



ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียและแผนธุรกิจที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนกลุ่มวิสาหกิจ  
หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน  
Stakeholders' Collaboration and a Business Plan Play a Role in Driving the  
OTOP Enterprises Group to Sustainable Competitive Advantage

ชุตินันต์ สะสอง<sup>1</sup> และ บุญทวารณ วิงวอน<sup>2</sup>  
Chutimun Sasong<sup>1</sup> and Boonthawan Wingwon<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และ 2) ศึกษาความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียและแผนธุรกิจที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนกลุ่มวิสาหกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ประชากร คือ ผู้ลงทะเบียนเป็นผู้ประกอบการทั้ง 3 ประเภท คือ 1) กลุ่มผู้ผลิต 2) กลุ่มผู้ประกอบการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และ 3) กลุ่ม SMEs จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 198 ราย เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา เพื่อหาค่าร้อยละและการวิเคราะห์เนื้อหา รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจจังหวัดแม่ฮ่องสอน ก่อกำเนิดจากนโยบายของรัฐบาลการจัดตั้งตามความต้องการของสมาชิกในชุมชนและการจัดตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจชุมชน กลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชนมาแปรรูปเป็นผลผลิตด้วยการประยุกต์ใช้รูปแบบวิถีชีวิต ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้สืบทอดมาจากบรรพบุรุษถ่ายทอดลงสู่ผลิตภัณฑ์ให้เกิดความโดดเด่นเป็นอัตลักษณ์เฉพาะ มีการบริหารความเสี่ยงวัตถุดิบในการผลิตและมีการดำเนินงานตามสถานการณ์ 2) ผู้มีส่วนได้เสียมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของความร่วมมือในการดำเนินงานกับกลุ่มวิสาหกิจในหลายรูปแบบ อาทิ งบประมาณ วัตถุดิบ อุปกรณ์เครื่องมือการผลิต องค์ความรู้ การฝึกอบรมตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ผ่านการจัดเวทีประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ภายใต้ความต้องการและการพัฒนาวิสาหกิจด้วยการจัดทำแผนธุรกิจ เพราะเป็นการบ่งบอกถึงบทสรุปผู้บริหาร การวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย โอกาสและอุปสรรคของวิสาหกิจที่ครอบคลุมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ดำเนินกลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ รวมถึงการวางแผนความเสี่ยงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้กลุ่มวิสาหกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยวัดจากกลุ่มวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ยอดขายที่เพิ่มขึ้น จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น เน้นการสร้างความแตกต่างและความประณีตของสินค้าหรือบริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

คำสำคัญ : ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสีย / แผนธุรกิจ / หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) / ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

<sup>1</sup> อาจารย์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, Lecturer, Chiang Mai Rajabhat University Mae Hong Son College

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, Associate Professor, Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University



## ABSTRACT

The purposes of this study were: 1) to investigate the operating condition of OTOP (one tambon – one product) enterprises group, and 2) to examine the collaboration of stakeholders and the business plan that have a role in driving the OTOP enterprises group to a sustainable competitive advantage. The population was registrants to be entrepreneurs of three types: 1) producers, 2) OTOP entrepreneurs, and 3) SMEs group in Mae Hong Son province totaling 198 people. The instrument for collecting data was an interview guide. Data analysis was conducted through descriptive statistics of percentage. Content analysis was also employed for the data collected by interview.

Findings of the study were as follows: 1) the operating condition of Mae Hong Son enterprises group was established from the government policy. The establishment of the group followed the needs of community members to rely on it for solving the community's economic problems. Most of enterprises used raw materials available in the community to process into products by applying the life style and local wisdom which were passed down from ancestors to create a distinguished identity. There was a risk management of raw materials in production and the operation was run according to the situation. 2) The stakeholders interacted with the enterprises group in the various forms of manner of collaboration such as budget, raw materials, production equipment and tools, body of knowledge, training as well as the useful feedback providing by holding a participatory workshop to meet their need. And then the enterprises group was developed through business plan making which indicated a summary of the executives. The SWOT analysis of the enterprises which covered all stakeholders could help foresee these determinations: to make a business strategy, to implement it, and to assess it. In addition, a risk management plan was made in accordance with the environment that resulted in the enterprises group's sustainable competitive advantage. All the measures can be seen from the enterprises that are operating continuously with their increase of sales and customers by putting emphasis on making a difference with the neatness of products or by giving the service that makes the customers satisfied or by meeting their needs.

**Keywords :** Stakeholders' Collaboration / Business Plan / OTOP (One Tambon – One Product) / Sustainable Competitive Advantage

## บทนำ

ปัจจุบันประชากรไทยส่วนใหญ่มีอาชีพภาคบริการและการค้าหรือนอกภาคการเกษตรมากที่สุด 22.77 ล้านคน รองลงมาเป็นผู้ทำงานในภาคเกษตรกรรม 16.48 ล้านคน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556) ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมของประเทศไทยและรัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาวิถีชีวิตความเป็นอยู่ให้กับคนในชุมชนด้วยการเสริมสร้างอาชีพเสริม ด้วยการขับเคลื่อนนโยบายผ่านหน่วยงานภาครัฐ อาทิ กรมพัฒนาชุมชนและเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ด้วยการพัฒนาและการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในด้านการปรับโครงสร้างผลผลิตการเกษตรให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน ดังนี้ 1) เน้นการเพิ่มผลผลิตการผลิตการเกษตร 2) การสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่การผลิต และ 3) การพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตร (กรมการพัฒนาชุมชน,

2556) โดยสนับสนุนการประยุกต์ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บรรจภัณฑ์ การพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนการส่งเสริม/สนับสนุนระบบตลาดสินค้าเกษตรและการสร้างเครือข่ายตลาดทางเลือกแก่เกษตรกรผู้ประกอบการและผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง

กรมพัฒนาชุมชนมีภารกิจหลักในการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากให้มีความมั่นคงผ่านแผนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2555-2559 โดยได้ตั้งเป้าหมายสูงสุดภายใต้วิสัยทัศน์ คือ “ชุมชนเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานรากมั่นคง” ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองนโยบายผลิตภัณ์ OTOP นโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ รวมทั้งยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและมีคุณภาพ ดังนั้นจึงได้มีการกำหนดกลยุทธ์ใน



การพัฒนาผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP และการตลาด โดยการเพิ่มประสิทธิภาพกลุ่มผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ให้มีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาอาชีพการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการบูรณาการด้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการสร้าง งานสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนด้วยการเชื่อมโยงไปสู่การดำเนินงาน โครงการ OTOP ตามบทบาทที่กรมการพัฒนาชุมชนได้รับมอบหมาย ให้พัฒนาชุมชนแต่ละจังหวัดดำเนินการรับผิดชอบดำเนินการส่งเสริม การดำเนินงาน OTOP ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน (กรมการพัฒนาชุมชน. 2555)

กรมการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุน โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) มาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในส่วนของการเพิ่ม ประสิทธิภาพผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด และการจัดการทุนของกลุ่ม รวมทั้งการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ OTOP ทั้งในด้านรูปแบบและบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน โดยมีการนำแนวคิดเศรษฐกิจ สร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้เป็นแนวคิดในการเชื่อมโยงและต่อยอด กับวิถีชีวิตชุมชนชนบทธรรมนิยมวัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญา ในท้องถิ่น เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ในทุกๆระดับ ของกลุ่มวิสาหกิจ และพัฒนาศักยภาพผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ให้เป็นผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ที่มีความพร้อม ก้าวไปสู่ธุรกิจ SMEs ในที่สุด (กรมการพัฒนาชุมชน. 2555) อันจะทำให้เกิดความสำเร็จในระยะยาว (ธัญมัย เจริญกุล. 2557)

ผู้ลงทะเบียนผู้ประกอบการแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ผลิต 2) กลุ่ม OTOP และ 3) กลุ่ม SMEs และด้วยนโยบาย ของรัฐบาลที่เน้นเศรษฐกิจสร้างสรรค์ผ่านการบูรณาการทรัพยากร วิถีชีวิต วัฒนธรรมและภูมิปัญญาในแต่ละท้องถิ่นยอมส่งผลให้ มีผู้ประกอบการเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะ การแปรรูปจาก วัตถุดิบไปจนถึงผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย อาทิ ผลิตภัณฑ์หัตถกรรม ผ้าทอมือ การจักสาน การผลิต เซรามิก เป็นต้น โดยมีทั้งที่ดำเนินการ ในลักษณะธุรกิจของตนเองและรวมกลุ่มกับกลุ่มชาวบ้านหรือ กลุ่มการผลิตต่างๆ สามารถพบเห็นได้โดยทั่วไปในทุกจังหวัด ซึ่งแต่ละวิสาหกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ได้มีการ ประยุกต์ใช้ทุนทางวัฒนธรรมของท้องถิ่นที่สืบทอดต่อกันมา เข้ามามีส่วนร่วมกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยวหรือเพื่อรองรับ ความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มต่างๆ (ทองสุข คงแก้ว. 2558)

จังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็น 1 ใน 5 จังหวัดทางภาคเหนือ ตอนบนของประเทศไทยที่มีกลุ่มชาติพันธุ์จำนวนมาก อาทิ ไทใหญ่

ม้ง ลีซอ ละว้า ลาหู่ กะเหรี่ยง และจีนยูนนาน (กรมพัฒนาชุมชน. 2555) ซึ่งมีความแตกต่างตามพื้นที่ตั้ง ได้มีการประยุกต์ใช้ ทรัพยากรธรรมชาติ ประสพการณ์และวิถีชีวิตของกลุ่มชาติพันธุ์ สามารถสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจหนึ่งตำบล หนึ่ง ผลิตภัณฑ์ (OTOP) และถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดทั้งรายได้ หลักและรายได้เสริม ส่งผลให้เกิดการจ้างงานภายในชุมชน สร้าง เศรษฐกิจชุมชนให้ดีขึ้น เกิดการกระจายรายได้ภายในท้องถิ่น ตลอดจนสร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ให้กับหมู่บ้าน ตำบล ชุมชน จังหวัดและประเทศชาติ หากวิสาหกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ใดๆ ก็ตามมีความเข้มแข็งรวมทั้งมีการประยุกต์ใช้ ทรัพยากร อาทิ ทุนภายในชุมชน ตำนานเรื่องราว วัฒนธรรมใน ชุมชน วิถีชีวิตและภูมิปัญญาชาวบ้านจะทำให้ผลิตภัณฑ์ชุมชน มีเอกลักษณ์เฉพาะสามารถดึงดูด ความสนใจทั้งผู้คนในระดับท้องถิ่น และประเทศท้ายที่สุด มีการส่งออกผลิตภัณฑ์ไปต่างประเทศ ก่อเกิดรายได้หรือดุลการค้าเข้าสู่ประเทศชาติ (Morris, Kuratko & Covin. 2008) นอกจากวิสาหกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ของจังหวัดแม่ฮ่องสอนจะเป็นรากฐานเศรษฐกิจชุมชน แล้ว ยังมีส่วนช่วยให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของ ประเทศชาติ กระทั่งทำให้ทรัพยากรดังกล่าวข้างต้นกลายเป็น มรดกให้ลูกหลานด้วยการสืบทอดกิจการแก่ทายาท รวมทั้งอนุรักษ์ อนุรักษ์ชาวบ้านให้มีการสืบทอดต่อไป (อารี วิบูลย์พงศ์. 2555) อีกทั้งเป็นฐานรากของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมี ความสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของแต่ละชุมชนแต่ละจังหวัด เนื่องจากก่อให้เกิดการรวมตัวของคนในชุมชนให้มีกิจกรรมการ ผลิตที่มีคุณค่า เกิดการซื้อขายสินค้า เกิดการจ้างงานสามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ ลดปัญหาของอัตราการว่างงาน การเคลื่อนย้ายและอพยพของแรงงานและนำทรัพยากรในท้องถิ่น มาใช้ให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2558 ได้ มีงบประมาณจากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) สนับสนุน 28 ตำบล (แบ่งเป็นภาคเหนือตอนบน 14 ตำบล และภาค เหนือตอนล่าง 14 ตำบล) รวมเป็นเงินงบประมาณ 2,700,000 บาท (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน องค์การมหาชน. 2558) อันเป็น ผลมาจากการสนับสนุนของผู้มีส่วนได้เสียที่มีนโยบายช่วยเหลือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยให้ความรู้ผ่านการสัมมนา อบรมและ ศึกษาดูงาน ตลอดจนจัดหาวัตถุดิบที่จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิด การแปรรูปผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ

แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการของผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP โดยที่ผ่านมามีปัญหาด้านความร่วมมือการทำงาน ในลักษณะเครือข่ายดำเนินงานที่มีการบูรณาการร่วมกัน ขาดประสิทธิภาพในการทำงานแบบเชิงรุกการพัฒนาสินค้าในเชิง



อัตลักษณ์หรือความแตกต่างมีน้อยไม่มีการนำนวัตกรรมมาสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งผลให้เกิดการเลียนแบบได้ง่าย (พานิชย์ นานานยา. 2558) สมาชิกส่วนใหญ่มองถึงผลประโยชน์ ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ขององค์การขาดความสามารถในการจัดการธุรกิจเชิงรุก ระบบการทำงานไม่ชัดเจนขาดการนำแผนธุรกิจมาทำการขับเคลื่อนกลุ่มวิสาหกิจให้มีสมรรถนะในการแข่งขันระยะยาว (ธันยมัย เจียรกุล. 2557) อันเนื่องมาจากการมีความรู้ทางด้านการบริหารจัดการดำเนินงาน การผลิต การเงินและการตลาดที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานบางกลุ่มขาดความต่อเนื่อง ไม่มีการจัดการความเสี่ยงของวิสาหกิจ นับว่าเป็นปัญหาสำคัญของผู้ผลิตและผู้ประกอบการ ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุให้คณะผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียและแผนธุรกิจที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนวิสาหกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ของจังหวัดแม่ฮ่องสอน
2. เพื่อศึกษาความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียและแผนธุรกิจที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนกลุ่มวิสาหกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

**ขอบเขตการวิจัย**

การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยมีขอบเขต 4 ด้าน คือ 1) เนื้อหา เน้นประเด็นการมีส่วนร่วมกลยุทธ์ธุรกิจ แผนธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน 2) ระยะเวลาวิจัย จำนวน 1 ปี ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2557 ถึงเดือน เมษายน 2558 3) พื้นที่ในการวิจัย คือ จังหวัดแม่ฮ่องสอน และ 4) ประชากร คือ ผู้ประกอบการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ดำเนินกิจการในจังหวัดแม่ฮ่องสอนและขึ้นทะเบียนเป็นผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ทั้ง 3 ประเภท คือ 1) กลุ่มผู้ผลิต 2) กลุ่มผู้ประกอบการ OTOP และ 3) กลุ่ม SMEs จำนวน 198 ราย (กรมการพัฒนาชุมชน. 2557)

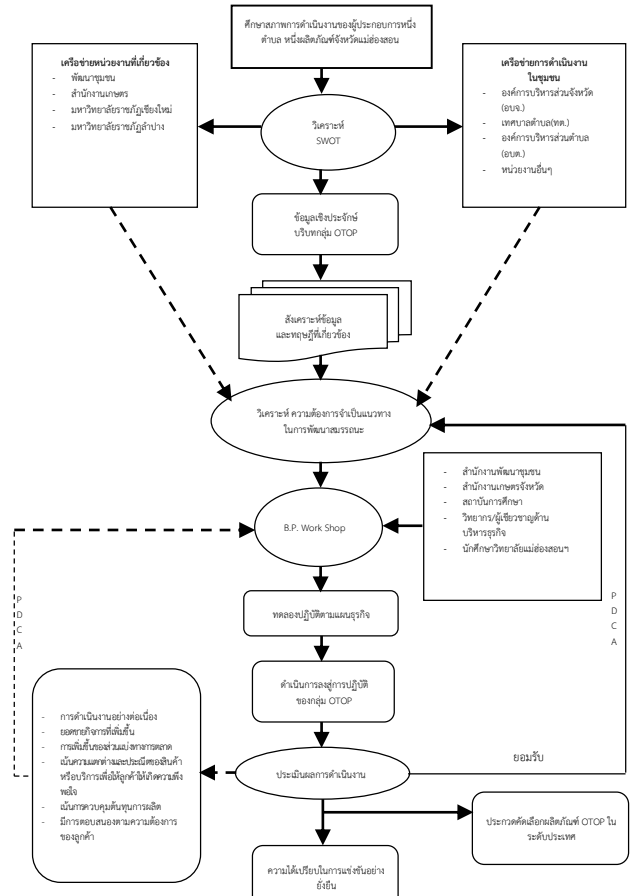
**วิธีดำเนินการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยการสุ่มจำนวน ผู้ประกอบการทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP และ SMEs ที่ลงทะเบียนการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์จำนวน 198 ราย (สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัด

แม่ฮ่องสอน. 2557) กลุ่มวิสาหกิจทั้งหมดร่วมกับพัฒนาชุมชน สำนักงานการเกษตร วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปางและส่วนราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในจังหวัดแม่ฮ่องสอนเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

2. ทบทวนแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stake-holders) ตามแนวคิดของ Freeman (2006) ที่สรุปว่าสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตและเครือข่ายองค์การชุมชนในท้องถิ่นต่างมีความสำคัญที่ส่งผลให้องค์การทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ส่วนกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Porter (2008) ที่สรุปว่าการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ สามารถสร้างแรงจูงใจต่อลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าได้เร็วขึ้น สำหรับแผนธุรกิจ ตามแนวคิดของอัจฉรา จันทร์ฉาย (2553) สรุปว่าเป็นแนวทางการดำเนินงานเชิงระบบและช่วยให้อุบัติการณ์ความเสี่ยงน้อยลง และความได้เปรียบในการแข่งขัน ตามแนวคิดของ Porter (2008) สรุปว่าธุรกิจต้องมีการสร้างจุดเด่นให้เหนือคู่แข่งขึ้น ดังนั้นวรรณกรรมข้างต้นสามารถสร้างกรอบกระบวนการวิจัยและใช้ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของ Hidayato & Setyady (2014) ; Juliette & Jeff (2005) มาบูรณาการตามบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบวิธีดำเนินการวิจัย



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านสังคมศาสตร์ทำการตรวจสอบเครื่องมือ จากนั้นปรับแก้และนำไปใช้ถามในเวทีเสวนาในกลุ่มทั้ง 3 ประเภท กลุ่มละ 8 - 10 คน ตลอดจนสัมภาษณ์กลุ่มวิสาหกิจที่ได้รับเชิญเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ รวมถึงประเด็นการมีส่วนร่วมได้เสียและการปฏิบัติการจัดทำแผนธุรกิจของแต่ละกลุ่ม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจให้มีความพร้อมและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนาเพื่อหาค่าร้อยละและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยคณะผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Denzin, 1970) ประกอบด้วยข้อมูลทั้งในเอกสารและผลลัพธ์ของการสัมภาษณ์ที่บันทึกรวบรวมได้จากแหล่งที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านเวลา สถานที่และจากตัวบุคคลที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ 1) ด้านเวลา คือ ช่วงเวลาของการสัมภาษณ์ของแต่ละกลุ่มตามเวลาที่นัดหมายตรงกัน 2) ด้านสถานที่ เป็นพื้นที่สถานประกอบการของกลุ่มผู้ผลิต กลุ่มผู้ประกอบการ OTOP และกลุ่ม SMEs 3) ด้านบุคคล คือ ผู้ให้ข้อมูลเพื่อสรุปรวบรวมและเปรียบเทียบความสอดคล้องเนื้อหาให้มีความครอบคลุม ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ได้กำหนดไว้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีวิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย อาทิ การสัมภาษณ์ และการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อแสวงหาข้อมูลด้านสภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจทั้ง 3 ประเภท จังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านบริบทของผู้มีส่วนได้เสีย แนวทางการกำหนดกลยุทธ์และการจัดทำแผนธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจตั้งขึ้นตอนต่อไป

1. ประธานผู้ประกอบการทั้ง 3 ประเภท และภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ในเวทีประชุม เชิงปฏิบัติการ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วมดำเนินการสัมภาษณ์ในจัดเวทีประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างสำนักงานพัฒนาชุมชนผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจ ผู้ประกอบการทั้ง 3 ประเภท จำนวน 1 ครั้ง ระหว่างวันที่ 25-26 ตุลาคม 2557 ณ โรงแรมเมธาเท่นอน จ.แม่ฮ่องสอน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสวนากลุ่มย่อยตามที่กำหนดตามวัตถุประสงค์วิจัย ด้านสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาของกลุ่มการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรคเพื่อหาแนวทางแก้ไขตลอดจนหาความต้องการ ในการพัฒนาให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการตามความต้องการของผู้ประกอบการ จำนวน 1 ครั้ง ระหว่างวันที่ 9-11 ธันวาคม 2557 ณ พิชชาพรเฮาส์จ.แม่ฮ่องสอน เพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผนธุรกิจ โดยเชิญวิทยากรจากสถาบันการศึกษา คือ วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มาให้ความรู้หลังจากนั้นให้ผู้ประกอบการลงสู่การปฏิบัติจริงด้วยการให้ประธานและสมาชิกกลุ่มเขียนบทสรุปผู้บริหาร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของกลุ่มวิสาหกิจ วิเคราะห์สถานการณ์ทางการจัดการบริหารและดำเนินงานด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาดพร้อมกับเขียนแผนฉุกเฉิน โดยทำการปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อทำการเขียนแผนธุรกิจและนำไปทดลองปฏิบัติงานของกลุ่มวิสาหกิจจริงผ่านการประกวดคัดเลือกตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ควบคุมและประเมินผลตามกระบวนการ PDCA วัดผลการดำเนินงานของวิสาหกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)

3. ประเมินผลการดำเนินงานตามที่ได้ปฏิบัติและวัดผลการดำเนินงานจากตัวชี้วัด ด้วยการกำหนดเกณฑ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ยอดขายของกิจการ ผลิตภัณฑ์ มีคุณภาพและมาตรฐานยิ่งขึ้น เกิดนวัตกรรม/การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีอัตลักษณ์เป็นของตนเอง ผลตอบแทนจากการลงทุนคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนเนื่องจากเกิดการจ้างงานในชุมชนเกิดการพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนและชุมชนมีความเข้มแข็ง

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานของกลุ่มผู้ผลิตผู้ประกอบการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และ กลุ่ม SMEs จำนวน 3 กลุ่ม พบว่าสภาพการดำเนินงานก่อกำเนิดจากนโยบายของรัฐบาลการจัดตั้งตามความต้องการของสมาชิกในชุมชนและการจัดตั้งขึ้นมา เพื่อแก้ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจชุมชน

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ประเด็น	N=198	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
1. หญิง	173	87.37
2. ชาย	25	12.63
<b>การจัดทะเบียน</b>		
1. กลุ่มผู้ผลิต	166	83.84
2. กลุ่มผู้ประกอบการ (OTOP)	30	15.15

**ตารางที่ 1 (ต่อ)**

ประเด็น	N=198	
	จำนวน	ร้อยละ
3. กลุ่ม SMEs	2	1.01
<b>ประเภทผลิตภัณฑ์</b>		
1. อาหาร	118	30.81
2. เครื่องดื่ม	17	4.44
3. เครื่องแต่งกาย	124	32.38
4. ของใช้ของที่ระลึก	69	18.02
5. สมุนไพรที่มีใช้อาหาร	55	14.36

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยเชิงปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 173 คน (ร้อยละ 87.37) เพศชาย 25 คน (ร้อยละ 12.63) โดยมีการจดทะเบียนผู้ผลิต 166 คน (ร้อยละ 83.84) (2) OTOP 30 คน (ร้อยละ 15.15) และ(3) SMEs 2 คน (ร้อยละ 1.01) จำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์ทั้งหมด 383 ประเภท คือ 1) อาหาร 118 ผลิตภัณฑ์ (ร้อยละ 30.81) 2) เครื่องดื่ม 17 ผลิตภัณฑ์ (ร้อยละ 4.44) 3) ผ้าเครื่องแต่งกาย 124 ผลิตภัณฑ์ (ร้อยละ 32.38) 4) ของใช้และของที่ระลึก 69 ผลิตภัณฑ์ (ร้อยละ 18.02) และ 5) สมุนไพรที่มีใช้อาหาร 55 ผลิตภัณฑ์ (ร้อยละ 14.36)

ผลิตภัณฑ์ที่วางจำหน่ายในศูนย์ OTOP ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำหน่ายหน้าร้านของตนเอง และในท้องตลาดประจำของแต่ละอำเภอ โดยจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้ดีในช่วงฤดูหนาว ประมาณเดือนพฤศจิกายนไปจนถึงเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี นอกจากนี้ผู้ประกอบการ มีการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับวัตถุดิบในการผลิตและมีการดำเนินงานโดยใช้รูปแบบการบริหารเชิงรุกด้วยการแสวงหากลุ่มลูกค้าใหม่และมีการรักษาฐานลูกค้าเดิม กลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชนมาแปรรูปเป็นผลผลิตด้วยการประยุกต์ใช้รูปแบบวิถีชีวิต ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้สืบทอดมาจากรบรรพบุรุษถ่ายทอดลงสู่ผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดอัตลักษณ์เฉพาะ มีการบริหารความเสี่ยงวัตถุดิบในการผลิต และมีการดำเนินงานตามสถานการณ์ แต่ผู้ประกอบการบางกลุ่มยังไม่มี การใช้นวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจเท่าที่ควร เนื่องจากลูกค้าเป็นลูกค้าเก่ามักจะสั่งสินค้าแบบเดิมๆ จึงไม่มีการพัฒนานวัตกรรมของสินค้าเท่าใดนัก อีกทั้งมีข้อจำกัดทางการเงิน จึงทำให้วิสาหกิจไม่มีการพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ

วิสาหกิจบางกลุ่มมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้ความสามารถที่โดดเด่น

ความเชี่ยวชาญของธุรกิจเป็นเครื่องมือในการแข่งขันของธุรกิจให้เหนือชั้นกว่าคู่แข่ง และคู่แข่งลอกเลียนได้ยาก อีกทั้งยังเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนโดยใช้เทคโนโลยีเครื่องจักรในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ ช่วยประหยัดต้นทุนและการสร้างความแตกต่างโดยได้เน้นผลิตสินค้าด้วยการสร้างอัตลักษณ์ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ ดังภาพที่ 2 และ 3



**ภาพที่ 2** ผลิตภัณฑ์กลุ่มวิสาหกิจ

**ที่มา :** ผู้วิจัยถ่ายจากการปฏิบัติการเขียนแผนธุรกิจ



**ภาพที่ 3** บรรยากาศการปฏิบัติการ

**ที่มา :** ผู้วิจัยถ่ายจากการปฏิบัติการเขียนแผนธุรกิจ

2. ผลการศึกษาความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอก อาทิ คณะกรรมการกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม ลูกค้าผู้จัดการวัตถุดิบ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีความร่วมมือในการดำเนินงานกับกลุ่มวิสาหกิจ อาทิ ด้านงบประมาณ วัตถุดิบ อุปกรณ์เครื่องมือการผลิต องค์ความรู้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ในกลุ่มสมาคมการค้าต่างๆ เพื่อเกิดการเจรจาต่อรอง ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ผ่านการจัดเวทีประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมภายใต้ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการจัดทำแผนธุรกิจ จัดทำบทสรุปผู้บริหาร การวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย โอกาสและอุปสรรคของกลุ่มวิสาหกิจที่ครอบคลุมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ดำเนินกลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ รวมถึงการวางแผนความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้วิสาหกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

หลังจากกลุ่มวิสาหกิจที่เข้าร่วมอบรมการจัดทำแผนธุรกิจกับกรมพัฒนาชุมชนและมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่และ



มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง เป็นที่เรียบร้อยแล้วแล้วคณะกรรมการกลุ่มจึงได้นำแผนธุรกิจไปลงสู่การปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน พบว่าผลการประกอบการดีขึ้น สามารถวัดได้จากวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานและกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ยอดจำหน่ายสินค้าที่เพิ่มขึ้น หรือจำนวนผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ถึง 2 รายการ ท้ายที่สุดทำให้วิสาหกิจมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (พานิช หนานยา. 2558, ทองสุข คงแก้ว. 2558) สอดคล้องกับงานวิจัยของฉันทมัย เจียรกุล (2557) ที่สรุปว่าวิสาหกิจต้องมีการปรับตัวด้วยการนำแผนธุรกิจมาทำการขับเคลื่อนการทำงานเพื่อพร้อมรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

การสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการเสวนาและจัดเวทีอบรมเชิงปฏิบัติการทำแผนธุรกิจ วิเคราะห์สภาพปัญหาภายนอกและภายในด้วยเทคนิค SWOT ได้ดังตารางที่ 2

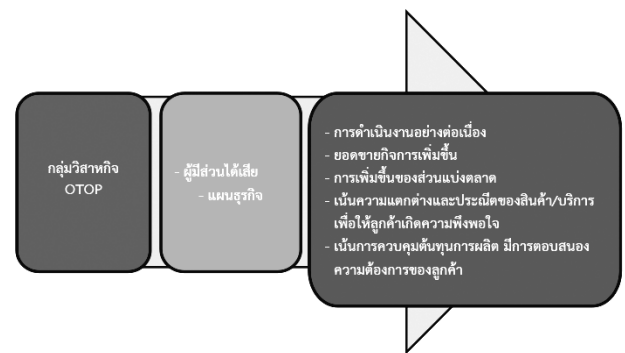
ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT

SWOT	สิ่งที่พบ
จุดแข็ง (Strength)	รัฐบาลสนับสนุน สามารถนำภูมิ-ปัญญามาประยุกต์ใช้ในผลิตภัณฑ์ที่มีความโดดเด่น มีส่วนร่วม ในการทำงาน
จุดอ่อน (Weakness)	มีการพัฒนาค่อนข้างล่าช้า การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ ไม่มีการเทียบเคียงผลิตภัณฑ์อื่นๆ ทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศขาดเงินทุนหมุนเวียน
โอกาส (Opportunity)	ภาครัฐและสถาบันการ ศึกษาเข้ามาอบรมให้ความรู้ สามารถสร้างอัตลักษณ์ ให้กับผลิตภัณฑ์
อุปสรรค (Threat)	การคมนาคมลำบาก ทำให้การขนส่งล่าช้า และการเข้าถึงนวัตกรรมมีน้อย เป็นต้น

สำหรับการวิเคราะห์กระบวนการ PDCA พบว่าการวางแผน (Plan) โดยเน้นการร่วมคิด วิเคราะห์เชิงบูรณาการ หลังจากนั้นได้นำแผนมาลงสู่การปฏิบัติ (Do) ผ่านการส่งเสริมช่วยเหลือผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่องและเพื่อให้ผู้ผลิตและผู้ประกอบการ OTOP สามารถยกสมรรถนะเป็นกลุ่ม SMEs โดยมีการตรวจสอบ (Check) ว่าการปฏิบัตินั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผน ประธานกลุ่มและสมาชิก ก็จะทำการทวนสอบและปรับปรุงใหม่ต่อไป (Action)

ผลการทำ Workshop พบว่ากลุ่มผู้ประกอบการได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ กำหนดเป็นพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงของกลุ่ม

ผู้ประกอบการ นำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มากำหนดบทสรุปผู้บริหาร วิเคราะห์ความน่าสนใจของกิจการ การเจริญเติบโตของกลุ่มวิสาหกิจ/ส่วนแบ่งตลาด และการวิเคราะห์วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ โดยนำผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเขียนไว้ในแผนธุรกิจ โดยมีรายละเอียดด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน และแผนฉุกเฉินเพื่อนำไปทดลองปฏิบัติและวัดความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กระบวนการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจ OTOP เกิดขึ้นมาจากนโยบายของรัฐบาล การจัดตั้งของคนในชุมชนและการจัดตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจชุมชน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชน รูปแบบวิถีชีวิต ภูมิปัญญาที่ได้สืบทอดมาจากบรรพบุรุษถ่ายทอดลงสู่ผลิตภัณฑ์ให้เกิดความเป็นอัตลักษณ์เฉพาะ เน้นการบริหารความเสี่ยงด้านวัตถุดิบ เน้นการดำเนินงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมของสมาชิกและเครือข่าย และมีการปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์สอดคล้องกับอารี วิบูลย์พงศ์ (2555) ที่สรุปว่าวิสาหกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เป็นรากฐานเศรษฐกิจชุมชนและช่วยให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศชาติ รวมถึงในอนาคตจะกลายเป็นมรดกให้ลูกหลานสืบทอดต่อไป

2. ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียมีความร่วมมือในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ วัตถุดิบ อุปกรณ์เครื่องมือการผลิต องค์ความรู้ การฝึกอบรมตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ผ่านการจัดเวทีประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมบนพื้นฐานของความต้องการและการพัฒนาวิสาหกิจ



ตั้งแนวคิดของ Cohen & Uphoff (1980), Asnarulkhadi & Fariborz (2011) ที่กล่าวว่าความร่วมมือมีความสำคัญ เนื่องจากนโยบาย แผนงานในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตามต้องอาศัยการมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมในการคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมรับผลประโยชน์และร่วมบำรุงรักษาของสมาชิก

ผู้ประกอบการทั้ง 3 ประเภทได้มีการจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของจันยัมย เจียรกุล (2557) ที่สรุปไว้ว่า สมาชิกส่วนใหญ่มองเห็นประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์องค์กร ขาดความสามารถในการจัดการธุรกิจ และขาดการนำแผนธุรกิจมาขับเคลื่อนทำให้เกิดความเสียเปรียบกับคู่แข่งทางการตลาด

แต่สำหรับผู้ประกอบการทั้ง 3 ประเภทของจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า การที่จะให้กลุ่มมีความสามารถในการแข่งขันระยะยาวได้นั้น ประธานและสมาชิกกลุ่ม มีความตระหนักว่าแผนธุรกิจมีความสำคัญ เพราะทำให้ผู้ประกอบการได้คิดอย่างรอบคอบ มองเห็นข้อบกพร่อง ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน สามารถป้องกัน แก้ปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นได้ทันที แผนธุรกิจจึงเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนวิสาหกิจให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านสมรรถนะหลักของแต่ละกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์หรือภูมิปัญญาดั้งเดิม ความรู้ของสมาชิก เครือข่ายในการทำงานที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม อาทิ กลุ่มผ้าทอก็จะนำเรื่องราว ตำนานและภูมิปัญญา มาสร้างเรื่องราวบนบรรจุภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม กลุ่มเครื่องตุ้มก็จะนำวัตถุดิบหรือสมุนไพรท้องถิ่นมาแปรรูปผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ โดยที่ระดับการปฏิบัติของแต่ละกลุ่มวิสาหกิจจะมีความแตกต่างกันไป โดยวัดได้จากการแข่งขันแผนธุรกิจที่จัดโดยกรมพัฒนาชุมชน ถ้าได้รับรางวัลชนะเลิศหมายความว่ามีการนำมาปฏิบัติในระดับมากที่สุด ถ้าได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1, 2, 3 หมายความว่ามีการนำมาปฏิบัติในระดับมากถึงพอใช้ ส่วนกลุ่มวิสาหกิจที่ไม่ได้เข้าร่วมแข่งขันก็ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ท้ายที่สุดกลุ่มวิสาหกิจใดที่ผ่านการประเมินยอดเยี่ยมยอดขายของกิจการเพิ่มมากขึ้น มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นเพราะมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในวงกว้าง ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดี มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องดังตัวอย่างกลุ่มทอผ้าขนแกะ บ้านห้วยหอมที่มีการเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ส่งผลให้ผลการประกอบการบรรลุเป้าหมายและมียอดขายสูงขึ้นสามารถทำกำไรในระยะยาว คณะกรรมการกลุ่มมีการปรับวิธีการทำงาน มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จนผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการประเมินในระดับ 4 และ 5 ดาว ผ่านกลไกการปรับกลยุทธ์การตลาด

งานวิจัยนี้เกิดมุมมองว่าการประกอบการวิสาหกิจใดๆ ก็ตามผู้ประกอบการหรือผู้ดำเนินการขับเคลื่อนวิสาหกิจจะต้องคำนึงถึงแผนธุรกิจ เนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเชิงรุกภายใต้การจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานที่อยู่ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน อีกทั้งเป็นการปกป้องหรือจัดการความเสี่ยง โดยแผนธุรกิจเป็นแผนที่มีความครอบคลุมทศรูปผู้บริหาร แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการจัดการและแผนการเงินที่สามารถช่วยให้เกิดการรุกตลาดอย่างต่อเนื่อง สามารถวางเป้าหมายเพื่อการเติบโตของธุรกิจ รวมถึงสามารถสร้างความพึงพอใจและความไว้วางใจของผู้ที่เกี่ยวข้องบนพื้นฐานของการดำเนินการเชิงบูรณาการ ท้ายที่สุดส่งผลให้เกิดความยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการหนุนเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยใช้แผนธุรกิจเป็นแผนที่ดำเนินการกิจการเพื่อสร้างความจริง
2. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถนำผลลัพธ์ของงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์สำหรับขับเคลื่อนกลุ่มผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ที่มีความแตกต่างกันตามบริบทพื้นที่
3. ผู้ผลิต /OTOP หรือ SMEs สามารถนำผลที่ได้ไปปรับใช้กับการดำเนินงานในเขตพื้นที่อื่นๆ ตามสถานการณ์

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. นักวิจัยที่มีความสนใจเรื่องกลุ่มชาติพันธุ์ ควรศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมกับการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ OTOP เพราะเป็นยุคของการแข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกออนไลน์ การประกอบการต้องมีการปรับเปลี่ยนไป ตามความคาดหวังของผู้บริโภคเพื่อให้เกิดการซื้อขายอย่างต่อเนื่อง ท้ายที่สุดจะเป็นลูกค้าที่มีความจงรักภักดี
2. นักวิจัยหรือนักวิชาการที่สนใจต่อยอดวิจัยนี้ควรศึกษารูปแบบและวิธีการในการสร้างตราสินค้าให้กับผลิตภัณฑ์ OTOP ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างความจดจำและความภักดีในสายตาของลูกค้า





## เอกสารอ้างอิง

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2555). *หมู่บ้าน OTOP เพื่อการท่องเที่ยว*. สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2557, จาก <http://www.cdd.go.th>.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2556). *แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ด้านการจัดทำแผนธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : กรมพัฒนาชุมชน.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2557). *รายงานจำนวนผู้ผลิต ผู้ประกอบการและผลิตภัณฑ์ OTOP ปี 2557*. สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2557, จาก <http://www.113.53.241.24/CDDReport/rpview>.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). *การพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์*. สืบค้นเมื่อ กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.ismed.or.th/>.
- ทองสุข คงแก้ว. (2558). *บทบาทของวิสาหกิจ OTOP ที่มีต่อการพัฒนาชุมชน*. สัมภาษณ์. วันที่ 23 มกราคม 2558.
- ฉันทชัย เจียรกุล. (2557, มกราคม-มิถุนายน). ปัญหาและแนวทางการปรับตัวของ OTOP เพื่อพร้อมรับการเปิด AEC. *วารสารนักบริหาร*, 34(1).
- พานีย์ หนานยา. (2558). *ปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจ OTOP จังหวัดแม่ฮ่องสอน*. สัมภาษณ์. วันที่ 23 มกราคม 2558.
- สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดแม่ฮ่องสอน. (2557). *สรุปผลการดำเนินงานกิจกรรมหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์จังหวัดแม่ฮ่องสอน*. แม่ฮ่องสอน : สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดแม่ฮ่องสอน.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). *สรุปผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร*. สืบค้นเมื่อ สิงหาคม 2558, จาก <http://www.service.nso.go.th/>.
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน องค์กรมหาชน (2558). *28 พื้นที่ภาคเหนือกับโครงการเศรษฐกิจและทุนชุมชน : ความหวังของการสร้างเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง*. สืบค้นเมื่อ กันยายน 2558, จาก <http://www.codi.or.th>.
- อัจฉรา จันทรฉาย. (2553). *คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC : สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Balanced Scorecard)*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อารี วิบูลย์พงศ์. (2555, กรกฎาคม-สิงหาคม). ความรู้จากงานวิจัยวิสาหกิจชุมชน. *วารสารวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่*, 4(6), 36-48.
- Asnarulkhadi and Fariborz, (2011). *The theoretical and conceptual framework and application of community empowerment and participation in processes of community development in Malaysia*. *Journal of American Science*, 7(2), 186-195.
- Cohen, J.M., & Uphoff, N.T. (1980). Participation's place in rural development : Seeking clarity through specificity. *World Development*, 8, 213-235.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act : A theoretical introduction to sociological methods*. Chicago : Aldine Publishing Company.
- Freeman, R. E. (2006). *Strategic management : A stakeholder approach*. Boston : Pitman.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2004). *Stakeholders : Theory and practice*. New York : Oxford University Press.
- Hidayato, A.N., & Setyadi, S.T. (2014). *Impact of collaborative tools utilization on group performance in university students*. *TOJET : The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 13(2), 88-98.
- Juliette, S., & Jeff, H. (2005). Employee participation and company performance : A review of the literature. *Work and Opportunity Series*, 33, 1-69.
- Morris, M. H , Kuratko, D. F, & Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Cincinnati, Ohio : Thomson/ South Western Publishers.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy*. New York : The Free Press.



### Translated Thai References

- Chanchai, A. (2010). *A manual of strategic planning and BSC (balanced scorecard) preparation : Towards business excellence*. Bangkok : Chulalongkorn University Printing House. [in Thai]
- Community Organizations Development Institute (Public Organization). (2015). *Twenty-eight Areas of the North and the Communities' Economic and Financial Projects : The Hope of Building a Strong Community Economy*. Retrieved on September 2015, from <http://www.codi.or.th>. [in Thai]
- Department of Community Development. (2012). *OTOP Villages for Tourism*. Retrieved on December 2014, from <http://www.cdd.go.th>. [in Thai]
- Department of Community Development. (2013). *The guidelines for enhancement of manufacturers and entrepreneurs of OTOP in preparing a business plan*. Bangkok : Department of Community Development. [in Thai]
- Department of Community Development. (2014). *The Report of Number of Manufacturers, Entrepreneurs and OTOP Products in 2014*. Retrieved on December 2014, from <http://113.53.241.24/CDD Report/rpview>. [in Thai]
- Institute of Small and Medium Enterprises Development. (2014). *The development of commercial products*. Retrieved on February 2015, from <http://www.ismed.or.th>. [in Thai]
- Jeankul, T. (2014). Problems and guidelines of self- adjustment of OTOP to get ready for the opening of the AEC. *Management Executive Journal*, 34(1). [in Thai]
- Khongkaew, T. (2558) *The role of OTOP enterprises towards community development*. An Interview, January 23, 2015. [in Thai]
- Nanya, P. (2015). *Problems and barriers of OTOP enterprises in Mae Hong Son province*. An Interview, January 23, 2015. [in Thai]
- National Statistics Office. (2013). *The Conclusions of Survey Results Concerning Conditions of Employment of the Population*. Retrieved on August 2015, from <http://www.service.nso.go.th/>. [in Thai]
- Office of Mae Hong Son Provincial Community Development. (2014). *The conclusions of operating the Mae Hong Son OTOP*. Mae Hong Son: Office of Mae Hong Son Provincial Community Development. [in Thai]
- Wiboonphong, A. (2012). Knowledge from the community enterprise research. *Area Based Development Research Journal*, 4 (6) : 36-48. [in Thai]