ้นยังส่งผลให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าที่ได้รับจากการเสียค่าใช้จ่ายในการเพิ่มช่องทางในแต่ละรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) กล่าวว่า ลักษณะของการจัดการห่วงโซ่มูลค่าทุกกิจกรรมมีส่วนร่วมในการที่ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า โดยช่องทางการจำหน่ายเป็นกิจกรรมหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ ดำรงค์ศักดิ์ ชัยสนธิ (2537, น. 28-29) กล่าวว่า เส้นทางที่สินค้าจะเปลี่ยนมือ เปลี่ยนกรรมสิทธิ์ความเป็นเจ้าของต่อๆ กัน เริ่มตั้งแต่สินค้าออกจากผู้ผลิตผ่านพ่อค้าคนกลางต่างๆ จนกระทั่งถึงมือผู้บริโภคหรือผู้ใช้สินค้า และเมื่อจะต้องทำหน้าที่ทางการตลาดก็จะต้องมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นก็เพื่อที่จะนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายให้ผู้บริโภค และสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2538, น. 55) กล่าวว่า ถ้าผู้บริหารการตลาดได้มีจุดมุ่งหมายในเป้าหมายตลาดหลายๆ แห่งพร้อมกันแล้ว ความต้องการอาศัยช่องทางการจำหน่ายหลายๆ ทาง ก็นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นในอันที่จะกระจายสินค้าของตนให้ถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง

4. ตัวผลิตภัณฑ์ หรือตัวสินค้าที่จัดจำหน่าย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.79 ทั้งนี้เพราะตัวผลิตภัณฑ์คือ สิ่งที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยตรง ซึ่งโดยตัวผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีความพิเศษไม่ซ้ำหรือไม่เคยมีมาก่อน มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน มีความแข็งแรง สวยงาม และมีคุณภาพ มีการรับประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ และมีตราสินค้าและมีเครื่องหมายการค้ารับรองคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2538, น. 55) กล่าวว่า แบบรูปร่างของผลิตภัณฑ์จะต้องมีการพิจารณาออกแบบหรือพัฒนาขึ้นมาให้ตรงกับความต้องการของตลาดและลูกค้า และสอดคล้องกับแนวคิดของ Levy and Weitz (2004) กล่าวว่า การจัดการสินค้าเป็น

กระบวนการที่องค์กรต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญในการพิจารณาเกี่ยวกับสินค้า เช่น ความหลากหลายที่หมายถึงความแตกต่างของประเภทสินค้าที่มีจำนวนความแตกต่างขององค์กรแบบหลากหลายและสับเปลี่ยนกันได้

5. ความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.78 ทั้งนี้เพราะสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้อย่างพารา เป็นสินค้าที่ทำขึ้นจากไม้ยางพาราเกือบทั้งหมด โดยต้องเป็นวัตถุดิบที่ถูกปลูกขึ้นถูกต้องตามกฎหมายสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งผู้บริโภคบางคนอาจมองถึงภาพลักษณ์เฟอร์นิเจอร์ไม่ว่าเป็นการทำลายทรัพยากรป่าไม้ หรือมีกลุ่มผู้บริโภคที่ไม่นิยมผลิตภัณฑ์ที่ทำจากไม้ ซึ่งการแก้ไขภาพลักษณ์ที่ไม่ถูกต้องถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้บริโภคเปิดใจยอมรับสินค้าที่ทำจากไม้มากยิ่งขึ้น หรืออยากมีส่วนร่วมในการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม โดยการซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบการที่ปฏิบัติตามถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (2552, น. 8-23) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีต่อความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการของธุรกิจให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรควบคู่ไปกับการนำพาสังคมผู้บริโภคให้เป็นสังคมคนดี มีวัฒนธรรมและคุณธรรม และ/หรือบอกรวิชีใช้สินค้าอย่างปลอดภัยรวมถึงการกำจัดซากขยะหลังการใช้งาน เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter and Lee (2005, p.25) กล่าวว่า การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว เป็นการสนับสนุนการพัฒนาหรือการทำให้เกิดผลจากการณรงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อมหรือด้านสุขภาวะ

6. การส่งเสริมการขาย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.77 ทั้งนี้เพราะการส่งเสริมการขาย หมายถึง การจูงใจให้ผู้บริโภค พ่อค้าคนกลาง หรือแม้แต่พนักงานเกิดความสนใจในการซื้อสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ หรือการขยายเครือข่ายสังคมออนไลน์ และคำที่ใช้ค้นหาสินค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ต่างก็เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้บริโภคสามารถรู้จักและเข้าถึงสินค้าได้ดียิ่งขึ้น เมื่อรวมกับการส่งเสริมการขายเช่นการลดราคา ก็จะส่งผลให้ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า มากยิ่งขึ้น ซึ่งการส่งเสริมการขายนั้นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของราคาต้นทุน และสภาพการแข่งขันในธุรกิจ โดยไม่ควรส่งเสริมการขายมากเกินไปจนเกิดสภาพด้านการแข่งขันด้วยการตัดราคาคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อุดลย์ จาตุรงกุล (2542, น. 312-314) กล่าวว่า การส่งเสริมการตลาดต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับพฤติกรรมของลูกค้ายที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2538, น. 55) กล่าวว่า การส่งเสริมการขายจะเกี่ยวข้องกับวิธีการต่างๆ ที่ใช้สำหรับสื่อความไปถึงตลาดเป้าหมายให้ได้ทราบถึงผลิตภัณฑ์ที่ต้องการว่าได้มีการจำหน่าย ณ ที่ใด ระดับราคาใด

7. เพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.73 ทั้งนี้เพราะการเพิ่มฐานลูกค้าเป็นการทำให้ลูกค้าที่ไม่รู้จักหรือไม่สนใจในผลิตภัณฑ์เกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์ เป็นการเพิ่มฐานลูกค้าที่ง่ายกว่าการพัฒนาสินค้าที่มีอยู่ให้ฐานลูกค้ากลุ่มเดิมมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะสินค้าที่ไม่ถูกจัดอยู่ในกลุ่มสินค้าหรูหรา (Luxury) ที่สามารถเลือกทำการตลาดแบบเฉพาะกลุ่มได้ (Niche Market) ซึ่งสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารานั้นปัจจุบันยังไม่เป็นที่นิยมของคนไทย และยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายในยุโรป เนื่องจากต้นไม้ในยุโรปเติบโตเร็วและราคาสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม่สูงมากอยู่แล้ว ผู้ประกอบการอาจต้องเลือกการสร้างความเข้าใจและปลูกฝังแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของสินค้าไม้ยางพาราให้กลุ่มผู้บริโภค เช่น ราคเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราลำไ้เร้รูป มีมูลค่าต่ำกว่าไม้ชนิดอื่น โดยที่ความทนทานในการใช้ภายในบ้านเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Solomon (2004) กล่าวว่า การบอกต่อเป็นวิธีการสื่อสารที่มีอิทธิพลที่สามารถสร้างให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวสินค้าหรือบริการได้และช่วยให้ลูกค้ามีความสนใจและเข้าใจในตัวสินค้าหรือบริการมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Rozen (2002) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้วยการส่งข้อมูลแบบใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ โดยระบบอินเทอร์เน็ตสามารถช่วยกระจายข้อมูลข่าวสารที่ต้องการจะสื่อไปยังกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบัน

8. ราคา เป็นปัจจัยที่มีผลน้อยที่สุดต่อห่วงโซ่มูลค่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.54 ทั้งนี้เพราะอาจเกิดขึ้นจากลักษณะของสินค้าของไม้แปรรูป ที่เป็นสินค้าที่มีอายุการใช้งานยาวนานและผู้บริโภคไม่ได้ทำการซื้อบ่อย ส่งผลให้ราคาเป็นไปตามความพึงพอใจของผู้บริโภคตามคุณภาพของสินค้ามากกว่า ความต้องการสินค้าที่มีราคาถูก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อดุลย์ จาตุรงกุล (2542, น. 312-314) กล่าวว่า ราคานั้นได้มีความสำคัญต่อการรับรู้ในคุณค่าของบริการที่น่าเสนอ มีผลต่อการรับรู้ในคุณภาพ และมีบทบาทต่อการสร้างภาพลักษณ์ของการบริการ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Dunne and Lusch (2005) กล่าวว่า การกำหนดราคานั้นย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับการกิจเป้าหมายวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการจัดการดำเนินงานและบริหารของธุรกิจ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายภาครัฐ

1. ภาครัฐควรเร่งมือในการจัดการด้านการปฏิรูปคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมไปถึงการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมยางพาราในภูมิภาคต่างๆ และการสร้างระบบขนส่งทางรางและทางเรือที่จำเป็นให้อำเภออานวยต่อนิคมอุตสาหกรรม เพื่อส่งเสริมให้

อุตสาหกรรมมีความคล่องตัว มีเสถียรภาพ และมีต้นทุนที่ต่ำลง ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

2. ภาครัฐควรพิจารณาเรื่องกฎหมายการปลูกไม้ที่มีค่าในที่ดินกรรมสิทธิ์อย่างชัดเจนและเร่งด่วนโดยให้ครอบคลุมไปถึงไม้ยางพาราและไม้อื่นๆ รวมทั้งที่ไม่ใช่ไม้หวงห้าม เพื่อส่งเสริมให้ไม้เศรษฐกิจที่เกษตรกรหรือชาวบ้านสามารถปลูกและตัดไม้ที่มีมูลค่าในที่ดินกรรมสิทธิ์ของตัวเองโดยไม่ผิดกฎหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับการพิสูจน์ที่มาของถิ่นกำเนิดและพื้นที่เพาะปลูกไม้ได้ตามหลักมาตรฐาน FLEGT ของสหภาพยุโรป และ FCS เครื่องหมายรับประกันที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติถึงความถูกต้องของไม้และผลิตภัณฑ์ไม้

3. ภาครัฐควรพิจารณาเรื่องการส่งเสริมแหล่งเงินทุนให้กลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราและอุตสาหกรรมไม้อื่นๆ สามารถเข้าถึงได้สะดวกขึ้น อาทิ การให้เงินกู้หมุนเวียนดอกเบี้ยอัตราพิเศษจากธนาคารของภาครัฐ การส่งเสริมให้ผู้ผลิตซื้อและใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยมากขึ้นโดยให้สิทธิทางภาษี เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้ผลิตเพิ่มโอกาสและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต่างๆ ได้เพิ่มขึ้นด้วย

4. ภาครัฐควรส่งเสริมให้สถาบันการศึกษามีหลักสูตรเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมไม้ให้แพร่หลายครอบคลุมด้านต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม อาทิ อุตสาหกรรมศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ การจัดการ เป็นต้น โดยเริ่มตั้งแต่ระดับอาชีวศึกษาจนถึงปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย เพื่อป้อนบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถตรงกับสายงานไปพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

5. ภาครัฐควรขับเคลื่อนอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการลงทุนและการขยายฐานการผลิตในประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้านให้เกิดการสร้างงานสร้างอาชีพในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา โดยปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติไว้ให้มากที่สุด เพื่อป้องกันการสูญเสียพื้นที่การเพาะปลูกหรือพื้นที่ต้นไม้ยางพารามีให้อยู่ภายใต้ประคมหาอำนาจหรือประเทศที่มุ่งเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์ของประเทศไทย

6. ภาครัฐควรกระจายสื่อประชาสัมพันธ์ในวงกว้างเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมไปพร้อมกันกับกฎหมายการปลูกต้นไม้เศรษฐกิจในพื้นที่ที่สามารถเพาะปลูกได้ เพื่อสื่อสารและสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าไม้เศรษฐกิจของไทย เช่น ไม้ยางพาราที่นำมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. การนำตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ไปประยุกต์ใช้ ควรพัฒนาในด้านห่วงโซ่อุปทานเป็นหลัก เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาด้านห่วงโซ่อุปทานนั้นส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าด้านห่วงโซ่มูลค่าเป็นอย่างมาก โดยต้องเริ่มพัฒนาจากข้อ 1) การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต เช่น ต้องเข้าใจว่าการจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา) เป็นการจัดหาเพื่อขายต่อหรือจัดหาเพื่อใช้หรือเปลี่ยนสภาพ มีระบบขั้นตอนให้ผู้รับผิดชอบในงานส่วนนี้ต้องพยายาม “จัดหาให้ดีที่สุด ได้วัตถุดิบที่มีคุณสมบัติถูกต้องที่สุด ราคาถูกต้องที่สุด จัดหาในเวลาที่เหมาะสม” 2) การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ เช่น ต้องมีการเลือกกระบวนการผลิตที่เหมาะสม การออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตให้เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด เข้าใจและเปรียบเทียบได้ถึงข้อได้เปรียบกับข้อเสียเปรียบในแต่ละกระบวนการผลิต เพื่อใช้เป็นข้อมูลวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่กระทบกับต้นทุนน้อยที่สุด 3) การควบคุมการผลิต เช่น มีวิธีการควบคุมปริมาณ เวลา แรงงาน เครื่องจักร รวมถึงการปฏิบัติตามมาตรฐานการผลิตต่างๆ ที่ผู้ผลิตต้องปฏิบัติอยู่แล้ว เพื่อให้การผลิตแต่ละคราวได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และ 4) ระบบการขนส่ง เช่น การมีวิธีเลือกกระบวนการขนส่งที่ถูกต้องเหมาะสมกับการส่งมอบผลิตภัณฑ์ มีการวางแผนเรื่องค่าใช้จ่ายการขนส่งในแต่ละรูปแบบของระบบการขนส่งที่เหมาะสมกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ไปสู่ผู้บริโภค

2. ตัวแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย เป็นการเน้นการพัฒนาเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเป็นหลัก การนำไปใช้จึงควรศึกษาเกี่ยวกับเฟอร์นิเจอร์ไม้ชนิดอื่นที่ผู้ประกอบการมีการผลิตร่วมด้วย เช่น ศึกษาคุณสมบัติต่างๆ ของเนื้อไม้ยางพารา กับ เนื้อไม้ประเภทอื่นๆ เช่น ไม้สัก ไม้ประดู่ ฯ ในเรื่องของการนำมาใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ที่คาดว่าจะจะเป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่สร้างให้เกิดมูลค่าต่อตัวเฟอร์นิเจอร์ของไม้แต่ละประเภท และเพื่อสร้างให้เกิดมูลค่าการส่งออกที่ชัดเจนในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับไม้ประเภทอื่นๆ

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียเชิงวิทยาศาสตร์ระหว่างเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราและไม้ชนิดอื่นทั้งที่อยู่ในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ถูกต้อง ครบคลุม และเหมาะสมของชนิดของผลิตภัณฑ์ รวมถึงสามารถเปรียบเทียบอ้างอิงคุณภาพของสินค้าได้อย่างแน่ชัด

2. อาจเปรียบเทียบวิธีการบริหารจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ชนิดอื่น ว่ามีความใกล้เคียงกันหรือแตกต่างกันอย่างไร

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับกฎหมายที่มีผลกระทบต่อธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ เช่น กฎหมายป่าไม้ในการปลูกและการตัด กฎหมายทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และกฎหมายเกี่ยวกับภาษีการส่งออกและนำเข้าสินค้าและวัตถุดิบ โดยต้องเปรียบเทียบความเหมือนและต่างของด้วบทกฎหมายทั้งในบริบทของประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสมของกฎหมายที่มีการใช้ควบคุมธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ว่ามีความเหมาะสมพอเพียงในการบริหารจัดการหรือเป็นอุปสรรคต่ออุตสาหกรรมไม้ในประเทศไทย

4. อาจศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยการตลาดอื่น เช่น ขอบเขตของการตลาด (The Scope of Marketing) ตลาดที่ไม่มีตัวตนในกายภาพ (Digital Marketing) หรือการตลาดเชิงสังคม (Social Marketing)



บรรณานุกรม

- กฤษฎา สังข์สิงห์, พิเชษฐ ไชยพานิชย์, พันธ แพชนะ และ นุชนาฏ ณ ระนอง. (2552). *อัตราการแปรรูป คุณภาพ และสมบัติของไม้ยางพารา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน).
- กมลชนก สุทธิวาตนฤพุฒิ, ศลิษา ภมรสติต และ จักรกฤษณ์ ดวงพัศตรา (แปลและเรียบเรียง). (2547). *การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์*. [Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram, ผู้แต่ง]. กรุงเทพฯ : ท็อป.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2559). *รายชื่อผู้ส่งออกของไทยจำแนกตามสินค้าสำคัญ:เฟอร์นิเจอร์ไม้*. สืบค้นเมื่อ 24 กรกฎาคม 2559. จาก:
<http://www.dbd.go.th/main.php?filename=index>.
- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กองแผนงานและสารสนเทศ. (2548). *ทิศทางและประมาณการความต้องการแรงงานฝีมืออุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย พ.ศ. 2547-2552*. กระทรวงแรงงาน. สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม. จาก <https://www.botlc.or.th/item/article/02000000737>.
- กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2553, 8 กันยายน). *ไม้ยางพารากับอุตสาหกรรมการแปรรูปไม้*. จดหมายข่าว ผลิใบ ก้าวใหม่การวิจัยและพัฒนาการเกษตร. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2558. จาก: http://www.doa.go.th/pibai/pibai/n16/v_8-sep/rai.html.
- กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2556, 8 กันยายน). *ไม้ยางพารากับอุตสาหกรรมการแปรรูปไม้*. จดหมายข่าว ผลิใบ ก้าวใหม่การวิจัยและพัฒนาการเกษตร ฉบับที่ 8 ประจำเดือน กันยายน พ.ศ. 2556. สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2560. จาก:
http://www.doa.go.th/pibai/pibai/n16/v_8-sep/rai.html.
- กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2558, 10 ธันวาคม). *แผนฯ 12 ผลักดันไทยสู่ความเจริญแบบยั่งยืน?*. จดหมายข่าว ผลิใบ ก้าวใหม่การวิจัยและพัฒนาการเกษตร. สืบค้นเมื่อ 6 กันยายน 2559 จาก: http://www.doa.go.th/pibai/pibai/n18/v_11-dec/ceaksong.html.
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (มีนาคม, 2555). *สินค้าเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วน*. สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2558. จาก : http://www.ditp.go.th/contents_attach/67150/55000973.pdf.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2558). *ระบบฐานข้อมูลเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมยาง และไม้ยางพารา*. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2558. จาก: <http://www.southrubbercenter.com/km/>.

- กระทรวงการคลัง. (2546, 21 พฤษภาคม). ข่าวประชาสัมพันธ์: มุมมองเศรษฐกิจไทยในสายตา ไมเคิล พอร์เตอร์. สืบค้นเมื่อ 22 สิงหาคม 2559. จาก http://www.mof.go.th/home/eco/index_04_05_2003.htm.
- กระทรวงพาณิชย์. (2547). ส่วนวิเคราะห์ธุรกิจ : อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้. สืบค้นเมื่อ 18 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://www.exim.go.th/doc/research/business/industry.../เฟอร์นิเจอร์ไม้.pdf>
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (มีนาคม, 2554). แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555 - 2574. สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2558. จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf.
- กิตติ สิริพัฒนกุล. (2542). “การตลาดสายสัมพันธ์” ในเอกสารประกอบการสัมมนาหัวข้อ “ครบเรื่องกับสุดยอดกลยุทธ์” หน้า 15-24 กรุงเทพฯ : สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย.
- กันต์ฤทัย คลังพล. (2552). ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความเพียรในการทำการบ้านวิชาสถิติธุรกิจ: การวิเคราะห์โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างพระระดับ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ค่านาย อภิปรัชญาสกุล. (2546). โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน : กลยุทธ์ทำให้รายช่วยให้ประหยัด. กรุงเทพฯ : นวัตกรรมพิมพ์.
- จรินทร์ เจริญศรีวัฒนกุล. (2539). เส้นทางและโอกาสส่งออกและผลกระทบจากการมีเขตการค้าเสรีอาเซียน (สำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา). กรุงเทพฯ : สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- จิตาภา ช่วยพันธุ์ และ กฤษณี พิสิฐสกุล. (2557). บทวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา เรื่อง เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย อุตสาหกรรมที่ต้องเร่งแก้ไข. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเชิงลึกอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา.
- จุฑารัตน์ จินพรวิจิ, ธีรดา เจียมเจ็ด และ วิริยญา สัมพันธ์พร. (2552). การจัดการห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมไม้แปรรูปเพื่อการค้าภายในประเทศ กรณีศึกษา บริษัท โรงเลื่อยจักรวาชชัย จำกัด. การศึกษาค้นคว้า. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เจษฎา ลีลาภิกกุล. (2548). รูปแบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานเชิงความร่วมมือ กรณีศึกษา บริษัท อุตสาหกรรมของประเทศไทย. ม.ป.ท. : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ชมพูนุช สุนทรนนท์. (2549). *การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีแห่ง ประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชยรัช เพื่อกสามัญ. (2546). *การหาที่ตั้งของศูนย์กระจายสินค้าและเส้นทางการขนส่งที่มีข้อจำกัด ด้านเวลาในการส่งมอบ*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต วิศวกรรมศาสตร์ (วิศวกรรมอุตสาหกรรม). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยรัตน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง. (2541). “อนาคตของป่าไม้ไทยกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน,” *วารสารสิ่งแวดล้อม*. 2(11) (ตุลาคม-ธันวาคม), 39-42.
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ. (2546). *การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ = Customer relationship management : CRM*. กรุงเทพฯ : Brand AgeBooks
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท. (2537). *การจัดจำหน่าย (Physical Distribution)*. กรุงเทพฯ : พิษณุการพิมพ์.
- ทนงศักดิ์ หุตานุวัตร. (2525). *อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- ทวี แก้วมณี, ธนญา ตรึงตราจิตกุล และชัยยา ศรีอำไพ. (2549). *คู่มือมาตรฐานและการทดสอบ เครื่องเรือน*. กรุงเทพฯ : ส่วนอุตสาหกรรมเครื่องเรือนและคอมโพสิท สำนักพัฒนา อุตสาหกรรมรายสาขา กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
- ธงชัย สันติวงษ์. (2531). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- _____. (2538). *การตลาดสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย [ธสน.]. (2544). *ทิศทางการส่งออกและการลงทุน เล่ม4*. กรุงเทพฯ : ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*. (พิมพ์ครั้งที่ 15). นนทบุรี : เอส. อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- ธิปติ คงหอม. (2551). *การศึกษากการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ไทยไปสหรัฐอเมริกา*. ปริญญา เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสม์ : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2540). *การจัดการองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- ปราณี ดันประยูร. (2541). *การบริหารการตลาด*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเทกซ์.
- ปัญญาธิกร งามศรีตระกูล, สมชาย ชูโณม และคณะ (2543). *รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการการผลิต แบบผสมผสานในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- ปริญญา มณีเนตร. (2552). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ส่งออกก้าวสู่ความเป็นสากล. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ปวีณา เชาวลิตวงศ์. (2548). การประชุมวิชาการช่วยงานวิศวกรรมอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์.
- ปรียาภา ชัยชนะธรรม. (2549). ศักยภาพการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เป็รื่อง กิจรัตน์กร. (2537). การบริการงานอุตสาหกรรม ระบบ และกระบวนการผลิต. กรุงเทพฯ : คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏพระนคร.
- ผู้จัดการออนไลน์. (2552, 10 ธันวาคม). อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ผ่นึก สศอ. เพิ่มศักยภาพSMEไทยแข่งตลาดโลก. หนังสือพิมพ์ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2558. จาก:
<https://mgronline.com/stockmarket/detail/9520000150236>.
- ฝ่ายวิจัย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2545). “โครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมรายสาขา (สาขาไม้และเครื่องเรือน)”. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชัย ศักดิ์สกุลพรชัย. (2554). การประเมินสภาพเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทยเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอาเซียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรรณวดี จันทรมบดี. (2546). ศักยภาพการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไปสหภาพยุโรป. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2538). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร : การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน : ปฐมบท. นนทบุรี : ชิงค์ บียอนด์ บুকส์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- มนตรี โสคติยานุรักษ์. (2550). การศึกษาศักยภาพการแข่งขัน ของรัฐวิสาหกิจไทยทั่วประเทศ. กรุงเทพฯ : ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มานิตย์ จุมปา. (2558). คำอธิบายกฎหมายความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าไม่ปลอดภัย. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์.
- มานิช เวชพันธ์. (2532). การมีส่วนร่วมทางการเมืองของข้าราชการประจำ: ศึกษาเปรียบเทียบข้าราชการพลเรือน ทหารและตำรวจ. (เอกสารวิจัยส่วนบุคคล). วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

- ยุทธ ไถยวรรณ. (2553). *การบริหารการผลิต*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : อินเฮาส์ โนว์เลจ.
- วรรณะ รัตนพงษ์ และ อนันต์ ถักนพชัย. (2550). “ประชาคมโลกภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์”. สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2558. จาก: http://www.baanjommyut.com/library/global_community/08.html.
- วรดี จงอัญญากุล. (2554). *การตลาดค้าปลีกและนโยบายการค้าปลีกในประเทศไทย*. ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2547). *ซีอีเอ็ม หินหยางการตลาด*. กรุงเทพฯ : วงกลม.
- วิทยา สุทธิพิตร. (2545). *การสร้างคุณค่างานโดยการจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีอีเอยูเคชั่น.
- _____. (2546). *วิถีแห่งลอจิสติกส์ และโซ่อุปทาน*. กรุงเทพฯ : เอส.เอเซีย เพรส (1989).
- วิวัฒน์ อินทรพิณฑุวัฒน์. (2547). *การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา กรณีศึกษากิจการเอ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ธุรกิจการเกษตร)*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). *การจัดการพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโนไฮน่า.
- วิระพงษ์ จันทน์สนาม. (2551). *ผลกระทบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีของลูกค้าของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิระพงษ์ มัลย์. (2554). *แนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์การส่งออก (Export Performance): กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทย*. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศิริรัตน์ แจ่มรักษ์สกุล. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่ออุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ในการมุ่งสู่ระบบการผลิตแบบลีน*. รายงานผลการวิจัย. ภาควิชาการจัดการอุตสาหกรรมและขวัญเรือน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุพาดา สิริกิตตา และ ปณิศา ลัญจนาพันธ์. (2541). *การวิจัยธุรกิจ (Business Research) ฉบับปรับปรุงใหม่*. กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภกร เสรีรัตน์, งามอาจ ปทุมานิช และปริญญ์ ลักขิตานนท์. (2546). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ศูนย์ข้อมูลยางพาราไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2558). “อุตสาหกรรมไม้ยางพารา”. สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2558. จาก: <http://rubberwarroom.com/customize-อุตสาหกรรมไม้ยางพารา-88942-1.html>.

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2554, 18 พฤศจิกายน.). ตลาดเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทยปี '55...อานิสงส์หลังน้ำลด
 ดันยอดขายโตร้อยละ 7-10 (YoY) (มองเศรษฐกิจฉบับที่ 3206). สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2557.
 จาก: <https://www.kasikomresearch.com/th/k-econanalysis/pages/ViewSummary.aspx?docid=27871>.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (มีนาคม, 19 2558). รายงานส่งออกเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนปี '58: ผ่านทางตัน
 ดันยอดโต 4%... เน้นขุดขายผ่านงานดีไซน์และเปิดช่องทางการตลาดเนวรุก. ฉบับส่ง
 สื่อมวลชน, 21(2604).
- ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2556). รายงานฉบับสมบูรณ์
 “โครงการพัฒนาความร่วมมือด้านอุตสาหกรรมกับประเทศเพื่อนบ้าน (ยุทธศาสตร์การ
 พัฒนาความร่วมมือด้านอุตสาหกรรมภายใต้กรอบโครงการพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย
 อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย: IMT-GT)”. กรุงเทพฯ : ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ คณะ
 เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 11 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2558). ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการ
 ผลิตและผลิตภัณฑ์ : อุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป. สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2558. จาก:
http://www.southernrubbercenter.com/pr?art_id=179.
- สมเกียรติ วรประสิทธิ์คุณ (2553). ผลกระทบของการจัดการเงินทุนหมุนเวียนที่มีต่อความสามารถ
 ในการกำไรของธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา
 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาธุรกิจการเกษตร. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมชัย อภิรัตน์พิมลชัย. (2547). การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ = *Production / Operations
 Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โครงการตำราวิทยาลัยเทคโนโลยีธนบุรี
- สถาบัน ชูแสงศรี. (2550). การวิเคราะห์ความสามารถในการส่งออกอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้
 ยางพาราของไทยไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สถาบันพลาสติก. (2556). สศอ. ผลักดันรวมกลุ่มคลัสเตอร์ไม้และสิ่งทอเหนียวแน่น เชื่อมโยงสู่
 AEC. สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2558. จาก <http://rubber.oie.go.th/Article.aspx?aid=4416>.
- สถาบันพลาสติกและศูนย์วิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมยางไทย. (2557). บทสรุปผู้บริหาร: โครงการ
 พัฒนาระบบฐานข้อมูลเชิงลึก อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา. กรุงเทพฯ :
 สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม.
- สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร. (2553). ข้อมูลวิชาการยางพารา 2553: เอกสารวิชาการ ISBN
 978-974-436-744-0. กรุงเทพฯ : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร. (2555). วารสารยางพารา. วารสารยางพารา ฉบับอิเล็กทรอนิกส์ 10.

33(3) (กรกฎาคม-กันยายน), 53

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2555). รายงานประจำปี 2555 สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2552). เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคม. กรุงเทพฯ : โอคอนพริ้นติ้ง.

สินธุ์ฟ้า แสงจันทร์. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทตัวแทนออกของในท่าอากาศยานกรุงเทพ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

สุคนธ์ ขุนพิทักษ์. (2550). กลยุทธ์การตลาดอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในประเทศไทย. การศึกษาค้นคว้าอิสระสาขาวิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุรวดี ฤทธิธน. (2554). การศึกษาการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของร้านขายยาอิสระในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.

สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ และ ภาวนา สายชู. (2552). คู่มือสำหรับนักบริหารและนักศึกษาปริญญาโท. กรุงเทพฯ : ออฟเซ็ท.

สุรศักดิ์ ไชยชนกิจ. (2551). กลุ่มเครือข่ายอุตสาหกรรมในฐานะของระบบธรรมาภิบาลเศรษฐกิจ. วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์. 26,3 (ก.ย.2551) 41-89.

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. (2550). ยางพารา. สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2558. จาก: http://www.thailandrubber.thaigov.net/knowledge_lm.html.

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, ฝ่ายวิจัยและแผน. (2554). แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2555 - 2559). กรุงเทพฯ : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2557). โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ (รู้ คิด ดู ทำ) : รายงานผลสรุปการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารภาครัฐ หลักสูตร การสร้างมูลค่าจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. (2554). ข้อกำหนดฉลากเขียวผลิตภัณฑ์ที่ทำจากไม้ยางพารา. โครงการฉลากเขียว. สำนักงานเลขานุการโครงการฉลากเขียว สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม.

- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2552). รายงานการศึกษาโครงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนภายใต้กฎเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมโลก, ข้อมูลวิชาการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2555). รายงานการศึกษา โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนภายใต้กฎเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมโลก. สืบค้นเมื่อ 7 มิถุนายน 2559. จาก : <http://www.oie.go.th/academic>
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2558). บทวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพารา เรื่อง ผลกระทบจากราคาไม้ยางพาราที่สูงขึ้น. สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2558. จาก: http://rubber.oie.go.th/box/Article/26371/เรื่อง%20ผลกระทบจากราคาไม้ยางพาราที่สูงขึ้น_V1.pdf.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2557). คุณลักษณะของรูปแบบการขนส่ง: การจัดทำเนื้อหาองค์ความรู้ SMEs ภายใต้งานพัฒนาศูนย์ข้อมูล SMEs Knowledge Center ปี 2557. สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2558. จาก: <http://www.sme.go.th/th/images/data/es/download/องค์ความรู้%20SMEs%Knowledge%20Center/03%20กลุ่มธุรกิจขนส่ง>.
- สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (ธันวาคม, 8 2558). ผลวิเคราะห์องค์ประกอบ 4 ด้าน (Diamond Analysis). สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2558. จาก: http://cm.nesdb.go.th/cluster_diamond.asp?ClusterID=C0042
- สำนักวิจัยและพัฒนาการป่าไม้. (2549). ภาพรวมของอุตสาหกรรมไม้ในประเทศ. รายงานวิจัยประจำปี 2549. กลุ่มงานพัฒนาอุตสาหกรรมไม้. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2558. จาก http://forprod.forest.go.th/forprod/wood_industries/pdf/ผลงานวิจัยที่สำคัญ/ภาพรวมของอุตสาหกรรมไม้.pdf
- สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร. (2558). สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้ม ปี 2558. สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2558. จาก https://www.m-society.go.th/article_attach/15400/18794.pdf.
- อลงกรณ์ เมืองไหว. (2557). การจัดการห่วงโซ่อุปทานสำหรับผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก. งานวิจัยสาขาวิศวกรรมและคอมพิวเตอร์ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

- อดุลย์ จาตุรงกุล. (2542). *การบริหารการตลาด:กลยุทธ์และยุทธวิธี*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุมพร รอดทอง. (2554). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย. การค้นคว้าอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- Arbuckle, J. J. (1995). *AMOS user's guide*. Chicago: Small Waters.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Bollen, K. A., & Long, S. J. (1993). *Testing Structural Equation Models*. SAGE Focus Edition, vol. 154.
- Brown, M. W., & Cudeek, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit, in testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2010). *Supply Chain Management*. (4th ed.). Pearson.
- Davis, M., & Heineke, J. (2005). *Operations Management-Integrating Manufacturing and Services*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Demeter K. (2003). *Manufacturing Strategy and Competiveness*, International of Production Economics. (April 2003).
- Dunn, M., Norburn, D & Burley, S. (1994). *The Impact of Organizational Values, Goals, and Climate On Marketing Effectiveness*. Journal of Business Research. Vol, 30,131-141
- Dunne, P, M. & Lusch, R, F. (2005). *Retailing*. (5th ed.). Ohio USA: Thomson. SouthWestern.
- Forsman, S. (2004) . *How to small rural food-processing firms complete?: A resouree-based approach to competitive strategies, Unpublished doctoral dissertation*. University of Helsinki. Finland. Retrieved from: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/maa/talou/vk/forsman/howdosma.pdf>
- Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

- Halpin, A.W. & Croft, D.B. (1996). *The Organizational Climate of School*. Chicago : The Midwest Administration Center.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. Jr., & Woodman, R. W. (1995). *Organizational behavior*. (7th ed.). Minneapolis/St. Paul, Mississippi: West.
- Hugos, M. (2006). *Essentials of Supply Chain*. (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hu, Y, S. (1995). *The international transferability of the firm's advantages*. California Management Review, 34(4), 73-88.
- International Trade Centre UNCTAD/WTO. (2005). *Business navigator on e-finance for SMEs exporters in developing countries*. Retrieved from: <http://www.intracen.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=32447>
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). *LISREL 7: User's reference guide*. Mooresville: Scientific Software.
- Jupp, V., & Younger, M.P. (2004). *A Value Model for the Public Sector*, Outlook Journal, (February 2004).
- Kenneth K. B., & Rohit, V. (2008). *Operations & Supply Chain Management*. China: China Translation & Prining Services Limited.
- Klein et al. (2009). *CFC/ITTO/72 PD103/01 REV.4 (I) Project Groups*. (Demonstration of Rubber wood Processing Technology and Promotion of Sustainable Development in China and Other Asian Countries). Retrieved from: http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2392/Technical/Project%20Technical%20Report%20CFC-ITTO-72%20PD103-01.pdf.
- Kother, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your. Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley.
- Lambert, D. M, Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, The International Journal of Logistics Management, 9(2), 1-20. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/09574099810805807>
- Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). *Transforming the Public Sector*, Outlook Journal, (October 2004).
- Lovelock, C. H., & Wright, L. K. (2002). *Principles of Service Marketing and Management*. Publisher: Prentice Hall.

- Levy, M., & Weitz, BA. (2004). *Retailing Management*. (4th ed.). McGraw-Hill/Irwin series in marketing.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise And Fall Of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
- Mohsen, Z., Sukri, M., Jegatheswaran, R., Awang, N., & Rosli, S. (2011). *Competitive Strategy Trends among the Malaysian Wooden Furniture Industry: An Strategic Groups Analysis*. Journal of Applied Sciences, Volume: 11(14), 2487-2499. Retrieved from : <https://scialert.net/abstract/?doi=jas.2011.2487.2499>
- Noor, A. Z., Nor, H. M., & Ismariah, A. (2014). "Assessment of rubberwood value-added in Malaysia's wooden furniture industry," International Journal of Economics and Management 8(1), 1-9.
- Oakland, J. S. (1995). *Total Quality Management*. Heinemann, Oxford.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press. New York.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
(Republished with a new introduction, 1998.)
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?*. Harvard Business Review. November-December : 61-78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: Free Press.
- Ram, G., Eric, P. J., Michale, J. M., & Paul, S. (1999). *A Taxonomic Review of Supply Chain Management Research*. The International Journal of Logistic Management Vlo.17:11-54.
- Rozen. (2002). *The anatomy of buzz: How to create word-of-mouth marketing*. USA.: Dubleday.
- Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2011). *Operation Management*. (7th ed.). NJ: John Wiley & Sons (Asia).
- Saris, W. E., & Stronkhorst, L. H. (1984). *Casual modeling in no experimental research: An introduction to the Lisrel Approach*. Dissertation Abstract International, 47(7), 2261-A
- Solomon, M. R. (2004). *Consumer behavior: Buying, having and being*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- Teigen, R. (1997). *Information Flow in a Supply Chain Management System*. Enterprise Integration Laboratory: University of Toronto.
- Thailand Press Release. (2015). *Events : Thailand International Furniture Fair 2015*. Retrieved from : <http://www.thailand4.com>.

- United Nations Industrial Development Organization. (2003). *The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*. Retrieved from : <https://www.unido.org>
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1998). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. (3rd ed.). Upper Saddle River. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Willis, T. H., Huston, C.R., & Pohkampm, F. (1993). "Evaluation Measures of Just-in-Time Supplier Performance". *Production and Inventory Management Journal*. (23 Second Quarter): 1-5
- Wisner, J. D. (2009). *Principles of Supply Chain Management*. (2nd ed.) United State of America : South-Western Cengage Learning



ภาคผนวก ก
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



ภาคผนวก ก-1
ผลการตรวจความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ
(Index of Item Objective Congruence: IOC)



แบบสอบถาม

เรื่อง ต้นแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันผลที่ได้ข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสมาคม/องค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจในการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา โดยศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทยและเพื่อค้นหาต้นแบบการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ดังนั้นเพื่อให้การส่งออกของประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาให้เป็นต้นแบบการจัดการทางความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราทั้งระบบนั้น แบบสอบถามจึงได้แบ่งออกเป็น 6 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลสอบถามเกี่ยวกับความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลสอบถามเกี่ยวกับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ทั้งนี้คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ ไม่มีการอ้างถึงตัวบุคคลไม่ว่ากรณีใดๆ ตลอดทั้งข้อมูลส่วนบุคคลในการสำรวจจะเป็นความลับและไม่มีการเผยแพร่ แต่จะศึกษาและวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ว่าที่ร้อยโท ศราวุธ แสงสุวรรณ

นักศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

☐ 1) ชาย

☐ 2) หญิง

2. อายุ

☐ 1) ต่ำกว่า 30 ปี

☐ 2) 30 – 39 ปี

☐ 3) 40 – 49 ปี

☐ 4) 50 ปีขึ้นไป

3. วุฒิกการศึกษาสูงสุด

☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ 2) ปริญญาตรี

☐ 3) ปริญญาโท

☐ 4) ปริญญาเอก

☐ 5) อื่นๆ.....

4. ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ 1) ผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการโรงงาน

☐ 2) ผู้จัดการฝ่ายผลิต

☐ 3) ผู้จัดการฝ่ายจัดตั้งและคลังสินค้า

☐ 4) ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ

☐ 5) ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต

☐ 6) ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงิน

☐ 7) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหา

☐ 8) ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

☐ 9) ผู้จัดการฝ่ายบุคคล

☐ 10) ผู้จัดการบริการหลังการขาย

☐ 11) ผู้จัดการฝ่ายขาย

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

☐ 1) ต่ำกว่า 30,000 บาท

☐ 2) 30,001 – 40,000 บาท

☐ 3) 40,001 – 50,000 บาท

☐ 4) 50,001 บาทขึ้นไป

6. ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

☐ 1) น้อยกว่า 5 ปี

☐ 2) 6 – 10 ปี

☐ 3) 11 – 15 ปี

☐ 4) มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญด้านการจัดการภายในองค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ไม้ยางพารา)

คำชี้แจง เกณฑ์พิจารณาการให้คะแนนเป็นดังนี้

+1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

0 = เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

-1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

รายการข้อความขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
การจัดการภายในองค์กรของท่าน						
1. การจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา)						
1) จัดหาวัตถุดิบในประเทศเป็นหลัก	+1	+1	+1	+1	0	0.8
2) จัดหาวัตถุดิบจากต่างประเทศ (นำเข้า) เป็นหลัก	+1	+1	+1	+1	0	0.8
3) จัดหาวัตถุดิบทั้งในประเทศและต่างประเทศ	+1	+1	+1	+1	0	0.8
2. วิธีการจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา)						
1) จองจำนวนต้นไม้ยางพารากับชาวสวนไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 – 2 เดือน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) เหมาสวนต้นไม้ยางพาราจากชาวสวน/นายหน้า โดยวางเงินมัดจำไว้ก่อนแล้วให้ชาวสวน/นายหน้า ทอยตัดส่งเข้ามาในโรงงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) รับซื้อต้นไม้ยางพาราที่หน้าโรงงาน โดยมีชาวสวน/นายหน้าทอยตัดไม้ส่งมาขาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) จัดหาไม้ยางพาราแปรรูปโดยตรง เมื่อมีความต้องการใช้ไม้ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3. การกำหนดปริมาณการซื้อวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา)						
1) กำหนดปริมาณที่ต้องการ แล้วเหมาสวนต้นไม้ยางพาราจากชาวสวน/นายหน้า	+1	0	+1	+1	+1	0.8
2) กำหนดปริมาณที่ต้องการ แล้วจองตามจำนวนที่ต้องการกับชาวสวน/นายหน้า โดยคิดเป็นจำนวนหน่วย (ต้น)	+1	0	+1	+1	+1	0.8

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
3) กำหนดปริมาณที่ต้องการต่อวันแล้วรับซื้อ ต้นไม้อย่างพาราที่หน้าโรงงาน โดยคิดเป็นจำนวน หน่วย (กิโลกรัม)	+1	0	+1	+1	+1	0.8
4) จัดซื้อไม้อย่างพาราแปรรูปโดยตรง เมื่อมี ความต้องการใช้ไม้อย่างพารา	+1	0	+1	+1	+1	0.8
4. การควบคุมการผลิตวัตถุดิบในส่วนของการ แปรรูป (ไม้อย่างพารา)						
1) เลื่อยไม้เองโดยใช้แรงงานของโรงงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) จ้างเลื่อยโดยส่งไม้จากโรงงานไปเลื่อยกับ โรงเลื่อยอื่น	+1	0	+1	+1	+1	0.8
3) อัดน้ำยาไม้โดยใช้สารเคมี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) อัดน้ำยาไม้โดยไม่ใช้สารเคมี	+1	0	+1	+1	+1	0.8
5) อบไม้โดยใช้เครื่องหรือเตาอบไม้ควบคุม การอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
6) อบไม้โดยใช้ความชำนาญหรือประสบการณ์ ของผู้ควบคุมการอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
7) ซื้อไม้อย่างพาราที่ผ่านกระบวนการแปรรูป แล้วมาใช้งานเลย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5. การใช้วัตถุดิบไม้อย่างพาราเป็นผลิตภัณฑ์ (ไม่รวม อุปกรณ์)						
1) เน้นใช้ไม้อย่างพารา 100% เป็นวัตถุดิบใน การแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) ใช้ไม้อย่างพาราน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20% และร่วมใช้ไม้อื่นๆ 80% เป็นวัตถุดิบในการแปรรูป เป็นผลิตภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) ใช้ไม้อย่างพารามากกว่าหรือเท่ากับ 80% และ ร่วมใช้ไม้อื่นๆ 20% เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปเป็น ผลิตภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) การเพิ่มส่วนประกอบจากวัสดุอื่นมาร่วม ประกอบในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ เช่น เหล็ก สแตน เลส หนัง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
6. การตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ภายในประเทศ)						
1) องค์กรเป็นผู้ผลิตตามคำสั่งซื้อจากลูกค้า เท่านั้น (OEM)	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายทั้ง OEM และแบรนด์ขององค์กรเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายภายใต้แบ รณด์ขององค์กรเท่านั้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) การฝากวางจำหน่ายกับศูนย์การค้าภายใต้แบ รณด์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) การหาหรือแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายภายใต้ แบรนด์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
7. การตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ต่างประเทศ)						
1) องค์กรเป็นผู้ผลิตตามคำสั่งซื้อจากลูกค้า เท่านั้น (OEM)	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายทั้ง OEM และแบรนด์ขององค์กรเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายภายใต้ แบรนด์ขององค์กรเท่านั้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) การฝากวางจำหน่ายกับศูนย์การค้าภายใต้ แบรนด์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) การหาหรือแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายภายใต้ แบรนด์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
8. การบริการหลังการขายขององค์กร (ธุรกิจ เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)						
1) มีกำหนดระยะเวลารับประกันสินค้าตาม ลักษณะผลิตภัณฑ์ เช่น โครงสร้างของตัว ผลิตภัณฑ์ อุปกรณ์ประกอบของตัวผลิตภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2) มีการรับคืนผลิตภัณฑ์ กรณีส่งออกและเกิด ความเสียหายระหว่างขนส่งจากองค์กรไปถึงผู้ นำเข้าปลายทาง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) การส่งผลิตภัณฑ์ชิ้นใหม่ให้กับผู้นำเข้า ปลายทาง กรณีส่งออกและเกิดความเสียหาย ระหว่างขนส่งจากองค์กรไปถึงผู้นำเข้าปลายทาง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

- จบการรวมคะแนนความสอดคล้องของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 -

ส่วนที่ 3 ข้อมูลสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)

คำชี้แจง เกณฑ์พิจารณาการให้คะแนนเป็นดังนี้

- +1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด
0 = เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด
-1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันของ องค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ปัจจัยที่ชี้ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ดำเนินการ						
1. แรงงานส่วนการผลิตที่มีในปัจจุบัน						
1) แรงงานไทยทั้งหมด	+1	+1	+1	+1	0	0.8
2) แรงงานต่างด้าวทั้งหมด	+1	+1	+1	+1	0	0.8
3) แรงงานไทยและต่างด้าว	+1	+1	+1	+1	0	0.8
2. ทักษะและความชำนาญในการผลิตที่ต้องการ จากแรงงาน						
1) ทักษะและความชำนาญในการใช้ เทคโนโลยีควบคุมเครื่องจักร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันของ องค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2) ทักษะและความชำนาญในการเลื่อยแปรรูป ไม้ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) ทักษะและความชำนาญในการผลิต-ขึ้นรูป เฟอร์นิเจอร์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) ทักษะและความชำนาญในการประกอบ เฟอร์นิเจอร์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) ทักษะและความชำนาญในการทำสีของ เฟอร์นิเจอร์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3. แหล่งที่มาของไม้ยางพาราที่คัดเลือกและนำเข้า มาในโรงงาน						
1) ภาคใต้	+1	+1	+1	+1	0	0.8
2) ภาคอีสาน	+1	+1	+1	+1	0	0.8
3) ภาคตะวันออก	+1	+1	+1	+1	0	0.8
4) ภาคเหนือ	+1	+1	+1	+1	0	0.8
4. แหล่งเงินทุนขององค์กร						
1) เงินสดจากผลประกอบการ	+1	+1	+1	+1	0	0.8
2) สินเชื่อจากสถาบันการเงิน	+1	+1	+1	+1	0	0.8
3) เงินสดและสินเชื่อจากสถาบันการเงิน	+1	+1	+1	+1	0	0.8
4) เงินสนับสนุนจากนโยบายของรัฐบาล	+1	+1	+1	+1	0	
5. ลักษณะรูปแบบวัสดุของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ที่นำออกจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ (ไม่รวม อุปกรณ์)						
1) ใช้ไม้ยางพาราทั้งหมดในการประกอบเป็น ตัวเฟอร์นิเจอร์	+1	+1	+1	+1	0	0.8
2) ใช้ไม้ยางพาราร่วมด้วยวัสดุอื่นเป็น ส่วนประกอบของตัวเฟอร์นิเจอร์	+1	+1	+1	+1	0	0.8

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันของ องค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
6. การแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือในสายตา ผู้บริโภคที่มีต่อมาตรฐานเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จากโรงงาน						
1) คิดเครื่องหมายมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) กำกับไว้ที่ตัว เฟอร์นิเจอร์และ/หรือบรรจุภัณฑ์	+1	0	+1	+1	+1	0.8
2) คิดเครื่องหมายฉลากสีเขียว กำกับไว้ที่ตัว เฟอร์นิเจอร์และ/หรือบรรจุภัณฑ์	+1	0	+1	+1	+1	0.8
3) คิดเครื่องหมาย Forest Stewardship Council (FSC) กำกับไว้ที่ตัวเฟอร์นิเจอร์และ/หรือบรรจุ ภัณฑ์	+1	0	+1	+1	+1	0.8
7. การกระตุ้นความต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ ยางพาราในกลุ่มผู้บริโภคในประเทศ						
1) กำหนดราคาให้ต่ำกว่าเฟอร์นิเจอร์ไม้ ประเภทอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) เน้นการผลิตด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) พัฒนารูปแบบของตัวเฟอร์นิเจอร์ให้มีความ แปลกจากรูปแบบเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้เห็นถึงข้อดีของการ ใช้เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) สร้างความน่าเชื่อถือของเฟอร์นิเจอร์ไม้ ยางพาราด้วยแบรนด์สินค้า	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
6) มีสถานที่จำหน่ายกระจายทั่วประเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
8. การกระตุ้นความต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ ยางพาราในกลุ่มผู้บริโภคต่างประเทศ						
1) กำหนดราคาให้ต่ำกว่าเฟอร์นิเจอร์ไม้ ประเภทอื่น	+1	0	+1	+1	+1	0.8
2) เน้นการผลิตด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	0.8
3) เพิ่มรูปแบบของตัวเฟอร์นิเจอร์ให้มีความ แปลกจากรูปแบบเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	0.8

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันของ องค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
4) ประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงข้อดีของการใช้ เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	0.8
5) สร้างความน่าเชื่อถือของเฟอร์นิเจอร์ไม้ ยางพาราด้วยบุคคลหรือองค์กรออกแบบที่มีผลงาน ความชำนาญด้านแบรนด์สินค้า	+1	+1	+1	+1	+1	0.8
6) พยายามส่งออกไปยังผู้บริโภคในกลุ่ม ประเทศแถบอาเซียนที่ยังไม่มีการนำเข้า เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	0.8
7) มีศูนย์จำหน่าย ณ ประเทศที่ทำการส่งออก เฟอร์นิเจอร์	+1	+1	+1	+1	+1	0.8
9. การจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและ/หรือจัดกิจกรรมร่วมการ ประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา						
1) การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมจากการปลูกต้นไม้ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) การประชาสัมพันธ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่ เกิดผลกระทบทางลบจากเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) การประชาสัมพันธ์ด้านการใช้สารเคมีกับไม้ ยางพาราที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและ สิ่งแวดล้อมของชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
10. เป้าหมายการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของ องค์กร						
1) ผลิต-ส่งออกไปยังต่างประเทศ	+1	+1	+1	+1	0	0.8
2) ผลิต-จำหน่ายภายในประเทศ	+1	+1	+1	+1	0	0.8
3) ผลิตจำหน่าย-ส่งออกทั้งในและต่างประเทศ	+1	+1	+1	+1	0	0.8
4) รับจ้างผลิตตามรูปแบบที่ถูกกำหนด	+1	+1	+1	+1	0	0.8

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันของ องค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
11. ลักษณะการแข่งขันเพื่อการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ ไม้ยางพาราขององค์กร						
1) รับประกันคุณภาพผลผลิต โดยกำหนด ลักษณะการใช้และระยะเวลาที่มีการจำหน่าย	+1	+1	+1	+1	0	0.8
2) การจัดการบริการส่งมอบผลิตภัณฑ์ โดยการ คำนึงถึงการป้องกันการชำรุดเสียหายและค่าบริการ	+1	+1	+1	+1	0	0.8
3) เสนอเงื่อนไขบริการหลังการขาย การ ซ่อมแซม	+1	+1	+1	+1	0	0.8
4) การเสนอวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่สั่งซื้อใหม่ หรือซื้อเพิ่มภายหลัง	+1	+1	+1	+1	0	0.8

- จบการรวมคะแนนความสอดคล้องของแบบสอบถามในส่วนที่ 3 -

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

คำชี้แจง เกณฑ์พิจารณาการให้คะแนนเป็นดังนี้

+1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

0 = เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

-1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1. ด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ						
1.1 จัดกิจกรรมการพัฒนาฝีมือของบุคลากร						
1) จัดกิจกรรมการเรียนรู้วิชาการ และพัฒนา ศักยภาพฝีมือของเยาวชนด้านการช่างไม้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) จัดกิจกรรมพัฒนาฝีมือพนักงานใน ระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
3) จัดกิจกรรมพัฒนาความชำนาญเฉพาะด้าน เฉพาะแบบแม่พิมพ์แก่พนักงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) ปรับเปลี่ยนและพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยี และเครื่องจักรที่ทันสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
1.2 การเตรียมการและการพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบ						
1) กำหนดอายุของไม้ยางพาราที่นำมาใช้เป็น วัตถุดิบมีอายุ 15 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) จัดทำแผนกศึกษาวิจัยคุณภาพไม้ยางพารา พิมพ์ต่างๆ เพื่อหาวัตถุดิบที่เหมาะสมที่สุด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) จัดความร่วมมือแบ่งภาระกิจของงานกับ องค์กรอื่นที่ทำภาระกิจด้านการจัดส่งวัตถุดิบเป็นการ เฉพาะ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) จัดที่ดินทำการปลูกยางพาราป้อนโรงงาน ของตนเอง หรือทำสัญญาเฉพาะกับกลสิกรสวน ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) ค้นคว้าเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างการ อาบน้ำยากับการแช่น้ำเค็มของไม้ยางพารา แบบไหน จะได้ผลดีกว่ากัน ทั้งความคงทนและสภาพแวดล้อม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
6) ทดลองออกแบบไม้ที่ใช้ในการผลิตที่ผสม กับไม้อื่นๆ ที่มีคุณภาพผสมกับไม้ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
1.3 พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีการออกแบบ เฟอร์นิเจอร์						
1) เน้นออกแบบรูปแบบตัวเฟอร์นิเจอร์ไม้ ยางพาราให้มีความแข็งแรงและมีแบบที่แปลกใหม่	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) เพิ่มเติมชิ้นส่วนที่เป็นวัสดุอื่นเข้ามา ประกอบกับตัวเฟอร์นิเจอร์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) ออกแบบและสร้างตราสินค้าของตัวเองให้ เป็นที่จดจำได้รวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
4) นำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการผลิตเข้ามา ใช้ในการผลิต	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) มีระบบที่สื่อสารงานระหว่าง ผู้ชำนาญการกับผู้ปฏิบัติ	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
6) ศึกษาและรวบรวมองค์ความรู้เพิ่มเติมใน ด้านการเลื่อยไม้ อบไม้ และด้านอื่นๆ เกี่ยวกับการแปร รูปและตกแต่งไม้ยางพารา	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
7) นำเข้าและใช้เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีสูง เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิต	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
8) ศึกษาจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราและพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์มี แปลกใหม่ที่ความแตกต่างจากรูปแบบเดิม	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
1.4 แหล่งเงินทุนต่างๆ						
1) สถาบันการเงินต่างๆ ให้บริการกับ ผู้ประกอบการในแนวความคิดการส่งเสริมการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) การให้เงินผู้ประกอบการทุกรายตาม ลักษณะการประกอบการ และขนาดของกิจการ	0	+1	+1	+1	+1	0.8
3) การกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่เท่าเทียมกันกับ ผู้ประกอบการทุกราย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) การนำเสนอเครื่องมือทางการเงินที่ หลากหลายและเหมาะสมกับผู้ประกอบการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการทำบัญชีเล่ม เดียว	0	+1	+1	+1	+1	0.8
6) การปราศจากภาษีนำเข้าเครื่องจักรและการ ส่งออก	0	+1	+1	+1	+1	0.8
1.5 โครงสร้างพื้นฐาน						
1) มีตัวแทนหรือหน่วยงานเฉพาะทาง ให้บริการเกี่ยวกับระบบขนส่ง	-1	+1	+1	+1	+1	0.6

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2) การขนส่งต่างๆ เป็นไปตามการเจรจาของ ธุรกิจกับคู่ค้า	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
3) มีเส้นทางที่เชื่อมต่อและเอื้อให้การขนส่งมี ประสิทธิภาพ	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
2. ด้านอุปสงค์ในประเทศ						
2.1 ขนาดความต้องการ (ความต้องการ “สินค้า” อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ภายในประเทศ)						
1) รูปแบบของสินค้ามีความชัดเจนกับลักษณะ การนำไปใช้	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
2) รูปแบบของสินค้ามีความเหมาะสมกับราคา	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
3) สินค้าเน้นคุณภาพและความสวยงาม	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
4) มีจำนวนตามที่คุณบริโภคต้องการ	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
5) สามารถหาซื้อได้ง่ายเมื่อเกิดความต้องการ	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
2.2 คุณลักษณะของความต้องการ (ความต้องการ ของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าที่แตกต่างกัน)						
1) รูปแบบตรงตามความต้องการของผู้บริโภค	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
2) ความเหมาะสมกับการใช้งานตามที่คุณบริโภค ต้องการ	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
3) ความโดดเด่นจากวัสดุอื่นเป็นส่วนประกอบ	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
4) ความคุ้มค่าของสินค้าเมื่อเทียบกับราคา จำหน่าย	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
5) ความสวยงามของรูปทรงเฟอร์นิเจอร์	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
3. ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ						
3.1 ความสำเร็จเปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต						
1) หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้การส่งเสริม และพัฒนาสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	+1	0	+1	+1	+1	0.8

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2) มีรางวัลต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐและ เอกชนในการส่งเสริมส่งออกแบบผลิตภัณฑ์ประเภท เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	+1	0	+1	+1	+1	0.8
3) มีหน่วยงานรับผิดชอบควบคุมคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ไม้ ให้ได้ตามกฎระเบียบอียู (EU Timber Regulation)	+1	0	+1	+1	+1	0.8
4) การได้รับสนับสนุนและส่งออกเฟอร์นิเจอร์ ไม้ยางพารา	+1	0	+1	+1	+1	0.8
5) มีผลงานวิจัยเผยแพร่จากหน่วยงานหรือภาค การศึกษาต่างๆ	+1	0	+1	+1	+1	0.8
3.2 ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง						
1) การเชื่อมโยงกันทั้งระบบของกลุ่ม อุตสาหกรรมระหว่างต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำใน อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	+1	0	+1	+1	+1	0.8
2) การเชื่อมโยงระหว่างชาวสวนและผู้ผลิต	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) การเชื่อมโยงระหว่างโรงเลื่อยโรงอบไม้ และผู้ผลิต	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) มีงานแสดงสินค้าประเภทเฟอร์นิเจอร์ไม้ ตามเมืองใหญ่ในแต่ละจังหวัด	+1	0	+1	+1	+1	0.8
4. ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและสภาพการแข่งขัน ในประเทศของบริษัท						
4.1 เป้าหมายขององค์กร						
1) การสร้างภาพลักษณ์ใหม่ของเฟอร์นิเจอร์ ไม้ยางพารา	0	+1	+1	+1	+1	0.8
2) การเพิ่มมูลค่าในตัวเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	0	+1	+1	+1	+1	0.8
3) การหาพันธมิตรและแต่งตั้งตัวแทนจำหน่าย ในต่างประเทศ	0	+1	+1	+1	+1	0.8
4.2 สภาพการณ์ของการแข่งขัน						
1) การสร้างให้เกิดความต้องการใช้ เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	0	+1	+1	+1	+1	0.8

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2) การสร้างกลุ่มผู้บริโภคใหม่ๆ ในประเทศ เพื่อนบ้านในแถบอาเซียน	0	+1	+1	+1	+1	0.8
3) การพัฒนารูปแบบเฟอร์นิเจอร์ภายใต้ตรา สินค้าของตัวเอง	0	+1	+1	+1	+1	0.8
4) การผลิตเฟอร์นิเจอร์แบบถอดประกอบได้	0	+1	+1	+1	+1	0.8
5) การผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่ไม่ก่อให้เกิด ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	0	+1	+1	+1	+1	0.8
4.3 การกำหนดมาตรฐานและควบคุมมาตรฐาน ของสินค้า						
1) ให้ความสำคัญในการผลิตที่คำนึงถึง สิ่งแวดล้อมเป็นหลัก	-1	+1	+1	+1	+1	0.6
2) การนำส่งสินค้าไปทดสอบวัดความเป็น มาตรฐานก่อนส่งออก	+1	0	+1	+1	+1	0.8
3) การผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศเป็นไปตาม มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) อย่าง เคร่งครัด	+1	0	+1	+1	+1	0.8
4) เข้าร่วมและผลิตตามข้อกำหนดของ โครงการฉลากสีเขียว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) การถือปฏิบัติตามกฎระเบียบเกี่ยวกับไม้ และผลิตภัณฑ์ไม้ (EU Timber Regulation)	+1	0	+1	+1	+1	0.8
6) การนำเข้าไม้ที่จะใช้เป็นวัตถุดิบจาก ประเทศที่มีใบอนุญาต FLEGT	+1	0	+1	+1	+1	0.8
7) มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ FSC ทุกข้อ ได้อย่างเคร่งครัด	+1	0	+1	+1	+1	0.8
4.4 กลยุทธ์การแข่งขัน						
1) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) วิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วสร้าง กลยุทธ์ใหม่ที่รองรับกับสถานการณ์ทางการแข่งขันผู้ ประชาคมอาเซียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
3) ใช้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ การแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) ลงทุนด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ ทันสมัยมาใช้ในการผลิต	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) นำเข้าเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
6) แสวงหากลุ่มผู้บริโภคใหม่ๆ อย่าง ต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
7) มีเอกสารรับรองผลิตภัณฑ์ไม้ที่ถูกต้อง ตามที่ EU กำหนด เช่น FSC หรือ PEFC	+1	0	+1	+1	+1	0.8
4.5 เงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบ						
1) การชักลากไม้ออกจากป่าให้กำหนดให้ใช้ กำลังแรงงานเท่านั้น	+1	-1	+1	+1	+1	0.6
2) ก่อนการกระทำใดๆ กับไม้ยางพาราต้อง ได้รับอนุญาตจากพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ได้รับอนุมัติจาก รัฐมนตรีแล้วเท่านั้น	+1	-1	+1	+1	+1	0.6
3) การรวมกฎและระเบียบระหว่างไม้ยางพารา กับไม้อื่นๆ ไว้ด้วยกัน	+1	-1	+1	+1	+1	0.6
4) กฎและระเบียบต่างๆ เอื้อประโยชน์ให้กับ ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด	+1	0	+1	+1	+1	0.6
5) กฎหมายป่าไม้มีความล้าหลัง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5. บทบาทของรัฐบาล						
5.1 การพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก						
1) การปลูกต้นไม้ยางพาราช่วยเพิ่มจำนวน ต้นไม้ในป่า	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) ส่งเสริมให้คนปลูกป่า	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) มีระบบการจัดการป่าไม้อย่างถูกวิธี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) มีบทลงโทษชัดเจนสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม ต่อสิ่งแวดล้อม	0	0	+1	+1	+1	0.6

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
5) ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจถึงประโยชน์จาก ต้นไม้ยางพารา	0	+1	+1	+1	+1	0.8
5.2 การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ เฟอร์นิเจอร์						
1) ส่งเสริมการทำธุรกิจไม่อย่างถูกวิธี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) สนับสนุนให้เกิดความสมดุลกันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์	0	+1	+1	+1	+1	0.8
3) มีแหล่งเงินทุนเข้ามาสนับสนุน ผู้ประกอบการในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	+1	0	+1	+1	+1	0.8
4) มีระบบการเรียนรู้วิธีดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึง สิ่งแวดล้อม	+1	0	+1	+1	+1	0.8
5) สนับสนุนให้โรงงานแสดงสินค้าเฟอร์นิเจอร์ ไม้ของผู้ประกอบการไทยเป็นประจำทุกปี	+1	0	+1	+1	+1	0.8
6) เป็นสื่อกลางสร้างภาพลักษณ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ ยางพาราให้เกิดความต้องการใช้	+1	0	+1	+1	+1	
5.3 การพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา						
1) ผลักดันให้เกิดความรู้และประโยชน์จาก การใช้เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	+1	0	+1	+1	+1	0.8
2) มีหน่วยงานทดสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้ ยางพาราที่ครอบคลุมและครบวงจร	+1	0	+1	+1	+1	0.8
3) การเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราที่ผ่าน กระบวนการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) สร้างคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราเป็นที่ รู้จักเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) มีแผนการผลิตที่มีความสอดคล้องกับ เทคโนโลยีสีเขียว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
6. โอกาส หรือเหตุสุดวิสัย						
6.1 การขยายฐานการผลิตและการลงทุน						
1) สร้างสาขาจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในประเทศเพื่อนบ้าน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) การเข้าร่วมทุนกับประเทศที่มีอิทธิพลปัจจัย ต่ออุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ได้แก่ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย	0	+1	+1	+1	+1	0.8
3) การพิสูจน์ได้ว่าประเทศไทยมีต้นไม้ยางพารา ที่ปลูกบนที่ดินที่ถูกต้องตามกฎหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
6.2 การเพิ่มช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ						
1) จัดแสดงสินค้าในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มี กำลังซื้อ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) จัดแสดงสินค้าในกลุ่มจังหวัดที่มีมูลค่าทาง เศรษฐกิจเติบโต	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) การส่งออกปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของ ประเทศคู่ค้า	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
6.3 การจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและ ออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา						
1) จัดทำกลุ่มธุรกิจหรือเครือข่ายวิสาหกิจใน อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราให้มีความเชื่อมโยง ถึงกันให้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) มีข้อมูลหรือผลงานวิจัยเกี่ยวกับสินค้าจากไม้ ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) มีเจ้าหน้าที่สำหรับดูแลสมาชิกในกลุ่มธุรกิจ หรือเครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) มีงบประมาณในการจัดตั้งศูนย์กลางการ พัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
5) มีการสัมมนาสัญจรระหว่างสมาชิกกับ สมาชิกของกลุ่มธุรกิจหรือเครือข่ายวิสาหกิจ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

- จบการรวมคะแนนความสอดคล้องของแบบสอบถามในส่วนที่ 4 –

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

คำชี้แจง เกณฑ์พิจารณาการให้คะแนนเป็นดังนี้

- +1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด
0 = เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด
-1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ องค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1. ด้านการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต						
1) จัดซื้อไม้ที่ทำการเลื่อยและอบแล้วจากกลุ่มโรงงานเลื่อย ไม้-อบไม้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) จัดซื้อต้นไม้ยางพาราจากชาวสวนแบบเหมาสวน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) จัดซื้อต้นไม้ยางพาราจากชาวสวนตามจำนวนที่ต้องการ กับการผลิตต่อครั้ง	+1	0	+1	+1	+1	0.8
4) จัดซื้อพันธุ์ไม้ยางพาราแล้วนำปลูกเองในที่ดินของ องค์กรที่ถูกต้องตามกฎหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2. ด้านการควบคุมการผลิต						
1) จำแนกการผลิตระหว่างไม้ท่อน/ไม้ซุงกับชิ้นส่วน เฟอร์นิเจอร์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ องค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2) อัฒนา้ยาไม้อยางพาราภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 วันหรือ 24 ชั่วโมง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) กำกับดูแลระบบบำบัดอากาศเสียที่เกิดจากการใช้ เครื่องจักรแปรรูปไม้อยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) กำกับดูแลระบบการจัดการสิ่งปฏิกูลที่ไม่ใช้แล้วจากกาก ของเสียจากโรงงานแปรรูปไม้อยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) กำกับดูแลระบบการจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีว อนามัยของแรงงานในกระบวนการแปรรูปไม้อยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3. ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์						
1) ใช้วัสดุอื่นเป็นชิ้นส่วนประกอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) ใช้แรงงานที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางในการใช้ เครื่องจักร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) ใช้แรงงานที่มีความชำนาญกับงานแปรรูปไม้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) มีการจัดการความรู้ที่สูงขึ้นทางกระบวนการแปรรูปไม้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) ใช้ไม้ประเภทอื่นเป็นส่วนประกอบเพิ่มเติม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
6) มาตรฐานผลิตภัณฑ์จำแนกตามประเภทวัสดุ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4. ด้านระบบการขนส่งเฟอร์นิเจอร์						
1) นำเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีมาช่วยในการเคลื่อนย้าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) เลือกใช้ผู้ให้บริการระบบขนส่งมีมาตรฐานการให้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) การบรรจุผลิตภัณฑ์ตามโครงสร้างหรือขนาดผลิตภัณฑ์ที่ ประกอบแล้ว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) การบรรจุผลิตภัณฑ์แบบชิ้นส่วน (Flat Pack) ที่ง่ายต่อการ ขนส่งและปลอดภัยขณะขนส่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) มีตลาดราคากลางค่าใช้จ่ายในการขนส่งเฟอร์นิเจอร์ไม้ ยางพารา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
6) วิธีการชำระค่าใช้จ่ายในการขนส่งสร้างความเชื่อมั่นต่อ ลูกค้า	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

- จบการรวมคะแนนความสอดคล้องของแบบสอบถามในส่วนที่ 5 -

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรม

เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

คำชี้แจง เกณฑ์พิจารณาการให้คะแนนเป็นดังนี้

+1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

0 = เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

-1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์ประกอบองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่า ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1. ด้านการตลาดและการขาย						
ด้านผลิตภัณฑ์						
1) มีความพิเศษไม่ซ้ำหรือไม่เคยมีมาก่อน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) มีความแข็งแรง สวยงามและมีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) มีการรับประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) มีตราสินค้าและมีเครื่องหมายการค้ารับรอง คุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ด้านช่องทางการจำหน่าย						
1) จัดจำหน่ายเองโดยตรง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) ขยายสาขาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในประเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) จัดหาและแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายใน ต่างประเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) สร้างช่องทางประชาสัมพันธ์สินค้าผ่าน ระบบอินเทอร์เน็ต	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
5) ฝากวางสินค้าผ่านศูนย์การค้าที่มีชื่อเสียงเป็น ที่ยอมรับในวงกว้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ด้านการส่งเสริมการจำหน่าย						
1) สร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) ขยายเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) ประชาสัมพันธ์ผ่านแหล่งจำหน่ายสินค้าที่ เป็นพันธมิตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) สร้างคำค้นหาสินค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

รายการข้อคำถามขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์ประกอบองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่า ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	คะแนนความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 5 คน					ผลความ สอดคล้อง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
5) สร้างเว็บไซต์แสดงข้อมูลการขายที่ครบถ้วน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ด้านราคา						
1) กำหนดราคาตามกลุ่มผู้บริโภค	+1	0	+1	+1	+1	0.8
2) กำหนดราคาตามความสวยงามและคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) กำหนดราคาให้ต่ำกว่าไม้ประเภทอื่น	+1	0	+1	+1	+1	0.8
4) กำหนดราคาตามวัสดุอื่นที่เป็นส่วนประกอบ ให้กับผลิตภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2. ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์						
1) มีช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
2) มีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืน แทนสินค้าที่ชำรุด โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
3) มีส่วนร่วมหรือมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน (CSR)	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
4) เพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าต่างประเทศที่ยังไม่เคยไป ทำการตลาด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

- จบการรวมคะแนนความสอดคล้องของแบบสอบถามในส่วนที่ 6 -

ภาคผนวก ก-2

ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม

(Cronbach's Alpha Coefficient)

เรื่อง ต้นแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้เพื่อการส่งออก
ของประเทศไทย



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.985	224

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q2.1.1	853.333	12170.424	.195	.985
q2.1.2	854.917	11937.174	.751	.985
q2.1.3	854.250	12109.114	.388	.985
q2.2.1	854.750	12047.659	.600	.985
q2.2.2	855.083	12067.902	.528	.985
q2.2.3	855.083	12052.083	.552	.985
q2.2.4	853.750	12158.932	.214	.985
q2.3.1	854.667	11979.152	.692	.985
q2.3.2	854.917	11971.902	.830	.985
q2.3.3	854.667	11968.242	.767	.985
q2.3.4	853.917	12081.356	.589	.985
q2.4.1	854.917	12038.811	.444	.985
q2.4.2	855.083	11993.720	.659	.985
q2.4.3	854.500	11999.364	.696	.985
q2.4.4	854.750	11975.477	.791	.985
q2.4.5	854.667	11974.606	.647	.985
q2.4.6	854.167	11965.788	.704	.985
q2.4.7	853.500	12177.909	.105	.985
q2.5.1	853.917	12096.265	.507	.985
q2.5.2	854.833	12198.333	-.040	.985
q2.5.3	854.333	12038.606	.601	.985
q2.5.4	854.833	12129.061	.166	.985
q2.6.1	853.917	12071.720	.518	.985
q2.6.2	854.083	12105.538	.363	.985

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q2.6.3	854.833	12041.788	.469	.985
q2.6.4	855.000	12023.455	.545	.985
q2.6.5	854.917	12018.265	.487	.985
q2.7.1	853.750	12092.386	.567	.985
q2.7.2	854.583	12030.083	.725	.985
q2.7.3	854.833	11976.515	.650	.985
q2.7.4	854.833	12026.879	.542	.985
q2.7.5	855.167	12105.970	.323	.985
q2.8.1	853.917	12089.356	.440	.985
q2.8.2	853.750	12175.114	.084	.985
q2.8.3	853.667	12084.061	.532	.985
q3.1.1	854.667	11948.242	.796	.985
q3.1.2	854.500	11996.273	.754	.985
q3.1.3	853.583	12121.356	.595	.985
q3.2.1	853.917	12109.174	.437	.985
q3.2.2	854.167	12100.515	.606	.985
q3.2.3	853.500	12110.818	.536	.985
q3.2.4	854.167	12248.333	-.335	.985
q3.2.5	853.750	12162.205	.159	.985
q3.3.1	854.000	12051.091	.538	.985
q3.3.2	855.167	11891.424	.837	.985
q3.3.3	855.250	12050.023	.448	.985
q3.3.4	855.500	11846.273	.878	.985
q3.4.1	854.167	12061.788	.582	.985
q3.4.2	854.167	12082.697	.612	.985
q3.4.3	854.417	12095.356	.396	.985
q3.4.4	854.917	11947.538	.692	.985
q3.5.1	854.000	12086.727	.589	.985
q3.5.2	854.667	12193.515	-.021	.985
q3.6.1	854.167	12073.788	.584	.985
q3.6.2	854.667	12123.879	.273	.985
q3.6.3	854.250	12021.477	.518	.985

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q3.7.1	854.417	12126.265	.265	.985
q3.7.2	854.167	12082.515	.729	.985
q3.7.3	854.083	12081.902	.512	.985
q3.7.4	854.083	12120.629	.424	.985
q3.7.5	854.333	12015.697	.649	.985
q3.7.6	854.250	12066.023	.440	.985
q3.8.1	854.417	12121.902	.263	.985
q3.8.2	854.333	12134.970	.285	.985
q3.8.3	853.917	12062.992	.613	.985
q3.8.4	854.000	12180.364	.045	.985
q3.8.5	853.750	12059.114	.762	.985
q3.8.6	854.250	12226.750	-.202	.985
q3.8.7	854.417	11945.902	.902	.985
q3.9.1	854.250	12056.932	.584	.985
q3.9.2	854.333	12081.333	.508	.985
q3.9.3	854.000	12108.909	.406	.985
q3.10.1	854.083	12079.720	.522	.985
q3.10.2	854.333	12020.242	.565	.985
q3.10.3	854.083	12156.629	.174	.985
q3.10.4	853.833	12111.242	.410	.985
q3.11.1	853.917	12104.811	.409	.985
q3.11.2	853.583	12052.265	.690	.985
q3.11.3	853.833	12166.879	.166	.985
q3.11.4	854.083	12068.629	.575	.985
q4.1.1.1	854.250	12069.477	.581	.985
q4.1.1.2	854.333	12083.879	.554	.985
q4.1.1.3	854.167	12071.970	.456	.985
q4.1.1.4	854.417	12122.811	.306	.985
q4.1.2.1	854.250	12030.932	.567	.985
q4.1.2.2	854.833	12082.697	.502	.985
q4.1.2.3	855.083	12046.447	.479	.985
q4.1.2.4	855.583	12019.538	.557	.985

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q4.1.2.5	855.167	12033.970	.568	.985
q4.1.2.6	854.333	12039.879	.644	.985
q4.1.3.1	854.250	12045.841	.633	.985
q4.1.3.2	854.417	12096.629	.391	.985
q4.1.3.3	854.333	12100.061	.469	.985
q4.1.3.4	853.917	12070.811	.753	.985
q4.1.3.5	854.667	12118.242	.296	.985
q4.1.3.6	854.750	12120.205	.291	.985
q4.1.3.7	854.250	11959.295	.879	.985
q4.1.3.8	853.917	12061.538	.697	.985
q4.1.4.1	854.583	12078.992	.427	.985
q4.1.4.2	854.750	12146.932	.248	.985
q4.1.4.3	854.250	12028.568	.710	.985
q4.1.4.4	854.167	12130.152	.404	.985
q4.1.4.5	854.667	12032.424	.574	.985
q4.1.4.6	854.500	11997.364	.750	.985
q4.1.5.1	854.000	12047.091	.596	.985
q4.1.5.2	854.500	12009.182	.757	.985
q4.1.5.3	854.417	11990.265	.785	.985
q4.2.1.1	853.917	12087.174	.557	.985
q4.2.1.2	853.833	12013.242	.831	.985
q4.2.1.3	853.750	12055.841	.782	.985
q4.2.1.4	854.250	12020.750	.745	.985
q4.2.1.5	854.333	12024.788	.776	.985
q4.2.2.1	853.583	12080.447	.737	.985
q4.2.2.2	854.167	12147.606	.210	.985
q4.2.2.3	854.167	12057.970	.599	.985
q4.2.2.4	853.917	12064.447	.606	.985
q4.2.2.5	854.000	12199.636	-.068	.985
q4.3.1.1	854.083	12038.265	.721	.985
q4.3.1.2	854.417	12021.720	.861	.985
q4.3.1.3	854.417	11977.720	.835	.985

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q4.3.1.4	854.250	12048.750	.767	.985
q4.3.1.5	854.333	12011.152	.841	.985
q4.3.2.1	854.333	12049.879	.657	.985
q4.3.2.2	854.333	12064.970	.586	.985
q4.3.2.3	854.583	12019.538	.661	.985
q4.3.2.4	854.250	12099.114	.366	.985
q4.4.1.1	854.250	12074.750	.466	.985
q4.4.1.2	854.000	12144.364	.401	.985
q4.4.1.3	854.250	12074.568	.626	.985
q4.4.2.1	854.250	12074.023	.629	.985
q4.4.2.2	853.917	12043.174	.798	.985
q4.4.2.3	854.167	12029.424	.671	.985
q4.4.2.4	853.750	12128.932	.353	.985
q4.4.2.5	854.000	12073.818	.664	.985
q4.4.3.1	854.000	12208.182	-.107	.985
q4.4.3.2	854.167	12124.697	.371	.985
q4.4.3.3	853.917	12138.265	.405	.985
q4.4.3.4	854.750	12137.841	.200	.985
q4.4.3.5	854.250	12006.750	.620	.985
q4.4.3.6	854.167	12026.515	.596	.985
q4.4.3.7	854.250	12117.114	.219	.985
q4.4.4.1	853.750	12162.023	.256	.985
q4.4.4.2	854.000	12141.636	.274	.985
q4.4.4.3	854.000	12136.545	.303	.985
q4.4.4.4	854.417	12228.992	-.183	.985
q4.4.4.5	853.833	12120.879	.359	.985
q4.4.4.6	854.000	12063.455	.574	.985
q4.4.4.7	854.750	12125.114	.234	.985
q4.4.5.1	854.917	12103.902	.287	.985
q4.4.5.2	854.500	12070.091	.499	.985
q4.4.5.3	854.333	12109.879	.341	.985
q4.4.5.4	854.917	12111.538	.494	.985

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q4.4.5.5	854.667	12046.788	.555	.985
q4.5.1.1	853.667	12170.242	.172	.985
q4.5.1.2	853.833	12147.970	.250	.985
q4.5.1.3	853.750	12231.477	-.290	.985
q4.5.1.4	854.250	12177.295	.066	.985
q4.5.1.5	853.833	12124.879	.389	.985
q4.5.2.1	854.250	12245.659	-.305	.985
q4.5.2.2	854.000	12146.727	.244	.985
q4.5.2.3	853.667	12131.515	.395	.985
q4.5.2.4	853.750	12167.841	.152	.985
q4.5.2.5	853.833	12181.788	.046	.985
q4.5.2.6	853.833	12139.061	.304	.985
q4.5.3.1	853.667	12167.515	.196	.985
q4.5.3.2	854.000	12129.455	.302	.985
q4.5.3.3	853.917	12200.629	-.061	.985
q4.5.3.4	853.917	12200.629	-.061	.985
q4.5.3.5	853.583	12115.720	.498	.985
q4.6.1.1	855.000	11980.909	.687	.985
q4.6.1.2	855.333	12010.061	.670	.985
q4.6.1.3	854.500	12042.636	.459	.985
q4.6.2.1	854.583	11925.356	.916	.985
q4.6.2.2	854.500	12024.636	.691	.985
q4.6.2.3	854.000	12019.091	.715	.985
q4.6.3.1	854.250	12086.750	.559	.985
q4.6.3.2	854.000	12068.364	.695	.985
q4.6.3.3	854.250	12089.295	.635	.985
q4.6.3.4	854.250	12121.295	.329	.985
q4.6.3.5	854.583	12101.174	.503	.985
q5.1.1	854.000	12177.636	.068	.985
q5.1.2	854.833	12004.333	.564	.985
q5.1.3	854.833	12059.970	.430	.985
q5.1.4	855.083	11863.174	.846	.985

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q5.2.1	854.083	11984.629	.773	.985
q5.2.2	854.750	12023.295	.523	.985
q5.2.3	853.833	12039.788	.787	.985
q5.2.4	854.333	12000.061	.817	.985
q5.2.5	854.000	12058.364	.753	.985
q5.3.1	854.417	12121.174	.349	.985
q5.3.2	854.167	12066.152	.562	.985
q5.3.3	853.833	12093.061	.582	.985
q5.3.4	854.083	12118.265	.438	.985
q5.3.5	854.417	12126.083	.323	.985
q5.3.6	854.167	12147.424	.240	.985
q5.4.1	853.917	12083.538	.577	.985
q5.4.2	853.917	12056.811	.723	.985
q5.4.3	854.167	12113.242	.437	.985
q5.4.4	854.000	12092.000	.491	.985
q5.4.5	854.000	12094.182	.480	.985
q5.4.6	854.000	12179.455	.049	.985
q6.1.1.1	853.917	12073.356	.511	.985
q6.1.1.2	853.750	12209.477	-.180	.985
q6.1.1.3	853.417	12177.902	.110	.985
q6.1.1.4	853.917	12211.356	-.098	.985
q6.1.1.5	854.083	12085.356	.417	.985
q6.1.2.1	853.917	12119.174	.284	.985
q6.1.2.2	854.667	11892.424	.806	.985
q6.1.2.3	854.750	11937.659	.735	.985
q6.1.2.4	853.667	12090.970	.565	.985
q6.1.2.5	853.833	12110.515	.414	.985
q6.1.3.1	853.917	12154.083	.192	.985
q6.1.3.2	854.167	12159.788	.148	.985
q6.1.3.3	853.750	12116.205	.428	.985
q6.1.3.4	854.333	12167.515	.102	.985
q6.1.3.5	853.833	12132.333	.267	.985

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q6.1.4.1	854.083	12138.083	.221	.985
q6.1.4.2	853.667	12119.152	.479	.985
q6.1.4.3	854.417	12126.083	.323	.985
q6.1.4.4	854.000	12179.091	.051	.985
q6.2.1	854.000	12044.182	.663	.985
q6.2.2	854.000	12218.909	-.168	.985
q6.2.3	854.333	12131.333	.304	.985
q6.2.4	854.083	12121.356	.323	.985



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



ภาคผนวก ข-1

แบบสัมภาษณ์ (ผู้เชี่ยวชาญ)



แบบสัมภาษณ์ (ผู้เชี่ยวชาญ)

เรื่อง ต้นแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้เพื่อการส่งออกของประเทศไทย 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้เพื่อการส่งออกของประเทศไทย และ 3) ค้นหาต้นแบบการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้เพื่อการส่งออกของประเทศไทย ดังนั้นเพื่อให้การส่งออกของประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาให้เป็นต้นแบบการจัดการทางความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราทั้งระบบนั้น ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อเรื่องวิจัย ชื่อ-สกุลผู้สัมภาษณ์ วัน/เวลา/สถานที่สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเฉพาะสำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ วัน/เวลา/สถานที่สัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ส่วนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการทางผลิตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้คำตอบของท่านนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการวิจัยครั้งนี้ โดยจะนำคำตอบของท่านไปใช้เพื่อสรุปผลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น และข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้วิจัยจะถือไว้เป็นความลับ ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้

ว่าที่ร้อยโท ศราวุธ แสงสุวรรณ

นักศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม

ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของการสัมภาษณ์

ชื่อหัวข้อการวิจัย ต้นแบบการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้เพื่อการส่งออกของประเทศไทย

ชื่อ-สกุลผู้สัมภาษณ์.....

วันเดือนปีที่สัมภาษณ์..... เวลา.....สถานที่.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเฉพาะสำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ.....อายุ.....ปี วุฒิการศึกษา..... รายได้ต่อเดือน.....บาท

ตำแหน่งการปฏิบัติงาน..... หน่วยงานที่สังกัด.....

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน..... วันเดือนปีที่สัมภาษณ์..... เวลา.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

1. ท่านมีกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านปัจจัยในการดำเนินงาน ต่อไปอย่างไร

1.1 ปัจจัยในการดำเนินงาน-ด้านทรัพยากรมนุษย์

- ลักษณะการดำเนินงานองค์กรของท่านมีความจำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีทักษะและฝีมือที่เชี่ยวชาญหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของท่าน ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ผลกระทบจากปัญหาแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบันในระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ฯ ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร

- การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและฝีมือที่เชี่ยวชาญในองค์กรของท่าน ส่งผล
กระทบต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันหรือไม่ อย่างไร

- การกำหนดอัตราค่าจ้างแรงงานในระดับมีความชำนาญและไม่มีมีความชำนาญ
ท่านดำเนินการอย่างไร

- การทำให้สัดส่วนระหว่างเครื่องจักรกับแรงงานมีความเหมาะสมในองค์กรของท่าน
ดำเนินการอย่างไร

- การสร้างความมั่นคงให้กับแรงงานที่ไม่ได้อยู่ในแรงงานประจำให้เกิดความรู้สึกเต็ม
ใจปฏิบัติงานอย่างตั้งใจสำหรับองค์กรของท่าน ดำเนินการอย่างไร

- การรักษาแรงงานที่มีทักษะให้ปฏิบัติงานในองค์กรของท่านได้นาน ดำเนินการ
อย่างไร

- การส่งเสริมบุคลากรให้มีความสามารถทางการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กรของท่าน
ดำเนินการอย่างไร

- การส่งเสริมบุคลากรมีความสามารถในการวิจัยพัฒนาที่เกี่ยวข้ององค์กรของท่าน
ดำเนินการอย่างไร

- การพัฒนาแรงงานให้เป็นผู้ชำนาญและมีฝีมือสำหรับองค์กรของท่าน ดำเนินการ
อย่างไร

- การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและฝีมือที่เชี่ยวชาญในองค์กรของ
ท่าน ดำเนินการอย่างไร

- การแสวงหาแรงงานที่พึงประสงค์สำหรับองค์กรของท่าน ดำเนินการอย่างไร
(ความต้องการแรงงานฝีมือ)

- ปัจจัยในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรของท่านที่สำคัญที่สุด
คืออะไร เพราะเหตุใด

- ในภาพรวมท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับแรงงานต่างๆ ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย มีสาเหตุจากอะไร เพราะเหตุใด

- ในภาพรวมท่านคิดว่าปัญหาแรงงานต่างด้าวที่มีอยู่ในปัจจุบันที่เข้ามาปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ส่งผลกระทบต่อระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ฯ หรือไม่ อย่างไร และวิธีแก้ปัญหาคือเป็นอย่างไร

1.2 ปัจจัยดำเนินงาน-ด้านทรัพยากรทางกายภาพ

- ที่ผ่านมาแหล่งเพาะปลูกต้นยางพาราในประเทศ ส่งผลกระทบอย่างไรกับการดำเนินงานของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ปัจจุบันแหล่งเพาะปลูกต้นยางพาราในประเทศ ส่งผลกระทบอย่างไรกับการดำเนินงานของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- แหล่งเพาะปลูกต้นยางพารามีความสำคัญต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของท่านอย่างไร

- การแก้ไขปัญหาเรื่องความต้องการในการผลิตน้ำยางในช่วงที่มีราคาสูง ทำให้เจ้าของสวนเกิดการโค่นต้นยางก่อนเวลา เนื้อไม้ยางพาราไม่มีคุณภาพที่เหมาะสมจะเป็นวัตถุดิบในการผลิต ท่านดำเนินการอย่างไร

- การแก้ไขปัญหาฤดูกาลตามธรรมชาติ (โดยเฉพาะฤดูฝน) ที่ส่งผลทำให้เกิดอุปสรรคในการขนส่งวัตถุดิบเพื่อป้อนเข้าสู่โรงงาน ท่านดำเนินการอย่างไร

- การแก้ไขปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบเนื่องจากราคายางพาราที่สูงทำให้ไม้ยางพารามีคุณภาพต่ำ ท่านดำเนินการอย่างไร

- การส่งเสริมให้มีการวิจัยพันธุ์เพื่อเอาเนื้อไม้เป็นหลักในการทำเฟอร์นิเจอร์ เพื่อให้ได้คุณภาพเนื้อไม้ที่ดี ท่านดำเนินการอย่างไร

- การสร้างความได้เปรียบทางแข่งขันให้องค์กรของท่านมีปริมาณต้นทุนทางพาหะเพียงพอและต่อเนื่อง ดำเนินการอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในด้านทรัพยากรทางกายภาพ ควรเป็นอย่างไร

1.3 ปัจจัยดำเนินงาน-ด้านทรัพยากรทางความรู้

- ที่ผ่านมการใช้ทรัพยากรทางความรู้ในการดำเนินงานสำหรับองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

- ปัจจุบันการใช้ทรัพยากรทางความรู้ในการดำเนินงานสำหรับองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

- อุปสรรคการใช้ทรัพยากรทางความรู้ในการดำเนินงานสำหรับองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

- ลักษณะทางความรู้ที่สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้องค์กรของท่านประสบความสำเร็จ ดำเนินการอย่างไร

- การทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางการผลิตจากแรงงานท่านดำเนินการอย่างไร

- การกระจายความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานสำหรับองค์กรของท่านให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ดำเนินการอย่างไร

- การส่งเสริมให้แรงงานที่ไม่เคยผ่านระบบการศึกษา หรือไม่ได้จบการศึกษาชั้นสูง และไม่มี ความชำนาญเฉพาะทาง ท่านดำเนินการอย่างไร

- การสร้างตราสินค้าของตนเองให้มีภาพลักษณ์เท่าเทียมกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ท่านดำเนินการอย่างไร

- การสร้างให้ผลิตภัณฑ์เกิดมูลค่าเพิ่มและมีความหลากหลายเหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ท่านดำเนินการอย่างไร

- องค์กรของท่านได้นำงานวิจัยหรือเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อเข้ามาช่วยพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์ที่ทำจากไม้ยางพารา อย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในด้านทรัพยากรทางความรู้ ควรเป็นอย่างไร

1.4 ปัจจัยดำเนินงาน-ด้านแหล่งเงินทุนต่างๆ

- ที่ผ่านมาองค์กรของท่านมี/ใช้แหล่งเงินทุนในการดำเนินงาน อย่างไร

- ปัจจุบันองค์กรของท่านมี/ใช้แหล่งเงินทุนในการดำเนินงาน อย่างไร

- แหล่งเงินทุนต่างๆ ในปัจจุบันสามารถส่งเสริมให้องค์กรท่านเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันหรือไม่ อย่างไร

- ภาษีต่างๆ จากแหล่งเงินทุนส่งผลกระทบต่อองค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร

- การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับภาษีนำเข้าเครื่องจักรและภาษีต่างๆ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ประกอบการ ท่านดำเนินการอย่างไร

- การลดอัตราดอกเบี้ยจากการขอสินเชื่อจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรท่านอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันจากแหล่งเงินทุนต่างๆ ควรเป็นอย่างไร

- การเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้มากขึ้นเพื่อขยายตลาดไปสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

1.5 ปัจจัยดำเนินงาน-ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- ท่าเลที่ตั้งสถานประกอบการของท่านได้รับผลกระทบในการดำเนินงานหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การคมนาคม เช่น ระบบขนส่ง ฯ ในอดีตและปัจจุบัน เป็นอย่างไร
- อุปสรรคจากการคมนาคมส่งผลกระทบต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับองค์กรของท่านอย่างไร
- การแก้ปัญหาต่างๆ ในด้านโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นผลกระทบต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับองค์กรของท่าน ดำเนินการอย่างไร
- การพัฒนาระบบการขนส่งต่างๆ ที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้องค์กรของท่านเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ ท่านดำเนินการอย่างไร
- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันควรดำเนินการอย่างไร

2. ท่านมีกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านเงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด ต่อไปนี้อย่างไร

2.1 ความต้องการ “สินค้า” อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ภายในประเทศ

- แนวคิดในการสร้างเฟอร์นิเจอร์ที่ทำด้วยไม้ยางพาราให้เป็นที่ต้องการของตลาด ท่านดำเนินการอย่างไร
- องค์กรของท่านรักษาความต่อเนื่องของไม้ยางพาราที่ใช้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ อย่างไร
- อุปสรรคในการสร้างเฟอร์นิเจอร์ที่ทำด้วยไม้ยางพาราสำหรับองค์กรของท่านเป็นอย่างไร
- การแก้ไขปัญหาในการสร้างเฟอร์นิเจอร์ที่ทำด้วยไม้ยางพาราให้มีความต้องการอย่างต่อเนื่อง ท่านดำเนินการอย่างไร
- ปัญหาต้นทุนที่สูงขึ้นของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต กระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรท่านหรือไม่ อย่างไร

- การแก้ปัญหาต้นทุนที่สูงขึ้นของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสำหรับองค์กรของท่าน
ดำเนินการอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ท่านคิดว่าการเพิ่มขีด
ความสามารถทางการแข่งขันความต้องการ “สินค้า” ที่ทำด้วยไม้ยางพารา ควรเป็นอย่างไร

2.2 ความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าที่แตกต่างกัน

- การสร้างสินค้าที่ทำด้วยไม้ยางพาราให้ตรงกับความต้องการผู้บริโภคที่มีความ
ต้องการต่างกัน ท่านดำเนินการอย่างไร

- ปัญหาความต้องการสินค้าที่แตกต่างกันของผู้บริโภค ท่านคิดว่าเกิดจากสาเหตุใด
เพราะเหตุใด

- ความต้องการสินค้าที่แตกต่างกันของผู้บริโภค มีผลกระทบต่อขีดความสามารถ
ทางการแข่งขันในองค์กรท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การแก้ไขปัญหาความต้องการสินค้าที่แตกต่างกันของผู้บริโภค ท่านดำเนินการ
อย่างไร

- การรักษาคุณภาพการผลิตสินค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อการส่งออก ท่านดำเนินการ
อย่างไร

- การสร้างให้เกิดความนิยมในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มาจากไม้ยางพาราเมื่อ
เทียบกับผลิตภัณฑ์ที่มาจากไม้ชนิดอื่น ท่านดำเนินการอย่างไร

- การพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่
เป็นที่นิยมกับกลุ่มผู้บริโภคที่หลากหลาย ท่านดำเนินการอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ท่านคิดว่าความ
ต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าที่แตกต่างกันส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขัน ควร
ดำเนินการอย่างไร

3. ท่านมีกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ ต่อไปอย่างไร

3.1 ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต

- องค์กรของท่านมีความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อย่างไร
- วิธีการที่ทำให้ปริมาณวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา) เพียงพอในการใช้งานอย่างต่อเนื่องกับองค์กรของท่าน ดำเนินการอย่างไร
- องค์กรของท่านได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน/องค์กรใดๆ ที่ส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราอย่างไร
- ความได้เปรียบจากการที่ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกต้นยางพาราเป็นจำนวนมาก ท่านดำเนินการอย่างไร
- อุปสรรคในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราสำหรับองค์กรของท่าน เป็นอย่างไร
- การแก้ปัญหาเมื่อพบอุปสรรคในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ท่านดำเนินการอย่างไร
- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมผู้ผลิต ควรเป็นอย่างไร
- ท่านคิดว่าความต่อเนื่องที่ทำให้เชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึง ปลายน้ำของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ควรดำเนินการอย่างไร

3.2 ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง

- การจัดให้มีงานนิทรรศการแสดงสินค้าเฟอร์นิเจอร์เป็นประจำทุกปี สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- องค์กรของท่านได้รับประโยชน์จากการจัดงานนิทรรศการแสดงสินค้าเฟอร์นิเจอร์เพียงพอหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การสร้างแนวคิดให้คนไทยนิยมและเลือกใช้เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราด้วยความเข้าใจว่าไม่ได้เป็นกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ๗ ท่านดำเนินการอย่างไร

- การขยายกลุ่มร้านค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่เป็นตัวแทนของท่านให้เพิ่มมากขึ้นดำเนินการอย่างไร

- ปัญหาที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรของท่าน เป็นอย่างไร

- การแก้ปัญหาเพื่อลดผลกระทบให้กับองค์กรของท่าน มีการดำเนินการอย่างไร

- เพื่อการส่งเสริมภาพลักษณ์และความเป็นศูนย์กลางตลาดส่งออกสินค้าเฟอร์นิเจอร์ของไทยในเอเชีย ที่นอกเหนือไปจากการจัดงานนิทรรศการแสดงสินค้าเฟอร์นิเจอร์ ท่านดำเนินการอย่างไร

- การสนับสนุนจากหน่วยงาน/องค์กรใดๆ ผลักดันให้องค์กรของท่านมีขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราหรือไม่ อย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราควรเป็นอย่างไร

- การรักษาความมั่นคงให้เกิดการส่งเสริมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร

4. ท่านมีกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน ต่อไปอย่างไร

4.1 เป้าหมายขององค์กร

- เป้าหมายในการดำเนินงานสำหรับองค์กรของท่านเป็นอย่างไร
- เป้าหมายในการผลักดันให้องค์กรของท่านเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้ประสบความสำเร็จ ดำเนินการอย่างไร
- เป้าหมายในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันกับท่าน ดำเนินการอย่างไร
- เป้าหมายในการส่งเสริมบุคลากรทุกภาคส่วนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรของท่าน มีการดำเนินการอย่างไร
- อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับองค์กรของท่าน เป็นอย่างไร
- การแก้ไขปัญหาเพื่อลดผลกระทบให้กับองค์กรของท่าน มีการดำเนินการอย่างไร
- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าเป้าหมายขององค์กรมีผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันหรือไม่ อย่างไร
- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าวิธีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ควรดำเนินการอย่างไร

4.2 สภาพการณ์ของการแข่งขัน

- การแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะใด
- การเป็นผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราโดยไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ส่งผลทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อสูง ท่านดำเนินการอย่างไร

- การอยู่ในสถานะต้นทุนการผลิตจากคู่แข่งมีอัตราที่ต่ำกว่าต้นทุนการผลิตในองค์กรของท่าน เช่น ค่าแรง เครื่องจักร เทคโนโลยีการผลิต ฯ ได้ส่งผลกระทบต่อท่านอย่างไร

- การเกิดขึ้นของตลาดคู่ค้าในตลาดอาเซียนและคู่ค้าใหม่อย่างเช่น ประเทศจีน และอินเดีย ที่เพิ่มอัตราการเติบโตไปในทางที่เพิ่มขึ้นของภาคธุรกิจส่งออกเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนไทย ท่านได้รับกระทบหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การแก้ไขปัญหาความเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่รวดเร็วต่างๆท่านดำเนินการอย่างไร

- การลดผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจากมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้อยู่ ท่านดำเนินการอย่างไร

- การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตตามคำสั่งซื้อเพื่อไม่ให้เสียเปรียบคู่แข่งที่สำคัญในอุตสาหกรรมเดียวกันกับท่าน เช่น จีน เวียดนาม มาเลเซีย และอินโดนีเซีย ท่านดำเนินการอย่างไร

- การรักษาส่วนแบ่งในตลาดให้คงอยู่โดยไม่เสียเปรียบให้กับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันกับท่าน ท่านดำเนินการอย่างไร

- การพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกเมื่อเทียบกับคู่แข่งสำคัญ เช่น อินโดนีเซีย และ มาเลเซีย ท่านดำเนินการอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าสถานการณ์ของการแข่งขันมีผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ควรดำเนินการอย่างไร

4.3 การกำหนดมาตรฐานและควบคุมมาตรฐานของสินค้า

- องค์กรของท่านให้ความสำคัญอย่างไรเกี่ยวกับการผลิตสินค้าเพื่อให้ได้คุณภาพในเกณฑ์มาตรฐานไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับ ผลิตภัณฑ์ไม้ ไม้โครงสร้าง แผ่นไม้ ประกอบ และเครื่องเรือน ความปลอดภัยของเครื่องเรือนไม้ และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ (ASTM, ISO ฯลฯ)

- การผลิตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมตามโครงการฉลากเขียวเพื่อหลีกเลี่ยงการกีดกันทางการค้าจากกลุ่มประเทศต่างๆ โดยเฉพาะมาตรการทางด้านสิ่งแวดล้อม ท่านดำเนินการอย่างไร

- การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและลดปัญหาอันตรายต่อผู้บริโภคในการผลิตเมื่อแหล่งผลิตตั้งอยู่ในใกล้ชุมชน ท่านดำเนินการอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าการกำหนดมาตรฐานและควบคุมมาตรฐานของสินค้ามีผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันของด้านการกำหนดมาตรฐานและควบคุมมาตรฐานของสินค้า ควรดำเนินการอย่างไร

4.4 กลยุทธ์การแข่งขัน

- ก่อนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทย การดำเนินองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

- ปัจจุบันประเทศไทยได้เข้าสู่ประชาคมอาเซียน องค์กรของท่านมีความเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ประโยชน์ที่ได้จากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ส่งผลให้องค์กรของท่านมีขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ผลกระทบที่เป็นอุปสรรคภายหลังจากการที่ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีผลอย่างไรกับองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราแปรรูป ท่านดำเนินการกับองค์กรให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันหรือไม่ เพราะเหตุใด
- ท่านกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันให้กับองค์กรให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันในระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราหรือไม่ เพราะเหตุใด
- กลยุทธ์ทางการแข่งขันอะไรบ้างที่ท่านสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันกับท่าน
- การแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อลดผลกระทบและป้องกันในองค์กรของท่านดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ท่านดำเนินการอย่างไร
- การเสริมสร้างศักยภาพการผลิตที่เน้นการลดต้นทุน ท่านดำเนินการอย่างไร
- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย การทำให้เกิดเชื่อมโยงและเสริมองค์กรซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร
- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย การสร้างความเสถียรภาพให้ราคาวัตถุดิบอยู่ในระดับที่ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสามารถดำเนินการองค์กรได้ ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร
- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่ากลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ ควรดำเนินการอย่างไร

4.5 เจื่อนใจและอุปสรรคของกฎและระเบียบ

- เจื่อนใจและอุปสรรคของกฎและระเบียบต่างๆ
 - เกี่ยวกับไม้ธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด
 - เกี่ยวกับไม้ธรรมชาติ ส่งผลกระทบต้อขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันกับท่านหรือไม่ เพราะสาเหตุใด

- เกี่ยวกับการคืนภาษีที่ล่าช้า ส่งผลกระทบในการดำเนินงานในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- เกี่ยวกับการคืนภาษีที่ล่าช้า ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันกับท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ขั้นตอนและวิธีการทางศุลกากรต่างๆ ส่งผลกระทบในการดำเนินงานในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ขั้นตอนและวิธีการทางศุลกากรต่างๆ ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันกับท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การแก้ไขการได้รับผลกระทบจากเงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบต่างๆ ท่านดำเนินการอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าเงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบต่างๆ เป็นอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าเงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบต่างๆ ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าเงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบต่างๆ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรดำเนินการอย่างไร

5. ท่านมีกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านบทบาทของรัฐบาล ต่อไปนี้อย่างไร

5.1 การพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก

- การบริหารจัดการวัตถุดิบอย่างยั่งยืนตามนโยบายของภาครัฐ มีผลกระทบในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การพัฒนาอุตสาหกรรมไม้ตามนโยบายภาครัฐที่ต้องการผลักดันให้ผู้ประกอบการ/ผู้ผลิตสินค้าตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ได้ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การดำเนินงานในการยื่นยันแหล่งที่มาของไม้อย่างถูกกฎหมาย ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การจัดการวัตถุดิบอย่างคำนึงถึงการรักษาสมดุลระบบนิเวศน์ทั้งระบบ ท่านดำเนินการอย่างไร

- การแก้ปัญหาจากระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ เมื่อไม่สามารถใช้ไม้นำเข้าในบางประเทศ เช่น ประเทศพม่า ท่านดำเนินการอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าบทบาทของรัฐบาลในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก เป็นอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าบทบาทของรัฐบาลในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าบทบาทของรัฐบาลในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมโลก ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรดำเนินการอย่างไร

5.2 การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์

- จากการตั้งเป้าหมายให้ประเทศไทยเป็นผู้นำการผลิตสินค้ารักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนในเวทีโลก ส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การมีนโยบายภาครัฐในการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มสมรรถนะทางสิ่งแวดล้อมของไม้และสินค้าจากไม้ ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันกับท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การส่งเสริมตามนโยบายภาครัฐในการพัฒนาผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ให้มีความรู้ความเข้าใจและกระบวนการผลิตสินค้าอย่างมีคุณภาพรอบด้าน ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันกับท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- อุปสรรคที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมเดียวกันกับท่านเป็นอย่างไร

- วิธีการปรับปรุงการจัดการผลิตสู่รูปแบบการผลิตสินค้ารักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ท่านดำเนินการอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าบทบาทของรัฐบาลในการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ เป็นอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าบทบาทของรัฐบาลในการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าบทบาทของรัฐบาลในการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรดำเนินการอย่างไร

5.3 การพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราไทย

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของท่านเพื่อให้เป็นผลิตภัณฑ์ส่งออกในเอเชีย มีผลกระทบอย่างไรบ้าง เพราะเหตุใด

- การนำเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างสินค้าที่มีมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาเป็นข้อระเบียบที่ต้องพึงปฏิบัติในองค์กรของท่าน มีผลกระทบอย่างไรบ้าง เพราะเหตุใด

- การแสดงคุณประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจากผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของท่านหรือไม่เพราะเหตุใด

- การเตรียมความพร้อมในฐานะผู้ผลิตเพื่อส่งออกสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่คำนึงถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การกำหนดใช้แผนการผลิตที่มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีสีเขียว ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การปรับปรุงให้มีระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของท่านให้ทันสมัย ท่านดำเนินการอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าบทบาทของรัฐบาลในการพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราไทย เป็นอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าบทบาทของรัฐบาลในการพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราไทย มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าบทบาทของรัฐบาลในการพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราไทย ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรดำเนินการอย่างไร

6. ท่านมีกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ด้านโอกาสหรือเหตุสุดวิสัย ต่อไปอย่างไร

6.1 การขยายฐานการผลิตและการลงทุน

- การขยายฐานการผลิตและการลงทุนในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของท่านไปยังประเทศเพื่อนบ้านที่มีความพร้อมและมีศักยภาพในการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย ท่านมีการเตรียมตัวอย่างไร

- ปัญหาในการขยายฐานการผลิตและการลงทุนในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของท่านไปยังประเทศเพื่อนบ้านที่มีความพร้อมและมีศักยภาพในการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย เป็นอย่างไร

- การแก้ไขปัญหามาจากการขยายฐานการผลิตและการลงทุนในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของท่านไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ท่านดำเนินการอย่างไร

- การดำเนินการขยายฐานการผลิตและการลงทุนในอุตสาหกรรมไม้ยางพารายังประเทศเพื่อนบ้าน เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การให้ความร่วมมือเพื่อขยายฐานการผลิตและการลงทุนในอุตสาหกรรมไม้ยางพาราและผลิตภัณฑ์อย่างครบวงจรในกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพ ท่านดำเนินการอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าโอกาสในการขยายฐานการผลิตและการลงทุน ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าโอกาสในการขยายฐานการผลิตและการลงทุน ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรดำเนินการอย่างไร

6.2 การเพิ่มช่องทางทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ

- การจัดงานแสดงสินค้า (ไม้ยางพาราแปรรูปและผลิตภัณฑ์) ร่วมกันระหว่างไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย มีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การสร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดผู้บริโภคนำเข้าใหม่และนักลงทุนในประเทศที่กำลังซื้อสูงให้เข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา มีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การขยายตลาดไม้ยางพาราแปรรูปและผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราไปในกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปและอเมริกา มีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การปรับปรุงองค์กรของท่านให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบของประเทศคู่ค้าอย่างเคร่งครัด ท่านดำเนินการอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าโอกาสในการเพิ่มช่องทางทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าโอกาสในการเพิ่มช่องทางทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ ควรดำเนินการอย่างไร

6.3 การจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา

- การแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในระดับโลก ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- อุปสรรคจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในระดับโลก ส่งผลต่อการดำเนินการในองค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไรบ้าง

- การแก้ปัญหาจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในระดับโลก ท่านดำเนินการอย่างไร

- การจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตไม้ยางพารา ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การจัดตั้งศูนย์กลางออกแบบผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- อุปสรรคในการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา ส่งผลต่อการดำเนินการในองค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไรบ้าง

- การแก้ปัญหาการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา ท่านดำเนินการอย่างไร

- โอกาสได้รับรายได้เพิ่มจากการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา ท่านดำเนินการอย่างไร

- การสร้างศักยภาพและความแข็งแกร่งทางด้านการออกแบบและการผลิตภายใต้ศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพาราทั้ง 3 ประเทศ (ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย) เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ท่านดำเนินการอย่างไร

- การยกระดับคุณภาพการผลิตผลิตภัณฑ์ให้เกิดนวัตกรรมและมูลค่า ขณะที่เกิดการแข่งขันด้านราคา เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมกันในเขตการค้าเสรีในภูมิภาคอาเซียน ท่านดำเนินการอย่างไร

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าโอกาสในการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ในภาพรวมของระบบอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย ท่านคิดว่าโอกาสในการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา ควรดำเนินการอย่างไร

จบการสัมภาษณ์ (ส่วนที่ 3)

ส่วนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการทางการผลิตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

1. ด้านการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต

- การจัดหาวัตถุดิบต่างๆ ในการผลิตส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด
- กรณีราคาไม้ยางพารามีมูลค่าสูงขึ้นหรือมีความผันผวนต่างๆ ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด
- ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการวัตถุดิบต่างๆ ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอนหรือไม่ เพราะเหตุใด
- การแก้ปัญหาด้านการจัดหาวัตถุดิบต่างๆ ทางการผลิตในองค์กรของท่านเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ท่านดำเนินการอย่างไร
- การป้องกันปัญหาด้านการจัดหาวัตถุดิบต่างๆ ในการผลิตขององค์กรท่าน มีแนวทางดำเนินการอย่างไร

2. ด้านการตลาดและการขาย

- การตลาดและการขายในองค์กรของท่าน ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด
- การพิจารณาออกแบบหรือพัฒนาสินค้าขึ้นมาให้ตรงกับความต้องการของตลาดและลูกค้า ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด
- การเลือกจะใช้ช่องทางการจำหน่ายแบบใดและใช้คนกลางประเภทใด เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพการกระจายสินค้าให้ผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การปรับเปลี่ยนการเข้าถึงผู้บริโภคโดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการส่งเสริมการจำหน่าย ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การกำหนดราคาที่สร้างแรงจูงใจให้เกิดการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์กร ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การแก้ไขปัญหาด้านการตลาดและการขายในองค์กรของท่าน เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ท่านดำเนินการอย่างไร

- การป้องกันปัญหาด้านการตลาดและการขายในองค์กรของท่าน มีแนวทางดำเนินการอย่างไร

3. ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์

- การวางแผนขั้นตอนกระบวนการแปรรูปที่ได้จากไม้ยางพารา ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- กระบวนการเพื่อแปรรูปวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมูลค่าได้ ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การตระหนักถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การจัดสัดส่วนของแรงงาน เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้มีความเหมาะสมกับการผลิต ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การพัฒนาให้แรงงานในสายการผลิตให้มีทักษะที่ชำนาญทุกขั้นตอนการผลิต ตั้งแต่การจัดเตรียมวัตถุดิบ การแปรรูปวัตถุดิบ การผลิตชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ การประกอบตกแต่งและการจัดจำหน่าย ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การจัดการมาตรฐานเทคโนโลยีงานไม้ให้ครอบคลุมในการผลิตทุกขั้นตอน ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การแก้ไขปัญหาด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ในองค์กรของท่าน ท่านดำเนินการอย่างไร

- การป้องกันปัญหาด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ในองค์กรของท่าน มีแนวทางดำเนินการอย่างไร

4. ด้านการควบคุมการผลิต

- การควบคุมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การกำกับดูแลให้การดำเนินการผลิตสู่เป้าหมายโดยเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การควบคุมการผลิตตามงบประมาณ ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การควบคุมการผลิตโดยใช้ข้อมูลข่าวสาร การรายงาน การสถิติ การวิเคราะห์ ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับ รวมถึงกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการผลิต ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมการผลิตในองค์กรของท่าน ท่านดำเนินการอย่างไร

- การป้องกันปัญหาด้านการควบคุมการผลิตในองค์กรของท่าน มีแนวทางดำเนินการอย่างไร

- การควบคุมการผลิตที่เกิดประสิทธิภาพดีที่สุดต่อการดำเนินงานในองค์กร ท่านดำเนินการอย่างไร

5. ด้านระบบการขนส่ง

- การจัดการด้านระบบการขนส่ง เช่น ทางน้ำ พื้นดิน และทางอากาศ หรือทางอื่นๆ ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด
- การวางแผนเส้นทางขนส่งสินค้าจากต้นทางสู่ปลายทางที่กำหนดไว้ ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด
- การคำนึงถึงเส้นทางการขนส่งที่มีความรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด
- การตระหนักถึงความปลอดภัยของสินค้าที่เกิดจากการขนส่ง ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด
- การเลือกผู้บริหารการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด
- การเลือกใช้อุปกรณ์ช่วยในระบบขนส่งแต่ละรูปแบบ ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด
- การแก้ไขปัญหาด้านระบบขนส่งในองค์กรของท่าน ท่านดำเนินการอย่างไร
- การป้องกันปัญหาด้านระบบขนส่งในองค์กรของท่าน มีแนวทางดำเนินการอย่างไร
- การจัดการด้านระบบขนส่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพกับระดับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ) ท่านมีแนวทางดำเนินการอย่างไร

6. ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

- การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคในระยะยาว ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด
- การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างองค์กรกับผู้บริโภค ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การสร้างความรู้สึกระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหารที่แตกต่างไปจากเหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การรักษาสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้บริหารรายเดิม ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยวิเคราะห์ความต้องการและตอบสนองความต้องการให้กับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การแก้ไขปัญหาด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ ท่านดำเนินการอย่างไร

- การป้องกันปัญหาด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ขององค์กรท่าน มีแนวทางดำเนินการอย่างไร

จบการสัมภาษณ์ (ส่วนที่ 4)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบประเด็นสัมภาษณ์ครั้งนี้
ซึ่งคำตอบของท่านจะเป็นข้อมูลที่สำคัญและช่วยให้การศึกษาวิจัยของผู้วิจัยประสบผลสำเร็จ

ภาคผนวก ข-2

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

เรื่อง ต้นแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันผลที่ได้ข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสมาคม/องค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจในการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา โดยศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารากับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทยและเพื่อค้นหาต้นแบบการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ดังนั้นเพื่อให้การส่งออกของประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาให้เป็นต้นแบบการจัดการทางความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราทั้งระบบนั้น แบบสอบถามจึงได้แบ่งออกเป็น 6 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลสอบถามเกี่ยวกับความสำคัญด้านการจัดการขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลสอบถามเกี่ยวกับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ทั้งนี้คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ ไม่มีการอ้างถึงตัวบุคคลไม่ว่ากรณีใดๆ ตลอดทั้งข้อมูลส่วนบุคคลในการสำรวจจะเป็นความลับและไม่มีการเผยแพร่ แต่จะศึกษาและวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ว่าที่ร้อยโท ศราวุธ แสงสุวรรณ

นักศึกษาลัทธิปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

☐ 1) ชาย

☐ 2) หญิง

2. อายุ

☐ 1) ไม่เกิน 30 ปี

☐ 2) 30 – 39 ปี

☐ 3) 40 – 49 ปี

☐ 4) 50 ปีขึ้นไป

3. วุฒิกการศึกษาสูงสุด

☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ 2) ปริญญาตรี

☐ 3) ปริญญาโท

☐ 4) ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ 1) ผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการโรงงาน

☐ 2) ผู้จัดการฝ่ายผลิต

☐ 3) ผู้จัดการฝ่ายจัดส่งและคลังสินค้า

☐ 4) ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ

☐ 5) ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต

☐ 6) ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงิน

☐ 7) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหา

☐ 8) ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

☐ 9) ผู้จัดการฝ่ายบุคคล

☐ 10) ผู้จัดการบริการหลังการขาย

☐ 11) ผู้จัดการฝ่ายขาย

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

☐ 1) ต่ำกว่า 30,000 บาท

☐ 2) 30,001 – 40,000 บาท

☐ 3) 40,001 – 50,000 บาท

☐ 4) 50,001 บาทขึ้นไป

6. ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

☐ 1. น้อยกว่า 5 ปี

☐ 2. 6 – 10 ปี

☐ 3. 11 – 15 ปี

☐ 4. มากกว่า 15 ปี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญด้านการจัดการภายในองค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)

คำชี้แจง แบบสอบถามส่วนนี้มุ่งเน้นสอบถาม เพื่อยืนยันระดับความสำคัญด้านการจัดการภายในองค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ถูกต้อง ว่า ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์พิจารณาให้คะแนนดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีระดับความสำคัญด้านการจัดการภายในองค์กรฯ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีระดับความสำคัญด้านการจัดการภายในองค์กรฯ อยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีระดับความสำคัญด้านการจัดการภายในองค์กรฯ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีระดับความสำคัญด้านการจัดการภายในองค์กรฯ อยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีระดับความสำคัญด้านการจัดการภายในองค์กรฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การจัดการภายในองค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	ระดับความสำคัญด้านการจัดการภายในองค์กรฯ				
	5	4	3	2	1
1. การจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา)					
1.1 จัดหาวัตถุดิบในประเทศเป็นหลัก					
1.2 จัดหาวัตถุดิบจากต่างประเทศ (นำเข้า) เป็นหลัก					
1.3 จัดหาวัตถุดิบทั้งในประเทศและต่างประเทศ					
2. วิธีการจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา)					
2.1 จองจำนวนต้นไม้ยางพารากับชาวสวนไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 – 2 เดือน					
2.2 เหมาสวนต้นไม้ยางพาราจากชาวสวน/นายหน้า โดยวางเงินมัดจำไว้ก่อนแล้วให้ชาวสวน/นายหน้า ทอยตัดส่งเข้ามาในโรงงาน					
2.3 รับซื้อต้นไม้ยางพาราที่หน้าโรงงาน โดยมีชาวสวน/นายหน้าทอยตัดไม้ส่งมาขาย					
2.4 จัดหาไม้ยางพาราแปรรูปโดยตรง เมื่อมีความต้องการใช้ไม้ยางพารา					
3. การกำหนดปริมาณการซื้อวัตถุดิบ (ไม้ยางพารา)					
3.1 กำหนดปริมาณที่ต้องการแล้วเหมาสวนต้นไม้ยางพาราจากชาวสวน/นายหน้า					
3.2 กำหนดปริมาณที่ต้องการแล้วจองตามจำนวนที่ต้องการกับชาวสวน/นายหน้า โดยคิดเป็นจำนวนหน่วย (ต้น)					

การจัดการภายในองค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	ระดับความสำคัญ ด้านการจัดการภายในองค์กร ^๑				
	5	4	3	2	1
3.3 กำหนดปริมาณที่ต้องการต่อวันแล้วรับซื้อต้น ไม้ยางพาราที่หน้าโรงงาน โดยคิดเป็นจำนวนหน่วย (กิโลกรัม)					
3.4 จัดซื้อไม้ยางพาราแปรรูปโดยตรง เมื่อมีความต้องการใช้ไม้ยางพารา					
4. การควบคุมการผลิตวัตถุดิบในส่วนของการแปรรูป (ไม้ยางพารา)					
4.1 เลื่อยไม้เองโดยใช้แรงงานของโรงงานเอง					
4.2 จ้างเลื่อยโดยส่งไม้ของโรงงานเข้าไปเลื่อยกับโรงเลื่อยอื่น					
4.3 อัดน้ำยาไม้โดยใช้สารเคมี					
4.4 อัดน้ำยาไม้โดยไม่ใช้สารเคมี					
4.5 อบไม้โดยใช้เครื่องหรือตารางอบไม้ควบคุมการอบ					
4.6 อบไม้โดยใช้ความชำนาญหรือประสบการณ์ของผู้ควบคุมการอบ					
4.7 ซื้อไม้ยางพาราที่ผ่านกระบวนการแปรรูปแล้วมาใช้งานเลย					
5. การใช้วัตถุดิบไม้ยางพาราเป็นผลิตภัณฑ์ (ไม่รวมอุปกรณ์)					
5.1 เน้นใช้ไม้ยางพารา 100% เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์					
5.2 ใช้ไม้ยางพาราน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20% และร่วมใช้ไม้อื่นๆ 80% เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์					
5.3 ใช้ไม้ยางพารามากกว่าหรือเท่ากับ 80% และร่วมใช้ไม้อื่นๆ 20% เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์					
5.4 การเพิ่มส่วนประกอบจากวัสดุอื่นมาร่วมประกอบในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ เช่น เหล็ก สแตนเลส ผนัง					
6. การตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ภายในประเทศ)					
6.1 องค์กรเป็นผู้ผลิตตามคำสั่งซื้อจากลูกค้าเท่านั้น (OEM)					
6.2 องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายทั้ง OEM และแบรนด์ของตัวเอง					
6.3 องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายภายใต้แบรนด์ขององค์กรเท่านั้น					
6.4 การฝากวางจำหน่ายกับศูนย์การค้าภายใต้แบรนด์ขององค์กร					
6.5 การหาหรือแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายภายใต้แบรนด์ขององค์กร					
7. การตลาดและการขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (ในต่างประเทศ)					
7.1 องค์กรเป็นผู้ผลิตตามคำสั่งซื้อจากลูกค้าเท่านั้น (OEM)					
7.2 องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายทั้ง OEM และแบรนด์ของตัวเอง					
7.3 องค์กรเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายภายใต้แบรนด์ขององค์กรเท่านั้น					
7.4 การฝากวางจำหน่ายกับศูนย์การค้าภายใต้แบรนด์ขององค์กร					
7.5 การหาหรือแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายภายใต้แบรนด์ขององค์กร					

การจัดการภายในองค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)	ระดับความสำคัญ ด้านการจัดการภายในองค์กรฯ				
	5	4	3	2	1
8. การบริการหลังการขายขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)					
8.1 มีกำหนดระยะเวลารับประกันสินค้าตามลักษณะผลิตภัณฑ์ เช่น โครงสร้างของตัวผลิตภัณฑ์ อุปกรณ์ประกอบของตัวผลิตภัณฑ์					
8.2 มีการรับคืนผลิตภัณฑ์ กรณีส่งออกและเกิดความเสียหายระหว่างขนส่งจากองค์กรไปถึงผู้นำเข้าปลายทาง					
8.3 การส่งผลิตภัณฑ์ชิ้นใหม่ให้กับผู้นำเข้าปลายทาง กรณีส่งออกและเกิดความเสียหายระหว่างขนส่งจากองค์กรไปถึงผู้นำเข้าปลายทาง					

- จบแบบสอบถามในส่วนที่ 2 -

ส่วนที่ 3 ข้อมูลสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา)

คำชี้แจง แบบสอบถามส่วนนี้มุ่งเน้นสอบถามเพื่อยืนยันระดับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ดำเนินการ ว่า ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์พิจารณาให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีระดับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรฯ ที่ดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีระดับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรฯ ที่ดำเนินการอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีระดับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรฯ ที่ดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีระดับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรฯ ที่ดำเนินการอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีระดับความสำคัญด้านความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรฯ ที่ดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ดำเนินการ	ระดับความสำคัญด้าน ความสามารถทางการแข่งขันของ องค์กรฯ ที่ดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
1. แร่งงานส่วนการผลิตที่มีในปัจจุบัน					
1.1 แร่งงานไทยทั้งหมด					
1.2 แร่งงานต่างด้าวทั้งหมด					
1.3 แร่งงานไทยและต่างด้าว					
2. ทักษะและความชำนาญในการผลิตที่ต้องการจากแรงงาน					
2.1 ทักษะและความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีควบคุมเครื่องจักร					
2.2 ทักษะและความชำนาญในการเลื่อยแปรรูปไม้ยางพารา					
2.3 ทักษะและความชำนาญในการผลิต-ขึ้นรูปเฟอร์นิเจอร์					
2.4 ทักษะและความชำนาญในการประกอบเฟอร์นิเจอร์					
2.5 ทักษะและความชำนาญในการทำสีของเฟอร์นิเจอร์					
3. แหล่งที่มาของไม้ยางพาราที่คัดเลือกและนำเข้าภายในโรงงาน					
3.1 ภาคใต้					
3.2 ภาคอีสาน					
3.3 ภาคตะวันออก					
3.4 ภาคเหนือ					
4. แหล่งเงินทุนขององค์กร					
4.1 เงินสดจากผลประกอบการ					
4.2 สินเชื่อจากสถาบันการเงินต่างๆ					
4.3 เงินสดและสินเชื่อจากสถาบันการเงินในการบริหารจัดการ					
4.4 เงินสนับสนุนจากนโยบายของรัฐบาล					
5. ลักษณะรูปแบบวัสดุของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่นำออกจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ (ไม่รวมอุปกรณ์)					
5.1 ใช้ไม้ยางพาราทั้งหมดในการประกอบเป็นตัวเฟอร์นิเจอร์					
5.2 ใช้ไม้ยางพาราร่วมด้วยวัสดุอื่นเป็นส่วนประกอบของตัวเฟอร์นิเจอร์					
6. การแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือในสายตาผู้บริโภคที่มีต่อมาตรฐานเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราขององค์กร					
6.1 ติดเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) กำกับไว้ที่ตัวเฟอร์นิเจอร์และ/หรือบรรจุภัณฑ์					

ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ดำเนินการ	ระดับความสำคัญด้าน ความสามารถทางการแข่งขันของ องค์กรฯ ที่ดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
6.2 คิดเครื่องหมายฉลากสีเขียว กำกับไว้ที่ตัวเฟอร์นิเจอร์และ/หรือบรรจุภัณฑ์					
6.3 คิดเครื่องหมาย Forest Stewardship Council (FSC) กำกับไว้ที่ตัวเฟอร์นิเจอร์และ/หรือบรรจุภัณฑ์					
7. การสร้างความต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในกลุ่มผู้บริโภคในประเทศ					
7.1 กำหนดราคาให้ต่ำกว่าเฟอร์นิเจอร์ไม้ประเภทอื่น					
7.2 เน้นการผลิตด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัย					
7.3 พัฒนารูปแบบของตัวเฟอร์นิเจอร์ให้มีความแปลกจากรูปแบบเดิม					
7.4 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้เห็นถึงข้อดีของการใช้เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
7.5 มีสถานที่จำหน่ายกระจายทั่วประเทศ					
8. การสร้างความต้องการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในกลุ่มผู้บริโภคต่างประเทศ					
8.1 กำหนดราคาให้ต่ำกว่าเฟอร์นิเจอร์ไม้ประเภทอื่น					
8.2 เน้นการผลิตด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัย					
8.3 เพิ่มรูปแบบของตัวเฟอร์นิเจอร์ให้มีความแปลกจากรูปแบบเดิม					
8.4 ประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงข้อดีของการใช้เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
8.5 สร้างความน่าเชื่อถือของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราด้วยแบรนด์สินค้า					
8.6 ส่งออกไปยังผู้บริโภคในกลุ่มประเทศแถบอาเซียนที่ยังไม่มีการนำเข้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
8.7 มีศูนย์จำหน่าย ณ ประเทศที่ทำการส่งออกเฟอร์นิเจอร์					
9. การจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและ/หรือจัดองค์กรร่วมการประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
9.1 การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจากการปลูกต้นไม้ยางพารา					
9.2 การประชาสัมพันธ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่เกิดผลกระทบทางลบจากเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
9.3 การประชาสัมพันธ์ด้านการใช้สารเคมีกับไม้ยางพาราที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม					

ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา) ที่ดำเนินการ	ระดับความสำคัญด้าน ความสามารถทางการแข่งขันของ องค์กรฯ ที่ดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
10. เป้าหมายการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราขององค์กร					
10.1 ผลิต-ส่งออกไปยังต่างประเทศ					
10.2 ผลิต-จำหน่ายภายในประเทศ					
10.3 ผลิตจำหน่าย-ส่งออกทั้งในและต่างประเทศ					
10.4 รับจ้างผลิตตามรูปแบบที่ถูกค้ำกำหนด					
11. ลักษณะการแข่งขันเพื่อการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราขององค์กร					
11.1 รับประกันคุณภาพผลผลิต โดยกำหนดลักษณะการใช้และระยะเวลาที่ มีการจำหน่าย					
11.2 การจัดการบริการส่งมอบผลิตภัณฑ์ โดยการคำนึงถึงการป้องกันการชำรุด เสียหายและค่าบริการ					
11.3 เสนอเงื่อนไขบริการหลังการขายและการซ่อมแซม					
11.4 การเสนอวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่สั่งซื้อใหม่หรือซื้อเพิ่มภายหลัง					

- จบแบบสอบถามในส่วนที่ 3 -

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

คำชี้แจง แบบสอบถามส่วนนี้มุ่งเน้นสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการ
เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ว่า สามารถ
เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราได้มากหรื
น้อยเพียงใด ประกอบด้วย ด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ ด้านอุปสงค์ในประเทศ ด้าน
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและสภาพ
การแข่งขันในประเทศของบริษัท ด้านบทบาทของรัฐบาล และด้านโอกาสหรือเหตุสุดวิสัย
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การ
พิจารณาให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยกับองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทาง
การแข่งขันฯ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยกับองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันฯ อยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยกับองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันฯ อยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยกับองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันฯ อยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยกับองค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

องค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	ระดับความคิดเห็นฯ				
	5	4	3	2	1
1. ด้านปัจจัยการผลิตในประเทศ					
1.1 จัดกิจกรรมการพัฒนาฝีมือของบุคลากร					
1) จัดกิจกรรมการเรียนรู้วิทยากร และพัฒนาศักยภาพฝีมือของเยาวชนด้านการช่างไม้					
2) จัดกิจกรรมพัฒนาฝีมือพนักงานในระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร					
3) จัดกิจกรรมพัฒนาความชำนาญเฉพาะด้าน เฉพาะแบบแม่พิมพ์แก่พนักงาน					
4) ปรับเปลี่ยนและพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยีและเครื่องจักรที่ทันสมัย					
1.2 การเตรียมการและการพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบ					
1) กำหนดอายุของไม้ยางพาราที่นำมาใช้เป็นวัตถุดิบมีอายุ 15 ปีขึ้นไป					
2) จัดทำแผนกศึกษาวิจัยคุณภาพไม้ยางพาราพิมพ์ต่างๆ เพื่อหาวัตถุดิบที่เหมาะสมที่สุด					
3) จัดความร่วมมือแบ่งภาระกิจของงานกับองค์กรอื่นที่ทำการะกิจด้านการจัดส่งวัตถุดิบเป็นการเฉพาะ					
4) จัดที่ดินทำการปลูกยางพาราป้อนโรงงานของตนเอง หรือทำสัญญาเฉพาะกับกลีกรสวนยางพารา					
5) ค้นคว้าเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างการอาบน้ำยากับการแช่น้ำเค็มของไม้ยางพารา แบบไหนจะได้ผลดีกว่ากัน ทั้งความคงทนและสภาพแวดล้อม					
6) ทดลองออกแบบไม้ที่ใช้ในการผลิตที่ผสมกับไม้อื่นๆ ที่มีคุณภาพผสมกับไม้ยางพารา					
1.3 พัฒนานวัตกรรมและเทคนิคการออกแบบเฟอร์นิเจอร์					
1) เน้นออกแบบรูปแบบตัวเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราให้มีความแข็งแรงและมีแบบที่แปลกใหม่					

องค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2) เพิ่มเติมนวัตกรรมที่เป็นวัสดุอื่นเข้ามาประกอบกับตัวเฟอร์นิเจอร์					
3) ออกแบบและสร้างตราสินค้าของตัวเองให้เป็นที่จดจำได้รวดเร็ว					
4) นำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการผลิตเข้ามาใช้ในการผลิตและออกแบบเฟอร์นิเจอร์					
5) มีระบบที่เลี้ยงสอนงานระหว่างผู้ชำนาญการกับผู้ปฏิบัติ					
6) ศึกษาและรวบรวมองค์ความรู้เพิ่มเติมในด้านการเลือกไม้ อบรมไม้ และด้านอื่นๆ เกี่ยวกับการแปรรูปและตกแต่งไม้ยางพารา					
7) นำเข้าและใช้เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีสูงเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิต					
8) ศึกษาจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราและพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์มีแปลกใหม่ที่ความแตกต่างจากรูปแบบเดิม					
1.4 แหล่งเงินทุนต่างๆ					
1) สถาบันการเงินต่างๆ ให้บริการกับผู้ประกอบการในแนวความคิดการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา					
2) การให้เงินผู้ประกอบการทุกรายตามลักษณะการประกอบการ และขนาดของกิจการ					
3) การกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่เท่าเทียมกันกับผู้ประกอบการทุกราย					
4) การนำเสนอเครื่องมือทางการเงินที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้ประกอบการ					
5) การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการทำบัญชีเล่มเดียว					
6) การปราศจากภาษีนำเข้าเครื่องจักรและการส่งออก					
1.5 โครงสร้างพื้นฐาน					
1) มีตัวแทนหรือหน่วยงานเฉพาะทางให้บริการเกี่ยวกับระบบขนส่ง					
2) การขนส่งต่างๆ เป็นไปตามการเจรจาของธุรกิจกับคู่ค้า					
3) มีเส้นทางที่เชื่อมต่อและเอื้อให้การขนส่งมีประสิทธิภาพ					
2. ด้านอุปสงค์ในประเทศ					
2.1 ขนาดความต้องการ (ความต้องการ “สินค้า” อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ภายในประเทศ)					
1) รูปแบบของสินค้ามีความชัดเจนกับลักษณะการนำไปใช้					
2) รูปแบบของสินค้ามีความเหมาะสมกับราคา					
3) สินค้าเน้นคุณภาพและความสวยงาม					

องค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4) มีจำนวนตามที่คุณบริโภคต้องการ					
5) สามารถหาซื้อได้ง่ายเมื่อเกิดความต้องการ					
2.2 คุณลักษณะของความต้องการ (ความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าที่แตกต่างกัน)					
1) รูปแบบตรงตามความต้องการของผู้บริโภค					
2) ความเหมาะสมกับการใช้งานตามที่คุณบริโภคต้องการ					
3) ความโดดเด่นจากวัสดุอื่นเป็นส่วนประกอบ					
4) ความคุ้มค่าของสินค้าเมื่อเทียบกับราคาจำหน่าย					
5) ความสวยงามของรูปทรงเฟอร์นิเจอร์					
3. ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในประเทศ					
3.1 ความสำเร็จในอุตสาหกรรมผู้ผลิต					
1) หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้การส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
2) มีรางวัลต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมส่งออกแบบผลิตภัณฑ์ประเภทเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
3) มีหน่วยงานรับผิดชอบควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ไม้ ให้ได้ตามกฎระเบียบอียู (EU Timber Regulation)					
4) การได้รับสนับสนุนและส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
5) มีผลงานวิจัยเผยแพร่จากหน่วยงานหรือภาคการศึกษาต่างๆ					
3.2 ความสำเร็จในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง					
1) การเชื่อมโยงกันทั้งระบบของกลุ่มอุตสาหกรรมระหว่างต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
2) การเชื่อมโยงระหว่างชาวสวนและผู้ผลิต					
3) การเชื่อมโยงระหว่างโรงเลื่อยโรงอบไม้และผู้ผลิต					
4) มีงานแสดงสินค้าประเภทเฟอร์นิเจอร์ไม้ตามเมืองใหญ่ในแต่ละจังหวัด					
4. ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและสภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัท					
4.1 เป้าหมายขององค์กร					
1) การสร้างภาพลักษณ์ใหม่ของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
2) การเพิ่มมูลค่าในตัวเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
3) การหาพันธมิตรและแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ					

องค์ประกอบที่เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4.2 สภาพการณ์ของการแข่งขัน					
1) การสร้างให้เกิดความต้องการใช้เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
2) การสร้างกลุ่มผู้บริโภคใหม่ๆ ในประเทศเพื่อนบ้านในแถบอาเซียน					
3) การพัฒนารูปแบบเฟอร์นิเจอร์ภายใต้ตราสินค้าของตัวเอง					
4) การผลิตเฟอร์นิเจอร์แบบถอดประกอบได้					
5) การผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม					
4.3 การกำหนดมาตรฐานและควบคุมมาตรฐานของสินค้า					
1) ให้ความสำคัญในการผลิตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก					
2) การนำส่งสินค้าไปทดสอบวัดความเป็นมาตรฐานก่อนส่งออก					
3) การผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศเป็นไปตามมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) อย่างเคร่งครัด					
4) เข้าร่วมและผลิตตามข้อกำหนดของโครงการฉลากสีเขียว					
5) การถือปฏิบัติตามกฎระเบียบเกี่ยวกับไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ (EU Timber Regulation)					
6) การนำเข้าไม้ที่จะใช้เป็นวัตถุดิบจากประเทศที่มีใบอนุญาต FLEGT					
7) มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดของ FSC ทุกข้อได้อย่างเคร่งครัด					
4.4 กลยุทธ์การแข่งขัน					
1) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
2) วิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วสร้างกลยุทธ์ใหม่ที่รองรับกับ สถานการณ์ทางการแข่งขันสู่ประชาคมอาเซียน					
3) ใช้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการแข่งขันอย่างมี ประสิทธิภาพ					
4) ลงทุนด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิต					
5) นำเข้าเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มทาง ผลิตภัณฑ์					
6) แสวงหากลุ่มผู้บริโภคใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ					
7) มีเอกสารรับรองผลิตภัณฑ์ไม้ที่ถูกต้องตามกฎหมายตามที่ EU กำหนด เช่น FSC หรือ FLEGT					
4.5 เงื่อนไขและอุปสรรคของกฎและระเบียบ					
1) การชักลากไม้ออกจากป่าให้กำหนดให้ใช้กำลังแรงงานเท่านั้น					

องค์ประกอบที่เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2) ก่อนการกระทำใดๆ กับไม้ยางพาราต้องได้รับอนุญาตจากพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีแล้วเท่านั้น					
3) การรวมกฎและระเบียบระหว่างไม้ยางพารากับไม้อื่นๆ ไว้ด้วยกัน					
4) กฎและระเบียบต่างๆ เอื้อประโยชน์ให้กับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด					
5) กฎหมายป่าไม้มีความล้าหลัง					
5. บทบาทของรัฐบาล					
5.1 การพัฒนาสิ่งแวดล้อม					
1) การปลูกต้นไม้ยางพาราช่วยเพิ่มจำนวนต้นไม้ในป่า					
2) ส่งเสริมให้คนปลูกป่า					
3) มีระบบการจัดการป่าไม้อย่างถูกวิธี					
4) มีบทลงโทษชัดเจนสำหรับผู้ทิ้งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม					
5) ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจถึงประโยชน์จากต้นไม้ยางพารา					
5.2 การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์					
1) ส่งเสริมการทำธุรกิจไม้อย่างถูกวิธี					
2) สนับสนุนให้เกิดความสมดุลกันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์					
3) มีแหล่งเงินทุนเข้ามาสนับสนุนผู้ประกอบการในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
4) มีระบบการเรียนรู้วิธีดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม					
5) สนับสนุนให้จัดงานแสดงสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ของผู้ประกอบการไทยเป็นประจำทุกปี					
6) เป็นสื่อกลางสร้างภาพลักษณ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราให้เกิดความต้องการใช้					
5.3 การพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา					
1) ผลักดันให้เกิดความรู้และประโยชน์จากการใช้เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
2) มีหน่วยงานทดสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราที่ครอบคลุมและครบวงจร					
3) การเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราที่ผ่านกระบวนการผลิตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม					
4) สร้างคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราเป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้น					
5) มีแผนการผลิตที่มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีสีเขียว					

องค์ประกอบการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. โอกาส หรือเหตุผลวิสัย					
6.1 การขยายฐานการผลิตและการลงทุน					
1) สร้างสาขาจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในประเทศเพื่อนบ้าน					
2) การเข้าร่วมทุนกับประเทศที่มีอิทธิพลปัจจัยต่ออุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ได้แก่ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย					
3) การพิสูจน์ได้ว่าประเทศไทยมีดินไม้ยางพาราที่ปลูกบนที่ดินที่ถูกต้องตามกฎหมาย					
6.2 การเพิ่มช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ					
1) จัดแสดงสินค้าในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีกำลังซื้อ					
2) จัดแสดงสินค้าในกลุ่มจังหวัดที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจเติบโต					
3) การส่งออกปฏิบัติตามกฎระเบียบของประเทศคู่ค้า					
6.3 การจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา					
1) จัดทำกลุ่มธุรกิจหรือเครือข่ายวิสาหกิจในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราให้มีความเชื่อมโยงถึงกันให้สำเร็จ					
2) มีข้อมูลหรือผลงานวิจัยเกี่ยวกับสินค้าจากไม้ยางพารา					
3) มีเจ้าหน้าที่สำหรับดูแลสมาชิกในกลุ่มธุรกิจหรือเครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
4) มีงบประมาณในการจัดตั้งศูนย์กลางการพัฒนาการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา					
5) มีการสัมมนาสังเคราะห์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิกของกลุ่มธุรกิจหรือเครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					

- จบบแบบสอบถามในส่วนที่ 4 -

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

คำชี้แจง แบบสอบถามส่วนนี้มุ่งเน้นสอบถามเพื่อวัดระดับการจัดการขององค์ประกอบจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ว่า สามารถมีการจัดการระบบการลำเลียงผลิตภัณฑ์ไปสู่มือผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย ด้านการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต ด้านการควบคุมการผลิต ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ และด้านระบบการขนส่ง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ระดับการจัดการระบบการลำเลียงผลิตภัณฑ์ไปสู่มือผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ระดับการจัดการระบบการลำเลียงผลิตภัณฑ์ไปสู่มือผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง ระดับการจัดการระบบการลำเลียงผลิตภัณฑ์ไปสู่มือผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ระดับการจัดการระบบการลำเลียงผลิตภัณฑ์ไปสู่มือผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง ระดับการจัดการระบบการลำเลียงผลิตภัณฑ์ไปสู่มือผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

องค์ประกอบองค์ประกอบจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	ระดับการจัดการระบบลำเลียงผลิตภัณฑ์				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต					
1) จัดซื้อไม้ที่ทำการเลื่อยและอบแล้วจากกลุ่มโรงงานเลื่อยไม้-อบไม้					
2) จัดซื้อต้นไม้ยางพาราจากชาวสวนแบบเหมาสวน					
3) จัดซื้อต้นไม้ยางพาราจากชาวสวนตามจำนวนที่ต้องการกับการผลิตต่อครั้ง					
4) จัดซื้อพันธุ์ไม้ยางพาราแล้วนำไปปลูกเองในที่ดินขององค์กรที่ถูกต้องตามกฎหมาย					
2. ด้านการควบคุมการผลิต					
1) จำแนกการผลิตระหว่างไม้ท่อน/ไม้ซุงกับชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์					
2) อดน้ำยาไม้ยางพาราภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 วันหรือ 24 ชั่วโมง					

องค์ประกอบองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	ระดับการจัดการระบบลำเลียง ผลิตภัณฑ์ฯ				
	5	4	3	2	1
3) กำกับดูแลระบบบำบัดอากาศเสียที่เกิดจากการใช้เครื่องจักรแปรรูปไม้ ยางพารา					
4) กำกับดูแลระบบการจัดการสิ่งปฏิกูลที่ไม่ใช้แล้วจากกากของเสียจาก โรงงานแปรรูปไม้ยางพารา					
5) กำกับดูแลระบบการจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของ แรงงานในกระบวนการแปรรูปไม้ยางพารา					
3. ด้านการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์					
1) ใช้วัสดุอื่นเป็นชิ้นส่วนประกอบ					
2) ใช้แรงงานที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางในการใช้เครื่องจักร					
3) ใช้แรงงานที่มีความชำนาญกับงานแปรรูปไม้					
4) มีการจัดการความรู้ที่สูงขึ้นทางกระบวนการแปรรูปไม้					
5) ใช้ไม้ประเภทอื่นเป็นส่วนประกอบเพิ่มเติม					
6) มาตรฐานผลิตภัณฑ์จำแนกตามประเภทวัสดุ					
4. ด้านระบบการขนส่ง					
1) นำเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีมาช่วยในการเคลื่อนย้าย					
2) เลือกใช้ผู้ให้บริการระบบขนส่งมีมาตรฐานการให้บริการ					
3) การบรรจุผลิตภัณฑ์ตามโครงสร้างหรือขนาดผลิตภัณฑ์ที่ประกอบแล้ว					
4) การบรรจุผลิตภัณฑ์แบบชิ้นส่วน (Flat Pack) ที่ง่ายต่อการขนส่งและ ปลอดภัยขณะขนส่ง					
5) มีตลาดราคากลางค่าใช้จ่ายในการขนส่งเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา					
6) วิธีการชำระค่าใช้จ่ายในการขนส่งสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้า					

- จบแบบสอบถามในส่วนที่ 5 -

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

คำชี้แจง แบบสอบถามส่วนนี้มุ่งเน้นสอบถามเพื่อวัดระดับการจัดการขององค์ประกอบจัดการห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ว่า สามารถมีการจัดการที่คำนึงถึงลูกค้าที่ต้องได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีมูลค่าในสายตา มากน้อยเพียงใด ประกอบด้วยด้านการตลาดและการขาย และด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ระดับการจัดการที่คำนึงถึงลูกค้าที่ต้องได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีมูลค่าในสายตา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ระดับการจัดการที่คำนึงถึงลูกค้าที่ต้องได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีมูลค่าในสายตา อยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง ระดับการจัดการที่คำนึงถึงลูกค้าที่ต้องได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีมูลค่าในสายตา อยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ระดับการจัดการที่คำนึงถึงลูกค้าที่ต้องได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีมูลค่าในสายตา อยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง ระดับการจัดการที่คำนึงถึงลูกค้าที่ต้องได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีมูลค่าในสายตา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

องค์ประกอบองค์ประกอบจัดการห่วงโซ่มูลค่า ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	ระดับการจัดการที่คำนึงถึง ลูกค้า				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการตลาดและการขาย					
ด้านผลิตภัณฑ์					
1) มีความพิเศษไม่ซ้ำหรือไม่เคยมีมาก่อน					
2) มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน					
3) มีความแข็งแรง สวยงามและมีคุณภาพ					
4) มีการรับประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์					
5) มีตราสินค้าและมีเครื่องหมายการค้ารับรองคุณภาพ					
ด้านช่องทางการจำหน่าย					
1) จัดจำหน่ายเองโดยตรง					
2) ขยายสาขาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในประเทศ					
3) จัดหาและแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ					

องค์ประกอบขององค์ประกอบการจัดการห่วงโซ่มูลค่า ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา	ระดับการจัดการที่คำนึงถึง ลูกค้า				
	5	4	3	2	1
4) สร้างช่องทางประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต					
5) ฝากวางสินค้าผ่านศูนย์การค้าที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง					
ด้านการส่งเสริมการขาย					
1) สร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์					
2) ขยายเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่หลากหลาย					
3) ประชาสัมพันธ์ผ่านแหล่งจำหน่ายสินค้าที่เป็นพันธมิตร					
4) สร้างคำค้นหาสินค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต					
5) สร้างเว็บไซต์แสดงข้อมูลการขายที่ครบถ้วน					
ด้านราคา					
1) กำหนดราคาตามกลุ่มผู้บริโภค					
2) กำหนดราคาตามความสวยงามและคุณภาพ					
3) กำหนดราคาให้ต่ำกว่าไม้ประเภทอื่น					
4) กำหนดราคาตามวัสดุอื่นที่เป็นส่วนประกอบให้กับผลิตภัณฑ์					
2. ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์					
1) มีช่องทางติดต่อบริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง					
2) มีบริการรับคืนสินค้าและส่งสินค้ากลับคืนแทนสินค้าที่ชำรุด โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย					
3) มีส่วนร่วมหรือมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน (CSR)					
4) เพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าต่างประเทศที่ยังไม่เคยไปทำการตลาด					

- จบแบบสอบถามในส่วนที่ 6 -

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์



ที่ สน ๐๒๑๐.๓/๖๘



บัณฑิตวิทยาลัยด้านการจัดการและ
รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม
๓๘ ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ ๑๐๑๖๐

๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยโทศราวุธ แสงสุวรรณ รหัสประจำตัว ๕๕๑๙๒๐๐๐๐๓ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “ต้นแบบการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้เพื่อการส่งออกของประเทศไทย” โดยมีศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รองศาสตราจารย์ทรงกลด จารุสมบัติ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้ ว่าที่ร้อยโทศราวุธ แสงสุวรรณ เข้าพบบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จำนวน ๑ ท่าน และรองผู้บริหารหรือคณะบริหารองค์การจำนวน ๒ ท่าน เพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ที่เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๑-๘๙๑-๓๓๘๔ อีเมลล์ acting_sub_lt.sarayu@hotmail.com เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยด้านการจัดการและรัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ

โทรศัพท์ ๐๒-๘๖๘-๖๐๐๐ ต่อ ๕๓๑๑, ๕๓๒๑

โทรสาร ๐๒-๘๖๘-๖๖๖๑ , ๐๒-๘๖๘-๕๐๒๒ E-mail: phd_m1@siam.edu

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม



ที่ สน ๐๒๑๐.๗/๖๙



บัณฑิตวิทยาลัยด้านการจัดการและ
รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม
๓๘ ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ ๑๐๑๖๐

๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม
เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.พี.เอส. โคอพอเรท จำกัด
สิ่งที่แนบ แบบสอบถามงานวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยโทศรายุ แสงสุวรรณ รหัสประจำตัว ๕๕๑๙๒๐๐๐๓ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “ต้นแบบการจัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้เพื่อการส่งออกของประเทศไทย” โดยมีศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รองศาสตราจารย์ทรงกลด จารสมบัติ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้ ว่าที่ร้อยโทศรายุ แสงสุวรรณ เข้าพบ ๑) ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการโรงงาน ๒) ผู้จัดการฝ่ายผลิต ๓) ผู้จัดการฝ่ายจัดส่งและคลังสินค้า ๔) ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ ๕) ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต ๖) ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงิน ๗) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหา ๘) ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ๙) ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ๑๐) ผู้จัดการบริการหลังการขาย และ ๑๑) ผู้จัดการฝ่ายขาย เพื่อแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับงานวิจัยฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ที่เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๑-๘๙๑-๓๓๘๔ อีเมล acting_sub_lt.sarayu@hotmail.com เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยด้านการจัดการและรัฐประศาสนศาสตร์

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

โทรศัพท์ ๐๒-๘๖๗-๘๐๗๐ หรือ ๐๒-๘๖๗-๘๐๐๐ ต่อ ๕๓๑๑

โทรสาร ๐๒-๘๖๘-๖๖๖๑ , ๐๒-๘๖๘-๕๐๒๒ E-mail: phd_m1@siam.edu

ภาคผนวก จ
รายชื่อกลุ่มตัวอย่างตามการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ



ตารางแสดงรายชื่อกลุ่มตัวอย่างตามการวิจัยเชิงคุณภาพ

แสดงการจำแนกที่มาและจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กลุ่ม ตัวอย่าง	ที่มาของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	รวม (คน)
1	สมาคมธุรกิจไม้อย่างพาราไทย ประกอบด้วย - ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร - รองผู้บริหารหรือคณะบริหารองค์กร	1 2	3
2	กลุ่มอุตสาหกรรมโรงเลื่อยและโรงอบไม้ ประกอบด้วย - ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร - รองผู้บริหารหรือคณะบริหารองค์กร	1 2	3
3	สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ประกอบด้วย - ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร - รองผู้บริหารหรือคณะบริหารองค์กร	1 2	3
4	สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย ประกอบด้วย - ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร - รองผู้บริหารหรือคณะบริหารองค์กร	1 2	3
5	สมาคมธุรกิจไม้ (รวมกับสมาคมพ่อค้าส่งไม้ส่งออกและตั้งเข้า) ประกอบด้วย - ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร - รองผู้บริหารหรือคณะบริหารองค์กร	1 2	3
รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง			15

ที่มา : ผู้วิจัย

สรุปรายชื่อสัมภาษณ์แต่ละสมาคม

1. กลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สัมภาษณ์ ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ กลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย วันที่ 9 พ.ย.59 เวลา 13.00 น. มีรายชื่อดังนี้

- | | | |
|--------------------------|---------|-----------|
| - คุณไชยงค์ พงษ์สุทิมณัส | ตำแหน่ง | ประธาน |
| - คุณธนัญ อุ๋นโกมล | ตำแหน่ง | รองประธาน |
| - คุณธนทัต ชวาลดิฐ | ตำแหน่ง | รองประธาน |

2. กลุ่มอุตสาหกรรมโรงเลื่อยและโรงอบไม้ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สัมภาษณ์ ณ โรงแรมคริสตัล หาดใหญ่ วันที่ 26 พ.ย.59 เวลา 13.30 น. มีรายชื่อดังนี้

- | | | |
|----------------------------|---------|-----------|
| - คุณสุทิน พรชัยสุรีย์ | ตำแหน่ง | ประธาน |
| - คุณสมบูรณ์ พุกยานุศักดิ์ | ตำแหน่ง | รองประธาน |
| - คุณวีระ เจริญวงศ์ | ตำแหน่ง | รองประธาน |

3. สมาคมธุรกิจไม้ยางพาราไทย สัมภาษณ์ ณ โรงแรมคริสตัล หาดใหญ่ วันที่ 26 พ.ย.59 เวลา 13.30 น. มีรายชื่อดังนี้

- | | | |
|-----------------------------|---------|-----------|
| - คุณนิกร ลิขิตหวังพาณิชย์ | ตำแหน่ง | นายกสมาคม |
| - คุณชบงกช ผู้พัฒน์ | ตำแหน่ง | ปลัด |
| - คุณภัทร์ภัสสร มุสิกะเจียม | ตำแหน่ง | กรรมการ |

4. สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย สัมภาษณ์ ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ กลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย วันที่ 9 พ.ย.59 เวลา 13.00 น. มีรายชื่อ ดังนี้

- | | | |
|--------------------------|---------|---------|
| - คุณวิวัฒน์ วิภาพาณิชย์ | ตำแหน่ง | อุปนายก |
|--------------------------|---------|---------|

สัมภาษณ์ ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ วันที่ 30 พ.ย.59 เวลา 15.30 น. มีรายชื่อดังนี้

- | | | |
|----------------------------|---------|-----------|
| - คุณกิตติ เสริมประภาศิลป์ | ตำแหน่ง | นายกสมาคม |
|----------------------------|---------|-----------|

สัมภาษณ์ ณ สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย วันที่ 14 ธ.ค.59 เวลา 16.00 น. มีรายชื่อดังนี้

- | | | |
|--------------------------|---------|-----------|
| - คุณดิษฐ์พงษ์ ดุลยวิทย์ | ตำแหน่ง | เลขาธิการ |
|--------------------------|---------|-----------|

5. สมาคมธุรกิจไม้ สัมภาษณ์ ณ สมาคมธุรกิจไม้ วันที่ 8 ธ.ค.59 เวลา 13.30 น. มีรายชื่อดังนี้

- | | | |
|------------------------------|---------|----------------|
| - คุณจิรวัฒน์ ตั้งกิจงามวงศ์ | ตำแหน่ง | นายกสมาคม |
| - คุณเอกสิทธิ์ อเนกสิทธิสิน | ตำแหน่ง | เลขาธิการ |
| - คุณการุณ ไกรระวี | ตำแหน่ง | สมาชิกสัมพันธ์ |

ตารางแสดงรายชื่อกลุ่มตัวอย่างตามการวิจัยเชิงปริมาณ

สรุปรายชื่อบริษัทที่กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างประชากรสำหรับใช้เก็บข้อมูล จำนวน 41 บริษัทที่ได้รับ
ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ

ลำดับ	รายชื่อบริษัทที่กำหนดใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง	พื้นที่ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
1.	บริษัท เอส.พี.เอส. โคออปเพอเรท จำกัด	จังหวัดฉะเชิงเทรา
2.	บริษัท เค.ที. ไทย โลคอล โปรดักส์ จำกัด	“
3.	บริษัท พิน อินเตอร์วิวด์ จำกัด	“
4.	บริษัท ชโลธร อินเตอร์เนชั่นแนล (2002) จำกัด	จังหวัดชลบุรี
5.	บริษัท พี.พี. พาราวิวด์ จำกัด	“
6.	บริษัท แพลนเน็ต เฟอร์นิเจอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด	“
7.	บริษัท พี.เจ. ชลบุรี พาราวิวด์ จำกัด	“
8.	บริษัท ทอร์ช 2100 จำกัด	“
9.	บริษัท รีเบิร์ต อิน ดัสตริส จำกัด	จังหวัดระยอง
10.	บริษัท บางกอก มาสเตอร์วิวด์ จำกัด	“
11.	บริษัท อีสต์โคสต์เฟอร์นิเจอร์ จำกัด (มหาชน)	“
12.	บริษัท เฟอร์นิเจอร์ จำกัด	“
13.	บริษัท มิโกโมกุ (ไทยแลนด์) จำกัด	“
14.	บริษัท พาราอีสเทิร์น อินดัสทรี จำกัด	“
15.	บริษัท ส.กิจชัย จำกัด	“
16.	บริษัท เซ้าท์อีสท์วิวด์ จำกัด	“
17.	บริษัท ชันชัย เฟอร์นิเจอร์ จำกัด	“
18.	บริษัท โตเกียวพาราวิวด์ (1986) จำกัด	“
19.	บริษัท อุตสาหกรรมดีสวัสดิ์ จำกัด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
20.	บริษัท เอพินา อุตสาหกรรม จำกัด	“
21.	บริษัท ชานีเฟอร์นิเจอร์ จำกัด	“
22.	บริษัท ไอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	“

ลำดับ	รายชื่อบริษัทที่กำหนดใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง	พื้นที่ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
23.	บริษัท กนกเฟอร์นิเจอรส์ แอนด์ เดคคอเรชั่น จำกัด	“
24.	บริษัท พิโคที อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	“
25.	บริษัท แพลนครีเอชั่นส์ จำกัด	“
26.	บริษัท สแตนดาร์ด ยูนิเวอร์แซล อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	“
27.	บริษัท นิกกาพาราว่าด จำกัด	“
28.	บริษัท เฟอร์นิสท์ อินดัสทรีส์ จำกัด	จังหวัดนนทบุรี
29.	บริษัท อุตสาหกรรมแอดมิ จำกัด	จังหวัดสมุทรปราการ
30.	บริษัท แฟนชีวู้ดอินดัสทรีส์ จำกัด (มหาชน)	“
31.	บริษัท สยามวู้ด เฟอร์นิเจอรส์ จำกัด	“
32.	บริษัท มาสเตอร์วู้ด จำกัด	“
33.	บริษัท ไทย ชิน วู้ด จำกัด	“
34.	บริษัท สยามวู้ดเค้นโปรดักส์ จำกัด	“
35.	บริษัท คิว.ซี. พาราว่าด จำกัด	จังหวัดสมุทรสาคร
36.	บริษัท ถาวรลำปาง จำกัด	จังหวัดลำปาง
37.	บริษัท วี อาร์ พี เฟอร์นิชิ่ง จำกัด	“
38.	บริษัท นิสเทิร์น อินดัสทรี จำกัด	จังหวัดนครราชสีมา
39.	บริษัท ตรังไม้ยางพารา จำกัด	จังหวัดตรัง
40.	บริษัท ศรีพุทธตรัง พารากรุป จำกัด	“
41.	บริษัท สุราษฎร์ ควอลิตี้ วู้ด จำกัด	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
รายจำนวนชื่อบริษัทที่กำหนดใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง (บริษัท)		41

ที่มา: ผู้วิจัย

ภาคผนวก ฉ
รายชื่อผู้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ
(Index of Item Objective Congruence: IOC)



รายชื่อผู้ที่มีความเชี่ยวชาญได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยใช้ดัชนี
ความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence)

จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี
2. รองศาสตราจารย์ ทรงกลด จารุสมบัติ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตาภา ถิรศิริกุล
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุพงษ์ อินฟ้าแสง
5. ดร.วุฒิ วัชรโคมประเสริฐ



ภาคผนวก ข

ภาพถ่ายตัวอย่างการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์





ภาพที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มอุตสาหกรรมโรงเลื่อยและโรงอบไม้
และสมาคมธุรกิจไม้อย่างพาราไทย ณ โรงแรมคริสตัล หาดใหญ่



ภาพที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ กลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย



ภาพที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ และ สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย



ภาพที่ 4 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสมาคมธุรกิจไม้
ณ สมาคมธุรกิจไม้



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล ว่าที่ร้อยโท ศราวุธ แสงสุวรรณ
วัน/เดือน/ปีเกิด 12 ธันวาคม 2528
สถานที่เกิด สุราษฎร์ธานี
ที่อยู่ปัจจุบัน 88/21 ถนนไสวประชาราษฎร์ ตำบลลาดสวาย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150

การศึกษา

- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วศ.บ.) สาขาเทคโนโลยีวิศวกรรมไม้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552
- วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วศ.ม.) สาขาการจัดการงานวิศวกรรม มหาวิทยาลัยสยาม, 2553
- ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม, 2562

ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง
สถานที่ทำงาน บริษัท ไทยเทคโนโลยีสถา จำกัด

การเผยแพร่งานวิจัย

ศราวุธ แสงสุวรรณ, ว่าที่ร้อยโท, ยุวัฒน์ วุฒิเมธี และ ทรงกลด จารุสมบัติ. ต้นแบบการจัดการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้เพื่อการส่งออกของประเทศไทย. ใน การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยและบทความวิชาการระดับชาติทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ครั้งที่ 1/2561, ณ มหาวิทยาลัยรังสิต.

ศราวุธ แสงสุวรรณ, ว่าที่ร้อยโท, ยุวัฒน์ วุฒิเมธี และ ทรงกลด จารุสมบัติ. การพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออก. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี.

ศราวุธ แสงสุวรรณ, ว่าที่ร้อยโท, ยุวัฒน์ วุฒิเมธี และ ทรงกลด จารุสมบัติ. ตัวแบบความสัมพันธ์ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออกของประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.