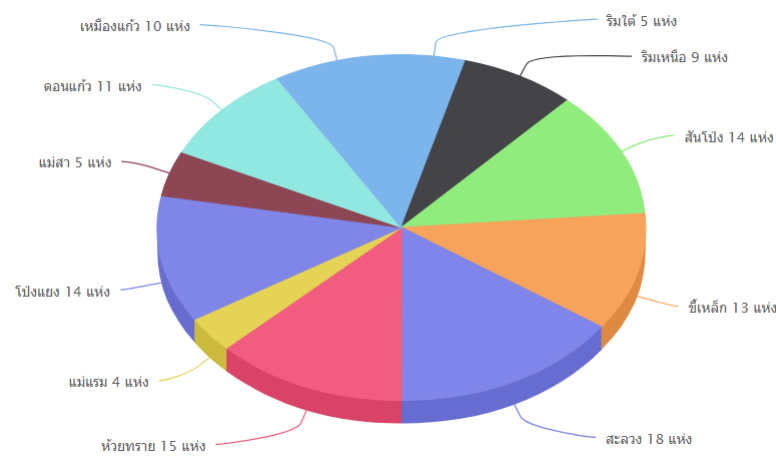


## บทที่ 2

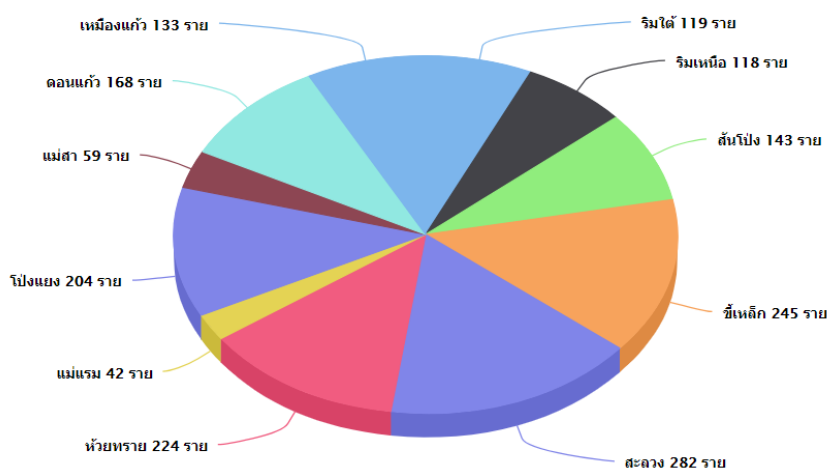
### ทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรม

#### ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอแม่อริม

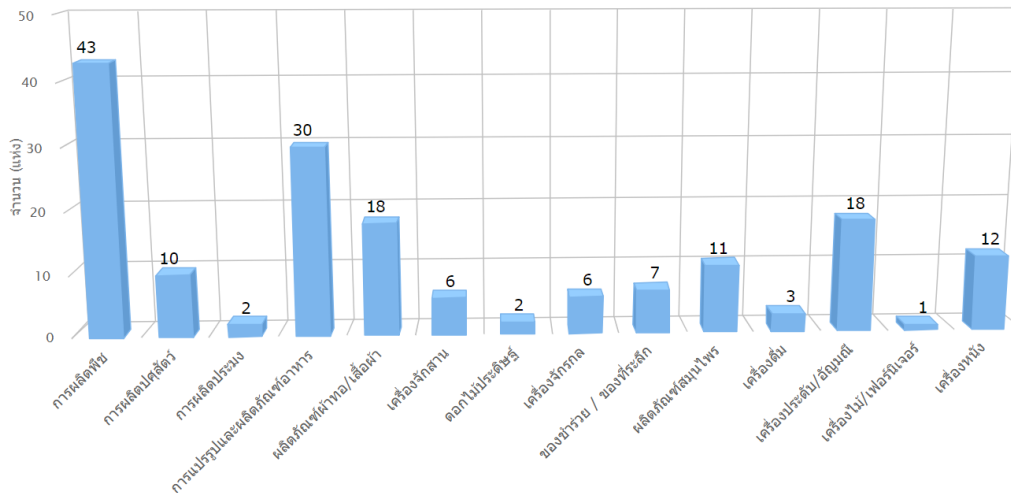
อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ มีการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนในปี พ.ศ. 2560 ทั้งหมด 118 แห่ง และมีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 1,737 ราย ดังแสดงในภาพที่ 2.1 และ 2.2 ประกอบด้วยการประกอบกิจการ 2 ประเภท ประกอบด้วยการผลิตสินค้า จำนวน 169 และการให้บริการ จำนวน 29 ราย แสดงตามภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.1 จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนในอำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่  
ที่มา : กรมส่งเสริมการเกษตร, 2561



ภาพที่ 2.2 จำนวนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามตำบลในอำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่  
ที่มา : กรมส่งเสริมการเกษตร, 2561



ภาพที่ 2.3 จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนในอำเภอแมริมจำแนกตามประเภทกิจการ  
ที่มา : กรมส่งเสริมการเกษตร, 2561

### วิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro community Enterprise--SMCE) หมายถึง “การประกอบการขนาดเล็กและขนาดจิ๋ว เพื่อจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพึ่งพาตนเองและความเพียงพอของครอบครัวและชุมชน ทุนในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากรผลิตผล ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางสังคม (กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ร้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นพี่น้องไว้ใจกัน) ให้เกิดประสิทธิภาพและยั่งยืน ยังประโยชน์ให้ชุมชนผู้เป็นเจ้าของวิสาหกิจนั้นเป็นหลัก”

วิสาหกิจชุมชน หมายถึง การประกอบการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการคิด การจัดการผลิตผล และทรัพยากรทุกชั้นตอนโดยมีภูมิปัญญาขององค์กรชุมชนหรือเครือข่ายขององค์กรชุมชน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งมีได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อการสร้างกำไรทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงกำไรทางสังคม ได้แก่ ความเข้มแข็งของชุมชนและความสงบสุขของสังคมด้วย

วิสาหกิจชุมชน คือ การประกอบการโดยชุมชนที่มีสมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต ทั้งด้านการผลิต การค้า และการเงิน และต้องการใช้ปัจจัยการผลิตนี้ให้เกิดดอกผลทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ด้านเศรษฐกิจ คือ การสร้างรายได้และอาชีพ ด้านสังคม คือ การยึดโยงร้อยรัดความเป็นครอบครัวและชุมชนให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ แบ่งทุกข์แบ่งสุขซึ่งกันและกัน โดยผ่านการประกอบกระบวนการของชุมชน

สำหรับความหมายของวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 นั้น วิสาหกิจชุมชน หมายความว่า “กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าการให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นรูปนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนประกาศกำหนด” จากความหมายของวิสาหกิจชุมชนข้างต้นนั้น วิสาหกิจชุมชนจึงมีลักษณะที่สำคัญอยู่ 7 อย่างด้วยกัน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน คือ

- 1) ชุมชนเป็นเจ้าของกิจการเอง แต่อย่างไรก็ดี คนนอกอาจมีส่วนร่วมโดยอาจมีการถือหุ้นได้ เพื่อการมีส่วนร่วม ร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือ แต่ไม่ใช้หุ้นใหญ่ทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจ
- 2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน ซึ่งอาจจะนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้ แต่เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด
- 3) ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชนซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญา หากมีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดมีความเชื่อมั่นในตัวเองก็จะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้โดยไม่เอาแต่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จ
- 4) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ เป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยปรับประยุกต์ให้ทันสมัย ผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาสากลหรือจากที่อื่น
- 5) มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ทำแบบโครงการเดียว คล้ายกับปลูกพืชเดี่ยว แต่เป็นการทำแบบวนเกษตร คือ มีหลาย ๆ กิจกรรมประสานผืนพลัง (synergy) และเกื้อกูลกัน (cluster)
- 6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก การเรียนรู้คือหัวใจของกระบวนการพัฒนา วิสาหกิจชุมชน หากไม่มีการเรียนรู้ก็จะมีแต่การเลียนแบบ การหาสูตรสำเร็จโดยไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ หากไม่มีการเรียนรู้ก็ไม่มีวิสาหกิจชุมชนบนฐานความรู้ แต่บนฐานความรู้สึก ความอยาก ความต้องการตามทีสื่อในสังคมกระตุ้นให้เกิด ทำให้ความอยากกลายเป็นความจำเป็นสำหรับชีวิตไปหมด
- 7) มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย การพึ่งตนเองคือเป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของวิสาหกิจชุมชน ถ้าหากพลาดเป้าหมายนี้คือพลาดเป้า วิสาหกิจชุมชนจะกลายเป็นธุรกิจที่มีเป้าหมายที่กำไรก่อนที่จะคิดทำให้รอด ไม่พัฒนาเป็นขั้นเป็นตอนให้เกิดความมั่นคงก่อนที่จะก้าวไปพัฒนาธุรกิจ

การแบ่งตามลักษณะการประกอบการเป็นหลัก สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ดังนี้

- 1) วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน เป็นการผลิตเพื่อการใช้ในท้องถิ่นเป็นหลัก ซึ่งมีอยู่ 5 อย่าง คือ ข้าว อาหาร สมุนไพร ของใช้ ปุ๋ย ซึ่งอยู่ในขีดความสามารถของชาวบ้านทั่วไปจะทำได้ เป็นของต้องกินต้องใช้ประจำวัน มีมูลค่ามากกว่าครึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งปีของ แต่ละครัวเรือน แต่ชาวบ้านทั่วไปไม่ขายใกล้เมืองหรือไกลเมืองต่างก็ซื้อกินซื้อใช้
- 2) วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สามารถนำออกสู่ตลาดใหญ่ได้เพราะมีลักษณะเฉพาะตัว มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น บางอย่างอาจมีสูตรเด็ดเคล็ดลับหรือคุณภาพดีในระดับมาตรฐาน สามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไปได้ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ก็คือหนึ่งในวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า

**การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ** (นางจิระนุช ชาญณรงค์กุล ผู้อำนวยการกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร)

วิสาหกิจชุมชน (community enterprise) หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะกรรมการที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ความหมายของวิสาหกิจ

ชุมชนโดยสรุป คือ การประกอบการเพื่อการจัดการ "ทุนของชุมชน" อย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพึ่งตนเอง

"ทุนของชุมชน" ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เป็นกฎหมายที่มีเจตนารมณ์ที่จะให้การส่งเสริมกิจการของชุมชนทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ให้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ มีระบบเศรษฐกิจชุมชนที่เข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในทุกระดับ รวมไปถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการกิจการขนาดย่อมและขนาดกลางต่อไป

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต้นแบบเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้ตนเองในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงาน การดำเนินงานด้านการตลาด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การบริหารสมาชิก เป็นต้น เพื่อเป็นต้นแบบและแนวทางให้วิสาหกิจชุมชน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้เรียนรู้และพัฒนากิจการ วิสาหกิจชุมชนอย่างเหมาะสมต่อไป

คุณสมบัติของวิสาหกิจชุมชนที่มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเป็นต้นแบบ

1. เป็นวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 และผ่านการประเมินศักยภาพครั้งล่าสุดอยู่ในระดับดี
2. ต้องมีข้อมูลการประกอบการย้อนหลังให้คณะกรรมการตรวจสอบได้เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี นับตั้งแต่ประกาศรับสมัคร
3. การประกอบกิจการต้องดำเนินงานโดยกลุ่มคนในชุมชน และสอดคล้องกับศักยภาพบริบทของชุมชนหรือแผนชุมชน
4. ต้องมีกิจกรรมที่หลากหลาย มีความเชื่อมโยงและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

แนวทางในการพิจารณาคัดเลือกเป็นต้นแบบ

เป็นแนวทางที่ใช้ในการพิจารณาแนวคิดและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อบ่งชี้ความสามารถในการพัฒนาตนเองของวิสาหกิจชุมชน เพื่อความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนเพื่อให้ได้วิสาหกิจชุมชนตามคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่พึงประสงค์

หลักเกณฑ์การคัดเลือกประกอบด้วย 5 หมวด ประกอบด้วย

1. ความคิดริเริ่ม หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ แนวคิดในการสร้างโอกาส สร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาแก้ปัญหาของกลุ่มได้อย่างตรงประเด็น ปัญหารุนแรงที่ทำให้คนต้องมารวมตัวกันเป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อรวมพลังในการขจัดปัญหาของตนเอง เช่น ความยากจน หนี้สิน ความเหลื่อมล้ำ ความเป็นธรรม ภัยธรรมชาติ เป็นต้น มีความคิดริเริ่มในการสร้างกลยุทธ์เพื่อพัฒนาไปสู่สิ่งที่มุ่งหวังตอบสนองความต้องการของสมาชิกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพิ่มมูลค่า คุณค่า โดยมีความเหมาะสมกับศักยภาพและเงื่อนไขในพื้นที่ ได้แก่ ทุนทางสังคม ตลาด สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของชุมชนหรือท้องถิ่นนั้น เป็นการวัดกระบวนการคิดของวิสาหกิจชุมชนซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงได้ สามารถอธิบายที่มาของการตัดสินใจหากิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างสมเหตุสมผล โดยพิจารณาจากความคิดริเริ่มในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1.1 มีระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการเรียนรู้ในการรู้จักตนเอง เพื่อทราบศักยภาพและขีดจำกัดของชุมชน และเรียนรู้เพิ่มเติมจากภายนอกอย่างเป็นระบบ



1.2 มีแนวคิดในการจัดการทุน เพื่อให้สามารถมีทุนในการประกอบการได้ภายใต้เงื่อนไขของการพึ่งตนเองเป็นเบื้องต้น

1.3 มีแนวคิดในการจัดระบบวิสาหกิจชุมชนที่มีกิจกรรมหลากหลาย เกื้อกูลกันตามฐานทรัพยากร ภูมิปัญญาหรือเงื่อนไขของท้องถิ่น

1.4 มีแนวคิดในการจัดระบบสวัสดิการที่ดีสำหรับสมาชิกและชุมชน

1.5 มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานทรัพยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความโดดเด่นและสอดคล้องกับบริบทของชุมชน

2. ความสามารถในการบริหารและการจัดการสถาบัน หมายถึง ความสามารถของกรรมการและสมาชิกในการบริหารจัดการ โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางไม่ว่าจะเป็นวิสาหกิจชุมชนระดับพื้นฐานหรือระดับก้าวหน้า เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน วิสาหกิจชุมชนต้องมีการบริหารจัดการครบ 9 ด้าน การคัดเลือกพิจารณาจากรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละด้าน วิสาหกิจชุมชนดีเด่นต้องมีการดำเนินการครบทุกด้าน ดังนี้

#### 2.1 ด้านแผนการดำเนินงาน

1) มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง (วิสัยทัศน์) ที่มุ่งไปสู่การพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน ให้มีความเหมาะสมพอดีกับเงื่อนไขของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

2) มีแผนการดำเนินงานและกิจกรรมหรือมีการประสานแผนกับหน่วยงานภาคีที่จะทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

3) ลักษณะแผนการดำเนินงานและกิจกรรมที่มีเหตุผลสอดคล้องเหมาะสมกับเงื่อนไขของชุมชน

4) มีแผนควบคุมหรือแผนบริหารความเสี่ยงหรือมีการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

5) มีการทบทวนและปรับปรุงแผนให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

#### 2.2 ด้านทรัพยากรและการเงิน

1) มีการนำทรัพยากรที่มีมาใช้ให้แผนงานบรรลุตามที่กำหนด

2) ที่มาของเงินทุนและทรัพยากรมีความชัดเจน เช่น ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม สะสมทุนจากสมาชิก ระดมทุนจากสมาชิก กู้ หรือหาจากภายนอกเพิ่มเติม

3) การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 2.3 ด้านระบบบัญชี

1) มีการบันทึกบัญชี

2) ดำเนินการปิดบัญชีได้ถูกต้องตามเวลา

3) มีการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลการเงินบัญชีอย่างสม่ำเสมอพิจารณาจากสินทรัพย์ เงินทุนหมุนเวียน หนี้สิน รายได้ กำไร ขาดทุน เงินปันผล

4) มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลบัญชี

#### 2.4 ด้านโครงสร้างและบทบาทหน้าที่

1) มีการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมกับการประกอบการตามความจำเป็นของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

2) มีการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่

- มีการจัดเตรียมคนให้ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด

- คนที่ถูกกำหนดให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่มีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

- มีการชี้แจงหรือแจ้งให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายบทบาทหน้าที่รับทราบ
- ปริมาณงานที่มอบหมายแต่ละคนมีความเหมาะสม

## 2.5 ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง ข้อบังคับการอยู่ร่วมกัน

1) มีกฎระเบียบหรือข้อตกลง ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการบริหาร ตามความพอเหมาะพอดี ไม่น้อยหรือมากเกินไป

- 2) กฎ ระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ถูกกำหนดโดยสมาชิก
- 3) กฎ ระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ มีความชัดเจนและมีบันทึกไว้เป็นหลักฐาน
- 4) มีระบบการควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ที่กำหนดไว้
- 5) มีกฎระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน

## 2.6 ด้านการบริหารธุรกิจ

1) ผลิตสินค้า/บริการตรงตามความต้องการของลูกค้า (ลูกค้าหมายถึงผู้ใช้สินค้า/บริการ อาจเป็นภายในครัวเรือน ชุมชนหรือลูกค้าภายนอก)

- 2) สินค้า/บริการมีคุณภาพ โดยมีการตรวจสอบควบคุมอย่างสม่ำเสมอ
- 3) มีฐานคิดในการกำหนดราคาอย่างมีเหตุผล

4) มีการกำหนดปริมาณการผลิตสินค้า/บริการที่เหมาะสมมีความสมดุลทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

5) มีเป้าหมายตลาดชัดเจน และสามารถบริหารการกระจายสินค้าและบริการสู่ตลาดที่กำหนดไว้ได้

6) มีการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านต่าง ๆ

7) มีการจัดสรรกำไร สวัสดิการและผลตอบแทนแก่สมาชิกกรรมการชุมชนและสังคม

## 2.7 ด้านการจัดการข้อมูล

- 1) มีการรวบรวมข้อมูลและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สะดวกในการใช้งาน
- 2) ข้อมูลมีคุณภาพ ถูกต้อง น่าเชื่อถือ เหมาะสม เพียงพอ ทันสมัย เป็นปัจจุบัน
- 3) มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่จัดเก็บอย่างต่อเนื่อง

## 2.8 ด้านการสื่อสาร

1) มีการสื่อสารภายในกลุ่มสมาชิกและเครือข่าย มีระบบ/วิธีการสื่อสาร เช่น ประชุม อบรม มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

2) มีการสื่อสารกับบุคคลภายนอก มีระบบ/วิธีการสื่อสาร เช่น การประชาสัมพันธ์ มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

2.9 ด้านการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการประเมินการเป็นที่ยอมรับของวิสาหกิจชุมชนต่อชุมชนนั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อเศรษฐกิจชุมชนเน้นการช่วยขับเคลื่อนช่วยผลักดันหรือทำให้เป็นที่สนใจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)

1) อปท. มีแผนงาน งบประมาณที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

2) อปท. มีการอำนวยความสะดวกแก่วิสาหกิจชุมชน เช่น การให้ใช้ที่ดิน โรงเรือน เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ

3) อปท. ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้แก่วิสาหกิจชุมชน เช่น จัดฝึกอบรม ศึกษาดูงาน

4) อปท. มีการประชาสัมพันธ์ผลงานให้วิสาหกิจชุมชน สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จัก ประกาศยกย่องเชิดชู ให้คุณค่าแก่วิสาหกิจชุมชน เช่น เป็นสโลแกนประจำท้องถิ่น

3. บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบัน หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การตัดสินใจ มารวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง การตัดสินใจในการบริหารจัดการทุกขั้นตอน จนถึงกำหนดในการจัดสรรรายได้หรือผลกำไร เพื่อเป็นสวัสดิการแก่ สมาชิกและชุมชน การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของสมาชิก การพิจารณาวิสาหกิจชุมชนดีเด่นพิจารณาจาก

3.1 การมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

1) ร่วมกันคิดและกำหนดวิสัยทัศน์  
2) การร่วมวิเคราะห์ วางแผน การรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง  
3) การร่วมตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม ทั้งด้านธุรกิจการประกอบการและด้านสังคม

4) ร่วมติดตาม ตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน  
5) ร่วมรับผิดชอบต่อผลการกระทำ รับผิดชอบต่อส่วนรวม เช่น การแบ่งผลกำไร การจัดสวัสดิการ

3.2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมาชิก

1) ร่วมกันคิด เสนอความเห็นในการหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองของสมาชิก  
2) ร่วมกันวางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองของสมาชิก  
3) ร่วมกันสนับสนุนให้สมาชิกได้รับการพัฒนาตนเองตามแนวทางที่กำหนด

4. ความมั่นคงและฐานะทางเศรษฐกิจของสถาบัน หมายถึง ความเจริญเติบโต ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของสมาชิก เนื่องจากกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกันมีความหลากหลาย เชื่อมโยง เกื้อกูลกัน ส่งผลให้เกิดการลดความเสี่ยงในการประกอบการตอบสนองความต้องการสร้างความพอใจและความสุขให้สมาชิก ทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในสถาบันและสร้างความมั่นใจของสมาชิกในการดำเนินการร่วมกับกลุ่มต่อไป ซึ่งจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งของกลุ่ม โดยพิจารณาจาก

4.1 กิจกรรมมีความหลากหลาย เชื่อมโยงเกื้อกูลกัน ส่งผลให้เกิดการลดความเสี่ยงในการประกอบการ

4.2 สมาชิก มีสวัสดิการอย่างเป็นระบบ

4.3 สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นและหรือมีรายจ่ายลดลง

4.4 หนี้ของสมาชิกไม่เพิ่มขึ้นหรือสามารถบริหารจัดการหนี้สินได้

4.5 สมาชิกและกลุ่มมีเงินออม

4.6 กลุ่มมีเงินทุนสำรองสำหรับประกอบการได้อย่างต่อเนื่อง

4.7 กิจกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องหรือมีสมาชิกเพิ่มขึ้น

4.8 มีการเตรียมการเพื่อสืบทอดกิจการในอนาคต

5. การทำกิจกรรมด้านสวัสดิการชุมชน สาธารณประโยชน์ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หมายถึง การทำกิจกรรมของกลุ่มที่เอื้ออำนวยต่อประโยชน์ของสาธารณะ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม สวัสดิการชุมชน รวมทั้งการทำกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรอย่าง



ยั่งยืน และสามารถบริหารให้ใช้ได้ตลอดไป (Sustainability) โดยพิจารณาจากกิจกรรมที่ทำในนามของกลุ่มเท่านั้น ดังนี้

5.1 มีการจัดกระบวนการเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการเสียสละ ช่วยเหลือเกื้อกูล อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมแก่สมาชิก

5.2 มีกระบวนการผลิตและบริการของกลุ่มที่ไม่ทำลายทรัพยากร สิ่งแวดล้อม

5.3 มีการส่งเสริมการรักษา หรือมีความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (เช่น การคัดแยกขยะ เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ ทำแก๊สชีวภาพ การบำบัดน้ำเสีย ฯลฯ)

5.4 มีการทำกิจกรรมด้านสาธารณสุขประโยชน์แก่ชุมชน

5.5 มีการยอมรับของชุมชน โดยมีบุคคลอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้การรับรอง เช่น พระสงฆ์ คณะกรรมการหมู่บ้าน ครู ผู้นำท้องถิ่นหรือชาวบ้านทั่วไป และวิสาหกิจชุมชนได้ช่วยชุมชนอย่างไร มีการขยายผลอย่างไร

5.6 มีการจัดสวัสดิการชุมชน เช่น จัดสวัสดิการให้แก่ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ เด็ก ผู้ป่วย ผู้เสียชีวิต ผู้ติดยาเสพติด

### ภูมิปัญญาชาวบ้าน

ภูมิปัญญาชาวบ้าน หมายถึง ความรู้ของชาวบ้าน ซึ่งเรียนรู้มาจากปู่ ย่า ตา ยาย ญาติพี่น้อง และความเฉลียวฉลาดของแต่ละคน หรือผู้มีความรู้ในหมู่บ้านในท้องถิ่นต่าง ๆ ภูมิปัญญาชาวบ้านเป็นเรื่องการทำมาหากิน เช่น การจับปลา การจับสัตว์ การปลูกพืช การเลี้ยงสัตว์ การทอผ้า การทำเครื่องมือการเกษตร

ภูมิปัญญาเหล่านี้เป็นความรู้ความสามารถที่บรรพบุรุษได้สร้างสรรค์และถ่ายทอดมาให้เรา มีวิธีการหลายอย่างที่ให้ความรู้เหล่านี้เกิดประโยชน์แก่สังคมปัจจุบัน คือ

1) การอนุรักษ์ คือ การบำรุงรักษาสิ่งที่ดีงามไว้เช่น ประเพณีต่าง ๆ ทัศนคติ และคุณค่า หรือการปฏิบัติตนเพื่อความสัมพันธ์อันดีกับคนและสิ่งแวดล้อม เช่นการทอผ้าโดยใช้วัสดุที่ได้จากธรรมชาติตั้งแต่การย้อม จนถึงการทอผ้าแล้วแต่ได้จากธรรมชาติทั้งสิ้น

2) การฟื้นฟู คือ การรื้อฟื้นสิ่งที่ดีงามที่หายไป เลิกไป หรือกำลังจะเลิก ให้กลับมาเป็นประโยชน์ เช่นการรื้อฟื้นดนตรีไทย

3) การประยุกต์ คือ การปรับหรือการผสมผสานความรู้เก่ากับความรู้ใหม่เข้าด้วยกัน ให้เหมาะสมกับสมัยใหม่ เช่น การใช้ยาสมุนไพรในโรงพยาบาล ประสานกับการรักษาสมัยใหม่ การทำพิธีบวชต้นไม้ เพื่อให้เกิดสำนึกการอนุรักษ์ธรรมชาติ รักษาป่ามากยิ่งขึ้นการประยุกต์ประเพณีการทำบุญข้าวเปลือกที่วัด มาเป็นการสร้างธนาคารข้าว เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ขาดแคลน

4) การสร้างใหม่ คือ การค้นคิดใหม่ที่สัมพันธ์กับความรู้ดั้งเดิม เช่น การประดิษฐ์โปงลาง การคิดโครงการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชน โดยอาศัยคุณค่าความเอื้ออาทรที่ชาวบ้านเคยมีต่อกันมาหารูปแบบใหม่ เช่น การสร้างธนาคารข้าว ธนาคารโคกระบือ การรวมกลุ่มแม่บ้าน เยาวชน เพื่อทำกิจกรรมกันอย่างมีระบบมากยิ่งขึ้น

ภูมิปัญญาเป็นความรู้ที่ประกอบไปด้วยคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตดั้งเดิมนั้น ชีวิตของชาวบ้านไม่ได้แบ่งแยกเป็นส่วน ๆ หากแต่ทุกอย่างมีความสัมพันธ์กันทำมาหากิน การร่วมกันในชุมชน การปฏิบัติศาสนา พิธีกรรมและประเพณี



ความรู้เป็นคุณธรรม เมื่อผู้คนใช้ความรู้นั้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง คนกับคน คนกับธรรมชาติ และคนกับสิ่งเหนือธรรมชาติ ความรู้เหล่านี้เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต เป็นแนวทางหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของครอบครัว ความสัมพันธ์กับคนอื่น ความสัมพันธ์กับผู้ล่วงลับไปแล้ว กับสิ่งศักดิ์สิทธิ์ และกับธรรมชาติ

ความรู้เรื่องทำมาหากินมีอยู่มาก เช่นการทำไร่ทำนา การปลูกพืช การเลี้ยงสัตว์ การจับปลา จับสัตว์ การทอผ้า ทั้งผ้าฝ้ายและผ้าไหม ซึ่งมีลวดลายที่สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อและความคิดของชาวบ้าน การทำเครื่องปั้นดินเผา การแกะสลักไม้และหิน ซึ่งจะพบได้จากโบราณสถานในพิพิธภัณฑ์ต่าง ๆ

### องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

การจัดทำแผนธุรกิจไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่ควรประกอบด้วยข้อมูลที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โดยจะมีองค์ประกอบหลัก ดังนี้ (Barringer and Ireland, 20120; Ryan and Hiduke, 2009)

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร เป็นส่วนที่จะสรุปใจความสำคัญ ๆ ของแผนธุรกิจ ซึ่งต้องชี้ให้เห็นประเด็นชัดเจนว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในตลาดสำหรับธุรกิจที่กำลังคิดจะทำและสินค้าหรือบริการที่จะพัฒนาขึ้นจะสามารถใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร
2. ประวัติย่อของกิจการ ให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของกิจการ ทั้งด้านรูปแบบการจัดตั้งหรือจดทะเบียนธุรกิจ ตลอดจนแนวคิดและที่มาของการเล็งเห็นโอกาสทางการตลาด การคิดค้นและพัฒนาสินค้าหรือบริการเพื่อนำเสนอให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายระยะยาวที่ต้องการให้เป็นในอนาคตด้วย
3. การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขันทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ความน่าสนใจโดยรวมของอุตสาหกรรม ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรและความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของกิจการ
4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ หมายถึง ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องการได้รับในช่วงระยะเวลาของแผนอาจเป็นเป้าหมายโดยรวมของกิจการ เป้าหมายเฉพาะด้านในแต่ละแผนกหรือลักษณะงาน โดยอาจแบ่งเป็นหมายระยะสั้นคือภายใน 1 ปี เป้าหมายระยะกลางประมาณ 3-5 ปี และเป้าหมายระยะยาวที่นานกว่า 5 ปี
5. แผนการตลาด เป็นการกำหนดกลยุทธ์และวิธีในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มุ่งหวัง โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรทางการตลาดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการตอบรับกับความเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายนอกและภายในกิจการ
6. แผนการจัดการและแผนบุคลากร เป็นการระบุโครงสร้างการบริหารงานให้ชัดเจน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบโดยเขียนให้เห็นว่าทีมงานผู้บริหารเป็นทีมที่ดี มีความสามารถและความชำนาญในกิจการที่ทำ
7. แผนการดำเนินงานหรือแผนการผลิต การปฏิบัติการที่ดีจะต้องสะท้อนความสามารถของกิจการ ในการจัดการกระบวนการผลิต และปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเพิ่ม

ศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ กำลังการผลิต การจัดซื้อวัตถุดิบ ระบบสินค้าคงคลัง การจัดหาทำเลที่ตั้ง ฯลฯ

8. แผนการเงิน เป็นการวางแผนว่าจะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนเท่าใด จะได้จากแหล่งใดบ้าง จากแหล่งเงินทุนภายในรูปของการกู้ยืมจากเจ้าหนี้เรียกว่า กิจการจัดหาเงิน (Financing activities) จากนั้นจะเป็นเรื่องของการตัดสินใจนำเงินไปแปลงทุน หรือกิจกรรมลงทุน (Investing activities) ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ และต่อกิจกรรมสำคัญคือ กิจกรรมดำเนินงาน (Operating activities) ซึ่งประกอบด้วยการผลิต การจัดซื้อ การขาย และการจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

9. แผนการดำเนินงาน หลังจากผู้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ของกิจการอย่างรอบคอบและครบถ้วนแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือการจัดทำรายละเอียดของกลยุทธ์ดังกล่าว โดยกำหนดกิจกรรมของกลยุทธ์แต่ละด้านให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

10. แผนฉุกเฉิน แผนฉุกเฉินนี้มีไว้เป็นการเตรียมแนวทางการดำเนินงานล่วงหน้า ในกรณีที่สถานการณ์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ หรือมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นจนเป็นผลกระทบในทางลบกับกิจการ ซึ่งโดยทั่วไปผู้ประกอบการควรอธิบายลักษณะความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างราบรื่น ตามแผนธุรกิจที่ได้กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่าการจัดทำแผนธุรกิจไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะผู้ประกอบการจะต้องคิดและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของธุรกิจในทุก ๆ ด้านอย่างละเอียดรอบคอบ อย่างไรก็ตามการเขียนแผนธุรกิจก็ไม่ใช่เรื่องยากจนเกินความสามารถ เพราะเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการมือใหม่ทั้งหลาย เพราะนอกจากจะเป็นการลดความเสี่ยงให้แก่ธุรกิจแล้ว แผนธุรกิจที่ดียังเป็นเสมือนเข็มทิศนำทางให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืนดังที่ตั้งใจไว้

### โมเดลธุรกิจ (Business model)

เครื่องมือสำหรับเขียนแผนธุรกิจฉบับย่อ ที่เหมาะสำหรับกลุ่มธุรกิจ Startup เพราะทำให้เห็นภาพรวมของธุรกิจได้ในเวลาอันรวดเร็ว โดยการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นของการออกแบบธุรกิจออกบ้าง เพื่อให้กลุ่มธุรกิจ Startup สามารถทำผลิตภัณฑ์ต้นแบบออกมาทดลองตลาดได้อย่างตรงกับความต้องการ และเหมาะสมกับช่วงเวลาและสภาพตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว

ซึ่งการเขียน โมเดลธุรกิจ จะคล้ายกับการเขียน แผนผังโมเดลธุรกิจ “Business model canvas” ต่างกันตรงที่ Lean Canvas จะให้ความสำคัญกับ “การค้นหาปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าเป้าหมาย” โดยการทดสอบสมมุติฐานที่เราสร้างขึ้นมากับกลุ่มคนที่เรียกว่า “ลูกค้าสมมุติ (Persona)” แล้วทำสินค้าตัวอย่าง ซึ่งอาจเป็นสินค้าทดลอง หรือเป็นเพียงภาพสเก็ตก็ได้ เพื่อออกมาทดลองตลาดหรือประกอบการทำแบบสอบถามเพื่อดูว่าตรงกับความต้องการจริงหรือไม่ แล้วนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาปรับปรุง (Pivot) สินค้าหรือโมเดลธุรกิจต่อไป โดยมีแนวคิดในการกำหนดโมเดลในการสร้างโครงสร้างที่มาของรายได้ดังนี้ (Osterwalder and Pigneur, 2010)

1. ทำอะไร (สินค้า) คุณค่าสินค้าหรือบริการ (VP) ต้องระบุให้ได้ว่าสินค้าหรือบริการของเรานั้นคืออะไรหรือสามารถทำอะไรให้ลูกค้าได้บ้าง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอความแปลกใหม่ ความสะดวกในการใช้งาน ต้นทุนต่ำ ความเสี่ยงต่ำ

## 2. ทำอย่างไร

2.1 ทรัพยากรหลัก (KR) ทรัพยากรของธุรกิจมีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจสำเร็จ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่แล้วและจำเป็นต้องมี เช่น ทุน เครื่องจักร ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีต่าง ๆ

2.2 กิจกรรมหลัก (KA) กิจกรรมหรืองานหลักของธุรกิจคืออะไร เช่น กระบวนการผลิต การให้บริการ หรือการสร้างเครือข่าย

2.3 พันธมิตร (KP) เนื่องจากกิจกรรมหลักบางกิจกรรมไม่สามารถทำได้เอง หรือมีธุรกิจอื่นทำได้ดีกว่า จึงจำเป็นต้องหาหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อกระจายความเสี่ยงและทำให้ธุรกิจเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ จึงต้องทำการจ้างsupplier หรือหาหุ้นส่วนเพื่อพัฒนาธุรกิจ

## 3. ทำ(ขาย)ให้ใคร

3.1 กลุ่มลูกค้า (CS) ธุรกิจต้องระบุให้ชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมายธุรกิจเป็นใคร เนื่องจากหัวใจสำคัญการทำธุรกิจคือลูกค้า หากสินค้าที่ทำไม่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายจะไม่เกิดการซื้อขาย จึงต้องวิเคราะห์ลูกค้าเป้าหมายและต้องแยกให้ออกระหว่าง ผู้ซื้อกับผู้ใช้

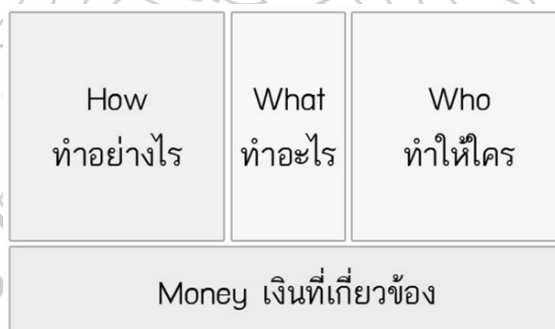
3.2 ช่องทางการเข้าถึง (CH) เป็นการกำหนดช่องทางที่จะทำให้ธุรกิจเข้าถึงลูกค้าหรือลูกค้าเข้าถึงธุรกิจได้โดยสะดวกและเร็ว โดยตระหนักถึงช่องทางการสื่อสารและช่องทางการส่งมอบสินค้าไปถึงมือลูกค้า

3.3 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (CR) ธุรกิจต้องสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในลักษณะอย่างไรบ้างเนื่องจากลูกค้ามีรูปแบบดำเนินชีวิตที่ต่างกัน

## 4. คຸ້ມคຳหรือไม่ทางการเงิน

4.1 รายได้หลัก (RS) เป็นรูปแบบของรายได้ที่ธุรกิจจะได้รับกลับมา โดยต้องมองให้ออกว่าจะได้รายได้เหล่านั้นมาด้วยวิธีการหรือรูปแบบใด เช่น ค่าสมาชิก ค่าเช่า ค่าสินค้า ค่าบริการหรือค่าโฆษณา

4.2 โครงสร้างต้นทุน (CS) ในแต่ละธุรกิจมีค่าใช้จ่ายในการประกอบธุรกิจประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายไม่คงที่ เช่น ค่าน้ำค่าไฟ วัตถุดิบ ค่าเช่า ค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายบริหารที่จะได้ลบออกจาก RS จะได้ผลประโยชน์ของธุรกิจ



ภาพที่ 2.4 แนวคิดหลักในการสร้างแผนโมเดลธุรกิจ

สำหรับการเขียน Lean Canvas เราจะต้องเข้าใจภาพรวมขององค์ประกอบทั้งหมด 9 ข้อเสียก่อนว่าแต่ละข้อหมายถึงอะไร แล้วหาข้อมูลที่ตรงกับโจทย์เหล่านั้นไปใส่ให้ถูกต้อง โดยเริ่มจาก (Morris, M. et al., 2005)



1. กลุ่มลูกค้าของเราเป็นกลุ่มไหน? (Customer Segment) เป็นกลุ่มมวลชน (mass), เป็นแบบเฉพาะกลุ่ม (niche), กลุ่มลูกค้าองค์กร หรือบางธุรกิจทำหน้าที่เป็นตัวกลางทำให้มีกลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้องมากกว่าหนึ่งกลุ่ม (Multi-Sided Platform)
2. คุณค่าของสิ่งที่เราขายอยู่คืออะไร? เข้าไปช่วยแก้ปัญหาในจุดไหน? (Value Propositions) ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มความสะดวกสบาย อาทิเช่น Apple นำเสนอ iTunes Store และ อุปกรณ์อื่นๆ ที่สามารถเชื่อมโยงให้ลูกค้าสามารถดาวน์โหลดคอนเทนต์ ที่ในอดีตมีความยุ่งยาก ไม่มีมาตรฐาน แต่กลับสามารถทำได้สะดวกมากในปัจจุบัน เป็นการมอบประสบการณ์ดีๆ ให้กับลูกค้า ช่วยประหยัดต้นทุน เช่น พกบริการ Cloud ต่างๆ , ลดความเสี่ยง, เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่อย่าง สายการบินราคาประหยัด หรือ กองทุนรวม เป็นต้น
3. ขายอย่างไร? ผ่านทางไหน? (Channels) ไม่ว่าจะเป็นการขายเองโดยตรงผ่านหน้าร้านผ่านเว็บฯ หรือผ่านทางคู่ค้า แจกแจงออกมาให้หมด
4. เรามีช่องทางสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง? Customer Relationships มีเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่คอยให้ความช่วยเหลือ Facebook, Twitter? ศูนย์บริการลูกค้า (Call Center)? หรือมีช่องทางให้ลูกค้าช่วยเหลือตัวเองได้เช่น Web-Self Service เป็นต้น
5. วิธีการหารายได้ของเราเป็นอย่างไร? (Revenue Streams) เช่น เป็นระบบสมาชิก คิดค่าธรรมเนียม รายเดือน/รายปี? คิดตามการใช้งานจริง? การปล่อยให้เช่า?, การคิดค่าลิขสิทธิ์? หรือ นำรูปแบบ Multi-Sided Platform มาใช้ เช่น เปิดให้ลูกค้าใช้ฟรี และคิดค่าใช้จ่ายกับผู้ลงโฆษณา อย่างธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์, Google เป็นต้น
6. ทรัพยากรของบริษัทเราคืออะไร? (Key Resource) ซึ่งเป็นได้ทั้งเงินทุน, ทรัพยากรบุคคล, สิ่งของ, ทรัพย์สินทางปัญญา อาทิเช่น บริษัท Qualcomm ผู้ผลิตชิปเซ็ตให้กับอุปกรณ์โทรศัพท์ต่างๆ นั้น การออกแบบชิปเซ็ตเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของทาง Qualcomm โดยตรง , หรืออย่าง Apple ก็มีแบรนด์และแพลตฟอร์มที่แข็งแกร่ง เป็นต้น
7. สิ่งที่ต้องทำเพื่อขับเคลื่อนให้โมเดลธุรกิจนี้ทำงานได้คืออะไร? (Key Activities) อันได้แก่ การผลิต, การเข้าไปช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้า หรือ การจัดการดูแลแพลตฟอร์ม ยกตัวอย่างเช่น บริการ Cloud ต่างๆ ต้องคอยจัดการดูแลแพลตฟอร์ม, ธุรกิจสิ่งพิมพ์ หัวใจหลักก็คือคอนเทนต์ ดังนั้นก็ต้องมีการสร้างและเขียนขึ้นมา เป็นต้น
8. ใครคือคู่ค้าของเรา? (Key Partners) หลายธุรกิจไม่สามารถดำเนินไปได้ถ้าขาดซึ่งคู่ค้า และถึงแม้เราจะทำได้เองก็ไม่คุ้มเพราะเสียค่าใช้จ่ายในการดูแลสูง บางครั้งควรเลือกที่จะ Outsource ออกไป เพื่อที่บริษัทจะได้หันมามุ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือดูแลลูกค้าอย่างจริงจัง และหลายธุรกิจก็ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ตัวอย่างคู่ค้าของ Apple เห็นได้ชัดมาก ไม่ว่าจะเป็นบริษัทเพลง ผู้ผลิตอุปกรณ์แบบ OEM, หนังสือพิมพ์และนิตยสารแจกฟรีทั้งหลายก็ต้องจับมือกับสถานที่สำคัญๆ ต่างๆ ในการนำหนังสือเหล่านั้นไปวาง, เว็บฯ ชื่อขายของก็ต้องอาศัยระบบการชำระเงินของผู้ให้บริการ, Nintendo ก็ต้องพึ่งผู้พัฒนาเกมใหม่ๆ มาไว้บนเครื่อง Wii เป็นต้น
9. ใครคือคู่ค้าของเรา? (Key Partners) อาทิเช่น ระบบโครงข่ายที่ต้องดูแลรักษา, ฐานข้อมูลที่นับวันจะขยายใหญ่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ , ค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการที่ต้องพัฒนาซอฟต์แวร์ไปเรื่อยๆ หรือบางรายเป็นงานที่เกี่ยวกับการตลาดเป็นหลัก ซึ่งก็จะมีค่าใช้จ่ายด้านการตลาด, การดึงลูกค้าเข้ามา เป็นต้น





ภาพที่ 2.5 แผนผังโมเดลธุรกิจ

### การสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage)

ปัจจุบันวิธีการสร้างความมั่นคงและมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุด คือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขันหรือ Competitive advantage คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากกว่าที่เลียนแบบความสามารถของเรา ได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์กร ระบบการบริหารองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุดในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือ ความรู้ (Knowledge) ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมา ด้วยการเรียนรู้ (Learning) และพัฒนามาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ให้ได้ จากนั้นผู้บริหารต้องดึงเอาความรู้ต่าง ๆ ที่บุคลากรมี เพื่อมาสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้กับองค์กรต่อไป ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศขององค์กรทั้ง 3 ด้านคือ ขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า ขายสินค้าที่ถูกกว่า และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง คำว่าสินค้าและให้บริการที่ดีกว่าเรียกว่า “ขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง (Differentiation)” การขายสินค้าที่ถูกกว่าจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่า เรียกว่า “cost leadership” และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าก็คือ “Quick response” คำว่าสินค้าและบริการที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นหรือ differentiation นั้น หมายถึง สินค้าและบริการขององค์กรที่พิเศษไปจากสินค้าและบริการขององค์กรอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง หรือหลายๆ ทาง และความแตกต่างนี้ทำให้ผู้ซื้ออยากใช้สินค้านั้นและยินดีจะจ่ายซื้อสินค้านั้นในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น

การมุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเพียงกลยุทธ์อย่างเดียวอาจจะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันทั่วทั้งที่ ดังนั้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งได้ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้น มิใช่มุ่งเน้นกลยุทธ์เฉพาะเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่องค์กรเหล่านี้อาจเริ่มต้นด้วยการใช้กลยุทธ์เพียงกลยุทธ์เดียวในการแข่งขัน หลายธุรกิจเริ่มต้นด้วยการลดต้นทุนการผลิตแต่ก็ต้องใช้กลยุทธ์อื่นเข้ามาร่วมเช่นการบริหารสินค้าคงคลังเพื่อไม่ให้มีการเก็บสินค้าไว้ที่คลังสินค้าเลย การบริหารสินค้าเช่นนี้จัดได้ว่าเป็นการมุ่งเน้นทางการลดต้นทุน โดยเฉพาะต้นทุนของสินค้าคงคลัง ต่อมาเมื่อการแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้นก็ต้องปรับใช้กลยุทธ์ด้านอื่น เช่น การบริการส่งสินค้าอย่าง

รวดเร็ว การเน้นคุณภาพของสินค้าและการรับประกันสินค้า เป็นต้น ซึ่งการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นนั้นมาจากการใช้กลยุทธ์ 6 ประการด้วยกัน ซึ่งองค์กรสามารถเริ่มต้นจากกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งก่อนก็ได้ แต่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์ทุกกลยุทธ์ให้มีความเข้มแข็งด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1) ความได้เปรียบจากการเป็นผู้เข้าสู่ตลาดรายแรก (Customer market advantage) ในการสร้างรายได้เปรียบขององค์กรโดยเป็นผู้เข้าสู่ตลาดรายแรกจะต้องให้ความสำคัญคือจะต้องมีการสร้างตลาดใหม่หรือเป็นผู้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้กับลูกค้า ซึ่งในการริเริ่มสิ่งที่คุณแข่งขันยังไม่สามารถทำได้นั้นจะทำให้องค์กรปราศจากการแข่งขันซึ่งนับได้ว่าเป็นความได้เปรียบอย่างดีเยี่ยมและเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จในอนาคต

2) ความได้เปรียบในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง (Product and service advantage) องค์กรใดก็ตามที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจและความต้องการของผู้บริโภคที่มีความโดดเด่นได้นั้น องค์กรนั้นถือได้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ซึ่งการสร้างความแตกต่างนี้หากจะมองย้อนกลับไปในอดีตแล้ว เราจะพบว่าองค์กรหลายแห่งได้ใช้กลยุทธ์นี้มานานแล้ว และมีการพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ก้าวล้ำกว่าของคู่แข่ง

3) ความได้เปรียบในการสร้างห่วงโซ่คุณค่าหรือระบบธุรกิจ (Business system/value chain advantage) การบริหารจัดการกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร เรียกว่าการบริหารห่วงโซ่คุณค่าหรือระบบธุรกิจ กิจกรรมทางธุรกิจจะเริ่มต้นจากการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตการขาย การตลาด การจัดจำหน่ายและการบริการหลังการขาย หากองค์กรธุรกิจมีความโดดเด่นในกิจกรรมทางธุรกิจ กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งในปัจจุบันมีหลายองค์กรพยายามสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยมุ่งเฉพาะกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรถนัดและมุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรนั้นมีกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง และกลายเป็นจุดแข็งหรือเอกลักษณ์ขององค์กรในที่สุด แนวทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารห่วงโซ่คุณค่าก็คือการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานในองค์กรเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปได้ด้วยดีในบางครั้งองค์กรจำเป็นต้องมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อปรับรูปแบบและระบบการดำเนินงานธุรกิจให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ตัวอย่างขององค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนระบบการดำเนินงานธุรกิจ ห่วงโซ่คุณค่านั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรธุรกิจที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์และธุรกิจขายบริการ ซึ่งจำไว้ว่าการที่จะทำให้ห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรมีความโดดเด่นและเหนือกว่าคู่แข่งนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ทุก ๆ กิจกรรมไว้อย่างชัดเจนและดำเนินกิจกรรมนั้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

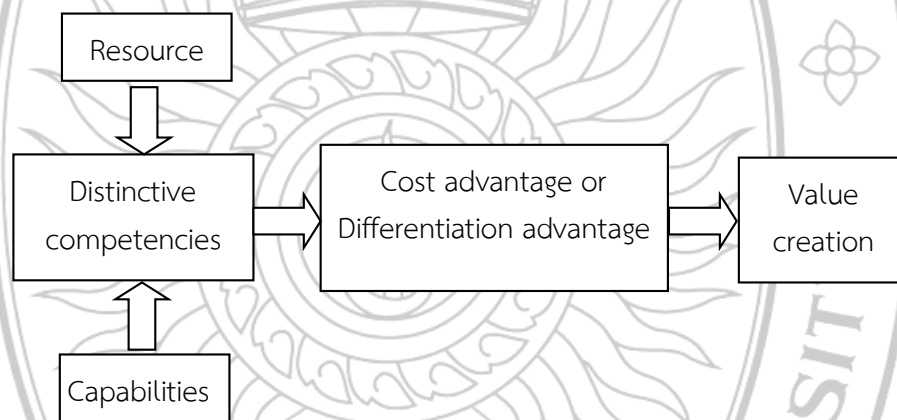
4) ความได้เปรียบของแหล่งทรัพยากร (System assets / resources advantages) ทรัพยากรขององค์กรประกอบไปด้วยสินทรัพย์ที่มีตัวตน เช่น ผลิตภัณฑ์และอาคาร และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เช่น ลิขสิทธิ์ ตราสินค้า และชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้น ซึ่งการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นนี้ เรียกว่า Asset Based Competitive Advantages

5) ความได้เปรียบในเรื่องพันธมิตร (Partner advantage) ในการดำเนินธุรกิจนั้น ถ้ามีพันธมิตรที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจอย่างรวดเร็ว หลายองค์กรพยายามค้นหา

คู่ค้าเพื่อสร้างพันธมิตรในการทำธุรกิจระยะยาว การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจไม่ใช่เรื่องง่ายที่องค์กรใดก็สามารถทำได้ องค์กรจะต้องมีการคัดเลือกพันธมิตรให้เหมาะสมกับองค์กรของตน เปรียบเสมือนการรวมจุดแข็งขององค์กรสองฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้เกิดขึ้นและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

6) ความได้เปรียบในการประหยัดต้นทุนในการผลิต (Scale and scope advantage) องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นการสร้าง Economies of Scope นั่นคือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งเราจะสังเกตเห็นได้ว่าโรงงานขนาดใหญ่จะมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำเนื่องจากผลิตสินค้าหลายประเภทเป็นจำนวนมาก จึงสามารถใช้ทรัพยากรในการผลิตร่วมกันโดยก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต ส่วนหลักการของ Economies of Scale จะเน้นไปในเรื่องของการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง

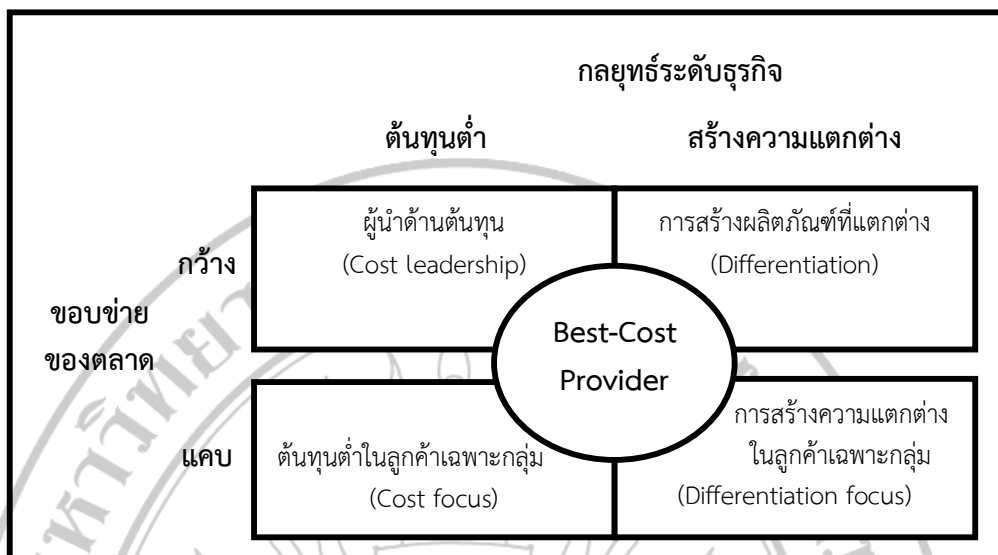
ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้กลยุทธ์ทั้ง 6 มิตินี้ ซึ่งหากวิสาหกิจชุมชนใช้หลักแนวคิดนี้ในการตามหลักการของ Asset-Based Competitive Advantage การมีพันธมิตรที่ดีเป็นหนทางสู่ความสำเร็จได้ในอนาคต (Partner advantage)



ภาพที่ 2.6 ตัวแบบกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

#### กลยุทธ์ระดับธุรกิจ(Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นแผนที่มุ่งการปรับฐานะการแข่งขันของกิจการ เป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งจะเป็นกรอบสำหรับแผนในระดับหน้าที่ต่อไป โดยผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับธุรกิจ ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารจะสะท้อนให้เห็นกิจกรรมที่แตกต่างที่จะต้องเกิดขึ้นระหว่าง การมุ่งที่ต้นทุนกับการมุ่งความแตกต่าง และการมุ่งในตลาดมวลชนกับการมุ่งในตลาดเฉพาะซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูป (อัจฉรา จันทรฉาย, 2550; Wheelen, and Hunger, 2004)



ภาพที่ 2.7 กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ใช้ในการแข่งขัน

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) กิจกรรมที่มีตลาดค่อนข้างกว้าง และสินค้าไม่มีความแตกต่างมากนัก เช่น เสื้อผ้า ของใช้ประจำวันต่าง ๆ กิจกรรมเหล่านี้นิยมที่จะเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ คือ การลดต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ลดได้เพื่อให้เกิดการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) ได้แก่

1) การลดขนาดขององค์กรให้กะทัดรัดจำนวนของบุคลากรเหมาะสมกับกิจการไม่มากจนทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวของกิจการอาจจะใช้วิธีเพิ่มลดพนักงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2) ลดของเสียในการผลิตให้น้อยลงหรือจนเป็นศูนย์ โดยการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความชำนาญในการผลิต

3) การพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตและจัดจำหน่ายเพื่อเป็นการลดต้นทุนในการจำหน่ายให้น้อยลง

4) มีสัมพันธ์ที่ดีอันยาวนานกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต เพื่อสร้างอำนาจต่อรองในการจัดหาวัตถุดิบ

5) ช่องการจัดจำหน่ายที่ต้นทุนต่ำ เช่น การอาศัยตู้แช่ของลูกค้าในการนำสินค้าออกวางจำหน่าย

ผู้ประกอบการจะทราบได้อย่างไรว่า กิจกรรมควรจะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเมื่อใด คำตอบคือก็ต่อเมื่อ การแข่งขันด้านราคาเดือด สินค้าไม่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือสร้างให้เกิดความแตกต่างในสินค้าและบริการได้ยาก ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้าต่ำก็จะทำให้ลูกค้าไม่จงรักภักดีต่อกิจการของเรา ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองราคาสูงและเมื่อคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อดึงลูกค้า ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้แล้วเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะทำให้คู่แข่งไม่เข้ามาสู่สงครามราคาและสามารถลดราคา “Survival price” ได้ต่ำกว่าคู่แข่งแต่ต้องเป็นราคาที่มีกำไรพอที่จะให้กิจการอยู่ได้



2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างในสายตาของลูกค้า เพื่อเปรียบเทียบสินค้าของคู่แข่งในแง่ของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า มีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค และความพึงพอใจของผู้บริโภค ความสำเร็จในการสร้างความแตกต่าง จะต้องสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและผู้บริโภคเห็นคุณค่า อีกทั้งต้องเป็นสิ่งที่ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบ เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ชื่อเสียงด้านคุณภาพจะสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage : SCA) นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความแตกต่างได้โดยการสร้างความจงรักภักดีต่อตราห้อย (Brand loyalty) ซึ่งจะก่อให้เกิดการตระหนักถึงการมีเอกลักษณ์ และความจงรักภักดี ตัวอย่างการสร้าง ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ได้แก่

- 1) ด้านสินค้า มีการใช้งานที่เฉพาะ คงทนน่าเชื่อถือได้และมีการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์
- 2) ด้านบริการ การอำนวยความสะดวกในการหาซื้อ จัดส่งถึงที่ การจัดอบรมการใช้งานให้แก่ลูกค้า การให้คำปรึกษาต่าง ๆ
- 3) ด้านพนักงาน ควรมีความรู้ความสามารถ มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี
- 4) ด้านองค์กรและภาพลักษณ์ เช่น การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมต่าง ๆ การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในร้าน

ในการสร้างให้กิจการเกิดความแตกต่างผู้ประกอบการสามารถสร้างได้โดยหากระบวนการพัฒนาระบบใหม่อย่างต่อเนื่องจากความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อมุ่งเน้นคุณภาพให้เป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ซึ่งทั้งหมดต้องให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่างได้ ซึ่งหากผู้ประกอบการปฏิบัติได้จะทำให้เกิดการแข่งขันน้อยลงและคู่แข่งรายใหม่ก็จะเข้าตลาดได้ยากเนื่องจากลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อกิจการแล้ว

ในการเลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงลูกค้าว่าเขาต้องการความหลากหลายหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีรวดเร็วและสามารถนำเสนอแก่ลูกค้าได้หรือไม่ และที่สำคัญคือลูกค้าจะสามารถรับรู้คุณค่าของความแตกต่างที่กิจการสร้างได้หรือไม่

3. กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus strategy) กลยุทธ์การมุ่งเน้นเหมาะสมกับกิจการที่ต้องการมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเฉพาะกลุ่มตลาด หรือสินค้าในบางสายผลิตภัณฑ์ หรือพื้นที่บางพื้นที่ เป็นการแข่งขันภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดและลดความกดดันในการแข่งขันเนื่องจากเป็นการเข้าตลาดที่ใหม่ ยังไม่มีคู่แข่งมากนัก ซึ่งสำหรับกลยุทธ์มุ่งเน้นจะเฉพาะเจาะจงในตลาดที่ใหญ่พอที่จะสร้างกำไรและมีศักยภาพการเติบโตของกิจการได้ แต่หากกิจการของผู้ประกอบการไม่ได้เป็นผู้นำในธุรกิจนั้น ๆ ผู้นำในอุตสาหกรรมต้องไม่เข้ามาหรือไม่เห็นว่าเป็นตลาดที่สำคัญมากเท่าไร และต้องระมัดระวังในการประกอบธุรกิจเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูงหรือยากที่จะตอบสนองหลายส่วนของตลาดที่มีความต้องการเจาะจงในตลาดเจาะจงพร้อม ๆ กับตอบสนองหลายส่วนของตลาดหลัก

สำหรับการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีนวัตกรรมที่มีคุณภาพ การพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ และต้องสามารถบริหารให้มีความยืดหยุ่นรวดเร็วในการดำเนินกิจการ

4. กลยุทธ์เสนอคุณค่าในต้นทุนที่เหมาะสม (Best cost provider) ปัจจุบันผู้ประกอบการหลายคนมีความต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการเป็นผู้เชี่ยวชาญในตลาดและงานในการดำเนินกิจการ แต่อย่างไรก็ตามลูกค้าก็มีความต้องการที่จะ

ได้รับคุณค่าจากสินค้าและบริการสมกับราคาที่ย่ำ โดยการให้คุณค่าแก่ลูกค้าจะต้องระมัดระวังคู่แข่ง จะตั้งราคาต่ำกว่าในคุณค่าที่พอ ๆ กับที่เราให้ลูกค้า ผู้ประกอบการอาจเลือกใช้ทั้งกลยุทธ์ต้นทุน และยังสามารถสร้างความแตกต่างได้ เช่น สายการบินต้นทุนต่ำต่าง ๆ ที่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าพนักงานทุกคนต่างก็ทุ่มเททำงาน แต่เลือกที่จะบินในระยะทางสั้น ๆ แต่บินบ่อยจึงไม่ต้องเสิร์ฟอาหารแก่ลูกค้า หรือกิจการไอศกรีมโฮมเมดที่สร้างแตกต่างจากไอศกรีมยี่ห้อดัง ๆ และราคาก็ยังถูกกว่าอีกด้วย

### การสร้างคุณค่า (Value creation)

จากภาวะการแข่งขันในการเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ภาครัฐบาลตระหนักถึงการเพื่อศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้ปรับผลิตภัณฑ์และสร้างคุณค่าของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างคุณค่าจากการนำจุดแข็งที่มีอยู่ในประเทศมาสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศได้อย่างเหมาะสมและยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งขั้นตอนการสร้างคุณค่า มี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดคุณค่า (Definition) คือการกำหนดว่าอะไรจะเป็นคุณค่าทางธุรกิจที่ หรือเป็นสิ่งที่ต้องการของ ตลาด ลูกค้า ธุรกิจและใครคือ เป้าหมายหลัก โดยพิจารณาว่าขณะนี้ธุรกิจอะไรในเครือข่ายของเรา ที่มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองตลาดได้บ้างและธุรกิจมีลูกค้าเป็นใครบ้าง เครือข่ายธุรกิจ ตลาดและลูกค้า จะมีความสัมพันธ์กัน เช่น ตลาดต่างประเทศ ในประเทศ ตลาดทางตรง ทางอินเทอร์เน็ต จุดจำหน่ายหน้าร้าน แต่ละตลาดมีลูกค้าแตกต่างกัน อายุ รายได้ การศึกษา และเน้นความต้องการที่ต่างกัน ทางด้านการเงินจะต้องทำ Portfolio เพื่อวางแผนการกระจายเงินลงทุนในหลายๆ ตลาด หลายธุรกิจและกลุ่มลูกค้า จึงต้องทำการพิจารณาว่าธุรกิจอะไรดี เจาะตลาดได้ดี เวลาใดที่เหมาะสมกับกลยุทธ์รุก ทรงตัวหรือจะหดตัวล่าถอย ทักษะที่สำคัญอีกด้านคือการหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจและการตลาด ซึ่งอาจจะดูจากแนวโน้มความต้องการของตลาด เช่น คอมพิวเตอร์ มือถือ และ เครื่องไฟฟ้าส่วนตัวจะเล็กลงและเชื่อมโยงเครือข่ายหากันในโลกดิจิทัล วิสาหกิจชุมชนอาจทำการผลิตสินค้าที่ใช้ร่วมกับสินค้าทางอุตสาหกรรมเหล่านั้น หรือการแสวงหาทางในการเป็นเครือข่ายพันธมิตรกับธุรกิจที่มีโอกาสทางการตลาดที่ดี และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่คู่แข่งไม่เคยทำออกมาแนะนำเสนอต่อตลาด

2. การออกแบบธุรกิจ (Design) หลังจากกำหนดคุณค่าที่จะเป็นจุดเด่นของธุรกิจได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการออกแบบธุรกิจเราอย่างไรให้เป็นที่ต้องการของตลาดและสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ตลาดเป้าหมายเหล่านั้น เริ่มตั้งแต่การสร้างตราสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่จะเสนอให้กับตลาด ซึ่งต้องอาศัยทักษะ เรื่องนวัตกรรมธุรกิจ คิดใหม่ทำใหม่และคิดสร้างสรรค์แตกต่างดูดี นั่นคือการออกแบบเลือกสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อลูกค้ามากที่สุด ไม่ว่าจะเป็น Function Value การใช้ที่ง่ายสะดวกรวดเร็ว การรวมศูนย์ หลากหลาย Fashion Value ความทันสมัยและน่าสมัย สมาร์ทชาญฉลาดกว่า เป็นต้น และที่สำคัญคือสังคมต้องยอมรับ หรือ Financial Value ประหยัด ถูกกว่า ได้ผลตอบแทนคุ้มค่ากว่าการเลือกใช้บริการของคู่แข่ง

3. การพัฒนาคุณค่าทางธุรกิจ (Development) คือขั้นตอนการพัฒนาและแปลงให้เป็นผลิตภัณฑ์ออกมา ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับขบวนการ Conversion ซึ่งมี มาตรฐานขบวนการธุรกิจ มีตัวชี้วัดการควบคุม มีการเพิ่ม ผลิตภาพ คุณภาพและมีระบบ นั้นหมายถึงการทำซ้ำได้โดยมีมาตรฐานไม่เปลี่ยนแปลง เช่น ทำอาหาร รสชาติต้องไม่เพี้ยนในแต่ละสาขา หรือในแต่ละครั้งที่ลูกค้าสั่ง ถ้าทำไม่ได้

ถือว่าไม่ได้มาตรฐาน ต้องมีคุณภาพสม่ำเสมอ และพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีก และเมื่อมีความชำนาญก็สามารถทำซ้ำได้รวดเร็วและต้นทุนต่ำลดของเสียน้อยลงหรือไม่เกิดของเสียในกระบวนการผลิตเลย เป็นเรื่องหาทางใช้ทรัพยากรให้ประหยัดคุ้มค่าอย่างฉลาด

4. การส่งมอบคุณค่า (Delivery) คือการส่งมอบคุณค่าที่เพิ่มขึ้นไปยังตลาดหรือลูกค้า เพื่อให้มีเพียงพอ ถึงมือลูกค้าทุกครั้งที่ลูกค้าต้องการ ทุนเวลาใช้หรือบริโภค ซึ่งเป็นเรื่องต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรม โลจิสติกส์ การสื่อสารกับตลาดและลูกค้า การให้บริการที่ประทับใจ การหาช่องทางจัดจำหน่ายให้ตรงกับความสะดวกลูกค้าทั้ง เวลาและสถานที่ และเรื่องการสร้างความรู้ความผูกพันกับลูกค้า ภายใต้การส่งมอบคุณค่านี้นี้ จะต้องตอบสนองความต้องการลูกค้าที่เรียกว่า Quick Response ตอบสนองต่อการร้องขอลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทันใจ บริการการรอคอยลูกค้าได้ และสร้างความประทับใจ และความผูกพันกับลูกค้าและชุมชนท้องถิ่น

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนการสร้างคุณค่านี้นั้นสามารถนำมาใช้ในการเพื่อศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนได้เป็นอย่างดีและไม่ยาก ซึ่งหากสามารถให้ความรู้ในการบริหารธุรกิจให้แก่ผู้นำวิสาหกิจชุมชนแต่ละราย ก็จะทำให้ภาพรวมของการสร้างเครือข่ายคุณค่าเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การวิเคราะห์โซ่แห่งคุณค่า (The value chain)

การบริหารโซ่แห่งคุณค่า (The value chain) ในกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า (Value creation) ในการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชน สามารถทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การตามแนวคิดโซ่แห่งคุณค่าของ ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ เป็นแนวทางในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจเป็นไปอย่างมีระบบ โดยการพิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ จะเป็นไปอย่างสอดคล้องกัน ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดแผนการดำเนินตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเกี่ยวเนื่องกันก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ การวิเคราะห์โซ่แห่งคุณค่า จะแยกพิจารณากิจกรรมเป็น 2 กลุ่มคือ (Porter, 1986)

1. กิจกรรมพื้นฐาน (Primary activities) กิจกรรมพื้นฐานของธุรกิจที่จะต้องพิจารณาประกอบด้วยกิจกรรม 5 ประเภทดังนี้

1) การขนส่งขาเข้า (Inbound logistics) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดหาและขนส่งวัตถุดิบเข้ามายังสถานที่ประกอบการเพื่อให้การดำเนินการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในการจัดหาและการขนส่งวัตถุดิบรวมทั้งสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ในการผลิต เช่น วัตถุดิบ กิจกรรมการย้าย และการคลังสินค้า เป็นต้น

2) การดำเนินงาน (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งขาเข้าและ ขาออก โดยมุ่งให้เกิดการแปรสภาพสิ่งนำเข้า (Input) ต่าง ๆ ให้เป็นผลิตภัณฑ์สุดท้าย (Output) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกื้อหนุนให้การกระจายสินค้าตอบสนองต่อตลาดได้อย่างดี ซึ่งจะพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ เช่น ท่าเลที่ตั้งสถานประกอบการ การบริหารการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของเครื่องมือในการผลิต เป็นต้น

3) การขนส่งขาออก (Outbound logistics) เป็นการพิจารณาถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง และการกระจายสินค้าและบริการไปสู่ตลาดหรือลูกค้า เช่น การคลังสินค้า และการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภค เป็นต้น

4) การตลาดและการขาย (Marketing and sales) เป็นการพิจารณาถึงกิจกรรมพื้นฐานสำคัญ 4 กลุ่มคือ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาด ราคาที่เหมาะสม ช่องทางการจัด



จำหน่ายที่สามารถกระจายไปยังผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง การส่งเสริมการตลาดที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการซื้อและการรับรู้ในตัวสินค้าได้อย่างถูกต้อง

5) การบริการ (Service) เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญสนับสนุนให้การขายสินค้าประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการควรจะมีการพิจารณาว่าการบริการที่จะให้แก่ลูกค้านั้นจะต้องมีอะไรบ้าง ทั้งบริการก่อนการขายและหลังการขาย เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ และเกิดความจงรักภักดีในตราয়ี่ห้อ

2. กิจกรรมสนับสนุน (Supporting activities) การพิจารณากิจกรรมสนับสนุนถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการจัดการโดยรวมของบริษัทให้สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยมีกิจกรรมที่จะต้องพิจารณาดังนี้

1) ระบบสาธารณูปโภคของบริษัท (Firm infrastructure) เป็นระบบการจัดการโดยรวมของกิจการซึ่งเน้นระบบที่มุ่งให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในบริษัทเกิดความสอดคล้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ระบบสาธารณูปโภคของบริษัทอาจแยกเป็นประเด็นดังนี้ ระบบจัดการทั่วไป ระบบการเงินและการบัญชี ระบบการจัดการข้อมูล ระบบการจัดการด้านคุณภาพ กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ

2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนในบริษัท ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นที่มุ่งจัดหาให้ได้ซึ่งคนที่มีความสามารถ และเมื่อได้มาแล้วจะมีกระบวนการจัดการอย่างไรที่จะให้คนดีเหล่านั้นอยู่คู่บริษัทและทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความรู้สึกที่จงรักภักดี ด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง การประเมินผล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และนโยบายการบริหารงานบุคคล

3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technological development) เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการในกิจกรรมภายในบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวิจัยเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงกระบวนการเป็นต้น

4) การจัดหา (Procurement) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ และสินทรัพย์ของบริษัท รวมถึงการจัดการด้านข้อมูลเพื่อให้การจัดซื้อจัดหาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.8 การบริหารโซ่แห่งคุณค่า (Value chain)



### การทบทวนวรรณกรรม/สารสนเทศ (Information) ที่เกี่ยวข้อง

สุนทรารักษ์ สุทธิจันทร์ และ เมธา สุธีโรจน์. (2557) ได้การวิจัยเชิงสำรวจเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย คัดเลือกโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเป็นไปตามโอกาส สติติ จำนวน 149 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.79 เครื่องมือที่ใช้เป็นสอบถามเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.86 และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 สติติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบของอุตสาหกรรมส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารเห็นว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันอุตสาหกรรมส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ด้านความสามารถของบุคลากร ด้านความสามารถทางการตลาด และด้านความเข้มข้นของการวิจัยและพัฒนา ส่วนปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านความสามารถในการจัดการ โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 62.0

อักรพงศ์ อันทอง (2556) ได้ทำการศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศในเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ โดยใช้ตัวชี้วัด coverage ratio และความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏ (RCA) ทั้งในเชิงสถิติและเชิงพลวัต การวิเคราะห์ใช้ข้อมูลการส่งออกบริการการท่องเที่ยวของแต่ละ ประเทศในช่วงปี พ.ศ. 2545-2553 ผลการศึกษา พบว่าประเทศกัมพูชา สปป. ลาว มาเลเซีย ไทย และเวียดนาม มีความสามารถในการแข่งขัน โดยมีส่วนเกินของการส่งออกบริการท่องเที่ยวเมื่อเทียบกับทั้งของภูมิภาค ประเทศไทยมีความชำนาญพิเศษสูงสุดในภูมิภาคนี้ แต่มีแนวโน้มลดลง ประเทศมาเลเซียมีความชำนาญพิเศษเพิ่มขึ้นในอัตราสูงสุด รองลงมาคือ ประเทศกัมพูชา และ สิงคโปร์ โดยพบว่ามีส่วนการส่งออกบริการท่องเที่ยวหดตัวช้ากว่าภาพรวมของภูมิภาค ประเทศไทยควรใช้โอกาสการเป็นผู้นำด้านการท่องเที่ยวสร้างพันธมิตรท่องเที่ยวและส่งเสริมตลาดท่องเที่ยว ในภูมิภาคให้มากขึ้น

ทิชากร เกสรบัว (2558) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพแข่งขันทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ (ประเภทเครื่องจักสาน) ในตลาดอาเซียน กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกรทำนาข้าวบ้านบางพลวง อำเภอบ้านสร้าง จังหวัดปราจีนบุรี งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพแข่งขันทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ (ประเภทเครื่องจักสาน) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ทาง คือ 1) ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาบทความวิชาการที่เกี่ยวข้อง หลังจากได้ข้อมูลทั้ง 2 ส่วนแล้วทำการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลอง PRIMO-F และ PEST Analysis จัดทำ SWOT Analysis และ Tows Matrix เพื่อวางกลยุทธ์ทางการตลาด ในตลาดเป้าหมายหลัก คือ อินโดนีเซีย มาเลเซีย และสิงคโปร์

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์เชิงรุก คือ 1) ออกงานแสดงสินค้าระดับประเทศ 2) ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย 3) ขยายตลาดโดยผ่านหน่วยงานภาครัฐ กลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ 1) ทดลองส่งสินค้าไปจำหน่ายยังประเทศเป้าหมาย 2) จัดส่งสมาชิกเข้าฝึกอบรมทักษะการออกแบบและการทอเสื้อ กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ 1) ปรับปรุงตราสินค้าให้คงความเป็นเอกลักษณ์ของประเทศไทย 2) เรียนรู้วัฒนธรรมชาวมุสลิมออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการ 3) ศึกษาความต้องการสินค้าของประเทศคู่ค้า 4) ศึกษาและวิเคราะห์สนิยมของผู้บริโภค กลยุทธ์เชิงรับ คือ 1) ติดตามและจัดหาตัวแทนการนำเข้าเบื้องต้น 2) วิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินก่อนขยายตลาด

Sigalas, C., Economou, V. P. and Georgopoulos, B. N. (2013) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการแข่งขันโดยระบุความหมายเงื่อนไขและการสร้างตัวแปรชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นใหม่มีตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ของการแข่งขันซึ่งจากลักษณะแฝงของมันไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่ตัวชี้วัดนั้นยังคงมีปรากฏการณ์ที่น่าสนใจ เช่น การใช้ประโยชน์จากโอกาสทางการตลาดและการวางตัวเป็นกลางของภัยคุกคามที่สภาวะการแข่งขัน ตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ของการวัดที่พบไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังนั้นการวัดความสามารถในการแข่งขันไม่ได้มีค่าตัดสินใด ๆ ที่เกี่ยวกับคุณค่าของตัวเองหรือประสิทธิภาพของ บริษัท ดังนั้นการวัดของเราเปรียบในการแข่งขันไม่เพียงแต่สามารถแก้ปัญหาซ้ำซากของข้อเสนอการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งแนวคิดของการจ้างเปรียบในการแข่งขัน แต่มีปัญห่อื่น ๆ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากแนวความคิดในปัจจุบัน การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างการแข่งขันของผู้ประกอบการอีกทางหนึ่งคือการใช้ระบบผู้จัดการฝึกหัด เพื่อสร้างความเข้าใจจากความคิดที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนรู้งานซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่เป็นตัวแปรแฝงของการได้เปรียบเชิงการแข่งขันแต่มีจัดว่าเป็นตัวแปรที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งจากการศึกษาทราบว่าผู้จัดการฝึกหัดไม่ได้มีความเข้าใจถึงกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและไม่สามารถแยกแยะออกจากรแนวคิดอื่นได้ เช่น เป็นแหล่งที่มาของเปรียบในการแข่งขันของ บริษัท คือทรัพยากรของความสามารถของ บริษัทที่มีตำแหน่งทางการตลาดหรืออุปสรรคในตลาด ดังนั้นผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้จัดการฝึกหัดกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยังคงเป็นตัวแปรที่แฝงอยู่ไม่แสดงออกมาอย่างชัดเจน

Bennett, R. J. and Smith, C. (2002) ได้ทำการศึกษา เงื่อนไขการแข่งขัน การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและตำแหน่งของธุรกิจขนาดกลางและเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจขนาดใหญ่ของผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 1,531 ราย ในสหราชอาณาจักรในการประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการแข่งขันของพวกเขา ผลลัพธ์จะปรากฏเพื่อยืนยันว่าธุรกิจ SME เติบโตขึ้นจากการที่ผู้ประกอบการทำการพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาที่จะแสวงหาความเชี่ยวชาญและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการของพวกเขา รวมทั้งการที่มีความหลากหลายของฐานลูกค้าของพวกเขา แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าควรระมัดระวังเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลใด ๆ ที่อยู่บนพื้นฐานของการแทรกแซงในท้องถิ่น มันแสดงให้เห็นว่าพื้นที่ช่วยนโยบายมีความสัมพันธ์ใด ๆ กับสภาพการแข่งขันที่แตกต่างกันในท้องถิ่นหรือประโยชน์ สำหรับข้อเสียผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบริษัท ที่ได้ใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการพัฒนาความสัมพันธ์การค้ากับภูมิภาคหรือประเทศอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากพื้นที่ของตนเอง นโยบายความช่วยเหลือดังนั้นควรได้รับการปรับแต่งอย่างใกล้ชิดกับความต้องการของ SME มากกว่าท้องถิ่น

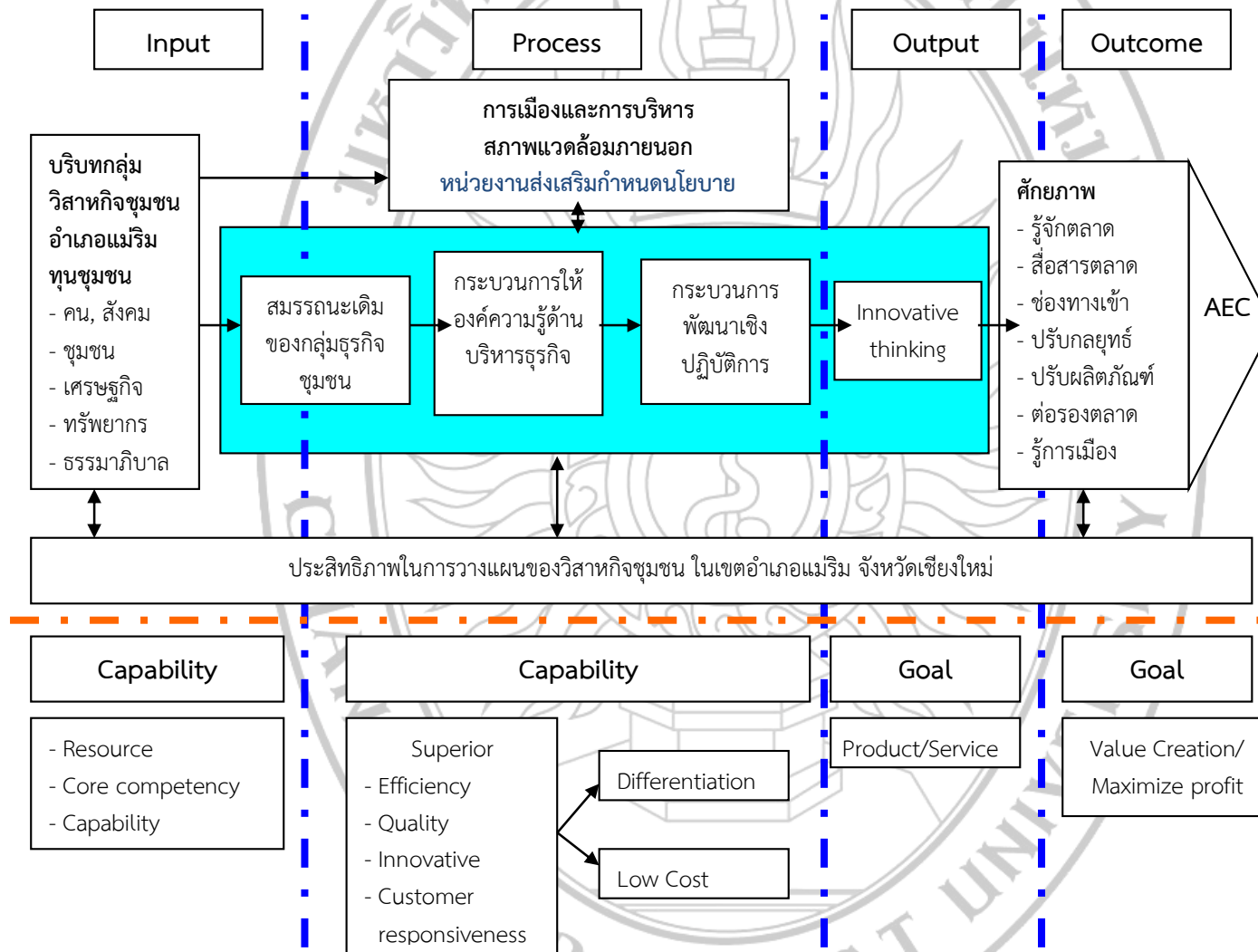
Christian Felzensztein and Eli Gimmon (2014) ได้ทำการศึกษา การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในตลาดระดับโลก: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมแชลมอน ในประเทศชิลี การศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดการทบทวนวรรณกรรม โดยการสำรวจกลยุทธ์ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การตลาดทั่วโลกของอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรและนำไปใช้กับอุตสาหกรรมการทำฟาร์มปลาแชลมอนที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีการมุ่งเน้นตลาดใหม่ในละตินอเมริกา ซึ่งจากการสำรวจผู้ประกอบการและสมาคมการค้าอาจจะเรียนรู้กับการพิจารณาจากผลเชิงประจักษ์ของกลยุทธ์ การตลาดแบบธุรกิจกับธุรกิจ (B2B) ระหว่างประเทศของผู้ในระดับโลกที่สองดำเนินงานในอุตสาหกรรมปลาแชลมอน

คำถามการวิจัยคือการศึกษาสิ่งนี้อาจเป็นลักษณะและขอบเขตของความแตกต่างหรือไม่ ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการลดค่าใช้จ่ายมากกว่า และพบว่าความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ทั่วไปเพื่อความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมภายใต้การศึกษาส่วนใหญ่ผู้บริหารจะชอบลดค่าใช้จ่ายเพื่อเป็นการสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัท ดังนั้นผล การศึกษานี้ไม่ได้สนับสนุนเรื่องการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ไม่ได้เน้นกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างแต่เป็นการมุ่งเน้นกลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาด ซึ่งมีผล สอดคล้องกับ การศึกษาของ Lefaix-Durand et al., (2009) ศึกษาอุตสาหกรรมไม้ในประเทศแคนาดา พบว่า ซีพีพลายเออร์ให้ความแตกต่างที่เหนือกว่าผ่านทางผลประโยชน์ที่คิดว่าพวกเขามีการ แข่งขันน้อยกว่าส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายที่ลดลงกลยุทธ์และค่าใช้จ่าย





การสร้างเสริมศักยภาพการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในการสร้างคุณค่า (Value creation) และเตรียมพร้อมธุรกิจสู่ประชาคมอาเซียน อันจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) ภายใต้แนวคิดการสร้างคุณค่าได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage)



ภาพที่ 2.9 แนวคิดการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้วยแนวคิดการสร้างคุณค่าได้เปรียบเชิงการแข่งขัน