

# การพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร

## The Development of Innovative Management for Improvement of Handicraft OTOP Group in Samutsakhon Province

ศุภาณี อินทน์จันทร์<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร โดยประชากรในการศึกษาประกอบไปด้วย (1) ตัวแทนกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร และ (2) ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและการสนับสนุน

ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่เหมาะสมในการศึกษาเรื่องนี้ประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย 4 ตัวแปรหลัก ดังนี้ (1) Five Competitive Forces ประกอบด้วย 3 ตัวแปรคือ (1.1) Threat of new Entrants (1.2) Bargaining Power of Suppliers และ (1.3) Rivalry among Existing Firms (2) McKinsey 7 s Framework ประกอบด้วย 4 ตัวแปรคือ (2.1) Strategy (2.2) Structure (2.3) Systems และ (2.4) Style (3) The 7Ps service marketing mix ประกอบด้วย 3 ตัวแปรคือ (3.1) Product (3.2) Price (3.3) Place/ Physical Evidence and Presentation (3.4) Promotion และ (3.5) Process (4) แนวคิดอื่นๆ ตามข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 2 ตัวแปรคือ (4.1) ไข่มืออาชีพดำเนินงานให้ และ (4.2) การสนับสนุนแบบบูรณาการ
2. ตัวแปรตาม คือ การพัฒนาวัตกรรมการจัดการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ใน 3 ด้านคือ (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (2) นวัตกรรมกระบวนการ และ (3) นวัตกรรมการตลาด

การวิจัยได้นำมาสู่ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาดังนี้ (1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาครมีด้วยกันหลากหลายปัจจัย จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (2) การพัฒนาวัตกรรมการจัดการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทและสมรรถนะของกลุ่ม และ (3) การแก้ไขปัญหาได้หลายแนวทาง และควรมีการแสวงหาวิธีการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้จริงอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: การพัฒนาวัตกรรมการจัดการ, กลุ่มหัตถกรรม OTOP

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำโปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ (การบัญชี) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ถนนมาลัยแมน อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

## Abstract

This research aims at developing an appropriate framework for management of innovation to help improve One Tambol One Product (OTOP) handicraft groups in Samutsakhon province. The population comprises of (1) Representatives of OTOP handicraft groups (2) Representatives of policy making and supporting organizations.

The results indicate that variables relevant variables for this research consist of the following:

1. Independent variables, factors related to management innovation, consist of 4 main variables, namely: (1) Five Competitive Forces consist of 3 variables: (1.1) Threat of new Entrants (1.2) Bargaining Power of Suppliers and (1.3) Rivalry among Existing Firms, (2) McKinsey 7 s Framework consist of 4 variables: (2.1) Strategy (2.2) Structure (2.3) Systems and (2.4) Style, (3) The 7Ps service marketing mix consist of 3 variables: (3.1) Product (3.2) Price (3.3) Place/ Physical Evidence and Presentation (3.4) Promotion and (3.5) Process, (4) Other factors based on suggestion by representatives consist of 2 variables. (4.1) Employ professional personnel and (4.2) Integrated supports

2. Dependent Variables: 3 management innovation of OTOP handicraft groups, consist of 3 aspects: (1) Product Innovation, (2) Process innovation, and (3) Marketing innovation.

This research suggests that (1) Since there are several factors relating to the development of management innovation to improve OTOP handicrafts groups, a systematic analysis and continuous assessment are needed. (2) The development of management innovation of OTOP handicraft groups has to be relevant to their contexts and competencies. (3) There are many ways to solve problems, and practical operation methods should be pursuit continuously.

Key Words: Innovation Development, OTOP Handicraft Group

## บทนำ

การพัฒนาประเทศที่ผ่านมานับตั้งแต่ได้ประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 จนถึงฉบับปัจจุบัน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่ายในสังคมไทยที่ต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมทั้งจากรภายในและภายนอกประเทศในแต่ละช่วงเวลาโดยลำดับอย่างต่อเนื่อง โดยมีผลการพัฒนาประเทศที่เกิดขึ้นมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและทั้งที่ต้องเผชิญปัญหาอุปสรรคจนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ และในปัจจุบันที่กระแสโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของโลก ซึ่งส่งผลทำให้ระบบสังคมโลกมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น รวมถึงการคาดการณ์และวางแผนล่วงหน้าทำได้ยากกว่าในอดีตที่ผ่านมา

โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ถือเป็นโครงการที่สำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประชาชนในระดับฐานรากของประเทศที่ได้มีการดำเนินการสืบเนื่องต่อกันมาจากรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ซึ่งในช่วงเวลานั้นประเทศไทยได้ดำเนินการแก้ปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ (1) การหาแนวทางในการแก้ไขปัญหายากวิกฤติเศรษฐกิจ และ (2) แนวทาง การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์เศรษฐกิจโลก และช่วยให้ประเทศไทยสามารถรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจทั้งด้านอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจฐานรากได้ ดังนั้น รัฐบาลจึงได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจโดยการมุ่งปรับฐานเศรษฐกิจไทยให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อให้สามารถขยายตัวต่อไปในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพบนฐานขององค์ความรู้และการสร้างสรรค์ (high performance, knowledge-based and creative economy) โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในประเทศ เรียกว่าเป็นการพัฒนาแบบ dual track plus development model กล่าวคือ มีการพัฒนาเศรษฐกิจในประเทศโดยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจในระดับรากหญ้า เพื่อแก้ไขปัญหาคอขวด เป็นการกระจายโอกาสในการประกอบอาชีพให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ ลดภาระค่าใช้จ่าย เพื่อให้ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น ควบคู่กับการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจไทยให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ มีเสถียรภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและให้การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก รวมทั้งสามารถก้าวสู่เศรษฐกิจใหม่อย่างยั่งยืน

ในการบริหารจัดการและดำเนินโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์นั้น รัฐบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ แห่งชาติ เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดบทบาท/ การปฏิบัติการดำเนินโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และให้มีหน่วยงานหลักเพื่อรับผิดชอบในการกิจแต่ละด้าน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 2546 : น.16 )

1. การประชาสัมพันธ์ ทักทวนผลิตภัณฑ์ / ข้อมูลพื้นฐาน การเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม คน ชุมชน (หน่วยงานหลัก คือ กระทรวงมหาดไทย / จังหวัด / อำเภอ)
2. การส่งเสริมการผลิต / วัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ การศึกษาและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (หน่วยงานหลัก คือ กระทรวงเกษตรฯ)
3. การกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์การคัดเลือกผลิตภัณฑ์ (หน่วยงานหลัก คือ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงสาธารณสุข)
4. การส่งเสริมการตลาด การจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า อิทธิบัตร และเครื่องหมายการค้า (กระทรวงพาณิชย์ )
5. การวิจัยและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และพัฒนาเทคโนโลยี การบรรจุภัณฑ์ การออกแบบ (กระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ )
6. การประชาสัมพันธ์ (สำนักนายกรัฐมนตรี)
7. การติดตาม การประเมินผล (กระทรวงมหาดไทย สถาบันฯ)
8. การวิเทศสัมพันธ์รับความช่วยเหลือด้านเทคนิคจากต่างประเทศ สัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน (สำนักนายกรัฐมนตรี)

คณะกรรมการอำนวยการโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติได้จัดให้มีการดำเนินงานโครงการกักตุนสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC) เพื่อจัดทำฐานข้อมูลผู้ผลิต

และผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และการจัดระดับของ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (1-5 ดาว) ที่จะนำไปสู่การนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดแผนการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ได้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดให้มีการคัดสรรฯ ทุกๆ 2 ปี โดยในปี พ.ศ.2553 มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้ (1) เพื่อจัดระดับผลิตภัณฑ์ (Product Level) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) (2) เพื่อจัดระบบฐานข้อมูลผลิตภัณฑ์ (Profile) ที่จะใช้ในการทำงานเชิงบูรณาการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (3) เพื่อเสริมสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป จนสามารถใช้เป็นแหล่งสร้างรายได้และความเข้มแข็งให้กับชุมชน และ (4) เพื่อกระตุ้นให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ผลิต/ผู้ประกอบการ OTOP และชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

จังหวัดสมุทรสาครได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาจังหวัด ดังนี้ "เป็นศูนย์กลางการผลิตอาหารทะเลเพื่อความเป็นหนึ่งในฐานะครัวของโลก เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่อาศัย" โดยมีภารกิจกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไว้ในทฤษฎีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นครัวของโลกในด้านอาหารทะเลและการเกษตร ในกลยุทธ์ที่ 4 เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่นและ OTOP ให้ได้มาตรฐาน และจากการเข้าร่วมโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยของจังหวัดสมุทรสาครในปี พ.ศ. 2553 พบว่า ผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ได้รับคัดสรร รวมจำนวน 87 ราย ประกอบด้วย อำเภอเมืองสมุทรสาคร จำนวน 35 ราย อำเภอบ้านแพ้ว จำนวน 8 ราย และอำเภอกระทุ่มแบน จำนวน 43 ราย โดยพบว่า สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในภาพรวมได้ระดับดาวจำนวนลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนที่ได้รับคัดสรรในครั้งก่อน (ปี พ.ศ.2549) โดยเปรียบเทียบเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบผลการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC) ระหว่าง ปี พ.ศ. 2549 กับปี พ.ศ. 2553

	2549 (98 ราย)						2553 (86 ราย)					
	ระดับดาว					รวม	ระดับดาว					รวม
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
เมืองสมุทรสาคร	5	13	11	7	2	38	6	17	4	4	4	35
กระทุ่มแบน	2	11	24	5	0	42	8	15	13	6	1	43
บ้านแพ้ว	1	3	6	8	0	18	1	6	0	1	0	8
รวมจำนวน	8	25	43	20	2	98	15	38	17	11	5	86

ที่มา : สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสมุทรสาคร (2553)

จากปรากฏการณ์ดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มด้านศักยภาพของผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในจังหวัดสมุทรสาครที่ลดลง ทั้งที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหลายต่างได้พยายามจัดทำกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์มีศักยภาพเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดได้สนับสนุนให้มีการดำเนินงานโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่เครือข่ายองค์ความรู้ (Knowledge-Based OTOP : KBO) สำนักงานพาณิชย์จังหวัดได้ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการหาช่องทางการตลาดสินค้า หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น โดยสร้างศูนย์จำหน่ายและแสดงสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นต้น และเมื่อสอบถามข้อมูลเบื้องต้นจากกลุ่ม OTOP ซึ่งส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นตรงกันว่า กิจกรรมที่หน่วยงานภาครัฐจัดขึ้นไม่มีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม ซึ่งมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย เช่น แนวทางต่างๆ ที่หน่วยงานภาครัฐจัดทำขึ้นไม่ได้มาจากความต้องการของกลุ่ม OTOP หรือแม้กระทั่งวิธีการที่ใช้ในการยกระดับกลุ่ม OTOP ขาดความสอดคล้องกับศักยภาพของกลุ่ม เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามจะพบอยู่เสมอว่า เมื่อองค์การมากมายที่ประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงเพราะมีการสร้างนวัตกรรมที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งนวัตกรรมที่กล่าวถึงได้รวมถึงการสร้างสรรค์และนำเสนอผลิตภัณฑ์แปลกใหม่ในสินค้าและบริการ รวมถึงวิถีการบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลคือลดการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า นวัตกรรมได้ก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายๆ ด้านและนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องอีกด้วย ดังนั้นแนวคิดเรื่องการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน

ดังนั้น การแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในประเด็นที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม OTOP ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องดังกล่าวโดยในเบื้องต้นได้มุ่งหวังให้ได้กรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร เพื่อนำมาสร้างแนวทางที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็นและเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่เติบโตได้อย่างยั่งยืน และนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืนตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนาประเทศด้วยโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาถึงกรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร

### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพทั้งจากเอกสารและการสัมภาษณ์กลุ่มประชากรเป้าหมาย ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

1.1 กลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) ผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่ได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย OTOP จังหวัดสมุทรสาคร และประสบความสำเร็จในการพัฒนาเบญจรงค์ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย (1) นายสมชาย นุชบุญขำ (2) นายวิฑูรต์ เจียวเจริญ (3) นางจิตต์ติมา ทองบ่อ (4) จ.อ.อนันตัญญู

นางเวือก และ (5) นางอุไร เติงเอี่ยม โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล และการค้นข้อมูลจากเอกสาร สำหรับ (2) ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและการสนับสนุน ได้แก่ รองผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสาคร ประธานหอการค้าจังหวัดสมุทรสาคร พาณิชย์จังหวัดสมุทรสาคร พัฒนาการจังหวัด โดยเก็บข้อมูลจากการเข้าประชุมในโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในวาระต่าง ๆ และการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย 3 ตัวแปรหลัก ดังนี้ (1) Five Competitive Forces ของ Michael E. Porter (1980) (2) McKinsey 7's Framework ของ Robert Waterman, Tom Peter & Julien Phillips (1980) และ (3) The 7Ps service marketing mix ของ Graeme & Ensor (2005)

2.2 ตัวแปรตาม คือ การพัฒนานวัตกรรมการจัดการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ใน 3 ด้านคือ (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (2) นวัตกรรมกระบวนการ และ (3) นวัตกรรมการตลาด

3. แนวทางในการศึกษา คือ การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมจากกลุ่มตัวอย่าง โดยนำมาเปรียบเทียบกับ แนวคิด ทฤษฎี ที่นำมาใช้เป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

## ผลการศึกษา

ผลการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิด และทฤษฎีที่นำมาใช้เป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย เพื่อตอบตามวัตถุประสงค์ สรุปได้ดังนี้

### 1. Five Competitive Forces ของ Michael E. Porter (1980)

การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการแข่งขันของทุกอุตสาหกรรม ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้กลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร ได้ทราบถึงสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของอุตสาหกรรม รวมถึงทิศทางและระดับความเข้มข้นในการแข่งขัน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผน และการพัฒนาในด้านต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มหัตถกรรม OTOP สามารถแก้ไขปัญหา ได้อย่างตรงประเด็นและนำไปสู่การพัฒนาที่เติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต ทั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่า สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้ง 5 ปัจจัย ดังนี้

1.1 อุปสรรคคุกคามจากผู้ผลิตหัตถกรรมรายใหม่ที่มีศักยภาพ (Threat of new Entrants) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันมีผู้ผลิตหัตถกรรมรายใหม่หลายรายที่เปิดตัวเข้าสู่ตลาด เช่น กลุ่มทิพย์บวรมีเบญจรงค์ (สมุทรสงคราม) กลุ่มศิลาปสยามเบญจรงค์ (สุพรรณบุรี) กลุ่มอาชีพเบญจรงค์ทุ่งน้อย (พิจิตร) และกลุ่มเครื่องเบญจรงค์ตำบลดอนพุดรา (นครปฐม) เป็นต้น ซึ่งกลุ่มหัตถกรรมดังกล่าวถือเป็นคู่แข่งที่มีศักยภาพสูง เพราะมีการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงได้สนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐให้ขึ้นทะเบียนเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของจังหวัดเช่นกัน จึงทำให้กลุ่มหัตถกรรมดังกล่าวอาจกลายเป็นคู่แข่งที่น่ากลัวได้ในอนาคต นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังได้เสนอแนวทางเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการที่กล่าวถึงการสร้างอุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ ในหลายประเด็น ได้แก่ (2) การผลิตเครื่องเบญจรงค์เข้าสู่ตลาดจำนวนมาก เนื่องจากต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำกว่า (2) การมีความรู้

ความชำนาญเกี่ยวกับการสร้างช่องทางจัดจำหน่าย รวมถึงภาพลักษณ์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามากกว่าจังหวัดอื่นๆ (3) ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐให้กลุ่มหัตถกรรม OTOP กลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่ ภายได้ชื่อหมู่บ้าน OVC (Otop Village Champion) โดยมีการพัฒนาผู้ที่เกี่ยวข้องและการพัฒนารูปแบบกิจกรรมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว และ (4) การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดจำหน่ายสินค้า เช่น การจดลิขสิทธิ์การเขียนลายเพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบ การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อลูกค้า เป็นต้น

1.2 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันมีต้นทุนของวัตถุดิบหลายชนิดมีราคาเพิ่มสูงขึ้น เช่น ทองขาว (เครื่องเซรามิก เช่น โถ จาน ถ้วยแก้วน้ำ สำหรับใช้ในการเขียนลายเบญจรงค์) สี และน้ำทองสำหรับเขียนลายลายเบญจรงค์ นอกจากนี้ วัตถุดิบบางอย่างต้องมีการจองและมัดจำล่วงหน้าจึงจะได้ เช่น ทองขาว (โรงงานเผาเซรามิกมีออเดอร์จากผู้ผลิตสินค้าประเภทอื่นๆ จำนวนมาก) และน้ำทอง (ต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศและมีราคาสูงมาก รวมถึงเป็นวัตถุดิบที่ไม่สามารถหาสิ่งอื่นที่มีคุณภาพที่เทียบเท่ามาทดแทนได้) จึงทำให้ซัพพลายเออร์ซึ่งมีอยู่จำนวนน้อยรายยังคงมีอำนาจในการต่อรองที่ได้เปรียบกลุ่มหัตถกรรม OTOP อยู่ในระดับสูง

1.3 อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) ผลการศึกษาพบว่า ลูกค้าหลักของกลุ่มหัตถกรรม OTOP แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (1) กลุ่มลูกค้าที่เป็นพ่อค้าคนกลาง ถือเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงในรอบปี โดยมีทั้งประเภทที่ซื้อเครื่องเบญจรงค์ราคาถูกจำนวนมากๆ และซื้อเครื่องเบญจรงค์ที่มีราคาสูง ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มักมีอำนาจในการต่อรองในระดับสูง เพราะช่วยให้เครื่องเบญจรงค์บางอย่างสามารถระบายออกไปได้โดยไม่ต้องเป็นภาระทางต้นทุน (2) ลูกค้าขาประจำตามฤดูกาล โดยมากเป็นตัวแทนหน่วยงานราชการ และเอกชน ซึ่งจะมาสั่งซื้อและสั่งทำสินค้าสำหรับเทศกาลพิเศษ เช่น วันแต่งงาน วันเกษียณอายุ วันปีใหม่ เป็นต้น ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มักไม่นิยมต่อรอง แต่จะขอเป็นของแถมและสินน้ำใจแก่ผู้มาติดต่อ และ (3) กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติแวะเข้ามาท่องเที่ยวตามการประชาสัมพันธ์ และตามคำบอกเล่าของลูกค้าเก่าๆ ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ไม่มีอำนาจในการต่อรองเท่าใดนัก เนื่องจากซื้อจำนวนน้อย และมูลค่าเฉลี่ยต่อคนไม่สูงมากนัก นอกจากนี้ยังคงพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ยังคงมีความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์และคุณภาพเครื่องเบญจรงค์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP มากกว่าที่อื่นๆ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนวทางที่ช่วยให้ลูกค้ามีความภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) ดังนี้ (1) ชูใจให้ลูกค้ากลับมาซื้อเครื่องเบญจรงค์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ด้วยการเชิญชวน จัดโปรโมชั่นตามเทศกาล (2) สร้างประสบการณ์ที่ดีในการเข้าชมเครื่องเบญจรงค์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP เช่น พาเดินชมพร้อมอธิบาย การชมขั้นตอนการผลิต การให้ลูกค้าทดลองเขียนเบญจรงค์ด้วยตนเอง เป็นต้น และ (3) การสร้างความเป็นกันเองกับลูกค้า เช่น การพูดคุย การสอบถามถึงความต้องการและข้อจำกัดของลูกค้า เป็นต้น

1.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) ผลการศึกษาพบว่า สินค้าประเภทอื่นๆ ทั้งในจังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดอื่นๆ ตามมีพัฒนาการในเรื่องของความสวยงาม ความแปลกที่กลมกลืนกับเทศกาลต่างๆ คุณภาพสินค้าและภาพลักษณ์ที่ดี เช่น ของจิว (กลุ่มของจิว, สมุทรสาคร) เรือคลองชายฝั่ง (กลุ่มเรือจำลอง, สมุทรสาคร) เครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีวาดล (กลุ่มเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีวาดล, นครปฐม) งานหล่อเรซินเปิดทองคำแท้ (กลุ่มศิลปะหัตถกรรมศิษย์เก่าเพาะช่าง, สมุทรปราการ) ซึ่งในปัจจุบันพบว่า สินค้าทดแทน ดังกล่าวได้เริ่มเข้ามามีส่วนแบ่งพื้นที่การตลาดในกลุ่มลูกค้าที่มองหาซื้อของฝากของขวัญที่แปลกๆ ใหม่ๆ และมีคุณค่าในเชิงสัญลักษณ์ เช่น รูปพระพุทธรูป รูปปั้นหลวง เป็นต้น ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สินค้า

ทดแทนเหล่านี้มีโอกาสที่จะเป็นภัยคุกคามต่อกลุ่มหัตถกรรม OTOP ได้ แต่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ไม่มีความจำเป็น ต้องแข่งขันอย่างรุนแรง เนื่องจากเครื่องเบญจรงค์เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าในตัวเอง เหมือนกับสินค้ารังนก หรือผลไม้ที่มีราคาแพงมาก ๆ ที่ลูกค้าส่วนใหญ่มักนิยมซื้อไปฝากผู้หลักผู้ใหญ่ที่เคารพรักนั่นเอง สำหรับการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว ได้แก่ การสร้างความแตกต่างในด้านคุณภาพระหว่าง เครื่องเบญจรงค์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP กับสินค้าทดแทนให้มีเพิ่มมากขึ้น (2) การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ สร้างมูลค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่อง

1.5 ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มหัตถกรรม OTOP ต้องเผชิญกับการแข่งขัน อย่างรุนแรงทั้งจากผู้ผลิตภายในกลุ่มหัตถกรรม OTOP เองและภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอื่น โดยเฉพาะในช่วงเทศกาลพิเศษ ซึ่งรูปแบบการแข่งขันภายในกลุ่ม หัตถกรรม OTOP มักจะเน้นที่การตัดราคา และการให้ของแถมในเครื่องเบญจรงค์ที่เหมือนๆ กันคือ มีลวดลาย ไม่ซับซ้อน ต้นทุนไม่สูงมาก และมีคงค้างสต็อกจำนวนมาก สำหรับเครื่องเบญจรงค์ที่มีลวดลายเฉพาะ (จุดขาย ของกลุ่ม) และมีต้นทุนสูง จะใช้เทคนิคการประชาสัมพันธ์ และแสดงการได้รับรางวัลจากการประกวดเป็นจุดเด่น ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม

2 McKinsey 7 s Framework ของ Robert Waterman, Tom Peter & Julien Phillips (1980) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรเป็นการประเมินสมรรถนะขององค์กรที่ถือว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งในกำหนด แนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับ สมรรถนะองค์กรว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร ทั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรของกลุ่มหัตถกรรม OTOP มีความสอดคล้องกับ กรอบแนวคิด McKinsey 7 s Framework ดังนี้

2.1 กลยุทธ์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (strategy) ผลการศึกษาพบว่า เจ้าของกิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ไม่มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจนตายตัว แต่มุ่งเน้นที่การปรับตัวตามสถานการณ์ เพื่อความอยู่รอดเป็นหลัก เช่น ตามเทศกาลสำคัญหากได้ order จำนวนมาก (ของชำร่วย) จะเน้นการตั้งราคา ไม่สูงมาก แต่หากเป็นของที่ระลึกจะเน้นที่คุณภาพงานที่สร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับ และในกรณีที่มีการตัดราคา เครื่องเบญจรงค์กันเองระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะใช้กลวิธีขอมหาทุนเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ จากนั้นจะมีการเรียกเจ้าของกิจการ (สมาชิก) ในกลุ่มมาพูดคุยทำความเข้าใจให้ดำเนินการตามกติกาที่ตกลงกันไว้ สำหรับ กลยุทธ์ในภาพรวมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP จะให้ความสำคัญกับส่วนราชการที่เข้ามาสนับสนุนกิจการของกลุ่ม เช่น พัฒนาชุมชน พาณิชย เกษตร อบต. เป็นต้น และดำเนินงานตามนโยบายที่กำหนดให้

2.2 โครงสร้างของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (structure) ผลการศึกษาพบว่า เจ้าของกิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดโครงสร้างในการทำงานที่ชัดเจน โดยพบว่าเจ้าของกิจการคือ ผู้ที่ทำหน้าที่เองเกือบทุกอย่างตั้งแต่การหาตลาด สั่งซื้อวัตถุดิบ การเงิน ส่งของ และเขียนลาย จึงทำให้เจ้าของ กิจการเป็นเสมือนจุดขายของร้านที่ลูกค้าทั่วไปรู้จัก สำหรับในฝ่ายการผลิตเครื่องเบญจรงค์จะพบว่า เจ้าของกิจการ มักนิยมจ้างงานใน 2 ลักษณะคือ (1) ลูกจ้างรายวัน ซึ่งมักเป็นเรือญาติหรือคนในหมู่บ้านที่ยังไม่มีงานทำ (2) Outsourcing โดยจ้างสมาชิกคนอื่นๆ ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ให้เขียนลายเครื่องเบญจรงค์ตาม order และจ่ายค่าแรงตามชิ้นงาน สำหรับโครงสร้างในภาพรวมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP มีการจัดแบ่งโครงสร้างหน้าที่ ตามที่ ส่วนราชการจัดให้ แต่มักไม่มีผลในทางปฏิบัติ

2.3 ระบบปฏิบัติงานของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (system) ผลการศึกษาพบว่า เจ้าของกิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ส่วนใหญ่ไม่มีระบบงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดโครงสร้างธุรกิจที่ไม่ชัดเจนนั่นเอง แต่มีการพัฒนาระบบงานตามที่เจ้าของกิจการให้ความสำคัญ เช่น ระบบสารสนเทศ (เน้น website) ระบบบัญชี เป็นต้น สำหรับระบบปฏิบัติงานในภาพรวมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ไม่มีความชัดเจน และมักดำเนินการตามที่ส่วนราชการกำหนดให้

2.4 รูปแบบการบริหารงานของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (style) ผลการศึกษาพบว่า กิจการในกลุ่มหัตถกรรม OTOP ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเองเจ้าของกิจการ และไม่มีรูปแบบที่ตายตัว โดยเน้นความอยู่รอดของกิจการเป็นหลัก สำหรับรูปแบบการบริหารงานในภาพรวมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP จะให้ความสำคัญกับประธานเครือข่ายกลุ่ม OTOP ในการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ส่วนราชการจัดขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน ประธานเครือข่ายกลุ่ม OTOP ต้องเป็นผู้รับผิดชอบทุกอย่างในการดำเนินกิจกรรม จึงทำให้สมาชิกของกลุ่มหัตถกรรม OTOP เห็นตรงกันว่า ประธานเครือข่ายกลุ่ม OTOP (ผู้นำ) คือ ผู้ที่เสียสละให้แก่ส่วนรวม จึงมอบอำนาจในการจัดสรรผลประโยชน์ที่ได้จากส่วนราชการให้แก่สมาชิก

2.5 พนักงาน/สมาชิกของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (staff) ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกตามความหมายทางวิชาการในความหมายแรก หมายถึง ลูกจ้างของกิจการกลุ่มหัตถกรรม OTOP ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ (1) ลูกจ้างซึ่งเป็นคนในหมู่บ้านที่ยังไม่มีงานทำ (2) เครือญาติที่ถูกล้างตัวให้สืบทอดกิจการ โดยมีญาติในประเด้นนี้คือ ลูกจ้างหายากเนื่องจากเด็กรุ่นใหม่มักไม่สนใจงานด้านนี้ และลูกจ้างจะมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานบ่อยเมื่อได้งานที่ดีกว่า สำหรับสมาชิกในความหมายที่สอง หมายถึง เจ้าของกิจการที่เป็นสมาชิกกลุ่มหัตถกรรม OTOP ซึ่งมักผูกพันกันด้วยผลประโยชน์ที่ได้รับการจัดสรรจากกลุ่มหัตถกรรม OTOP

2.6 ทักษะของสมาชิกในกลุ่มหัตถกรรม OTOP (skill) ผลการศึกษาพบว่า กิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ทุกกิจการมีความเชี่ยวชาญในระดับสูงในกรรมเขียนอวดลายเครื่องเบญจรงค์ เนื่องจากทำมานาน แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นมักจะเป็นเครือญาติกับเจ้าของกิจการเท่านั้น สำหรับทักษะในภาพรวมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP จะพบว่า ส่วนราชการจะให้การสนับสนุนการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ รวมถึงทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมเฉพาะเจ้าของกิจการที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีเท่านั้น

2.7 ค่านิยมร่วมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (shared values) ผลการศึกษาพบว่า กิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ส่วนใหญ่ไม่มีความชัดเจน และไม่ถือเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP โดยสมาชิกของกลุ่มหัตถกรรม OTOP มักจะให้ความร่วมมือเนื่องจากความเกรงใจต่อประธานเครือข่าย OTOP และตามแต่เห็นสมควรเท่านั้น

### 3. The 7Ps service marketing mix ของ Graeme & Ensor (2005)

การวิเคราะห์ส่วนประสมการตลาดบริการ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้กลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมเพื่อควบคุมการตลาดที่ช่วยให้อุบัติการณ์ตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ทั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่า ส่วนประสมการตลาดบริการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด The 7Ps service marketing mix ดังนี้

3.1 ผลผลิตของของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (Product) ผลการศึกษาพบว่า เจ้าของกิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับรูปแบบและลวดลายของเครื่องเบญจรงค์ที่มีความเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น รวมถึงมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามเหมาะสมกับเครื่องเบญจรงค์ ทั้งนี้ เจ้าของกิจการมักนิยมสร้างผลิตภัณฑ์เด่นโดยการส่งเข้าคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC) เพื่อเป็นจุดขายของกิจการ ซึ่งเป็นประเด็นที่ช่วยให้กลุ่มหัตถกรรม OTOP มีจุดแข็งและช่วยให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์ในระดับสูง สำหรับปัญหาที่พบคือ การลอกเลียนทั้งในรูปแบบและลวดลายของเครื่องเบญจรงค์ระหว่างสมาชิกด้วยตนเอง

3.2 ราคาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (Price) ผลการศึกษาพบว่า ราคาของเครื่องเบญจรงค์จะมีการปรับขึ้นลง โดยขึ้นอยู่กับสาเหตุสำคัญ 3 ประการคือ (1) ต้นทุนของวัตถุดิบ โดยการเพิ่มราคาสูงขึ้น และการขาดแคลนวัตถุดิบจะทำให้เครื่องเบญจรงค์มีราคาสูงขึ้น (2) ช่วงที่ต้องจ่ายค่าวัตถุดิบ ค่าแรงจำนวนมาก และการระบายสินค้าค้างสต็อก จึงทำให้เจ้าของกิจการ จำเป็นต้องทิ้งลด และแถมเครื่องเบญจรงค์ให้แก่ลูกค้าและ(3) ลูกค้า หากเป็นกลุ่มที่มีอำนาจต่อรองสูงย่อมทำให้เจ้าของกิจการต้องลดราคาลง

3.3 สถานที่/ช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (Place) ผลการศึกษาพบว่า สถานที่จัดจำหน่ายเครื่องเบญจรงค์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ส่วนใหญ่คือ บ้านของเจ้าของกิจการที่มีการประดับตกแต่งให้เข้ากับบรรยากาศ ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่มีนิมเข้ามาเลือกซื้อเครื่องเบญจรงค์ถึงที่ สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ นั้น ได้รับการสนับสนุนจากส่วนราชการ เช่น งาน OTOP City ที่เมืองทองธานี และงานประชาสัมพันธ์สินค้าอื่นๆ ทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังมีการประชาสัมพันธ์เครื่องเบญจรงค์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ผ่านทาง Website อีกด้วย (ส่วนใหญ่จัดทำโดยส่วนราชการ)

3.4 การส่งเสริมการตลาดของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (Promotion) ผลการศึกษาพบว่า เจ้าของกิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ส่วนใหญ่ มีเทคนิคการส่งเสริมการตลาดตามความถนัด และตามแต่จะเห็นความสำคัญ โดยเจ้าของกิจการ ส่วนใหญ่จะทำการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทาง Website เป็นหลัก และมีบางส่วนที่นิยมใช้การประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปาก อย่างไรก็ตามเจ้าของกิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ส่วนใหญ่มีขอรับการสนับสนุนจากส่วนราชการในเรื่องต่างๆ เช่น การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ การได้โควตาเข้าสู่งาน OTOP City ที่เมืองทองธานี เป็นต้น สำหรับปัญหาที่พบคือ การขาดความต่อเนื่องในการส่งเสริมการตลาดของกลุ่มหัตถกรรม OTOP

3.5 พนักงาน/บุคลากรของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (People) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวพนักงาน/บุคลากรของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ได้เช่นเดียวกับเรื่อง staff ของ McKinsey 7-s Framework โดยตกลงยาให้เห็นว่า เจ้าของกิจการเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของกิจการ

3.6 กระบวนการให้บริการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (Process) ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินกิจการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความต้องการเจ้าของกิจการเป็นหลัก โดยเจ้าของกิจการจะทำหน้าที่เริ่มตั้งแต่การต้อนรับลูกค้า การพูดคุย บอกเล่า และให้ข้อมูลที่สำคัญ รวมถึงการสร้างความปลอดภัยและสนใจให้ลูกค้าซื้อเครื่องเบญจรงค์

3.7 สภาพลักษณะและภาวนำเสนอของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (Physical Evidence and Presentation) ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดร้านจำหน่ายเครื่องเบญจรงค์ของแต่ละกิจการนั้นเน้นที่ความสอดคล้อง

กับตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับเครื่องเบญจรงค์อย่างมาก นอกจากนี้ยังมีส่วนสำหรับจัดแสดงผลิตภัณฑ์บนตลาดขายเครื่องเบญจรงค์ให้แก่ลูกค้าอีกด้วย

4. แนวคิดอื่นๆ จากข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ว่าจะช่วยให้การพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพนั้นควรมีแนวคิดเพิ่มเติม ดังนี้

4.1 การใช้มืออาชีพมาช่วยดำเนินงานของเครือข่าย OTOP โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ที่ผ่านมามีหากให้ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการด้านการตลาดมักจะไม่ประสบความสำเร็จ ดังเช่นการจัดทำศูนย์จำหน่ายสินค้า OTOP ของแต่ละจังหวัดที่กลายเป็นสถานที่ร้าง และใช้ประโยชน์ไม่ได้จริง เนื่องจากส่วนราชการไม่มีทักษะทางการบริหารธุรกิจ ดังนั้น กลุ่มหัตถกรรม OTOP จึงควรแสวงหามืออาชีพเข้ามาให้คำปรึกษาในเรื่องการแสวงหาและการดำเนินการด้านการตลาด ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเป็นระบบในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP รวมถึงมีการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสม และเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

4.2 การสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ที่ผ่านมานั้นส่วนราชการต่างให้การสนับสนุนในลักษณะต่างคนต่างสนับสนุนตามนโยบายของตน ดังนั้น การสนับสนุนกลุ่มหัตถกรรม OTOP จึงควรมีการบูรณาการร่วมกันอย่างเป็นระบบ เช่น พัฒนาชุมชนต้องสนับสนุนเรื่องความเข้มแข็งของกลุ่ม พาณิชย์สนับสนุนด้านการตลาด กรมธุรกิจการค้าช่วยสนับสนุนการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ ธนาคารสนับสนุนด้านทุน และหน่วยงานทางการศึกษาควรสนับสนุนความรู้ทางวิชาการเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP เป็นต้น

5. การพัฒนาวัตกรรมการจัดการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การสร้างสรรค์หรือการพัฒนาเบญจรงค์รูปแบบใหม่ๆ มีส่วนสำคัญต่อการพิจารณาตัดสินใจของลูกค้า ดังนั้น ผู้ประกอบการเบญจรงค์จำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทิศทางของตลาด प्रकारคือกระบวนการผลิต ซึ่งถือเป็นจุดขายที่ช่วยดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาเยี่ยมชมเยี่ยมชมซื้อเบญจรงค์ โดยเฉพาะลูกค้าชาวต่างชาติที่มักพุดคุยสอบถามอย่างสนใจ และประการสุดท้ายคือ การพัฒนาตลาดทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ โดยผู้ประกอบการเบญจรงค์ต้องมีการพัฒนาและค้นหาช่องทางตลาดใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอดในอนาคต

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า กรอบแนวคิดหลักที่นำมาใช้ ได้แก่ (1) Five Competitive Forces ของ Michael E. Porter (1980) (2) McKinsey 7-s-Framework ของ Robert Waterman, Tom Peter & Julien Phillips (1980) (3) The 7Ps service marketing mix ของ Graeme & Ensor (2005) และ (4) การพัฒนาวัตกรรมการจัดการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ใน 3 ด้าน คือ (1) วัตกรรมการผลิต (2) วัตกรรมการบริการ และ (3) วัตกรรมการตลาด มีประเด็นที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร ในหลาย ๆ ตัวแปร และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าบางตัวแปรมีน้ำหนักน้อย และบางตัวแปร มีความซ้ำซ้อนกัน จึงเสนอให้ตัดทิ้ง นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มีบางประเด็นที่ควรเพิ่มเติมเพราะมีความสำคัญในการศึกษา ซึ่งสรุปได้ดังตาราง

Five Competitive Forces	McKinsey 7 s Framework	The 7Ps service marketing mix	ข้อเสนอแนะกลุ่มตัวอย่าง	แนวทาง การดำเนินงาน
Threat of new Entrants	Strategy	Product	ใช้มืออาชีพ ดำเนินงานให้	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
Bargaining Power of Suppliers	Structure	Price	การสนับสนุน แบบบูรณาการ	นวัตกรรม กระบวนการ
Bargaining Power of Buyers	<i>Systems<sup>1</sup></i>	<i>Process<sup>1</sup></i>		นวัตกรรมการตลาด
Threat of Substitutes	Style	Promotion		
Rivalry among Existing Firms	<i>Staff<sup>2</sup></i>	<i>People<sup>2</sup></i>		
	Skills	Place		
	Shared values	Physical Evidence and Presentation		

ตัวเลขยกกำลัง หมายถึง เป็นตัวแปรที่มีความหมายในการศึกษาซ้ำกัน (ควรยุบรวม)

สรุปได้ว่า ตัวแปรที่เหมาะสมในการศึกษาเรื่องนี้ประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มอุตสาหกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย 4 ตัวแปรหลัก ดังนี้

1.1 Five Competitive Forces ของ Michael E. Porter (1980) ประกอบด้วย 3 ตัวแปรคือ (1) Threat of new Entrants (2) Bargaining Power of Suppliers และ (3) Rivalry among Existing Firms

1.2 McKinsey 7 s Framework ของ Robert Waterman, Tom Peter & Julien Phillips (1980) ประกอบด้วย 3 ตัวแปรคือ (1) Strategy (2) Structure (3) Systems และ (4) Style

1.3 The 7Ps service marketing mix ของ Graeme & Ensor (2005) ประกอบด้วย 3 ตัวแปรคือ (1) Product (2) Price (3) Place/ Physical Evidence and Presentation (4) Promotion และ (5) Process

1.4 แนวคิดอื่นๆ ตามข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 2 ตัวแปรคือ (1) ใช้มืออาชีพดำเนินงานให้ และ (2) การสนับสนุนแบบบูรณาการ

2. ตัวแปรตาม คือ การพัฒนานวัตกรรมการจัดการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ใน 3 ด้านคือ (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (2) นวัตกรรมกระบวนการ และ (3) นวัตกรรมการตลาด

### ข้อเสนอแนะ

วิจัยได้นำมาสู่ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้อกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาครมีด้วยกันหลากหลายปัจจัย จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบ และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2. การพัฒนานวัตกรรมการจัดการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทและสมรรถนะของกลุ่ม

3. การแก้ไขปัญหาไม่ได้หลายแนวทาง และควรมีการแสวงหาวิธีการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้จริงอย่างค้อยเนื่อง

## บรรณานุกรม

กองทุนพัฒนานวัตกรรม. (2545). *รายงานประจำปี 2545*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.

คณะกรรมการกัตสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย. (2553). *แนวทางการกัตสรรสุดยอด OTOP ไทย*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ.

วีรภักดิ์ นวรัตน์ ณ ออชญา. (2547). *การตลาดสำหรับการบริการ: แนวคิดและกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). จาก [http://www.nia.or.th/2009/main/index.php?section=strategy&page=strategy\\_definition](http://www.nia.or.th/2009/main/index.php?section=strategy&page=strategy_definition).

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2544). *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ พ.ศ. 2544*. จาก <http://www.opm.go.th/opmdoccenter/home/asp/isearch/isengine.asp>.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2546). *ยุทธศาสตร์นวัตกรรมเพื่อการแข่งขัน*. จาก [www.tigergroup.co.th](http://www.tigergroup.co.th).

Almond, G.A. and G. Bingham Powell. (1966). *Comparative Politics: A Developmental Approach*. Boston and Toronto: Little, Brown and Company.

- Cynthia, D. Scott.(1993). *Organizational Vision, Values, and Mission : Building the Organization of Tomorrow*.
- David Smith. (2006). *Exploring Innovation*. London: McGraw-Hill.
- Graeme Drummond, John Ensor. (2005). *Introduction to marketing concepts*. Imprint, Amsterdam : Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Delhi, India : Prentic – Hall of India Private Limited.
- McKeown, Max. (2008). *The Truth About Innovation*. London, UK: Prentice Hall.
- Philip Kotler & Gary Armstrong. (2001). *Principles of Marketing (International Edition)*. 9<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall International Inc.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries And Competitor*. New York: Free Press.
- Waterman Jr., Robert H., Peters, Thomas J., and Julien R. Phillips. (1980). "STRUCTURE IS NOT ORGANIZATION." *Business Horizons* 23, no. 3: 14.