

## บทที่ 2

### กรอบความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### กรอบความคิด

##### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

2.1.1 ทฤษฎีกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix 4 Ps)

2.1.2 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis)

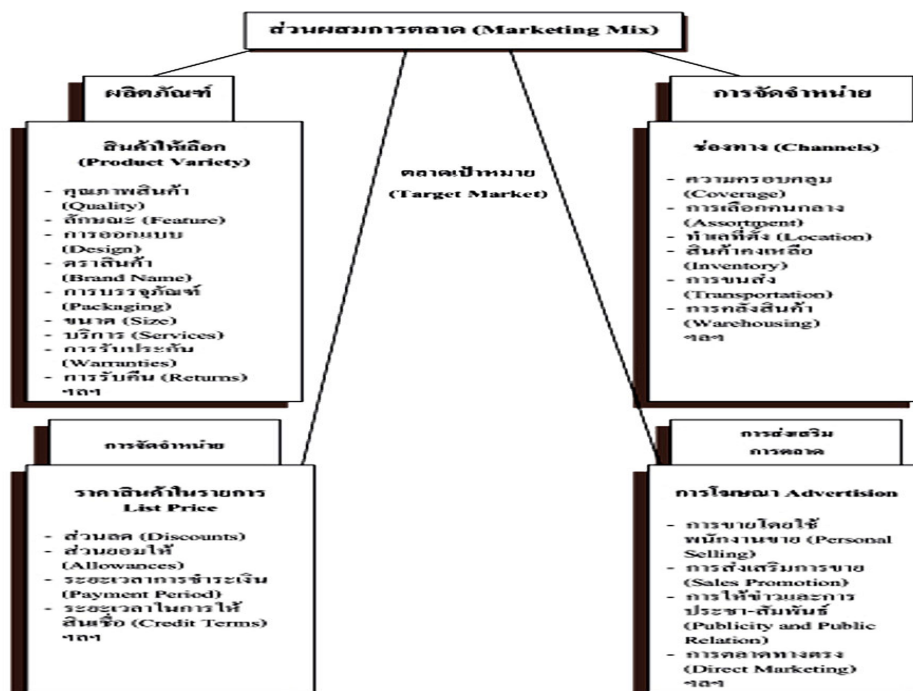
2.1.3 แนวคิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Theory of Competitive Advantage)

2.1.4 แนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรมโดยการรวมกลุ่มธุรกิจเพื่อการแข่งขัน (Cluster)

##### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

2.1.1 ทฤษฎีกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix 4 Ps)

สาวารส ยิ้มเจริญ [1] ทฤษฎีกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) คือ การผสมตัวแปรทางการตลาดที่บริษัทสามารถควบคุมได้ ในอัตราส่วนที่จะสร้างความพึงพอใจ สร้างความยินดีให้แก่ตลาดเป้าหมาย (Target Market) ได้มากที่สุดและมากกว่าคู่แข่งที่มีตลาดเป้าหมายเดียวกัน จัดได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้นทางการตลาด สุบัญญัติ ไชยชาญ [2] ดังรูปที่ 2.1 ที่มีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้า อันประกอบด้วย



รูปที่ 2.1 ส่วนผสมการตลาด

2.1.1.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) หมายถึงการจัดทำกลยุทธ์ของสินค้าให้สนองตอบความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ซึ่งต้องประกอบด้วย รรถประโยชน์ (utility) มีคุณค่า (value) ในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องพยายามคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (differentiate)
2. ความแตกต่างทางการแข่งขัน
3. องค์กรประกอบ คุณสมบัติ ของผลิตภัณฑ์ เช่น ประโยชน์พื้นฐาน, คุณภาพ, บรรจุภัณฑ์, ตราสินค้า
4. การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ เพื่อแสดงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

5. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

2.1.1.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy) การกำหนดกลยุทธ์ราคาตามลักษณะของตลาด หรือแบ่งเป็นตลาดตัวแทนจำหน่าย และตลาดค้าส่ง เป็นต้น

ราคา (Price) หมายถึง สิ่งที่บุคคลจ่ายสำหรับสิ่งที่ได้มาซึ่งแสดงถึงมูลค่าในรูปของเงินตรา (สุปัญญา ไชยชาญ [2] อ้างใน Stanton & Futrell) หรืออาจหมายถึง ราคาต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าของผลิตภัณฑ์ กับราคาของผลิตภัณฑ์ ถ้ามูลค่าสูงกว่าราคาผู้บริโภคจะซื้อสินค้านั้น การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง

1. การยอมรับของลูกค้าในมูลค่าผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าผลิตภัณฑ์
2. ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. การแข่งขัน
4. สภาพแวดล้อมของตลาดที่เกี่ยวข้อง

2.1.1.3 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion Strategy) หมายถึง กิจกรรมการสื่อสารที่บริษัทส่งข่าวสารออกไปเพื่อเผยแพร่ชื่อเสียง ความดีเด่นของผลิตภัณฑ์ และเพื่อชักชวนให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมาซื้อไปบริโภค หรือเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย (personal selling) และการติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่ออื่น ในการติดต่อสื่อสารอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือ กิจกรรมสื่อสารหรือเครื่องมืออื่นได้แก่

การโฆษณา (Advertising) เป็นการเสนอขายโดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น การโฆษณาทางวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ป้ายโฆษณา โปสเตอร์ และใบปลิว เป็นต้น

การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) เป็นการสร้างความคิดเห็นหรือทัศนคติที่ดีต่อธุรกิจ เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน เป็นต้น

การขายโดยให้พนักงานขาย (Personal Selling) เป็นการเสนอขายโดยใช้พนักงานขายเข้าไปติดต่อลูกค้าโดยตรง

การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) เป็นกิจกรรมที่กระตุ้นการซื้อของผู้บริโภค และเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ขาย

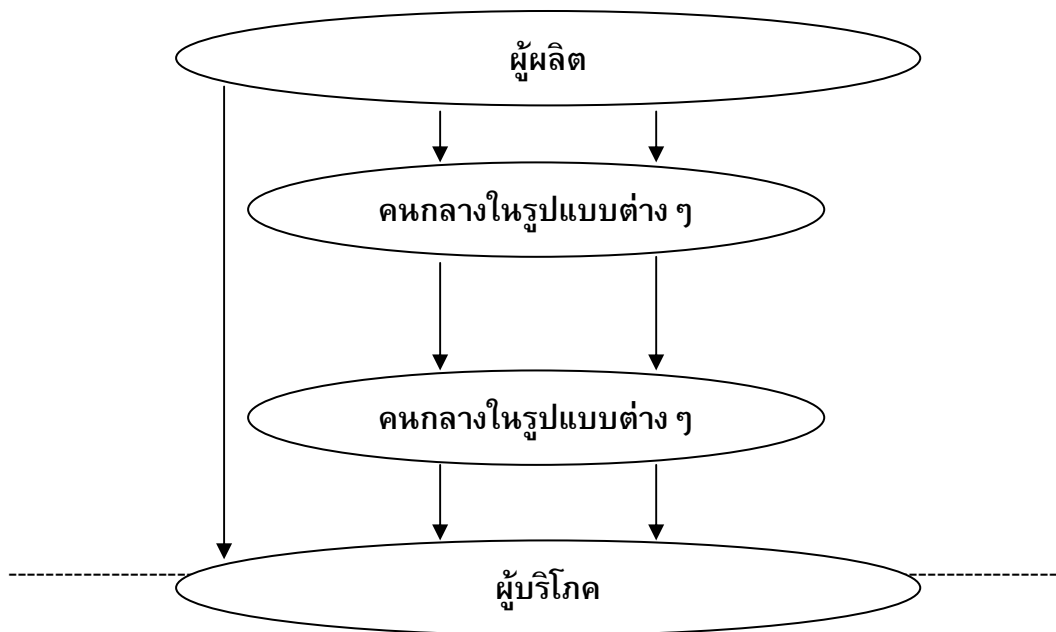
2.1.1.4 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place Strategy หรือ Distribution Strategy) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางประกอบด้วย สถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการองค์การไปตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย คือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย ระบบการขนส่ง คลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้า หรือการจำหน่ายผ่านตัวแทนทางการค้า โดยเน้นตัวแทนที่มีสถานที่ ทำเลที่ดี มีลูกค้าจำนวนมาก กระจายสินค้าได้เร็ว ดังนั้นการจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ศิริประภา สายทอง [3] ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of distribution) หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์เคลื่อนย้ายไปยังตลาดหรือหมายถึงกลุ่มบุคคลหรือองค์การหนึ่งซึ่งอำนาจการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังลูกค้าหรือ หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์ และ/หรือกรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาด ในระบบช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภค



ในการตลาดระหว่างประเทศ คนกลางประเภทต่างๆ ดังกล่าว จะมีทั้งในประเทศแม่และประเทศที่เข้าไปดำเนินกิจการธุรกิจติดต่อโดยเข้าสู่ผู้บริโภคโดยตรงถึงลูกค้าในตลาดต่างประเทศ หรือผ่านคนกลางในประเทศ หรือผ่านทั้งคนกลางในประเทศแม่และคนกลางในต่างประเทศ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล [4]) ดังรูปที่ 2.2

คนกลางในรูปแบบต่างๆ ในประเทศแม่ ได้แก่ คนกลางส่งออก เช่น บริษัทร่วมค้า (Trading Company) หรืออาจเป็นนายหน้าช่วยหาคนกลางในต่างประเทศให้ตัวแทนส่งออกที่รับฝากขาย การใช้รูปแบบนี้ พบเห็นมาก ถ้าวินิจฉัยที่ค้าขายระหว่างประเทศยังไม่แข็งแกร่งด้านการตลาดระหว่างประเทศคนกลางในรูปแบบต่างๆ ในประเทศที่ไปทำธุรกิจด้วย ได้แก่ คนกลางนำเข้า ผู้จัดจำหน่ายในต่างประเทศ ผู้ค้าส่งในต่างประเทศ ผู้ค้าปลีกในต่างประเทศ



รูปที่ 2.2 การขายผ่านคนกลางและขายโดยตรงไม่ผ่านคนกลางในตลาดต่างประเทศ

ช่องทางที่ 1 จำหน่ายจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคในต่างประเทศโดยไม่ผ่านคนกลาง

ช่องทางที่ 2 จำหน่ายผ่านคนกลางในต่างประเทศ และให้คนกลางในต่างประเทศกระจายสินค้าให้

ช่องทางที่ 3 จำหน่ายผ่านคนกลางในประเทศแม่ คนกลางในประเทศที่เข้าทำธุรกิจด้วยและเข้าถึงผู้บริโภค

การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel Structure)

1. การออกแบบช่องทางการจัดจำหน่าย กำหนดจำนวนระดับของช่องทางที่เหมาะสม

2. การกำหนดจำนวนคนกลาง

3. การเลือกประเภทของคนกลาง ในแต่ละระดับของช่องทาง

4. การคัดเลือกคนกลาง

5. การประสานงานในช่องทางการจัดจำหน่าย

6. การพิจารณาส่วนประกอบของคนกลางในช่องทาง

- การค้าปลีก

- การค้าส่ง

การกระจายตัวสินค้า (Physical distribution) หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

(สุปัญญา ไชยชาญ [1] อ้างใน Stanton & Futrell) หรือหมายถึง กิจกรรมการขนส่งและเก็บรักษาสินค้าของธุรกิจหนึ่งภายในระบบช่องทางเพื่อให้เกิดการประสานงาน และให้เกิดต้นทุนในการจำหน่ายต่ำสุดโดยมีระดับการให้บริการลูกค้าที่เหมาะสม (ศิริประภา สายทอง [3]) ประกอบด้วยงานที่สำคัญดังนี้

1. การขนส่ง (transportation)
2. การเก็บรักษาสินค้า (storage) และการคลังสินค้า (warehousing)
3. การบริหารสินค้าคงเหลือ (inventory management)
4. การพิจารณาต้นทุนการจัดจำหน่ายรวมให้ต่ำสุด
5. การดำเนินงานเกี่ยวกับคำสั่งซื้อ (order processing)
6. การคาดคะเนความต้องการซื้อสินค้า
7. การกำหนดขั้นตอนในการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ในธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพ
8. การบรรจุภัณฑ์เพื่อการป้องกัน

#### 2.1.2 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis)

นุกูล ทองสุข [4] การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ Albert Humphrey จะประกอบด้วยทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของสินค้าหรือธุรกิจ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของสินค้าหรือธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เราเรียก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเหล่านี้ว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เป็น “ข้อได้เปรียบ” ทางการแข่งขัน	สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เป็น “ข้อเสียเปรียบ” ทางการแข่งขัน
โอกาส (Opportunity)	ข้อจำกัด (Threat)
สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่ “เอื้อประโยชน์” ต่อกิจการ	สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่เป็น “ข้อจำกัด” ต่อกิจการ

ศรีบุญญา หอมสินธุ์ [6] การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กรประกอบด้วย

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค เช่น ลักษณะประชากร เศรษฐกิจ

(อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การบริโภคส่วนบุคคล โครงสร้างอุตสาหกรรม) แนวโน้มอุตสาหกรรม (ยอดขายของสินค้าในอุตสาหกรรม การจัดหาวัตถุดิบต่างๆ) สภาพสิ่งแวดล้อมเทคโนโลยีใหม่ๆ การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม และประเพณีต่างๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางสังคม

### 2. การวิเคราะห์ลูกค้า หมายถึง ประชากรที่จะซื้อ ลูกค้าที่ซ่อนเร้นอยู่มีจำนวน

เท่าไร โครงสร้างลูกค้าแยกเป็นอย่างไร กระบวนการตัดสินใจซื้อ องค์กรประกอบสำคัญในการซื้อคืออะไร ใช้เวลานานเท่าไรจึงตัดสินใจซื้อ ซื้อเมื่อไร ที่ไหน และปริมาณเท่าไร มีการเปรียบเทียบสินค้าหรือไม่ อย่างไร

### 3. การวิเคราะห์คู่แข่ง เมื่อต้องการจะชิงตลาดจากคู่แข่ง (หรือป้องกันคู่แข่ง) ก็จำเป็นต้องวิเคราะห์ในเชิงการแข่งขัน การวิเคราะห์ยอดขาย กำไร จำนวนลูกค้า และการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรการบริหาร เช่น จำนวนการขาย ความสามารถในการผลิต ความรวดเร็วต่อการสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นอย่างไร สามารถทนต่อการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงได้หรือไม่ หรือที่เรียกว่าเป็นการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคนั้นเอง



โอกาส (Opportunities) เป็นปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทที่บริษัทสามารถนำมาใช้ประโยชน์หรือมีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ และทำให้องค์กรหรือธุรกิจมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

อุปสรรค (Threats) เป็นปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท อันอาจเป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท ทำให้บริษัทประสบความล้มเหลวหรือไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ที่วางไว้ และอาจทำให้ความพยายามในการบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันทางกลยุทธ์ต้องสูญเปล่า

นุกูล ทองสุข [5] การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับทรัพยากรการบริหารที่สามารถควบคุมได้ถึงจะวิเคราะห์ภายนอกได้ละเอียดเพียงใด แต่ไม่สามารถหาความสามารถภายในของตนเองได้ก็จะทำให้เข้าใจผิดและดำเนินการผิดได้เช่นกัน โดยการวิเคราะห์ภายในนั้นจะกล่าวถึง วัฒนธรรมประเพณี ลักษณะพิเศษของสินค้า คุณภาพของสินค้า ส่วนแบ่งการตลาด จุดเด่นและจุดด้อยของกลยุทธ์การตลาดที่ผ่านมา ทรัพยากรบุคคล ความเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ ตลอดจนเงินทุน รวมแล้วเรียกว่า “จุดแข็งและจุดอ่อน”

จุดแข็ง (Strengths) เป็นปัจจัยภายในบริษัทที่เป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งบริษัทสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานธุรกิจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และทำให้องค์กรหรือธุรกิจมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันทางกลยุทธ์ เพื่อสร้างความเป็นต่อในตลาดหรือในอุตสาหกรรม

จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นปัจจัยภายในบริษัทที่เป็นข้อเสียเปรียบเชิงการแข่งขันทางกลยุทธ์ ไม่สามารถบรรลุความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางกลยุทธ์หรือมีด้อยกว่าคู่แข่ง อันเป็นปัญหาหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

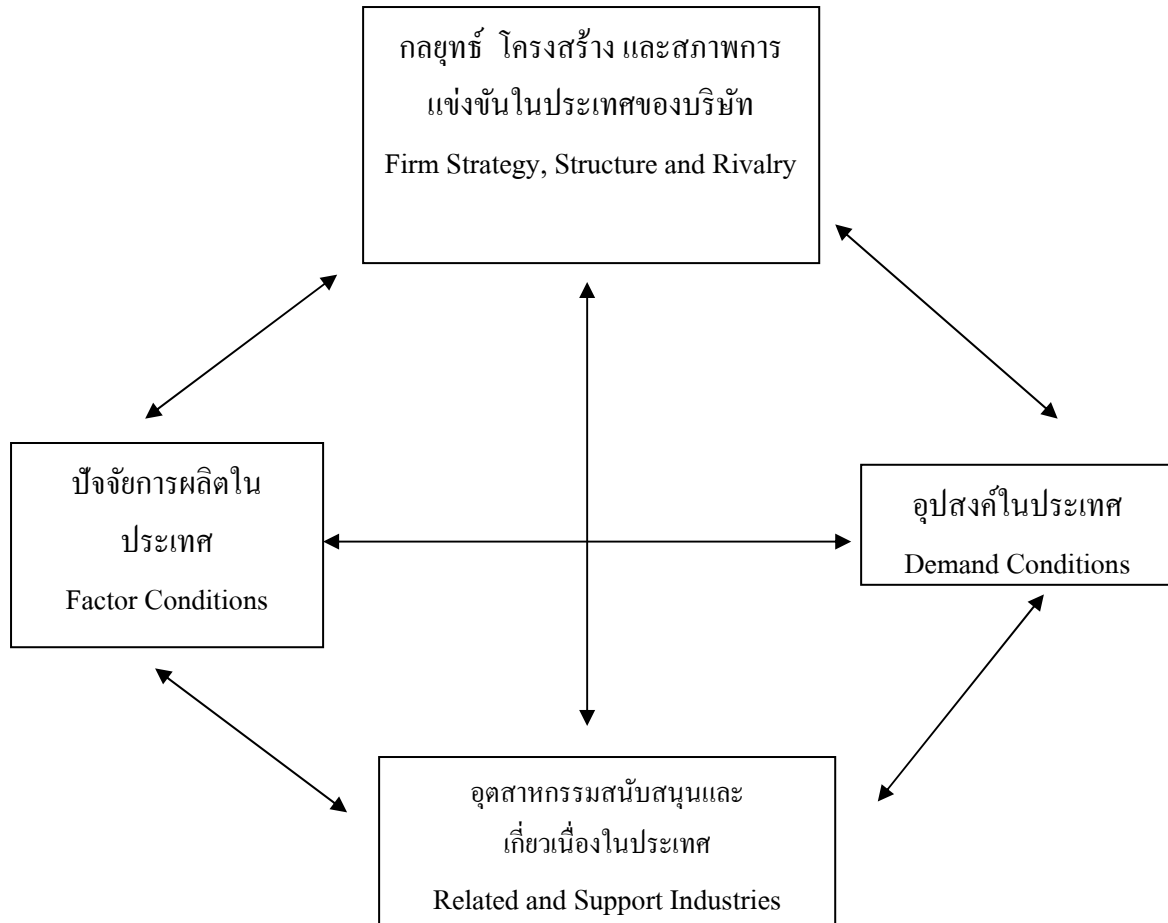
2.1.3 แนวคิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Theory of Competitive Advantage) จากทฤษฎีเพชร (Diamond Model)

ชิปดี คงหอม [8] แนวคิดทฤษฎีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ของ ไมเคิล.อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) เป็นทฤษฎีที่บอกว่าบริษัทใดบริษัทหนึ่งในอุตสาหกรรมจะประสบความสำเร็จในธุรกิจระหว่างประเทศหรือมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโลกได้ก็ต่อเมื่อข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศสอดคล้องและส่งเสริมกับข้อได้เปรียบทางการ

แข่งขันระหว่างประเทศของบริษัทนั้น แต่ในทางตรงข้ามถ้าข้อได้เปรียบทางด้านการแข่งขันของประเทศไม่ส่งเสริมหรือขัดขวางข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศของบริษัท บริษัทนั้นในอุตสาหกรรมก็จะไม่ประสบความสำเร็จในธุรกิจระหว่างประเทศ หรือสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก ดังนั้นจึงได้พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศไทยตามระบบเพชร <http://exmba.nisit.ku.ac.th/forums/index.php?> [7] ดังรูปที่ 2.3 ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน 4 ปัจจัย ได้แก่

1. สภาพปัจจัยการผลิต (Factor Conditions)
2. สภาพของอุปสงค์ (Demand Conditions)
3. อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง (Related & Supporting Industry)
4. ยุทธการ โครงสร้างและสภาพการแข่งขันของธุรกิจ (Firm Strategy

Structure & Rivalry)



รูปที่ 2.3 ตัวกำหนดข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ

## 1. สภาวะปัจจัยการผลิตในประเทศ (Factor Conditions)

ปัจจัยการผลิตสามารถแบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่

### 1.1 ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปริมาณ คุณภาพ และราคา (เงินเดือน

ค่าจ้าง แรงงาน ผลประโยชน์ และสวัสดิการทั้งหมด) ของบุคลากรในทุกระดับตั้งแต่ล่างสุดไปจนถึงสูงสุดในทุกสาขาอาชีพ

1.2 ทรัพยากรกายภาพ หมายถึง ปริมาณ คุณภาพ ความยากง่ายในการนำมาใช้ และราคาหรือต้นทุน ของทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ในประเทศ เช่น ที่ดิน น้ำ แร่ ไม้ แหล่งไฟฟ้า พลังงานน้ำ ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ตำแหน่งที่ตั้งของประเทศ ขนาดของประเทศและเขตแบ่งเวลาของประเทศ เป็นต้น

1.3 ทรัพยากรความรู้โดยทั่วไป ซึ่งแหล่งทรัพยากรความรู้ของประเทศ ได้แก่ มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษาต่างๆ ของรัฐและเอกชน สำนักงานสถิติ

### 1.4 ทรัพยากรทุน หมายถึง เงินทุน เงินออมต่างๆ ในทุกรูปแบบ

1.5 โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบการขนส่ง ระบบโทรคมนาคม ระบบไปรษณีย์ ระบบการเงิน ระบบสาธารณสุข

การพัฒนาความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศและของบริษัท มีความจำเป็นต้องยกระดับและเพิ่มจำนวนของปัจจัยการผลิตอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยพื้นฐานหรือปัจจัยทั่วไป ไปสู่ปัจจัยขั้นสูงหรือปัจจัยเฉพาะทาง นอกจากนี้มาตรฐานในการแบ่งระหว่างปัจจัยพื้นฐานกับปัจจัยขั้นสูง และระหว่างปัจจัยทั่วไปกับปัจจัยเฉพาะทาง ก็จะถูกยกระดับเพิ่มสูงขึ้นไปพร้อมๆ กับความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ปัจจัยขั้นสูงและปัจจัยเฉพาะทางในปัจจุบันจะกลายเป็นปัจจัยพื้นฐาน และปัจจัยทั่วไปสำหรับอนาคต ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาปัจจัยการผลิตอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

แม้ว่าประเทศจะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการที่ประเทศมีปัจจัยการผลิตมาก แต่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันในลักษณะนี้มักเป็นความได้เปรียบขั้นต่ำ และมักจะก่อให้เกิดการใช้ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่อย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในทางตรงกันข้ามใน

บางครั้งการที่ประเทศมีความเสียเปรียบด้านปัจจัยการผลิตพื้นฐาน (เช่น ขาดแคลนแรงงาน ขาดแคลนวัตถุดิบ และสภาพอากาศที่หนาวมาก เป็นต้น) อาจส่งผลทำให้เกิดแรงกดดันให้พัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มักทำให้ประเทศมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันสูง รวมทั้งทำให้ประเทศสามารถยกระดับและเพิ่มจำนวนบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศมากขึ้นอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามการที่ความเสียเปรียบด้านปัจจัยการผลิตนั้นเกิดขึ้นในประเทศนั้นก่อนประเทศอื่นๆ และจะเกิดขึ้นในประเทศอื่นๆ อีกภายหลัง

## 2. สภาวะอุปสงค์ในประเทศ (Demand Conditions)

สภาวะอุปสงค์ในประเทศมีอิทธิพลต่อการดำเนินการต่างๆ ของบริษัท โดยประเทศจะมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือในส่วนของอุตสาหกรรมที่อุปสงค์ของประเทศให้รูปแบบความต้องการของผู้ซื้อที่ชัดเจนหรือเกิดขึ้นก่อนประเทศอื่น รวมทั้งการที่ผู้ซื้อในประเทศกดดันให้บริษัทต่างๆ ในประเทศพัฒนานวัตกรรมเร็วกว่าประเทศอื่นๆ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ประเทศมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือในส่วนของอุตสาหกรรมนั้น ดังนั้นจะเห็นว่าลักษณะของเส้นอุปสงค์ในประเทศที่แตกต่างกันจะก่อให้เกิดข้อแตกต่างระหว่างประเทศในด้านความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศได้

ในบางครั้งอาจเข้าใจว่าการส่งออกหรือตลาดระหว่างประเทศมีผลทำให้อุปสงค์ในประเทศมีความสำคัญลดลงต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ แต่ในความเป็นจริงแล้ว อุปสงค์ในประเทศมีผลต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศมากกว่าอุปสงค์ในต่างประเทศหลายๆ ประเทศรวมกันเสียอีก เนื่องจากบริษัทที่มีความเข้าใจความต้องการของผู้ซื้อในประเทศมากกว่าความต้องการของผู้ซื้อในต่างประเทศ ซึ่งจากความเป็นจริงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการอยู่ใกล้กับผู้ซื้อรายสำคัญต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของบริษัทและประเทศสำหรับอุปสงค์ในประเทศที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงแข่งขัน จะถูกแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

2.1 ขนาดของตลาด ถ้าตลาดในประเทศมีขนาดใหญ่ ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการรองรับการผลิตได้มาก ย่อมสร้างโอกาสที่จะลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยหรือก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดได้จากการผลิตครั้งละมากๆ (Economies of scale) และผู้ผลิตยังสามารถลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยได้จากการสะสมความชำนาญในการผลิตหลายๆ ครั้ง (Learning curve) อีกด้วยและเพื่อตอบสนองอุปสงค์ในประเทศที่มีขนาดใหญ่ยังส่งผลให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้ดีขึ้น

2.2 ผู้ซื้อที่รู้จักจริง สำหรับผู้ซื้อ ในที่นี้หมายความว่ารวมถึงผู้อุปโภคบริโภค ช่องทางการจัดจำหน่าย และผู้ที่เป็นองค์กรหรือบริษัทต่างๆ โดยผู้ซื้อเหล่านี้จะมีส่วนในการเสริมสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน คือ ผู้ซื้อในประเทศรู้จักจริงในการซื้อสินค้าและบริการแล้ว จะมีการตั้งมาตรฐานในการเลือกซื้อสินค้าหรือบริการนั้นไว้สูง ซึ่งเป็นแรงกดดันให้บริษัทต้องพัฒนาข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ผู้ซื้อในประเทศรู้จักจริงมากกว่าผู้ซื้อในต่างประเทศ

2.3 อุปสงค์ในประเทศเกิดขึ้นก่อนประเทศอื่น อุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อสนองตอบอุปสงค์ในประเทศจะมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้ ถ้าอุปสงค์ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นก่อนในประเทศแล้ว จึงกลายเป็นอุปสงค์สากลที่เกิดขึ้นในประเทศอื่นๆ ภายหลัง แต่ในทางตรงข้ามถ้าอุปสงค์ในประเทศตอบสนองต่ออุปสงค์สากลล่าช้า ย่อมส่งผลให้ประเทศนั้นเสียเปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศในอุตสาหกรรมนั้นได้

2.4 ส่วนผสมของอุปสงค์ในประเทศ ในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ อาจมีหลายส่วนตลาดที่มีลักษณะของอุปสงค์คล้ายคลึงกับอุปสงค์ในตลาดโลก ซึ่งถ้าตลาดนั้นมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมสูงกว่าตลาดเดียวกันนี้ในประเทศอื่น จะส่งผลให้บริษัทสามารถมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันในตลาดนี้ได้ ในทางตรงข้ามถ้าตลาดนั้นมีความสำคัญในอุตสาหกรรมต่ำกว่าตลาดส่วนเดียวกันนี้ในประเทศอื่นๆ ประเทศจะเสียเปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศในอุตสาหกรรมนั้นได้

### 3. อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องในประเทศ (Related and Supporting Industries)

การที่ประเทศมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related Industries) และ อุตสาหกรรมสนับสนุน (Supporting Industries) ที่มีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน จะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการผลิต (Activity Linkages) ตามห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ย่อมมีผลทำให้อุตสาหกรรมที่มีอุตสาหกรรมสนับสนุนนั้นสนับสนุนอยู่มีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และมีต้นทุนการผลิตต่ำ ซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมนั้นมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่เกิดขึ้น เกิดขึ้นเนื่องจาก

3.1 ช่องทางที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และบางครั้งมีสิทธิพิเศษมากกว่าผู้ผลิตรายอื่นในต่างประเทศในการเข้าถึงวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่ดีที่สุด

3.2 ความร่วมมือกันระหว่างบริษัทผู้ใช้กับบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ ชิ้นส่วนหรือเครื่องจักรซึ่งถ้าสำนักงานใหญ่ของบริษัทผู้ผลิตและของบริษัทผู้ซื้ออยู่ในประเทศเดียวกัน มีกิจกรรมสำคัญและมีผู้บริหารอยู่ในประเทศเดียวกัน ย่อมส่งผลทำให้เกิดความร่วมมือกันอย่างจริงจังมากกว่าในกรณีที่สำนักงานใหญ่ของอีกฝ่ายหนึ่งอยู่ในประเทศเดียวกันกับบริษัทสาขาของอีกฝ่ายหนึ่ง

3.3 มีความร่วมมือกันในด้านกระบวนการนวัตกรรมและกระบวนการยกระดับและเพิ่มจำนวนบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน คือ ถ้าผู้ขายวัตถุดิบช่วยย้ให้บริษัทมองเห็นถึงวิธีใหม่ โอกาสใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ บริษัทมีช่องทางที่รวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลใหม่ ความคิดใหม่ มุมมองใหม่ และนวัตกรรมใหม่ของผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่งเมื่อทุกฝ่ายร่วมมือกันแก้ไข ปัญหาแลกเปลี่ยนแนวคิดการวิจัยและพัฒนาระหว่างกัน ย่อมก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ในที่สุด นอกจากนี้ผู้ขายวัตถุดิบมักจะกระจายข้อมูลใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ไปสู่อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องซึ่งจะส่งผลทำให้อัตราความเร็วในการสร้างนวัตกรรมภายในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆถูกเร่งให้เร็วขึ้น

อย่างไรก็ตามประเทศหนึ่งไม่จำเป็นต้องมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันในทุกอุตสาหกรรม สนับสนุนของอุตสาหกรรมหนึ่งเพื่อทำให้อุปสงค์มีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน และถ้าอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องมีบริษัทแม่อยู่ใกล้กันและมีนวัตกรรมเดียวกันจะทำให้มีการร่วมมือกันอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้มีการพัฒนานวัตกรรมและเพิ่มจำนวนบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันของทุกๆฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันนั้นให้เพิ่มมากขึ้น

#### 4. ยุทธการ โครงสร้างและสภาพการแข่งขันของธุรกิจ (Firm Strategy Structure & Rivalry)

ปัจจัยที่เป็นบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันปัจจัยสุดท้ายในระบบเพชร ได้แก่ ยุทธการ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัท โดยถ้าตัวกำหนดนี้ในประเทศใด สอดคล้องกับข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมใดในประเทศนั้น ตัวกำหนดนี้จะช่วยส่งเสริมให้ประเทศมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นได้

4.1 ยุทธการและโครงสร้างของบริษัทในประเทศ วัฒนธรรมของประเทศย่อมมีผลกระทบต่อการใช้กลยุทธ์และโครงสร้างของบริษัทในประเทศ ถึงแม้ว่าคงไม่มีประเทศใดที่ทุกบริษัทในประเทศนั้นเลือกใช้กลยุทธ์และโครงสร้างเดียวกันหมดแต่บริษัทส่วนมากในประเทศเดียวกันมักมีลักษณะร่วมกันบางประการที่แตกต่างจากบริษัทในประเทศอื่น

4.2 สภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัท สภาพการแข่งขันในประเทศ ทั้งในด้านราคาและด้านอื่นๆ เช่น ด้านเทคโนโลยี ถือเป็นปัจจัยหนึ่งในระบบเพชรที่มีความสำคัญมากที่สุดในการกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ คือ ถ้าในประเทศมีการแข่งขันที่รุนแรงจะเป็นแรงผลักดันให้ผู้ผลิตต้องพัฒนา ต้องนวัตกรรม และต้องปรับปรุงกลยุทธ์ในการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนต่ำ ซึ่งจะทำให้สามารถแข่งขันในต่างประเทศได้ในที่สุด รวมทั้งจากการที่ในประเทศมีการแข่งขันที่รุนแรงเป็นแรงกดดันให้บริษัทต้องส่งออกเพื่อขยายตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการลดต้นทุนจากการผลิตครั้งละมากๆ เป็นบ่อเกิดสำคัญของความได้เปรียบเชิงแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้น

การแข่งขันในประเทศมีประโยชน์มากกว่าการแข่งขันระหว่างประเทศในการกดดันให้เกิดการพัฒนาและนวัตกรรม เนื่องมาจากว่าผู้แข่งขันรายใหญ่ในประเทศมักก่อให้เกิดแรงกดดันที่เห็นและรู้สึกได้ชัดกว่าผู้แข่งขันในต่างประเทศ ความสำเร็จของผู้แข่งขันรายใดรายหนึ่งในประเทศจะเป็นการช่วยชี้แนวทางให้แก่ผู้แข่งขันรายอื่น รวมทั้งเป็นการดึงดูดผู้แข่งขันรายใหม่ให้เข้ามาในอุตสาหกรรมอีกด้วย ดังนั้นผู้แข่งขันในประเทศจึงจำเป็นต้องแสวงหาข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันขั้นสูงซึ่งเป็นการได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนกว่า ซึ่งในการศึกษายุทธการ โครงสร้างและสภาพการแข่งขันของธุรกิจนี้ จะรวมถึง 6 ประเด็น ที่มีผลกระทบสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในการแข่งขัน รวมทั้งการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ ได้แก่

1. การเปิดเสรีและนโยบายการค้าระหว่างประเทศ
2. นโยบายการส่งเสริมการลงทุน
3. นโยบายการแข่งขันทางการค้า
4. การบิดเบือนและแทรกแซงกลไกตลาดของรัฐ
5. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ
6. ความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ของธุรกิจ

นอกจากประโยชน์ต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การแข่งขันภายในประเทศจะมีประโยชน์มากขึ้นถ้าผู้แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันอยู่กระจุกตัวหรืออยู่ในเมืองเดียวกัน เนื่องมาจากว่าการที่บริษัทอยู่ในบริเวณเดียวกันจะทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในอุตสาหกรรมสามารถเผยแพร่ได้อย่าง



รวดเร็วกว่า บริษัทต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันของตนไว้ ส่งผลทำให้อุตสาหกรรมเจริญก้าวหน้าไปเร็วกว่าผู้แข่งขันในประเทศที่อยู่กระจัดกระจายกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นปัจจัยที่เป็นบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม ตามแนวความคิดของ ไมเคิล.อี.พอร์เตอร์ ยังมีปัจจัยอีก 2 ปัจจัย ที่ไม่ใช่ตัวกำหนดโดยตรงแต่เป็นเพียงตัวแปรที่มีผลต่อตัวแปรทั้ง 4 ที่กำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ ซึ่งได้แก่

#### 5. เหตุสุคติวิสัย (Chance)

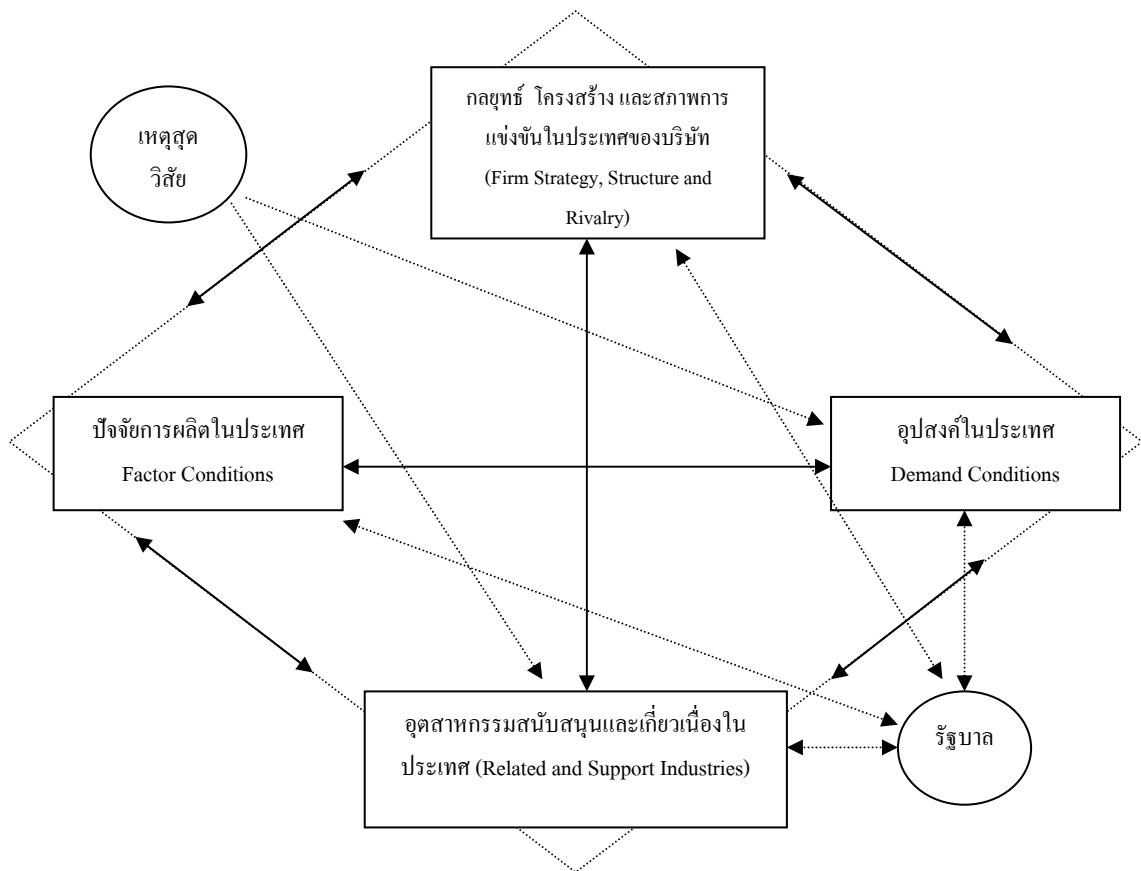
เหตุสุคติวิสัย หมายถึง การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทต่างๆ ในอุตสาหกรรม (โดยมีบ่อเกิดครั้งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของรัฐบาลในประเทศนั้นด้วย แต่อาจจะอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาลประเทศอื่น) เช่น สิ่งประดิษฐ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีครั้งสำคัญ การเปลี่ยนแปลงราคาปัจจัยการผลิตครั้งสำคัญ การเพิ่มสูงขึ้นอย่างกะทันหันของอุปสงค์ การตัดสินใจทางการเมืองโดยรัฐบาลประเทศอื่นๆ และสภาวะสงคราม เป็นต้น

เหตุสุคติวิสัยดังกล่าวข้างต้นมีความสำคัญต่อการกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ เนื่องมาจากว่าเหตุสุคติวิสัยจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของอุตสาหกรรมในระบบเพชร หรือในบ่อเกิดแห่งข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม เหตุสุคติวิสัยอาจลบล้างข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันของผู้แข่งขันรายเดิม จึงเกิดช่องว่างที่ผู้แข่งขันรายใหม่สามารถเอาชนะผู้แข่งขันรายเดิมได้ ในขณะที่เหตุสุคติวิสัยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างอุตสาหกรรมมาในระบบเพชร หรือในบ่อเกิดแห่งข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันของอุตสาหกรรมประเทศที่จะประสบความสำเร็จในการใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ก็คือ ประเทศที่มีระบบเพชรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

#### 6. รัฐบาล (Government)

รัฐบาลเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อตัวกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันต่างๆ 4 อย่างข้างต้น โดยรัฐบาลสามารถที่จะส่งเสริมหรือขัดขวางการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศได้ แต่รัฐบาลไม่มีความสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้โดยตรงแต่จะต้องกระทำผ่านการดำเนินนโยบายในการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมให้สิทธิพิเศษต่างๆ ย่อมส่งผลทำให้อุตสาหกรรมมีต้นทุนต่ำ แล้วก่อให้เกิดความสามารถในการ

แข่งขันได้ในที่สุด แต่ในทางตรงกันข้ามถ้ารัฐบาลดำเนินนโยบายผิดพลาด ย่อมส่งผลทำให้อุตสาหกรรมไม่สามารถแข่งขันกับต่างประเทศในตลาดโลกได้จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นตัวกำหนดต่างๆ ที่เป็นบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศและตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวกำหนดเหล่านั้นซึ่งประกอบกันเป็นระบบเพชรที่สมบูรณ์ดังรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 ระบบเพชรที่สมบูรณ์

## 2.1.4 แนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรมโดยการรวมกลุ่มธุรกิจเพื่อการแข่งขัน (Cluster)

ศรัญญา หอมสินธุ์ [6] ด้วยระบบเศรษฐกิจโลกปัจจุบันได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สลับซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น นับเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่นำมาใช้ในการผลิต การตลาด การบริการและการสื่อสารโทรคมนาคม อีกทั้ง จากการเปิดตลาดการค้าเสรีตามพันธกรณีขององค์การการค้าโลก (WTO) ตลอดจนการรวมกลุ่มการค้าในภูมิภาคต่างๆ ของโลกที่ทวีสูงขึ้นเป็นลำดับ นับเป็นเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการแข่งขันทางการค้าให้ทวีความเข้มข้นมากขึ้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอด

ดังนั้นเพื่อให้อุตสาหกรรมอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับคลัสเตอร์ (Cluster) หรือการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการในบริเวณพื้นที่เดียวกัน โดย อัลเฟรด มาร์แชล (Alfred Marshall) ผู้ซึ่งเป็นศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ได้ตั้งข้อสังเกตว่ากลุ่มอุตสาหกรรมที่ฝังตัวอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งจะมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าอุตสาหกรรมที่กระจัดกระจายอยู่และดำเนินธุรกิจโดยลำพัง โดยรูปแบบที่สะท้อนแนวคิดของคลัสเตอร์ที่เป็นรูปธรรมได้แก่ เขตอุตสาหกรรมในอิตาลี ซึ่งมีวิวัฒนาการมากกว่าร้อยปี โดยมีกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กมารวมตัวกันเพื่อทำธุรกิจอยู่ในพื้นที่เดียวกัน มีความร่วมมือกันและแข่งขันในเวลาเดียวกันด้วย การรวมตัวในลักษณะนี้ได้นำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันทางธุรกิจ ต่อมาได้รับการพัฒนาเป็นทฤษฎี โดยศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) และด้วยภาวะเศรษฐกิจโลกได้เปลี่ยนแปลงไปมาก อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเปิดเสรีทางการค้า และผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาซับซ้อนขึ้น จึงทำให้คลัสเตอร์ยังมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

“คลัสเตอร์” ตามแนวคิดของ Michael E. Porter หมายถึง ความร่วมมือกันและการเชื่อมต่อกันตลอดเวลาของกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งอาจเป็นอุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างอุตสาหกรรมกันอันเป็นอุตสาหกรรมที่มีความต่อเนื่องกัน รวมถึงผู้จัดหาวัตถุดิบสำหรับการผลิตโดยมีเป้าหมายและยุทธวิธีร่วมกัน ตลอดจนหน่วยงานหรือสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและกลุ่มบุคลากรซึ่งให้บริการด้านการเงินที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นมารวมตัวกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการบริหารจัดการด้านความรู้เทคนิค รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร

และนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพการผลิตร่วมกัน โดยมีภาครัฐเป็นผู้สนับสนุนและจัดหา  
 สาธารณูปโภคที่จำเป็นให้

นอกจากนี้ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ยังได้กำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญ  
 ของคลัสเตอร์ ประกอบด้วย

1. การเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Connectivity) เนื่องจากทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน  
 ความรู้ ผลที่ตามมา นอกเหนือจากการถ่ายทอดความรู้แล้ว อาจนำไปสู่ความคิดใหม่ ทั้งนี้การ  
 เชื่อมโยงไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะภายในกลุ่มบริษัทหรือผู้ประกอบการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการ  
 เชื่อมโยงกับผู้จัดส่งสินค้า ลูกค้า ตลอดจนสถาบันวิจัย และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ความร่วมมือ (Collaboration) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน  
 ที่มีความร่วมมือและพึ่งพากันและกันอันจะนำไปสู่ความเชื่อถือไว้วางใจ

3. การแข่งขัน (Competition) เป็นการแข่งขันที่อยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือกัน  
 เช่น ร่วมมือกันทำการตลาด หรือซื้อวัตถุดิบในขณะที่ยังคงแข่งขันกันพัฒนารูปแบบสินค้าเป็นต้น

4. ประสิทธิภาพโดยรวม (Collective Efficiency) จากความร่วมมือท่ามกลางการ  
 แข่งขัน พร้อมกับการเชื่อมโยงที่เป็นระบบในการถ่ายทอดความรู้ จะทำให้คลัสเตอร์มีประสิทธิ-  
 ภาพโดยรวมเหนือกว่าผู้ประกอบการที่ไม่มีการรวมตัวหรือรวมตัวกันเฉพาะในด้านธุรกิจการค้า  
 เพียงอย่างเดียว

จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด คือ ไมเคิล  
 อี พอร์เตอร์ ได้บ่งชี้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อการแข่งขันของ  
 ประเทศชาติในปัจจุบัน เพราะจำเป็นต้องอาศัยยุทธวิธีมาใช้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจโดย  
 เริ่มตั้งแต่การเลือกอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่มีศักยภาพและสามารถสร้างผลกำไรสูง (โดยใช้วิธี  
 ประเมินสถานะแวดล้อมของอุตสาหกรรมตามองค์ประกอบเพื่อศึกษาถึงข้อได้เปรียบเชิงการ  
 แข่งขันของอุตสาหกรรม หรือที่เรียกว่า Diamond Model) ตลอดจนการสร้างกลุ่มที่เป็นลำดับ  
 ขึ้นตอน จนถึงการผสมผสานเอากลยุทธ์ทางการแข่งขันเพื่อเพิ่มขีดความสามารถที่เหมาะสมกับ  
 ปัจจัยภายในและภายนอกของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจในประเทศที่ถูกคัดสรรมาแล้วเป็นสำคัญ เพื่อ  
 เป็นการนำไปสู่การพัฒนาในการแข่งขันในตลาดโลก จึงมีกระบวนการสร้างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ

ในอันที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคการผลิตและเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยรวม ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนการสร้างกลุ่ม เป็นขั้นตอนเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มในคลัสเตอร์ โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาคลัสเตอร์ ชักชวนและจูงใจให้เข้าร่วมกลุ่ม การทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มสมาชิก โดยเริ่มจากการเลือกธุรกิจที่มีความตั้งใจและมีความพร้อม โดยธุรกิจและการดำเนินงานของกิจการที่จะมารวมกลุ่มเหล่านี้อาจมีความเกี่ยวพันในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังต่อไปนี้ คือ อยู่ในแหล่งหรือพื้นที่ประกอบการเดียวกัน เป็นธุรกิจที่ต่อเนื่องในลักษณะของห่วงโซ่อุปทาน มีอุปสงค์และมิตลาดที่มีความต้องการคล้ายคลึงกัน มีบุคคลที่มีภาวะผู้นำ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเมื่อรวบรวมกลุ่มธุรกิจได้แล้ว ขั้นแรกเริ่มนัดพบประชุมหารือเพื่อปรับกระบวนการความคิดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ต่อมาจึงคัดเลือกผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเป็นที่ยอมรับในกลุ่มเพื่อเป็นแกนนำในการปฏิรูป และทำการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และสร้างเป้าหมายร่วมของกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการหาประโยชน์เฉพาะราย เช่น การกำหนดคู่แข่ง ตลาดการแข่งขัน รวมถึงการวางกรอบการดำเนินงานว่าใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด อย่างไร เพื่อให้เกิดความชัดเจน มีความต่อเนื่องของการดำเนินงานและสามารถประเมินผลได้ ตลอดจนร่วมกันกำหนดเครื่องมือชี้วัด เพื่อการประเมินผล เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์และแผนงานได้เมื่อจำเป็น อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด และใช้ระยะเวลาพอสมควร ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่คุ้นเคยกับการเปิดเผยกับการเปิดเผยแนวความคิดของตนต่อผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่ประกอบธุรกิจอย่างเดียวกับตน ดังนั้น ผู้นำกลุ่มจำเป็นต้องสามารถชี้แจงและอธิบายถึงประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับ โดยเน้นที่การร่วมกันแข่งมากกว่าแข่งกันเอง ซึ่งนอกจากจะเป็นผู้ประกอบการธุรกิจด้วยกันแล้ว ผู้มีส่วนร่วมสนับสนุนยังควรประกอบด้วยหน่วยงานของรัฐ หรือ องค์กรปกครองท้องถิ่น สถาบันการศึกษา นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการที่สรรสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างพลังผลักดันให้เกิดการปฏิรูปอย่างราบรื่น

ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่ม ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์ที่ได้รับการคัดสรรแล้ว โดยพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงปลายน้ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านการผลิต เทคโนโลยี นวัตกรรม รวมถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงานในกลุ่มคลัสเตอร์ สมาชิกในกลุ่มร่วมกันพิจารณาผลการวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่ม ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของกลุ่มและแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน

ขั้นตอนการถ่ายโอนจากแผนงานไปสู่การปฏิบัติการ เริ่มต้นดำเนินโครงการนำร่องเพื่อให้เห็นประโยชน์ของการรวมกลุ่มในเชิงรูปธรรมอย่างรวดเร็ว โดยดำเนินการ ตามแผนการที่วางไว้นำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานก่อนนำไปสู่การปฏิบัติจริงที่บังเกิดผลอันมีประสิทธิภาพสูงสุดต่ออุตสาหกรรมที่เลือกดำเนินการตามรูปแบบคลัสเตอร์นั้นต่อไป

จากการสร้างกลุ่มในลักษณะดังกล่าวจะเป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้สร้างทักษะที่จะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ การสร้างนวัตกรรมที่จะก่อให้เกิดการลงทุน การจ้างงาน และเพิ่มผลผลิต เป็นวงจรของการพัฒนาที่ต่อเนื่องกันไป ซึ่งการที่จะนำพากระบวนการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์เป็นปัจจัยส่งเสริม ซึ่งศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ เสนอกลยุทธ์ของการพัฒนา “คลัสเตอร์” สำหรับประเทศที่จัดอยู่ในกลุ่ม Emerging Market เช่น ประเทศไทยไว้ 6 ประการ

1. ส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ดี
2. ยกกระดับคลัสเตอร์ธุรกิจดั้งเดิมของตนเอง ซึ่งรวมถึงภาคการเกษตร
3. เปิดรับการลงทุนโดยตรงของนักลงทุนต่างชาติ ด้วยการวางระบบจูงใจที่มีสิทธิประโยชน์ทางภาษีและรูปแบบอื่นๆ ที่สามารถยกระดับคลัสเตอร์ได้
4. ถ้าอุตสาหกรรมที่มาร่วมกลุ่มกันมีหุ้นส่วนของบริษัทข้ามชาติอยู่แล้ว ควรทำให้บริษัทเหล่านั้นเป็นส่วนหนึ่งของคลัสเตอร์ด้วยการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพการผลิตที่ดีขึ้นให้กับท้องถิ่น
5. ควรจัดตั้งเขตปลอดภาษีรอบๆ คลัสเตอร์ แต่ควรเป็นเขตปลอดภาษีที่มีกรอบกติกา ซึ่งสามารถนำไปสู่การเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจท้องถิ่น
6. การพัฒนาโครงสร้างคลัสเตอร์ ควรมีองค์ประกอบดังนี้คือ ให้ภาคเอกชนเป็นผู้นำ และรัฐบาลเข้ามามีส่วนร่วมและมีเงินทุนเริ่มต้นเพื่อสนับสนุนการก่อตั้งระบบคลัสเตอร์

ตามทฤษฎีแล้วคลัสเตอร์จะส่งผลโดยตรงต่อความสามารถการแข่งขัน โดยจะเพิ่มผลผลิตของผู้ประกอบการหรือผู้ผลิต พร้อมกับเพิ่มขีดความสามารถทางนวัตกรรม อันเป็นผลให้กลุ่มอุตสาหกรรมนั้นๆ สามารถยืนอยู่ได้ด้วยตนเอง และสามารถพัฒนาตนเองให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ นอกจากนี้ คลัสเตอร์ยังก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกในหลายด้านด้วยกัน เช่น สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนวัตถุดิบที่ถูกลง เนื่องด้วยในคลัสเตอร์หนึ่งๆ มักจะประกอบด้วย อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกันจำนวนหนึ่ง ซึ่งมักจะใช้วัตถุดิบประเภทเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ดังนั้น ต้นทุนค่าวัตถุดิบที่ต้องใช้ร่วมกัน ค่าขนส่ง การลงทุนด้านการวิจัยและการพัฒนาร่วมกัน ย่อมได้ราคาที่ถูกกว่าผู้ประกอบการเพียงรายเดียวดำเนินการ ทั้งนี้ จากกรณีความสัมพันธ์ทางอันดีต่อกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจจะช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ไม่มีการฉวยโอกาสเอาเปรียบต่อกัน นอกจากนี้จากการจัดแบ่งหน้าที่การผลิตตามความชำนาญของผู้ประกอบการแต่ละรายย่อมจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญของแต่ละบริษัท ซึ่งย่อมก่อให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ อันนำมาซึ่งการเพิ่มขนาดของการผลิตที่จะขยายใหญ่ขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค และเกี่ยวเนื่องไปสู่การพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรม จากการทำงานร่วมกัน ความใกล้ชิดระหว่างผู้ประกอบการตลอดสายการผลิตกับลูกค้า ทำให้สามารถทราบถึงความต้องการของลูกค้าและแนวโน้มของความต้องการของตลาดได้เป็นอย่างดี ซึ่งนับเป็นแนวทางที่สามารถนำไปสู่การเกิดแนวความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงคุณภาพ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยที่การเรียนรู้เกี่ยวกับวิวัฒนาการของเทคโนโลยีที่กำลังจะเกิดขึ้นจะเป็นไปโดยสะดวกและรวดเร็ว รวมไปถึงวิวัฒนาการด้านอุปกรณ์เครื่องกล ชิ้นส่วน และบริการต่างๆ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การพัฒนาด้านนวัตกรรม ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว จะเป็นแนวทางอันจะไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอุตสาหกรรมนั้น อีกทั้งยังอาจนำไปสู่เป้าหมายในขั้นสูงขึ้นไป คือ การพัฒนาเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมที่มีความก้าวหน้าล้ำยุคอีกระดับ

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนันต์ จรุงวิทยานนท์ [9] ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เสถียรภาพการส่งออกของประเทศไทยไปยังกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ในช่วงเวลา พ.ศ. 2518-2528 โดยใช้ดัชนีความไร้เสถียรภาพในรายได้จากการส่งออกในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง โดยวิธีหาค่าเฉลี่ยของร้อยละความเบี่ยงเบนจากสมการแนวโน้มเส้นตรง (An average percentage deviation from the least squares trend time) ปรากฏว่ารายได้ที่ได้รับจากการส่งออกของไทยไปยังกลุ่มตะวันออกกลาง 15 ตลาด ก่อนข้างมีเสถียรภาพ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายสินค้าและตลาดส่งออก พบว่ามีความไร้เสถียรภาพ (ผันแปรในระยะสั้น) ซึ่งในการวิเคราะห์ค่าร้อยละของความผันแปรของรายได้ส่งออกทั้งหมด (Contribution Percentage) พบว่าข้าวมีส่วนทำให้เกิดความผันแปรของรายได้จากการส่งออกทั้งหมดมากที่สุด และในการพิจารณาถึงค่าสัดส่วนของสินค้าแต่ละชนิดที่มีส่วนก่อให้เกิดความไร้เสถียรภาพในรายได้จากการส่งออกทั้งหมดมาน้อยเพียงใด (Contribution Share ratio) พบว่า สินค้าที่ส่งออกไปตลาดตะวันออกแล้วเกิดความไร้เสถียรภาพน่ายได้จากการส่งออกมากกว่าสัดส่วนที่ส่งออกของสินค้านั้นๆ มีจำนวน 10 ชนิด ได้แก่สินค้านำเข้า-ส่งกลับ น้ำตาล น้ำตาลนม เหล็กและเหล็กกล้า สิ่งทอ อื่นๆ เครื่องใช้ทำด้วยไม้ รองเท้า เครื่องเดินทาง ผลไม้กระป๋อง เพอร์นิเจอร์ และอัญมณี ทางด้านการตลาดพบว่าตลาดที่มีร้อยละของการก่อให้เกิดความไร้เสถียรภาพให้แก่รายได้จากการส่งออกทั้งหมดของไทยในตลาดตะวันออกกลางมากกว่าสัดส่วนในการส่งออกของตลาดนั้นๆ มีจำนวน 5 ตลาด คือ จอร์แดน อียิปต์ อิสราเอล ซีเรีย และกาตาร์ ซึ่งแสดงว่าตลาดเหล่านี้มีความผันแปรของรายได้มาก รายได้จากตลาดเหล่านี้มีความไม่แน่นอน อีก 10 ตลาด คือ โอมาน ซาอุดีอาระเบีย สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ อิหร่าน เลบานอน ไซปรัส อิรัก คูเวต เยเมนใต้ และลิเบีย เป็นตลาดที่ดีเพราะมีการผันแปรของรายได้น้อย

มนตรี สิงหะวาระ [2] ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์เสถียรภาพและปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการส่งออกสินค้าของไทยไปกลุ่มตะวันออกกลาง โดยใช้การวิเคราะห์ทั้งในเชิงพรรณนาและเชิงปริมาณ โดยใช้ค่าดัชนีความไร้เสถียรภาพ ดัชนีการกระจุกตัว แบบจำลองส่วนแบ่งตลาดคงที่ และสมการถดถอยเชิงซ้อนด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด ปรากฏว่ารายได้โดยรวมจากการส่งออกสินค้าไปตะวันออกกลางก่อนข้างมีเสถียรภาพเพราะได้รับการชดเชยจากความผันแปรในรายได้ที่ได้รับจากการส่งออกสินค้าแต่ละชนิดและแต่ละตลาด ในขณะที่ขนาดของความไร้เสถียรภาพของรายได้จากการส่งออกสินค้าแต่ละชนิดและแต่ละตลาดมีความผันแปรมากกว่า และในช่วงที่ทำการศึกษาค่าดัชนีการกระจุกตัวมีค่าค่อนข้างสูงและมีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนักทั้งในระดับสินค้าและระดับตลาดนอกจากนี้ปัจจัยที่สามารถอธิบายความไร้เสถียรภาพการส่งออกโดยรวมได้เป็นอย่างดีคือ



ความไร้เสถียรภาพของผลผลิตมวลรวมภายในประเทศ ระดับการกระจุกตัวของสินค้าโดยรวมและ ความไร้เสถียรภาพของส่วนแบ่งตลาดโดยรวม สำหรับสินค้าแต่ละชนิดพบว่าปัจจัยระดับการ กระจุกตัวของตลาดส่งออกสามารถอธิบายความไร้เสถียรภาพในการส่งออกได้เป็นอย่างดีในสินค้า ไข่ไก่ และเปิดแช่เย็นแช่แข็ง ผลไม้กระป๋อง รองเท้า เครื่องปรับอากาศ ปัจจัยด้านความไร้เสถียรภาพ ของส่วนแบ่งตลาดสามารถอธิบายความไร้เสถียรภาพในการส่งออกได้เป็นอย่างดีในสินค้าไข่ไก่และ เปิดแช่เย็นแช่แข็ง ผลไม้กระป๋อง รองเท้า เครื่องปรับอากาศ และเสื้อผ้า เช่นกัน ส่วนสินค้าที่มีการ เปลี่ยนแปลงของมูลค่าการส่งออกลดลงเนื่องจากปัจจัยด้านราคา ได้แก่ สินค้าข้าว ผ้าฝ้าย เสื้อผ้า สำเร็จรูป ไข่ไก่และเปิดแช่เย็นแช่แข็ง ท่อเหล็กและข้อต่อ สินค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าการ ส่งออกเพิ่มขึ้นเนื่องจากปัจจัยด้านราคา ได้แก่ สินค้าอาหารทะเล ผลไม้กระป๋อง พลาสติก รองเท้า และชิ้นส่วน ตู้เย็น ตู้แช่แข็ง หม้อเบตเตอร์ เฟอร์นิเจอร์ เครื่องปรับอากาศ และยางพารา สินค้าที่มี การเปลี่ยนแปลงของมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นเนื่องจากสินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดตะวันออก- กลาง ได้แก่ สินค้าอัญมณีและเครื่องประดับ และน้ำตาลทราย

ศริญญา หอมสินธุ์ [6] ได้ทำการศึกษาการส่งออกสินค้าหัตถกรรมไทยไปประเทศยุโรป ตะวันตก โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยแนวคิดทางการค้าระหว่างประเทศเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง ทางด้านรสนิยม และแนวคิดทางการตลาด แล้วนำผลจากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นแนว ทางการพัฒนาศักยภาพการส่งออกสินค้าหัตถกรรมไทย ปรากฏว่า เมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดความต้องการที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนทัศนคติ ความเชื่อต่างๆ จะแปรเปลี่ยนไปตามภาวะ ของเศรษฐกิจนั้น โอกาสของการจำหน่ายสินค้าหัตถกรรมที่เกิดจากการเปิดเสรีทางการค้านั้น มี ภาวการณ์แข่งขันที่รุนแรงจากประเทศคู่แข่งชั้นทางการค้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของราคา รูปแบบ ผลิตภัณฑ์ ดังนั้น การพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ สร้างมาตรฐาน นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ จะทำให้สินค้าหัตถกรรมสามารถจำหน่ายได้มากขึ้น นอกจากนี้การพิจารณาถึงพฤติกรรมผู้บริโภค สินค้าหัตถกรรมไทยของชาวยุโรปไม่อาจปฏิเสธได้ว่า “การออกแบบ” เป็นปัจจัยสำคัญในการเลือก ซื้อสินค้าหัตถกรรมในตลาดต่างประเทศ เนื่องจากประเทศในแถบยุโรปนอกจากจะให้ความสำคัญ ในเรื่องประโยชน์จากการใช้สอยสินค้าแล้ว ความสวยงาม แปลกตา โดดเด่น และความมีเอกลักษณ์ ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกันนอกจากนี้ยังพบว่าสินค้าหัตถกรรมจะถูกลงจำหน่ายในร้านค้าหรือ ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ และการทำเอกสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับหัตถกรรมไทย ก็เป็นการ สร้างการรับรู้ และปรับทัศนคติของผู้บริโภคต่อสินค้าหัตถกรรมไทย เป็นการส่งเสริมให้สินค้า หัตถกรรมไทยในการจำหน่ายมากขึ้น การพัฒนาสินค้าหัตถกรรมจึงต้องดำเนินการให้สอดคล้อง ต่อสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การนำเอาจุดเด่นของงานหัตถกรรมที่มีเอกลักษณ์

วัฒนธรรมที่สืบเนื่องมาแต่โบราณ มาทำการสร้างสรรค์ให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ในการใช้สอย คุณภาพ คุณค่าทางศิลปะ และการใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่า เพื่อสร้างสรรค์งานที่มีมูลค่า การปรับปรุงพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เหมาะสมในการผลิตจะทำให้ประหยัดเวลา ลดต้นทุนในการผลิต จัดได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ผลิตสินค้าหัตถกรรมมีรายได้เพิ่มขึ้น

วรรณิ มิ่งวานิช [11] ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยแนวคิดทฤษฎีเพชร และ SWOT Analysis มาวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย ผลการศึกษาพบว่าอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทยยังมีศักยภาพที่ดี และสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก แต่ต้องมีการพัฒนาเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยได้นำเสนอแนวทางการกำหนดกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมและ กลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ รวมถึงกลยุทธ์ในตลาดต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสหภาพยุโรป จากการศึกษาเห็นว่าในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านรูปแบบและราคา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน ดังนั้นในการเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จากคู่แข่งในรูปแบบ เพื่อสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าได้ ในส่วนของกลยุทธ์อื่นๆ ที่ควรพัฒนาและปรับปรุง ได้แก่ ด้านวัตถุดิบควรสนับสนุนให้มีการปลูกไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นในภูมิภาคอื่นๆ รวมทั้งพัฒนาคุณภาพสินค้าในด้านมาตรฐานการผลิตโดยการควบคุมการผลิตในทุกขั้นตอน นอกจากนั้นการส่งเสริมการขาย เช่น การประชาสัมพันธ์ การร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ และบริการที่ดี เช่น การส่งมอบสินค้าตรงตามเวลายังเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ผู้ผลิตไทยควรนำมาดำเนินการและพัฒนาเพื่อสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้อย่างยั่งยืน

ศิริประภา สายทอง [3] ได้ทำการศึกษาธุรกิจส่งออกหัตถกรรมที่ผลิตจากผักตบชวาไปประเทศญี่ปุ่น โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอุปสงค์หัตถกรรมเครื่องจักรสานที่ผลิตจากผักตบชวา ในประเทศคู่ค้า ศึกษาแนวโน้มปริมาณการส่งออกหัตถกรรมเครื่องจักรสานที่ผลิตจากผักตบชวาไปยังตลาดต่างประเทศ จากการศึกษาพบว่าอุตสาหกรรมหัตถกรรมเครื่องจักรสานปัจจุบันมีการผลิตมากขึ้นรวมทั้งมีความหลากหลายมากขึ้น นอกจากจะทำได้เป็นกระเป๋ายังสามารถนำไปทำเป็นเสื้อ หมวก แจกกัน ได้อีกด้วย เนื่องจากปัจจุบันมีการรณรงค์ในเรื่องอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทำให้หัตถกรรมเครื่องจักรสานเป็นที่นิยมมากขึ้นไปด้วย โดยพบว่าประเทศที่นำเข้าหัตถกรรมเครื่องจักรสานมากได้แก่สหรัฐอเมริกา, สหภาพยุโรป, และ ญี่ปุ่น ปริมาณการส่งออกหัตถกรรมเครื่องจักรสานไทยในปี 2006 คิดเป็นมูลค่า 361 ล้านบาท และ

ปริมาณการส่งออกหัตถกรรมเครื่องจักรสานไทยไปสหรัฐอเมริกาในปีเดียวกันมีมูลค่าเท่ากับ 101 ล้านบาท หรือ 27.98% ของมูลค่าการส่งออกหัตถกรรมเครื่องจักรสานทั้งหมดปริมาณการส่งออกหัตถกรรมเครื่องจักรสานไทยไปเนเธอร์แลนด์ ปี 2005-2006 คิดเป็นอัตราการเติบโตถึง 84.6% ส่วนมูลค่าการส่งออกไปญี่ปุ่นหัตถกรรมเครื่องจักรสาน ในปี 2005-2007 มีแนวโน้มส่วนแบ่งการตลาด(Market Share) เพิ่มขึ้นทุกปี คือ จากปี 2005 มีส่วนแบ่งการตลาด เท่ากับ 31.96% และในปี 2007 คาดการณ์ว่าจะมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเท่ากับ 43.51% มีอัตราการเจริญเติบโตถึง 36.13%