

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาดวิสาหกิจ ชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์

DEVELOPMENT OF PRODUCT AND MARKET STRATEGY FOR BAN KAO LAME COMMUNITY ENTERPRISE, NAKHONGSAWAN PROVINCE

กฤษณะ ดาราเรือง*

Kritsana Dararuang*

* ปริญญาเอก อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาองค์กร มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

* Ph.D, Doctor of Philosophy Program in Administration of Organization Development, Chaopraya University

* Email: kritsana_cpu@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพการดำเนินงาน พัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ และฉลากสินค้า และจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ประกอบการและการสอบถามความคิดเห็นผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้าอยู่ในระดับสูง แผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ 1) ออกงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่อง 2) แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด Modern Trade 3) ขยายกลุ่มตลาดในกลุ่มธุรกิจสปา และธุรกิจโรงแรม และ 4) พัฒนาการดำเนินงานด้านการตลาด 4.0 ผ่าน Social Media และ Digital Marketing กลยุทธ์แก้ไข ได้แก่ 1) พัฒนาบรรจุภัณฑ์และตราสัญลักษณ์สินค้า ตลอดจนรูปแบบการจัดกลุ่มบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย 2) สร้าง Brand Online ผ่าน Social Branding และ 3) พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการ กลยุทธ์เชิงป้องกัน ได้แก่ 1) ศึกษาความต้องการของผู้บริโภคตลอดจนกลยุทธ์ของสินค้า Modern Trade และ 2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดและกลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ ส่งเสริมการศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่บุคลากร

คำสำคัญ: วิสาหกิจชุมชน กลยุทธ์

Abstract

This research has been conducted with the purpose of studying the potential of product, product packing, and product labels development, as well as making market strategy plan for Ban Kao Lam Community Enterprise in Nakhonsawan Province. Information was collected by in-depth interview of related entrepreneurial group, and by soliciting opinions from consumers regarding products of Ban Kao Lam Community Enterprise in Nakhonsawan Province. Results of the research revealed that in general, opinions of consumers over products, product packing, and product labels were at a high level. The strategy of marketing plan for Ban Kao Lam Community Enterprise in Nakhonsawan Province consisted of: Active strategy which are: 1) Frequent participation in product exhibition fairs., 2) Seeking cooperation with the public sector and universities in order to develop products for "Modern Trade", 3) Expansion of business in the fields of "Spa" and "Hotel" business, and 4) Development on marketing operation 4.0 through Social Media and Digital Marketing. Strategy for improvement are: 1) Improvement on product packing, product logo, as well as increasing the diversity of packing forms, 2) Building of "Brand online" through Social Media. 3) Develop potential of personnel, so as to be able to meet with the demand of the market. Strategy in term of prevention: 1) Conducting of study on the demand of consumers as well as product strategy of "Modern Trade", and 2) Making development on new products in order to meet and to be compatible with the demand of the market. As for strategy in term of coping with the present situation, it would be to promote more study on this matter and making study tours, providing occasions for experience exchange to personnel.

Keywords: Community Enterprise, Strategy

บทนำ

วิสาหกิจชุมชนเป็นรากฐานสำคัญของความมั่นคงและยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจซึ่งรัฐบาลมีแนวความคิดตลอดจนการวางยุทธศาสตร์ของประเทศเพื่อผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก โดยมองภาพของเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายในการเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพและเสถียรภาพ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจระดับฐานราก และการสร้างความเชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในประเทศกับเศรษฐกิจโลกด้วยการสร้างรายได้ให้กับประชาชนและประเทศชาติโดยเปลี่ยนมุมมองในชุมชนให้เห็นว่า สิ่งที่มีอยู่ คือ ทรัพยากรที่มีราคาสามารถเพิ่มรายได้ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัตถุดิบที่มีพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีจุดเด่น มีมูลค่าเพิ่ม มีเอกลักษณ์สอดคล้องกับวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ และจากความสำคัญดังกล่าวรัฐบาลโดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้กำหนดยุทธศาสตร์ของแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 สนับสนุนปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยให้เติบโตอย่างสมดุลตามศักยภาพของพื้นที่ และยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างศักยภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557)

วิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม หมู่ 7 ตำบลแม่เป็น อำเภอแม่เป็น จังหวัดนครสวรรค์ เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนจากกิจกรรมการดำเนินงานของกลุ่ม เช่น สมุนไพร เกษตรอินทรีย์ น่ายาเนกประสงค์ เป็นต้น ซึ่งเป้าหมายและความสำคัญของกลุ่มฯ คือการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ให้มีคุณภาพมาตรฐานและเป็นที่ต้องการของตลาด ตลอดจนแผนการตลาดที่ส่งเสริมการดำเนินงานและการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มฯ ซึ่งในการดำเนินงานที่ผ่านมาวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม ได้มีความพยายามในการกำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน แนวทางในการบริหารจัดการ แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการขาดกลยุทธ์การดำเนินงาน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของตลาด

ดังนั้น จากเป้าหมายความต้องการในการแก้ปัญหา และศักยภาพพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อนำผลของการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมสู่การพัฒนาขีดความสามารถอันนำไปสู่ศักยภาพในการดำเนินการพึ่งตนเอง และส่งผลต่อการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์
2. เพื่อพัฒนาตราผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้าของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์
3. เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาดวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์ มีการศึกษาเอกสาร และทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

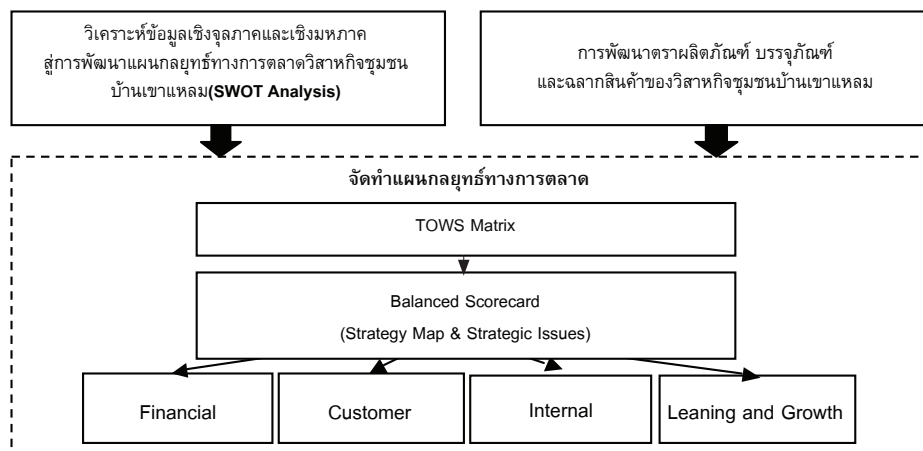
การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์สู่การบริหารจัดการและการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานประกอบการ (Harrison and John, 2004) ทั้งนี้ เซอโต้ (Certo, 2009) อธิบายถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การเพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็งขององค์การ

เพื่อหาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วนจุดอ่อนจะพิจารณาจากจุดด้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ในขณะ
ที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นการระบุโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน
โดยเป็นการวิเคราะห์ในระดับมหภาค ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อม
ภายนอกจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอันนำไปสู่การกำหนดทิศทางและการวางแผนกลยุทธ์
การทำงานได้อย่างเหมาะสมซึ่งคอตเลอร์ (Kotler, 1997) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การตลาดว่าเป็นหลักเกณฑ์ใน
การให้บริการการตลาดของธุรกิจเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่ตั้งไว้

แคปแลน และ นอร์ตตัน (Kaplan and Norton, 1996) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงวิธีการวัดผล
การทำงานขององค์กรซึ่งมีการวัดที่ครอบคลุมมากกว่าการวัดการเงินเพียงอย่างเดียว โดยนำเสนอ
แนวคิด Balanced Scorecard ในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากนั้น Balanced
Scorecard ได้ถูกพัฒนาและขยายแนวคิดไปสู่ระบบการบริหารจัดการที่แปลงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การ
กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives) และการวัดผล (Measures) ขององค์กรที่ชัดเจนใน 4 มุม
มองคือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมอง
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต
ขององค์กร (Learning and Growth Perspective) โดยการวัดผลจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่าง
การวัดผลภายนอกสำหรับผู้ถือหุ้นและลูกค้ากับการวัดผลภายในด้านกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ ที่
สำคัญนวัตกรรมการเรียนรู้และการเติบโตและแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างการวัดผลของผลลัพธ์
(Outcome) ที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานในอดีตกับการวัดผลที่จะเป็นตัวผลักดันผลการดำเนินงานของ
องค์กรในอนาคตรวมถึงแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างเป้าหมายที่สามารถวัดผลการดำเนินงานใน
เชิงปริมาณกับเป้าหมายในเชิงนามธรรม

ผลิตภัณฑ์คือ สินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการต่อลูกค้าหรือผู้บริโภคเพื่อให้เกิด
ความพึงพอใจ ทั้งนี้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เวชสำอางของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ ผู้วิจัยได้ศึกษา
หลักแนวคิดด้านตราผลิตภัณฑ์ (Brand) บรรจุภัณฑ์ (Package) และ ฉลากสินค้า (Product Label) โดย
คอตเลอร์ (Kotler, 2003) อธิบายว่า ตราผลิตภัณฑ์ คือ รูปแบบของสัญลักษณ์ รูปภาพ หรือคำพูด ที่
สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจดจำของผู้บริโภค สำหรับบรรจุภัณฑ์ คือ สิ่ง
บรรจุห่อหุ้มตัวผลิตภัณฑ์ที่สามารถปกป้องความเสียหาย รักษาสภาพ สร้างภาพลักษณ์ ตลอดจนความ
สะดวกและความดึงดูดใจแก่ผู้บริโภค ในส่วนป้ายฉลาก คือ ส่วนหนึ่งของบรรจุภัณฑ์ที่ทำหน้าที่แสดงหรือ
อธิบายข้อมูลโดยการใช้ข้อความตัวอักษร ตัวเลข ซึ่งฉลากสินค้าที่ดีจะให้รายละเอียดที่ครบถ้วน ชัดเจน
และเข้าใจง่าย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาศักยภาพการดำเนินงาน การพัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า ตลอดจนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis และสภาพแวดล้อมทางภายนอกโดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลการดำเนินงาน และบริบทภายในตลอดจนผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 15 คน

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการพัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้าของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ ซึ่งเป็นสินค้าเวชสำอาง ประกอบด้วยสบู่มะหาด สครับขัดผิวสมุนไพร ครีมอาบน้ำ โฟมล้างหน้า มะหาด ครีมบำรุงผิวหน้ามะหาด โลชั่นบำรุงผิวมะหาด และแชมพูและครีมนวดผมมะหาด โดยเริ่มจากการสอบถามความต้องการในการสื่อความหมายของผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภคจากประธานและสมาชิกกลุ่มฯ ผู้การออกแบบและพัฒนาจากนั้นทำการประเมินผลของการพัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า ผู้วิจัยได้ทำการเก็บแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อการพัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า โดยสร้างและพัฒนาแบบสอบถามจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และทำการตรวจสอบความตรง (Validity) เชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้วดำเนินการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยนำไปลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 40 คน เพื่อคำนวณหาความเที่ยง (Reliability) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟา (Alpha-reliability Coefficient) รวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.942 โดยด้านตราผลิตภัณฑ์ เท่ากับ 0.840 ด้านบรรจุภัณฑ์ เท่ากับ 0.855 และด้านฉลากสินค้า เท่ากับ 0.909 แล้วเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากประชาชนผู้ร่วมงานแสดงสินค้า OTOP และ SME ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2559 ณ ศูนย์แสดงสินค้าเมืองทองธานี จำนวน 384 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ซึ่งสามารถแทนจำนวนประชากรได้ 100,000 คน โดยการใช้แบบบังเอิญ (Accidental sampling)

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard และหลังการจัดทำแนวทางเบื้องต้นเสร็จเรียบร้อยแล้วและนำกลยุทธ์ฯ ดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 “ศึกษาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์”

ผลการศึกษาด้านสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis

P - People (ด้านบุคลากร) พบว่า วิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ มีผู้นำหรือประธานกลุ่มที่มีประสบการณ์องค์ความรู้ และความสามารถในการนำภูมิปัญญามาใช้ในกระบวนการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยได้รับรางวัลต่างๆ เช่น รางวัลปราชญ์จังหวัดนครสวรรค์ รางวัลภูมิปัญญาท้องถิ่นดีเด่นระดับจังหวัด และรางวัลวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับประเทศ โดยสำนักนายกรัฐมนตรี นอกจากนี้ สมาชิกกลุ่มฯ ซึ่งเป็นชาวบ้านในชุมชนซึ่งมีความสัมพันธ์ มีความมุ่งมั่นและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แต่ยังคงมีจุดอ่อน คือ ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่สามารถเพิ่มมูลค่า (Value Added) ขาดองค์ความรู้ทางวิชาการที่จะนำไปสู่การปรับปรุงประยุกต์ในการดำเนินงานของกลุ่มฯ อีกทั้ง ยังคงมีบุคลากรบางส่วนขาดความชำนาญในกระบวนการผลิตจึงทำให้เกิดข้อผิดพลาดในกระบวนการผลิต

R - Resources (ด้านทรัพยากร) พบว่า มีพืชสมุนไพรซึ่งเป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพโดยปลูกขึ้นเองภายในศูนย์เรียนรู้ชุมชน การใช้ปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพจึงทำให้ปลอดภัยจากสารเคมี และผ่านการคัดสรรอย่างเคร่งครัด มีสถานที่และเครื่องมือในกระบวนการแปรรูปที่ได้มาตรฐาน นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์ยังได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานและความปลอดภัย (อย.) จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข ตราส่งเสริมผลิตภัณฑ์จากฐานทรัพยากรชีวภาพ (BIO ECONOMY) โดยสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) หรือ BEDO และยังมีรางวัลรับรองคุณภาพของสินค้า เช่น รางวัลสินค้า OTOP 5 ดาว แต่ยังคงมีจุดอ่อนในด้านแหล่งผลิตและสถานที่จัดจำหน่ายซึ่งอยู่ห่างไกลจากชุมชนเมือง

I - Innovations and Ideas (ด้านนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์) พบว่า วิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ มีจุดแข็งในด้านการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นแนวทางสำคัญที่ทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค แต่ยังคงขาดเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตที่ต้องใช้งบประมาณในการลงทุนสูง อีกทั้งรูปแบบของตราสัญลักษณ์สินค้า ฉลากสินค้า และบรรจุภัณฑ์ยังไม่สามารถสร้างความสนใจจากผู้บริโภคได้

M - Marketing (ด้านการตลาด) พบว่า วิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าหลักจากการออกงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่อง เช่น ศูนย์แสดงสินค้า IMPACT เมืองทองธานี ศูนย์แสดงสินค้าความหลากหลายทางชีวภาพศูนย์แสดงสินค้าชีวภาพ สาขา อ.ต.ก. นอกจากนี้ ยังมีตัวแทนจำหน่ายสินค้า ประกอบด้วย ตัวแทนอำเภอเมืองระยอง ตัวแทนตรอกโรงพยาบาลพระเจ้าตากสิน กรุงเทพฯ ห้างหุ้นส่วนจำกัดทรีเฮลท์ฟูล ห้างหุ้นส่วนจำกัดเอส เจ โปรดักส์ มาเก๊าที่ตั้งในด้านราคาเมื่อเทียบกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ถือว่า เป็นสินค้าที่คุณภาพสูงราคาปานกลาง แต่ยังคงมีปัญหาคาการเดินทางและขาดบุคลากรในการออกงานแสดงสินค้าจากสาเหตุของที่ตั้งทำการที่อยู่ถึงจังหวัดนครสวรรค์ และมีจุดอ่อนด้านการตลาดโดยเฉพาะการตลาด 4.0 ตลอดจนแบรนด์ยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคในวงกว้าง

O - Operations (ด้านการดำเนินงาน) พบว่า วิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ มีโครงสร้างการบริหารจัดการและการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน มีกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีระบบการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ก่อนออกสู่ผู้บริโภค สมาชิกมีการรวมกลุ่มที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และมีข้อกำหนดการจัดสรรและแบ่งปันรายได้แก่สมาชิกที่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่เป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอดองค์ความรู้และภูมิปัญญาแก่ชุมชนและหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ยังคงมีจุดอ่อนในด้านการขาดองค์ความรู้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ขาดทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดบูธแสดงสินค้า

F - Finance (ด้านการเงินและงบประมาณ) พบว่า วิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ มีสภาพคล่องทางการเงิน ไม่มีภาวะหนี้สิน มีการจัดทำบันทึกรายรับ-รายจ่ายที่ชัดเจน แต่ยังคงมีจุดอ่อนด้านการลงทุนกรณีที่ต้องใช้งบประมาณการลงทุนสูง และยังขาดการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (Quick Ratio)

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมทางภายนอกโดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis

P - Politic (ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง) พบว่า กระทรวงพาณิชย์มียุทธศาสตร์พาณิชย์ 4.0 ในการยกระดับขีดความสามารถทางการค้าโดยเชื่อมโยงทั้งระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และตลาดอาเซียนผ่านกลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น การสร้าง Partnership ทางธุรกิจ กลยุทธ์ Less for More การมุ่งเน้น Digital marketing ที่เชื่อมโยงกับ Global และ Local platform นอกจากนี้ ยังมีโอกาสจากการได้รับการสนับสนุนการศึกษาวิจัย การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาสูตรผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ และพัฒนาขีดความสามารถในกระบวนการผลิต ทั้งจากหน่วยงานภาครัฐ และสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการส่งเสริมการตลาดจากสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) หรือ BEDO นอกจากนี้ ในระดับหน่วยงานในพื้นที่ของจังหวัดนครสวรรค์ โดยสำนักงานพัฒนางานชุมชนจังหวัดนครสวรรค์ ยังได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชนที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีอุปสรรคในด้านความต่อเนื่องของการสนับสนุนในทางปฏิบัติและขาดการบูรณาการในการพัฒนาดังแต่นั้นมา กลางน้ำ และปลายน้ำ

E - Economic (ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ) พบว่า ภาวะราคาน้ำมันที่ยังคงตัวในระดับต่ำซึ่งเป็นโอกาสของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ ในการดำเนินงานด้านการออกงานแสดงสินค้าที่ต้องมีการเดินทาง อีกทั้งมีภาวะการปรับตัวด้านกำลังการซื้อของประชาชนที่ดีขึ้นหลังสถานการณ์ภัยแล้งที่เริ่มคลี่คลาย และจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเป็นอีกโอกาสหนึ่งในการแสวงหาช่องทางการตลาดในกลุ่มประเทศสมาชิก ASEAN (ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจทีเอ็มบี, 2558) แต่อย่างไรก็ตามก็ยังคงมีอุปสรรคในด้านการส่งออกที่มีความเปราะบางของเศรษฐกิจคู่ค้าที่ยังคงอ่อนแอ อีกทั้ง มาตรฐานความต้องการของประเทศในกลุ่ม CLMV ในขณะที่เศรษฐกิจระดับฐานรากที่การฟื้นตัวยังไม่เข้มแข็งจากปัญหาภาวะหนี้สินครัวเรือนเดิมที่อยู่ในระดับสูง (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ ยังคงมีคู่แข่งที่เป็นกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ในลักษณะเดียวกัน และกลุ่มผลิตภัณฑ์ Modern Trade จำนวนมากซึ่งเป็นที่รู้จักของผู้บริโภค

S - Social (ปัจจัยด้านสังคม) พบว่า กระแสบริโภคนิยมพฤติกรรมของผู้บริโภคให้ความสนใจกับผลิตภัณฑ์เวชสำอางจากสมุนไพร แต่ในขณะเดียวกันผู้บริโภคยังคงไม่มั่นใจในผลิตภัณฑ์จากชุมชน และให้ความสนใจต่อสินค้าที่มีรูปแบบ Modern เนื่องจากมีราคาที่สูงกว่าเพียงเล็กน้อย นอกจากนี้ จากรายงานของสำนักงานจังหวัดนครสวรรค์ (2558) ยังพบว่า สินค้าจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังคงประสบปัญหาการยังไม่เป็นที่รู้จักของประชาชนเท่าที่ควร

T - Technology (ปัจจัยด้านเทคโนโลยี) พบว่า มีโอกาสในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิต ตลอดจนการใช้อินเทอร์เน็ตในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ผ่าน Search Engine หรือ Social Media เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า แต่ในขณะเดียวกัน วิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมก็ยังคงประสบกับอุปสรรคในการนำองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่ม

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 “พัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้าของวิสาหกิจชุมชนบ้านแหลม จังหวัดนครสวรรค์” โดยเริ่มจากการสอบถามความต้องการในการสื่อความหมายของผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภคจากประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลมฯ และนำความต้องการไปสู่การออกแบบเพื่อพัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า ผลการดำเนินงานปรากฏตามภาพที่ 2 ถึง 3 และดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า ผลการดำเนินงานปรากฏตามภาพที่ 2 ภาพที่ 3 และตารางที่ 1



ภาพที่ 2 ตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า ก่อนพัฒนา



ภาพที่ 3 ผลการพัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อการพัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า พบว่า ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (Mean $\geq 70\%$ หรือ 3.50 ใน 5 ตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ) โดยภาพรวมด้านตราผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.64 ด้านบรรจุภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.79 และด้านฉลากสินค้า มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.77 รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อการพัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า

รายการ	Test Value = 3.50 ใน 5 หรือ 70%				
	$\bar{X}$	S.D.	t-value	Sig.	แปลผล
ด้านตราผลิตภัณฑ์ (Brands)					
ตราผลิตภัณฑ์ “เอื้องหลวง” ง่ายต่อการจดจำ	3.72	.668	6.458**	.000	สูง
ตราผลิตภัณฑ์ “เอื้องหลวง” แสดงความเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์	3.65	.766	3.795**	.000	สูง
ตราผลิตภัณฑ์ “เอื้องหลวง” สะท้อนถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์	3.62	.818	2.878**	.004	สูง
ตราผลิตภัณฑ์ “เอื้องหลวง” สามารถกระตุ้นความสนใจของท่านต่อผลิตภัณฑ์	3.60	.793	2.465*	.014	สูง
รวม	3.64	.635	4.541**	.000	สูง
ด้านบรรจุภัณฑ์ (Packaging)					
บรรจุภัณฑ์มีความความสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท	3.82	.774	8.357**	.000	สูง
บรรจุภัณฑ์สะท้อนถึงภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท	3.80	.777	7.673**	.000	สูง
บรรจุภัณฑ์มีความสะดวกต่อการใช้งาน	3.87	.808	9.119**	.000	สูง
บรรจุภัณฑ์มีขนาดที่หลากหลายต่อการเลือกซื้อ	3.78	.823	6.697**	.000	สูง
บรรจุภัณฑ์มีรูปทรงที่น่าสนใจ	3.70	.841	4.826**	.000	สูง
รวม	3.79	.645	9.104**	.000	สูง

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อการพัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า (ต่อ)

รายการ	Test Value = 3.50 ใน 5 หรือ 70%				
	$\bar{X}$	S.D.	t-value	Sig.	แปลผล
ด้านฉลากสินค้า (Product Label)					
ฉลากสินค้าแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ครบถ้วน เช่น ส่วนผสม ประโยชน์ วิธีใช้	3.81	.784	7.799**	.000	สูง
ฉลากสินค้ามีข้อความที่ชัดเจน เข้าใจง่าย	3.78	.819	6.859**	.000	สูง
ฉลากสินค้าสะท้อนถึงคุณค่าผลิตภัณฑ์	3.72	.818	5.454**	.000	สูง
ฉลากสินค้ามีการออกแบบที่น่าสนใจ สวยงาม	3.70	.872	4.481**	.000	สูง
ฉลากสินค้ามีสีสันและการออกแบบที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์	3.76	.807	6.463**	.000	สูง
ความพึงพอใจต่อบรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้าในภาพรวม	3.85	.847	8.224**	.000	สูง
รวม	3.77	.665	8.086**	.000	สูง

*p<.05

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 “จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนบ้านแหลม จังหวัดนครสวรรค์” ผู้วิจัยใช้เทคนิค TOWS Matrix ในการจัดทำกลยุทธ์ฯ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard และหลังการจัดทำแนวทางเบื้องต้นเสร็จเรียบร้อยแล้วให้นำกลยุทธ์ฯ และตัวชี้วัดความสำเร็จ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผลของการศึกษา พบว่า

กลยุทธ์เชิงรุก ประกอบด้วย 1) ออกงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่อง 2) แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด Modern Trade 3) ขยายกลุ่มตลาดในกลุ่มธุรกิจสปา และธุรกิจโรงแรม และ 4) พัฒนาการดำเนินงานด้านการตลาด 4.0 ผ่าน Social Media และ Digital Marketing

กลยุทธ์แก้ไข ประกอบด้วย 1) พัฒนาบรรจุภัณฑ์และตราสัญลักษณ์สินค้า ตลอดจนรูปแบบการจัดกลุ่มบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย 2) สร้าง Brand Online ผ่าน Social Branding 3) พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ประกอบด้วย 1) ศึกษาความต้องการของผู้บริโภคตลอดจนกลยุทธ์ของสินค้า Modern Trade 2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด

กลยุทธ์เชิงรับ ประกอบด้วยส่งเสริมการศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่บุคลากร

ตารางที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	Strength (S) จุดแข็ง	Weakness (W) จุดอ่อน
	1. ปรธานกลุ่มฯ มีประสบการณ์ องค์ความรู้ และมีความสามารถ 2. สมาชิกกลุ่มฯ มีความสัมพันธ์ และมีความมุ่งมั่น 3. มีพิธีสมุนไพรมีคุณค่าที่มีคุณภาพ ผ่านการคัดสรรอย่างเคร่งครัด ปลอดภัยจากสารเคมีปนเปื้อน 4. สถานที่ และ เครื่องมือ มีมาตรฐาน 5. ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน และรางวัลต่างๆจำนวนมาก 6. มีการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง 7. มีช่องทางจำหน่ายสินค้าที่หลากหลาย 8. ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงในราคาปานกลาง 9. มีโครงสร้างการบริหารจัดการและการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน 10. มีกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐาน 11. เป็นศูนย์การเรียนรู้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ และมีปัญหาแก่ชุมชนและหน่วยงานภายนอก 12. มีสภาพคล่องทางการเงิน ไม่มีภาวะหนี้สิน	1. ความสามารถในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่สามารถเพิ่มมูลค่า (Value Added) ให้กับผลิตภัณฑ์ 2. บุคลากรส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านจึงขาดองค์ความรู้ทางวิชาการ และขาดความชำนาญจึงทำให้เกิดข้อผิดพลาดในกระบวนการผลิต 3. แหล่งผลิตและสถานที่จัดจำหน่ายที่ตั้งอยู่เป็นพื้นที่ที่ห่างไกลจากชุมชนเมือง 4. ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการผลิต 5. ตราสัญลักษณ์สินค้า ฉลากสินค้า และบรรจุภัณฑ์ยังไม่น่าสนใจ 6. การเดินทาง และบุคลากรการออกงานแสดงสินค้า 7. แนวทางการตลาดที่สอดคล้องกับการตลาด 4.0 8. แรนด์ยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค 9. ผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค 10. ขาดทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดบุรแสดงสินค้า 11. ขาดการวิเคราะห์ทางการเงิน
Opportunity (O) โอกาส	SO (กลยุทธ์เชิงรุก)	WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
1. นโยบายรัฐบาล (Thailand 4.0) ที่ให้ความสำคัญกับวิสาหกิจชุมชน 2. การจัดงานแสดงสินค้าของหน่วยงานภาครัฐ 3. การสนับสนุนการวิจัย และการพัฒนานวัตกรรมจากหน่วยงานภาครัฐ และสถาบันอุดมศึกษา 4. ภาวะราคาน้ำมันที่ยังคงตัวในระดับต่ำ 5. กำลังการซื้อของประชาชนปรับตัวดีขึ้น 6. การแสวงหาช่องทางตลาดในกลุ่มประเทศสมาชิก ASEAN 7. พฤติกรรมผู้บริโภคยังคงให้ความสนใจกับผลิตภัณฑ์เวชสำอางจากสมุนไพร 8. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิต 9. การนำเสนอผลิตภัณฑ์ผ่าน Search Engine หรือ Social Media ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต	(S5, 8 O2, 4, 5, 7) ออกงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่อง (S5, 6, 8, 10, O1, 3, 7) แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด Modern Trade (S1, 3, 5, 6 O3, 7) ขยายกลุ่มตลาดในกลุ่มธุรกิจสปา และธุรกิจโรงแรม (S5, 8 O9) พัฒนาการดำเนินงานด้านการตลาด 4.0 ผ่าน Social Media, Digital Marketing	(W1, 6, O3, 5, 7) พัฒนาบรรจุภัณฑ์และตราสัญลักษณ์สินค้า ตลอดจนรูปแบบการจัดกลุ่มบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย เช่น ชุดของก้านัน ชุดเดินทาง เป็นต้น (W8, 9 O9) สร้าง Brand Online ผ่าน Social Branding (W1, 2, 3 O3) พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการ เช่น ทักษะในกระบวนการผลิต การจัดแสดงสินค้า การใช้เทคโนโลยี ทีมขาย เป็นต้น
Threats (T) อุปสรรค	ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT (กลยุทธ์เชิงรับ)
1. การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐขาดความเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ 2. การเข้าถึงหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน 3. สภาพความเปราะบางของเศรษฐกิจประเทศสมาชิก ASEAN ที่ยังคงอ่อนแอ 4. คู่แข่งกลุ่มผลิตภัณฑ์ในลักษณะเดียวกัน และกลุ่มผลิตภัณฑ์ Modern Trade 5. ผู้บริโภคไม่มั่นใจในผลิตภัณฑ์จากชุมชน	(S5, 7, 8 T4, 5) ศึกษาความต้องการของผู้บริโภค ตลอดจนกลยุทธ์ของสินค้า Modern Trade (S6, T4) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด	(W1, 2 T1, 2) ส่งเสริมการศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับบุคลากร

ตารางที่ 3 กลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard

มุมมอง	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
ด้านการเงิน (Financial Perspective)	1. ออกงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่อง	1. ยอดจำหน่ายจากการเข้าร่วมงานแสดงสินค้า
	2. ขยายกลุ่มตลาดในกลุ่มธุรกิจสปา และธุรกิจโรงแรม	2. ยอดจำหน่ายจากกลุ่มธุรกิจสปา และธุรกิจโรงแรม
	3. สร้าง Brand Online ผ่าน Social Branding	3. จำนวนผู้ติดตาม/ผู้เข้าชมผ่าน Social Media
ด้านลูกค้า (Customer Perspective)	4. ศึกษาความต้องการของผู้บริโภคตลอดจนกลยุทธ์ของสินค้า Modern Trade	4. จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสินค้า/บริการ
ด้านกระบวนการ (Internal Process Perspective)	5. พัฒนาระบบงานและตราสัญลักษณ์ตลอดจนรูปแบบการจัดกลุ่มบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย	5. ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า
	6. พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด	6. สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากผลิตภัณฑ์ใหม่
	7. พัฒนาการดำเนินงานด้านการตลาด 4.0 ผ่าน Social Media, Digital Marketing	7. จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	8. แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด Modern Trade	8. จำนวนผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด Modern Trade
	9. พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการ เช่น ทักษะในกระบวนการผลิต การจัดแสดงสินค้า การใช้เทคโนโลยี ทักษะขาย เป็นต้น	9. จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา
	10. ส่งเสริมการศึกษาสูงและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับบุคลากร	10. ร้อยละของบุคลากรที่สามารถนำความรู้สู่การประยุกต์หรือพัฒนาการดำเนินงาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนบ้านแหลม จังหวัดนครสวรรค์ พบว่าวิสาหกิจชุมชนบ้านแหลมฯ มีประธานกลุ่มฯ ที่มีความรู้ความสามารถในการนำภูมิปัญญามาใช้ในกระบวนการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานและรางวัลต่างๆ และมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องและได้รับการยอมรับจากชุมชนและหน่วยงานต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน แต่ในขณะเดียวกันยังคงมีจุดอ่อนในด้านขาดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ Brand ยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค ตราสัญลักษณ์สินค้า ฉลากสินค้า และบรรจุภัณฑ์ยังขาดความน่าสนใจ อีกทั้งขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการผลิตซึ่งผลของการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติกา ปงแปง, พรชนก ทองลาด และบุญทวรรณ วิงวอน (2557) ที่พบว่าสถานการณ์ทั่วไปของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะมีการดำเนินงานแบบค่อยเป็นค่อยไป ขยับเคลื่อน การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมโดยมีประธานกลุ่มเป็นแกนนำ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เน้นการดำเนินการ ควบคุมผลการดำเนินงานบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม และยึดมั่นในคุณภาพมาตรฐาน และยังพบว่า เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งไม่เป็นของส่วนรวมเนื่องจากทำการอยู่ที่บ้านของประธานกลุ่มซึ่งในอนาคตจะหาทำเลที่ตั้งใหม่อีกทั้งงานวิจัยของ ลิ้นนาถ วิกรมประสิทธิ์ (2558) ที่วิจัยการจัดการแผนธุรกิจกลุ่มคัลส์เตอร์หม้อห้อมแพรว ตำบลทุ่งไธ้งอำเภอเมือง จังหวัดแพร่ พบว่า กลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นออกมาเป็นบริษัทและภาพรวมของกลุ่มได้ ส่วนการแข่งขันของธุรกิจหม้อห้อม พบว่า เกิดจากการกระตุ้นของหน่วยงานราชการในพื้นที่ที่จะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้ประกอบการทำให้เกิดการรวมตัวและพัฒนาเครือข่ายต่อยอดพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น

2. ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อการพัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้าของวิสาหกิจชุมชนบ้านแหลม จังหวัดนครสวรรค์ภายหลังได้รับการพัฒนาแล้ว พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ดังนั้น แสดงให้เห็นว่า ตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้ามีความสำคัญต่อผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเจษฎา นกน้อย, ลัญชัย ลั้งแทกุล, สาทินี สุวิทย์พันธุ์วงศ์, กัญญาภัทร บูหิต และพีชา รัตนศรี (2558) ที่ทำการการวิเคราะห์กิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่าของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 5 ดาวโดยผลของการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการใช้บรรจุภัณฑ์ ตามประเภทของสินค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สินค้าดูดี มีราคาและงานวิจัยของ สนิทนาถ วิกรมประสิทธิ์ (2558) ที่พบว่า ผลิตภัณฑ์ชุมชนควร มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและรูปแบบหลากหลาย

3. ผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนบ้านแหลม จังหวัดนครสวรรค์พบว่า ประกอบด้วย 1) ออกงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่อง 2) แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด Modern Trade 3) ขยายกลุ่มตลาดในกลุ่มธุรกิจสปา และธุรกิจโรงแรม 4) พัฒนาการดำเนินงานด้านการตลาด 4.0 ผ่าน Social Media และ Digital Marketing 5) พัฒนาบรรจุภัณฑ์และตราสัญลักษณ์สินค้า ตลอดจนรูปแบบการจัดกลุ่มบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย 6) สร้าง Brand Online ผ่าน Social Branding 7) พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการ 8) ศึกษาความต้องการของผู้บริโภคตลอดจนกลยุทธ์ของสินค้า Modern Trade 9) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และ 10) ส่งเสริมการศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่บุคลากร ดังนั้น ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนบ้านแหลม จังหวัดนครสวรรค์ สามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากผลของการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พูลสวัสดิ์ นาทองคำ (2557) พบว่า รูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารการเงิน 2) ด้านการบริหารการผลิต 3) ด้านการบริหารการตลาด 4) ด้านผู้นำกลุ่ม และ 5) ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก และสอดคล้องกับ วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ (2558) ได้ศึกษาวิจัยการจัดการวางแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์ธุรกิจแปรรูป ผลิตภัณฑ์ข้าวกล้องอินทรีย์ของกลุ่มผู้ผลิตในชุมชนบ้านมะค่า ตำบลมะค่า อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม พบว่า การจัดการกลยุทธ์การวางแผนการตลาดควร ประกอบด้วย กลยุทธ์การจัดการการผลิตประกอบด้วยกลยุทธ์การเป็นผู้นำการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาแหล่งทรัพยากร กลยุทธ์นวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การตลาดต้นทุนการผลิต กลยุทธ์การจัดการการตลาด ประกอบด้วย กลยุทธ์การตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์การส่งเสริมการขายและรักษาระดับราคา กลยุทธ์การพัฒนาตลาดและกลยุทธ์การขยายส่วนครองตลาด กลยุทธ์การจัดการการเงิน ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางการเงิน กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมทางการเงินและกลยุทธ์การพัฒนาการลงทุนนอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณะ ดาราเรือง (2559) ที่ศึกษาวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์โดยพบว่า กลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ 1) เข้าร่วมกิจกรรมแสดงสินค้ากับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง 2) เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายในแหล่งท่องเที่ยว ร้านของฝาก และ e-commerce และ 3) แสวงหาเครือข่ายร่วมดำเนินธุรกิจทั้งในและต่างประเทศกลยุทธ์แก้ไข ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการ และแผนการตลาด และ 2) พัฒนาตราสัญลักษณ์สินค้า และบรรจุภัณฑ์ กลยุทธ์เชิงป้องกัน ได้แก่ 1) ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค และ 2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต

ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนสามารถนำผลของการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นระบบและมีการติดตามประเมินผลความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง
2. ควรมีการนำกลยุทธ์ที่ได้จากผลของการวิจัยไปทดลองใช้ในการดำเนินงานและมีการติดตามประเมินผลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป
3. จากข้อค้นพบของงานวิจัยในการพัฒนาตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้าที่พบว่าผู้บริโภคมีความคิดเห็นต่อผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตราผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า ที่มีการพัฒนาขึ้นสามารถสร้างความพึงพอใจและเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสนใจตลอดจนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้า ให้มีความน่าสนใจยิ่งขึ้นโดยอาจจะประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการศึกษาและพัฒนาต่อยอด
4. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านแหลมฯ หรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นควรศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และนำไปสู่การปรับใช้ในการดำเนินงานตามลำดับต่อไป
5. แนวทางของการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางของการศึกษาวิจัยกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากเครือข่ายการวิจัยภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

บรรณานุกรม

- กฤษณะ ดาราเรือง. (2559). "การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์." *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 14(2), 67-78.
- เจษฎา นกน้อย, ลัญชัย ลั้งแทกุล, สาทินี สุวิทย์พันธุ์วงศ์, กัญญาภัทร บุญมิต, และพีชา รัตนศรี. (2558). "การวิเคราะห์กิจกรรมหลักในห่วงโซ่มูลค่าของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 5 ดาว: กรณีศึกษาผู้ประกอบการสินค้าประเภทผ้าในจังหวัดพัทลุงและจังหวัดสงขลา." *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 13(2), 139-151.
- โชติกา ปงแปง, พรชนก ทองลาด, และบุญทวรรณ วิงวอน. (2557). "กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์แคบหมูบ้านหม้อ ตำบลปงยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง." *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*, 7(1), 106-116.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559). รายงานแนวโน้มธุรกิจเงินตราปีที่ 2 ปี 2559. สืบค้นเมื่อ 6 กันยายน 2559, จาก https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q2_2016_la985.pdf
- พลสวัสดิ์ นาทองคำ. (2557) "รูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในอำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์." *วารสารช่อพะยอม*, 25(1), 129-138.
- ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจทีเอ็มบี. (2558). *มองภาพเศรษฐกิจปี 58 กับ TMB Analysis*. สืบค้นเมื่อ 25 กันยายน 2559, จาก <http://www.smethailandclub.com/knownledges-view.php?id=581>
- วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. (2558). "การจัดการวางแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์ธุรกิจแปรรูป ผลิตภัณฑ์ข้าวกล้องอินทรีย์ของกลุ่มผู้ผลิตในชุมชนบ้านมะค่า ตำบลมะค่า อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม." *SNRU Journal of Science and Technology*, 7(13), 45-66
- สินีนารถ วิกกรมประสิทธิ์. (2558). "การจัดการแผนธุรกิจกลุ่มคัสเตอร์หม้อห้อมแพร์ ตำบลทุ่งไธ้ง อำเภอเมือง จังหวัดแพร่." *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์*, 10(1), 197-212
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). *โอกาสและผลกระทบของ OTOP กับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)*. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2559, จาก www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispForm.aspx?I
- Certo, S. C. (2009). *Modern Management*. (9thed.). New Jersey: Prentice Hill.
- Harrison J. S. and John C.H.St. (2004). *Foundations in Strategic Management*. Canada: Nelson Education.
- Krejcie R. V. and Morgan, D.W. (1970). "Determining sample size for research activities." *Journal of Education and Psychological Measurement*, (3), 607-610.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control*, (9thed.). New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. (11thed.). New Jersey: Pearson Education.