



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่นำมาใช้ในการศึกษา และวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือนี้ ประกอบไปด้วยเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม และเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ ซึ่งจะเป็นมุมมองทางด้านจุลภาคที่อธิบายภาพของหน่วยเศรษฐกิจรายอุตสาหกรรม รวมไปถึงผู้ประกอบการ การรายย่อย ช่วยให้การวิเคราะห์ครอบคลุม และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยแนวคิดและทฤษฎีมี ดังนี้

##### 2.1.1 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain analysis)

เป็นแนวคิดที่ Michael Porter ได้เสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 ในหนังสือเรื่อง Competitive advantage โดย Porter ได้ให้ความเห็นว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถช่วยในการลดต้นทุนให้แก่องค์กรเพื่อสำหรับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคาหรือ ช่วยในการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการเพื่อให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง โดยจะต้องศึกษา และวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆเหล่านี้รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น Porter จึงได้เสนอแนวคิดเรื่องห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา และวิเคราะห์กิจกรรมเหล่านี้ โดยแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่าได้แบ่งกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรออกเป็นประเภทต่างๆโดยพิจารณาในแง่ความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ เพื่อที่ผู้วิเคราะห์จะสามารถศึกษาถึงลักษณะความสำคัญ และความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม โดย Porter ได้เสนอว่า องค์กรธุรกิจสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้โดยการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ในต้นทุนที่ถูกกว่าคู่แข่งหรือ ก่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง

ห่วงโซ่แห่งคุณค่าแสดงให้เห็นถึงคุณค่าทั้งหมดที่องค์กรได้มอบให้แก่ลูกค้า โดยที่กิจกรรมแต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยในการก่อให้เกิดคุณค่าของทั้งองค์กร ซึ่งคุณค่าที่เกิดขึ้นจากแต่ละกิจกรรมเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กรให้กับลูกค้า กิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าภายใน

องค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ กิจกรรมหลัก (Primary activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support activities) โดยที่กิจกรรมหลักประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์สินค้าและบริการการขายสินค้าหรือ บริการ การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้ารวมทั้งการให้บริการหลังการขาย ในขณะที่กิจกรรมสนับสนุนหรือ กิจกรรมเสริมสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของกิจกรรมหลักโดยจัดการสั่งซื้อวัตถุดิบ, เทคโนโลยี, บุคลากร รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าของแต่ละองค์กรจะช่วยให้ผู้ศึกษาทราบถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์ความสามารถภายในของแต่ละองค์กรเพื่อใช้พิจารณาว่ากิจกรรมแต่ละประการขององค์กรนั้นเป็นจุดแข็งหรือ จุดอ่อน จำเป็นต้องมีการปรับปรุงในส่วนใดบ้างเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆมีความสอดคล้องกัน รวมทั้งพิจารณาว่ากิจกรรมแต่ละประเภทก่อให้เกิดคุณค่าอย่างไร



รูปที่ 2.1 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

ที่มา : แปลจาก Michael E.Porter (1998)

**กิจกรรมหลักภายในองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆดังนี้**

1. การนำวัตถุดิบเข้าสู่การผลิตหรือบริการ (Inbound logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ, การขนส่ง, การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ และ Inputs ต่างๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ, การควบคุมวัตถุดิบ, การบริหารคลังสินค้า และการจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไปกลับกับแหล่งวัตถุดิบ

2. การดำเนินการผลิตหรือบริการ (Operation) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือ แปรรูปวัตถุดิบต่างๆให้ออกมาเป็นสินค้า (Transforming inputs into final product) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆเช่น การแปรรูป, การประกอบ, การบรรจุหีบห่อ, การดูแลรักษาเครื่องจักร และการทดสอบ

3. การนำผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปออกสู่ตลาด (Outbound logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ, รวบรวม, จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า และการจัดตารางการเดินทางรถเพื่อขนส่งสินค้า

4. การตลาดและการขาย (Marketing and sales) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น การโฆษณา, การจัดรายการส่งเสริมการขาย, การจัดทำทีมงานขาย, การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย และการกำหนดราคา

5. การบริการลูกค้า (Customer service) ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือ บำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง, การซ่อมบำรุง, การจัดหาอะไหล่ และการอบรมการใช้สินค้า

#### กิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆดังนี้

1. การจัดซื้อ (Procurement) ได้แก่ กิจกรรมหรือ หน้าที่ในการจัดหาหรือ จัดซื้อ Inputs เพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลักต่างๆซึ่ง Inputs เหล่านี้ประกอบด้วยวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ

2. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology development) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือ กระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา, การพัฒนาและออกแบบสินค้า, การเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะกับองค์กร และการแสวงหาเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ เป็นต้น

3. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resources management) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา และคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นต้น

4. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm infrastructure) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชีและการเงิน เป็นต้น

ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดลูกโซ่แห่งคุณค่านั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมแต่ละชนิด เนื่องจากกิจกรรมแต่ละชนิดภายใต้ลูกโซ่แห่งคุณค่าจะมี

ความสัมพันธ์กัน และกิจกรรมในปัจจัยหนึ่งย่อมนำไปสู่การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของต้นทุนและคุณค่าในอีกปัจจัยหนึ่ง ดังนั้น จะต้องมีการพิจารณาความสัมพันธ์ทั้งหลายให้ถี่ และเลือกแนวทางที่ดีที่สุด

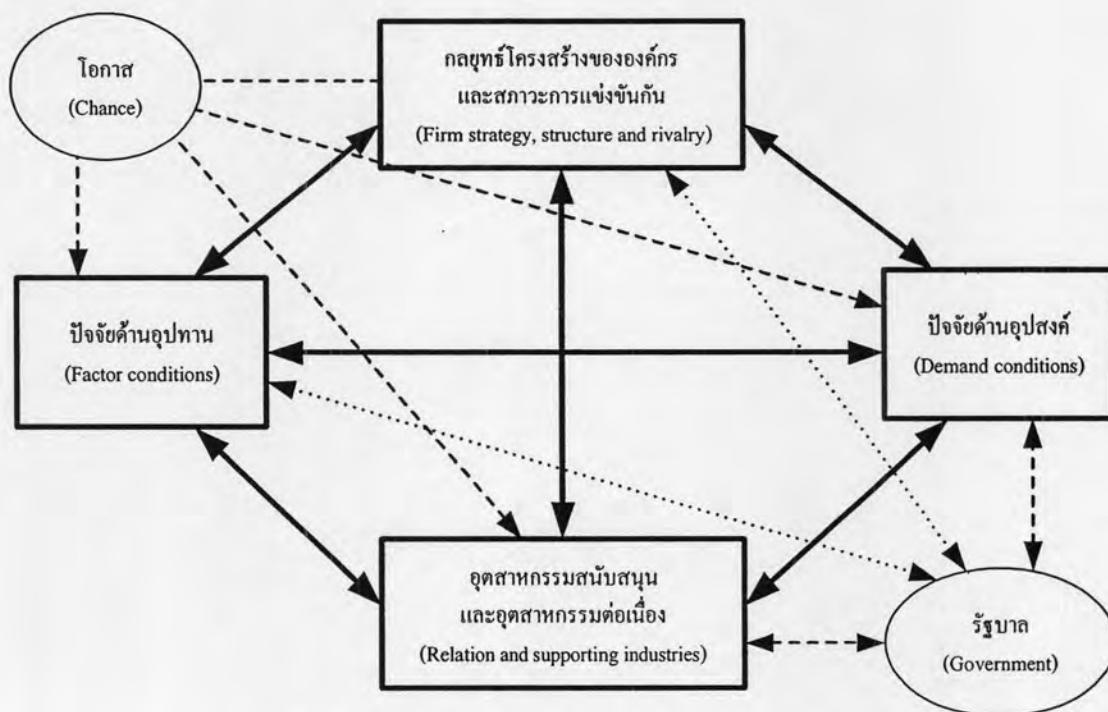
### 2.1.2 แนวคิดการได้เปรียบการแข่งขันของประเทศ (The competitive advantage of nation)

Porter (1998) ได้ศึกษาความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศขึ้นในหนังสือ The Competitive advantage of nations ว่าสิ่งสำคัญในการแข่งขัน คือ ความสามารถที่จะผลิตสินค้าและบริการใหม่ที่ดีขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่องผลผลิตที่มีผลิตภาพ (Productivity) เป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันของเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน ซึ่ง Porter ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า Diamond ที่เกี่ยวข้องในการสร้างความแข่งขันของประเทศ รวมทั้ง อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสี่กับบทบาทของรัฐหรือนโยบายที่มีผลต่อธุรกิจ และ โอกาสหรือสิ่งที่ไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้น โดยองค์ประกอบทั้ง 4 มีดังนี้ (รูปที่ 2.2)

1. ปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยด้านอุปทาน (Factor conditions)
2. ปัจจัยสนับสนุนหรือความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุนและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง (Relation and supporting industries)
3. ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand conditions)
4. กลยุทธ์โครงสร้างขององค์กรและสภาวะการแข่งขันกัน (Firm strategy, structure and rivalry)

นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบอีก 2 ประการ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน คือ บทบาทของรัฐบาล (Role of government) และ โอกาสและสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป (Chance) โดยบทบาทของรัฐบาลจะเป็นกรอบที่จะช่วยสร้างเสริมหรือบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อองค์ประกอบทั้งสี่ข้างต้น ทั้งนี้ Porter เสนอว่า บทบาทที่เหมาะสมของรัฐบาลควร จะเป็นเพียงการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจและการเมืองที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการอุปทานพื้นฐานและองค์กรสาธารณะ กำหนด กฎ กติกา ที่เอื้อต่อการแข่งขันมากกว่าการปกป้องหรือผูกขาด และสร้างหรืออำนวยความสะดวก ต่อพัฒนาการของเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) ส่วนโอกาสและสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนอกเหนือไปจากการคาดการณ์ปกติ รวมทั้งการค้นพบเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ยิ่งใหญ่ (Breakthroughs) การเกิดสงครามหรือ ภัยพิบัติ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงด้านราคาในตลาดโลกอย่างฉับพลัน สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นไปได้ทั้งวิกฤต และ โอกาสสำหรับแต่ละองค์กร มีผลต่อการเพิ่มขึ้น และลดลงของความสามารถในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมประเทศด้วย โดย

องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านใน Diamond model ที่เกี่ยวข้องกันในการสร้างความสามารถในการแข่งขันสามารถอธิบายได้ ดังนี้



รูปที่ 2.2 ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ที่มา : แปลจาก Michael E.Porter (1998)

1. ปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยด้านอุปทาน คือ องค์ประกอบที่มีอยู่ในแต่ละประเทศ แต่มีระดับแตกต่างกันไป ได้แก่

1.1 อุปทานขั้นพื้นฐาน เช่น ทรัพยากรธรรมชาติ, ทรัพยากรทุนต่างๆ, ภูมิอากาศ และภูมิประเทศแรงงานที่ไม่ชำนาญ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้รับการพัฒนาไม่มากนัก มักเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ไม่ยั่งยืน

1.2 อุปทานขั้นซับซ้อน เช่น ทรัพยากรมนุษย์, ระดับความรู้ของประชาชน, ทักษะฝีมือแรงงาน, ระบบสาธารณสุข, การขนส่ง, โทรคมนาคม, เทคโนโลยี, ระบบสาธารณสุข, ระบบการบริหารจัดการ และระบบข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีการพัฒนามีความสำคัญมากในการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันขั้นสูง

ทั้งนี้ Porter ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การขาดแคลนปัจจัยด้านอุปทานตามธรรมชาตินี้ แทนที่จะเป็นการบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันแต่อาจจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการ

แข่งขันในบางอุตสาหกรรมด้วยซ้ำ เนื่องจากข้อจำกัดเหล่านี้จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ได้นอกจากนี้ องค์ประกอบข้อนี้ได้รับผลกระทบจากนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล เช่น นโยบายด้านตลาดหลักทรัพย์, ด้านการศึกษา และด้านเงินช่วยเหลือจากรัฐ เป็นต้น เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ และสนับสนุนอุตสาหกรรมต่างๆ

2. **ปัจจัยสนับสนุนหรือ ความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุน และ อุตสาหกรรมต่อเนื่อง** เป็นที่มาของปรากฏการณ์ Cluster โดยคุณภาพ ความพร้อมความสามารถของผู้ผลิต และบริการสนับสนุนตลอดจนธุรกิจต่อเนื่อง ที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกันเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญ ในการทำให้อุตสาหกรรมแต่ละชนิดที่กระจุกตัวกันในแต่ละพื้นที่มีความ สามารถในการแข่งขันสูงกว่ากันได้ ทั้งนี้ รวมถึงความได้เปรียบจากขนาดของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีต้นน้ำ (Upstream) จนถึงปลายน้ำ (Downstream) ในบริเวณใกล้เคียงกัน ในการทำให้ปัจจัยสนับสนุน ได้เปรียบ และมีความสามารถในการแข่งขันต้องทำให้อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนร่วมมือประสานงานซึ่งกันและกัน โดยมีปัจจัย 3 ข้อ ได้แก่ ช่องทางที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพ และบางครั้งมีสิทธิพิเศษมากกว่าผู้อื่น ความร่วมมือกันตลอดเวลาระหว่างผู้ใช้กับผู้ผลิตวัตถุดิบและปัจจัยข้อสุดท้าย ก็คือความร่วมมือกันตลอดเวลาในกระบวนการนวัตกรรม โดยที่ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันแก้ไขปัญหาระหว่างแลกเปลี่ยนการวิจัย และพัฒนาซึ่งกันและกันซึ่งมีปัจจัยมาจากการที่อุตสาหกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันอยู่ใกล้กัน และมีวัฒนธรรมเดียวกัน ทำให้เป็นไปได้ว่าจะเกิดความร่วมมือกันอยู่ตลอดเวลาอย่างลึกซึ้ง ตลอดกระบวนการนวัตกรรม นอกจากนี้อุตสาหกรรมสนับสนุน และเกี่ยวเนื่องในประเทศจะได้รับผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาลทางด้านการโฆษณา ด้านการอำนวยความสะดวกอื่นๆ

3. **ปัจจัยด้านอุปสงค์** โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการที่ซับซ้อนขึ้นของผู้บริโภคซึ่งเริ่มจากในประเทศก่อนเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ผู้ผลิตสินค้า และบริการพยายามแข่งขันกันปรับปรุงคุณภาพของสินค้า และบริการให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ตลอดจนได้ทดลองกับตลาดใกล้เคียงก่อนจึงนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาดโลก นอกจากนี้หากค่านิยมที่โดดเด่นบางประการในสังคมหนึ่งๆ ได้แพร่หลายไปยังสังคมอื่นๆ ก็อาจจะชักนำให้อุตสาหกรรมที่สอดคล้องกันจากประเทศนั้นซึ่งมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่าประเทศอื่นๆ ดังนั้นอุปสงค์ในประเทศจึงมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบของประเทศมากกว่าอุปสงค์ในต่างประเทศ เนื่องจากบริษัทจะมีความเข้าใจในความต้องการของผู้ซื้อในประเทศได้ชัดเจนกว่าความต้องการของผู้ซื้อในต่างประเทศซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการอยู่ใกล้กับผู้ซื้อรายสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถ

ในการแข่งขัน ลักษณะอุปสงค์ในประเทศที่สำคัญต่อการเสริมสร้าง และรักษาข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันของประเทศมีดังนี้

3.1 ขนาดของอุปสงค์ในประเทศ การที่อุปสงค์ในประเทศมีขนาดใหญ่ขึ้นนั้นแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการรองรับการผลิตจำนวนมากได้ซึ่งทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่เกิดจากการผลิตคราวละมากๆ (Economies of scale) อีกทั้ง ยังมีการลดต้นทุนจากการสะสมความชำนาญที่ได้จากการผลิตหลายครั้ง

3.2 ส่วนผสมของอุปสงค์ในประเทศในอุตสาหกรรมเดียวกัน ตลาดบางส่วนมีอุปสงค์ในภายในประเทศคล้ายกับตลาดโลก ขณะที่บางส่วนจะแตกต่างจากตลาดโลกมาก ผู้ประกอบการมักมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศในตลาดที่คล้ายคลึงกับอุปสงค์โลก

3.3 ผู้ซื้อที่รัฐจริงจะตั้งมาตรฐานไว้สูงในการเลือกสินค้าซึ่งช่วยเป็นแรงกดดันให้ต้องมีการพัฒนาซึ่งจะมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันในส่วนที่มีผู้ซื้อในประเทศที่รัฐจริงมากกว่า

3.4 อุปสงค์ในประเทศเกิดขึ้นก่อนประเทศอื่น อุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อสนองตอบอุปสงค์ในประเทศจะได้เปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศ ถ้าอุปสงค์ต่อสินค้านั้นเกิดขึ้นในประเทศนั้นก่อนประเทศอื่นทั้งนี้อุปสงค์ในประเทศได้รับผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาล ทางด้านมาตรฐานสินค้าด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ซื้อ รวมทั้งภาครัฐยังเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ของสินค้าและบริการอีกด้วย

4. กลยุทธ์โครงสร้างขององค์กรและสภาวะการแข่งขัน โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ เกิดจากความสำเร็จของธุรกิจในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และการบริหารจัดการจัดการภายในธุรกิจ จนส่งผลให้อุตสาหกรรมนั้นมีความสามารถในการแข่งขันเหนืออุตสาหกรรมอื่น นอกจากนี้การแข่งขันที่รุนแรงภายในประเทศ จะนำไปสู่องค์กรธุรกิจที่เข้มแข็ง และมีความสามารถในการแข่งขันสูงในระดับนานาชาติ เพราะผู้ประกอบการแต่ละรายในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง จะเกิดแรงกดดันที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการและพัฒนานวัตกรรมในที่สุด อีกทั้งยังต้องปรับกลยุทธ์ในการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้ด้วยต้นทุนต่ำจะทำให้สามารถแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้ในที่สุด และจะก่อให้เกิดการส่งออกเพื่อที่จะแสวงหาตลาดเพิ่มมากขึ้นนอกจากนี้ โครงสร้างและสภาพการแข่งขันในประเทศอาจได้รับผลกระทบจากนโยบายรัฐบาลในด้านภาษี ด้านการป้องกันการผูกขาด เป็นต้น (พรพรรณ ชื่น ประเสริฐสุข, 2546)

จากการที่ปัจจุบันมีการแข่งขันมากขึ้นทั้งภายในประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก รวมทั้งการแข่งขันด้านราคา บริการ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำให้แต่ละประเทศต่างมุ่งที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับมหภาค และจุลภาค

### 2.1.3 แนวคิดเรื่องเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster)

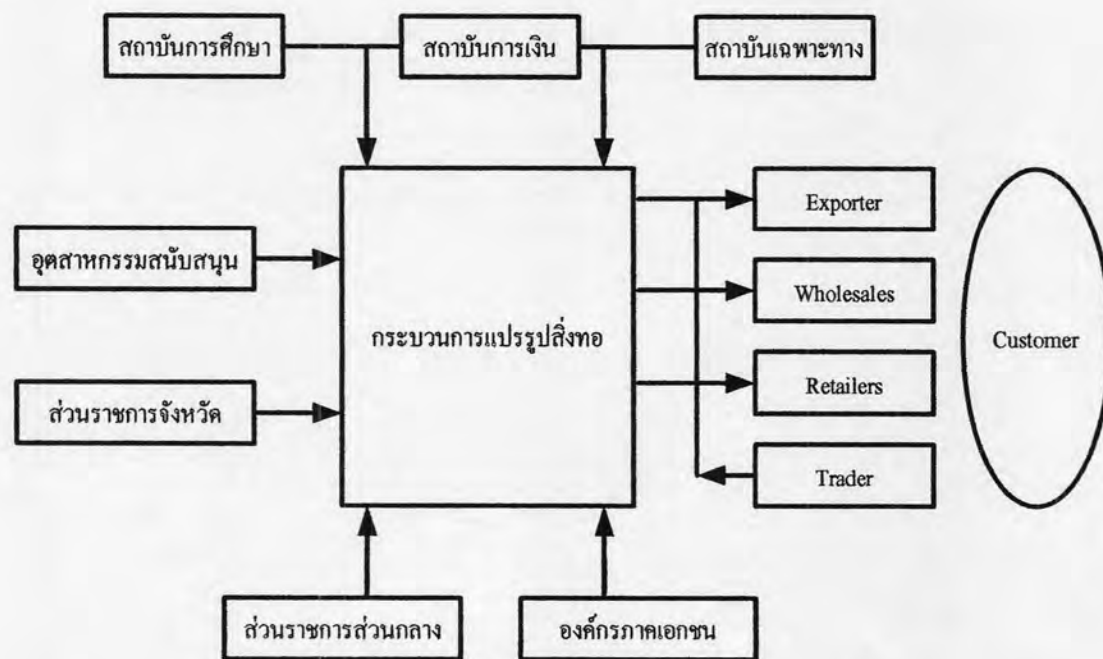
แนวคิดเครือข่ายวิสาหกิจเริ่มปรากฏตั้งแต่ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 โดยอัลเฟรด มาร์แชล (Alfred Marshall) ศาสตราจารย์เศรษฐศาสตร์ แห่งมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ พบว่าอุตสาหกรรมใดก็ตามที่ประกอบกิจการอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งจะมีประสิทธิภาพดีกว่าอุตสาหกรรมที่กระจ่ายกันอยู่ โดยรูปแบบหนึ่งที่สะท้อนแนวคิดเครือข่ายวิสาหกิจ คือ เขตอุตสาหกรรม (Industrial district) ในประเทศอิตาลี ซึ่งมีวิวัฒนาการมากกว่าร้อยปี โดยมีกลุ่มบริษัทผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดเล็ก ที่ดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่เดียวกัน มีความร่วมมือ และแข่งขันในเวลาเดียวกัน ต่อมาแนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนา และนำมาเชื่อมโยงกับทฤษฎีว่าด้วยความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดย Michael E. Porter ซึ่งได้เสนอแนวคิดเครือข่ายวิสาหกิจไว้ในหนังสือชื่อ The competitive advantage of nation เมื่อปี ค.ศ.1990 โดย Porter พบว่าความเก่งเฉพาะสินค้าหรือบริการต่างๆจะเกิดขึ้นเฉพาะในถิ่นฐานต่างๆเป็นเพราะมีการตั้งถิ่นฐานของเครือข่ายวิสาหกิจในรายสินค้าอยู่ในประเทศนั้นด้วยเสมอ ดังนั้นการพัฒนาภาคการผลิตที่แท้จริงจะต้องคิดและพิจารณาแยกแยะเป็นกลุ่มการผลิตตามถิ่นฐานต่างๆจะคิดในลักษณะเดียวกัน (เหมือนกัน) หมดทั้งประเทศไม่ได้ โดยนิยามแล้วคลัสเตอร์ (Porter, 1998) เป็นกลุ่มบริษัท บริษัทผู้จัดสินค้าให้เฉพาะด้าน (Specialized suppliers) ผู้ให้บริการและ โครงสร้างพื้นฐานเฉพาะด้านผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องของช่องทางจำหน่ายลูกค้า และสถาบันที่เกี่ยวข้องที่เชื่อมโยงกันในสาขาเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่งในพื้นที่หรือภูมิภาคหนึ่งซึ่งแข่งขันกันแต่ก็ร่วมมือกัน

อีกนิยามหนึ่งของคลัสเตอร์ (OECD, 1999) คือ มีคุณลักษณะเฉพาะที่เป็นเครือข่ายของการผลิตของผู้ประกอบการ (รวมถึงผู้จัดสินค้าให้เฉพาะด้าน) องค์กรผู้ผลิตความรู้(มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย บริษัทวิศวกรรม) สถาบันเชื่อมโยง (โบรกเกอร์ที่ปรึกษา) และลูกค้าที่เชื่อมโยงเข้าซึ่งกันและกันในสายการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่ม นอกจากนี้ UNIDO ยังให้ความหมายว่า คลัสเตอร์ คือ การกระจุกตัวหรือ การรวมกลุ่มของวิสาหกิจที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน โดยที่ผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนกัน เกี่ยวข้องกันหรือ ส่งเสริมกัน จึงเผชิญกับปัญหา อุปสรรค โอกาส และการท้าทายทางธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน และยังรวมถึงผู้ให้บริการ สถาบันการเงิน สถาบันสนับสนุนต่างๆและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่นซึ่งจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาของคลัสเตอร์ด้วย (พรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข, 2546) การที่จะให้คลัสเตอร์ในแต่ละกลุ่มสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมี



ประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องของคลัสเตอร์ควมืองค์ประกอบ (จักรพร อุ๋นจิตต์และอดิทัต ะสินนท์,2546) คือ

- ภาคเอกชน ประกอบไปด้วยสมาชิกซึ่งดำเนินธุรกิจเป็นแกนหลัก
- ความร่วมมือจากธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ
- สถาบันการเงิน เพื่อเป็นพื้นฐานด้านทรัพยากรทุน
- สถาบันการศึกษา องค์กรผู้ให้บริการและสถาบันวิจัยและพัฒนา เพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมของอุตสาหกรรม
- ภาครัฐบาล ให้การสนับสนุนและร่วมมือผ่านทางนโยบาย มาตรการ กฎ ระเบียบ คลัสเตอร์จะมีอุปสงค์เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ มียุทธศาสตร์ที่แน่ชัด มีการเชื่อมโยงทั้งในแนวดิ่ง และแนวนอน อีกทั้งยังต้องส่งเสริมการเปิดกว้างทางการค้า โดยมีหัวใจอยู่ที่ความร่วมมือของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประเด็นสำคัญในการร่วมมือของคลัสเตอร์ คือ ตรงไหนที่ร่วมมือกันได้ (เพื่อไปแข่งกับผู้อื่น) ก็ร่วมมือกัน เช่น ด้านความรู้ เทคโนโลยีตรงไหนที่ยังต้องแข่งขันก็ยิ่งแข่งกันต่อไป เพียงแต่จะต้องแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ เช่น แข่งขันกันพัฒนารูปแบบสินค้าหรือแข่งขันกันปรับปรุงกระบวนการผลิต มิใช่การแข่งขันกันด้วยการตัดราคาคู่แข่งโดยที่ไม่ได้ลดต้นทุน (จักรพร อุ๋นจิตต์ และอดิทัต ะสินนท์, 2546) โดยสามารถแสดงเครือข่ายวิสาหกิจของอุตสาหกรรมทอผ้า (Textile cluster map) ดังรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 แสดงเครือข่ายวิสาหกิจของอุตสาหกรรมทอผ้า

ที่มา : สมชัยและธีรวิรา (2548)

**2.1.3.1 ลักษณะเฉพาะของคลัสเตอร์** คลัสเตอร์ไม่ได้เป็นเพียงการดำเนินการธุรกิจภายในพื้นที่หรือบริเวณเดียวกัน แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น การรวมกลุ่มกันอย่างง่าย ๆ โดยเป็นเพียงแหล่งธุรกิจของอุตสาหกรรมนั้นๆ ไม่ได้ถือว่าเป็นคลัสเตอร์ ทั้งนี้คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญ 4 ประการ (สุธรรม วาณิชเสณี, 2544) คือ

1. การเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Connectivity) เป็นคุณลักษณะเฉพาะหลักที่สำคัญของคลัสเตอร์ จากการเชื่อมโยงดังกล่าวนี้เอง ที่ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งที่เป็นความรู้ที่บันทึกได้ (Codified knowledge) และความรู้ที่บันทึกและสื่อโดยตรงได้ยาก (Tacit knowledge) กิจกรรมที่เกิดขึ้น ก็คือการเรียนรู้แบบที่มีปฏิริยาต่อกัน (Interactive learning) ผลที่ตามมา นอกเหนือจากการถ่ายทอดข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ในระหว่างกันแล้ว ความคิดใหม่ก็อาจเกิดขึ้นอันนำไปสู่ความรู้ใหม่ การเชื่อมโยงนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะภายในกลุ่มบริษัท ผู้จัดหาสินค้าให้ (Supplier) ลูกค้าตลอดจนสถาบันวิจัยและองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง การเชื่อมโยงจะเป็นไปทั้งในแนวดิ่ง และแนวนอน

2. ความร่วมมือ (Collaboration) สมาชิกในคลัสเตอร์ จะมีความร่วมมือกันในหลายๆด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน การอยู่ร่วมกันในคลัสเตอร์ที่มีความร่วมมือและพึ่งพากันและกันจะนำไปสู่ความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งจะเป็นทุนทางสังคม (Social capital) ที่สำคัญประการหนึ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างหมู่บ้านสมาชิกทั้งที่เป็นบริษัทผู้ประกอบการและสถาบันที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการเชื่อมโยง ลักษณะของความสัมพันธ์จะบ่งบอกถึงกลไกของการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์

3. การแข่งขัน (Competition) คลัสเตอร์ไม่ใช่ Cartel ที่มุ่งกำหนดกลไกราคาหรือปริมาณ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันในบรรดาหมู่บ้านสมาชิก แต่คลัสเตอร์เป็นความร่วมมือที่อยู่บนพื้นฐานของการแข่งขัน

4. ประสิทธิภาพโดยรวม (Collective efficiency) ในภาพรวมความร่วมมือท่ามกลางการแข่งขันพร้อมกับการเชื่อมโยงที่เป็นระบบการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ ตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ คลัสเตอร์มีประสิทธิภาพโดยรวมที่ดีกว่าผู้ประกอบการที่ไม่มีการรวมตัวหรือมีการรวมตัวเฉพาะในด้านธุรกิจทางการค้าแต่เพียงอย่างเดียว

**2.1.3.2 รูปแบบของคลัสเตอร์** คลัสเตอร์ที่ดำเนินการอยู่ในภูมิภาคต่างๆทั่วโลกมีความแตกต่างกันในรูปแบบโครงสร้างของคลัสเตอร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะของการจัดแบ่งแรงงานขนาดของหน่วยผลิตระดับการเชื่อมโยง ขอบเขตของคลัสเตอร์และ โครงสร้างของ

ความสัมพันธ์ด้านอำนาจ ในแง่มุมของลักษณะความสัมพันธ์อาจจัดประเภทรูปแบบของคลัสเตอร์ไว้ (สุธรรม วาณิชเสณี, 2544) ดังนี้

1. คลัสเตอร์ที่มีการเชื่อมโยงในแนวดิ่ง รูปแบบนี้เป็นไปตามสายการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่ม
2. คลัสเตอร์แบบศูนย์กลาง-วงแหวน (Core-ring) ที่มีผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทผู้นำที่ยังต้องพึ่งพาวิสาหกิจขนาดกลางและเล็ก
3. คลัสเตอร์แบบศูนย์กลาง-วงแหวนที่มีบริษัทผู้นำค่อนข้างอิสระ บริษัทผู้นำมักเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่รายล้อมบริษัทผู้จัดวัสดุหรือ ชิ้นส่วนให้ที่เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก บริษัทขนาดใหญ่มักจะมีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อพลวัตของการเชื่อมโยง
4. คลัสเตอร์ที่การเชื่อมโยงในแนวนอน เป็นคลัสเตอร์ในส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมคลัสเตอร์กับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ซึ่งคลัสเตอร์เป็นแนวทางใหม่แนวทางหนึ่ง ซึ่งสามารถที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยรวมของอุตสาหกรรมในคลัสเตอร์นั้นๆ ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าคลัสเตอร์ จัดเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมสาขาต่างๆและถ้ามองภาพกว้าง คลัสเตอร์ยังเป็นกลไกในการเชื่อมโยงการพัฒนาเศรษฐกิจระดับจุลภาค (หรือในระดับกิจการและกลุ่มอุตสาหกรรม) กับการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับมหภาค (หรือในระดับภาคการผลิตและระดับประเทศ) อีกด้วย (สุธรรม วาณิชเสณี, 2544)

การที่มีการรวมกันเป็นคลัสเตอร์ จะมีข้อได้เปรียบมากกว่าการดำเนินธุรกิจอยู่เพียงลำพังหลายประการที่เห็น ได้อย่างชัดเจนมี ดังนี้ (พรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข, 2546)

1. สามารถจัดหาค่าใช้จ่ายประกอบพิเศษสำหรับการผลิตได้ง่าย
2. เข้าถึงแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและเชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้ง่าย
3. เป็นกิจกรรมการผลิตที่เสริมซึ่งกันและกัน
4. สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่าย
5. ทำให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรม
6. การแข่งขันภายในคลัสเตอร์ ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
7. ส่งเสริมให้เกิดการเริ่มและขยายตัวของธุรกิจใหม่ๆในคลัสเตอร์ โดยจะสรุปแนวคิดเครือข่ายวิสาหกิจเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินการทางธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงตลอดสายการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่ม สอดคล้องกับการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการและการ

ร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการเพื่อประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ในที่สุด

โดยภาพรวมแม้ว่า Porter จะไม่ได้ค้นพบทฤษฎีใหม่ถอดคำ (New paradigm) อย่างไรก็ตาม Porter ได้รวบรวมแนวคิด เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน และปัจจัยที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันอย่างเป็นระบบ ตลอดจนได้สร้างทฤษฎีหรือแนวความคิดใหม่ที่เสนอมาเป็นการผสมผสานความคิดด้านเศรษฐศาสตร์ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่ออธิบายความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศอย่างลงตัว ทำให้สามารถวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันได้อย่างเป็นระบบ ทั้งในเชิงสถิตย์ (Static) และพลวัต (Dynamic) (บันลือศักดิ์และคณะ, 2545) ซึ่งในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน ทั้งในระดับประเทศ และระดับอุตสาหกรรมว่ามีความสามารถในระดับใดนั้น ควรที่จะนำปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งหมดมาใช้ในการพิจารณา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน รวมทั้งกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรนำไปใช้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระดับอุตสาหกรรมและประเทศ โดยแนวคิด และวิธีการศึกษาที่นิยมนำมาใช้ได้แก่ แนวคิดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

#### 2.1.4 แนวคิดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการหรือ ผลในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อการประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันการเปรียบเทียบการทำงานของธุรกิจในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการระบุความสำคัญของการเปลี่ยนจุดแข็งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเน้นว่ากลยุทธ์ต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างสถานการณ์ภายใน และสถานการณ์ภายนอก ในการวิเคราะห์สถานการณ์ แบ่งได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในหรือ ปัจจัยภายใน หมายถึง การตรวจสอบความสามารถ และความพร้อมของกิจการในด้านต่างๆ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจการ

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกหรือ ปัจจัยภายนอก หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมหรือ เปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงต้องพยายามเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสภาพแวดล้อมดังกล่าว โดยมีลักษณะที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) ในการดำเนินธุรกิจ

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งจะช่วยให้องค์กร สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส และหลบหลีกจากข้อจำกัด ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ องค์กรธุรกิจจะต้องสามารถระบุปัจจัยภายในขององค์กรได้ เนื่องจากจุดแข็งจะนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT เป็นการนำเอาข้อมูล ซึ่งจะช่วยในการจัดการทรัพยากรภายใต้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อทำการแข่งขัน (วราภรณ์ ตีระเกียรติพิศาล, 2545)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (S กับ W) และปัจจัยภายนอก (O กับ T) สามารถอธิบายได้ (นันทิยาและณรงค์ หุตานุวัตร, 2545) คือ

**ปัจจัยภายใน** จะเป็นกรอบการศึกษวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร ประกอบด้วย การศึกษาภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร การประเมินประสิทธิภาพและกลยุทธ์การบริหารจัดการ (ด้านบุคคล ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาด) ซึ่งการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนสามารถเปรียบเทียบได้กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรในอดีต
2. คู่แข่งที่สำคัญทั้งในประเทศคู่ค้าและในระดับโลก
3. อุตสาหกรรมทั้งหมด พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมทั้งหมด

- S (Strength) จุดได้เปรียบของผลิตภัณฑ์ในการแข่งขันหรือ จุดแข็ง เป็นสิ่งที่มีอยู่ทำหรือสามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่ง เป็นการใช้ทรัพยากร และความสามารถในการผลิตขององค์กรซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การได้รับความคุ้มครองจากสิทธิบัตร, การมีตราสินค้าที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก, การมีความได้เปรียบจากเทคโนโลยีต่างๆคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีกว่าคู่แข่งเป็นต้น

- W (Weakness) จุดเสียเปรียบของผลิตภัณฑ์ในการแข่งขัน หรือจุดอ่อน เป็นปัจจัยที่องค์กรขาดหรือ ทำได้แย่กว่าคู่แข่ง การขาดหายไปของส่วนที่ควรจะเป็นจุดแข็ง ก็เป็นการแสดงจุดอ่อนที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การไม่ได้รับความคุ้มครองจากสิทธิบัตร, การมีตราสินค้าที่มีชื่อเสียงไม่ดีไม่เป็นที่ติดตลาด, การเสียเปรียบจากเทคโนโลยี, ปัญหาการวิจัยและพัฒนาต่างๆคุณภาพของสินค้าที่บกพร่อง และต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าคู่แข่งเป็นต้น

**ปัจจัยภายนอก** เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก จะส่งผลกระทบต่อองค์กรแต่ละแห่งแตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาสสำหรับองค์กรบางแห่ง อาจจะถูกกลายเป็นข้อจำกัดขององค์กรอื่นก็เป็นได้ ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก Edwards (1994) เสนอ

ปัจจัยภายนอก 9 ประการ คือ การเมือง เศรษฐกิจ นิเวศวิทยา การแข่งขัน กฎหมาย โครงสร้างพื้นฐาน สังคม เทคโนโลยีและประชากร

- O (Opportunity) โอกาสทางการตลาด และความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่สามารถแสดงให้เห็นถึงโอกาสใหม่ๆสำหรับการเติบโตและการทำกำไรขององค์กรได้ เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เกิดขึ้นใหม่และยังไม่สามารถเป็นจริง การเกิดขึ้น และเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ๆ การผ่อนกฎการค้าต่างๆที่เกี่ยวข้อง สามารถให้บริการกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้นหรือ ขยายเข้าสู่ตลาดทางภูมิศาสตร์ใหม่ เป็นต้น

- T (Threat) อุปสรรคที่ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขันเป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่จะก่อให้เกิดการคุกคามเป็นอุปสรรคขึ้นได้ภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนรสนิยมของผู้บริโภคในสินค้าขององค์กร, การปรากฏตัวของสินค้าทดแทน, การมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับใหม่ๆเกิดขึ้น, การลดลงของความเจริญเติบโตทางตลาด และการเข้ามาของกลุ่มใหม่ที่มีศักยภาพ เป็นต้น

ในการวิเคราะห์จาก SWOT ผลิตภัณฑ์ที่จะมีศักยภาพและสามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้นั้น ต้องมี S (จุดแข็ง) และ O (โอกาส) ควบคู่กันจึงจะมีศักยภาพความสามารถในการแข่งขันกับประเทศคู่แข่งได้และมีโอกาสในการส่งออกสินค้านั้นได้มากขึ้น ซึ่งในการวิเคราะห์ SWOT นี้ จะมีโอกาสเกิดขึ้นใน 4 กรณีและสามารถแปลความหมายได้จาก SWOT Matrix หรือ เมทริกซ์ TOWS สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2539) ดังนี้

#### กลยุทธ์ในการวิเคราะห์

1. จุดแข็งและ โอกาส การมีจุดแข็งได้เปรียบภายในและปัจจัยภายนอกมีโอกาเป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุด การใช้จุดแข็งเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสเป็นสถานการณ์ที่ต้องการสูงสุด โดยทั่วไปเป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนจากตำแหน่งอื่นให้เป็นตำแหน่งนี้
2. จุดแข็งและอุปสรรค การมีจุดแข็งได้เปรียบภายใน แต่ปัจจัยภายนอกสูญเสียโอกาสเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะหรือ หลีกเลี่ยงอุปสรรค
3. จุดอ่อนและ โอกาส การมีจุดอ่อนเสียเปรียบภายในแต่ปัจจัยภายนอกมีโอกาเป็นกลยุทธ์พัฒนาเพื่อเอาชนะจุดอ่อน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสที่ต้องการพัฒนาองค์กรหรือความสามารถเฉพาะจากภายนอกเช่นเทคโนโลยี และควรปรับจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง
4. จุดอ่อนและอุปสรรค การมีจุดอ่อนเสียเปรียบภายใน และปัจจัยภายนอกสูญเสียโอกาสควรจะมีเป้าหมายที่สร้างให้เกิดจุดแข็ง และอุปสรรคต่ำสุด

ในการวิเคราะห์ SWOT นั้น เราไม่พิจารณาปัจจัยทั้งหมดแต่จะพิจารณาเฉพาะปัจจัยสำคัญหรือ ปัจจัยที่วิกฤตที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เท่านั้น York Frund (1998) เสนอแนะว่าปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (Key success factor or critical success factors) ควรมีลักษณะ (สาโรจน์ โอปัทภย์ชวิน, 2546) ดังนี้

1. มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและในระยะยาว
2. สามารถวัดได้
3. มีจำนวนมาก
4. สามารถประยุกต์ใช้ได้กับบริษัทคู่แข่ง
5. ปัจจัยบางตัวควรมีลักษณะกว้างเกี่ยวข้องโดยตรงกับบริษัทในส่วนทั้งหมด และปัจจัยบางตัวควรมีลักษณะแคบมุ่งเน้นไปที่ฝ่ายหรือแผนกต่างๆ

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์ที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และนโยบายขององค์กร และสามารถช่วยในการตัดสินใจภายในองค์กรได้ด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT นี้เป็นการมองความเป็นไปได้ในอนาคตทั้งด้านบวกและด้านลบ การวิเคราะห์ SWOT ที่สามารถช่วยเพิ่มความแข่งขันให้กับองค์กรได้ ต้องมีเป้าหมายในการสร้างจุดแข็งให้กับองค์กร ลดความเป็นจุดอ่อนขององค์กรเข้ายึดครอง โอกาสที่เข้ามาหรือ ฉวยโอกาสให้เป็น และพยายามต่อต้านอุปสรรค ภัยคุกคามที่เข้ามาสู่องค์กรให้ได้ อย่างไรก็ตามการที่จะวิเคราะห์ SWOT ให้ได้ประสิทธิภาพ ต้องมีการยืดหยุ่นในการวิเคราะห์และควรทำการวิเคราะห์อยู่เสมอ เนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (พรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข, 2546)

### 2.1.5 แนวคิดดุลยดัชนี (Balanced scorecard-BSC) และดัชนีชี้วัดศักยภาพ (Key performance indicators-KPI)

2.1.5.1 แนวคิดดุลยดัชนี เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยในการนำเสนอกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือ การประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) โดยอาศัยตัวชี้วัดศักยภาพเป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัด หรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กร จากแนวคิดของ Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ได้เสนอการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial indicators) ทั้งสองเสนอว่าองค์กรควรพิจารณา

ตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนที่จะพิจารณาเฉพาะในด้านของการเงินเพียงอย่างเดียว โดย มุมมองทั้ง 4 ด้านประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน (Financial perspective), มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) ซึ่งได้ตีพิมพ์ผลงาน ครั้งแรกในวารสาร Harvard business review ในปี 1992

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักหรือดัชนีศักยภาพ จะเป็นการวัดความก้าวหน้าของ การบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือ ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐานหรือ เป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัด และการประเมิน ความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ องค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานหลักที่ดีควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะ โน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร และผู้มีส่วนได้ เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือ ผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก จะแสดง ถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็น รูปธรรม

ในการจัดทำกลยุทธ์ดัชนีจำเป็นต้องอาศัยดัชนีชี้วัดศักยภาพ ประกอบในการจัดทำ ด้วย ตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่า มุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใด ที่องค์กรให้ ความสำคัญในการประเมินผล ซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ดังนี้ (รูปที่ 2.4)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

มุมมองด้านการเงิน เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์กร ธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบอกว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนด ขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้อายุทธศาสตร์ด้านการเงินนั้นมักจะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเพิ่มของรายได้ (Revenue growth)
2. ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost reduction) หรือการเพิ่มขึ้นไปด้วยการใช้ สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (Asset utilization)



ในการที่จะทราบว่า วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงินจะเป็นอย่างไรนั้น องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจนก่อนว่าจะมีทิศทางไปในทางไหน จากนั้น มุมมองด้านการเงินจึงจะสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน

มุมมองด้านลูกค้า ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1. ส่วนแบ่งตลาด (Market share)
2. การรักษาลูกค้าเก่า (Customer retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเดิมขององค์กร
3. การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่
4. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กรหรือตัวองค์กรเอง
5. กำไรต่อลูกค้า (Customer profitability)

ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเองจะมุ่งสนองตอบให้ชัดเจน (Which customer segments to penetrate?) จากนั้นจะต้องแสวงหาคุณค่า (Value proposition) ที่องค์กรจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้น หนังสือ Discipline of market leaders ได้บอกไว้ว่า คุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้ามีอยู่ 3 ด้านและองค์กรเอง จะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งนำเสนอคุณค่าในด้านใด ส่วนคุณค่าในด้านอื่นๆก็ต้องรักษาไว้ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยคุณค่าที่องค์กรมุ่งนำเสนอทั้ง 3 ประการประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (Product and service leadership) เป็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำในด้านของสินค้าและบริการ เทคโนโลยี การออกแบบ การใช้งาน เป็นต้น
2. การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation efficiency) ได้แก่ การที่องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำ อันจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม
3. ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer intimacy) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้า, สามารถปรับตัว และเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา ดังนั้นการจัดทำมุมมองด้านลูกค้าจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือลูกค้าหลัก และอะไรคือคุณ

ค่าที่จะนำเสนอให้ลูกค้าหลักกลุ่มนั้น เพื่อให้ลูกค้ามีความพอใจเป็นลูกค้าขององค์กรนานๆสามารถหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น มีส่วนแบ่งตลาดที่สูงขึ้น และทำให้กำไรต่อลูกค้าสูงขึ้น

**มุมมองด้านกระบวนการภายใน** ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กร ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้อัตราผลตอบแทนต่อทุนสูงภายใต้มุมมองด้านการเงิน มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่าของ Michael E.Porter มาช่วยในการวิเคราะห์แล้วยังสามารถวิเคราะห์ได้จากกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรโดยตรงก็ได้

**มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา** เป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้ BSC แต่เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไปจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆข้างต้น ภายใต้มุมมองนี้องค์กรจะต้องพิจารณาว่า ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้าและด้านกระบวนการภายในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนาและเตรียมตัวอย่างไรบ้าง

โดยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้จะ เป็น 3 ด้านหลักๆได้แก่ ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร, ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศและด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร, ระบบการจูงใจและโครงสร้างองค์กร ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้น มีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่าในการบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆบุคลากรภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดทำให้องค์กรต่างๆมักจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- ทักษะความสามารถของพนักงาน (Skills)
- ทศคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and employee satisfaction)
- อัตราการหมุนเวียน เข้าออกของพนักงาน (Turnover)

สำหรับวัตถุประสงค์ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น จะพิจารณาว่า นอกเหนือจากการมีพนักงานที่มีความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแล้ว ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ก็เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆเป็นการเปรียบเทียบเสมือนว่า นอกเหนือจากทักษะแล้วเทคโนโลยีก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วย จึงมักจะจัดระบบเทคโนโลยี หรือระบบข้อมูลสารสนเทศไว้ภายใต้มุมมองนี้ด้วย ซึ่งตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล, อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ (Down-time rate), ความ

ทันสมัยของข้อมูล (วัดที่การ Update ข้อมูล) และอัตราความครอบคลุมของข้อมูล (วัดจากว่า ข้อมูลที่เรียกใช้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือไม่) เป็นต้น

ในการวัด 4 มุมมองจะครอบคลุมการวัดศักยภาพขององค์กรทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต ได้แก่ การวัดด้านการเงินเป็นการวัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้ว (Past = Looking back), การวัดด้านลูกค้าและประสิทธิภาพการบริหารงานภายในเป็นการวัดความสำเร็จในปัจจุบัน (Present) แต่การวัดด้านลูกค้าเป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาภายในองค์กร (Looking from outside in), การวัดด้านประสิทธิภาพการบริหารงานภายในเป็นการวัดจากภายในออกไปภายนอก (Looking from inside out) ส่วนการวัดด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นการวัดความสำเร็จในอนาคต (Future or Looking ahead)

ในการสร้างเครื่องมือวัดผลองค์กร BSC ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ
2. ตัวชี้วัด (Measures or key performance indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่า องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

**2.1.5.2 แนวคิดดัชนีชี้วัดศักยภาพ** เป็นดัชนีวัดผลการดำเนินงานเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการจัดทำกลยุทธ์ดัชนี ซึ่งมีการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับฝ่ายและระดับบุคคล ซึ่งต้องเชื่อมโยงกันตามลำดับ โดยมีดัชนีชี้วัดทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

### 1. ด้านการเงิน

#### 1.1 การเติบโตของรายได้

- ยอดขายและส่วนของตลาด
- จำนวนสินค้าใหม่
- จำนวนลูกค้าใหม่

- จำนวนช่องทางตลาดใหม่
- จำนวนกลยุทธ์ด้านราคา

### 1.2 ด้านกำไร

- มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economics value added-EVA)
- รายได้ก่อนหักภาษีและค่าเสื่อมราคา (Earning before interest depreciation and amortization-EBIDA)

### 1.2 ด้านต้นทุน

- ต้นทุนต่อพนักงาน
- ร้อยละของต้นทุนที่ลดลง
- อัตราการใช้สินทรัพย์
- อัตราหมุนเวียนของสินค้า
- กำไรต่อสินทรัพย์
- ผลិតภาพ

## 2. ด้านลูกค้า

- ส่วนแบ่งตลาด
- ร้อยละของส่วนตลาดในแต่ละกลุ่มลูกค้า
- ส่วนแบ่งค่าใช้จ่ายของลูกค้า (Share of wallet)

### 2.1 การรักษาลูกค้า

- จำนวนของเสียส่งคืนจากลูกค้า
- อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายในลูกค้าปัจจุบัน
- ความถี่ในการสั่งซื้อ

### 2.2 การหาลูกค้าใหม่

- จำนวนลูกค้าใหม่
- ค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่
- รายได้ต่อลูกค้าใหม่

### 2.3 ความพึงพอใจของลูกค้า

- จำนวนคำร้องเรียน
- ความพึงพอใจของลูกค้า

### 2.4 กำไรจากลูกค้า

- กำไรต่อลูกค้า

- ค่าใช้จ่ายต่อลูกค้า

#### 2.5 คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์

- ความพึงพอใจโดยรวมต่อสินค้า
- คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่เหนือคู่แข่ง

#### 2.6 คุณภาพการบริการลูกค้า

- จำนวนครั้งความบกพร่องจากการบริการ
- อัตราการส่งคืน
- อัตราการแก้ไขใหม่
- อัตราการเคลมประกัน

#### 2.7 ราคา

- คุณค่าที่ลูกค้าได้รับเปรียบเทียบกับราคา
- กำไรขั้นต้น (Gross margin)
- ต้นทุนวัฏจักรของลูกค้า (Customer life-cycle cost)
- กำไรต่อลูกค้า (Customer profitability)

#### 2.7 การทันเวลา

- ร้อยละการส่งสินค้าทันเวลา
- ระยะเวลารอคอย
- ความพึงพอใจต่อเวลาขนส่ง

#### 2.8 ภาพลักษณ์

- ภาพลักษณ์ของกิจการ

#### 2.9 ความสัมพันธ์

- ร้อยละความพร้อมของสินค้าและบริการ
- ร้อยละของผลิตภัณฑ์สำคัญขาดมือ
- จำนวนสินค้าส่งคืนจากคำสั่งซื้อ

#### 2.10 ประสบการณ์ในการซื้อสินค้า

- ผลการสำรวจ
- จำนวนครั้งที่มาร้าน

#### 2.11 ความสะดวก

- เวลาที่ให้บริการ

### 3. ประสิทธิภาพการบริหารภายใน

#### 3.1 การค้นหาตลาด

- รายได้ของลูกค้าใหม่

#### 3.2 การออกแบบ

- เวลาในการออกสินค้าใหม่สู่ตลาด

#### 3.3 การผลิต

- จำนวนของเสีย
- เวลาทำการผลิต
- ต้นทุนต่อหน่วย

#### 3.4 การจัดส่ง

- ต้นทุนการขนส่งต่อหน่วย
- ร้อยละการส่งของทันเวลา
- สินค้าขาดมือ

#### 3.5 บริการ

- จำนวนลูกค้าที่มีการสั่งซื้อซ้ำ

### 4. การเรียนรู้และการเติบโต

#### 4.1 ความรู้ความสามารถพนักงาน

- ความพึงพอใจของพนักงาน
- การออกของพนักงาน
- รายได้ต่อพนักงาน
- จำนวนคนงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง

#### 4.2 ระบบสารสนเทศ

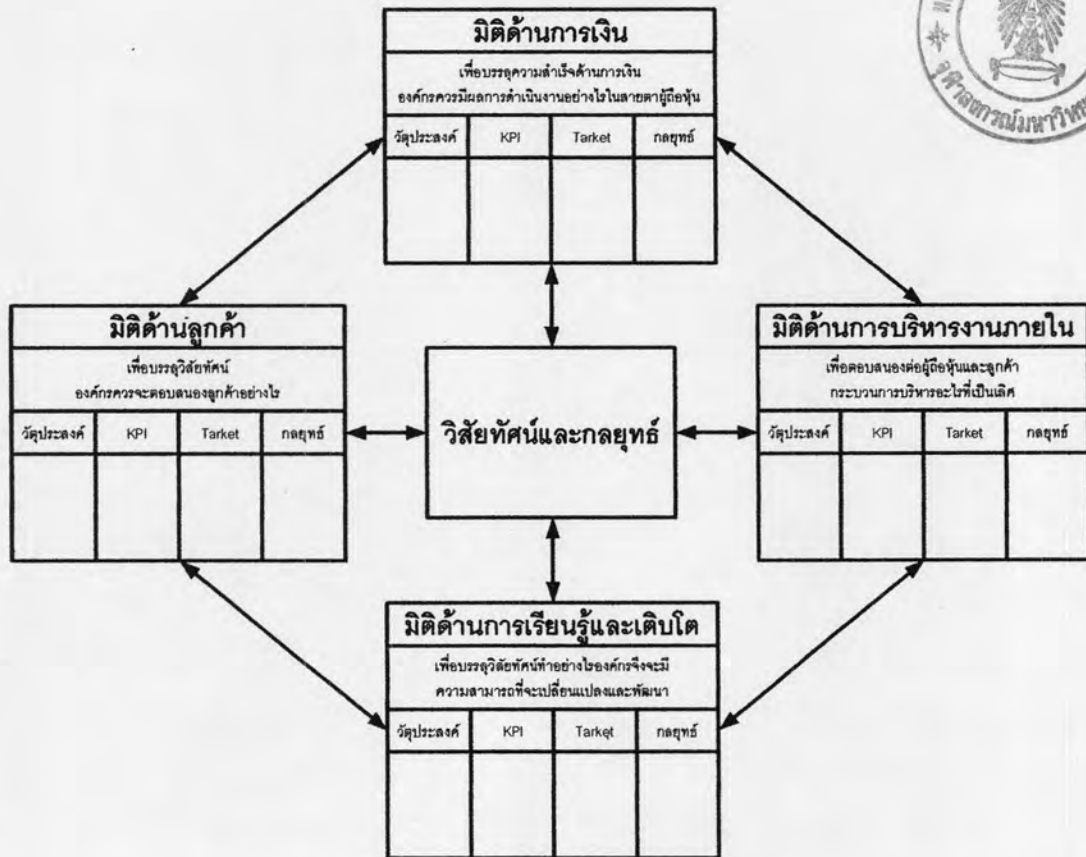
- อัตราความครอบคลุมข้อมูล
- จำนวนข้อมูลที่เพียงพอสำหรับพนักงาน

#### 4.3 การจูงใจ

- จำนวนคำแนะนำที่ได้รับ
- จำนวนคำแนะนำที่นำไปปฏิบัติ

#### 4.4 นวัตกรรม

- การวิจัยและพัฒนาต่อค่าใช้จ่ายรวม
- จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่



รูปที่ 2.4 ความสมดุลของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

ที่มา : แปลจาก Kaplan & Norton (1998)

**2.1.5.3 การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis)** จะทำการประเมินศักยภาพ ซึ่งหมายถึงความสามารถของกลุ่ม และประเมินความสำคัญ ซึ่งหมายถึง ปัจจัยนั้นมีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่มมากน้อยเพียงใด โดยคะแนน 1 หมายถึงว่ามีศักยภาพหรือความสำคัญน้อย จนถึงคะแนน 5 หมายถึงมีศักยภาพหรือความสำคัญมาก โดยใช้การวิเคราะห์ช่องว่างของความสามารถในด้านต่างๆ ดังนี้

#### 1. ด้านการเงิน

- โครงสร้างทางการเงิน
- สภาพคล่อง
- อัตราการเติบโตของรายได้
- ความสามารถด้านกำไร

## 2. ด้านองค์กรและการจัดการ

- โครงสร้างขององค์กร
- การแบ่งงานและมอบหมายงาน
- การติดต่อสื่อสาร-การประสานงาน
- การทำงานเป็นทีม
- ความรู้ความสามารถของทีมงานบริหาร

## 3. ด้านการตลาด

- การพัฒนาตลาด
- ช่องทางการจัดจำหน่าย
- การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์
- ความรอบรู้ในพฤติกรรมผู้บริโภค
- ความจงรักภักดีของลูกค้า
- ภาพลักษณ์

## 4. ด้านการดำเนินงาน

- การจัดหาวัตถุดิบ
- การพัฒนากระบวนการผลิต
- คุณภาพของสินค้าและบริการ
- เทคโนโลยีการผลิตและสารสนเทศ

## 5. การบริหารทรัพยากรบุคคล

- ประสิทธิภาพของพนักงาน
- ความรู้ความสามารถของพนักงาน
- ระบบเงินเดือน/ค่าจ้างและสวัสดิการ

ในการเก็บข้อมูลส่วนนี้ ผู้ทำการศึกษาจะเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงาน ผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ โดยสัมภาษณ์สอบถามความคิดเห็นจากผู้ประกอบการทั้งประธานกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ และเจ้าของกิจการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ เพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง



## 2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ก่อนที่จะเริ่มการดำเนินงานในภาคปฏิบัติ การทบทวนผลการทำงานหรือ ผลการศึกษาของผู้วิจัยท่านอื่นๆ ที่ได้ทำไว้ในอดีต จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญและช่วยให้ผู้วิจัยได้รับความรู้จากประสบการณ์ และผลงานของผู้วิจัยเหล่านั้น อันจะทำให้เกิดความเข้าใจในหัวข้อหรือ ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้แนวความคิดที่ใช้ในการทำงาน และข้อมูลบางอย่างจากผลงานวิจัยเหล่านั้น ก็อาจจะมีประโยชน์ในการนำมาใช้ให้สอดคล้องกับการวิจัยที่กำลังดำเนินการในการทบทวนการศึกษาในครั้งนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

### 2.2.1 งานที่ศึกษาเกี่ยวกับผ้าทอพื้นเมือง

พลทรัพย์ และ วิภาดา (2534) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหัตถกรรมของการทอผ้าพื้นเมืองอีสานพบว่า ผลกระทบต่อตัวเองจากการพัฒนาการทอผ้าพื้นเมืองของผู้หญิง ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้มองโลกกว้างขึ้นอันเป็นผลมาจากการ ได้แลกเปลี่ยนทัศนะและการศึกษางานจากที่อื่นๆ ทำให้มีความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น และเกิดความภาคภูมิใจในตัวเองเป็นการเพิ่มทักษะของตัวเองเกี่ยวกับการทอผ้า การออกแบบ และการย้อมสี ได้เรียนรู้การทำงานแบบเป็นกลุ่ม ก่อให้เกิดความสามัคคี และคิดที่จะช่วยเหลือตนเอง อีกทั้งยังมีความรู้เพิ่มมากขึ้น เช่น การอ่านหนังสือ และการคิดเลข เป็นต้น รวมทั้งผลกระทบต่อครอบครัวก่ให้เกิดการช่วยเหลืองานทั้งครอบครัวเป็นการแบ่งเบาภาระให้กับแม่บ้าน ช่วยให้พ่อบ้านเข้าใจและยกย่องแม่บ้านมากขึ้น และผลกระทบต่อชุมชนกลุ่มแม่บ้านได้รับการยอมรับจากชุมชนมากขึ้น ก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่บ้าน หมู่บ้านมีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ ก่อให้เกิดกิจกรรมอื่นๆ ซึ่งมีส่วนช่วยชุมชน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ มีงานทำในชุมชน โดยไม่ต้องอพยพแรงงาน

ศรัณยา (2537) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์บทบาทของกลุ่มทอผ้าไหม ในการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนในชนบทไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1. บทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนประสิทธิภาพการผลิต โดยการจัดหาปัจจัยการผลิตและเงินทุนหมุนเวียนให้สมาชิกกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ ช่วยให้ประสิทธิภาพการผลิตของสมาชิกเพิ่มขึ้น

2. บทบาทในการพัฒนาสมาชิก โดยการประสานงานกับทางราชการเพื่อจัดการประชุม ชี้แจง แนะนำ ฝึกอบรม และสาธิตเกี่ยวกับการทอผ้าไหมอย่างไม่เป็นทางการอันจะเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ชีวิตมากขึ้น

3. บทบาทในด้านการตลาด โดยรวมตัวกันเพื่อจำหน่ายผ้าไหมของกลุ่ม ทั้งภายใน และภายนอกในหมู่บ้าน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องของการผลิต การคิดต้นทุนกำไร การตลาด ในหมู่สมาชิก ซึ่งการรวมกลุ่มเป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างอำนาจต่อรองราคาได้

4. บทบาทในการพัฒนาอาชีพ รายได้ และการมีงานทำ กลุ่มได้แนะนำสมาชิกให้มีการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ โดยส่งเสริมให้การทอผ้าไหมของสมาชิกเป็นอาชีพรองเพื่อให้มีรายได้เสริมแก่ตนเองและครอบครัว อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาการว่างงาน และการอพยพแรงงานของคนในชุมชน

ธวัชชัย (2540) ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบแผนการผลิตงานหัตถกรรมทอผ้าพื้นเมืองของหมู่บ้านไทลื้อในจังหวัดน่าน พบว่า การส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อดำเนินธุรกิจชุมชนสามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจภายในชุมชนได้ คริวเรือนสมาชิกมีรายได้เสริมจากกิจกรรมนอกภาคเกษตร กระบวนการเรียนรู้สามารถเพิ่มศักยภาพในการจัดการของชาวบ้านให้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดอำนาจในการต่อรองในตลาดได้ระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม หากมีการดำเนินธุรกิจการผลิตในลักษณะเดียวกันจำนวนมากเกินไป อาจส่งผลให้ระดับอุปทานในสินค้าสูงกว่าอุปสงค์ในตลาดได้ ส่งผลให้ตลาดผ้าทอในท้องถิ่นที่ผลิต เป็นตลาดที่มีการแข่งขันกันเอง และมีโอกาสอึมตัวไว ดังนั้น การพัฒนา และการแปรรูปของผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อขยายตลาดมาสู่ในจังหวัดใกล้เคียง หรือแม้แต่ในกรุงเทพมหานครและต่างประเทศก็เป็นช่องทางที่สามารถเพิ่มยอดขายให้กับกลุ่มทอผ้าได้

พระสมคิดจารณธมโม และคณะ (2545) ทำการศึกษากระบวนการพัฒนาผ้าฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ กลุ่มสตรีทอผ้าย้อมสีธรรมชาติบ้านโป่งคำ อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน พบว่าการจัดการด้านวัตถุดิบช่วยให้สูญเสียทรัพยากรธรรมชาติน้อยลง การนำตัวกระตุ้นสีมาใช้ทำให้มีเฉดสีความหลากหลายเพิ่มขึ้น และมีการคิดค้นลวดลายใหม่ๆ นอกจากนี้ยังนำผ้าทอไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่นๆ ซึ่งช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่ผ้าทอ ดังนั้นการบริหารจัดการและพัฒนาแบบเชื่อมโยงกับทุกส่วน ทุกหน่วยงาน จะเป็นแนวทางนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ลำแพน และ สุทธิพงษ์ (2547) ทำการศึกษาผ้าทอไทลื้อ เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจชุมชนเพื่อการพึ่งพาตนเอง พบว่า การทอผ้าไทลื้อช่วยก่อให้เกิดรายได้ รวมทั้งยังมีระบบคุณธรรม ศีลธรรมศาสนาแทรกอยู่ด้วย โดยการทอผ้าแสดงถึงทักษะความชำนาญดั้งเดิม เมื่อมีการเรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา จะก่อให้เกิดธุรกิจชุมชนที่เข้มแข็ง ส่งเสริมให้เกิดเศรษฐกิจชุมชนแบบพึ่งตนเองเน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบในชุมชน อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาสังคมจากการอพยพแรงงานเข้าสู่เมืองใหญ่เพื่อหางานทำอีกด้วย

จากงานที่ศึกษาเกี่ยวกับผ้าทอพื้นเมืองเกี่ยวกับการพัฒนาวัตถุดิบ กระบวนการผลิตและบุคลากร รวมถึงการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาผสมผสานกับผ้าทอ และนำผลิตภัณฑ์ไปแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้ ที่สำคัญคือการสร้างความร่วมมือ เชื่อมโยงกันภายในชุมชนอย่างเข้มแข็ง จึงนำแนวทางการศึกษาเหล่านี้มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

### 2.2.2 งานที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการได้เปรียบการแข่งขันของประเทศ (Competitive advantage of nation) และการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster)

ในเรื่องประสิทธิภาพการผลิต Johns (1985) กล่าวว่า ความสามารถในการแข่งขันด้านราคาเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ที่จะกำหนดความสามารถในการแข่งขันทางการค้า นอกจากปัจจัยด้านราคาแล้วยังมีปัจจัยที่ไม่สามารถวัดได้ เช่น การออกแบบ, คุณภาพ, เวลาที่ใช้ในการจัดส่งสินค้า, การตลาดและนวัตกรรม นับว่ามีความสำคัญอย่างมากที่จะกำหนดอุปสงค์ของต่างประเทศในสินค้าส่งออก และอุปสงค์ภายในประเทศของสินค้านำเข้า และมีส่วนช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตด้วย

โดยมี Alavi (1990) สนับสนุนแนวคิดนี้ด้วยว่า การพัฒนาทักษะและคุณภาพของแรงงาน การวิจัยและพัฒนา และการควบคุมคุณภาพเป็นตัวแปรหนึ่ง ในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าของประเทศ

Krugman (1994) ได้เสนอเพิ่มเติมว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดมาตรฐานการครองชีพและขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกที่สำคัญ คือ การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพการผลิตและผลิตภาพที่เรียกรวมๆว่า Productivity growth ผลสุดท้าย จะทำให้ประชากรมีสภาพทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ระยะเวลาได้มีการให้ความสำคัญในผลิตภาพรวม (Productivity) มากขึ้น โดยมีนักเศรษฐศาสตร์ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น เพื่อเป็นโอกาสในการส่งออกไปยังตลาดโลก ซึ่งหนึ่งในนักเศรษฐศาสตร์เหล่านั้นคือ Porter (1998) ได้ทำการศึกษาใน Competitive advantage of nations ซึ่งกล่าวว่า หัวใจของการแข่งขันคือความสามารถที่จะผลิตผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ดียิ่งขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ซึ่งก็คือผลผลิตที่มีผลิตภาพเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันของเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวิธีในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยเกิดแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า เครือข่ายวิสาหกิจขึ้น ซึ่งเป็นแนวคิดในการก่อตั้งกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์ เพื่อเกิดการรวมตัวกันและนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น การเชื่อมโยงกันระหว่างอุตสาหกรรมต่างๆมีการร่วมมือกัน โดยการร่วมมือกันนี้อยู่บนพื้นฐานของการแข่งขัน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ ซึ่งในปัจจุบันมีนักวิจัยจำนวนมากได้ทำการ

วิจัยเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจของอุตสาหกรรมต่างๆและยังเป็นที่สนใจของหน่วยงานต่างๆเช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของ อุตสาหกรรมนั้นๆในประเทศ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานต่างๆเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน ที่ อาศัยแนวคิดของ Krugman และ Porter โดยเฉพาะแนวคิดของ Porter ที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ ความสามารถในการแข่งขันโดย Diamond model เป็นแนวทางในการศึกษาที่ได้รับความนิยม อย่าง แพร่หลาย โดยมีงานวิจัยที่นำมาประยุกต์ใช้เกี่ยวกับ ความสามารถในการแข่งขันในประเทศไทย จำนวนมาก

จากการศึกษาของ ไพฑูรย์ (2540) เกี่ยวกับนโยบายเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันกับต่างประเทศ สนับสนุนในแนวคิดข้างต้น โดยเสนอว่า การส่งเสริมความสามารถในการ แข่งขันของอุตสาหกรรมไทย ต้องอาศัยปัจจัยอื่นที่นอกเหนือ ไปจากนโยบายการค้าที่เหมาะสม ปัจจัยอื่นที่สำคัญ คือ การเพิ่มขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี ตลอดจนการเพิ่มทักษะบุคลากรทุก ระดับ เพื่อปรับ โครงสร้างการผลิต และการส่งออกของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมาก ไป เน้น ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงเป็น ไปอย่างรวดเร็ว และการส่งเสริมการลงทุนในสาธารณูปโภคพื้นฐาน จะช่วยเสริมสร้างผลิตภาพของอุตสาหกรรมไทยให้เพิ่มขึ้นมากในระยะแรก การเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขันมุ่งเน้นแต่การเพิ่มการส่งออก และลดการนำเข้าเท่านั้น ประเทศอาจประสบปัญหาอัน เกิดจากผลกระทบของนโยบายขัดแย้งกันที่ เรียกว่า Paradox คือ ประเทศนำเข้าสินค้าและบริการ จากต่างประเทศลดลง ประเทศคู่ค้ามีรายได้ลดลงก็จะนำเข้าจากประเทศเราลดลงไปด้วย ส่งผลต่อ การส่งออกจะขยายตัวช้าหรือลดลง ทำให้ได้รับผลกระทบกับรายได้และมาตรฐานการครองชีพ ลดลงในที่สุด

ณัฐพงษ์ (2542) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน กล่าวไว้ว่า มีปัจจัย 2 ประเภทที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน คือ ปัจจัยที่มีโดยธรรมชาติ และปัจจัยที่ถูกกำหนดจากมาตรการของรัฐหรือเอกชน โดยปัจจัยที่มีโดยธรรมชาติจะก่อให้เกิด ต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าโดยเปรียบเทียบ ประเทศที่อุดมสมบูรณ์ไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติ และ จำนวนแรงงานมีแนวโน้มที่จะ ได้ประโยชน์และได้เปรียบ ส่วนปัจจัยที่ถูกกำหนดจากมาตรการของ รัฐหรือเอกชน อาทิเช่น โครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ นโยบายระดับประเทศ รวมถึงมาตรการที่ มีผลต่อต้นทุนและประสิทธิภาพในการผลิต

นิติเวท (2543) ทำการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของการส่งออก ผลิตภัณฑอาหารทะเลไทย โดยนำ Diamond Model มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันทั้ง 4 ด้านในการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของการส่งออก

ผลิตภัณฑ์อาหารทะเลไทย และในปัจจุบันยังมีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่นิยมนำแนวคิดนี้มาเป็นแนวทางและประยุกต์ใช้ทั้งในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมและประเทศ รวมไปถึงการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยการจัดทำคัสเตอร์ อีกทั้งการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ

จากรายงานฉบับสมบูรณ์เล่มที่ 2 สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2546) เกี่ยวกับโครงการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งงานนี้แสดงถึงกรอบทิศทางและยุทธศาสตร์การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยอาศัยผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สามารถมองภาพในแนวกว้าง แนวลึกและเป็นสากลทั้งในมุมมองจากภายในและภายนอก โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ตาม Diamond Model โดยงานนี้มีองค์ประกอบการศึกษา 2 ส่วนคือ การวิเคราะห์ในภาพรวม การประเมินปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ ประเด็นสำคัญเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมทั้ง 5 ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมแฟชั่น อุตสาหกรรมท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ งานนี้เป็นงานที่มีกรอบการวิเคราะห์ตาม Diamond Model และมีการวิเคราะห์ที่ครบถ้วนจึงเป็นงานหลักที่สามารถนำมาใช้เกี่ยวกับกรอบการวิเคราะห์ของงานนี้ได้

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนากิจการเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ และสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2546) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมแฟชั่นในประเทศไทย โดยนำ Diamond model ของ Michael E. Porter เป็นกรอบในการวิเคราะห์แบบ Top-down approach ในระดับมหภาคและการวิเคราะห์แบบ Bottom-up approach ในระดับอุตสาหกรรมพบว่า ปัญหาที่ต้องแก้ไข 5 ประเด็นดังนี้

1. ทักษะแรงงานและศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์ยังอ่อนแอ
2. การเชื่อมโยงเชิงกิจกรรมและความร่วมมือของกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆยังไม่เข้มแข็ง
3. บริบทการแข่งขันและประสิทธิภาพของกลไกระบบราชการ ยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม
4. กลยุทธ์ของธุรกิจ เน้นการแข่งขันบนพื้นฐานของปัจจัยการผลิตสินค้าราคาถูก และไม่ได้เน้นการลงทุนเพื่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันระยะยาว
5. เงื่อนไขอุปสงค์ทั่วไปขาดความยืดหยุ่น

จึงได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหามา โดยการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยการผลิตให้มีศักยภาพสูง ทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยทุน และทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งจะช่วยสร้างผลิตภาพการผลิตให้สูงขึ้น รวมถึงผลักดันให้เกิดความร่วมมือที่ถาวร และรวมกลุ่มของอุตสาหกรรมที่แน่นแฟ้นมากขึ้นของเครือข่ายวิสาหกิจ ส่งเสริมให้เน้นการแข่งขันระดับโลกมากขึ้นจากการใช้ปัจจัยพื้นฐานการผลิต ราคาถูก การนำเสนอบริการที่มีคุณค่าแตกต่างไปจากคู่แข่ง การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ รวมทั้งการสร้างตราสินค้า ส่วนทางด้านรัฐบาลควรดำเนินนโยบายที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นอย่างแท้จริง โดยเน้นบทบาทภาคเอกชนเป็นแกนนำและใช้กลไกผู้ว่าราชการแบบบูรณาการ (ผู้ว่าฯ CEO) เป็นแกนกลางในการสนับสนุนกระบวนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจในท้องถิ่น เพื่อการทำงานที่มีความคล่องตัวสูง

รัชนิกร (2547) ทำการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของหัตถอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงินในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แนวคิด Diamond model ของ Michael E. Porter รวมทั้งใช้แนวคิด จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis) ทำการวิเคราะห์โอกาสในการส่งออก และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยแนวทางเครือข่ายวิสาหกิจพบว่า ด้านปัจจัยการผลิตมีข้อได้เปรียบ คือ แรงงานมีฝีมือ มีรากฐานทางวัฒนธรรม ข้อด้อย คือ ยังพึ่งพิงวัตถุดิบจากต่างชาติ ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย แรงงานมีระดับการศึกษาต่ำ ขาดนักออกแบบที่มีคุณภาพ ด้านปัจจัยสนับสนุนมีข้อได้เปรียบ คือ มีธุรกิจปลายน้ำอยู่ในพื้นที่ มีสถาบันส่งเสริมสนับสนุนพร้อมมีข้อด้อย คือ ความร่วมมือระหว่างผู้ผลิตและสถาบันส่งเสริมสนับสนุนมีน้อย ส่วนทางด้านปัจจัยอุปสงค์มีข้อด้อย คือ ลูกค้ามีความรู้เรื่องหัตถอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงินน้อย ส่วนด้านกลยุทธ์โครงสร้างขององค์กรและสถานะการแข่งขัน มีข้อได้เปรียบคือ มีกลยุทธ์การผลิต มีกลยุทธ์ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และมีการแข่งขันสูงด้านรูปแบบ และคุณภาพ แต่มีข้อด้อยคือ ขาดความรู้ทางการตลาดและการส่งเสริมการตลาด รวมทั้งขาดทัศนคติในการพัฒนาตนเอง และธุรกิจหัตถอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงินในจังหวัดเชียงใหม่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจที่ยังไม่พัฒนา ซึ่งขาดความเชื่อมโยง และความร่วมมือกัน อย่างไรก็ตามสามารถพัฒนาเป็นเครือข่ายวิสาหกิจที่พัฒนาและยั่งยืนได้ ถ้าหากได้รับการแก้ไข และสนับสนุน เช่น การสร้างกิจกรรมระหว่างผู้ประกอบการ, การมีผู้ประสานงาน, การให้รู้จักประเมินตนเองในด้านต่างๆรวมทั้งจัดทำระบบติดตามและประเมินผล

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาของ สมชัย และ ธีรรา (2548) เกี่ยวกับการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจสิ่งทอจังหวัดชัยภูมิ โดยใช้ Diamond model ในการวิเคราะห์ พบว่าปัญหาในการดำเนินงาน เกิดจากขนาดของธุรกิจที่แตกต่างกันมากจนเกินไป ทำให้เป็นอุปสรรคในการเชื่อมโยง

กันอย่างทั่วถึง รวมทั้งประเทศจีนเป็นประเทศคู่แข่งที่น่ากลัวและมีการเติบโตอย่างรวดเร็วส่วนทางภาครัฐก็ยังคงขาดบุคลากรที่รับผิดชอบเฉพาะเรื่อง เพื่อความเชี่ยวชาญและต่อเนื่องในการทำงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจสิ่งทอ ก็คือ ได้รับสิทธิพิเศษทางภาษีเพิ่มเติมจาก คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนช่วยให้มีต้นทุนต่ำลง มีการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการพัฒนา ศักยภาพการผลิตและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีระหว่างกัน มีอำนาจในการต่อรองสูงขึ้น การส่งเสริมด้านการตลาด การพัฒนามาตรฐานสินค้า อีกทั้งยังมีการแก้ไขปัญหาแรงงานร่วมกัน มีการ จัดเขตสำหรับโรงงานฟอกย้อมเพื่อป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย

### 2.2.3 งานที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดดุลยดัชนี (Balanced scorecard-BSC) และดัชนีชี้วัด ศักยภาพ (Key performance indicator-KPI)

ยังมีการศึกษาถึงความเหมาะสมของการนำระบบการประเมินองค์กร ไปใช้งานใน อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดย Hudson, Smart และ Bourne (2001) ได้ทำการ วิเคราะห์ระบบการประเมินองค์กรทั้ง 10 ระบบที่ใช้ในอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็น BSC หรือ Performance pyramid หรือ Result and determinants matrix เป็นต้น พบว่ามีความสอดคล้องกัน ระหว่างทฤษฎีและความต้องการของผู้ใช้ในอุตสาหกรรมเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และการปรับใช้กลยุทธ์ภายในองค์กร

สำหรับการประเมินองค์กรและการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะในประเทศไทยนั้น จากการสำรวจงานวิจัย พบว่า ได้มีการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิตมากมาย โดยส่วนใหญ่จะเป็นการออกแบบ และพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กร นั้น และพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะจากกิจกรรม หรือปัจจัยในการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดย ไพบุลย์ (2544) ได้ทำการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในหน่วยงานการผลิต และหน่วยงานสนับสนุน การผลิตของโรงงานไฟ โรเทคนิค โดยนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบรายงานผลและกำหนดค่า เป้าหมายของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร ส่วนธาราริน (2543) ได้นำเสนอแนวทางการออกแบบการวัดสมรรถนะของระบบการจัดการงานซ่อมบำรุงรักษา จากนั้น กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของกิจกรรมต่างๆและการออกแบบระบบการวัดสมรรถนะ โดย อาศัยเทคนิคของเดลฟาย กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ และวิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ๆพร้อม ทั้งมีการทบทวนระบบการวัดสมรรถนะ โดยผู้เชี่ยวชาญและจากการนำทดลองใช้ในโรงงาน อุตสาหกรรมประเภทปิโตรเคมี พบว่าการวัดสมรรถนะของระบบการจัดการซ่อมบำรุงนั้น สามารถ เสนอผู้บริหารให้รับรู้ถึงศักยภาพ ด้านการจัดการซ่อมบำรุงรักษาที่แท้จริงขององค์กร และเป็น ข้อมูลป้อนกลับ ที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการซ่อมบำรุงได้

นอกจากนี้สุรัชย์ (2544) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักภายใต้หลักการของข้อกำหนด ISO 9001 : 2000 ตั้งแต่ข้อที่ 5 ถึง 8 และข้อกำหนดของ GMP โดยอาศัย KRA (Key result area) ในการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ซึ่งจากการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลักและการนำดัชนีวัดไปทดลองใช้ในอุตสาหกรรมผลิตไส้กรองจำนวน 10 โรงงาน พร้อมทดสอบเพื่อรับรองจากผู้เชี่ยวชาญด้าน ISO 9001 : 2000 และ GMP ได้ผลว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนานั้น มีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมผลิตไส้กรอง

วีรวรรณ (2545) ทำการศึกษารวัดผลสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานขององค์กรด้วย BSC&KPI ของบริษัทเอสเทค แล็บจำกัด พบว่าการนำกลยุทธ์ดัชนีมาใช้เพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาองค์กร โดยกำหนดดัชนีชี้วัดศักยภาพภายใต้มุมมองทั้งสี่ ได้แก่ การเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า การพัฒนาการบริหารภายในและการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งการพัฒนานุเคราะห์ให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

วัลลภา (2548) ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์และระบบในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย BSC&KPI สำหรับอุตสาหกรรมผลิตถุงพลาสติก พบว่าการทำ BSC โดยกำหนดวัตถุประสงค์ทั้ง 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการสร้างผลกำไรสูงสุดโดยการเพิ่มรายได้และลดต้นทุน ด้านลูกค้ามีวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าปัจจุบัน โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุดและแสวงหาลูกค้าใหม่ ถัดมาด้านกระบวนการภายในมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการให้บริการที่รวดเร็ว และกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้สินค้าตรงตามที่ต้องการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และพัฒนาทักษะแรงงาน

ภัทรินทร์ (2548) ทำการศึกษาคำพึงพอใจของผู้ใช้ระบบข้อมูล SETSMART ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับความพอใจของผู้ใช้ในเขตกรุงเทพมหานครมีค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจในคุณสมบัติทุกด้านของข้อมูลทุกประเภทมีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของความคาดหวังของผู้ใช้ข้อมูล จึงทำให้เกิดช่องว่างความพึงพอใจ (Satisfaction gap) ทั้งนี้การเลือกคุณสมบัติที่จะนำมาปรับปรุง และพัฒนาจะให้ความสำคัญแตกต่างของช่องว่างความพึงพอใจเป็นเกณฑ์ในการเลือก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบและปรับปรุงคุณสมบัติของข้อมูล

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้ทำวิจัยจึงได้นำแนวคิดการแข่งขันของประเทศ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมาเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้ประกอบการ และนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ดัชนี และดัชนีชี้วัดศักยภาพ รวมถึงการนำแนวคิดการวิเคราะห์ช่องว่างมาใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ