

การประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน:
กรณีศึกษาการลงทุนพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังของ
วิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา

**Performance Evaluation of Community Enterprise: A Case
Study of Investment in a Rice Cracker Machine of Sothorn
Pattana Community Enterprise, Chachoengsao Province**

สุมาลี สันติพลวุฒิ* และ รสดา เวชฎาพันธุ์
Sumalee Santipolwut* and Rosada Vesdapunt

ABSTRACT

The research aimed to implement an efficient community enterprise development plan as the basis for the development of SMEs in the future, and to develop competitive ability and business management sustainability. This research used primary data obtained from the project participants. The results showed that given a 12 percent discount rate, production by the new rice cracker machine had higher values for NPV, BCR, and IRR, and a shorter payback period than that of the traditional machine. Furthermore, the KPIs of the project were achieved, since the new machine not only decreased production time, labor, and waste in the production process but also created a new, smaller product and increased sales revenue by approximately 15 percent per month. In addition, supplemental marketing activity encouraged the Enterprise to develop two new product channels. The participating members were satisfied by the implementation and performance at a high level.

Keywords: OTOP, community enterprise, performance evaluation

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมาดำเนินการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพื้นฐานในการพัฒนาวิสาหกิจให้

ก้าวไปสู่การเป็น SMEs ในอนาคตและเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการในวิสาหกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ในการวิจัยนี้ใช้ข้อมูลปฐมภูมิจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมซึ่งพบว่าการผลิตแผ่น

ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ 10900

Department of Economics, Faculty of Economics, Kasetsart University, Bangkok 10900, Thailand.

* Corresponding author, e-mail: fecosus@ku.ac.th

ข้าวตังโดยใช้เตาที่พัฒนาขึ้นใหม่มีความคุ้มค่าในการลงทุนเนื่องจากมีค่า NPV, BCR และ IRR มากกว่าและมีระยะเวลาคืนทุนเร็วกว่ากรณีการใช้เตาผลิตแผ่นข้าวตังแบบเดิม ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เนื่องจากการใช้เตาดังกล่าวทำให้ลดระยะเวลาในการผลิต ลดจำนวนแรงงาน ลดการสูญเสียส่วนเหลือจากการผลิต สามารถสร้างสินค้ารูปแบบใหม่ ทำให้รายได้ของวิสาหกิจเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 15 ต่อเดือน พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายได้ 2 ช่องทาง และวิสาหกิจมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานและผลลัพธ์ของการดำเนินงานในระดับสูง

คำสำคัญ: OTOP วิสาหกิจชุมชน การประเมินผลการดำเนินงาน

บทนำ

รัฐบาลได้กำหนดกรอบแผนปฏิบัติการโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาผ่านกระบวนการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion: OPC) ซึ่งมีการจัดระดับผลิตภัณฑ์เป็นระดับ 1-5 ดาว และสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการและผลิตภัณฑ์ในด้านต่างๆ นอกจากนี้ ยังมีการสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการ OTOP ให้มีการพัฒนาในฐานะที่เป็นธุรกิจชุมชน โดยผ่านการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน ในระยะที่ผ่านมาวิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแต่ยังอยู่ในขอบเขตที่จำกัด เนื่องจากยังขาดข้อมูลและทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) รวมทั้งทักษะการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจและการผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในตลาด ในปีงบประมาณ 2553 กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงได้สนับสนุนให้มีการประเมินศักยภาพและจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ก้าวสู่ SMEs

(สุมาลี และคณะ, 2554)

สืบเนื่องต่อมาในปีงบประมาณ 2554 กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จึงได้ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยดำเนินการตามแผนพัฒนาที่จัดทำขึ้น เพื่อยกระดับการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบให้สามารถขยายลักษณะการประกอบธุรกิจสู่ SMEs และสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน ซึ่งภายใต้โครงการจะดำเนินการผลักดันเรื่องทักษะความเป็นผู้ประกอบการ และความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ด้านกระบวนการผลิต และด้านการตลาดจำหน่ายให้เพิ่มขึ้น

การประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาการลงทุนพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังของวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นโครงการสืบเนื่องจากงานวิจัยโครงการประเมินศักยภาพและจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ก้าวสู่ SMEs ตามที่กล่าวมาแล้ว สำหรับวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้มีสองประการคือ 1) เพื่อนำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมาดำเนินการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มให้ก้าวไปสู่การเป็น SMEs ในอนาคตโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตัง และ 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนาให้มีความสามารถในการแข่งขันและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

การตรวจเอกสาร

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล

ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ต้องประกอบด้วยหลายปัจจัย

ที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ การจัดทำแผน (Plan Formulation) อย่างเหมาะสม และมีการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ (Plan Implementation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนั้นยังต้องมีการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Plan Evaluation) การปฏิบัติตามแผน/แผนงาน/โครงการดังกล่าวว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยการติดตามผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบหรือการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรกิจกรรมต่างๆ และผลผลิต โดยกระทำอย่างต่อเนื่องในช่วงที่โครงการดำเนินงานอยู่ ปกติแล้วการติดตามมักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องการได้มา การจัดสรร และการใช้ทรัพยากรของโครงการ เพื่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ในเวลาที่กำหนด ประโยชน์ของการติดตามผลคือการบ่งบอกถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร การดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้มีการตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้นๆ อุปสรรคควบคุมและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานหรือโครงการ และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ส่วนการประเมินผล หมายถึง กระบวนการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า กิจกรรมต่างๆ และผลลัพธ์ของโครงการเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานหรือสิ่งที่กำหนดไว้ว่าจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ประชัย, 2542)

นอกจากนี้ได้ใช้การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-benefit analysis) ประกอบด้วยตัวชี้วัดความคุ้มค่าของโครงการ คือ (1) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value Method: NPV) (2) อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน (Benefit-cost ratio: BCR) (3) อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR) และ (4) ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) การวิเคราะห์นี้ใช้สำหรับประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาเครื่องจักรในการผลิตของโครงการ คือ เตาผลิตแผ่นข้าวตัง

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพของบริการ

ศิริวรรณ ปริญ สุกร และ งามอาจ (2541 อ้างถึง

Kotler & Armstrong, 1999) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่นำมาใช้ในการตัดสินระดับคุณภาพของบริการในสายตาผู้ใช้บริการนั้น มีปัจจัยที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุดอย่างน้อย 10 ปัจจัย คือ 1) การเข้าถึงบริการ 2) การติดต่อสื่อสารมีการอธิบายอย่างถูกต้อง 3) ความสามารถ 4) ความมีน้ำใจ 5) ความน่าเชื่อถือ 6) ความไว้วางใจ 7) การตอบสนอง 8) ความมั่นคงปลอดภัยต่าง ๆ 9) การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก และ 10) การเข้าใจและรู้จักลูกค้า แนวคิดนี้ใช้ในการประเมินความพึงพอใจของวิสาหกิจในการดำเนินงานและผลลัพธ์ของการดำเนินงานโครงการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Apibunyopas (2007) ศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ SMEs ไทย กรณีศึกษาบริษัท ABC Furniture จำกัด สรุปว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ SMEs ไทย ได้แก่ (1) ผู้นำองค์กร (2) ความร่วมมือระหว่างหน่วยการตลาดและหน่วยการผลิต (3) เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิต (4) โปรแกรมการฝึกอบรมพนักงาน และ (5) การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของ SMEs ไทย ได้แก่ (1) การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิต (2) การลอกเลียนแบบหรือการละเมิดลิขสิทธิ์ในผลิตภัณฑ์ และ (3) การมีจำนวนคู่แข่งจำนวนมาก นอกจากนี้ มีงานวิจัยของ Bhutta, Rana and Asad (2008) เรื่อง Owner Characteristics and Health of SMEs in Pakistan ที่พบว่า (1) การจ้างงานที่เพิ่มขึ้นเป็นตัวชี้วัดการเจริญเติบโตของกิจการขนาดเล็ก (2) ผู้ประกอบการในกิจการขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จจะได้รับการถ่ายทอดความรู้ในการดำเนินกิจการจากบิดา (3) การดัดแปลงเทคโนโลยีในท้องถิ่น มีส่วนช่วยให้กิจการขนาดเล็กประสบความสำเร็จ (4) กิจการขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จมีการใช้วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่นในการผลิตสินค้า และ (5) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้กิจการขนาดเล็กประสบความสำเร็จ จากการ

ศึกษาพบว่ากิจการขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในเขตเศรษฐกิจของเมืองจะประสบความสำเร็จมากกว่าพื้นที่อื่นๆ ซึ่งในบทความดังกล่าวยังได้กล่าวถึงปัจจัยหลักและลักษณะการดำเนินงานที่มีผลต่อความสำเร็จและการบริหารจัดการจัดการ SMEs ในประเทศต่าง ๆ

สุมาลี และคณะ (2554) ได้ทำการประเมินศักยภาพและการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจำนวน 12 กลุ่ม เพื่อยกระดับการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบให้สามารถขยายลักษณะการประกอบธุรกิจสู่ SMEs และสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน โดยใช้แนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก แนวคิดการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันตามแบบจำลองระบบเพชร (Diamond Model) ที่เสนอโดย Porter (1990) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันตามแบบจำลองระบบเพชร (สุรัช, 2536 อ้างถึง Porter, 1990) ได้แก่ (1) ปัจจัยการผลิตในประเทศ (Factor Conditions) (2) อุปสงค์หรือความต้องการซื้อสินค้า (Demand Conditions) (3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) และ (4) ยุทธการ โครงสร้างและสภาพการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry) ซึ่งผลการประเมินพบว่าวิสาหกิจชุมชน โสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา มีศักยภาพในระดับปานกลางโดยด้านที่มีศักยภาพมากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ คือ ด้านอุปสงค์ ด้านปัจจัยการผลิต ด้านยุทธการ โครงสร้างและสภาพการแข่งขัน และด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง แนวคิดประการที่สอง คือ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่เสนอโดย Hashim (2000) ซึ่งระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประกอบด้วยปัจจัย 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ บุคลิกภาพ ปัจจัยทางด้านสังคม และปัจจัยทางประชากร (2) บริบทขององค์กร และ

(3) สิ่งแวดล้อมภายนอก แนวคิดนี้ใช้เป็นกรอบในการพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา ให้ก้าวไปสู่การเป็น SMEs ในอนาคต

วิธีดำเนินงานวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

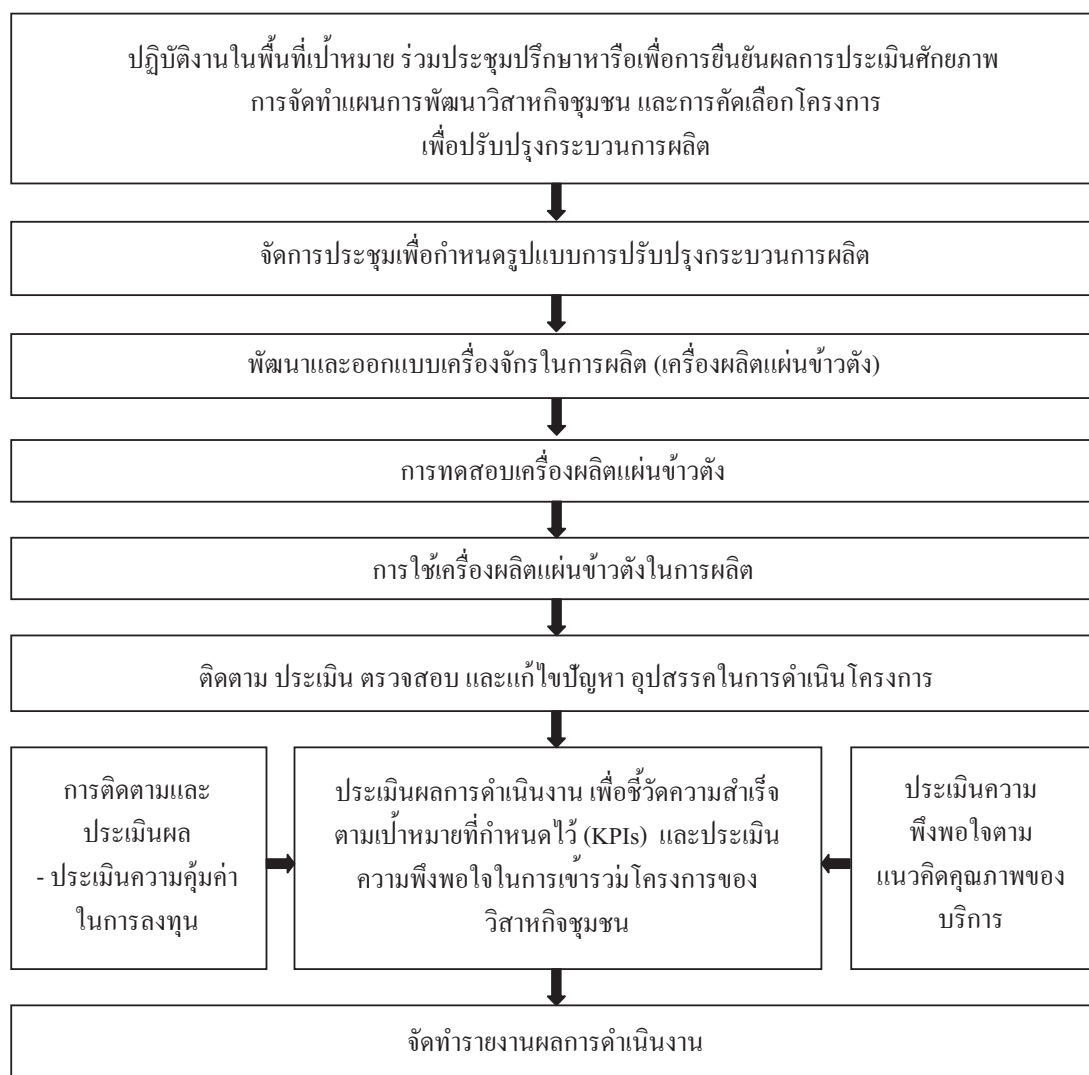
วิสาหกิจชุมชน โสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา คือกลุ่มเป้าหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนที่เป็นเป้าหมายในการดำเนินโครงการได้มีส่วนร่วมทั้งเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและคณะนักวิจัยในขั้นตอนตั้งแต่การจัดทำแผน การคัดเลือกโครงการมาสู่การปฏิบัติ การดำเนินโครงการ และการติดตามและประเมินผล ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อเท็จจริงที่ได้จากการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับการคัดเลือกมาดำเนินงานในปีงบประมาณ 2554 ใช้เวลาในการดำเนินงานตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมิถุนายน 2555 ที่คณะผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมในขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินงาน การติดตาม และประเมินผลโครงการ ในส่วนของการดำเนินโครงการจำแนกได้ 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการยืนยันผลการประเมินศักยภาพและการจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โสธรพัฒนา รวมถึงจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และคัดเลือกโครงการนำร่องมาพัฒนาวิสาหกิจเพื่อก้าวสู่การเป็น SMEs โดยวิสาหกิจได้เลือกดำเนินโครงการพัฒนาเครื่องจักรในการผลิต (เตาผลิตแผ่นข้าวตัง) และขั้นตอนที่ 2 คณะผู้วิจัย ผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องจักร ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ และตัวแทนวิสาหกิจชุมชน โสธรพัฒนา ร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินโครงการพัฒนาเตาผลิตแผ่นข้าวตัง การกำหนดแผนการดำเนินงานโครงการ การดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการ ตามรายละเอียดกรอบ

แนวคิดขั้นตอนการดำเนินงานดังแสดงในภาพที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตลอดจนการนำเสนอด้วยภาพหรือตารางประกอบการพรรณนาข้อเท็จจริงและผลการดำเนินงานต่างๆรวมทั้งผลการประเมินความพึงพอใจของวิสาหกิจเป้าหมายของโครงการ และการประเมินผล

การดำเนินงานโครงการ ส่วนการประเมินความพึงพอใจของวิสาหกิจได้ทำการประเมินโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพของบริการซึ่งได้ประเมินความพึงพอใจในด้านต่างๆ 10 ด้าน คือ (1) การเข้าถึงบริการ (2) การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน (3) ความรู้ความสามารถ (4) ความมีน้ำใจ (5) ความน่าเชื่อถือ (6) ความไว้วางใจ (7) การตอบสนองต่อสมาชิก (8) ความมั่นคงและความต่อเนื่องของโครงการ (9) การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก และ (10) การเข้าใจ



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินโครงการพัฒนาเครื่องจักรในการผลิต (เครื่องผลิตแผ่นข้าวตั้ง) วิสาหกิจชุมชน
โสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา

และรู้จักสมาชิกในวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ได้ให้ผู้เข้าร่วมโครงการที่มีบทบาทสำคัญของวิสาหกิจ จำนวน 3 ราย ได้แก่ ประธานกลุ่มและกรรมการฝ่ายการตลาด หรือกรรมการที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานอย่างใกล้ชิดกับคณะผู้วิจัยเป็นผู้ประเมิน นอกจากนี้ยังได้ประเมินระดับการรับรู้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์กระบวนการในการดำเนินงานและเป้าหมายของการดำเนินโครงการ การประเมินความเข้าใจก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการประกอบด้วย ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม การดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน การตระหนักและเห็นความสำคัญของการดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และความสำคัญของการดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและประโยชน์ต่อการประกอบกิจการของวิสาหกิจชุมชน โดยผู้ประเมินเป็นผู้ให้คะแนนตามรายการที่ประเมิน กำหนดคะแนนเต็ม 10 คะแนน ในแต่ละประเด็นของหัวข้อที่ทำการประเมิน และแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้ คือ ช่วงคะแนน 0 - 2.0, มากกว่า 2.0 - 4.0, มากกว่า 4.0 - 6.0, มากกว่า 6.0 - 8.0 และ มากกว่า 8.0 - 10 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจระดับต่ำ, ค่อนข้างต่ำ, ปานกลาง, ค่อนข้างสูง และ ระดับสูง ตามลำดับ

ในการประเมินผลการดำเนินงาน มีตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินความสำเร็จของการดำเนินโครงการ (KPIs) 4 ประการ คือ (1) กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 15 ต่อราย/เดือน หรืออย่างน้อย 23,000 บาท/ราย/เดือน หลังการดำเนินงานโครงการ 3 เดือน (2) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 สามารถพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างน้อย 1 ช่องทาง (3) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการมีความสามารถในการเชื่อมโยงกับชุมชนเพิ่มขึ้น และ (4) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการอย่างน้อยร้อยละ 80 มีความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการ โดยมีระดับคะแนนการประเมินความพึงพอใจ

ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

2) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับความคุ้มค่าของการลงทุนในการดำเนินงานโครงการจากการพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตัง โดยมีดัชนีชี้วัดความคุ้มค่าในการลงทุน ดังนี้ (1) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) (2) อัตราส่วนผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (BCR) (3) อัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ (IRR) และ (4) ระยะเวลาคืนทุน หลักเกณฑ์ในการตัดสินใจลงทุน คือ เลือกโครงการที่ให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ที่เป็นบวกและมีค่า NPV มากกว่าโครงการอื่นๆ มีค่าอัตราส่วนผลตอบแทนต่อการลงทุน (BCR) เท่ากับหรือมากกว่า 1 มีค่า IRR มากกว่าค่าเสียโอกาสหรืออัตราดอกเบี้ยของเงินลงทุนที่ใช้ในการลงทุนของโครงการ และมีระยะเวลาคืนทุนสั้นกว่า ทั้งนี้ได้กำหนดค่าเสียโอกาสหรืออัตราดอกเบี้ยร้อยละ 12 ต่อปีเป็นอัตราคิดลด และกำหนดอายุโครงการ 11 ปี เนื่องในการพัฒนา คิดตั้งเตาผลิตแผ่นข้าวตังแบบใหม่ และการเตรียมสถานที่ใช้เวลา 1 ปี รวมกับอายุการใช้งานของเตาผลิตแผ่นข้าวตังแบบใหม่เท่ากับ 10 ปี

ผลการวิจัย

การดำเนินงานโครงการ หลังจากการดำเนินการยืนยันผลการประเมินศักยภาพและการจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา รวมถึงจัดลำดับความสำคัญของโครงการและคัดเลือกโครงการนำร่องมาพัฒนากลุ่มเพื่อก้าวสู่การเป็น SMEs แล้ว ทางกลุ่มได้เลือกดำเนินโครงการพัฒนาเครื่องจักรในการผลิต คือ เครื่องผลิตแผ่นข้าวตัง เป็นลำดับแรก คณะผู้วิจัยผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องจักร ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภาครัฐและตัวแทนวิสาหกิจชุมชนโสรพัฒนาได้ร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินโครงการพัฒนาผลิตแผ่นข้าวตัง หลังจากร่วมกันคัดเลือกรูปแบบเครื่องจักรที่มีความเหมาะสมต่อการใช้งานแล้ว ได้มีการผลิตเครื่อง

ผลิตแผ่นข้าวตัง นำไปทดลองใช้ในการผลิต และแก้ไขข้อบกพร่อง หลังจากทำการทดสอบและปรับแก้เครื่องผลิตแผ่นข้าวตังเรียบร้อยแล้ว จึงมีการมอบเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังให้กับประธานวิสาหกิจชุมชน โสธรพัฒนา ในการดำเนินงานประสบปัญหาการผลิตเครื่องจักรที่มีความล่าช้ากว่ากำหนด เนื่องจากต้องทำการปรับปรุงแก้ไขและทดสอบเครื่องจักรใหม่หลายครั้งเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระหว่างที่มีการดำเนินงานพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังนั้น ได้มีการดำเนินโครงการเชื่อมโยงกลุ่มวิสาหกิจในการจำหน่ายสินค้าด้วย โดยคณะผู้วิจัยได้นำตัวอย่างสินค้าของวิสาหกิจชุมชน โสธรพัฒนาไปให้กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรประมงดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี วิสาหกิจชุมชนอีกหนึ่งแห่งซึ่งมีสาขาที่ 2 ตั้งอยู่เลขที่ 75/20 หมู่ 6 ซอย 3 ถนนประชาอุทิศ ต.ตลาดขวัญ อ. เมือง จ.นนทบุรี 11000 เป็นแหล่งวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนต่างๆ นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยได้นำผลิตภัณฑ์ปลาเนื้แดดเดียวทอดกรอบของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านอ้ออเขียว จังหวัดราชบุรี เสนอให้วิสาหกิจชุมชน โสธรพัฒนา นำไปจำหน่ายด้วยเช่นกัน

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการ พบว่า เครื่องผลิตแผ่นข้าวตังช่วยให้การผลิตของวิสาหกิจชุมชน โสธรพัฒนาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือ (1) มีเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังที่ได้มาตรฐานและมีขนาดเท่ากันทุกแผ่น (2) ลดการใช้แรงงานในการผลิตแผ่นข้าวตังในขั้นตอนการตัดแผ่นข้าวตังให้เป็นวงกลมสวยงาม (3) ลดการสูญเสียผลผลิต เนื่องจากการผลิตแผ่นข้าวตังแบบเดิมจะต้องใช้แรงงานตัดแผ่นข้าวตังให้มีลักษณะกลมสวยงามทำให้มีเหลือเศษข้าวตังเป็นจำนวนมาก แต่การใช้เตาแบบใหม่จะได้แผ่นข้าวตังที่มีลักษณะกลมตามขนาดที่ต้องการโดยไม่ต้องมีการตัดและไม่มีเหลือเศษข้าวตังจากการตัด (4) เพิ่มรูปแบบของสินค้า จากเดิมที่มีการผลิตแผ่นข้าวตังแผ่นใหญ่เป็นการผลิตแผ่นข้าวตังที่มีขนาดเล็กลง คือ

เส้นผ่าศูนย์กลาง 1.5 นิ้ว ซึ่งเป็นขนาดที่พอเหมาะกับการบริโภคต่อคำ (5) ลดการใช้พลังงาน ทำให้ค่าไฟฟ้าลดลงร้อยละ 20.13 และทำให้ต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อหน่วยลดลงร้อยละ 9.81 และ (6) นอกจากการพัฒนาด้านการผลิตแล้ว วิสาหกิจมียอดขายเพิ่มขึ้นจากการออกงานแสดงสินค้า OTOP ที่หน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐและภาคเอกชนจัดขึ้น นอกจากนี้จากการสนับสนุนของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ภายใต้โครงการนี้ได้ช่วยเพิ่มยอดขายให้กลุ่มผ่าน 2 ช่องทาง ได้แก่ การเข้าร่วมงานแสดงและจำหน่ายสินค้าในงานเกษตรแฟร์ ประจำปี 2555 “นวัตกรรมเพื่อประชาชน” ซึ่งจัดขึ้นระหว่างวันที่ 30 พฤษภาคม – 7 มิถุนายน 2555 และการวางจำหน่ายสินค้าในร้านค้าของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรประมงดอนสัก สาขาที่ 2 ดังที่กล่าวมาแล้ว

การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน คณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อนำข้อมูลมาประมาณการต้นทุนและรายรับการผลิตแผ่นข้าวตังของวิสาหกิจชุมชน โสธรพัฒนา ใน 2 กรณี คือ กรณีก่อนมีโครงการพัฒนาเครื่องจักรในการผลิต ซึ่งมีการใช้เตาผลิตแผ่นข้าวตังแผ่นใหญ่ขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 3.75 นิ้ว จำนวนทั้งสิ้น 34 เตา (ภาพที่ 2ก) มีกำลังการผลิต 21,780 แผ่นต่อเดือน (ภาพที่ 3ก) มีการใช้แรงงานในการผลิตแผ่นข้าวตัง 6 คน และกรณีที่มีโครงการพัฒนาเครื่องจักรในการผลิต คือเตาหรือเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังแบบใหม่ที่มีขนาด 20 หลุม จำนวน 2 เครื่อง ซึ่งในภาพแสดงขนาด 6 หลุม (ภาพที่ 2ข) ทำการผลิตแผ่นข้าวตังแผ่นเล็กขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 1.5 นิ้ว กำลังการผลิต 95,360 แผ่นต่อเดือน (ภาพที่ 3ข) การใช้งานเตาแบบใหม่ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพดังที่กล่าวมาข้างต้น และมีประสิทธิภาพเนื่องจากมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนมากกว่าการใช้เตาแบบเดิม (ตารางที่ 1) โดยการลงทุนเฉพาะเตาแบบใหม่มีมูลค่าเครื่องละ 70,000 บาท และกำหนดอายุโครงการ 11 ปี

การประเมินผลโครงการตามตัวชี้วัดในการ
ดำเนินโครงการ (KPIs) หลังการดำเนินโครงการ
พัฒนาเครื่องจักรในการผลิต (เครื่องผลิตแผ่นข้าวดัง)

ของวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนา เป็นเวลา 3 เดือน
ได้ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดในการดำเนินโครงการ (KPIs)
ดังนี้ (1) กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีรายได้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบผลการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนกรณีใช้เตาผลิตแผ่นข้าวดังแบบเดิมและ
กรณีใช้เตาผลิตแผ่นข้าวดังแบบใหม่

เกณฑ์การประเมิน	เตาผลิตแผ่นข้าวดังแบบเดิม	เตาผลิตแผ่นข้าวดังแบบใหม่
NPV (บาท)	93,727	115,108
BCR (เท่า)	1.01	1.02
IRR (ร้อยละ)	13.86	14.33
Payback Period (เดือน)	13.00	12.00



ภาพที่ 2 เตาผลิตแผ่นข้าวดังแบบเดิม (ก) และเตาผลิตแผ่นข้าวดังแบบใหม่ (ข)



ภาพที่ 3 ข้าวดังแผ่นใหญ่ขนาดเส้นผ่านศูนย์กลาง 3.75 นิ้วจากการใช้เตาแบบเดิม (ก) และข้าวดังแผ่นเล็ก
ขนาดเส้นผ่านศูนย์กลาง 1.5 นิ้วจากการใช้เตาแบบใหม่ (ข)

เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 15 ต่อราย/เดือน หรืออย่างน้อย 23,000 บาท/ราย/เดือน โดยวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนามีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ของยอดขายต่อเดือนซึ่งบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดด้านรายได้ (2) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการสามารถพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างน้อย 1 ช่องทาง ซึ่งวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนา สามารถพัฒนาช่องทางการจำหน่ายได้ 2 ช่องทางตามที่กล่าวมาข้างต้น (3) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการมีความสามารถในการเชื่อมโยงกับชุมชนเพิ่มขึ้น จากการที่มีการจัดส่งสินค้าให้วิสาหกิจชุมชนอื่นจำหน่ายจึงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างวิสาหกิจชุมชนด้วยกันทางหนึ่ง และ (4) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ซึ่งปรากฏว่าผู้เข้าร่วมโครงการของวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนามีความพึงพอใจในระดับสูง โดยมีคะแนนประเมินผลเท่ากับร้อยละ 94.40 ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนา ประกอบด้วย ปัญหาด้านการประหยัดต้นทุนจากการผลิต ด้านวัตถุดิบ และด้านการผลิต กล่าวคือ ปัญหาด้านการประหยัดต้นทุนจากการผลิต เนื่องจากเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังที่พัฒนาขึ้นเป็นเพียงเครื่องต้นแบบที่สามารถผลิตแผ่นข้าวตังได้ครั้งละ 6 แผ่นเล็ก ในอนาคตวิสาหกิจต้องนำเครื่องจักรต้นแบบไปพัฒนาต่อยอด เพื่อให้สามารถผลิตแผ่นข้าวตังได้มากกว่า 6 แผ่นเล็ก จึงจะสามารถประหยัดต้นทุนจากการผลิตได้ แต่ทั้งนี้หากเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังขนาดที่ผลิตได้ครั้งละ 50 - 60 แผ่นเล็ก อาจประสบปัญหาเรื่องน้ำหนักเครื่องจักรมากเกินไป ทำให้ไม่สะดวกต่อการขนย้ายเครื่องในกรณีที่ต้องผลิตนอกสถานที่ ดังนั้น ในอนาคตควรมีการวางแผนพัฒนาต่อยอดเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังที่มีกำลังการผลิตครั้งละ 20 หรือ 40 แผ่นเล็ก ที่สามารถขนย้ายได้สะดวก นอกจากนี้ อาจมีปัญหาด้านวัตถุดิบ

เนื่องจากการใช้แป้งที่ผลิตแผ่นข้าวตังแบบเดิมมาใช้ในการผลิตแผ่นข้าวตังแบบใหม่ที่มีขนาดเล็กกว่า จะทำให้แผ่นข้าวตังแบบใหม่มีลักษณะเนื้อแป้งค่อนข้างหยาบ ดังนั้น จึงควรบดเนื้อแป้งข้าวตังให้มีความละเอียดมากกว่าเดิม และปัญหาด้านการผลิต ในการใช้เครื่องผลิตแผ่นข้าวตังที่พัฒนาขึ้นจำเป็นต้องหยุดแป้งแต่ละครั้งในปริมาณที่เท่าๆ กัน ดังนั้นจึงควรพัฒนาเครื่องหยุดแป้งข้าวตังเพื่อให้หยุดแป้งได้ในปริมาณที่เหมาะสมเท่ากันทุกแผ่นและจะช่วยประหยัดเวลาในการผลิต

จากการวิเคราะห์ภายใต้การวิจัยครั้งนี้ปรากฏว่าวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนาประสบปัญหาทั้งทางด้านการประหยัดต้นทุนจากการผลิต ด้านวัตถุดิบ และด้านการผลิต ดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับการวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันตามระบบเพชรของวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนา เพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและการยื่นขึ้นแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ พบว่า กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหนึ่งในการพัฒนากลุ่มไปสู่ SMEs โดยวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนายังขาดเครื่องจักรเพื่อช่วยในการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงเลือกโครงการพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังเป็นโครงการนำร่องเพื่อดำเนินงานในปี 2554 ซึ่งผลการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดและสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการพัฒนา ช่วยให้วิสาหกิจมีศักยภาพในการผลิตและนำไปสู่การมีรายได้เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม นอกจากกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพแล้วยังคงมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายด้านที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนาสู่ SMEs และเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต ได้แก่ การขนส่ง การจัดการวัตถุดิบ การจัดทำระบบบัญชีการเงิน การจัดการด้านแรงงาน การพัฒนาเครื่องจักรในการผลิต การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ตลอดจนการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น

สรุปและข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานในการประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาการลงทุนพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังของวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้คัดเลือกโครงการพัฒนาเครื่องจักร คือ เครื่องผลิตแผ่นข้าวตังมาดำเนินการปรากฏว่ามีความคุ้มค่าในการลงทุน ณ อัตราคิดลดร้อยละ 12 ต่อปี การใช้เครื่องผลิตแผ่นข้าวตังแบบใหม่ให้ค่า NPV, B/C Ratio และ IRR มากกว่าและมีระยะเวลาคืนทุนเร็วกว่ากรณีใช้เตาผลิตแผ่นข้าวตังแบบเดิม โครงการพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังจึงบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ เนื่องจากทำให้กำลังการผลิตของวิสาหกิจเพิ่มขึ้น ได้ผลผลิตรูปแบบใหม่ที่มีขนาดมาตรฐาน ลดการใช้แรงงาน และลดการใช้พลังงาน ทำให้ต้นทุนเฉลี่ยลดลง รวมทั้งการนำเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังมาใช้ในกระบวนการผลิตทำให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของโครงการ (KPIs) ซึ่งประกอบด้วยการมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ของรายได้ต่อเดือน นอกจากนี้ กิจกรรมสนับสนุนทางการตลาดช่วยให้วิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนาสามารถพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายได้ 2 ช่องทางและผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจในระดับสูงคิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 94.40 ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 85

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนา เพื่อให้วิสาหกิจมีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไป ดังนี้

(1) ด้านการบริหารจัดการ ควรมีการบริหารจัดการด้านการขนส่งที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่ไม่สามารถเดินทางมาซื้อได้ด้วยตนเอง โดยการให้ข้อมูลราคาสินค้าและค่าขนส่งผ่านทางเว็บไซต์ซึ่งจะช่วยขยายช่องทางการจำหน่าย ควรมีการบริหารจัดการวัตถุดิบ โดยการ

พัฒนาและหารูปแบบการบริหารจัดการวัตถุดิบเพื่อป้องกันปัญหาวัตถุดิบขาดแคลนและการควบคุมคุณภาพ ในด้านการบริหารจัดการด้านแรงงาน ควรมีการพัฒนาแรงงานรุ่นใหม่เพื่อทดแทนแรงงานรุ่นเก่า และควรมีการปรับปรุงระบบบัญชีจากเดิมที่ทำเพียงบัญชีรับ-จ่ายเป็นการจัดทำบัญชีขั้นสูง เพื่อให้มีข้อมูลด้านต้นทุนและผลกำไรที่ชัดเจน ซึ่งจะประโยชน์ในการวางแผนด้านการผลิต การบริหารจัดการวัตถุดิบ และการวางแผนด้านแรงงาน เป็นต้น นอกจากนี้ การมีระบบบัญชีที่ได้มาตรฐานจะเป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบสำหรับการแสวงหาแหล่งเงินทุนจากสินเชื่อของสถาบันการเงิน

(2) ด้านการตลาด ควรมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานและสามารถยืดอายุผลิตภัณฑ์เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าให้กับลูกค้าที่อยู่ห่างไกลและเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านสต็อกสินค้า และการขยายช่องทางในการจัดจำหน่าย เนื่องจากสินค้าของวิสาหกิจเป็นที่ต้องการของตลาดแต่มีข้อจำกัดด้านการจัดส่งสินค้า

(3) ด้านการผลิต ควรมีการพัฒนาเครื่องจักรในการผลิต แม้ว่าวิสาหกิจได้มีการพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังแล้ว แต่วิสาหกิจยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาต่อยอดสำหรับการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์เพื่อเสริมประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังเช่น เครื่องหอยอดแป้งข้าวตัง เป็นต้น

นอกจากนี้ ในการพัฒนาในระยะต่อไป ควรพิจารณาแผนที่ได้จัดทำขึ้นซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และระยะเวลาการดำเนินการโครงการ ดังเช่น การพัฒนาบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ โครงการปรับปรุงสถานที่จำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนา และโครงการถ่ายทอดความรู้การทำขนมไทยสู่ชุมชน ซึ่งได้ผ่านการวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการของวิสาหกิจอย่างไรก็ตาม โครงการดังกล่าวเหล่านี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อประโยชน์ต่อ

การพัฒนาวิสาหกิจมากยิ่งขึ้น

คำขอบคุณ

ขอขอบคุณกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวง
เกษตรและสหกรณ์ที่สนับสนุนทุนในการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2542). *การวิจัยประเมินผล
หลักการและกระบวนการ* (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วน จำกัด ที พี เอ็น พลัส.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญ ลักขิตานนท์ สุกร เสรีรัตน์
และ งามอาจ ปัทวานิช. (2541). *การบริหารการ
ตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระ
ฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด อ้างถึง Kotler, P. and
Armstrong, G. (1999). *Principles of marketing*.
New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- สุมาลี สันติพลวุฒิ พงษ์เทพ มังคะลี สมหมาย อุดม
วิทิต กาญจนาศรีพฤกษ์เกียรติ วันชัย บุญสำราญ
และ สุริมาตร์ ระรินสุข. (2554). *รายงานผลการ
วิจัยเรื่องโครงการยกระดับผู้ประกอบการ OTOP
ที่มีศักยภาพก้าวไปสู่ SMEs: กิจกรรมการ
ประเมินศักยภาพและการจัดทำแผนพัฒนา
วิสาหกิจชุมชน*. ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
กรุงเทพฯ.
- สุรัช รัตนกิจตระกูล. (2536). *ยุทธการธุรกิจระหว่าง
ประเทศ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น. อ้างถึง
Porter, M. E. (1990). *The competitive
advantage of nations*. New York: Free Press
Inc.
- Bhutta K., Rana, A., & Asad, U. (2008). Owner
characteristics and health of SMEs in Pakistan,
*Journal of Small Business and Enterprise
Development*, 15(1), 130–149.

Hashim, K. (2000). A proposed strategic framework
for SMEs' success. *Malaysian Management
Review*, 35(2), 22–43.

Apibunyopas, P. (2007). *Thai SME's critical success
factors: A case study of ABC Furniture
Company Limited*, Bangkok: Faculty of
Business Administration, Kasetsart University,
Bangkok.

TRANSLATED THAI REFERENCES

- Piumsomboon, P. (1999). *Evaluation research:
Principles and procedures*. (6th ed.). Bangkok:
T.P.N. Place Limited Partnership.
- Ratanakijtrakul, S. (1993). *International business
strategy*. Bangkok: Se Education Public
Company Limited, Cited Porter, M. E. (1990).
The competitive advantage of nations. New
York: Free Press Inc.
- Santipolwut, S., Mangkalee, P., Udomwitid, S.,
Sripruetkiat, K., Boonsumran, W. & Raruensuk,
S. (2011). *The research report on enhancement
OTOP potential towards SMEs: Potential
evaluation activity and community enterprise
development plan*. Bangkok: Center, Faculty of
Economics, Kasetsart University. Center for
Applied Economics Research.
- Sareerat, S., Luksitanont, P., Sareerat, S. &
Patawanich, O. (1998). *New marketing
management*. Bangkok: Teera Film and
Cinetex Ltd., Cited Kotler, P. & Armstrong, G.
(1999). *Principles of marketing*. New Jersey:
Prentice-Hall, Inc.