

การบ่งชี้ตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบ ในการแข่งขันโดยวิธีการทางเดลฟาย

ABSTRACT

In today's economy, there are several factors that determine the competitiveness of a business, such as customer needs, technology, pricing, product safety and corporate image. This makes it very difficult to tell which organization really has competitive advantage. So it can be concluded that the organization that can clearly identify their competitive advantage indicators and can appropriately adapt or develop them has a better chance to sustain their competitiveness in today's rapidly changing economy. The objective of this research is to identify those key indicators using the Delphi method from competitive experts from public, private and education sectors. The result of this research has shown that there are 15 key competitive advantage indicators and they can be grouped into 3 categories. The first category concerns with the overall organization and it has 7 indicators including the bargaining power of customers, the bargaining power of suppliers, market share, ability to compete with competitors, supply chain management, adaptability and ability to keep confidential information. The second category concerns with the product and it has 4 indicators including product price, cost of goods sold, ability to compete with alternative products and product differentiation. The last category has to do with customer satisfaction and stakeholders which has 4 indicators including customer retention, stakeholder confidence, exceeding customer expectation and two-way communication among partners. This research not only serves as a guideline used to identify the characteristics of organization with competitive advantages, but it could also be related to the current organizational management that would lead to new knowledge and understandings.

บทคัดย่อ

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจได้มีปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย อาทิ ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี ราคา ความปลอดภัยของสินค้า ภาพลักษณ์องค์กร เป็นต้น จึงยากที่จะบ่งชี้ได้ว่าองค์กรใดมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างชัดเจน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าองค์กรใดที่สามารถบ่งชี้ตัวชี้วัดความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างชัดเจนและนำไปสู่การปรับตัวหรือพัฒนาอย่างเหมาะสมก็สามารถที่จะทำให้องค์กรนั้นยังคงดำรงอยู่ได้ การวิจัยนี้จึงได้ทำการศึกษาเพื่อบ่งชี้ตัวชี้วัดองค์การดังกล่าวด้วยวิธีการทางเดลฟายหรือวินิจคดีจากผู้เชี่ยวชาญด้านการแข่งขันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา ซึ่งผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นมีอยู่ทั้งสิ้น 3 ด้าน 15 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านภาพรวมขององค์การ มี 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ อำนาจการต่อรองกับลูกค้า อำนาจต่อรองกับผู้ค้าวัตถุดิบ ส่วนแบ่งทางการตลาด สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่ง ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และการรักษาความลับของลูกค้าและผลิตภัณฑ์ 2) ด้านผลิตภัณฑ์ มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ราคาผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต สินค้าสามารถแข่งขันได้กับสินค้าทดแทนอื่นๆ และความแตกต่างของสินค้าเทียบกับคู่แข่ง และ 3) ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การรักษาลูกค้า การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์การ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ได้มากกว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง และการสื่อสารที่ทำให้ลูกค้าสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกในลักษณะโต้ตอบสองทาง ผลจากการศึกษาดังกล่าวไม่เพียงแต่เป็นแนวทางที่จะใช้ในการบ่งชี้ลักษณะองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปหาความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารจัดการองค์การในยุคปัจจุบันเพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจขึ้นใหม่

ความเป็นมาและความสำคัญของ ปัญหา

ภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยถือได้ว่าเป็นภาคที่มีความสำคัญอย่างมากในด้านส่งออก อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการสนับสนุนของภาครัฐที่เปิดให้มีการลงทุนจากต่างชาติยังส่งผลให้อุตสาหกรรมดังกล่าวเกิดการขยายตัวอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2540 แต่ด้วยการปรับเปลี่ยนของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและการค้ามีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บริษัทต่างๆ ที่เข้ามาลงทุนจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการบริหารและการจัดการองค์การให้ก้าวสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตามในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมาสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจทั่วโลกเกิดภาวะการชะลอตัวอันเป็นผลจากปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลต่ออุตสาหกรรมในหลายๆ ส่วน แต่พบว่ามีบางองค์การยังคงสถานะความได้เปรียบในการแข่งขันของตนเองได้นั้นแสดงให้เห็นว่ายังมีปัจจัยด้านอื่นนอกเหนือจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

ปัจจุบันประเทศต่างๆ ได้พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้เพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทางเทคโนโลยี การเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ การเพิ่มความสามารถในการผลิต การเปิดตลาดใหม่ การดูแลลูกค้าหลังการขาย เพราะแต่ละประเทศต้องการจะอยู่รอดได้ในยุคที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง เฉกเช่นประเทศไทยที่ได้ปรับเปลี่ยนและพัฒนาเศรษฐกิจให้เป็นไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงการค้าของโลก โดยกว่าสี่ทศวรรษที่ผ่านมาโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไทยได้ถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์เหล่านี้ เห็นได้จากการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับแรกในปี พ.ศ. 2504 ที่มียุทธศาสตร์การพัฒนาที่สำคัญ คือ การลงทุนสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานและส่งเสริมให้ภาคเอกชนเป็นผู้ลงทุนประกอบการทางเศรษฐกิจทุกสาขา เป็นผลทำให้ภาคอุตสาหกรรมเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นภาคการผลิตหลักในการส่งออกของประเทศ และยังส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) ในประเทศมีสัดส่วนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1: การส่งออกสินค้าสำคัญของไทย ปี พ.ศ. 2549 – 2552 (มกราคม - กรกฎาคม)

ชื่อสินค้า	มูลค่า : ล้านบาท				อัตราการขยายตัว : ร้อยละ			
	2550	2551	2551 (ม.ค.-มี.ค.)	2552 (ม.ค.-มี.ค.)	2549	2550	2551	2552 (ม.ค.-มี.ค.)
อุตสาหกรรม	4,154,483	4,408,209	1,071,478	918,685	9.8	9.1	6.1	(-14.3)
เกษตรกรรม	522,532	662,252	156,152	121,185	19.5	4.6	26.7	(-22.4)
อุตสาหกรรมเกษตร	327,300	385,780	83,940	86,148	8.2	8.0	17.9	2.6
สินค้าแร่และเชื้อเพลิง	258,268	397,376	87,008	45,882	26.9	(-1.6)	53.9	(-47.3)
รวมทั้งสิ้น	5,262,583	5,853,617	1,398,578	1,171,900	11.4	8.0	11.2	(-16.2)

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

อย่างไรก็ตามประเทศไทยเริ่มสูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขันการส่งออกสินค้าบางประเภท ภายหลังจากที่ประเทศคู่ค้าได้เปิดเขตการค้าเสรี (Free Trade Area: FTA) กับประเทศคู่แข่งของประเทศไทย การคงความได้เปรียบในการส่งออกของไทยจึงขึ้นอยู่กับ การควบคุมปัจจัยภายใน

องค์การ ด้วยการเพิ่มคุณภาพสินค้าที่ส่งออก การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรบุคคล และอื่นๆ ซึ่งทั้งหมดนี้จำเป็นต้องพัฒนาการจัดการองค์การให้เหมาะสม อันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์การนั้นอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว

ประเทศไทยแม้ว่ายังคงมีปัจจัยที่สนับสนุนต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม ได้แก่ 1) การเป็นฐานสำหรับการผลิตเพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ และญี่ปุ่น 2) นโยบายส่งเสริมการลงทุนจากภาครัฐบาล 3) อัตราค่าจ้างแรงงานต่ำ 4) สิทธิพิเศษทางศุลกากร (GSP) 5) สภาพภูมิศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียน และ 6) การพัฒนาการบริหารงานตามมาตรฐานสากล (ISO) เป็นต้น แต่ปัจจัยข้างต้นเหล่านี้เป็นเพียงปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งทำหน้าที่กระตุ้นให้ระบบเศรษฐกิจเกิดการขับเคลื่อนเท่านั้น แต่ก็ไม่สามารถมั่นใจต่อการ

เปลี่ยนแปลงใดๆ ของปัจจัยภายนอกเหล่านี้ได้ ดังจะเห็นได้จากการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศของประเทศไทย (ตารางที่ 2) ที่มีความผันแปรไปตามสภาพของปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นราคาน้ำมัน การก่อการร้ายสากล การอ่อนตัวและแข็งตัวของค่าเงิน สภาพทางการเมืองในประเทศ เป็นต้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับประเทศในเอเชียแล้วประเทศไทยยังมีอันดับที่ต่ำกว่าประเทศคู่แข่งชั้นที่สำคัญอีก 8 ประเทศ ได้แก่ ฮองกง (2) สิงคโปร์ (3) จีน (20) ญี่ปุ่น (17) มาเลเซีย (18) และไต้หวัน (23)

ตารางที่ 2: การจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย โดยสถาบันการจัดอันดับนานาชาติ (IMD, 2009)

IMD Ranking	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
	18	21	30	30	33	31	30	26	25	29	33	27	26	
เหตุการณ์	2 กรกฎาคม 2540 การลอยตัวค่าเงินบาทและเหตุการณ์ต้มยำกุ้งในเอเชียที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจเอเชีย		เหตุการณ์ ซ้ำปี ค.ศ. 2000 ธุรกิจด้านไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ชะลอตัว		11 กันยายน 2544 การก่อวินาศกรรมทางอากาศที่อเมริกา และอเมริกาบุกอัฟกานิสถาน		19 มีนาคม 2456 อเมริกาบุกอิรัก		1 มกราคม 2548 ระบบโดต้าสิ่งทอถูกยกเลิกตามข้อตกลง WTO		ค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นอย่างต่อเนื่อง		ภาวะราคาน้ำมันผันผวน และเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาชะลอตัว	เศรษฐกิจทั่วโลกชะลอตัวส่งผลให้การส่งออกของไทยหดตัวอย่างรุนแรง
											ภาวะเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาคดต่ำจากปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ			
											สหภาพยุโรปกำหนดมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย			
								การก่อการร้ายข้ามชาติเข้ามามีบทบาท						

ในขณะที่สถาบันการจัดอันดับนานาชาติ (IMD) ได้จัดอันดับให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นอันดับ 1 มาโดยตลอดในช่วงกว่า 20 ปีที่ผ่านมา แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าบริษัทต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกามีความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าบริษัทในประเทศอื่นๆ เห็นได้จากข้อมูลของ Fortune Global 500 (2009)¹ ที่จัดอันดับบริษัททั่วโลกจากรายได้ กำไร และสินทรัพย์ ได้แสดงให้เห็นว่าบริษัทของประเทศสหรัฐอเมริกาเองติดอันดับเพียง 140 บริษัทเท่านั้น ซึ่งน้อยที่สุดนับตั้งแต่มีการจัดอันดับในปี พ.ศ. 2538 ขณะที่

ญี่ปุ่นมีจำนวนบริษัทติดอันดับมากเป็นอันดับ 2 หรือ 68 บริษัทตามด้วยฝรั่งเศสที่มีบริษัทติดอันดับจำนวน 40 บริษัท ในขณะที่ประเทศจีนนั้นมีบริษัทที่ติดอันดับเพิ่มขึ้นจาก 29 บริษัทในปีก่อนเป็น 37 บริษัทในปี พ.ศ. 2552 ซึ่งเป็นสถิติสูงสุดเป็นประวัติการณ์ โดยมีบริษัทของประเทศจีนที่ติดอันดับเป็นครั้งแรกมากถึง 9 บริษัท สิ่งเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศนั้นไม่สามารถที่จะบ่งชี้ได้ว่าบริษัทเหล่านั้นจะสามารถสร้างรายได้หรือผลกำไรตามตัวชี้วัดเหล่านั้น

¹นิตยสารฟอร์จูน (Fortune) ก่อตั้งโดยเฮนรี ลูซ (Henry Luce) ในปี ค.ศ. 1930 เริ่มมีการจัดอันดับบริษัทที่มีรายได้จากการประกอบการสูงสุดในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้หน่วยวัดจากรายได้รวม (Gross Revenue) ของแต่ละบริษัทมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1955 จนถึงปัจจุบันรวมระยะเวลา 55 ปี และเป็นที่รู้จักในเศรษฐกิจการเงินโลกที่ถูกใช้อ้างอิงเสมอ

การบ่งชี้ตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันโดยวิธีการทางเดลฟาย

ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ทำให้หลายองค์การหันมาศึกษาเรื่อง “High-Performance Business” ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้มีการศึกษาเป็นอย่างมากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา อาทิ นิตยสารฟอร์จูนได้จัดอันดับบริษัทที่มีผู้ชื่นชอบมากที่สุด (Global Most Admired Company) โดยใช้ระบบการวัดผล (Scorecard) ด้วยเกณฑ์ชี้วัด 9 ด้านด้วยกัน คือ 1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ 2) ความฉลาดในการใช้สินทรัพย์ขององค์การ 3) ระบบการเงินที่เหมาะสม 4) มูลค่าการลงทุนในระยะยาว 5) ความสามารถในการดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง 6) คุณภาพของการบริหาร 7) นวัตกรรม 8) ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจระดับโลก และ 9) ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม แต่ก่อนหน้านี้ก็พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาถึงประสิทธิผลขององค์การ อาทิ Peter และ Waterman (1982) ได้บ่งชี้ประสิทธิผลของบริษัทวัดได้จากตัวชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการแสวงหาผลกำไร 2) ความเติบโตขององค์การ 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และ 4) นวัตกรรม แต่ Kim และ Mauborgne (2005) ได้วิเคราะห์พบว่า หลังจากผลงานดังกล่าวได้ตีพิมพ์และเผยแพร่ออกไปได้เพียง 2 ปี มีบริษัทที่เป็นเลิศถึง 2 ใน 3 หายไปจากโลกธุรกิจ ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวได้จุดประกายการศึกษาในเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การขึ้นมา โดยเฉพาะในช่วงปี ค.ศ. 1984-1985 เป็นช่วงเวลาที่สำคัญที่ได้มีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขึ้น Wernerfelt (1984) ได้เสนอแนวความคิดและทิศทางใหม่สำหรับการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปที่การบริหารและการจัดการทรัพยากรภายในองค์การ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการมององค์การแบบพื้นฐานทรัพยากรหรือ “Resource-based View (RBV)” จนถูกนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดที่ถูกพัฒนาภายใต้ความคิดนี้ก็คือ “Knowledge-base View” เป็นต้น แต่ภายหลังจากนั้นเพียงปีเดียว Porter (1985) ได้เสนอแนวคิดใหม่สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำกำไรของภาคอุตสาหกรรมทั้ง 5 ด้าน คือ 1) อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรม (Threat of new Entrants) 2) อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) 3) อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) 4) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) และ 5) ความเข้มข้นของการแข่งขันภายใน

อุตสาหกรรม (Rivalry among Current Competitors) แนวคิดของ Porter นี้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดภายนอกองค์การเป็นหลัก นั่นคือองค์การจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้จำเป็นต้องกำหนดตำแหน่งการแข่งขันที่ชัดเจนภายใต้สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมที่องค์การนั้นๆ ทำธุรกิจอยู่ ซึ่งต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้ถูกพัฒนากรอบความคิดในรูปขององค์การเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและเกิดเป็นกลุ่มความคิดอีกแนวทางหนึ่งซึ่งเรียกว่า “Industrial Organization Economics (IOE)”

กล่าวโดยสรุป การศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นแม้ว่าจะเริ่มมาหลายสิบปี แต่ก็ไม่พบว่ามีนักวิชาการท่านใดให้ความหมายหรือคำจำกัดความที่เป็นทางการของความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างชัดเจน เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารและการจัดการองค์การถือได้ว่าเป็นศาสตร์หนึ่งที่จะช่วยให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากปัจจัยภายนอกองค์การ อาทิ เทคโนโลยี การค้าและเศรษฐกิจ ผู้ค้าและผู้ส่งมอบ ลูกค้า รวมถึงการสนับสนุนต่างๆ จากภาครัฐ หรือปัจจัยจากภายในองค์การ อาทิ บุคลากร ความรู้ วัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น งานวิจัยในประเทศไทยหลายต่อหลายครั้งได้บ่งชี้ว่าการบริหารและการจัดการองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งจากภายในองค์การจะช่วยทำให้องค์การนั้นอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังไม่สามารถบ่งชี้ตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นที่คาดการณ์กันว่าการศึกษาตัวชี้วัดองค์การดังกล่าวจำเป็นต้องเข้าไปคลุกคลีหรือเก็บข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์ในองค์การนั้นๆ โดยเฉพาะวิธีการทางเดลฟายถือได้ว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการศึกษาดังกล่าว อันจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการทางเดลฟาย (Delphi Technique)

จากการศึกษาข้อมูลและเอกสารต่างๆ พบว่าวิธีการทางเดลฟายหรือวินิจคดีเริ่มขึ้นอย่างมีระบบในปี ค.ศ. 1952 โดยใช้ข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง แต่วิธีดังกล่าวได้ถูกปิดเป็นความลับมาจนถึง 10 ปี เนื่องจากทางกองทัพอากาศอเมริกันได้ใช้วิธีการทางวินิจคดีนี้ในการศึกษาและวิจัยสิ่งต่างๆ แต่ต่อมาได้รับการเปิดเผยครั้ง

แรกในปี ค.ศ. 1963 โดย Dalkey Norman และ Helmer Olaf นักวิจัยของ Rand Corporation ได้เปิดเผยและอธิบายวิธีการทางวินิจคดีออกไปอย่างกว้างขวางและได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วในเวลาต่อมา

Thornton et al. (1975) ให้ความหมายของวินิจคดีว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในขณะที่ Johnson (1993) ให้ความหมายของวินิจคดีว่าเป็นวิธีการรวบรวมการตัดสินใจที่ลดการตัดสินใจอันเกิดขึ้นจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าวินิจคดี คือ กระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องและถูกต้องมากที่สุดโดยไม่ต้องนัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมกัน แต่ใช้ในการตอบแบบสอบถามแทน ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุม

ในด้านการนำไปใช้นั้นได้มีการนำเอาวิธีการทางวินิจคดีไปใช้ในหลายด้าน อาทิ การวางแผนและการทำนายอนาคต การตรวจสอบเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ การกำหนดโครงสร้างด้านอุตสาหกรรม การวางแผนและพัฒนา การจัดลำดับความสำคัญ การประเมินค่านิยมของบุคคลและเป้าหมายของสังคม และการพัฒนาเกณฑ์ประเมินโครงการ เป็นต้น ซึ่งได้มีการประยุกต์ใช้วิธีการทางวินิจคดีกันมาก นอกจากนั้น Linstone และ Turoff (1975) ยังให้ความเห็นว่า ถ้ามีคุณลักษณะตามข้อใดข้อหนึ่งหรือมากกว่าจากรายการต่อไปนี้ก็เหมาะสมที่จะใช้วิธีการทางวินิจคดีได้

- (1) เป็นปัญหาที่ไม่สามารถหาคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนสำหรับปัญหานั้นๆ แต่สามารถทำวิจัยเพื่อศึกษาปัญหาได้
- (2) เป็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นหลายๆ ด้านของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีภูมิหลังต่างกันทั้งด้านประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ
- (3) ต้องการให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระไม่กระทบต่อกัน
- (4) มีข้อจำกัดในเรื่องเวลา สถานการณ์ และค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
- (5) ต้องการลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดจากการ



ไม่เห็นพ้องต้องกัน

- (6) จัดการโน้มนำในการแสดงความคิดเห็นจากผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า

นอกจากนี้วิธีการทางวินิจคดียังมีข้อจำกัดที่ส่งผลต่อความสำเร็จโดย ชนิษฐา (2531) ให้คำแนะนำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญต้องมีความรู้ความสามารถในสาขาที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่กำลังศึกษาอย่างแท้จริง เพื่อให้ผลที่ได้มีความคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องดังนี้

- (1) จำนวนผู้เชี่ยวชาญมากเพียงพอที่จะทำให้เกิดคำตอบที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ
- (2) แบบสอบถามที่ใช้ต้องมีคุณภาพและมีความเที่ยงตรง โดยเฉพาะความชัดเจนและเข้าใจง่าย
- (3) มีเวลาเพียงพอในการพิจารณาแบบสอบถามแต่ละรอบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญมีระยะเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับกลับมา
- (4) ระยะเวลาในการส่งแบบสอบถามกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่ควรใช้เวลามากเกินไป อันจะทำให้ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
- (5) ผู้วิจัยต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบที่ได้รับกลับมา โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับคำตอบโดยไม่มีผลลำเอียง

อย่างไรก็ตามการศึกษาดังกล่าวโดยวิธีการทางวินิจคดีมีทั้งข้อดีและข้อเสียที่จำเป็นต้องทราบเพื่อจะได้พิจารณาเลือกใช้วิธีการดังกล่าวให้เหมาะสมกับปัญหาที่ต้องการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 3

การบ่งชี้ตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันโดยวิธีการทางเดลฟาย

ตารางที่ 3: เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการศึกษาตัวชี้วัดโดยวิธีการทางวินิจคดี

ข้อดี	ข้อเสีย
1) คำตอบที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นคำตอบที่ปราศจากอิทธิพลของบุคคลภายนอกหรือเสียงส่วนใหญ่ 2) ลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดจากการไม่เห็นพ้องต้องกัน 3) มีระยะเวลาในการใคร่ครวญและปรับปรุงความคิดเห็นโดยอาศัยผลที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 4) ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอันเกิดขึ้นจากวิธีการวิจัยที่ต้องมีการจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก 5) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับกลับมาอย่างเป็นระบบ โดยส่วนใหญ่จะใช้ข้อมูลทางสถิติเพียง 2 ค่าคือ มัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)	1) ผลการวิจัยขาดความเชื่อมั่นจากกระบวนการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจไม่ตรงกับเรื่องที่ศึกษาอยู่ 2) จำนวนการทดสอบหลายๆ ครั้งส่งผลให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่ายและไม่ให้ความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นร่วมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ข้อมูลที่ได้เกิดความคลาดเคลื่อน 3) ขาดความต่อเนื่องของข้อมูลที่ได้รับกลับมา ซึ่งเป็นผลจากผู้เชี่ยวชาญไม่มีเวลาในการให้ข้อมูลได้พร้อมตรงกัน 4) ผู้วิจัยขาดความรอบคอบในการพิจารณาคำตอบในแต่ละรอบ ส่งผลให้การวิจัยเกิดความคลาดเคลื่อน

จึงกล่าวสรุปได้ว่าวิธีการทางวินิจคดีช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญได้ใคร่ครวญปัญหาทั้งหมดด้วยตัวเองโดยปราศจากการผลักดันของบุคคลอื่น อันจะเป็นการลดความผันแปรของข้อมูลที่ได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง แม้ว่าจะเป็นเพียงความเป็นไปได้มากกว่าความถูกต้องแน่นอน แต่ก็ใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดกรอบการทำงานเพื่อการตัดสินใจเบื้องต้น อีกทั้งยังช่วยทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดหรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ นอกจากนี้ยังช่วยประหยัดเวลาและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปมากกว่าการประชุมแบบอภิปราย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการค้นหาตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อที่จะพัฒนาตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และนำไปใช้ในการศึกษาหาตัวแบบองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน อันเป็นบริบทเฉพาะของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (1) เพื่อค้นหาตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดความได้เปรียบในการแข่งขัน
- (2) สามารถนำตัวชี้วัดดังกล่าวไปใช้ในการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดเป็นตัวแบบองค์การและความได้เปรียบในการแข่งขัน

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการหาความเห็นร่วมของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้วิธีการทางวินิจคดีเพื่อหาตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยแบ่งผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา จากข้อมูลทางสถิติของ Macmillan (1971) พบว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่านจะมีความคลาดเคลื่อนของข้อมูลในช่วงร้อยละ 0.58 ถึง 0.54 ซึ่งถือว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่มีน้อยกว่า การศึกษาครั้งนี้จึงได้ค้นหาผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มต่างๆ ที่มีคุณสมบัติดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญนั้นเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การหรือมีความรู้ด้านการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานภาคการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การค้า และการจัดการ เป็นต้น
- มีประสบการณ์ในด้านดังกล่าวไม่น้อยกว่า 5 ปี

การศึกษานี้จะใช้แบบสอบถามโดยเริ่มต้นจากการกำหนดตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจะส่งให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตอบแบบสอบถามเป็นจำนวนหลายรอบโดยมีระดับของความเห็น 5 ระดับ ดังนี้

4	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3	หมายถึง	เห็นด้วย
2	หมายถึง	ไม่แน่ใจ

1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
0	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในแต่ละรอบของแบบสอบถามการวิเคราะห์ข้อมูล จะใช้วิธีการทางสถิติเพื่อบ่งชี้ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญได้ แสดงความเห็น โดยมีค่าขององค์ประกอบทางสถิติ 3 ค่า จึงจะถือได้ว่าเป็นตัวชี้วัดที่เป็นความเห็นร่วมหรือฉันทามติ (Consensus) ดังนี้

- ค่ามัธยฐาน (Median) ที่มีค่าตั้งแต่ 2.5 ขึ้นไป
- ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ที่มีค่าไม่เกินกว่า 1.5

- มีความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยม (Mode) กับค่ามัธยฐาน (Median) ไม่เกิน 1.0

ในความหมายของค่าทางสถิติทั้ง 3 คือ ค่ามัธยฐาน ที่มีค่าตั้งแต่ 2.5 ขึ้นไป เป็นการแสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับการใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว ในขณะที่ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าน้อยกว่า 1.5 เป็นการยืนยันให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่แตกต่างกันภายในกลุ่ม และความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมกับมัธยฐานมีค่าน้อยกว่า 1.0 เพื่อบ่งชี้ว่าความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีลักษณะ ปกติและไม่เกิดการเบี่ยงเบนของความคิดเห็น



แบบสอบถามในแต่ละรอบ จะมีการให้เหตุผล สำหรับความคิดเห็นทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับข้อมูลของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยเหตุผลดังกล่าวจะถูกนำไปแสดงให้ ผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ ได้รับทราบในการตอบแบบสอบถามรอบ ต่อๆ ไป เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาทั้งค่าทางสถิติและเหตุผล ดังกล่าว

ตัวชี้วัดที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความเห็นและ เป็นไปตามเกณฑ์ทางสถิติที่กำหนดไว้ จะถูกนำไปสอบถาม ในรอบต่อไปอีกครั้งเพื่อยืนยันฉันทามติ ถ้ายังคงยืนยันจาก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเป็นไปตามเกณฑ์ทางสถิติที่กำหนดไว้ ถือว่าตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นตัวชี้วัดองค์การ ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และในกรณีที่ตัวชี้วัด ที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ทางสถิติที่กำหนดก็จะถูกนำไปสอบถาม ในรอบต่อไปอีกครั้งเช่นเดียวกัน เพื่อยืนยันฉันทามติจากกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ ถ้ายังคงการยืนยันจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และ ไม่ เป็นไปตามเกณฑ์ทางสถิติที่กำหนดไว้ ถือว่าตัวชี้วัดดังกล่าว ไม่สามารถนำไปใช้เป็นตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบ ในการแข่งขัน

ผลการศึกษาและการอภิปรายผล

ประชากรตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 ท่าน ซึ่งปัจจุบันทำงานอยู่ในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา ภาคละ 5 ท่าน โดยผู้เชี่ยวชาญจบการศึกษาในระดับปริญญาเอก ร้อยละ 66.6 และร้อยละ 80.0 มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 ปี

จากการทบทวนวรรณกรรม ได้บ่งชี้ตัวชี้วัดองค์การ ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งสิ้น 18 รายการ โดยแบ่ง เป็นตัวชี้วัดด้านภาพรวมขององค์การจำนวน 9 รายการ ด้านผลิตภัณฑ์จำนวน 5 รายการ และด้านความพึงพอใจ ของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 4 รายการ

จากการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีการทาง วิจัยคิดในรอบแรก ได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งสิ้นร้อยละ 86.7 และได้ตัวชี้วัดด้านภาพรวมขององค์การเพิ่มขึ้นอีก 2 รายการ คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และการรักษา ความลับของลูกค้าและผลิตภัณฑ์ รวมเป็นตัวชี้วัดทั้งสิ้น 20 รายการ จากผลการทดสอบความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด พบว่า มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ด้านภาพรวมขององค์การ

การบ่งชี้ตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันโดยวิธีการทางเดลฟาย

7 รายการ ด้านผลิตภัณฑ์ 4 รายการ และด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 รายการ รวมเป็น 15 รายการ โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าความสำคัญภายในองค์การเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์การนั้นๆ จึงทำให้ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้เหลือเพียง 14 รายการ โดยการประเมินในรอบที่สอง จะนำเอาตัวชี้วัดที่ยังไม่แน่ใจ 3 รายการ กับตัวชี้วัดที่เพิ่มขึ้นอีก 2 รายการ รวมเป็น 5 รายการ ไปทำการยืนยันตัวชี้วัดอีกครั้ง ซึ่งจะทำให้รอบที่สองมีตัวชี้วัดที่ต้องประเมินทั้งสิ้น 19 รายการ

ข้อมูลที่เก็บได้จากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่สอง ได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งสิ้นร้อยละ 73.3 และได้ตัวชี้วัดด้านผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นอีก 1 รายการ คือ ราคาผลิตภัณฑ์ ผลการทดสอบความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด พบว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ด้านภาพรวมขององค์การ 7 รายการ ด้านผลิตภัณฑ์ 3 รายการ และด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 รายการ รวมเป็น 14 รายการ โดยตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทั้งสิ้น 14 รายการกับตัวชี้วัดที่เพิ่มขึ้นอีก 1 รายการรวมทั้งสิ้น 15 รายการ จะถูกนำไปประเมินในรอบที่สามต่อไปโดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านภาพรวมขององค์การ

- ✓ อำนาจการต่อรองกับลูกค้า
- ✓ อำนาจการต่อรองกับผู้ขายวัตถุดิบ
- ✓ สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งในปัจจุบัน
- ✓ ส่วนแบ่งทางการตลาด
- ✓ ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ✓ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
- ✓ การรักษาความลับของลูกค้าและผลิตภัณฑ์

ด้านผลิตภัณฑ์

- ✓ สินค้าสามารถแข่งขันได้กับสินค้าทดแทนอื่นๆ
- ✓ ต้นทุนการผลิต
- ✓ ราคาผลิตภัณฑ์
- ✓ ความแตกต่างของสินค้าเทียบกับคู่แข่ง

ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ✓ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง
- ✓ การรักษาลูกค้า
- ✓ การสื่อสารที่ทำให้คู่ค้าและลูกค้าสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกในลักษณะโต้ตอบสองทาง
- ✓ การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์การนั้นๆ

ในการทดสอบรอบที่สาม จะนำตัวชี้วัดที่บ่งชี้ว่ามีความเป็นไปได้จากการประเมินในรอบที่สองส่งให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง ซึ่งผลการทดสอบในรอบที่สามได้แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทั้ง 15 รายการข้างต้น สามารถที่จะนำไปใช้งานได้โดยตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญได้บ่งชี้มากที่สุดด้านภาพรวมขององค์การ คือ บริษัทสามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งในปัจจุบัน ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และการรักษาความลับของลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ด้านผลิตภัณฑ์ คือ ต้นทุนการผลิต และด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง โดยที่ผลสรุปการทดสอบความเป็นไปได้ทางสถิติของตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4: ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตัวชี้วัด	รอบการสอบถาม	ผลการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ		
		1	2	3
ด้านภาพรวมขององค์การ				
1) อำนาจการต่อรองกับลูกค้า		เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
2) อำนาจการต่อรองกับผู้ขายวัตถุดิบ		เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
3) สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งในปัจจุบัน		เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4) ส่วนแบ่งทางการตลาด		เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
5) ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน		เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
6) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน			เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7) การรักษาความลับของลูกค้าและผลิตภัณฑ์			เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
8) อัตราการเติบโต		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
9) สินทรัพย์รวม		ไม่แน่ใจ	ไม่แน่ใจ	
10) สัดส่วนกำไรต่อสินทรัพย์รวม		ไม่แน่ใจ	ไม่แน่ใจ	
11) ความสามัคคีในองค์การ		เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
ด้านผลิตภัณฑ์				
12) สินค้าสามารถแข่งขันได้กับสินค้าทดแทนอื่นๆ		เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
13) ต้นทุนการผลิต		เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
14) ราคาผลิตภัณฑ์				เห็นด้วย
15) ความแตกต่างของสินค้าเทียบกับคู่แข่ง		เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
16) ตราสินค้าที่เป็นของตนเอง		ไม่แน่ใจ	ไม่แน่ใจ	
17) ลูกค้าสามารถซื้อหรือหาสินค้าได้สะดวก		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย				
18) การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง		เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
19) การรักษาลูกค้า		เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
20) การสื่อสารที่ทำให้คู่ค้าและลูกค้าสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกในลักษณะโต้ตอบสองทาง		เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
21) การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์การนั้นๆ		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย

การบ่งชี้ตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันโดยวิธีการทางเดลฟาย

จากตัวชี้วัดในตารางที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญบ่งชี้ไม่แน่ใจในด้านภาพรวมขององค์การ คือ 8) อัตราการเติบโต 9) ลิขสิทธิ์รวม และ 10) สัดส่วนกำไรต่อสินทรัพย์รวม โดยที่ผู้เชี่ยวชาญต่างให้ความเห็นว่าตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นผลลัพธ์จากการที่องค์การนั้นเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงอัตราการเติบโต ทรัพย์สินและกำไร เป็นเพียงปัจจัยที่ขึ้นกับการบริหารจัดการทางการเงินมากกว่า ซึ่งไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าองค์การที่มีปัจจัยเหล่านี้จะสามารถแข่งขันได้ต่อไปในอนาคต ในขณะที่ด้านผลิตภัณฑ์พบว่าตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญบ่งชี้ไม่แน่ใจ คือ 16) ตราสินค้าที่เป็นของตนเอง และ 17) ลูกค้านำมาซื้อหรือหาสินค้าได้สะดวก โดยที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าตราสินค้าไม่ใช่ปัจจัยแรกๆ ในการที่ลูกค้าจะใช้ในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการ เช่นเดียวกันกับการหาซื้อสินค้าได้อย่างสะดวก ในขณะที่ตัวชี้วัดด้าน 11) ความสามัคคีในองค์การนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ในการพิจารณาก่อนที่จะเข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการ อันจะช่วยทำให้มั่นใจได้ว่าองค์การนั้นมีความพร้อมที่จะให้บริการได้อย่างเข้มแข็งและสามารถตอบสนองได้มากกว่าสิ่งที่ตนเองคาดหวัง จึงได้ทำการรวมตัวชี้วัดดังกล่าวเข้ากับตัวชี้วัดในส่วนของการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมต่อตัวชี้วัดในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านภาพรวมขององค์การ

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยรวมจะมองว่า องค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ต้องสร้างขึ้นมาจากภายในเป็นอันดับแรก ซึ่งผลที่เกิดขึ้นนั้นจะกลายเป็นภาพลักษณ์ของบริษัทที่ได้แสดงออกไปสู่ภายนอกและนำไปสู่ความเชื่อมั่นต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ โดยสามารถแจกแจงได้ 7 รายการ ดังนี้

1) และ 2) อำนาจการต่อรองกับลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบ เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งทำให้องค์การมีศักยภาพในการบริหารจัดการคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับต้นทุนการผลิตอย่างสอดคล้อง

3) ความสามารถในการแข่งขันได้กับคู่แข่งในปัจจุบัน เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญมาก โดยมองว่าองค์การที่สามารถยืนหยัดในภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็วได้นั้น ย่อมส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์การในการตัดสินใจเข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการนั่นเอง

4) ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญอันเป็นผลจากองค์การนั้นได้สร้างขึ้นมาและก่อให้เกิดเป็นความได้

เปรียบในการแข่งขันในปัจจุบัน แต่ก็มีผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่าตัวชี้วัดดังกล่าวไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าองค์การนั้นจะสามารถใช้แข่งขันได้ต่อไปในอนาคต แต่ผลการสรุปของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็ยังคงเห็นด้วยที่จะใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว

5) ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้ต้นทุนต่ำลง แต่ผู้เชี่ยวชาญบางท่านมองว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานก่อให้เกิดเป็นระบบที่ยากต่อการปรับตัวและอาจจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนให้สูงขึ้นแทนที่จะต่ำลง ซึ่งผลการสรุปของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญยังคงเห็นด้วยกับตัวชี้วัดดังกล่าว

6) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญมากที่จะทำให้องค์การสามารถคงอยู่ได้ในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้องค์การมีความเข้มแข็งและรู้จักที่จะปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

7) การรักษาความลับของลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญมาก ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมองว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าที่จะเข้ามาซื้อสินค้าและบริการจะช่วยให้บริษัทสามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งอื่นๆ

ด้านผลิตภัณฑ์

ผู้เชี่ยวชาญมองว่าตัวชี้วัดด้านผลิตภัณฑ์เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค โดยมุ่งไปที่ความคาดหวังของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ซึ่งแจกแจงได้ 4 รายการ ดังนี้

12) สินค้าสามารถแข่งขันได้กับสินค้าทดแทนอื่นๆ โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ตัวชี้วัดดังกล่าวมีความสัมพันธ์ร่วมกับปัจจัยอื่นๆ ด้วย อาทิ ความแตกต่างของสินค้าที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้มากกว่า ราคาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

13) และ 14) ต้นทุนการผลิตและราคาผลิตภัณฑ์ เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนการผลิตที่เป็นปัจจัยในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์นั้น จะส่งผลต่อการสร้างอำนาจในการแข่งขันและนำมาสู่ผลิตภัณฑ์ที่แข่งขันได้ในตลาด ซึ่งลูกค้าถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญแรกๆ สำหรับตัดสินใจที่จะเข้ามาซื้อสินค้าและบริการ

15) ความแตกต่างของสินค้าเทียบกับคู่แข่ง ที่ผู้เชี่ยวชาญบ่งชี้ว่ามีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดอื่นๆ โดยผลิตภัณฑ์ที่บ่งชี้ความเป็นเอกลักษณ์และตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง จะส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่สูงกว่า เช่นกัน

ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกันว่า ปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบัน คือ ลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดความต้องการยังผลให้เกิดการตอบสนองขององค์กรต่อสิ่งเหล่านั้นและก่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่น ๆ ซึ่งแจกแจงได้ 4 รายการ ดังนี้

18) การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญมากที่องค์กรใดสามารถให้ได้มากกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น อาทิ การสนับสนุนข้อมูลและคำปรึกษา การมีกระบวนการผลิตที่ทันสมัย และการควบคุมกระบวนการผลิตที่ดี เป็นต้น

19) การรักษาลูกค้า ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นเพิ่มเติมว่ามีความสัมพันธ์ปัจจัยอื่นๆ อาทิ ความสามารถในการแข่งขันได้กับคู่แข่งในปัจจุบัน ซึ่งแสดงออกให้เห็นว่าลูกค้ายังคงที่จะซื้อสินค้าหรือใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรใดที่ยังคงไว้ซึ่งลูกค้าเก่าย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและส่งผลให้ลูกค้าใหม่ๆ เกิดความสนใจที่จะเข้ามาทำธุรกิจร่วมกัน

20) การสื่อสารที่ทำให้คู่ค้าและลูกค้าสามารถติดต่อ

สื่อสารได้สะดวกในลักษณะโต้ตอบสองทาง เป็นตัวชี้วัดที่ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจที่จะเข้ามาซื้อสินค้าและใช้บริการ ซึ่งเป็นผลมาจากความพึงพอใจต่อการตอบสนองขององค์กรนั้นๆ

21) การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรนั้นๆ ซึ่งอยู่นอกเหนือจากตัวชี้วัดข้างต้นและเป็นองค์ประกอบที่แสดงออกให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เห็นถึงศักยภาพและความมั่นคงขององค์กร อาทิ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, CSR) งานวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เทคโนโลยี (Technology) ผลิตภัณฑ์ในอนาคต (Future Product) ระยะเวลาตั้งแต่การคิดค้นผลิตภัณฑ์จนถึงการนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย (Time to Market) ความซื่อสัตย์สุจริต และความสามัคคีในองค์กร เป็นต้น

ผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญในภาคส่วนต่างๆ มองตัวชี้วัดองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันออกเป็น 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านภาพรวมขององค์กรด้านผลิตภัณฑ์ และด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแต่ละตัวชี้วัดจะมีความเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กันดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1: แสดงความสัมพันธ์ตัวชี้วัดองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันทั้ง 3 ด้าน

สรุปและข้อเสนอแนะ

ความได้เปรียบในการแข่งขันได้มีการศึกษาและพัฒนาประมาณเกือบ 70 ปี โดยมีแนวทางการศึกษาที่สามารถแบ่งออกได้ 2 แนวคิด คือ การมององค์การแบบพื้นฐานทรัพยากรหรือ Resource-based View (RBV) และการมององค์การแบบเศรษฐกิจอุตสาหกรรมหรือ Industrial Organization Economics (IOE) โดยทั้งสองแนวคิดมีความแตกต่างกันในด้านการศึกษาแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตามการศึกษายังไม่สามารถบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนถึงลักษณะขององค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว การศึกษาในครั้งนี้จึงเป็นเพียงการศึกษาที่จำเพาะเจาะจงเฉพาะช่วงเวลาและสภาพแวดล้อมปัจจุบันเท่านั้น โดยสามารถกำหนดตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ทั้งสิ้น 3 ด้าน คือ ด้านภาพรวมขององค์การ ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีตัวชี้วัด รวมทั้งสิ้น 15 รายการ โดยเกณฑ์ดังกล่าวนี้ตั้งอยู่บนความเห็นร่วมของผู้เชี่ยวชาญทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา

การนำเอาวิธีการทางวินิจคดีมาใช้ในการค้นหาตัวชี้วัดข้างต้นนี้ ไม่เพียงแต่เป็นแนวทางในการบ่งชี้ลักษณะองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปหาความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารจัดการองค์การในปัจจุบันอันจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการองค์การในอนาคต นอกจากนี้ ตัวชี้วัดดังกล่าวยังสามารถนำไปศึกษาหาความสัมพันธ์ร่วมกับการบริหารจัดการองค์การทั้งกลุ่มแนวคิดที่มององค์การแบบพื้นฐานทรัพยากร (RBV)

และกลุ่มแนวคิดที่มององค์การแบบเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (IOE) โดยจะเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการเชื่อมโยงแนวทางการบริหารจัดการองค์การทั้งสองกลุ่ม อีกทั้งปัจจุบันได้มีปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นแล้วว่าแนวทางการบริหารได้ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตามวิธีการทางวินิจคดียังพบปัญหาอันเนื่องมาจากการทดสอบหลายครั้ง ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิต้องใช้เวลามากในการตอบคำถาม รวมทั้งการได้รับคำตอบกลับมาไม่พร้อมกัน ได้ส่งผลต่อความคลาดเคลื่อนของข้อมูล โดยประเด็นนี้ จำเป็นต้องมีกระบวนการในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิให้เหมาะสม รวมถึงการอธิบายระเบียบวิธีวิจัยให้รับทราบ เพื่อยืนยันว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีจนจบการวิจัย นอกจากนี้การตรวจสอบคำตอบที่ได้รับกลับมาจากผู้ตอบแบบสอบถาม จำเป็นต้องมีการตรวจทานอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้เข้าใจจุดประสงค์ของผู้ตอบแบบสอบถาม อาจจำเป็นต้องมีการยืนยันคำตอบกลับไปยังผู้ตอบแบบสอบถามอีกครั้ง ก่อนทำการวิเคราะห์ใดๆ รวมทั้งการตั้งคำถามต้องใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายและไม่เป็นการชี้นำให้เกิดความเข้าใจผิดต่อผู้ตอบแบบสอบถาม อย่างไรก็ตามวิธีการทางวินิจคดียังเป็นกระบวนการที่เหมาะสมในการหาความเห็นหรือฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญในปัญหาที่สนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำไปศึกษาปัญหาที่จำเป็นต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและต้องการคำตอบเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยอาจจะเปลี่ยนวิธีการในการตั้งคำถามแบบเปิดเป็นคำถามแบบมีแนวทางร่วมกับคำถามแบบเปิด อันจะทำให้ง่ายต่อผู้ตอบแบบสอบถามในการพิจารณาและสร้างให้เกิดเป็นวิธีการใหม่ๆ สำหรับการแก้ไขปัญหา

บรรณานุกรม

- ชนิษฐา วิทยานูมาศ. 2531, 'การวิจัยแบบเดลฟาย: เทคนิคและปัญหาที่พบในการวิจัยการศึกษา', *รวมบทความเกี่ยวกับการวิจัยการศึกษา*, หน้า 24-39, กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- เดือนจิตต์ จิตต์อารีย์. (2537), *วิธีการวิจัยโฆษณา*, สำนักพิมพ์สุภาพใจ, กรุงเทพฯ.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. 2552, การส่งออกสินค้าสำคัญของไทย, [ออนไลน์], สืบค้นจาก: http://www.ops.moc.go.th/MocCMS/fileupload/HTML/14681/Web__PRB/news__1.html.
- Dalkey, N. and Helmer, O. 1963, 'An experimental application of the Delphi method to the use of experts', *Management Science: Journal of the Institute of Management Sciences*, vol. 9, no. 3, pp. 458-467.
- George, D.S. and Wensley, R. 1988, 'Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority', *Journal of Marketing*, 52 (April), pp. 1-20.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. 2005, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Linstone, H.A. and Turoff, M. 1975, *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Macmillan, T.T. 1971, 'The Delphi Technique', *Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development*, Monterey, California (May), pp. 3-5.
- Peters, T. and Waterman, R.H. 1982, *In Search Of Excellence summary*, Harper & Row, New York.
- Porter, M.E. 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Thornton, G.D. et al. 1975, 'Decision Making with Delphi Techniques, Bayesian Procedure and Monte Carlo Simulation', *Planning and Changing*, vol. 6, no. 1, pp. 49-59.
- Wernerfelt, B. 1984, 'A Resource-based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2 (April-June), pp. 171-80.
- CNN Money. 2009, FORTUNE's 2009 Global 500, [Online], Available from: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009>.
- Institute for Management Development (IMD). 2009, *IMD World Competitiveness Yearbook 2009*, [Online], Available from: <http://www.imd.ch/index.cfm?nav1=true>.