บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดด้านการตลาด (Marketing)

การจัดการด้านการตลาด คือการที่ธุรกิจต้องการทำให้ผู้บริโภคมีความต้องการและเกิดความพึงพอใจในตัวสินค้า ได้รับความสะดวกในการซื้อสินค้า ตลอดจนทราบรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้า ธุรกิจต้องทำการวางแผนการจัดการด้านส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix) ในขั้นต้นธุรกิจต้องกำหนดตลาดเป้าหมายและระบุตำแหน่งทางการตลาดให้ชัดเจน โดยอาศัยกระบวนการ STP marketing (Segmenting Targeting, Positioning) ซึ่งประกอบด้วย

1. การแบ่งส่วนตลาด (Segmenting หรือ Market Segmentation) หมายถึงการแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่งออกตามลักษณะความต้องการที่คล้ายคลึงกันออกเป็นตลาดย่อย (sub Market) หรือส่วนตลาด (market segment) เพื่อที่จะเลือกตลาดใดตลาดหนึ่งเป็นตลาดเป้าหมายแล้วใช้ส่วนประสมทางการตลาดเฉพาะอย่างเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าตามตลาดเป้าหมาย

2. การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting) หรือ (Market Targeting) หมายถึงการประเมินและเลือกหนึ่งส่วนตลาดหรือมากกว่าเป็นเป้าหมาย เป็นงานที่ต้องทำเมื่อมีการแบ่งส่วนตลาดแล้ว ซึ่งประกอบด้วยส่วนของการประเมินส่วนตลาดและการเลือกส่วนตลาด

3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning หรือ Market Positioning) หมายถึงกิจกรรมการออกแบบผลิตภัณฑ์ของธุรกิจและภาพลักษณ์ของสิ่งที่นำเสนอเพื่อให้เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและตำแหน่งในการแข่งขันที่แตกต่างในจิตใจของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

การจัดการเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด หมายถึงการจัดการเครื่องมือทางการตลาดที่ควบคุมได้ และนำมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่กำหนดไว้ ส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึงสิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วยสินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กร หรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์มีมูลค่าในสายตาของลูกค้าจึงมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

2. ราคา (Price) หมายถึงมูลค่า ผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุนของลูกค้าโดยลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์ ถ้ามูลค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจึงตัดสินใจซื้อ การกำหนดราคาควรจะเป็นที่ยอมรับของลูกค้าโดยควรคำนึงถึงต้นทุนและการแข่งขัน

3. การจำหน่าย (Place หรือ Distribution) หมายถึงโครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบถ้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และการบริการจากองค์การไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย ก็คือสถาบันตลาด ส่วนกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้าประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการขายโดยใช้พนักงานขาย (personal selling) และการติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่อ (non personal selling)โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การโฆษณา (Advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารที่เกี่ยวกับองค์การและหรือผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิดที่ต้องมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการ เช่น การโฆษณาสินค้าหรือบริการผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ฯลฯ

4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสารและจูงใจตลาดโดยใช้บุคคล

4.3 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้า หรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์หมายถึงการพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์กรหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

4.4 การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) หมายถึงกิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขายและการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ ทดลองใช้หรือการซื้อ โดยลูกค้าขั้นสุดท้าย หรือบุคคลอื่นในช่องทางการส่งเสริมการขายอาจมุ่งผู้บริโภค เช่น การแจกของแถม ลดราคา แจกของตัวอย่าง ฯลฯ หรืออาจจะมุ่งที่คนกลาง เช่น การให้ส่วนลด การให้คูปองการค้า ฯลฯ หรืออาจจะมุ่งที่พนักงานขาย เช่น การให้รางวัล การประชุมพนักงานขาย ฯลฯ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

2.1.2 แนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับ ลูกค้า (Consumer Relationship Management: CRM)

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Consumer Relationship Management: CRM)ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ทางซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศตามที่บริษัทซอฟต์แวร์ประกาศขายตามสื่อโฆษณาต่าง ๆ มีหลายบริษัทพยายามที่จะนำซอฟต์แวร์ CRM (การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) มาใช้งานเพื่อที่จะจัดการตลาดและเพิ่มระดับการให้บริการแก่ลูกค้า ในเวลาเดียวกับที่ความนิยมและความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเตอร์เน็ตเป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีออนไลน์และอุปสงค์ของลูกค้า คำนิยามทั่วไปของ CRM (การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) จะมีความหมายเกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ที่มีโอกาสจะมาเป็นลูกค้าด้วยการสร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าและการตอบสนองด้านผลิตภัณฑ์และการบริการผ่านช่องทางต่าง ๆ แนวทาง CRM (การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) ของบริษัททั่วไปจะมีคุณลักษณะที่เป็นกลยุทธ์ธุรกิจในระยะยาว โดยมุ่งเน้นไปที่อุปสงค์ของลูกค้าแต่ละคน การจัดการให้ความต้องการของลูกค้าตรงกับคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอต่อลูกค้า การสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดและการวิเคราะห์ความต้องการความชอบและพฤติกรรมของลูกค้า สิ่งเหล่านี้จะถูกบันทึกไว้บนฐานข้อมูลขององค์กรหรือบริษัทเพื่อใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า ในการกำหนดและพยากรณ์อุปสงค์เพื่อบริหารจัดการโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า ด้วยเหตุนี้เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเข้ามามีส่วนสำคัญมากในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล (เมื่อเกิดการแข่งขันที่รุนแรง บริษัทชั้นยอดทั้งหลายหันกลับไปสู่พื้นฐานเดิม คือการพยายามสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า) จึงมีคำถามว่า แล้ว CRM (การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) จะเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อบริษัทหรือไม่? สำหรับในยุคนี้ที่ลูกค้ามีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

แนวคิดของ CRM (การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) ในการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้านั้นสามารถจัดให้อยู่ในส่วนหนึ่งของการวางตำแหน่งทางการตลาดจากทฤษฎีที่กล่าวว่าการจะทำให้บริษัทอยู่รอดโดยการหาส่วนแบ่งทางการตลาดที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด ธุรกิจเองควรจะมุ่งเน้นในการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้าด้วยแนวคิดของในมุมมองที่กว้างแบบนี้

1. จากคำนิยามของ CRM สามารถแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง คือ CRM (การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) เชิงปฏิบัติการ (operative) จะจัดการกับการสร้างระบบอัตโนมัติให้ทีมงานขายและทางแก้ปัญหาในเรื่องการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งจะต้องบูรณาการกับกระบวนการของสำนักงาน Back Office

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

2. CRM (การจัดการความสัมพันธ์ กับลูกค้า) เชิงการวิเคราะห์ (analysis) จะรวมเอาคลังข้อมูลและการแก้ปัญหาระบบข้อมูล ซึ่งจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาจากส่วนปฏิบัติการ องค์ประกอบของส่วนวิเคราะห์ เพื่อที่จะได้รู้จักลูกค้าจะเป็นจุดที่สร้างฐานข้อมูลลูกค้า

3. CRM (การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) เชิงการทำงานร่วมกัน (collaborative) เป็นการรวมเอาช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ทำให้ธุรกิจสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรงกับลูกค้า จากมุมมองของทั้ง 3 แบบของ CRM ถ้าบริษัทหรือองค์กรใดสามารถทำให้ทั้ง 3 แบบ ทำงานร่วมกันได้ไม่ติดขัดจะทำให้ระบบ CRM (การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) นั้นมีความสมบูรณ์แบบมากขึ้น ซึ่งไม่ใช่เป็นแค่เครื่องมือในการให้บริการข้อมูลลูกค้า แต่จะเป็นปัจจัยในการจัดการโซ่อุปสงค์ซึ่งจะเป็นตัวที่ไปผลักดันโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าต่อไป

CRM(การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) นั้นเป็นแบบจำลองธุรกิจที่จับเอาลูกค้าและความต้องการของลูกค้ามาเป็นจุดศูนย์กลางของกิจกรรมขององค์กร หลักการนี้ได้มาจากแนวคิดที่ว่า คงจะไม่มีอะไรที่ยั่งยืนที่สุดหรือดีที่สุด ในอนาคตธุรกิจออนไลน์จะต้องคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ของลูกค้าซึ่งจะสร้างคุณค่าในระยะยาว แต่บริษัทและผู้ขายซอฟต์แวร์การบริการ CRM จะมองแค่เป็นเครื่องมือในการบริการลูกค้าและการรักษาความสัมพันธ์ลูกค้าไว้เท่านั้น CRM จะมีคุณค่ามากกว่านี้ถ้าผู้บริหารเลือกที่จะใช้ข้อมูลให้ถูกต้องตามความต้องการในการตัดสินใจ เป้าหมายของ CRM นั้นเพื่อที่จะสร้างกิจกรรมของการบูรณาการของลูกค้าและผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการเพื่อที่จะใกล้ชิดหรือให้บริการลูกค้าเท่าที่จะเป็นไปได้มากที่สุด

การดำเนินงาน CRM(การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) นั้นจำเป็นที่จะต้องใช้ความร่วมมือของบริษัททั้งหมดในการทำงานร่วมกัน โดยการเน้นไปที่ลูกค้าไม่ได้หมายความว่าจะเป็นการพัฒนาปรับปรุงการบริการลูกค้า แต่หมายความว่าจะต้องมีกิจกรรมสม่ำเสมอที่เชื่อถือไว้ใจได้และมีความสะดวกในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้ในทุกสถานการณ์ ดังนั้น CRM จึงเป็นกรอบการทำงานแบบบูรณาการและเป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ การนำเอา CRM ไปใช้ปฏิบัติต้องอาศัยการพัฒนากลุ่มของซอฟต์แวร์ที่มาทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะได้ระบุถึงภาพรวมทั้งหมดของความต้องการของสำนักงานฝ่ายต้อนรับลูกค้า ซึ่งจะรวมเอากิจกรรมการให้การบริการลูกค้าแบบอัตโนมัติ รวมทั้งการขายและการตลาด บริษัทหลายบริษัทเองก็กำลังหาซอฟต์แวร์ต่างๆ มาใช้สนับสนุนกิจกรรมกลุ่มนี้ แต่อย่าลืมว่าเทคโนโลยีเหล่านี้เป็นเพียงแค่มุมมองหนึ่งของความสำเร็จในการเอา CRM มาใช้งาน ในอีกมุมหนึ่งนอกจากเทคโนโลยีแล้ว CRM ยังหมายถึงการออกแบบบทบาทและหน้าที่การใช้งานใหม่ซึ่งเป็นกระบวนการรีเอ็นจิเนียริ่งการทำงาน การกระตุ้นให้คนในบริษัทสนับสนุนแนวทางใหม่แล้วค่อยเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ โดยทั่วไปเราจะเห็นแต่บทความและการกล่าวอ้างถึงความสามารถของซอฟต์แวร์ CRM ที่ใช้ในการพัฒนาการบริการลูกค้าเป็นส่วนใหญ่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

2.1.3 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Consumer Relationship Management: CRM) และ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier Relationship Management: SRM)

CRM เป็นแนวคิดเชิงการจัดการอุปสงค์ที่เป็นมากกว่าเรื่องทางเทคโนโลยีอย่างเดียว ที่ช่วยในเรื่องการบริการลูกค้า แต่ CRM เป็นการกำหนดกฎของกระบวนการทางธุรกิจในการที่จะสร้างความเข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อที่จะได้มีความสามารถในการจัดการอุปสงค์ ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการโซ่อุปทาน ในขณะเดียวกันองค์กรหรือบริษัทหนึ่งๆ ก็จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกในอีกลักษณะหนึ่งที่ตรงกันกับ CRM คือ SRM ที่มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่ก็มีเป้าหมายในบางด้านร่วมกันก็คือการสนับสนุน พัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานการจัดการโซ่อุปทานและการจัดการโซ่คุณค่า ทำให้มีความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

2.1.3 แนวคิดด้านการจัดการผลิต (Production)

การจัดการผลิต หมายถึงการแปรสภาพทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นสินค้าหรือบริการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมและการไหลของงาน (Work Flow) ทรัพยากร (Resources) และวัตถุดิบ (Materials) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพมาตรบานในเวลาที่กำหนด

การจัดการผลิตประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอน คือ(สุปัญญา ไชยชาญ, 2540)

1. การวางแผนการผลิต หมายถึงการกำหนดแนวทางในการดำเนินการผลิต เช่น การพิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใด จำนวนเท่าใด จะใช้ระบบการปฏิบัติอย่างใด ประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1.1 การวางแผนระบบการผลิต (Capacity Planning) เป็นการกำหนดกำลังการผลิตสินค้าและบริการในปริมาณที่ต้องการ

1.1.1 การวางแผนกำลังการผลิต (Capacity Planning) เป็นการกำหนดกำลังการผลิตสินค้าและบริการในปริมาณที่ต้องการ

1.1.2 การวางแผนที่ตั้งโรงงาน (Plant Location Planning) เป็นการศึกษาและวางแผนเพื่อเลือกตำแหน่งที่ตั้งโรงงาน

1.1.3 การวางแผนกระบวนการผลิต (Proces Planning) เป็นการผลิตสินค้าและบริการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

1.1.4 การวางแผนผัง โรงงาน (Plant Layout Planning) การกำหนดรูปแบบของแผนผังโรงงานให้สอดคล้องกับกิจกรรมการผลิตและบริการ

1.1.5 การวางแผนผลิตภัณฑ์ (Product Planning) เป็นส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำมาใช้ในการออกแบบสินค้าอย่างต่อเนื่อง

1.2 การวางแผนการใช้ระบบกาผลิต

1.2.1 การพยากรณ์การผลิต (Product Forecasting) การพยากรณ์การผลิตจัดว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ ด้วยการพยากรณ์ที่ถูกต้อง ผู้บริหารจะสามารถวางแผนการผลิตและปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพยากรณ์การผลิตเป็นการคาดหมายถึงความต้องการของสินค้าและบริการในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลจากอดีต

1.2.2 การวางแผนการผลิตรวม (Aggregate Planning) เป็นการวางแผนการผลิตในช่วงแผนที่ต้องการ ซึ่งอาจเป็น 3 เดือน 6 เดือน การวางแผนการผลิตรวมจะเป็นการศึกษาและกำหนดอย่างคร่าวๆ ถึงกลยุทธ์ที่จะใช้ในการผลิตสำหรับช่วงที่จะวางแผน โดยพิจารณาถึงความต้องการ กำลังคน และเครื่องจักร ตลอดจนสินค้าคงเหลือแล้วกำหนดว่าจะใช้กลยุทธ์ในการผลิตอย่างไร เช่น อาจผลิตสินค้าเท่ากับความต้องการในแต่ละเดือนโดยไม่เก็บสินค้าคงเหลือ หรืออาจผลิตสินค้าเท่าๆ กันทุกเดือน ถ้าเดือนใดความต้องการไม่มากพอก็เก็บสินค้าที่เหลือไว้เพื่อจำหน่ายในเดือนถัดไป เป็นต้น

1.2.3 การจัดลำดับการผลิต (Job Scheduling) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการผลิตตามงาน (job shop production) เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเพราะประสิทธิภาพของระบบการผลิตมีผลจากลำดับการผลิตมากการจัดลำดับการผลิต คือ การจัดลำดับความสำคัญของงานหรือสินค้าที่อยู่ระหว่างการผลิตเพื่อเข้ารับการผลิตในเครื่องจักร งานที่ให้ความสำคัญมากกว่าก็จะได้รับการจัดให้ทำก่อน

1.2.4 การควบคุมการผลิต (Product control) เมื่อถึงลำดับขั้นตอนการผลิตสินค้าและบริการสิ่งที่จำเป็นประการหนึ่งคือ การควบคุมการผลิต และการแปลงสภาพเพื่อให้ได้สินค้าและบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ และทันตามเวลาที่กำหนด

1.2.5 การวางแผนและจัดลำดับโครงการ (Project Planning and Scheduling) เมื่อองค์การมีโครงการที่จะต้องจัดทำ การวางแผนและจัดลำดับโครงการก็จะเป็นกิจกรรมหลักที่ผู้บริหารต้องทำงานการวางแผนและจัดลำดับโครงการประกอบด้วย

- การกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำในโครงการ
- การกำหนดลำดับก่อนหลังของการทำกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ
- การประมาณการเวลาของกิจกรรมที่ต้องทำ
- การคำนวณหาเวลาแล้วเสร็จของโครงการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

1.2.6 การวางแผน กำลังคน (Personal Planning) เนื่องจากงานส่วนใหญ่ในองค์การต้องทำโดยคน การวางแผนกำลังคนจึงเป็นกิจกรรมหลักอย่างหนึ่ง การวางแผนกำลังคนประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ คือการจัดทำรายละเอียดงาน การจัดเลือกและว่าจ้างคนงาน การจัดปฐมนิเทศคนงานใหม่การประเมินผลการทำงานของคนงาน การกำหนดระดับเงินเดือน และผลตอบแทนในการทำงาน

2. การปฏิบัติการผลิต หมายถึงขั้นตอนการลงมือปฏิบัติงานทางด้านการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้า

3. การควบคุมการผลิต หมายถึงขั้นตอนการตรวจสอบและติดตามผลการผลิต ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อให้มั่นใจว่าผลงานมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จทุกประการ

2.1.4 แนวคิดด้านการจัดการ (Management)

การจัดการ หมายถึงกระบวนการออกแบบและรักษาสภาวะแวดล้อมของบุคคลในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตามทฤษฎีของ Harold Koontz ได้กำหนดหน้าที่ของการจัดการไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย (สมยศ นาวีการ, 2540)

1) การวางแผน (Planning) หมายถึงกระบวนการในการใช้ความคิดอย่างรอบคอบเพื่อทำการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะกระทำอะไร กระทำเมื่อไร การทำอย่างไรและใครเป็นผู้กระทำ

2) การจัดองค์การ (Organization) หมายถึงการจัดแผนงานและการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน การจัดทำแผนงาน คือการรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวพันและคล้ายคลึงกันให้อยู่ในที่เดียวกัน การแบ่งงานกันทำเฉพาะ คือการแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ เพื่อทำให้บุคคลแต่ละคนภายในองค์การรับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ที่จำกด

3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึงกระบวนการเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การโดยผู้บริหารต้องวางแผนทรัพยากรกำลังคนสำหรับตำแหน่งต่างๆ สรรหา คัดเลือก ประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4) การสั่งการ (Direction) หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการแสดงความเป็นผู้นำและใช้ความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำสิ่งต่างๆ ที่ได้วางแผนและจัดระเบียบไว้ โดยผ่านทางกระบวนการติดต่อสื่อสาร

5) การควบคุม (controlling) หมายถึงความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

จริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณา ว่ามีข้อแตกต่างหรือไม่และทำการแก้ไขการปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

2.1.5 แนวคิดด้านการบริหารการเงิน (Financial management)

การบริหารการเงิน หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและการใช้ไปของเงินทุน ด้วยวิธีการที่จะทำให้ธุรกิจเกิดมูลค่าสูงสุด รวมทั้งการที่จะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการตัดสินใจด้านระยะเวลาในการให้สินเชื่อ การดูแลจำนวนเงินสดและสินค้าคงเหลือรวมทั้งรายได้ว่าควรจะมีเท่าไร จึงจะสามารถจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ธุรกิจหรือองค์กรมีผลกำไรสูงสุด รับผิดชอบต่อสวัสดิภาพของสังคมและผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นสูงสุด

แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับบุคคลผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินธุรกิจ ไม่ว่าขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ตาม มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 3 ประการ คือ

1) การวางแผนหรือคาดการณ์ถึงความต้องการของเงินทุน (Anticipating financial needs) หมายถึงการพยากรณ์และจดบันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ทางการเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับธุรกิจนั้นในอนาคตทั้งนี้โดยวิธีการเน้นให้เห็นถึงกระแสเงินสดที่เข้ามาและกระแสเงินสดที่ออกไปจากธุรกิจนั้น

2) การจัดหาเงินทุน (Acquiring financial resource) หมายถึงการจัดหาเงินทุนมาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการนั้น เป็นเรื่องของการบอกให้รู้ว่ากิจการจะหาเงินทุนมาใช้จ่ายตามที่ต้องการได้เมื่อไร หาได้จากแหล่งใดและด้วยวิธีการอย่างไร รวมถึงเรื่องที่จะต้องค้นหาผู้มีเงินทุน วิธีการที่จะหามาให้ได้ตรงตามกำหนดเวลาและการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ที่มีเงินทุนที่จะยอมให้กู้ยืมทั้งนี้โดยการหาข้อเท็จจริงและให้ตัวเลขประกอบสนับสนุนคำขอที่สมจริงที่สุด

3) การจัดสรรเงินทุนไปในธุรกิจ(Allocating funds in the business) หมายถึงการจัดสรรเงินทุนไปในสินทรัพย์อย่างไรที่จะก่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุด นั่นคือจะต้องให้ความสำคัญระหว่างความสามารถในการทำกำไร (profitability) และสภาพคล่อง (liquidity) ของกิจการโดยความสามารถในการทำกำไร หมายถึงกำลังความสามารถที่จำให้ได้มาซึ่งรายได้ (earning power) ส่วนสภาพคล่องของกิจการ หมายถึงการมีสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงกับเงินสด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

2.1.6 แนวคิดการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ปัญญาของคนทั้งมวล หรือคนส่วนใหญ่ของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้และปัญญาที่ผูกพันอยู่กับงานและการดำรงชีวิต

1. การจัดการความรู้กับการศึกษา

การจัดการความรู้เป็น "คนละเรื่องเดียวกัน" กับการศึกษา หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นคนละหน้าของเหรียญเดียวกัน เพราะต่างก็เป็นเรื่องของ "การเรียนรู้" ของมนุษย์ แต่การศึกษากับการจัดการความรู้แตกต่างกันใน 3 ประเด็น ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 ความแตกต่างระหว่างการศึกษากับการจัดการความรู้

ประเด็น	การศึกษา	การจัดการความรู้
1. ชนิดความรู้	1. ความรู้ในกระดาษ	1. ความรู้ในคน
2. ความสัมพันธ์กับคน	2. เน้นการเรียนรู้ของปัจเจก	2. เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม
3. ความสัมพันธ์งานกับการดำรงชีวิต	3. งานกับการดำรงชีวิตแยกจากกัน	3. งานและการดำรงชีวิตผูกพันกัน

ที่มา: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548)

นั่นคือทั้งการศึกษาและการจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเรียนรู้เหมือนกัน แต่การศึกษาได้พัฒนาระบบมาก่อน อย่างน้อยก็ 2-3 พันปี ตั้งแต่สมัยอารยธรรมกรีก และมาเป็นระบบมากขึ้นเมื่อเกิดเทคนิคการพิมพ์เมื่อ 500 ปีก่อน แต่การจัดการความรู้เพิ่งพัฒนาระบบขึ้นมาเมื่อประมาณ 15 ปีมานี้เอง ความแตกต่างที่สำคัญยิ่งระหว่าง 2 หน้าของเหรียญเดียวกันนี้ ก็คือ ยิ่งระบบการศึกษายิ่งพัฒนาขึ้นเพียงใด การศึกษาก็ยิ่งแยกตัวออกจากงานและแยกตัวออกจากชีวิตจริง และยิ่งศึกษาขั้นสูงขึ้นไปก็ยิ่งเรียนรู้เชิงนามธรรมยิ่งขึ้น จุดอ่อนนี้เองน่าจะเป็นต้นเหตุให้อีกหน้าหนึ่งของเหรียญ คือการจัดการความรู้ได้รับการจัดระบบขึ้นเป็นศาสตร์หรือเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ขึ้นใหม่ เป็นการเรียนรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงานและชีวิตจริง และเป็นการเรียนรู้จากรูปธรรมการปฏิบัติจริงชีวิตจริง

ความสำเร็จของการศึกษา ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จสูงส่ง คือ การสอบได้ที่ 1 หรือได้ตำแหน่งสูงในชั้น การศึกษาจึงเน้นการแข่งขันมากกว่าความร่วมมือ การเรียนรู้ในระบบการศึกษาจึงเน้นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล ค่อนข้างขาดพลังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนร่วมกัน ซึ่งประเด็นนี้เป็นจุดเน้นของการจัดการความรู้ และมีการพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ มากมาย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ทั้งที่เป็นเครื่องมือเชิงสังคมศาสตร์และเครื่องมือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขึ้นใช้ในการจัดการความรู้

เมื่อเทคโนโลยีการพิมพ์เกิดขึ้นและก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ การศึกษาก็ยิ่งผูกพันอยู่กับ “ความรู้ในกระดาษ” มากขึ้น ยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าอย่างในปัจจุบัน ความรู้ในกระดาษก็ปรับไปเป็นความรู้ในรหัสอิเล็กทรอนิกส์ เป็นความรู้ที่สื่อสารแลกเปลี่ยนกันได้อย่างง่ายดาย ที่เรียกว่า explicit knowledge หรือ codified knowledge การศึกษาในระบบก็ยิ่งผูกพันกับความรู้ตระกูล “ความรู้ในกระดาษ” จนละเลยหรือลืมความรู้อีกตระกูลหนึ่งคือ “ความรู้ในคน” คืออยู่ในหัว (สมอง ความคิด), ใจ (หัวใจ ความเชื่อ ค่านิยม), และมือ (ทักษะในการปฏิบัติ) ความรู้เหล่านี้แลกเปลี่ยนถ่ายทอดได้ยาก การจัดการความรู้เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เน้น “ความรู้ในคน” เหล่านี้ แต่ก็ไม่ละเลยความรู้ในกระดาษ และจริง ๆ แล้วต้องหมุน “เกลียวความรู้” (Knowledge spiral) ให้ความรู้ 2 ชนิดนี้ถ่ายกันไปถ่ายกันมาและเกิดการยกระดับความรู้

สรุปว่าการศึกษากับการจัดการความรู้ เป็นรูปแบบของการเรียนรู้ที่จะช่วยเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน ช่วยแก้จุดอ่อนของกันและกัน

การศึกษาช่วยให้การจัดการความรู้มีระดับของความลุ่มลึกเพิ่มขึ้นและเชื่อมโยงได้กว้างขวางขึ้น และการจัดการความรู้ช่วยทำให้สามารถนำเอาความรู้ในคนออกมาใช้งานและยกระดับการเรียนรู้ได้สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยลดปัญหา “การศึกษาเพื่อคนส่วนน้อย” และปัญหาการตราคนส่วนใหญ่ว่าเป็น “ผู้ไม่มีความรู้” ได้ เพราะภายใต้หลักการของการจัดการความรู้ทุกคนที่ทำงานหรือดำรงชีวิตต่างก็มีความรู้ตระกูล “ความรู้ในคน” ทุกคน การจัดการความรู้จึงน่าจะช่วยลดท่าทีกดขี่ของการศึกษาลงได้บ้างและช่วยเติมเต็มปัญญาของมนุษย์ จากมุ่งเพียงปัญญาเชิงทฤษฎี ให้นำปัญญาจากการปฏิบัติมาใช้ประโยชน์ด้วย

2. การจัดการความรู้เป็นทักษะ ไม่ทำ-ไม่รู้

คนจำนวนไม่น้อยที่เฝ้าหาทางเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ (knowledge management, KM) ด้วยการอ่านหนังสือหรือฟัง “ผู้รู้” บรรยาย การกระทำเช่นนั้นจะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจากการจัดการเป็นทักษะ (skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้มีส่วนที่เป็นทักษะสิบส่วน และส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียว (คล้ายพุทธศาสนา) การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎีจึงแทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำ จึงจะทำเป็นและเกิดความรู้ความเข้าใจ

3. เน้นการจัดการความรู้ด้านอุปทาน

ความเข้าใจผิดในสังคมไทยอีกประการหนึ่ง คือคิดว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ “ผู้มีความรู้” เอาความรู้มาจัดระบบ สังเคราะห์ความรู้ขึ้นเพื่อให้ผู้อื่นใช้ หรือที่เรียกว่า เป็นการจัดการความรู้ด้านอุปสงค์ (demand-side KM)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

การจัดการความรู้ที่แท้จริงเป็นการ จัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมกันในกลุ่มผู้ทำงานเพื่อช่วยกันดึง “ความรู้ในคน” และ “คว้า” (capture) ความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้ในการทำงาน และคอย “คว้า” ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเอามายกระดับความรู้ และนำกลับไปใช้ในการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น

นั่นคือ การจัดการความรู้เน้นที่การจัดการความรู้ด้านอุปทาน (supply-side KM) แต่ก็ไม่ปฏิเสธผู้ที่ช่วยจัดการความรู้ด้านอุปสงค์ โดยมองว่ากิจกรรมเหล่านั้นเป็น “การอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้” (knowledge facilitation) ไม่ใช่การจัดการความรู้
การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมเพื่องาน เพื่อผู้ทำงาน โดยผู้ทำงาน อยู่ภายใต้การกระทำและการตัดสินใจของกลุ่มผู้ทำงานร่วมกัน

4. วิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย

คำแนะนำสำหรับการจัดการความรู้ คืออย่าจด ๆจ้องๆ หรือมัวแต่อ่านตำราหรือฟังการบรรยายของ “คุรุ” ด้านการจัดการความรู้ ให้ปรึกษาหารือกันเพื่อลงมือทำ หาที่ปรึกษาด้านการลงมือทำมาช่วยเหลือ โดยให้เริ่มทำในกลุ่มเล็ก ๆ ไปก่อน ใช้วิธีการง่าย ๆ ก่อน แล้วจึงค่อย ๆ ขยายไปใช้วิธีการที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น คำหลัก คือ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (knowledge sharing) ระหว่างกันผ่านการทำงานร่วมกัน วิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นการจัดการความรู้ทั้งสิ้น

วิธีการจัดการความรู้มีเป็นร้อยวิธี ไม่ควรเน้นใช้วิธีการที่ซื่อไพเราะหรือใช้เทคโนโลยียาก ๆ ควรเน้นความง่ายและเรียบง่ายในช่วงเริ่มต้น แล้วค่อย ๆ ใช้วิธีการที่ยากหรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็น ในที่นี้จะแนะนำวิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย 3 วิธีการคือ

4.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีทำงานแบบ Best Practice

วิธีทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง หรือคุณภาพสูง องค์กรขนาดใหญ่ต้องหา Best Practice ของการทำงานเรื่องต่าง ๆ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมเจ้าของ Best Practice กับทีมอื่น ๆ ให้ทีมอื่น ๆ สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานได้ และยิ่งกว่านั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best Practice ใหม่ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด ในองค์กรขนาดใหญ่ การนำวิธีการทำงาน และประสบการณ์ทำงานโดยวิธีการที่เป็น Best Practice เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บน intranet หรือ website ขององค์กร ให้พนักงานใช้ password เข้ามาดูได้ตลอดเวลา จะช่วยอำนวยความสะดวกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน การที่ชาวบ้านที่ต้องการรวมตัวกันแก้ปัญหาน้ำในแม่น้ำพองเน่าเสีย ร่วมกันเดินทางไปดูงานวิธีการแก้ปัญหาทำนองเดียวกันที่จังหวัดน่าน ก็เป็นการไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก Best Practice ในการแก้ปัญหาน้ำในแม่น้ำเน่าเสีย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

4.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดย การทำกิจกรรม “ชุมชนนักปฏิบัติ”

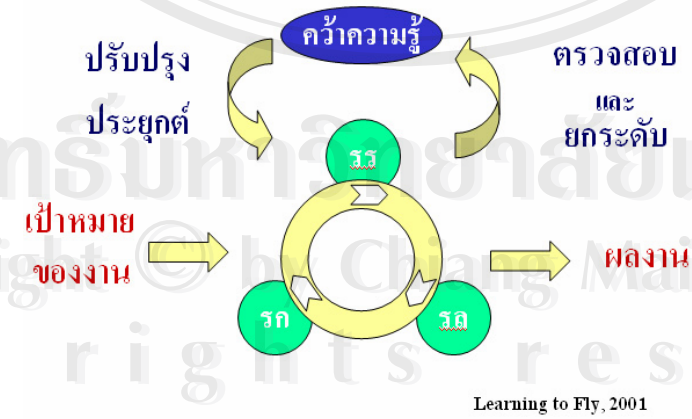
ชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice) อาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกัน เช่น CoP เรื่องการดูแลผู้ป่วยโรคเบาหวานที่กำลังจัดตั้งขึ้นโดย พรพ. (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล) หรืออาจเป็นชุมชนที่สนใจชุดความรู้ (knowledge domain) ชุดเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ในต่างหน้าที่ เผชิญปัญหาคนละปัญหา เช่น COP เรื่องเทคนิคการบรรยายให้สนุก อาจมีสมาชิกมาจากหลายมหาวิทยาลัยจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์ วิทยาการจัดการ วิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และอาจมาจากนอกมหาวิทยาลัยเช่น โรงเรียน วิทยาลัยเอกชน หรือพนักงานบริษัทที่ทำหน้าที่ HRD (Human Resources Development)

ในภาคอีสาน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของปราชญ์ชาวบ้านและภาคีเครือข่ายทุกเดือน เวียนสถานที่ประชุมและผลัดกันเป็นเจ้าภาพ เป็นตัวอย่างของ COP ภาคชาวบ้าน เป็น COP ด้านเศรษฐกิจพอเพียง กิจกรรมนี้มี นพ.อภิสิทธิ์-พญ.ทานทิพย์ ธำรงวรางกูร แห่งโรงพยาบาลอุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น เป็นผู้ประสานงาน ส่วน COP ในบริษัท มักใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศเป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.3 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม

เป้าหมายของวงจรนี้ เพื่อเป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับน่าภูมิใจที่น่าชื่นชม ในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกัน(ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน (lrning before), เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน (learning during), และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ (learning after)

รูปภาพ 2.1 แสดงวงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม



ที่มา: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน ใช้ เทคนิคที่เรียกว่า “เพื่อนช่วยเพื่อน” (peer assist) คือ ทีมที่จะทำงานชิ้นนั้นเสาะหากลุ่มหรือทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานนั้นในระดับ Best Practice ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรืออยู่ภายนอกองค์กรก็ได้ เชิญมาทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานนั้น จะไม่กล่าวรายละเอียดของเทคนิคนี้

การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า AAR (After-action Review) และการเรียนรู้ร่วมกันหลังจากงานสำเร็จใช้เทคนิค Retrospect วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอจะเกิดพลังมาก แต่ยังไม่พอ ต้องใช้พลังของอีกวงจรหนึ่ง คือ วงจร “คว้า” (capture) ความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษ และความรู้ในคนเอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของเรา และคอย “คว้า” ความรู้ที่เกิดจากการทำงานเอามาแลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ความเข้าใจและบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ภายในกลุ่มและภายในองค์กร ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้กว้างขวางขึ้น และพร้อมที่จะให้ค้นมาใช้ได้ทันการณ์ ต้องหมุนวงจรทั้ง 2 เข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำอย่างต่อเนื่อง

5. เคล็ดลับการจัดการความรู้

5.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing)

5.2 การหมุนเกลียวความรู้ (knowledge spiral) เพื่อยกระดับความรู้ของกลุ่ม

5.3 ทำให้ความรู้ของบุคคล เป็นหนึ่งเดียวกับความรู้ขององค์กร

5.4 การยกระดับความรู้โดยเคลื่อนความรู้ข้ามแดนได้แก่

5.4.1 ข้ามแดนตระกูลความรู้ คือข้ามไปมาระหว่างความรู้ในคนกับความรู้ในกระดาษ

5.4.2 ข้ามแดนบุคคล ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน โดยเฉพาะระหว่างคนที่มีมุมมองหรือวิธีคิดต่างกัน

5.4.3 ข้ามแดนหน่วยงานภายในองค์กร หรือถ้าไม่ติดปัญหาการรักษาความลับ การข้ามแดนออกไปนอกองค์กรจะยิ่งช่วยยกระดับความรู้

5.4.4 ข้ามแดนระดับความรับผิดชอบในองค์กร ได้แก่ ข้ามแดนระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ-ผู้บริหารระดับกลาง-ผู้บริหารระดับสูง วนกลับไปกลับมา

5.4.5 ข้ามแดนรูปแบบการทำงาน ได้แก่ รูปแบบการทำงานที่เน้นกฎระเบียบและการบังคับบัญชา (bureaucracy) กับรูปแบบการทำงานที่เน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Project team)

6. ผลของการจัดการความรู้

ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

6.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิด ผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้นไปถึงขั้นน่าภาคภูมิใจ หรือระดับนวัตกรรม

6.2 พนักงาน เกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้

6.3 ความรู้ ของบุคคล และขององค์กรได้รับการยกระดับ มีการสั่งสมและจัดระบบให้ “พร้อมใช้”

6.4 องค์กร หรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรเรียนรู้

7. ข้อพึงระวัง

กิจกรรมการจัดการความรู้ที่ทำกันอยู่ในองค์กรในต่างประเทศเป็นแฟชั่นนั้น เมื่อประเมินผล พบว่าเพียงประมาณร้อยละ 20 เท่านั้นที่ประสบผลสำเร็จ แสดงว่าการจัดการความรู้มีทั้งที่เป็นการจัดการความรู้ที่ดี กับการจัดการความรู้ที่ผิด การดำเนินการจัดการความรู้ตามแฟชั่นตาม ๆ กันไปหรือเลียนแบบกัน เป็นการจัดการความรู้ที่ผิด

2.1.7 สินค้าถูกทำให้แตกต่างกันและตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Product Differentiation and Monopolistic Competition)

ในตลาดที่บริษัทมีลักษณะกึ่งผูกขาด (Monopolistic competition) บริษัทมีอำนาจตลาดมีความสามารถที่จะขึ้นราคาเหนือต้นทุน แต่บริษัทได้กำไรทางเศรษฐศาสตร์เป็นศูนย์ โครงสร้างตลาดเช่นนั้นรวมลักษณะการผูกขาด (อำนาจตลาด) และการแข่งขันสมบูรณ์ (กำไรทางเศรษฐศาสตร์เป็นศูนย์) อุตสาหกรรมที่มีลักษณะกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด ถ้ามีการเข้าสู่ตลาดโดยเสรีและแต่ละบริษัทเผชิญกับเส้นอุปสงค์ส่วนที่เหลือที่กำลังทอดลง มีบริษัทเข้าสู่อุตสาหกรรมเมื่อกำไรที่หาได้ในอุตสาหกรรมเป็นบวก แต่ละบริษัททำกำไรทางเศรษฐศาสตร์เป็นศูนย์ในระยะยาวเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมการแข่งขัน ถ้าบริษัทเผชิญกับเส้นอุปสงค์ส่วนที่เหลือที่กำลังทอดลงบริษัทมีอำนาจการตลาด

เหตุผลสำคัญที่ว่าทำไมบริษัทเผชิญกับอุปสงค์ส่วนที่เหลือที่กำลังทอดลงก็คือ ผู้บริโภคมองเห็นว่าผลผลิตของบริษัทแตกต่างจากบริษัทอื่นในอุตสาหกรรม ในบทที่ผ่านมาเรามุ่งพิจารณาอุตสาหกรรมที่สินค้ามีลักษณะเหมือนกัน (homogeneous) หรือสินค้าไม่ได้ถูกทำให้แตกต่างกัน (undifferentiated goods) ผู้บริโภคมองเห็นว่าผลผลิตเหมือนกัน นั่นคือ ผู้บริโภคมองดูผลผลิตเป็นเหมือนสินค้าที่ทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ (perfect substitutes) อย่างไรก็ตามในอุตสาหกรรมหลายชนิดโดยทั่วไปสินค้าจะมีลักษณะไม่เหมือนกันหรือสินค้าถูกทำให้แตกต่างกัน (differentiated) ผู้บริโภคพิจารณาว่าสินค้าหรือยี่ห้อสินค้าของบริษัทต่างๆ ว่า ใช้ทดแทนกันได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ไม่สมบูรณ์ ถ้าผู้บริโภคมองเห็นยี่ห้อใน อุตสาหกรรมว่าใช้ทดแทนกันได้ไม่สมบูรณ์ บริษัทอาจจะขึ้นราคาเหนือราคาของคู่แข่งโดยไม่สูญเสียลูกค้าทั้งหมดจะพิจารณาแบบจำลองตัวแทนผู้บริโภค (representative consumer models) ของตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดที่สินค้ามีลักษณะเหมือนกันและสินค้าที่ถูกทำให้แตกต่างกัน ปัญหาสำคัญในบทนี้ คือ ทำไมการทำสินค้าให้แตกต่างกัน (product differentitation) เพิ่มอำนาจตลาดของบริษัท

- **สินค้าถูกทำให้มีลักษณะแตกต่างกัน (differentiated products)**

การศึกษาสินค้าอุตสาหกรรมที่ถูกทำให้มีลักษณะแตกต่างกันอยู่บนแนวความคิดสำคัญ 2 ประการ ประการแรก สินค้าถูกทำให้มีลักษณะแตกต่างกัน เพราะผู้บริโภคคิดว่ามันแตกต่างกัน นั่นคือ ถึงม้าจะยาแก้ปวดศีรษะแอสไอพรินอาจจะมีตัวยาเหมือนกับยาอื่น ถ้าผู้บริโภคเชื่อว่าสินค้านั้นแตกต่างกันและซื้อเพาะความแตกต่าง สินค้านั้นมีประสิทธิภาพอย่างแตกต่างกัน

ตัวอย่างผู้บริโภคหลายคนชอบโคคา โคล่า มากว่าเป๊บซี่ หรือชอบเป๊ปซี่มากกว่าโคคาโคล่า แต่มีความลำบากที่จะแยกความแตกต่างของรสชาติ เมื่อผู้ดื่มโคคาโคล่า ได้รับตัวอย่าง โคคาโคล่า แป๊บซี่ ไดเอ็ดโคลา และได้เอ็ดเป๊ปซี่ จากการทดลองผู้บริโภคเพียง 37% เท่านั้นที่สามารถระบุยี่ห้อที่เขาชอบได้ถูกต้อง เพียง 26% ของผู้ดื่มไดเอ็ดโคล่าสามารถระบุยี่ห้อ

ในทางกลับกันถ้าผู้บริโภคมองเห็นความแตกต่างทางเคมีหรือความแตกต่างทางกายภาพของสินค้าว่าเหมือนกันแล้ว สำหรับจุดประสงค์ทางเศรษฐกิจสินค้านั้นมีลักษณะเหมือนกัน

ประการที่สอง ราคาของสินค้ายี่ห้อหนึ่งส่งผลต่อการตั้งราคาของอีกยี่ห้อหนึ่ง เมื่อ 2 ยี่ห้อใช้ทดแทนกันได้ใกล้ชิดกว่าสินค้าที่ทดแทนกันไม่ได้ ตัวอย่างเช่น น้อยคนจะโต้เถียงว่าเป๊บซี่และโคล่าใช้ทดแทนกันได้ใกล้ชิด เครื่องดื่ม เช่น สไปร์ อาจแข่งขันกับโคลาโคล่าและเป๊ปซี่เพราะทั้งหมดเป็นเครื่องดื่มที่มีน้ำตาล เครื่องดื่มที่มีน้ำตาลทดแทนกันได้ใกล้ชิดหรือไม่

ตัวอย่างของตลาดแข่งขันสมบูรณ์ที่สินค้ามีลักษณะเหมือนกัน คือ ข่าว ผู้บริโภคไม่สนใจว่าชาวนาคนใดเป็นผู้ผลิตข้าวกระสอบนั้น เป็นการยากที่จะวัดว่าอุตสาหกรรมที่มีบริษัทจำนวนน้อยผู้ซึ่งผลผลิตที่ผู้บริโภคมองดูว่าเหมือนกันอย่างสมบูรณ์แต่มีอุตสาหกรรมจำนวนมากผู้บริโภคมองดูว่าสินค้าเกือบเหมือนกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทรับส่งสินค้าหรือบริษัทขายสินค้าเครื่องประปา ในเมืองอาจจะถูกมองเห็นว่าเหมือนกัน อุตสาหกรรมมีสินค้าที่มีลักษณะเหมือนกันถ้าผู้บริโภคไม่สนใจยี่ห้อที่ตนซื้อ

มี 2 วิธีที่จะวิเคราะห์ความแตกต่างในทฤษฎีผู้บริโภค ผู้บริโภคมีความพอใจในสินค้า (1) เมื่อให้เลือกระหว่างไอศครีม และเค้ก หรือเลือกระหว่างยี่ห้อของไอศครีม และยี่ห้อของเค้ก (2) ในอีกทางหนึ่งที่มีให้เลือก ผู้บริโภคจะพอใจโดยคำนึงถึงคุณสมบัติของสินค้า ตัวอย่างผู้บริโภคบางรายชอบชอคโกแล็ต หรือเค้กชอคโกแล็ต มากกว่าไอศครีมวนิลา หรือเค้กวนิลา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

- **ผลกระทบของสินค้าที่ถูกทำให้แตกต่างกันบนเส้นอุปสงค์ส่วนที่เหลือของบริษัท**

อุตสาหกรรมที่สินค้ามีลักษณะเหมือนกัน อุปสงค์ส่วนที่เหลือที่เผชิญบริษัทนั้นๆ ขึ้นอยู่กับอุปทานทั้งหมดของคู่แข่งขัน ขณะที่ในอุตสาหกรรมที่สินค้าถูกทำให้แตกต่างกัน อุปสงค์ส่วนที่เหลือที่เผชิญบริษัทหนึ่งขึ้นอยู่กับอุปทานของคู่แข่งขัน สำหรับอุตสาหกรรมที่สินค้าที่มีลักษณะเหมือนกันหรือ สินค้าที่ถูกทำให้แตกต่างกัน เราสามารถเขียนเส้นอุปสงค์ที่เหลือแบบกลับ (residual demand curve) ที่เผชิญบริษัท I ได้ดังนี้

$$Pi - D(q1, \ldots\ldots, qn) \qquad (8.1)$$

นั่นคือ ราคา p ซึ่งบริษัท i กำหนดขึ้นอยู่กับปริมาณของยี่ห้อที่บริษัทนั้นนำออกขายและปริมาณยี่ห้อเอื่นทั้งหมด n-1 ยี่ห้อ เมื่อสินค้าถูกทำให้แตกต่างกันไม่สามารทำเทอมนี้ให้ง่ายขึ้น เราเขียนเส้นอุปสงค์ที่เผชิญบริษัท i เป็นฟังก์ชันของราคาของสินค้าของคู่แข่งขันแต่ละสินค้า

$$qi = \bar{D}(p1, p2, \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots, pn)$$

ถ้าผู้บริโภคมองเห็นว่าสินค้าทั้งหมดเหมือนกันหรือใช้ทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ เราสามารถเขียนเส้นอุปสงค์ได้ง่ายขึ้น ผู้บริโภคไม่เต็มใจที่จะจ่ายเพิ่มมากขึ้นสำหรับสินค้าของบริษัทหนึ่งมากกว่าอีกบริษัทหนึ่ง ดังนั้น ทุกบริษัทมักจะต้องคิดราคาเหมือนกัน (P) ถ้าทุกๆ บริษัทจำเป็นต้องขายสินค้าของตน ด้วยสินค้าที่ไม่แตกต่างกันผลผลิตทั้งหมดของตลาด Q = q1+q2+…….qn มีผลในการกำหนดราคา (p)

[ถ้ายี่ห้อของทั้ง 2 บริษัทใช้ทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ เส้นความพอใจของผู้บริโภค (IC) สำหรับสินค้าจะเป็นเส้นตรงที่มีความชันเป็น -1 นั่นเอง นั่นคือ ผู้บริโภคไม่มีความแตกต่างกันระหว่างมีสินค้ายี่ห้อ 1 จำนวน 20 หน่วย และมีสินค้ายี่ห้อ 2 หน่วย จำนวน 0 หน่วย หรือมีสินค้าแต่ละยี่ห้อ 10 หน่วย หรือมียี่ห้อ 1 จำนวน 20 หน่วย และมียี่ห้อ 2 จำนวน 20 หน่วย อรรถประโยชน์ของผู้บริโภคขึ้นอยู่กับผลรวมของผลผลิตของสินค้า 2 ยี่ห้อ]

ในกรณีนี้สมการเส้นอุปสงค์ส่วนที่เหลือแบบ “กลับ” (inverse residual demand equation) อาจเขียนได้ดังนี้

$$Pi = p = D(q1 + q2 + \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots + qn) = D(Q) \qquad (8.2)$$

ตัวอย่างสมมุติว่ามี 2 บริษัท ในอุตสาหกรรมถ้าผู้บริโภคมองเห็นว่าสินค้า 2 ชนิดเหมือนกัน ราคาที่แต่ละบริษัทจะกำหนด (p = p1 = p2) เขียนได้ว่า

$$P = a - bQ = a - b(q1 + q2) = a - bq1 - bq2 \qquad (8.3)$$

เมื่อ a และ b เป็นจำนวนคงที่มีเครื่องหมายเป็นบวก หรือ นั่นคือ การเพิ่มขึ้นในผลผลิตของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง จะลดราคาตลาด ดังนั้นราคาของแต่ละบริษัทมีจำนวนเท่ากัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริโภคเห็นว่า สินค้าใช้แทนกันได้ไม่สมบูรณ์เส้นอุปสงค์ของบริษัทที่ 1 คือ

$P1 = a - b1q1 - b2q2$

เมื่อ $a > O$, $b1 - b2 > O$ นั่นคือ การเพิ่มขึ้นในผลผลิตของบริษัทมีผลกระทบอย่างมากบนราคาของบริษัท 1 มากกว่าการเพิ่มขึ้นของผลผลิตของบริษัท 2 ยิ่งบริษัทประสบความสำเร็จในการทำสินค้าให้มีลักษณะแตกต่างกันมากเท่าใด ก็ยิ่งป้องกันความต้องการจากการกระทำของบริษัทอื่น ตัวอย่าง การเปลี่ยนแปลงในปริมาณขยายหรือราคาของเหล้าอุ่นที่ไม่แพงอาจจะมีผลน้อยบนราคาหรืออุปสงค์ สำหรับเหล้าอุ่นที่มีราคาแพง

ตลาดผู้ขายน้อยรายหรือตลาดแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดอาจจะมีสินค้าที่ถูกทำให้แตกต่างกัน แต่ในตลาดแข่งขันสมบูรณ์สินค้าไม่มีความแตกต่างกัน ถ้าสินค้าของบริษัทถูกทำให้มีลักษณะแตกต่างกัน บริษัทจะเผชิญกับฟังก์ชั่นอุปสงค์ที่ลดลง ซึ่งไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมการแข่งขันสมบูรณ์ ซึ่งบริษัทเป็นผู้รับเอาราคา ความจริงยิ่งสินค้าของบริษัทถูกทำให้แตกต่างกันมากเท่าใดความลาดชันของเส้นอุปสงค์ของบริษัทจะยิ่งชันมากขึ้นเท่านั้นและบริษัทก็เข้าใกล้การเป็นผู้ผูกขาด (บริษัทไม่มีสินค้าอื่นใช้ทดแทนได้อย่างใกล้ชิด)

2.1.8 ผลได้ต่อขอบเขต (Economies of scope)

การผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียวในโรงงานอาจจะมีต้นทุนการผลิตที่น้อยกว่าการผลิตสินค้าหลายชนิดพร้อมๆ กัน แนวความคิดนี้เรียกว่า การเกิดผลได้ต่อขอบเขต (Economies of scope) ซึ่งสามารถวัดผลได้จากสูตรต่อไปนี้ (Pindyck and Rubinfeld, 1998)

$$S_c \frac{C(Q_1) + c(Q_2) + ... + c(Q_n) - C(Q_1, Q_2, ...Q_n)}{C(Q_1, Q_2, ...Q_n)} x100$$

เมื่อ S_c คือ ดัชนีวัดผลได้ต่อขอบเขต

$C(Q_i)$ คือ ต้นทุนการผลิตสินค้าชนิดที่ i แยกกันแต่ละโรงงาน

$C(Q_1, Q_2, ...Q_n)$ คือ ต้นทุนของการผลิตสินค้า n ชนิดในโรงงานเดียวกัน

แนวคิดของการวัดผลได้ขอบเขตก็คือ หากต้นทุนของการผลิตสินค้าต่างชนิดกันแยกโรงงานกันมีค่ามากกว่าต้นทุนการผลิตสินค้าทุกชนิดรวมกันในโรงงานเดียวกัน เศษจะมีค่าเป็น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

บวก และเมื่อหารด้วยต้นทุนการผลิตสินค้า รวมกันในโรงงานเดียวแล้ว ก็จะได้เป็นร้อยละของความแตกต่างของต้นทุนดังกล่าว เมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิตสินค้ารวมกัน เช่น หากต้นทุนการผลิตสินค้าแยกกันมีค่าเท่ากับ 180,000 บาท แต่การผลิตสินค้ารวมกันมีต้นทุนเท่ากับ 100,000 บาทย่อมทำให้เกิดความแตกต่าง 80,000 บาท แล้วจะเห็นได้ว่าการผลิตสินค้าแยกกันมีต้นทุนสูงกว่าการผลิตสินค้ารวมกันร้อยละ 80

ดัชนีวัดผลได้ต่อขอบเขตจะบ่งบอกให้ทราบว่าเกิดผลได้ต่อขอบเขตเมื่อมีค่าเป็นบวกเท่านั้น หากมีค่าเท่ากับศูนย์หรือเป็นลบแสดงว่าไม่เกิดผลได้ต่อขอบเขต

ผลได้ต่อขอบเขตเกิดจากการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าภายในโรงงานเพราะปัจจัยการผลิตหนึ่งมีความสามารถในการผลิตสินค้าได้หลายชนิด ทำให้เมื่อมีการโยกย้ายปัจจัยการผลิตที่เหลือจากการผลิตสินค้าหลักไปสู่การผลิตสินค้ารองทำให้ได้ผลผลิตสินค้ารองเหมือนเป็นสินค้าที่ได้มาพร้อมกัน (by-product) ซึ่งลดความสูญเปล่าของปัจจัยการผลิตเหล่านี้ที่เดิมอาจจะต้องทิ้งให้ว่างหรือทิ้งไปจากโรงงานโดยเปล่าประโยชน์

2.1.9 เส้นการเรียนรู้ (Learning curve)

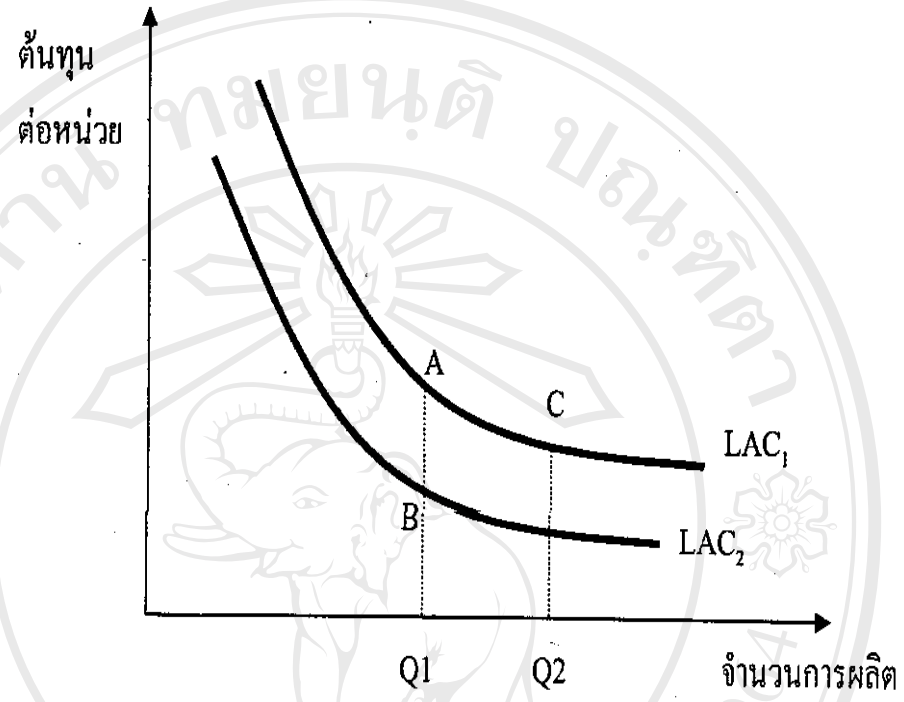
การผลิตในระยะแรกของการตั้งกิจการมักจะไม่เข้าที่ทำให้มีต้นทุนการผลิตที่สูงมาก แต่เมื่อประสบการณ์ในการผลิตเพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปพอสมควรแล้วผู้ผลิตย่อมเกิดการเรียนรู้ว่าควรทำการผลิตอย่างไร ให้มีต้นทุนต่ำลง การที่ต้นทุนต่ำลงนี้จะวิเคราะห์ว่าเป็นเพราะการเรียนรู้หรือเป็นเพราะผลได้ต่อขนาด (Economies of Scale) มีหลักในการวิเคราะห์ดังนี้

- หากต้นทุนการผลิตลดลงเมื่อมีการผลิตในจำนวนที่เพิ่มมากขึ้น จะเกิดจากผลได้ต่อขนาดเพิ่มขึ้น (Increasing return to scale)
- หากต้นทุนการผลิตลดลงแม้ว่าจะผลิตสินค้าจำนวนเท่าเดิมจะเกิดจากการเรียนรู้ (Learning)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การลดลงของต้นทุนจากจุด A เป็นจุด B เป็นเพราะการเรียนรู้ สังเกตจากการผลิตสินค้าที่จำนวน Q_1 ท่ากัน แต่ถ้าต้นทุนลดลงจากจุด A เป็นจุด C นั้นเกิดจากผลได้ต่อขนาดเพราะมีการผลิตสินค้าจำนวนเพิ่มขึ้นจาก Q1 เส้นการเรียนรู้ (Learning Curve) ก็คือ เส้น LAC_2 ที่ลดลงจาก LAC_1 นั่นเอง ดังแสดงในรูปที่ 14-2

รูปกราฟ 2.2 ต้นทุนที่ลดลงเพราะการเรียนรู้ และผลได้ต่อขนาด



2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนันต์ อิกำเหนิด (2545) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ อำเภอสันกำแพง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์และเพื่อศึกษาบทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคทางด้านศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นว่าอยู่ในระดับมีปัญหามาก ปัญหาและอุปสรรคทางด้านระบบการผลิต ด้านระบบการตลาดด้านประชาชนในพื้นที่ และด้านรัฐบาล สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นว่าอยู่ในระดับมีปัญหา ส่วนทางด้านบทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อโครงการหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลควรประสานงานในการจัดโครงการหนึ่งผลิตภัณฑ์กับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนระดับอำเภอมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

นันทวัน เชววิศิษฎ์ (2546) ได้ศึกษา เรื่องความคาดหวังของประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่มีต่อโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อคือ (1) เพื่อศึกษาระดับความคาดหวังของประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่มีต่อโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ในจังหวัดเชียงใหม่ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านพื้นฐานส่วนบุคคล เศรษฐกิจ สังคมและความรู้ความเข้าใจในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กับความคาดหวังของประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่มีต่อโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (3) เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่มีต่อโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ พบว่า กลุ่มของประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ประจำตำบลแล้ว ส่วนในด้านความรู้ความเข้าใจในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรพบว่า ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า รายได้รวมของครัวเรือนของครอบครัวประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความคาดหวังของประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการได้รับคัดเลือกเป็นผลิตภัณฑ์ประจำตำบลมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความคาดหวังของประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ส่วนการทดสอบการเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของความคาดหวังของประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมอาชีพ ด้านการช่วยจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และด้านเศรษฐกิจ โดยสถิติ Analysis of Variance พบว่าประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรมีความคาดหวังต่อโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในด้านการช่วยจำหน่ายผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมา คือด้านการส่งเสริมอาชีพ และด้านเศรษฐกิจ

จิตต์ใส แก้วบุญเรือง (2545) ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง การค้นคว้าแบบอิสระ เรื่องการดำเนินงานโครงการหนึ่งผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบลที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศึกษาการดำเนินงาน โครงการหนึ่งผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบลที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง และเพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงาน โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง ส่วนใหญ่ดำเนินกิจการเป็นกลุ่ม ดำเนินงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 5 ปี ขึ้นไป ชุมชนส่วนใหญ่มีสมาชิกน้อยกว่า 20 คน ส่วนใหญ่มีเงินทุนเริ่มแรกไม่เกิน 10,000 บาท และมีสัดส่วนของชุมชนหรือผู้ประกอบการที่มีเงินทุนหมุนเวียนมากกว่า 50,000 บาท จำนวนมากที่สุดด้านการดำเนินงานแต่ละด้านของชุมชนสรุปได้ ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านการตลาด ชุมชนหรือ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาด คือด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดตามลำดับ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนงานด้านการตลาด กลุ่มลูกค้าเป็นลูกค้าที่มาจากต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยวมากที่สุด สินค้าของชุมชนส่วนใหญ่มีตรายี่ห้อของตนเองและมีสัดส่วนผู้ประกอบการที่มีการพัฒนารูปแบบสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อยู่เสมอตามคำสั่งซื้อของลูกค้ามากที่สุด ชุมชนส่วนใหญ่มีรูปแบบบรรจุภัณฑ์เป็นแบบเบื้องต้นหรือธรรมดา

ด้านการผลิต ชุมชนหรือผู้ประกอบการส่วนมากมีการใช้กลยุทธ์การวางแผนกำหนดจำนวนการผลิตเท่ากับจำนวนความต้องการโดยไม่มีการเพิ่มลดจำนวนสมาชิก วัตถุดิบของชุมชนเป็นผลผลิตทางการเกษตรหรือทรัพยากรธรรมชาติภายในชุมชนมากที่สุด ชุมชนไม่มีการสำรองวัตถุดิบไว้รองรับการผลิต วัตถุดิบของชุมชนส่วนใหญ่ทำการจัดซื้อเป็นประจำจากผู้ค้าส่งรายเดิมภายในท้องถิ่นและมีสัดส่วนของการใช้วิธีการสั่งซื้อทางโทรศัพท์มากที่สุด

ด้านการจัดการและบุคลการ ชุมชนหรือผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนการดำเนินงานเป็นแผนรายเดือน ตามผลการทำงาน ชุมชนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือสังคมและส่งเสริมอาชีพ ชุมชนส่วนใหญ่มีการจัดแบ่งและมอบหมายฝ่ายงานมุ่งเน้นไปที่ฝ่ายผลิตและมีสัดส่วนผู้ประกอบการที่มีสายการบังคับบัญชาเป็น 2 ระดับ คือการบังคับบัญชาระดับสูงสุด มีหัวหน้าหรือประธานชุมชนเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดกับมีผู้ใต้บังคับบัญชาอีกหนึ่งระดับเป็นกลุ่มสมาชิกในชุมชนมากที่สุด ในด้านบุคลากร ชุมชนส่วนใหญ่มีสมาชิกเพียงพอและมีนโยบายเปิดรับ เปิดรับสมาชิกตลอดเวลา ชุมชนมีการกำหนดความสามารถและประสบการณ์เป็นคุณสมบัติของสมาชิกใหม่และมีการจูงใจสมาชิกด้วยการจัดอบรมการทำงานให้แก่สมาชิกมากที่สุด

ด้านการเงินและบัญชี มีแหล่งที่มาของเงินทุนจากหน่วยงานรัฐบาล และจากการเข้าร่วมลงทุนของสมาชิก ชุมชนมีปัจจัยอัตราดอกเบี้ยและวงเงินกู้ยืมเป็นปัจจัยที่ใช้พิจารณาจัดหาเงินทุนมากที่สุด ชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้าและมีสัดส่วนของชุมชนที่มีการวางแผนการจ่ายเงินเพื่อการผลิตสินค้ามากที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพบว่า ชุมชนหรือผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีปัญหาการขาดค่าใช้จ่ายทางการตลาด ไม่สามารถจัดทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดได้ ปัญหาการผลิตอันเนื่องจากการใช้วัตถุดิบที่มีราคาแพงสูงเป็นผลให้ต้นทุนการผลิตสินค้าของชุมชนสูงด้วย ปัญหาการขาดการวางแผนการดำเนินงานของสมาชิกในชุมชน และปัญหาการขาดความรู้ ความสามารถในการประสานงานในชุมชนและปัญหาการขาดเงินทุนในการดำเนินงานและการขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำรายงานทางการเงินให้ครบทุกประเภท

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved