

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากวิกฤตเศรษฐกิจในอดีตทำให้ประเทศไทยต้องปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมให้พ้นจากอุปสรรคการแข่งขันที่เคยประสบมา รวมทั้งการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งทำให้เกิดคู่แข่งและสภาพการแข่งขันในตลาดเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นภาคอุตสาหกรรมไทยต้องปรับตัวอีกครั้งเนื่องจากสินค้าที่มีคุณภาพต่ำ ต้นทุนต่ำหรือสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ง่าย จะรุกเข้ามาวางจำหน่ายในประเทศได้มากขึ้น แนวทางหนึ่งที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้คือการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมที่ประเทศไทยมีความได้เปรียบประเทศอื่น ซึ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นกลุ่มธุรกิจที่รัฐบาลควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เนื่องจากเป็นกลุ่มธุรกิจรากฐานที่มีขนาดใหญ่ของประเทศ แต่เป็นธุรกิจชุมชนที่ขาดความเข้มแข็งในการต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ทั้งในประเทศและธุรกิจจากต่างประเทศ ซึ่งผู้ประกอบการต้องปรับตัวรับการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้นการเพิ่มศักยภาพของชุมชน โดยใช้จุดแข็งของชุมชนในด้านวัฒนธรรม วิถีชีวิต และภูมิปัญญา เพื่อเชื่อมโยงสู่ภาคการผลิตและบริการ เพื่อสร้างเอกลักษณ์ของตนเองและขยายโอกาสทางการตลาดมากยิ่งขึ้นจึงเป็นแนวทางหนึ่งของการเพิ่มศักยภาพของชุมชน (ธันยมัย เจริญกุล, 2557) ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนต้องดำเนินการโดยอาศัยภูมิปัญญาขององค์กรชุมชนหรือเครือข่ายขององค์กรชุมชน โดยที่มีสมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตทั้งด้านการผลิต การค้า และการเงิน และต้องการใช้ปัจจัยการผลิตและทรัพยากรทุกชั้นตอน เพื่อการเรียนรู้ของชุมชนให้เกิดดอกผลทั้งทางเศรษฐกิจและการจัดการวิสาหกิจชุมชน การจัดการผลผลิต ซึ่งมีได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อการสร้างกำไรทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงกำไรทางสังคม ได้แก่ ความเข้มแข็งของชุมชนและความสงบสุขของสังคมด้วย (กัญญามน อินทว้าง, 2551)

ปี พ.ศ. 2558 ที่ผ่านมารัฐบาลตั้งเป้าหมายให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชน มีรายได้จากขายผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เท่ากับ 100,000 ล้านบาท ซึ่งถือว่าเป็นรายได้จำนวนมากสำหรับประเทศไทย ดังนั้นรัฐบาลและผู้ที่เกี่ยวข้องจึงต้องหาแนวทางการพัฒนาสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ให้มีศักยภาพการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2556) ปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจของชุมชน เนื่องจากเป็นรากฐานของเศรษฐกิจของประเทศ รัฐบาลได้สนับสนุนงบประมาณจำนวนมากเพื่อการสร้างโครงการต่าง ๆ ให้กับชุมชน ประเด็นสำคัญ คือ ทำอย่างไรรัฐบาลจะไม่ประสบปัญหาการสูญเสียเงินทุนที่ได้นำมาผลักดันธุรกิจเหล่านี้ และทำอย่างไรผู้ประกอบการจะสามารถสร้างขีดความสามารถของตนให้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการได้ แต่เนื่องจากผู้ประกอบการในชุมชนขาดความเข้มแข็งใน

การพึ่งตนเองด้านการดำเนินธุรกิจ เช่น ปัญหาด้านตลาด ปัญหาด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการผลิตสินค้าและปัญหาการรวมกลุ่มที่สามารถพัฒนาธุรกิจให้เติบโตได้ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ประกอบการในชุมชนขาดการเรียนรู้ร่วมกันที่จะสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับชุมชน ดังนั้น จึงเป็นโจทย์ที่สำคัญว่ามีวิธีการใดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนได้ (กัญญามาน อินทวาท, 2551) ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งทีนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน คือ ความรู้พื้นฐานทางด้านท้องถิ่นและการรวมตัวกันในระดับท้องถิ่นมาบูรณาการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Andersen & Bollingtoft, 2011) เป็นการใช้ทรัพยากรพื้นฐาน (Resource base) พบว่า การเชื่อมโยงการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นเป็นปัจจัยที่ทำให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Munoz Castellanos & Salinero Martín, 2011) ซึ่งพบว่า ทรัพยากรธรรมชาติที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมสามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ (Ricklefs, 2005; Miller & Spoolman, 2011) และทรัพยากรขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันนี้เกิดขึ้นจากองค์กรสามารถครอบครองและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ และรักษาทรัพยากรเหล่านั้นไว้ โดยที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบ หรือหาทรัพยากรอื่นใดมาทดแทนได้ จะเห็นได้ว่าทฤษฎีฐานทรัพยากรจะเน้นกระบวนการใช้ทรัพยากรเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงสุดและดีที่สุด เมื่อทรัพยากรชนิดเดียวกันนำมาใช้ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน หรือมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน หรือบูรณาการร่วมกันกับทรัพยากรอื่น ๆ สามารถให้ผลที่แตกต่างกันได้ ความแตกต่างดังกล่าวนี้ นำไปสู่เอกลักษณ์ขององค์กร (Barney, Ketchen & Wright 2011; Barney, 2012; Amit & Schoemaker 2012; Delgado, Porter, & Stern, 2014) ดังนั้น ทรัพยากรจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากความสามารถของปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทรัพยากรพื้นฐานที่องค์กรครอบครอง และปัจจัยความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในองค์กร (Barney, 2012) เพื่อทำให้สามารถเข้าใจถึงความสำคัญของปัจจัยของทรัพยากรพื้นฐานดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษาทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรแหล่งเงินทุน และทรัพยากรความรู้ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งปัจจัยทรัพยากรพื้นฐานเพียงอย่างเดียว คงไม่สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ จึงจำเป็นต้องมีระบบการทำงานที่ดี ดังนั้น ระบบการทำงานจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ซึ่ง Barney (2012) ได้ให้ความหมาย ระบบการทำงานที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งครอบคลุมทั้งการวางแผนทั้งเป็นแบบแผนและไม่เป็นแบบแผน และจากการศึกษาของ Rue and Ibrahim (1998) พบว่า การวางแผนที่ดีมีความสัมพันธ์กับการเติบโตของยอดขาย (Barney, 2012) ได้ศึกษาระบบการทำงานที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในด้านการควบคุม และประสานงานอย่างเป็นระบบ การมีโครงสร้างขององค์กรหรือมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน Kaleka (2002) ได้ศึกษาความสามารถขององค์กรในระบบการทำงานด้านฐานข้อมูล โดยเฉพาะฐานข้อมูลด้านการตลาด เช่น ความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า และสภาพ

แวดล้อมทางการตลาด ส่วน Coplin (2002) ได้ศึกษาองค์กรที่มีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์กรที่ไม่มีการวางแผน ดังนั้น โครงสร้างระบบการทำงาน จึงประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนองค์กรซึ่งต้องมีการวางแผนด้านการบริหารงานด้านต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า รวมถึงการประสานงาน และมีการดำเนินงานตามหลักการและเหตุผล มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อทบทวน ติดตาม และประเมินผล สำหรับโครงสร้างระบบการทำงานด้านที่ 2 (Barney, 2012; Khanam, Siddiqui & Talib, 2013; Goetsch & Davis, 2014; Sahno & Shevtshenko, 2014; Oakland, 2014; Jevgeni, Eduard & Roman, 2015) ได้ศึกษาด้านระบบฐานข้อมูล ซึ่งองค์กรต้องมีการสรรหา จัดหา จัดทำ และเก็บรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร ให้เป็นระเบียบและหมวดหมู่ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ตามกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ฐานข้อมูลด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงิน และบัญชี และด้านลูกค้า เป็นต้น สำหรับโครงสร้างระบบการทำงานด้านที่ 3 (Barney, 2012; Khanam, Siddiqui & Talib, 2013; Goetsch & Davis, 2014; Sahno & Shevtshenko, 2014; Oakland, 2014) ได้ศึกษาด้านการควบคุมคุณภาพการผลิต ศึกษากระบวนการทำงานที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในด้านการควบคุมคุณภาพ และประสานงานอย่างเป็นระบบ การมีโครงสร้างขององค์กร หรือมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน รวมทั้งการมีระบบการทำงานที่ดี ทำให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ ส่งให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Camisón & Villar-López, 2014) นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ดีช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอีกทั้ง (Shirouyehzad, Khodadadi & Shahin, 2014) กล่าวว่า ความสามารถขององค์กรเป็นแหล่งของความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบัน ธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงเฉพาะภายในองค์กรอย่างเดียวไม่ได้ เพราะปัจจัยภายนอกก็มีผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันเช่นกัน ดังนั้น บทบาทของภาครัฐเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยมีผลต่อทรัพยากรที่เป็นปัจจัยการผลิต ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรทุน และทรัพยากรสาธารณูปโภค ซึ่งปัจจัยการผลิตเหล่านี้อาจมีผลกระทบมาจากนโยบายการให้เงินสนับสนุนของภาครัฐ ซึ่งภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนความต้องการภายในประเทศด้วยการกำหนดมาตรฐานสินค้า Porter, (1998) บทบาทของภาครัฐมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมและการแข่งขันภายในประเทศ เช่น การกำหนดนโยบาย ระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายด้านเงินทุน ด้านภาษีอากร การสนับสนุน และส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนให้สถาบันการศึกษาผลิตบุคลากร เพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรม นโยบายเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ การส่งออก การแทรกแซงจากภาครัฐอาจมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผลกระทบในเชิงบวกอาจช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในตลาดระดับสากล ส่วนผลกระทบเชิงลบอาจส่งผลทำให้องค์กรไม่จริงจังในการพัฒนาสินค้า กระบวนการผลิต หรือพึ่งพาตนเอง ซึ่งทำให้ความสามารถทางการแข่งขันลดลง เนื่องจากไม่สามารถควบคุมโอกาสจาก

ภายนอกได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกองค์กร แม้ว่า การส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐจะเป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร แต่ไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้โดยตรง อีกทั้งยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนในการวัดผลสำเร็จของการส่งเสริมของภาครัฐ เนื่องจากการส่งเสริมของภาครัฐไม่ใช่กิจกรรมทางธุรกิจโดยตรง หากแต่เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร (Leonidou, Palihawadana & Theodosiou, 2011., Freixanet, 2012) ดังนั้นรัฐบาลในฐานะที่มีบทบาทสำคัญเป็นศูนย์กลางของ “ตัวเร่งปฏิกิริยา” ซึ่งเป็นบทบาทที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดซึ่งมากกว่าการผูกขาด (Challenger) ในความเป็นจริงบทบาทของรัฐบาลจะส่งผลกระทบต่อสถานการณ์และความต้องการภายใต้เงื่อนไขปัจจัยเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและได้รับการสนับสนุนนโยบายส่งผลกระทบต่อปัจจัยพื้นฐานในรูปแบบที่แตกต่างกัน (Hosein, Mehrizi & Pakneiat, (2008) จะเห็นได้ว่าผลกระทบต่อปัจจัยพื้นฐานของการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสามารถเป็นได้ทั้งทางบวกหรือลบ ดังนั้นรัฐบาลควรพยายามสร้างสรรค์นโยบายใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและสนับสนุนความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันมากกว่าการผูกขาด (Tuna, E., 2006., Hosein, Mehrizi & Pakneiat, 2008) นอกจากนี้การใช้ทรัพยากรความรู้พื้นฐานท้องถิ่นและการรวมตัวกันในระดับท้องถิ่นมาบูรณาการเป็นกลุ่มและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Andersen, P. & Bøllingtoft, A., 2011) จากการศึกษาของ Anicic, Vukotic, Zakic, Laketa & Laketa (2013) นำรูปแบบของประเทศที่พัฒนาแล้วมาเป็นพื้นฐานเพื่อนำสู่ นโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาลที่ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดข้อกำหนดร่วมกัน (Zettinig & Vincze, 2012) พบว่ามีกระบวนการที่สำคัญผลักดันการพัฒนาอย่างยั่งยืน 3 กระบวนการ ได้แก่ 1) การใช้ประโยชน์จากโอกาสในปัจจุบัน 2) การสำรวจของโอกาสในอนาคต และ 3) กระบวนการที่ทำให้เกิดความสมดุลของทั้งสองกระบวนการ ในขณะที่เน้นแนวคิดการทบทวนวรรณกรรมที่ยังหลงเหลืออยู่ในกระบวนการการสำรวจและการใช้ประโยชน์ พบว่า กระบวนการที่ทำให้เกิดสมดุลมีความสำคัญ (Muro & Katz, 2011) และอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน คือ การส่งออก ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานะเศรษฐกิจไทย เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เศรษฐกิจของประเทศมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้น ดังนั้นการส่งออกจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผู้ประกอบการและประเทศชาติ เนื่องจากสามารถนำเงินตราต่างประเทศเข้าสู่ประเทศ ซึ่งรายได้เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่ถูกนำมาใช้พัฒนาและแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ดังนั้นการส่งออกเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้ประเทศไทยพ้นจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำได้ (ปิยะกานต์ จันทพาน, 2550) ดังนั้น แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจจึงเริ่มเข้ามามีบทบาทในวงการธุรกิจ ซึ่งคำว่า “เปลี่ยนแปลง” ใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดการย้ายจากสิ่งหนึ่งไปยังอีกสิ่งหนึ่ง เช่น รูปแบบใหม่ของธุรกิจดิจิทัล หรือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการกลยุทธ์ใหม่ เช่น บริการใหม่หรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นคำว่า “เปลี่ยนแปลง” จึงมีความหมายที่เหมาะสมของเปลี่ยนแปลงการทำงาน แต่สำหรับคำว่า “การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ” ส่วนใหญ่จะสร้างความสับสนให้กับผู้นำธุรกิจ ดังนั้นความเข้าใจในบริบทของ

ธุรกิจและความชัดเจนเกี่ยวกับประเภทของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจขององค์กรที่มีการดำเนินการที่จะช่วยขจัดความสับสน นอกจากนี้ Corbett (2015) ได้อธิบายองค์ประกอบหลักของสถาปัตยกรรมธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ พบว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จต้องมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ทางธุรกิจ 2) รูปแบบธุรกิจ 3) รูปแบบการดำเนินงาน และ 4) ความสามารถขององค์กร Stemberger, Kovacic & Jaklic, (2007) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในและภายนอกขององค์กรเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งมีแนวความคิดคล้ายกับการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภายใต้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Povey, 1998; Bemd, L., 2012) เหตุผลหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงวิธีการทางธุรกิจขององค์กร ซึ่ง Sethi and King, (1998) กล่าวว่ามียุคประกอบหลัก 3 ประการที่แตกต่างกันสำหรับการดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมของความสามารถทางการแข่งขัน 2) การเปลี่ยนแปลงภายในที่ผ่านมาขององค์กรและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) ความสามารถทางการแข่งขันเป็นผลมาจากการแข่งขันภายใต้โลกาภิวัตน์ที่เพิ่มขึ้นของตลาด แนวโน้มนี้จะบังคับให้องค์กรเร่งพัฒนาวัตกรรมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มความรวดเร็วในการออกสู่ตลาดและอัตราการตอบสนองลูกค้า (Lobontiu & Big, 2006) นอกจากนี้ Storbacka, Windahl, Nenonen & Salonen, (2013) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ควรให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างการด้านการขายและการผลิต ดังนั้นการศึกษารุ่นนี้จะศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) ซึ่งหากองค์กรที่มีความสามารถทางการแข่งขันเหนือกว่าองค์กรอื่นเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจหรือด้านการสร้างผลตอบแทน (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993) รวมทั้งเปรียบเทียบกับมีผลการดำเนินงานด้านการผลิต การบริการ ต้นทุนด้านเงินเดือน และค่าจ้างที่ต่ำกว่า (McGrath, 2013) ซึ่งนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (sustainable competitiveness) หมายถึง หากองค์กรใดอยู่ในสถานะของความได้เปรียบในการแข่งขันจะนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ (Amit & Schoemaker, 2012) ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดความสามารถทางการแข่งขันของ Porter (1990) มาอธิบายถึงความสามารถทางการแข่งขัน เนื่องจากเป็นแนวคิดที่นิยมนำไปใช้ในการศึกษาถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น งานวิจัยของ Porter (1985), Amit, & Schoemaker (2012), Vinayan, Jayashree & Marthandan (2012) ซึ่งองค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) ตามแนวคิดของ Porter (1990) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 1) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง การสร้างความแตกต่าง ความโดดเด่น และคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการ โดยทำให้สินค้าและบริการมีเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคสร้างความภักดีต่อตราสินค้าและบริการของผู้บริโภค (Porter, 1980; Vinayan, Jayashree & Marthandan, 2012) และ 2) ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) หมายถึงความสามารถทางการแข่งขันเกิดขึ้นจากกิจกรรมต่าง ๆ ภายใน

องค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถลดต้นทุนให้แก่องค์กร เพื่อใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านราคา ส่งผลให้สามารถสร้างความแตกต่าง ความโดดเด่น และคุณค่าให้กับสินค้าและบริการด้วย (Datta, 2010) ซึ่งกลยุทธ์การลดต้นทุน (Cost Reduction) เป็นเทคนิคสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินการขององค์กรเป็น ไปอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถขายสินค้าและบริการได้ในระดับราคาต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง

ทุนในที่นี้รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางสังคม กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ผูกมัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นพี่น้องไว้ใจกัน ให้เกิดประสิทธิภาพและยั่งยืน

ยังประโยชน์ให้ชุมชนผู้เป็นเจ้าของวิสาหกิจนั้น และ 3) การตลาดเฉพาะกลุ่ม (Market Focus) การที่ธุรกิจจะมุ่งเน้นการตลาดเฉพาะส่วนเพียงอย่างเดียว อาจทำให้ไม่สามารถได้ส่วนแบ่งทางการตลาดยอดขาย และจำนวนลูกค้าเป็นจำนวนมากได้ แต่จะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สามารถจะเฉพาะกลุ่มหรือส่วนตลาดขนาดเล็ก (Niche Market) ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่าง เป็นผู้นำทางการตลาด และตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างตรงใจ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจ SME ที่มีขนาดเล็ก ยังถือว่ามีส่วนว่างทางการตลาดอีกมากต่อการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในการตอบสนองความต้องการ องค์กรใดที่มีความสามารถทางการแข่งขัน จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีด้วย (Fahy, 2000; Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2014; Ritthaisong, M. Johri & Speece, 2014) พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน เมื่อองค์กรสามารถสร้างผลกำไรได้มากกว่าคู่แข่ง นั้นหมายถึง องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน หรือถ้าองค์กรใดมีความได้เปรียบ องค์กรนั้นจะมีผลการดำเนินงานที่ดี (Hinterhuber, 2013) ดังนั้นความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงาน จึงเป็นการประเมินตามการรับรู้ขององค์กร Baisya, (2010) ความสามารถทางการแข่งขันเป็นตัวบ่งชี้ถึงสมรรถภาพโดยรวมขององค์กร ปัจจุบันดัชนีบ่งชี้ความสามารถทางการแข่งขัน มีแนวโน้มที่จะทำหน้าที่เป็นตัววัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร นั่นคือ เมื่อใดที่องค์กรสามารถมีกำไรเหนือกว่าธุรกิจในกลุ่มเดียวกัน ย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถทางการแข่งขัน (Barney, 2012) การครอบครองทรัพยากรที่มีคุณค่าหายาก การลอกเลียนแบบไม่ได้ และการทดแทนไม่ได้ จะได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะเดียวกัน Hitt et al., (2003) พบว่าความสามารถหลัก (Core Competences) นำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อทำความเข้าใจให้ชัดเจนด้วยการศึกษาความสามารถทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการประยุกต์แนวคิดบางส่วนจากการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecards หรือ BSC) ของ Kaplan & Norton, (2006) ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการเงิน (Financial perspective) 2) ด้านลูกค้า (Customer perspective) 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) ซึ่ง Brah, Tee & Rao, (2002) กล่าวถึง การวัดผลการดำเนินงานใน 2 มิติ คือ ผลการดำเนินงานด้านการ

ปฏิบัติงาน (operational performance) และผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (organizational performance) (Bernolak, 1997; Hannula, 2002) ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน สามารถวัดได้จากการเติบโตด้านการขาย (Sale volume growth) กำไรสุทธิ (Net profit) อัตรากำไรต่อยอดขาย ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on assets) และผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) Huselid, (1995) สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการตลาด สามารถวัดได้จากการเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share growth) Huselid, 1995) ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการผลิต สามารถวัดได้จากค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม (Industry average) คุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ (Product and service quality) ประสิทธิภาพของการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า (Efficiency of customer expectation) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) การวัดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรโดยใช้ผลิตภาพ (productivity) Christian, Garza & Slaughter, (2011) ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการบริหารจัดการ สามารถวัดได้จากผลการประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีระบบ (System theory) ซึ่งองค์กรเปรียบเสมือนระบบ ๆ หนึ่งที่ทำหน้าที่แปรสภาพ (Transformation System) เริ่มด้วยการนำปัจจัย ได้แก่ 1) ทรัพยากรพื้นฐาน ประกอบด้วย ทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรแหล่งเงินทุน และทรัพยากรความรู้ 2) ระบบการทำงาน ประกอบด้วย ระบบการวางแผน ระบบฐานข้อมูล และระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต 3) บทบาทของภาครัฐ ประกอบด้วย การรับรู้ นโยบายของภาครัฐ การใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมและสนับสนุนของภาครัฐ และส่งเสริมการส่งออกข้อมูลทั้ง 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะปัจจัยนำเข้าสู่ระบบ (Input) จากนั้นองค์กรจะทำหน้าที่แปรสภาพสิ่งที่นำเข้าเหล่านี้ เป็นกระบวนการแปรสภาพ (Process) ให้เป็นการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้เป็นผลผลิต (Output) ออกมาในรูปของสิ่งต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ 1) ความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย สร้างความแตกต่าง ต้นทุน และตลาดเฉพาะกลุ่ม และ 2) ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยมีการย้อนกลับ (Feedback) เพื่อพัฒนาปัจจัยนำเข้าอีกครั้ง

จากการศึกษาเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย นักวิชาการชื่อ Graham, (2011) กล่าวว่า ประเทศไทยมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองเร็วขึ้น และมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสทั่วโลกและกระแสนิยม ทำให้เป็นที่กังวลว่าการเพิ่มศักยภาพของชุมชนด้วยการใช้จุดแข็งของชุมชนทางด้านวัฒนธรรม วิถีชีวิต และภูมิปัญญา เพื่อเชื่อมโยงสู่ภาคการผลิตและบริการ จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสนิยม เมื่อพิจารณาภาพรวมปัญหาของวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้า OTOP พบว่าเกิดจากความไม่เอาใจริงเอาจ้งในการพัฒนาของคนในกลุ่ม OTOP เอง (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา คณะวิทยาการจัดการ, 2552) และสินค้าหรือบริการที่มีความเป็นนวัตกรรมมี

จำนวนน้อย ส่วนใหญ่จะเกิดจากการลอกเลียนแบบกัน และปัญหาที่สำคัญในการพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถการแข่งขัน เพื่อการส่งออก คือปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านบรรจุภัณฑ์ ปัญหาด้านการตลาด (ศศิเพ็ญ พวงสายใจ, 2551) รวมทั้งช่องทางการจำหน่ายที่ยังมีจำกัด (พวงเกษร วงศ์อนุพรกุล, 2552) ปัญหาด้านการตลาด คือ ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขาดการพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ ขาดการพัฒนาแปรรูปผลิตภัณฑ์ ขาดเอกลักษณ์ของสินค้า และมีช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัด (ภัทรภรณ์ ท้าวโยธา, 2555) และปัญหาด้านการเงินและบัญชี โดยระบบการลงบัญชียังไม่ครบถ้วนไม่คำนึงถึงต้นทุนที่เป็นนามธรรม (จาริตา หินเชาว์ และคณะ, 2553) การดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ยังขาดความสามารถในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนของการดำเนินงาน ขาดทรัพยากรด้านเงินทุนสนับสนุน ขาดอำนาจการต่อรองทั้งด้านการผลิตและการตลาด รวมทั้งไม่สามารถนำศักยภาพของกลุ่มมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ขาดการเชื่อมต่อกับสมาชิกและชุมชน ส่งผลให้ผลตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มค่ากับการลงทุน (Della, Zamparelli & Micera, 2013)

อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวม เพราะเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับชุมชน รวมทั้งเป็นธุรกิจที่มีการจ้างงานสูง ก่อให้เกิดการกระจายรายได้สู่ประชากร ทั้งที่เป็นแรงงานมีฝีมือและแรงงานไร้ฝีมือ อีกทั้งยังมีความเกี่ยวเนื่องโยงไปในธุรกิจอื่น นับจากวัตถุดิบ ฝ้ายไหม ไปจนถึงการทอผ้าผืน และการตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป สถานการณ์สิ่งทอของไทยอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยมีมูลค่าการส่งออกคิดเป็นร้อยละ 3.4 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) มีการส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มประมาณ 150,000 ล้านบาทต่อปี และมีการจ้างงานกว่า 1 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 20 ของการจ้างงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตทั้งหมดของไทยส่วนจำนวนโรงงานมีประมาณ 4,500 โรงงาน โดยร้อยละ 50 เป็นโรงงานผลิตเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม จากข้อมูลการส่งออกผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในปี 2557 ตั้งแต่เดือนมกราคม-พฤศจิกายน โดยมีมูลค่าการส่งออก 6,943.76 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2574 ของกระทรวงอุตสาหกรรม ได้การวางยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย โดยดำเนินการอุตสาหกรรมนำร่อง 8 อุตสาหกรรม อุตสาหกรรมประเภทสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ดิจอยู่ใน 1 ใน 3 ของความสำคัญของประเทศ ผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้รับจ้างการผลิตให้กับเจ้าของตราสินค้าจากต่างประเทศ เนื่องจากผู้ประกอบการไทยยังขาดการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในระดับสากล แต่มีศักยภาพในการเป็นผู้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีเป้าหมายในอนาคต ก้าวไปสู่ผู้ผลิตระดับโลก และสนับสนุนการพัฒนา SMEs ไปสู่ตลาดภูมิภาคแหล่งผลิตสินค้าสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่มที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับเจ้าของตราสินค้าระดับโลก และเป็นเจ้าของตราสินค้าแฟชั่นในระดับภูมิภาค (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

จากที่มาดังกล่าว ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาองค์กรที่เป็นวิสาหกิจชุมชนประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกายในประเทศไทย ได้รับการคัดสรรให้เป็นสินค้า OTOP ประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่อง

แต่งกาย หมายถึง ผ้าทอ และผ้าถักจากเส้นใยธรรมชาติหรือเส้นใยสังเคราะห์ รวมทั้งเสื้อผ้า/ เครื่องนุ่งห่ม และเครื่องแต่งกายที่ใช้ประดับตกแต่งประกอบการแต่งกาย ทั้งเพื่อประโยชน์ในการใช้สอย และเพื่อความสวยงาม ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของภาครัฐที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากเป็นกลุ่มธุรกิจรากฐานและมีขนาดใหญ่ของประเทศดังที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดหลักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร จึงได้ศึกษาเรื่อง ตัวแบบการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกายในประเทศไทย และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่พึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ตัวแบบการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกายในประเทศไทย ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ความสามารถทางการแข่งขัน ผลการดำเนินงานขององค์กร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ความสามารถทางการแข่งขัน ผลการดำเนินงานขององค์กร
3. เพื่อสร้างตัวแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันไปสู่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงตัวแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันไปสู่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยของต่างประเทศและในประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด โดยการสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยใช้แนวคิดพื้นฐานทฤษฎีระบบ ของ Boulding and Bertalanffy ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจของ Corbett (2015) ทฤษฎีการได้เปรียบทางการแข่งขันของ Porter, (2011) และทฤษฎีที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรของ Kaplan & Norton, (2006) จากการทบทวนวรรณกรรม ได้องค์ประกอบดังต่อไปนี้

ด้านทรัพยากรพื้นฐาน Mann & Byun, (2011); Corinna & Holtbrügge (2012); Peng & Kerry (2013); Swords (2013); Harzing & Giroud, (2014); Ritthaisong, Johri & Speece, (2014) ประกอบด้วย ทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรแหล่งเงินทุน และทรัพยากรความรู้

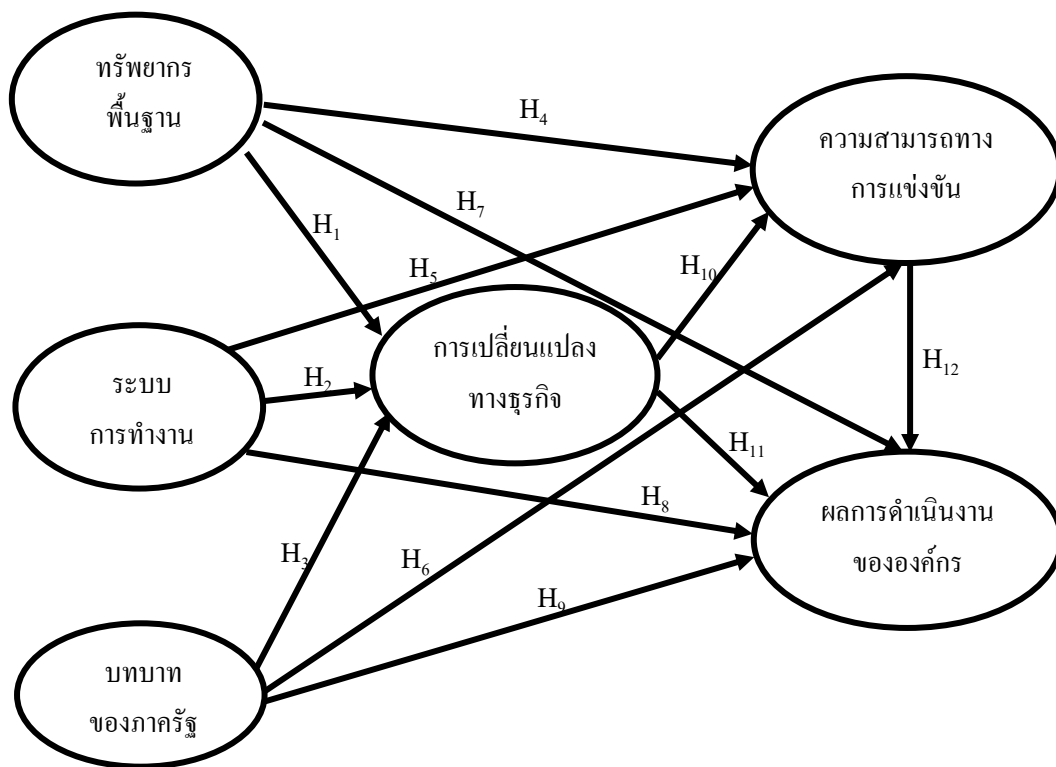
ด้านระบบการทำงาน ผู้วิจัยใช้แนวคิดจากงานวิจัยของ Teece et al., (1997); Doyle & Wong (1998); Coplin, (2002); Kaleka, (2002); Julie & Ramangalahy, (2003); Carmeli, (2004); Leask & Parnell, (2005); Barney, (2012); Eggert, Thiesbrummel & Deutscher, (2015) ประกอบด้วย ระบบการวางแผน ระบบฐานข้อมูล และระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต

ด้านบทบาทของภาครัฐ ผู้วิจัยใช้แนวคิดจากงานวิจัยของ Ahmad, (2010); Leonidou, Paliha wadana & Theodosiou, (2011); Kanda, Mejiá-Dugand & Hjelm, (2013) ประกอบด้วย การรับฐันโยบาย ของภาครัฐ การใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมและสนับสนุนของภาครัฐ และส่งเสริมการส่งออก

ด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ผู้วิจัยใช้แนวคิดจากงานวิจัยของ Swapna & Raja, (2012); Corbett, (2015) ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการ ดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ด้านความสามารถทางการแข่งขัน ผู้วิจัยใช้แนวคิดจากงานวิจัยของ Porter, (1990); Porter, (2011) ประกอบด้วย การสร้างความแตกต่าง การลดต้นทุน และตลาดเฉพาะกลุ่ม

ด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยใช้แนวคิดตัวแปรตัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Huselid (1995); Kaplan & Norton (2006) ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งสามารถแสดงได้ดังในภาพประกอบที่ 1 แสดงกรอบแนวคิด การวิจัย



ภาพประกอบที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

คำถามในการวิจัย

1. ปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน
2. ปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน
3. ปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน
4. การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร
5. การเปลี่ยนแปลงธุรกิจ และความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับตัวแบบการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกายในประเทศไทยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

- สมมติฐานข้อที่ 1: ทรัพยากรพื้นฐานมีอิทธิพลทางตรงต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
- สมมติฐานข้อที่ 2: ระบบการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
- สมมติฐานข้อที่ 3: บทบาทของภาครัฐมีอิทธิพลทางตรงต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
- สมมติฐานข้อที่ 4: ทรัพยากรพื้นฐานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถทางการแข่งขัน
- สมมติฐานข้อที่ 5: ระบบการทำงานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถทางการแข่งขัน
- สมมติฐานข้อที่ 6: บทบาทของภาครัฐมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถทางการแข่งขัน
- สมมติฐานข้อที่ 7: ทรัพยากรพื้นฐานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- สมมติฐานข้อที่ 8: ระบบการทำงานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- สมมติฐานข้อที่ 9: บทบาทของภาครัฐมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- สมมติฐานข้อที่ 10: การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางการแข่งขัน
- สมมติฐานข้อที่ 11: การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานข้อที่ 12: ความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงตัวแบบการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกายในประเทศไทย ซึ่งสามารถอธิบายขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัย ดังนี้

1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กร จากการทบทวนวรรณกรรม ได้ศึกษาเนื้อหา ดังนี้

1) ทรัพยากรพื้นฐาน (Resource Base) ประกอบด้วย ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resources) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรแหล่งเงินทุน (Funding Resources) และ ทรัพยากรความรู้ (Knowledge Resources)

2) ระบบการทำงาน (Work System) ประกอบด้วย ระบบการวางแผน (Planning System) ระบบฐานข้อมูล (Database System) ระบบควบคุมคุณภาพการผลิต (Quality Control System)

3) บทบาทของภาครัฐ (Government of Role) ประกอบด้วย การรับรู้นโยบายของภาครัฐ (Recognition the Government Policy) การใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมและสนับสนุนของภาครัฐ (Government Support Utilization) และส่งเสริมการส่งออก (Exporting Support)

1.2 การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Model Transformation) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model Transformation) และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and Technology Transformation)

1.3 ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) ประกอบด้วย การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การลดต้นทุน (Cost Reduction) และตลาดเฉพาะกลุ่ม (Market Focus)

1.4 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial perspective) ด้านลูกค้า (Customer perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and growth perspective)

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย ที่จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตรในประเทศไทย ทั้ง 4 ภาค ได้แก่ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคเหนือ

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

3.1 ประชากรที่ใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ วิชาหกิจชุมชนประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกายในประเทศไทย ที่ได้รับการคัดสรรมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ผ่านการคัดสรรผลิตภัณฑ์ ระดับ 4-5 ดาว สุดยอดผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และจดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตรในประเทศไทย ทั้ง 4 ภาค ได้แก่ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 2,225 แห่ง (ไทยตำบลคอตคอม, 2555)

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) เรียงลำดับ 3 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1 เป็นการกำหนดประชากรตามพื้นที่ 4 ภาค คือ ภาคกลาง จำนวน 24 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 จังหวัด ภาคใต้ จำนวน 14 จังหวัด และภาคเหนือ จำนวน 17 จังหวัด ที่ขึ้นทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตร และผ่านการคัดสรรผลิตภัณฑ์สุดยอดสินค้า OTOP Product Champion ระดับ 4-5 ดาว เนื่องจากมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีการบริหารจัดการส่งออก-นำเข้าสินค้า ขั้นที่ 2 เป็นการเลือกตัวแทนของวิชาหกิจชุมชนประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling: SRS) โดยใช้สูตรคำนวณของ Yamane (1973) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 339 แห่ง เพื่อความเหมาะสมและสอดคล้องกับการวิเคราะห์ผล ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ขนาดของตัวอย่างที่เหมาะสมในงานที่มีการวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทาง และโมเดลสมการโครงสร้าง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 420 แห่ง (อธิบายไว้ในบทที่ 3 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง) ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างที่ไม่ใช่ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยใช้วิธีการแบบโควตา (Quota Sampling) พิจารณาวิชาหกิจชุมชนกลุ่มผ้าและเครื่องแต่งกายในประเทศไทย ที่ได้รับผลิตภัณฑ์ระดับ 4-5 ดาว ซึ่งมีบัญชีรายชื่อของกลุ่มในแต่ละระดับ ขั้นที่ 3 เนื่องจากจำนวนวิชาหกิจชุมชนในแต่ละภูมิภาคและจังหวัดไม่เท่ากัน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportion Stratified Random Sampling) จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 420 แห่ง เพื่อศึกษาตัวแบบการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิชาหกิจชุมชนประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกายในประเทศไทย

4. ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิชาหกิจชุมชนประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกายในประเทศไทย ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนมีนาคมถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2559

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

1.1 เข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร

1.2 เข้าใจถึงอิทธิพลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ส่งผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.3 เข้าใจถึงอิทธิพลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

1.4 ได้ตัวแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันไปสู่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. ประโยชน์ทางด้านวิชาชีพหรือการนำไปปฏิบัติ

ผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนเข้าใจถึงปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ได้แก่ ทรัพยากรพื้นฐาน ระบบการทำงาน และบทบาทของภาครัฐที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันนำไปสู่ความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กร และสามารถนำผลการวิจัย ไปใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนพัฒนาปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม และพร้อมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไปสู่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดี

นิยามศัพท์

วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro community Enterprises) หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับ การผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันกัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการ เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิสาหกิจชุมชนประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายในประเทศไทย

วิสาหกิจชุมชนประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย (Small and Micro Community Enterprises of Fabric and Clothes) หมายถึง ผ้าทอ และผ้าถักจากเส้นใยธรรมชาติ หรือเส้นใยสังเคราะห์ รวมทั้งเสื้อผ้าหรือเครื่องนุ่งห่ม และเครื่องแต่งกายที่ใช้ประดับตกแต่งประกอบการแต่งกาย ทั้งเพื่อประโยชน์ในการใช้สอยและเพื่อความสวยงาม

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises) หมายถึง ธุรกิจที่เป็นอิสระมีเอกชนเป็นเจ้าของดำเนินการ โดยเจ้าของเอง ไม่เป็นเครื่องมือของธุรกิจใด ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลหรือธุรกิจอื่น มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำและมีพนักงานจำนวนไม่มาก การดำเนินกิจกรรมทางด้านการผลิต การจำหน่าย และการบริการ

ทรัพยากรพื้นฐาน (Resource Base) หมายถึง ปัจจัยที่องค์กรมีอยู่ โดยองค์กรเป็นเจ้าของ หรือสามารถบังคับบัญชาหรือควบคุมปัจจัยเหล่านั้นได้ ได้แก่ ทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรแหล่งเงินทุน และทรัพยากรความรู้ สินทรัพย์ ความรู้ ความสามารถ และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ที่องค์กรใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ และสามารถนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

(1) **ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resource)** หมายถึง ความอุดมสมบูรณ์ และคุณภาพของทรัพยากร รวมถึง ดิน ทุน หรือมูลค่าของทรัพยากร ที่ดิน แหล่งน้ำ แร่ธรรมชาติ และพลังงานธรรมชาติอื่น ๆ การมีทำเลที่ตั้งของแหล่งผลิตที่ประหยัดต้นทุนค่าขนส่ง

(2) **ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)** หมายถึง ปริมาณแรงงานคุณภาพ และทักษะของแรงงาน ต้นทุนทางด้านแรงงาน (ค่าจ้าง) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นฟังก์ชันในองค์กร ซึ่งออกแบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นที่นโยบายและระบบ ความสามารถบ่งบอกถึงความเพียงพอของความรู้ และทักษะที่ช่วยให้คนทำหน้าที่ในหลากหลายสถานการณ์ต่าง ๆ

(3) **ทรัพยากรแหล่งเงินทุน (Funding Resource)** หมายถึง จำนวนเงินที่มีในการดำเนินงานพิจารณาจากความพอเพียงของแหล่งทุนสำหรับธุรกิจ เงื่อนไขหรือความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งทุนมีต้นทุนต่ำ ดอกเบี้ยต่ำ รวมทั้งการมีเครื่องมือหรือกลไกการจัดสรรทุนที่มีประสิทธิภาพ ปริมาณและค่าใช้จ่ายของเงินที่มีอยู่ กองทุนภาครัฐ การสนับสนุนจากรัฐ

(4) **ทรัพยากรความรู้ (Knowledge Resource)** หมายถึง ทรัพยากรที่เกิดจากการสร้างสรรค์พัฒนาและฝึกอบรม จะพบมากในปัจจัยด้านแรงงานที่มีทักษะเฉพาะ การพัฒนาทางด้านความรู้ เกิดจากการสนับสนุนของทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน หากให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางด้านนี้มาก มีนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน องค์กรจะมีศักยภาพในการพัฒนาและสามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้

ระบบการทำงาน (Working System) หมายถึง วิธีการดำเนินธุรกิจด้วยความพยายามเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันผ่านการวางแผน ระบบฐานข้อมูล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของการควบคุมคุณภาพการผลิต การบริการคน กระบวนการและสภาพแวดล้อม ระบบการทำงานที่เป็นกระบวนการ และการปฏิบัติงานประจำขององค์กรในด้านต่าง ๆ รวมถึงการบริหารจัดการทั่วไป

(1) **ระบบการวางแผน (Planning System)** หมายถึง การที่องค์กรมีการวางแผนด้านการบริหารงานด้านต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ในการประสานงานและกิจกรรมที่จะดำเนินงานตามหลักการและเหตุผล เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน และคาดหวังผลสำเร็จให้เกิดประโยชน์ โดยการนำทรัพยากรขององค์กรมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรตามเป้าหมาย

(2) **ระบบฐานข้อมูล (Database System)** หมายถึง การที่องค์กรมีการสรรหา จัดหา จัดทำ และเก็บรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร ให้เป็นระเบียบและหมวดหมู่เพื่อให้สามารถนำมา

ใช้ประโยชน์ได้ ตามกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ฐานข้อมูลด้านการเงินและบัญชี ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านลูกค้า และการบริหาร

(3) ระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต (Quality Control System) หมายถึง การที่องค์กร มีกระบวนการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานในทุกขั้นตอนทั้งก่อนการผลิต ระหว่างกระบวนการผลิต และหลังการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ได้แก่ การคัดสรร วัตถุดิบ การควบคุม กระบวนการผลิต การตรวจสอบคุณภาพสินค้า และการบริหารสินค้าคงคลัง

บทบาทของภาครัฐ (Governance of Role) หมายถึง นโยบาย ข้อกำหนด หรือการสนับสนุน และส่งเสริมของภาครัฐต่อองค์กร ทั้งในด้านทรัพยากร ศักยภาพ และความสามารถในการดำเนินการ ของผู้ประกอบการ ทั้งทางตรง และทางอ้อม สร้างความร่วมมือและเครือข่ายการทำงานร่วมกัน ซึ่ง จะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(1) การรับรู้นโยบายของภาครัฐ (Recognition the Government Policy) หมายถึง การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ข้อกำหนด หรือการส่งเสริมของภาครัฐ ที่มีผลกระทบต่อปัจจัยพื้นฐาน ทั้งด้านทรัพยากร ศักยภาพ และความสามารถในการดำเนินการของผู้ประกอบการ ทั้งทางตรง และทางอ้อม แต่มีข้อจำกัดที่ว่า การรับรู้อาจไม่นำมาสู่การใช้ การรับรู้เป็นเพียงการ ประเมินประสิทธิผลของการสื่อสาร

(2) การใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐ (Government Support Utilization) หมายถึง การที่องค์กรได้ประโยชน์จากนโยบาย ข้อกำหนด จากการส่งเสริม หรือสนับสนุน ของภาครัฐ ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ เช่น การพัฒนาระบบคุณภาพด้าน การผลิต การฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำด้านต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลด้านการตลาด และแหล่ง เงินทุนที่หน่วยงานของภาครัฐ เป็นต้น

(3) ส่งเสริมการส่งออก (Exporting Support) หมายถึง เป็นมาตรการที่ภาครัฐใช้เพื่อ ช่วยเหลือและอุดหนุนอุตสาหกรรมภายในเพื่อเพิ่มเป้าในการส่งออก มาตรการทางภาษีอากรเพื่อ ช่วยลดต้นทุน และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ส่งออกทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ผลิต ภายในประเทศสามารถส่งสินค้าออกไปแข่งขันในตลาดโลกได้ รวมทั้งสนับสนุนการผลิตเพื่อทดแทน การนำเข้า เพื่อรักษาเงินตราภายในประเทศ

การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน ในวิธีการที่ธุรกิจจะดำเนินการในการที่จะช่วยรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของตลาด ได้ มีจุดมุ่งหมายที่จะปรับคน กระบวนการ และความคิดริเริ่มทางด้านเทคโนโลยีขององค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ช่วยให้การสนับสนุนและสร้างสรรค์นวัตกรรม และกำหนด กลยุทธ์ใหม่ให้กับองค์กร

(1) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Model Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยน

แปลงตามสภาพแวดล้อม มักจะสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอยู่ในเชิงรุกที่พร้อมจะตอบโต้คู่แข่งทางธุรกิจมากกว่าเดิม

(2) **การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model Transformation)** หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการที่จะขายและส่วนที่จะเป็นช่องทางให้บริการกับลูกค้า เป็นกระบวนการทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร

(3) **การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and Technology Transformation)** หมายถึง แนวโน้มองค์กรเร่งพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มความเร็วในการออกสู่ตลาดและอัตราการตอบสนองลูกค้า นำเทคโนโลยีไปสู่นวัตกรรมที่ใหม่และตอบสนองต่อตลาดผลิตภัณฑ์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง องค์กรที่มีการกำหนดหรือวางแผนมีความสามารถในการสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าหรือบริการ ทำให้สินค้าหรือบริการนั้นมีความโดดเด่นและมีคุณค่าเหนือกว่าสินค้าหรือบริการอื่น ๆ หรือความสามารถในการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เหนือกว่า ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

(1) **การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)** หมายถึง กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในทรัพยากรพื้นฐานที่มีอยู่ในองค์กร เช่น ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางสังคม นำมาสู่การสร้างความแตกต่างในเรื่องรูปแบบของสินค้า ภาพลักษณ์ ตรายี่ห้อ เทคโนโลยีที่นำมาเข้ามาใช้ การให้บริการลูกค้าหรือเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น

(2) **การลดต้นทุน (Cost Reduction)** หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ และกลยุทธ์การลดต้นทุน เป็นเทคนิคนำมาใช้เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทุน ในที่นี้รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางสังคมให้เกิดประสิทธิภาพและยั่งยืน

(3) **ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Market Focus)** หมายถึง การสร้างความแตกต่างเป็นผู้นำทางด้านการตลาดตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างตรงใจ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็กยังมีช่องว่างทางการตลาดอีกมากต่อการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในการตอบสนองความต้องการ เพื่อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สามารถเจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึง ตัวชี้วัดขั้นสุดท้ายว่าการดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ วัดได้จากผลกำไร คุณภาพ ปริมาณของสินค้าหรือบริการ จำนวนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่บรรลุ

เป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

(1) **ด้านการเงิน (Financial Perspective)** หมายถึง องค์กรได้มุ่งความสามารถการทำกำไร ซึ่งผู้บริหารได้คำนึงถึงปัจจัยรายได้ การสร้างผลกำไร ยอดขาย การบริหารกระแสเงินสดรับ-จ่าย ต้นทุนลดลง โดยการวัดผลปฏิบัติงานจากตัวเงินเหล่านี้ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ขององค์กรว่ามีส่วนสนับสนุนการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร

(2) **ด้านลูกค้า (Customer perspective)** หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านลูกค้าสามารถวัดได้จากความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเก่า ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลการดำเนินงานขององค์กร ปริมาณการขายที่เพิ่มเพิ่มอัตรากำไร และเสริมสร้างชื่อเสียง

(3) **ด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective)** หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับกระบวนการภายในที่เป็นเลิศที่จะช่วยทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอคุณค่าหรือบรรลุนิยามความต้องการของลูกค้า คุณภาพของการผลิตสินค้าและบริการ ประสิทธิภาพของการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริการ การลงทุนเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาไปสู่วิธีกระบวนการในการผลิตเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับลูกค้า

(4) **ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and growth perspective)** หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการบริหารจัดการสามารถวัดได้จากผลการประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน คือ การเรียนรู้และการเติบโตของพนักงานและบทบาทของผู้นำมีความสำคัญต่อพฤติกรรมกรรมมินวัตกรรมของพนักงาน การเพิ่มความรู้ทางการตลาด และนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กร และการมุ่งไปยังมิติของเครือข่าย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ มุ่งเน้นช่องทางที่เชื่อมโยงกับความแข็งแกร่ง ประกอบด้วย ความเชื่อถือ ความยึดมั่น และการร่วมมือกันของทุกภาคส่วน