

โครงการยกระดับผู้ประกอบการ OTOP ที่มีศักยภาพก้าวไปสู่ SMEs  
กิจกรรมดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน :  
กรณีวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี

An Enhancement of OTOP Towards SMEs, the Implement under  
Community Enterprise Development Plan : A Case of Fashion  
Accessories Community Enterprise, Nonthaburi Province

สุมาลี สันติพลวุฒิ<sup>1</sup>  
รศดา เวชฎาพันธ์<sup>2</sup>  
เกียรติชัย เวชฎาพันธ์<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการโครงการยกระดับผู้ประกอบการ OTOP ที่มีศักยภาพก้าวไปสู่ SMEs กิจกรรมดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) นำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ได้จัดทำไว้มาดำเนินการพัฒนาเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาวิสาหกิจให้ก้าวไปสู่การเป็น SMEs ในอนาคต สร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ SMEs ให้แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน และ 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพการประกอบการของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรีให้มีความสามารถในการแข่งขันและดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน การวิจัยนี้ใช้ข้อมูลปฐมภูมิที่รวบรวมจากผู้ประกอบการและการสำรวจผู้ซื้อสำหรับการทดสอบตลาดในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2555 ในการดำเนินงานวิจัย คณะผู้วิจัยได้จัดประชุมชี้แจงและปรึกษาหารือร่วมกันกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี เพื่อให้แผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ได้จัดขึ้นในปีงบประมาณ 2554-2558 เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่การเป็น SMEs นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยได้ชี้แจงเพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ SMEs ให้แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันโดยใช้ระบบเพชรซึ่งแสดงว่าวิสาหกิจได้คะแนนระดับศักยภาพในการแข่งขันในระดับปานกลาง

มีการทดสอบตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่พัฒนาขึ้นในโครงการโดยการสัมภาษณ์ผู้ซื้อลูกค้าที่สนใจจำนวน 109 ราย ซึ่งส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าผลิตภัณฑ์ทั้ง 19 แบบ ประกอบด้วย นาฬิกาข้อมือ 12 แบบ นาฬิกาข้อมือ 2 แบบ และพวงกุญแจสำหรับสุภาพสตรี 5 แบบ มีความสวยงาม มีความเหมาะสมในด้านราคา รูปแบบ สี ขนาด การตกแต่ง และมีประโยชน์ในการใช้งาน แต่นาฬิกาข้อมือหนึ่งมีรูปแบบกรอบที่ไม่ประณีต และผลิตภัณฑ์พวงกุญแจสำหรับสุภาพสตรีมีราคาแพงเกินไป การประเมินผลการดำเนินโครงการในภาพรวมแสดงว่าการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้รายได้ของวิสาหกิจเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 27 ต่อเดือน ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการเชื่อมโยงกับชุมชนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากยอดขายของกลุ่มเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้แรงงานภายในชุมชนมีรายได้จากการผลิตสินค้าให้กับวิสาหกิจเพิ่มมากขึ้น แสดงว่าวิสาหกิจมีการพัฒนาศักยภาพสู่การเป็น SMEs มากขึ้น และผู้ประกอบการของวิสาหกิจมีความพึงพอใจในการดำเนินงานและผลลัพธ์ของการดำเนินงานโครงการในระดับค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจควรมีการพัฒนาตามแผนต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการ การตลาด และ ด้านปัจจัยการผลิต

**คำสำคัญ :** OTOP วิสาหกิจชุมชน การดำเนินงานตามแผน การประเมินผลการดำเนินงานโครงการ

<sup>1</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

## Abstract

The action research project to enhance potential OTOP entrepreneurs towards SMEs according to activities implementation under the development plans has two main objectives. Firstly, to implement the development plan formulated for Fashion Jewelry Community Enterprise, Nonthaburi Province as a guideline for development towards SMEs, including to construct knowledge and understanding of SMEs concepts. Secondly, to improve the potential of Fashion Jewelry Community Enterprise to increase competitiveness and conduct business sustainability. Primary data were collected from entrepreneurs and customers during February to June, 2013. In the research process, the researchers organized meetings and discussions, together with the community entrepreneurs and adopt the development plan formulated in the fiscal year 2011-2015 as a guideline for enhancing towards the SMEs. In addition, the researchers create knowledge and understanding of SMEs concepts to the enterprise, including competitiveness evaluation using diamond model. The assessment indicates that the enterprise has a moderate level of competitiveness.

Under the formulated development plan, the entrepreneurs selected the design and development of new products as a pilot project for the implementation. There are new 19 products including 12 wristwatches, 2 wall clocks, and 5 key chains for ladies. The market test by interviewing 109 interested customers, mostly state that all new products are beautiful and appropriate in terms of price, style, color, size, decor and useful applications. However, the frame style of wall clock is inelegant and key chains for ladies are too expensive. The evaluation of the project as a whole shows that the design and development of new products increases income of the enterprise approximately 27 percent per month. Furthermore, this improves an ability to connect the enterprise with the community since the increase in sales lead to the rising demand for workers within the community who earns more revenue from the increase in production of the enterprise. These reflect that the enterprise has been enhancing potential to become SMEs. The entrepreneurs are satisfied with the project implementation and performance at a relatively high level. However, the enterprise should further develop according to plan, especially in the areas of management, marketing and input factors.

**Keywords :** OTOP, Community Enterprise, plan implementation, project performance evaluation.

## 1. บทนำ

รัฐบาลได้กำหนดกรอบแผนปฏิบัติการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาผ่านกระบวนการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion: OPC) มีการจัดระดับผลิตภัณฑ์ ออกเป็นระดับ 1-5 ดาว โดยให้การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการและผลิตภัณฑ์ในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการการเงินและบัญชี การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด และการเชื่อมโยงกับชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการ OTOP ให้มีการพัฒนาในฐานะที่เป็นธุรกิจชุมชน โดยผ่านการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน ในระยะที่ผ่านมามีวิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแต่ยังอยู่ในขอบเขตที่จำกัด เนื่องจากยังขาดข้อมูลและทักษะความเป็นผู้ประกอบการ ทักษะการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ ตลอดจนการผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐาน อันมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในตลาด (กรมการพัฒนาชุมชน, 2552)

ในปีงบประมาณ 2553 ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการประเมินศักยภาพและการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจำนวน 12 วิสาหกิจขึ้น โดยวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรีเป็นหนึ่งใน 12 วิสาหกิจดังกล่าว สืบเนื่องต่อมาในปีงบประมาณ 2554 กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ได้ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ได้มีการประเมินศักยภาพและจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยสนับสนุนให้มีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาที่จัดทำขึ้น เพื่อยกระดับการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบ ให้สามารถขยายลักษณะการประกอบธุรกิจสู่ SMEs และสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน ซึ่งโครงการจะดำเนินการเพื่อผลักดันเรื่องทักษะความเป็นผู้ประกอบการ และความรู้ความสามารถด้านบริหารจัดการ ด้านกระบวนการผลิต และด้านการตลาดจำหน่ายให้มากขึ้น โดยดำเนินงานภายใต้โครงการยกระดับผู้ประกอบการ OTOP ที่มีศักยภาพก้าวไปสู่ SMEs กิจกรรมดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ดังนั้น กิจกรรมดำเนินงานตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรีนี้ จึงเป็นการดำเนินงานภายใต้โครงการดังกล่าวเพื่อสนับสนุนให้วิสาหกิจมีการพัฒนาสู่การประกอบกิจการในรูปแบบ SMEs

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานไว้สองประการ คือ

2.1 เพื่อนำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมาดำเนินการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ก้าวไปสู่การเป็น SMEs ในอนาคต และสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ SMEs ให้แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี โดยผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2.2 เพื่อพัฒนาศักยภาพการประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี ให้มีความสามารถในการแข่งขันและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนด้วยตนเอง โดยผ่านการดำเนินโครงการออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ภายใต้วัตถุประสงค์ทั้งสองข้อดังกล่าวคณะผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ของการดำเนินโครงการ 4 ประการ คือ 1) รายได้ของวิสาหกิจเพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ของรายได้ต่อเดือน 2) ผู้ประกอบการวิสาหกิจสามารถพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายได้น้อย 1 ช่องทาง 3) วิสาหกิจมีความเชื่อมโยงกับชุมชนมากขึ้น และ 4) ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมโครงการคิดเป็นคะแนนร้อยละ 85

## 3. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.1 แนวคิด ทฤษฎี

ในการดำเนินงานครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพของบริการ รวมทั้งการตรวจสอบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังนี้

#### 3.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล

ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องประกอบด้วยปัจจัยสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำแผน (Plan Formulation) อย่างเหมาะสม การนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ (Plan Implementation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Plan Evaluation) ของการปฏิบัติตามแผน แผนงาน และโครงการตามที่บรรจุไว้ในแผนที่ได้จัดทำขึ้น ทั้งนี้ การติดตามผลเป็นกระบวนการตรวจสอบหรือการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากร กิจกรรมต่างๆ และผลผลิต โดยกระทำอย่างต่อเนื่องในช่วงที่โครงการดำเนินงานอยู่ปกติแล้ว การติดตามมักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการได้มา การจัดสรร

และการใช้ทรัพยากรของโครงการ เพื่อให้เกิดผลผลิต ในเวลา ที่กำหนด ประโยชน์ของการติดตามผลคือ การบ่งชี้ถึงปัญหา และอุปสรรคที่มีอยู่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร การดำเนิน กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้มีการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา อุปสรรค ตลอดจนการควบคุมและปรับปรุงการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานหรือโครงการ และภายใน ระยะเวลาที่กำหนดไว้อีกด้วย ในขณะที่การประเมินผลเป็น กระบวนการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับทรัพยากรหรือปัจจัย นำเข้า กิจกรรมต่างๆ และผลลัพธ์ของโครงการ เพื่อเปรียบเทียบกับ บรรทัดฐานหรือสิ่งที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ (สุมาลี สันติพลวุฒิ และคณะ, 2553)

3.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน

สุรชัย รัตนกิจตระกูล (2536) อ้างถึง Porter (1990) ได้เสนอแนวคิดการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันตาม แบบจำลองระบบเพชร (Diamond Model) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันตาม แบบจำลองระบบเพชร ได้แก่ 1) ปัจจัยการผลิตในประเทศ (Factor Conditions) ได้แก่ เงินทุน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน 2) อุปสงค์หรือความต้องการซื้อสินค้า (Demand Conditions) ได้แก่ ผู้ซื้อ และ ขนาดของอุปสงค์ 3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน กัน (Related and Supporting Industries) ได้แก่ ความ ร่วมมือในการเข้าถึงวัตถุดิบ และกระบวนการนวัตกรรม และ 4) ยุทธการ โครงสร้างและสภาพการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry) ได้แก่ การแข่งขันทางการ พัฒนานวัตกรรม การแสวงหาช่องทางจัดจำหน่ายเพิ่มเติม และการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์

3.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพของบริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) อ้างถึง Kotler (1994) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่นำมาใช้เป็นตัวตัดสินระดับ คุณภาพของบริการในสายตาผู้ใช้บริการ ซึ่งสรุปได้ว่ามีปัจจัย ที่ลูกค้าอ้างอิง 10 ปัจจัย ได้แก่ 1) การเข้าถึงบริการ 2) การ ติดต่อบริการ ว่ามีการอธิบายอย่างถูกต้อง และเข้าใจง่าย 3) ความสามารถ 4) ความมีน้ำใจ 5) ความน่าเชื่อถือ 6) ความ ไว้วางใจ 7) การตอบสนองต่อลูกค้าอย่างรวดเร็ว 8) ความ มั่นคงปลอดภัยต่างๆ 9) การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก และ 10) การเข้าใจและรู้จัก

3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Apibunyopas (2007) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความ สำคัญต่อความสำเร็จของ SMEs ไทย กรณีศึกษาบริษัท ABC

Furniture จำกัด สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ SMEs ไทย ได้แก่ 1) ผู้นำองค์กร 2) ความร่วมมือระหว่าง หน่วยการตลาดและหน่วยการผลิต 3) เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการผลิต 4) โปรแกรมการฝึกอบรมพนักงาน และ 5) การ สร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อ ความสำเร็จของ SMEs ไทย ได้แก่ 1) การเพิ่มขึ้นของต้นทุน การผลิต 2) การลอกเลียนแบบหรือการละเมิดลิขสิทธิ์ใน ผลิตภัณฑ์ และ 3) การมีจำนวนคู่แข่งจำนวนมาก ในส่วนของ Bhatta, Rana, Arif and Asad (2008) ผู้ซึ่งนำเสนอบทความ เรื่อง Owner Characteristics and Health of SMEs in Pakistan พบว่า 1) การจ้างงานที่เพิ่มขึ้น เป็นตัวชี้วัดการ เจริญเติบโตของธุรกิจขนาดเล็ก 2) ผู้ประกอบการในธุรกิจ ขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จ จะได้รับการถ่ายทอดความรู้ ในการดำเนินกิจการจากบิดา 3) การดัดแปลงเทคโนโลยีใน ท้องถิ่น มีส่วนช่วยให้ธุรกิจขนาดเล็กประสบความสำเร็จ 4) ธุรกิจขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จ มีการใช้วัตถุดิบที่มีใน ท้องถิ่นเพื่อผลิตสินค้า 5) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็น ปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยผลักดันให้ธุรกิจขนาดเล็กประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในเขตเศรษฐกิจ ของเมือง จะประสบความสำเร็จมากกว่าในพื้นที่อื่นๆ นอกจากนี้ ในบทความดังกล่าวยังได้กล่าวถึง ปัจจัยหลักและ ลักษณะการดำเนินงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จและการบริหารจัดการ SMEs ในประเทศต่างๆ อีกด้วย สุมาลี สันติ พลวุฒิ และคณะ (2554) ได้ทำการประเมินศักยภาพและการ จัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจำนวน 12 กลุ่ม เพื่อยกระดับการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบ ให้สามารถ ขยายลักษณะการประกอบธุรกิจสู่ SMEs และสามารถดำเนิน กิจการได้อย่างยั่งยืน โดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์ความ สามารถในการแข่งขันตามแบบจำลองระบบเพชร (Diamond Model) และผลการศึกษาของ Hashim (2000) ที่ศึกษาเกี่ยว ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม โดยได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัย 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ บุคลิกภาพ ปัจจัยทางด้านสังคม และปัจจัยทางประชากร 2) บริบทขององค์กร และ 3) สิ่งแวดล้อมภายนอก

#### 4. วิธีการดำเนินการวิจัย

##### 4.1 การดำเนินงาน

โครงการนี้มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบ มีส่วนร่วม เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนที่เป็นเป้าหมายในการ

ดำเนินโครงการได้มีส่วนร่วมกับผู้จำหน่ายที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและคณะนักวิจัยในขั้นตอนตั้งแต่การจัดทำแผน การคัดเลือกโครงการมาสู่การปฏิบัติ การดำเนินโครงการ และการติดตามและประเมินผล ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อเท็จจริงที่ได้จากการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับการคัดเลือกมาดำเนินงานในปีงบประมาณ 2554 ซึ่งใช้เวลาในการดำเนินงานตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนมิถุนายน 2555 ซึ่งคณะผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมมาในขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินงาน การติดตาม และประเมินผลโครงการ การดำเนินโครงการนี้จำแนกได้ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการยืนยันผลการประเมินศักยภาพและการจัดทำกลยุทธ์แผนงาน และโครงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่นจังหวัดนนทบุรี รวมถึงจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

และคัดเลือกโครงการนำมาพัฒนาวิสาหกิจเพื่อก้าวสู่การเป็น SMEs ซึ่งวิสาหกิจได้เลือกเฉพาะโครงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์มาดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 2 คณะผู้วิจัยผู้บริหารเจ้าหน้าที่ภาครัฐ และตัวแทนวิสาหกิจร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินโครงการ การดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการตามรายละเอียด ดังภาพที่ 1 แผนที่กำหนดไว้

สำหรับขอบเขตของการวิจัยนี้ คือ การคัดเลือกโครงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี มาดำเนินงานเฉพาะด้านการตลาดเท่านั้น โดยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิช่วงเดือนกุมภาพันธ์-เดือนมิถุนายน 2555



**ภาพที่ 1** ขั้นตอนการดำเนินโครงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่  
และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี  
**ที่มา :** จากการปรึกษาหารือระหว่างคณะผู้วิจัยและวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี

คณะผู้วิจัยได้กำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากลูกค้าที่สนใจและมาที่ร้านวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี ในงานแสดงสินค้าของวิสาหกิจ และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบใหม่ได้ เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากร ซึ่งคณะผู้วิจัยได้กำหนดเป้าหมายกลุ่มตัวอย่างไม่ต่ำกว่า 100 ราย แต่เก็บรวบรวมได้จริง 109 ราย

#### 4.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในโครงการนี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงพรรณนาและเชิงปริมาณ ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา เป็นการวิเคราะห์ที่ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอด้วยภาพหรือตารางประกอบการพรรณนาข้อเท็จจริงและผลการดำเนินงาน และผลการประเมินความพึงพอใจของวิสาหกิจเป้าหมายของโครงการ ส่วนการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ ในส่วนของการประเมินความพึงพอใจของวิสาหกิจเป้าหมายของโครงการได้ทำการประเมินโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพของบริการ ซึ่งได้ประเมินความพึงพอใจในด้านต่างๆ จำนวน 10 ด้าน ได้แก่ 1) การเข้าถึงบริการ ได้แก่ การมีเวลาให้คำปรึกษาหรือการกำหนดช่วงเวลา และการกำหนดสถานที่ในการดำเนินการกิจกรรม 2) การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ได้แก่ ความสามารถในการอธิบายให้สมาชิกเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ความสามารถในการถ่ายทอดภารกิจให้แก่สมาชิกเพื่อดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ความรวดเร็วในการติดต่อประสานงานกับวิสาหกิจชุมชน และการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างรวดเร็ว ทันการ 3) ความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการดำเนินการในโครงการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน 4) ความมีน้ำใจ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์กับวิสาหกิจชุมชน ความเอาใจใส่และความกระตือรือร้นในการดำเนินงาน 5) ความน่าเชื่อถือ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลและศึกษาลักษณะของวิสาหกิจชุมชน การสนับสนุนให้มีการดำเนินกิจกรรมตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างชัดเจน การดูแลให้มีการปฏิบัติตามโครงการที่กำหนด และภายในระยะเวลาที่กำหนด 6) ความไว้วางใจ ได้แก่ ความสม่ำเสมอในการเข้าร่วมกิจกรรมการดำเนินการตามโครงการในแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ตลอดการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เป็นไปตาม

เป้าหมายที่กำหนด 7) การตอบสนองต่อสมาชิก ได้แก่ ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อความต้องการของวิสาหกิจชุมชน และความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของวิสาหกิจชุมชน 8) ความมั่นคงและความต่อเนื่องของโครงการ ได้แก่ การผลักดันให้การดำเนินการตามโครงการในแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามกำหนดเวลา อย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ดำเนินการ 9) การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก ได้แก่ การประชาสัมพันธ์กิจกรรมการดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ และสู่สาธารณชน และ 10) การเข้าใจและรู้จักสมาชิกในวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การร่วมปรึกษาหารือ และการอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ได้ให้ผู้เข้าร่วมโครงการที่มีบทบาทสำคัญของวิสาหกิจ จำนวน 3 ราย ได้แก่ ประธานกลุ่มและกรรมการฝ่ายการตลาด หรือกรรมการที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานอย่างใกล้ชิดกับคณะผู้วิจัยเป็นผู้ประเมิน นอกจากนี้ยังได้ประเมินระดับการรับรู้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ กระบวนการในการดำเนินงาน ตลอดเป้าหมายของการดำเนินโครงการ การประเมินความเข้าใจก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ อันประกอบด้วย ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม การดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน การตระหนักและเห็นความสำคัญของการดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และความสำคัญของการดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและประโยชน์ต่อการประกอบกิจการของวิสาหกิจชุมชน โดยผู้ประเมินให้คะแนนตามรายการที่ประเมิน กำหนดคะแนนเต็ม 10 คะแนน ในแต่ละประเด็นของหัวข้อที่ทำการประเมิน และคณะผู้วิจัยได้กำหนดอันตรภาคขั้นเท่ากับ 5 อันตรภาคขั้นคือคะแนนสูงสุด-คะแนนต่ำสุด และหารด้วย 5 จึงแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้คือ ช่วงคะแนน 0 - 2.0, มากกว่า 2.0 - 4.0, มากกว่า 4.0 - 6.0, มากกว่า 6.0 - 8.0 และมากกว่า 8.0 - 10 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับต่ำ, ค่อนข้างต่ำ, ปานกลาง, ค่อนข้างสูง และสูง ตามลำดับ

ในการประเมินผลการดำเนินงาน มีตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินความสำเร็จของการดำเนินโครงการ (KPIs) 4 ประการ คือ 1) กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 15 ต่อราย/เดือน หรืออย่างน้อย 23,000 บาท/ราย/เดือน หลังการดำเนินงานโครงการ 3 เดือน 2) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการสามารถพัฒนาช่องทางทางการจัดจำหน่ายได้อย่างน้อย 1 ช่องทาง 3) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ



มีความสามารถในการเชื่อมโยงกับชุมชนเพิ่มขึ้น และ 4) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการ โดยมีระดับคะแนนการประเมินความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

4.2.2 จากการปรึกษาหารือร่วมกันทุกฝ่าย ได้ข้อสรุปว่าโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาที่ได้จัดทำขึ้นที่จะนำมาดำเนินงานเป็นลำดับแรกคือโครงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ที่จะนำมาออกแบบคือ นาฬิกาข้อมือ นาฬิกาแขวนผนัง และพวงกุญแจที่ใช้ลูกปัดหรือหินมาตกแต่ง เพื่อขยายฐานลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย และเพื่อให้มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ จึงมีการนำผ้าที่มีความเป็นเอกลักษณ์แสดงความเป็นไทย อาจเป็นผ้าลายไทยหรือผ้าปาเต๊ะ มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบ โดยมีแผนการดำเนินโครงการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ 1) ออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ 2) จัดทำต้นแบบผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบใหม่ 3) พัฒนา ปรับปรุง หรือแก้ไขผลิตภัณฑ์ต้นแบบที่ออกแบบใหม่ 4) ผลิตรายการค้าตามต้นแบบที่ออกแบบใหม่ 5) ทำการตรวจสอบสินค้าที่ผลิตได้ 6) นำสินค้าใหม่ทดสอบตลาด 7) ติดตาม ประเมินผล และสรุปผลการดำเนินงานโครงการ และ 8) การจัดทำรายงาน

## 5. ผลการวิจัย

5.1 การนำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ได้จัดทำไว้มาดำเนินการพัฒนาเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาวิสาหกิจให้ก้าวไปสู่การเป็น SMEs การสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ SMEs ให้แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

คณะผู้วิจัยได้จัดประชุมชี้แจงกรอบแนวคิดในการดำเนินงาน และวิธีการดำเนินงาน เพื่อดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่นจังหวัดนนทบุรี ที่ได้จัดทำขึ้นในปีงบประมาณ 2553 และปรับปรุงเป็นแผนในปีงบประมาณ 2554-2558 และร่วมปรึกษาหารือกับวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่นจังหวัดนนทบุรี เพื่อคัดเลือกโครงการในแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มาดำเนินงานในปีงบประมาณ 2554 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เห็นด้วยกับแผนพัฒนาที่ได้ปรับปรุงในปีงบประมาณ 2554-2558 ประกอบด้วยข้อสรุปกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ โดยมีแผนงานและโครงการดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การตลาดเชิงรุก ประกอบด้วย แผนงานพัฒนาภาพลักษณ์ และการประชาสัมพันธ์สินค้าของกลุ่ม มี 3 โครงการดังนี้ 1) โครงการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้อุตสาหกรรมสร้างสรรค์เครื่องประดับลูกปัด 2) โครงการจัดทำเว็บไซต์เพื่อ

การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และ 3) โครงการเข้าร่วมแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาด้านการบริหารจัดการและบุคลากร ประกอบด้วยแผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการบริหารจัดการ มี 1 โครงการคือ โครงการเข้าร่วมการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาสินค้าและมาตรฐาน ประกอบด้วยแผนงานส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และมาตรฐานสู่สากล มี 2 โครงการดังนี้ 1) โครงการศึกษาตลาดเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ และ 2) โครงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

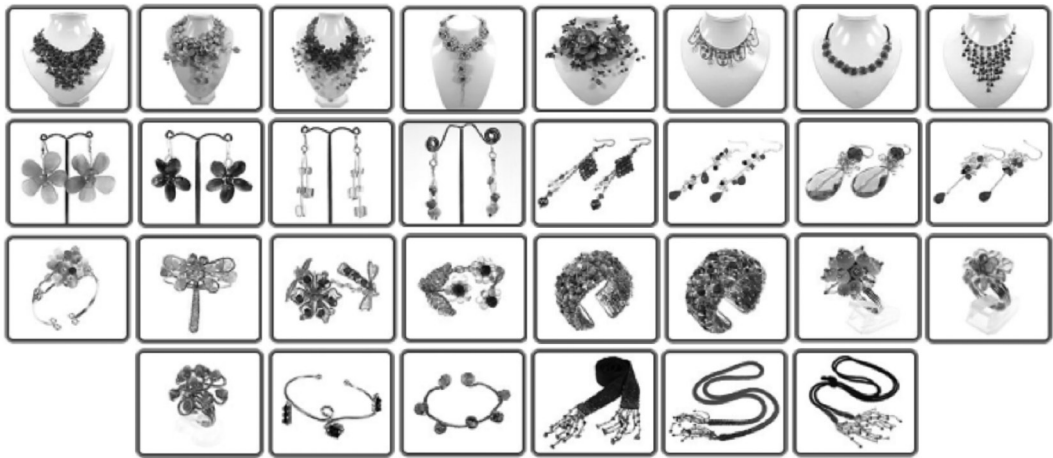
กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่ม ประกอบด้วยแผนงานการพัฒนากลุ่มอย่างยั่งยืน มี 2 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ชุมชน และหน่วยงานในท้องถิ่น และ 2) โครงการสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น

สำหรับโครงการวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่นจังหวัดนนทบุรี และคณะผู้วิจัย ได้ปรึกษาหารือและเห็นชอบร่วมกันให้เลือกโครงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มาดำเนินการจริงเป็นอันดับที่ 1 ในปีงบประมาณ 2554

นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยได้ชี้แจงเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ SMEs ให้แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ทราบเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน โดยใช้ระบบเพชร ตามแนวคิดของ Porter (1990) คณะผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนการประเมินศักยภาพในการแข่งขัน โดยกำหนดตัวชี้วัดต่างๆ ในองค์ประกอบ 4 ด้าน ตามระบบเพชรได้แก่ 1) ด้านปัจจัยการผลิต ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ การเพิ่มขึ้นของสมาชิก การเพิ่มขึ้นของการจ้างงาน สัดส่วนของแรงงานในการผลิต การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต การปรับปรุงกระบวนการผลิต การมีบุคลากรที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ระบบบัญชี การลงทุนเพื่อดูแลสิ่งแวดล้อมของกลุ่ม การถ่ายทอดความรู้ระหว่างสมาชิก 2) ด้านอุปสงค์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ ยอดขาย จำนวนลูกค้า การจัดทำฐานข้อมูลของลูกค้า 3) ด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในระดับชุมชน อำเภอ และจังหวัด และการให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน และ 4) ด้านยุทธการ โครงสร้างและสภาพการแข่งขัน ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ การต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ราคาสินค้าที่กลุ่มได้รับ การส่งเสริมการขาย ช่องทางในการจัดจำหน่าย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การควบคุมคุณภาพสินค้า การรับรองมาตรฐานสินค้า และ







ภาพที่ 2 ผลิตภัณฑ์เดิมของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี ก่อนดำเนินโครงการ  
ที่มา : วิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี (2555)



นาฬิกาข้อมือรูปแบบใหม่ จำนวน 12 แบบ



นาฬิกาแขวนผนังรูปแบบใหม่ จำนวน 2 แบบ



พวงกุญแจสำหรับสุภาพสตรีรูปแบบใหม่ จำนวน 5 แบบ

ภาพที่ 3 ผลิตภัณฑ์ใหม่ของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี  
หลังมีโครงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ที่มา : ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการปรึกษาหารือระหว่างคณะผู้วิจัยและวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี  
ภายใต้โครงการมีโครงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

### 5.2.2 การทดสอบตลาด

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบตลาดผลิตภัณฑ์ที่มีการออกแบบและการพัฒนาขึ้นใหม่ จำนวน 3 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 งานมหกรรมธงฟ้า ลดค่าครองชีพเพื่อคนไทย ณ ศูนย์แสดงสินค้าเมืองอิมแพ็ค เมืองทองธานี ฮอลล์ 5 บูทที่ 793 ในวันที่ 3-8 เมษายน 2555 ครั้งที่ 2 งานตลาดนัดทรัพย์สินทางปัญญา 2012 ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ ห้อง Meeting Room 3 ซึ่งจัดขึ้นระหว่างวันที่ 4 - 6 พฤษภาคม 2555 และครั้งที่ 3 งานเกษตรแฟร์ ประจำปี 2555 “นวัตกรรมเพื่อประชาชน” ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน บริเวณหน้าคณะอุตสาหกรรมเกษตร ซึ่งจัดขึ้นระหว่างวันที่ 30 พฤษภาคม - 7 มิถุนายน 2555 โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มลูกค้าที่สนใจในผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น

การทดสอบตลาดได้ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 109 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 30-39 ปี รองลงมาคือ อยู่ในช่วง 50 ปีขึ้นไป มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วงต่ำกว่า 10,000 บาท รองลงมาคือ มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 10,001 - 20,000 บาท และ 30,001 - 40,000 บาท มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัท รองลงมาคือ มีอาชีพเป็นแม่บ้าน มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี รองลงมาคือ มีการศึกษาอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี สรุปผลการทดสอบตลาดได้ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบใหม่จำนวนทั้งสิ้น 19 แบบ ประกอบด้วย 1) นาฬิกาข้อมือรูปแบบใหม่ จำนวน 12 แบบ 2) นาฬิกาข้อมือผนังรูปแบบใหม่ จำนวน 2 แบบ 3) พวงกุญแจสำหรับสุขภาพสตรีรูปแบบใหม่ จำนวน 5 แบบ (ภาพที่ 3) ดังนี้ ในกรณีของนาฬิกาข้อมือรูปแบบใหม่ทั้ง 12 แบบ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามีควมสวยงาม คิดเป็นร้อยละ 35.14 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความเหมาะสมในด้านต่างๆ คือ ในด้านราคา ร้อยละ 77.03 ด้านรูปแบบ ร้อยละ 77.03 ด้านสี ร้อยละ 71.67 ด้านขนาด ร้อยละ 6.57 ด้านการตกแต่ง ร้อยละ 77.03 และมีประโยชน์ในการใช้งานที่เหมาะสม ร้อยละ 95.95 ในกรณีของนาฬิกาข้อมือผนังรูปแบบใหม่ทั้งสองแบบ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีผลิตภัณฑ์ที่มีความทันสมัย ร้อยละ 30.00 มีความเหมาะสมในด้านราคา ร้อยละ 60.00 ด้านสี ร้อยละ 80.00 ด้านขนาด ร้อยละ 60.00 ด้านการตกแต่ง ร้อยละ 60.00 และมีประโยชน์ในการใช้งานที่เหมาะสม ร้อยละ 80.00 แต่รูปแบบของกรอบนาฬิกายังไม่ประณีต ในกรณีของพวงกุญแจสำหรับสุขภาพสตรี

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีผลิตภัณฑ์มีความสวยงาม ร้อยละ 56.00 มีความเหมาะสมในด้านรูปแบบ ร้อยละ 100.00 ด้านสี ร้อยละ 92.00 ด้านขนาด ร้อยละ 60.00 ด้านการตกแต่ง ร้อยละ 80.00 และมีประโยชน์ในการใช้งานที่เหมาะสม ร้อยละ 69.00 แต่ส่วนใหญ่เห็นว่ามีราคาแพงเกินไป

ข้อมูลจากการทดสอบตลาดข้างต้นได้ช่วยให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี สามารถนำไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่การจำหน่ายภายในประเทศเท่านั้น ภายหลังโครงการสิ้นสุดลงแล้ววิสาหกิจได้นำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายที่ประเทศเวียดนามและสาธารณรัฐประชาชนจีนอย่างได้ผลอีกด้วย

### 5.3 การประเมินผลความสำเร็จของโครงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

การดำเนินงานของโครงการของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี สามารถบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของโครงการ (KPIs) 4 ประการ คือ 1) การมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 27 ของรายได้ต่อเดือน (ไม่รวมรายได้จากการจำหน่ายในต่างประเทศภายหลังโครงการสิ้นสุดลง) ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 15 2) ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาช่องทางการจำหน่ายได้ 1 ช่องทาง ภายหลังเมื่อสิ้นสุดโครงการ กล่าวคือ สามารถจำหน่ายในต่างประเทศได้แก่ ประเทศเวียดนามและสาธารณรัฐประชาชนจีน 3) ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการมีความสามารถในการเชื่อมโยงกับชุมชนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากยอดขายของกลุ่มเพิ่มมากขึ้น จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกแบบและพัฒนาขึ้น ส่งผลให้แรงงานภายในชุมชนมีรายได้จากการผลิตสินค้าให้กับวิสาหกิจเพิ่มมากขึ้น แสดงให้เห็นว่า วิสาหกิจมีการพัฒนาศักยภาพสู่การเป็น SMEs มากขึ้น รวมทั้งได้เรียนรู้ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และการทดสอบตลาดผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับคณะผู้วิจัย ตลอดจนการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อเสริมศักยภาพดังกล่าว และ 4) ผู้เข้าร่วมโครงการของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี มีความพึงพอใจจากการเข้าร่วมโครงการยกระดับผู้ประกอบการ OTOP ที่มีศักยภาพก้าวไปสู่ SMEs กิจกรรมดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในระดับค่อนข้างสูง คิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 70.6 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 85 เนื่องจากการดำเนินงานโครงการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ค่อนข้างจำกัด โดยมีสาเหตุมาจาก

การที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจประสบปัญหาหน้าท่วมหนักในปลายปี พ.ศ. 2554 วิสาหกิจจึงมีปัญหาด้านต่างๆ ที่ต้องแก้ไขเสียก่อน ทำให้เริ่มดำเนินงานโครงการนี้ล่าช้าและในบางครั้งการดำเนินงานไม่ค่อยต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจในด้านการเข้าใจและการรู้จักสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนสูงที่สุด โดยหลังจากโครงการสิ้นสุดลงวิสาหกิจได้นำผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมาไปจำหน่ายที่ประเทศเวียดนามและสาธารณรัฐประชาชนจีนได้อย่างประสบความสำเร็จ

## 6. สรุปและอภิปรายผล

การนำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมาดำเนินการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ก้าวไปสู่การเป็น SMEs ในอนาคต และสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ SMEs ให้แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี โดยผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้วิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี มีแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในปีงบประมาณ 2554-2558 เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานพัฒนา เพื่อก้าวไปสู่การเป็น SMEs นอกจากนี้คณะวิจัยได้ชี้แจงเพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ SMEs ให้แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน โดยใช้ระบบเพชรตามองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยการผลิต 2) ด้านอุปสงค์ 3) ด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง และ 4) ด้านยุทธศาสตร์โครงสร้าง และสภาพการแข่งขัน ทำให้วิสาหกิจได้ทราบระดับศักยภาพในการแข่งขันว่าอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือได้คะแนนคิดเป็นร้อยละ 45.45

การดำเนินงานตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนซึ่งวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี ได้คัดเลือกโครงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบใหม่จำนวน 19 แบบ ได้แก่ นาฬิกาข้อมือ จำนวน 12 แบบ นาฬิกาแขวนผนัง จำนวน 2 แบบ และพวงกุญแจสำหรับสุภาพสตรี จำนวน 5 แบบ มีการทดสอบตลาดจำนวน 3 ครั้ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบใหม่ทั้งหมด 19 แบบ มีความสวยงาม มีความเหมาะสมในด้านรูปแบบ สี ขนาดการตกแต่งและมีประโยชน์ในการใช้งาน ยกเว้นนาฬิกาแขวนผนังที่รูปแบบของกรอบยังไม่ประณีต และผลิตภัณฑ์พวงกุญแจสำหรับสุภาพสตรีมีราคาแพงเกินไป ข้อค้นพบดังกล่าวนี้จะช่วยให้วิสาหกิจพัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกำหนดราคาขายได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อต่อไป

การดำเนินงานโครงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรีสามารถบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของโครงการ (KPIs) 4 ประการ คือ 1) การมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 27 ของรายได้ต่อเดือน (ไม่รวมรายได้จากการจำหน่ายในต่างประเทศภายหลังโครงการสิ้นสุดลง) ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 15 2) ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาช่องทางการจำหน่ายได้ 1 ช่องทางภายหลังเมื่อสิ้นสุดโครงการ กล่าวคือ สามารถจำหน่ายในต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศเวียดนามและสาธารณรัฐประชาชนจีน 3) ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการมีความสามารถในการเชื่อมโยงกับชุมชนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากยอดขายของกลุ่มเพิ่มมากขึ้นจากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกแบบและพัฒนาขึ้น ส่งผลให้แรงงานภายในชุมชนมีรายได้จากการผลิตสินค้าให้กับวิสาหกิจเพิ่มมากขึ้น

ผู้เข้าร่วมโครงการของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี มีความพึงพอใจจากการเข้าร่วมโครงการยกระดับผู้ประกอบการ OTOP ที่มีศักยภาพก้าวไปสู่ SMEs กิจกรรมดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในระดับค่อนข้างสูง คิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 70.6 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 85 เนื่องจากการดำเนินงานโครงการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ค่อนข้างจำกัด โดยมีสาเหตุมาจากการที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจประสบปัญหาหน้าท่วมหนักในปลายปี พ.ศ. 2554 วิสาหกิจจึงมีปัญหาด้านต่างๆ ที่ต้องแก้ไขเสียก่อน ทำให้เริ่มดำเนินงานโครงการนี้ล่าช้าและในบางครั้งการดำเนินงานไม่ค่อยต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจในด้านการเข้าใจและการรู้จักสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนสูงที่สุด

อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานโครงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี สอดคล้องกับงานของ Hashim (2000) ที่ระบุลักษณะเฉพาะขององค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถรักษาความได้เปรียบขององค์กรไว้ได้ ในกรณีของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ และสามารถเพิ่มช่องทางจำหน่ายได้ในตลาดต่างประเทศ คือ เวียดนาม และสาธารณรัฐประชาชนจีน ทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความละเอียด ประณีต และมีการเสริมสร้างความสามารถในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้มีศักยภาพและขีดความสามารถใน

การแข่งขันมากขึ้น โดยเฉพาะในต่างประเทศซึ่งถือว่าเป็นตลาดใหม่ของวิสาหกิจชุมชน

### 7. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาต่อไป

จากผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้วิสาหกิจมีความสามารถในการแข่งขันและดำเนินธุรกิจในรูปแบบ SMEs ได้อย่างยั่งยืนด้วยตนเองต่อไป โดยการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ได้จัดทำในปีงบประมาณ 2553 อาทิเช่น 1) การพัฒนาด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านการค้าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) เนื่องจากวิสาหกิจมีเว็บไซต์เพื่อจัดจำหน่ายอยู่แล้ว แต่ควรมีการปรับปรุงโดยการเพิ่มข้อมูลลงบนเว็บไซต์ เช่น รูปภาพ ราคาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น อีกทั้งวิสาหกิจควรเรียนรู้การจัดทำการค้าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์อย่างครบวงจร นอกจากนี้ วิสาหกิจควรมีการจัดทำระบบการจัดทำบัญชีงบกระแสเงินสดและงบกำไรขาดทุน เพื่อรองรับการขยายตัวของวิสาหกิจ 2) การพัฒนาด้านการตลาด วิสาหกิจควรมีการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้มากขึ้น เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าที่ออกแบบและพัฒนารูปแบบใหม่ และส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลทั่วไป รู้จักสินค้ารูปแบบใหม่ รวมทั้งศึกษาวิจัยตลาดทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ เพื่อวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Position) ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการขยายตลาดต่อไป และ 3) การพัฒนาด้านปัจจัยการผลิต วิสาหกิจมีความขาดแคลนแรงงานในการผลิตค่อนข้างมาก ทำให้กำลังการผลิตสินค้ามีน้อยกว่าความต้องการของตลาด จึงสูญเสียโอกาสในการเพิ่มยอดขาย ดังนั้น วิสาหกิจควรมีการพัฒนาแรงงานเดิมเพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพในการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันควรมีการพัฒนาแรงงานใหม่เพื่อเพิ่มจำนวนแรงงานรองรับการขยายกำลังการผลิตที่ต้องเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับกับความต้องการสินค้าที่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ การพัฒนาดังกล่าวอาจดำเนินการในรูปแบบศูนย์เรียนรู้อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จากลูกปัด ซึ่งอาจจะนำไปสู่การพัฒนาด้านปัจจัยการผลิตอย่างครอบคลุมมากขึ้น ไม่เพียงแต่การพัฒนาแรงงานเท่านั้น หากรวมถึงการเป็นแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบในการผลิต การเป็นสถานที่แสดงสินค้าและจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากลูกปัดอย่างครบวงจร

### 8. กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่สนับสนุนทุนในการวิจัย

### 9. เอกสารอ้างอิง

#### ภาษาไทย

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2552). ไทยโอท็อป (ThaiOTOP). (Online) ค้นเมื่อ 27 ธันวาคม 2553, จาก <http://61.19.244.12/thaiotop/index.php>
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2542). การวิจัย ประเมินผล หลักการ และกระบวนการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ทีพี เอ็นเพลส.
- วิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี. (2555). ประเภทผลิตภัณฑ์เดิมของวิสาหกิจชุมชนเครื่องประดับแฟชั่น จังหวัดนนทบุรี. สัมภาษณ์ คุณลดาวัลย์ สันติบุตร 1 กุมภาพันธ์ 2555.
- สุมาลี สันติพลวุฒิ และคณะ. 2553. โครงการการ ติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สุมาลี สันติพลวุฒิ และคณะ. (2554). โครงการยกระดับผู้ประกอบการ OTOP ที่มีศักยภาพก้าวไปสู่ SMEs: กิจกรรมการประเมินศักยภาพและการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรชัย รัตน์กิจตระกูล. (2536). ยุทธการธุรกิจระหว่างประเทศ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น อ้างถึง Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ อ้างถึง Kotler, P. (1994). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 8<sup>th</sup> Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

ภาษาอังกฤษ

- Apibunyopas, P. (2007). **Thai SME's Critical Success Factors: A Case Study of ABC Furniture Company Limited.** Faculty of Business Administration, Kasetsart University.
- Bhutta, M. K. S., Rana, A. I. and Asad, A. (2008). Owner Characteristics and Health of SMEs in Pakistan. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 15 (1): 130-149.
- Hashim, M. K. (2000). A Proposed Strategic Framework for SMEs' Success. **Malaysian Management Review**, 35(2): 32-43.
- Kotler, P. (1994). **Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control.** 8<sup>th</sup> Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Porter, M. E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations.** New York: Free Press.