

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพและกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ของโครงการส่งเสริมศิลปาชีพกลุ่มทอผ้าไหมบ้านกำพี้ ตำบลกำพี้ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอ ดังนี้

2.1 แนวโน้มตลาดผ้าไหมไทย

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ

2.4 บริบทโครงการส่งเสริมศิลปาชีพกลุ่มทอผ้าไหมบ้านกำพี้ ตำบลกำพี้ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวโน้มตลาดผ้าไหมไทย

ไหมไทย เป็นสินค้าที่มีชื่อเสียงไปทั่วโลก ทั้งในด้านความสวยงาม และความเป็นเอกลักษณ์ นับได้ว่าเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาจากบรรพบุรุษ ซึ่งบ่งบอกถึงความสำคัญทางภูมิปัญญาไทยที่ได้มีการทำนุบำรุงรักษากันมาหลายชั่วอายุ ปัจจุบันผ้าไหมไทยได้มีการพัฒนาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานสากล ภายใต้เครื่องหมายรับรองตรานกยูงพระราชทาน 4 ชนิด ได้แก่ นกยูงสีทอง นกยูงสีเงิน นกยูงสีน้ำเงิน และนกยูงสีเขียว เป็นเครื่องรับรองชนิดเส้นไหม และวิธีการทอผ้าไหม เพื่อสร้างคุณภาพ และมีความเชื่อมโยง กับพื้นที่การผลิต จนได้รับการขึ้นทะเบียนความคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา ด้านสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์(Geographical Indication: GI) ซึ่งประเทศไทย เป็นผู้ผลิตผ้าไหม รายแรกของโลกที่ได้รับการขึ้นทะเบียน GI

ด้วยเหตุนี้ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ตระหนักถึงความสำคัญของอาชีพการปลูกหม่อน เลี้ยงไหม และตลาดการส่งออกไหมไทยเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นการเผยแพร่วัฒนธรรม จึงจัดงาน "ไหมไทย สายใยแผ่นดิน" (Thai Silk : Culture Heritage) ณ สำนักงานยูเนสโก กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส ขึ้น โดยนายธีระ วงศ์สมุทร รัฐมนตรีเกษตรและสหกรณ์ เปิดเผยว่า ปัจจุบันประเทศไทยมี เกษตรกรผู้ประกอบอาชีพด้านการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมประมาณ 140,000 ครัวเรือน มีพื้นที่ปลูกหม่อนทั้งหมดประมาณ 146,201 ไร่ โดยมีแหล่งผลิตที่สำคัญ คือ จังหวัดขอนแก่น มหาสารคาม บุรีรัมย์ และชัยภูมิ ซึ่งลักษณะรูปแบบการเลี้ยงไหมจะสามารถจำแนกเป็นรูปแบบการเลี้ยงไหม เพื่อเป็นอาชีพเสริมเพิ่มรายได้จากเกษตรกร คือ การเลี้ยงไหมพันธุ์ไทย ไทยลูกผสม เพื่อการสาวไหม

ระดับครัวเรือน และการเลี้ยงไหมเพื่อเป็นอาชีพหลัก คือ การเลี้ยงไหมพันธุ์ลูกผสมต่างประเทศ เพื่อผลิตรังไหมสู่ภาคอุตสาหกรรม

ทั้งนี้ จากข้อมูลปริมาณการผลิตเส้นไหมภายในประเทศในปี 2551 พบว่า มีจำนวนผลผลิตเส้นไหมทั้งสิ้น 1,396 ตัน โดยราคาที่เกษตรกรขายได้แบ่งเป็นรังไหมลูกผสมรังสีขาว ประมาณ 113 บาท/กก. และเส้นไหมพื้นเมืองชั้นหนึ่งประมาณ 1,145 บาท/กก. แต่ปริมาณการใช้จริงภายในประเทศ มีประมาณ 1,700 ตัน ทำให้บางส่วนยังคงมีการนำเข้าเส้นไหมจากต่างประเทศอยู่ อย่างไรก็ตาม ยังถือว่าประเทศไทยมีศักยภาพในการส่งออกสูงมีตลาดการส่งออกกว้างขวางเกือบทั่วโลกโดยมีส่วนแบ่งของตลาดประมาณ 1.76% ประกอบด้วย รังไหม ไหมดิบ เศษไหม ด้ายไหม ด้ายไหมจากเศษไหม ผ้าไหม และผลิตภัณฑ์ผ้าไหม โดยในปี 2551 และมูลค่าการส่งออกสินค้าไหมและ ผลิตภัณฑ์พบว่า ไหมไทยสามารถส่งออกได้ประมาณ 1,500 ล้านบาท แม้ว่าแนวโน้มการส่งออกไหมและผลิตภัณฑ์ไหมของไทยในปีนี้อาจจะมีมูลค่าการส่งออกลดลงอยู่ที่ประมาณ 900 - 1,000 ล้านบาท เนื่องจากผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโลก แต่น่าจะเป็นเพียงระยะเวลาสั้น เพราะผ้าไหมทอด้วยมือที่ผลิตในประเทศไทยมีความประณีตงดงาม และมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น อีกทั้งมีคุณภาพดี ซึ่งแตกต่างจากผ้าไหมของประเทศอื่นๆ จึงทำให้ผ้าไหมไทยเป็นสินค้าที่กำลังได้รับความนิยมสูงจากผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศที่สำคัญ จึงมีแนวโน้มการส่งออกที่เพิ่มขึ้นในระยะยาว

สำหรับตลาดนำเข้าไหมที่เป็นตลาดหลักของไทย 5 อันดับต้นๆ ได้แก่ 1. ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นตลาดนำเข้าไหมและผลิตภัณฑ์ที่ใหญ่ที่สุดของโลกและใหญ่เป็นอันดับหนึ่งของไทย ถือได้ว่าเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูง ในแต่ละปีมีการนำเข้าอย่างต่อเนื่อง 2. ประเทศญี่ปุ่น เป็นตลาดที่นิยมใช้และนำเข้าไหมและผลิตภัณฑ์ไหมรายใหญ่ของโลก และเป็นตลาดสองของไทย ชาวญี่ปุ่นนิยมใช้ผ้าไหมและผลิตภัณฑ์แต่มีการลดลงการผลิตในประเทศจึงหันมานำเข้าเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะผ้าไหมและผลิตภัณฑ์จากประเทศไทย ได้แก่ ด้ายไหมปั่นจากเศษไหม เศษไหม ผ้าไหม เสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับสตรี ผ้าคลุมไหล่และผ้าพันคอ เป็นต้น 3. ประเทศอิตาลี เป็นผู้ผลิตผ้าไหมรายสำคัญของโลก สามารถผลิตผ้าไหมที่มีคุณภาพดีและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคในตลาดโลก จึงนำเข้าด้วยไหมจากไทยจำนวนมากเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ไหมเพื่อจำหน่ายในประเทศ และส่งออกไปทั่วโลก 4. สหราชอาณาจักร เป็นตลาดส่งออกไหมและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่งของไทย เป็นตลาดส่งออกผลิตภัณฑ์ไหมที่ใหญ่ที่สุดในกลุ่มสหภาพยุโรป และ 5. ประเทศฝรั่งเศส

อย่างไรก็ตาม นอกจากการพัฒนาศักยภาพการผลิตไหมเพื่อส่งออกไปยังตลาดหลักแล้ว จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะภาวะการแข่งขันในตลาดทั้งในเรื่องของราคาและคุณภาพของสินค้าคู่แข่งที่สำคัญของไทย เช่น อินเดีย เวียดนาม และจีน ที่เป็นประเทศผู้ผลิต และผู้ส่งออกไหมรายใหญ่ของโลก และสามารถยึดครองส่วนแบ่งตลาดการนำเข้าสินค้าไหมดิบและด้ายไหมในตลาดโลกได้มากถึง 80 -90 เปอร์เซ็นต์ เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าการส่งออกของไทยให้ทัดเทียม

ประเทศคู่แข่ง กระทรวงเกษตรฯ ได้กำหนดนโยบายในพัฒนาการผลิตและการตลาดหม่อนไหมทั้งระบบ 4 ส่วนหลักด้วยกัน คือ 1.การปรับโครงการการผลิตให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนการผลิตให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น 2. การพัฒนาการผลิตหม่อนและไหมให้มีมูลค่าสูงขึ้น 3. ส่งเสริมการตลาดทั้งในและต่างประเทศ และ 4.การอนุรักษ์และคุ้มครองไหมไทย คาดว่าจากการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ไหมไทยก้าวขึ้นครองอันดับผู้ส่งออกไหมรายใหญ่ของโลกได้ (เกษตรฯ รุกตลาดส่งออกไหมไทย. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.pandintong.com/ViewContent.php?ContentID=3482> สืบค้น 18 กันยายน 2554.

จากข้างต้นสรุปได้ว่า ผ้าไหมไทยมีความเป็นเอกลักษณ์โดดเด่น และได้รับการรับรองมาตรฐานความมีคุณภาพมากมาย ซึ่งเป็นเครื่องชี้วัดว่าผ้าไหมไทยมีคุณภาพ และเป็นมาตรฐานสากล อีกทั้งผ้าไหมไทยยังได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านวิธีการเลี้ยงไหม การคัดสรรเส้นไหม รั้งไหม ไหมดิบ เศษไหม ด้ายไหมและกระบวนการผลิตต่างๆที่มีความทันสมัย รวดเร็วขึ้น และในประเทศไทยก็มีภูมิศาสตร์ที่เหมาะสมแก่การเลี้ยงไหมหลายจังหวัด สำหรับตลาดส่งออกที่สำคัญของไทย เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น อิตาลี สหราชอาณาจักร และฝรั่งเศส ก็ยังมีความต้องการผ้าไหมและวัตถุดิบจากประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของการแข่งขันด้านการตลาดทั้งในเรื่องของราคาและคุณภาพของสินค้าคู่แข่งที่สำคัญของไทย เช่น อินเดีย เวียดนามและจีน ที่เป็นประเทศผู้ผลิตและผู้ส่งออกผ้าไหมรายใหญ่ของโลก ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าการส่งออกของไหมไทยให้ทัดเทียมประเทศคู่แข่ง กระทรวงเกษตรฯ จึงได้มีการกำหนดนโยบายในการผลิตและการตลาดหม่อนไหม เพื่อเป็นการก้าวสู่การเป็นผู้ส่งออกไหมรายใหญ่ของโลกได้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

1. แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543 : 225) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์หมายถึง การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ เป็นการบริหารที่กำหนดแนวทางที่ดีสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับกิจการ(Enterprise Strategy) กลยุทธ์ระดับบริษัท(Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ(Business Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่(Functional Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ใดที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ได้นั้น ย่อมขึ้นกับปัจจัยต่างๆที่สำคัญคือ

1. ตลาดปัจจุบันของผลิตภัณฑ์ และฐานะทางต้นทุนของผลิตภัณฑ์
2. ขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
3. ทรัพยากรของกิจการเทียบกับคู่แข่ง
4. ช่วงเวลา
5. ผลิตภัณฑ์ชนิด

เดวิด ซี.ดี.โรเจอร์ (Rogers. 1977:10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์หมายถึง วิธีหรือแบบแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

ธงชัย สันติวงศ์ (2536 : 8) กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ที่ยอมรับได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2543 : 15) อธิบายว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทที่วางแผนไว้ และได้ตอบการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นการตัดสินใจ และการปรับตัวให้เข้ากับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางภารกิจและวัตถุประสงค์องค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยครอบคลุมถึง แนวทางการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆที่คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

2. ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการศึกษาการวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีบุคคลหลายบุคคลให้ความหมายไว้ ซึ่งมีความแตกต่างกันในรายละเอียดดังนี้

สมยศ นาวิการ (2548 : 45) ได้ให้ความหมายว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่บริษัทมีบางสิ่งบางอย่างได้ดีกว่าบริษัทอื่น หรือ กระทำบางสิ่งบางอย่างที่บริษัทอื่นไม่สามารถทำได้ ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะเป็นส่วนประสมที่จำเป็นต่อความสำเร็จและการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร

วิทยา ด้านดำรงกุล (2546 : 38) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ในการสร้างผลงานเหนือองค์กรอื่นๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่า พื้นฐานของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ ความเหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อผู้บริโภค

อดุลย์ กลิ่นกาเข็น (2541 : 12) ได้ให้ความหมายว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถอันบังเกิดจากการครอบครองทรัพยากรที่มีความพิเศษอย่างมาก เช่น สมรรถภาพด้านนวัตกรรม ทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความแตกต่างออกไปจากรูปแบบเดิมและไม่สามารถลอกเลียนแบบรวมทั้งทดแทนได้

Kolter (1997 : 205-213) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยมีดัชนีชี้วัดต่างๆจากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการ เช่น อัตราการหมุนของสินค้าคงเหลือ ผลตอบแทนจากยอดขาย เป็นต้น

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึง ความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่งในการสร้างผลงานเหนือองค์กรอื่นๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่า พื้นฐานสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือความเหนือกว่าในเรื่องของคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองต่อผู้บริโภค ซึ่งสามารถทำให้กิจการดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การมุ่งค้ำและมั่นคงในท้องค้ำการที่ดีที่สุด คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง (เสนาะ ตีเยาว์. 2543 : 50) ความสามารถที่องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น นั่นคือ ทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้น องค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรของตนเองมากกว่าคู่แข่ง คำว่าสินค้าและการให้บริการที่ดีกว่า เรียกว่าการขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง (Differentiation) การขายสินค้าที่ถูกกว่าจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่าเรียกว่า Cost Leadership และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าก็คือ Quick Response คำว่าสินค้าและบริการที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นหรือ Differentiation นั้นหมายถึง สินค้าและบริการที่พิเศษไปจากสินค้าและบริการขององค์กรอื่น ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง หรือหลายๆทาง และความแตกต่างนี้ ทำให้ผู้ซื้ออยากใช้สินค้านั้นและยินดีจะจ่ายซื้อสินค้านั้นในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น ความแตกต่างของสินค้าอาจทำได้หลายรูปแบบหลายวิธี ได้แก่ ความแตกต่างในรูปร่างลักษณะทางวัตถุหรือประโยชน์ใช้สอย

3.1 การออกแบบกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Designing Competitive Strategies) (สุดา เรื่อง จิระ. 2540 : 70) ประกอบด้วย

3.3.1 กลยุทธ์ของผู้นำในตลาด (Market-lead Strategies) ประกอบด้วย การขยายอุปสงค์ ในตลาดรวม (Expanding the total market) การกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใช้ใหม่ให้ใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท การค้นหาและการส่งเสริมใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการเอาชนะผู้บริโภคให้ใช้ผลิตภัณฑ์ใน โอกาสต่างๆเพิ่มขึ้น การปกป้องส่วนครองตลาด การป้องกันโดยตั้งป้อมรับ เป็นวิธีการที่อยู่ในสภาพ เตรียมพร้อมโดยการพยายามขยายสายผลิตภัณฑ์ การป้องกันด้านข้าง เป็นการป้องกันไม่ให้คู่แข่ง มาแย่งชิงลูกค้าโดยผู้นำต้องขจัดจุดอ่อน แล้วแก้ไขปรับปรุงในเรื่องนั้นๆ การป้องกันด้านหน้า (Preemptive Defense) เป็นวิธีการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยการสร้างจุดแข็งทางการตลาด การ ป้องกันโดยการตอบโต้(Counteroffensive Defense) เป็นการปกป้องการแย่งลูกค้าโดยใช้เครื่องมือ การตลาด (4Ps) ตอบโต้จากคู่แข่งอย่างเข้มข้น การป้องกันแบบเคลื่อนที่(Mobile Defense) เป็น วิธีการที่ผู้นำมีการเคลื่อนไหวในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ธุรกิจใหม่หรือบริการใหม่ การป้องกันแบบ ถอยมีเชิง(Contraction Defense) ผู้นำทางตลาดพยายามขยายส่วนครองตลาดให้เพิ่มขึ้นเพื่อให้ อัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุนเพิ่มขึ้น

3.1.2 การขยายส่วนครองตลาด(Expanding Market Share) ผู้นำทางการตลาดจะต้อง พยายามขยายส่วนครองตลาดให้เพิ่มขึ้นเพื่อให้ได้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น กลยุทธ์ผู้ท้า ชิง(Market-Challenger Strategies) กลยุทธ์การลดราคา กลยุทธ์สินค้าราคาถูก กลยุทธ์สินค้า คุณภาพดี กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์หลายชนิด กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์สินค้าใหม่ กลยุทธ์การปรับปรุงบริการ กล ยุทธ์การใช้ช่องทางจำหน่ายใหม่ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ การโฆษณาและส่งเสริมการตลาดอย่างกว้างขวาง

3.1.3 กลยุทธ์ผู้ตาม(Marketing Strategies for the Follower)

1. เกาะกระแสหลักของตลาดให้ได้ ซึ่งผู้นำและผู้ท้าชิงจะเป็นผู้สร้างกระแสความ เปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนเกมส์การแข่งขันในตลาด ผู้ตามต้องติดตามความเปลี่ยนแปลงในเชิงกลยุทธ์ และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จากผู้นำและผู้ท้าชิง เมื่อมีสินค้าน่าสนใจ ออกสู่ตลาดหรือกิจกรรมทางการตลาด ใหม่ๆ มีที่หวังว่าจะได้รับความนิยมจากลูกค้า ผู้ตามต้องรีบทำ Me too Product หรือ Me too Strategies ออกมาสู่ตลาดอย่างรวดเร็วและรีบเก็บเกี่ยวรายได้ก่อนตลาดจะวาย เมื่อแนวโน้มดังกล่าว ไม่ได้รับความนิยม จากนั้นให้ถอยกลับไปรอกระแสความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

2. หาวิธีลดต้นทุนเพื่อให้เกิดช่องว่างของราคาจากผู้นำตลาด ผู้ตามที่จะประสบ ความสำเร็จได้ต้องมีต้นทุนการตลาดที่ต่ำกว่าผู้นำ โดยอาศัยการประหยัดค่าใช้จ่ายในการส่งเสริม การตลาดและค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนาสินค้าโดยอาศัยการลอกเลียนแบบหรือปรับปรุงสินค้าให้ดีกว่าผู้นำ ตลาดในราคาขายที่ต่ำกว่าเพื่อเป็นทางเลือกให้ลูกค้า

3. เข้าใจธรรมชาติของธุรกิจและเกมส์การแข่งขัน ในช่วงที่ผู้นำและผู้ทำชิงต่อสู้กันด้วยการลดราคาหรือของแถม บางครั้งจะทำให้ลูกค้าของผู้ตามไหลไปสู่ผู้นำและผู้ทำชิงเพราะระดับราคาไม่ต่างกันมากนัก ถ้าการแข่งขันระหว่างผู้นำและผู้ชิงรุนแรงและกินระยะเวลาานาน ผู้ตามอาจต้องถอยยาวออกมาจับตลาดเฉพาะกลุ่มหรือย้ายไปสู่กลุ่มสินค้าที่มีการแข่งขันรุนแรงน้อยกว่า

3.2 กลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดย่อย (Niche Marketing Strategy) (Michael E. Porter 2550 : 31)กล่าวว่า สำหรับธุรกิจขนาดเล็กและมีเงินทุนจำกัด ไม่สามารถทำการผลิตสินค้าจำนวนมากเพื่อให้มีต้นทุนต่ำ หรือลงทุนวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นธุรกิจขนาดเล็กอาจต้องเลือกตลาดย่อย และเจาะจงตลาดใดตลาดหนึ่ง ซึ่งเป็นตลาดที่ไม่มีคู่แข่งรายใหญ่ แต่มีลูกค้า (หรือ Demand) ที่มากเพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจมียอดขายและมีกำไรได้ กลยุทธ์ตลาดย่อยเหมาะสำหรับเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่เช่น

- ธุรกิจบริการเฉพาะด้าน เช่น คลินิกรักษาผิว รักษาสิ่ว ลดความอ้วน ทัวร์สุขภาพ บริการดูแลเด็กเล็กหรือคนชรา เป็นต้น

- ธุรกิจบริการเฉพาะเขตเช่นร้านค้าปลีกสะดวกซื้อที่ขายเฉพาะคนในเขตนั้นเป็นต้น

- ธุรกิจผลิตสินค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น ผลิตเสื้อสำหรับคนอ้วน คนสูง คนท้อง เสื้อผ้าสำหรับสุนัข อาหารแคลอรีต่ำนิตยสารสำหรับผู้สนใจกีฬาเทนนิสว่ายน้ำหรือกอล์ฟสำหรับนักธุรกิจหน้าใหม่ การศึกษากลยุทธ์หลักที่ Michael E. Porter กล่าวถึง จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้ธุรกิจใหม่สามารถแข่งขันและมีกำไรได้

- ถ้าธุรกิจใหม่สามารถสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ธุรกิจนี้จะเป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์

- ถ้าธุรกิจสามารถลดต้นทุนได้ต่ำ ธุรกิจนี้จะเป็นผู้นำด้านราคาต่ำตั้งนั้น การตลาดในปัจจุบันธุรกิจต้องมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เจาะจงมากขึ้นธุรกิจใดสามารถมองเห็นความแตกต่างของบุคคล และสามารถพัฒนาในสิ่งที่แตกต่าง เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ก่อนธุรกิจนั้นย่อมมีโอกาประสบความสำเร็จมาก หรืออาจเรียกว่า การตลาดสมัยใหม่ควรเป็นการตลาดที่มุ่งสร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) และนำเสนอให้แก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ซึ่งจะเห็นได้จากความสำเร็จของบริษัท Dell Computer ที่ให้ผู้บริโภคให้ข้อมูลความต้องการ และช่วยออกแบบคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 78) ได้กล่าวถึงการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันดังนี้

1. ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุน เป็นการให้ต้นทุนให้ต่ำเพื่อให้ได้กำไรตามเป้าหมายโดยกำหนดราคาที่สามารถจูงใจผู้บริโภค ถ้าเสนอขายผลิตภัณฑ์ด้วยราคาที่ต่ำจะมีผลทำให้

มีกำไรต่อหน่วยที่ต่ำแต่ยอดขายจะสูง ดังนั้นเพื่อที่จะสามารถตั้งราคาต่ำและให้กำไรต่อหน่วยสูงด้วย นั้นจะต้องหาวิธีการลดต้นทุนให้ต่ำให้ได้ ซึ่งก็คือ ต้องใช้หลักประสิทธิภาพ กล่าวคือใช้ทรัพยากรอย่างฉลาดเพื่อให้เกิดความสูญเสียให้น้อยที่สุด เพื่อให้โครงสร้างต้นทุนคู่แข่งชั้นมากที่สุดเท่าที่ทำได้

ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากปัจจัยนำเข้า ผ่านการแปรสภาพแล้วได้ผลผลิต ตลอดจนส่งผลผลิตไปยังตลาด การใช้ต้นทุนเกี่ยวกับวัตถุดิบ อุปกรณ์ สินค้าประเภททุน การผลิต การตลาด การขนส่ง แรงงาน เหล่านี้ต้องใช้ต้นทุนด้วยความระมัดระวัง

2. ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง คำว่าคุณภาพ คือ ระดับสินค้าหรือการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2540 : 666) หรือเป็นความยอดเยี่ยมของผลิตภัณฑ์ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถสูงใจ ไม่มีสินค้าเสียหาย ไร้วางใจได้ และเชื่อถือได้ ความสำคัญของคุณภาพและมาตรฐานอยู่ที่คุณภาพที่เป็นที่ยอมรับจากลูกค้า

3. ความรวดเร็วทันเวลา เป็นลักษณะการบริหารงาน การตอบสนองต่อลูกค้าและการให้เกิดผลลัพธ์ที่มีความรวดเร็วทันเวลา เช่น มีความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการนำเข้าสู่ตลาดได้ทันต่อความต้องการของลูกค้า การตอบสนองต่อความคิดเห็นของลูกค้า ตลอดจนการให้บริการที่รวดเร็ว และคล่องตัวกว่าคู่แข่ง

4. นวัตกรรม เป็นกระบวนการที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีดำเนินงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2540 : 367) ลักษณะนวัตกรรมที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากคือ นวัตกรรมใหม่เข้าสู่ตลาดซึ่งองค์กรต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และลักษณะการแข่งขันใหม่ๆ เนื่องจากผลิตภัณฑ์จะขายไม่ได้เลย ถ้าธุรกิจไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเลย เพราะคู่แข่งจำนวนมากนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดเรื่อยๆ ทางเลือกก็คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ใหม่ๆ ตลอดเวลา แหล่งนวัตกรรมที่สำคัญคือ ลูกค้า

กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ในการดำเนินธุรกิจองค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดได้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น ที่สำคัญกลยุทธ์นั้นต้องนำพาธุรกิจและอุตสาหกรรมสู่ความเป็นหนึ่ง กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันขั้นที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันมาก คือ Generic strategy ของ Michael E. Porter ที่เสนอแนะว่าธุรกิจควรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นก่อน จึงจะสามารถเข้าไปแข่งขันในตลาดการค้าได้ โดยเสนอแนะว่ากลยุทธ์ที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำในเรื่องต้นทุน (cost leadership) การทำธุรกิจเพื่อให้ได้กำไรที่สูงขึ้น ทำได้สองวิธี คือ 1) เพิ่มราคาขาย หรือ 2) ลดต้นทุน บริษัทที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ เลือกใช้วิธีการลดต้นทุนมากกว่าการเพิ่มราคาขาย โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

ต้นทุนที่ได้ผลนั้นให้ความสำคัญตั้งแต่ในขั้นตอนของปัจจัยนำเข้า ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุดิบที่ใช้เป็นปัจจัยในการผลิตนั้นมีคุณภาพตรงตามที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งต้องมีกระบวนการตรวจสอบระหว่างกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่ามีผลผลิตภาพและประสิทธิภาพสูงสุด รวมไปถึงการใช้กลยุทธ์ในการสร้าง supply chain รวมทั้งการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต

2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation) หมายถึง การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวสินค้าและบริการที่นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น เป็นกลยุทธ์ที่ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาตลอดเวลา เพราะคุณค่าที่เคยมีในอดีตอาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค เมื่อเวลาเปลี่ยนไป อีกเหตุผลหนึ่งที่ต้องพัฒนาตลอดเวลาเพราะการแข่งขันในตลาดมีสูงมาก และสินค้าที่มีอยู่ในตลาดปัจจุบันมีความคล้ายคลึงกัน ธุรกิจต้องพัฒนาและสร้างความแตกต่างที่ลูกค้าพึงพอใจ

3) กลยุทธ์การมุ่งความสนใจ (focus strategy) แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) การมุ่งจุดสนใจที่ลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็นเด็ก ผู้หญิง คนแก่ วงการแพทย์หรือกลุ่มคนที่แพกกลูเตน 2) การมุ่งความสนใจที่ตัวผลิตภัณฑ์เพื่อพัฒนาตัวเองสู่ความเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม ระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์สังเกตได้จาก สัดส่วนของการลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนาต่อยอดขาย ซึ่งสำหรับอุตสาหกรรมในประเทศไทยยังคงพบว่าสัดส่วนของการวิจัยและพัฒนาต่อยอดขายยังมีอัตราที่น้อย และ 3) การมุ่งสนใจที่ตลาด ซึ่งอาจเป็นตลาดที่เกิดใหม่ ตลาดที่มีการอิ่มตัวแล้ว หรือตลาดเฉพาะ ดังนั้น ต้องมีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาดที่มีความแตกต่างในเรื่องของความต้องการสินค้า รูปแบบผลิตภัณฑ์ และความคาดหวัง

อย่างไรก็ตาม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น นักวิชาการในยุคต่อมาได้เสนอให้เพิ่มเติมเรื่องของกลยุทธ์การสร้างให้เกิดความรวดเร็ว การเข้าสู่ตลาดการแข่งขันเป็นรายแรก และกลยุทธ์ในเรื่องของความยืดหยุ่นหมายถึงสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นได้

สมยศ นาวิการ (2544 : 254-267) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันดังนี้

การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน :ผู้นำด้านต้นทุน

ฐานะทางต้นทุนของบริษัทจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมต้นทุนของกิจกรรมแต่ละอย่าง ที่ประกอบกันขึ้นเป็นลูกโซ่กิจกรรม/ต้นทุน เราจะมีพลังทางต้นทุนอยู่เก๋อย่างด้วยกัน ที่กำหนดต้นทุนภายใต้สามารถเกิดขึ้นจากกิจกรรมแต่ละอย่างของลูกโซ่

1. ความประหยัดหรือความไม่ประหยัดจากขนาด สามารถเกิดขึ้นได้ภายในทุกส่วนของลูกโซ่กิจกรรม/ต้นทุน ตัวอย่างเช่น บางครั้งความประหยัดจากการผลิตสามารถเกิดขึ้นจากการมีสายผลิตภัณฑ์ที่ไม่ซับซ้อน และตารางเวลาการผลิตที่ยาวนาน เพื่อการผลิตผลิตภัณฑ์เพียงไม่กี่รุ่น ทีมงาน

ชายที่ถูกจัดขึ้นมาตามภูมิภาคจะประหยัดกว่า เมื่อยอดขายตามภูมิภาคสูงขึ้น เพราะว่าพนักงานขายสามารถลดเวลาเดินทางไปหาลูกค้าลงได้ หรือในทางกลับกัน ทีมงานขายที่ถูกจัดขึ้นมาตามสายผลิตภัณฑ์จะไม่ประหยัด ถ้าพนักงานขายต้องเดินทางไปหาลูกค้าที่อยู่ห่างไกล ภายในอุตสาหกรรมโลกผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงตามประเทศ แทนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์มาตรฐานทั่วโลก จะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้น เพราะเวลาที่ต้องสูญเสียไปจากการเปลี่ยนแปลงรุ่นการผลิตที่ไม่ต่อเนื่องยาวนาน และการไม่สามารถประหยัดจากขนาดได้ การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดตามภูมิภาคสามารถลดต้นทุนการตลาดต่อหน่วยลงได้ ในขณะที่การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดโดยการเข้าไปสู่ภูมิภาคใหม่จะสร้างความประหยัดจากขนาดได้ ต่อการเจาะเข้าไปภายในภูมิภาคใหม่จะถึงสัดส่วนที่มีประสิทธิภาพ

2. ผลกระทบจากเส้นประสบการณ์และการเรียนรู้ การประหยัดต้นทุนบนพื้นฐานของประสบการณ์อาจจะเกิดขึ้นจากการปรับปรุงการวางแผน การเพิ่มประสิทธิภาพของงาน การปรับปรุงเทคโนโลยี การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการปรับปรุงเครื่องจักร ประโยชน์จากการเรียนรู้สามารถเก็บรักษาไว้ได้เป็นทรัพย์สินสมบัติได้ โดยการสร้าง หรือปรับปรุงอุปกรณ์การผลิตภายในบริษัท การรักษานักงานที่สำคัญเอาไว้ การจำกัดการเผยแพร่ข้อมูลผ่านทางสิ่งที่ตีพิมพ์ของพนักงาน และการบังคับให้เป็นข้อกำหนดที่เปิดเผยไม่ได้ภายในสัญญาการจ้างงาน

3. ร้อยละของการใช้กำลังการผลิตของเครื่องจักร การใช้กำลังการผลิตน้อยเกินไปจะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูง ถ้าหากว่าต้นทุนคงที่เป็นร้อยละของต้นทุนรวมที่สูง การเพิ่มร้อยละของการใช้กำลังการผลิตจะช่วยกระจายต้นทุนโสหุ้ยและการใช้ทรัพย์สินถาวรของบริษัทจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น บริษัทยังใช้สินค้าทุนมากเท่าไร ต้นทุนคงที่ที่มีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น การค้นคว้าวิธีการลดการทดลองการใช้กำลังการผลิตตามฤดูกาลให้น้อยที่สุดจะเป็นแหล่งที่มาสำคัญของข้อได้เปรียบทางด้านทุน

4. การเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่นภายในลูกโซ่ เมื่อต้นทุนของกิจกรรมหนึ่งถูกกระทบจากกิจกรรมอื่น เราจะมีโอกาสลดต้นทุนของกิจกรรมที่เชื่อมโยงโดยการประสานงานที่เหนือกว่า การเชื่อมโยงกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะมีจุดรวมอยู่ที่คุณลักษณะของการออกแบบผลิตภัณฑ์ ระเบียบวิธีการประกันคุณภาพนโยบายการจัดการจัดส่งและการบริการการของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (ตัวอย่างเช่น การจัดส่งตะปูบรรจุกล่อง 1 ปอนด์ 5 ปอนด์ และ 10 ปอนด์ล่วงหน้า สามารถลดต้นทุนแรงงานของผู้แทนจำหน่ายลงได้เพื่อการจัดส่งตามคำสั่งซื้อของลูกค้า) การเชื่อมโยงของผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่ง่ายที่สุดจะอยู่ตรงจุดที่ทั้งต้นทุน ของผู้จำหน่ายวัตถุดิบและบริษัทลดลง เนื่องจากประสานงานและ/หรือผลประโยชน์สูงสุดร่วมกัน การเชื่อมโยงไปทางหน้าจะอยู่ที่ทำเลของคลังสินค้า

5. การร่วมโอกาสกับหน่วยธุรกิจอื่นภายในบริษัท เมื่อหน่วยธุรกิจสามารถร่วมกิจกรรมระหว่างกันได้ภายในบริษัท การประหยัดต้นทุนจะมีมาก การร่วมต้นทุนจะเป็นวิธีการสร้างความประหยัดจากขนาดอย่างหนึ่ง เส้นการเรียนรู้และ/หรือการใช้กำลังการผลิตได้เต็มที่ขึ้น ประสบการณ์

ของหน่วยธุรกิจหนึ่งสามารถช่วยลดต้นทุนของอีกหน่วยธุรกิจหนึ่งได้ การรวมเทคโนโลยีจะมีความสำคัญเมื่อกิจกรรมคล้ายคลึงกัน และเทคโนโลยีสามารถโยกย้ายจากหน่วยธุรกิจหนึ่งไปยังอีกหน่วยธุรกิจหนึ่งได้

6. ขนาดของการรวมกันตามแนวดิ่ง การรวมกันเพียงบางส่วนหรือเต็มทีไปทางหลังหรือทางหน้าจะทำให้บริษัทเบี่ยงเบนผู้จำหน่ายวัตถุดิบหรือผู้ซื้อได้ด้วยอำนาจการเจรจาต่อรอง การรวมกันตามแนวดิ่งสามารถประหยัดต้นทุนเมื่อมันเป็นไปได้ที่จะประสานกิจกรรมภายในลูกโซ่/ต้นทุนโดยส่วนรวมได้อีกด้วย

7. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์/การดำเนินงาน เราจะมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์/การดำเนินงานที่สามารถกระทบต่อต้นทุนอยู่หลายอย่าง :

- การเพิ่ม/การลดจำนวนผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย
- การเพิ่ม/การตัดบริการที่ให้แก่อุปpliers
- การเพิ่มสมรรถนะและคุณภาพมาก/น้อยภายในผลิตภัณฑ์
- การจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการที่สูง/ต่ำแก่พนักงานเทียบเคียงกับคู่แข่ง
- การเพิ่ม/การลดจำนวนช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัท
- การมุ่งประสิทธิภาพสูงมาก/น้อยเมื่อเทียบเคียงกับคู่แข่ง
- การเพิ่ม/การลดข้อกำหนดรายละเอียดของวัตถุดิบที่ซื้อ

8. ทำเลที่ตั้งของสิ่งอำนวยความสะดวก ค่าจ้างค่าภาษี ค่าพลังงาน ค่าขนส่ง และอื่น ๆ จะแตกต่างกันตามที่ตั้งของสิ่งอำนวยความสะดวก โอกาสของการลดต้นทุนจะเกิดขึ้นโดยการเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้งของโรงงาน สำนักงาน คลังสินค้า และสำนักงานใหญ่ของบริษัทเสียใหม่ ยิ่งกว่านั้นระยะทางระหว่างสิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทเองจะกระทบต่อการขนส่งภายในสินค้าคงเหลือ ค่าขนส่ง ผลิตภัณฑ์ และการประสานงาน พลังต้นทุนสามารถเสริมแรงหรือต่อต้านระหว่างกันได้ ตัวอย่างเช่น การประหยัดต้นทุนจากการรวมกันตามแนวดิ่งอาจจะเสริมแรงอย่างมาก ถ้ามันสร้างโอกาสต่อการร่วมกิจกรรมระหว่างกันได้ หากหักล้างระหว่างกันสามารถเกินได้ เมื่อการสร้างโรงงานอัตโนมัติเพื่อความประหยัดจากขนาดทำให้เกิดต้นทุนจากการใช้กำลังการผลิตไม่เต็มที่

วิธีการบรรลุข้อได้เปรียบทางต้นทุน

ข้อได้เปรียบทางต้นทุนจะบรรลุความสำเร็จได้ต่อเมื่อต้นทุนสะสมของบริษัททั่วทั้งลูกโซ่กิจกรรม/ต้นทุนต่ำกว่าของคู่แข่ง คุณค่าของข้อได้เปรียบทางต้นทุนจะมีมากน้อยแค่ไหนแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบทางต้นทุนของบริษัทจะยุ่งยากต่อการเลียนแบบหรือไม่ ข้อได้เปรียบทางต้นทุนจะสร้างการทำกำไรที่เหนือกว่าต่อเมื่อผู้ซื้อพิจารณาผลิตภัณฑ์ของบริษัทเทียบเคียงได้กับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง (คู่แข่งที่กำหนดราคาต่ำกว่าไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ชนะต่อการจำหน่ายเสมอไป)

โดยทั่วไปวิธีการสร้างข้อได้เปรียบทางต้นทุนจะมีสองอย่างคือ (1) การควบคุมต้นทุนที่ดีกว่า (2) การปรับปรุงลูกโซ่กิจกรรม/ต้นทุน โดยปกติผู้ผลิตต้นทุนต่ำสามารถบรรลุข้อได้เปรียบทางต้นทุนได้จากทุกแหล่งที่มาที่พวกเขาสามารถระบุได้ บ่อยครั้งที่ผู้ผลิตต้นทุนต่ำจะมีวัฒนธรรมของการดำเนินงานที่ตระหนักถึงต้นทุน วิธีการเบื้องต้นเพื่อการสร้างข้อได้เปรียบทางต้นทุนโดยการปรับปรุงลูกโซ่กิจกรรม / ต้นทุนได้แก่ :

- การใช้กระบวนการผลิตแตกต่างกัน
- การใช้ระบบอัตโนมัติกับกิจกรรมที่ต้นทุนสูง
- การค้นหาวิธีการใช้วัตถุดิบราคาถูก
- การใช้สื่อสารโฆษณาและการส่งเสริมการขายแบบใหม่
- การจำหน่ายโดยตรงผ่านทางทีมงานขายของเราเองแทนการใช้ผู้แทนจำหน่าย
- การเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้งของสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่ใกล้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ/หรือลูกค้า
- การสร้างความปลอดภัยมากขึ้นจากการรวมธุรกิจตามแนวตั้งไปทางหลังและทางหน้า
- การไม่ใช้แนวทาง “บางสิ่งบางอย่างเพื่อทุกคน” และจะมุ่งผลิตภัณฑ์ที่จำกัด

หลุมพรางของการสร้างข้อได้เปรียบทางต้นทุน

การสร้างข้อได้เปรียบทางต้นทุนไม่ใช่งานที่ง่ายเลย เราจะมีหลุมพรางอยู่หลายอย่าง :

- การมุ่ง (หรือแม้แต่อย่างเดียวเท่านั้น) ต้นทุนการผลิตมากเกินไป (การดำเนินธุรกิจจำนวนมากจะมีลูกโซ่กิจกรรม/ต้นทุน ที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญคือ การขายและการตลาด การบริการลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการปรับปรุงกระบวนการผลิต)
- การละเลยประโยชน์ที่ได้จากการลดต้นทุนของวัตถุดิบและอุปกรณ์ที่ซื้อ (ผู้บริหารระดับสูงหลายคนมองการจัดซื้อเป็นหน้าที่รอง)
 - การมองข้ามกิจกรรมที่มีต้นทุนเป็นสัดส่วนที่น้อยภายในต้นทุนรวม
 - การขาดความเข้าใจปัจจัยที่กระทบต่อหน่วยอย่างแท้จริง (ตัวอย่างเช่น การมีส่วนแบ่งตลาดที่สูงภายในภูมิภาคหนึ่งอาจมีความสำคัญต่อต้นทุนต่อหน่วยกว่าการมีส่วนแบ่งตลาด ที่สูงทั่วประเทศที่เกิดขึ้นจากยอดขายกระจายกระจายภายในหลายภูมิภาค)
- การใช้วิธีการอย่างเดียวเพื่อที่จะปรับปรุงต้นทุนส่วนเพิ่มภายในลูกโซ่กิจกรรม/ ต้นทุนที่เป็นอยู่และไม่ได้ขยายการค้นหาวิธีการปรับปรุงลูกโซ่/ต้นทุนเสียใหม่
- การดำเนินตามตามกลยุทธ์ตามหน้าที่ที่ขัดแย้งกันอย่างไร้รู้ เมื่อบริษัทได้พยายามเพิ่มสัดส่วนแบ่งตลาดเพื่อการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการประหยัดจากขนาดและการผลิตที่ยาวนาน ในขณะเดียวกันได้ทำให้ประโยชน์จากปริมาณที่เพิ่มขึ้นต้องหมดสิ้นไปจากการเพิ่มรุ่นใหม่เข้ามามากขึ้น

การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน : การสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่างจะบรรลุความสำเร็จได้ต่อเมื่อบริษัทสามารถเสนอสิ่งที่พิเศษต่อลูกค้า เมื่อการสร้างความแตกต่างเสนอสิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้าจะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างความแตกต่างจะไม่บรรลุความสำเร็จเลย เมื่อบริษัทเสนอสิ่งที่พิเศษที่ไม่มีคุณค่าต่อลูกค้าเพียงพอที่จะทำให้พวกเขาเลือกผลิตภัณฑ์ของบริษัทแทนผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างที่บรรลุความสำเร็จจะทำให้

(1) บริษัทกำหนดราคาที่สูงกว่าได้

(2) บริษัทจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น ณ ราคาที่กำหนดไว้

(3) บริษัทสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าได้มากขึ้น การสร้างความแตกต่างสามารถสร้างการทำกำไรที่เหนือกว่าได้ ถ้าการกำหนดราคาที่สูงกว่าคุ้มกับต้นทุนของการสร้างความแตกต่างที่เพิ่มขึ้นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างอาจมุ่งกลุ่มลูกค้าที่กว้างหรือกลุ่มลูกค้าที่จำกัดได้

วิธีการสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถเกิดขึ้นจากกิจกรรมทุกอย่างภายในลูกโซ่กิจกรรม/ ต้นทุน การสร้างความแตกต่างไม่ได้เกิดขึ้นจากการตลาด และการโฆษณาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น การสร้างความแตกต่างสามารถเกิดขึ้นได้ภายในลูกโซ่กิจกรรม/ ต้นทุนดังต่อไปนี้

1. การจัดซื้อวัตถุดิบที่กระทบต่อสมรรถนะ หรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (แมคโดนัลด์จะเลือกสรรการจัดซื้อมันฝรั่งมากกว่าคู่แข่งเพื่อการทำเฟรนช์ฟรายด์ของพวกเขา)

2. การวิจัยและพัฒนาที่มุ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อการปรับปรุงแบบและสมรรถนะให้ดีขึ้น การขายการใช้งานให้กว้างขึ้น การผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การพัฒนารุ่นใหม่ที่ใช้เวลาน้อยลง และการวางการตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นรายแรก

3. การผลิตที่มุ่งผลิตภัณฑ์บกพร่องเป็นศูนย์ การออกแบบทางวิศวกรรมอย่างระมัดระวังการสร้างความคงทนถาวรระยะยาว การสร้างความประหยัดแก่ลูกค้า การบำรุงรักษาการใช้งานที่คล่องตัว และการสร้างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่สม่ำเสมอ

4. การส่งกำลังบำรุงขาออกที่ปรับปรุงระยะเวลาการจัดส่งและการดำเนินตามคำสั่งซื้ออย่างถูกต้อง

5. การตลาด การจำหน่าย และการบริการที่มุ่งการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคที่ดีกว่าการซ่อมแซมและการจัดส่งอะไหล่ที่รวดเร็วกว่าการให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ดีและรวดเร็วกว่า และการให้ความสะดวกแก่ลูกค้าที่ดีกว่า ดังนั้นการสร้างความแตกต่างจะกว้างกว่า การมองแต่เพียง “คุณภาพและการบริการ” คุณภาพจะเป็นแต่เพียงคุณลักษณะทางกายภาพพื้นฐานของผลิตภัณฑ์เท่านั้น ในขณะที่การสร้างความแตกต่างที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าสามารถพบได้โดยทั่วไปภายในลูกโซ่กิจกรรม/ ต้นทุนทั้งหมดของบริษัท

การสร้างข้อได้เปรียบทางการสร้างความแตกต่าง

บริษัทที่สามารถลดต้นทุนรวมของการใช้ผลิตภัณฑ์หรือเพิ่มสมรรถนะของผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าของบริษัทได้ย่อมจะสร้างความแตกต่างขึ้นมาได้ เราจะมีวิธีการที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการลดต้นทุนรวมของลูกค้าได้ดังต่อไปนี้ :

- การลดของเสียและเศษของวัตถุดิบที่ใช้ให้น้อยลง
- ค่าแรงงานที่ต่ำลง (ชั่วโมงน้อยลง การฝึกอบรมน้อยลง การใช้ทักษะน้อยลง)
- เวลาว่างเปล่าหรือเวลาสูญเปล่าให้น้อยลง (เนื่องจากการจัดส่งอะไหล่ได้รวดเร็ว)
- ต้นทุนสินค้าคงเหลือต่ำลง (เนื่องจากการจัดส่งที่เชื่อถือได้จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ)
- ต้นทุนการจัดส่ง การติดตั้ง หรือการจัดหาเงินทุนต่ำ
- การบำรุงรักษาที่น้อยลงและ/หรือการบำรุงรักษาที่ง่ายลง
- มูลค่าการซื้อสินทรัพย์ที่ใช้แล้วสูงขึ้น ความต้องการอุปกรณ์อย่างอื่นของลูกค้าลดลง
- การใช้งานได้คล่องตัวอเนกประสงค์
- ความช่วยเหลือและคำแนะนำทางเทคนิคที่ไม่เสียเงิน (ความต้องการช่างเทคนิคและการเพิ่มประสิทธิภาพน้อยลง)

วิธีการที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการเพิ่มสมรรถนะของการใช้ผลิตภัณฑ์ของลูกค้ามีดังต่อไปนี้ :

- การใช้งานได้อย่างง่ายและสะดวกมากขึ้น
- การตอบสนองความต้องการที่ไม่ใช่ทางเศรษฐกิจ เช่น สถานภาพ ภาพพจน์ คักดิ์ศรี และความสะดวก
- การตอบสนองความต้องการขายตัวในอนาคตของลูกค้า
- การใช้งานที่คล่องตัวที่ลูกค้ามีทางเลือก ตกแต่งผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการมากขึ้น
- การเพิ่มกำลังการผลิตเข้ามาหรือเปลี่ยนแปลงได้ในภายหลัง
- การดำเนินการลดต้นทุนจนความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของบริษัทถูกทำลายไปด้วยการตัดสมรรถนะออกไป การสร้างรุ่นที่เป็นมาตรฐานจนเกินไป และการยกเลิกการบริการลูกค้าที่มีประโยชน์ไป

คุณค่าที่แท้จริง คุณค่าที่รับรู้ และคุณค่าที่บ่งชี้

ลูกค้าอยากที่จะเสียเงินเพื่อคุณค่าที่พวกเขาไม่ได้รับรู้ ไม่ว่าสิ่งพิเศษที่เพิ่มขึ้นจะจริงแท้แค่ไหน ดังนั้นราคาที่สูงจากการสร้างความแตกต่างจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าที่แท้จริงและคุณค่าที่รับรู้แก่ลูกค้า ความแตกต่างระหว่างคุณค่าที่แท้จริงและคุณค่าที่รับรู้มักจะเกิดขึ้น เพราะว่าลูกค้าจะยุ่งยากต่อการประเมินประสบการณ์ของพวกเขาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บางครั้งลูกค้าไม่สามารถวัดคุณค่าได้

อย่างถูกต้อง แม้แต่ภายหลังจากการใช้ผลิตภัณฑ์ นี่คือข้อเท็จจริงเมื่อมีการเปรียบเทียบกับ
ประสบการณ์จากการผลิตภัณฑ์ของคุณคู่แข่ง

เมื่อลูกค้ามีความเข้าใจที่ไม่สมบูรณ์ต่อคุณค่า บริษัทจะมีโอกาสทางการแข่งขันด้วยการสร้าง
ความแตกต่างทางรูปร่างการให้ความรู้ทางคุณค่าแก่ลูกค้า และการสร้างข้อได้เปรียบทางชื่อเสียงของ
การเป็นผู้นำนอกจากนี้ความเข้าใจที่ไม่สมบูรณ์ของลูกค้ามักจะกระตุ้นลูกค้าให้พิจารณา หรืออ้างอิง
คุณค่าที่แท้จริงบนพื้นฐานของเครื่องชี้วัดบางอย่าง เช่น ชื่อเสียงของบริษัทที่พูดกันปากต่อปาก
ผลิตภัณฑ์ถูกหีบห่อดึงดูดแค่ไหน ผลิตภัณฑ์ถูกโฆษณาอย่างกว้างขวางแค่ไหน ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จัก
มากน้อยแค่ไหน ความดึงดูดและคุณภาพสิ่งอำนวยความสะดวก รายชื่อลูกค้าของบริษัท ส่วนแบ่ง
ตลาดของบริษัท ระยะเวลาที่บริษัทดำเนินธุรกิจ ราคาที่บริษัทกำหนด (ราคาจะแสดงความหมาย
“คุณภาพ”) และบุคลิกภาพและความเป็นมืออาชีพของพนักงานบริษัท เครื่องชี้คุณค่าเหล่านี้จะมีความ
สำคัญเท่ากับคุณค่าที่แท้จริงเมื่อ (1) คุณลักษณะของความแตกต่างจะเป็นความรู้สึกหรือยากต่อ
การคำนวณ (2) การซื้อของลูกค้าเป็นครั้งแรก และ (3) การซื้อของลูกค้าไม่บ่อยครั้ง

บริษัทที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยการให้คุณค่าปานกลางเท่านั้น แต่ได้ใช้เครื่องชี้
คุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ จะกำหนดราคาได้สูงกว่าบริษัทที่ให้คุณค่าที่เพิ่มสูงกว่า แต่ไม่ได้ให้เครื่องชี้
อย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมต้นทุนของการสร้างความแตกต่าง

โดยปกติการสร้างความแตกต่างจะทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น กลยุทธ์เพื่อการสร้างความ
แตกต่างอย่างมีกำไรคือ ต้นทุนต่อหน่วยที่เพิ่มสูงขึ้นจะต้องต่ำกว่าราคาที่เพิ่มสูงขึ้นจากการสร้างความ
แตกต่าง (ถ้าไรส่วนเกินต่อหน่วยจะเพิ่มสูงขึ้น) หรือเมื่อมีการสร้างความแตกต่าง บริษัทจะต้อง
ระมัดระวังด้วยการไม่ให้ต้นทุนรวมของพวกเขาสูงเกินไป จนราคาที่เพิ่มสูงขึ้นต่ำกว่าต้นทุนที่เพิ่ม
สูงขึ้นจากการสร้างความแตกต่าง การสร้างความแตกต่างที่ดึงดูดมากที่สุดคือ บริษัทต้องบรรลุการ
สร้างความแตกต่างที่ถูกกว่าคู่แข่ง หรือ การกำหนดราคาได้สูงกว่าต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น

หลุมพรางของการสร้างข้อได้เปรียบทางการสร้างความแตกต่าง

การรับประกันว่าการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่เสมอไปจะไม่มี ถ้าลูกค้ามองความ
แตกต่างว่ามีคุณค่าน้อยและผลิตภัณฑ์ “มาตรฐาน ” สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
เพียงพอแล้ว กลยุทธ์ต้นทุนต่ำสามารถทำลายกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างได้อย่างง่ายดายนอกจากนี้
การสร้างกลยุทธ์ความแตกต่างจะถูกทำลายไป เมื่อคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบความแตกต่างส่วน
ใหญ่ได้รวดเร็ว และตราหือที่แข่งขันกันยังมีความคล้ายคลึงกันอยู่มาก ทั้งที่บริษัทได้พยายามสร้าง

ความแตกต่างขึ้นมา ดังนั้นการสร้าง ความแตกต่างที่บรรลุความสำเร็จจะต้องค้นหาแหล่งที่มาของ ความแตกต่างถาวรเท่านั้น

นอกจากข้อพิจารณาเหล่านี้แล้วเราจะมีหลุมพรางสร้างความแตกต่างดังต่อไปนี้คือ

- ความพยายามสร้างความแตกต่างบนพื้นฐานของบางสิ่งบางอย่างที่ไม่ได้ลดต้นทุนของ ลูกค้าหรือเพิ่มฐานะของลูกค้าเลย
- การสร้างความแตกต่างมากเกินไป จนราคาสูงเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์สูงเกินความต้องการของลูกค้าไป
- ความพยายามกำหนดราคาสูงเกินไป(ราคายังสูงเท่าไร ลูกค้าจะถูกดึงดูดไปยังคู่แข่งที่ ราคาต่ำกว่าขึ้นเท่านั้น)
- ความละเลยความจำเป็นที่ต้องซื้อและการพึ่งพาฐาน “ที่แท้จริง” ของการสร้าง ความแตกต่างเท่านั้น
- การไม่รู้จักต้นทุนของการสร้างความแตกต่าง และการใช้ข้อสมมุติฐานอย่างตบอดว่า การ สร้างความแตกต่างมีเหตุผลทางเศรษฐกิจและการแข่งขันที่ดี
- ความเข้าใจหรือการระบุสิ่งที่ลูกค้าพิจารณาว่าเป็นคุณค่าจะมี

การสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน : การจำกัดขอบเขต

เราจะมีส่วนของตลาดที่แตกต่างกันภายในอุตสาหกรรม จุดแข็งของพลังการแข่งขันทำอย่าง จะแตกต่างกันตามส่วนของตลาด และส่วนของตลาดที่แตกต่างกันจะมีลูกโซ่กิจกรรม/ต้นทุนที่ แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ส่วนของตลาดแต่ละส่วนจะมีความดึงดูดทางการแข่งขันและข้อได้เปรียบ ทางการแข่งขันแตกต่างกัน ความแตกต่างของส่วนตลาดเหล่านี้ได้สร้างความดึงดูดต่อการใช้กลยุทธ์ การจำกัดขอบเขต ข้อพิจารณาที่สำคัญของการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตสองข้อคือ (1) การเลือก ส่วนของตลาดภายในอุตสาหกรรมที่ต้องการแข่งขัน (2) การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมา ภายในส่วนของตลาดเป้าหมาย

การเลือกส่วนของตลาดของบริษัทจะขึ้นอยู่กับความดึงดูดภายในส่วนของตลาด โดยทั่วไปความ ดึงดูดภายในส่วนของตลาดจะขึ้นอยู่กับการเจริญเติบโตของส่วนตลาด ความรุนแรงของพลังการ แข่งขันทำอย่างภายในส่วนของตลาด การทำกำไรภายในส่วนของตลาดและอื่นๆ เป็นต้น ภายในการ วิเคราะห์พลังการแข่งขันทำอย่าง ณ ระดับส่วนของตลาด ผู้เข้ามาใหม่จะรวมทั้งบริษัทจากส่วนของ ตลาดอื่นและบริษัทที่ไม่ได้อยู่ภายในอุตสาหกรรมในขณะนี้ การทดแทนผลิตภัณฑ์จะเกิดขึ้นจาก ผลิตภัณฑ์ทดแทนจากส่วนของตลาดอื่น และผลิตภัณฑ์ทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น และอำนาจการ เจริญต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะได้รับอิทธิพลจากการจำหน่ายไปยังส่วนของตลาดอื่น ในฐานะที่

เป็นหลักการข้อหนึ่งได้การวิเคราะห์พลังการแข่งขันห้าอย่างภายในส่วนของตลาดจะได้รับอิทธิพลทางการแข่งขันจากส่วนของตลาดอื่น

ความดึงดูดภายในส่วนของตลาดเพื่อการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ :

- ส่วนของตลาดจะต้องมีขนาดเพียงพอและอำนาจซื้อที่ทำกำไรได้
- ส่วนของตลาดจะต้องมีศักยภาพของการเจริญเติบโต
- ส่วนของตลาดไม่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของคู่แข่ง
- บริษัทจะต้องมีทักษะและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพภายในส่วนบุคคล
- บริษัทสามารถป้องกันตัวเองจากคู่แข่งได้ด้วยการใช้ค่านิยมทางลูกค้าที่สร้างขึ้นมาและความสามารถที่เหนือกว่า

การเลือกส่วนของตลาด

การเลือกส่วนของตลาดมักจะขึ้นอยู่กับวิธีการแข่งขัน สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งคือโอกาสของการร่วมกิจกรรมในลูกโซ่กิจกรรม/ต้นทุนระหว่างส่วนของตลาดได้นี้จะต้องเกิดขึ้นต่อเมื่อ (1) ทีมงานขายเดียวกันสามารถจัดจำหน่ายไปยังกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ (2) โรงงานผลิตเดียวกันสามารถผลิตผลิตภัณฑ์หลากหลายได้เพียงพอต่อกลุ่มลูกค้าสองกลุ่มหรือมากกว่า (3) อาร์แอนด์ ดี ร่วมกันเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์กลุ่มภายในครอบครัวอุตสาหกรรม หรือ (4) การจัดส่งและการจำหน่ายร่วมกันเพื่อกลุ่มลูกค้าสองกลุ่มหรือมากกว่า นี้จะก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนได้ภายในส่วนตลาดหลายส่วน ความสัมพันธ์ระหว่างกันร่วมกันเช่นนี้จะกลายเป็นความสำคัญเชิงกลยุทธ์ทุกครั้งที่มีประโยชน์ร่วมกันสูงกว่าต้นทุน จากการร่วมกันนี้สามารถเกิดขึ้นทุกครั้งที่มีการร่วมกันได้สร้างความประหยัดจากขนาดมากขึ้น การเรียนรู้ที่รวดเร็วขึ้น การใช้กำลังผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การสร้างความแตกต่างเพิ่มขึ้น หรือต้นทุนของการสร้างความแตกต่าง ต่ำลง แต่ประโยชน์จากความสัมพันธ์ระหว่างกันจะถูกกลบฝังได้เมื่อ

- ต้นทุนของการประสานกิจกรรมร่วมกันสูง
- ลูกโซ่กิจกรรม/ต้นทุนภายในของส่วนตลาดหนึ่งจะไม่เหมาะสมของตลาดอื่น ดังนั้นบริษัท

จะต้องเดินทางสายกลางระหว่างตลาดทั้งสอง

-ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของการจำกัดเขตภายในส่วนของตลาดเดียว และตลาดหลายส่วน จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างประโยชน์และต้นทุน โดยทั่วไปความสัมพันธ์ระหว่างกันของบรรดาส่วนของตลาดหลายส่วนยิ่งเข้มแข็งเท่าใดความดึงดูดของกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตภายในส่วนของตลาดหลายส่วนจะมีมากขึ้นเท่านั้น

การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันจากการจำกัดขอบเขต

บริษัทจำกัดขอบเขตที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะต้องบรรลุความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน หรือการสร้างความแตกต่างภายในส่วนของตลาด ถ้าบริษัทที่จำกัดขอบเขตเลือกใช้ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน วิธีการลดต้นทุนอย่างเดียวกับความเป็นผู้นำด้านต้นทุนภายในอุตสาหกรรมจะถูกใช้เพื่อการบริหารลูกโซ่กิจกรรม/ต้นทุนภายในส่วนของตลาด ถ้าบริษัทที่จำกัดขอบเขตเลือกการสร้างความแตกต่างพวกเขาจะต้องพิจารณาความต้องการของลูกค้า การพัฒนาวิธีลดต้นทุน หรือการขยายสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น

การรักษากลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

1. ผู้จำกัดขอบเขตจะต้องสามารถป้องกันฐานะของพวกเขาจากการโจมตีของคู่แข่งได้ซึ่งจะง่ายขึ้นเมื่อความแตกต่างของตลาดมีมากและยากขึ้นเมื่อความแตกต่างของส่วนตลาดมีน้อย

2. ผู้จำกัดขอบเขตจะต้องสร้างสิ่งกีดขวางการลอกเลียนแบบจากผู้จำกัดขอบเขตรายอื่น คู่แข่งขันรายใหม่หรือคู่แข่งเดิมที่ไม่พอใจกลยุทธ์ของพวกเขาอาจจะพยายามลอกเลียนแบบกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตส่วนหนึ่งของตลาดยิ่งดึงดูดมากเท่าใดการคุกคามจากการลอกเลียนแบบยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

3. ผู้จำกัดขอบเขตจะต้องไม่ถูกคุกคามจากสภาวะที่อาจจะให้ส่วนของตลาดสลายตัวกลายเป็นตลาดที่กว้างขึ้น หรือคู่แข่งจากส่วนของตลาดที่กว้างอาจจะคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และกลยุทธ์วิธีการตลาดอย่างอื่นที่ดีกว่า ด้วยการชักจูงลูกค้าให้ออกจากส่วนของตลาดของผู้จำกัดขอบเขตมาสู่ส่วนของตลาดของพวกเขา

หลุมพรางของกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

หลุมพรางกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตคือ การมองการเลือกส่วนของตลาดว่าเป็นการตัดสินใจที่ถาวร ส่วนของตลาดที่เกี่ยวข้องกันจะพัฒนาขึ้นมาตลอดเวลาเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงทางประชากร การเปลี่ยนแปลงทางอุปสงค์ การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มลูกค้า และการพัฒนาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ

หลุมพรางของกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตอีกสองอย่างคือ (1) การเลือกส่วนของตลาดที่ไม่สามารถตั้งรับผู้ท้าทายที่ถูกดึงดูดด้วยขนาดส่วนของตลาดและการทำกำไรได้สำเร็จ (2) การใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตภายในของตลาดเดียวและส่วนของตลาดเป้าหมายให้ลดลง

กลยุทธ์เชิงรุก (Offensive Strategies)

ตราบเท่าที่บริษัทสามารถยึดและรักษาการรุกเอาไว้ได้ คู่แข่งขันจะถูกบังคับให้ตอบโต้ด้วยการป้องกันตัว และพวกเขาจะต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ได้เป็นการเลือกของพวกเขาเอง การใช้กลยุทธ์เชิงรุกของบริษัทจะเกี่ยวข้องกับ

- การคาดคะเนสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อการเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมภายในการรุกเชิงกลยุทธ์
- การวางแผนลำดับการรุกที่มุ่งโจมตีคู่แข่งชั้นให้เสียความสมดุล การทำให้พวกเขาต้องตั้งรับ และมีเวลาน้อยที่จะเริ่มการรุกด้วยตัวพวกเขาเอง
- การมีความเข้าใจกลยุทธ์เชิงรุกอย่างลึกซึ้ง และความสามารถที่องค์กรจำเป็นต้องใช้ดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก หลักการทำสงครามจะชี้ให้เห็นถึงการโจมตีเชิงรุกต่อฐานะทางการตลาดของคู่แข่งชั้นเป็นอย่างดี หลักการทำสงครามที่กล่าวถึงวิธีการโจมตีจำศีลจะมีอยู่สามข้อคือ
- หลักการทุ่มเท-พลังทำสงครามที่เหนือกว่าจะต้องรวมกำลัง ฌ เวลาและสถานที่ที่สำคัญ เพื่อความมุ่งหมายที่เด็ดขาด
- หลักการรุก-การรุกเพื่อการฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้น และการใช้ประโยชน์จากจุดอ่อนของข้าศึกจะอยู่ภายในตำแหน่งที่เหนือกว่าข้าศึกดีที่สุด
- หลักการจู่โจม-การจู่โจมจะเกิดขึ้นจากการโจมตีข้าศึก ฌ เวลา สถานที่ และลักษณะที่ข้าศึกไม่ได้เตรียมตัว

ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ได้เสนอแนะแนวทางเชิงรุกเพิ่มเติมอีกสามอย่างคือ

- บริษัทที่ทำหายควรจะมีจุดแข็งโจมตีจุดอ่อนของคู่แข่งชั้น
- การโจมตีครั้งสำคัญไม่ควรจะเริ่มกับคู่แข่งชั้นที่มีความสามารถโดยปราศจากการวางแผนแก้ไขเมื่อถูกโจมตีกลับ
- การยึดและการรักษาการรุกเอาไว้จะต้องฉกฉวยโอกาส เพื่อการยึดครองเอาไว้ก่อนคู่แข่งชั้น และได้ฐานะทางตลาดมา การยึดครองเอาไว้ก่อนจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบริษัทที่รุกเป็นรายแรกได้สร้างสถานะที่บริษัทอื่นพบว่ายุ่งยากอย่างมากต่อการดำเนินตาม เพราะฉะนั้นประโยชน์จาก “การยึดครองครั้งแรก” จะตกอยู่กับผู้รุกราน

การโจมตีทางด้านหน้าที่จุดแข็งของคู่แข่งชั้น (Frontal Attack on Competitor's Strengths)

บริษัทรุกรานจะโจมตีทางด้านหน้า เมื่อพวกเขาโจมตีคู่แข่งชั้นแบบตัวต่อตัว การใช้จุดแข็งของพวกเขาเองต่อสู้กับจุดแข็งของคู่แข่งชั้น ผลลัพธ์จะขึ้นอยู่กับว่าใครมีจุดแข็งและข้อผูกพันทางการต่อสู้ที่ยิ่งใหญ่กว่าเพื่อความสำเร็จของการโจมตีทางด้านหน้า ผู้รุกรานจะต้องมีข้อได้เปรียบทางจุดแข็งเหนือกว่าข้าศึก “หลักการพลัง” ของการทหารเชื่อว่า ใครก็ตามที่มีขุมกำลังมากที่สุดจะชนะ ยกเว้นเสียแต่ผู้ตั้งรับจะมีประสิทธิภาพการยิงสูงกว่า หรือข้อได้เปรียบทางภูมิประเทศมากกว่า วิชาการทหารได้กล่าวว่า การโจมตีทางด้านหน้าของผู้รุกรานที่ชนะข้าศึกที่ได้ ผู้รุกรานจะต้องมีข้อได้เปรียบอย่างน้อยที่สุด 3 ต่อ 1 ภายในการทำสงคราม เมื่อบริษัทรุกรานมีทรัพยากรน้อยกว่า และจุดแข็ง

ทางการแข่งขันที่อ่อนแอกว่าบริษัทตั้งรับแล้ว การโจมตีทางด้านหน้าจะไม่มีเหตุผลและพินาศตั้งแต่เริ่มต้น

การโจมตีทางด้านหน้าที่จุดแข็งของคู่แข่ง จะเกี่ยวพันกับการรุกไปทางด้านหน้าที่มีอยู่หลายทาง : การลดราคาของผลิตภัณฑ์ การเพิ่มการโฆษณา/การส่งเสริมการขาย การปรับปรุงคุณภาพและสมรรถนะ การเพิ่มการบริการแก่ลูกค้า การสร้างโรงงานใหม่ และ/หรือการลงทุนอาร์แอนด์ ดี เพิ่มขึ้น การโจมตีทางด้านหน้าที่มีการปรับปรุงจะเลือกสรรยุทธวิธีการรุกรุกมากขึ้นและการจำกัดอยู่ที่การรุกที่สำคัญเพียงเท่านั้น การโจมตีทางด้านหน้าที่ปรับปรุงอย่างหนึ่งของผู้รุกรานคือ การแข่งขันทางราคากับผลิตภัณฑ์ของผู้นำที่สามารถสร้างส่วนแบ่งตลาดขึ้นมาได้ ถ้าผู้นำมีเหตุผลที่มั่นคงต่อการไม่ลดราคาของพวกเขา และถ้าผู้ท้าทายสามารถจูงใจลูกค้าได้ว่า ผลิตภัณฑ์ของพวกเขามีคุณภาพดีเท่ากับของผู้นำ แต่กระนั้นกลยุทธ์เช่นนี้จะทำกำไรได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างราคา/ต้นทุน/บริการของผู้ท้าทาย-การลดราคาจะทำให้กำไรต่ำลง

การโจมตีทางด้านหน้าโดยใช้ราคาอีกอย่างหนึ่งจะอยู่บนรากฐานของการเป็นผู้นำทางต้นทุนและการโจมตีคู่แข่งด้วยราคาที่ต่ำกว่า การลดราคาที่สัมพันธ์กับต้นทุนบางที่จะเป็นรากฐานที่เข้มแข็งที่สุด การลดราคาจะใช้ได้ต่อเมื่อผู้รุกรานมีทรัพยากรทางการเงินมากกว่าคู่แข่ง และพวกเขาสามารถทนได้นานกว่าคู่แข่ง ภายในสงครามของการล้างผลาญ

การโจมตีทางด้านหน้าที่จุดอ่อนของคู่แข่ง (Attacks on Competitor's Weaknesses)

การโจมตีทางด้านหน้าที่จุดอ่อนของคู่แข่ง จะเกิดขึ้นจากการทุ่มเทของการทหาร บริษัทจะรวมจุดแข็งทางการแข่งขันและทรัพยากรโจมตีจุดอ่อนของคู่แข่ง โดยทั่วไปผู้รุกรานจะโจมตีจุดอ่อนของคู่แข่งดังนี้

- ภูมิภาคที่คู่แข่งมีส่วนแบ่งตลาดน้อย และ/หรือที่ใช้พลังงานการแข่งขันน้อย
- สถานการณ์ที่คู่แข่งได้ละเลยการปรับปรุงคุณภาพและสมรรถนะของผลิตภัณฑ์
- สถานการณ์ที่คู่แข่งไม่สามารถให้บริการที่เพียงพอแก่ลูกค้า
- สถานการณ์ที่คู่แข่งมีการโฆษณาน้อยเกินไป และไม่สามารถจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้เต็มที่ ดังนั้นผู้รุกรานที่มีการตลาดเข้มแข็งสามารถครอบครองส่วนแบ่งตลาดได้
- สถานการณ์ที่ผู้นำตลาดไม่สามารถระบุความต้องการของลูกค้าได้ และผู้รุกรานมีโอกาที่จะรุกเข้าไปได้
- สถานการณ์ที่ผู้นำตลาดมีช่องว่างภายในสายผลิตภัณฑ์ของพวกเขา และโอกาสของการพัฒนาช่องว่างนี้ให้กลายเป็นส่วนของตลาดใหม่ที่เข้มแข็งจะมีอยู่

การโจมตีทางด้านหน้าหลายทางพร้อมกัน (Simultaneous Attack on Many Fronts)

ผู้รุกรานอาจจะใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่สำคัญหลายครั้งเพื่อการพาดพิงคู่แข่งชั้นให้เสียความสมดุล การหันเหความสนใจของพวกเขาไปยังหลายทิศทาง และการบังคับให้พวกเขาทุ่มทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการป้องกันทางด้านหน้า ด้านข้าง และด้านหลัง ฮันท์ เวสสัน ฟู้ดส์ ได้พยายามใช้การโจมตีเช่นนี้อยู่หลายปีเพื่อการช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดจากไฮน์ภายในตลาดน้ำซอส ไฮน์ได้วางตลาดน้ำซอสสองรสใหม่พร้อมกันไปด้วย (พิซซ่าและฮิคโครี) เพื่อการเปลี่ยนแปลงรสชาติของผู้บริโภค พวกเขาได้ลดราคาเป็น 70% ของราคาไฮน์ พวกเขาได้ให้ส่วนลดการค้าแก่ผู้ค้าปลีก และการเพิ่มงบประมาณการโฆษณาเป็นสองเท่าของไฮน์ การรุกของพวกเขาได้ล้มเหลวเพราะว่าลูกค้าของไฮน์ที่ได้ทดลองใช้ตราयीหือของฮันท์มีไม่มากพอ และลูกค้าของไฮน์จำนวนมากที่ได้เปลี่ยนไปใช้ตราयीหือฮันท์ในไม่ช้าได้เปลี่ยนกลับมาใช้ตราयीหือไฮน์อีก การรุกจะมีโอกาสบรรลุความสำเร็จมากที่สุดต่อเมื่อผู้รุกรานสามารถโค่นคู่แข่งชั้นลงได้

กลยุทธ์แบบข้ามผ่านคู่แข่งชั้น (Bypass Strategies)

กลยุทธ์การข้ามผ่านคู่แข่งชั้นจะหลีกเลี่ยงการโจมตีโดยตรงต่อคู่แข่งชั้น พวกเขาชอบที่จะขยายตัวไปสู่ตลาดพื้นที่ใหม่เป็นรายแรก การสร้างส่วนของตลาดใหม่ขึ้นมาจากการแนะนำผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะและสมรรถนะแตกต่างออกไป และการกระโดดข้ามไปสู่เทคโนโลยีใหม่เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ/หรือกระบวนการผลิตที่มีอยู่ การกระโดดข้ามทางเทคโนโลยีมักจะถูกใช้ภายในอุตสาหกรรมไฮเทค ผู้ทำลายจะมุ่งการพัฒนาเทคโนโลยียุคใหม่และสร้างคลื่นผลิตภัณฑ์ลูกใหม่ขึ้นมา จุดรวมทางการแข่งขันก็จะเปลี่ยนแปลงไปยังเทคโนโลยีใหม่ของพวกเขา ที่พวกเขาจะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่

เมื่อกลยุทธ์แบบข้ามผ่านคู่แข่งชั้นสามารถปิดบังได้ราวกับว่าไม่ได้คุกคามโดยตรงต่อคู่แข่งชั้น การตอบโต้ทางการแข่งขันในทันทีจะไม่มี ผู้รุกรานที่บรรลุความสำเร็จจากการหลีกเลี่ยงหรือหน่วงเหนี่ยวการตอบโต้ทางการแข่งขัน อาจจะมีข้อได้เปรียบจากการเป็นผู้นำรายแรก

การโจมตีแบบกองโจร (Guerrilla Offensives)

การโจมตีแบบกองโจรจะเหมาะสมกับผู้รุกรานรายเล็กที่ไม่มีทรัพยากรหรือฐานะทางการตลาด เพื่อการโจมตีอย่างฐานกว้างต่อผู้นำอุตสาหกรรม โดยทั่วไปการโจมตีแบบกองโจรจะมีอยู่หลายอย่างด้วยกัน

1. การมุ่งการโจมตีไปยังส่วนของตลาดที่แคบที่ตั้งรับอย่างอ่อนแอโดยคู่แข่งชั้น
2. การโจมตีทางด้านหน้าที่คู่แข่งชั้นได้ขยายตัวและกระจายทรัพยากรของพวกเขา

จนเกินไป

กลยุทธ์การยึดครอง (Preemptive Strategies)

กลยุทธ์การยึดครองจะเกี่ยวข้องกับการรุกเป็นรายแรก เพื่อการรักษาฐานะข้อได้เปรียบเอาไว้ คู่แข่งชั้นจะยึดครองหรือไม่กล้าลอกเลียนแบบ เราจะมีวิธีการยึดครองอยู่หลายอย่าง

1. การขยายกำลังการผลิตนำหน้าความต้องการของตลาด เพื่อการขัดขวางการขยายกำลังการผลิตของคู่แข่ง

เมื่อคู่แข่งถูก “เขียนเสือให้วัวกลัว” จากการเพิ่มกำลังการผลิตด้วยความกลัวจากการสร้างสถานะที่เป็นอุปทานเกินความต้องการในระยะยาว และการต่อสู้เพื่อการทำกำไรที่ต่ำจากการใช้โรงงานอย่างไม่เต็มที่ ผู้ยึดครองจะมีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้นเมื่อความต้องการของตลาดเพิ่มสูงขึ้นและโรงงานของพวกเขาได้ถูกใช้กำลังการผลิตอย่างเต็มที่

2. การยึดครองแหล่งของวัตถุดิบที่ดีที่สุด (หรือมากที่สุด) และ/หรือเชื่อถือได้มากที่สุด โดยการทำสัญญาระยะยาว หรือการรวมธุรกิจตามแนวตั้งไปทางหลัง การรุกรานเช่นนี้จะขับไล่คู่แข่งออกไปแย่งชิงแหล่งของวัตถุดิบที่ดีที่สุดลำดับสองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การรักษาพื้นที่ที่ดีที่สุดเอาไว้ ข้อได้เปรียบจากการรุกเป็นรายแรกมักจะถูกยึดเอาไว้ด้วยการ

รุกอย่างรวดเร็ว เพื่อการครอบครองพื้นที่ที่เป็นประโยชน์มากที่สุด

4. การได้บัญชีและธุรกิจที่สำคัญของลูกค้าที่มีชื่อเสียงมา

5. การสร้างภาพพจน์ “จิตวิทยา” ภายในจิตใจของลูกค้า ที่พิเศษและยากต่อการลอกเลียนแบบ

ตัวอย่างเช่น ข้อความที่รู้จักกันดีของเอวิส “We Try Harder” การรับประกันต่อผู้ค้าปลีกของฟรีโต-เลย์ “99.5 Percent Service” การรับประกันของฮอเลีย-อินน์ “No Surprise” และภาพพจน์ความปลอดภัยของพรูเด็นเชียล “Piece of the Rock” เป็นต้น

6. การรู้จักผู้จัดจำหน่ายที่ดีที่สุดภายในพื้นที่เอาไว้

กลยุทธ์การยึดครองสามารถบรรลุความสำเร็จได้ในหลายสถานการณ์ ร้านอาหารลูกโซ่เรตลอบสเตอร์ ของเจนเนอรัล มิลล์ ได้บรรลุความสำเร็จจากการยึดครองผู้จัดจำหน่ายอาหารทะเล และการที่มีทำเลที่ตั้งร้านอาหารที่ดีเยี่ยม เดอเนียร์ได้กลายเป็นผู้จัดจำหน่ายเพชรระดับโลกที่โดดเด่นด้วยการยึดครองการทำเหมืองเพชรที่สำคัญเอาไว้เกือบหมด การขยายกำลังการผลิตเชิงรุกของดูปองท์ภายในไต้หวันได้ออกไซด์ แม้ว่าไม่ใช่เป็นการปิดประตูคู่แข่งชั้นทุเรียนทุเรียน สามารถขัดขวางคู่แข่งชั้นของพวกเขาเอาไว้ สามารถยึดครองฐานะที่เข้มแข็งภายในส่วนของตลาดโซดา ฟาว์นเทน ภายในอุตสาหกรรมน้ำอัดลมเอาไว้ได้ด้วยการเอาชนะแมคโดนัลด์ ภาพพจน์ของโพธิ์ วอเตอร์เฮาส์ ในฐานะของบริษัททดสอบบัญชีที่มีชื่อเสียงมากที่สุดจะถูกเชื่อมโยงกับบริษัทลูกค้าชั้นนำอยู่เสมอ

กลยุทธ์การยึดครองที่บรรลุความสำเร็จไม่จำเป็นจะต้องปิดประตูคู่แข่งอื่นอย่างสิ้นเชิงจากการดำเนินตามหรือการเลียนแบบ พวกเขาเพียงแค่สร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาจากการยึดครองตำแหน่งที่ “ ดีเลิศ ” เท่านั้นเอง

การเลือกโจมตีใคร

บริษัททุกรานจะต้องวิเคราะห์ว่าพวกเขาควรจะโจมตีคู่แข่งรายไหน และพวกเขาจะโจมตีอย่างไรโดยทั่วไปบริษัทที่ถูกโจมตีจะมีอยู่สามประเภทคือ :

1. การโจมตีผู้นำตลาด การโจมตีผู้นำตลาดจะมีความเสี่ยงภัยสูง แต่จะมีผลได้เสียสูงนี้จะมีเหตุผลที่สุดเมื่อผู้นำตลาด (ขนาดและส่วนแบ่งตลาด) ไม่ได้เป็น “ผู้นำตลาดที่แท้จริง” พวกเขาไม่ได้ตอบสนองความต้องการของการตลาดเป็นอย่างดี เครื่องชี้ความอ่อนแอของผู้นำตลาดคือความไม่สบายใจของลูกค้า การทำกำไรที่ต่ำ การโจมตีผู้นำตลาดจะบรรลุความสำเร็จได้ต่อเมื่อผู้บุกเบิกสามารถปรับปรุงลูกใช้กิจกรรม/ต้นทุนของพวกเขา หรือการคิดค้นสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันบนพื้นฐานของการสร้างความแตกต่างหรือการมีต้นทุนต่ำ

2. การโจมตีบริษัทลำดับสอง การโจมตีบริษัทลำดับสองที่มีฐานะอ่อนแอมากจะมีความดึงดูดสูงและความเสี่ยงภัยต่ำ ในกรณีเช่นนี้การโจมตีทางด้านหน้าจะใช้ได้ดีแม้ว่าผู้โจมตีจะมีทรัพยากรน้อย ความอ่อนแอของคู่แข่งจะถูกใช้เป็นเป้าหมาย

3. การโจมตีบริษัทเล็กตามท้องที่ การโจมตีตามบริษัทเล็กตามท้องที่ที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี ลูกค้าไม่พอใจต่อการดำเนินงานของพวกเขา

ตามที่เคยกล่าวถึงภายในตอนต้นของบทนี้ กลยุทธ์ที่บรรลุความสำเร็จจะต้องมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน นี้จะเกิดขึ้นกับกลยุทธ์เชิงรุกด้วย กลยุทธ์เชิงรุกที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะต้องอยู่บนรากฐานของการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง หรือการจำกัดขอบเขต อาวุธเชิงรุกเพื่อการแข่งขันจะมีดังต่อไปนี้ :

- การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำ
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีสมรรถนะเหนือกว่า
- การใช้การส่งกำลังบำรุงที่มีประสิทธิภาพสูง
- การให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้ามากขึ้น
- การใช้ทีมงานขายที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคสูงขึ้น
- การบุกเปิดช่องทางการจำหน่ายใหม่ ๆ
- การเปลี่ยนแปลงการผลิตที่ลดต้นทุน หรือเพิ่มความแตกต่าง
- การจำหน่ายโดยตรงแก่ลูกค้า

กลยุทธ์การตั้งรับ (Defensive Strategies)

บริษัททุกบริษัทอาจจะถูกโจมตีจากคู่แข่งได้ภายในตลาดที่มีการแข่งขัน ดังนั้นพวกเขาอาจจะต้องใช้กลยุทธ์การตั้งรับ เพื่อการป้องกันข้อได้เปรียบทางผลการแข่งขันของพวกเขาเอาไว้ การโจมตีอาจจะมาจากทั้งบริษัทใหม่และบริษัทเดิมภายในอุตสาหกรรม ความมุ่งหมายของการใช้กลยุทธ์การตั้งรับคือการลดความเสี่ยงภัยจากการถูกโจมตี การลดความรุนแรงจากการโจมตี และการบีบให้ผู้รุกรานใช้กลยุทธ์ที่คุกคามน้อยลง ในขณะที่กลยุทธ์การตั้งรับจะไม่ส่งเสริมข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท แต่กลยุทธ์การตั้งรับสามารถทำให้ฐานะการแข่งขันของบริษัทเข้มแข็งขึ้น และรักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทเอาไว้

ประเภทของยุทธวิธีการตั้งรับ

บริษัทสามารถเลือกใช้ยุทธวิธีการตั้งรับไว้หลายอย่าง ยุทธวิธีการตั้งรับอย่างหนึ่งคือการพยายามปิดประตูหนทางที่ผู้รุกรานสามารถรุกเข้ามาได้โดย :

- การขยายสายผลิตภัณฑ์ให้กว้างขึ้นเพื่อการปิดช่องว่างการเข้ามาของผู้รุกราน
- การแนะนำรุ่นหรือตราหือที่เทียบเคียงคุณลักษณะได้กับรุ่นของคู่แข่ง
- การรักษาราคาของรุ่นหรือตราหือที่เทียบเคียงได้กับรุ่นของคู่แข่งให้ต่ำเอาไว้
- การทำข้อตกลงกับผู้แทนจำหน่ายเอาไว้ เพื่อไม่ให้คู่แข่งใช้ผู้แทนจำหน่ายรายเดียวกัน
- การให้ส่วนลดตามปริมาณที่มากพอแก่ผู้แทนจำหน่ายเพื่อไม่ให้ไปทดลองใช้ผู้จำหน่าย

วัตถุประสงค์รายอื่น

- การเสนอการฝึกอบรมการใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่ไม่เสียเงินหรือค่าใช้จ่ายต่ำแก่ลูกค้า
- การสร้างความลำบากแก่คู่แข่งที่จะให้ลูกค้าไปทดลองใช้ตราหือของพวกเขาด้วย

ให้ส่วนลดทางราคาเป็นพิเศษ

- การจัดหาจำนวนเงินกู้ให้แก่ผู้แทนจำหน่ายและ/หรือลูกค้ารวดเร็วขึ้น
- การเพิ่มการคุ้มครองการรับประกันให้มากขึ้น
- การจดลิขสิทธิ์เทคโนโลยีทางเลือกที่เป็นไปได้
- การรักษาการมีส่วนร่วมภายในเทคโนโลยีทางเลือกเอาไว้
- การพยายามทำให้เทคโนโลยีทางเลือกขาดความเชื่อถือ
- การคุ้มครองเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีของการผลิต และอื่น ๆ เอาไว้
- การทำสัญญากับผู้จำหน่ายวัตถุประสงค์ที่ดีที่สุดเพื่อการปิดประตูเข้ามาของคู่แข่ง
- การจัดซื้อทรัพยากรธรรมชาติสำรองไว้เกินความต้องการเพื่อที่จะยึดเอาไว้ก่อนคู่แข่ง
- การหลีกเลี่ยงผู้จำหน่ายวัตถุประสงค์ที่จำหน่ายให้แก่คู่แข่งด้วย

ยุทธวิธีการตั้งรับประเภทที่สองจะประกอบด้วยวิธีการที่ชี้ให้ผู้ทำทนายเห็นว่า การตอบโต้คู่แข่งที่เข้มแข็งจะเกิดขึ้นถ้าการโจมตีเกิดขึ้น ยุทธวิธีเช่นนี้ต้องการห้ามปรามผู้ทำทนายจากการโจมตี

(ด้วยการสร้างความคาดหวังว่าสงครามที่เกิดขึ้นจะนองเลือด และผู้ทำหายจะมีผลเสียมากกว่าผลดี) หรืออย่างน้อยที่สุดผู้ตั้งรับอาจจะหันเหการโจมตีไปยังสมรรถุที่มีการคุกคามต่อพวกเขา น้อย ยุทธวิธีการตั้งรับที่สามารถใช้การตอบโต้อย่างรุนแรงจากผู้ตั้งรับต่อผู้ทำหายจะมีดังต่อไปนี้ :

1. การประกาศต่อสาธารณชนว่าผู้บริหารจะผูกพันต่อการรักษาส่วนแบ่งตลาดของบริษัทในปัจจุบันเอาไว้

2. การประกาศต่อสาธารณชนว่าบริษัทจะสร้างกำลังการผลิตให้เพียงพอ เพื่อการตอบสนองอุปสงค์ที่เพิ่มสูงขึ้น และบริษัทจะสร้างกำลังการผลิตล่วงหน้าก่อนอุปสงค์เสียอีก

3. การปล่อยข้อมูลความก้าวหน้ากำลังการผลิตทันทีให้รั่วไหลออกไป การคิดค้นเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่ได้ หรือการวางแผนแนะนำรุ่นหรือตราหือ ผู้รุกรานจะรับรู้ความเสี่ยงภัยที่เกิดขึ้นจากการเคลื่อนไหวเช่นนี้ และพวกเขาจะชะลอการเคลื่อนไหวของพวกเขาเองเอาไว้

ยุทธวิธีการตั้งรับประเภทที่สามจะเกี่ยวพันกับการไม่สนใจผู้รุกรานให้ใช้กลยุทธ์เชิงรุก โดยทั่วไปถ้าอะไรจะเป็นสิ่งจูงใจการโจมตี โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าในขณะนี้ของผู้ตั้งรับและข้อสมมุติฐานของผู้รุกรานต่อการทำกำไรของอุตสาหกรรมในอนาคต ผู้ตั้งรับสามารถหันเหการโจมตีได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เข้ามาใหม่ด้วยการไม่กอบโกนกำไรในระยะสั้นจนเกินไป เมื่อการทำกำไรของอุตสาหกรรมหรือบริษัทสูงมากแล้ว ผู้รุกรานจะเต็มใจพยายามกระโดดข้ามสิ่งกีดขวางการตั้งรับและพวกเขาจะทำสงครามตอบโต้อย่างรุนแรง

ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด (Competitiveness Marketing)

เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความสามารถในกิจการในด้านต่างๆซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันถืออำนาจแข่งขันกับผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกัน

1. ความหมายของศักยภาพทางการแข่งขันทางการตลาด

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดมีความหมายได้หลายอย่าง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของศักยภาพทางการแข่งขันดังนี้

เศกสรรค์ เรื่องโวหาร (2540 : 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดหมายถึง ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการตลาด ซึ่งเกิดจากความรู้ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยีและความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2545 : 21 ; อ้างอิงมาจาก Michael E. porters) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพทางการตลาด หมายถึงวิธีการหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดเพื่อเป็นผู้นำทางการตลาด หรือความสามารถของธุรกิจที่เอาชนะคู่แข่งเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

เรวัตติ แสงสุริยงค์ (2548 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด หมายถึง ความสามารถขององค์กรอันบังเกิดจากครอบครัวทรัพยากรที่มีความพิเศษอย่างมาก เช่น สมรรถภาพด้านนวัตกรรม ทรัพยากรที่มีคุณค่าและแตกต่างกันออกไปจากรูปแบบเดิมซึ่งไม่สามารถลอกเลียนแบบรวมหรือทดแทนกันได้

สรุปว่า ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเพื่อเป็นผู้นำการตลาด เป็นความสามารถของกิจการในด้านต่างๆอันเอื้ออำนวยให้แข่งขันกับผู้ประกอบการของกิจการเป็นส่วนใหญ่

ความสำคัญของศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด

ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดจะสะท้อนถึงความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดของกิจการได้อย่างแท้จริง และทำให้ทราบถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการตลาด ด้วยเหตุนี้เองกรอบแนวความคิดของศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด จึงเกิดขึ้นเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานของกิจการ และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันจะทำให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการได้มองเห็นถึงขีดความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจตัวเองได้อย่างแจ่มชัด และถึงแม้ว่าข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดที่ได้มานั้นมิได้บอกว่าการกิจการของตนเองมีความสามารถที่เหนือกว่าผู้ประกอบการรายอื่นๆแต่ก็ช่วยให้กิจการสามารถปรับปรุงกิจการในด้านที่บกพร่องได้อย่างตรงประเด็น และเป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุง พัฒนาและกลยุทธ์ในการแข่งขันทางการตลาดของกิจการให้สามารถแข่งขันได้ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อกิจการในที่สุด

ลักษณะของศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด

จากความสำคัญของศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด ในการสะท้อนภาพความสามารถของกิจการว่าดำเนินกิจการได้ดี และมีศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดด้านต่างๆ มากน้อยเพียงใด จึงมีผู้กำเนิดลักษณะของศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด ซึ่งจะพิจารณาจากกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดในด้านต่างๆ พบว่า (วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์.2546 : เว็บไซต์) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดของกิจการโดยกำหนดให้มีตัวชี้วัด 5 ประการ ประกอบด้วย การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตราสินค้า การพัฒนาการตลาดและผลิตภัณฑ์ และการเจาะตลาด ตัวชี้ทั้ง 5 ประการนี้ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดของกิจการ ซึ่งจะเห็นว่ามีความพยายามที่จะกำหนดตัวชี้วัดเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดได้อย่างครอบคลุม อย่างไรก็ตามยังมีผู้เสนอลักษณะกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดไว้ต่างๆกัน คือ (มัลลิกา ต้นสอน. 2543 : 50-53) กำหนดตัวชี้วัด 3 ด้านคือ ด้าน

การตลาด ด้านการเงิน ด้านการวิจัยและพัฒนา นอกจากนี้ยังพบว่า (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2544 : 55-59) กลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจประกอบด้วย การสร้างความแตกต่าง คุณภาพการบริการการตลาด สายผลิตภัณฑ์ จากระดับการมองถึงกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดที่มีอย่างหลากหลายนี้เอง จึงทำให้เกิดผลกระทบของแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดในวงกว้างด้วยถึงแม้ว่าจะมีผู้กำหนดแนวความคิดกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดไว้หลากหลายและมีความเหมือนกันในบางส่วน ส่วนของตัวชีวิต ในบางครั้งมีการเพิ่มเติมด้านอื่นเข้ามาด้วยและยังสามารถสะท้อนความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดได้เป็นอย่างดีปัจจัยทั้งหมดนี้เองจะสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานของกิจการ

จากการศึกษาพบว่ามีการกำหนดลักษณะดัชนีการชี้วัดที่สะท้อนถึงศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจ โดยพิจารณาจากกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด 6 ด้าน ได้แก่ (ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร. 2547 : 40-42)

1.การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation Strategy) หมายถึง การสร้างความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง ด้วยการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์หรือการบริการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างเหนือคู่แข่งเป็นจุดเด่น (Unigue) ให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งธุรกิจต้องมีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือให้ความคิดสร้างสรรค์ สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ในด้านราคา และความเป็นเอกลักษณ์ให้แตกต่างจากคู่แข่ง

2.นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ธุรกิจพยายามคิดค้นสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ไม่เคยปรากฏในตลาดจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิมเพื่อดึงดูดลูกค้าทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

3.การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) หมายถึง กิจการติดตามการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อนำผลนั้นมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานของกิจการและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ

4.การสร้างตราสินค้า (Brand) หมายถึง เครื่องหมายทางการค้า สัญลักษณ์หรือรูปแบบอื่นๆ ที่ได้คิดออกแบบมา มีการปรับปรุงและพัฒนาตราสินค้าให้แข็งแกร่งเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับตราสินค้าและบริการซึ่งเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ระหว่งตราสินค้ากับผู้บริโภคเพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ และสามารถแยกความแตกต่างของสินค้าจากคู่แข่งได้และเมื่อผู้บริโภคได้รับรู้จะเกิดการพัฒนาความรู้สึกและภาพลักษณ์ที่ดีต่อตราสินค้านั้นๆ เพื่อสร้างจุดขายให้แก่สินค้านั้นๆ เพื่อสร้างจุดขายให้แก่สินค้าและช่วยป้องกันการเลียนแบบจากคู่แข่ง

5.กลยุทธ์การตลาด (Marketing) หมายถึง แนวทางในการใช้เครื่องมือทางการตลาดเพื่อให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดหรือหมายถึงความสามารถมีผลิตภัณฑ์ที่ดีตรงกับความต้องการ

ต้องการของตลาด การมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าและมีความสามารถในการจัดระบบการตลาด เพื่อการขายผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.ผลิตภัณฑ์และการจัดตลาด (Product and Market Penetration) หมายถึง กิจการแสวงหาโอกาสในการเพิ่มยอดขายสำหรับผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน โดยใช้ความพยายามทางการตลาดที่ก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งสามารถทำได้ 3 ทางคือ พยายามกระตุ้นลูกค้าในปัจจุบันให้เพิ่มปริมาณการซื้อหรือให้เพิ่มความพยายามในการแย่งลูกค้าจากบริษัทอื่น เพื่อความพยายามในการหาลูกค้ารายใหม่ในตลาดปัจจุบันโดยวิธีการทดลองใช้สินค้า

จะเห็นได้ว่าลักษณะการชี้วัดถึงศักยภาพ การแข่งขันทางการตลาดมีการวัดกลยุทธ์การแข่งขันในด้านต่างๆ โดยครอบคลุมในส่วนของกิจกรรมที่เกิดขึ้น แนวความคิดนี้แสดงให้เห็นว่าศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดไม่มีตัวชี้วัดอย่างง่ายๆ เพียงแค่ว่ากิจการหรืออุตสาหกรรมจะแข่งขันได้อย่างไรในทางตรงกันข้ามเราควรคำนึงถึงส่วนประกอบอีกหลายมิติ กล่าวคือ เราต้องไม่คำนึงถึงเพียงผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ศักยภาพหรือสินทรัพย์จากการดำเนินงาน หรือกระบวนการขั้นตอนในการทำงานเราต้องคำนึงด้วยเช่นกัน

กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ

มักใช้กลยุทธ์ที่ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Porter) คือกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน(generic strategy) คือ

1.กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (cost leadership)

1.1 เป้าหมายกว้าง เป็นการใช่วิธีที่จะทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายลดลง ด้วยการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆอยู่ในระดับที่กิจการต้องการจะให้

1.2 เป้าหมายแคบ เป็นการใช้กลยุทธ์ที่เน้นด้วยต้นทุนต่ำในตลาดเฉพาะ หรือเจาะจงกลุ่มเป้าหมายลูกค้าและพยายามสร้างข้อได้เปรียบในเรื่องต้นทุน

2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (differentiation)

2.1 เป้าหมายกว้าง ธุรกิจจะผลิตผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างไปจากคู่แข่งในด้านต่างๆที่ใช้อยู่ทั่วไป

2.2 เป้าหมายแคบ ธุรกิจต้องการที่จะสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในตลาดเฉพาะเจาะจง อาจเน้นด้านการผลิตหรือบริการตามความต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะเจาะจง (สุภาพร ดันดีสันติสม,2545 :67-68)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

โดยที่ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มี 3รูปแบบ คือ

1.กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ผู้บริหารจะกำหนดให้องค์กรมีฐานทางต้นทุนต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยจุดประสงค์หลักของการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ

2.กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นการแสวงหาข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ โดยพยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่แตกต่างจากคนอื่น เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นแก่ลูกค้า

3.กลยุทธ์การให้ความสำคัญ (Focus Strategy) โดยธุรกิจจะให้ความสนใจกับตลาดเฉพาะที่ตนสามารถดำเนินงานและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าอย่างเต็มที่ (มัลลิกา ต้นสอน, 2543 :89-91)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ(Business Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ มีตัวแบบที่สำคัญ 2 รูปแบบที่พิจารณาถึงการกำหนดกลยุทธ์ คือ

1. การใช้กลยุทธ์การแข่งขันของ Michael E.Porter
2. การใช้ตัวแบบวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์(product life cycle)

1.การใช้กลยุทธ์การแข่งขันของ Michael E. Porter

จะเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ คือ

1.1กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost leadership)

เป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งพยายามที่จะทำให้ต้นทุนของตัวเองต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อจูงใจตลาดส่วนใหญ่และสร้างกำไร ให้สูงได้จากส่วนต่างของต้นทุนกับราคาขาย การที่ธุรกิจจะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ก็กิจการอาจจะต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ

1.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

กลยุทธ์นี้แทนที่จะเน้นในด้านของต้นทุน หรือปริมาณการจำหน่ายของสินค้า กลับมามุ่งเน้นที่การสร้างความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ของกิจการกับของคู่แข่งในสายตาของผู้บริโภค และทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราหือ(Brand loyalty)

1.3 กลยุทธ์การจำกัดเขต (Focus strategy)

กลยุทธ์นี้นิยมใช้กันมากในธุรกิจขนาดเล็ก เป็นกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตการดำเนินธุรกิจของตน ซึ่งองค์กรอาจจะกระทำโดยมุ่งผลิตสินค้าเพื่อขายในตลาดที่จำกัดมีการกำหนดลูกค้าเป้าหมายจะสามารถใช้เป็นฐานในการขยายตัวต่อไปได้

กลยุทธ์จำกัดเขตอาจแบ่งออกได้เป็น 2 กลยุทธ์ย่อย คือ

1.3.1 เน้นในด้านต้นทุน คือพยายามสร้างข้อได้เปรียบในเรื่องต้นทุนในกลุ่มลูกค้าที่

เฉพาะเจาะจง

1.3.2 เน้นในด้านความแตกต่าง คือธุรกิจจะพยายามสร้างความแตกต่าง เช่น ระบบการผลิต การจัดจำหน่าย และการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีความต้องการพิเศษเฉพาะ

2. การใช้ตัวแบบวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product life cycle)

การพิจารณาวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดยอดขายและกำไรสูงสุด ซึ่งยอดขายและกำไรจะเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละขั้นตอน

ขั้นตอนแรก คือ ขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development stage) มีการลงทุนแต่ยังไม่มียอดขาย

ขั้นตอนที่ 2 คือ ขั้นแนะนำ (Introduction stage) เป็นขั้นตอนที่สินค้าเริ่มเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ ยอดขายยังไม่สูงนัก

ขั้นตอนที่ 3 คือ ขั้นเจริญเติบโต (Growth stage) เป็นช่วงที่สินค้ามียอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (ชินินทร์ ชุมพันธ์ , 2550 : 96-99)

กลยุทธ์ทั่วไปของไมเคิล พอตเตอร์

พอตเตอร์ กล่าวว่า กลยุทธ์ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน 3 ด้าน คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่า และการโฟกัสโดยเรียกกลยุทธ์ที่ว่านำกลยุทธ์ทั่วไป การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเน้นผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำมากสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งผลิตสินค้าและบริการซึ่งมองว่าเอกลักษณ์เฉพาะในอุตสาหกรรม และเหมาะกับผู้บริโภคที่ไม่มีความอ่อนไหวต่อราคา การโฟกัสหมายถึง การผลิตสินค้าและบริการที่เติมเต็มความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคเล็กๆ

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategies)

เหตุผลหลักสำหรับการใช้กลยุทธ์รวมตัวไปข้างหน้า ข้างหลัง และแนวนอน คือ การได้ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน องค์กรกอบตั้นทุนที่ส่งผลกระทบต่อความคงคูดโดยเปรียบเทียบของกลยุทธ์ทั่วไป คือ การบรรลุ ความประหยัดหรือความไม่ประหยัดต่อขนาด เส้นเรียนรู้และเส้นประกอบการณ์ เปอร์เซนต์ของการใช้กำลังการผลิต และการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย องค์กรกอบตั้นทุนอื่นๆ สำหรับการพิจารณาเพื่อกลยุทธ์นั้นประกอบ ศักยภาพในการแชร์ต้นทุน และความรู้และความรู้ภายในองค์กร ต้นทุนการวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวกับพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์เดิม ต้นทุนแรงงานอัตราภาษี ต้นทุนพลังงาน และต้นทุนการขนส่ง

2.กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่า(Differentiation Strategies)

การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าไม่ได้รับประกันถึงการมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าหากว่าผลิตภัณฑ์มาตรฐานตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเพียงพอ หรือมีการลอกเลียนแบบโดยคู่แข่งอย่างรวดเร็ว การสร้างความแตกต่างที่ประสบความสำเร็จสามารถหมายถึงการมีความยืดหยุ่นในผลิตภัณฑ์เป็นตัวอย่างหนึ่งของกลยุทธ์ที่ให้ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่า

3.กลยุทธ์โฟกัส(Focus Strategies)

กลยุทธ์โฟกัสที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับส่วนตลาดในอุตสาหกรรมที่ต้องมีขนาดเพียงพอ มีศักยภาพในการเติบโตดี และไม่มีคู่แข่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของคู่แข่งที่สำคัญกลยุทธ์อย่างเช่นการเจาะตลาดและการพัฒนาตลาดถือเป็นข้อได้เปรียบในการโฟกัสที่สำคัญบริษัทขนาดกลางและใหญ่สามารถใช้กลยุทธ์โฟกัสได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่าใช้ร่วมกับกลยุทธ์ความแตกต่างหรือการเป็นผู้นำด้านต้นทุน(เฟร็ด ฮาร์ เดวิด,2548:152-153)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์การแข่งขัน(Competitive Strategy)ใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของแต่ละองค์กรภายในอุตสาหกรรมหรือส่วนของตลาดที่องค์กรมีส่วนร่วมอยู่ ซึ่งแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆดังต่อไปนี้

1.กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ(Low Cost Strategy) เป็นการใช้ความสามารถด้านการมีต้นทุนต่ำมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

2.กลยุทธ์ความแตกต่าง(Differentiation Strategy)เป็นการใช้ความสามารถด้านการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าการตอบสนองความต้องการของตลาดมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากนี้ Michael E.Porter ได้แบ่งกลยุทธ์การแข่งขันออกตามขอบเขตของการแข่งขันที่เป็นเป้าหมายกว้าง(Board Target) หรือการมีตลาดเป้าหมายเป็นตลาดมวลชน(Mass Market)และเป้าหมายแคบ(Narrow Target)หรือการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน(Niche Market) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1.การเป็นผู้นำด้านต้นทุน(Cost Leadership)เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2.การสร้างความแตกต่าง(Differentiation)เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มุ่งตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างมูลค่าต่างๆให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง

3.การมุ่งที่ต้นทุน(Cost Focus)เป็นการใช้ความสามารถในการลดต้นทุน ณ ระดับการผลิตหนึ่งขององค์การที่มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและสามารถเชื่อถือได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง

4.การมุ่งที่ความแตกต่าง(Focused Differentiation)เป็นการมุ่งที่ความต้องการของลูกค้าในตลาดย่อยที่มีความแตกต่างจากตลาดรวม(จินตนา บุญบงการและคณะ,2544:156-157)

กลยุทธ์ระดับฝ่าย(Business-Level Strategy)

(Anthony P.William et al) กลยุทธ์ระดับฝ่าย เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความสำคัญและวิถีทางที่องค์กรเลือกวางตำแหน่งขององค์กรในตลาดเพื่อให้องค์กรมีข้อแตกต่างในเชิงการแข่งขันและมีความสามารถในการใช้กลยุทธ์การวางตำแหน่งที่หลากหลายในสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันไป กลยุทธ์ระดับฝ่าย ประกอบด้วย

1.กลยุทธ์ผู้นำด้าน(Stratgy of Cost Leadership) ต้นทุนคือการลดต้นทุนต่อราคาถูกและได้ส่วนแบ่งจากตลาดที่เพิ่มมากขึ้น

2.กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Stratgy Difference) เป็นการสร้างความแตกต่างสร้างเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง

3.กลยุทธ์การมุ่งสนใจเฉพาะ/ตลาดกลุ่มเดียว(Stratgy of Focusing) เป็นการเลือกเฉพาะส่วนหนึ่งของตลาด มุ่งลูกค้ากลุ่มเล็กแล้วเจาะตลาด

4..กลยุทธ์การมาก่อน(Preemptive Strategy) เป็นองค์การแรกที่องค์การอื่นจะทำ เช่นผลิตสินค้าใหม่ก่อนคนอื่นจะทำเป็นต้น(กรีติ ยศียงยง,2548:166)

หลักพื้นฐานของกลยุทธ์ธุรกิจ

ไมเคิล อีพอร์เตอร์(Michael E.Porter) ได้เสนอกกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปในอุตสาหกรรม ซึ่งใช้ได้กับทุกธุรกิจและทุกอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการที่ไม่แสวงผลกำไร คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และเมื่อพิจารณากลุ่มลูกค้าเป้าหมายร่วมกับการพิจารณากลยุทธ์การแข่งขันจะได้กลยุทธ์ต่อไปนี้

1.กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ปัจจุบันสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยทั่วไปผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นที่จะซื้อสินค้าและบริการที่เหมาะสมที่สุด ดังนั้นความพึงพอใจของลูกค้าก็คือสินค้ามีคุณภาพดีกว่า มีลักษณะพิเศษ (unique)คุณภาพอาจเป็นรูปลักษณะ การออกแบบสินค้าที่สะดวกต่อการใช้งาน ความน่าเชื่อถือ สินค้านั้นใช้ได้ดีทุกครั้ง ความคงทน สินค้าไม่แตกหักเสียหาย มีอายุใช้งานยาวนาน หรือมีความสามารถในการให้บริการ มีบริการและหลังการขาย ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าด้านบริการ

อาจเป็นการบริการที่ลูกค้าสัมผัสได้ องค์กรอาจใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในด้านต่างๆตามกิจกรรมห่วงโซ่แห่งคุณค่า ดังนี้

1.1 ด้านกิจกรรมหลัก

- การจัดซื้อวัตถุดิบ ให้ความสำคัญกับคุณภาพของวัตถุดิบ
- การผลิต โดยมีวัตถุประสงค์ คือการผลิตให้ได้ตามที่ลูกค้าต้องการใช้กลยุทธ์ผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Assemble-to-order strategy) เป็นการผลิตสินค้าที่นำเอาชิ้นส่วนที่ผลิตเป็นมาตรฐานไว้แล้วมาประกอบเป็นสินค้า ทันทีที่ได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า

กลยุทธ์บริการตามกลุ่มลูกค้า (Group-services strategy)เป็นการบริหารตามลูกค้าสั่งตอบสนองความต้องการแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน กลยุทธ์นี้้องค์การธุรกิจจะจัดรูปแบบการบริการเป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม

- การตลาดและการขาย องค์กรธุรกิจที่ต้องการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าหรือองค์การอาจใช้กลยุทธ์การโฆษณาที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์
- การบริการ มีการบริการก่อนและหลังการขาย ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการใช้สินค้า
- การจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป ควบคุมการจัดส่งให้ทันตามกำหนด

1.2 ด้านกิจกรรมสนับสนุน

- โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์การการเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ แล้วนำมาวิเคราะห์หรือพยากรณ์เพื่อค้นหาความต้องการของลูกค้า ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจริง
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการจูงใจให้เกิดการผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น
- การพัฒนาเทคโนโลยี เน้นการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- การจัดหาวัตถุดิบและทรัพยากร การจัดหาวัตถุดิบที่น่าเชื่อถือหรือมีตรายี่ห้อที่ดีโดยการคัดเลือกผู้จัดส่งสินค้าวัตถุดิบ

2. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหลักกับกิจกรรมสนับสนุน เมื่อองค์การใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีลักษณะดังนี้

- กิจกรรมหลัก

1.การจัดวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ การจัดหาวัตถุดิบที่ประหยัดในระยะยาวสามารถทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย

2.การผลิต ใช้ระบบการผลิตและบริการแบบมาตรฐาน เป็นการผลิตปริมาณมากในแต่ละครั้งจะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง เนื่องจากต้นทุนคงที่ ถูกเฉลี่ยออกไปตามปริมาณการผลิตที่มีมาก

กลยุทธ์การบริการที่เป็นแบบมาตรฐานเดียวกัน เป็นการบริการที่มีรูปแบบมาตรฐานเดียว คือให้บริการลูกค้าจำนวนมากเหมือนกัน

3.การจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป พยายามทำให้สินค้าคงเหลือ มีประสิทธิภาพพอเหมาะไม่มากเกินไป และไม่น้อยเกินไปจนทำให้สินค้าขาดมือ

4.การตลาดและการขาย ใช้กลยุทธ์โฆษณาในแนวกว้างเพื่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้ทั่วถึง และประหยัด

5.การบริการ เน้นความถูกต้องในการให้บริการ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการที่จะให้บริการหลายครั้ง

- กิจกรรมสนับสนุน

1.โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร จัดโครงสร้างองค์กรในแนวราบ เพื่อความคล่องตัวในการติดต่อประสานงานและเสียค่าใช้จ่ายน้อย

2.การบริหารทรัพยากรบุคคล ลดการลาออกจากงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความชำนาญ

3.การพัฒนาเทคโนโลยี มุ่งการพัฒนากระบวนการผลิตที่ทำให้ต้นทุนต่ำลงแทนที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งทำให้ต้นทุนสูง

4.การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบและทรัพยากร โดยองค์กรอาจกำหนดนโยบายการจัดซื้อวัตถุดิบจากแหล่งที่มีราคาต่ำ

3.กลยุทธ์มุ่งต้นทุนต่ำในตลาดที่แคบ

เป็นกลยุทธ์การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าในตลาดที่เฉพาะเจาะจง (nichemarket) โดยนำเสนอสินค้าบริการที่ราคาต่ำกว่าคู่แข่งและมุ่งตอบสนองความต้องการเฉพาะอย่างของลูกค้า หรือเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจขนาดเล็กที่นำเสนอสินค้าและบริการในตลาดคู่แข่งชั้นรายใหญ่ไม่ค่อยให้ความสำคัญ

4.กลยุทธ์มุ่งสร้างความแตกต่างในตลาดที่แคบ

เป็นกลยุทธ์การแข่งขันการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีรายได้สูง โดยนำเสนอสินค้าบริการที่มีความโดดเด่นเฉพาะตัว เอาใจใส่และบริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว บริษัทที่เน้นกลยุทธ์มุ่งตลาดที่แคบจะต้องมีความชำนาญในด้านที่สร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ

5.การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

การสร้างรายได้เปรียบอาจทำได้ด้วยการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้ปรากฏในสายตาลูกค้า การใช้วิธีการเน้นต้นทุนต่ำเพื่อขายผลิตภัณฑ์ราคาถูก ส่วนอีกวิธีหนึ่งที่หันมาใช้กันมากในปัจจุบัน คือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็วกว่า

6. โครงสร้างและการควบคุมระดับธุรกิจ

การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน โครงสร้างเชื่อมโยงทักษะและความสามารถระดับหน้าที่เพื่อสร้างคุณค่าต่อบริษัท การออกแบบโครงสร้างและการควบคุมเป็นดังนี้

1. กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำและโครงสร้าง เป็นกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจที่มุ่งการผลิตสินค้าและบริการให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง โดยการกำหนดงานข้ามสายงานระหว่างการผลิต การวิจัยพัฒนา การขาย การตลาด

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและโครงสร้าง เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความเป็นเอกลักษณ์สำหรับลูกค้า บริษัทสามารถสร้างความแตกต่างทางด้านเทคโนโลยีการให้บริการ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย เป็นต้น

3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วนและโครงสร้าง มุ่งเฉพาะส่วนเป็นกลยุทธ์มุ่งตลาดที่แคบอาจอาศัยความเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำหรือการสร้างความแตกต่าง(สุชีนา วัฒนชีวีโกศล, 2548:155-255)

ประเภทของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ

กลยุทธ์นี้เป็นกลุ่มของการกระทำที่ถูกบูรณาการซึ่งดำเนินการเพื่อการสร้างสินค้าและบริการด้วยคุณลักษณะซึ่งสามารถยอมรับได้ต่อลูกค้า ณ ระดับต้นทุนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับลูกค้าและบริการของผู้นำด้านต้นทุนต้องมีระดับของความแตกต่างในเรื่องคุณลักษณะซึ่งสร้างมูลค่าแก่ลูกค้าจริงๆ

การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพได้ยอมรับในองค์การได้รับผลตอบแทนในส่วนต่อไปจะอธิบายว่าองค์การสามารถทำสิ่งนี้ได้อย่างไร

- การแข่งขันกับคู่แข่งเดิม

การอยู่ในตำแหน่งการตลาดในการมีต้นทุนที่ต่ำถือเป็นการป้องกันคู่แข่งชั้นเพราะข้อได้เปรียบของการเป็นผู้นำด้านต้นทุนคู่แข่งชั้นเป็นผู้ตามการแข่งขันบนพื้นฐานของราคาโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการประเมินผลลัพธ์ของการแข่งขันนั้น

- อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (ลูกค้า)

ผู้นำด้านต้นทุนได้ดำเนินการกับกำไรที่ใหญ่กว่าคู่แข่ง ท่ามกลางผลประโยชน์อื่นๆ กำไรที่สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทำให้เป็นไปได้สำหรับผู้ นำด้านต้นทุนที่จะซึบราคาของซัพพายเออร์ให้สูงขึ้นเมื่ออุตสาหกรรมต้องเผชิญกับการเพิ่มขึ้นของการทดแทนในต้นทุนของซัพพายเออร์ ผู้นำด้านต้นทุนเท่านั้นที่อาจจะสามารถจ่ายราคาที่สูงและมีความต่อเนื่องในการได้รับผลตอบแทนต่างๆ

-อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

ผู้นำด้านต้นทุนต่ำปฏิบัติการด้วยกำไรที่สูงกว่าคู่แข่งชั้นในบรรดาผลประโยชน์อื่นๆ ใดๆ ที่สูงกว่าเกี่ยวข้องกับของคู่แข่งทำให้มันเป็นไปได้สำหรับผู้นำด้านต้นทุนต่ำที่จะดึงดูดความสนใจการเพิ่มราคาของผู้ขายปัจจุบัน

-ผู้เข้ามาใหม่

ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการลดต้นทุนสู่ระดับที่ต่ำกว่าคู่แข่งผู้นำด้านต้นทุนแสดงการมีประสิทธิภาพสูงเพราะระดับของประสิทธิภาพซึ่งกำลังปรับปรุงได้ผลกำไร พวกเขาแสดงให้เห็นการเข้ามาใหม่ของคู่แข่ง ผู้เข้ามาใหม่ต้องเต็มใจและสามารถยอมรับผลตอบแทนที่อาจจะไม่ดีกว่า

-สินค้าทดแทน

เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมสินค้าทดแทนยังเป็นประเด็นสำหรับผู้นำด้านต้นทุนลักษณะด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเป็นการดึงดูดที่สำคัญต่อลูกค้า เมื่อเผชิญกับสินค้าทดแทนผู้นำด้านต้นทุนที่มีความยืดหยุ่นมากกว่าคู่แข่งในการรักษาลูกค้า

-ความเสี่ยงในการแข่งขันของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำไม่ได้ปราศจากความเสี่ยง ความเสี่ยงหนึ่งคือกระบวนการต่างๆ ที่ถูกใช้โดยผู้นำด้านต้นทุนต่ำเพื่อผลิตและกระจายสินค้าและบริการจะเป็นสิ่งที่ล้ำสมัยเพราะนวัตกรรมของคู่แข่ง

ความเสี่ยงระดับสอง คือการที่ผู้นำด้านต้นทุนต่ำเน้นมากกับการลดราคาต้นทุนซึ่งอาจจะเกิดค่าใช้จ่ายของความพยายามที่จะเข้าใจการรับรู้ของลูกค้าในระดับความแตกต่างที่แข่งขัน

สำหรับความเสี่ยงสุดท้ายของกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการใช้ข้อได้เปรียบของบริษัทบางครั้งคู่แข่งได้เรียนรู้แนวทางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การลดต้นทุนที่ประสบความสำเร็จ เมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้นผู้นำด้านต้นทุนต่ำต้องเพิ่มมูลค่าโดยการขายสินค้าด้วยราคาที่ต่ำหรือโดยการสร้างลักษณะที่แตกต่างซึ่งลูกค้าพอใจในลูกค้า

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์นี้เป็นกลุ่มของการดำเนินการที่ผสมผสานในการผลิตสินค้าและบริการ ณ ต้นทุนที่ยอมรับได้ซึ่งลูกค้ารับรู้ในฐานะที่มีความแตกต่างในหนทางซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อพวกเขา ในขณะที่ผู้นำด้านต้นทุนได้เสนอบริการแก่ลูกค้า ผู้สร้างความแตกต่างในกลุ่มลูกค้าซึ่งรู้ว่ามูลค่าถูกเพิ่มขึ้นโดยการกระทำซึ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทแตกต่างจากสินค้าที่ผลิตและวางตลาดโดยคู่แข่ง

บริษัทต่างๆ ต้องสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง ณ ต้นทุนการแข่งขันเพื่อลดแรงกดดันต่อราคาของลูกค้าจะจ่ายให้แก่บริษัท เมื่อลักษณะของความแตกต่างในสินค้าถูกผลิตโดยต้นทุนที่ไม่มีคู่แข่งราคาของสินค้าสามารถเพิ่มขึ้นซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีความเต็มใจที่จะจ่าย เมื่อบริษัทมีความเข้าใจกับสิ่งซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มูลค่า ความสำคัญที่เกี่ยวข้องพวกเขาได้ดึงดูดความพึงพอใจของ

ความต้องการที่แตกต่างและสำหรับสิ่งซึ่งพวกเขาเต็มที่จะจ่าย กลยุทธ์ที่แตกต่างสามารถใช้ได้อย่างสำเร็จ

โดยผ่านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง บริษัทได้สร้างผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานสำหรับลูกค้า ซึ่งให้มูลค่ากับต้นทุนที่ต่ำ เช่น ความคงทนหรือความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ Lexus จากบริษัท Toyota Motor มีสโลแกนที่ใช้คือ “The Passionate Pursuit of Perfection” ซึ่งแนะนำถึงความผูกพันที่แน่นแฟ้นกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ทั้งหมดในฐานะเป็นแหล่งของความแตกต่าง อย่างไรก็ตาม Lexus ได้นำเสนอขายยนต์แก่ลูกค้า ณ ราคาที่แข่งขัน ด้วยผลิตภัณฑ์ของ Lexus คุณลักษณะนี้เป็นเอกลักษณ์ของสินค้าหรือบริการมากกว่าราคา ได้นำเสนอมูลค่าสำหรับสิ่งที่ลูกค้ามีความเต็มใจที่จะจ่าย

3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน

บริษัทเลือกกลยุทธ์นี้เมื่อพวกเขาตั้งใจใช้ความสามารถของพวกเขาสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็ก ตัวอย่างของกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะซึ่งสามารถถูกวางเป้าหมายโดยกลยุทธ์นี้ได้รวมเอากลุ่มผู้ซื้อเฉพาะ เช่น วัยรุ่น คนชั้นสูง เป็นกลุ่มที่แตกต่างของสายผลิตภัณฑ์ เช่น ผลิตภัณฑ์สำหรับการลงสีหรือการผลิตด้วยฝีมือหรืออาจเป็นตลาดที่มีความแตกต่างทางประชากร เช่น ตะวันตกหรือตะวันออกของอเมริกา ดังนั้นกลยุทธ์นี้เป็นกลุ่มของการกระทำที่ถูกบูรณาการเพื่อสร้างสินค้าและบริการซึ่งสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Michael A.Hitt,2549:111-122)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน(Cost-Leadership Strategy)

วัตถุประสงค์สำคัญขององค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้ได้แก่ ความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้โดยทำทุกอย่างเพื่อที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง การใช้กลยุทธ์นี้ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญสองประการได้แก่ ประการแรก องค์กรสามารถคิดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งเนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่า เพราะถ้าคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรมชนิดเดียวกันคิดราคาเท่ากับสินค้าและบริการขององค์กรก็จะทำให้กำไรขององค์กรสูงกว่าคู่แข่ง ประการที่สอง ถ้าสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงขึ้นและเริ่มที่จะมีการแข่งขันกันในด้านราคาที่สูงขึ้น องค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะสามารถทนทานต่อสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้ดีกว่าคู่แข่งอื่นๆ เนื่องจากการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าเหตุผลทั้งสองประการทำให้องค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะมีผลตอบแทนที่สูงกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย ผู้นำด้านต้นทุนมักจะมีระดับความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่น้อย(low level of differentiation) เนื่องจากการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการมีต้นทุนที่สูง องค์กรธุรกิจที่เป็นผู้นำด้านต้นทุนจึงมุ่งเน้นในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐานของคู่แข่งรายอื่นๆ

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy)

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์นี้ได้แก่การบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภคมีการรับรู้ถึงความสำคัญและความแตกต่างของสินค้าหรือบริการนั้นๆ การที่องค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้แบบที่คู่แข่งอื่นๆไม่สามารถทำได้ ทำให้องค์กรธุรกิจสามารถเรียกร้อยราคาของสินค้าและบริการที่สูงขึ้นและสูงกว่าปกติ (แทนที่จะใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำที่สุด) จึงเป็นสาเหตุให้องค์กรธุรกิจที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้มีผลตอบแทนที่ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งราคาของสินค้าหรือบริการจะสามารถตั้งได้สูงเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับว่าตลาดนั้นๆจะสามารถรับได้มากน้อยเพียงใดและความแตกต่างนั้นมีคุณค่าในสายตาผู้บริโภคมากน้อยเพียงใด

กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม(Focus Strategy)

กลยุทธ์นี้มีความแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้งสองประการเบื้องต้นในลักษณะที่ว่ากลยุทธ์นี้มุ่งที่จะตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด ซึ่งอาจจะเป็นไปในลักษณะตามภูมิภาค เช่น ตามภาคต่างๆ ของประเทศหรือตามแต่ละชุมชนหรือตามชนิดของลูกค้า เช่น คนรวย จน อายุ (พักตร์ ผจง วัฒนสินธุ์ และคณะ,2542:233-240

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ

ความหมายของศักยภาพ

ศักยภาพ(Potentialities) หมายถึง ลักษณะที่ซ่อนแฝง ลักษณะความเป็นไปได้ที่ซ่อนแฝง (เจียรชัย เอี่ยมวรเมธา , 2544)

ศักยภาพ หมายถึง อำนาจหรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในสิ่งต่างๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏเป็นสิ่งประจักษ์ได้ (พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน,2525)

ศักยภาพ(Potentialities) หมายถึง พลังแห่งปัญญาที่ยังแฝงอยู่ภายใน อันอาจปรากฏการกระทำขึ้นได้ (กมล เกาวิจิตร, 2544)

ศักยภาพ หมายถึง ชีตความสามารถอันที่จะตอบสนองความต้องการและแก้ไขสภาพปัญหาของคนส่วนใหญ่ในชุมชนรวมทั้งความสามารถของชุมชนในการประสานความร่วมมือ การดำเนินงานกับคนภายนอกชุมชนขณะเดียวกันก็ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่มาจากภายนอกชุมชนทั้งที่ด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อความปกติสุขในการอยู่ร่วมกันของคนในชุมชน(สุวิทย์ อิศราสวัสดิ์,2549:56)

ศักยภาพ หมายถึง ความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจที่มีพร้อมจะตอบสนองสิ่งใดสิ่งหนึ่งทางด้านร่างกาย ได้แก่ภาวะ ซึ่งหมายถึงการเจริญเติบโตอย่างเต็มที่ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (กมลรัตน์ หล้าสูงษ์,2548:17)

การบริหาร (Administration) หรือ (Management) หรือ (Executive) หมายถึง งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องทำให้กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยกระบวนการบริหาร อันได้แก่ การวางแผนการดำเนินงาน และการติดตามประเมินผล โดยอาศัยปัจจัยพื้นฐานหรือทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ 4 ประการคือ คน (Man) วัสดุสิ่งของ (Materials) เงิน (Money) และการจัดการ (Management)

ศักยภาพการบริหาร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆด้วยตนเอง โดยนำบุคลากร ทุน ภูมิปัญญาที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามบทบาทภารกิจ บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมและประสานการดำเนินงานทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

ศักยภาพทางการบริหารองค์กร

ศักยภาพทางการบริหาร หรือสมรรถนะขององค์กร เป็นความสามารถในการจัดการองค์การตัวเอง ด้วยพลังภูมิปัญญาของชุมชน ให้เกิดความสมดุลด้วยความตระหนักว่า ชุมชนท้องถิ่นมีพลังสามารถจัดการตัวเองได้ มีนักวิชาการได้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

ทรงพล เจตนาวณิชย์ อ่างใน (สีลาภรณ์ นาคทรพรพ, 2538) ได้กล่าวว่า ศักยภาพขององค์กรชุมชน หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรชุมชนที่ตระหนักถึงภูมิปัญญาของชุมชน และความต้องการภูมิปัญญาสมัยใหม่เข้าไปเสริมเพื่อให้ชุมชนสามารถคิด ตัดสินใจวางแผน การดำเนินงานด้วยตนเอง เป้าหมายจึงอยู่ที่ การพึ่งตนเองและการพัฒนาที่ยั่งยืน

วิชัย ต้นศิริ อ่างใน (สีลาภรณ์ นาคทรพรพ, 2538) ได้กล่าวว่า ศักยภาพขององค์กรชุมชน หมายถึง ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุ เลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ความสามารถในการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมชุมชน การระดมทุนของชุมชน การแก้ไขปัญหา การประกอบอาชีพของคนในชุมชนร่วมกัน องค์กรจะเข้มแข็งได้ต้องประกอบด้วยสมาชิกที่ซื่อสัตย์ มีความสามัคคี มีวินัย ความรับผิดชอบ และเสียสละนั่นเอง

วรเดช จันทรศร (2540) ได้กล่าวว่า สมรรถนะหรือศักยภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ประการประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์กร ต้องแข็งแรงทั้งภายในและภายนอกโดยมีระบบการบริหารงานที่คล่องตัว กะทัดรัด มีการประสานงานแนวราบ ทุกส่วนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารถึงกันอย่างรวดเร็ว มีสมานฉันท์ในองค์กรดี
2. บุคลากร ต้องมีคุณภาพ มีเพียงพอ และมีการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. งบประมาณ ต้องมีความเพียงพอและมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม
4. วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้เทคโนโลยี ต้องมีความพร้อมเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานทุกกิจกรรม

5. สถานที่ดำเนินการ ต้องมีความพร้อมทั้งสถานที่ตั้ง และความพร้อมด้านต่างๆที่เอื้อต่อการ
ทำงานขององค์กร

จากการทบทวนเอกสาร ความหมายของศักยภาพและศักยภาพการบริหาร หมายถึง
ความสามารถที่กระทำให้ปรากฏในองค์กร อันได้แก่ ความสามารถในการบริหารขององค์กร
อันประกอบด้วย กิจกรรมการวางแผน การดำเนินงาน และการติดตามประเมินผล โดยอาศัยปัจจัย
ทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ

ตัวชี้วัดศักยภาพทางการบริหารองค์กร

เนื่องจากศักยภาพในกระบวนการบริหารมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้นในกระบวนการ
ศึกษาจึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดศักยภาพให้ชัดเจน โดยสามารถพิจารณาได้จากเกณฑ์ที่มีผู้เสนอไว้
ดังนี้

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2540) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดศักยภาพความเข้มแข็งของ
ชุมชน ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 6 ปัจจัยได้แก่

1. มีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ประชาชนในองค์กรและชุมชน ต้องมีความรู้
ทักษะและเทคโนโลยีต่างๆ
2. มีทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource) ชุมชนใดมีทรัพยากรธรรมชาติมากและคน
ในชุมชนมีความรู้ในการจัดการทรัพยากร ย่อมทำให้ชุมชนเจริญและเข้มแข็งกว่า ชุมชนที่มีทรัพยากร
น้อย
3. มีองค์การทางสังคม (Social Organization) ชุมชนใดมีองค์กรทางสังคมมากและมี
ความเข้มแข็งทางด้านโครงสร้างขององค์กร ย่อมมีศักยภาพในการพัฒนาสูงกว่าชุมชนที่มีองค์กรทาง
สังคมน้อย
4. มีการฝึกอบรม (Training) ชุมชนใดประชาชนได้มีการฝึกอบรมมาก ย่อมมี
ความสามารถในการบริหารจัดการสูงกว่าชุมชนที่ไม่มีการฝึกอบรม
5. การมีภาวะผู้นำ (Leadership) ชุมชนใดมีภาวะผู้นำย่อมมีศักยภาพสูงกว่าชุมชนที่ไม่มี
ภาวะผู้นำ แต่ขึ้นอยู่กับสภาพการปฏิบัติการของผู้นำว่ามีคุณภาพเพียงใดในการสร้างกระบวนการจัด
ระเบียบในองค์กรของตนเอง ให้มีแผนปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน
6. มีเครือข่ายและนวัตกรรม (Network and Innovation) องค์กรใดที่มีการประสาน
ติดต่อกับข้าราชการ สังคมภายนอกมาก ย่อมมีศักยภาพมากในการบริหารจัดการได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่มี
การติดต่อประสานงานกันเลย

Robert S. Kaplan and David P. Norton ได้เสนอแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานที่ได้รับคามนิยมในปัจจุบันได้แก่ Balanced Scorecard แนวคิดนี้ได้นำเสนอมุมมองของการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่พิจารณาถึงความสมดุลระหว่างปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่

1. ปัจจัยทางการเงิน (Financial)
2. ลูกค้า (Customers)
3. กระบวนการทางธุรกิจ (Internal Business Process)
4. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2543: 40-44) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

1.1) การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2) การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น

2.1) การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นๆด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่

ควรจะให้มีตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

2.2) การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

การพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการที่ดีขึ้น มีผู้ให้แนวคิดและทฤษฎีไว้ดังนี้ ชัซรี นฤทุม (2545 : 32) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีศักยภาพการพัฒนาและการแพร่กระจาย (Development Potential Diffusion Theory) จะต้องมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดศักยภาพ 6 ประการ ดังนี้

1. ทรัพยากรธรรมชาติ มีทรัพยากรมากมายและต้องมีการจัดการดังนี้ ตัวแปรร่วมการอบรมจึงเข้ามามีส่วนร่วมด้วย
2. ทรัพยากรมนุษย์ ประชาชนของชุมชนมีความรู้และทักษะและเทคโนโลยียอมทำให้ชุมชนเจริญขึ้น
3. องค์กรทางสังคม ชุมชนมีองค์กรทางสังคมมากและมีความเข้มแข็งทางโครงสร้างและการจัดการย่อมมีการพัฒนาที่สูงกว่า
4. ภาวะผู้นำ ชุมชนใดที่มีผู้นำที่มีศักยภาพที่สูงกว่า แต่ก็ขึ้นอยู่กับสภาพการปฏิบัติงานของผู้นำว่ามีคุณภาพเพียงใดในการสร้างขบวนการจัดระเบียบสภาพ ภายในองค์กรของตนเองให้มีแผนการปฏิบัติให้เป็นไปด้วยกัน การฝึกอบรมจึงเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

5. เครือข่ายของนวัตกรรม ชุมชนใดที่มีชาวบ้านติดต่อกับราชการและภายนอกมากย่อมมีศักยภาพในการจัดการที่มากกว่า

6. การฝึกอบรม ชุมชนใดที่มีประชากรมารับการอบรมสูงมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้ชุมชนนั้นมีการพัฒนาสูงกว่า เพราะรู้จักเอาประโยชน์ รู้จักการจัดการมากกว่า

ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. (2548) ได้ให้แนวคิดของทฤษฎีความซับซ้อนเป็นการพัฒนาวิธิตที่ เป็นองค์กรรม เป็นการมองโลกด้วยการสังเคราะห์อย่างแยกส่วน ซึ่งมี 3 ทฤษฎีที่คล้ายกัน พัฒนาการที่แยกกันมาอย่างแยกไม่ออก ได้แก่

1. ทฤษฎีระบบ ได้รับการพัฒนามาก่อนจากพื้นฐานวิชากลศาสตร์ ควบคุมกลไกหนึ่งสี่จุดแห่งศตวรรษของฟริตจอฟ คาปรา เป็นการมองอย่าง System Thory ที่ชัดเจน

2. ทฤษฎีไร้ระเบียบ ตัวอย่างที่โด่งดังของทฤษฎีนี้คือ ผลกระทบผีเสื้อ หรือ Butterfly Effect กล่าวคือ ผีเสื้อตัวใหญ่ตัวหนึ่งกระพือปีกที่ฮ่องกง สามารถทำให้ฟ้าดินที่แคลิฟอร์เนียเปลี่ยนแปลงได้เมื่อ 1 เดือนให้หลัง หรือสาเหตุเบื้องต้นเพียงนิดเดียวในเงื่อนไขที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่หลวงได้

3. ทฤษฎีความซับซ้อน ลักษณะที่สำคัญของระบบซับซ้อน คือ การผุดบังเกิด ซึ่งหมายถึงคุณสมบัติของระบบที่แตกต่างไปจากผลรวมของส่วนประกอบย่อยทั้งหมด

การสร้างองค์กรให้มีความสามารถ(Building a capable organization) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542 : 343-345)

การสร้างองค์กรให้มีความสามารถ(Building a capable organization) การบริหารกลยุทธ์ด้วยความชำนาญจะขึ้นอยู่กับความสามารถและความรอบรู้ของบุคลากร ซัดความสามารถในการแข่งขัน และองค์กรที่มีประสิทธิผล ดังนั้นการสร้างองค์กรให้มีความสามารถจึงเป็นกลยุทธ์ระดับสูง (Top strategy) ซึ่งมีรูปแบบ 3 ประการในการสร้างองค์การดังนี้ (1) การเลือกบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญ (2) การสร้างความสามารถหลักและซัดความสามารถในการแข่งขัน (3) การปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์

1.เลือกบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญ (Selecting people for key positions) การสร้างทีมงานที่มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งของการสร้างองค์การ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องตัดสินใจว่าจะใช้ทีมการบริหารหลักชนิดใด ซึ่งจำเป็นต้องบริหารกลยุทธ์และหาบุคคลที่เหมาะสมเข้ารับรรจุในแต่ละตำแหน่ง บางครั้งทีมการบริหารที่มีอยู่ก็มีความเหมาะสม บางครั้งก็จำเป็นต้องทำให้แข่งขัน หรือขยายโดยการส่งเสริมบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามต้องการจากภายในองค์การ หรือนำมาจากภายนอกองค์การซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ ทักษะ และมีรูปแบบความเป็นผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์ ในสถานที่ที่ต้องการปรับเปลี่ยนและการเจริญเติบโตที่รวดเร็ว ในกรณีเช่นนี้

เมื่อบริษัทไม่มีบุคลากรภายในซึ่งมีประสบการณ์ตามต้องการ และมีความรู้สำคัญพื้นฐานสำหรับการทำงาน เพื่อบรรจุในตำแหน่งสำคัญ ก็อาจต้องนำมาจากภายนอกซึ่งมีมาตรฐานมากกว่า

การสร้างกลุ่มโดยการรวมการบริหารที่สำคัญเข้าด้วยกัน จะเริ่มต้นด้วยการตัดสินใจว่าควรจะมีผสมอะไร : ภูมิหลัง ประสบการณ์ ความรู้ในการทำงาน ค่านิยม ความเชื่อ รูปแบบการบริหาร และบุคลิกภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการเสริมแรง และช่วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ การสร้างทีมการบริหารที่เข้มแข็งเป็นสิ่งจำเป็นในหน้าที่การสร้างองค์การ มักเป็นขั้นการปฏิบัติการตามกลยุทธ์แรก ทีมการบริหารที่ดีเพียงอย่างเดียวยังไม่พอ งานจัดพนักงานเข้าทำงานในองค์การเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีระดับสติปัญญาดีก็เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญเช่นเดียวกัน

2.การสร้างความสามารถหลักและขีดความสามารถในการแข่งขัน (Building core competencies and competitive capabilities) การสร้างองค์การมีสิ่งเกี่ยวข้องที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ (1) การจัดพนักงานเข้าทำงานในหน่วยงานดำเนินงานด้วยพนักงานที่มีระดับสติปัญญาทักษะ และความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่เฉพาะซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่สามารถทำให้บริษัทมีการแข่งขันเหนือคู่แข่งในการปฏิบัติงานในกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value chain) (2) การสร้างขีดความสามารถขององค์การให้มีคุณค่าทางการแข่งขัน ถ้าถ่ายทอดการเลียนแบบก็จะเป็นการยากที่จะเอาชนะคู่แข่งโดยใช้กลยุทธ์ความเหนือกว่า (Superior strategies) สิ่งอื่นที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอุตสาหกรรม คือ การตีคู่แข่งด้วยการปฏิบัติการกลยุทธ์ที่เหนือกว่า เช่น การมีทรัพยากรที่มากกว่า การบริหารกลยุทธ์ที่ดีกว่าเป็นสิ่งจำเป็นในสถานการณ์ซึ่งบริษัทคู่แข่งมีการใช้กลยุทธ์คล้ายกัน และมีความพร้อมที่จะเลียนแบบกลยุทธ์ของอีกบริษัทหนึ่งได้ การสร้างความสามารถหลักจะทำให้มีจุดแข็งด้านทรัพยากร และขีดความสามารถขององค์การซึ่งคู่แข่งไม่สามารถแข่งขันได้ เป็นวิธีการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในการจะเอาชนะคู่แข่ง

2.1 การพัฒนาและการสร้างจุดแข็งด้านความสามารถหลัก (Developing and strengthening core competencies) ความสามารถหลักจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ ตัวอย่างความสามารถหลักของบริษัท Honda คือความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีเกี่ยวกับเครื่องยนต์ที่ใช้ น้ำมันเบนซิน และการออกแบบเครื่องยนต์ที่มีขนาดเล็ก เป็นต้น บ่อยครั้งที่ความสามารถหลักของบริษัททำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น เมื่อความสามารถหลักถูกนำมาใช้ก็จะทำให้เกิดความสำเร็จเร็วขึ้น และเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ โอกาสทางการตลาดและการชนะคู่แข่ง ดังนั้นผู้บริหารบริษัทที่ฉลาดจึงพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าของตลาด และพยายามสร้างศักยภาพใหม่ๆ ตลอดจนขีดความสามารถที่จะเอื้อต่อการแข่งขัน

คุณลักษณะ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักและขีดความสามารถทางการแข่งขันซึ่งมีความสำคัญต่องานการสร้างองค์การ คือ (1) ความสามารถหลักจะประกอบด้วยทักษะเฉพาะ

ด้าน หรือความพยายามอย่างลึกซึ้งในงานเพียงแผนกเดียว เพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร (2) ความสามารถในการเชื่อมโยงกลุ่มงานและแผนกงานที่มีความชำนาญงานที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน (3) ความสามารถในการสร้างความคล่องตัวด้านความสามารถหลักในการแข่งขันระยะยาว โดยอาศัยระดับสติปัญญาและการสร้างจุดแข็งที่เหนือกว่าคู่แข่ง (4) การเลือกฐานความสามารถของบริษัท จำเป็นต้องกว้าง และมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะตอบสนองกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากความต้องการของลูกค้ามักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยไม่สามารถคาดคะเนได้

การสร้าง ความชำนาญและกิจกรรมที่หลากหลายจะทำให้เกิดจุดแข็ง ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยต่อไปนี (1) การบริหารทักษะด้านมนุษย์ พื้นฐานความรู้และระดับสติปัญญา (2) ความร่วมมือและความพยายามในการสร้างเครือข่ายของกลุ่มงานและแผนกงานที่แตกต่าง โดยการใช้ความสัมพันธ์ในกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value chain)

2.2 การพัฒนาและสร้างจุดแข็งด้านขีดความสามารถขององค์กร (Developing and strengthening organizational capabilities) การพัฒนาความต้องการด้านความสามารถและขีดความสามารถอาจพัฒนาจากแหล่งภายในหรือหาจากแหล่งภายนอก (Outsourcing) เช่น ทุนส่วนทำหน้าที่เป็นผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตหรือจากการใช้กลยุทธ์ความร่วมมือ ส่วนการพัฒนาภายใน (In-house) หมายถึง การจ้างบุคลากรใหม่ที่มีทักษะใหม่และประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถที่ต้องการ การเชื่อมโยงทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลเพื่อสร้างขีดความสามารถของบริษัท (Organizational capability) และเชื่อมโยงความสามารถทั้งหมดให้สัมพันธ์กับกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value chain) การสร้างสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญ จะรวมถึงการเชื่อมโยงทักษะ วินัยในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถและขีดความสามารถ ซึ่งจะเห็นว่าขีดความสามารถในการสร้างต้องใช้เวลายากที่จะเลียนแบบ การสร้างขีดความสามารถขององค์กรมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) พัฒนาความสามารถ (Ability) ในการทำบางสิ่งบางอย่าง ด้วยการเลือกบุคคลที่มีทักษะและประสบการณ์ ยกระดับหรือขยายความสามารถส่วนบุคคลที่ต้องการเข้าสู่ความร่วมมือเป็นกลุ่ม เพื่อสร้างความสามารถให้กับองค์กร

(2) สร้างประสบการณ์ (Experience) เช่น ถ้าองค์กรสามารถทำกิจกรรมใดสำเร็จเป็นอย่างดีแล้ว ความสามารถ (Ability) จะเริ่มเปลี่ยนเข้าสู่ความสามารถที่เพิ่มขึ้น (Competence) และ/หรือกลายเป็นขีดความสามารถ (Capability)

2.3 บทบาทกลยุทธ์ในการฝึกอบรมพนักงาน (The strategic role of employee training) การฝึกอบรมและการอบรมเข้าเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรจะมีการฝึกอบรมเมื่อ (1) บริษัทเปลี่ยนเข้าสู่กลยุทธ์ใหม่ทำให้มีความต้องการด้านทักษะ วิธีการบริหาร และวิธีการดำเนินงานที่แตกต่าง (2) องค์กรต้องการสร้างฐานความชำนาญด้าน

ความสามารถ (3) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานด้านเทคนิคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งบริษัทอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขันถ้าทักษะของบุคลากรขาดความรู้และความเชี่ยวชาญ

3. การปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (Matching organization structure to strategy) แนวทางที่จะสามารถช่วยทำให้เกิดความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์ดังนี้ (1) การกำหนดกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่าเบื้องต้น ความสามารถและขีดความสามารถด้านการแข่งขันจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ (2) การตัดสินใจในกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่าบางกิจกรรมที่หาได้จากภายนอกมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลมากกว่าสร้างเองภายในหรือไม่ (3) การตัดสินใจว่ากิจกรรมใดเป็นกลยุทธ์หรือขีดความสามารถหลัก จึงต้องการความร่วมมืออย่างใกล้ชิดจากผู้ขายปัจจัยการผลิต ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบรวมตัวไปข้างหน้า (เป็นผู้จัดจำหน่ายหรือตัวแทนจำหน่ายหรือผู้รับสิทธิทางการค้า) ผู้ปฏิบัติการผลิตหรือแม้แต่ผู้แข่งขัน (4) สร้างกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่าเบื้องต้นและขีดความสามารถเพื่อพัฒนากลยุทธ์ภายใน (5) การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นต่อการจัดการในแต่ละหน่วยขององค์การ ลดความสมดุระหว่างการจัดตัดสินใจจากส่วนกลางภายใต้ความร่วมมือตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารคนเดียว และผลักดันการตัดสินใจสู่ระดับขององค์การที่ต่ำกว่า โดยให้ทันเวลาและตัดสินใจด้วยความสามารถรอบรู้ (6) ถ้ากลยุทธ์ภายในที่สำคัญและขีดความสามารถไม่อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเพียงคนเดียวแล้ว ก็จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงและสร้างความร่วมมือระหว่างแผนก (7) การตัดสินใจว่าองค์การจะมีความสัมพันธ์อย่างไรกับภายนอกในด้านการบริหาร การมอบหมายความรับผิดชอบเพื่อสร้างสิ่งเชื่อมโยงองค์การที่จำเป็น ศักยภาพ หมายถึง พลังความสามารถที่แฝงอยู่ และสามารถที่จะทำให้ปรากฏได้ ความสามารถที่แสดง หรือปรากฏเป็นได้ทั้งเครื่องชี้หรือสะท้อนศักยภาพในอดีต และเป็นเครื่องบ่งบอกศักยภาพของอนาคต การปรากฏของพลังงานศักยภาพของสิ่งใดๆ จะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับปัจจัยอย่างน้อยสองส่วน คือ พลังงานความสามารถของสิ่งนั้น และเงื่อนไขบริบทที่เป็นไปได้ทั้งตัวชัดเจน หรือตัวหนุนเสริม การปรากฏออกมาของศักยภาพนั้นที่สำคัญคือเงื่อนไขบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ(เพชรน้อย ม่วงงาม,2548:21)

ศักยภาพ หมายถึง การดำเนินงานเป็นการนำแผนไปปฏิบัติ การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น การทำงานเป็นหมู่คณะ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจ การตัดสินใจ และการจัดทรัพยากร(ศิริวรรณ เสรีรัตน์,2542) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ก่อนดำเนินงาน องค์กรต้องมีการจัดเก็บข้อมูลปัญหาต่างๆว่าสถานะภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร องค์กรสามารถจัดเก็บข้อมูลที่ต้องการได้อย่างอิสระผู้นำเห็นความสำคัญในการจัดเก็บข้อมูล และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายประสานความร่วมมือดำเนินการ รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเพียงพอ

2.การทำงานเป็นคณะ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ การฝึกอบรม อย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดกฎ ระเบียบข้อตกลงและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเคร่งครัดโดยผู้ นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ในการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นคณะและทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมดำเนินงานอย่างจริงจัง มีผลทำให้องค์กรมีพลังสำรองเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าที่องค์กรกำหนดและมีอิสระในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันทุกกิจกรรม

3.การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานร่วมกับเป็นคณะจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบงานที่ชัดเจน ต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารสามารถจัดคนได้ เหมาะกับหน้าที่ ตามความรู้ของบุคคล มีการประสานกาทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีตามบทบาทหน้าที่ ภายใต้ระเบียบข้อตกลงร่วมกันและถือปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด มีการ แนะนำให้ความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้มีการปรับปรุงอยู่เสมอและมี อิสระในการดำเนินงานโดยเฉพาะการมอบอำนาจที่ชัดเจนซึ่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมาก

4.การตัดสินใจ ในการทำงานเป็นคณะและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การแก้ไขปัญหา ใดๆ จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก ให้สมาชิกมีอิสระในการคิด ตัดสินใจและออก ความคิดเห็นต่างๆ ภายใต้ระเบียบข้อตกลงและถือปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างเคร่งครัด เมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้นจะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้

5.การจัดทรัพยากรขององค์กร ในการปฏิบัติงาน มีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ คน เงินทุน เครื่องมือ เครื่องจักรต่างๆ โดยผู้นำจะเป็นผู้ มีบทบาทสำคัญและเปิด โอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีอิสระในการเลือกใช้ทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานในแต่ละด้านได้เหมาะสม ส่วนการระดมทรัพยากรนั้นหมายรวมถึง การติดต่อแหล่งทุน กำลังคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร สถานที่ปฏิบัติงาน การจัดซื้อจัดหาวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ การติดตั้งเครื่องมือเครื่องจักรต่างๆ เพื่อ นำมาสนับสนุนองค์กรให้การปฏิบัติงานตามแผนเป็นไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ การออมเพิ่มขึ้น การแก้ปัญหาต่างๆ ถูกต้องรวดเร็ว รวมไปถึงการได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐและเอกชน ตลอดจนเงินบริจาคต่างๆจากเอกชนทั้งในและนอกท้องถิ่น องค์กรสามารถนำเงินไปใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดและประหยัด มีการประสานงานระหว่างองค์กรเพื่อผนึกกำลังในการปฏิบัติงาน ร่วมกันตามแผนที่กำหนดไว้ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ด้านการจัดทรัพยากรอย่าง สม่ำเสมอ มีการกำหนดกฎระเบียบข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกันมีความเคร่งครัดในการปฏิบัติ ตามข้อตกลงที่ได้กำหนดขึ้น

2.4.บริบทโครงการส่งเสริมศิลปาชีพกลุ่มทอผ้าไหมบ้านกำพี้ ตำบลกำพี้ อำเภอบรบือ
จังหวัดมหาสารคาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโครงการส่งเสริมศิลปาชีพกลุ่มทอผ้าไหมบ้านกำพี้ ตำบลกำพี้
อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม

สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ
ทรงเสด็จเยี่ยมสมาชิกโครงการและราษฎร บ้านกำพี้ 2 ครั้ง
เมื่อ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2543
และวันที่ 15 ธันวาคม 2548



โครงการส่งเสริมศิลปาชีพบ้านกำพี้ ตำบลกำพี้ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม

ประวัติความเป็นมา

ท่านผู้หญิง สุประภาดา เกษมสันต์ ได้ดำเนินการก่อตั้ง กลุ่มทอผ้าไหมบ้านกำพี้ ซึ่งตั้งอยู่ที่บ้านกำพี้ หมู่ที่ 1 และหมู่ที่ 12 ตำบลกำพี้ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ขึ้นเมื่อปี 2516 และได้กราบบังคมทูลบ้านกำพี้ เข้าเป็นสมาชิกทอผ้าไหมของมูลนิธิส่งเสริมศิลปาชีพในสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ในครั้งนั้นด้วย เมื่อทอผ้าไหมเสร็จนำส่งคณะกรรมการกลุ่มทอผ้าไหม รวบรวมส่งจำหน่ายสวนจิตรลดา (กรส.) และบางส่วนส่งจำหน่ายในพื้นที่

เนื่องในโอกาส สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ เสด็จพระราชดำเนินแปรพระราชฐานประทับแรม ณ พระตำหนักภูพานราชนิเวศน์ จังหวัดสกลนคร เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2543 พระองค์ได้เสด็จเยี่ยมเยียนพสกนิกรในพื้นที่ต่าง ๆ ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และได้เสด็จเยี่ยมเยียนสมาชิกกลุ่มทอผ้าไหมและราษฎรบ้านกำพี้ เมื่อ 21 พฤศจิกายน 2543 ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาคัดเลือกราษฎรที่ยากจนจากบ้านกำพี้ และหมู่ใกล้เคียง เพื่อขอพระราชทานเข้าเฝ้าฯ พระองค์ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ราษฎรดังกล่าวเข้าเฝ้าฯ ทรงทราบถึงความเดือดร้อนอันเนื่องมาจากปัญหาการประกอบอาชีพ ซึ่งพื้นที่บริเวณบ้านกำพี้ และหมู่บ้านใกล้เคียง จะประสบปัญหาความแห้งแล้ง การเพาะปลูกไม่ได้ออกผลเท่าที่ควร ราษฎรมีรายได้น้อย จึงทำให้เกิดปัญหาความยากจนตามมา ทรงมีความห่วงใยในความเป็นอยู่ของราษฎรจึงทรงพระราชทานความช่วยเหลือ โดยพระราชทานเงินในการประกอบอาชีพเสริมรายได้ให้กับครอบครัว และทรงมีพระราชเสาวนีย์ให้นำไปเป็นทุนในการปลูกหม่อนเลี้ยงไหม และได้ทรงรับเข้าเป็นสมาชิกโครงการส่งเสริมศิลปาชีพ ฯ

เพื่อสนองพระราชดำริดังกล่าว กองทัพอากาศที่ 2 โดย กองพลพัฒนาที่ 2 ได้หารือกับท่านผู้หญิงจรุงจิตต์ ชีชะระ รองราชเลขาธิการในสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2543 เพื่อเปลี่ยนจากกลุ่มทอผ้าไหมบ้านกำพี้ เป็นโครงการส่งเสริมศิลปาชีพบ้านกำพี้ ในสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และขอให้ชุดประสานงานประจำพื้นที่ โครงการส่งเสริมศิลปาชีพบ้านโคกก่อง ตำบลหนองแดง อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม เข้าดูแลจัดระเบียบกิจกรรมผ้าไหม และจัดตั้งคณะกรรมการบริการกลุ่มทอผ้าไหมบ้านกำพี้

ต่อมา เนื่องจากมีข้อจำกัดในการเข้าไปดูแล เช่น การเดินทาง (ระยะทาง 70 กิโลเมตร) การจัดเจ้าหน้าที่และงานธุรการต่างๆ ทำให้ขาดการต่อเนื่องในการดูแล กองพลพัฒนาที่ 2 จึงได้พิจารณาจัดประชุมชุดประสานงานประจำพื้นที่จากที่ตั้งปกติเพิ่มเติม ทดลองเข้าปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 9 เดือน กุมภาพันธ์ ถึงเดือน เมษายน 2544 และเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2544 กองพลพัฒนาที่ 2 ได้จัดผู้แทนหน่วยเข้าพบ ท่านผู้หญิงจรุงจิตต์ ชีชะระ เข้ารายงานผลการปฏิบัติงาน และขอความเห็นชอบในการจัดชุดประสานงานประจำพื้นที่เข้าดูแล ซึ่งท่านผู้หญิงจรุงจิตต์ฯ

เห็นชอบด้วยจึงขอให้ กองพลพัฒนาที่ 2 พิจารณาจัดกำลังเข้าปฏิบัติงานโดย กรส. จะสนับสนุน เบี้ยเลี้ยง และค่าใช้จ่าย ในลักษณะเดียวกับชุดประสานงานประจำพื้นที่โครงการฯ อื่นๆ (เบิกทุก 3 เดือน ไม่ต้องของบประมาณ กองทัพบก) มีระยะเวลาปฏิบัติงานขั้นต้น 1 ปี และเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2544 กรส. ได้อนุมัติให้คงเจ้าหน้าที่ชุดประสานงานประจำพื้นที่ เข้ามาดำเนินงานตั้งแต่นั้นมาจนถึงปัจจุบัน

ที่ตั้งโครงการ

บ้านกำพี้ หมู่ที่ 1 และหมู่ที่ 12 ตำบลกำพี้ อำเภอบรบือ จังหวัด มหาสารคาม พิกัด 48P UC 036648 ห่างจากอำเภอบรบือระยะทาง 11 กิโลเมตรและห่างจาก จังหวัดมหาสารคามระยะทาง 36 กิโลเมตร

อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ	ติดบ้านเจริญศิลป์	หมู่ 11
ทิศใต้	ติดบ้านเหล่ายาว	หมู่ 13
ทิศตะวันออก	ติดบ้านแดงน้อย	หมู่ 2
ทิศตะวันตก	ติดบ้านเหล่ากา	หมู่ 3

พื้นที่ดำเนินการ จ.มหาสารคาม

อ.บรบือ

อ.วาปีปทุม

อ.นาइन

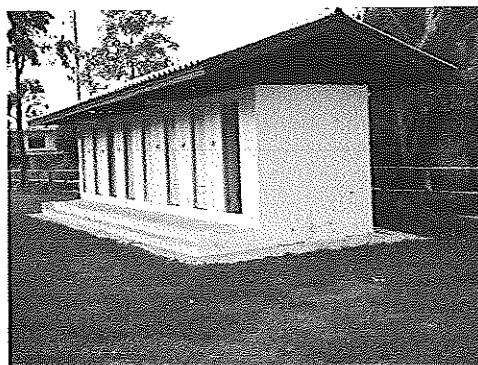
อ.โกสุมพิสัย

อ.นาเชือก

อ.เมือง

(6 อำเภอ 15 ตำบล 25 หมู่บ้าน

อาคารที่สำคัญของโครงการส่งเสริมศิลปาชีพบ้านกำพี้



สิ่งปลูกสร้างภายในโครงการ ประกอบด้วย

ศาลาทรงงาน, อาคารแสดงผลิตภัณฑ์, โรงฝึกงาน 2 หลัง, ห้องน้ำประชาชน 1 หลัง ได้รับงบประมาณจาก อบต.กำพี้ จำนวน 3,000,000 บาท งบประมาณเฉพาะกิจ จากกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย แล้วเสร็จเมื่อ ก.ค. 2545

อาคารโรงย้อมสีไหม ได้สนับสนุนงบประมาณจาก อบจ.มหาสารคาม จำนวน 100,000 บาท แล้วเสร็จเมื่อ ธ.ค.2546

ป้ายโครงการส่งเสริมศิลปาชีพบ้านกำพี้ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจาก อบต.กำพี้ จำนวน 100,000 บาท แล้วเสร็จเมื่อ เม.ย.2545

ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจ

- งานตามพระราชเสาวนีย์

จำนวนสมาชิก	478	คน		
- ตามพระราชเสาวนีย์	จำนวน	439	คน	
- สมทบ	จำนวน	37	คน	
- ทดแทน	จำนวน	2	คน	

แยกเป็น

1.กลุ่มทอผ้าไหม

-จำนวน 295 คน (ชาย 15 คน,หญิง 280 คน)

- สมาชิกตามพระราชเสาวนีย์ จำนวน 295 คน

- สมาชิกทดแทน จำนวน 2 คน

สมาชิกกลุ่มทอผ้าไหมแบ่งเป็น

1. อำเภอบรบือ จำนวน คน

1.1.ตำบลบรบือ

-บ้านบรบือ หมู่ที่ 1 จำนวน 2 คน

1.2.ตำบลกำพี้

-บ้านกำพี้ หมู่ที่ 1 และหมู่ที่ 12 จำนวน 84 คน (ชาย 15คน หญิง 79 คน)

-บ้านเจริญศิลป์หมู่ที่ 11จำนวน 11 คน

-บ้านเป่า หมู่ที่ 5 จำนวน 2 คน

-บ้านเหล่ากา หมู่ที่ 3จำนวน 6 คน

-บ้านสองห้อง หมู่ที่6 จำนวน 35 คน

-บ้านแดงน้อย หมู่ที่ จำนวน 7คน

-บ้านฮ่องไผ่ หมู่ที่4 จำนวน 3 คน

1.3.ตำบลดอนวัว

-บ้านดอนวัวหมู่ที่ 1 จำนวน 2 คน

1.4ตำบลยาง

-บ้านแดง หมู่ที่ 2 จำนวน 31คน

-บ้านโคกสูงหมู่ที่8จำนวน 12 คน

-บ้านแดงใหม่ หมู่ที่15 จำนวน 2 คน

1.5ตำบลโนนแดง

-บ้านโนนแดง หมู่ที่ 1จำนวน 5 คน

-บ้านโนนทอง หมู่ที่ 9 จำนวน12คน

-บ้านนาเจริญ หมู่ที่ 18 จำนวน1 คน

1.6.ตำบลหนองสิม

-บ้านหนองสิม หมู่ที่ 7 จำนวน 1คน

บ้านหนองสิมน้อย หมู่ที่ 9จำนวน 1 คน

1.7.ตำบลโนนราษี

-บ้านโนนราษี หมู่ที่ 1 จำนวน10 คน

1.8.ตำบลหนองจิก

-บ้านโคกลี หมู่ที่10 จำนวน 13คน

1.9ตำบลบัวมาศ

-บ้านกกกอก หมู่ที่5 จำนวน 1คน

2.อำเภอนาดูน

-บ้านเหล่าจั่น หมู่ที่ 5 ตำบลหนองคู จำนวน 1 คน

3.อำเภอวาปีปทุม

ตำบลบ้านหวาย

- บ้านเปลือย หมู่ที่ 6 จำนวน 22 คน

- บ้านดอนมันน้ำ หมู่ที่ 13 จำนวน 19 คน

- บ้านโนนสำราญ หมู่ที่8 จำนวน 1 คน

- บ้านหนองแต้ หมู่ที่1 จำนวน 1 คน

- บ้านหัวนา หมู่ที่12 จำนวน 2 คน

- บ้านวังทอง หมู่ที่14 จำนวน 1คน

4.อำเภอนาเชือก

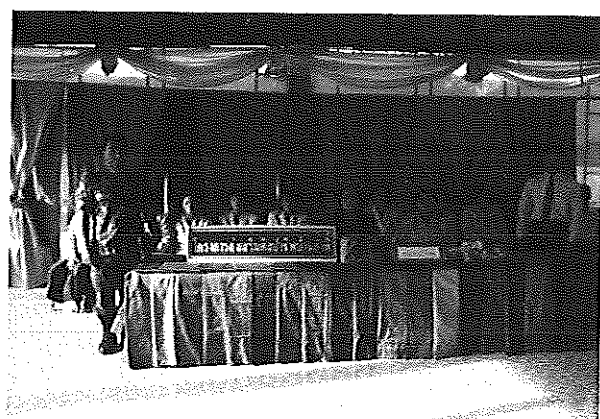
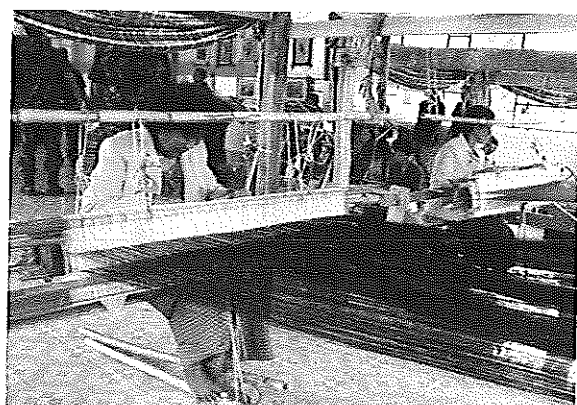
-บ้านหนองบอ หมู่ที่2 ตำบลหนองเรือ จำนวน 3คน

5.อำเภอโกสุมพิสัย

-บ้านท่างาม หมู่ที่14 ตำบลหัวขวาง จำนวน 3 คน

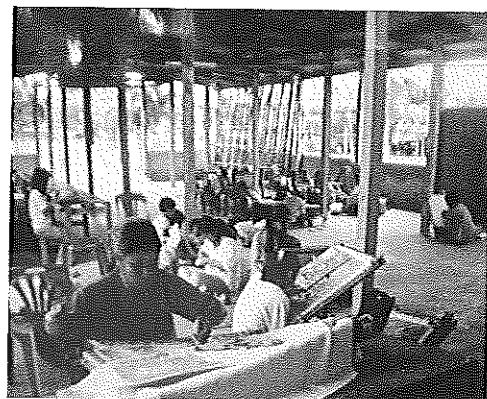
6.อำเภอเมือง

-บ้านหนองคู หมู่ที่ 8 ตำบลท่าตม จำนวน 1 คน



2. กลุ่มปักผ้า

- จำนวน 103 คน (ชาย 13 คน , หญิง 90 คน)
- สมาชิกตามพระราชเสาวนีย์ จำนวน 66 คน
 - สมาชิกกลุ่มสนใจ (สมทบ) จำนวน 37 คน



3. กลุ่มจักสาน

- จำนวน 59 คน (ชาย 49 คน , หญิง 10 คน)
- สมาชิกตามพระราชเสาวนีย์ จำนวน 59 คน



4. กลุ่มแกะสลัก

- จำนวน 4 คน (ชาย 4 คน)
- สมาชิกตามพระราชเสาวนีย์ปี 48 จำนวน 4 คน

5. กลุ่มทอผ้าฝ้าย

- จำนวน 4 คน (หญิง 4 คน)
- สมาชิกตามพระราชเสาวนีย์ปี 48 จำนวน 4 คน

6.กลุ่มเครื่องเงิน

จำนวน 1 คน (ชาย 1 คน)

- สมาชิกตามพระราชเสาวนีย์ปี 48 จำนวน 1 คน

7.กลุ่มปลูกหม่อนเลี้ยงไหม

จำนวน 12 คน (หญิง 12 คน)

- สมาชิกตามพระราชเสาวนีย์ปี 48 จำนวน 12 คน

กิจกรรมทางศาสนา



- เมื่อ 24 ต.ค.2553 ทน.ชป.โครงการส่งเสริมศิลปาชีพ ฯ บ้านกำพี้ ได้เข้าร่วมทำบุญตักบาตร กับผู้นำหมู่บ้าน , สมาชิก ฯ และราษฎร บ้านกำพี้ ณ วัดกำพี้ อ.บรบือ จว.ม.ค. เนื่องในวันออกพรรษา

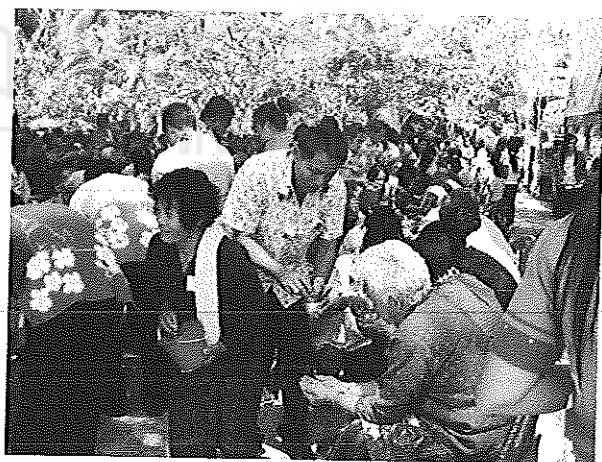
- เมื่อ 12 พ.ย.2553 ทน.ชป.โครงการส่งเสริมศิลปาชีพ ฯ บ้านกำพี้ ได้เข้าร่วมทำบุญทอดกฐิน กับผู้นำหมู่บ้าน , สมาชิก ฯ และราษฎร บ้านกำพี้ ณ วัดกำพี้ อ.บรบือ จว.ม.ค.

-เมื่อ 5 ธ.ค.2553 เวลา 07.09 ทน.ชป.โครงการส่งเสริมศิลปาชีพฯ บ.กำพี้ , เจ้าหน้าที่โครงการฯและข้าราชการ และพ่อค้าประชาชนชาวอำเภอบรบือ ได้เข้าร่วมทำบุญตักบาตรกับพระสงฆ์ จำนวน 83 รูป เพื่อถวายเป็นพระราชกุศลแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ ณ หน้าที่ทำการอำเภอบรบือ

-เมื่อ 20 ม.ค.2554 เวลา 07.09 ทน.ชป.โครงการส่งเสริมศิลปาชีพฯ บ.กำพี้ , เจ้าหน้าที่โครงการฯและอุบาสก,อุบาสิกา ประชาชนชาวอำเภอบรบือ ได้เข้าร่วมงานปฐมนิเทศ บวชชีพราหมณ์เทอดไท้องค์ราชันย์ ถวายปัจจัยและทำบุญตักบาตรกับพระสงฆ์ สามเณร จำนวน ๓๙ รูป เพื่อถวายเป็นพระราชกุศลแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ ณ สำนักสงฆ์สวนป่าโคกลี ต.หนองจิก อ.บรบือ จว.ม.ค.

-เมื่อ 18 ก.พ.2554 เวลา 09.00 ทน.ชป.โครงการส่งเสริมศิลปาชีพ ฯ บ.กำพี้,เจ้าหน้าที่โครงการฯ และประชาชนชาวบ้านกำพี้ ได้ร่วมกันทำบุญและเวียนเทียน เนื่องในวันมาฆบูชา ณ วัดกำพี้ ต.กำพี้ อ.บรบือ จว.ม.ค.

กิจกรรมอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น



- เมื่อ 22 ต.ค.2553 ทน.ชป.โครงการส่งเสริมศิลปาชีพฯ บ้านกำพี้ และเจ้าหน้าที่ฯ ได้ไปร่วมงานจุดเทียน และจุดโคมไฟเนื่องในวันออกพรรษา ณ วัดบ้านกำพี้ อ.บรบือ จว.ม.ค.

- เมื่อ 20 พ.ย.2553 ทน.ชป.โครงการส่งเสริมศิลปาชีพ ฯ บ้านกำพี้ และเจ้าหน้าที่ฯ ได้เข้าร่วมงานประเพณีลอยกระทง ณ เทศบาลตำบลบรบือ อ.บรบือ จว.ม.ค.

- เมื่อ 12 ก.พ.2553 เวลา 14.00 น.ชป.โครงการส่งเสริมศิลปาชีพฯ บ.กำพี้, เจ้าหน้าที่โครงการฯและ ประชาชนชาวบ้านกำพี้และใกล้เคียง ได้เข้าร่วมงานบุญพระเวส ประจำปี 2554 ณ วัดกำพี้ ต.กำพี้ อ.บรบือ จว.ม.ค.

รายได้เฉลี่ยของสมาชิกโครงการ ปี พ.ศ.2548 มีรายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้น 21.74 % เนื่องจาก เป็นปีที่ สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ เสด็จเยี่ยมสมาชิกโครงการฯ สมาชิกนำผลิตภัณฑ์ มาจำหน่ายเป็นจำนวนมากเนื่องจาก กรส. ได้รับซื้อผลิตภัณฑ์ในวันรับเสด็จ ณ โครงการส่งเสริมศิลปาชีพบ้านกำพี้ สำหรับรายได้เฉลี่ยของสมาชิกตั้งแต่ก่อตั้งโครงการฯ จนถึงปัจจุบันมีรายได้เพิ่มขึ้น 6,507,360 บาท คิดเป็นเพิ่มขึ้น 112.46 %

แนวทางทำให้สมาชิกและราษฎรมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

- จัดอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในแต่ละกลุ่มอาชีพ
- จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ เพื่อให้สมาชิกและราษฎรทั่วไปได้ศึกษา
- ส่งเสริมให้สมาชิกได้มีความรู้ในการใช้สารจุลินทรีย์ที่มีประสิทธิภาพ
- สาธิตการปลูกพืชผักสวนครัว , การเลี้ยงปลาตกในบ่อพลาสติก และ การเลี้ยงไก่พื้นบ้าน เพื่อนำไปปฏิบัติในพื้นที่ของตนเอง
- นำผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของสมาชิกออกแสดงและจำหน่ายในงานสำคัญต่างๆ เพื่อ

เป็นการประชาสัมพันธ์

ระยะทางระหว่างอำเภอเมือง-อำเภอต่างๆ

อำเภอเมือง-อำเภอกันทรวิชัย	16 กิโลเมตร
อำเภอเมือง-อำเภอโกสุมพิสัย	28 กิโลเมตร
อำเภอเมือง-อำเภวาปีพทุม	40 กิโลเมตร
อำเภอเมือง-อำเภอบรบือ	26 กิโลเมตร
อำเภอเมือง-อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย	84 กิโลเมตร
อำเภอเมือง-อำเภอนาเชือก	56 กิโลเมตร
อำเภอเมือง-อำเภอเชียงยืน	44 กิโลเมตร
อำเภอเมือง-อำเภอนาดูน	65 กิโลเมตร
อำเภอเมือง-อำเภอแกดำ	28 กิโลเมตร
อำเภออย่างสีสุราช	70 กิโลเมตร

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พีรพงศ์ ทิพนาค. (2550) ผลของการศึกษาพบว่า จังหวัด หมูบ้าน และกลุ่มอาชีพทอผ้าไหมที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง มีประวัติและตำนานที่เกี่ยวข้องกับการอพยพบางส่วนจากประเทศลาว ซึ่งเป็นดินแดนของศิลปวัฒนธรรมการทอผ้าไหม การเลือกถิ่นที่ตั้งของชุมชนแต่ละจังหวัด ที่มีพื้นที่ติดต่อกัน มีความคล้ายคลึงกันทั้งด้านกายภาพคือ มีแหล่งน้ำขนาดใหญ่เพื่อใช้ประโยชน์ในการอุปโภคบริโภคของชุมชน มีป่าไม้ที่ให้เกิดความชุ่มชื้นกับผืนดิน ทำให้มีฝนตกในช่วงฤดูฝน พื้นดินโดยทั่วไปอุดมสมบูรณ์ด้วยอาหารที่พืชต้องการ เหมาะกับอาชีพเกษตรกรรม โดยเฉพาะการปลูกต้นหม่อน ที่ใช้ใบในการเลี้ยงหนอนไหม ปรากฏว่ามีการปลูกต้นหม่อนโดยทั่วไป ในพื้นที่ดังกล่าว นอกจากนั้นยังมีความคล้ายคลึงทางด้านศิลปวัฒนธรรม การประกอบอาชีพ การแต่งกาย การศาสนาและความเชื่อต่าง ๆ ของบรรพบุรุษที่ติดมากับผู้คน โดยเฉพาะวัฒนธรรมการทอผ้าไหม ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากพ่อแม่ สู่ลูกหลานรุ่นแล้วรุ่นเล่า อันเป็นวิถี และการดำเนินชีวิตของผู้คนที่ถูกกล่อมเกลียดด้วยกระบวนการทางสังคม ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของประธานกลุ่มและกรรมการอาชีพทอผ้าไหม พบว่าเกือบทั้งหมดเป็นผู้หญิง มีอายุอยู่ในวัยกลางคน ระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทอผ้าไหม โดยเฉลี่ยประมาณ 20 ปี จุดเริ่มของการเรียนรู้จนเกิดเป็นกลุ่มอาชีพทอผ้าไหมที่ได้รับการคัดสรร มาจากการสืบทอดภูมิปัญญาจากบรรพบุรุษไปสู่รุ่นลูกหลานโดยเฉพาะจากแม่ไปสู่ลูกสาว พัฒนาต่อไปด้วยการทำเป็นอาชีพทอผ้าไหมในครัวเรือน กลุ่มอาชีพขนาดเล็กในชุมชน และการเป็นกลุ่มอาชีพทอผ้าไหม ตามนโยบายเร่งด่วนเพื่อแก้ปัญหาความยากจนของรัฐบาล ภายใต้โครงการ OTOP ปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอาชีพทอผ้าไหม ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ แรงจูงใจภายในของสมาชิกกลุ่มอาชีพ ได้แก่ เจตคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพทอผ้าไหม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความต้องการคุณภาพชีวิตของครอบครัวและของชุมชน และสมรรถนะ ส่วนปัจจัยที่เกิดจากแรงจูงใจภายนอก ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ นโยบาย ระบบ และกลไกเร่งด่วน ของรัฐบาลในการเร่งรัด พัฒนาเพื่อแก้ปัญหาความยากจนของประชาชนในระดับรากหญ้า ความเข้มแข็งหรือฐานะทางด้าน สังคม เศรษฐกิจ ของครอบครัวและของชุมชน แหล่งเรียนรู้สนับสนุน เครือข่ายแห่งการเรียนรู้และการเข้าถึง รวมทั้งแหล่งทุนสนับสนุน เครือข่ายทุนและการเข้าถึงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ พบว่าการจัดการความรู้เรื่องการทอผ้าไหมมีอยู่ 2 รูปแบบ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ รูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ เป็นแบบดั้งเดิมหรือรูปแบบหลักที่ใช้ในการเรียนรู้เรื่องการทอผ้าไหม ซึ่งมีอยู่ 2 รูปแบบย่อย คือ รูปแบบในครอบครัว จากแม่สู่ลูกสาว และแบบเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยเรียนรู้แบบทักษะ แบบลองผิดลองถูก และแบบปรับปรุงตัดแปลง ส่วนอีกรูปแบบหนึ่งได้แก่ รูปแบบเพื่อนสอนเพื่อนภายในกลุ่มอาชีพทอผ้าไหม มีลักษณะเป็นแบบการฝึกงานในสถานประกอบการ หรือที่เรียกว่า On the Job Training ซึ่งจากข้อค้นพบ พบว่ามีความแตกต่างกันอยู่ 2 แบบย่อย คือ แบบการ

สอนให้แก่สมาชิกในกลุ่มอาชีพที่มีความรู้ความสามารถในการทอผ้าอยู่แล้วให้มีสมรรถนะเพิ่มเติมสูงยิ่งขึ้น จากการที่มีลูกค้ามาสั่งสินค้าตามที่ต้องการ และอีกแบบหนึ่งเป็นการสอนงานให้กับสมาชิกใหม่ของกลุ่ม การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ ไม่มีขั้นตอนแน่นอนตายตัว เพราะเป็นแบบธรรมชาติที่เรียนรู้ในวิถีชีวิตการทำงานอาชีพ ในครอบครัว หรือภายในกลุ่มอาชีพ ส่วนรูปแบบเป็นทางการ แบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ รูปแบบที่จัดโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นแบบการฝึกอบรมที่หน่วยงานต่าง ๆ มักจะจัดดำเนินการที่โรงแรม มีโครงการ หลักสูตร กำหนดการ และการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้และฝึกประสบการณ์ตามตารางฝึกอบรม มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมครั้งละจำนวนมาก และอีกรูปแบบหนึ่งเป็นแบบที่จัดในโรงเรียน ที่จัดทำเป็นหลักสูตรท้องถิ่น โดยคณะกรรมการโรงเรียน มีครูในโรงเรียน วิทยากรที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการทอผ้าไหม เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ จะมีระบบแบบแผนหรือขั้นตอนในการดำเนินการ กล่าวคือ มีขั้นตอนการวางแผนการจัดการเรียนรู้ การปฏิบัติการเรียนรู้ตามแผนและการประเมินผล การเรียนรู้วิธีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์การทอผ้าไหมของวิทยากรที่เป็นภูมิปัญญาชาวบ้าน โดยทั่วไปจะใช้หลักวิธีการง่าย ๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีลักษณะผสมกันระหว่างการบอก บรรยาย อธิบายให้จดจำและเข้าใจ รวมทั้งการนำตัวอย่างของจริงที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่สอนมาให้ดู รวมทั้งการสาธิต ให้ผู้เรียนทดลองฝึกปฏิบัติตามในเบื้องต้น จากนั้นจึงมอบหมายให้ไปฝึกปฏิบัติจริงที่บ้านและหรือที่กลุ่มอาชีพทอผ้าไหม ในลักษณะของ On the Job Training โดยมีการสอนงานไปด้วย เป็นระยะ สำหรับวิธีการถ่ายทอดของวิทยากรที่เป็นนักวิชาการ จะมีความเข้มข้นมากกว่าของวิทยากรที่เป็นภูมิปัญญาชาวบ้าน โดยใช้วิธีการบอก บรรยาย และอธิบาย โดยใช้อุปกรณ์ และสื่อการสอน

นิตยา วงศ์ธาดา. (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ของผู้ส่งออกไทยในโลกของการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่าผู้ส่งออกไทยเผชิญหน้ากับแรงกดดันจากการแข่งขัน ทำให้ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ทางเลือกของผู้ส่งออกในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มีทั้งด้านการผลิต การสร้างตราสินค้า การแสวงหาตลาดใหม่และการไปลงทุนในต่างประเทศ แต่ทว่าแต่ละทางเลือกนั้นมีทั้งโอกาสและความเสี่ยง ที่ตามมา การเลือกวิธีการเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมนั้นเป็นเพราะผู้ประกอบการมองเห็นโอกาสและได้ผสมผสานกลยุทธ์ด้านต่างๆ ได้อย่างลงตัว ในบทความนี้ได้วิเคราะห์วิธีการผู้ส่งออกบางรายที่สามารถเลือกกลยุทธ์ด้านต่างๆ ได้อย่างดี ส่งผลให้มีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับที่สูง

เกษฎากร ไชยชาติ. (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพและกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อฮอนด้า ในเขตจังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 41- 50 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี อาชีพ ค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว รายได้ส่วนบุคคลมากกว่า

25,000 บาท ผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายรถจักรยานยนต์ มีศักยภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากร เช่น กิจการได้มีการพัฒนาปรับปรุงให้บริการที่แตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น ด้านบุคลากร เช่น พนักงานมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ ด้านโครงสร้างองค์กร เช่น กิจการมีการมอบหมายงานและแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน ด้านผู้นำ เช่น ผู้นำมีความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ด้านเครือข่ายวัฒนธรรม เช่น กิจการมีความสัมพันธ์ให้กับพนักงานที่ร่วมในองค์กร ด้านการฝึกอบรม เช่น กิจการมีการฝึกอบรม ให้มีความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติของรถจักรยานยนต์ เช่น การซ่อม บำรุง เพื่อให้คำปรึกษากับลูกค้าเมื่อต้องการประชาชนที่จดทะเบียนใช้รถจักรยานยนต์ยี่ห้อฮอนด้าในเขตจังหวัดมหาสารคาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31-40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปวส./อนุปริญญา อาชีพค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว รายได้ส่วนบุคคล 5,001-15,000 บาท ประชาชนที่จดทะเบียนใช้รถจักรยานยนต์ยี่ห้อฮอนด้าในเขตจังหวัดมหาสารคามมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุน เช่น กิจการมีการจัดสรรงบประมาณในด้านการพัฒนากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันการทดสอบสมมติฐานศักยภาพของผู้ประกอบการของธุรกิจจำหน่ายรถจักรยานยนต์ในเขตจังหวัดมหาสารคามผู้ประกอบการที่มีเพศต่างกัน มีศักยภาพการประกอบธุรกิจจำหน่ายรถจักรยานยนต์แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผู้ประกอบการที่มีอายุต่างกัน มีศักยภาพการประกอบธุรกิจจำหน่ายรถจักรยานยนต์แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผู้ประกอบการที่มีการศึกษาต่างกัน มีศักยภาพการประกอบธุรกิจจำหน่ายรถจักรยานยนต์แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายรถจักรยานยนต์ ยี่ห้อฮอนด้า ในเขตจังหวัดมหาสารคามประชาชนที่มีอาชีพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายรถจักรยานยนต์ ยี่ห้อฮอนด้า ในเขตจังหวัดมหาสารคามแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ประชาชนที่มีรายได้ส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายรถจักรยานยนต์ ยี่ห้อฮอนด้า ในเขตจังหวัดมหาสารคามแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ประชาชนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายรถจักรยานยนต์ ยี่ห้อฮอนด้า ในเขตจังหวัดมหาสารคามแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จิราวัฒน์ มันทรา. (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบการแข่งขันธุรกิจค้าปลีกไทยในจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสถานะการแข่งขันของธุรกิจโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก คือด้านอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านอุปสรรค

จากคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจ ด้านอำนาจต่อรองของผู้จัดส่ง ด้านระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจ และด้านอุปสรรคจากการมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารธุรกิจโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการเงินและการบริหารจัดการผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทยที่มีกิจการขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสถานะการแข่งขันของธุรกิจโดยรวม ด้านอุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจ ด้านระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจปัจจุบัน และด้านอุปสรรคจากการมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้แตกต่างกัน ($P < .05$) ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทยที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสถานะการแข่งขันของธุรกิจโดยรวม ด้านอุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และด้านอุปสรรคจากการมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้แตกต่างกันผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทยที่มีกำไรของกิจการต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสถานะการแข่งขันของธุรกิจโดยรวม ด้านอุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจ ด้านอำนาจต่อรองของผู้จัดส่ง ด้านอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ด้านระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจปัจจุบัน และด้านอุปสรรคจากการมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้แตกต่างกัน ($P < .05$) ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทยที่มีขนาดธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารธุรกิจโดยรวมและด้านการตลาดต่างกันและผู้ประกอบการธุรกิจที่มีรายได้และกำไรต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 2 ด้าน คือด้านความสามารถทางการเงิน และด้านการบริหารจัดการแตกต่างกัน ($P < .05$) โดยสรุป การแข่งขันธุรกิจค้าปลีกไทยในจังหวัดขอนแก่น ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทยควรให้ความสำคัญกับการนำสินค้าที่ผ่านการผลิตเองหรือจากชุมชนมาขายในร้าน เพื่อจะสร้างรายได้ให้กับธุรกิจของตนเอง และชุมชน และยังต้องพัฒนาศักยภาพในการบริหารธุรกิจให้เกิดความรู้ใหม่ให้ทันสมัย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจค้าปลีกไทยสามารถแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกอื่น ๆ ได้ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่างๆ ของธุรกิจค้าปลีกไทยให้มีความทันสมัย

นัชรี จิระนคร. (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผ้าไหมยกทอง 1000 ตะกอก : กรณีศึกษากลุ่มทอผ้ายกทอง “จันทร์ โสมมา” จังหวัดสุรินทร์ จากการศึกษาพบว่า ลักษณะที่ปรากฏเด่นชัดของผ้า คือการแบ่งองค์ประกอบ ลวดลาย และการใช้สี ที่ออกแบบขึ้นใหม่จากพื้นฐานของงานทอแบบราชสำนักสยามโบราณ และใช้รูปแบบศิลปกรรมไทยชั้นสูง โดยใช้เส้นไหมน้อยซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของผ้าไหมสุรินทร์และไหมทองที่ต้องสั่งซื้อจากประเทศอินเดียไม่ต่างจากในสมัยโบราณ ลวดลาย ผ้ามีความถูกต้องสมบูรณ์ตามแบบกระบวนลายไทย ทั้งนี้เนื่องจากผู้ออกแบบ วีระธรรม ตระกูลเงินไทย มีพื้นฐานการศึกษาโดยตรงด้านจิตรกรรมไทย ทำให้สามารถออกแบบงานขึ้นมาใหม่ภายใต้กรอบประเพณีและแบบแผนดั้งเดิมได้อย่างลงตัว การใช้สี พบว่าใช้แม่สีหลัก 3 สี โดยการย้อมสีธรรมชาติ

จากวัสดุย้อมเพียง 5 ชนิด ซึ่งเป็นวัสดุย้อมที่หาได้ในท้องถิ่นและไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยเทคนิคกระบวนการแบบพื้นบ้านดั้งเดิม ได้แก่ รังครั่งย้อมสีแดง เปลือกไม้ประโหดย้อมสีเหลืองมะนาว (Lemon Yellow) แต่ส่วนใหญ่นิยมใช้ย้อมสีเขียวโดยนำไปย้อมทับด้วยคราม แก่นไม้แกลแลย้อมสีเหลืองทอง (Yellow Cambodge) เปลือกผลทับทิมย้อมสีเหลืองดิน (Yellow Orche) และต้นครามย้อมสีน้ำเงิน นอกจากนี้ยังพบว่าสีที่ปรากฏอยู่ในผ้าไหมยกทองของกลุ่มทอผ้ายกทอง “จันทร์ โสมา” จังหวัดสุรินทร์ เป็นการใช้สีที่พบได้ในศิลปกรรมไทยชั้นสูงแขนงอื่น ๆ ด้วย เทคนิคกระบวนการทอ เป็นการทอผ้ายกทองที่ออกแบบลวดลายอย่างซับซ้อนตามแบบศิลปกรรมชั้นสูงของไทย ด้วยที่ทอมือแบบพื้นบ้านดั้งเดิม ทั้งนี้พบว่าลวดลายที่ใช้มีผลอย่างยิ่งต่อการเลือกใช้เทคนิคในการทอ สามารถกล่าวได้ว่าเทคนิคทุกเทคนิคที่กลุ่มทอผ้ายกทอง “จันทร์ โสมา” ใช้นั้น ในสมัยโบราณมีอยู่แล้ว ทั้งนี้หลักสำคัญในการสร้างลวดลายของผ้ายกซึ่งทำให้เกิดลวดลายยกนูนขึ้นเหนือพื้นผ้า คือ การเสริมเส้นพุ่งพิเศษ ซึ่งสามารถเลือกใช้เส้นไหมธรรมชาติย้อมสีต่างๆ ตามต้องการหรือเลือกใช้เส้นไหมทอง และยังพบว่ามี การสร้างลวดลายด้วยการเสริมเส้นพุ่งพิเศษทั้งชนิดที่เสริมเข้าไปยาวตลอดหน้าผ้า และชนิดที่เสริมเข้าไปเป็นช่วงเป็นจังหวะได้แก่ การใช้เทคนิคจกและเกาะ เป็นต้นเป็นการนำมาผสมผสานกับเทคนิคกระบวนการและเครื่องมือทอผ้าแบบพื้นบ้านของตน เพื่อให้ผลงานบรรลุถึงความงามตามที่ต้องการ ออกแบบไว้ การถ่ายทอดความรู้ พบว่ายังคงมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ในหมู่เครือญาติ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้ใหญ่สู่เด็กในหมู่ช่างทอบ้าง แต่ส่วนใหญ่เป็นการถ่ายทอดความรู้จากหัวหน้ากลุ่มสู่สมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้สิ่งหนึ่งที่กล่าวได้ว่ากลุ่มผู้ออกแบบได้เรียนรู้จากช่างทอ คือ กระบวนการย้อมสี

เฉลิมขวัญ โอทอง. (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การแข่งขันและการปรับโครงสร้างของอุตสาหกรรมสิ่งทอ จากการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอ นับเป็นอุตสาหกรรมประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตเร็วมาก สำหรับปี พ.ศ. 2548 เมื่อพิจารณารายได้ประชาชาติ พบว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม มีสัดส่วนร้อยละ 4.2 ของรายได้ประชาชาติ และมีการจ้างงานร้อยละ 19.9 ของการจ้างงานทั้งหมด การศึกษามีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ ประการแรกเพื่อศึกษาสถานะการผลิตและการส่งออกของอุตสาหกรรมสิ่งทอทั้งระบบ ประการที่สองวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคของการผลิตและส่งออกของอุตสาหกรรมนี้ ประการที่สามหาข้อสรุปและแนวทางด้านนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมสิ่งทอในภาวะการแข่งขันสมบูรณ์ ตลอดจนการปรับตัวของผู้ประกอบการ ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งได้จากการรวบรวมเอกสาร เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยในปี พ.ศ. 2548 มีมูลค่าส่งออกรวมทั้งสิ้น 268,109.8 ล้านบาท ตลาดที่สำคัญคือ สหรัฐอเมริกา ผลจากการศึกษาอุตสาหกรรมสิ่งทอทั้งระบบ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ การผลิตขั้นต้น ขั้นกลางและขั้นปลาย พบว่า การผลิตขั้นปลายมีการพัฒนา

ไปอย่างรวดเร็ว จนทำให้ปัจจัยการผลิตขั้นต้นและขั้นกลางไม่สามารถตอบสนองอุตสาหกรรมขึ้น
 ปลายได้ทั้งปริมาณและคุณภาพของสินค้า ทำให้ต้องมีการนำเข้าวัตถุดิบในแต่ละขั้นเป็นจำนวนมาก
 นอกจากนี้อุตสาหกรรมสิ่งทอยังมีปัญหาการปรับโครงสร้าง การเปลี่ยนเครื่องจักร การปรับเทคโนโลยี
 การผลิต ตลอดจนปัญหาการปรับสภาพคล่อง ทำให้แต่ละสถานประกอบการขาดเงินทุนหมุนเวียนส่ง
 ทำให้การบริหารงานการผลิตเกิดความล่าช้า ไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ตามที่กำหนด การแก้ไข
 ปัญหาจะต้องอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐบาลและภาคเอกชน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาระบบการผลิต
 ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ภัทรธิรา ผลงาม (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพและ
 มาตรฐานผลิตภัณฑ์ OTOP : กรณีศึกษาในกลุ่มทอผ้า พื้นเมืองนาดัง อ.นาดัง จ.เลย ผลการวิจัยมี
 ดังนี้ 1. ผลการศึกษาบริบทกลุ่มทอผ้า เริ่มก่อตั้งกลุ่มเมื่อปี พ.ศ. 2544 ในระยะแรกเมื่อเริ่ม ก่อตั้งมี
 สมาชิก จำนวน 8 คนโดยรูปแบบของการก่อตั้งกลุ่ม เป็นกลุ่มชาวบ้านจดทะเบียนกลุ่ม จากสำนัก
 พัฒนาชุมชน ในกลุ่มเคยได้รับรางวัล มากมาย เช่น ใน ปี พ.ศ. 2546 ได้รางวัลจากการ แข่งขัน “ ใ้
 ลมหนาว ชม ค้างคาว ภูคว้าวสวย” ในระดับ อำเภอ และต่อมาใน ปี พ.ศ. 2547 ได้ รางวัลจากการ
 จัดการแข่งขันคัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และใน ปี พ.ศ. 2549 รางวัลจากการ
 จัดการแข่งขัน โครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับประเทศ 2 ผลการศึกษา
 กระบวนการทอผ้า ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาการทอผ้า 1) ผลการศึกษากระบวนการทอ
 ผ้า ในกระบวนการผลิต มีการเตรียมเส้นด้ายยืน มี การคันหูก การสอดเส้นด้ายยืนเข้าพืม การเก็บ
 ตะกอ การนำเครื่องทอขึ้นก็ การเตรียมเส้นด้าย พุ่ง มีการย้อมสี การกรอเส้นด้ายพุ่ง การสอดเส้นด้าย
 พุ่ง 2) ผลการศึกษาปัญหา ในการพัฒนาการทอผ้า มีปัญหาในหลายๆ ด้านคือ ด้านการ ผลิตมีปัญหา
 เรื่องวัตถุดิบมีราคาแพงและต้องซื้อจากท้องถิ่นอื่น วัตถุดิบหายาก ทำให้ผลิตได้ ไม่เพียงพอต่อความ
 ต้องการและขาดแหล่งซื้อวัตถุดิบที่แน่นอน ในด้านอุปกรณ์ พบว่า อุปกรณ์ที่ กลุ่มมีน้อยไม่เพียงพอ
 ต่อจำนวนสมาชิกและ ไม่มีอุปกรณ์ในการแปรรูป ด้านทักษะการผลิต พบว่าขาดทักษะในการผลิต
 และ การย้อมผ้าที่มีมาตรฐาน การขาดบุคลากรในด้านการออกแบบ ลายผ้า ขาดความรู้เรื่องลวดลาย
 ใหม่ ๆ ที่ทันสมัย และขาดวิทยากรอบรมด้านการพัฒนาฝีมือและ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย
 ด้านอัตราการผลิต มีปัญหาผลิตไม่ทันเพราะสมาชิกมีเวลาใน การทอผ้าน้อยเนื่องจากมีอาชีพทาง
 การเกษตร อัตราการผลิต ไม่เพียงพอต่อความต้องการและกลุ่ม ไม่สามารถผลิตผ้าได้ตามความ
 ต้องการของลูกค้าที่สั่งจำนวนมาก เนื่องจากให้ระยะเวลาในการ ทอน้อย ด้านเงินทุน พบปัญหาขาด
 เงินทุนหมุนเวียนในการซื้อวัตถุดิบ และขาดเงินทุนในการ สร้างที่ทำการกลุ่ม และขาดงบประมาณใน
 การสนับสนุน และพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ส่วนใน ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีปัญหาขาด
 ตลาดรองรับที่แน่นอน กลุ่มไม่มีลูกค้าประจำจึงต้อง นำสินค้าออกไปจำหน่ายยังงานแสดงสินค้า บาง
 กลุ่มมีลูกค้ามาซื้อสินค้าเป็นครั้งคราวและไม่มี ร้านจำหน่ายสินค้าในชุมชน ด้านการส่งเสริมการตลาด

มีปัญหาเรื่อง ขาดบุคลากรที่มี ความรู้ความชำนาญด้านส่งเสริมการขาย บุคลากรการตลาด ขาดการส่งเสริมการขายจาก ภาครัฐ ไม่มีตลาดชุมชน กลุ่มยังไม่มีตราสินค้า ขาดการประชาสัมพันธ์ให้กับสินค้าเป็นที่รู้จัก คู่แข่งมีมากในท้องถิ่น และจังหวัดใกล้เคียงตลาดจำหน่ายสินค้าของสมาชิกขายไม่ได้ตามความ ต้องการของสมาชิก ด้านคู่แข่งชั้นทางการตลาดมีปัญหา ผลิตภัณฑ์ทดแทนผ้าทอมือมีกลุ่มผู้ผลิตมากมายทุกภูมิภาคของประเทศ การตลาดจึงมีคู่แข่งมาก แต่ละกลุ่มต้องสร้าง จุดเด่นหรือข้อแตกต่างที่กลุ่มอื่น ๆ กลุ่มผู้ผลิตมักขาดความเข้าใจในระบบธุรกิจ ขาดการพัฒนาสินค้าด้าน การส่งเสริมจากภาครัฐมีปัญหาขาดการส่งเสริมด้านความรู้เกี่ยวกับลายผ้าใหม่ ขาดการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการจัดทำระบบบัญชี มีปัญหาเรื่องขาดความรู้ด้านการ จัดทำบัญชีที่เป็นระบบอย่างถูกต้อง 3) ผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาการทอผ้า ต้องการมีลายผ้าที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น จดสิทธิบัตรหรือนุสิทธิบัตรลายผ้า ต้องการบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม เพื่อ เพิ่มมูลค่า และดึงดูดใจ แผ่นพับ / ป้ายประชาสัมพันธ์ วิทยากรฝึกอบรมด้านบัญชีและการ ตัดเย็บ การแปรรูปผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า ต้องการช่างฝีมือประจำศูนย์ต้องการตลาดที่ แนนอนและแหล่งจำหน่ายที่แนนอน และต้องการเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ในอินเทอร์เน็ต 4) ผลการพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP ในกลุ่มทอผ้าพื้นเมืองบ้านนาด้วง มีกิจกรรมดังนี้ การปฏิบัติการอบรมการออกแบบลายผ้าคือลาย ค้างคาว การพัฒนากระบวนการทอผ้า การขอ ใ้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (ม.ผ.ช.) การจด อนุสิทธิบัตร การจัดทำเครื่องหมาย ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม การจัดทำฉลากสินค้าและสมุดรูปเล่มตัวอย่าง ผลิตภัณฑ์การศึกษาดูงานด้าน การบริหารกลุ่ม การศึกษาการหาช่องทางทางการตลาดเพื่อจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ โดยใช้แบบสอบถาม พบว่าพฤติกรรมในการเลือกซื้อผ้าทอพื้นบ้านของผู้บริโภค ส่วนใหญ่ มีความถี่ในการซื้อผ้าทอมือ ใน โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดเลยโดยประมาณ 1 ครั้ง เหตุผลที่เลือกซื้อผ้าทอมือคือ ซื้อเพื่อเป็นของขวัญในโอกาสต่าง ๆ ส่วนปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการ ตัดสินใจซื้อผ้าทอมือ นั้น พิจารณาจากคุณภาพของเนื้อผ้า ปัจจัยด้านสีและลวดลายที่ใช้ในการ ตัดสินใจซื้อผ้าทอมือ พิจารณาจากการมีหลากหลายสี และลวดลายให้เลือก และปัจจัยด้านคุณภาพที่ใช้พิจารณาใน การตัดสินใจซื้อผ้าทอมือ คือสีของผ้าติดทน และมีความสม่ำเสมอ ไม่ตกหรือซีด ส่วน ปัจจัยด้าน ราคาที่ใช้พิจารณาในการตัดสินใจซื้อผ้าทอมือ คือ สามารถเลือกระดับราคาได้ตามการใช้ สอย และกำลังซื้อ และ ปัจจัยด้านช่องทางทางการจัดจำหน่ายที่ใช้พิจารณาในการตัดสินใจซื้อผ้าทอกลุ่ม ผู้ผลิต คือการเป็นผู้จำหน่ายเอง ปัจจัยด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ที่ใช้พิจารณาในการ ตัดสินใจซื้อผ้า มาจากการที่ได้มีโอกาสได้ไปเยี่ยมชมแหล่งผลิตผ้าทอมือ ส่วนเส้นใยผ้าทอมือที่ ชอบคือฝ้าย ประเภทผ้าทอมือที่ชอบนั้น ชอบผ้าพื้น โดยที่โทนสีของผ้าทอมือ ชอบสีสดใสและสี เข้ม และ ลักษณะเนื้อผ้าทอมือ ชอบผ้าเนื้อบาง (ทอ 1 – 2 เส้น) ส่วนลวดลายของผ้าทอมือ ชอบลวดลายร่วมสมัยตามแฟชั่น ในส่วนการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าทอมือนั้น พบว่าผู้บริโภคตัดสินใจเลือกซื้อในด้าน คุณภาพ ของผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (= 4.53)และการตัดสินใจรายข้อพบว่าผู้บริโภคตัดสินใจ

เลือก ชื่อผ้าทอมือนั้นเลือกในข้อเป็นงานหัตถกรรมพื้นบ้านที่อนุรักษ์กรรมวิธีการผลิตแบบพื้นบ้านของ ไทยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด(= 4.42)

เสกสรรค์ นามบุตตี (2553: บทคัดย่อ) ผลของการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสถานียาจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพลังผลักดันทางการแข่งขัน 5 ประการ ในอำเภอเมืองจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ด้านภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน และด้านผู้ลงทุนหน้าใหม่ตามลำดับ ผู้ประกอบการธุรกิจสถานียาจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขต ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบ ผู้ประกอบการธุรกิจสถานียาจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพลังกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งเจ้าของกิจการ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพลังกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้ประกอบการธุรกิจสถานียาจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีคุณลักษณะทางการประกอบกิจการ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพลังกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า พลังผลักดันทางการแข่งขัน 5 ประการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถานียาจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงโดยรวมอยู่ระหว่าง 0.203 ถึง 0.560 และมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนกับการเป็นผู้นำด้านต้นทุน มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง รองลงมา ได้แก่ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนกับจำกัดขอบเขต มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง และลำดับสามได้แก่ ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมกับการสร้างความแตกต่าง มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้ลงทุนหน้าใหม่กับการเป็นผู้นำด้านต้นทุน มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับต่ำ รองลงมา ได้แก่ ผู้ลงทุนหน้าใหม่กับการสร้างความแตกต่าง มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และลำดับที่สาม ได้แก่ ผู้ลงทุนหน้าใหม่กับการจำกัดขอบเขต มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ตามลำดับ

ศรัณยา พาสินเพิ่ม (2550 : 88) วิจัยเรื่อง การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อการแข่งขัน กรณีศึกษาธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจของธนาคารหลวงไทยเปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง 2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก 3) เพื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดและ 4) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อการแข่งขันและแนวทางในการแก้ไขปัญหาของธนาคาร ผลการศึกษาพบว่า ทางเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาของธนาคารเป็น 3 ระดับ ดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ผู้ศึกษาเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ดังกล่าว ถือว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการแข่งขันที่รุนแรง และมีการเจริญเติบโตของตลาดที่สูง ในส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ผู้ศึกษาได้เลือกกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการ (Differentiation Strategy) เนื่องจากผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารแต่ละแห่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน การสร้างความแตกต่างย่อมทำให้เกิดการรับรู้ ความน่าสนใจในผลิตภัณฑ์และบริการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional Strategy) ผู้ศึกษาได้กำหนดความรับผิดชอบในแต่ละฝ่ายงาน และมีการติดตามเคลื่อนไหวของธนาคารคู่แข่ง เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันของธนาคารและได้ให้ความสำคัญกับการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้ามากที่สุด

สิรินธร กิตติยาวัฒน์ (2553:บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจบริการขนาดย่อม ในอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$; S.D.= 0.85) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การรักษาลูกค้า ($\bar{X} = 3.87$; S.D.= 0.83) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.78$; S.D.= 0.81) การกำหนดโปรแกรมเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.75$; S.D.= 0.88) และการสร้างฐานข้อมูลลูกค้า ($\bar{X} = 3.60$; S.D.= 0.88) ตามลำดับ ผู้ประกอบการธุรกิจบริการขนาดย่อม ในอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$; S.D.= 0.86) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การสร้างความแตกต่าง ($\bar{X} = 3.90$; S.D. = 0.84) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ($\bar{X} = 3.81$; S.D. = 0.81) และการจำกัดขอบเขต ($\bar{X} = 3.75$; S.D. = 0.93) ตามลำดับ ผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า องค์ประกอบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการขนาดย่อมในอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ระหว่าง 0.003

ถึง 0.583 และมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (x_2) กับการจำกัดขอบเขต (y_3) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันปานกลาง ($r_{xy} = 0.583$) รองลงมาได้แก่ การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (x_2) กับการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (y_1) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันปานกลาง ($r_{xy} = 0.515$) และลำดับที่สาม ได้แก่ การกำหนดโปรแกรมเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ (x_3) กับการจำกัดขอบเขต (y_3) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันปานกลาง ($r_{xy} = 0.510$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุดสามลำดับ ได้แก่ การสร้างฐานข้อมูลลูกค้า (x_1) กับการสร้างความแตกต่าง (y_2) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันต่ำ ($r_{xy} = 0.003$) รองลงมา ได้แก่ การกำหนดโปรแกรมเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ (x_3) กับการสร้างความแตกต่าง (y_2) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันต่ำ ($r_{xy} = 0.148$) และลำดับที่สามได้แก่ การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (x_2) กับการสร้างความแตกต่าง (y_2) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันต่ำ ($r_{xy} = 0.149$) สำหรับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะขององค์ประกอบทางการบริหาร ลูกค้าสัมพันธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีดังนี้ ด้านการสร้างฐานข้อมูลลูกค้า กิจการควรทำการเก็บข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบัน ด้านการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม กิจการควรฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปให้กับลูกค้า ด้านการกำหนดโปรแกรมเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการณ์ซื้อด้านการรักษาลูกค้า กิจการควรประเมินผลตอบแทนโดยรวมและแยกตามกลุ่มของลูกค้าด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน กิจการควรเน้นการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองต่อผู้บริโภค ด้านการสร้างสร้างความแตกต่าง กิจการควรสร้างความแตกต่างในด้านคุณภาพ การให้บริการ การรับประกัน และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และด้านการจำกัดขอบเขต กิจการต้องให้อยู่เหนือคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อที่ใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า

ชัชวาล พลเยี่ยม (2550:97) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางการตลาดกับการได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพทางการตลาดของธนาคารออมสิน เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน เพื่อศึกษาผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางการตลาดกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพทางการตลาดของธนาคารออมสิน ที่มีจำนวนพนักงาน พื้นที่ตั้งสาขา จำนวนพื้นที่ให้บริการ และระยะเวลาการก่อตั้งของสาขาแตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน ที่มีจำนวนพนักงาน พื้นที่ตั้งสาขา จำนวนพื้นที่ให้บริการ และระยะเวลาการก่อตั้งของสาขาแตกต่างกัน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการธนาคารออมสินทั่วประเทศ จำนวน 280 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการ

วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ t-test และ F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหพันธ์แบบ
พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้ส่งผลให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลงด้านต่างๆมากมาย โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจซึ่งแต่ละครั้งจะมีผลกระทบไปทั่วโลก
องค์กรธุรกิจและหน่วยงานต่างๆ จึงจำเป็นต้องพยายามปรับตัวให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะการ
แข่งขันที่รุนแรง ด้วยเหตุนี้ธนาคารออมสินจึงพยายามคิดหาวิธีการกลยุทธ์ต่างๆมาใช้ เพื่อพัฒนา
คุณภาพ มาตรฐาน และสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้
อย่างยั่งยืนในระยะยาว จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) ศักยภาพทาง
การตลาดด้านศักยภาพภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบ
ทางการแข่งขันด้านคุณภาพ 2) ศักยภาพทางการตลาดด้านศักยภาพในองค์กรมีความสัมพันธ์และ
ผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ และด้าน
นวัตกรรม 3) ศักยภาพทางการตลาดด้านศักยภาพการบริหารข้อมูลมีความสัมพันธ์และผลกระทบ
เชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ และด้าน
ตอบสนองของลูกค้า 4) ศักยภาพทางการตลาด ศักยภาพการบริหารเครือข่ายมีความสัมพันธ์และ
ผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้าน
นวัตกรรม และด้านการตอบสนองของลูกค้า โดยสรุป ศักยภาพทางการตลาดมีผลกระทบทาง
ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้ใน
บริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์นโยบายและการวางแผนของการดำเนินงานขององค์กรการ
ปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับ
อื่นได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

เชษฐิดา กุศลไสยานนท์ (2550 : 173) ได้ศึกษาผลกระทบของศักยภาพด้านเทคโนโลยี
สารสนเทศ และประสิทธิผลการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียน
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
ประสิทธิผลการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาด
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ศักยภาพ
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประ
ไทย เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประสิทธิผลการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
การดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีระยะเวลาจดทะเบียน
ในตลาดหลักทรัพย์ประเภทกลุ่มอุตสาหกรรม จำนวนพนักงาน เงินทุนจดทะเบียนเริ่มต้น และ
จดทะเบียนปัจจุบันแตกต่างกัน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนใน
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 162 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและใช้แบบสอบถาม

เครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ F-test โดยใช้ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนและการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์เชิงถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญและผลกระทบต่อเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และผลดำเนินงาน รวมทั้งประสิทธิผลการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และผลกระทบต่อเชิงบวกกับผลการดำเนินงานเช่นกัน ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงศักยภาพด้านสารสนเทศ และการวางแผนพัฒนาธุรกิจ ให้มีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนพัฒนาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทยให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นยิ่งขึ้นต่อไป

ฐิติพร วรฤทธิ์(2550 : 148) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพระบบสารสนเทศทางการบัญชี ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จในการดำเนินงานในธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพ ระบบสารสนเทศทางการบัญชี ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพระบบสารสนเทศทางการบัญชีกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน คุณภาพระบบสารสนเทศทางการบัญชีกับความสำเร็จในการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย เพื่อศึกษาผลกระทบของคุณภาพระบบสารสนเทศทางการบัญชีกับความสำเร็จในการดำเนินงาน และความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จในการดำเนินงาน งานของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพระบบสารสนเทศทางการบัญชี ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย ที่มีประเภทธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจต่างกัน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย จำนวน 241 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ F-test โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์แบบถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของระบบสารสนเทศทางการบัญชี และความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับคุณภาพระบบทางการแข่งขันของธุรกิจซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

วาสนา จรุงศรีโชติกำจร (2550:115) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์ และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย เพื่อศึกษาผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศ

ไทย เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์และความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยที่มีทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานธุรกิจต่างกัน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย จำนวน 297 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ F-test (ANOVA และ MANOVA) โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์มีความสัมพันธ์กับผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ดังนั้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการสะท้อนถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ และคุณค่าต่อผู้ประกอบการธุรกิจซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อองค์กรในที่สุด

อภิรดี เจียรศิริสมบุญ (2550:121) ได้ศึกษาผลกระทบของความสามารถทางด้านการเจรจาต่อรองของผู้บริหารที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถทางด้านเจรจาต่อรองของผู้บริหารและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบความสามารถทางด้านเจรจาต่อรองของผู้บริหารที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย จำนวน 163 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถทางด้านเจรจาต่อรองมีผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางในการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการดำเนินงาน และมีความรู้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง อันจะส่งผลสำเร็จต่อองค์กรและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กร

ชาคริยา ปวันณีย์ (2550:106) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับลูกค้าที่เป็นสมาชิกของธุรกิจอาหารเสริมยี่ห้อเฮอร์บาไลฟ์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของลูกค้าที่เป็นสมาชิกต่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจอาหารเสริมยี่ห้อเฮอร์บาไลฟ์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม เพื่อเปรียบเทียบการในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับลูกค้าที่เป็นสมาชิก ที่มีคุณลักษณะพื้นฐานต่างกัน และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของลูกค้าที่เป็นสมาชิกที่มีต่อการบริหารลูกค้า

สัมพันธ์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและใช้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากลูกค้าที่เป็นสมาชิกในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 291 คน และใช้เทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test (ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ลูกค้ามีความคิดเห็นต่อการจัดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการรักษาลูกค้า ด้านการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ด้านการสร้างฐานข้อมูลลูกค้า และด้านการกำหนดโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ตามลำดับ ลูกค้าที่มาใช้บริการจะแตกต่างกันโดยเฉพาะคุณลักษณะพื้นฐานที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นที่ต่างกัน รวมไปถึงการมาใช้บริการและค่าใช้จ่ายในการมาใช้บริการอีกด้วยที่ต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ข้อเสนอเกี่ยวกับการใช้บริการลูกค้าสัมพันธ์ ในจังหวัด มหาสารคาม พบว่า มีปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของการใช้บริการลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้ ด้านการสร้างฐานข้อมูลควรทำการเก็บ วิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรม และความต้องการของลูกค้าให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ด้านการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมลูกค้าที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับบริษัท ด้านการกำหนดโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์สมาชิกไม่สามารถเข้าร่วมได้ทุกกิจกรรม และด้านการดำเนินการรักษาลูกค้าของบริษัทไม่ทราบผลการประเมินความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ตามกลุ่มเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY