

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การจัดการคุณภาพเพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดและนิยามศัพท์ปฏิบัติการดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.1.1 แนวคิดวิสาหกิจชุมชน
- 2.1.2 แนวคิดศักยภาพการแข่งขัน
- 2.1.3 การจัดการคุณภาพ
- 2.1.4 การจัดการคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหาร
- 2.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1.1 แนวคิดวิสาหกิจชุมชน

### ความหมายของวิสาหกิจชุมชน

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 “วิสาหกิจชุมชน” หมายถึง กิจกรรมของชุมชนเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจกรรมดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นิติบุคคลรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีคุณลักษณะสำคัญอย่างน้อย 7 ประการ คือ

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน
4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากลและอื่นๆ
5. มีลักษณะบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ แบบเกื้อกูลกัน
6. มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด

วีศักดิ์ นพเกสร (2545, หน้า 61) วิสาหกิจชุมชน คือ การประกอบการบนพื้นฐานของทรัพยากร กระบวนการคิด ภูมิปัญญาในท้องถิ่นด้วยการจัดการโดยครอบครัวองค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน เพื่อตอบสนองต่อการพึ่งตนเองและพึ่งกันเองด้วยการลดรายจ่ายจากการซื้อและป้องกันไม่ให้เงินของชุมชนไหลออกตั้งแต่ระดับครอบครัวขึ้นไปถึงระดับเครือข่าย เป็นการประกอบการแบบพึ่งพาตนเอง เสริมสร้างคุณภาพชีวิตด้วยการรับผิดชอบต่อสมาชิกชุมชน ไม่เอาเปรียบโดยมุ่งกำไรสูงสุด มุ่งการพึ่งกันเองมากกว่ามุ่งกำไร กำไรจากการประกอบการนำไปสู่การบริการและสวัสดิการในชุมชนกันเอง หากมีผลผลิตส่วนเกินจึงจะดำเนินการตอบสนองตลาดภายนอกชุมชนและเครือข่าย การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจึงมี 4 ระดับ ดังนี้

1. ระดับครอบครัว เป็นการแปรรูปเพื่อการอุปโภคของตนเองในครัวเรือนเป็นหลักเพื่อลดรายจ่ายที่จะต้องซื้อจากภายนอก ทำให้สามารถออมทุนได้
2. ระดับชุมชน ผลผลิตที่เหลือใช้ขยายตัวไปสู่เพื่อนบ้านผู้ผลิตเองไม่ได้เกิดการซื้อขายกันเองในชุมชนในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันเอง เงินจึงไม่ไหลออกไปจากชุมชน
3. ระดับเครือข่าย ผลผลิตเพื่อการพึ่งพาตนเองบางอย่างไม่สามารถดำเนินการโดยลำพังชุมชนเดียว หลายชุมชนจึงต้องร่วมมือกันดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของ

ทุกชุมชน หรือผลผลิตบางอย่างหลายชุมชนเหลือใช้จึงนำมาร่วมกันผลิตเพิ่มมูลค่าและแลกเปลี่ยนกับเครือข่าย ชุมชนอื่นที่ไม่สามารถผลิตได้เอง เป็นการพึ่งพากันเองระดับเครือข่ายที่มีความแตกต่างหลากหลายทางทรัพยากรท้องถิ่นและภูมิปัญญา

4. ระดับนอกชุมชนและเครือข่าย เป็นการใช้ทรัพยากรหรือผลผลิตที่มีมากเกินไป ความต้องการของชุมชนและเครือข่าย เพื่อการสร้างผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง เพิ่มมูลค่าและตอบสนองตลาดนอกชุมชนและเครือข่าย (ตลาดกระแสหลัก)

กรมการพัฒนาชุมชน (2548, หน้า 1) วิสาหกิจชุมชน ตามความหมายในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล (2545, หน้า 38) วิสาหกิจชุมชน คือ การประกอบการโดยชุมชน ที่มีสมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต ทั้งด้านการผลิต การค้า และการเงิน และต้องการใช้ปัจจัยการผลิตนี้ให้เกิดดอกออกผล ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ด้านเศรษฐกิจคือ การสร้างรายได้และอาชีพ ด้านสังคม คือ การยึดโยงร้อยรัดความเป็นครอบครัวและชุมชนให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ แบ่งทุกข์แบ่งสุขซึ่งกันและกัน โดยผ่านกระบวนการ การประกอบการของชุมชน ในด้านทัศนะดังกล่าว วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นเครื่องมือในการสร้างฐานรากทางเศรษฐกิจและสังคมให้แข็งแรง รากที่เข้มแข็งที่คงทนต่อการสั่นไหวของแผ่นดิน

จากความหมายข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชน หมายถึง การประกอบการของชุมชนโดยกลุ่มหรือองค์กรชุมชนเพื่อจัดการ “ทุน” ของชุมชน ได้แก่ ทุนทางสังคม คือ ความสัมพันธ์ของคนในสังคม ทุนทางวัฒนธรรม คือ ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีชุมชน และทุน ธรรมชาติ ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น โดยมีกระบวนการเรียนรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพึ่งพาตนเองเป็นหลัก เพื่อให้เกิดการผลิตสินค้า หรือบริการ ตอบสนองความต้องการของครอบครัว ชุมชน ตลอดจนเครือข่ายในชุมชนและนอกชุมชน

### แนวคิดของวิสาหกิจชุมชน

กรมพัฒนาชุมชน (2548, หน้า 9-16) ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน คือการเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่นและกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน เพื่อสร้างโอกาสและรายได้ของชุมชนฐานรากให้ชุมชนและเครือข่ายสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

2. หลักการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน คือการนำภูมิปัญญาของชุมชนมาบริหารจัดการทำให้สินทรัพย์ของชุมชนกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าและทำให้มีมูลค่าเพิ่ม นำไปสู่การผลิตสินค้า การให้บริการและอื่น ๆ ของชุมชน ทำให้เกิดรายได้แก่ชุมชนและเครือข่าย สร้างความมั่นคงแก่เศรษฐกิจฐานราก

3. องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนมีองค์ประกอบดังนี้

1) เป็นกิจการของชุมชน หมายถึง เป็นการประกอบกิจการทั้งด้านการผลิตและบริการที่กลุ่มในชุมชนเป็นเจ้าของ (ไม่ใช่ปัจเจกชน)

2) ดำเนินการโดยใช้ทุนของชุมชน และมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม หมายถึง กิจการที่ดำเนินการโดยใช้ทุนของชุมชนเป็นหลัก (สินทรัพย์ เงิน แรงงาน ทรัพยากร ภูมิปัญญา เป็นต้น) โดยมีการบริหารจัดการ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการผลิต หรือ กิจการบริการนั้น ๆ ด้วยความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นเองโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน เป็นการจัดการแบบประสานพลัง (Synergy) ทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และสังคมแบบเสริมกันไม่ใช่แยกทำเป็นเรื่อง ๆ

3) ดำเนินการด้วยหลักสามัคคีธรรม หมายถึง กิจการดำเนินการด้วยการมีส่วนร่วมของหมู่คณะในชุมชนอย่างเป็นเอกภาพ ก่อให้เกิดผลประโยชน์ส่วนรวมแก่สมาชิกและชุมชน โดยไม่ส่งผลกระทบต่อสาธารณะ อันหมายถึงความรวมถึง สภาพแวดล้อมของชุมชนด้วย

4) เน้นกระบวนการเรียนรู้ในการดำเนินการ หมายถึง ในการดำเนินกิจการ ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและชุมชน เรียนรู้ที่จะบริหารจัดการทุนชุมชนด้วยการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม

5) มีเป้าหมายเพื่อการพึ่งพาตนเองของชุมชน หมายถึง การดำเนินกิจการโดยเป้าหมายเพื่อการพึ่งพาตนเองเป็นรากฐาน ทำให้พอกินพอใช้ในครัวเรือน ชุมชน และเครือข่าย เป็นลำดับแรก

#### 4. รูปแบบการดำเนินวิสาหกิจชุมชนมีดังนี้

1) วิสาหกิจที่ประกอบกิจการเดียว ได้แก่ วิสาหกิจที่ประกอบกิจการเพียงหนึ่งเดียว โดยคณะผู้บริหารในชุมชนชุดเดียว และไม่สร้างเครือข่ายกับวิสาหกิจอื่นๆ โดยจะมีผลผลิตมากกว่าหนึ่งผลิตภัณฑ์/บริการได้

2) วิสาหกิจที่ประกอบกิจการในรูปเครือข่าย ได้แก่ วิสาหกิจที่ปฏิสัมพันธ์กับกิจการอื่น โดยแต่ละวิสาหกิจต่างมีการประกอบการ ตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ของกิจการ หากแต่มีปฏิสัมพันธ์แบบพึ่งพา เกื้อกูล เชื่อมโยงกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

- เครือข่ายกิจกรรม ได้แก่ วิสาหกิจที่มีกิจกรรมเกื้อกูลกันมาเป็นเครือข่ายกัน ทั้งที่เป็นกิจกรรมประเภทเดียวกันและหลายประเภท

- เครือข่ายพื้นที่ ได้แก่วิสาหกิจที่ดำเนินการอยู่ในระดับพื้นที่เดียวกัน เช่น ระดับหมู่บ้านด้วยกัน หรือระดับตำบลด้วยกัน หรือต่างพื้นที่กัน เช่น วิสาหกิจระดับหมู่บ้านกับระดับตำบลมาเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกัน

5. ระดับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนสามารถจัดระดับการดำเนินการ โดยใช้เป้าหมายของผลผลิตของวิสาหกิจชุมชนเป็นเกณฑ์ 3 ระดับ ดังนี้

1) วิสาหกิจชุมชนระดับพื้นฐาน ได้แก่ วิสาหกิจที่มีการประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิตที่จะนำไปกิน ใช้ได้อย่างพออยู่พอกิน มุ่งเน้นการลดรายจ่ายทั้งระดับครัวเรือนและชุมชน

2) วิสาหกิจชุมชนระดับพัฒนา ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนที่มีการประกอบการเพื่อให้ผลผลิตมีพอกินพอใช้เพื่อการลดรายจ่ายและมีส่วนเหลือสามารถนำไปแบ่งปันและเปลี่ยนหรือจำหน่ายให้เกิดรายได้เพิ่ม นำไปสู่การอยู่ดีกินดี ของครัวเรือนชุมชนและระหว่างชุมชน

3) วิสาหกิจชุมชนระดับก้าวหน้า ได้แก่ วิสาหกิจที่มีการประกอบการมุ่งสู่การเพิ่มรายได้ไปสู่การขยายการลงทุน ลดการนำเข้า เพิ่มการส่งออกของผลิตภัณฑ์ ขยายกิจการ ขณะเดียวกันก็สามารถจัดสรรผลกำไรเพื่อสวัสดิการของชุมชนหรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์ สร้างความมั่งมีศรีสุขของครัวเรือน ชุมชน ขยายไปถึงระหว่างชุมชนและนำไปสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

นักวิสาหกิจกับนักธุรกิจแตกต่างกันในแง่ที่ว่า นักธุรกิจโดยทั่วไป คือ คนดำเนินการและบริหารจัดการธุรกิจที่มีอยู่แล้วตามกรอบและแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ ตรงกันข้ามกับนักวิสาหกิจที่หมายถึงบุคคลที่คิดใหม่ ทำใหม่ หรือสร้างนวัตกรรมตั้งแต่เริ่มต้น นักวิสาหกิจไม่ใช่นายทุน หรือนักลงทุน นักวิสาหกิจมีความคิดใหม่ เริ่มธุรกิจ จ้างคน นายทุนหรือนัก

ลงทุนมีเงินทุน นำเงินมาลงทุนหรือร่วมทุน และพยายามให้ได้กำไรจากทุนที่ลงไป และนักวิสาหกิจคือ คนที่เลี้ยงทางที่ใคร ๆ เขาเดินกัน บุกเบิกทางใหม่ และสร้างฝันของตนให้เป็นจริง นักวิสาหกิจไม่ใช่ นักประดิษฐ์ แต่เป็นคนที่นำความรู้ไปสู่ชีวิตและตลาด นี่คือนวัตกรรม และด้วยนวัตกรรมนี้เองโครงสร้างตลาดเดิมถูกทำลายลง ตลาดมักถูกควบคุมหรือผูกขาดโดยคนจำนวนน้อย การแข่งขันและหรือการกระจายทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อนักวิสาหกิจใหม่ ๆ บุกเข้าตลาด ทำลายการผูกขาด ทำลายดุลยภาพตลาดที่มีอยู่เดิม นวัตกรรมของพวกเขา กลไกนี้ทางเศรษฐศาสตร์เรียกว่า “การทำลายแบบสร้างสรรค์” (Creative Destruction)

หัวใจของวิสาหกิจอยู่ที่ “ความแตกต่าง” และสิ่งนี้เกิดมาจาก “วิสัยทัศน์” ซึ่งหมายถึง “การมองเห็น” มองเห็นอะไรที่คนอื่นมองไม่เห็น อย่างไรก็ดี ลำพังการเอาความคิดต่าง ๆ อย่างที่มันเป็นจริง ไม่ใช่มองในลักษณะที่อยากให้มีเป็น ความสำคัญของวิสาหกิจอยู่ที่ความคิดสร้างสรรค์ของนักวิสาหกิจ ต้องมีต่อเนื่องเสมอไป ไม่ใช่มีแต่ตอนเริ่มต้นเท่านั้น เพราะจะมีคนลอกเลียนแบบทันที บริษัทใหญ่ ๆ ที่ได้เปรียบด้านทุน เทคนิค ตลาด และการจัดการก็จะกระโดดเข้ามา นวัตกรรมต้องทำกันต่อเนื่อง เพราะเป็นอาวุธอย่างเดียวที่จะสู้และได้เปรียบในตลาดที่การแข่งขันสูงและเข้มข้นอย่างทุกวันนี้

ความคิดใหม่ๆ หรือนวัตกรรมไม่ใช่เรื่องของอัจฉริยะ คนธรรมดาาก็คิดได้ คนจนที่ใคร ๆ คิดว่ามีศักยภาพต่ำทำอะไรไม่เป็น แท้ที่จริงแล้วคิดเป็นทำเป็น ทำสิ่งที่เรียกกันว่าวิสาหกิจขนาดย่อมไม่ได้ พวกเขาไม่ได้ขาดความคิดหรือขาดเงินทุน แต่ขาดเพียงโอกาสที่รัฐ และคนที่เกี่ยวข้องไม่ให้อุปสรรค และควบคุมพวกเขาเท่านั้น

ในกระบวนการเรียนรู้ ชุมชนต้องร่วมกันค้นหาศักยภาพของตนเองและตอบคำถามให้ได้ด้วยวิธีคิดใหม่ว่าจะเอา 1) ทุน 2) ความรู้ 3) ตลาด มาจากไหน ที่ไหน อย่างไร และต้องเป็นอะไรที่ใหม่ แตกต่างจากเดิมที่เมื่อคิดถึงทุนก็คิดถึงองค์กรทุน หน่วยงานของรัฐบ้าง เอกชนบ้าง คิดถึงทุนจากภายนอกเป็นอันดับแรก แต่วิธีคิดใหม่นี้ต้องค้นหา “ทุน” ภายในชุมชนเอง เมื่อค้นพบเช่นนี้ ชุมชนหลายแห่งจึงพร้อมที่จะควักกระเป๋าตัวเองลงทุนลงหุ้น เพื่อเริ่มวิสาหกิจชุมชน ด้วยความเชื่อมั่นว่าจะไม่มีทางขาดทุนอย่างแน่นอน เพราะพวกเขามีพร้อมความรู้ก็มี ในชุมชนก็พร้อมที่จะลงทุนให้ไปเรียนเพื่อกลับมาพัฒนาวิสาหกิจของชุมชน ตลาดนั้นแต่เดิมมักคิดถึงตลาดใหญ่ในเมืองทั้ง ๆ ที่ตลาดใหญ่มีอยู่แล้วในชุมชน ผู้บริโภคคือชาวบ้าน นอกนั้นก็ยังมีตลาดเครือข่ายระหว่างตำบล อำเภอ จังหวัดและภาคถ้าหากจำเป็น

วิสาหกิจชุมชนได้ค้นพบศักยภาพของตนเองว่าอยู่ที่ “เครือข่าย” พวกเขาคิดคนเดียว ทำคนเดียวไม่ได้ คิดในกลุ่มเล็ก ๆ ทำในกลุ่มเล็ก ๆ ก็อาจจะไปไม่รอด หลาย ๆ เรื่องต้องคิด

ร่วมกันและทำร่วมกัน บริโภคร่วมกัน ใช้ด้วยกัน “ต้องคิดและทำแบบเครือข่าย” เพราะนี่คือจุดแข็งขององค์กรชุมชนและวิสาหกิจชุมชน พวกเขาระดมทุนระดมหุ้นจากเครือข่าย ระดมทรัพยากร วัตถุดิบ ผลผลิตจากสมาชิกเครือข่าย เรียนรู้ร่วมกัน เมื่อทำเสร็จก็บริโภคด้วยกันในเครือข่ายเป็นอันดับแรก มีการแลกเปลี่ยนผลผลิตสินค้าที่แปรรูป ส่วนต่างจึงจ่ายเป็นเงินสด โดยเน้นที่สินค้าพื้นฐานที่ต้องกินต้องใช้เป็นอันดับแรก

วิสาหกิจชุมชน คือโอกาสของชาวบ้าน ของคนที่ถูกละเลยให้คิด ทำ และพัฒนาทรัพยากรของตนเองแทบจะเรียกว่า “ตามบุญตามกรรม” ก็ได้มาช้านาน เพราะขณะที่รัฐให้การสนับสนุนวิสาหกิจต่าง ๆ ของภาคเอกชนโดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดใหญ่ๆ และวิสาหกิจขนาดย่อม แต่ไม่ได้ให้โอกาสและการสนับสนุนที่เท่าเทียมและมีประสิทธิภาพต่อวิสาหกิจชุมชนปล่อยให้การประกอบการต่างๆ ในชุมชนกลายเป็น “กลุ่มเถื่อน” และถูกเอาเปรียบจากคนที่มีอำนาจมากกว่า อำนาจทางเศรษฐกิจ อำนาจทางสังคม รวมถึงคนที่มิกฎหมายอยู่ในมือ

วิสาหกิจชุมชนจึงเปิดทางสายใหม่ให้การพัฒนาประเทศ สร้างรากฐานให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง มีรายได้ มีสวัสดิการ มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ชุมชนพึ่งพาตนเองได้ ต่อเมื่อชุมชนอันเป็นฐานรากของสังคมอยู่รอด ประเทศชาติจึงอยู่รอด

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐและพิทยา ว่องกุล (2545, หน้า 207) ได้ให้แนวคิดที่ว่าวิสาหกิจชุมชนมีเป้าหมายหลักคือ การพัฒนาตนเอง เลี้ยงตัวเอง ใช้ในตัวเอง วิสาหกิจชุมชนจะช่วยสร้างความมั่นคงขั้นพื้นฐานให้กับชุมชนชนบทเป็นส่วนใหญ่และเมื่อสร้างขึ้นมาได้ก็จะเป็นหลักประกันทางสังคม การตั้งวิสาหกิจชุมชน ถ้าโตขึ้นในระยะหนึ่งแล้วจะเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างชุมชน โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งเงินตราในการแลกเปลี่ยนมากนัก จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นโดยพื้นฐาน

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงกำหนดความหมายของ “วิสาหกิจชุมชน” ว่าหมายถึงกิจการสร้างรายได้รูปหนึ่งที่มีขนาดเล็กกว่าวิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprise) เป็นกิจการของคนในชุมชน ผลผลิตของกิจการเกิดจากสินทรัพย์ของชุมชน ได้แก่ ความรู้ ภูมิปัญญาดั้งเดิม ทักษะฝีมือ วัฒนธรรม ธรรมชาติหรืออื่น ๆ ที่เป็นแบบพื้นบ้าน ที่มีรูปแบบการจัดการสมัยใหม่โดยคนในชุมชนร่วมดำเนินกิจกรรมโดยหลักสามัคคีธรรม มีกระบวนการเรียนรู้ และมีจุดหมายในการดำเนินกิจการคือ การพึ่งตนเองและการพึ่งพากันและกันของชุมชน

### ประเภทของวิสาหกิจชุมชน

สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน (2546, หน้า 5) ได้แบ่งประเภทของวิสาหกิจชุมชนเป็น 2 ประเภท คือ

1. วิสาหกิจชุมชนขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การดำเนินการต่างๆ เพื่อกินเพื่อใช้ในชุมชน เพื่อให้ครอบครัวพึ่งตนเองได้ ให้ชุมชนเกิดความพอเพียงอย่างน้อยให้พออยู่พอกินหรือพอกินพอใช้ เมื่อลดรายจ่าย รายได้ก็เพิ่มขึ้น แปลว่า แม้ทำเพื่อกินเองใช้เองก็ทำให้เกิดรายได้เหมือนกัน และน่าจะดีกว่าอีก เพราะถ้ามุ่งแต่เพิ่มรายได้ โดยไม่เน้นการทำทดแทนการซื้อ เราก็จะมีรายจ่ายมากกว่ารายได้ซึ่งก็คือที่มาของปัญหาหนี้สินหรือสถานการณ์ “ชักหน้าไม่ถึงหลัง” ของผู้คนขณะนี้

2. วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า อันได้แก่การนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นเข้าสู่ตลาดบริโภคและรวมไปถึงผลผลิตทั่วไปที่เหลือกินเหลือใช้ในท้องถิ่นที่นำออกสู่ตลาดบริโภคโดยการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต หีบห่อ การตลาด การจัดการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถ “แข่งขัน” ได้ ทั้งนี้ชุมชนต้องไม่กระโดดข้ามขั้น ต้องพัฒนาจากขั้นพื้นฐานไปสู่ขั้นก้าวหน้าทีละขั้น

กรมการพัฒนาชุมชน (2546, ไม่มีเลขหน้า) ได้แบ่งประเภทวิสาหกิจชุมชนได้หลายประเภทไม่ใช่เพียงแค่การผลิตสินค้าและบริการ แต่เป็นกิจกรรมทั้งหลายที่กลุ่มคน หรือชุมชนร่วมกันดำเนินการ ซึ่งผลผลิตของวิสาหกิจชุมชนคือ ความเข้มแข็งของคนและความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ที่จะเป็นรากฐานการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในทุก ๆ ด้าน

ตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (กรมการพัฒนาชุมชน, 2546, ไม่มีเลขหน้า)

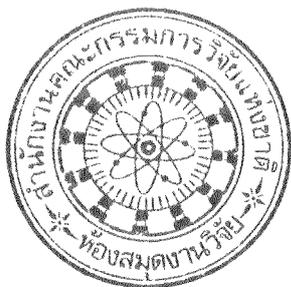
#### 1. ด้านปัจจัยนำเข้า

1) การวางแผนการดำเนินงาน  
 2) สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจและการลงทุน  
 3) มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของคนในชุมชน เพื่อเพิ่มพูนภูมิปัญญา และประสบการณ์ด้วยการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

4) มีการบริหารจัดการอย่างมีระบบ ได้แก่

ก. โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน  
 ข. มีกฎ กติกา ในการดำเนินงานชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรและสมาชิกทุกคนเข้าใจ

ค. มีการบริหารการเงิน การกู้ยืมและการใช้คืนได้



- ง. มีความสามารถในการผลิต
- จ. มีความสามารถในการตลาดและแหล่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์
- ฉ. มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ
- 5) การกำกับ ติดตามและควบคุมดูแล
- ก. มีการจัดทำบัญชีที่เป็นระบบถูกต้อง
- ข. มีการตรวจสอบความโปร่งใสของการดำเนินงานและเข้าถึงบัญชีได้

## 2. ด้านปัจจัยนำออก

- 1) ผลผลิตมีความหลากหลาย มีผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นและได้รับการรับรองมาตรฐานตรงตามความต้องการของชุมชน
- 2) สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดและมีตลาดรองรับผลผลิตของกลุ่ม
- 3) เกิดการจ้างงานในชุมชน
- 4) สมาชิกกลุ่มมีความพอใจในการปฏิบัติงานและมีสมาชิกเพิ่มขึ้น
- 5) การดำเนินงานก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นแก่คนในชุมชนและชุมชน
- 6) มีการจัดสรรผลประโยชน์รวดเร็วและเป็นธรรม
- 7) ชุมชนมีความสามารถในการขยายผลการลงทุนเพิ่ม
- 8) เกิดเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกลุ่ม
- 9) มีการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกและชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย วันที่... 0.3.๓.๒. 2555 เลขทะเบียน..... 248158 เลขเรียกหนังสือ.....
--

### 2.1.2 แนวคิดศัพทภาพการแข่งขัน

#### ความหมายของศัพทภาพการแข่งขัน

Leong, Snyder and Ward (1990, pp. 109-122) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศัพทภาพการแข่งขัน หมายถึง สิทธิพิเศษเกี่ยวกับการแข่งขัน หรือสมรรถนะในการแข่งขัน

Avella, Fermamdez and Vazquez (2001, pp. 139-157) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศัพทภาพการแข่งขัน หมายถึง ผลการดำเนินธุรกิจ

Demeter (2003, pp. 205-213) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศัพทภาพการแข่งขัน หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยมีดัชนีชี้วัดต่างๆ เช่น อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ ผลตอบแทนของยอดขาย เป็นต้น

นอกจากนี้ Demeter ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศัพทภาพการแข่งขันขององค์กร หมายถึง ความสามารถอันบังเกิดจากการครอบครองทรัพยากรที่มีความพิเศษอย่างมาก

เช่น สมรรถภาพ ด้านนวัตกรรม ทรัพยากรที่มีค่า และมีความแตกต่างออกไปจากรูปเดิม และไม่สามารถลอกเลียนแบบรวมทั้งทดแทนกันได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ศักยภาพการแข่งขันจะหมายถึงถึง ผลการดำเนินงานหรือผลประกอบการของกิจการเป็นส่วนใหญ่ และผลการดำเนินงานนั้นจะต้องมีดัชนีเพื่อสามารถชี้วัดถึงความสามารถนั้นได้ และหากเมื่อต้องการวัดได้ถึงความสามารถดังกล่าว จำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการหรือกิจการในธุรกิจที่มีการดำเนินกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันหรือกลุ่มธุรกิจเดียวกัน เนื่องจากมีปัจจัยแวดล้อม ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ เป็นไปแนวทางที่คล้ายกัน โดยกิจการที่มีศักยภาพการแข่งขัน จะเป็นกิจการที่มีความสามารถเหนือกว่าคู่แข่งที่ประสบกับเงื่อนไขทางธุรกิจเช่นเดียวกับตนเอง ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงกำหนดความหมายของ “ศักยภาพในการแข่งขัน” ว่าหมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจที่จะออกแบบ ผลิต และบริหารการตลาดของสินค้าและบริการได้ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศใน 3 ด้าน คือ ขายสินค้าและบริการที่ดีกว่า ขายสินค้าที่ถูกกว่า และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง

### การสร้างศักยภาพในการแข่งขัน

การสร้างศักยภาพในการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น นั่นคือทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้น หรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรของตัวเองมากกว่าคู่แข่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศใน 3 ด้าน คือ ขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า ขายสินค้าที่ถูกกว่าและตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง

การสร้างศักยภาพในการแข่งขันเป็นการทำให้เกิดลักษณะที่แตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง และความแตกต่างนั้นสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ ซึ่งสามารถสรุปเป็น 4 Cs ได้ดังนี้ (ประสงค์ ประณีตพลกรัง และคณะ, 2547, หน้า 35)

1. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การสร้างศักยภาพในการแข่งขันนั้นจะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยส่งมอบคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique Mix of Value) ให้กับลูกค้าและสร้างตำแหน่งกลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique Position Does)

2. ความเหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Advantage) ศักยภาพในการแข่งขันนั้นจะต้องอยู่เหนือกว่าคู่แข่ง

3. เปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ (Changeable and Flexibility) ศักยภาพในการแข่งขันนั้นจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา

4. ความแตกต่างด้านคุณลักษณะ (Characteristic Differentiation) ต้องมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหลายด้าน (Multicharacteristic)

### กลยุทธ์การสร้างศักยภาพในการแข่งขัน

แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างศักยภาพในการแข่งขัน หรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ผู้คิดค้นทฤษฎีนี้ คือ ศาสตราจารย์ Michael E. Porter (1985) จากมหาวิทยาลัย Harvard ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ที่เน้นหนักเพื่อการปรับปรุงสภาพการแข่งขันของธุรกิจหรือหน่วยของธุรกิจ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หรือกิจการภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ หรือตลาดนั้นๆ กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้จะใช้เพื่อการเอาชนะคู่แข่งของตนเองมาก่อน ซึ่งเมื่อฉันทิ้งกำลังแล้วก็จะหันเหไปสู่กับคู่แข่งหรือคู่แข่งรายอื่นๆ กล่าวได้ว่ากลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นจะบอกถึง “วิธีการอย่างไร” ที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกับคู่แข่งหรือร่วมมือกับคนอื่น ๆ แต่ขณะที่กลยุทธ์ระดับบริษัทจะเกี่ยวข้องกับ “อุตสาหกรรมอะไร” ที่ธุรกิจควรเข้าไปดำเนินการ

ธุรกิจจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่เรียกว่า จุดที่ต้องเน้นหนักหรือเน้นเฉพาะหรือที่เรียกว่า Focus ด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า Michael E. Porter ได้มีการกำหนดกลยุทธ์เป็น 3 ประเภท ซึ่งถือได้ว่าเป็นการนำไปสู่แกนแห่งกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้เป็นแกนนำในการพัฒนากลยุทธ์ของตนเองขึ้นมาเพื่อเผชิญกับพลังการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ แกนแห่งกลยุทธ์เหล่านี้สามารถนำไปต่อเติมหรือตัดแปลงให้เหมาะสมกับทิศทางและสถานการณ์ของธุรกิจ โดยแกนแห่งกลยุทธ์นี้แบ่งเป็น

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หมายถึง การทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อใช้เป็นอาวุธการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

2. กลยุทธ์การสร้างแตกต่างหรือเน้นเอกลักษณ์ (Differentiation) หมายถึง การใช้นโยบายการสร้างความคิดเด่นหรือลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสินค้าหรือบริการ ความรวดเร็วในการส่งมอบ

3. กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตหรือกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า (Focus) เป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มหนึ่งที่มีขนาดเล็กเนื่องจากทรัพยากรบริษัทมีจำกัด กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะย่อย คือ มุ่งเน้นด้านต้นทุน (Cost Focus) คือ เป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำ

ในตลาดส่วนนั้นๆ ที่อาศัยประโยชน์จากค่าใช้จ่ายที่ลดลง เนื่องจากขอบเขตตลาดที่เล็กกว่า และอีกลักษณะหนึ่ง คือ การมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Focused Differentiation)

ดังที่ได้กล่าวถึงแก่นแห่งกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการอย่างมีคุณค่าแก่ลูกค้า โดยพื้นฐานแล้วลูกค้าต้องการสินค้าหรือบริการที่

1. ดีกว่า (Better)
2. ถูกกว่า (Cheaper)

ดังนั้นกลยุทธ์ธุรกิจจะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ เพื่อที่จะรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยแยกพิจารณาได้ 3 ประการได้ดังต่อไปนี้

ประการแรก ถ้าองค์กรธุรกิจสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่าคู่แข่ง ย่อมมีโอกาสที่จะมีชัยเหนือคู่แข่งทั้งหลาย

ประการที่สอง ถ้าองค์กรธุรกิจสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เท่ากับคู่แข่ง การแข่งขันย่อมรุนแรง โอกาสประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเท่าเทียมกัน

ประการสุดท้าย ถ้าองค์กรธุรกิจสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้น้อยกว่าคู่แข่ง โอกาสที่จะประสบความล้มเหลวเกิดขึ้นแน่นอน (ยกเว้นตลาดผูกขาด)

จากการศึกษาอาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจที่กล่าวถึง 3 ลักษณะข้างต้นนั้นสามารถกำหนดได้เป็น 4 ลักษณะ ซึ่งเป็นการแสดงถึงภาพรวมของแนวความคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังแผนภาพที่ 1

### ความได้เปรียบการแข่งขัน (Competitive Advantage)

	Lower Cost (เน้นต้นทุน)	Differentiation (เน้นสร้างความแตกต่าง)
Broad Target (เป้าหมายกว้าง)	1 Cost Leadership (ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน)	2 Differentiation (การสร้างความแตกต่าง)
Narrow Target (เป้าหมายแคบ)	3A Cost Focus (การมุ่งเน้นต้นทุนต่ำในตลาดเฉพาะเจาะจง)	3B Focused Differentiation (การมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างในตลาดเฉพาะกลุ่ม)

#### แผนภาพที่ 1 ภาพรวมของแนวความคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ที่มา : Michael E. Porter (1985)

#### แนวคิดกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

เป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่ทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้ ที่ผ่านมามักจะเห็นว่าต้นทุน (Cost) ทำให้เกิดความเสียเปรียบเชิงการแข่งขัน อุตสาหกรรมทั้งหลายประสบปัญหาเงินเฟ้อสูงขึ้น ราคาน้ำมันแพง วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์นี้จะเน้นการสร้างความสามารถที่จะชนะคู่แข่งได้ โดยทำทุกอย่างเพื่อให้สินค้าหรือบริการของธุรกิจมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ปัจจุบันที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าว ครอบคลุมตั้งแต่การประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) การได้เปรียบเชิงประสบการณ์ (Learning Curve) หรือแม้กระทั่งการพัฒนาวัตถุดิบหรืออะไหล่ที่มีลักษณะใช้กับสินค้าหลายประเภท เพื่อเฉลี่ยต้นทุนร่วมกัน (Sharing Cost)

แนวทางการสร้างความได้เปรียบต้นทุนต่ำ (Building a Low-Cost Advantage) มีวิธีทำได้หลายวิธี แต่สิ่งแรกที่ควรพิจารณา คือ การหาทางลดต้นทุนตามเส้นทางของกิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ทั้งกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

สำหรับแนวทางอื่นๆ ก็อาจพิจารณาปัจจัยบางอย่างที่เป็นตัวกำหนดต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมบางอย่าง อันเป็นส่วนประกอบสำคัญของการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ได้แก่

1. การประหยัดเนื่องจากขนาดและผลอันเกิดจากประสบการณ์ (Economies of Scale and Experience Effects) มีส่วนช่วยอย่างมากทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงอย่างต่อเนื่อง เช่น ซื้อปริมาณมาก ผลิตปริมาณมาก ฯลฯ ก็จะมีผลทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงทั้งสิ้น

ผลอันเกิดจากประสบการณ์ในการทำงานก็เช่นเดียวกัน โดยเมื่อพนักงานทำงานนานๆ ก็จะทำให้เกิดความชำนาญในการทำงานมากขึ้น ข้อบกพร่องอันเกิดจากการทำงานในระยะแรก ซึ่งยังไม่คุ้นเคยก็จะค่อยๆ หดไปตามกาลเวลา ประสบการณ์ที่สั่งสมทำให้เกิดการเรียนรู้ความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น สิ่งเหล่านี้มีผลทำให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและประหยัดต้นทุนได้อย่างมากเช่นกัน

2. การรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration) การรวมตัวในแนวตั้งเป็นการขยายกิจกรรมการดำเนินงานออกไปทั้งข้างหลังและข้างหน้า นั่นคือ เข้าไปทำหน้าที่ควบคุมการจำหน่ายวัตถุดิบตัวนำเข้าที่สำคัญ รวมทั้งทำหน้าที่เป็นผู้ซื้อผลผลิตที่ผลิตออกมาด้วยเพื่อให้ครบวงจร ซึ่งทั้งสองทางนี้มีส่วนช่วยในการประหยัดได้มาก

3. แหล่งที่ตั้งของการดำเนินกิจกรรม (Location of Activities) แหล่งที่ตั้งของการดำเนินกิจกรรมบางอย่างมีส่วนสำคัญทำให้เกิดการได้เปรียบในแง่ของต้นทุนเช่นเดียวกัน

มีข้อควรระวังอย่างหนึ่ง คือ บริษัทที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ มิได้หมายความว่าบริษัทจะต้องทำให้ลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์บางอย่าง เช่น คุณภาพการให้บริการและความเชื่อถือได้ต่ำไปด้วย เพราะหากลักษณะดังกล่าวเหล่านี้ต่ำลง ลูกค้าย่อมจะไม่ยอมซื้อผลิตภัณฑ์ได้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องระมัดระวังเรื่องนี้ คือ ต้องรักษาระดับคุณภาพให้อยู่ในระดับ "เท่าเทียมกันหรือใกล้เคียงกัน (Parity or Proximity)" กับบริษัทอื่นๆ ที่มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับของลูกค้าด้วย

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นอีกวิธีหนึ่งของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งอาจทำได้ด้วยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ให้มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่งในสายตาของลูกค้า ออกวางจำหน่าย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจ ในลักษณะที่ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายเงินซื้อในราคาพิเศษซึ่งแพงกว่าราคาเฉลี่ยทั่วไปในอุตสาหกรรม กลยุทธ์นี้ยึดถือฐานคติสำคัญที่ว่าลูกค้ามีความเต็มใจที่จะจ่ายเงินซื้อในราคาที่สูงกว่า สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะพิเศษบางอย่าง บริษัทจึงจำเป็นต้องสำรวจวิจัยเพื่อทราบว่า ลักษณะเด่นพิเศษที่ลูกค้าต้องการ คืออะไรและใช้ในสิ่งนั้นเป็นตัวหลักในการสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ สามารถกระทำได้หลายมิติ โดยยึดถือประโยชน์หรือคุณค่าที่ลูกค้าต้องการเป็นหลัก เช่น ความแตกต่างที่แสดงถึงความเป็นผู้นำด้านคุณภาพ ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี และความเป็นผู้นำทางด้านการบริการ เป็นต้น โดยวิธีนี้ลูกค้าจะไม่ยึดราคาเป็นปัจจัยสำคัญ แต่ลูกค้าจะมีความภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของบริษัทมากกว่า กล่าวคือ เมื่อลูกค้าได้รับความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ครั้งหนึ่งแล้ว ลูกค้ามีแนวโน้มจะไม่เลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่นอีก

แนวทางการสร้างความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง (Building Differentiation-Base Advantage) การสร้างความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่างมีหลายวิธี แต่สิ่งที่ควรพิจารณาในลำดับแรก คือ การสร้างความแตกต่างตามเส้นทางของกิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งแนวทางการสร้างความแตกต่างอื่นๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่บริษัทสามารถกระทำได้ดังนี้

1. ความแตกต่างด้านลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ (Product Features) ลักษณะทางกายภาพและขีดความสามารถบางอย่างของผลิตภัณฑ์ อาจนำมาใช้เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความแตกต่างได้

2. ความแตกต่างด้านบริการหลังการขาย (After-Sales service) การบริการในด้านนี้ให้ความสะดวกและคุณภาพของการบริการ เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

3. ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ที่ปรารถนา (Desirable Image) ผลิตภัณฑ์แฟชั่นทุกชนิด จะใช้ภาพลักษณ์ที่เป็นพื้นฐานในการสร้างความแตกต่าง นับตั้งแต่เครื่องนุ่งห่มไปจนถึงพรมปูพื้น เพราะผลิตภัณฑ์จำพวกนี้จะสะท้อนให้เห็นภาพลักษณ์บางอย่างแก่ผู้สวมใส่หรือผู้ใช้

4. ความแตกต่างด้านนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) ความก้าวหน้าทางด้านเทคนิควิทยาการใหม่ๆ สามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานเพื่อสร้างความแตกต่างได้เป็นอย่างดี

5. ความแตกต่างด้านสัญลักษณ์แสดงสถานะ (Status Symbol) บางครั้งผู้บริโภคซื้อสินค้าและบริการบางอย่าง ไม่เพียงแต่เพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐานเท่านั้น แต่เขาซื้อเพื่อสนองความต้องการอย่างอื่นด้วย เช่น ในแง่จิตวิทยา เป็นต้น เพราะผลิตภัณฑ์บางอย่างมีสัญลักษณ์อันแสดงถึงสถานะของผู้ใช้

กลยุทธ์การมุ่งตลาดเป้าหมายเฉพาะ (Focus Strategy) หรือกลยุทธ์การจำกัดเขต วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์นี้ เป็นการมุ่งเน้นที่จะตอบสนองต่อลูกค้าในปริมาณที่จำกัดจำนวน เป็นลักษณะของกลุ่มเล็กๆ (Niche) เช่น จับกลุ่มที่ชอบใช้สินค้าคุณภาพดีกลุ่มเดียว หรือกลุ่มที่ชอบสินค้าราคาถูกกลุ่มหนึ่ง การจำกัดขอบเขตสามารถทำได้ทั้งการจำกัดสายผลิตภัณฑ์ การจำกัดกลุ่มเป้าหมายหรือจำกัดเขตพื้นที่

กลยุทธ์การจำกัดเขตโดยมากจะใช้กับองค์กรขนาดเล็ก องค์กรธุรกิจสามารถใช้กลยุทธ์จำกัดเขตได้ทั้งรูปแบบของกลยุทธ์ในด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์จำกัดเขตจะเป็นลักษณะของกลุ่มเป้าหมายที่แคบ (Narrow Target)

องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้จะเลือกตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรสูง คู่แข่งละเลยหรือมิได้รับการตอบสนองจากผู้ผลิตรายอื่นๆ ดังนั้นบริษัทจะมุ่งเน้นผลิตสินค้าหรือบริการแก่ตลาดส่วนนี้โดยเฉพาะ และสร้างให้เหนือกว่าคู่แข่งในด้านหนึ่งด้านใดเพื่อใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างความสัมพันธ์และผูกพันกับลูกค้า บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้จะไม่พยายามกระทำในหลายตลาด แต่จะมุ่งเฉพาะในตลาดเดียวต่อเมื่อเกิดความชำนาญแล้ว จึงอาจปรับปรุงกลยุทธ์จำกัดเขตเสียใหม่

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า กลยุทธ์การสร้างศักยภาพในการแข่งขัน (Competitive Advantage Strategy) มีหลายรูปแบบ ซึ่งผู้บริหารกิจการจะต้องเลือกกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือประสมประสานกลยุทธ์ทั้งหลายเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและบรรลุศักยภาพในการแข่งขัน กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมีรายละเอียดแต่ละประเด็นดังนี้ (ประสงค์ ปรานีตพลกรัง และคณะ, 2547, หน้า 35-37)

1. การแข่งขันด้านความแตกต่าง (Competing on Differentiation) ธุรกิจจะต้องพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยทำให้ลูกค้ามองเห็นว่าสินค้าของบริษัทนั้นมีคุณค่าเหนือกว่าคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการสามารถทำได้ดังนี้

1.1 การสร้างความแตกต่างทางด้านกายภาพ (Physical Differentiation) ทำได้โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความเป็นเอกลักษณ์ เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นในสายตาของลูกค้า ซึ่งความแตกต่างนี้จะทำให้บริษัทสามารถหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้ เช่น บริษัทเซฟสกิน ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตถุงมือ ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยการพัฒนาถุงมือสำหรับผิวที่แพ้ง่าย ซึ่งเป็นถุงมือแบบใช้แล้วทิ้ง เนื่องจากได้รับการร้องเรียนจาก

ลูกค้า ในขณะที่บริษัทผู้ผลิตถุงมือรายอื่น ๆ ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ จึงทำให้สินค้าของบริษัทเซฟสกิน มีคุณค่าเหนือกว่าคู่แข่งชั้น เป็นต้น

1.2 การสร้างความแตกต่างทางด้านบริการ (Services Differentiation) สามารถทำได้โดยการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า การมีสถานที่จัดจำหน่ายหรือศูนย์กระจายสินค้าที่ทั่วถึง การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว ตลอดจนการบริการหลังการขาย เป็นต้น

1.3 การสร้างความแตกต่างทางด้านประสบการณ์ (Experience Differentiation) โดยการทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์ร่วมกับสินค้าและบริการของเราผ่านทางประสาทสัมผัสทั้งห้า (Five Senses) คือ รูป รส กลิ่น เสียงและสัมผัส ร้านกาแฟสตาร์บัคส์ เป็นตัวอย่างที่ดีของการสร้างประสบการณ์ร่วมกับลูกค้า กล่าวคือเมื่อลูกค้าเดินผ่านหน้าร้านก็จะได้กลิ่นที่หอมกรุ่นของกาแฟ เมื่อเข้าไปนั่งในร้านก็จะได้เห็นเครื่องปั้นกาแฟ ได้ยินเสียงชงกาแฟ และในขณะที่นั่งจิบกาแฟในร้านก็จะได้ยินเสียงเพลงเบา ๆ นอกจากนี้ยังมีการให้บริการที่ดีเยี่ยมอีกด้วย

2. การแข่งขันด้านต้นทุน (Competing on Cost) เป็นความพยายามทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะได้สามารถขายสินค้าได้ในราคาถูก ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันอย่างหนึ่งที่เรียกว่า ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบทางการแข่งขันที่คำนึงถึงประสิทธิภาพในการลดต้นทุน และการจ้างงานเพื่อที่จะได้มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

การแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำจะต้องใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำจึงต้องมีความเข้าใจในการพยายามใช้ทรัพยากรให้เต็มที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดขนาดที่เหมาะสมทำให้บริษัทสามารถกระจายค่าเสียหายได้อย่างเพียงพอส่งผลให้ต้นทุนต่ำลงและทำให้มีข้อได้เปรียบด้านต้นทุน ทั้งนี้การใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำนั้นไม่ได้หมายความว่าจะทำให้คุณค่าและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ต่ำลง แต่เป็นการทำให้สินค้ามีต้นทุนถูกลง โดยที่คุณภาพยังคงเดิม

การแข่งขันด้วยต้นทุนต่ำ บริษัทที่ทำการผลิตด้วยต้นทุนต่ำจะใช้วิธีกำจัดทุกอย่างที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ ในอดีตบริษัทเหล่านี้จะผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานสำหรับตลาดขนาดใหญ่ กำไรเกิดจากใช้กระบวนการผลิตที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อย เข้มงวดต่อการวัดผลผลิตผล ลงทุนในระบบอัตโนมัติและลดแรงงาน ในปัจจุบันจะพิจารณาลดต้นทุนทุกส่วนในโครงสร้างต้นทุน ไม่เฉพาะต้นทุนด้านแรงงาน ในขณะเดียวกันจะต้องพิจารณาการลงทุนเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในระยะยาว เช่น การปรับปรุงเครื่องจักรให้ทันสมัย ปรับปรุงการปฏิบัติงาน อบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน

3. การแข่งขันด้านการตอบสนอง (Competing on Response) การตอบสนองเป็นคุณค่าของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และจัดส่งให้ทันเวลา มีตารางการทำงานที่เชื่อถือได้ และมีการปฏิบัติงานที่สามารถยืดหยุ่นได้ ในการตอบสนองต่อลูกค้าจะต้องมีความยืดหยุ่นได้ ความเชื่อถือได้ของการจัดตารางการทำงานและมีความรวดเร็ว โดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

3.1 การตอบสนองด้วยความยืดหยุ่น (Flexible Response) เป็นความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงการออกแบบและปริมาณการผลิตสินค้า หรือบริการให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์และควบคุมต้นทุน เพื่อก่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

ในการแข่งขันด้วยความยืดหยุ่น คล่องตัว ทางการตลาดมักจะต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายเพื่อเสนอให้กับลูกค้าแต่หน่วยผลิตมักจะต้องดำเนินการเนื่องจากจะทำให้ระบบการผลิตมีประสิทธิภาพลดลงและต้นทุนสูงขึ้นทำให้ความยืดหยุ่น คล่องตัวในการปรับกระบวนการผลิต เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยีคือเครื่องมือที่ทำให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบ ควบคุมเครื่องจักร ทดสอบผลิตภัณฑ์

3.2 ความเชื่อถือได้ของการจัดตารางการทำงาน (Reliability of Scheduling) ความเชื่อถือได้หมายถึง ความตรงต่อเวลา ความแม่นยำ ไม่ผิดพลาด ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อถือในบริษัท ซึ่งก่อก่อให้เกิดข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

3.3 ความรวดเร็ว (Quickness) หมายถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างรวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลาทั้งด้านการออกแบบ การผลิต และการจัดส่ง ซึ่งการบริการลูกค้าด้วยความรวดเร็วเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญประการหนึ่งในการแข่งขัน และเป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารการปฏิบัติการต้องให้ความสำคัญ

ในทางปฏิบัติ มีแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความแตกต่าง ต้นทุนต่ำ และการตอบสนอง สามารถนำมาสร้างเป็นกลยุทธ์เฉพาะได้ 6 ประการคือ (1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการออกแบบและปริมาณการผลิต (2) ต้นทุนต่ำ (Low Cost) (3) การจัดส่ง (Delivery) (4) คุณภาพ (Quality) (5) บริการหลังการขาย (After-Sale Service) (6) สายผลิตภัณฑ์ที่กว้าง (Broad Product Line) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารกิจการสามารถเพิ่มการผลิตและสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลายด้านที่สำคัญ ซึ่งมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ประเทศไทยจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้มีภูมิคุ้มกันที่ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยความเข้มแข็งของชุมชนเป็นบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจระดับท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามกรอบการพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 -2554) ด้านยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ ซึ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำในรูปแบบที่หลากหลาย และจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องตามความพร้อมของชุมชน มีกระบวนการจัดการองค์ความรู้และระบบการเรียนรู้ของชุมชนอย่างเป็นขั้นตอน มีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีกระบวนการพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนในการนำไปสู่การพึ่งตนเอง รวมทั้งการสร้างภูมิคุ้มกันให้ชุมชนพร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลง

### 2.1.3 การจัดการคุณภาพ

#### ความหมายของคุณภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ หมายถึง ลักษณะความดีที่เป็นลักษณะประจำบุคคลหรือสิ่งของ

Shewhart (1931, p. 37) ได้ให้นิยามของคุณภาพว่าหมายถึงความดี (goodness) ของสิ่งที่สนใจและยังได้อ้างถึงความหมายในภาษาลาตินว่า คำว่า quality มาจากคำว่า quality ที่หมายถึงวิธีในการสร้าง (how constituted) คือ การกำหนดว่าจริงๆ แล้วผลิตภัณฑ์คืออะไร โดยจะเรียกลักษณะที่อธิบายดังกล่าวว่าคุณภาพ

Deming (1951, p 5) ได้ให้ความหมายของคุณภาพผ่านการควบคุมคุณภาพโดยสถิติว่า คุณภาพคือ การออกแบบผลิตภัณฑ์และการผลิตให้ตรงตามแบบที่กำหนด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น คุณภาพจะประกอบด้วย 2 ด้าน คือ คุณภาพในการออกแบบ และคุณภาพแห่งความถูกต้อง

Juran (Gryna (2001, p. 4)) ได้ให้นิยามของคุณภาพว่า ความเหมาะสมในการใช้งาน (fitness for use )หรือการสร้างความพึงพอใจและความจงรักภักดีแก่ลูกค้า (Customer satisfaction and loyalty) ซึ่งการสร้าง ความจงรักภักดีและความพึงพอใจของ

ลูกค้านี้ ผลิตภัณฑ์จะต้องประกอบด้วยลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์ (product feature) และปราศจากความไร้ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ (freedom from product deficiencies)

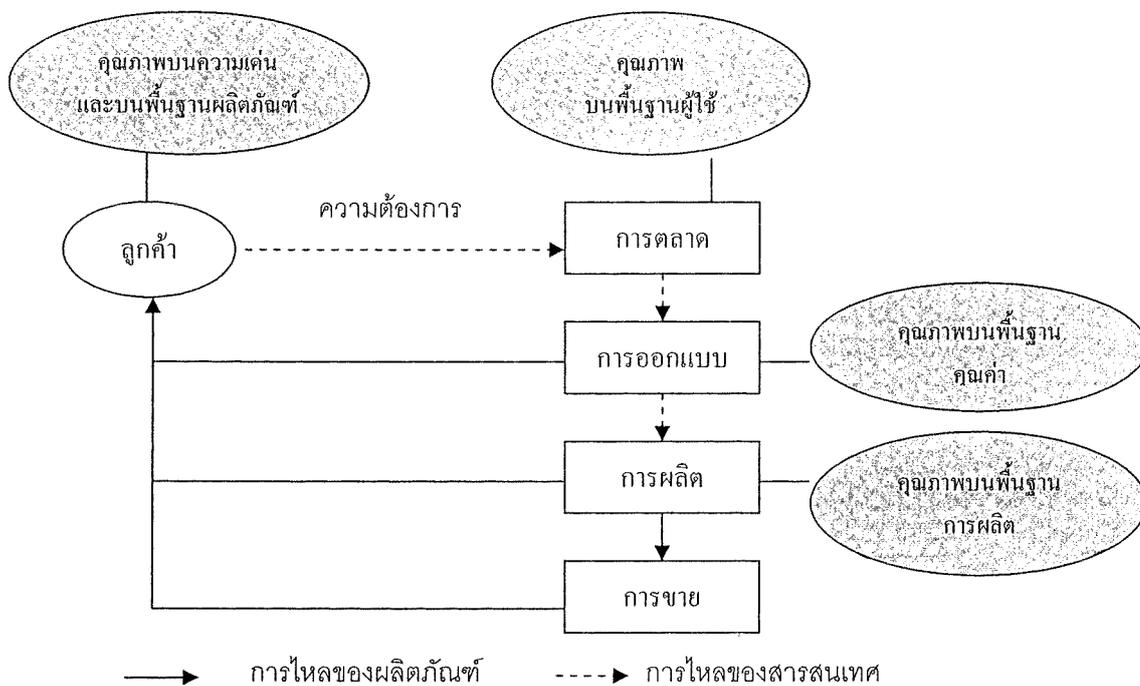
Ishikawa (1990, p. 27) ได้ให้ความหมายคุณภาพใน 2 ด้าน คือ ความง่ายในการใช้งาน (easy use) ซึ่งถือเป็นคุณภาพที่มองไปข้างหน้า (forward – looking quality) และความปราศจากข้อบกพร่อง (absence of flaws) ซึ่งถือเป็นคุณภาพที่มองไปข้างหลัง (backward – looking quality)

Kano (1986, pp. 13-15) ได้กำหนดคุณภาพไว้ 2 แนวความคิดคือ แนวความคิดดั้งเดิม (classical idea) ที่หมายถึง ระดับแห่งความถูกต้องตรงตามมาตรฐาน (degree of conformance to a standard) และแนวความคิดสมัยใหม่ที่หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ใช้ (user's satisfaction) นอกจากนี้ Kano ได้แบ่งคุณภาพออกเป็น 2 ด้านคือ คุณภาพที่มีเสน่ห์ (attractive quality) ซึ่งจะช่วยให้ยอดขายเพิ่มขึ้น และคุณภาพที่จำเป็นต้องมี (must-be quality) ซึ่งจะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น

Harry and Schroeder (2000, p. 6) ได้ให้ความหมายของคุณภาพอย่างสั้นๆ ว่าคือระดับที่ดีที่สุดของคุณค่า (value entitlement) โดยให้คำขยายคำว่า คุณค่า (value) ว่าหมายถึง มูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ อรรถประโยชน์เชิงปฏิบัติ (practical utility) และความพร้อมใช้ (availability) ตลอดจนให้ความหมายคำว่าระดับที่ดีที่สุด (entitlement) ว่า คือระดับของความคาดหวังที่มีความถูกต้องที่สุดในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ให้กำไรได้สูงสุด (ในมุมมองผู้ผลิต) และมีคุณภาพที่สูงสุดภายใต้ราคาต่ำที่สุด (ในมุมมองผู้ซื้อ)

Taguchi (1986, p. 1) ได้ให้ความหมายของคุณภาพว่าหมายถึง ความสูญเสียทั้งหมดที่มีต่อสังคมอันเนื่องมาจากผลิตภัณฑ์นับจากการส่งมอบ (the loss a product causes to society after being shipped) โดยความสูญเสียดังกล่าวอาจจะจำกัดไว้ 2 ประเภทคือ ความสูญเสียเนื่องจากความแปรผันของหน้าที่ใช้งาน (variability of function) และความสูญเสียที่เกิดจากอิทธิพลข้างเคียง (harmful side effect)

นอกจากนี้แล้ว Garvin (1988, p. 40-41) และ Evans J.R. and W.M. Lindsay (2002 pp. 11-15) ยังได้กำหนดนิยามของคุณภาพภายใต้แนวความคิดวงจรการผลิตผลิตภัณฑ์ 5 ประการคือ แนวความคิด ความเด่น (transcendent) แนวความคิดบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ (product based) แนวความคิดบนพื้นฐานของผู้ใช้ (user based) แนวความคิดบนพื้นฐานการผลิต (manufacturing based) และแนวความคิดบนพื้นฐานคุณค่า (value based) โดยแต่ละแนวความคิดจะอยู่บนพื้นฐานในมุมมองที่แตกต่างกัน ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 คุณภาพในมุมมองของวงจรผลิตภัณฑ์

Shiba, Graham and Walden (1993, p. 1) ได้ให้ความหมายของคุณภาพตามวิวัฒนาการด้านการบริหารคุณภาพ ที่ประกอบด้วยในยุคผูกขาด คุณภาพจะหมายถึงความเหมาะสมกับมาตรฐาน (fitness to standard) ยุคที่มีการแข่งขัน คุณภาพจะหมายถึงความเหมาะสมในการใช้งาน (fitness to use) ในยุคที่มีการแข่งขันมาก คุณภาพจะหมายถึง ความเหมาะสมกับต้นทุน (fitness to cost) และในยุคโลกาภิวัตน์ คุณภาพจะหมายถึงความเหมาะสมกับความต้องการซ่อนเร้น (fitness to latent requirement)

นอกจากนี้แล้ว กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2547, หน้า 10-15) ยังได้ให้ความหมายคุณภาพตามสภาวะการแข่งขันของตลาดโดยอาศัยวิวัฒนาการด้านอุตสาหกรรมเป็นเกณฑ์กำหนด ซึ่งประกอบด้วยในยุคการผลิตเชิงมวลจะนิยามคุณภาพว่า คุณภาพคือการตรงต่อข้อกำหนดเฉพาะ (conformance to specification) ในยุคแห่งการแข่งขัน จะนิยามคุณภาพว่าคุณภาพคือการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า (customer satisfaction) และในยุคโลกาภิวัตน์ จะนิยามคุณภาพคือ การสร้างความประทับใจต่อลูกค้า (customer delight) และจัดเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (business strategy) โดยแนวความคิดของ

คุณภาพของผลิตภัณฑ์จะอยู่ในมุมมองจากผู้ผลิตเสมอ เนื่องจากในมุมมองจากผู้ผลิตจะทำให้สามารถบริหารคุณภาพอย่างสมำควจได้เสมอ

### วิวัฒนาการของคุณภาพ

จากความหมายของคำว่าคุณภาพที่ได้กล่าวถึงนั้น จะพบว่าคุณภาพจะมีความหมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับยุคสมัยและสภาวะของธุรกิจ ตลอดจนมุมมองด้านคุณภาพที่มีความแตกต่างกันจึงมีความจำเป็นต้องมีการทำความเข้าใจกับความหมายโดยรวมของคำว่า คุณภาพโดยการศึกษาถึงวิวัฒนาการด้านคุณภาพ

#### 1) ยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม

ตั้งแต่ยุคโบราณ มนุษย์มีความสนใจในเรื่องคุณภาพเสมอมา โดยอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพ หมายถึงความดี (Goodness) ของผลิตภัณฑ์ ดังที่ Shewhart (1931, p. 37) ได้ระบุไว้ แต่ปัญหาคุณภาพยังคงเป็นปัญหาด้านอัตวิสัย (subjective) เนื่องจากผู้ผลิตและผู้ใช้มักเป็นคนคนเดียวกัน จึงไม่มีความจำเป็นต้องมีการจัดการใด ๆ

ปัญหาคุณภาพได้รับการพัฒนาจนถึงยุคแรงงานฝีมือ (craftsmanship) ในช่วงปี ค.ศ. 1700-1900 ที่เริ่มมีการผลิตจำนวนมาก โดยช่างฝีมือทำหน้าที่ควบคุมการทำงานของลูกมือ และในปี ค.ศ. 1798 อีลิ วิทนี (Eli Whitney) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถในการการแทนกันได้ (interchangeability) แรกสุดสำหรับคุณภาพเพื่อการจัดการการผลิต

#### 2) ยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม

ในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ที่ประเทศอังกฤษ ฝรั่งเศส ได้ริเริ่มนำเครื่องจักรมาแทนแรงงานคนทำให้ระบบการผลิตเริ่มมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น เนื่องจากมีการแบ่งงานออกเป็นส่วนงานย่อย ๆ และวิศวกรชาวอเมริกัน เทเลอร์ (Frederick Taylor) ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งวิทยาการจัดการ ได้สร้างแนวความคิดในการแบ่งหน้าที่วางแผนออกมาจากหน้าที่ด้านการปฏิบัติการ โดยมอบหมายให้ผู้จัดการและวิศวกรทำหน้าที่การวางแผนงาน ในขณะที่หัวหน้างานและพนักงานทำหน้าที่ด้านการปฏิบัติการ

ในยุคนี้เอง เริ่มมีการจัดรูปแบบการผลิตใหม่ในรูปแบบสายงานการประกอบ (assembly line) ตามแนวทางของ เฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) และในช่วงปี ค.ศ. 1920-1940 บริษัท Western Electric จำกัด ได้เริ่มจัดตั้งแผนกตรวจสอบขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ ดังนั้นในยุคนี้ก็จะกำหนดนิยามของคุณภาพว่า คุณภาพ คือ ความตรงต่อข้อกำหนด

เฉพาะ (conformance to specification) โดยที่ข้อกำหนดเฉพาะนี้ จะหมายถึงเกณฑ์สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการออกแบบขึ้นมา โดยอาจจะเรียกคุณภาพนี้ว่าคุณภาพแห่งความถูกต้องในการผลิต (quality of conformance) หรือคุณภาพที่ปราศจากความไร้ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ (freedom from product deficiencies)

ในยุคนี้ บริษัท Western Electric จำกัด ได้ทำการวิจัยและพัฒนาวิธีการควบคุมคุณภาพขึ้นมาทั้งแผนการสุ่มตัวอย่างเพื่อการยอมรับ (acceptance sampling plan) ของดอดจ์ (Harold Dodge) และแผนภูมิควบคุมของชีวฮาร์ท (Walter Shewhart)

ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 (ค.ศ. 1941-1945) ถือเป็นยุคที่มีการก้าวกระโดดด้านการควบคุมคุณภาพมากที่สุด เพราะสหรัฐอเมริกาได้ระดมนักวิชาการด้านคุณภาพจำนวนมากมาจัดการเกี่ยวกับการผลิตอาวุธของกองทัพ โดยยุคนี้ทำให้เกิดการพัฒนาแผนการชักสิ่งตัวอย่างที่ต่อมาพัฒนาเป็น MIL-STD-105A ของกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา ตลอดจนการพัฒนาแผนภูมิควบคุมให้เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้นต่อการควบคุมคุณภาพของกระบวนการ หรือที่รู้จักกันในเวลาต่อมาว่าการควบคุมกระบวนการโดยอาศัยสถิติ (Statistical Process Control ; SPC)

### 3) ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2

ในยุคลหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกายังคงเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีคุณภาพ โดยในปี ค.ศ. 1951 ไฟเกนบวม (A.V. Feigenbaum) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Quality Control ; TQC) ซึ่งได้รับการพัฒนาเป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ในเวลาต่อมา

คุณภาพได้รับการเผยแพร่อย่างจริงจังและเป็นระบบในประเทศญี่ปุ่น โดยนักวิชาการด้านคุณภาพที่มีชื่อเสียง 2 ท่านคือ เดมมิ่ง (Deming) และจูราน (Juran) ได้มีส่วนสำคัญอย่างมากในการเผยแพร่เทคโนโลยีการควบคุมคุณภาพ ในการบรรยายเมื่อเดือนกรกฎาคม ค.ศ. 1951 และ ค.ศ. 1954 โดยลำดับ และในปี ค.ศ. 1962 อุตสาหกรรมญี่ปุ่นได้เริ่มพัฒนารูปแบบการควบคุมคุณภาพรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนาหน่วยงานและการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบที่เรียกว่า คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle) และประมาณปี ค.ศ. 1972 ศาสตราจารย์ โยจิ อาคะโอะ (Yoji Akao) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการออกแบบผลิตภัณฑ์ ที่บูรณาการออกแบบแนวความคิด การออกแบบผลิตภัณฑ์และการออกแบบกระบวนการเข้าด้วยกัน โดยเรียกว่าการแปรหน้าที่ด้านคุณภาพ (quality function deployment ; QFD) โดยผลดังกล่าวทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้น ในยุคนี้อาจนิยามความหมายของคุณภาพได้

ว่า คุณภาพหมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หรือ การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า (customer satisfaction)

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 ต่อเนื่องจนถึง ค.ศ. 1982 อุตสาหกรรมญี่ปุ่นได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของญี่ปุ่นได้รับการยอมรับในตลาดโลกแทนที่ผลิตภัณฑ์ของอเมริกา และด้วยค่าแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจทำให้ญี่ปุ่นเริ่มมีการขยายฐานการผลิตไปยังประเทศที่กำลังพัฒนาอื่นๆ รวมถึงประเทศไทยด้วย โดยในปี ค.ศ. 1975 อุตสาหกรรมร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ได้แก่ บริษัทไทยบริดจิสโตน จำกัด และบริษัทไทยอีโนอุตสาหกรรม จำกัด ได้เริ่มมีการดำเนินการเกี่ยวกับคิวซีเซอร์เคิลเป็นครั้งแรกในประเทศไทย รวมถึงมีการฝึกอบรมด้านคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นให้กับนักอุตสาหกรรมไทย โดยมีสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) เป็นผู้ดำเนินการ

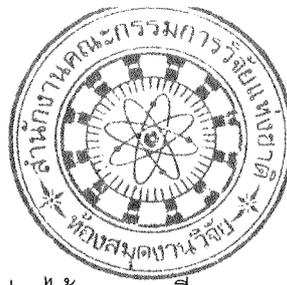
#### 4) ยุคโลกาภิวัตน์

ในช่วงปี ค.ศ. 1980-1990 มีการเปลี่ยนแปลงกติกาสังคมโลกอีกครั้ง นับตั้งแต่สิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 นั่นคือ ผลจากการล่มสลายของสหภาพโซเวียตรัสเซีย และการรวมตัวเป็นสหภาพยุโรป ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงกติกากิจการการค้าโลกจากระบบกำแพงภาษีเป็นการค้าเสรี ซึ่งทำให้อุตสาหกรรมอยู่ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น

ในปี ค.ศ. 1987 มีการประกาศใช้มาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ขึ้นเป็นครั้งแรก (มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขอีก 2 ครั้ง ในเวลาต่อมา คือปี ค.ศ. 1994 และ ค.ศ. 2000) มีการประกาศใช้มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติของอเมริกา (Malcolm Baldrige) และรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Award) และผลจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้การสร้างคุณภาพของอุตสาหกรรมอเมริกันขึ้นเป็นผู้นำอีกครั้ง

ในปี ค.ศ. 1991 ประเทศไทยได้ใช้มาตรฐานแห่งชาติสำหรับระบบการบริหารคุณภาพ มอก./ISO 9000 นอกจากนี้อุตสาหกรรมไทยได้เริ่มต้นมีการใช้สถิติในการควบคุมคุณภาพ (SQC) ขึ้นตั้งแต่ประมาณ ปี ค.ศ. 1985 ซึ่งในระยะแรกยังคงมีการประยุกต์ที่จำกัดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ในปี ค.ศ. 1989 บริษัท Motorola จำกัด รวมถึงบริษัท GE จำกัด ได้เริ่มมีการใช้โปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพอย่างก้าวกระโดด (breakthrough) ที่เรียกว่า Six Sigma สำหรับในประเทศไทย บริษัท Seagate Technology (Thailand) จำกัด เป็นบริษัทแรกในประเทศ



ไทยที่มีการนำ Six Sigma มาประยุกต์ใช้อย่างได้ผล และมีการเผยแพร่ไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ อย่างรวดเร็ว สำหรับในวงการศึกษา นั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นองค์กรแรกที่ได้มีการนำระบบ Six Sigma มาใช้สำหรับการวิจัยมหาวิทยาลัย

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1995 เป็นต้นมา อุตสาหกรรมไทยมีการตื่นตัวกับการบริหารคุณภาพค่อนข้างมาก เช่น การประยุกต์ใช้ระบบการบริการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของกลุ่มบริษัทเครือซีเมนต์ไทย และในปี ค.ศ. 2001 บริษัทไทยอะคริลิกไฟเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทแรกในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองรางวัลเดมมิง (นานาชาติ) รวมถึงปี ค.ศ. 2002 ที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย พุ่งสูง จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทของคนไทยบริษัทแรกที่ได้รับการรับรองรางวัลเดมมิง (นานาชาติ) และในปี ค.ศ. 2005 บริษัทไทยอะคริลิกไฟเบอร์ จำกัด ก็เป็นบริษัทในประเทศไทยบริษัทแรกที่ได้รับการรับรองให้ได้รับรางวัล Japan Quality Medal ของ JUSE นอกจากนี้แล้ว เมื่อวันที่ 5 กันยายน ค.ศ. 1996 ยังมีการเริ่มต้นโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award ; TQA) โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลัก โดยรางวัลดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

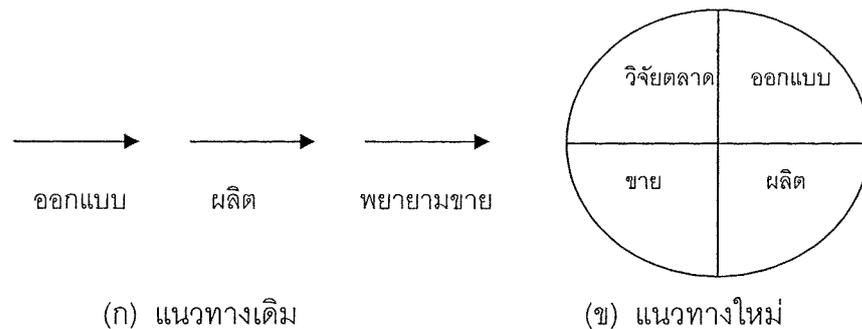
จากที่กล่าวมาจะพบว่าคุณภาพในความหมายของยุคโลกาภิวัตน์นี้ควรจะได้รับนิยามว่า หมายถึง การสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า (customer delight) หรือการสร้างคุณภาพให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า

#### 5) คุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมในอนาคต

นับจากปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา การแข่งขันในโลกธุรกิจเป็นไปอย่างไร้ขอบเขตบนกติกาใหม่ที่ว่าด้วยความร่วมมือและแข่งขัน อุตสาหกรรมมุ่งสู่ระบบการผลิตแบบลึกลับเล็กๆ ที่ต้องการระดับความสม่ำเสมอด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่สูงภายใต้ราคาซื้อขายที่ถูกลง อันเป็นผลจากกลไกด้านการตลาดเสรี กอปรกับวิวัฒนาการอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และระบบการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) ทำให้อุตสาหกรรมต้องมุ่งปรับตัวให้ต้นทุนต่ำที่สุดจะสามารถแข่งขันได้ อุตสาหกรรมจะต้องมีความคล่องตัว (agile) และตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quick response) ทำให้ระบบคุณภาพทั้งหมดขึ้นอยู่กับการออกแบบผลิตภัณฑ์อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญของธุรกิจจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิจัยและพัฒนาของบุคลากรโดยในยุคนี้อาจนิยามคุณภาพได้ว่า คุณภาพคือ การสร้างความ

ประทับใจต่อลูกค้าอย่างเบ็ดเสร็จ (total customer delight) โดยคำว่าเบ็ดเสร็จ (total) จะมีความหมายที่ครอบคลุมถึงสิ่งที่มีความเหนือกว่าคู่แข่งขั้นในทุกๆ ด้านที่ประเมินโดยลูกค้า

ภายใต้กระบวนการทางธุรกิจ ผู้ประกอบการต้องทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้า แล้วดำเนินการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว โดย Deming (1951, p. 8-9) ได้เสนอแนวทางใหม่สำหรับกระบวนการทางธุรกิจ ดังแผนภาพที่ 3 ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบริหารคุณภาพในเวลาต่อมา



### แผนภาพที่ 3 แนวทางเดิมและแนวทางใหม่สำหรับกระบวนการทางธุรกิจ

ภายใต้แนวทางใหม่สำหรับกระบวนการทางธุรกิจนี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและลูกค้ามีความมั่นใจในผลิตภัณฑ์ดังกล่าว โดยจะเรียกกระบวนการดังกล่าวนี้ว่า การประกันคุณภาพ (Quality assurance; QA)

ดังนั้น ในการนิยามความหมายของคุณภาพสำหรับการประกันคุณภาพนี้ มีความจำเป็นจะต้องทำการนิยามคุณภาพภายใต้แนวความคิดบนพื้นฐานด้านผลิตภัณฑ์ (product-based quality) และจากนิยามดังกล่าว จะพบว่าคุณภาพที่นิยามไว้สามารถระบุในเชิงปริมาณได้ เช่น การกำหนดคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ในเทอมของข้อกำหนดเฉพาะ ซึ่งทำให้สามารถตรวจสอบได้ ตรวจสอบได้ในเทอมของความสามารถในการแทนกันได้ (interchangeability) รวมถึงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถระบุในเชิงปริมาณได้ แต่ต้องมีการควบคุมที่กระบวนการแทน เช่น คุณภาพของงานบริการ อาทิ ความสุภาพของบริการ เป็นต้น

### คุณภาพกับการจัดการคุณภาพ

ภายใต้กระบวนการทางธุรกิจ ตามแผนภาพที่ 3 นั้น ถ้าหากต้องการจะเพิ่มกำลังในการผลิตก็มีความจำเป็นต้องแบ่งกระบวนการทางธุรกิจออกเป็นกระบวนการย่อย ๆ แล้วมี

ความจำเป็นต้องเพิ่มกระบวนการจัดการเข้าไปเพื่อการผลักดันให้ผลิตภัณฑ์ที่ได้มีประสิทธิผลสูงสุดด้วยระบบการจัดการการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุด

ดังนั้น ในการนิยามความหมายของคุณภาพสำหรับการจัดการคุณภาพนี้มีความจำเป็นต้องทำการนิยามคุณภาพภายใต้แนวความคิดบนพื้นฐานคุณค่า (value-based quality) ซึ่งจะพบว่านิยามดังกล่าวมีความหมายในเชิงนามธรรม (abstract) กล่าวคือ

$$\text{คุณค่า} = \frac{\text{ประโยชน์ในการใช้ (function)}}{\text{ต้นทุนการผลิต (cost)}}$$

ดังนั้น การเพิ่มคุณภาพแก่ผลิตภัณฑ์จึงหมายถึง การกำหนดระดับแห่งคุณค่าที่เหมาะสม โดยการกำหนดต้นทุนที่เหมาะสมภายใต้ประโยชน์การใช้งานของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าคาดหวัง

### การจัดการคุณภาพ

การจัดการคุณภาพ คือ การจัดการองค์กรและกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานหรือ ข้อกำหนด โดยมีต้นทุนต่ำ และตอบสนองความต้องการ ความพอใจของผู้บริโภค

กิจกรรมการจัดการคุณภาพ ประกอบไปด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. จัดองค์กร และบุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้มีความพร้อม เพื่อให้กิจกรรมจัดการคุณภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. กำหนดวิธีตรวจสอบ และวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่มีความแม่นยำ สะดวก รวดเร็ว เชื่อถือได้ เพื่อให้การควบคุมคุณภาพอยู่ในมาตรฐานที่กำหนด
3. ดำเนินการควบคุมคุณภาพ ปัจจัยการผลิต การดำเนินการผลิต และผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายให้อยู่ในระดับที่กำหนด
4. วางแผนด้านงบประมาณ และแผนงานควบคุมคุณภาพ
5. ร่วมในการพัฒนา และออกแบบผลิตภัณฑ์ วิเคราะห์คุณสมบัติและคุณลักษณะของสินค้า ดำเนินการป้องกันการผลิตสินค้าด้วยคุณภาพ
6. สร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี
7. รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านคุณภาพทั้งขององค์กรเอง และ หน่วยงานนอก เพื่อเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์

8. ดำเนินการแก้ไขเมื่อสภาพการผลิตที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย โดยการปรับปรุงกระบวนการผลิต รวมไปถึงปัจจัยการผลิตต่างๆ

9. รายงานผลด้านคุณภาพให้องค์กร และผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ

จากการจัดการคุณภาพข้างต้น สามารถวิเคราะห์ได้ตามหลักการจัดการ (Principle of Management) ดังนี้

1. การวางแผน ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายด้านคุณภาพ การวางแผนงานและประมาณเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ

2. การจัดองค์กร ได้แก่ กิจกรรมการจัดองค์กรด้านคุณภาพ ซึ่งจะรวมไปถึงกิจกรรมด้านการออกแบบควบคุมคุณภาพในขั้นตอนต่างๆ ด้วย

3. การจัดบุคลากร ได้แก่ กิจกรรมการจัดตารางและภาระงานแก่พนักงาน รวมไปถึงการจัดฝึกอบรม และจูงใจการทำงานแก่พนักงาน

4. การสั่งการ ได้แก่ การจัดซื้อ การดำเนินงานการผลิต การตรวจสอบ และประเมินผลงานคุณภาพ

5. การควบคุม ได้แก่ การควบคุมคุณภาพในระหว่างการผลิตโดยใช้แผนภูมิควบคุม รวมทั้งการควบคุมต้นทุนคุณภาพ และการรายงานผลด้านคุณภาพให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

#### 2.1.4 การจัดการคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหาร

อาหารเป็นสินค้าที่มีลักษณะพิเศษกว่าสินค้าอื่น เพราะเป็นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับชีวิตและความปลอดภัยของผู้บริโภค เกี่ยวกับสุขอนามัยของคน พืช และสัตว์ การระบาดของโรคต่าง ๆ และเกี่ยวกับความมั่นคงของประเทศด้วย ฉะนั้นการค้าอาหารระหว่างประเทศจึงมีข้อกำหนดและกฎระเบียบต่าง ๆ ยุ่งยากมากกว่าการค้าสินค้าอื่น ๆ ซึ่งกฎระเบียบเหล่านี้มาจากทั้งประเทศผู้นำเข้า ประเทศผู้ส่งออก และกฎเกณฑ์ระหว่างประเทศ ประกอบกับความตื่นตัวในเรื่องของสุขอนามัย คุณภาพ มาตรฐาน และความปลอดภัยของผู้บริโภคโดยเฉพาะผู้บริโภคในประเทศที่มีกำลังซื้อสูง จึงเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้ประเทศต่าง ๆ ทั้งประเทศผู้นำเข้าและประเทศผู้ส่งออกต้องเข้ามาวางกฎเกณฑ์ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการค้าสินค้าอาหาร

นอกจากนี้ผลจากการเปิดเสรีทางการค้าของประเทศต่าง ๆ ทั่วทุกภูมิภาคของโลก ทำให้เกิดการแข่งขันทางการค้ากันอย่างรุนแรง เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด ทำให้กลุ่มที่เคยครองความเป็นผู้นำในส่วนแบ่งทางการตลาดพยายามที่จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการตลาดของตนเอง ขณะเดียวกันประเทศผู้นำเข้าได้เริ่มต้นตัวในการปกป้องสิทธิประโยชน์

และควบคุมการแข่งขัน ด้วยการออกข้อกำหนดมาตรฐานการผลิตสินค้าและมาตรการอื่น ๆ เพื่อปกป้องคุ้มครองผู้ประกอบการและผู้บริโภคในประเทศของตนเอง

เนื่องจากคุณภาพและความปลอดภัยในอาหารเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริโภค โดยปกติผู้บริโภคจะพยายามมุ่งหาผลิตภัณฑ์ที่ทำงานได้ดีมีคุณภาพ ใช้งานง่าย มีความมั่นใจได้ว่าไม่เป็นของเสียหรืออายุการใช้งานต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ ถูกกว่าคู่แข่งและมีความปลอดภัยในการใช้งาน (Goetsch and Davis, 2003) ผู้บริโภคต้องการสินค้าที่ถูกรับประกันคุณภาพว่าได้ผ่านกระบวนการผลิตที่ดี มีการจัดระบบภายในสถานที่ผลิตที่ดีและเกิดความปลอดภัยเมื่อรับประทานเข้าไป ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าอาจทำให้ผู้ผลิตสูญเสียลูกค้าไปโดยปริยาย ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันในวงการอุตสาหกรรมอาหารไทยคือผู้ประกอบการยังไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดหลักเกณฑ์และกฎหมายกำหนดเกี่ยวกับความปลอดภัยของอาหาร เนื่องจากการขาดความรู้ความเข้าใจที่ดี ตลอดจนไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องดังกล่าว (Pongpattanasili and Arndt, 2003, p. 13-15) ดังนั้นผู้ผลิตอาหารแปรรูปจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยกระดับมาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยในอาหาร เพื่อให้ผู้บริโภคได้มั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารและสามารถนำไปใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดสากล ดังนั้นระบบการจัดการคุณภาพและหลักเกณฑ์กระบวนการผลิตอาหารที่ดีจึงถูกแนะนำขึ้นเพื่อใช้ในวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยสามารถที่จะนำมาใช้กับกิจการที่มีขนาดเล็กได้อย่างไม่มีปัญหา (Leitenberger and Rocken, 1998, pp. 151-155 ; Buranajarukorn, 2003; ทิพย์วรรณ ปริญาศิริ, 2549) และสามารถนำมาใช้ร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพกับองค์กรธุรกิจอาหารแปรรูปมากขึ้น (สุมนทนา วัฒนสิทธิ์, 2544)

แนวทางสำคัญในการผลักดันให้สินค้าด้านอาหารมีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า และมีความปลอดภัยสามารถแข่งขันกับประเทศคู่ค้าได้ โดยการนำระบบคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับทั่วไปในระดับสากลมาใช้ในกระบวนการผลิตอาหาร ได้แก่

1. TQM (Total Quality Management) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบการจัดการคุณภาพของการบริหารงานภายในองค์กร โดยปลูกฝังให้พนักงานร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้านได้แก่ ระบบเอกสาร, ระบบควบคุมกระบวนการผลิตด้วยวิธีเชิงสถิติ และการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร ซึ่งเน้นที่การดำเนินการจัดการกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับของลูกค้าและตลาด และรับประกันความเชื่อมั่นในคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์ได้ว่าผลิตจากกระบวนการที่มีมาตรฐานคุณภาพที่ดี

2. GMP (Good Manufacturing Practice) เป็นหลักเกณฑ์และวิธีการผลิตที่ดีซึ่งปัจจุบันนี้ในโรงงานที่ส่งออกอาหารต้องผ่านตัวนี้เป็นพื้นฐาน เน้นการประกันคุณภาพอาหารที่มีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการบริโภค

3. ISO 9000 เป็นระบบการรับรองคุณภาพภายในองค์กร โดยเมื่อก่อนนี้จะมีเวอร์ชัน 9001, 9002, 9003 และ 9004 โดยมีตัวแม่คือ ISO 8402 แต่ในปัจจุบันนี้มีการรวมให้เหลือเพียง ISO 9002 : 2000 ส่วน ISO เวอร์ชันอื่นๆ เช่น ISO 14000, 17000 ล้วนเป็นสิ่งที่เพิ่มเติมและเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับองค์กร

4. HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) เป็นระบบการประกันคุณภาพอาหารที่มีได้รับการยอมรับสูง ซึ่งเน้นไปที่ความปลอดภัยต่อผู้บริโภค โดยมีการวิเคราะห์และกำหนดจุดวิกฤตของกระบวนการโดยละเอียด

จากการศึกษาและสำรวจธุรกิจอาหารของไทยในปัจจุบัน พบว่า ธุรกิจอาหารของไทยส่วนใหญ่ยังคงประสบปัญหาด้านมาตรฐาน และคุณภาพการผลิต กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์อาหารส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานอาหารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น เครื่องหมาย ออย. ของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เป็นต้น อันมีผลทำให้ผู้บริโภคขาดความมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ดังนั้น การพัฒนาธุรกิจอาหารแปรรูปอย่างยั่งยืนจะต้องเริ่มจากการพัฒนาระบบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานและคุณภาพ ซึ่งระบบคุณภาพอาหารอาจแบ่งได้ 2 ส่วนหลักที่สำคัญ คือ

1. ระบบคุณภาพการผลิตอาหารเพื่อการจำหน่ายภายในประเทศ
  - มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน
  - หลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร (GMP)
2. ระบบคุณภาพการผลิตอาหารเพื่อการส่งออก
  - ระบบการวิเคราะห์อันตราย และจุดวิกฤตที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร (HACCP)

#### **มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)**

มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน หมายถึง ข้อกำหนดคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นโดยชุมชน เป็นข้อกำหนดที่ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน เหมาะสมกับสภาพการผลิตของชุมชน ซึ่งมีแนวคิดดังต่อไปนี้

1. เป็นการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยสู่สากล
  2. เกิดมาจากหลักการพึ่งตนเองและการคิดอย่างสร้างสรรค์ของชุมชน การตัดสินใจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ให้เกิดเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นที่มีคุณค่าและสามารถสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน
  3. เป็นการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่ดีเด่นที่ผ่านการคัดเลือกให้เข้าสู่การผลิตที่มีมาตรฐานและได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์
  4. เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์โดยใช้แรงงานและทรัพยากรในท้องถิ่น
- มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ดำเนินการโดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อรองรับการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนหรือระดับพื้นที่ซึ่งไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร เพื่อเสริมสร้างให้แต่ละชุมชนได้ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นเพื่อผลิตและจำหน่ายสู่ตลาดผู้บริโภค ทั้งนี้เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับและสามารถประกันคุณภาพให้กับผู้บริโภค เชื่อมโยงผลิตภัณฑ์จากชุมชนสู่ตลาดผู้บริโภคทั้งในประเทศ และต่างประเทศ อันจะนำไปสู่การพัฒนาแบบยั่งยืน

#### เครื่องหมายรับรอง อย.

อย. เป็นชื่อย่อที่ใช้เรียก “สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา” โดยเป็นการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ควบคุมดูแลผลิตภัณฑ์ก่อนออกสู่ท้องตลาด ตลอดจนติดตามตรวจสอบเมื่อผลิตภัณฑ์ออกสู่ท้องตลาดแล้ว เพื่อกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎหมายจำนวน 8 ฉบับ และอนุสัญญาระหว่างประเทศจำนวน 4 ฉบับ ผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบ ได้แก่ อาหาร ยา เครื่องสำอาง วัตถุอันตรายในบ้านเรือน ยาเสพติดให้โทษ วัตถุที่ออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาท สารระเหย และเครื่องมือแพทย์ เพื่อให้ผู้บริโภคมีความรู้ความเข้าใจ มีพฤติกรรมการบริโภคผลิตภัณฑ์สุขภาพที่ถูกต้อง สามารถเลือกซื้อเลือกใช้ผลิตภัณฑ์สุขภาพได้อย่างปลอดภัย สมประโยชน์

เครื่องหมาย อย. เป็นเลข 13 หลัก หรือที่เรียกว่า เลขสารบบอาหาร ซึ่งจะแสดงเป็นหลักฐานว่าผลิตภัณฑ์นั้นได้ผ่านการดูแลจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาแล้ว โดยจะตรวจสอบตั้งแต่สถานที่ตั้ง และอาคารผลิตอาหารว่าต้องสะอาด ไม่อยู่ใกล้สิ่งที่น่ารังเกียจ มีการป้องกันแมลงและสัตว์นำโรค เครื่องมืออุปกรณ์ เครื่องจักร และอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการผลิตไม่ทำปฏิกิริยากับอาหาร มีการทำความสะอาดสม่ำเสมอ รวมถึงตรวจสอบกระบวนการผลิตตั้งแต่รับวัตถุดิบ การเตรียมบรรจุ การเก็บรักษาและขนส่งให้เป็นไปตามหลักสุขาภิบาลที่ดี บุคลากรที่

ทำงานต้องไม่เป็นโรคติดต่อ ตลอดจนดูแลไม่ให้มีการใส่สารห้ามใช้ในอาหาร ซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อาหารปลอดภัยและเป็นไปตามมาตรฐานทั้งสิ้น จึงสามารถรับประกันให้ผู้บริโภคมั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์นั้นอยู่ในระบบที่มีการตรวจสอบความปลอดภัย

### การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM เป็นแนวทางในการบริหารขององค์กรที่เน้นเรื่องคุณภาพ โดยบุคลากรทุกคนขององค์กรจะมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่บรรดาบุคลากรขององค์กรและสังคมด้วยในขณะเดียวกัน วิธีการปฏิบัติของการจัดการคุณภาพโดยรวมของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกัน แต่แนวปรัชญา ความคิด หลักการสำคัญจะคล้ายกัน และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องยึด “คุณภาพ” เป็นแกนหลักในการบริหารงานต่างๆ เช่นเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลดีแก่องค์กรในด้านการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้สูงขึ้นหรือทำให้ของเสียเป็นศูนย์ หรือสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ได้สวยงามใช้งานได้ดีขึ้น หรือสามารถบริการหรือส่งของได้รวดเร็วขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลง ฯลฯ ส่วนผู้ปฏิบัติคือพนักงานหรือบุคลากรขององค์กรก็จะสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพของงานและผลิตภัณฑ์ อันจะทำให้คุณภาพของชีวิตของทุกคนดีขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง โดยประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) การมุ่งเน้นคุณภาพที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ต้องทำการวิจัยตลาดให้รู้ก่อนว่าลูกค้าต้องการอะไร แล้วยึดเอาความต้องการนั้นเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการขององค์กรต่อไป

2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบวงจรอย่างต่อเนื่อง โดยเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (Internal Customer) ตลอดจนถึงลูกค้าภายนอก (External Customer) กล่าวคือพนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตถัดไปเป็นลูกค้าภายในที่มีความต้องการชิ้นงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นเขาจึงต้องทำงานของตนเองอย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและทำได้ถูกต้องทุกครั้ง ซึ่งการทำงานได้อย่างถูกต้องจะต้องอาศัยพนักงานที่มีคุณภาพ ประกอบกับการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องด้วยจึงสามารถลดความผิดพลาดต่างๆ ในการผลิตให้เหลือน้อยที่สุดได้ ดังนั้นองค์กรที่ดำเนินงานตามปรัชญาของ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงตนเองให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งสามารถจะดำเนินงานได้ตามวงล้อ Deming

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvements) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เป็นองค์กรคุณภาพ (Quality Organization) โดยผู้ที่ลงมือปฏิบัติจะเป็นผู้ที่รู้ปัญหาและช่วยเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด

จึงถือได้ว่า TQM เป็นการเสริมสร้างและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับระบบการจัดการองค์กร การสร้างวัฒนธรรมและการดำเนินงาน คำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

ปัจจุบันการประยุกต์ใช้แนวความคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ดำเนินไปอย่างกว้างขวางทั้งองค์กรขนาดเล็ก และองค์กรขนาดใหญ่ ภาครัฐและเอกชน ช่วยให้เกิดความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ มีความก้าวหน้า และมีความยั่งยืนท่ามกลางสังคมแห่งการแข่งขันได้อย่างชัดเจน

### หลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices; GMP)

หลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices; GMP) หรือหลักเกณฑ์วิธีการผลิตที่ดี เป็นการจัดการสภาวะแวดล้อมของกระบวนการผลิตอาหาร ให้ถูกสุขลักษณะ มุ่งเน้นการจัดการความปลอดภัยของอาหารขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นเกณฑ์หรือข้อกำหนดขั้นพื้นฐานที่จำเป็นในการผลิตอาหาร เพื่อให้ผู้ผลิตปฏิบัติตามและทำให้สามารถผลิตอาหารได้อย่างปลอดภัย

ระบบ GMP เป็นข้อกำหนดพื้นฐานที่จำเป็นในการผลิตและควบคุมเพื่อให้ผู้ผลิตปฏิบัติตาม และทำให้สามารถผลิตอาหารได้อย่างปลอดภัย โดยเน้นที่การป้องกันและขจัดความเสี่ยงที่จะทำให้อาหารเป็นพิษ เป็นอันตราย และไม่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่โครงสร้างอาคารขั้นพื้นฐาน ระบบการผลิตที่ดี กระบวนการผลิตที่มีความปลอดภัยและมีคุณภาพ ได้มาตรฐานทุกขั้นตอน นับตั้งแต่เริ่มต้นวางแผนการผลิต ระบบควบคุม บันทึกข้อมูล ตรวจสอบ และติดตามผลคุณภาพผลิตภัณฑ์ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าเมื่อสินค้าถึงมือผู้บริโภคจะมีความปลอดภัยสูงสุด

ทั้งนี้ปรากฏอยู่ใน Code of Federal Regulation ของประเทศสหรัฐอเมริกา ฉบับที่ 21 ตอนที่ 110 (21 CFR part 110) ว่าด้วยสุขลักษณะในการผลิตอาหารทั่วไป (General GMP) และเทียบได้กับมาตรฐานสากลของหน่วยงานมาตรฐานอาหารระหว่างประเทศ (Codex) ซึ่งเรียกว่า ข้อกำหนดหลักเกณฑ์ทั่วไปเกี่ยวกับสุขลักษณะอาหาร (Recommended

International Code of Practice General Principle of Food Hygiene) โดยข้อกำหนดครอบคลุมหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การผลิตขั้นต้น ได้แก่ สุขลักษณะของสิ่งแวดล้อม การผลิตอย่างถูกสุขลักษณะของแหล่งอาหาร การปฏิบัติต่ออาหาร การทำความสะอาด การบำรุงรักษาและสุขอนามัยในการผลิตขั้นปฐมภูมิ

2. สถานที่ประกอบการในแง่ของการออกแบบโรงงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานประกอบการ ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง อาคารสถานประกอบการ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก

3. การควบคุมการปฏิบัติงาน ได้แก่ การควบคุมอันตรายของอาหาร จุดสำคัญของระบบการควบคุมสุขลักษณะ การจัดการและการควบคุมดูแลเอกสารและการบันทึกข้อมูลขั้นตอนการเรียกคืนกลับผลิตภัณฑ์

4. สถานที่ประกอบการในแง่ของการบำรุงรักษาและการสุขาภิบาล ได้แก่ การบำรุงรักษา และการทำความสะอาด โปรแกรมการทำความสะอาด การควบคุมสัตว์พาหนะนำเชื้อ การจัดการกับของเสีย ประสิทธิภาพของการตรวจสอบเฝ้าระวัง

5. สถานที่ประกอบการในแง่ของสุขลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สุขภาพการเจ็บป่วยและการบาดเจ็บ ความสะอาดส่วนบุคคล รวมถึงผู้เยี่ยมชม

6. การขนส่ง ได้แก่ ข้อกำหนดการใช้และการดูแลรักษาผลิตภัณฑ์

7. ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการสร้างความเข้าใจให้ผู้บริโภค ได้แก่ การกำหนดรุ่นผลิตภัณฑ์ ข้อมูลผลิตภัณฑ์ การระบุฉลาก การให้ความรู้แก่ผู้บริโภค

8. การฝึกอบรม ได้แก่ จิตสำนึกและความรับผิดชอบ โปรแกรมการฝึกอบรม การแนะนำและการตรวจดูแล การฟื้นความรู้การฝึกอบรม

9. การทวนระบบสุขลักษณะโรงงาน เพื่อมั่นใจว่าได้มีการจัดทำระบบสุขลักษณะที่ดี

ในปัจจุบัน GMP ได้ถูกกำหนดให้เป็นกฎหมาย โดยสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาได้กำหนดไว้ในเรื่อง วิธีการผลิตเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต และการเก็บรักษาอาหาร ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขฉบับที่ 193 (พ.ศ.2543) และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 239 (พ.ศ.2544) ซึ่งประกอบด้วยข้อกำหนด 6 หัวข้อ ดังนี้

1. สถานที่ตั้งและอาคารผลิต
2. เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต

3. การควบคุมการผลิต
4. การสุขาภิบาล
5. การบำรุงรักษาและการทำความสะอาด
6. บุคลากรและสุขลักษณะผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ GMP เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และบางประเทศได้กำหนดเป็นกฎหมายบังคับทั้งผู้ผลิตภายในประเทศและผู้ผลิตต่างประเทศที่ต้องการส่งสินค้าไปขายภายในประเทศตนเอง เช่น สหรัฐอเมริกา เป็นต้น

นับตั้งแต่วันที่ 24 กรกฎาคม 2544 เป็นต้นมา ผู้ผลิตสินค้าอาหารต้องตื่นตัวกับประกาศของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข ในการบังคับใช้กฎหมาย GMP อันเป็นเกณฑ์หรือข้อกำหนดขั้นพื้นฐานที่จำเป็นในการผลิตและควบคุมเพื่อให้ผู้ผลิตปฏิบัติตาม และทำให้สามารถผลิตอาหารได้อย่างปลอดภัย เน้นที่การป้องกันและขจัดความเสี่ยงที่จะทำให้อาหารเป็นพิษ เป็นอันตรายและไม่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค จากเดิมที่เป็นไปในลักษณะของความสมัครใจมาตั้งแต่ปี 2529

เนื่องจากการนำ GMP มาใช้ก็เพื่อยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และมาตรฐานการผลิตเพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุดแก่ผู้บริโภค ฉะนั้นในการกำหนดบังคับใช้นั้นจึงพิจารณาจากประเภทอาหารเป็นหลักมากกว่าจะมุ่งพิจารณาขนาด ปริมาณการลงทุน หรือรูปแบบการจัดจำหน่าย

จึงอาจสรุปได้ว่า GMP เป็นระบบประกันคุณภาพขั้นพื้นฐานที่นำไปสู่การเชื่อมโยงไปยังระบบประกันคุณภาพที่สูงกว่า และมีผลต่อมาตรฐานการผลิตเพื่อการส่งออก เช่น HACCP และ ISO 9000

### ระบบบริหารงานคุณภาพ

ISO ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอาหารที่จะช่วยให้อาหารมีคุณภาพและปลอดภัย ได้แก่ ISO 9001 : 2000 และ ISO 22000 : 2005 เป็นต้น

ISO 9000 เป็นระบบการบริหารงานคุณภาพซึ่งมีข้อกำหนดหลัก 5 หัวข้อ คือ

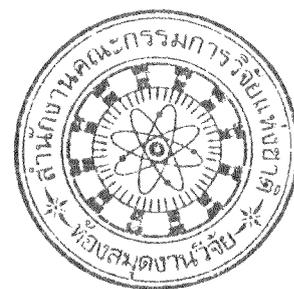
1. ระบบการบริหารงานคุณภาพ
2. ความรับผิดชอบด้านการบริหาร
3. การบริหารด้านทรัพยากร
4. การผลิต (และ/หรือการบริการ)

## 5. การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุง

โดยสามารถนำไปประยุกต์เข้ากันได้กับมาตรฐานสากลอื่น สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งการนำระบบดังกล่าวที่มีหลักการจัดการและระบบเอกสารเข้ามาเสริมในการผลิตอาหาร จะสามารถป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับอาหารที่ผลิต และสามารถมีระบบเอกสารที่สามารถทวนสอบปัญหาและการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้อาหารที่ผลิตปลอดภัยมากยิ่งขึ้น

ISO 22000 : 2005 เป็นระบบสากลที่เพิ่งนำมาใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการจัดระบบอาหารปลอดภัยตลอดห่วงโซ่อาหาร เป็นระบบที่เชื่อมโยงระหว่าง ISO 9001 : 2000 กับระบบ HACCP โดยมีหัวข้อหลักใหญ่ ๆ คือ

1. ระบบการจัดการอาหารปลอดภัย
2. ความรับผิดชอบด้านการจัดการ
3. ทรัพยากรมนุษย์
4. การวางแผนและการคำนึงถึงผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัย
5. การทวนสอบและปรับปรุงระบบการจัดการอาหารปลอดภัย



ทั้งนี้ ข้อกำหนดของระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหารตามมาตรฐาน ISO 22000 : 2005 ที่จัดทำขึ้นเพื่อประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรต่าง ๆ ในห่วงโซ่อาหารนั้น เริ่มตั้งแต่ฟาร์ม องค์กรผู้ผลิตวัตถุดิบเบื้องต้นหรือเกษตรกร องค์กรผู้ผลิตหรือแปรรูป องค์กรที่ทำหน้าที่กระจายสินค้า องค์กรส่งขายหรือขายปลีก หรือผู้ให้บริการทางอาหาร จนถึงผู้บริโภค เพื่อสามารถควบคุมอันตรายที่เกิดขึ้น และเกิดความมั่นใจว่าอาหารมีความปลอดภัยต่อการบริโภค และเพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีการนำระบบนี้มาใช้ในอุตสาหกรรมอาหาร สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมจึงได้ออกประกาศกระทรวงอุตสาหกรรมฉบับที่ 3441 (พ.ศ.2548) เรื่อง กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร ข้อกำหนดสำหรับองค์กรในห่วงโซ่อาหารมาตรฐานเลขที่ มอก.22000 - 2548

**ระบบการวิเคราะห์อันตราย และจุดวิกฤตที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร (Hazard Analysis and Critical Control Point; HACCP)**

HACCP คือระบบการจัดการคุณภาพด้านความปลอดภัย ซึ่งใช้ในการควบคุมกระบวนการผลิต ให้ได้อาหารที่ปราศจากอันตรายจากเชื้อจุลินทรีย์ สารเคมี และสิ่งแปลกปลอมต่าง ๆ ปัจจุบัน HACCP ถือเป็นมาตรฐานสากล ที่ใช้สร้างความมั่นใจในอุตสาหกรรมอาหารทั้งโดยผู้ผลิตและผู้บริโภค และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

สุวิมล กิริติพิบูล (2544) กล่าวว่า การควบคุมกระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจ อาหารที่ผลิตขึ้นมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากความคาดหวังของลูกค้าที่ บริโภคอาหารนั้นย่อมต้องการความพึงพอใจในรสชาติ ความสะอาดและความปลอดภัยต่าง ๆ ที่ จะมีผลต่อสุขภาพอนามัย อันตรายที่ต้องคำนึงในการผลิตอาหารคือ อันตรายทางชีวภาพ อันตรายทางเคมี และอันตรายทางกายภาพ

การวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร (Hazard Analysis and Critical Control Point, HACCP) เป็นระบบป้องกันเพื่อสร้างความมั่นใจว่าอาหาร ที่ผลิตภายใต้การควบคุมโดยวิธีนี้เป็นอาหารที่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค ปราศจากอันตรายจากเชื้อ โรค สารเคมี หรือสิ่งแปลกปลอมต่าง ๆ ระบบ HACCP เป็นที่ยอมรับโดยแพร่หลายในปัจจุบันว่า เป็นระบบที่มุ่งเน้นการป้องกันปัญหา โดยการพิจารณาสาเหตุและอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้น และมีการวางมาตรการป้องกันและเฝ้าระวัง ตลอดวงจรการผลิตอาหารชนิดนั้นแทนที่การมุ่งเน้นการ ตรวจสอบผลิตภัณฑ์สุดท้าย (End – Product Inspection and Testing)

หลักการของระบบ HACCP ครอบคลุมถึงการป้องกันปัญหาจากอันตราย 3 สาเหตุ ได้แก่ อันตรายชีวภาพ ซึ่งเป็นอันตรายจากเชื้อจุลินทรีย์ที่ทำให้เกิดโรคหรือสารพิษจาก เชื้อจุลินทรีย์ อันตรายจากสารเคมี ได้แก่ สารเคมีที่ใช้ในการเพาะเลี้ยง เพาะปลูก ในวงจรผลิต วัตถุดิบ อาทิ สารปฏิชีวนะ สารเร่งการเจริญเติบโต สารเคมีกำจัดศัตรูพืช สารเคมีที่ใช้เป็นวัตถุเจือ ปนในอาหาร เช่น สารกันบูดและสารเคมีที่ใช้ในโรงงาน เช่น น้ำมันหล่อลื่น จารบี สารเคมีทำ ความสะอาดเครื่องจักรอุปกรณ์ในโรงงาน เป็นต้น และอันตรายทางกายภาพได้แก่ สิ่งปลอมปน ต่าง ๆ อาทิ เศษแก้ว เศษกระจก โลหะ อันตรายทางชีวภาพเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด ในระบบ HACCP เนื่องจากอันตรายประเภทอื่นมีขอบเขตการก่อให้เกิดปัญหาต่อผู้บริโภคใน วงจำกัด และบางครั้งผู้บริโภคสามารถตรวจพบได้ด้วยตนเอง แต่การบริโภคอาหารที่ปนเปื้อน จุลินทรีย์นั้น อาจส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคโดยแพร่หลายและพิษที่เกิดขึ้น อาจรุนแรงถึงเสียชีวิตได้

ระบบ HACCP เกี่ยวข้องกับการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์ วัตถุประสงค์ของการใช้ระบบ HACCP เพื่อให้สามารถพิสูจน์ ได้ว่าผลิตภัณฑ์นั้น ได้ถูกผลิตขึ้นอย่างถูกต้องลักษณะและปลอดภัยต่อผู้บริโภค และการที่ ประยุกต์ใช้ระบบอย่างได้ผลขึ้นกับความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ความร่วมมือ ของหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรและที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องมีการจัดทำระบบ พื้นฐานเกี่ยวกับสุขลักษณะโรงงานเสียก่อน

HACCP เป็นระบบที่เน้นการพิจารณาในขั้นตอนการผลิต เพื่อพิจารณาว่าขั้นตอนใดในกระบวนการผลิตเป็นขั้นตอนที่จำเป็นต้องควบคุม เนื่องจากขั้นตอนดังกล่าวสามารถป้องกันกำจัดหรือลดอันตรายจนถึงระดับที่ยอมรับได้ หากไม่ควบคุมอันตรายทั้ง 3 ประการ ได้แก่ อันตรายจากจุลินทรีย์ สารเคมี และสิ่งแปลกปลอมชนิดใดชนิดหนึ่ง หรือมากกว่า 1 ชนิด เกิดขึ้นหรือปนเปื้อนในผลิตภัณฑ์อาหารทำให้เกิดอันตรายต่อผู้บริโภค เมื่อสามารถกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นต้องควบคุมในระหว่างกระบวนการผลิต ระบบ HACCP กำหนดให้มีการเฝ้าระวังกระบวนการ เพื่อสามารถดำเนินการผลิตให้อยู่ภายใต้การควบคุมหรือค่าเกณฑ์วิกฤต (Critical Limit) ที่กำหนดขึ้น การเฝ้าระวัง (Monitoring) นอกจากเป็นการติดตามกระบวนการยังเป็นการดำเนินการแก้ปัญหา กรณีที่พบว่ากระบวนการผลิตไม่อยู่ในเกณฑ์วิกฤตที่กำหนด ระบบ HACCP จึงเป็นระบบที่ยอมรับกันว่าเป็นการพิจารณาการป้องกันแทนการตรวจสอบผลิตภัณฑ์สุดท้าย อย่างไรก็ตามการจะดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการจึงต้องมีการจัดการด้านสุขลักษณะเพื่อเป็นโปรแกรมพื้นฐาน (Prerequisite Program) รองรับระบบ HACCP โปรแกรมพื้นฐานดังกล่าวคือ การจัดการด้านสุขลักษณะ หรือ SSOP (Sanitation Standard Operating Procedure)

ดังนั้น HACCP จึงเป็นระบบที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารควรนำไปใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อสร้างความมั่นใจในเรื่องคุณภาพ ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์อาหาร เนื่องจากทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับระบบดังกล่าว โดยยึดหลักตามโครงการมาตรฐานอาหารระหว่างประเทศ (Codex) ซึ่งกำหนดให้ HACCP เป็นมาตรฐานที่ถือปฏิบัติสำหรับอุตสาหกรรมอาหาร และเป็นเกณฑ์การตรวจประเมินเพื่อให้การรับรองของหน่วยงานรับรองด้วย

แม้ว่าระบบ HACCP จะมีบทบาทสำคัญในการตรวจควบคุมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องการส่งออกและนำเข้าผลิตภัณฑ์อาหาร แต่การนำมาใช้ของภาคอุตสาหกรรมทุกขนาดธุรกิจ จะช่วยให้เกิดผลดีต่อสุขภาพอนามัยของผู้บริโภค นอกจากทำให้ผู้บริโภคได้รับอาหารที่มีความปลอดภัยต่อการบริโภค ยังช่วยลดการสูญเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลผู้ป่วย จากอาหารเป็นพิษ นอกจากนี้องค์กรที่นำมาตรฐาน HACCP ไปปฏิบัติ ยังสามารถนำผลการรับรองไปใช้ในการโฆษณา และประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนภาพลักษณ์ และความเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้ดีขึ้น

### 2.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การจัดการคุณภาพเพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารในเขตภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีตทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ มีดังนี้

พรรณี นุกุลคาม และคณะ (2543) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชน กรณีธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปกล้วยในจังหวัดพิษณุโลก โดยแบ่งผู้ประกอบการธุรกิจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ใช้วิธีการอบกล้วยด้วยตู้อบพลังงานแสงอาทิตย์ (กลุ่มแม่บ้าน) และกลุ่มที่ทำการผลิตด้วยตู้อบพลังงานแสงอาทิตย์และตากโดยธรรมชาติ (ไม่เป็นสมาชิกกลุ่มแม่บ้าน) ผลการศึกษาพบว่า เกษตรกรทั้ง 2 กลุ่ม ประสบความสำเร็จและสามารถประกอบธุรกิจได้ เนื่องจากปัจจัย 3 ประการ คือ กลุ่มมีความเข้มแข็งในการบริหารงานกลุ่ม ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และมีแหล่งวัตถุดิบหลายจังหวัดอยู่ใกล้แหล่งประกอบการ

รังสรรค์ ปิติปัญญา และคณะ (2543) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชนในประเทศไทย โดยวิธีศึกษาแบบเจาะลึกธุรกิจชุมชนจำนวน 44 แห่ง กระจายอยู่ในภาคเหนือ ตะวันออกเฉียงเหนือ กลาง และใต้ ภาคละ 5 แห่ง และอยู่ในภาคตะวันออก 8 แห่ง นอกจากนั้นเป็นกรณีศึกษาเครือข่ายธุรกิจชุมชนอีก 5 แห่ง ซึ่งกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ กัน ผลการศึกษาชี้ว่าทั้งปัจจัยภายในและภายนอกมีผลต่อการพัฒนาหรือความสำเร็จของธุรกิจชุมชน/เครือข่ายร่วมกัน ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชน/เครือข่าย ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน และระบบการจัดการ สำหรับปัจจัยภายนอก ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ลักษณะพื้นฐานของชุมชน (พื้นฐานความคิดในการทำงานร่วมกัน ชื่อเสียงทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาดั้งเดิม) องค์กรสนับสนุนและคู่ค้า ซึ่งการศึกษายังได้ข้อสรุปว่า การมีคู่ค้าที่ดีโดยเฉพาะคู่ค้ารายใหญ่ที่มีความต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอย่างมาก

สุภาพ สุทธิรักษ์ (2549) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการเกษตร กรณีแปรรูปอาหาร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่กำหนดความสามารถในการทำกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามทฤษฎีสมดุลของการจัดการ (Balanced Scorecard) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไร คือ ระบบการผลิต ความสามารถในการจัดการ การบริการเชิงคุณภาพ ความสามารถเชิงสมรรถนะของพนักงาน ความภักดีของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า แต่มีเพียง 4 ปัจจัยเท่านั้นที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างมีนัยสำคัญ คือ ระบบการผลิต การ

บริการเชิงคุณภาพ ความภักดีของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า ผู้วิจัยมีข้อเสนอสำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็น 2 ส่วน คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องมีการรวมกลุ่มเพื่อหาตลาด พัฒนาความสามารถในด้านการจัดการ พัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะของพนักงาน พัฒนาเทคโนโลยีการผลิต และการวิจัยและพัฒนา ในขณะที่ภาครัฐต้องให้การสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ตั้งศูนย์พัฒนาบุคลากร ปฏิรูประบบภาษีธุรกิจไม่ให้ซับซ้อน จัดตั้งศูนย์ข้อมูลทางธุรกิจและคำแนะนำทางการเงิน

ธานี ตระกูลอินทร์ (2545) ศึกษาวิธีการจัดทำระบบมาตรฐานหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร (จี เอ็ม พี) ของโรงงานผลิตอาหารขบเคี้ยว บริษัท ฟรีโตเลย์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าการจัดทำระบบดังกล่าว มีขั้นตอนการดำเนินงานคือ การศึกษาระบบมาตรฐาน GMP จัดตั้งโครงการดำเนินงาน จัดทำงบประมาณ จัดตั้งคณะกรรมการปฏิบัติการจัดทำแผนการดำเนินงาน และขั้นตอนการปฏิบัติการ และจากการศึกษายังพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดทำระบบมาตรฐาน GMP คือการให้ความร่วมมือจากพนักงาน และการให้ความสำคัญ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบคือการขาดความร่วมมือจากพนักงานบางกลุ่ม การละเลยไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด ต่าง ๆ เมื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูง

สุดคะนิง พงษ์พิสุทธินันท์ (2543) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบคุณภาพ HACCP เพื่อการส่งออกผลิตภัณฑ์ถั่วเหลืองฝักสดแช่แข็งของบริษัท ยูเนียนฟรอสท์ จำกัด พบว่าการพัฒนาระบบคุณภาพ HACCP เพื่อการส่งออกถั่วเหลืองฝักสดแช่แข็งมีการดำเนินงานทั้งหมด 6 ขั้นตอนได้แก่

1) ศึกษาระบบ GMP และ HACCP ศึกษาโครงสร้างอาคารโรงงานและระบบสุขลักษณะโรงงาน จัดงบประมาณในการปรับปรุงโครงสร้างอาคารและระบบสุขลักษณะตามข้อกำหนด และทำการคัดเลือกสมาชิกของทีม HACCP มาจากทุกแผนก

2) จัดทำโปรแกรมควบคุมสุขลักษณะของโรงงาน ซึ่งเป็นโปรแกรมพื้นฐานในการจัดทำระบบคุณภาพ HACCP โดยจัดทำเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน การควบคุมสุขลักษณะโรงงาน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการระบบสุขลักษณะร่วมกัน

3) จัดทำแผน HACCP โดยสมาชิกของทีม HACCP ระดมความคิดร่วมกันจัดทำแผน HACCP สำหรับผลิตภัณฑ์ถั่วเหลืองฝักสดแช่แข็ง ตามแนวทางการประยุกต์ใช้ HACCP 12 ขั้นตอน

4) ผู้ปฏิบัติงานในทุกแผนกที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพ GMPs และ HACCP ทดลองปฏิบัติงานตามเอกสารคุณภาพที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อหาข้อบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม

5) ทำงานตรวจสอบภายในเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามระบบคุณภาพ HACCP

6) ขอประกาศนียบัตร HACCP จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม และสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

นอกจากนี้พบว่าความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับ และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดทำระบบคุณภาพ HACCP อุปสรรคในการดำเนินงานที่พบ เกิดจากการไม่นำเอาวิธีการทำงานในเอกสารคุณภาพไปปฏิบัติผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ความด้อยประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานบางคนทำให้ระบบเกิดความล่าช้า และสมาชิกของทีม HACCP พบปัญหาภายในทีมงานเองด้วยเช่นกัน คือขาดรูปแบบการทำงานที่เหมาะสม

นนทวิทย์ ภูมิสะอาด (2549) ได้ศึกษาผลกระทบความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีและความรู้ความสามารถทางการประกอบการที่มีต่อศักยภาพในการแข่งขันของธนาคาร พบว่า ผู้จัดการธนาคารมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่ายของระบบสารสนเทศ และด้านการจัดการองค์กร มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความรู้ความสามารถทางการประกอบการโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเป็นนวัตกรรม ด้านการยอมรับความเสี่ยง และด้านความเป็นเชิงรุก และความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีศักยภาพในการแข่งขันโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการสนับสนุนให้เกิดความเจริญในวิทยาการและด้านการตลาด

อัมพาพร จินตามุข (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการประกอบการและการมุ่งเน้นการตลาดต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ผู้ประกอบ SMEs ให้ความสำคัญต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการประกอบการทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญ 3 อันดับแรก ดังนี้ ด้านความเป็นนวัตกรรมด้านความเป็นอิสระ และด้านการแข่งขันในเชิงรุก และแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการตลาดทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญ 3 อันดับแรก ดังนี้ ด้านการออกแบบการ

ตอบสนอง ด้านความเป็นอัจฉริยะในการเผยแพร่ และด้านการปฏิบัติการในการตอบสนอง ส่วนในเรื่องของความสัมพันธ์ พบว่า แนวทางการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการประกอบการด้านการแข่งขันในเชิงรุกมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับผลประกอบการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540-2544 แนวทางการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการตลาดด้านความเป็นอัจฉริยะในการเผยแพร่มีความสัมพันธ์ด้านบวกกับผลประกอบการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540-2544 และแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการประกอบการโดยรวมและมุ่งเน้นการตลาดโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540-2544

อภิรดี เมธารมณ (2542) ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถและกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ส่งออกไทย โดยมองว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการได้เปรียบในการแข่งขัน โดยประยุกต์ทฤษฎีการพึ่งพิงทรัพยากร (Resource-Based Theory) มาใช้โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบริษัทและกลยุทธ์ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าใจบทบาทของความสามารถของบริษัทที่มีต่อกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ส่งออกไทย ซึ่งประกอบไปด้วย 4 อุตสาหกรรม ได้แก่ เสื้อผ้า อาหารกระป๋อง เฟอร์นิเจอร์ และอัญมณี ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการส่งออกสูง

ผลของการวิจัยนี้สนับสนุนสมมติฐานบางส่วนที่ว่า ความสามารถของบริษัทมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสามารถด้านเทคนิคช่วยให้ผลิตภัณฑ์ตอบสนองความต้องการใหม่ๆ ได้ดีขึ้น ความสามารถด้านการตลาดระหว่างประเทศนำไปสู่การออกผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับบริษัทมากขึ้น เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ ออกแบบใหม่ เป็นต้น ซึ่งนำไปสู่การออกสินค้าประเภทใหม่ๆ สำหรับบริษัท ความสามารถของบุคลากรและความสามารถของผู้บริหารระดับสูงนำไปสู่การออกผลิตภัณฑ์ใหม่โดยมีการออกแบบใหม่ได้บ่อยขึ้น และผลิตภัณฑ์ใหม่มีคุณลักษณะที่ดีขึ้น ซึ่งมีการใช้การวิจัยและการออกแบบของบริษัทมากขึ้น โดยมีการลดการลอกเลียนแบบสินค้าคู่แข่งลง เป็นประโยชน์ต่อผู้ส่งออกและองค์ภาครัฐในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ส่งออกไทย

Afonso และ Maria (2003, pp. 16-25) ทำการศึกษารูปแบบของระบบการเข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจกับต่างองค์กรระดับนานาชาติที่มีลักษณะเฉพาะทางธุรกิจ จากการศึกษาโดยการสำรวจความเกี่ยวข้องกันระหว่างอุตสาหกรรมในประเทศบราซิล พบว่าการเข้าร่วมเครือข่ายในระดับนานาชาติจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถหลักขององค์กรนั้น และการเตรียมความพร้อมเพื่อที่จะรองรับวิวัฒนาการใหม่ๆ ซึ่งถ้าจะมีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายนานาชาติ

ความสามารถหลักของอุตสาหกรรมนั้นต้องดีเสียก่อน จึงจะทำให้การเข้าร่วมเครือข่ายระดับนานาชาติส่งผลในเชิงบวก และอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่นที่มีการแข่งขันกันเพื่อที่จะให้ไปถึงระดับนานาชาติ ถ้ามีความสามารถหลักที่ดี ก็จะมีโอกาสที่จะเป็นอุตสาหกรรมที่อยู่ในเครือข่ายระดับนานาชาติได้

Jian and others (2004, pp. 971-986) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และศักยภาพการแข่งขัน พบว่า องค์กรจำนวนร้อยละ 16 มีการดำเนินงานโดยตั้งอยู่บนการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่ดี และองค์กรเหล่านี้มีความไม่สม่ำเสมอระหว่าง สมรรถภาพด้านนวัตกรรมกันขององค์กรและศักยภาพการแข่งขันในองค์กรเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ ยังพบว่าองค์กรร้อยละ 70 จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลดขนาดขององค์กรและองค์กรร้อยละ 30 จะมีประสิทธิภาพลดลงเมื่อมีการเพิ่มขนาดขององค์กรให้ใหญ่ขึ้นด้วยเหตุนี้เองกระบวนการด้านนวัตกรรมที่กลมกลืนในองค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก นอกจากนี้ยังพบว่าองค์กรร้อยละ 70 จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลดขนาดขององค์กรและองค์กรร้อยละ 30 จะมีประสิทธิภาพลดลงหากเมื่อมีการเพิ่มขนาดองค์กรให้ใหญ่ขึ้นด้วยเหตุนี้เองกระบวนการด้านนวัตกรรมที่กลมกลืนในองค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร และผลวิจัยนี้ก็แสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องมีสมรรถภาพด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยีจึงมีศักยภาพการแข่งขัน

Pang-Lo, Liu, Chen and Tsai (2004, pp. 971-977) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ และความสามารถในการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไต้หวัน พบว่า ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ จะมีผลกระทบอย่างมากในการแข่งขัน ได้ข้อสรุปว่าเมื่อกิจการมีความสามารถในการบริหารจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น กิจการจะยังมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้นด้วย โดยการวิเคราะห์ทางสถิติของตัวแปร 3 ด้าน คือ ลักษณะเฉพาะของบริษัการใช้ข้อดีของเทคโนโลยี และมาตรการวัดของบริษัท พบว่า มีผลกระทบต่อความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ ทั้งนี้บริษัทที่ตัดสินใจที่จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันนั้น จำเป็นต้องปรับปรุงความสามารถในการบริหารจัดการความรู้เป็นอันดับแรก จะทำให้กิจการบรรลุเป้าหมาย การได้มาซึ่งการกลั่นกรอง การเก็บรักษา และการแบ่งปันความรู้ ทำให้กิจการสามารถสร้างความแข็งแกร่งต่อการบริหารจัดการความรู้ งานวิจัยนี้แนะนำให้กิจการต่างๆ เพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ โดยพิจารณาจากต้นทุนราคา และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งไม่สามารถสร้างได้ในเวลาอันสั้น ทั้งนี้จะสำเร็จได้ด้วยการสะสมทุนวิทยาการ แรงงาน และประสบการณ์ เมื่อกิจการตั้งใจที่จะเพิ่มความสามารถการบริหารจัดการ

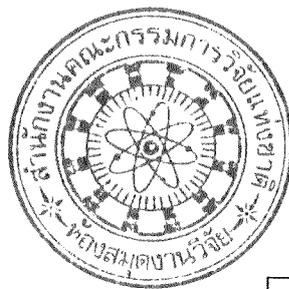
ความรู้จะต้องใช้ความสามารถพิเศษ และคุณสมบัติ ประกอบกับความช่วยเหลือจากภายนอก และจะสามารถบรรลุความสำเร็จได้อย่างค่อยเป็นค่อยไป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารของไทย ซึ่งถือเป็นอุตสาหกรรมอาหารประเภทหนึ่งในหลายอุตสาหกรรมที่สำคัญของประเทศในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจในปัจจุบัน ภายใต้สถานการณ์แข่งขันที่รุนแรงในตลาดการค้าเสรี ทั้งนี้อุตสาหกรรมอาหารของไทยนั้น ศักยภาพการแข่งขันมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำ ผลกระทบภายในที่เกิดจากความไม่มั่นคงทางการเมือง ในขณะที่คู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศก็กำลังพัฒนาศักยภาพการแข่งขันเป็นไปอย่างรวดเร็วและมากขึ้นจากผลของนโยบายการค้าเสรี รวมทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความพิถีพิถันในการเลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพมากขึ้น ในราคาที่ถูกลง ความตื่นตัวในเรื่องของสุขภาพอนามัย คุณภาพ มาตรฐาน และความปลอดภัยของผู้บริโภค

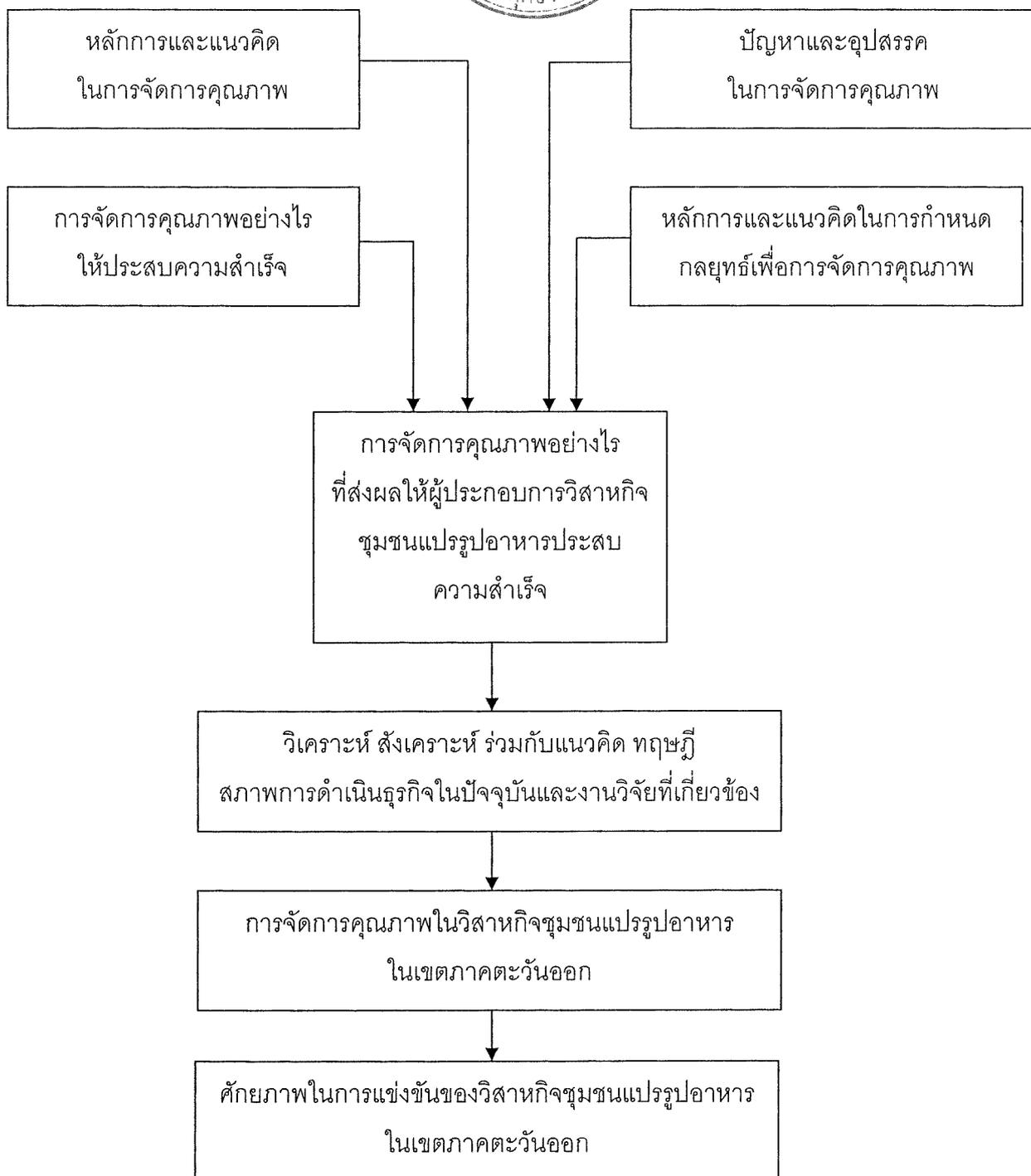
นอกจากนี้ผลจากการเปิดเสรีทางการค้าของประเทศต่าง ๆ ทั่วทุกภูมิภาคของโลก ทำให้เกิดการแข่งขันทงการค้ากันอย่างรุนแรง เพื่อชิงชิงส่วนแบ่งการตลาด ทำให้กลุ่มที่เคยครองความเป็นผู้นำใน ส่วนแบ่งทางการตลาดพยายามที่จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการตลาดของตนเอง ขณะเดียวกันประเทศผู้นำเข้าได้เริ่มต้นตัวในการปกป้องสิทธิประโยชน์และควบคุมการแข่งขัน ด้วยการออกข้อกำหนดมาตรฐานการผลิตสินค้าและมาตรการอื่น ๆ เพื่อปกป้องคุ้มครองผู้ประกอบการและผู้บริโภคในประเทศของตนเอง

ปัญหาของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารไทย ยังคงประสบปัญหาด้านคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ขาดการลงทุนในด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ขาดการทำการตลาดเชิงรุก ขาดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างจริงจัง และผู้ประกอบการส่วนมากเป็นเพียงผู้ผลิตในชุมชน ส่งผลให้การแข่งขันด้านราคา คุณภาพสินค้า และระยะเวลาการส่งมอบสินค้าที่ความรุนแรงมากขึ้น วิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารของไทย ต้องพยายามปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยการพัฒนาระบบการผลิต และจัดหาระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มศักยภาพการผลิต ควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิตและลดต้นทุน เพื่อยกระดับมาตรฐานสินค้าให้เป็นสินค้าที่มีคุณภาพ สร้างความเชื่อมั่นและเชื่อถือให้กับผู้บริโภคและเพื่อแข่งขันในตลาดได้ ในการรักษาความสามารถการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดการจัดการคุณภาพสามารถนำไปใช้สร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับวิสาหกิจชุมชนได้ ซึ่งศักยภาพในการแข่งขันนั้น สามารถเกิดจากระดับองค์กร อาทิ ความสามารถในการเข้าถึงตลาด ความสามารถในการผสมผสาน การให้ความสำคัญกับการวางแผนและออกแบบกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ธุรกิจมีความสามารถที่โดดเด่น ที่เป็นพลังที่เป็นลักษณะเฉพาะของบริษัท และทำให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน วิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารของประเทศไทยต้องมีการเตรียมความพร้อม เพื่อที่จะรองรับวิวัฒนาการใหม่ๆ และหากวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารของไทยมีการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันที่ดีแล้ว ก็จะเพิ่มโอกาสในการแข่งขันในระดับสากลให้กับวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารของไทยได้เพิ่มสูงขึ้น



## 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## 2.3 นิยามศัพท์

**วิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร** หมายถึงกิจการสร้างรายได้ที่เป็นของคนในชุมชน ผลผลิตของกิจการเกิดจากสินทรัพย์ของชุมชน ได้แก่ ความรู้ ภูมิปัญญาดั้งเดิม ทักษะฝีมือ วัฒนธรรม ธรรมชาติหรืออื่น ๆ ที่เป็นแบบพื้นบ้าน ที่มีรูปแบบการจัดการสมัยใหม่โดยคนในชุมชน ร่วมดำเนินกิจกรรมโดยหลักสามัคคีธรรม มีกระบวนการเรียนรู้ และมีจุดหมายในการดำเนินกิจการคือ การพึ่งตนเองและการพึ่งพากันและกันของชุมชน

**การจัดการคุณภาพ** หมายถึง การจัดการองค์กรและกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานหรือ ข้อกำหนด โดยมีต้นทุนต่ำ และตอบสนองความต้องการ ความพอใจของผู้บริโภค

**ศักยภาพในการแข่งขัน** หมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจที่จะ ออกแบบ ผลิต และบริหารการตลาดของสินค้าและบริการได้ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศใน 3 ด้าน คือ ขายสินค้าและบริการที่ดีกว่า ขายสินค้าที่ถูกกว่า และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง