

การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์  
ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์  
THE COMPETITIVE STRATEGY DEVELOPMENT OF OTOP PRODUCT:  
KONEAN SHREDDED PORK AT NONGKRADONE SUBDISTRICT,  
MUANG DISTRICT, NAKHONSAWAN

ดร.กฤษณะ ดาราเรือง

อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาองค์กร มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน และพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ประกอบการ และดำเนินการวิเคราะห์บริบทภายในองค์กรโดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางภายนอกทางธุรกิจโดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis, SWOT Analysis, Nice Cell Matrix จากนั้น ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้ด้วย Balanced Scorecard ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ 1) เข้าร่วมกิจกรรมแสดงสินค้ากับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง 2) เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายในแหล่งท่องเที่ยว ร้านของฝาก และ e-commerce และ 3) แสวงหาเครือข่ายร่วมดำเนินธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ กลยุทธ์แก้ไข ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐ เพื่อพัฒนาความรู้ด้านบริหารจัดการและแผนการตลาด และ 2) พัฒนาตราสัญลักษณ์สินค้าและบรรจุภัณฑ์ กลยุทธ์เชิงป้องกัน ได้แก่ 1) ศึกษาพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภค และ 2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง กลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติรวม 8 ตัวชี้วัด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การแข่งขัน หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หมูฝอยกรอบ

## ABSTRACT

This study aimed to investigate operating conditions and to develop the competitive strategy of OTOP Product: Konean Shredded Pork at Nongradone Subdistrict, Muang District, Nakhonsawan. Qualitative research was used in this study. The research instrument, in-depth interview from entrepreneurs, was used to collect the data which were analyzed by PRIMO-F model in the part of the context within an organization. PEST Analysis, SWOT Analysis, Nice Cell Matrix were used in the external environment of business. TOWS Matrix technique was used in the operation of strategic planning, and Balances Scorecard was used in determining a measure of the success of the implementation of new strategies. The results of this study found that SO Strategy were 1) to participate in the trade show with the government agencies continuously 2) to increase the distribution channels in tourist attraction, souvenir shops, and e-commerce, and 3) to seek a business co-operation networks both domestic and abroad. WO Strategy were 1) to create a network with the educational institutions or the government agencies to develop the knowledge of management and marketing 2) to develop the logo and packaging. ST Strategy were 1) to study the needs consumer behavior 2) to develop new product in order to make a difference from the competitors. WT Strategy was to develop a technology to increase a efficiency in manufacturing process with eight indicators that had a measure of the success in the strategy implementation.

**Keywords:** Competitive Strategy, OTOP, Shredded Pork

## บทนำ

แนวคิดโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ได้เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศ โดยการนำแนวคิดจากโครงการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OVOP) ที่ประสบความสำเร็จของญี่ปุ่นมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมกระบวนการท้องถิ่น มุ่งหวังให้ประชาชนรากหญ้า และชุมชนได้ใช้ ภูมิปัญญาในท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาสินค้าและนำมาซึ่งรายได้ โดยรัฐบาลได้กำหนดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการ อำนวยการ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ พ.ศ. 2544 ประกาศ ณ วันที่ 7 กันยายน 2544 โดยมีนโยบาย ตลอดจนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทในการดำเนินงานเพื่อ การเสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็ง ส่งเสริมความรู้และ การบริหารจัดการ ตลอดจนการเชื่อมโยงสินค้าเข้าสู่ตลาด ทั้งในและต่างประเทศ

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมายังคงพบว่าสินค้า OTOB ประสบปัญหาการดำเนินงานมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาด้านการบริหารจัดการ การล้มตลาดของสินค้า ประเภทหรือกลุ่มเดียวกัน ปัญหาช่องทางการจัดจำหน่าย คุณภาพสินค้าที่เกิดจากขาดองค์ความรู้และการพัฒนา นวัตกรรมที่สร้างสรรค์ ตลอดจนความมั่นใจในผลิตภัณฑ์ ของผู้บริโภค ในด้านสินค้าและบริการพบว่ามีความเป็น นวัตกรรมจำนวนน้อย ผลิตภัณฑ์ไม่ได้รับการรับรอง มาตรฐานบรรจุภัณฑ์ไม่ได้รับการพัฒนา การสร้าง เครือข่ายธุรกิจ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีจำกัดขาด แผนการตลาด ขาดการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและระบบ การเงินและบัญชี อีกทั้งยังคงพบปัญหาการลอกเลียนแบบ ของสินค้า (ชันยัมยี้ เจียรกุล, 2557) นอกจากนี้ยังมีรายงาน และผลการศึกษาวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นถึงปัญหาของ ธุรกิจ OTOB ทั้งปัญหาด้านการผลิต ด้านการตลาด ปัญหา การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐาน ปัญหาสินค้าขาด เอกสิทธิ์ ปัญหาคู่ประกอบการขาดแนวคิดเชิงธุรกิจ ปัญหา การจัดจำหน่ายโดยช่องทาง e-commerce ตลอดจนการ พัฒนานวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (ศศิเพ็ญ พวงสายใจ, 2551; ปาริชาติ เบ็ญฤทธิ์ 2551; สุพิศพรรณ วัฒนเทพินทร์ และชุตีระ ระบอบ, 2555) อีกทั้งการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน ในปี 2558 ที่ได้มีการจัดทำกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) โดยมีจุดมุ่งหมายในการเป็นตลาดและ ฐานการผลิตเดียว มีการใช้กฎระเบียบการค้าในประเทศ

สมาชิกทั้งในด้านมาตรฐาน คุณภาพ ราคา อัตราภาษี ตลอดจนกฎระเบียบในการซื้อขายเดียวกันยิ่งส่งผลให้ ผลิตภัณฑ์ (OTOP) ของประเทศไทยต้องปรับตัวเพื่อรองรับ ภาวะการแข่งขันที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น

หมู่ฝอยกรอบโกเนียร์เป็นผลิตภัณฑ์ OTOB แสดงดังภาพที่ 1 ที่ดำเนินงาน ณ 150 หมู่ 1 ตำบลหนอง กระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ได้ จัดตั้งเป็นกลุ่ม OTOB อย่างเป็นทางการจากการส่งเสริม ของกรมพัฒนาชุมชน โดยได้ส่งสินค้าเข้าร่วมการประกวด ได้รับรางวัลระดับ 4 ดาว ในปี 2553 และได้ดำเนินงานมา อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน และจากสภาพแวดล้อมของ การดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) กลุ่มหมู่ฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอ เมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการนำกล ยุทธ์ที่ได้จากผลของการศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางในการ ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มหมู่ฝอยกรอบ โกเนียร์ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไป



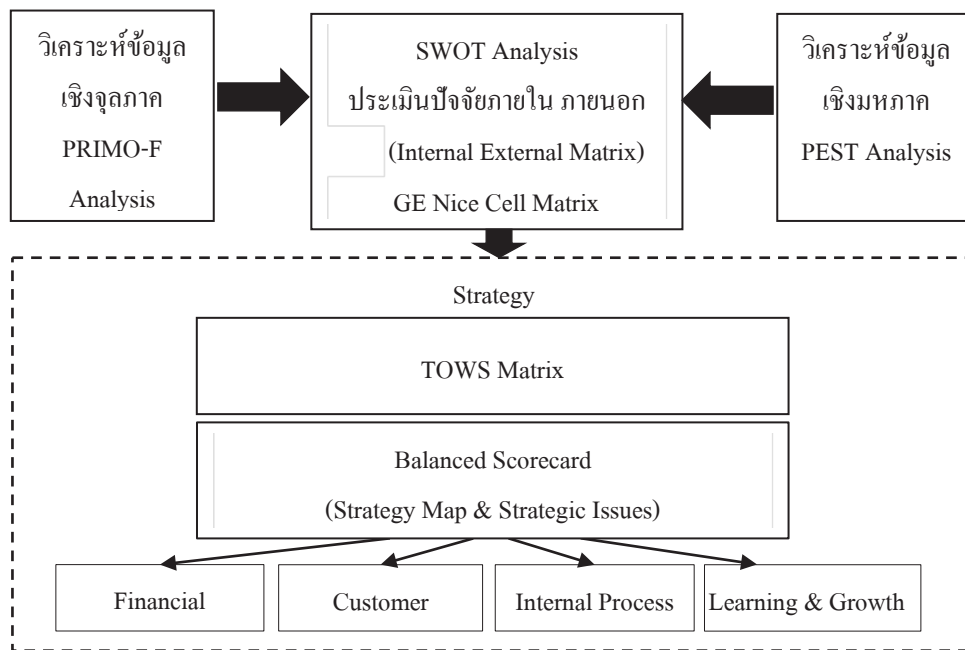
ภาพที่ 1 ผลิตภัณฑ์ OTOB หมูฝอยกรอบโกเนียร์

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

กรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

**วิธีการวิจัย**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นผู้ประกอบการ และสมาชิกกลุ่มผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 6 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งประกอบด้วย ภาระงาน และกรรมการบริหารของกลุ่มฯ และการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Non-Structured interview) จากสมาชิกกลุ่มฯ จำนวน 14 คน ซึ่งเป็นสมาชิกที่มีหน้าที่ในกระบวนการผลิต และการจัดจำหน่าย โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์ข้อมูลและแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย 1) ประวัติ

ความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ 2) การบริหารจัดการและการดำเนินงาน 3) ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ 4) ด้านนวัตกรรม 5) ด้านการตลาด 6) ด้านงบประมาณ และ 7) ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้กระบวนการวิจัยโดยการสังเกต (Observational Research) ในสถานที่ผลิตผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต การศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงจุลภาคหรือบริบทภายในด้วยแบบจำลอง PRIMO-F Analysis และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงมหภาคหรือสภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ โดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเป็นการประเมินขีดความสามารถ และการประเมินความสามารถ และการตอบสนองต่อโอกาส และอุปสรรคของกลุ่มฯ ซึ่งใช้หลักการพิจารณาค่าถ่วงน้ำหนัก (Weight) โดยกำหนดตัวเลข

ทศนิยมที่มีค่าระหว่าง 0 (สำคัญน้อยที่สุด) จนถึง 1 (สำคัญมากที่สุด) เพื่อเป็นการถ่วงน้ำหนักของปัจจัยในแต่ละรายการโดยผลรวมของค่าถ่วงน้ำหนักจะเท่ากับ 1 เสมอ จากนั้น เป็นการพิจารณาค่าคะแนนความสามารถของกลุ่ม (Rating) ในแต่ละรายการโดยคะแนนที่ได้จะมีค่าระหว่าง 1 (ความสามารถในการตอบสนองน้อยสุด) จนถึง 5 (ความสามารถในการตอบสนองสูงสุด) ในส่วนสุดท้ายคือ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weight Score) โดยนำตัวเลขการถ่วงน้ำหนักมาคูณกับคะแนนความสามารถของกลุ่มในแต่ละรายการ และคำนวณผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนักเพื่อแสดงค่าความสามารถของกลุ่ม จากนั้น นำค่าคะแนนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกไปใช้ในการวิเคราะห์ความน่าสนใจในการลงทุนด้วย Nice Cell Matrix และกำหนดกลยุทธ์ ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ด้วย Balanced Scorecard แสดงดังภาพที่ 2

## ผลการศึกษา

### 1. ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis พบว่า

**P – People (ด้านบุคลากร)** สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กลุ่มหมูฝอยกรอบโกเนียร์ มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญในกระบวนการผลิตที่เป็นภูมิปัญญาและเอกลักษณ์เฉพาะของผลิตภัณฑ์ ทำให้หมูฝอยมีความกรอบ นุ่ม เคี้ยวง่าย และมีรสชาติอร่อยถูกปากผู้บริโภค นอกจากนี้ สมาชิกของกลุ่มจะเป็นบุคลากรในชุมชนซึ่งมีความสัมพันธ์และความร่วมมือในการดำเนินงาน แต่ยังคงประสบปัญหาการพัฒนาสินค้าในเชิงความคิดที่สร้างสรรค์

**R – Resources (ด้านทรัพยากร)** พบว่าวัสดุที่ใช้ในกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ สด สะอาด โดยมีรางวัลสินค้า OTOP 4 ดาว รับรองคุณภาพสินค้า และจากรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะจึงเป็นที่ยอมรับของลูกค้าซึ่งเป็นที่มาของลูกค้าประจำ แต่ทางกลุ่มฯ ยังคงประสบปัญหาด้านต้นทุนสินค้าที่มีการปรับตัวสูงขึ้น และขาดการ

พัฒนาวัตถุดิบตลอดจนเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตที่รองรับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น

**I – Innovations and Ideas (ด้านนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์)** พบว่ารูปแบบของผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ของกลุ่มหมูฝอยกรอบโกเนียร์ฯ ยังไม่สามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าของตนเองได้ และยังขาดการพัฒนานวัตกรรมด้านสินค้า ตลอดจนนวัตกรรมการตลาดหรือกระบวนการผลิต

**M – Marketing (ด้านการตลาด)** กลุ่มหมูฝอยกรอบโกเนียร์ฯ มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่หลากหลายประกอบด้วย การออกงานแสดงสินค้า การจำหน่ายในร้านของฝากนักท่องเที่ยว จุดพักรถโดยสาร บขส. สถานีบริการน้ำมัน ปตท. มีช่องทางการจัดจำหน่ายทางอินเทอร์เน็ต ตลอดจนมีลูกค้าประจำ แต่อย่างไรก็ตามยังคงประสบปัญหาในการจัดทำแผนการตลาด การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาตราสินค้า ตลอดจนรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย

**O – Operations (ด้านการดำเนินงาน)** พบว่าในการบริหารจัดการและการดำเนินงานของกลุ่มหมูฝอยกรอบโกเนียร์ฯ มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยุ่งยากซับซ้อน จึงง่ายต่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้ สมาชิกจะมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการผลิตกรณีที่มีการสั่งสินค้าจำนวนมาก และมีกระบวนการในการรักษามาตรฐานของการผลิตเพื่อให้ได้รสชาติที่เป็นมาตรฐานของกลุ่ม กำลังการผลิตแยกออกเป็น 2 ลักษณะคือ กรณีมีงานแสดงสินค้าจะทำการผลิตครั้งละ 450 กิโลกรัม (หมูสด 600 กิโลกรัม) และในการผลิตปกติจะผลิตวันละ 45 กิโลกรัม (หมูสด 60 กิโลกรัม)

**F – Finance (ด้านการเงิน)** หมูฝอยกรอบโกเนียร์ฯ มีสภาพคล่องทางการเงินสูง มีการจัดทำบันทึกรายรับ-รายจ่ายที่ชัดเจน แต่ยังคงขาดการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (Quick Ratio) เป็นต้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ฯ โดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis มาวิเคราะห์คะแนนน้ำหนักชี้วัดความสามารถของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ฯ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าคะแนนเท่ากับ 3.19 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary: IFAS)

Internal Factor	Weight	Rating	Weighted Score
<b>Strengths</b>			
S1 มีรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ	0.13	5	0.65
S2 บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในกระบวนการผลิต	0.10	4	0.40
S3 มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าหลากหลาย	0.08	4	0.32
S4 มีลูกค้าประจำ	0.07	4	0.28
S5 มีสภาพคล่องทางการเงินสูง	0.08	3	0.24
S6 มีรางวัล OTOP 4 ดาว รับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์	0.06	3	0.18
S7 วัตถุดิบในกระบวนการผลิตมีคุณภาพ สด สะอาด	0.05	3	0.15
<b>Weaknesses</b>			
W1 ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน	0.15	2	0.30
W2 ขาดการพัฒนาตราสินค้า บรรจุภัณฑ์ และการประชาสัมพันธ์	0.10	2	0.20
W3 ขาดการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิต	0.06	3	0.18
W4 บุคลากรขาดทักษะในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.07	2	0.14
W5 ระบบการตรวจสอบคุณภาพสินค้า	0.03	3	0.09
W6 ระบบการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ทางการเงินยังขาดคุณภาพ	0.02	3	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>3.19</b>

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมทางภายนอกโดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis พบว่า

**P – Politic** (ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง) รัฐบาลให้ความสำคัญในการยกระดับและขีดความสามารถของ OTOP โดยมีมาตรการส่งเสริมทั้งในด้านการผลิตและการส่งออก เช่น มาตรการส่งเสริมการลงทุน มาตรการสนับสนุนการผลิต และมาตรการส่งเสริมการส่งออก โดยมีกิจกรรมโครงการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพผู้ประกอบการโดยใช้เอกลักษณ์ของท้องถิ่นมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้า และเสริมสร้างโอกาสทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ ในการเข้าสู่ตลาดกลุ่มประเทศประชาคมอาเซียน เช่น การสร้างความสามารถในการดำเนินธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การส่งเสริมระบบออนไลน์ เว็บไซต์ และโซเชียลเน็ตเวิร์กเพื่อการตลาด เป็นต้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม,

2557) นอกจากนี้ ในระดับพื้นที่ของจังหวัดนครสวรรค์ หน่วยงานภาครัฐโดย สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดนครสวรรค์ ยังได้มีแผนยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของผู้ประกอบการสินค้า OTOP ตามนโยบายจากส่วนกลางอย่างชัดเจน

**E – Economic** (ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ) พบว่าภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยยังคงอยู่ในภาวะชะลอตัว สินค้าการเกษตรตกต่ำมีผลทำให้กำลังซื้อของเกษตรกรลดลงอย่างต่อเนื่องที่เป็นผลจากปัญหาภัยแล้ง อีกทั้งสัดส่วนหนี้สินภาคครัวเรือนอยู่ในระดับสูงมีผลทำให้อำนาจการซื้อภาคครัวเรือนลดต่ำลง นอกจากนี้ สถาบันการเงินเพิ่มความเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อที่เกิดจากความกังวลจากตัวเลข NPLs การลงทุนส่วนใหญ่ยังคงต้องรอการเบิกจ่ายงบประมาณของภาครัฐ แต่ยังคงมีโอกาสในภาคการท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มการขยายตัวดีขึ้น (ศูนย์พยากรณ์



เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2558) และจากภาวะทางเศรษฐกิจในระดับมหภาค จึงส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจ และกำลังการซื้อของผู้บริโภคเนื่องจากกลุ่มลูกค้าของกลุ่มหมูฝอยกรอบโกเนียร์ฯ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มประชาชนที่มีรายได้ปานกลางที่มีเงินเดือนประจำ หรือกลุ่ม นักเดินทาง นักท่องเที่ยว ดังนั้น ในภาวะทางเศรษฐกิจจึงมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค อีกทั้งการลดลงของราคาน้ำมันที่ส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน และการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเป็นโอกาสสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในกลุ่ม ASEAN (ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจทีเอ็มบี, 2558) นอกจากนี้ จากข้อมูลรายงาน ปัญหาของสินค้า OTOP ของจังหวัดนครสวรรค์ยังคงประสบ ปัญหาสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักจากประชาชนเท่าที่ควร (สำนักงานจังหวัดนครสวรรค์, 2558)

**S – Social** (ปัจจัยด้านสังคม) พบว่า กระแสบริโภค นิยมพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ให้ความสนใจสินค้าที่ผลิตจาก ภูมิปัญญาผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่น หรือ สินค้าที่ สนับสนุนชุมชน แต่ในทางกลับกันยังคงพบว่าผู้ประกอบการ ยังขาดข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงมีอุปสรรคในด้านคู่แข่งชั้นหรือ ผู้ผลิตรายอื่นที่มีสินค้า

ลักษณะเดียวกันทั้งภายในจังหวัดนครสวรรค์และในภูมิภาค อีกทั้งผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ฯ ยังไม่เป็นที่ รู้จักของลูกค้าในวงกว้างหรือการเป็นที่รู้จักของสินค้าของ ฝากประจำจังหวัดนครสวรรค์

**T – Technology** (ปัจจัยด้านเทคโนโลยี) พบว่า มีโอกาสในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนากระบวนการ ผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมวิทยาศาสตร์บริการ ที่มีความ พร้อมในการให้การสนับสนุนการใช้กระบวนการทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาสินค้า นอกจากนี้ ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศยังสามารถนำมาเพิ่มช่องทางใน การจัดจำหน่ายสินค้าในรูปแบบ e-commerce ได้ แต่ยังคง พบปัญหาของการเข้าถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุน การพัฒนาด้านเทคโนโลยี และมีค่าใช้จ่ายสูง

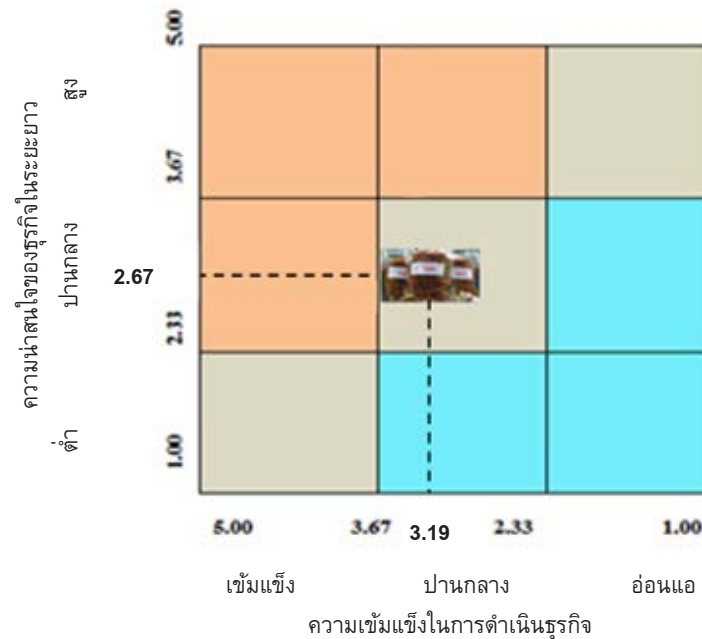
ทั้งนี้ จากการนำข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทางภายนอกของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ฯ โดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis มาวิเคราะห์คะแนนค่า นำหนักในการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก พบว่า อยู่ใน ระดับต่ำ โดยมีค่าคะแนนเท่ากับ 2.67 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis Summary: EFAS)

External Factor	Weight	Rating	Weighted Score
<b>Opportunities</b>			
O1 กระแสบริโภคนิยมของผู้บริโภคให้ความสนใจสินค้าจากภูมิปัญญา	0.17	4	0.68
O2 รัฐบาลให้ความสำคัญกับสินค้า OTOP มีนโยบายและมาตรการยกระดับ และพัฒนาขีดความสามารถแก่ผู้ประกอบการ	0.15	3.5	0.52
O3 ภาคการท่องเที่ยวมีแนวโน้มการขยายตัวดีขึ้น	0.15	3	0.45
O4 ภาวะการณ์การปรับลดราคาน้ำมันเชื้อเพลิง	0.10	2.5	0.25
O5 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิต และจัดจำหน่าย	0.08	2	0.16
<b>Threats</b>			
T1 มีผู้ผลิตสินค้าที่มีลักษณะเดียวกัน	0.10	2	0.20
T2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่งผลให้ภาวะการณ์แข่งขันสูงขึ้น	0.08	2	0.16
T3 การเข้าถึงหน่วยงานที่สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยี	0.08	2	0.16
T4 การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจ	0.09	1	0.09
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>2.67</b>

จากผลการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง PRIMO-F Analysis และ PEST Analysis จึงนำผลคะแนนมาดำเนินการวิเคราะห์ความน่าสนใจในการลงทุนด้วย Nice Cell Matrix

พบว่า ผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ฯ มีความน่าสนใจในการลงทุนระดับปานกลาง ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การประเมินความน่าสนใจในการลงทุนด้วย Nice Cell Matrix

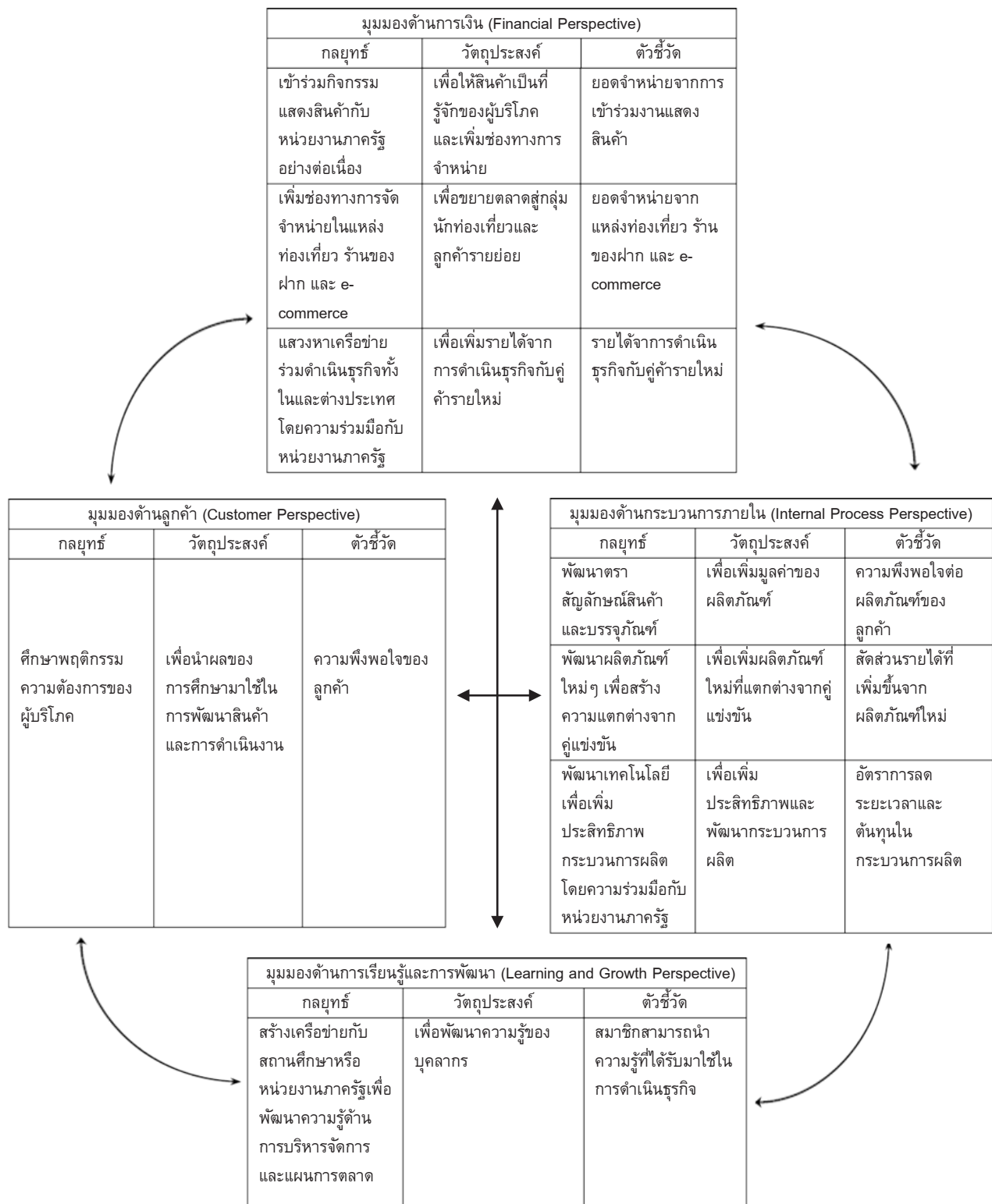
**2. ผลการจัดทำกลยุทธ์การแข่งขันของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ฯ** ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เชิงรุก ประกอบด้วย 1) เข้าร่วมกิจกรรมแสดงสินค้ากับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง 2) เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายในแหล่งท่องเที่ยว ร้านของฝาก และ e-commerce และ 3) แสวงหาเครือข่ายร่วมดำเนินธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ กลยุทธ์แก้ไข ประกอบด้วย 1) สร้างเครือข่ายกับสถานศึกษาหรือ

หน่วยงานภาครัฐเพื่อพัฒนาความรู้ด้านบริหารจัดการและแผนการตลาด และ 2) พัฒนาระบบสัญลักษณ์สินค้าและบรรจุภัณฑ์ กลยุทธ์เชิงป้องกัน ประกอบด้วย 1) ศึกษาพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภค และ 2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง กลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตโดยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Strength (S) จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>มีรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ</li> <li>บุคลากรที่มีความสามารถ ความชำนาญในกระบวนการผลิต</li> <li>มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าหลากหลาย</li> <li>มีลูกค้าประจำ</li> <li>มีสภาพคล่องทางการเงินสูง</li> <li>มีรางวัล OTOP 4 ดาว รับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์</li> <li>วัตถุดิบในกระบวนการผลิตมีคุณภาพ สด สะอาด</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Weakness (W) จุดอ่อน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน</li> <li>ขาดการพัฒนาตราสินค้า บรรจุภัณฑ์ และการประชาสัมพันธ์</li> <li>ขาดการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิต</li> <li>บุคลากรขาดทักษะความคิดสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>ระบบการตรวจสอบคุณภาพสินค้า</li> <li>ระบบการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ทางการเงินยังขาดคุณภาพ</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunity (O) โอกาส</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>กระแสบริโภคนิยมของผู้บริโภคให้ความสนใจสินค้าจากภูมิปัญญา</li> <li>รัฐบาลให้ความสำคัญกับสินค้า OTOP มีนโยบายและมาตรการยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถแก่ผู้ประกอบการ</li> <li>ภาคการท่องเที่ยวมีแนวโน้มการขยายตัวดีขึ้น</li> <li>ภาวะการณ์การปรับลดราคาน้ำมัน</li> <li>นำเทคโนโลยีมาใช้ในพัฒนากระบวนการผลิต และจัดจำหน่าย</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>SO (กลยุทธ์เชิงรุก)</b></p> <p>S1,6 O2 เข้าร่วมกิจกรรมแสดงสินค้ากับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S3,6 O1,2,3,5 เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายในแหล่งท่องเที่ยว ร้านของฝาก และ e-commerce</p> <p>S3,1 O1 แสวงหาเครือข่ายร่วมดำเนินงานธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ</p>	<p style="text-align: center;"><b>WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</b></p> <p>W1,6 O2 สร้างเครือข่ายกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐเพื่อการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการ และแผนการตลาด</p> <p>W4,2 O1 พัฒนาระบบบัญชีสินค้าและบรรจุภัณฑ์</p>
<p style="text-align: center;"><b>Threats (T) อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>มีผู้ผลิตสินค้าที่มีลักษณะเดียวกัน</li> <li>ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่งผลให้ภาวะการแข่งขันสูงขึ้น</li> <li>การเข้าถึงหน่วยงานที่สนับสนุนการพัฒนาด้านเทคโนโลยี</li> <li>การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจ</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</b></p> <p>S4 T2 ศึกษาพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภค</p> <p>S1 T1,2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง</p>	<p style="text-align: center;"><b>WT (กลยุทธ์เชิงรับ)</b></p> <p>W3 T3 พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตโดยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ</p>





ภาพที่ 4 Balanced Scorecard ผลิตภัณฑ์ OTOP หมู่ย่อยกรอบโกเนียรข

### 3. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard

ภาพที่ 4 จากการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง คือ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยมีตัวชี้วัดรวม 8 ตัวชี้วัด คือ

**มุมมองทางการเงิน** มีตัวชี้วัดการดำเนินงานตามกลยุทธ์รวม 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ยอดจำหน่ายจากการเข้าร่วมงานแสดงสินค้า 2) ยอดจำหน่ายจากแหล่งท่องเที่ยว ร้านของฝาก และ e-commerce และ 3) รายได้จากการดำเนินธุรกิจกับคู่ค้ารายใหม่ทั้งในและต่างประเทศ

**มุมมองด้านลูกค้า** มีตัวชี้วัดการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า

**มุมมองด้านกระบวนการภายใน** มีตัวชี้วัดการดำเนินงานตามกลยุทธ์รวม 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า 2) สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากผลิตภัณฑ์ใหม่ และ 3) อัตราการลดระยะเวลาและต้นทุนในกระบวนการผลิต

**มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** มีตัวชี้วัดการดำเนินงานตามกลยุทธ์รวม 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ สมาชิกสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

### อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาศักยภาพการดำเนินงาน (SWOT Analysis) ผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ด้านปัจจัยภายในตามแบบจำลอง PRIMO-F Analysis พบว่า ผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ มีความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกตามแบบจำลอง PEST Analysis พบว่า ผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ มีความสามารถในการตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับต่ำ ซึ่งจากผลของการศึกษานี้ ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการพัฒนาการดำเนินงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาแผนการตลาดและ

ยกระดับแบรนด์สินค้าให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นเพื่อพัฒนาให้หมูฝอยกรอบโกเนียร์ เป็นสินค้าที่ขึ้นชื่อของจังหวัดนครสวรรค์ ตลอดจนการสร้างสรรคนวัตกรรม ที่สอดคล้องกับทิศทางไทยแลนด์ 4.0 ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เนื่องจากประเด็นดังกล่าวข้างต้นยังเป็นจุดอ่อนของกลุ่ม นอกจากนี้สำหรับผู้ประกอบการสินค้า OTOP ที่มีลักษณะที่ใกล้เคียงกันสามารถนำแนวทาง และผลของการศึกษาไปปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้เนื่องจากผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีสอดคล้องกับงานวิจัยผู้ประกอบการ OTOP อื่น เช่น การศึกษาวิจัยของ จงกลบดินทร์ แสงอาสาวิริยะ (2551) พบว่า ผู้ประกอบการ OTOP มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ขาดความรู้ในการจัดทำแผนธุรกิจ มีการวางแผนธุรกิจ และแผนการตลาดในระดับปานกลาง ในส่วนของการวางแผนการผลิตสินค้าอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ยังประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจด้านระบบเทคโนโลยีการออกแบบ ระบบการบัญชีและการเงิน ระบบการตลาด และระบบผลิตสินค้า อีกทั้งงานวิจัยของ อัญชัญ จงเจริญ (2554) ที่พบว่า ปัญหาของผู้ประกอบการ OTOP ประสบปัญหาผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ขาดกลยุทธ์ในการดึงดูดลูกค้า การขาดความรู้ด้านการตลาดและการจัดการผลิตภัณฑ์

2. ผลการจัดทำกลยุทธ์การแข่งขันผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ พบว่า ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ คือ 1) เข้าร่วมกิจกรรมแสดงสินค้ากับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง 2) เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายในแหล่งท่องเที่ยว ร้านของฝาก และ e-commerce 3) แสวงหาเครือข่ายธุรกิจทั้งในและต่างประเทศเพื่อการร่วมดำเนินธุรกิจ 4) สร้างเครือข่ายกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐเพื่อการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการ และแผนการตลาด 5) พัฒนาตราสัญลักษณ์สินค้า และบรรจุภัณฑ์ 6) ศึกษาพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภค 7) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งชั้น และ 8) พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตโดยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ โดยผลของการศึกษาวิจัยนี้ ผู้ประกอบการสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัยมัย เจียรกุล (2557) ที่ศึกษาปัญหาและแนวทางการปรับตัวของ OTOP เพื่อพร้อมรับการเปิด AEC โดยอธิบายผลของการศึกษาว่า ผู้ประกอบการ OTOP ควร

ได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นผู้ประกอบการ มีการสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข่าวสาร ตลอดจนการมีพันธมิตรธุรกิจเพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันทั้งในด้านการบริหารการผลิตและการจัดจำหน่าย ในด้านการบริหารจัดการควรมีการพัฒนาฝีมือแรงงาน ทักษะภาษา และความรู้ด้านต่างๆ ในส่วนด้านการตลาด ควรมีการพัฒนานวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาบรรจุภัณฑ์ เพื่อเพิ่มมูลค่าและการรับรองมาตรฐาน รวมถึงการหาช่องทางด้านการตลาดเพื่อการกระจายสินค้า ในด้านการผลิตควรมีการนำเทคโนโลยีมาเพื่อช่วยเหลือในกระบวนการผลิตและกระบวนการทำงานเพื่อประโยชน์ของการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีระบบการเงินการบัญชีที่ถูกต้อง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รสดา เวชญาติ และสุมาลี สันติพลวุฒิ (2554) ที่ศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนา OTOP ในเขตภาคกลาง โดยศึกษาข้อมูลจากกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ที่ได้รับรางวัลระดับ 5 ดาว ในเขตภาคกลางของประเทศไทย จำนวน 26 จังหวัด รวม 52 กลุ่ม พบว่า ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประกอบด้วยด้านการวางแผนพัฒนาของกลุ่ม การมีความสัมพันธ์กับผู้ขายวัตถุดิบ การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า ทั้งนี้ ผลของการวิจัยได้จัดทำแนวทางในการพัฒนา OTOP ประกอบด้วยด้านการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการบริหารจัดการด้านการตลาด และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิวา แก้วเสริม (2551) ที่ได้ศึกษาวิจัยความต้องการการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ

ผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น (OTOP) จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ผู้ประกอบการสินค้า OTOP ขาดทักษะด้านการบริหารจัดการ และมีความต้องการในการพัฒนาเครือข่าย สถานที่จัดจำหน่ายสินค้า การช่วยเหลือด้านการออกแบบตราสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลาย

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความช่วยเหลือในด้านการพัฒนาเทคโนโลยี และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับและขีดความสามารถในการแข่งขันของสินค้า OTOP อย่างต่อเนื่อง

2. ควรให้การสนับสนุนส่งเสริมการสร้างเครือข่ายธุรกิจทั้งในและต่างประเทศโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศ CLMV ในเชิงพื้นที่เพื่อเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจของสินค้า OTOP

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาศักยภาพ และกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของสินค้า OTOP โดยแยกตามกลุ่มประเภทสินค้าเพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอต่อหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องต่อไป

2. ผู้ที่สนใจในการศึกษาสามารถนำแนวทางการศึกษาของงานวิจัยนี้ไปใช้ในการศึกษาและจัดทำกลยุทธ์ในวิสาหกิจชุมชน หรือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอื่นๆ ที่สนใจต่อไป

### บรรณานุกรม

จกมลดิษฐ์ แสงอาสภวิริยะ. (2551). การดำเนินงานทางธุรกิจของกลุ่ม OTOP ในเขตสินค้าแพง กรณีศึกษาประเภทเครื่องใช้ และเครื่องประดับตกแต่ง. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2559, จาก [http://librae.mju.ac.th/government/20111119104834\\_librae/File20130311105520\\_32615.pdf](http://librae.mju.ac.th/government/20111119104834_librae/File20130311105520_32615.pdf)

ทิวา แก้วเสริม. (2551). ความต้องการการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น (OTOP) จังหวัดเพชรบูรณ์. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2559, จาก [http://research.pcru.ac.th/rdb/pro\\_](http://research.pcru.ac.th/rdb/pro_)

<data/files/5101021.pdf>

ธัญมัย เจียรกุล. (2557). ปัญหาและแนวทางการปรับตัวของ OTOP เพื่อพร้อมรับการเปิด AEC. วารสารนักบริหาร, 34 (1), 177-179.

ปาริชาติ เบ็ญฤทธิ์. (2551). การจัดการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษากลุ่มดอกไม้ ไบยางจังหวัดปัตตานี. วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 4 (1), 7-26.

รสดา เวชญาติ และสุมาลี สันติพลวุฒิ. (2554). แนวทางการพัฒนา OTOP ในเขตภาคกลาง. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2559, จาก [www.kucon.lib.ku.ac.th](http://www.kucon.lib.ku.ac.th)

- ศศิเพ็ญ พวงสายใจ. (2551). การวิจัยแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกของชุมชน กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตน้ำมันงาจังหวัดแม่ฮ่องสอน. *วารสารวิจัยเพื่อการ พัฒนาเชิงพื้นที่*, 1 (1), 46-55.
- ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2558). *รายงานภาวะเศรษฐกิจประจำไตรมาสที่ 3/2558 และคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจในปี 2558 และปี 2559*. สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://cebf.utcc.ac.th/>
- ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจที่เอ็มบี. (2558). *มองภาพเศรษฐกิจปี 58 กับ TMB Analysis*. สืบค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.smethailandclub.com/knownledges-view.php?id=58>
- สุพิศพรรณ วจินเทพินทร์ และชุตติระ ระบอบ. (2555). *โครงการพัฒนาคุณภาพอุตสาหกรรมอาหารและผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูป OTOP จังหวัดนครนายก*. *วารสาร มจร. วิชาการ*, 15 (30), 89-105.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). *โอกาสและผลกระทบของ OTOP กับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)*. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2559, จาก [www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispForm.aspx?l](http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispForm.aspx?l)
- สำนักงานจังหวัดนครสวรรค์. (2558). *แผนพัฒนาจังหวัดนครสวรรค์ 4 ปี พ.ศ. 2557-2560*. สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2558, จาก [http://chm-thai.onep.go.th/chm/data\\_province/nakhonsawan/images/Publications/Document\\_Development\\_plan2557\\_2560.pdf](http://chm-thai.onep.go.th/chm/data_province/nakhonsawan/images/Publications/Document_Development_plan2557_2560.pdf)
- อัญชัญ จงเจริญ. (2554). *พัฒนารูปแบบและมาตรฐานการจัดการธุรกิจร้านจำหน่ายสินค้า OTOP และของฝากชุมชน จังหวัดระนอง*. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://ssruir.ssru.ac.th/bitstream/ssruir/708/1/138-55.pdf>