



การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP  
ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน

จุรีรัตน์ หล่อวิรัชสุธี

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



Knowledge Management, Marketing and Business Plan. for  
Manufacturers Hyacinth Wickerwork OTOP in North Central Area

Jureerut Lovirutsutee

The Research in Funded by Business Administration Faculty

Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

Year 2015

ชื่อเรื่อง : การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิต  
สินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน  
ผู้วิจัย : จุรีรัตน์ หล่อวีริชสุธี  
พ.ศ. : 2558

## บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาดำเนินงานด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบนและเพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบการดำเนินงานด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการทำธุรกิจของกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือกลุ่มผู้ผลิตสินค้าOTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน 4 จังหวัด คือ ออยุธยา,อ่างทอง, สิงห์บุรีและชัยนาท จำนวน 180 ชุด โดยนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบ T-Test Independentและ F-Test

1. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 180 คน พบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 35-65 ปี เป็นชาวบ้านที่เป็นแม่บ้าน หรืออาชีพทำไร่ทำนาทำสวน พำนักอยู่ในละแวกเดียวกัน รู้จักและอาจเป็นเครือญาติกัน การจักสานผักตบชวา เป็นงานที่ว่างเว้นจากงานหลักและฝึกฝนกันเองโดยมีผู้ชำนาญสอน และนำวัสดุคือผักตบชวาซึ่งหาได้ง่ายในท้องถิ่นนำมาใช้เป็นอุปกรณ์ในการผลิต

2. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ด้านการตลาด พบว่า กลุ่มชาวบ้านที่ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา ไม่ค่อยเข้าใจหรือมีความรู้ด้านการตลาด เนื่องจากมีหน้าที่ผลิตเพียงอย่างเดียว จึงรับรู้แต่เพียงภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีมาแต่เดิมและมีความเข้าใจทางด้านการนำวัตถุดิบคือผักตบชวามาแปรรูปเท่านั้น

3. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจ พบว่า ผู้นำกลุ่มมีความรู้ด้านการจัดทำแผนธุรกิจบ้างโดยได้รับการไปฝึกอบรมที่ทางกรมพัฒนาชุมชนจัดขึ้น โดยเข้าใจถึงพื้นฐานในการจัดทำแผนธุรกิจว่าทำได้ทำขึ้นเพื่อใช้เป็นบันทึกภูมิปัญญาท้องถิ่นและเป็นแนวทางการวางแผนธุรกิจอย่างเป็นระเบียบระบบเพื่อให้เป็นมาตรฐานและอาจนำไปใช้ในการประกอบการติดต่อกับสถาบันการเงินต่าง ๆ แต่ผู้นำกลุ่มก็ยังขาดความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของการจัดทำแผนธุรกิจที่ดีและถูกต้อง จึงทำให้ยังไม่สามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้กับกลุ่มของตนหรืออนุชนรุ่นต่อไปได้

ผลจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า

1. เพศ, อาชีพ, ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน สามารถเข้ามีส่วนร่วมในการศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจให้เป็นประโยชน์ได้ แต่จะได้รับองค์ความรู้และความเข้าใจที่แตกต่างกัน

2. แม้วัฒนธรรม ประเพณี เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน นโยบายภาครัฐ กฎหมายและทรัพยากรตามธรรมชาติที่แตกต่างกัน กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสาน พื้นที่ภาคกลางตอนบน สามารถพัฒนารูปแบบการดำเนินงานด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพได้ตามมาตรฐานและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ในสถานการณ์ที่อาจแตกต่างกัน



Title : Knowledge Management, Marketing and Business Plan.  
for Manufacturers Hyacinth Wickerwork OTOP in North  
Central Area

Researcher : Jureerut Lovirutsutee

Year : 2015

### Abstract

The purpose of this research Knowledge Management, Marketing and Business Plan. for Manufacturers Hyacinth Wickerwork OTOP in North Central Area is to study the implementation of marketing and business plan for OTOP producers from water hyacinth in North Central Area, and to develop the model, operations, marketing and business plan to effectively comply with the business of manufacturing OTOP products from hyacinth wickerwork. The questionnaire to collect data are 180 samples of producers OTOP from hyacinth wickerwork in North Central Area where 4 provinces is Ayutthaya, Ang Thong, Sing Buri and Chai Nat. The data were analyzed by the statistics program for data analysis were percentage, mean, standard deviation and T-Test Independent test and F-Test.

1. The results of data analysis from the 180 samples found that most of them are female. their aged between 35-65 years as a housewife or a farm garden who residing in the same neighborhood and to be relatives. For weaving water hyacinth is a hobby or an extra income when the availability of routine and trained by a professional instructor. The material is produced in the canals, which are obtained locally.

2. The results of the data analysis on the marketing knowledge that the samples who produce OTOP by hyacinth wickerwork do not understand or have no in knowledge of the market because of they are production only. They recognize only the original knowledge and understanding of the raw materials which used hyacinths is to be processed only.

3. The results of the data analysis on the business plan showed that this group with expertise in the preparation of business plans by training from the Department of Community Development by understanding the basics of a business plan that must do more to save a local guide and a business planning system and also that a standard can be used in contact with various Financial Institutions Officers but the leader of the group also a lack of understanding of the details of the business plan and accuracy therefore it does not convey such knowledge to a group of people or their next generation.

The results of the researchers found that

1. The difference of Gender, position and experience can impact the implementation of marketing and business plan, also knowledge and understanding are different.

2 . Although cultural technologies, competitive conditions, government policies, legal and resources naturally are different but the producers from water hyacinth in North Central Area can also develop a model for implementation of marketing and business plan to be effective as standard and can be used to benefit the situation is different.



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ญ
<b>บทที่</b>	
1    บทนำ	
1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3. ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 . สมมติฐานในการวิจัย	5
1.5. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	5
1.6. กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
1.7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2    เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	8
2.1.1. แนวคิดทฤษฎีความรู้	8
2.1.2. แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้	21
2.1.3. แนวคิดทฤษฎีการตลาด	25
2.1.4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด	29
2.1.5. แนวคิดทฤษฎีการจัดทำแผนธุรกิจ	33



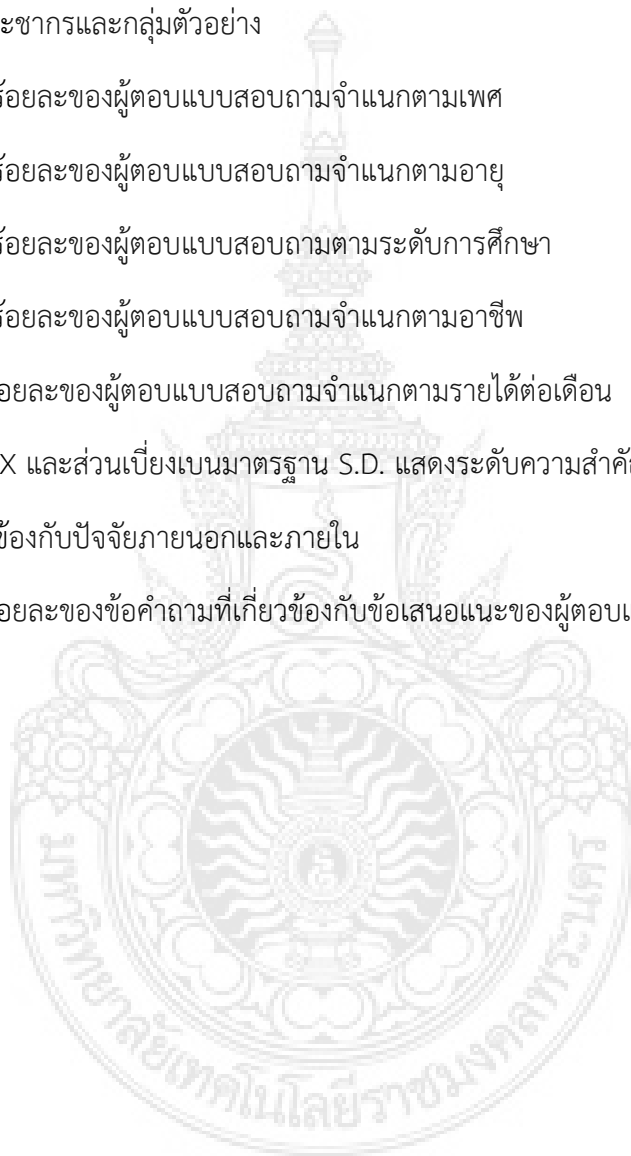
2.2.	ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา	49
2.3.	ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน	60
2.4.	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64
3	วิธีดำเนินการวิจัย	72
3.1.	แหล่งข้อมูลเพื่อการวิจัย	72
3.2.	กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	72
3.3.	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	74
3.4.	การสร้างเครื่องมือ	74
3.5.	การเก็บรวบรวมข้อมูล	74
3.6.	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	75
3.6.1.	การวิเคราะห์ข้อมูล	65
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	77
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ของข้อมูล	77
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก, ปัจจัยภายใน	79
	ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ	82
5	สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	84
5.1.	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	84
5.2.	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	84
5.3.	การวิเคราะห์ข้อมูล	85
5.4.	อภิปรายผล	85
5.5.	ข้อเสนอแนะ	86
5.5.1.	ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	86

5.5.2. ข้อเสนอแนะในการสร้างเครื่องมือ	87
5.5.3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	87
บรรณานุกรม	88
ภาคผนวก	90
- ภาพลงพื้นที่อบรมการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ	91 - 95
ประวัติของผู้วิจัย	96



## สารบัญญัตราวาง

ตารางที่	หน้า
1.1. สถิติประชากรของจังหวัดในภาคกลางตามเกณฑ์แบ่งของราชบัณฑิตยสถาน	64
3.1. แสดงข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	73
4.1. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	77
4.2. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	78
4.3. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามระดับการศึกษา	78
4.4. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอาชีพ	79
4.5. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้ต่อเดือน	79
4.6. แสดงค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. แสดงระดับความสำคัญของข้อ คำถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกและภายใน	80
4.7. แสดงจำนวนร้อยละของข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม	82



## สารบัญตาราง

ตารางที่  
หน้า

1.1. สถิติประชากรของจังหวัดในภาคกลางตามเกณฑ์แบ่งของราชบัณฑิตยสถาน	
64	
3.1. แสดงข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	73
4.1. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	77
4.2. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	
78	
4.3. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามระดับการศึกษา	
78	
4.4. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอาชีพ	
79	
4.5. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้ต่อเดือน	79
4.6. แสดงค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. แสดงระดับความสำคัญของข้อ คำถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกและภายใน	80
4.7. แสดงจำนวนร้อยละของข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม	82

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	6
2.1. แสดงการสร้างความรู้ในองค์การ	10
2.2. แสดงแนวคิดแห่งการเรียนรู้ด้วย โมเดล”ปลาหู”	24
2.3. แสดงแผนที่ภาคกลาง กำหนดตามสภาพภูมิศาสตร์ โดยราชบัณฑิตยสถาน	60
2.4. แสดงแผนที่ภาคกลาง กำหนดตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม โดยคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	61
2.5. แสดงแผนที่ภาคกลางตอนบน 9 จังหวัด กำหนดตามสภาพภูมิศาสตร์ โดยราชบัณฑิตยสถาน	62
ภาคผนวก	
แสดงภาพลงพื้นที่อบรมการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ	91 - 95

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Village One Product) หรือเรียกอย่างย่อว่า OTOP เป็นโครงการที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดธุรกิจประกอบการภายในท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีพื้นฐานการผลิตจากภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของชุมชนหรือแต่ละตำบล กรมการพัฒนาชุมชน ได้ดำเนินโครงการด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ OTOP และการพัฒนาช่องทางการตลาดเชิงรุกในทุก รูปแบบ ซึ่งปัจจุบันได้มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและจำหน่ายสินค้า OTOP อย่างต่อเนื่อง จนสามารถสร้างรายได้ให้แก่ผู้ผลิต ผู้ประกอบการ เกิดเงินหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจฐานรากและเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศตามนโยบายรัฐบาล จึงเป็นแนวทางหนึ่ง ที่สร้างความเจริญแก่ชุมชนให้สามารถยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น โดยการผลิตหรือจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น ให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีในแต่ละท้องถิ่น จนสามารถจำหน่ายได้ รัฐบาลจึงมีนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้แต่ละชุมชนสามารถใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยรัฐบาลจะให้การสนับสนุนแต่ละชุมชนเพื่อเข้าถึงองค์ความรู้สมัยใหม่ แหล่งเงินทุน และพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์ของชุมชนออกจำหน่ายสู่ตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ เป็นการช่วยสร้างรายได้และลดรายจ่ายให้แก่ประชาชนในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ และพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนให้ได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของตลาดสากล อันจะส่งผลให้เศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น จึงมีการดำเนินงานโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC) เป็นโครงการตามนโยบายการดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เพื่อจัดทำฐานข้อมูลผู้ผลิต ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ OTOP โดยการบันทึกภูมิปัญญาท้องถิ่น และการจัดระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ( 1-5 ดาว) ผลิตภัณฑ์ชุมชนที่คัดสรรฯ แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มประเภทผลิตภัณฑ์ ดังต่อไปนี้

**1. ประเภทอาหาร** หมายถึง ผลผลิตทางการเกษตรและอาหารแปรรูป ซึ่งได้รับมาตรฐาน อย., มผช., มอก., มาตรฐานเกษตรอินทรีย์, ฮาลาล เพื่อการจำหน่ายทั่วไป ได้แก่ ผลผลิตทางการเกษตรที่ใช้บริโภคสดจำพวกพืชผัก ผลไม้ , ผลผลิตทางการเกษตรที่เป็นวัตถุดิบและผ่านกระบวนการแปรรูปเบื้องต้น เช่น น้ำผึ้ง, ข้าวสาร เป็นต้น, และอาหารแปรรูปกิ่งสำเร็จรูป/สำเร็จรูป เช่น ขนมเค้ก แฉกกล้วย กระจ่างสาธ ทูเรียนทอด เป็นต้น

**2. ประเภทเครื่องตี** หมายถึง ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องตีที่มีแอลกอฮอล์ ได้แก่ สุราแช่สุรากลั่น สาโท เป็นต้น และเครื่องตีไม่มีแอลกอฮอล์ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์เครื่องตีประเภทพร้อมตี เช่น น้ำผลไม้ น้ำสมุนไพร ชาชก น้ำเฉาก๊วย น้ำนมข้าวกล้อง เป็นต้น

**3. ประเภทผ้า เครื่องแต่งกาย** หมายถึง ผ้าทอและผ้าถักจากเส้นใยธรรมชาติหรือเส้นใยสังเคราะห์ รวมทั้งเสื้อผ้า/เครื่องนุ่งห่ม และเครื่องแต่งกายที่ใช้ประดับตกแต่งประกอบการแต่งกาย ทั้งเพื่อประโยชน์ในการใช้สอยและเพื่อความสวยงาม

**4. ประเภทของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก** หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีไว้ใช้หรือตกแต่งประดับในบ้าน สถานที่ต่าง ๆ เช่น เครื่องใช้ในบ้าน เครื่องครัว เครื่องเรือน ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้สอย หรือประดับตกแต่ง หรือให้เป็นของขวัญเพื่อให้ผู้รับนำกลับไปใช้สอยในบ้าน ตกแต่งบ้านรวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ที่สะท้อนถึงวิถีชีวิต ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่น และสินค้านั้นต้องไม่ผลิตโดยใช้เครื่องจักรเป็นหลักและใช้แรงงานเป็นส่วนเสริมหรือไม่ใช้แรงงานคน โดยประเภทของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก แบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ ไม้, จักรสาน, ดอกไม้ประดิษฐ์/วัสดุจากเส้นใยธรรมชาติ, โลหะ, เซรามิค/เครื่องปั้นดินเผา, เคหะสิ่งทอ

**5. ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร** หมายถึง ผลิตภัณฑ์จากสมุนไพรหรือมีสมุนไพรเป็นส่วนประกอบ อาจใช้ประโยชน์และอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพได้แก่ ยาจากสมุนไพร, เครื่องสำอางสมุนไพร, วัตถุอันตรายที่ใช้ในบ้านเรือน เช่น น้ำยาล้างจานสมุนไพรและรวมถึงผลิตภัณฑ์จากสมุนไพรที่ใช้ทางการเกษตร เช่น น้ำหมักชีวภาพ น้ำส้ม เป็นต้น

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 มีประเด็นที่เน้นการสร้างภูมิคุ้มกันของประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยสามารถรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องสร้างและใช้ประโยชน์จากภูมิคุ้มกันประเทศ 5 ประการ คือ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559)

1. ประเทศไทยมีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สถาบันพระมหากษัตริย์เป็นสถาบันหลักที่ยึดโยงคนในชาติให้เกาะเกี่ยวกันอย่างแน่นแฟ้น เป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตของคนในสังคม โดยเฉพาะรัชกาลปัจจุบันที่ทรงเป็นแบบอย่างของการดำรงชีวิตบนทางสายกลางและความพอเพียง ทรงยึดมั่นในประโยชน์สุขของพสกนิกรในทุกด้าน

2. การพัฒนาประเทศให้อยู่บนฐานความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย การวิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศ ในการปรับเปลี่ยนการผลิตจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เงินทุนและแรงงานที่มีผลิตภาพต่ำไปสู่การใช้ความรู้และความชำนาญด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

3. สังคมไทยมีค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีงาม ยึดโยงคนไทยให้เป็นปึกแผ่น ลดอิทธิพลของความทันสมัยและความขัดแย้งในสังคมไทย ประชาชนนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวัน ครอบครัวยุคใหม่พาความเป็นไทยที่มีจิตสำนึกและ อัตตลักษณ์ให้บุตรหลานได้ตระหนักถึงรากเหง้าของตนเอง

4. ภาคการเกษตรเป็นฐานรายได้หลักและความมั่นคงด้านอาหารของประเทศ ก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ทั้งแหล่งสร้างงาน แหล่งผลิตอาหาร และเชื่อมโยงวิถีชีวิตของสังคมไทย มีส่วนสำคัญในการลดความยากจน สร้างงาน และลดผลกระทบจากภาวะโลกร้อน

5. ชุมชนท้องถิ่นเป็นกลไกที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเชื่อมโยงกันเป็นสังคมสวัสดิการ เป็นพลังหลักในการพัฒนาฐานรากของประเทศ มั่นคง ชุมชนพึ่งตนเองสามารถบรรเทาปัญหาเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระดับท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การส่งเสริมการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำในรูปแบบที่หลากหลายและจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ตามความพร้อมของแต่ละชุมชนจนเกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจชุมชนที่มุ่งเน้นการผลิตเพื่อการบริโภคอย่างพอเพียง โดยนำภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่น มาใช้สร้างสรรค์คุณค่าของสินค้าและบริการ พร้อมทั้งสร้างระบบเฉพาะวิสาหกิจชุมชน ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ เสริมสร้างศักยภาพของชุมชนในการอยู่ร่วมกันกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูลตลอดจนยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างการผลิต เพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคการผลิตและบริการ บนฐานการเพิ่มคุณค่าสินค้าและบริการ องค์กรความรู้และการบริหารจัดการที่ดี จะช่วยแก้ปัญหาความยากจนได้

ปัจจุบันตลาดผลิตภัณฑ์ OTOP ของไทยยังคงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปอีก เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันและมีผู้ประกอบการที่เพิ่มมากขึ้นและผู้ประกอบการแต่ละรายยังขาดความรู้และเทคนิคในการผลิต จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมา มีรูปแบบที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน ไม่มีจุดเด่น ขาดลักษณะพิเศษที่แปลกแหวกแนวจากผลิตภัณฑ์เดิม นอกจากนี้ผู้ประกอบการในชุมชนยังขาดความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจอย่างเป็นระบบ จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการดำเนินงานตามแนวคิดของตนเองโดยขาดความรู้ประสบการณ์และทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม ธุรกิจชุมชนจึงยังคงเป็นเพียงธุรกิจเล็ก ๆ ในครัวเรือน ผลิตจำหน่ายเฉพาะในท้องถิ่นของตน, ผลิตตามฤดูกาล หรือตามคำสั่งซื้อเป็นครั้งคราว โดยไม่มีความต่อเนื่องตลอดทั้งปี และไม่สามารถจำหน่ายกระจายทั่วประเทศหรือส่งออกไปยังต่างประเทศได้ ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่กลุ่มผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นก็มีอยู่หลากหลายชนิด ในบางชนิดก็มีลักษณะคล้ายคลึงกันและใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นที่ไม่แตกต่างกันเท่าไรนัก จึงทำให้เกิดผลผลิตที่ไม่โดดเด่นแตกต่างจากกันเท่าใดนัก หากผู้ประกอบการในท้องถิ่นได้รับองค์ความรู้ด้านการตลาดและการดำเนินแผนงานธุรกิจอย่างถูกวิธีและเป็นรูปธรรมต่อการดำเนินกิจการ ก็จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาธุรกิจของตนให้ก้าวหน้าและคงอยู่อย่างยั่งยืนตลอดไป

ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ที่นอกจากจะให้ความสวยงามและมีประโยชน์ต่อการใช้สอยนานาประการแล้ว ยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติที่หาได้ง่ายในท้องถิ่นตน ผลิตภัณฑ์เครื่องจักสานบางชนิดก็ได้นำเอาวัตถุดิบจากธรรมชาติซึ่งอดีตเป็นเพียงวัชพืชที่ทำให้ชาวบ้านประสบปัญหาลำน้ำ คูคลองตันเขิน ไม่สะดวกต่อการสัญจรทางน้ำหรือการประกอบอาชีพหลักทางการประมงได้ นั่นก็คือ “ผักตบชวา” ซึ่งในเวลาต่อมา ชาวบ้านได้นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาคิดค้นเพื่อใช้ในการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเพื่อจำหน่าย โดยการนำเอาก้านจากผักตบชวามาทำความสะอาดแล้วตากแห้งและอบด้วยสารกันเชื้อราจนกลายเป็นเส้นเชือกหลากหลายขนาด อาจซุบสีตามความต้องการ แล้วนำมาประดิษฐ์โดยวิธีการจักสาน ผูกมัด ถักด้วยมือจนกลายเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องจักสานจากผักตบชวา นานาชนิดที่มีลวดลายสวยงาม จนสามารถนำออกจำหน่ายได้



ภายในประเทศ และอาจมีผู้ประกอบการบางรายที่สามารถนำส่งออกจำหน่ายยังต่างประเทศอีกด้วย

แต่เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจ ประกอบกับมีผู้ประกอบการในผลิตภัณฑ์เดียวกันหรือคล้ายคลึงกันเป็นจำนวนมากขึ้น จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันชิงธุรกิจมากขึ้นด้วย อีกทั้งยังประสบปัญหาการช่วงชิงการตลาดจากผลิตภัณฑ์ในเชิงอุตสาหกรรม ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า หากกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานจากผักตบชวาได้รับรู้และเข้าใจในกระบวนการทางตลาด และมีการวางแผนธุรกิจโดยการจัดทำแผนธุรกิจอย่างถูกวิธีและด้วยความรอบคอบแล้ว ก็อาจส่งผลให้ธุรกิจเกิดการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ตลอดไป อีกทั้ง ในพื้นที่ภาคกลางก็ยังเป็นแหล่งอุดมสมบูรณ์มีวัตถุดิบที่หาง่ายและเป็นเมืองท่องเที่ยว ก็ยิ่งส่งผลต่อธุรกิจให้มีความเจริญเติบโต แข็งแกร่งและยั่งยืนต่อไป

## 1.2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน
2. เพื่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการทำธุรกิจของกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน

## 1.3. ขอบเขตของโครงการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน ประกอบด้วย การศึกษาปัญหาทางการตลาดในด้านต่าง ๆ โดยครอบคลุมถึงแนวทางการพัฒนาด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจให้ได้มาตรฐาน

### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานจากผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน โดยกำหนดไว้ 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอยุธยา, จังหวัดอ่างทอง, จังหวัดสิงห์บุรีและจังหวัดชัยนาท เนื่องจากทั้ง 4 จังหวัด มีประวัติศาสตร์ที่เก่าแก่จารึกไว้อย่างน่าประทับใจ และมีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ๆ อยู่หลายแห่ง นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์ OTOP หลากหลายชนิด รวมทั้งยังเป็นแหล่งรวมที่ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวาด้วย

#### 1.4. สมมติฐานในการวิจัย

1. กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบนที่มีเพศ, อาชีพ, ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน สามารถเข้ามีส่วนร่วมในการศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาด และการจัดทำแผนธุรกิจให้เป็นประโยชน์ได้เช่นเดียวกัน

2. แม้วัฒนธรรม ประเพณี เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน นโยบายภาครัฐ กฎหมาย และ ทรัพยากรตามธรรมชาติ ที่แตกต่างกัน กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา ก็ สามารถพัฒนารูปแบบการดำเนินงานด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจให้ได้มาตรฐานมี ประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สอดคล้องกับธุรกิจของตนได้เช่นเดียวกัน

#### 1.5. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

##### ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1. ปัจจัยภายใน
  - 1.1. เพศ
  - 1.2. อาชีพ
  - 1.3. ประสบการณ์ในการทำงาน
2. ปัจจัยภายนอก
  - 2.1. วัฒนธรรม ประเพณี
  - 2.2. เทคโนโลยี
  - 2.3. สภาพการแข่งขัน
  - 2.4. นโยบายภาครัฐ,กฎหมาย
  - 2.5. ทรัพยากรตามธรรมชาติ ได้แก่ ผักตบชวา

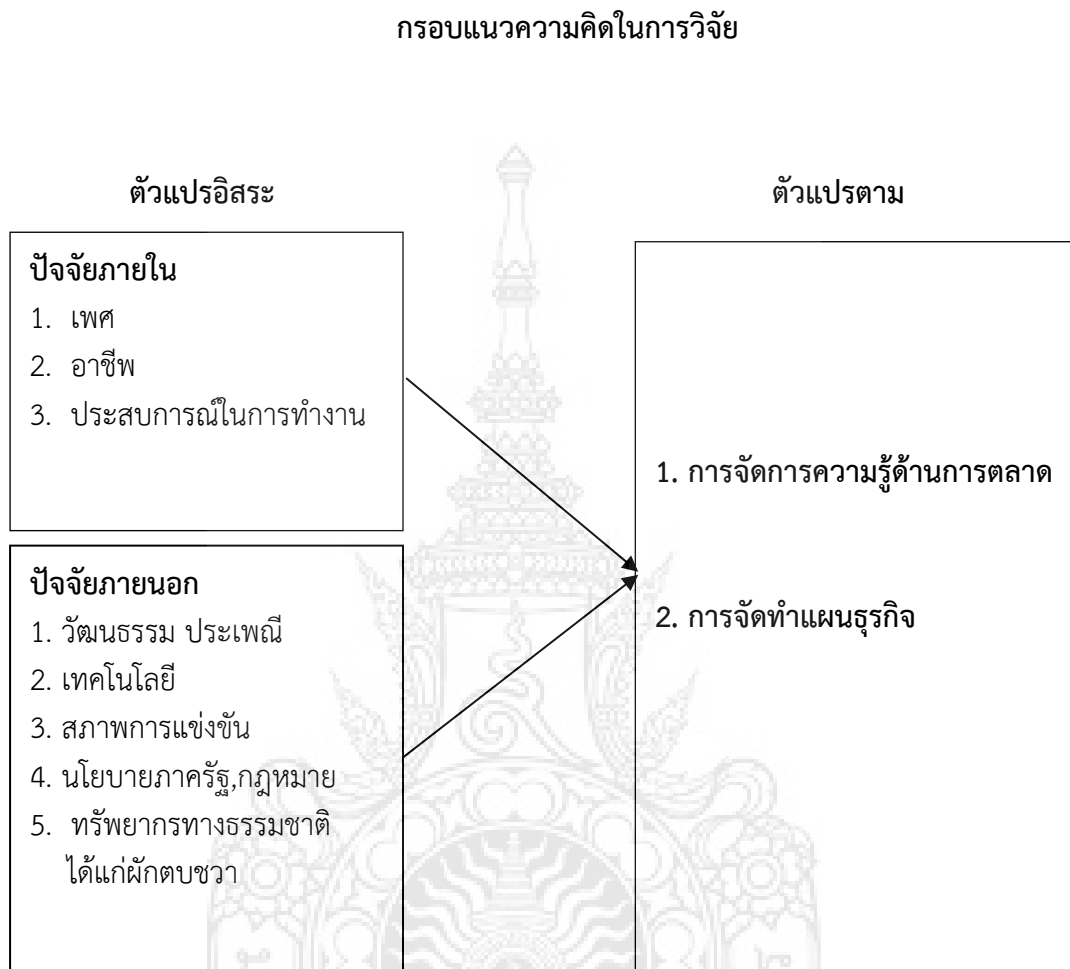
##### ตัวแปรตาม ได้แก่

- 1.1. การจัดการความรู้ด้านการตลาด
- 1.2. การจัดการทำแผนธุรกิจ

#### 1.6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP พื้นที่ภาคกลางตอนบนของประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

## ภาพประกอบที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



### 1.7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางให้เกิดการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้าOTOP ประเภทเครื่องจักสานจากผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบนของประเทศไทย

2. เพื่อช่วยพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับการทำธุรกิจของกลุ่มผู้ผลิตสินค้าOTOP ประเภทเครื่องจักสานจากผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบนของประเทศไทย เพื่อให้เป็นธุรกิจที่ยั่งยืนต่อไป

## 1.8. นิยามศัพท์เฉพาะ

**การตลาด** หมายถึง การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในทางธุรกิจที่มีผลทำให้เกิดการนำสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการนั้นๆ ให้ได้รับความพึงพอใจ ขณะเดียวกันก็บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

องค์ประกอบของการตลาด

1. มีสิ่งที่จะโอนเปลี่ยนกรรมสิทธิ์ คือสินค้าหรือบริการ
2. มีตลาด คือ ผู้ซื้อที่ต้องการซื้อสินค้าหรือบริการ
3. มีผู้ขายสินค้าหรือบริการ
4. มีการแลกเปลี่ยนโอนกรรมสิทธิ์ซึ่งกันและกัน

**แผนธุรกิจ** หมายถึง คู่มือในการดำเนินธุรกิจโดยนำเสนอการวิเคราะห์รายละเอียดธุรกิจในตัวแปรที่สำคัญๆ คือ สินค้าหรือบริการที่ขาย กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ของธุรกิจ

**กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP** หมายถึง ผู้ผลิตที่มีแนวคิดร่วมกันที่มีความต้องการให้แต่ละหมู่บ้านหรือในกลุ่มของตนมีผลิตภัณฑ์หลักเป็นของตนเอง เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบหรือทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาทำการพัฒนาจนกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างรายได้แก่ชุมชนของตน

**เครื่องจักสานผักตบชวา** หมายถึง เครื่องใช้ที่ทำด้วยผักตบชวา จากฝีมือความคิด ภูมิปัญญาท้องถิ่นของชาวบ้านมีลักษณะรูปร่างแตกต่างกันไปตามแต่ละท้องถิ่น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิประเทศ

คำว่า “ จักสาน ” คือ การทำให้เป็นแฉก เป็นหยักๆ หรืออีกวิธีการหนึ่งคือการที่ชาวบ้านนำเอาก้านผักตบชวามาตากแห้งและอบกันเชื้อราแล้ว นำมาทำให้เป็นเส้น จากนั้นก็นำมาถักทอหรือขัดกันจนเกิดเป็นลวดลายต่าง ๆ ตามที่สร้างสรรค์จากแนวคิดและภูมิปัญญาท้องถิ่นตนทำให้เกิดรูปร่างต่าง ๆ ที่สวยงาม จนสามารถนำไปใช้สอยได้อย่างเอนกประสงค์ตามความต้องการ

**พื้นที่ภาคกลางตอนบนประเทศไทย** ประกอบด้วย 8 จังหวัดภาคกลางตอนบน ได้แก่ จังหวัดชัยนาท, จังหวัดนนทบุรี, จังหวัดปทุมธานี, จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, จังหวัดลพบุรี, จังหวัดสระบุรี, จังหวัดสิงห์บุรีและจังหวัดอ่างทอง สำหรับการจัดทำวิจัยฉบับนี้ ได้คัดเลือก 4 จังหวัดได้แก่ จังหวัดอยุธยา, อ่างทอง, สิงห์บุรีและจังหวัดชัยนาท

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย”การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวาพื้นที่ภาคกลางตอนบนของประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร,แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาเป็นแนวทางพื้นฐานซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

- 2.1.1. แนวคิดทฤษฎีความรู้
- 2.1.2. แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้
- 2.1.3. แนวคิดทฤษฎีการตลาด
- 2.1.4. แนวคิดทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด
- 2.1.5. แนวคิดทฤษฎีการจัดทำแผนธุรกิจ

#### 2.2. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสินค้าOTOPประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา

#### 2.3. ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

#### 2.4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1.1. แนวคิดทฤษฎีความรู้

ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge :TOK) หรือรู้จักกันในอีกชื่อหนึ่งว่า ญาณวิทยา ( Epistemology ) เป็นสาระที่ว่าด้วยการแสวงหาความรู้ เพิ่มเติมอย่างลึกซึ้งในสิ่งที่ผู้เรียนรู้ (knowing) ว่าด้วยการค้นคว้าและแสวงหาความรู้ เพื่อพิสูจน์ประเด็นความรู้ ข้อค้นพบหรือสมมติฐานของความรู้ที่ผู้เรียนรู้ได้รับรู้ และเป็นที่ยอมรับ ว่าด้วยการส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแหล่งที่มาของความรู้ ว่าด้วยการจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนรู้ได้เรียนรู้กระบวนการรับรู้ในลักษณะที่เป็นวัฒนธรรมของการรับรู้และการรับรู้ที่ใช้ความรู้สึก และว่าด้วยการปลูกฝังการสร้างความเข้าใจที่เป็นสากลให้แก่ผู้เรียน

แนวความคิดของกระบวนการความรู้ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, /2.547 : 54 - 59) ได้สรุปไว้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1). การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหาว่าองค์กรของเรามีความรู้ อะไรอยู่บ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การค้นหาความรู้สามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge mapping หรือการทำและแผนที่ความรู้ เพื่อจัดอันดับความสำคัญ ทำให้มองเห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร บุคลากรทราบว่ามีความรู้ อะไรและสามารถหาได้จากที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นพื้นฐานในการต่อยอดความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

2). การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) องค์กรจะต้องมีวิธีการดึงดูความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม มีการสร้างความรู้ใหม่การนำความรู้จากภายนอกมาใช้ มีการพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้หรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บ หัวใจสำคัญคือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและแสวงหาความรู้ดังกล่าวให้ได้

3). การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) องค์กรต้องจัดความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ และเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็วมีการแบ่งประเภทของความรู้ อย่างเหมาะสมตามลักษณะของงาน วางโครงสร้างของความรู้ขององค์กร

4). การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์สอดคล้องต้องการของผู้ใช้

5). การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นต้องถูกนำออกมาใช้ประโยชน์ การเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้นั้นสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

- การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลความรู้ให้กับผู้รับ โดยที่ผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือเรียกว่า Supply

- based เช่น หนังสือเวียน การฝึกอบรม

- การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกใช้แต่เฉพาะความรู้ที่ตนต้องการ ซึ่งช่วยให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลที่ไม่ต้องการใช้ เรียกอีกอย่างว่า Demand-based เช่น Web board

6). การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) องค์กรสามารถนำเครื่องมือในการจัดการความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งใช้หลักการของ SECI ความรู้ชัดแจ้งสามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ความรู้ฝังลึกนั้นเกิดการแลกเปลี่ยนได้ยากขึ้นอยู่กับทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กรและต้องเลือกใช้วิธีให้เหมาะสม

7). การเรียนรู้ (Learning) การที่คนในองค์กรสามารถเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ และสามารถนำความรู้ นั้นไปใช้ตัดสินใจในการทำงานโดยการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรให้มากขึ้นเรื่อย ๆ และถูกนำไปใช้สร้างความรู้ใหม่ๆ เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า วงจรแห่งการเรียนรู้

ความหมายของความรู้

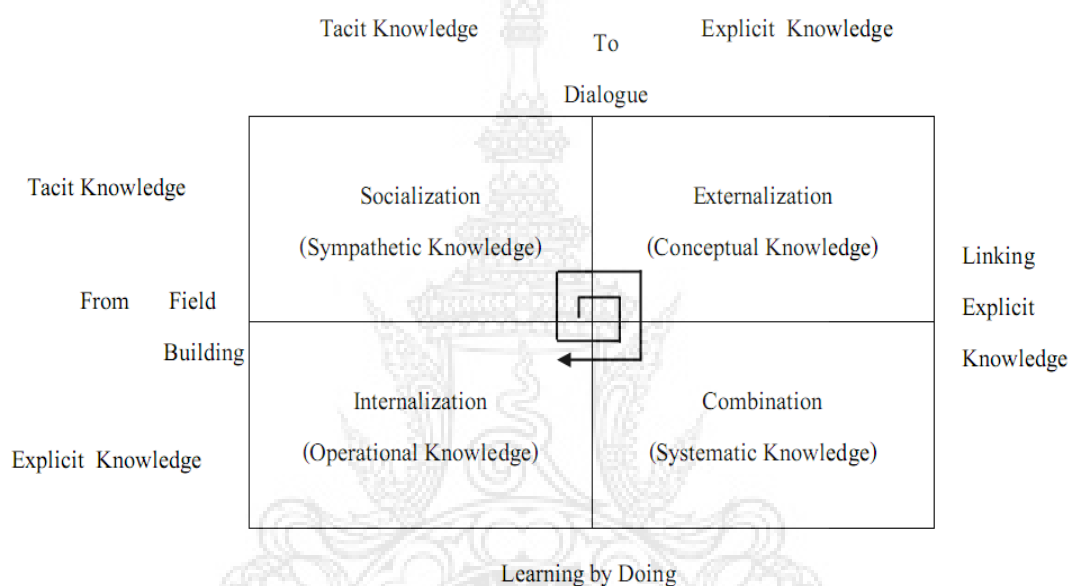
Hideo Yamazaki (สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548; 8) ให้ความหมายของ

ความรู้เป็นสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

I. Nonaka (1994) ความรู้ (Knowledge) จะเป็นภูมิปัญญา หรือ Wisdom เมื่อความรู้ นั้นนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ หรือ ระบุว่าความรู้ที่ผ่านการปฏิบัติและพิสูจน์ว่าได้ผลมา อย่างยาวนาน ซึ่งการนำเอาข้อมูลมากองรวมกันไม่ได้ทำให้เกิดข่าวสารมากองรวมกันไม่ได้เป็นความรู้ การนำเอาความรู้มากองรวมกันไม่ได้เป็นปัญญาเพราะข่าวสาร ความรู้ ปัญญา มีอะไรที่มากกว่าการ นำเอาส่วนประกอบต่างๆ

Benjamin S. Bloom ([ออนไลน์] th. Wikipedia.org/wiki/ความรู้) ความรู้ หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึง สิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ

Noaka and Takeuchi (2000: 139 – 150) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กร ซึ่งเกิดเป็นวงจรความรู้ ระหว่างความรู้ที่อยู่ในตัวคน/ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECEI Knowledge conversion ในการอธิบาย ซึ่งแบ่งการสร้างความรู้เป็น 4 ชั้น ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1 : การสร้างความรู้ในองค์กร (SECI Model)

ที่มา : Nonaka and takeuchi. (2000) Classic work: Theory of organizational knowledge creation ในMorey, Maybury and Thuraisingham, Knowledge Management: Classic and contemporary works, 139-182.

ขั้นที่ 1 กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization : Tacit knowledge to Tacit Knowledge)

เป็นกระบวนการแบ่งปันประสบการณ์และการสร้างความรู้ที่เป็นนัย โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้ที่เป็นนัยได้โดยตรงจากผู้อื่น โดยปราศจากการใช้ภาษาหรือการพูดคุยกัน คือ บุคคลจะได้รับความรู้ผ่านการดำรงชีวิตร่วมกันกับผู้อื่น มีการสังเกตซึ่งกันและกัน และการอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน สิ่งสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ ประสบการณ์ Experience เกิดได้จากการสังเกต การลอกเลียนแบบ การฝึกหัด การลงมือปฏิบัติ เช่น พนักงานเข้าใหม่ จะเรียนรู้จากพนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมแบบ on the job training ดังนั้น ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้ที่เห็นพ้องต้องกัน” Sympathetic Knowledge

## ขั้นที่ 2 : กระบวนการกระจายสู่ภายนอก (Externalization : From Tacit Knowledge to Explicit Knowledge)

ระหว่างขั้นตอนนี้ ความรู้ที่เป็นนัย หรือที่อยู่ในตัวคน จะเชื่อมต่อเข้ากับความคิดที่ชัดเจน กล่าวคือ ความรู้ที่ได้มาจากขั้นที่ 1 จะถูกนำมาแสดงให้เห็นในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้กว้างและครอบคลุมมากขึ้น ขั้นตอนนี้เป็นหัวใจของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ความรู้ที่เป็นนัยถูกทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยผ่านการเปรียบเทียบ การใช้ตัวอย่าง การสร้างแนวคิดหรือตัวแบบ ขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างแนวคิด” Conceptual Knowledge

## ขั้นที่ 3 การรวมเข้าด้วยกัน (Combination : Explicit Knowledge to Explicit Knowledge)

ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการทำให้ความคิดต่างๆ เป็นระบบ เพื่อให้กลายเป็นความรู้ ความรู้ที่ชัดเจนถูกรวมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก ความรู้จะเกิดการรวมตัวกันผ่านสื่อต่างๆ เช่น การประชุม การสัมมนา การสนทนา การติดต่อผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ความรู้ลักษณะนี้เรียกว่า “ความรู้ที่เป็นระบบ” Systematic Knowledge

## ขั้นที่ 4 กระบวนการรวมเข้าสู่ภายใน (Internalization : Explicit Knowledge to Tacit Knowledge)

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการประมวลผลให้ความรู้ที่ชัดเจน กลายเป็นความรู้ที่เป็นนัย กล่าวคือ ความรู้ที่ชัดเจน (เป็นที่ประจักษ์) จากขั้นที่ 3 จะเปลี่ยนกับไปเป็นความรู้โดยนัยอีกครั้ง ซึ่งเปรียบเทียบได้กับ การเรียนรู้จากกระทำ (Learning by Doing) ประสบการณ์ที่ผ่าน ขั้นที่ 1-2-3 ซึ่งประสบการณ์เหล่านั้น จะทำให้บุคคลกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่า ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้เชิงปฏิบัติการ” Operational Knowledge

แม้ว่าโมเดลของทั้งสองท่านจะเข้าใจง่าย แต่การแบ่งปันความรู้ที่เป็นนัยผ่านกระบวนการชัดเจนทางสังคม (ขั้นที่ 1) หรือการเปลี่ยนให้เป็นการรู้ที่ชัดเจนผ่านกระบวนการกระจายสู่ภายนอก (ขั้น 2) ไม่ใช่เรื่องที่ย่าง่ายนัก ซึ่งมีหลายปัจจัยเข้ามาที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำความรู้ไปแบ่งปันกันก็เป็นอีกส่วนที่มีความสำคัญ เช่นเดียวกัน

การสร้างความรู้เป็นขั้นที่ความรู้ที่เป็นนัยถูกทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยผ่านการเปรียบเทียบ การใช้ตัวอย่าง การสร้างแนวคิดหรือตัวแบบ ขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างแนวคิด” Conceptual Knowledge

พรธิดา วิเชียรปัญญา(2547; 20) ความรู้ คือ ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินและรวมกันของประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่

ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (2548 ;5-6) ได้กล่าวว่า “ความรู้” นั้น มีหลายนัยและหลายมิติคือ

1. ความรู้คือสิ่งที่นำไปใช้จะไม่หมด หรือสึกหรอแต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามขึ้น
2. ความรู้คือสารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
3. ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้
4. ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน กล่าวว่า ความรู้คือ สิ่งที่น้อมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือ สารสนเทศที่



ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

รูปแบบของความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นสัญลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่าง ๆ เช่น VCD DVD Internet ฯลฯ บางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบรูปธรรม

2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่มีสมารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด บางครั้งจึงเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม

ตามตัวแบบของเซกิ(SECI) ความรู้ทั้งแบบแฝงเร้นและแบบชัดเจนจะมีการแปรเปลี่ยนถ่ายทอดไปตามกลไกต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดความรู้การผสมผสานความรู้และการซึมซับความรู้

การจัดการความรู้มีหลายรูปแบบ หลายโมเดล แต่ที่น่าสนใจคือ การจัดการความรู้ที่ทำให้คนเคารพศักดิ์ศรีของคนอื่น เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เชื่อว่า ทุกคนมีความรู้ปฏิบัติในระดับความชำนาญที่ต่างกัน เคารพความรู้ที่อยู่ในคน เพราะหากถ้าเคารพความรู้ในตำราวิชาการอย่างเดียวนั้น ก็เท่ากับว่าเป็นการมองว่า คนที่ไม่ได้เรียนหนังสือ เป็นคนที่ไม่มีความรู้

จากการศึกษาความหมายของ”ความรู้” อาจสรุปได้ว่า ความรู้คือ ข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่ได้รับรู้มาผสมผสานกับประสบการณ์ การแสดงความคิดเห็น ที่พร้อมจะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการตัดสินใจหรือใช้ในการดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนและส่วนรวม

ประเภทของความรู้

ดิสพงค์ พรชนกนาถและปรียววรรณกรรมล้วน (2548) แนวคิดในการแบ่งประเภทความรู้ที่น่าสนใจและได้รับความนิยมน้อยกว่าแพร่หลายเป็นของ Michel Polanyi และ Ikujiro Nonaka โดยเป็นแนวคิดที่แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปแบบของตัวเลข สูตรหรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

ความรู้ทั่วไป หรือความรู้ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้ง เรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม การจัดการความรู้เด่นชัด จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ตรวจสอบ และตีความได้เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป

ความรู้เฉพาะตัว หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือ สัญชาตญาณ ของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน

งานฝีมือ การจัดการความรู้ซ่อนเร้น จะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้จะมีการปรับเปลี่ยนสภาพได้ตลอดเวลา บางครั้ง ความรู้เฉพาะตัวหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ก็ออกมาเป็นความรู้ทั่วไปหรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และบางครั้งก็กลับปรับเปลี่ยนสลับกัน จากความรู้ทั้ง 2 ประเภท สัดส่วนของความรู้ในองค์กรจะพบว่าส่วนใหญ่เป็นความรู้แบบฝังลึกมากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง สัดส่วนได้ประมาณ 80:20 ซึ่งเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่พ้นเหนือน้ำสามารถมองเห็นชัดเจนเปรียบได้กับความรู้แบบชัดแจ้งซึ่งเป็นส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำเปรียบได้กับความรู้ฝังลึก (ที่มา : [th.wikipedia.org/wiki/การจัดการความรู้](http://th.wikipedia.org/wiki/การจัดการความรู้))

### แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันการมีองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลงเปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน Learning Organization หรือ การทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์การ Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon ว่าเป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การ Chris Argyris และ Donald Schon ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้สองรูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้าง Learning Organization คือ Single Loop Learning (FirstOrder / Corrective Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการลักษณะการเรียนรู้แบบที่สองเรียกว่า Double Loop Learning (Second Order/Generative Learning) หมายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการกระทำ

ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก จุดประสงค์หลักที่สำคัญ ได้แก่ การเอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่
  - 1.1. ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ
  - 1.2. ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
  - 1.3. ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ
    1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
    2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model)
    3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
    4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
    5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
    6. การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)
2. องค์การ (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่
  - 2.1. วิสัยทัศน์
  - 2.2. วัฒนธรรมองค์การ
  - 2.3. กลยุทธ์
  - 2.4. โครงสร้าง
3. สมาชิกในองค์การ (People) หรือการเสริมความรู้จักบุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่
  - 3.1. บุคลากร
  - 3.2. ผู้บริหาร / ผู้นำ
  - 3.3. ผู้รับบริการ / ลูกค้า
  - 3.4. คู่ค้า
  - 3.5. พันธมิตร / หุ้นส่วน
  - 3.6. ชุมชน
4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย
  - 4.1. การแสวงหาความรู้
  - 4.2. การสร้างความรู้
  - 4.3. การจัดเก็บความรู้
  - 4.4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์
5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย
  - 5.1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 5.2. เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้

### 5.3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ที่คนคิด แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสัมผัสประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจแล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming ( PDCA : Plan, Do, Check, Action)

2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program

3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก

4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ

5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร

1. สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร (I'm my position)

2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าจะตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร (The enemy is out there)

3. ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of taking change)

4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A fixation on events)
5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The delusion of learning from experience)
6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The myth of management team)
7. ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The boiled frog syndrome)

Peter Senge (1990) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดย “Senge” ได้ให้คำนิยามของ”องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต คำว่า “วินัย (Discipliners)” หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะหรือสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ โดยวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย

**วินัยประการที่ 1** การคิดอย่างเป็นระบบ(Systematic thinking) เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ในความเป็นจริง บุคลากร ผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย การปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหและพัฒนางาน ทุกสิ่งนั้นมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนั้นให้มองทุกอย่างในภาพรวมไม่มองอย่างจับจดหรือมองแค่ภายในองค์กรของเราแต่ต้องมองออกไปนอกรอบไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

คำว่า”ระบบ” คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันเป็นส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่ารวมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของงานหนึ่ง ย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล้มสลาย กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กรในมิติของสถานการณ์ และเวลาต่าง ๆ กันนั้น

Senge ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking)” ไว้ว่า วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผลเห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวย การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ ทิศทางปัญหาที่ผู้บริหารทุกคนต้องมีหากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมองของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์การเข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้อง“อ่านเกม”ได้และอ่านเกมเป็นเวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากที่ละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าหรือไม่ ปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ อย่างชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง ซึ่งปฏิบัติการก่อนปัญหาจะเกิดขึ้น
3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์และมองเห็นถึงประโยชน์นั้น

**วินัยประการที่ 2** ความรอบรู้แห่งตนเอง(Personal mastery) การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อเกิดการเรียนรู้ระดับบุคคลในองค์กรขึ้นก่อนคนในองค์กรต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ตัวเองถนัดอยู่แล้วหรือไม่ก็ตามยิ่งเรื่องที่ตัวเองถนัดหรือสนใจนั้นยิ่งต้องพัฒนาให้มากยิ่งขึ้น

Senge เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า” องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนมีได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอจึงเป็นรากฐานอันสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น ความรอบรู้จึงเป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง โดยเห็นว่า อะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์การ ในขณะที่เดียวกันก็มองเห็นถึงภาพในอนาคต(Vision) ที่เป็นไปได้ แล้วนำมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วคุณต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์(Creative Tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับสิ่งที่ควรจะเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา(will power)การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้นจะต้องผสมผสานความมีเหตุผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับสภาพภายนอก นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมายกับงานและองค์การ

**วินัยประการที่ 3** แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) คือข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐานข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลกมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลายหน้าที่ของวินัยข้อนี้ ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจแยกแยะได้ระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เราท้าทายและปรับขยายขอบเขต กระบวนการความคิด ความเชื่อ เข้าใจมุมมองและการคิดอ่านของคนอื่น Senge เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ(Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่า ความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skills) เป็นดัชนีบอกว่า เรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นจะต้องใช้ทักษะทั้ง 2 และต้องรักษาทักษะทั้ง 2 ให้เกิดความสมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงามและสนับสนุน คนเราเกิดมาในสถานที่ที่ต่างกัน การเลี้ยงดูการรับรู้ร่วมกันเกิดการยอมรับร่วมกันและพร้อมใจร่วมมือกัน ก็จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้

Senge เชื่อว่า ความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้นต้องอาศัยวินัยที่ 1 คือ การคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยจึงจะมีพลัง เกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารพึงผสมผสานแบบแผนความคิดอ่านของตนให้เข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ เป็นระบบโดยเน้น

ภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ผูกทักษะในการคิดวิเคราะห์ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีเราอาจจะหลง เข้าใจผิดก็เป็นได้ หน้าที่ของเราคือ การพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอย่างสม่ำเสมอและมีความยืดหยุ่น จะทำให้เราสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการ แนวคิดแนวทางการปฏิบัติของเราได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

**วิสัยประการที่ 4** วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน(Personal vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใย ให้มีความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดต่างๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โนม่น้าวหรือดังที่เรียกกันว่า”Walk the talk” ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โนม่น้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (turn vision into action) ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก (Proaction) มีไซรหรือความแก้ไข (Reaction)

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กรความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายในคือ มีส่วนสร้างแรงดลบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากรต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง เพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร จะมีส่วนเสริมสร้างความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

Senge เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing ideas) ขึ้นนำองค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเข้าแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด คือ

อะไร : ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร

ทำไม : ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร

อย่างไร : เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริง ด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

Senge เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้เป่าแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์กรมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาว ผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดมีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน มีความตื่นตื้นอยากเห็น Senge เห็นว่า การคิดในเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของการ

สืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิด(Mental Models) เข้าร่วมด้วย ทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้

**วินัยประการที่ 5** การเรียนรู้เป็นทีม(Team Learning) ความรู้บางอย่างนั้นไม่สามารถคิดขึ้นมาได้ หากปราศจากการร่วมมือร่วมใจคิดค้นขึ้นมาด้วยกัน นอกจากนั้น การเรียนรู้เป็นทีมยังส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่เร็วยิ่งขึ้นกว่าการเรียนรู้โดยลำพัง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารสามารถเข้ามามีบทบาทที่จะคอยผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการเรียนรู้เป็นทีม เราจะทำอย่างไรให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น Senge เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย(Discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน(Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowement) ให้แก่บุคคลหรือทีม ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือการพูดคุย(Dialogue) และการอภิปราย(Discussion) การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอโดยทั่วไป เราอาจจะรับความคิด ข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังยืนหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนาน่าทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนาคือการเปิดเผยว่า ความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น

เงื่อนไข 3 ประการ ที่จะเกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อการเสวนาได้ผลสูงสุดคือ

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อของตนมาตัดสินตรวจสอบความคิดของผู้อื่น
2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกับตน ต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจและเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไป “ข่ม” หรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปรายในการวิเคราะห์สถานการณ์ จำต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอธิบายแก่ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดี นำไปสู่การตัดสินใจเลือก หาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลาย โดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ ๆ บางทีแนวปฏิบัติใหม่ๆเป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ฝึกฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้



Senge เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัว ร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

### 2.1.2. แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management; KM)

ดร.ณพศิษฐ์ จักรพิทักษ์(2552 : 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การบริหารจัดการองค์การ โดยเน้นการใช้ความรู้และประสบการณ์ของคนทำงาน รวมทั้งสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมนั้นๆ เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กรและชีวิตและครอบครัวของพนักงานร่วมกัน ซึ่งการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ และ ปัญญา ในที่สุด

สารานุกรมเสรี(2554: ระบบออนไลน์) และการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้แก่องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด(สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2548 : 3)

การจัดการความรู้หมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การประมวล การและเปลี่ยนและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

แนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

คือกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การบ่งชี้ความรู้คือ การค้นหาและระบุให้ได้ว่า การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรและคนในองค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด เช่น อยู่ในเอกสาร ฐานความรู้ หนังสือเวียนหรือในตัวบุคคลและอยู่ที่ใครบ้าง เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ โดยการสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อองค์กร การแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร (องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการเป็นพิเศษ) การรักษาความรู้เก่าที่มีอยู่และยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คือ การวางโครงสร้างความรู้ในองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ให้เป็นระบบในอนาคต

ขั้นที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้คือ การปรับปรุงเอกสาร โปรแกรมการจัดเก็บเอกสาร ให้เป็นมาตรฐาน โดยใช้รูปแบบและเนื้อหาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำความไปใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

ขั้นที่ 5 การเข้าถึงความรู้คือ การกำหนดรูปแบบและวิธีการที่จะทำให้นักในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การทำหนังสือเวียน การจัดทำเว็บไซต์ต่าง ๆ เป็นต้น

ขั้นที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้คือ การที่คนในองค์กรนำความรู้ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนกัน ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้ เช่น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ Internet หรือในรูปแบบที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น การจัดทีมข้ามสายงาน การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้การใช้ระบบที่เลี้ยงเพื่อเสนองานการสับเปลี่ยนสายงานการยืมตัวและการจัดเวทีความคิดเห็นเป็นต้น

ขั้นที่ 7 การเรียนรู้คือ การที่คนในองค์กรนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ และนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร

ประพนธ์ ผาสุขยัต (2547) ได้เสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้ แบบปลาทู (Tuna Model) เป็นกรอบความคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โดยเปรียบเทียบการจัดการความรู้เสมือนปลาหนึ่งตัว ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหาง ปลาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. ส่วนหัวปลา (Knowledge Vision : KV) ส่วนที่เป็นเป้าหมาย คือเป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือทิศทางของการจัดการความรู้ มองหาเส้นทางที่เดินทางไป แล้วคิดวิเคราะห์ว่า จุดหมายอยู่ที่ไหนต้องวางแบบใดไปในเส้นทางไหน และไปอย่างไร ในที่นี้เราจะเปรียบเทียบเป็นการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) ก่อนที่เราจะทำงานอะไรซักอย่างเราต้องรู้ก่อนว่าเราต้องการอะไร จุดหมายคืออะไร และต้องทำอะไรบ้าง ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ความเป็นจริงของการจัดการความรู้ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่ทำให้งานบรรลุผลตามที่ต้องการโดยใช้ความรู้เป็นฐานหรือเป็นปัจจัยให้งานสำเร็จ อาทิเช่น

- การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ
- การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ได้รับการรองรับมาตรฐาน
- การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงาน โดยที่ส่วนหัวปลาจะต้องเป็นของผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมด หรือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

2. ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing : KS) เป็นส่วนกิจกรรม คือ ส่วนลำตัวที่มีหัวใจของปลา อยู่ทำหน้าที่สูบฉีดเลือดไปเลี้ยงส่วนต่างๆของร่างกาย ในที่นี้เราจะเปรียบเทียบเป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือเราจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เกิดการเรียนรู้เพื่อให้คนเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จัดเป็นส่วนสำคัญที่สุด และยากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวงวิชา โดยเฉพาะความรู้ที่ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานหรือคุณกิจ พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้และเกิด

นวัตกรรม ส่วนตัวปลา บุคคลที่เป็นผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณอำนวย” เป็นผู้คอยจุดประกายและอำนวยความสะดวก

สรุปว่า ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่แนบแน่นอยู่กับการทำงานนี้ เราแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน สภาพจิตทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับมีสติรู้สำนึก ระดับจิตใต้สำนึก และระดับจิตเหนือสำนึกอย่างซับซ้อน โดยที่จิตของสมาชิกทุกคนมีอิสระในการคิด การตีความตามพื้นฐานของตน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้อาศัยพลังความแตกต่างของสมาชิก โดยมีจุดร่วมอยู่ที่การบรรลุ “หัวปลา” ของการจัดการความรู้ และ “หัวปลา” ขององค์กร

3. ส่วนที่เป็นหางปลา (Knowledge Assets : KA) เป็นส่วนการจดบันทึก คือ องค์กรความรู้ที่องค์กรได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไว้เป็นคลังความรู้หรือขุมความรู้ ซึ่งมาจาก 2 ส่วนคือ

- ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) คือ ความรู้เชิงทฤษฎีที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เอกสาร ตำรา และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

- ความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ไม่ปรากฏชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่เป็นสิ่งที่มีความค่ามาก เมื่อบุคคลออกจากองค์กรไปแล้ว และความรู้นั้นยังคงอยู่กับองค์กร ไม่สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

การจัดการความรู้ในส่วนนี้เป็นส่วนที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บ จัดหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการเข้าถึง และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Update) ช่วยทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน (Virtual Space) ให้คนที่อยู่ไกลกันสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น



ภาพประกอบที่ 2 แสดงแนวคิดแห่งการเรียนรู้ด้วย โมเดล “ปลาหู”  
ที่มา : อ้างถึงประพนธ์ :2547

### จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่ได้มีการรวบรวม จัดเก็บ การวิเคราะห์และกำหนดประเด็น รวมไปถึงการเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อ ประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยผ่านการสนับสนุนจากเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ เพื่อใช้เก็บรวบรวมและเผยแพร่ วัตถุประสงค์โดยทั่วไป ของการจัดการความรู้ มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้องค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล และในองค์กร โดยนำความรู้ขึ้นมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพ สูงสุด ทั้งในแง่ของการทำงาน และวิถีการดำเนินชีวิต
2. มีการนำเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น การเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน การนำระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการติดต่อ และเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในและระหว่างหน่วยงาน
3. เพื่อสร้างและพัฒนา ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานภายในองค์กร โดยการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนในสถานศึกษา ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เป็นต้น

### จากความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ช่วยรวบรวม จัดเก็บองค์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการนำความรู้มาวิเคราะห์และกำหนดประเด็น รวมไปถึงการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุดอีกด้วย การเผยแพร่องค์ความรู้ที่มีประโยชน์และจึงมีความจำเป็นต่อการพัฒนา และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

### 2.1.3. แนวคิดทฤษฎีการตลาด (Marketing Theory)

#### ความหมายของการตลาด

Phillip Kotler ให้ความหมายการตลาดว่า "เป็นกิจกรรมของมนุษย์ที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบำบัดความต้องการและการตอบสนองต่อความจำเป็นของมนุษย์ ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความต้องการต่างๆ"

E. Jerome McCarthy ให้ความหมายการตลาดว่า "เป็นผลงานที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวกับความพยายามให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยการคาดหมายความต้องการต่างๆ ของลูกค้าและยังรวมถึงการที่สินค้าและบริการผ่านจากผู้ผลิตไปยังลูกค้า เพื่อตอบสนองความพอใจให้กับลูกค้า"

Harry L. Hansan กล่าวว่า "การตลาดเป็นขบวนการค้นหาความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์และวิเคราะห์ออกมาเพื่อที่จะหาสินค้าหรือบริการที่มาสสนองตอบความต้องการนั้นๆ"

William Stanton ให้ความหมายการตลาดว่า "เป็นระบบของปฏิบัติการ กิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทั้งที่เป็นอยู่ปัจจุบัน และผู้บริโภคที่คาดหวังในอนาคต"

คณะกรรมการสมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา ให้ความหมายการตลาดว่า "เป็นการปฏิบัติทางธุรกิจที่เกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในการให้สินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ ได้รับความพอใจ ขณะเดียวกันก็บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ"

ทั้งนี้ แนวคิดทฤษฎีและแนวคิดด้านการตลาดของ Phillip Kotler วงการการตลาดโลกและถูกนำไปเผยแพร่ในวงการวิชาชีพ การศึกษาและ การบริการวิชาการทางธุรกิจในวงกว้าง

จากคำจำกัดความข้างต้น อาจสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. เป็นกิจกรรมที่จะทำให้สินค้าหรือบริการไปถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้ายอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การตอบสนองความต้องการหรือความพอใจของผู้บริโภคหรือลูกค้า นักการตลาดจะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถอยู่ในตลาดได้อย่างยาวนาน
3. การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ จะต้องมุ่งเน้นไปที่ตัวผู้บริโภคคนสุดท้ายหรือลูกค้าเป็นสำคัญ จึงนำกิจกรรมการตลาดเข้าไปให้ถึงผู้บริโภคเพื่อสนองความต้องการของเขา
4. การตลาดจะต้องมีการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย จึงจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนซื้อขายเกิดขึ้นได้ระหว่างผู้บริโภคหรือลูกค้ากับผู้ขาย

แนวความคิดด้านการตลาด(marketing concept)

แนวความคิดด้านการตลาด หมายถึง "การที่ธุรกิจอาจต้องใช้ความพยายามทั้งสิ้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อมุ่งหวังให้เกิดยอดขายและกำไรในที่สุด"

แนวความคิดด้านการตลาด มี 2 แนว คือแนวความคิดเก่ากับใหม่ แนวความคิดเก่าจะเน้นเรื่องการผลิต ผู้ผลิตสินค้ามีน้อยราย ความต้องการสินค้ามีมากกว่าสินค้าที่ผลิตออกมาหรืออุปสงค์ มีมากกว่าอุปทาน ต่อมาเมื่อมีการผลิตจำนวนมาก ต้นทุนสินค้าต่ำลง ตลาดก็ขยายตัวขึ้น ความเจริญทางเศรษฐกิจขยายตัวเพิ่มมากขึ้น กิจการต่าง ๆ เริ่มหันมาสนใจและเน้นการตลาดมากขึ้น ทำให้แนวความคิดด้านการตลาดเปลี่ยนไปเป็นแนวความคิดด้านการตลาดมุ่งเน้นการตลาดเพื่อสังคม(Societal marketing concept)

แนวความคิดใหม่จะเน้นด้านการตลาดที่ธุรกิจและองค์การได้ยึดถือและปฏิบัติกันมาซึ่งมีการใช้กันอยู่ทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด ซึ่งต่อไปนี้จะอธิบายถึงแต่ละแนวความคิดโดยจัดเรียงลำดับจากแนวความคิดที่เกิดขึ้นก่อนหลัง

จากแนวความคิดทั้งสองแนว สามารถแยกแยะแนวความคิดอย่างละเอียดได้เป็น 5 แนวคิดดังนี้

- 1. แนวความคิดด้านการผลิต(Production Concept) จัดเป็นแนวคิดที่เก่าแก่ที่สุด โดยนักธุรกิจจะเน้นการผลิตตามความต้องการของตนเอง ผู้บริโภคจะสนใจตัวสินค้าที่พบเห็นในตลาด
- 2. แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์(Product concept) เป็นแนวคิดที่นักธุรกิจให้ความสนใจในตัวผลิตภัณฑ์ โดยพยายามขยายผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ผู้บริโภคจะให้ความสนใจในคุณภาพที่ดีที่สุดขอผลิตภัณฑ์และราคาที่เหมาะสมสำหรับตนเอง ซึ่งจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

- \* ผู้บริโภคให้ความสนใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นอันดับแรก
- \* ผู้บริโภครู้คุณภาพและลักษณะที่แตกต่างกันของสินค้าที่ห่อต่าง ๆ ที่แข่งขันกันในตลาด
- \* ผู้บริโภคเลือกสินค้าที่ห่อใดก็ห่อหนึ่งจากสินค้าที่แข่งขันกัน โดยยึดหลักว่า ได้รับผลตอบแทนในด้านคุณภาพสูงสุดจากเงินที่จ่ายไป

\* งานขององค์กรก็คือ ความพยายามรักษาและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อดึงดูดและจูงใจผู้บริโภค

-3. แนวความคิดด้านการขาย (selling concept) เป็นแนวคิดที่นักธุรกิจเริ่มให้ความสนใจในการขาย โดยยึดหลักว่าผู้บริโภคโดยทั่วไปนอกจากจะให้ความสนใจด้านผลิตภัณฑ์แล้ว ยังจะต้องได้รับการกระตุ้นด้วยความพยายามทางการขายและวิธีการส่งเสริมการตลาดเพื่อให้ผู้บริโภครับรู้และยอมรับจนเกิดความต้องการซื้อในที่สุด ลักษณะสำคัญๆคือ

\* ผู้บริโภคโดยทั่วไปจะไม่ซื้อสินค้าอย่างเต็มที่ ผู้ขายจึงต้องใช้ความสามารถกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการซื้อเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

\* ผู้บริโภคจะถูกชักจูงให้ซื้อสินค้าโดยผ่านเครื่องมือกระตุ้นการขายด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การโฆษณา, การประชาสัมพันธ์, การใช้พนักงานขายที่มีความสามารถ ตลอดจนการจัดรายการส่งเสริมการขาย ลด แลก แจก แถม ชิงโชค เป็นต้น

\* งานหลักของบริษัท คือการจัดให้มีแผนกขายที่มีความสามารถดีเด่นเพื่อดึงดูดและชักจูงใจผู้บริโภค

\* ผู้บริโภคอาจซื้อซ้ำอีก เพราะมีความต้องการอยู่เรื่อย ๆ หรือถ้าไม่ซื้อซ้ำอีก ก็ยังมีผู้บริโภครายอื่นที่ต้องการซื้อสินค้า

- 4. แนวความคิดด้านการตลาด(Marketing concept) เป็นแนวคิดที่นักธุรกิจต้องการสนองตอบความต้องการของผู้บริโภค โดยนำเอาปัจจัยสำคัญๆ ที่เป็นองค์ประกอบอันสำคัญต่อผู้บริโภคมาประสมประสานกันจนเกิดส่วนประสมทางการตลาดหรือที่เรียกว่า 4 P's คือ

4.1. ผลิตภัณฑ์(Product) คือ สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้เช่น บรรจุภัณฑ์ สี ราคาคุณภาพ ตราสินค้า บริการและชื่อเสียงของผู้ขายผลิตภัณฑ์ อาจจะเป็นสินค้า บริการ สถานที่ บุคคล หรือความคิด ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้

4.2. ราคา (Price) คือเป็นจำนวนเงินหรือสิ่งอื่นๆ เพื่อนำ มาจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์โดยผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของผลิตภัณฑ์กับราคาของผลิตภัณฑ์นั้น ดังนั้นถ้าผู้บริโภครู้สึกว่ามีคุณค่าสูงกว่าราคาผู้บริโภคมักจะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์นั้น

4.3. ช่องทางการจำหน่าย (Place) คือ โครงสร้างของช่องทางที่เป็นสถาบันหรือบริษัทเพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดโดยการจัดจำหน่ายประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1). ช่องทางการจัดจำหน่าย (Chanel of distribution) หมายถึงกลุ่มบุคคลหรือธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายกรรมสิทธิ์ในผลิตภัณฑ์ไปยังผู้บริโภคโดยในระบบช่องทางการจัดจำหน่าย ประกอบด้วยผู้ผลิต คนกลางผู้บริโภค

2). การกระจายตัวสินค้า (Physical distribution) หรือการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (Physical distribution) หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การปฏิบัติการตามแผน และการควบคุมการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ ปัจจัยการผลิต และสินค้าสำเร็จรูป

4.4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตราสินค้าหรือบริการหรือความคิด หรือต่อบุคคล โดยใช้เพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการหรือเพื่อเตือนความทรงจำในผลิตภัณฑ์โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกความเชื่อและพฤติกรรมการซื้อหรือเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ

- 5. แนวความคิดด้านการตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing concept) เป็นเรื่องของความต้องการและการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค โดยคำนึงถึงสวัสดิภาพของสังคมส่วนรวม โดยหวังผลการตอบสนองเป็นเป้าหมายขององค์การที่ต้องการในระยะยาวเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย กิจกรรมต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อปัญหาต่าง ๆ ของสังคมที่เกิดขึ้นอันเนื่องจากการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ความเสื่อมโทรมของสภาพสิ่งแวดล้อม การเกิดภาวะเงินเฟ้อ อันเนื่องจากการราคาสินค้าเพิ่มขึ้น การขาดแคลนทรัพยากรบางประเภท ปัญหาที่เกิดขึ้นองค์การควรจะมี ความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้บริโภคทางด้านต่าง ๆ ได้แก่ ไม่ผลิตสินค้าที่ด้อยคุณภาพ ไม่ผลิตสินค้าที่เป็นพิษเป็นภัยต่อประชาชน ไม่ค้ากำไรเกินควร ไม่โฆษณาชวนเชื่อมากเกินไป ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. มีลักษณะเหมือนแนวความคิดที่มุ่งการตลาดคือ ต้องพิจารณาถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและพยายามสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ผู้บริโภค

2. ให้ความสำคัญกับผลกระทบในทางที่ดีต่อสังคมส่วนรวมและสภาพแวดล้อม ซึ่งมีผลไปถึงตัวผู้บริโภคด้วย

การดำเนินการของกิจการต่าง ๆ จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดเพื่อทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของกิจการ เพื่อจำได้นำมาปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและเพื่อลดความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ

สภาพแวดล้อมภายนอก (สมยศ นาวิการ, 2551) ประกอบด้วย

1). สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment) กฎข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการธุรกิจหอพัก ดังนี้

- พระราชบัญญัติ ควบคุมอาคาร
- ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ควบคุมอาคาร
- พระราชบัญญัติ หอพัก
- กฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวม กรุงเทพมหานคร

2). สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment) หากสภาพเศรษฐกิจดีก็จะเอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าสภาพเศรษฐกิจมีแนวโน้มถดถอยหรือตกต่ำ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและยากที่จะพยากรณ์ซึ่งมีผลทำให้การประกอบธุรกิจหยุดชะงัก ล้มเหลวหรืออาจจะต้องเลิกกิจการได้

3). สภาพแวดล้อมทางประชากรศาสตร์ (Demographic Environment) ประกอบด้วย อัตราการเจริญเติบโตทางประชากร จำนวนประชากร ระดับการศึกษา การเปลี่ยนแปลงลักษณะของครอบครัว การเคลื่อนย้ายประชากร

4). สภาพแวดล้อมทางด้านวัฒนธรรมและสังคม (Culture and Social Environment) ได้แก่ ทัศนคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม การดำเนินชีวิต และการอยู่อาศัย เป็นต้น

5). สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment) การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ เช่น การติดต่อสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นสภาวะแวดล้อมที่ธุรกิจสามารถควบคุมและกำหนดให้เป็นไปตามความต้องการได้ และสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของกิจการ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถจำแนกได้ คือ

1. ปัจจัยทางการตลาด (Marketing Factors) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย หรือ 4P ได้แก่

- 1). ผลิตภัณฑ์ (Product)
- 2). ราคา (Price)
- 3). การจัดจำหน่าย (Place)
- 4). การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

2. สิ่งแวดล้อมภายในอื่นๆ นอกเหนือจากปัจจัยทางการตลาด (Internal Non-Marketing Resources) ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่

- 1). ฝ่ายการผลิต (Production)
- 2). การเงิน (Financial)
- 3). ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)
- 4). ที่ตั้งบริษัท (Company Location)
- 5). ความสำเร็จในการวิจัยและพัฒนา
- 6). ภาพพจน์ของบริษัท (Company Image)

#### 2.1.4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

ฟิลลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler) ได้มีการแบ่งระดับของแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตลาดออกเป็น (Kotler, 1984) ระดับแรก การตลาดแบบดั้งเดิม (Traditional Marketing) โดยการตลาดแบบนี้มีจุดมุ่งหมายหลักคือ การสร้างความตระหนักในตราสินค้า (brands) แบบที่เคยมุ่งเน้นกันมา โดยการตลาดที่อยู่ในระดับขั้นนี้จะมุ่งให้ความสำคัญกับส่วนประสมการตลาด

ทฤษฎีส่วนประสมการตลาด หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ซึ่งธุรกิจสามารถใช้ร่วมกัน เพื่อสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคและกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด (Kotler, 1997.p.98) ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายเพื่อสนองความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ซึ่งจะประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ กิจกรรม องค์การ หรือบุคคลในการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย

1.1. การสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน หมายถึง การดำเนินการในเรื่องของการออกแบบชุดความแตกต่างที่มีความหมายให้การเสนอของบริษัทมีความโดดเด่นแตกต่างจากการเสนอของคู่แข่ง



1.2. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นกิจกรรมในการกำหนดข้อเสนอและภาพลักษณ์ของบริษัท เพื่อเข้าครอบครองตำแหน่งทางการแข่งขันที่โดดเด่นและมีมูลค่า และคุณค่าให้อยู่ในจิตใจของลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย

1.3. กลยุทธ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ เป็นการพิจารณาถึงคุณสมบัติที่มีลักษณะที่โดดเด่นและแปลกใหม่ของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งเป็นลักษณะที่สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากที่สุด นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระดับต่าง ๆ กัน คือ

1.3.1. ผลิตภัณฑ์ ประโยชน์พื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าจะได้รับจากการซื้อสินค้าโดยตรง

1.3.2. รูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ ลักษณะทางกายภาพที่ลูกค้าสามารถสัมผัสหรือรับรู้ได้ อันประกอบด้วย คุณภาพ รูปร่างลักษณะ รูปแบบ การบรรจุหีบห่อ ตราสินค้า ฯลฯ

1.3.3. ผลิตภัณฑ์ควบ ผลประโยชน์หรือบริการเพิ่มเติมที่ลูกค้าได้รับหลังจากการซื้อสินค้านั้น

1.3.4. ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง สิ่งที่ลูกค้าคาดว่าจะได้รับจากการซื้อและการใช้ผลิตภัณฑ์

1.3.5. ศักยภาพผลิตภัณฑ์ มีลักษณะริเริ่มที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

2. ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่แสดงออกในรูปของตัวเงิน ราคาคือต้นทุนของลูกค้า ดังนั้นผู้บริโภคจะทำการเปรียบเทียบมูลค่าของผลิตภัณฑ์กับราคา หากมูลค่าของผลิตภัณฑ์มีสูงกว่าราคา ก็จะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์นั้น เพราะฉะนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาจะต้องคำนึงถึง

2.1. การยอมรับของลูกค้า โดยต้องสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์ให้สูงกว่าค่าผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

2.2. ต้นทุนของสินค้า รวมถึงค่าใช้จ่ายและกำไรของผู้ผลิต

2.3. ลักษณะการแข่งขัน

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางการจัดจำหน่าย ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังตลาดการจัดจำหน่าย ประกอบด้วย

3.1. ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนไปยังตลาดในระบบช่องทางการจัดจำหน่าย จึงประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลางและผู้บริโภค

3.2. การกระจายตัวสินค้า หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง การเก็บรักษาสินค้า การบริหารสินค้าคงเหลือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการประสานงานให้เกิดต้นทุนในการจัดจำหน่ายต่ำสุดโดยมีระดับการให้บริการลูกค้าที่เหมาะสมและมุ่งหวังกำไร ในการกระจายตัวสินค้า ซึ่งสามารถสรุปหน้าที่ได้ดังนี้

3.2.1. การคาดคะเนยอดขาย เป็นการประมาณยอดขายที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง เพราะยอดขายที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับการเตรียมสินค้าคงเหลือให้เหมาะสม

3.2.2. การวางแผนการจัดจำหน่าย เป็นการเตรียมงานแต่ละงานที่จะปฏิบัติเกี่ยวกับการกระจายตัวสินค้า

3.2.3. การบริหารสินค้าคงเหลือเป็นการจัดการให้มีผลิตภัณฑ์ขายในตลาดโดยไม่ขาดแคลนและมีปริมาณที่เหมาะสม

3.2.4. การดำเนินงานเกี่ยวกับการสั่งซื้อเป็นขั้นตอนในการจัดการตามใบสั่งซื้อของลูกค้า

3.2.5. การบรรจุภัณฑ์เพื่อรักษาและคุ้มครองสินค้าให้อยู่ในสภาพที่ดี

3.2.6. การคลังสินค้า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดทิศทางการเคลื่อนไหวของสินค้า เพื่อให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

3.2.7. การจัดการวัสดุ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการเลือกใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อให้การเคลื่อนย้ายเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

3.2.8. การขนส่ง เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าว่าจะใช้วิธีไหนและอย่างไรจึงเหมาะสมและประหยัดที่สุด

4. การส่งเสริมการตลาด(Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 5 ประเภท ดังนี้

4.1. การโฆษณา คือเครื่องมือที่จัดว่าดีที่สุดในสำหรับการสร้างรูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ต้องใช้บุคคล จะต้องจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์ เพื่อนำเสนอ แคละส่งเสริมความคิดของสินค้าหรือบริการ

4.2. การส่งเสริมการขาย เป้าเครื่องมือระยะสั้นเพื่อส่งเสริมให้มีการติดตามหรือซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ๆ เช่น คุปอง การแข่งขัน การประกวด การให้ของแถมของแจก เป็นต้น โดยบริษัทจะใช้เครื่องมือการส่งเสริมการสร้างการตอบสนองที่เร็วให้กับข้อเสนอของผลิตภัณฑ์และเพื่อกระตุ้นยอดขาย

4.3. การประชาสัมพันธ์เป็นแผนการที่กำหนดขึ้นมาเพื่อส่งเสริมหรือสร้างภาพพจน์ของกิจการ เนื่องจากการประชาสัมพันธ์จะมีความน่าเชื่อถือสูงเพราะข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับจะมีความเป็นจริงต่อลูกค้ามาก

4.4. การขายโดยใช้พนักงานขาย จะเป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยตรงเป็นลักษณะของการเผชิญหน้าระหว่างผู้ขายและลูกค้า โดยพนักงานขายสามารถนำเสนอสินค้าและตอบข้อซักถามให้กับลูกค้าจนเกิดความต้องการและเกิดการตัดสินใจซื้อได้มากที่สุด

4.5. การตลาดทางตรง เป็นรูปแบบการตลาดที่มีการใช้สื่อหลายรูปแบบเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การใช้โทรศัพท์ จดหมายขาย เป็นต้น ซึ่งลักษณะข่าวสารที่ส่งไปสามารถเจาะตรงให้กับผู้รับแต่ละคนได้

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2543: 26) กล่าวในเรื่อง ตัวแปรหรือองค์ประกอบของส่วนผสมทางการตลาด (4P's) ว่าเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าทางการตลาดที่กระทบต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อ โดยแบ่งออกได้ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Products) ที่ต้องมีคุณภาพและรูปแบบดีไซนตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือสินค้าหรือบริการที่บุคคลและองค์กรซื้อไปเพื่อใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าอื่นๆ หรือในแนวทางการประกอบธุรกิจ หรือหมายถึงสินค้าหรือบริการที่ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการที่ผู้ซื้อไปเพื่อใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือดำเนินงานของกิจการ(ณัฐ อีรณไพบุลย์ : 2554)หรือ แม้ผลิตภัณฑ์จะเป็นองประกอบตัวเดียวในส่วนประสมของการตลาดก็ตาม แต่เป็นตัวสำคัญที่มีรายละเอียดที่จะต้องพิจารณาอีกมากมาย ดังนี้ เช่นความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Produce Variety) ชื่อตราสินค้าของผลิตภัณฑ์ (Brand Name) คุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ (Quality) การรับประกันผลิตภัณฑ์ (Warranties) และการรับประกันผลิตภัณฑ์ (Returns) (ซีวรรณ เจริญสุข : 2547)

2. ราคา (Pricing) ต้องเหมาะสมกับตำแหน่งทางการแข่งขันของสินค้าและสร้างกำไรในอัตราที่เหมาะสมสู่กิจการหรือจำนวนเงินที่ถูกเรียกเก็บเป็นค่าสินค้าหรือบริการหรือผลรวมของมูลค่าที่ผู้ซื้อทำการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์จากการมีหรือการใช้ผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการหรือนโยบาย

การตั้งราคา (Pricing Policies) (ณัฐ อธิรณไพบูลย์ : 2554) หรือมูลค่าของสินค้าและบริการที่วัดออกมาเป็นตัวเงิน การกำหนดราคามีความสำคัญต่อกิจการมาก กิจการไม่สามารถกำหนดราคาสินค้าเองได้ตามใจชอบ การพิจารณาราคาจะต้องกำหนดต้นทุนการผลิต สภาพการแข่งขัน กำไรที่คาดหวัง ราคาของคู่แข่ง ดังนั้นกิจการจะต้องเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการกำหนดราคาสินค้าและบริการ ประเด็นสำคัญจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับราคาได้แก่ ราคาสินค้าที่ระบุในรายการหรือราคาที่ระบุ (List Price) ราคาที่ให้ส่วนลด (Discounts) ราคาที่มีส่วนยอมให้ (Allowances) ราคาที่มีช่วงระยะเวลาที่การชำระเงิน (Payment Period) และราคาเงื่อนไขให้สินเชื่อ (Credit Terms) (ชีวรรณ เจริญสุข 2547)

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ก็เน้นช่องทางการกระจายสินค้าที่ครอบคลุมและทั่วถึงสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทุกส่วนได้เป็นอย่างดีหรือเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นเส้นทางเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือลูกค้า ซึ่งอาจผ่านคนกลางหรือไม่ผ่านก็ได้ ในช่องทางการจัดจำหน่ายประกอบด้วย ผู้ผลิต ผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม (Industrial User) หรือลูกค้าทางอุตสาหกรรม (Industrial Consumer) และคนกลาง (Middleman) โลจิสติกส์ทางการตลาด เป็นการวางแผนการปฏิบัติตามแผนและการควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่ต้องการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยมุ่งผลกำไร (ณัฐ อธิรณไพบูลย์ 2554) หรือกลยุทธ์ทางการตลาดในการทำให้มีผลิตภัณฑ์ไว้พร้อมจำหน่าย สามารถก่ออิทธิพลต่อการพบผลิตภัณฑ์ แน่ใจว่าสินค้าที่มีจำหน่ายแพร่หลายและง่ายที่จะซื้อจะทำให้ผู้บริโภคนำไปประเมินประเภทของช่องทางที่นำเสนออีกอาจก่ออิทธิพลต่อการรับรู้ภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์ (ชีวรรณ เจริญสุข 2547) หรือ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เกี่ยวข้องกับ หน่วยเศรษฐกิจต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการนำพาสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่มือผู้บริโภค ซึ่งการตัดสินใจเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม มีความสำคัญต่อกำไรของหน่วยธุรกิจ รวมทั้งมีผลกระทบต่อข้อกำหนดส่วนผสมทางการตลาดที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น การตั้งราคา การโฆษณา เกรดสินค้า (ภูตินันท์ อติพิทยางกูร 2555) หรือ การกระจายสินค้าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวสินค้า จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม การขนส่งและการเก็บรักษาตัวสินค้าภายในธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งและระบบช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจนั้น (ชานนท์ รุ่งเรือง 2555)

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ที่เน้นทั้งการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการขายและการตลาดโดยตรง ซึ่งสามารถเรียกว่า 4P ซึ่งนำไปสู่การได้ครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายของกิจการนั่นเอง ระดับที่สองคือการตลาดที่มุ่งเน้นทางด้านของการสร้างประสบการณ์ที่ดีน่าประทับใจให้กับลูกค้า ก็จะนำไปสู่การสร้างความผูกพันทางด้านอารมณ์ที่แนบแน่น ต่อผู้บริโภคแบบสนิทแนบแน่น โดยผลลัพธ์ที่คาดหวังจากกิจการในการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดระดับที่สองนี้คือกิจการจะสามารถมีส่วนแบ่งการตลาดในจิตใจของลูกค้าสูงขึ้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (ณัฐ อธิรณไพบูลย์ 2554) หรือ เป็นกิจกรรมติดต่อสื่อสารไปยังตลาดเป้าหมายเพื่อเป็นการให้ความรู้ ชักจูง หรือเป็นการเตือน ความจำเป็นของตลาดเป้าหมายที่มีต่อราคาสินค้าและผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย (ชานนท์ รุ่งเรือง 2555) หรือเป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อราคาสินค้าหรือบริการความคิด ต่อบุคคลโดยใช้เพื่อจูงใจ ให้เกิดความต้องการเพื่อเตือนความทรงจำ ในผลิตภัณฑ์โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมซื้อ (ชีวรรณ เจริญสุข 2547)

### 2.1.5. แนวคิดทฤษฎีการจัดทำแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจ (Business Plan) คือ เอกสารที่แสดงรายละเอียดต่างๆ ใน การวางแผนธุรกิจ (Business Planning) ของผู้จัดทำหรือนักธุรกิจเอง ส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ยังไม่ได้มาตรฐานที่เพียงพอ ต่อ การแสดงถึงประสิทธิภาพหรือความสามารถในการวางแผนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จหรือขาด รายละเอียดที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการวิเคราะห์ของธนาคารหรือสถาบันการเงินหรือยังไม่ถึงระดับ มาตรฐาน เพื่อการแข่งขัน การประกวดแผนธุรกิจ สาเหตุส่วนใหญ่ เนื่องจากผู้ประกอบการหรือผู้จัดทำ แผน ยังไม่เข้าใจว่าแท้จริงแล้วแผนธุรกิจคืออะไร ดังนั้นก่อนอื่น จึงควรเข้าใจถึงความหมายหรือคำจำกัด ความของแผนธุรกิจจากแหล่งอ้างอิงต่างๆ ดังนี้

U.S. Small Business Administration(SBA),[www.sba.gov](http://www.sba.gov) แผนธุรกิจคือ เอกสารสรุปรวม การวางแผนซึ่งได้แสดงรายละเอียดอย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและ ปรับปรุงธุรกิจของธุรกิจ ที่ดำรงอยู่หรือธุรกิจที่ตั้งเป้าหมาย แผนนี้จะแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่จะดำเนินการ วิธีการและแหล่งที่มาของทรัพยากรของธุรกิจที่จะได้มาและใช้ประโยชน์ซึ่งมีความจำเป็นในการที่จะ ประสบ

อ้างอิงจาก <http://www.tuxmba.com/entrepreneur-club/26-business-plan?star> กล่าวถึงความหมายของแผนธุรกิจว่า “แผนธุรกิจจะเป็นเสมือนแผนที่หรือเข็มทิศให้ผู้ประกอบการรู้ ทิศทางที่กำลังจะไปและรู้ด้วยว่าควรจะไปด้วยวิธีการอย่างไร ใช้เวลาเท่าใดในแผนธุรกิจนั้น จะต้องแสดง ถึงแนวคิดและรายละเอียดของโครงการธุรกิจที่เรา กำลังจะทำในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงินและการจัดการ เป็นต้น ควรมีการกำหนดระยะเวลาของแผนธุรกิจด้วย เช่น ในช่วง 1 ปี, 3-5 ปี ข้างหน้า ธุรกิจจะเติบโตไปอย่างไร

Wikipedia, the free encyclopedia, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) แผนธุรกิจคือ บทสรุปของวิธีการที่ ธุรกิจ หรือผู้ประกอบการ มีความตั้งใจที่จะรวบรวมความอุตสาหะพยายามในการประกอบการและ กิจกรรมที่จำเป็นในการดำเนินการ ซึ่งเพียงพอต่อความเสี่ยงในการประสบความสำเร็จ โดยจะถูกเขียน ขึ้น เพื่ออธิบายต่อประเด็นปัญหาต่าง ๆ จากความเสี่ยงนั้น ตาม Business Model ที่กำหนดของธุรกิจ ซึ่งแผนธุรกิจโดยทั่วไปจะถูกพัฒนาขึ้น สำหรับการลงทุนของตัวธุรกิจเองหรือหน่วยงานของรัฐด้วย

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ISMED), [www.ismed.or.th](http://www.ismed.or.th) กล่าวว่า แผน ธุรกิจ (Business Plan) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ริเริ่มจะก่อตั้งกิจการ แผนนี้เป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณาและการตัดสินใจที่จะเปลี่ยน ความคิดของ ผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ มีผู้เปรียบเทียบว่าแผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการ เดินทาง ที่จะชี้แนะขั้นตอนต่าง ๆ ที่ละขั้นตอนในกระบวนการก่อตั้งกิจการ แผนธุรกิจจะให้รายละเอียดต่าง ๆ ทั้งเรื่องของการตลาดการแข่งขันกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การคาดคะเนทางการเงิน ที่ จะชี้ว่า ผู้ประกอบการไปสู่ความสำเร็จหรือชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและข้อควรระวัง

มาณฑิ ชิวธนาสุนทร, แผนธุรกิจ SME, สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, กระทรวงอุตสาหกรรม, 2547 กล่าวไว้ว่า แผนธุรกิจ (Business Plan) คือ แผนงานทางธุรกิจที่แสดงกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติในการ ลงทุนประกอบการ โดยมีจุดเริ่มต้นจากจะ ผลิตสินค้าและบริการอะไร มีกระบวนการปฏิบัติอย่างไรบ้าง และผลจากการปฏิบัติออกมาได้มากน้อย

แค่ไหน ใช้งบประมาณและกำลังคนเท่าไร เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าและบริการแก่ลูกค้า และจะบริหารธุรกิจอย่างไรธุรกิจจึงจะอยู่รอด

การอบรมโครงการเตรียมความพร้อมด้านแผนธุรกิจในการร่วมลงทุน ปี 2549 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), [www.sme.go.th](http://www.sme.go.th) กล่าวว่า

แผนธุรกิจ คือเอกสารซึ่งแสดงถึงข้อมูลและรายละเอียดของธุรกิจ รวมถึงวิธีการและกระบวนการในการ ดำเนินการของธุรกิจในทุกด้าน ที่ได้ผ่านการวางแผนขึ้นตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของธุรกิจนั้น และแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของธุรกิจ จากวิธีการและกระบวนการในการดำเนินการของธุรกิจที่ได้กำหนดขึ้น

แผนธุรกิจ หมายถึง การกำหนดกรอบแนวคิดหรือแนวทางการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจ คำถามข้อแรกที่ผู้ประกอบการต้องตอบตัวเองให้ได้ก็คือ ผู้ประกอบการต้องการทำธุรกิจเพื่ออะไร (วิจิต อุ๋อัน, 2551)

จากนิยามและความหมายดังกล่าว จึงพอจะสรุปได้ว่า แผนธุรกิจ(Business Plan) คือเอกสาร (Document) ที่จัดทำขึ้นไว้เป็นเครื่องมือสำคัญที่นักธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่ก่อตั้งกิจการที่กำลังจะขยายกิจการและประสงค์จะขอเงินจากสถาบันการเงินและหาผู้ร่วมลงทุน โดยแผนธุรกิจจะเน้นในส่วนของความเป็นแผนงาน(Plan) ที่ช่วยประกอบการตัดสินใจและการดำเนินธุรกิจให้มีเป้าหมายและทิศทางชัดเจนเปรียบเสมือนแผนที่(MAP) ในการบอกรายละเอียดของการเดินทาง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ ในการดำเนินธุรกิจ จะเริ่มต้นจากการวางแผนธุรกิจ( Business Planning) ในสมองออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน ในการดำเนินการหรือการปฏิบัติ ว่าได้เป็นไปตามสิ่งที่วางแผนเอาไว้ และผลที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะด้วยวิธีการดำเนินการแบบใด มีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขให้ตรงจุด ที่จะทำให้ผลลัพธ์ทางธุรกิจดีขึ้น ซึ่งก็มาจากการจัดทำแผนธุรกิจนั่นเอง

ผู้ที่จัดทำแผนธุรกิจ มักจะเป็นเจ้าของกิจการเองหรือกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกิจการ ซึ่งจะทราบความต้องการเป้าหมายและรายละเอียดของธุรกิจที่จะจัดทำมากกว่าคนอื่น แต่ก็อาจมีบ้างที่ผู้เชี่ยวชาญมาช่วยจัดทำก็ได้ ในกรณีที่เจ้าของกิจการไม่ค่อยชำนาญนัก ในการจัดทำเอกสาร ซึ่งก็อาจใช้วิธีถ่ายทอดลักษณะโครงการให้ ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบก็ได้ อย่างไรก็ตามบ่อยครั้งที่การจัดทำแผนธุรกิจไม่ได้ถูกจัดทำเพื่อเจ้าของกิจการเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่อาจจะต้องจัดทำให้กับกลุ่มผู้ถือหุ้นด้วย ซึ่งมีข้อสังเกตว่า เจ้าของกิจการที่จัดทำแผนธุรกิจมักมองโลกในแง่ดีเป็นส่วนใหญ่และกล้าเสี่ยงคือมักจะมองว่าโครงการมีความเป็นไปได้สูง ลงทุนแล้วจะคุ้มค่าแต่สำหรับ ผู้ถือหุ้นหรือนักลงทุนเป้าหมายที่จะชวนเข้ามาร่วมธุรกิจ มักจะมองความเป็นไปได้ของโครงการแบบระมัดระวัง ดังนั้นข้อเสนอแนะสำหรับผู้จัดทำแผนธุรกิจคือ การจัดทำแผนธุรกิจควรพยายามมองโลกในแง่ของความเป็นจริงให้มากที่สุดเพื่อทำให้การพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการผ่านการยอมรับของทุกฝ่ายสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ แผนธุรกิจอาจใช้เป็นต้นร่างในการใช้เป็นเอกสาร สำหรับอนุมัติเงินกู้จากสถาบันการเงินหรือการระดมเงินทุนจากการขายหุ้นให้แก่ประชาชน(Initial Public Offering) ที่เรียกว่าเป็นเพียงต้นร่างก็เพราะแผนธุรกิจมักจะมีแผนและขั้นตอนการดำเนินธุรกิจในรายละเอียด ซึ่งบางอย่างไม่จำเป็นต้องนำมาเสนอบุคคลภายนอกหรืออาจสรุปแต่สาระสำคัญมาก็ได้ ดังนั้นโดยทั่วไปในทางปฏิบัติบางกิจการเมื่อมีความประสงค์จะระดมเงินทุนจากภายนอก เจ้าของกิจการมักจะให้ที่ปรึกษาทางการเงิน(Financial Advisor) เข้ามาศึกษาแผน

ธุรกิจ ในกรณีจะขอเงินกู้ที่ปรึกษาทางการเงินจะร่างเอกสารที่เรียกว่าบันทึกเสนอขอเงินกู้(Information Memorandum) ส่วนในกรณีระดมทุนจากการออกขายหุ้นสามัญที่ปรึกษาทางการเงินก็จะยกร่างเอกสารที่เรียกว่า หนังสือชี้ชวน (Prospectus) ซึ่งรายละเอียดก็คล้ายกับแผนธุรกิจนั่นเอง แต่จะดึงข้อมูลในส่วนที่สำคัญและจำเป็นที่สถาบันการเงินหรือนักลงทุนให้ความสนใจ

ผู้ประกอบการต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจโดยมีหลักการ 3 ประการ คือ

1. กำหนดอนาคตด้วยแผนธุรกิจ เพื่อแปลงแนวคิดให้มาเป็นแผนธุรกิจและจะได้กำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพ

2. แผนธุรกิจ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการรู้จักใช้เงิน หาเงินและบริหารจัดการการเงินอย่างเหมาะสมกับสภาพของธุรกิจ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเห็นแนวทางในการดำเนินงานของท่านได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากขึ้น

3. แผนธุรกิจเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการรู้จักใช้เงิน หาเงินและบริหารจัดการการเงินอย่างเหมาะสมกับสภาพของธุรกิจ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความชัดเจนในการทำงานคือรู้ว่า ทำอะไร เมื่อไรและอย่างไร

#### หลักพื้นฐานของแผนธุรกิจ

หลักพื้นฐานของแผนธุรกิจ จะเริ่มต้นจากการวางแผนธุรกิจ(Business Planning) ซึ่งในขั้นตอนการวางแผนธุรกิจ คงมีแต่เฉพาะการวางแผนโดยไม่มีการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร การวางแผนจึงเป็นเพียงความคิดในสมองของคนวางแผนนั้น นอกจากนี้ในความเป็นจริงแล้วมนุษย์เราคิดหรือวางแผนอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะนักธุรกิจหรือผู้ประกอบการ หากสอบถามเขาแล้วได้ความว่า เมื่อวานนี้เขาวางแผนว่าจะดำเนินธุรกิจอย่างไร เชื่อว่า นักธุรกิจหรือผู้ประกอบการเหล่านั้นคงพอตอบได้ แต่อาจไม่เป็นทุกรายที่ตอบได้ แต่ถ้าถามว่า แล้วที่วางแผนไว้เมื่อเดือนที่แล้วเป็นอย่างไร อาจมีเพียงผู้ประกอบการเพียงส่วนน้อยหรืออาจไม่มีเลย ที่จะสามารถบอกได้ โดยเฉพาะถ้าต้องมีการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการวางแผนธุรกิจ เมื่อต้นปีกับปลายปี หรือบอกได้ว่าสิ่งที่ธุรกิจได้ดำเนินการไปจริงๆ นั้นเป็นไปตามสิ่งที่เคยวางแผนไว้ในสมองหรือไม่ ดังนั้น การเขียนสิ่งที่อยู่ในสมองออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรหรือการแปลงสิ่งที่เป็นามธรรม(ความคิด)ออกมาเป็นรูปธรรม(ลายลักษณ์อักษร) จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถติดตาม ตรวจสอบทบทวนในการดำเนินการหรือการปฏิบัติว่าเป็นไปตามสิ่งที่ได้วางแผนเอาไว้และผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร

แผนธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่แรกที่ต้องคิดอย่างเป็นระบบแบบแผนเป็นขั้นเป็นตอน อย่างถูกต้องชัดเจน มีหลักการ และความเป็นไปได้ของผลการดำเนินการให้ตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

การวางแผนในการดำเนินธุรกิจที่ดีต้องมีความรู้ด้านการตลาดหรือสภาวะการแข่งขัน และแผนการเงิน เพื่อพิจารณาว่าผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการที่ดีเพียงใด มีการบริหารต้นทุน การหารายได้ มีผลกำไรของธุรกิจโดยเฉพาะเรื่องของเงินสด ที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญของความอยู่รอดของธุรกิจ มีการวางแผนการบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสมเพียงใด เพราะนอกจากจะช่วยเป็นสิ่งที่ช่วยให้ธนาคารหรือสถาบันการเงินในการใช้ประเมินศักยภาพและความสามารถของผู้ประกอบการ และยังเป็นสิ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงในการอนุมัติสินเชื่อให้กับผู้ประกอบการอีกด้วย ปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่าการขอวงเงินสินเชื่อ ที่ผู้ประกอบการต้องการขอกู้จากธนาคารหรือสถาบันการเงินเพื่อการดำเนินธุรกิจ จำเป็นต้อง

จัดทำแผนธุรกิจ (Business Plan) ประกอบการขอกู้ด้วยทุกครั้ง ซึ่งผู้ประกอบการก็อาจจะเขียนแผนธุรกิจขึ้น

ดังนั้น นอกจากเรื่องของการแสดงรายละเอียดในการวางแผนของธุรกิจและผลลัพธ์ของธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการบางส่วนเข้าใจว่า แผนธุรกิจที่ดี คือแผนที่แสดงรายละเอียดตามหัวข้อต่าง ๆ ให้ครบถ้วน และต้องเขียนให้มีผลประกอบการที่ดีเพื่อที่เมื่อธนาคารหรือสถาบันการเงินเห็นว่าธุรกิจของตนเองเป็นธุรกิจที่มีผลกำไรจะเป็นสิ่งช่วยให้ธนาคารหรือสถาบันการเงินอนุมัติสินเชื่อให้กับตนเอง ซึ่งอาจรวมถึงลักษณะของแผนธุรกิจในวัตถุประสงค์อื่น เช่น เพื่อการร่วมลงทุนหรือเพื่อการแข่งขัน โดยใส่แต่รายละเอียดในด้านดีเกินความเป็นจริง โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับรายได้หรือยอดขาย และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ต่ำกว่าความเป็นจริงเพื่อให้ธุรกิจมีผลกำไรหรือผลตอบแทนในระดับสูง การมองเพียงผลลัพธ์ของธุรกิจโดยเฉพาะผลลัพธ์จากตัวเลข อาจไม่สอดคล้องหรือมีความเป็นไปได้ เมื่อพิจารณาจากการกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ในการวางแผนธุรกิจที่กำหนด ซึ่งก็มาจากความไม่เข้าใจเกี่ยวกับแผนธุรกิจที่ต้องมาจากพื้นฐานความเป็นจริงและมีกระบวนการในการวางแผนธุรกิจที่รอบคอบรัดกุมและเป็นที่น่าเชื่อถือ ถ้าธุรกิจดำเนินการตามสิ่งที่ได้วางแผนที่ระบุไว้จะสามารถแก้ไขปัญหาหรือประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริง สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ( สสว.)

ด้วยเหตุดังกล่าว การจัดทำแผนธุรกิจจึงมีความจำเป็นต่อธุรกิจทุก ๆ ราย ทั้งธุรกิจขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ จะเป็นธุรกิจในรูปบุคคลธรรมดาหรือเป็นนิติบุคคล เช่น ห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือบริษัทจำกัดก็ตาม เพราะตราয়มใดที่ยังมีการดำเนินธุรกิจอยู่ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผน การประมาณการ การดำเนินการและการติดตามประเมินผล ว่าผลลัพธ์ของธุรกิจตนจะเป็นเช่นใด สิ่งที่จะสะท้อนให้เห็นที่ง่ายที่สุด ได้แก่ ผลกำไรหรือขาดทุนของกิจการ หรืออาจสะท้อนออกมาในมูลค่าหุ้นสามัญของธุรกิจ ซึ่งถ้าได้มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเขียนเป็นแผนธุรกิจ ก็จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินการตรวจสอบทบทวนแก้ไขรายละเอียดต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในที่ดิน อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ ต้นทุนต่าง ๆ ใน การดำเนินการ บุคลากร ค่าใช้จ่าย ยอดขาย รายรับ รายจ่าย กิจกรรมดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะเห็นได้ว่า ถ้าผู้ประกอบการไม่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ย่อมเป็นไปได้เลย ที่ผู้ประกอบการจะจดจำได้ว่า ได้เคยวางแผนและดำเนินการอะไรไปบ้าง ดังนั้นในด้านหนึ่งแผนธุรกิจจึงถือได้ว่า เป็นบันทึกของธุรกิจ(Business Diary) ที่จะใช้เป็นเครื่องมือช่วยจดจำให้แก่ผู้ประกอบการว่าได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้างหรือกำลังจะดำเนินการอะไรต่อไปในอนาคต และถ้าผู้ประกอบการได้จัดทำและทบทวนแผนธุรกิจในทุก ๆ ปีแล้ว ก็จะสามารถเห็นถึงการเปลี่ยนแปลง การเจริญเติบโต ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของธุรกิจและวิธีการดำเนินการของธุรกิจ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน รวมถึงแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจต่อไปในอนาคตอีกด้วย

#### ความสำคัญของการจัดทำแผนธุรกิจ

ยังมีนักธุรกิจหรือผู้ประกอบการอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการที่ธุรกิจของตนเอง มีความจำเป็นต้องจัดทำแผนธุรกิจและต้องมีการดำเนินการ ต้องมีการปรับปรุงและทบทวนอยู่ตลอดเวลา หรือในสภาวะตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงความเข้าใจที่ว่า การจัดทำแผนธุรกิจเป็นเรื่องของธุรกิจหรือองค์กรขนาดใหญ่ ๆ ที่มียอดขายต่อเนื่องเป็นหลายสิบล้านบาท หรือร้อยล้านขึ้นไป โดยธุรกิจของตนเป็นเพียงธุรกิจขนาดย่อมหรือขนาดเล็กที่มียอดขายเพียงหลักหมื่นหรือ

หลักแสนต่อเดือนเท่านั้น จึงคงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจ เพราะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและตนเองก็ยังคงมีความสามารถในการบริหารธุรกิจให้มีผลกำไรได้โดยไม่จำเป็นต้องมีแผนธุรกิจ และยังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องไปติดต่อธนาคารหรือสถาบันการเงินเพื่อขอสินเชื่อ จึงยังคงไม่มีความจำเป็นจะต้องทำในตอนนี้ แต่ ถ้าจะต้องจัดทำขึ้น ก็ต่อเมื่อต้องไปติดต่อขอสินเชื่อกับทางธนาคารหรือสถาบันการเงินเท่านั้น มิฉะนั้นแล้วจะกู้เงินไม่ได้ จึงทำให้การจัดทำแผนธุรกิจถูกจัดทำขึ้นในลักษณะเฉพาะกาลหรือเฉพาะช่วงเวลาที่มีความจำเป็นต้องใช้เท่านั้นและมักจะไม่นำแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจเลย นอกจากเรื่องของ การแสดงรายละเอียดในการวางแผนของธุรกิจและผลลัพธ์ของธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการบางส่วนเข้าใจว่า แผนธุรกิจที่ดีคือ แผนที่แสดงรายละเอียดตามหัวข้อต่างๆ ให้ครบถ้วนและต้องเขียนให้มีผลประกอบการที่ดี เพื่อให้ธนาคารหรือสถาบันการเงินเห็นว่า ธุรกิจของตนเองเป็นธุรกิจที่มีผลกำไรดี จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ธนาคารหรือสถาบันการเงินอนุมัติสินเชื่อให้กับตนเองได้ง่ายขึ้น รวมถึง ลักษณะของแผนธุรกิจในวัตถุประสงค์อื่น ๆ เช่น เพื่อการร่วมลงทุนหรือเพื่อการแข่งขันโดยระบุแต่รายละเอียดในด้านบวกจนเกินความจริง โดยเฉพาะในเรื่องงบประมาณต่าง ๆ เกี่ยวกับรายได้หรือยอดขายและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ต่ำกว่าความเป็นจริง เพื่อให้ธุรกิจมีผลกำไรหรือผลตอบแทนในระดับสูง ซึ่งก็คือ การมองแต่ด้านผลลัพธ์ของธุรกิจหรือมีมุมมองเฉพาะผลลัพธ์จากตัวเลข ซึ่งมักจะไม่ได้สอดคล้องกัน เมื่อพิจารณาจากการกำหนดกิจกรรมการดำเนินการต่าง ๆ ในกรวางแผนธุรกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งก็มาจากความไม่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจที่ต้องมาจากพื้นฐานความเป็นจริงและมีกระบวนการในการวางแผนธุรกิจที่รอบคอบรัดกุม และเป็นที่น่าเชื่อถือว่า ถ้าธุรกิจดำเนินการตามสิ่งที่ได้วางแผนที่ระบุไว้ จะสามารถแก้ไขปัญหาหรือประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

#### วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนธุรกิจ

1. ทำให้นักธุรกิจหรือผู้ประกอบการมีเป้าหมายที่ชัดเจน และกำหนดแนวทางของความคิดในการประกอบธุรกิจ
2. เป็นเครื่องมือที่จะแสวงหาเงินทุนจากผู้ร่วมลงทุนและจากสถาบันการเงินต่าง ๆ เพื่อการระดมทุนในการประกอบธุรกิจ
3. เป็นการวางแผนล่วงหน้าในรูปการจัดทำแผนธุรกิจและแผนสำรองเพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้
4. ช่วยบอกรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมในการจัดหาเงินทุน กิจกรรมในการพัฒนาการผลิต กิจกรรมด้านการตลาด ซึ่งแผนธุรกิจยังใช้เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการเริ่มประกอบธุรกิจจนต่อเนื่องไปสู่อนาคตของกิจการอีกด้วย

การเริ่มธุรกิจนั้น จะต้องประกอบไปด้วยทักษะ 4 ส่วนหลักๆ

1. ความพร้อมในเรื่องคุณสมบัติของการเป็นผู้ประกอบการ
2. ความรู้ในเรื่องของสินค้าและบริการที่จะทำ
3. ความรู้ในเรื่องการบริหารคน เงิน และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ
4. ความรู้ในเรื่องการวางแผนฯ

การเขียนแผนธุรกิจ คือ การถ่ายทอดความคิดเป็นตัวหนังสือ ตัวเลขกราฟ และแผนภาพ ในกิจกรรมที่ทำแล้วเกิดผล กำไร

เหตุผลในการเขียนแผนธุรกิจ



1. ช่วยให้เราเข้าใจสิ่งที่จะทำได้ชัดเจน เป็นระบบ ลดข้อผิดพลาด
2. ทำให้คนอื่น (ผู้ร่วมลงทุน เพื่อนร่วมงาน ผู้สนับสนุนทุน เป็นต้น) เข้าใจว่าเรากำลังจะทำอะไร
3. เป็นแผนที่นำทางในการทำงานในอนาคต

#### ลักษณะของแผนธุรกิจที่ดี

ผู้ประกอบการจะต้องกำหนดทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายให้ชัดเจนและเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินธุรกิจ การจัดทำแผนธุรกิจ จึงเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยสร้างความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการและใช้เป็นแบบแผนต่อการดำเนินงานในอนาคตรวมทั้งเป็นประโยชน์แก่สถาบันการเงินและนักลงทุนภายนอก ที่จะเป็แหล่งเงินทุนแก่กิจการในอนาคตได้ โดยทั่วไปแล้ว แผนธุรกิจที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. น่าเชื่อถือและเป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ ทำให้ผู้ร่วมลงทุนหรือผู้ให้กู้ยืมมีความเชื่อใจว่าผู้ประกอบการธุรกิจสามารถทำได้ในทางปฏิบัติการ

2. ความสมบูรณ์ครบถ้วนชัดเจนของแผนธุรกิจ จะสะท้อนภาพความตั้งใจจริงและความสามารถของผู้ประกอบการทางความคิด เพราะหากแผนธุรกิจไม่มีคุณภาพขาดความสมบูรณ์ชัดเจนครบถ้วนแล้ว อาจหมายถึงความไม่มีประสิทธิผลของการประกอบการก็เป็นได้

3. สามารถสะท้อนให้เห็นถึงการวางแผนการดำเนินงาน โดยบอกถึงการเตรียมความพร้อมของธุรกิจที่ลงทุน และบ่งชี้ถึงการรู้เท่าทันต่อธุรกิจของตน ถ้ามีระดับการเตรียมความพร้อมตลอดจนแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินไว้ด้วย ยิ่งทำให้ผู้ร่วมลงทุนหรือผู้ให้กู้ยืมรู้สึกถึงความเสี่งน้อยลงอีกด้วย

4. เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการมีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ เล็งเห็นการณ์ไกลและมีวิธจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ในอนาคต

แผนธุรกิจที่ดี เมื่ออ่านแล้วควรจะต้องสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้

1. การก่อตั้งธุรกิจเป็นรูปร่างชัดเจนขนาดไหน เสร็จสมบูรณ์แล้วหรือยัง
2. ธุรกิจนี้มาลงทุนหรือไม่
3. ธุรกิจที่จะทำมีแนวโน้มหรือโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตั้งแต่เมื่อแรกตั้งมากน้อยขนาดไหน
4. ธุรกิจนี้มีความได้เปรียบหรือความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวมากน้อยเพียงใด
5. สินค้าที่จะผลิตที่มีประสิทธิภาพเพียงใด
6. สินค้าที่ผลิตสามารถวางตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด
7. วิธีการผลิตและการวางตลาดสินค้านั้น มีทางเลือกอื่นๆ ที่ประหยัดได้มากกว่าหรือไม่
8. หน้าที่ต่างๆ เช่นการผลิต การจำหน่าย การจัดการทางการเงิน การจัดการคน มีการจัดการที่ดีเหมาะสมเพียงใด

9. จำนวนและคุณภาพของพนักงานที่ต้องการมีเพียงพอหรือไม่

ขั้นตอนในการจัดทำแผนธุรกิจ มีดังต่อไปนี้

1. จัดเก็บข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นในการจัดทำแผนทั้งข้อมูลที่เป็นข้อมูลที่อยู่แล้วและที่ต้องหาเพิ่มเติม ได้แก่

1.1. ข้อมูลของบริษัทที่ได้ดำเนินการตลอดปี ไม่ว่าจะเป็นผลการดำเนินงานทางการตลาด การบริหารจัดการ การผลิตหรือการเงิน

1.2. ข้อมูลของสภาพการแข่งขัน ลูกค้า หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว หรือจากการวิจัย

2. ประชุมทีมงานให้ทีมงานแต่ละฝ่ายจัดทำรายงานประจำปี เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย ในขั้นตอนนี้จะทำให้ผู้ประกอบการทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา

3. การจัดทำแผนธุรกิจ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมพร้อมขั้นพื้นฐานก่อน โดยขั้นตอนในการจัดทำแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ในการวิเคราะห์ดังนี้

### 3.1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

บทสรุปผู้บริหาร เป็นส่วนที่สรุปภาพรวมของแผนธุรกิจนั้นๆไว้ ซึ่งมีความสำคัญมากเพราะเป็นส่วนที่ผู้ร่วมทุน และสถาบันการเงินจะอ่านก่อนเป็นอย่างแรก และตัดสินใจว่าจะอ่านต่อจนจบหรือไม่ ผู้ประกอบการจึงควรใช้เวลาเป็นพิเศษในการทำให้บทสรุปผู้บริหารนี้น่าเชื่อถือ ถิ่นักแน่น และน่าติดตาม โดยเน้นหนักเรื่อง

- ลักษณะและแนวคิดของธุรกิจ
- โอกาสและกลยุทธ์หลักที่ใช้
- กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย
- ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ
- ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ และความสามารถในการทำกำไร
- ทีมผู้บริหาร
- ข้อเสนอผลตอบแทน (กรณีหาแหล่งทุนภายนอก)

### 3.2. ประวัติย่อและภาพรวมของกิจการ

ประวัติย่อของกิจการและภาพรวมของกิจการ เป็นส่วนที่ให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ

- ประวัติกิจการ/ผู้ประกอบการอย่างสั้น
- สถานที่ตั้งของกิจการของเรา
- วิสัยทัศน์ (Vision)
- ระบุสิ่งที่ผู้ฝันอยากให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า
- เราคือใคร? เราจะทำอะไร? เราจะมุ่งหน้าไปที่ไหน?
- ภารกิจหลัก (Mission) หรือ พันธกิจ
- กรอบในการดำเนินงานขององค์กร
- ลูกค้าของเราคือใคร? เราจะต้องทำอะไร? ทำอย่างไร? เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของ

ลูกค้า)

### 3.3. การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์ การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นข้อมูลที่จำเป็นในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของกิจการ จึงเป็นงานอันดับแรกที่คุณควรกระทำ เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์นั้นเรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยภายในอย่างจุดแข็ง (Strength) และ จุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจการ รวมไปถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก

### 3.4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ คือ ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องได้รับในช่วงระยะเวลาของแผนนั้นเอง การวางแผนเป้าหมายทางธุรกิจที่น่าเชื่อถือนั้นคุณจะต้องแสดงให้เห็นความเป็นไปได้ ที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น

- ระบุสิ่งที่ต้องทำให้ประสบผลสำเร็จ อาจแบ่งออกเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวหรืออาจแบ่งออกเป็นวัตถุประสงค์ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงิน ฯลฯ
- เป้าหมาย (Goal) ระบุตัวชี้วัดสำหรับวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ

### 3.5. แผนการตลาด

แผนการตลาด การเขียนแผนการตลาด ผู้เขียนจะต้องอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กล่าวไปในข้อ 3 และข้อสี่ เพื่อใช้หาเป้าหมายทางการตลาด ทำการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายนั้น และสร้างกลยุทธ์ต่างๆ เช่น

- ยอดขาย (Sales Value)
- ปริมาณขาย (Sales Volume)
- ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
- การเจริญเติบโตของตลาด (Market Growth)
- ฐานลูกค้า (Customer Share)
- ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- อัตราการกลับมาซื้อซ้ำ (Re-purchase Rate)

### 3.6. แผนการผลิต

การเขียนแผนการผลิตนี้ผู้เขียนจำเป็นต้องเขียนเรื่องแผนการผลิตและการ ปฏิบัติให้ละเอียด เพราะมันเป็นสิ่งสะท้อนความสามารถของกิจการในการจัดการกระบวนการผลิตและ ปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่สำคัญต้องมุ่งเน้นประเด็นการจัดการระบบการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรใน การผลิตให้เป็นผลผลิต ซึ่งในที่นี้คือจำนวนหรือมูลค่าของสินค้าและบริการที่ผลิตได้นั้นเอง เช่น

- กระบวนการผลิต
- สินทรัพย์ถาวรที่ใช้ในการผลิต อายุการใช้งาน และเงินลงทุน
- กำลังการผลิตที่วางไว้
- ที่ตั้งโรงงานและการวางผังโรงงาน
- รายการวัตถุดิบ จำนวนที่ใช้ และต้นทุนวัตถุดิบ
- แรงงาน ตำแหน่งงาน คุณสมบัติของแรงงาน
- ต้นทุนแรงงาน
- ค่าใช้จ่ายโรงงาน
- สรุปต้นทุนการผลิต (นำไปปรับปรุงราคาในแผนการตลาด)

### 3.7. แผนบริหารการจัดการและแผนคน

ส่วนนี้คือการเขียนแผนผังโครงสร้างขององค์กรนั่นเอง ผู้จัดทำแผนจะต้องระบุตำแหน่งหน้าที่ และประโยชน์ของหน่วยงานในองค์กร เช่น

- รูปแบบธุรกิจ
- โครงสร้างองค์กร (ผังองค์กร)

- ประสบการณ์ทางธุรกิจและคุณสมบัติของผู้ประกอบการ
- กิจกรรมก่อนเริ่มดำเนินการ และค่าใช้จ่าย
- ที่ตั้งสำนักงาน และสาขา (ถ้ามี)
- อุปกรณ์สำนักงาน และอายุการใช้งาน
- ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

### 3.8. แผนการเงิน

แผนการเงิน แผนการเงินจะประกอบด้วยสมมติฐานต่างๆทางการเงิน เช่น

- เงินทุนที่ต้องการ (ต้นทุนโครงการ)
- แหล่งเงินทุน (แผนการลงทุนและการกู้เงิน)
- ประมาณการจุดคุ้มทุน
- ประมาณการงบกำไรขาดทุน
- ประมาณการงบดุล
- ประมาณการงบกระแสเงินสด
- การชำระคืนเงินกู้หรือการจ่ายผลตอบแทนให้ผู้ลงทุน
- การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

แผนการเงินนั้นมีส่วนช่วยให้ผู้ร่วมลงทุนและสถาบันการเงินเกิดความมั่นใจ เพราะถ้าหากเราตั้งสมมติฐานทางการเงินอย่างสมเหตุสมผลเราก็จะดูน่าเชื่อถือ ในทางตรงกันข้ามถ้าเราตั้งสมมติฐานทางการเงินไม่สมเหตุสมผลก็จะทำให้เราดู อ่อนประสบการณ์ไปโดยปริยาย

### 3.9. แผนการดำเนินงานและปฏิบัติการเชิงยุทธ์

แผนการดำเนินงานและปฏิบัติการเชิงยุทธ์ คือการจัดทำรายละเอียดของกลยุทธ์แต่ละด้าน ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ผู้ประกอบการอาจจะสร้างเป็นตารางแจกแจงให้เห็นเป้าหมาย การปฏิบัติการ โดยใช้กลยุทธ์ วิธีการต่าง ๆ งบประมาณและระยะเวลาดำเนินการ เป็นรายเดือนหรือรายปี เช่น

- จัดทำรายละเอียดกิจกรรมที่ต้องทำ
- แบ่งตามช่วงเวลา
- ระบุงบประมาณ
- ระบุวิธีการวัดผล ประเมินผลกิจกรรม
- ระบุผู้รับผิดชอบ

### 3.10. แผนฉุกเฉินและวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ

แผนฉุกเฉิน เป็นแผนสุดท้ายที่จำเป็นต้องมีเพื่อเอาไว้รับมือกับสถานการณ์ที่ไม่ได้ คิดไว้ล่วงหน้าหรือเหตุการณ์ไม่คาดฝัน เช่น คู่แข่งขายสินค้าตัดราคา สินค้าถูกเลียนแบบ หรือวัตถุดิบไม่เพียงพอ ซึ่งอาจทำให้กิจการได้รับผลในด้านลบ ผู้ประกอบการควรอธิบายเรื่องความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ควบคู่กับแผนฉุกเฉิน เอาไว้ล่วงหน้า เพราะนอกจากจะได้เป็นการเตรียมการในการแก้ปัญหาแล้ว ยังทำให้ผู้ร่วมลงทุน และสถาบันการเงินเห็นความพร้อมของเราอีกด้วย

#### ลักษณะของแผนธุรกิจที่ดี

แผนธุรกิจคือทิศทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่มุ่งหวังให้ธุรกิจของตนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ มุ่งเน้นให้ผู้ที่สนใจจะเป็นผู้ประกอบการและผู้ที่มีใจจะทำธุรกิจได้มี

โอกาสศึกษาทำความเข้าใจลักษณะของแผนธุรกิจและการเตรียมตัวก่อนทำธุรกิจ และเป็นแนวทางในการจัดทำแผนธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นลักษณะของแผนธุรกิจที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ประกอบการ จะต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก ซึ่งแผนดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในอนาคตของผู้บริหารรวมทั้งเป็นประโยชน์แก่สถาบันการเงินและนักลงทุนภายนอก ที่จะเป็แหล่งเงินทุน ให้แก่กิจการในอนาคตได้ โดยปกติแผนธุรกิจ จะบอกให้เราทราบว่าปัจจุบันเราจะดำเนินงานตรงไหน อย่างไรและอนาคตจะไปอยู่ที่ใด ด้วยวิธีการอย่างไรโดยทั่วไปจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีลักษณะน่าเชื่อถือและสามารถเป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ ซึ่งแผนธุรกิจที่ดีจะทำให้ผู้ร่วมลงทุน หรือผู้ให้กู้มีความเชื่อใจว่า ผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่ สามารถทำให้ความคิดตามแผนที่วางไว้เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2. แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดย่อม การที่ผู้ประกอบการมีพื้นความรู้ด้านการค้าปลีก มีความเชี่ยวชาญและชำนาญการเฉพาะด้าน ความสมบูรณ์ครบถ้วนของแผนธุรกิจ จะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประกอบการมีความสามารถ และความตั้งใจจริง เพราะถ้าแผนของเขายังไม่มีคุณภาพขาดความสมบูรณ์ครบถ้วน ย่อมคาดหวังไม่ได้กับประสิทธิผลของการประกอบการ

3. มีลักษณะเฉพาะตัว ที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างจากแนวความคิดเดิมที่ผ่านมาทำให้แผนมีลักษณะเด่นและควรสร้างความน่าเชื่อถือโดยมีข้อมูลหรือสารสนเทศพร้อมอ้างอิง

4. สามารถสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการมีการวางแผนการดำเนินงานมาอย่างดี แผนจะบอกถึงระดับความเตรียมพร้อมในธุรกิจที่จะลงทุน และชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการ มีความรู้เท่าทันในธุรกิจนั้นๆ ได้ดีเพียงใด ถ้ามีระดับการเตรียมพร้อมตลอดจนแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ยิ่งทำให้ผู้ร่วมลงทุน หรือผู้ให้กู้รู้สึกเสี่ยงน้อยลงเท่านั้น

5. แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการมีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ คือเป็นผู้เล็งการณ์ไกล และมีวิธีจะจัดการกับสิ่งท้าทายในอนาคต

แนวคิดแผนธุรกิจที่ดีและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในแผนธุรกิจ จะประกอบด้วย 7 C's

- |                   |                |
|-------------------|----------------|
| 1). C-Communicate | 5). C-Clear    |
| 2). C-Commercial  | 6). C-Complete |
| 3). C-Competitive | 7). C-Convince |
| 4). C-Correct     |                |

1). **C-Comunicate** คือความสามารถในการสื่อสารหรือการสร้างความเข้าใจ (Communication) เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของแผนธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการสามารถถ่ายทอดความคิดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เพื่อแสดงว่าอย่างน้อยก็มีความเข้าใจและอาจสามารถสื่อสารได้เป็นเบื้องต้น ดังนั้นแผนธุรกิจที่ดีเมื่ออ่านแล้วผู้อ่านจะเข้าใจในตัวธุรกิจได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งพอจะเข้าใจได้ว่าธุรกิจนี้คือธุรกิจอะไร สภาพตลาดและอุตสาหกรรมในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างไรจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร ธุรกิจมีการวางแผนการจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิตและแผนการเงินอย่างไร รวมถึงความน่าสนใจหรือให้การสนับสนุนหรือไม่ โดยไม่ว่าผู้อ่านจะตัดสินใจว่า ธุรกิจนี้จะดีควรได้รับการสนับสนุนหรือเป็นธุรกิจที่ไม่ดีไม่สมควรจะเสี่ยงต่อการลงทุน ผู้อ่านต้องทำความเข้าใจในรายละเอียดของแผนธุรกิจก่อนเพราะจุดบกพร่องสำคัญที่มักจะเกิดขึ้น ก็คือ อ่านแล้วไม่เข้าใจในข้อมูลสำคัญต่าง ๆ และหากแผนธุรกิจนั้นไม่อาจสื่อสารให้เข้าใจได้ ผู้อ่านก็มักจะสรุปในเบื้องต้นว่า แผนธุรกิจนั้นไม่ดี ไม่

น่าสนใจ แม้ว่าความจริงแล้วธุรกิจนั้นอาจเป็นธุรกิจที่ดี ผู้ประกอบการอาจบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จได้หากมีโอกาสดำเนินธุรกิจ การสื่อสารนอกจากจะผ่านตัวเอกสารแผนธุรกิจแล้ว การสื่อสารผ่านตัวผู้ประกอบการหรือการสัมภาษณ์ ก็ถือเป็นประเด็นสำคัญมากเช่นกัน เพราะเมื่อคณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อของธนาคารหรือที่เกี่ยวข้อง ได้สอบถามข้อมูลหรือสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในรายละเอียดเพิ่มเติม กลับพบว่า ผู้ประกอบการไม่สามารถสื่อสารให้เข้าใจได้ อาจเป็นเพราะไม่ได้เขียนแผนธุรกิจด้วยตนเอง และไม่ได้ทำความเข้าใจอย่างละเอียด จึงอาจถูกปฏิเสธไปในที่สุด ด้วยเหตุนี้ แผนธุรกิจจึงเป็นเอกสารเบื้องต้นในการสื่อสารไปยังผู้อ่าน เพื่อให้ผู้อ่านได้ทำความเข้าใจเบื้องต้น แล้วผู้ประกอบการจะได้นำเสนอด้วยคำพูดและอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดการพิจารณาสนับสนุนในภายหลัง อย่างไรก็ตาม จุดบกพร่องที่มักจะพบเสมอ คือ ผู้เขียนแผนธุรกิจมักจะมุ่งเน้นเรื่องการเขียนให้ครบ ถูกต้องตามหัวข้อ โดยลืมนึกถึงการนำเสนอแผนธุรกิจซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญอันหนึ่งที่ผู้อ่านใช้พิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับแผนธุรกิจในการเห็นชอบหรือให้การสนับสนุนแก่ผู้ประกอบการ

2). **C-Commercial** คือ ความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์ (Commercial) ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจ เพราะแผนธุรกิจเป็นเรื่องของธุรกิจ ซึ่งต้องเป็น เรื่องจริง มีใช้สิ่งเพื่อฝัน และหลักพื้นฐานของธุรกิจคือการประกอบกิจการเพื่อสร้างผลกำไร ดังนั้นถ้าแผนธุรกิจนั้น ไม่สามารถแสดงให้เห็น หรือแสดงได้ไม่ชัดเจนในเรื่องดังกล่าวว่าธุรกิจนี้มีความเป็นไปได้จริง หรือมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำเป็นธุรกิจหรือเป็นเชิงพาณิชย์ได้ ก็ถือได้ว่าแผนธุรกิจนี้ยังไม่ดีเพียงพอ เพราะความเป็นไปได้จริงของการดำเนินธุรกิจ หรือการมีศักยภาพในเชิงพาณิชย์ คือสิ่งที่ผู้อ่านคาดหวัง เกี่ยวกับทุกๆธุรกิจ โดยสิ่งที่พบในเรื่องความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์ที่ปรากฏในแผนธุรกิจ มักจะเป็นแผนธุรกิจจากผู้ประกอบการใหม่หรือประเภทผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการใหม่ มีแนวความคิดใหม่ๆ หรือเป็นธุรกิจที่พัฒนาขึ้นจากทรัพย์สินทางปัญญา หรือจากงานวิจัยต่างๆ กล่าวคือ อาจเป็นผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการที่ดี มีนวัตกรรม แต่มักจะพบว่ามีความเป็นไปได้ต่ำที่จะนำมาผลิตในเชิงพาณิชย์ อันเป็นผล จากในเรื่องของการลงทุนเริ่มต้น หรือต้นทุนการผลิตเมื่อนำมาผลิตในเชิงอุตสาหกรรม หรือต้องมีการให้ความรู้แก่ตลาด เนื่องจาก เป็นสินค้าใหม่ที่ยังไม่มีลูกค้ารู้จัก หรือจากการที่มีศักยภาพทางการตลาดต่ำ อันเนื่องจากลูกค้าเป็นลูกค้ากลุ่มเล็กหรือมีลูกค้าน้อยราย หรือเป็น สินค้าที่ขายได้ในวงแคบ ซึ่งอาจต้องมีค่าใช้จ่ายในส่วนของการขายและบริหารในระดับสูง จนผู้ประกอบการรายเล็ก หรือผู้ประกอบการ ที่ขาดแคลนเงินทุน ไม่สามารถที่จะดำเนินธุรกิจในรูปแบบเพื่อการพาณิชย์ให้เกิดขึ้นจริงได้ รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ ไม่ว่าจะมาจากทีมผู้บริหารเอง หรือจากการรับรู้ของลูกค้าในตลาดก็ตาม รวมทั้งแม้ว่าธุรกิจจะมีความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์ แต่ขณะเดียวกัน ธุรกิจที่ดำเนินการจะต้องมีผลตอบแทนในระดับที่น่าพอใจ หรืออยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยตาม มาตรฐานของผลตอบแทน ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรม เดียวกัน จึงจะถือว่าถูกต้องในประเด็นดังกล่าว

3). **C-Competitive** คือ ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive) ก็ถือเป็นประเด็นสำคัญที่สร้างความแตกต่างหรือความโดดเด่นในแผนธุรกิจที่ได้นำเสนอ โดยปกติแล้วทุกๆธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในตลาด อย่างน้อยก็ต้องมีธุรกิจที่มีสินค้าและบริการที่มีลักษณะเหมือนกัน คล้ายคลึงกัน หรือสามารถทดแทนกันได้ อยู่ในตลาดหรืออุตสาหกรรมอยู่ก่อนหน้าแล้ว เพราะเป็นการยากหรือแทบจะเป็นไม่ได้เลยว่าจะมีธุรกิจซึ่งไม่มีคู่แข่ง อยู่ในตลาด ยกเว้นแต่ธุรกิจประเภทผูกขาด (Monopoly) หรือธุรกิจของตนนั้นมีเพียงหนึ่งเดียวจริงๆ (Original Business) ดังนั้นแผนธุรกิจต้องแสดงให้เห็นได้ว่าธุรกิจของตนเองสามารถแข่งขันกับธุรกิจที่มีอยู่เดิมได้อย่างไร หรือมีประเด็นใดที่เป็น ความสามารถในการ

แข่งขันของตน (Competitive Edge) โดยประเด็นดังกล่าวนี้ไม่ได้หมายความว่า ธุรกิจจะต้องมีลักษณะในกระบวนการ ดำเนินการ ที่แตกต่างโดยสิ้นเชิง จากกระบวนการดำเนินการของธุรกิจที่มีอยู่โดยทั่วไป เพราะเป็นสิ่งที่พบได้มากใน แผนธุรกิจบางแผน ที่ผู้เขียนอาจมี แนวคิดว่าต้องเขียนให้มีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือต้องแตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากธุรกิจที่เป็นอยู่ จึงจะสามารถแข่งขันได้ หรือเป็นธุรกิจที่ดี เพราะในข้อเท็จจริงแล้วแต่ละธุรกิจก็จะมีองค์ประกอบ หรือกระบวนการอันเป็นข้อจำกัดที่เหมือนกันอยู่ ซึ่งไม่ว่าธุรกิจใด ก็ตาม ถ้าดำเนินการในประเภทธุรกิจเดียวกัน ก็จะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงหรือเหมือนกันแทบทั้งสิ้น รวมถึงอาจลืมนึกไปว่า สิ่งใดก็ตามที่เขียน ขึ้นนั้น มีความจำเป็นที่ต้องมีการลงทุนหรือเกิดค่าใช้จ่ายขึ้น โดยเฉพาะในด้านการตลาดแบบใหม่ๆ ที่มีมักจะลงทุนสูง ในส่วนของค่าโฆษณา ประชาสัมพันธ์ หรือกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ แต่สิ่งที่แผนธุรกิจต้องแสดงให้เห็นใน ส่วนของการแข่งขันนี้ คือ เรื่องของแนว ความคิดใน การดำเนินธุรกิจแบบใหม่ (New business idea) ที่แตกต่างและดีกว่าธุรกิจเดิมโดยทั่วไป แต่ถ้าไม่ใช่ธุรกิจใหม่คือ เป็นการดำเนินธุรกิจ ประเภทเดียวกัน หรือเป็นประเภท Me Too Business แผนธุรกิจก็ควรต้องบอกได้ถึงจุดแข็ง หรือข้อได้เปรียบที่จะ ทำให้ธุรกิจสามารถ แข่งขัน กับธุรกิจอื่นที่มีอยู่ในตลาดได้ เพราะถ้าธุรกิจไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ก็หมายความว่า ธุรกิจนี้ได้มีจุดเด่นเหนือธุรกิจอื่นที่มีอยู่ในตลาด อันจะส่งผลให้ผู้อ่านพิจารณาว่าธุรกิจนี้มีความเสี่ยงในแง่ของการดำเนินการ หรือผู้เขียนแผนยังไม่มี การวางแผนในการดำเนินธุรกิจที่ดีเพียงพอ

4). C-Correct คือ ความถูกต้อง (Correct) สำหรับความถูกต้องที่เกี่ยวข้องกับแผนธุรกิจในที่นี้ มีอยู่หลายประเด็นในการพิจารณา เช่น มีโครงสร้างของแผนธุรกิจ ที่ถูกต้อง คือมีรายละเอียดของหัวข้อต่างๆตามมาตรฐานของแผนธุรกิจพืงมี เช่น บทสรุปผู้บริหาร แนวคิดของธุรกิจหรือ ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ การวิเคราะห์ตลาดและอุตสาหกรรม ข้อมูลพื้นฐานรายละเอียดของธุรกิจ รายละเอียดของสินค้าและบริการ แผนการบริหารจัดการ และแผนงานด้านบุคลากร แผนการตลาด แผนการผลิตหรือแผนบริการ แผนการเงิน ภาคผนวกและเอกสารแนบ ซึ่งถือเป็นโครงสร้าง พื้นฐานทั่วไปของแผนธุรกิจ หรืออาจแตกต่างออกไปถ้าเป็นแผนธุรกิจเพื่อการประกวดหรือการแข่งขัน หรือมีรายละเอียดบางส่วน ที่ต้อง เพิ่มเติม นอกเหนือ เช่น ต้องมีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การประเมินและการจัดการความเสี่ยง แผนฉุกเฉินของธุรกิจ แผนดำเนินการ ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าแผนธุรกิจดังกล่าวเขียนขึ้นโดยใคร หรือใครเป็นผู้อ่าน หรือมีวัตถุประสงค์ใน การใช้หรือนำเสนอ แผนธุรกิจนี้ด้วย เหตุผลใด รวมถึงข้อกำหนดจากหน่วยงานหรือผู้อ่านแผน ว่าต้องการข้อมูลหรือรายละเอียดใดที่ต้องการให้ระบุไว้ในแผนธุรกิจ นอกจาก ความถูกต้องในเรื่องโครงสร้างของแผนแล้ว ยังเป็นเรื่องของความถูกต้องเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของธุรกิจ ว่าธุรกิจที่ตน ดำเนินการนั้น มีข้อจำกัด หรือจุดเด่นจุดด้อยหรือมักเกิดปัญหาขึ้นในจุดใด เพราะถ้ารายละเอียดที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจผิดเพี้ยน หรือไม่ถูกต้อง ตามข้อเท็จจริงของสภาพธุรกิจแล้ว ก็หมายความว่าแผนการหรือวิธีการดำเนินการของธุรกิจ ก็จะไม่ใช่ออกแบบตามลักษณะธุรกิจด้วยเช่นกัน เช่น สภาพตลาด อัตราผลตอบแทนของธุรกิจหรืออุตสาหกรรม พฤติกรรม การตัดสินใจในการซื้อสินค้าหรือบริการ เป็นต้น และการลง รายละเอียดเกี่ยวกับต้นทุนต่างๆของธุรกิจ ไม่ว่าจะต้นทุนด้านการผลิต ค่าใช้จ่ายในการขายหรือบริหาร ต้องเป็นต้นทุน ที่แท้จริงหรือ ต้นทุนที่ถูกต้อง หรือสอดคล้องกับต้นทุนการดำเนินการของธุรกิจ ประเภทเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลไปยัง ความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับ ความเป็นไปได้ ในเชิงพาณิชย์ตามที่ได้กล่าวมาเบื้องต้นแล้ว หรืออาจเป็นประเด็นในเรื่องของความถูกต้องตามข้อกำหนด กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ เพราะธุรกิจจะเกิดขึ้นได้จริงจะต้องเป็นธุรกิจที่ถูกต้องตามกฎหมาย เพราะในกรณีนี้ถ้าดูเนื้อหาตาม

รายละเอียดของแผนธุรกิจ ถือเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างผลกำไรได้ดี แต่ทว่าธุรกิจที่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างถูกกฎหมาย ธุรกิจนี้ย่อมไม่สามารถ เกิดขึ้นหรือ ดำเนินการได้จริง หรือรวมถึงการมีลักษณะที่สามารถระบุได้ว่าขัดต่อศีลธรรม ประเพณี ก็จะมีลักษณะเดียวกัน นอกจากนี้ ความถูกต้อง ยังอาจรวมถึง สมมติฐานต่างๆที่ใช้ในการประมาณการ การคำนวณต่างๆโดยเฉพาะทางการเงิน ที่ต้องถูกต้องในผลลัพธ์ จากการคำนวณต่างๆ หรือการจัดทำเอกสาร เช่น ความถูกต้องในการพิมพ์อักษร และจัดทำตัวแผนธุรกิจที่ต้องถูกต้องตามมาตรฐาน โดยเฉพาะสาระสำคัญต่างๆ เช่น จำนวนเงิน เป็นต้น หรือให้การสนับสนุนแก่ผู้ประกอบการ

5). **C-Clear** คือ ความชัดเจน (Clear) หรือความกระจ่างถือเป็นสิ่งที่แผนธุรกิจที่ดีควรมี เพราะแผนธุรกิจเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร เกี่ยวกับการวางแผนของธุรกิจและการแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ต่างๆที่เกิดขึ้นจากการวางแผน ดังนั้นผู้อ่านแผน นอกจากจะต้องเข้าใจ ในตัวธุรกิจ แล้ว สิ่งต่างๆที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจควรมีความชัดเจน แจ่มแจ้งเพียงพอต่อผู้อ่าน ในการตัดสินใจเกี่ยวกับธุรกิจ หรือสามารถสันนิษฐานได้ว่าธุรกิจที่จะดำเนินตามแผนนั้นเป็นไปได้จริง โดยให้มีข้อสงสัยน้อยที่สุด โดยเฉพาะในเรื่องของธุรกิจ นี้มีความเป็นไปได้ ตามที่ระบุไว้ในแผน หรือไม่ ไม่ว่าจะ เป็นเหตุผลในการดำเนินธุรกิจ ผลกระทบต่างๆและการตอบสนองของธุรกิจต่อสภาวะตลาดและอุตสาหกรรม ลักษณะสินค้า และบริการของธุรกิจ แผนการดำเนินงานต่างๆของธุรกิจ ที่ต้องมีความสอดคล้อง กลมกลืน และเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ว่าเป็นเพราะ เหตุใด ธุรกิจจึงเลือกที่จะดำเนินการหรือไม่ดำเนินการ เช่นนั้นเช่นนี้ หรือการมีข้อมูล งานวิจัย ว่าสินค้าหรือผลิตภัณฑ์นี้สามารถผลิตขึ้นมาได้จริง มิใช่เป็นเพียงความคิดหรือความเพ้อฝัน สิ่งทีกล่าวอ้างว่ามีจำนวนลูกค้าที่สนใจ หรือมียอดขายในระดับที่น่าพอใจนั้น มีเอกสารหรือข้อมูล การตลาดใดที่สามารถยืนยัน เพื่อรองรับรายละเอียดที่ระบุดังกล่าวว่าเป็นความจริง เพราะแผนธุรกิจเป็นการกล่าวถึงเรื่องของธุรกิจ ซึ่งต้อง เป็นเรื่องของข้อเท็จจริง ดังนั้นผู้อ่านจึงคาดหวังในเรื่องของข้อพิสูจน์ (Proof) มากกว่าการสันนิษฐาน (Assume) แม้ว่าสำหรับธุรกิจใหม่ จะถือเป็นการยากที่จะหาข้อพิสูจน์มายืนยันได้ว่า ธุรกิจของตนสามารถดำเนินการและจะเกิดผลลัพธ์ตามที่ได้ระบุไว้ในแผนธุรกิจ เมื่อเทียบกับ ธุรกิจที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลาที่ผ่านมา แต่อย่างน้อยก็ควรจะมีสิ่งที่ยืนยัน หรือข้อสนับสนุนเพียงพอที่จะให้ผู้อ่านมีความกระจ่าง หรือไม่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับธุรกิจว่าสามารถเกิดขึ้น หรือดำเนินการได้จริงตามแผนได้ นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องของที่มาเกี่ยวกับประมาณการต่างๆ ที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจ เช่น จำนวนลูกค้า ประมาณการของยอดขาย ประมาณการในการเติบโต หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็น สิ่งที่คาดการณ์หรือคาดคะเนถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ต้องมีความเชื่อถือ เพียงพอหรือ สามารถแสดงให้เห็นถึง สาเหตุในการกำหนด เกี่ยวกับการคาดคะเนตัวเลขต่างๆ อย่างมีเหตุผลและเป็นที่น่าเชื่อถือ เพียงพอที่ผู้อ่านจะไม่เกิดข้อสงสัย หรือความไม่เชื่อมั่นว่า เป็นไปได้จริง กับตัวเลขหรือประมาณการต่างๆที่กำหนดขึ้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดเบื้องต้นคือกรอบแนวคิดสำหรับการจัดทำแผนธุรกิจที่ดี ไม่ว่าจะ เป็นแผนธุรกิจที่เขียนขึ้นในวัตถุประสงค์ใดก็ตาม ความสามารถในการสื่อสาร หรือการถ่ายทอด ความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์ ความสามารถในการแข่งขัน ความถูกต้องใน ประเด็นต่างๆของ ธุรกิจ และความชัดเจนในรายละเอียดของธุรกิจ เป็นสิ่งที่แผนธุรกิจควรมีอยู่ให้ครบถ้วน ถ้าจะถือว่าแผนธุรกิจดังกล่าวเป็นแผนธุรกิจที่ดี ไม่ว่าจะ มีจำนวนหน้าของแผนธุรกิจเพียง 10 หน้า หรือจนกระทั่งถึง 50 หรือนับร้อยหน้าก็ตาม ถ้าปราศจากเกณฑ์ดังกล่าว ก็จะไม่สามารถ นับว่า เป็นแผนธุรกิจที่ดีได้ ดังนั้นถ้าแผนธุรกิจหรือผู้เขียนแผนธุรกิจจัดทำหรือเขียนแผนธุรกิจขึ้น โดยมีองค์ประกอบหรือมีแนวคิดทั้ง 5 ส่วน และ C แต่ละ



ตัว ที่กล่าวถึงนี้ต่างมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยถ้าแผนธุรกิจดังกล่าวมี 5Cs ครบถ้วนแล้ว อย่างน้อยก็จะสามารถถือได้ อยู่ในเกณฑ์ที่จะเรียกได้ว่า เป็นแผนธุรกิจที่ดีได้ในระดับหนึ่ง ส่วนการที่จะเป็นแผนธุรกิจที่ดีมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับว่า ผู้เขียนแผนธุรกิจ มีความเข้าใจ และมีความสามารถเพียงใด ในการเขียนแผนธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ภาษา ความชัดเจน ความครบถ้วน ในการระบุ รายละเอียดต่างๆของธุรกิจ การจัดรูปแบบเอกสาร ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มเติมความสมบูรณ์และความครบถ้วนของแผนธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น

6). **C-Complete** คือ ความสมบูรณ์ในตัวแผนธุรกิจ (Complete) ถือเป็นประเด็นสำคัญในการจัดทำแผนธุรกิจอีกประการหนึ่ง โดยความสมบูรณ์ในที่นี้จะหมายถึง ความสมบูรณ์ของรายละเอียดต่างๆทั้งหมดในแผนธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการวางแผนในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงข้อมูล ประกอบอื่นๆที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับการพิจารณาเกี่ยวกับธุรกิจ โดยสำหรับโครงสร้างของแผนธุรกิจมาตรฐานทั่วไป จะมีรายละเอียดในหัวข้อต่างๆ ได้แก่ แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแสดงถึงเหตุผลในการเลือกดำเนินธุรกิจ ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ ซึ่งแสดงถึงประวัติความเป็นมา ตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจ อุปสรรค และความสำเร็จของกิจการ ผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีต เช่น รายได้ ผลกำไร หรือขาดทุน การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ หรือทุนของกิจการ เป็นต้น รายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ ซึ่งแสดงถึง รายละเอียด ของผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ เช่น แบบ ขนาด การใช้ประโยชน์ สี คอร์ส เป็นต้น ราคาขายของผลิตภัณฑ์ หรือสินค้า ราคาค่าบริการ สถานที่จำหน่าย หรือสถานที่ให้บริการผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ รูปแบบการโฆษณา หรือการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น สภาพตลาด หรือ อุตสาหกรรม ซึ่งแสดงถึงสภาพตลาด หรืออุตสาหกรรมที่เป็นอยู่ สภาพการแข่งขัน ข้อมูลของคู่แข่ง การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก ของธุรกิจ หรือที่เรียกกันว่า SWOT analysis อันเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกิจการ เป็นต้น ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจ ซึ่งแสดงถึงข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของธุรกิจ เช่น ชื่อของกิจการ สภาพการเป็นนิติบุคคล สถานที่ตั้งของธุรกิจ ทุนจดทะเบียน หรือทุนของกิจการ เป็นต้น และแผนดำเนินงานของธุรกิจ อันประกอบด้วยแผนการบริหารจัดการซึ่งมักจะเป็นเรื่องของบุคลากร การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เป็นต้น แผนการตลาด ซึ่งจะเป็นเรื่องของการกำหนดเกี่ยวกับลูกค้าเป้าหมายของกิจการ การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่ตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายซึ่งจะประกอบด้วยกลยุทธ์ทางการตลาด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด แผนการผลิต หรือบริการ ซึ่งเป็นเรื่องของการแสดงรายละเอียด เกี่ยวกับ กระบวนการในการผลิต หรือให้บริการ เช่น รายละเอียดเกี่ยวกับสถานประกอบการในการผลิต หรือการให้บริการ ขั้นตอนการผลิต หรือให้บริการ การแสดงถึงกระบวนการในการผลิต หรือการให้บริการ เป้าหมายการผลิต หรือการให้บริการ เป็นต้น แผนการเงิน ซึ่งแสดงเกี่ยวกับรายละเอียดของที่มา หรือรายได้ของกิจการ ประมาณการต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย งบการเงินของธุรกิจอันประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เป็นต้น แผนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจ หรือแผนฉุกเฉิน ซึ่งแสดงถึงแนวทางการระบุถึงปัญหา หรือความเสี่ยงของธุรกิจ และแนวทางในการแก้ไขปัญหา แผนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ซึ่งแสดงถึงวิธีการ หรือแนวทางการดำเนินงานที่จะทำให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การใช้ระบบสารสนเทศ การวางระบบบัญชี หรือการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น ภาคผนวก หรือเอกสารแนบซึ่งเป็นเอกสาร หรือข้อมูลประกอบต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุน ความน่าเชื่อถือในแผนธุรกิจ ซึ่งในส่วนนี้ของแผนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจ หรือ

แผนฉุกเฉิน และแผนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ นั้นเป็นแผนดำเนินการส่วนเสริมที่ขึ้นอยู่กับผู้จัดทำแผนว่าจะมีการจัดทำ หรือไม่ แต่อย่างน้อยที่สุดในแผนธุรกิจ ก็ควรจะมี เรื่องของ ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจ แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ประวัติความเป็นมา สภาวะตลาด หรืออุตสาหกรรม แผนการบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิต หรือบริการ และแผนการเงิน รวมถึงภาคผนวกให้ครบถ้วน โดยปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องของแผนการเงิน ที่ผู้จัดทำแผนธุรกิจซึ่งเป็นผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มักจะไม่สามารถจัดทำได้อย่างถูกต้อง หรือไม่สามารรถจัดทำได้เลย หรือสมมติฐานต่างๆ ขาดความน่าเชื่อถือ หรือไม่สามารรถเป็นไปได้จริง ทำให้แผนธุรกิจส่วนใหญ่ของผู้ประกอบการ SMEs มักขาดความสมบูรณ์ เนื่องจากแผนการเงิน หรือผลลัพธ์ทางการเงินถือเป็นตัววัดผลประกอบการของธุรกิจ รวมถึงตัวเลขต่างๆในแผนการเงินนั้นมีที่มาจากกิจกรรม หรือวิธีการดำเนินการต่างๆของธุรกิจ ในแผนการตลาด แผนบริหารจัดการ แผนการผลิต หรือแผนบริการ ซึ่งสิ่งต่างๆที่กำหนดขึ้นนี้ จะเป็นต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายของกิจการ โดยมีจุดประสงค์ในการสร้างรายได้ให้กับ กิจการเพื่อหวังในผลกำไร ที่เกิดขึ้น ดังนั้นถ้าแผนธุรกิจ ขาดในส่วนของแผนการเงินที่ถูกต้อง ย่อมทำให้แผนธุรกิจฉบับนั้น ไม่สมบูรณ์เพียงพอ ในการพิจารณาเกี่ยวกับ รายละเอียดต่างๆของแผนธุรกิจ ว่ามีความน่าเชื่อถือ หรือมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

7). **C-Convince** การสร้างความน่าเชื่อถือ (Convince) อาจถือได้ว่าเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดทำแผนธุรกิจ โดยเฉพาะเมื่อ การจัดทำแผนธุรกิจ นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการนำเสนอต่อบุคคลภายนอก เช่น ธนาคาร หรือสถาบันการเงิน เนื่องจากการตัดสินใจในการให้การสนับสนุนนั้น ขึ้นอยู่กับว่า แผนธุรกิจนั้นมีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด รายละเอียดต่างๆในแผนธุรกิจมีความเป็นเหตุเป็นผล มีความสอดคล้องใน แผนงาน ต่างๆ ซึ่งแสดงถึงความมีประสิทธิภาพในการวางแผนธุรกิจของผู้จัดทำ โดยสิ่งที่จะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือนี้ก็มาจาก 6Cs ที่ได้กล่าวถึง มาแล้ว ก่อนหน้านั้นเอง คือ ผู้อ่าน หรือผู้พิจารณาแผนสามารถเข้าใจในรายละเอียดต่างๆระบุไว้ในแผนธุรกิจ ธุรกิจมีความเป็นไปได้ ในเชิงพาณิชย์ หรือสามารถดำเนินการได้จริง ธุรกิจสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นที่มีอยู่ได้ รายละเอียดต่างๆในแผนธุรกิจมีความถูกต้อง มีความชัดเจน เพียงพอที่จะไม่เกิดข้อสงสัยในรายละเอียดต่างๆที่ระบุไว้ และแผนธุรกิจมีความครบถ้วนสมบูรณ์ ในรายละเอียด หรือหัวข้อ ต่างๆ ของแผนธุรกิจสำหรับผู้อ่าน หรือผู้พิจารณาแผน

## 2.2. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสินค้าOTOPประเภทเครื่องจักรสานผักตบชวา

### ความเป็นมาของสินค้า OTOP

OTOP เป็นคำย่อที่มาจากคำว่า “ One Thumbon One Product ” โดยนำแนวคิดมาจากประเทศญี่ปุ่นใน โครงการ OVOP ( One Village One Product ) ซึ่งเป็นโครงการที่ ดร. โมริฮิโกะ อิรามัตสึ อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดโออิตะ ประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้ริเริ่ม เนื่องจากจังหวัดโออิตะ เป็นจังหวัดทางด้านเกษตรกรรม โดยไม่มีโรงงานอุตสาหกรรม ประชาชนส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรรม ต่อมามีการพัฒนาและมีโรงงานอุตสาหกรรมเกิดขึ้น แต่เกษตรกรก็ยังคงยึดอาชีพเกษตรกรรมเช่นเดิม แต่เริ่มพัฒนาสินค้าด้านเกษตรกรรมให้มีคุณค่า โดยให้แต่ละชุมชนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้าโดยรัฐพร้อมที่จะช่วยเหลือในด้านความรู้สมัยใหม่ และการบริหารจัดการเพื่อเชื่อมโยงสินค้าจากชุมชนสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่าง ประเทศด้วยระบบร้านค้าเครือข่ายและอินเทอร์เน็ต เพื่อส่งเสริมสนับสนุน

กระบวนการพัฒนาท้องถิ่น สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างรายได้ ด้วยการนำทรัพยากร ภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นและมูลค่าเพิ่ม เป็นที่ต้องการของตลาด ทั้งในและต่างประเทศ

สำหรับในประเทศไทย โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Tambon One Product) หรือที่เรียกกันจนเป็นที่รู้จักว่า “OTOP” เป็นโครงการซึ่งได้รับการออกแบบโดยอดีตนายกรัฐมนตรี ทักษิณ ชินวัตร ในปี พ.ศ. 2544 และดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมทั่วทุกภูมิภาคทั่วประเทศ โดยมีแนวคิดที่ต้องการให้แต่ละหมู่บ้านมีผลิตภัณฑ์หลักเป็นของตัวเอง เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบหรือทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาทำการพัฒนาจนกลายเป็นสินค้าที่สามารถสร้างรายได้แก่ ชุมชน เป้าหมายหลักคือการสนับสนุนผลิตภัณฑ์จากการผลิตตามภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีลักษณะเฉพาะและจำหน่ายตามท้องถิ่นแต่ละตำบล เป็นโครงการที่กระตุ้นให้ชุมชนหมู่บ้านได้พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการตลาด โดยคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีความโดดเด่นของในแต่ละตำบลมาแล้วประทับตราว่า “ผลิตภัณฑ์ OTOP” และจัดหาเวทีทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ OTOP อันประกอบด้วย งานฝีมือด้านหัตถกรรม ผ้าไหม เครื่องปั้นดินเผา เครื่องประดับ ของใช้ในครัวเรือน และอาหาร โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของชุมชนในการสร้างเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์ชุมชนของแต่ละพื้นที่ให้มีตลาดรองรับและทำเป็นธุรกิจที่ยั่งยืน โครงการดังกล่าว สามารถสร้างความเจริญให้แก่ชุมชน เป็นการช่วยระดับความเป็นอยู่ภายในชุมชนให้ดีขึ้น โดยการผลิตหรือจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น จนสามารถจำหน่ายได้ทั้งตลาดภายในประเทศ และต่างประเทศ โดยรัฐบาลจะให้ความช่วยเหลือในด้านความรู้สมัยใหม่และการบริหารจัดการ เพื่อที่จะได้กระจายสินค้าจากชุมชนออกสู่ตลาด เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างรายได้ด้วยการนำทรัพยากร ภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นและมูลค่าเพิ่ม เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

สินค้า OTOP ไม่ได้หมายถึงตัวสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่เป็นกระบวนการทางความคิด รวมถึง การดูแล อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การรักษาภูมิปัญญาไทย การท่องเที่ยว ศิลปวัฒนธรรมประเพณี การต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้กลายเป็น ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีจุดเด่น มีจุดขาย เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายไปทั่วประเทศและทั่วโลก

### หลักการพื้นฐานของสินค้า OTOP

1. ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (Local Yet Global) ผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับวัฒนธรรมและมีจุดเด่นเฉพาะ เป็นที่ยอมรับของตลาดภายในประเทศและตลาดโลก

2. พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ (Self Reliance Creativity) ต้องมีการระดมความคิดในการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะช่วยกันได้ โดยคำนึงถึงการรื้อฟื้นวัฒนธรรมประเพณีในแต่ละท้องถิ่นให้สอดคล้องและเหมาะสม ไม่ซ้ำแบบกันและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของหมู่บ้านหรือตำบล

3. การสร้างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การสร้างบุคคลที่มีความคิดกว้างไกล มีความรู้ ความสามารถให้เกิดขึ้นในสังคม มีการวางแผนการตลาด มุ่งเน้นการผลิตและบริการ โดยคำนึงถึงผู้บริโภคเป็นหลัก (กรมการพัฒนาชุมชน, 2545 : 6)

แนวคิดและปัจจัยความสำเร็จของ OTOP

แนวความคิด One Village One Product ของจังหวัดโออิตะ ประเทศญี่ปุ่น (กรมการพัฒนาชุมชน, 2545 : 20 – 25) เป็นแนวทางการพัฒนาชุมชนที่ให้คนที่อยู่ในชุมชนได้สร้างความคิดและทำด้วยตัวเอง สร้างสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ของชุมชนท้องถิ่นของตนเอง นำของเดิมที่ดีและมีอยู่แล้วไปพัฒนาขัดเกลาให้ดียิ่งขึ้น มีการใช้ฐานข้อมูลของชุมชนให้เป็นประโยชน์ โดยอาศัยหลักในการดำเนินงาน 3 ประการ ได้แก่

1. ภูมิปัญญาท้องถิ่นสากล
2. พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากหลักการทั้ง 3 ประการ ต้องมีการทำให้แนวความคิดดังกล่าวสามารถแพร่กระจายในชุมชนของตนเอง ส่งเสริมแนวคิดนี้อย่างถูกต้อง ให้ผู้นำชุมชนได้ทราบและเข้าใจ มีการจัดสัมมนาให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่และข้าราชการของจังหวัด จนเกิดความเข้าใจและกระจายข้อมูลไปอย่างแพร่หลาย จนเกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่าง ๆ มีการเสนอข่าวผ่านสื่อจนเป็นที่ยอมรับ และเกิดการแข่งขันในการพัฒนาจนทำให้สินค้ามีการพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในกระบวนการพัฒนา One Village One Product ของจังหวัดโออิตะ 9 ประการ ได้แก่

1. การมีผู้นำมีวิสัยทัศน์ และมีความตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง
2. การมีหน่วยงานที่ให้ความรู้แก่ประชาชนในเรื่องที่ต้องการอย่างพร้อมมูลจากการฝึกชั้นทักษะ
3. มีแหล่งข้อมูลเพื่อการประกอบการที่เข้าถึงได้ง่าย ตอบคำถามประชาชนได้ทุกเรื่อง
4. องค์กรสหกรณ์การเกษตรมีความเข้มแข็ง มีมาตรฐาน และมีบทบาทในแง่ของการช่วยเหลือทางเทคนิค ทั้งทางด้านการตลาด การขนส่งและเทคโนโลยี และที่สำคัญเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับชุมชนอย่างแท้จริง
5. ประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งทุนตามความเป็นไปได้ของโครงการที่ขอต่อรัฐบาลท้องถิ่นโดยไม่เหลือมลัระหว่างคนจนและรวย ทุกคนมีสิทธิ์ขอทุนได้เท่าเทียมกัน โดยรัฐพิจารณาจากความเป็นไปได้ของโครงการ ทำให้โครงการที่เกิดขึ้นประสบความสำเร็จสูง มีการสร้างงานที่เป็นธรรมชาติเนื่องจากหากธุรกิจเกิดและประสบความสำเร็จ การจ้างงานก็จะเกิดตามมา และยังเอื้อต่อการเกิดธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกันเป็นทอด ๆ
6. ระบบสังคมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ สมาชิกของกลุ่มโครงการมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันดี ไม่แบ่งเขาแบ่งเรา
7. ประชาชนมีคุณภาพ ช่างคิดช่างทำ คิดแล้วทำ ทำแล้วคิดตลอดเวลา มีความขยันเป็นพื้นฐานอดทน ไม่ย่อท้อ
8. รัฐบาลระดับท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์ เช่น รู้จักการเรียนรู้ร่วมกันกับประชาชนโดยมีการทำงานในระบบ PAR (Participatory Action Research) มีการสื่อสารถึงกันตลอดเวลา และมีความใกล้ชิดกับประชาชน คิดถึงผลประโยชน์ของประชชนเสมอ การลงมือทำกิจกรรมขนาดใหญ่จะมีการพบ พูดคุย

กับประชาชนเป็นเวลานาน ๆ ก่อนเสมอ ซึ่งผู้นำชุมชนเรียกว่า การถกเถียง 100 วัน (100 Days Discussion) โดยจะมีผู้เกี่ยวข้องจากส่วนต่าง ๆ ของชุมชนมาร่วมกันทั้งภาครัฐ เอกชน ธุรกิจ

9). ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในกิจกรรม One Village One Product เข้าใจแนวคิดของหลักการ Symbiosis เป็นอย่างดี ซึ่งทุกส่วนเชื่อว่าหากทุกคนร่วมมือกัน ประโยชน์ที่ได้ก็จะได้รับกันอย่างทั่วถึง และมีความยั่งยืน

### แนวคิดหลักการดำเนินงานของ OTOP

รัฐบาลได้มีนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้แต่ละชุมชนสามารถใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยรัฐบาลพร้อมที่จะสนับสนุนให้ชุมชนเข้าถึงองค์ความรู้สมัยใหม่ แหล่งเงินทุน และพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารและการตลาดเพื่อเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์จากชุมชนสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

กรมการพัฒนาชุมชน มีภารกิจในการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากให้มีความมั่นคง โดยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการสร้างงานสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน เชื่อมโยงไปสู่การดำเนินงานโครงการ OTOP ซึ่งในฐานะที่กรมการพัฒนาชุมชนได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการส่งเสริมการดำเนินงาน OTOP ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน โดยอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขาธิการในคณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ(กอ.นตผ.) รวมทั้งเป็นอนุกรรมการการบริหาร อนุกรรมการส่งเสริมการผลิต อนุกรรมการส่งเสริมการตลาด อนุกรรมการมาตรฐานและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ อนุกรรมการ/เลขานุการคณะกรรมการ นตผ. ระดับภูมิภาค และพัฒนาการจังหวัดเป็นอนุกรรมการ/เลขานุการ นตผ. จังหวัด และพัฒนาการอำเภอ เป็นอนุกรรมการ/เลขานุการ นตผ. อำเภอ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการอำนวยการ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ แห่งชาติ (กอ.นตผ.) พ.ศ. 2544 และ พ.ศ. 2545

ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระดับตำบล มีหน้าที่หลักในกระบวนการจัดเวทีประชาคมเพื่อคัดเลือกผลิตภัณฑ์ดีเด่นของตำบล ให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น วัตถุประสงค์ในท้องถิ่นและแผนชุมชน

ขั้นตอนที่ 2 ระดับอำเภอ มีหน้าที่ในการจัดลำดับผลิตภัณฑ์ดีเด่นจากตำบลต่าง ๆ ของอำเภอ การบูรณาการแผนและงบประมาณเพื่อให้การสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 3 ระดับจังหวัด มีหน้าที่หลักในการจัดลำดับผลิตภัณฑ์ดีเด่นจากอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัด การบูรณาการแผนและงบประมาณเพื่อให้การสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 4 และ 5 ระดับส่วนกลาง มีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทการดำเนินงาน “OTOP” กำหนดมาตรฐานหลักเกณฑ์การคัดเลือก/ขึ้นบัญชีผลิตภัณฑ์ดีเด่นของตำบล และเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อการสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนแม่บท

การขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ปี พ.ศ. 2544 การจัดการบริหารและบูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนราชการ(Ministerial Integration) กำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน/การส่งเสริมเครือข่ายผู้ผลิต OTOP ส่งเสริมกระบวนการผลิต การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมการตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ปี พ.ศ. 2545 การค้นหาผลิตภัณฑ์หลัก (In Search of Excellent) คัดเลือกผลิตภัณฑ์ขึ้นทะเบียนเป็น OTOP ด้วยกระบวนการจัดประชาคมตำบลทั่วประเทศ จำนวน 80,000 ผลิตภัณฑ์

ปี พ.ศ. 2546 การคัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์ (OTOP Product Champion : OPC) เพื่อส่งเสริมให้ผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ได้พัฒนาคุณภาพและรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานสูงขึ้นตามเกณฑ์การคัดสรรต่าง ๆ เป็นการสร้างระบบการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ OTOP ในระดับ 1 – 5 ดาว จำนวน 31,079 ผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ จำนวน 15,507 ผลิตภัณฑ์ ระดับจังหวัด จำนวน 8,640 ผลิตภัณฑ์และเพิ่มความสามารถในการผลิตให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและมีการจัดงาน OTOP City เป็นครั้งแรก

ปี พ.ศ. 2547 การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ (Quality & Standard) ส่งเสริมและสนับสนุนให้สินค้า OTOP ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน(มผช.) มอก. อย. ฮาลาล ฯลฯ ดำเนินโครงการ Smart OTOP เพิ่มศักยภาพขีดความสามารถของผู้ประกอบการ และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ดำเนินงานการลงทะเบียนผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP จำนวน 35,179 ราย และ ดำเนินการคัดสรรสุดยอด OTOP ไทยระดับ 1 – 5 ดาว จำนวน 26,497 ผลิตภัณฑ์

ปี พ.ศ. 2548 การส่งเสริมด้านการตลาด (Marketing) การพัฒนาสินค้าจากท้องถิ่นสู่สากล เป็นไปตามยุทธศาสตร์ “Local Links Global Reaches” เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ควบคู่กับช่องทางการกระจายสินค้าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ที่ได้จัดงาน OTOP City เป็นครั้งแรก จัดจำหน่ายสินค้าระดับ 3 – 5 ดาว สำหรับตลาดต่างประเทศมีการคัดสินค้า OTOP Premium ไปจัดแสดงและจำหน่าย ส่งผลให้ชาวต่างประเทศนิยมสินค้า OTOP และมีหลายประเทศที่เข้ามาศึกษาดูงาน OTOP ของประเทศไทย

ปี พ.ศ. 2549 การคัดสรร OTOP โดดเด่น In Search of Excellent OTOP เพื่อเป็นเอกลักษณ์ของจังหวัด สร้างจุดขาย จุดแตกต่างที่ชัดเจนเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาและสนับสนุนด้านต่าง ๆ ตามโครงการคัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์เด่นจังหวัด (Provincial Star OTOP :PSO) จำนวน 187 ผลิตภัณฑ์ การจัดประกวดหมู่บ้าน OTOP VILLAGE Champion :OVC จำนวน 80 หมู่บ้าน ซึ่งการดำเนินงานหมู่บ้าน OTOP เพื่อการท่องเที่ยวควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน เป็นการสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน ตลอดจนการลงทะเบียน OTOP จำนวน 37,840 ราย และคัดสรรสุดยอด OTOP ไทย ระดับ 1 – 5 ดาว จำนวน 14,570 ผลิตภัณฑ์

ปี พ.ศ. 2550 ค้นหาผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพทางการตลาด รวมถึงการพัฒนาเครือข่ายองค์ความรู้ในชุมชน Knowledge Base OTOP : KBO จำนวน 75 เครือข่าย ในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้สามารถจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ปี พ.ศ. 2551 เน้นการส่งเสริมการตลาด เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์ความรู้ KBO และกลุ่มผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP จำนวน 2,500 กลุ่ม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการจัดทำแผนธุรกิจสู่การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ การลงทะเบียนผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP จำนวน 31,789 ราย และคัดสรรสุดยอด OTOP ไทย ระดับ 1 – 5 ดาว จำนวน 11,534 ผลิตภัณฑ์

ปี พ.ศ. 2552 ถึงปัจจุบัน การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) มีการบูรณาการส่งเสริม OTOP เดิม เน้น Product เปลี่ยนเป็นดำเนินการในเชิงบูรณาการและทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนมากขึ้น เช่น โครงการส่งเสริมเยาวชนในท้องถิ่นสืบสานและอนุรักษ์ภูมิ

ปัญหาท้องถิ่น (Young OTOP Camp : YOC) ดำเนินการด้วยยุทธศาสตร์ PSO, OVC, KBO และ YOC เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา OTOP

### วัตถุประสงค์ของผลิตภัณฑ์ OTOP

จากนโยบายของรัฐบาล ที่แถลงต่อรัฐสภา และตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ พ.ศ. 2544 การดำเนินงานตามโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. สร้างงาน สร้างรายได้ แก่ชุมชน
2. สร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน ให้สามารถคิดเอง ทำเอง ในการพัฒนาท้องถิ่น
3. ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของชุมชน ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมในท้องถิ่น
4. ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. เพื่อดำเนินการสนับสนุนการพัฒนาสินค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดในแต่ละระดับ
6. เพื่อให้เกิดเครือข่ายบริหารระบบการเชื่อมโยงแหล่งผลิตให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับศักยภาพการผลิตตามห่วงโซ่มูลค่า(Value Chain) สู่การตลาดในแต่ละระดับ
7. เพื่อให้เครือข่ายบริหารการเชื่อมโยงศูนย์กระจายสินค้า และหรือแหล่งจำหน่ายสินค้าภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ผู้ประกอบการในชุมชนจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับในฐานะแรงงานรับจ้างทำงานมากขึ้นตามคำสั่งของนายจ้างจากการเปิดเผยตัวเลขของนายประชา มาสินนทร์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยฐานะประธานอำนวยการคัดสรรสุดยอด OTOP ปี 2547 จากหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับ 10 ธันวาคม 2547 เปิดเผยว่า สินค้า 5 ดาว มีจำนวน 539 ผลิตภัณฑ์ สินค้า 4 ดาว จำนวน 2,177 ผลิตภัณฑ์ และสินค้า 3 ดาว จำนวน 4,750 ผลิตภัณฑ์ รวมทั้งสิ้น 7,450 ผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีการเก็บสถิติตัวเลขที่ปรากฏและอ้างอิงได้ว่า สินค้าชุมชนครบไม่มีดาว หรือได้ ดาวเพียง 1-2 ดวงมาปลอบใจ จะมีมากน้อยแค่ไหน คำถามที่รอคำตอบอยู่เบื้องหลังว่า ชุมชนจะบริหารจัดการกับวัตถุดิบ หรือสินค้าที่ผลิตและขายไม่ได้อย่างไร เงินกู้ยืมของกลุ่มที่มาทำทุนจะคืนได้เมื่อไหร่ ปัญหาหรือตัวเลขที่เว้นวรรคไว้ อาจต้องเร่งทบทวนและหาทางออก ประเมินสัดส่วนงบประมาณสนับสนุนใหม่ เพื่อพยุงหรือแก้ไข สินค้าชุมชนจากฐานรากได้อย่างสวยงาม

ความสำเร็จที่รัฐบาลนำเสนอ ในตัวเลขย้อนหลังของเอกสารการดำเนินงานตามนโยบาย หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ของคณะกรรมการอำนวยการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ ปี 2545 เปรียบตัวเลขยอดการจำหน่ายสินค้าก่อนและเริ่มการสนับสนุนโครงการ OTOPแสดงยอดจำหน่ายสินค้า อยู่ที่ประมาณ 245 ล้านบาท ใน ช่วง 12 เดือน ตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2543- กันยายน 2544 ในขณะที่ยังไม่มี OTOP เปรียบเทียบกับยอดจำหน่ายสินค้า 3 เดือนมี OTOP ในเดือนตุลาคม 2544- ธันวาคม 2544 ประมาณ 167 ล้านบาท ยอดจำหน่ายสินค้าเฉพาะเดือนมกราคม ปี 2545 ประมาณ 243 ล้านบาท ยอดของตัวเลขมีความคลุมเครือ เพราะรายงานได้รวมรายได้ระหว่าง กลุ่ม SMES ที่ดำเนินธุรกิจอยู่แล้ว และกลุ่มชาวบ้านมีผสมกันทั้งกลุ่มชาวบ้านรวมตัวกันและกลุ่มผู้ประกอบการที่ เป็นชาวบ้านอยู่แล้วเข้า

ด้วยกัน และไม่มีการชี้แจงรายละเอียดระหว่างประเภทสินค้าที่เกิดขึ้นใหม่จากผลของการ เข้าร่วมโครงการ OTOP กับสินค้าที่มียอดขายเดิม เมื่อมีการจดทะเบียนขึ้นเป็นสินค้า OTOP ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นสูง ไม่สะท้อนภาพความเป็นจริง ผลการรายงานการประเมินนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ของประภาส ปิ่นตอกแต่ง และพยุงค์ศักดิ์ คชสวัสดิ์ เมื่อเดือนพฤษภาคม 2548 ที่ผ่านมาจากการรายงานของหนังสือพิมพ์ประชาชาติ ฉบับวันที่ 20 ธันวาคม 2547 ตัวเลขยอดจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปี 2545 เท่ากับ 16,700 ล้านบาท ขยับสูงขึ้นมาเป็น 33,200 ล้านบาท ในปี 2546 และก้าวขึ้นมาเกือบ 50,000 ล้านบาท ในปี 2547 และคาดการณ์ว่าในปี 2548 จะมียอดจำหน่ายทะลุ 1 แสนล้านบาทหรือเพิ่มขึ้น 1 เท่าตัว

ความพยายามที่จะดันยอดจำหน่ายสินค้าให้ถึงตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกเหนือจากจัดการแสดงสินค้าที่ผ่านคัดเลือก ในศูนย์กลางแสดงสินค้า เมืองทองธานี เพื่อจัดแสดงสินค้าจำนวนกว่า 5,000 รายการ จากผู้สนใจเข้าร่วมงานถึง 37,754 ราย จากบทสัมภาษณ์ของ ดร. สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รัฐมนตรีกระทรวงการคลัง ประธานกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ (กอน.ตม.) ในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับ 10 ธันวาคม 2547 ที่เพิ่มช่องทางทางการตลาดผ่านการส่งออกต่างประเทศเงื่อนไขของความจริงที่เกิดขึ้น สินค้าที่จัดแสดงในงานมีสัดส่วนของจำนวนของผู้ประกอบการ SMES และผู้ประกอบการอิสระเป็นส่วนใหญ่ สินค้าที่มาจากชุมชนที่แท้จริงมีสัดส่วนที่น้อยมาก สินค้าจากชุมชนไม่สามารถสู้กับคุณภาพสินค้าที่เป็นของกลุ่ม SMES ได้ พบว่าสินค้าชุมชนมีข้อจำกัดที่ยังไม่สามารถพัฒนาสินค้าสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีอำนาจการซื้อทั้งในเมืองและต่างชาติ และชุมชนยังขาดความสามารถในการบริหารจัดการ ไม่ผ่านมาตรฐานสินค้าที่โครงการตั้งตามขั้นของระดับดาว จากข้อจำกัดดังกล่าว ตัวเลขของการเติบโตของการจำหน่ายสินค้าจึงตกอยู่ในกลุ่ม SMES เป็นส่วนใหญ่ที่มีศักยภาพในการพัฒนาเท่าทันตลาดมากกว่า

ส่วนความหวังในตลาดส่งออก ส่วนหนึ่งมาจาก SMES และสินค้า OTOP จากชุมชน แต่กลุ่มหลังมีอุปสรรคมากที่จะเตรียมรับมือในการส่งออก เช่น การผลิตให้ทันเวลาและคำสั่งซื้อไม่ได้, ไม่มีมาตรฐานในการผลิตสินค้าจำนวนมาก และสินค้าหลายรายเป็นประเภทขึ้นเดียว ส่วนหมวดอาหารความพยายามที่จะส่งออกมากแต่ติดขัดเรื่องการขอใบอนุญาตจาก องค์กรอาหารและยา และจากการให้บทสัมภาษณ์ของผลการแสดงสินค้าในต่างประเทศ สินค้าจำนวนมาก ยังไม่ตรงความต้องการของลูกค้าต่างชาติ และถึงได้คำสั่งซื้อแต่ผู้ประกอบการติดปัญหาเรื่องเงินทุนในการผลิต ภาพสะท้อนจากผู้ร่วมจัดงานในการแสดงงานต่างประเทศ จากหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ฉบับ 28 เมษายน 2548 การทุ่มงบประมาณของรัฐ ในการชิงส่วนแบ่งตลาดในต่างแดน จึงมีบทเรียนที่ต้องกลับมาเตรียมความพร้อมของผู้ผลิตในประเทศใหม่

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การปรับตัวให้ทันกับความต้องการของผู้บริโภคที่มีเรื่องรสนิยมรูปแบบ คุณภาพ เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ขั้นตอนกว่าจะได้ดาว เข้าตากรรมการคัดสรรสินค้าสุดยอดของจังหวัด ภาคและประเทศ ระดับ 5 ดาว ผู้ผลิตต้องมีคุณสมบัติส่งออกได้ ควบคุมการผลิตอย่างต่อเนื่องและคุณภาพคงเดิม มีมาตรฐาน และมีประวัติความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ กระบวนการคัดเลือก ต้องลงทะเบียนเป็นผู้ผลิตในจังหวัดหรือเขตกรุงเทพฯ และ เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ หลังการอบรม ส่งไม้ต่อให้จังหวัดพิจารณา ตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว 3-5 ดาว ประกวดระดับประเทศ หมายความว่าสินค้าชุมชนต้องมีกำลังคนเพียงพอที่จะรับคำสั่งซื้อจำนวนมาก มีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยเพียงพอที่ทำให้สินค้ามีมาตรฐาน ชาวบ้านต้องมีความรู้ที่จะรองรับการ



พัฒนา และความรู้ใหม่ๆ เพื่อไปปรับปรุงสินค้า มีไหวพริบในการเจรจากับต่างชาติเมื่อมีการต่อรอง เรื่องราคา คำถามที่เกิดขึ้นว่าจะมีกลุ่มชนที่ความพร้อมที่จะดำเนินการได้ ช่องว่างหลุมใหญ่ จึงเป็น โอกาสที่กลุ่มชุมชนที่มีศักยภาพอื่นๆ เข้ามาทดแทนสินค้าชุมชน สินค้าชุมชนที่หน่วยงานภาครัฐได้มีการ ส่งเสริม โดยการหาวัตถุดิบในท้องถิ่น ประเภทสินค้าไม่แตกต่างกันมาก ทำให้สินค้าที่เหมือนกัน ออกมาสู่ตลาด เมื่อสินค้าที่เกินความต้องการออกมา มาก สงครามราคาเกิดขึ้น ราคาที่ถูกเพราะมี ทางเลือกหรือสินค้าทดแทนที่เหมือนกันให้กับลูกค้า บางกลุ่มขายสินค้าลดต่ำกว่าต้นทุน หรือ ตั้งราคาไม่ คำนึงกับการผลิต ทำให้กลุ่มเดิมที่ผลิตสินค้าอยู่แล้วประสบปัญหา กลไกราคาสินค้าล้มเหลวตัวอย่างจาก กลุ่มก่อนเข้าโครงการ OTOP กลุ่มจักรสานจากผักตบชวา ในภาคกลางกลุ่มหนึ่ง มีอาชีพเสริมจากการ รับจักรสานสินค้าผักตบในรูปแบบต่างๆ มากกว่า 20 ปี มียอดขายเดือนละ 700,000 บาท ในช่วงปี 2547 ที่ผ่านมา กลุ่มมียอดขายลดลงเหลือเดือนละ 7,000 บาท จากผลของการถูกลอกเลียนแบบเมื่อมีการ ส่งเสริมสินค้า OTOP กลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น มีคนกลางสั่งทำแบบ และเสนอราคา คนกลางนำตัวอย่าง สินค้าไปให้กลุ่มอื่นๆ ที่เกิดขึ้นมากมายทำการแข่งขันตัดราคา ทำให้กลุ่มไม่มีงานเข้ามาให้กับสมาชิก สมาชิกกลุ่มลดจำนวนเหลือเพียงครึ่งหนึ่งและเร่งพัฒนารูปแบบให้หลากหลายมากขึ้น เน้นการขาย สินค้ากับลูกค้าเก่าหรือกรณีของกลุ่มทอผ้า ภาคกลาง ที่มีลูกค้าขายส่งเป็นร้านในศูนย์การค้าเกษร พลาซ่า ลูกค้าจะมารับและคัดเลือกสินค้าเองจากที่กลุ่ม เมื่อกลุ่มเข้าโครงการ OTOP เมื่อกลุ่มนำสินค้า ไปออกจำหน่ายเอง การกำหนดราคาขายเท่ากับราคาขายส่ง ทำให้ลูกค้าประจำยกเลิกการสั่งซื้อจาก กลุ่ม กลุ่มเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ผลิต และทำตลาดขายสินค้าด้วยตนเอง ในงานแสดงสินค้าของราชการที่ มีไม่ต่อเนื่อง รายได้ของกลุ่มจากลูกค้าประจำลดลงมาก

ตัวอย่างการกำหนดนโยบายของรัฐที่จัดช่องทางให้ผู้ผลิต พบผู้บริโภคโดยตรง ราคาขายของ ชาวบ้านที่ไม่มีค่าใช้จ่ายเรื่องสถานที่ ค่าแรง ค่าเดินทาง ฯลฯ เพราะได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ทำให้ต้นทุนสินค้าไม่อยู่บนฐานของความเป็นจริง เมื่อรัฐลดการสนับสนุน กลุ่มชาวบ้านไม่สามารถรองรับ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงได้การตัดตอนคนกลางซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขยายช่องทางการตลาดให้กับกลุ่ม โดยรัฐทำหน้าที่เป็นตัวกลางทดแทน แต่อยู่ในบทบาทของผู้หาสถานที่จัดงาน ความรับผิดชอบด้าน การตลาดและการขายตกอยู่กับผู้ผลิต ซึ่งชาวบ้านต้องปรับตัวและออกจากหมู่บ้านรับผิดชอบยอดขาย เพื่อทดแทนกับยอด การขายส่งที่หายไปจำนวนมากกลไกราคาการซื้อขายของระบบของการขายปลีก และการขายส่งไม่แตกต่างกัน ทำให้คนกลางที่เป็นช่องทางการกระจายสินค้ามองหาช่องทางและนำเข้า สินค้าจาก ประเทศเพื่อนบ้านเช่น จีน ที่ผลิตสินค้าเหมือนกัน มีความแตกต่างด้านราคาเข้ามาทดแทน สินค้าจากชุมชน การลอกเลียนแบบในเอกลักษณ์ของสินค้า ในกลุ่มชาวบ้านที่ทำการผลิต ซึ่งมีลวดลาย สวยงามเฉพาะตน ได้ถูกถ่ายทอดกันเองเป็นเทคนิคในหมู่บ้าน เป็นปัญหาที่หลายกลุ่มสินค้าชุมชนพบ การจดสิทธิบัตรแม้เป็นทางออกสามารถจะคุ้มครองสิทธิตามกฎหมาย หากค่าใช้จ่ายในการจดสิทธิบัตรมี ราคาสูงมากเกินไปที่ชุมชนจะรองรับได้ ซึ่งในชุมชนที่มีแบบหรือลวดลายมากเป็นสิบเป็นร้อยแบบไม่ สามารถจะเสียค่าใช้จ่ายในการจดสิทธิบัตรได้ จึงต้องปล่อยให้กลุ่มธุรกิจบางกลุ่มเอาเปรียบและใช้สิทธิ ทางกฎหมายกล่าวอ้าง ความคุ้มครองแทน เช่นในกรณีของกลุ่มเครื่องทองลงหิน หัตถกรรม OTOP ใน เขตกรุงเทพฯ มีโรงงานซื้อชิ้นลายดอกบัว และนำไปจดสิทธิบัตรเป็นลวดลายของตนเอง เมื่อกลุ่มได้รับ คำสั่งซื้อจากลูกค้า ไม่สามารถผลิตลายดังกล่าวได้เนื่องจากโรงงานอ้างสิทธิ์ และจะดำเนินความตาม

กฎหมาย กลุ่มละเมิดลิขสิทธิ์ ทั้งที่เจ้าของกลายเป็นของกลุ่มชาวบ้านเอง ทางกลุ่มจึงเลิกผลิตลวดลายนั้น และลวดลายอื่น ๆ มาทดแทน ย้ำว่าไม่สามารถเรียกร้องได้เพราะติดเงื่อนไขค่าใช้จ่ายการจดสิทธิบัตร ซึ่งมีราคาสูงเหมือนกับกลุ่มทอผ้าในภูมิภาคอื่นที่ประสบปัญหาเดียวกันในการแพร่ขายสินค้าไปทั่วโลก

ประเภทผลิตภัณฑ์OTOP ที่คัดสรร (Product Classification) มีอยู่ 5 กลุ่มดังต่อไปนี้

1. **ประเภทอาหาร** หมายถึง ผลิตผลทางการเกษตรที่บริโภคสด เช่น ผลไม้ เป็นต้นและผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปที่พร้อมบริโภค หรืออาหารแปรรูปกึ่งสำเร็จรูปรวมถึง อาหารแปรรูปที่ใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เช่น น้ำพริก เป็นต้น

2. **ประเภทเครื่องดื่ม** หมายถึง ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ เช่น สุราแช่ สุรากลั่น เป็นต้น และไม่มีแอลกอฮอล์ รวมถึงผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มที่พร้อมดื่มผลิตภัณฑ์ประเภทขงละลาย ชิงผงสำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์ประเภทขง เช่น น้ำผลไม้ น้ำสมุนไพร ชาใบหม่อน ชาจีน เป็นต้น

3. **ประเภทผ้า** เครื่องแต่งกาย หมายถึง ผ้าทอและผ้าถักจากเส้นใยธรรมชาติหรือเส้นใยธรรมชาติและเส้นใยสังเคราะห์ เช่น ผ้าแพรวา ผ้าถักโครเชต์ เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ประเภท เสื้อผ้าเครื่องประดับ ตกแต่งร่างกายจากวัสดุทุกประเภท เช่น ผ้าพันคอ หมวก กระเป๋า เข็มขัด สร้อยคอ ต่างหู รองเท้า เป็นต้น

4. **ประเภทของใช้และของประดับตกแต่ง** หมายถึง ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงานเครื่องตกแต่งบ้าน เครื่องใช้สอยต่างๆ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ในกลุ่มจักสาน ถักสานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้สอย เช่น โตะ เก้าอี้ ดอกไม้ประดิษฐ์ เป็นต้น

5. **ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร** หมายถึง ผลผลิตจากธรรมชาติที่ไม่ใช่อาหารบริโภค

#### การจัดระดับผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ที่ส่งเข้าคัดสรรต้องได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เป็นสำคัญ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ต้องผ่านมาตรฐานหรืออยู่ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ไทย (OTOP Product Champion : OPC) ปี พ.ศ. 2555 เป็นโครงการตามนโยบายการดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อจัดทำฐานข้อมูลผู้ผลิต ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์OTOP และการจัดระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างมีคุณภาพและนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดแผนการส่งเสริมและพัฒนาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกำหนดดำเนินการคัดสรร ทุก ๆ 2 ปี โดยใน ปี พ.ศ. 2555 คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (กอ.นตผ.) มีมติการประชุมคณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ ครั้งที่ 2 /2555 เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2555 เห็นชอบให้กระทรวงมหาดไทย โดยกรมการพัฒนาชุมชนดำเนินการโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี พ.ศ. 2555 โดยมีกรอบการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ดังนี้ (กรมการพัฒนาชุมชน: 2555)

1. สามารถส่งออกได้ (Exportable) โดยมีความแกร่งของตราผลิตภัณฑ์(Brand Equity)
2. ผลิตอย่างต่อเนื่องและคุณภาพคงเดิม (Continuous & Consistent )
3. ความมีมาตรฐาน (Standardization) โดยมีความคุณภาพ(Quality) และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Satisfaction)

#### 4. มีประวัติความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ (Story of Product)

การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ทั่วไป (general criteria) และหลักเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทของกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ (Specific Criteria) ซึ่งกำหนดคะแนนรวมไว้ 100 คะแนน ประกอบด้วย หลักเกณฑ์ในการพิจารณา 3 ด้าน คือ หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านการผลิตและความเข้มแข็งของชุมชน 40 คะแนน หลักเกณฑ์ด้านการตลาดและความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ 30 คะแนน และหลักเกณฑ์ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ 30 คะแนน ซึ่งจะนำมากำหนดกรอบในการจัดระดับผลิตภัณฑ์ (Product Level) ออกเป็น 5 ระดับ ตามค่าคะแนน ดังนี้

1. ระดับ 5 ดาว (ได้คะแนนตั้งแต่ 90 – 100 คะแนน) เป็นสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานหรือมีศักยภาพในการส่งออก
  2. ระดับ 4 ดาว (ได้คะแนนตั้งแต่ 80 – 89 คะแนน) เป็นสินค้าที่มีศักยภาพเป็นที่ยอมรับระดับประเทศ และสามารถพัฒนาสู่สากล
  3. ระดับ 3 ดาว (ได้คะแนนตั้งแต่ 70 – 79 คะแนน) เป็นสินค้าที่มีคุณภาพระดับกลางที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 4 ดาวได้
  4. ระดับ 2 ดาว (ได้คะแนนตั้งแต่ 50 – 69 คะแนน) เป็นสินค้าที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 3 ดาว มีการประเมินศักยภาพเป็นระยะ
  5. ระดับ 1 ดาว (ได้คะแนนต่ำกว่า 50 คะแนน) เป็นสินค้าที่ไม่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 2 ดาวได้ เนื่องจากมีจุดอ่อนมาก และพัฒนายาก
- ความเป็นมาของผักตบชวา

ผักตบชวาคือวัชพืชน้ำที่นำมาใช้จักสานเป็นผลิตภัณฑ์ OTOP ประเภทเครื่องจักสานจากผักตบชวา ผักตบชวาจัดเป็นพืชน้ำประเภทใบเลี้ยงเดี่ยวลอยน้ำ เจริญงอกงามโดยไม่ต้องอาศัยรากยึดเกาะมีชื่อเรียกในแต่ละท้องถิ่นไม่เหมือนกัน เช่น ผักปอด, สวะ, ผักโรค, ผักตบชวา, ผักยะวา, ผักอีโยก เป็นต้น ซึ่งประเทศไทยมีผักตบชวามาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 โดยเจ้านายในสมัยนั้นได้ตามเสด็จไปประเทศอินโดนีเซียปี พ.ศ. 2444 ได้เห็นผักชนิดนี้ออกดอกสีม่วงสวยงามอยู่ทั่วไปจึงได้นำเอาพันธุ์ผักตบชวามายังประเทศไทยเพียงเล็กน้อย ใส่อ่างดินเลี้ยงไว้หน้าวังสระประทุมจนกระทั่งออกดอกสวยงามและเพิ่มจำนวนมากขึ้นจนล้นกระถาง ประกอบด้วยในช่วงนั้นเกิดน้ำท่วมวังสระประทุมทำให้ผักตบชวาล่องลอยกระจัดกระจายออกไปตามที่ต่าง ๆ ภาครัฐบาลและเอกชนจึงหาวิธีการกำจัดผักตบชวาจากแหล่งน้ำธรรมชาติ แต่ไม่ค่อยได้รับผลนักจึงได้แนวทาง 2 ในการนำผักตบชวามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ก็สามารถนำมาใช้ได้หลายลักษณะ เช่น เป็น อาหารสัตว์ ใช้เป็นวัสดุในการเพาะเห็ดฟางเพาะชำต้นไม้ ใช้ผลิตก๊าซชีวภาพ ใช้ผลิตปุ๋ยจำหน่ายได้ทั้งตลาดท้องถิ่น ตลาดกลางหรือแม้แต่ตลาดต่างประเทศ ทำให้สามารถเปลี่ยนวัชพืชที่ไม่มีคุณค่าให้เป็นพืชเศรษฐกิจ สร้างการกระจายรายได้สู่ประชาชนในชนบทเป็นอย่างดีและเป็นการช่วยลดมลภาวะทางน้ำอีกทางหนึ่งด้วยผลิตภัณฑ์จากผักตบชวานับว่าเป็นการสร้างรายได้แก่ผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะต้นทุนการผลิตค่อนข้างต่ำ เนื่องจากใช้วัสดุส่วนใหญ่จากธรรมชาติ ประกอบด้วยงานหัตถกรรมจักสานดูเหมือนจะเป็นส่วนหนึ่งของคนไทยมานับตั้งแต่โบราณกาล คนไทยรู้จักการประดิษฐ์เครื่องจักสานนำมาใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันหลาย ๆ ชนิด เช่น กระบาย กระบุง ตะกร้า เป็นต้น และได้สืบทอดงานฝีมือสู่ลูกหลานเรื่อยมา ดังนั้น การประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์จากผักตบชวาจึงเป็นที่ไม่ใช่เรื่องยากเย็นสำหรับคนไทยแบบหยาบๆ (อ้างอิงจากสำนักงานเทศบาลตำบลบางจัก ตำบลบางจัก อำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง)

### 2.3. ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

พื้นที่ภาคกลาง ของประเทศไทย

ภาคกลาง หมายถึง ภูมิภาคตอนกลางของประเทศไทยที่ครอบคลุมพื้นที่แห่งที่ราบลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยา อยู่กึ่งกลางระหว่างภาคเหนือ ภาคอีสาน และภาคใต้ ในบางบริบท ภาคกลางอาจหมายถึงรวมถึงภาคตะวันตกและภาคตะวันออกด้วย



ภาพประกอบที่ 3 แผนที่ภาคกลาง กำหนดตามสภาพภูมิศาสตร์ โดยราชบัณฑิตยสถาน  
ที่มา : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (31 ธ.ค. 55)

ราชบัณฑิตยสถานได้ แบ่งพื้นที่ประเทศไทยออกเป็น 6 ภาคตามที่ตั้งทางภูมิศาสตร์อย่างเป็นทางการ โดยให้ภาคกลางประกอบไปด้วยเขตการปกครอง 22 จังหวัด (ในกรณีนี้ไม่นับรวมกรุงเทพมหานครว่าเป็นจังหวัดโดยอนุโลม) ได้แก่

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 1. กรุงเทพมหานคร   | 12. ลพบุรี      |
| 2. กำแพงเพชร       | 13. เพชรบูรณ์   |
| 3. ชัยนาท          | 14. สมุทรปราการ |
| 4. นครนายก         | 15. สมุทรสงคราม |
| 5. นครปฐม          | 16. สมุทรสาคร   |
| 6. นครสวรรค์       | 17. สระบุรี     |
| 7. นนทบุรี         | 18. สิงห์บุรี   |
| 8. ปทุมธานี        | 19. สุโขทัย     |
| 9. พระนครศรีอยุธยา | 20. สุพรรณบุรี  |
| 10. พิจิตร         | 21. อ่างทอง     |

11. พิษณุโลก

22. อุทัยธานี



ภาพประกอบที่ 4 แผนที่ภาคกลาง กำหนดตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม  
โดยคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
ที่มา : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (31 ธค. 55)

นอกจากการแบ่งตามราชบัณฑิตยสถานแล้ว หน่วยงานอื่นยังมีการกำหนดขอบเขตของภาคกลางแตกต่างกันออกไป คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กำหนดให้ภาคกลางตอนบนประกอบด้วย 9 จังหวัด ได้แก่

1. กรุงเทพมหานคร
2. ชัยนาท
3. นนทบุรี
4. ปทุมธานี
5. พระนครศรีอยุธยา
6. ลพบุรี
7. สระบุรี
8. สิงห์บุรี
9. อ่างทอง



ภาพประกอบที่ 5 แผนที่ภาคกลางตอนบน 9 จังหวัด กำหนดตามสภาพภูมิศาสตร์ โดยราชบัณฑิตยสถาน

ที่มา : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (31 ธค. 55)

ส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยที่ราบซึ่งเกิดจากการที่แม่น้ำพัดพาเอาเศษหิน เศษดิน กรวดทราย และตะกอนมาทับถมพอกพูนมานับเป็นเวลาล้าน ๆ ปี บริเวณที่ราบของภาคนี้กินอาณาบริเวณตั้งแต่ทางใต้ของจังหวัดอุตรดิตถ์ลงไปจนจรดอ่าวไทย นับเป็นพื้นที่ราบที่มีขนาดกว้างใหญ่กว่าภูมิภาคอื่น ๆ ของประเทศ อย่างไรก็ตามบางบริเวณของภาคกลาง มีภูเขาโดด ๆ ทางจังหวัดนครสวรรค์และด้านตะวันตกของจังหวัดพิษณุโลก จากหลักฐานทางธรณีวิทยา สันนิษฐานว่าภูเขาโดดเหล่านี้เดิมเคยเป็นเกาะ เพราะน้ำทะเลท่วมขึ้นไปถึงจังหวัดอุตรดิตถ์ในหลายยุค พื้นดินยกตัวสูงขึ้น รวมทั้งการกระทำของแม่น้ำหลาย ๆ สายซึ่งมีการกัดเซาะสีกร่อนและการทับถมพอกพูน ทำให้บริเวณดังกล่าวเป็นที่ราบอันกว้างใหญ่ของประเทศ

เมื่อพิจารณาตามลักษณะโครงสร้าง บริเวณภาคกลางสามารถแบ่งได้เป็น 3 เขต คือ

1. ภาคกลางตอนบน ได้แก่ บริเวณตั้งแต่จังหวัดนครสวรรค์ขึ้นไปทางตอนบน ครอบคลุมพื้นที่ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร พิจิตร พิษณุโลก สุโขทัย รวมทั้งบางบริเวณจังหวัดเพชรบูรณ์ ภูมิประเทศโดยทั่วไปในบริเวณตอนบนนี้ ประมาณ 2 ใน 3 ของพื้นที่เป็นที่ราบลุ่มแม่น้ำและที่ราบลูกฟูก (rolling plains) ซึ่งเกิดจากการกระทำของแม่น้ำสายสำคัญ ๆ คือ แม่น้ำปิง แม่น้ำวัง แม่น้ำยม แม่น้ำน่าน และลำน้ำสาขา ภูมิประเทศที่เป็นลูกฟูกนั้นอาจเกิดจากการที่แม่น้ำพัดพาเอาเศษหิน กรวด ทรายที่มีขนาด

ใหญ่และตกตะกอน ก่อนทับถมพอกพูน ถ้าหากเทียบกับดินตะกอนแล้ว ชนิดแรกสามารถต้านทานต่อการสึกกร่อนได้มากกว่าชนิดหลัง ทำให้กลายเป็นภูมิประเทศคล้ายลูกคลื่น มีลูกเนินเตี้ย ๆ สลับกับบริเวณที่ง่ายแก่การสึกกร่อน ซึ่งกลายเป็นร่องลึกมีลักษณะเป็นที่ราบลูกฟูก นอกจากนี้การกระทำของแม่น้ำยังทำให้เกิดที่ราบขั้นบันได (terraces) ที่ราบลุ่มแม่น้ำหรือที่ราบน้ำท่วมถึง (flood plain) ของแม่น้ำปิง แม่น้ำยม และแม่น้ำน่าน อีกด้วย ภูมิประเทศทางด้านตะวันออกของเขตนี้นี้เป็นภูเขาและทิวเขาจรดขอบเขตของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แนวทิวเขาดังกล่าว ได้แก่ ทิวเขาเพชรบูรณ์ 2 ซึ่งต่อเนื่องมาจากทิวเขาหลวงพระบาง ระหว่างทิวเขาเพชรบูรณ์ 1 กับทิวเขาเพชรบูรณ์ 2 มีที่ราบแคบ ๆ ในเขตอำเภอหล่มสักและจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่ราบนี้มีแม่น้ำป่าสักไหลผ่านลงไปทางใต้ ทิวเขาเพชรบูรณ์ 2 นี้ส่วนใหญ่เป็นหินแอนดีไซต์ หินไดโอไรต์ยุคเทอร์เชียรี ทางด้านตะวันตกของทิวเขาสูงนี้เป็นที่ราบเชิงเขาสลับลูกเนินเตี้ย ๆ ไปจนจรดที่ราบลุ่มแม่น้ำ

**2. ภาคกลางตอนล่าง** เป็นที่ราบลุ่มซึ่งเริ่มตั้งแต่ทางตอนใต้ของจังหวัดนครสวรรค์ลงไปจนจรดอ่าวไทย ภูมิประเทศภาคกลางตอนล่างบริเวณดินดอนสามเหลี่ยมแม่น้ำเจ้าพระยา พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นดินตะกอนที่แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำท่าจีน แม่น้ำแม่กลอง และแม่น้ำบางปะกงพัด พามา แม่น้ำเหล่านี้เมื่อไหลผ่านบริเวณที่เป็นที่ราบ ความเร็วของกระแสน้ำจะลดลง วัตถุต่าง ๆ ที่ละลายปนมากับน้ำจะตกตะกอนทับถมพอกพูน ซึ่งตะกอนเหล่านี้ส่วนใหญ่ประกอบด้วยทรายละเอียด ดินเหนียว และดินตะกอน บางส่วนไปตกตะกอนในบริเวณปากแม่น้ำเจ้าพระยา ตะกอนที่ทับถมห่างจากชายฝั่งออกไปไม่ต่ำกว่า 1.5 กิโลเมตร และยังก่อให้เกิดสันดอนใน แม่น้ำ ทำให้เกิดอุปสรรคในการคมนาคมทางน้ำเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ดินตะกอนที่แม่น้ำพัดพามา มีประโยชน์ในการปลูกข้าวซึ่งเป็นพืชหลักของประเทศ ทั้งนี้เพราะดินตะกอนสามารถอุ้มน้ำได้ ความหนาของชั้นดินตะกอนในบางบริเวณที่มีการขุดเจาะเพื่อสำรวจทางธรณีวิทยา พบว่าบางแห่งหนาเกิน 120 เมตร จึงจะถึงหินดินดาน (dedrock) ข้างใต้

**3. บริเวณขอบที่ราบ (marginal plain)** ได้แก่ ภูมิประเทศที่มีลักษณะเป็นที่ราบแคบ ๆ บางบริเวณทางด้านตะวันตกของจังหวัดอุทัยธานี สิงห์บุรี สุพรรณบุรี และนครปฐม และบางบริเวณทางด้านตะวันออกของจังหวัดสระบุรีและลพบุรี ซึ่งลักษณะภูมิประเทศดังกล่าวมีความแตกต่างจากที่ลุ่มแม่น้ำในทางธรณีวิทยา ทั้งนี้เพราะหินที่สึกกร่อนกลายเป็นดินรวมทั้งน้ำเป็นตัวการทำให้เศษดิน เศษหิน เหล่านี้มาทับถมในบริเวณเชิงเขา และส่วนที่ต่อแนวของที่ราบลุ่มแม่น้ำเมื่อเปรียบเทียบลักษณะการเกิดพบว่า ต่างกัน บริเวณทางด้านตะวันตกของจังหวัดลพบุรี โดยเฉพาะในเขตอำเภอโคกสำโรง เป็นที่ราบสลับลูกเนินเตี้ย ๆ ซึ่งบริเวณนี้สึกกร่อนมาจากหินปูน (ชุดราชบุรี) หินชนวน และหินดินดาน ทำให้ดินมีสีเทาเข้มถึงดำ นอกจากนี้ในบางบริเวณยังมีหินอัคนีแทรกขึ้นมาเป็นหย่อม ๆ มีหินปะซอลต์และหินแอนดีไซต์ปนอยู่ด้วย บางแห่งมีแร่เหล็ก เช่น ที่เขาทับควาย อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี พื้นที่บริเวณขอบที่ราบทั้ง 2 ด้าน ปัจจุบันเป็นแหล่งที่มีความสำคัญในการปลูกพืช เช่น ข้าวโพด อ้อย ข้าวฟ่าง มันสำปะหลัง และอื่น ๆ กลายเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ

ตารางที่ 1.1. สถิติประชากรของจังหวัดในภาคกลางตามเกณฑ์แบ่งของราชบัณฑิตยสถาน  
รายชื่อจังหวัดซึ่งมีประชากรมากที่สุดในประเทศไทย

อันดับ	จังหวัด	จำนวนประชากร (คน) (31 ธันวาคม 2555) <sup>[2]</sup>	จำนวนประชากร (คน) (31 ธันวาคม 2554) <sup>[3]</sup>	จำนวนประชากร (คน) (31 ธันวาคม 2553) <sup>[4]</sup>
1	กรุงเทพมหานคร	5,673,560	5,674,843	5,701,394
2	สมุทรปราการ	1,223,302	1,209,405	1,185,180
3	นนทบุรี	1,141,673	1,122,627	1,101,743
4	นครสวรรค์	1,073,347	1,071,686	1,073,495
5	ปทุมธานี	1,033,837	1,010,898	985,643
6	เพชรบูรณ์	993,702	990,807	996,031
7	นครปฐม	874,616	866,064	860,246
8	พิษณุโลก	854,372	851,357	849,692
9	สุพรรณบุรี	847,308	845,053	845,850
10	พระนครศรีอยุธยา	793,509	787,653	782,096
11	ลพบุรี	758,059	756,127	755,854
12	กำแพงเพชร	727,555	726,009	727,093
13	สระบุรี	625,689	620,454	617,384
14	สุโขทัย	602,601	601,504	608,820
15	พิจิตร	549,395	549,688	552,690
16	สมุทรสาคร	508,812	499,098	491,887
17	ชัยนาท	333,172	333,256	334,934
18	อุทัยธานี	328,950	328,034	327,959
19	อ่างทอง	283,882	284,061	284,970
20	นครนายก	255,174	253,831	252,734
21	สิงห์บุรี	213,216	213,587	214,661
22	สมุทรสงคราม	194,042	194,086	194,057
—	รวม	19,889,773	19,783,946	19,750,413

ที่มา : ราชกิจจานุเบกษา,จำนวนราษฎรทั่วราชอาณาจักร (31 ธค.56)



## 2.4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง”การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวาพื้นที่ภาคกลางตอนบนของประเทศไทย”ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

กิตติศักดิ์ ชุมทอง (2551: 82-100) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ระดับครัวเรือนของผู้ประกอบอาชีพหัตถกรรมพื้นบ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การชุมชนจักสานผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่บางเจ้าฉ่า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ระดับครัวเรือนของผู้ประกอบอาชีพหัตถกรรมพื้นบ้าน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จากประชากรตัวอย่างซึ่งเลือกเฉพาะเจาะจง จากครัวเรือนที่มีทักษะจักสานระดับดีมาก ระดับดีและระดับพอใช้ ผลการศึกษาพบว่า 1) กระบวนการจัดการความรู้ของครัวเรือนผู้ประกอบอาชีพฝีมือระดับดีมาก เริ่มต้นจากทบทวนฐานความรู้ที่ตนเองมีและพยายามกำหนดความรู้ที่ตนเองต้องการเพิ่มเติมจนจับใจในสมุด เมื่อมีโอกาสจะจัดหาความรู้ที่ต้องผ่านวิธีการถาม การอ่าน หนังสือ การสังเกต ฯลฯ ต่อจากนั้นก็นำข้อมูลที่ได้ มาเรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริงด้วยตนเองจนเกิดผลที่ตนเองพอใจ แล้วมาถ่ายทอดด้วยวิธีการสาธิตไปพร้อม ๆ กับสมาชิกทำตามอย่าง เพื่อให้สมาชิกนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการซื้อของตลาดกลุ่มเป้าหมายร่วมกัน 2) กระบวนการจัดการความรู้ของครัวเรือนผู้ประกอบอาชีพฝีมือระดับดี เริ่มต้นจากผู้ประกอบอาชีพทดลองหาวิธีที่จะพอแก้ปัญหาได้ โดยคิดถึงเหตุและผลของปัญหา รวมถึงความน่าจะเป็นไปได้ เมื่อได้ความคิดสรุป ก็ทดลอง ขณะที่ทดลองก็คิดไปด้วยทดลองไปด้วย เมื่อผลการคิดและทดลองสำเร็จแก้ปัญหาได้ สุดท้ายก็นำ วิธีการที่คิดค้นไปต่อยอด และ 3) กระบวนการจัดการความรู้ของครัวเรือนผู้ประกอบอาชีพฝีมือระดับพอใช้ ภายในองค์การชุมชนจักสานผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่บางเจ้าฉ่า ไม่มีการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ให้มีความต่อเนื่อง เพราะใช้ฐานความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษเพียงอย่างเดียวกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 3 ระดับสามารถสรุปได้ว่า การที่ครัวเรือนผู้ประกอบอาชีพสามารถยกระดับความรู้จากเดิมเป็นครัวเรือนผู้ประกอบอาชีพฝีมือระดับพอใช้ เป็นระดับดีและดีมากในที่สุดเพราะสมาชิกในเครื่องเรือนต่างมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ทางด้านอาชีพให้มีความต่อเนื่อง ผ่านการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอและยังความรู้ที่แฝงเร้นภายในครัวเรือน มีความหลากหลาย ยิ่งส่งผลให้ครัวเรือนผู้ประกอบอาชีพมีศักยภาพในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ในอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการซื้อของตลาดกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง โดยสรุปกระบวนการจัดการความรู้ที่ศึกษาจำแนกได้ 5 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การใช้ความรู้ 2) การส่งเสริมความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การสั่ง สมความรู้ และ 5) การสืบสานความรู้

ปัญญา เมืองรีน (2552) ศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศึกษากรณีเครือข่ายศูนย์กิจกรรมธรรมชาติ จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในบริบทชุมชน และการเปรียบเทียบถึงรูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ของเครือข่ายชุมชน โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ของชุมชนจะเป็นไปในลักษณะของการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้เรื่องของการจัดการดินจากคนสู่คน โดยการพูดคุย แนะนำ และการให้ลงมือปฏิบัติจริงจนเกิดความชำนาญและสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้ทันที และจะมีการนำความรู้ถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่วนการเปรียบเทียบรูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ นั้นจะมีลักษณะที่

คล้ายคลึงกันกับ Knowledge Management Process โดยจะมีการกำหนดสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ มีการเสาะแสวงหาความรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับดิน ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะของการได้ความรู้มาจากตัวบุคคลเป็นหลัก โดยการพูดคุยหรือการลงมือปฏิบัติจริง จากสิ่งที่ผู้ถ่ายทอดให้ลงมือกระทำหรือมีการเสาะแสวงหาความรู้หรือสร้างขึ้นมาจากการทำงานของเราเอง มีการรวบรวมหรือดึงความรู้ต่างๆ มาทำให้เป็นเนื้อหาที่เหมาะสม แล้วนำความรู้ที่ปฏิบัติจริงแล้วเก็บไว้ในตัวบุคคลหรือการจดบันทึกจากนั้นก็มีการแยกแยะข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ง่ายแก่การถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่จะถ่ายทอดสู่ผู้รับการถ่ายทอดความรู้ โดยมีรูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ในบริบทของเครือข่าย คือ (1) การเรียนรู้ (2) การปฏิบัติ (3) การกลั่นกรองหรือทดลอง และ (4) การถ่ายทอดความรู้ ซึ่งจำมาซึ่งการถ่ายทอดความรู้ที่จะมีการขยายเครือข่ายไปอย่างต่อเนื่องและมีรูปแบบของการเรียนรู้และถ่ายทอดอย่างไม่รู้จักจบสิ้นเป็นเกลียวแห่งความรู้ในบริบทของชุมชน

ธงชัย พายุ (2552) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ธุรกิจสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของธุรกิจสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบผลสำเร็จ 2) วิเคราะห์ปัจจัยในการจัดการความรู้ที่ส่งผลให้สุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประสบผลสำเร็จและ 3) สังเคราะห์และนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของธุรกิจสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบผลสำเร็จ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการจัดการความรู้ของธุรกิจสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบผลสำเร็จ ในกระบวนการจัดการธุรกิจ เป็นการรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีเป้าหมายเดียวกันมีความต้องการเหมือนกัน มิได้ดำเนินธุรกิจเพื่อหวังผลกำไรเหมือนการจัดการธุรกิจสมัยใหม่แต่เป็นธุรกิจของชุมชน สร้างเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์ภายใต้วัฒนธรรม ภูมิปัญญาและวิถีชีวิตของชุมชน ผสานกับความรู้ทางวิชาการสมัยใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์โดดเด่นมีคุณภาพ สร้างความประทับใจแก่ลูกค้า การจัดการความรู้ในกระบวนการจัดการธุรกิจ จึงไม่ได้ยึดหลักการแบบเดียวกับการจัดการองค์การธุรกิจสมัยใหม่ การจัดการความรู้ของธุรกิจสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไม่ได้ดำเนินการอย่างชัดเจนในทุกขั้นตอน เมื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้ในกระบวนการธุรกิจตามกรอบการวิจัยแล้ว สะท้อนให้เห็นว่า การจัดการความรู้ในกระบวนการธุรกิจแต่ละขั้นตอนไม่แตกต่างกัน ทุกขั้นตอนมีการดำเนินงานคล้ายกัน แต่กระบวนการมีการดำเนินงานแบบไม่เป็นเส้นตรง ไม่มีรูปแบบ ไม่มีลำดับขั้นตอน เนื่องจากความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่เป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ฝัง อยู่ในตัวคนเป็นทักษะที่ได้รับการถ่ายทอดสั่งสม เรียนรู้มาจากคนในครอบครัวและเครือข่าย การถ่ายโอนความรู้ที่เป็นทักษะไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) จึงมีอยู่น้อย ส่วนมากจะเป็นการทำซ้ำ (Reproduction) ฉะนั้น

ขั้นตอนการจัดการความรู้อาจจะก้าวกระโดด และสามารถสรุปจัดกลุ่มการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) การกำหนดความรู้ การสร้างความรู้ และการจัดการความรู้ ในกระบวนการนี้ ความรู้มาจากวัฒนธรรมภูมิปัญญาและวิถีชีวิตของชุมชน อาศัยกระบวนการทางสังคม กระบวนการกลุ่ม กระบวนการมีส่วนร่วม ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กระบวนการและกิจกรรมที่ใช้ส่วนมากเป็น การเล่าเรื่อง การบอกต่อ สานิต และฝึกปฏิบัติ และความรู้ทางวิชาการสมัยใหม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ จากหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนมาให้ความรู้เพิ่มเติม 2) การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้ ในกระบวนการนี้ ความรู้ที่จัดเก็บจะเป็นความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมภูมิปัญญา และวิถีชีวิตชุมชนเป็นทักษะที่ถูกถ่ายทอดสั่งสมมาจากครอบครัวและเครือข่าย ฝังลึกในตัวคน การจัดเก็บในรูปของความรู้ชัดแจ้งจึงมีน้อย ส่วนความรู้ทางวิชาการสมัยใหม่มีการจัดเก็บความรู้ที่ชัด

แจ้ง เช่นเอกสารประกอบการฝึกอบรม เอกสารรายงานการศึกษาวิจัยของบุคคลภายนอก เอกสารมาตรฐาน และเอกสารเผยแพร่ มีการเผยแพร่ความรู้ โดยอาศัยกระบวนการทางสังคมกระบวนการกลุ่ม กระบวนการมีส่วนร่วม ด้วยการเล่าเรื่อง บอกต่อ สนทนา ประชุมชี้แจง การฝึกอบรม การสาธิต การติดประกาศ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อในท้องถิ่น และการใช้ความรู้ในกระบวนการธุรกิจโดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ การตลาดและการกระจายสินค้าด้วยการเล่าเรื่อง บอกต่อ ฝึกอบรม สาธิต ทดลองปฏิบัติ การศึกษาดูงาน การร่วมแสดงสินค้าและจัดจำหน่าย และ 3) การวัดผลการจัดการความรู้ ดำเนินการในทุกขั้นตอนการผลิต โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของลูกค้า การสั่งซื้อซ้ำ ตรวจสอบจากบัญชีรายรับรายจ่าย บัญชีลูกค้า บัญชีการสั่งซื้อ สมุดบันทึกและรายงานการประชุม 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ธุรกิจสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ (1) ภาวะผู้นำ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ สมาชิกเชื่อถือศรัทธา ให้ความเคารพเชื่อฟัง สามารถบริหารจัดการและนำกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ (2) คนกลุ่มมีสมาชิกที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความต้องการเหมือนกัน มีความรักสามัคคี มีความมุ่งมั่น เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในการรักษาวัฒนธรรมภูมิปัญญา และพัฒนาความรู้สมัยใหม่ให้สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นสามารถสร้างงาน สร้างอาชีพและรายได้อย่างยั่งยืน (3) วัฒนธรรม ที่มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นสร้างความภาคภูมิใจให้สมาชิกมีความเชื่อและศรัทธาผู้นำ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พัฒนาผลิตภัณฑ์จากวัฒนธรรมภูมิปัญญาและวิถีชีวิตให้มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ต้องการของลูกค้า และ (4) ภาพลักษณ์ตราสินค้า เป็นสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นเป็นที่รู้จักของลูกค้า และ 2) ปัจจัยรอง ได้แก่ (1) ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้กลับมาซื้อสินค้าอีก การจัดการประสบการณ์ลูกค้า เพื่อสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้าเห็นคุณค่าของสินค้าและบริการ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากลูกค้าแล้วไปสู่การพัฒนาการผลิต และการตลาด (2) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งอินเทอร์เน็ต การสร้างเว็บไซต์ การดำเนินงานระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นช่องทางประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการ การตลาดและการกระจายสินค้าให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น

กนกพร ฉิมพลี (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรม” โดยการศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสาน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครราชสีมา มีวิธีดำเนินการวิจัยโดยการศึกษาจากเอกสารอ้างอิงและศึกษาภาคสนามในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป้าหมาย การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม ไม่ต่ำกว่า 3 ครั้ง การสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 20 คน การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยแบ่งรูปแบบการจัดสนทนากลุ่มเป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มละประมาณ 3 ครั้ง ๆ ละ 4-9 คน ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญรวมทั้งหมด 52 คน จากการศึกษา รูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น กระบวนการจัดการความรู้ และเงื่อนไขที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า 1) ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสานเกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่บรรพบุรุษได้สร้างสรรค์และถ่ายทอดสืบต่อกันมา จนกลายเป็นองค์ความรู้ประจำท้องถิ่นที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมและการปลูกฝังวิถีคิด การดำเนินชีวิตประจำวันให้แก่ลูกหลาน เพื่อปฏิบัติสืบต่อกันมา 2) กระบวนการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสาน ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญได้แก่ (1) การกำหนดความรู้

เกี่ยวกับการกำหนดผลิตภัณฑ์ ผ่านการคิดและตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม จากนั้นจึงนำไปสู่ (2) การแสวงหาและยึดกุมความรู้ที่มาจากภายในกลุ่มและภายนอก เพื่อให้เกิดความรู้เฉพาะของกลุ่ม และนำไปสู่ (3) การแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกมีความรู้และทักษะในการผลิตมากขึ้น และเป็นที่มาของ (4) การจัดเก็บความรู้ในตัวบุคคล และ (5) การถ่ายทอดความรู้ มีรูปแบบการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวมีลักษณะเป็นวงจรที่เมื่อถ่ายทอดความรู้แล้ว สามารถย้อนกลับไปกำหนดความรู้ในรูปแบบอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และ 3) เงื่อนไขที่ทำให้การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสานประสบความสำเร็จ มี 4 เงื่อนไขที่สำคัญ ได้แก่ (1) ความรู้ด้านการจัดการความรู้ (2) วัฒนธรรมองค์การ (3) ภาวะผู้นำและ (4) โครงสร้างพื้นฐาน รวมไปถึงข้อค้นพบที่สำคัญของการวิจัย คือ “การพึ่งตนเอง” ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตเครื่องจักสาน ซึ่งจากองค์ประกอบหลักทั้ง 3 ประการนั้น นำไปสู่การพึ่งตนเองของกลุ่มองค์การชุมชนได้อย่างเหมาะสม โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่ การมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีความสามัคคี การยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต และการมีใจรักในด้านเครื่องจักสาน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครราชสีมา

พิมพ์พิสุทธิ์ อ้วนล้ำ(2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง”กระบวนการจัดการความรู้สำหรับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน” มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ในการทำงานหรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ และ 7 ขั้นตอน ถือเป็นก้าวแรกที่เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนทุกคนต้องรู้

พิมพ์พิสุทธิ์ อ้วนล้ำ (2558) ตำแหน่ง นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ ศึกษาวิจัยเรื่อง การบุกเบิกช่องทางทางการตลาดผลิตภัณฑ์ OTOP เพื่อเข้าสู่ AEC จังหวัดอุบลราชธานีเป็นจังหวัดที่มีเขตติดต่อกับชายแดน 2 ประเทศคือ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและประเทศกัมพูชา การนำสินค้า OTOP เพื่อเปิดตลาดในประเทศเพื่อนบ้านและเป็นการรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน(AEC)เป็นงานท้าทายที่สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดอุบลราชธานี ต้องกำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนในปี 2559 การศึกษาข้อมูลเพื่อเตรียม การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเครือข่าย การพัฒนากลุ่มผู้ผลิตผู้ประกอบการ OTOP จึงเป็นหัวใจในการทำงานให้สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดและประเทศได้ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ศึกษาบริบทการค้าการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านที่มีพื้นที่ชายแดนติดกับประเทศไทย
2. การจัดตั้งคณะทำงานศึกษาความเป็นไปได้และเป็นกลไกในการขับเคลื่อนงานในทุกระดับ
3. การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาช่องทางทางการตลาดกับประเทศเพื่อนบ้าน
4. การวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อม SWOT อุตสาหกรรมการค้าการลงทุนกับผู้มีส่วนได้เสียในการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน(AEC)
5. การจัดทำแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์เพื่อรองรับ AEC
6. รวบรวมข้อมูลเพื่อนำเข้าที่ประชุมคณะทำงานระดับจังหวัดเพื่อสังเคราะห์โอกาสการค้าชายแดน
7. วิเคราะห์ประเมินความเป็นไปได้และการส่งเสริมสนับสนุนตามศักยภาพและงบประมาณ

#### 8. ประเมินผลเชื่อมโยงทิศทางการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ของจังหวัด

นันทิญา ทองบุญส่ง (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออีโคคาร์ของผู้บริโภค ในเขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออีโคคาร์ของผู้บริโภคในเขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร และเปรียบเทียบปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ กับปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออีโคคาร์ของผู้บริโภค โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมานคือ ค่า t-test ค่า F-test ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการใช้ปัจจัยส่วนประสมการตลาดในการตัดสินใจซื้อ ทั้งโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับความสำคัญมาก ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ กับปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออีโคคาร์ของผู้บริโภคพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันใช้ปัจจัยส่วนประสมการตลาดโดยรวมในการตัดสินใจซื้อ แตกต่างกัน และพบว่าผู้บริโภคที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันใช้ปัจจัยส่วนประสมการตลาดในการตัดสินใจซื้อ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา และด้านการส่งเสริมการตลาดแตกต่างกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ อาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสถานภาพสมรสที่ต่างกันใช้ปัจจัยส่วนประสมการตลาดโดยรวมในการตัดสินใจซื้อแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริโภคที่มีอายุต่างกัน ใช้ปัจจัยส่วนประสมการตลาดในการตัดสินใจซื้อด้านผลิตภัณฑ์ และด้านช่องทางการจัดจำหน่ายแตกต่างกันและผู้บริโภคที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันใช้ปัจจัยส่วนประสมการตลาดในการตัดสินใจซื้อด้านการส่งเสริมการตลาดแตกต่างกัน ส่วนผู้บริโภคที่มีอาชีพ และสถานภาพสมรส ต่างกันใช้ปัจจัยส่วนประสมการตลาดในการตัดสินใจซื้อ รายด้าน ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ไม่แตกต่างกัน

ณิชนันท์ สีสอัมพรสิน (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการโดยสารสายการบินเส้นทางกรุงเทพฯ – โตเกียว” โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยด้านลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และสายการบินที่เลือกใช้บริการที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการโดยสารสายการบินเส้นทางกรุงเทพฯ - โตเกียว และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยทางการตลาด (7Ps) ได้แก่ สินค้า/บริการ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงาน กระบวนการให้บริการ และลักษณะทางกายภาพที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการโดยสารสายการบินเส้นทางกรุงเทพฯ-โตเกียว การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาจากกรอบแนวคิดในการวิจัย และผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31-40 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานบริษัทเอกชน และมีรายได้ที่ 30,001-40,000 บาท โดยมากมีการเลือกซื้อที่นั่งโดยสารชั้นประหยัด มีการชำระค่าตัวเครื่องบินไป-กลับที่ราคา 20,001-30,000 บาท มีการชำระผ่านบัตรเครดิตผ่านทางอินเทอร์เน็ตโดยซื้อบัตรโดยสารล่วงหน้าเป็นเวลานาน ในด้านความคิดเห็นต่อสายการบินที่เลือกใช้บริการพบว่าเลือกเพราะเป็นสายการบินที่มีการจัดตารางบินที่ตรงต่อเวลาและมีภาพลักษณ์เป็นสายการบินแห่งชาติ และให้ความสำคัญกับพนักงานให้บริการเช็คอินที่สนามบินมากที่สุด ส่วนด้านปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด ในภาพรวมความสำคัญอยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด

ส่วนในด้านบุคลากร ด้านกระบวนการให้บริการ และด้านภาพลักษณ์ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ได้แก่ อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการโดยสายการบินแตกต่างกัน และปัจจัยด้านการตลาดได้แก่ด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านลักษณะ

วริศรา จันทร์ประเสริฐ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง โครงการจัดทำแผนธุรกิจแบบDelivery สำหรับสินค้าขึ้นชื่อของจังหวัดราชบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อนำแผนธุรกิจมาใช้เป็นแนวทางในการประกอบอาชีพ และสามารถนำแผนธุรกิจไปใช้ในการหาแหล่งเงินทุนได้จากสถาบันการเงินเพื่อให้ทราบขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจได้อย่างถูกต้องโดยช่องทางการจัดจำหน่ายที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ การเดินขายแบบDelivery ที่วิทยาลัยเทคนิคราชบุรี เนื่องจากมีความสะดวกต่อการซื้อและการให้บริการมากกว่าช่องทางการจัดจำหน่ายที่อื่น ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ นักเรียน - นักศึกษา วิทยาลัยเทคนิคราชบุรี กลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการคือแบบสอบถาม โครงการจัดทำแผนธุรกิจแบบDelivery สำหรับสินค้าขึ้นชื่อของจังหวัดราชบุรี

ในภาพรวมทั้งหมดจากแบบสอบถามการประเมินความพึงพอใจโครงการจัดทำแผนธุรกิจแบบ Delivery สำหรับสินค้าขึ้นชื่อของจังหวัดราชบุรี ของนักเรียน-นักศึกษา วิทยาลัยเทคนิคราชบุรีได้คิดค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจจากนักเรียน-นักศึกษา ที่ให้ความสนใจ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตามความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเพศส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62 จำแนกตามอาชีพเป็นนักเรียน-นักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 100 จำแนกตามลำดับคะแนน ด้านที่ 1 รสชาติของวัตถุดิบหลัก(หมู)หมูแผ่นอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 66 หมูฝอยอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 56 หมูทรงเครื่องอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 54 หมูสวรรค์อยู่ในระดับความพึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 66 ด้านที่ 2 รสชาติของวัตถุดิบ(ข้าวเหนียว)ใช้ข้าวเหนียวคุณภาพดี เกรด A อยู่ในระดับความพึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 56 ข้าวเหนียวมีความนุ่มหอมอร่อย อยู่ในระดับความพึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 58 ด้านที่ 3 ลักษณะของผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์มีความสะอาดถูกสุขอนามัย อยู่ในระดับความพึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 68 บรรจุภัณฑ์มีขนาดเหมาะสมสะดวกต่อการรับประทานอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 62 ด้านที่ 4 การให้บริการ/เทคนิคการขายการให้บริการและบุคลิกภาพของพนักงานขายอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 60 การส่งเสริมการขายอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 66

Hlupic; Pouloudi; and Rzevski (2002: 96) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความสำเร็จขององค์การในการจัดการความรู้ พบว่า องค์การจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้จะต้องมีองค์ประกอบต่างๆที่สำคัญ คือ บรรยากาศองค์การการใช้และการลงทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คนและวัฒนธรรมองค์การ โดยคนและวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

Orr and Persson (2003: 14-39) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์การต่างๆ อาทิ อิริคสัน (ERISSON) ฮิวเล็ท แพคการ์ด (HEWLETTPACKARD) เคพีเอ็มจี(KPMG) ซีเมนส์ (SIEMENS)และซีร็อกซ์ (XEROX) พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ในองค์การที่ทำการศึกษามีประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆที่สำคัญ ดังนี้

- 1). องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ขององค์การที่มีการกำหนดร่วมกัน โดยมีการใช้ความรู้เป็นฐานในการกำหนด
- 2). องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

- 3). องค์ประกอบด้านการมีผู้นำที่สามารถและเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้
- 4). องค์ประกอบด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะต้องเปิดโอกาสและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถในการพัฒนาตนเองและองค์การอย่างสร้างสรรค์
- 5). องค์ประกอบด้านการลงทุนและการใช้เทคโนโลยี ความรู้จะแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วก็ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอและเหมาะสมกับองค์การ โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกันอย่างสมดุล (Orr and Persson, 2003: 49)



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

โครงการวิจัยเรื่อง “ การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน ” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยลงพื้นที่ฝึกอบรมกลุ่มเป้าหมายแล้วใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงการสังเกตและการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง การวิจัยฉบับนี้ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1. แหล่งข้อมูลเพื่อการวิจัย
- 3.2. กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4. การสร้างเครื่องมือ
- 3.5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1. แหล่งข้อมูลเพื่อการวิจัย

3.1.1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้จากการสร้างแบบสอบถามและลงพื้นที่เพื่อฝึกอบรมการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ แล้วนำไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างพื้นที่ภาคกลางตอนบน ซึ่งได้กำหนดกลุ่มประชากรไว้ 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอยุธยา,อ่างทอง,สิงห์บุรีและจังหวัดชัยนาท

3.1.2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ รายงาน การวิจัยที่เกี่ยวข้อง, วิทยานิพนธ์, บทความ,วารสารและเว็บไซต์ต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและประกอบการวิเคราะห์สรุปผล

#### 3.2. กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.2.1. กลุ่มประชากร (Population)

ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้ผลิตสินค้าOTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน โดยกำหนดไว้ 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอยุธยา,อ่างทอง,สิงห์บุรีและจังหวัดชัยนาท จำนวนรวมทั้งสิ้น 328 คน

##### 3.2.2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน โดยกำหนดไว้ 4 จังหวัด คือ จังหวัดอยุธยา,อ่างทอง,สิงห์บุรีและ



จังหวัดชัยนาทโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วน(Proportional stratified sampling) ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามาเน่ (Yamane 1973 : 727 – 728) และกำหนดให้ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มที่ยอมรับได้ (Sampling Error) เท่ากับ 0.05 ดังนั้น ขนาดตัวอย่างจึงคำนวณ ได้ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 5 (0.05)

$$n = \frac{328}{1 + 328(0.05)^2}$$

ฉะนั้นการวิจัยครั้งนี้จะใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 180 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่างจะมีความคลาดเคลื่อนหรือแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่เป็นจริงไม่เกินร้อยละ 5 นั่นคือไม่เกิน  $5 \times 0.05 = 0.25$  คะแนน

เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ผู้วิจัยได้ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นเทคนิคการเลือกตัวอย่างที่ประยุกต์ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น ดังนั้น จึงมั่นใจได้ว่าผลการวิเคราะห์จะมีความถูกต้องแม่นยำและสามารถใช้อธิบายไปยังประชากรได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับเทคนิคการเลือกตัวอย่างที่ไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พิจารณาคัดเลือก 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอยุธยา, จังหวัดอ่างทอง, จังหวัดสิงห์บุรีและจังหวัดชัยนาท เนื่องจากทั้ง 4 จังหวัดมีความโดดเด่นเฉพาะทั้งด้านการเป็นแหล่งท่องเที่ยวและมีศิลปวัฒนธรรม และเป็นจุดศูนย์รวมสินค้า OTOP หลากหลายชนิด และที่สำคัญคือมีการผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานที่ประสบผลสำเร็จอยู่มากมาย

ตารางที่ 3.1. แสดงข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
อยุธยา	82	45
อ่างทอง	82	45
สิงห์บุรี	82	45
ชัยนาท	82	45
รวม	N = 328	N = 180

### 3.3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่ใช้ในการศึกษานี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งประกอบด้วย คำถามปลายปิดและปลายเปิด โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self – Administered) เนื้อหาของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ รายได้ การศึกษา ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด โดยมีคำตอบให้เลือกตอบ(Multiple choices)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก,ปัจจัยภายในและปัจจัยอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

### 3.4. การสร้างเครื่องมือ

การศึกษานี้ครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสร้างแบบสอบถามและดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1). ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน เพื่อนำไปกำหนดกรอบคำถามที่จำเป็นต้องใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2). ร่างแบบสอบถามจากกรอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่จำเป็นต้องใช้ในการวิจัย
- 3). การตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมของเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาแล้วนำมาหาค่าดัชนีของความสอดคล้อง (IOC) โดยเลือกข้อความที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.05 ขึ้นไป
- 4). จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลทั้ง ข้อมูลปฐมภูมิ(Primary Data) และ ข้อมูลทุติยภูมิ(Secundary Data)โดยแบ่งได้ดังนี้

- ข้อมูลปฐมภูมิ(Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในกลุ่มจังหวัดพื้นที่ภาคกลางตอนบนได้แก่ จังหวัดอยุธยา,อ่างทอง,สิงห์บุรี และชัยนาท จำนวนรวมทั้งสิ้น 180 ชุด
- ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจากหนังสือ, ข้อมูลในเว็บไซต์ต่าง ๆ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาจัดระบบและแบ่งหมวดหมู่ประเภทของข้อมูลโดยการแจกแจงนับตามขอบเขตการวิจัย จากนั้นก็จะคำนวณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อคำนวณค่าสถิติต่างๆ และอธิบายผลการศึกษาโดยแยกออกได้ดังนี้

#### 3.6.1. การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1). ข้อมูลจากแบบสอบถาม ทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลัง ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ อาชีพหลัก และประสบการณ์พื้นฐาน ตลอดจนทรัพยากรทางภูมิศาสตร์

1.2. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือแบบกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) คำตอบมี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

1.3. การวิเคราะห์ในแต่ละกรณีศึกษา จากการสัมภาษณ์กลุ่มแม่บ้านในแต่ละจังหวัด ซึ่งอาจมีลักษณะในรายละเอียดที่แตกต่างกันบ้าง ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ไม่สามารถแจกแจงนับได้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์โดยการตีความหมาย จากถ้อยคำ ประโยค และอากัปกริยา พฤติกรรมการแสดงออก บริบททางสังคม แล้วจึงนำมาจัดหมวดหมู่ตามประเด็นความสำคัญที่เกี่ยวข้องตามขอบเขตการวิจัย

2). สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเครื่องมือ คือ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์Alpha (a)

2.2. สถิติเชิงพรรณนา(Descriptive Statistics) ใช้อธิบายข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก(Dep Interview) ประกอบด้วย

ค่าร้อยละ (Percentage)

ค่าเฉลี่ย (Mem)

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)

3. สถิติเชิงอนุมาน(Inferential Statistics) ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ กับความคิดเห็นด้านการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน การหาค่าความสัมพันธ์(Correlation) ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัย การวิเคราะห์เส้นทางและการทดสอบไคสแควร์



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและสัมภาษณ์กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP พื้นที่ภาคกลางตอนบนและเพื่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการทำธุรกิจของกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวาพื้นที่ภาคกลางตอนบน โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและได้รับแบบสอบถามที่ตอบอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวนรวมทั้งสิ้น 180 ฉบับ จากกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP พื้นที่ภาคกลางตอนบน 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอยุธยา จังหวัดอ่างทอง จังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดชัยนาท โดยการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ของข้อมูล คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยนำเสนอข้อมูลเป็นตารางเพื่ออธิบายข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ฯลฯ

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก, ปัจจัยภายในและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะ

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ของข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP พื้นที่ภาคกลางตอนบน 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอยุธยา จังหวัดอ่างทอง จังหวัดสิงห์บุรีและจังหวัดชัยนาท ผู้วิจัยทำการศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกลักษณะทางประชากรศาสตร์ออกตามเพศ อายุ การศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ในการผลิตเครื่องจักสานผักตบชวา รายได้ต่อเดือน โดยแสดงรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.1.

**ตารางที่ 4.1.** แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวนคน	ร้อยละ
ชาย	54	30.0
หญิง	126	70.0
รวม	180	100.0

จากตารางที่ 4.1. พบว่า : กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 70.0 และเพศชายจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0

ตารางที่ 4.2. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวนคน(คน)	ร้อยละ
21 - 30	24	13.33
31 - 40	55	30.56
41 - 50	42	23.33
51 - 60	34	18.89
61 ปีขึ้นไป	25	13.89
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.2. พบว่า : กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 30.56 ช่วงอายุระหว่าง 41 - 50 ปีขึ้นไป จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 ช่วงอายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 18.89 ช่วงอายุตั้งแต่ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.89 และช่วงอายุระหว่าง 21 - 30 จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33

ตารางที่ 4.3. แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวนคน(คน)	ร้อยละ
ไม่ได้ศึกษา	80	44.45
ประถมศึกษา	60	33.33
มัธยมตอนต้น	18	10.0
มัธยมตอนปลาย	16	8.89
ระดับอุดมศึกษา	6	3.33
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.3. พบว่า : กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ไม่ได้ศึกษา จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 44.45 ประถมศึกษา จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 มัธยมตอนต้น จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 มัธยมตอนปลาย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.89 และระดับอุดมศึกษา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33

**ตารางที่ 4.4.** แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอาชีพ

อาชีพ	จำนวนคน(คน)	ร้อยละ
แม่บ้าน	50	27.78
เกษตรกร	100	55.55
รับจ้างทั่วไป	30	16.67
อื่น ๆ	-	-
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.4. พบว่า : กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือกลุ่มอาชีพ เกษตรกร จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 55.55 เป็นแม่บ้าน จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 27.78 และมีอาชีพรับจ้างทั่วไป จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67

**ตารางที่ 4.5.** แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวนคน(คน)	ร้อยละ
ไม่เกิน 5,000 บาท	76	42.22
5,001 – 10,000 บาท	55	30.56
10,001 – 15,000 บาท	24	13.33
15,001 บาทขึ้นไป	25	13.89
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.5. พบว่า : กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 5,000 บาท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 42.22 รองลงมาได้แก่ รายได้ต่อเดือนเท่ากับ 5,001 – 10,000 บาท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 30.56 ส่วนรายได้ต่อเดือน 15,001 บาท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.89 และรายได้ 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก, ปัจจัยภายในและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP พื้นที่ภาคกลางตอนบน

ตารางที่ 4.6. แสดงค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. แสดงระดับความสำคัญของข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกและภายในและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการ

ลำดับ	ข้อคำถาม	ระดับความสำคัญของข้อคำถาม		
		$\bar{X}$	S.D.	เกณฑ์
<b>ปัจจัยภายนอก</b>				
1	วัฒนธรรมและสังคมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ	4.29	0.686	มาก
2	การนำอุปกรณ์เครื่องมือทางเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ	2.75	0.418	ปานกลาง
3	ผลิตภัณฑ์ของท่านมีคู่แข่งในตลาดเพียงใด	2.77	0.420	ปานกลาง
4	นโยบายภาครัฐมีการสนับสนุนด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ	4.05	0.783	มาก
5	กฎหมาย กติกา ข้อบังคับมีผลต่อการดำเนินการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ	3.97	0.745	มาก
6	สภาพทางด้านเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ	3.67	0.697	มาก
<b>ปัจจัยภายใน</b>				
7	ปัจจุบันการนำความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจมาใช้กำหนดกลยุทธ์การตลาด	3.95	0.770	มาก
8	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจช่วยให้การจัดหาวัตถุดิบตามสภาพภูมิศาสตร์ที่ใช้ในการผลิต	2.76	0.419	ปานกลาง
9	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจส่งผลทำให้ผลิตภัณฑ์ขายดี	4.05	0.702	มาก
10	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจมีส่วนช่วยให้ผลิตภัณฑ์ได้เผยแพร่ชื่อเสียง	4.01	0.823	มาก
11	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจช่วยทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเป็นที่ต้องการของลูกค้า	4.19	0.791	มาก
12	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ได้มาตรฐานการยอมรับในภาครัฐ	2.72	0.415	ปานกลาง



13	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ ส่งผลต่อการยอมรับผลิตภัณฑ์จากนักท่องเที่ยวทั้งชาว ต่างประเทศและในประเทศ	2.75	0.418	ปานกลาง
<b>ปัจจัยภายใน(ต่อ)</b>				
14	หลังจากได้ศึกษาความรู้ด้านการตลาดและการทำแผน ธุรกิจทำให้เกิดแนวคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่	4.09	0.787	มาก
15	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ ส่งผลต่อการลงทุนในการผลิตสินค้า	2.74	0.417	ปานกลาง
16	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ ทำให้สามารถหาแหล่งเงินทุนกรณีต้องการขยายตลาด	4.29	0.686	มาก
17	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผน ธุรกิจส่งผลต่อการตั้งราคาขายทั้งปัจจุบันและอนาคต	4.05	0.783	มาก
18	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผน ธุรกิจมีส่วนในการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ๆ มาใช้ ในการกำหนดราคา	2.72	0.415	ปานกลาง
19	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผน ธุรกิจ ส่งผลต่อการตั้งราคาขายสินค้าในรูปแบบต่าง ๆ	4.05	0.702	มาก
20	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผน ธุรกิจ ส่งผลต่อการกำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย	3.97	0.745	มาก
21	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผน ธุรกิจส่งผลต่อการกำหนดส่วนแบ่งทางการตลาด	2.71	0.414	ปานกลาง
22	การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผน ธุรกิจ ส่งผลต่อการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์	4.05	0.702	มาก
23	การศึกษาความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจทำ ให้เกิดการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เพื่อเตรียมรองรับการ เข้าสู่สมาชิกอาเซียน	2.73	0.416	ปานกลาง
24	การศึกษาความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ เป็นแนวทางนำผลิตภัณฑ์OTOPประเภทเครื่องจักสานสู่ การส่งออก	2.75	0.418	ปานกลาง
25	การศึกษาความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ ช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์OTOP ประเภทเครื่องจักสาน สู่ สากลได้	2.70	0.413	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า : โดยส่วนรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อที่เป็นตัวชี้วัดทั้ง 25 ข้อ พบว่า มีข้อคำถามระดับมาก คือ ข้อ 1, 4, 5, 6,7,9,10,11,14,16,17,19,20 และข้อ 22

ส่วนข้อความทางด้านปัจจัยภายนอก พบว่า ระดับความสำคัญของข้อความที่มีผู้ตอบมากที่สุดได้แก่ ด้านวัฒนธรรมและสังคมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.686 รองลงมาได้แก่นโยบายภาครัฐมีการสนับสนุนด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.783 ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบน้อยที่สุด ได้แก่ การนำอุปกรณ์เครื่องมือทางเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 2.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.418

ส่วนคำถามทางด้านปัจจัยภายใน พบว่า ระดับความสำคัญของข้อความที่มีผู้ตอบมากที่สุดได้แก่ การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจทำให้สามารถหาแหล่งเงินทุนกรณีต้องการขยายตลาด มีค่าเฉลี่ย 4.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.686 รองลงมาได้แก่ หลังจากได้ศึกษาความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจทำให้เกิดแนวคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ มีค่าเฉลี่ย 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.787 ส่วนปัจจัยภายในที่มีผลกระทบน้อยที่สุด ได้แก่ การศึกษาความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP ประเภทเครื่องจักสาน สู่สากลได้ มีค่าเฉลี่ย 2.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.413

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนร้อยละของข้อความที่เกี่ยวข้องข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อเสนอแนะ	จำนวนคน(คน)	ร้อยละ
- ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนวิธีการกำจัดผักตบชวาเป็นการนำผักตบชวาไปแปรรูปเป็นวัตถุดิบแล้วแจกจ่ายหรือจำหน่ายในราคาถูกให้แก่ผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา	21	11.67
- ภาครัฐควรเปิดให้มีการจัดอบรมความรู้ด้านการผลิตสินค้า OTOP ชนิดต่างๆ รวมทั้งประเภทเครื่องจักสานด้วยวัตถุดิบคือผักตบชวา	22	12.22
- ภาครัฐควรให้ความสำคัญและสนับสนุนต่อการผลิตสินค้า OTOP ทุกชนิดรวมทั้งผลิตภัณฑ์เครื่องจักสานผักตบชวา โดยจัดหาช่องทางการจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ	23	12.78
- หน่วยงานราชการควรให้การสนับสนุนในการถ่ายทอดความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจให้แพร่หลายสู่กลุ่มชาวบ้านที่ผลิตสินค้า OTOP ทุกชนิด	25	13.89
- การจัดการด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจจะช่วยให้ส่งเสริมให้กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ได้พัฒนาการประกอบการของกลุ่มให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น	26	14.44

- การเรียนรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ จะช่วยให้กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ต่าง ๆ รวมทั้งผลิตภัณฑ์เครื่องจักสานผักตบชวาได้เข้าใจวิธีการประกอบธุรกิจที่ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานตามขั้นตอนจริงได้	22	12.22
- การเรียนรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ จะช่วยให้รู้จักแนวทางการตลาดและการเขียนแผนธุรกิจไว้เป็นแนวทางในการติดต่อกับธุรกิจการเงินได้	21	11.67
- กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP สามารถนำความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจไปพัฒนาการประกอบการของกลุ่มให้มีความทันสมัยและช่วยสร้างยอดขายได้มากขึ้น	20	11.11
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

**ตารางที่ 4.8 พบว่า :** กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะในหัวข้อการจัดการด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจจะช่วยส่งเสริมให้กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ได้พัฒนาการประกอบการของกลุ่มให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 14.44 รองลงมาได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะในหัวข้อ หน่วยงานราชการควรให้การสนับสนุนในการถ่ายทอดความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจให้แพร่หลายสู่กลุ่มชาวบ้านที่ผลิตสินค้า OTOP ทุกชนิด จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.89 สำหรับข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ข้อเสนอแนะในหัวข้อ-กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP สามารถนำความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจไปพัฒนาการประกอบการของกลุ่มให้มีความทันสมัยและช่วยสร้างยอดขายได้มากขึ้น จำนวน 20 คิดเป็นร้อยละเท่ากับ 11.11

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน” มุ่งศึกษาวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางด้านการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน ให้มีประสิทธิภาพในเชิงปฏิบัติการ โดยการรวบรวมข้อมูลและการลงพื้นที่ที่ก่อบรมให้ความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจในด้านทฤษฎี แล้วนำมาดำเนินการปฏิบัติในการวิจัย ภายใต้กรอบของงานวิจัย แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

#### 5.1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน
2. เพื่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการทำธุรกิจของกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน

#### 5.2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 การสอบถามข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การสอบถามปัจจัยภายนอก, ปัจจัยภายในและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน ตอนที่ 3 การสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน โดยกำหนดไว้ 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอยุธยา, จังหวัดอ่างทอง, จังหวัดสิงห์บุรีและจังหวัดชัยนาท รวมทั้งสิ้น 180 คน เนื่องจากทั้ง 4 จังหวัด มีประวัติศาสตร์ที่เก่าแก่จรรีกรไว้อย่างน่าประทับใจและมีแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ ๆ อยู่หลายแห่ง นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์ OTOP หลากหลายชนิด อีกทั้งยังเป็นแหล่งที่มีวัตถุดิบคือ ผักตบชวา และการผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวาด้วย

### 5.3. สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน สรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

#### 5.3.1. สถานภาพทั่วไปของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

5.3.2. ปัจจัยภายนอก, ปัจจัยภายในและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

5.3.3. ข้อเสนอแนะ เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 5.3.1. สถานภาพทั่วไปของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม คือ กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอยุธยา อ่างทอง สิงห์บุรี และชัยนาท ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 126 คน ร้อยละ 70.0 และเพศชายจำนวน 54 คน ร้อยละ 30.0 ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 55 คน ร้อยละ 30.56 รองลงมา ได้แก่ ช่วงอายุระหว่าง 41 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 42 คน ร้อยละ 23.33 และที่น้อยที่สุด ได้แก่ ช่วงอายุระหว่าง 21 – 30 ปี ร้อยละ 13.33 ส่วนด้านการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ได้ศึกษา จำนวน 80 คน ร้อยละ 44.45 รองลงมา ได้แก่ระดับประถมศึกษา จำนวน 60 คน ร้อยละ 33.33 และระดับอุดมศึกษามีเพียงจำนวน 6 คน เป็นร้อยละ 3.33 อาชีพส่วนใหญ่คือเกษตรกร จำนวน 100 คน ร้อยละ 55.55 รองลงมา คือ อาชีพแม่บ้าน จำนวน 50 คน ร้อยละ 27.78 และอาชีพรับจ้างทั่วไป มีเพียงจำนวน 30 คน ร้อยละ 16.67 ทางด้านรายได้ต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 5,000 บาท จำนวน 76 คน ร้อยละ 42.22 รองลงมาได้แก่ รายได้ต่อเดือนเท่ากับ 5,001 – 10,000 จำนวน 55 คน ร้อยละ 30.56 และที่มีรายได้ต่อเดือนเท่ากับ 10,001 – 15,000 บาท มีเพียงจำนวน 24 คน ร้อยละ 13.33

5.3.2. ปัจจัยภายนอก, ปัจจัยภายในและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ทางด้านปัจจัยภายนอก, ปัจจัยภายในและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

ในส่วนของคำถามทางด้านปัจจัยภายนอก พบว่า ระดับความสำคัญของข้อคำถามที่มีผู้ตอบมากที่สุดได้แก่ ด้านวัฒนธรรมและสังคมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาด

และการทำแผนธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.686 รองลงมาได้แก่นโยบายภาครัฐที่มีการสนับสนุนด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.783 ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบน้อยที่สุด ได้แก่ การนำอุปกรณ์เครื่องมือทางเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 2.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.418

ในส่วนคำถามทางด้านปัจจัยภายใน พบว่า ระดับความสำคัญของข้อคำถามที่มีผู้ตอบมากที่สุดได้แก่ การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจทำให้สามารถหาแหล่งเงินทุนกรณีต้องการขยายตลาด มีค่าเฉลี่ย 4.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.686 รองลงมาได้แก่ หลังจากได้ศึกษาความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจทำให้เกิดแนวคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ มีค่าเฉลี่ย 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.787 ส่วนปัจจัยภายในที่มีผลกระทบน้อยที่สุด ได้แก่ การศึกษาความรู้ด้านการตลาดและการทำแผนธุรกิจช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP ประเภทเครื่องจักสาน สู่สากลได้ มีค่าเฉลี่ย 2.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.413

### 5.3.3. ข้อเสนอแนะ เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ทางด้านการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า : กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะในหัวข้อ การจัดการด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจจะช่วยส่งเสริมให้กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ได้พัฒนาการประกอบการของกลุ่มให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น จำนวน 26 คน ร้อยละ 14.44 รองลงมาได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะในหัวข้อ หน่วยงานราชการควรให้การสนับสนุนในการถ่ายทอดความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจให้แพร่หลายสู่กลุ่มชาวบ้านที่ผลิตสินค้า OTOP ทุกชนิด จำนวน 25 คน ร้อยละ 13.89 สำหรับข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ข้อเสนอแนะในหัวข้อ กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP สามารถนำความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจไปพัฒนาการประกอบการของกลุ่มให้มีความทันสมัยและช่วยสร้างยอดขายได้มากขึ้น จำนวน 20 คน ร้อยละเท่ากับ 11.11

### 5.4. การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน

4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอยุธยา จังหวัดอ่างทอง จังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดอ่างทอง ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลการศึกษาดังต่อไปนี้

#### 5.4.1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ประเภทเครื่องจักสานผักตบชวา พื้นที่ภาคกลางตอนบน 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอยุธยา อ่างทอง สิงห์บุรี และจังหวัดชัยนาท พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ความสนใจศึกษาการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากกว่าเพศชาย โดยมีช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุระหว่าง 41 - 50 ซึ่งระดับช่วงอายุดังกล่าว ยังอยู่ในวัยทำงาน และมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง

ทางด้านระดับการศึกษาของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยส่วนใหญ่ไม่ได้ศึกษารองลงมา อยู่ในระดับประถมศึกษา เนื่องจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มแม่บ้านและมุ่งประกอบอาชีพเพื่อเลี้ยงดูครอบครัว สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับอุดมศึกษา ยังมีจำนวนไม่มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ คนรุ่นใหม่มุ่งเน้นศึกษาในระดับอุดมศึกษา และเมื่อจบการศึกษาแล้ว ก็มุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ที่เรียนมา ไปทำงานในหน่วยงานราชการและเอกชนที่มีความมั่นคงในลักษณะการทำงานนั่งโต๊ะ มากกว่าการใช้แรงงาน

ทางด้านอาชีพของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นชาวเกษตรกร และมีอาชีพแม่บ้าน เนื่องจากเกษตรกรมีความเชี่ยวชาญและชำนาญการในอาชีพของตน และรู้จักนำเอาทรัพยากรธรรมชาติมาแปรรูปและประยุกต์ใช้เป็นวัตถุดิบในการสร้างสรรค์งานหัตถกรรมต่าง ๆ ในยามว่างเว้นจากการทำการเกษตร นอกจากนี้กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอาชีพแม่บ้าน ก็ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ในการประดิษฐ์งานสร้างสรรค์โดยนำเอาวัตถุดิบจากธรรมชาติมาประกอบเป็นงานหัตถกรรมพื้นบ้านโดยประสานความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าด้วยกัน

ทางด้านรายได้ต่อเดือนของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่จะมีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 5,000 บาท รองลงมาคือ ระดับรายได้ต่อเดือน 5,000 -10,00 บาท ดังนั้น กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจึงให้ความสนใจต่อการศึกษา การจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ โดยมีความคาดหวังว่า หากได้รับรู้ทางด้านทฤษฎีและมีความเข้าใจดีแล้ว ก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานหัตถกรรมที่สร้างสรรค์จากวัตถุดิบธรรมชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่นของตน ก็อาจทำให้เกิดการสร้างงานอย่างเป็นระบบจนสามารถผลิตเป็นสินค้า OTOP ออกจำหน่ายสู่สาธารณะชนและขยายเติบโตสู่สากลในลำดับต่อไป

#### 5.4.2. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก, ปัจจัยภายในและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP พื้นที่ภาคกลางตอนบน

จากการศึกษาวิจัย พบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อการศึกษาความรู้ด้านการจัดการความรู้ทางการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ ในเกณฑ์ มาก และมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระความรู้อย่างชัดเจน และสามารถนำไปทดลองปฏิบัติให้เกิดความชำนาญมากขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการสร้างเครื่องมือ

1.1. แบบสอบถามควรชัดเจนสามารถสื่อความหมายให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจได้ โดยไม่ต้องอธิบายเพิ่มเติม

1.2. แบบสอบถามควรใช้คำให้ง่าย ๆ หลีกเลียงศัพท์ทางเทคนิคต่าง ๆ และให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ก็จะสามารถบอกความหมายได้อย่างถูกต้องชัดเจน





### บรรณานุกรม

- เซพหทัย ( 2552) [ออนไลน์].สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2553  
 จาก [www.chokdeedimsum.com](http://www.chokdeedimsum.com)
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะกรรมการบริหารการตลาด. [ออนไลน์].สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2553  
 จาก [www.kvc.ac.th/](http://www.kvc.ac.th/)
- นุชนาฏ ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม [ออนไลน์] .สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2553  
 จาก [www.idis.ru.ac.th/](http://www.idis.ru.ac.th/)
- คุณา นนทพัฒน์. มกราคม (2542: 6-9) [ออนไลน์].สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2553  
 จาก [www.thaigoodview.com](http://www.thaigoodview.com)
- ภาสกรวงศ์ ผู้แต่ง โดยพิมพ์เป็นการเสด็จพระราชกุศลของสมเด็จพระนางเจ้าฯ .. [ออนไลน์].  
 สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2553 จาก [www.suandusitcuisine.com/](http://www.suandusitcuisine.com/)
- ผู้เขียน, กมลทิพย์ ภาสวร. [ออนไลน์].สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2553 จาก [www.se-ed.com/](http://www.se-ed.com/)
- นนิตย์ ศิริโกคากิจ (2541 : 423 – 433) [ออนไลน์].สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2553  
 จาก [www.ba.cmu.ac.th/](http://www.ba.cmu.ac.th/)
- กัญญ์วรา บุญเส็ง. (2548) [ออนไลน์].สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2553  
 จาก <http://ednet.kku.ac.th>)
- กิดานันท์ มลิทอง. [ออนไลน์].สืบค้นเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2553  
 จาก <http://learners.in.th>
- วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2553  
 จาก <http://ednet.kku.ac.th>

การบริหารการตลาดยุคใหม่. (2541). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ การจัดการความรู้.....จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ กรุงเทพฯ : จิรวัดน์ เอ็กซ์  
เพรส 2547.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. คู่มือจัดทำแผนการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ, 2548  
ดร.ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์. ทฤษฎีการจัดการความรู้. วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552

ธัญพร วณิชฤทธา. (2550). การจัดการความรู้ในชุมชน: กรณีศึกษาด้านการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ  
โดยชุมชน มีส่วนร่วม จังหวัดสมุทรสงคราม วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2549.

ปณิตา พันภัย. การบริหารความรู้ (Knowledge Management) : แนวคิดและกรณีศึกษา.

เอกสารวิจัย ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544  
ประพนธ์ ผาสุกีต. การจัดการความรู้. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)  
บริษัท ไยไหม ศรีเอทีฟกรุ๊ป จำกัด, 2549.

ดร.ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์. ทฤษฎีการจัดการความรู้. วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาสกร เรืองรอง. 2550. เรื่อง อินเทอร์เน็ตคืออะไร. [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา  
<http://www.thaiwbi.com/course/internet/internet.html> (31 ธันวาคม 2554)

พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ. ธรรมมลการพิมพ์ , 2547

ภคณัฐ ฌายีเนตร. (2551). การพัฒนาระบบต้นแบบการจัดการความรู้สำหรับฝ่ายบริหาร หน่วยงานจังหวัด  
ลำปาง

บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,

วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้

เพื่อสังคม, 2548

ระบบสารสนเทศ [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา <http://elearning.northcm.ac.th> (31 ธันวาคม 2554)

ศิริขวัญ ศรีทับทิม. (2552). การพัฒนาระบบการรวบรวมความรู้ ด้านคหกรรมศาสตร์ กรณีศึกษา ภูมิปัญญา  
ท้องถิ่นจังหวัดกาญจนบุรี การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีสารสนเทศ)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

อรรวรรณ อุทัยมณีรัตน์. (2551). การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษาของ  
มหาวิทยาลัย

นอร์ท-เชียงใหม่ การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. 2554. ปัจจัยสี่ [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา

<http://th.wikipedia.org> (25 ธันวาคม 2554)

Bloom, B. S. (ed). (1985). *Developing Talent in Young People*. New York: Ballantine Books

Kotler, P. (1997). *Marketing management analysis, planning, implementation and control* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, February, pp. 14-37.

Nonaka, kujiro and Takeuchi, Hiroataka. (2000), *Classic work: Theory of Organizational*

*Knowledge Creation*. In Morey, D., Maybury, M.T. and Thuraisingham, B.M. *Knowledge Management: Classic and Contemporary Work* .Mass: The MIT Press.

Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

## ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix)

ส่วนประสมการตลาด (marketing mix) หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่ธุรกิจนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดเครื่องมือทางการตลาดนี้เรียกว่า 4Ps ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่จำหน่าย และการส่งเสริมการขาย ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ ในแต่ละ P เป็นดังนี้ (Kotler, 1997, p. 98)

1. ผลิตภัณฑ์ (product) ประกอบด้วย ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ คุณภาพ การออกแบบรูปทรง ตรายี่ห้อ บรรจุภัณฑ์หรือหีบห่อ การรับประกัน ขนาดและรูปร่างการบริการ เป็นต้น

2. ราคา (price) ประกอบด้วย ราคาสินค้า ส่วนลด การรับรู้ราคาสินค้าของผู้บริโภคระยะเวลาการจ่ายเงิน เป็นต้น

3. สถานที่จำหน่าย (place) ประกอบด้วย ช่องทางการจำหน่าย สถานที่จำหน่ายสินค้า สินค้าคงคลัง การขนส่ง เป็นต้น

4. การส่งเสริมการขาย (promotion) ประกอบด้วย กานส่งเสริมการขาย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การขายตรง การส่งเสริมการขายโดยผ่านตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น

การใช้ส่วนประสมทางการตลาดจะส่งผลต่อการนำเสนอสินค้าให้กับผู้บริโภคสินค้า และบริการให้กับผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งธุรกิจสามารถเปลี่ยนแปลงช่องทางการจำหน่ายสินค้าในระยะยาว ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในระยะสั้น จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดได้ และในมุมมองของผู้บริโภคเครื่องมือทางการตลาดนี้จะแสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์ของผู้บริโภคได้

สุสา ชัยสุรัตน์ (2537, หน้า 30-31) กล่าวว่า ส่วนประสมการตลาด (marketing mix) ในการดำเนินงานธุรกิจทุกประเภทจะมีปัจจัยต่าง ๆ มากกระทบการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานทางการตลาด จะมีปัจจัย 2 อย่าง คือ ปัจจัยภายในของกิจการ (internal factors) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการสามารถควบคุมให้เป็นไปตามนโยบายของกิจการ คือ ส่วนประสมการตลาด ปัจจัยภายนอก (external factors) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น ต้องปรับปัจจัยภายในให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง คู่แข่งขัน วัฒนธรรม กฎหมาย และเทคโนโลยี

ส่วนประสมการตลาด หมายถึง ปัจจัยทางการตลาดที่ควบคุมได้ ที่กิจการจะต้องใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย หมายถึง ความเกี่ยวข้องกันของ 4 ส่วน คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย ระบบการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาดถือว่าเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้ ต้องใช้ร่วมกันทั้ง 4 อย่าง วัตถุประสงค์ที่ใช้เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า (ตลาดเป้าหมาย) ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งประกอบด้วย ตัวสินค้า ราคา การจัดจำหน่าย การแจกจ่ายตัวสินค้าและส่งเสริมการตลาด (Boone & Kurtz, 1989, p. 9)

สรุปแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดแสดงให้เห็นองค์ประกอบทางการตลาดที่ส่งผลให้ผู้บริโภคคำนึงถึงก่อนตัดสินใจซื้อ

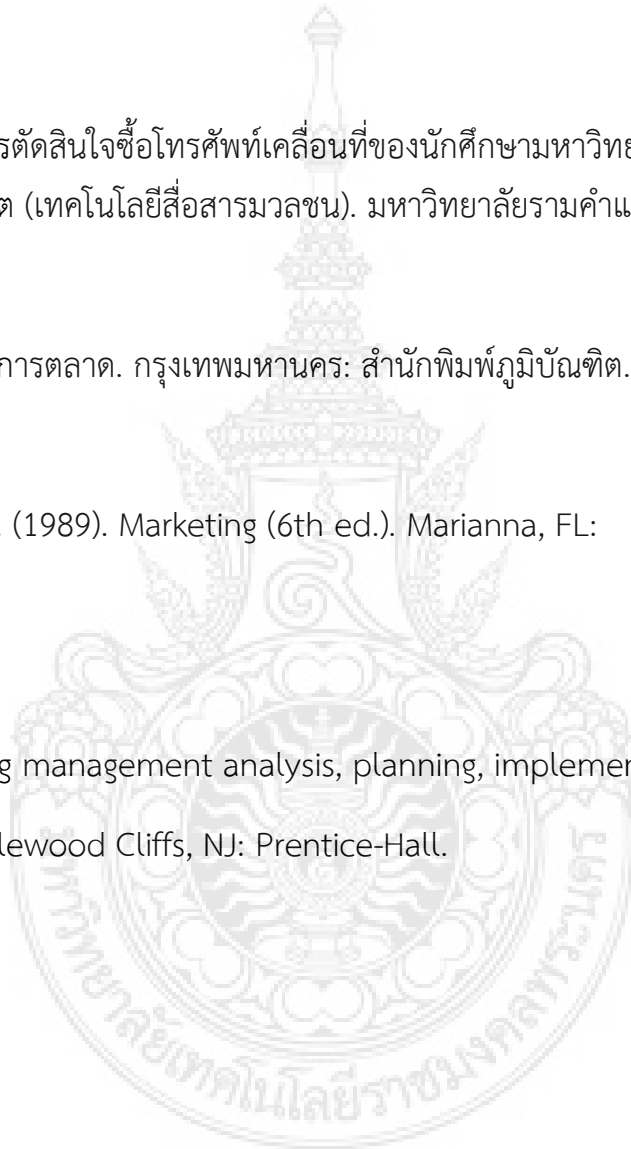
บรรณานุกรม

กี ติบดี คุณโลหิต. (2552). การตัดสินใจซื้อโทรศัพท์เคลื่อนที่ของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีสื่อสารมวลชน). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุวสา ชัยสุรัตน์. (2537). หลักการตลาด. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ภูมิบัณฑิต.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1989). Marketing (6th ed.). Marianna, FL: The Dryden.

Kotler, P. (1997). Marketing management analysis, planning, implementation and control (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



ภาคผนวก



ภาพลงพื้นที่อบรมการจัดการความรู้ด้านการตลาดและการจัดทำแผนธุรกิจ













## ประวัติผู้วิจัย

1. ชื่อ - สกุล (ภาษาไทย) : นางสาวจूरรัตน์ หล่อวิรัชสุธี  
(ภาษาอังกฤษ) : Miss Jureerut Lovirutsutee
2. ตำแหน่งปัจจุบัน : ผู้ช่วยศาสตราจารย์คณะบริหารธุรกิจ
3. หน่วยงานที่อยู่ติดต่อได้สะดวก : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
86 ถนนพิชณูโลก แขวงจตุรดา เขตดุสิต  
กรุงเทพฯ 10300 โทร. 02-6653555 ต่อ 2352  
E-mail : [jun558@yahoo.com](mailto:jun558@yahoo.com)
4. ประวัติการศึกษา : บธ.บ. (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร  
: มพ.บ (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

### 5. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัย

5.1. จัดทำโครงการต่าง ๆ ในศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน นักศึกษาและบุคคลทั่วไป กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มชาวบ้านตามชนบท ที่สนใจที่จะประกอบธุรกิจในครัวเรือนและขนาดย่อม พ.ศ. 2555 - 2557

5.2. ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณเงินผลประโยชน์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 โดยทำการวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ด้านการตลาดในเชิงปฏิบัติการแก่นักศึกษาด้านการตลาดของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร”

5.3. ได้รับทุนอุดหนุนจัดทำโครงการจากงบรายได้ประจำปี 2557 โดยจัดทำโครงการเรื่อง “ การดำเนินการถ่ายทอดเทคโนโลยี การแปรรูปผลิตภัณฑ์เชิงศิลปวัฒนธรรม ชุมชนนางเลิ้งและบริเวณใกล้เคียงกรุงเทพมหานคร”

5.4. ได้รับทุนอุดหนุนจัดทำโครงการจากงบรายได้ประจำปี 2558 โดยจัดทำโครงการเรื่อง “ การถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านส่วนผสมทางการตลาดสำหรับกลุ่มผู้แปรรูปผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์จากผักตบชวา ชุมชนนางเลิ้งและบริเวณใกล้เคียงกรุงเทพมหานคร”