



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ “การพัฒนารูปแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่ง
ตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม”

โดย ผศ.ดร.อภิชาติ ไสกาแดง และคณะ

กุมภาพันธ์ 2549

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ “การพัฒนารูปแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่ง
ตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม”

คณะผู้วิจัย

สังกัด

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 1. ผศ.ดร. อภิชาติ โสภิตา | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 2. ผศ.ดร.ชนนาท กฤตวรกาญจน์ | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 3. อ.ดร.วิชัย จักรทิพย์ | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 4. อ.ธัญญาภาณุ อานันทนะ | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นชอบในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว.ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

บทสรุปผู้บริหาร

1. ชื่อโครงการ

(ภาษาไทย) การพัฒนารูปแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม

(ภาษาอังกฤษ) **The Development of Selection Model for OTOP Industrial Handicrafts**

2. ชื่อหัวหน้าโครงการ

ชื่อ-สกุล ดร.อภิชาติ โสภางค์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 8

หน่วยงาน ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ที่อยู่ ถนนห้วยแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200

โทรศัพท์ (053)-944125-6

โทรสาร (053)-944185

E-mail address apichat@chiangmai.ac.th

3. ระยะเวลาดำเนินการ 12 เดือน

4. ปัญหาที่ทำวิจัย และความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีสินค้าหัตถอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก ด้วยความโดดเด่น และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสินค้าหัตถอุตสาหกรรมไทย ทำให้การส่งออกสินค้าหัตถอุตสาหกรรมเป็นนโยบายหนึ่งที่รัฐให้ความสำคัญ อันนำมาซึ่งการขยายตัวทางเศรษฐกิจในด้านต่างๆ ของประเทศ

โครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” (One Tambon One Product: OTOP) เป็นโครงการที่นำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีมาแต่ดั้งเดิมและใช้เองภายในชุมชนของตน มาทำให้เป็นธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดรายได้ นำไปสู่การพึ่งพาตนเองและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ในปัจจุบันกลุ่มผู้ผลิต OTOP ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและสามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งปัจจุบันพบว่ายังมีปัญหาอยู่อีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ คุณภาพ มาตรฐานที่เหมือนหรืออยู่ในระดับเดียวกันของผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ฯลฯ รัฐบาลโดยความรับผิดชอบของหน่วยงานที่ได้ถูกตั้งขึ้น ก็ได้มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว อันจะเห็นได้จากการจัดทำโครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เพื่อพัฒนามาตรฐานและคุณภาพ OTOP หรือการมุ่งทำการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์โดยมีการร่วมมือกันกับ ส่วนบรรจุภัณฑ์ ศูนย์การบรรจุหีบห่อไทย และสมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย รวมทั้งโครงการที่เป็นโครงการสำคัญในการปูพื้นฐานการส่งออก นั่นคือ โครงการ OTOP Product Champion (OPC) หรือการคัดเลือกสุดยอดผลิตภัณฑ์ OTOP โดยมีการให้คะแนนและแบ่งระดับของสินค้า OTOP เป็นระดับดาว ตั้งแต่ 1 ดาวถึง 5 ดาว รวมทั้งแบ่งเกรดสินค้าโดยพิจารณาเพื่อการส่งออกเป็นเกรด A-D ซึ่งโครงการที่ภาครัฐได้พยายามผลักดันและสนับสนุนเหล่านี้ ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินการแทบทั้งสิ้น

ประกอบกับการขยายตัวและพัฒนาอย่างรวดเร็วของสินค้า OTOP จึงทำให้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการเหล่านี้ยังไม่เต็มที่นัก

ในส่วนของโครงการ OTOP Product Champion (OPC) นั้น ปัจจุบันได้มีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดสรรออกมาอย่างชัดเจน ครอบคลุมทุกประเภทผลิตภัณฑ์ของสินค้า OTOP รวมทั้งมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตามโครงการ OPC นี้ยังมีจุดอ่อนอยู่หลายประการ เช่น การประเมินยังเป็นในรูปแบบภาพกว้างเกินไป หัวข้อพิจารณา มีการแยกขาดจากกันโดยชัดเจนต่างๆ ในความเป็นจริงมีโอกาสมันจะมีประเด็นร่วมกันอยู่ หรือบางประเด็นพิจารณาเป็นเพียงแค่การพิจารณาว่ามีหรือไม่มี โดยที่ไม่ได้ตระหนักถึงคุณภาพของการมีสิ่งเหล่านั้น รวมทั้งการที่ยังไม่สามารถประเมินหรือตัดสินโดยพิจารณาความเชื่อมโยงของระบบธุรกิจตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นของการหาวัตถุดิบ จนกระทั่งสินค้าถึงมือลูกค้า หรือการพิจารณาตลอดห่วงโซ่อุปทานนั่นเอง (Supply Chain) ซึ่งการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือ Supply Chain Management ถือเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั่วโลกว่าสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพของธุรกิจต่างๆ ได้อย่างมากมาย

ดังนั้นโครงการวิจัยนี้จึงจะมุ่งที่จะพัฒนารูปแบบการคัดกรอง OTOP ที่มุ่งเป้าการใช้งานไปที่ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมไทย โดยกำหนดขอบเขตในการเก็บข้อมูลทั้งจังหวัด เชียงใหม่ ลำปาง และลำพูน เพื่อให้เกิดรูปแบบที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการคัดกรอง ภายใต้กรอบแนวคิดของ Logistics & Supply Chain Management โดยการนำเอาแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาร่วมกันกับแนวคิดพื้นฐานของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Award for Performance Excellence (TQA) เป็นหลัก และอาจจะเสริมแนวคิดการประกันคุณภาพ แนวคิดด้านคุณภาพ และแนวคิดทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม และเทคนิคการจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบการคัดกรองที่สามารถแบ่งระดับของคุณภาพ มาตรฐาน ศักยภาพ ความสามารถในการผลิต และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งบ่งชี้ปัญหาของผู้ผลิต OTOP นั้นๆ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

การศึกษานี้จะทำการแบ่งเป็น 2 ระยะ โดยในระยะที่ 1 (เดือนที่ 1-6) จะเป็นระยะของการพัฒนารูปแบบการคัดกรอง ประเมินผลรูปแบบที่ได้ พร้อมทั้งหาข้อสรุปของรูปแบบการคัดกรองที่มีประสิทธิภาพ ในส่วนของระยะที่ 2 (เดือนที่ 7-12) จะเน้นไปที่การนำรูปแบบการคัดกรองไปประยุกต์ใช้กับผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม เมื่อทราบถึงระดับ และปัญหาของผู้ผลิต OTOP นั้นๆ ก็จะเป็นการเข้าไปให้คำปรึกษา ช่วยเหลือและแนะแนวทางแก้ไขปัญหาให้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา และนำไปสู่การผ่านการคัดกรองในระดับที่สูงต่อไปในที่สุด อันหมายถึงการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพของผู้ผลิต และสินค้า OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ของประเทศไทย

5. วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่สามารถแบ่งระดับของคุณภาพ มาตรฐาน ศักยภาพ ความสามารถในการผลิต และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งสามารถบ่งชี้ปัญหาของผู้ผลิต OTOP นั้นๆ ได้
2. เพื่อการปรับปรุงพัฒนา และแก้ปัญหามาให้ผู้ผลิต และสินค้า OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม โดยผ่านการประยุกต์ใช้รูปแบบการคัดกรองที่ได้ถูกพัฒนาขึ้น

3. เพื่อเป็นแนวทางต้นแบบในการพัฒนารูปแบบการคัดกรองในกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของประเทศไทยต่อไป

6. ระเบียบวิธีวิจัย (โดยย่อ)

ภายใต้ระยะเวลาดำเนินโครงการประมาณ 12 เดือน (ระยะที่ 1 เป็นเวลา 6 เดือน และระยะที่ 2 เป็นเวลา 6 เดือน) โดยในระยะที่ 1 คณะวิจัยจะใช้วิธีการในการศึกษาวิจัยโดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบจากผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ในเขตจังหวัด เชียงใหม่ ลำปาง และลำพูน แล้วจึงนำมาออกแบบรูปแบบการคัดกรองภายใต้กรอบแนวคิดหลักของ Logistics & Supply Chain Management โดยการนำเอาแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาร่วมกันกับแนวคิดพื้นฐานของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Award for Performance Excellence (TQA) อาจจะเสริมแนวคิดการประกันคุณภาพ แนวคิดด้านคุณภาพ และแนวคิดทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม และเทคนิคการจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาใช้จากนั้นจึงจะนำไปทดลองประยุกต์ใช้จริงกับผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ส่วนในระยะที่ 2 จะเป็นการดำเนินการของคณะวิจัยในการให้คำปรึกษา และช่วยเหลือ ผู้ผลิต OTOP ที่มีผลการคัดกรองอยู่ในระดับต่ำ และมีปัญหาในองค์กร

7. สิ่งที่ได้รับ

สิ่งที่ได้รับจากการวิจัยนี้ในภาพรวมมีหลายประการด้วยกัน ดังนี้

1. ได้รูปแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่มีการพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิดทางวิชาการ ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ (เช่น SCOR Model & TQA)
2. ทราบถึงปัญหาของผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม นำไปสู่การแก้ปัญหา และปรับปรุง พัฒนา
3. ได้องค์ความรู้ต้นแบบในการวิจัยพัฒนารูปแบบการคัดกรองผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ต่อไป
4. สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน ได้แก่ตัวผู้ผลิต และสินค้า OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมที่ได้ถูกคัดกรอง เอกชนผู้รับสินค้า OTOP ไปจำหน่าย รัฐบาลผู้ให้เงินสนับสนุนในการพัฒนาในด้านต่างๆ รวมทั้งผู้บริโภคที่ซื้อสินค้า OTOP ที่ผ่านการคัดกรอง

9. บทสรุป

โครงการการพัฒนารูปแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม นี้มีวัตถุประสงค์หลัก สองประการ ดังนี้ ประการแรกเพื่อ พัฒนารูปแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่สามารถแบ่งระดับของคุณภาพ มาตรฐาน ศักยภาพ ความสามารถในการผลิต ภายใต้ขอบเขตกลุ่มสินค้าหัตถอุตสาหกรรม 3 อันดับแรกที่มีจำนวนมากที่สุด และ/หรือมีความต้องการของตลาดมากที่สุดในจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง ได้แก่ (1) ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า (2) เครื่องไม้ และ (3) ผลิตภัณฑ์เส้นใยจากพืช ประการที่สองปรับปรุงพัฒนาและแก้ปัญหาแก่ผู้ผลิตและสินค้า OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมโดยผ่านการประยุกต์ใช้รูปแบบการคัดกรองที่ได้ถูกพัฒนาขึ้น

กิจกรรมโครงการฯ ประกอบด้วยการศึกษาทฤษฎีด้านวิชาการ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ผลิต OTOP ออกแบบแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจริงจากผู้ผลิต OTOP แล้วนำมาพัฒนารูปแบบการคัดกรอง ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมตามขอบเขตที่ได้กำหนดไว้ แล้วทำการประชาสัมพันธ์ โดยจะจัดการประชุมสัมมนา และทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ แก่ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม และบุคคลทั่วไปที่สนใจ รวมทั้งการคัดเลือกกลุ่มหัตถอุตสาหกรรมตัวอย่างจำนวน 11 กลุ่ม และเข้าไปศึกษาปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงจนสามารถแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ในระดับหนึ่ง

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบในการประเมินผู้ผลิตสินค้า OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถที่จะชี้บ่งความสามารถรวมทั้งปัญหาขององค์กรบนพื้นฐานของ คุณภาพ มาตรฐาน ประสิทธิภาพ ความสามารถในการผลิต และ ประเด็นต่างๆที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ งานวิจัยนี้เริ่มต้นจากการสำรวจผู้ผลิตสินค้าหัตถอุตสาหกรรมที่เป็น OTOP และ SME ในเขตจังหวัด เชียงใหม่ ลำพูน และ ลำปาง จากผลการสำรวจกลุ่มสินค้าหัตถอุตสาหกรรม 3 อันดับแรก พบว่า มีผู้ผลิตสินค้าที่เป็น ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า (62.47%) เครื่องไม้ (28.06%) และ ผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช (9.47%) ซึ่ง 3 กลุ่มนี้ได้ถูกกำหนดไว้เป็นขอบเขตของการศึกษาวิจัย

รูปแบบในการประเมินถูกพัฒนาขึ้น ภายใต้กรอบแนวคิดของ แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาร่วมกันกับแนวคิดพื้นฐานของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Award for Performance Excellence (TQA) เป็นหลัก เริ่มแรกรูปแบบในการคัดกรองได้พัฒนามาตรวัด 58 ตัวขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเกณฑ์เพื่อการประเมิน ในท้ายสุด เพียง 38 มาตรวัดถูกพิจารณาเพื่อใช้เพื่อประเมินใน 4 ด้าน คือ การจัดการลูกค้า การจัดการผู้ส่งมอบ การผลิตและการตรวจสอบ และการส่งมอบ โดยที่เกณฑ์ในการประเมินใช้แนวคิดของ TQA ที่แบ่งเป็น 1-5 ในการประเมิน แต่ละผู้ผลิตอาจจะมีค่าแตกต่างในจำนวนปัจจัยที่จะต้องถูกประเมิน ดังนั้น ฟังก์ชันความพึงพอใจ (Desirability Function) จึงถูกประยุกต์ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการรวมคะแนนในแต่ละด้าน ซึ่งผลประเมินโดยรวมของแต่ละองค์กรจะอยู่ในรูปแบบของ A-ดีเลิศ B-ดี C-พอใช้ และ D-ควรปรับปรุง

รูปแบบในการคัดกรองที่ถูกพัฒนาขึ้นมาถูกนำไปประเมินผู้ประกอบการจำนวน 60 ราย ในเขต เชียงใหม่ ลำพูน และ ลำปาง และผลการประเมินก็ชี้บ่งว่ารูปแบบที่นำเสนอ มีความถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้ นอกจากนั้น โครงการยังคัดเลือกกลุ่มหัตถอุตสาหกรรมตัวอย่างจำนวน 11 กลุ่ม เพื่อศึกษาปัญหาและหาแนวทางแก้ไข จากรูปแบบในการคัดกรองข้างต้น และทำการพัฒนาปรับปรุงจนสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ผลที่น่าพอใจในระดับหนึ่ง

ABSTRACT

This research project proposes an assessment model for Thai handicrafts OTOP and SMEs that can prioritize the organizations in terms of quality, standard, performance, capability of production and any related matter that is necessary for running a business as well as identifying the problems of each organization as well. First the representative groups of OTOP and SMEs in Chiang Mai, Lamphun and Lampang Province were surveyed and found to be clothes (62.47%), woods (28.06%) and natural fibers (9.47%). This top three was defined to be the target group of study and used for basis of model development.

The model was developed according to conceptual frameworks of Supply Chain Operations Reference (SCOR) model, Thailand Quality Award (TQA) models and various related notions of Supply Chain Management. The assessment model was applied to the target groups of study by first establishing the Business Process Chart that leads to 58 Metrics of performance attribute. The metrics were used as a guideline to design the criteria of appraising and grading. Finally only 39 out of 58 metrics are considered relevant and classified the assessment into four aspects of customer management, supplier management, production and testing and delivery. The scoring scheme was based on the concept of TQA which varies from 1 to 5 points was adapted for the assessment model. Since each organization may differ from one another in terms of the business content, the concept of desirability function was adapted as a tool for summarizing those aggregated and different but not necessary the same sets of activities. Overall assessment of each organization is reported in terms of grades A-Excellent, B-Good, C-Fair and D-Poor.

The implementation of developed model to additional sixty organization OTOP and SMEs in Chiang Mai, Lamphun and Lampang Province indicated that the proposed model correctly classify the organization based upon those conceptual framework. In addition, 11 organizations had been selected to study and analyze. Then make an improvement based on the suggestion from the developed model. The results of implementation are satisfied.

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	บ1
บทคัดย่อ	ก
บทที่ 1: บทนำ	
- ความสำคัญและที่มาของงานวิจัย	1
- สรุปสาระสำคัญของเอกสารที่เกี่ยวข้อง	2
- วัตถุประสงค์	14
- สิ่งคาดว่าจะได้รับ	14
บทที่ 2: ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
- ISO 9000: 2000	18
- Thailand Quality Award	20
- Total Quality Management	21
- Benchmarking	22
- Logistic and Supply Chain Management	22
- Supply Chain Operations Reference: SCOR Model	24
บทที่ 3: วิธีการดำเนินงานวิจัย	
- ขั้นตอนการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1	29
- ขั้นตอนการศึกษาวิจัยในระยะที่ 2	31
บทที่ 4: การพัฒนารูปแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม	
- การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม	33
- การออกแบบระบบการเก็บข้อมูล	34
- การเก็บข้อมูลจากผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม	34
- การพัฒนารูปแบบการคัดกรองขั้นต้น	37
- การทดสอบการใช้รูปแบบการคัดกรองขั้นต้น และ ประเมินผล	39
- การพัฒนารูปแบบการคัดกรองขั้นสุดท้าย	45
บทที่ 5: การคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม	
- การให้คะแนนผลการคัดกรอง	46
- การวิเคราะห์ผลการคัดกรองด้วยอัตราส่วนคิดจากคะแนนเต็ม	49
- การวิเคราะห์ผลการคัดกรองด้วย Desirability	56

บทที่ 6: การแก้ปัญหาและปรับปรุงผู้ผลิตสินค้า OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม

- กลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือ	59
- กลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายใส่งาม	63
- มงคลผ้าไหมยกดอก	67
- สุภัทรเกมส์ไม้	69
- ร่มฉัตรหัตถกรรม	73
- สุดารัตน์กระดาษสา	77
- ดันสา	80
- โฟล์ค แอนติกราฟท์	83
- บัวจันทร์กระดาษสา	86
- บ้านหัตถกรรม	88
- บริษัท ยู.เอ็ม.ไทย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	92
- สรุปผลการปรับปรุง	95

บทที่ 7: การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินองค์กรตามรูปแบบการคัดกรอง สินค้า OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม

- ระบบฐานข้อมูล	100
- โปรแกรมจัดการฐานข้อมูล	102
- โปรแกรมติดต่อผู้ใช้งาน	103
- การพัฒนาระบบฐานข้อมูล	104
- การออกแบบระบบฐานข้อมูล	108
- การพัฒนาระบบสารสนเทศ	109

บทที่ 8: บทสรุป

- สรุปผลการวิจัย	116
- การอภิปรายผล	120

ภาคผนวก

- ภาคผนวก 4.1 แบบฟอร์มเก็บข้อมูลผู้ผลิต OTOP และ SMEs	ผ1
- ภาคผนวก 4.2 รายชื่อผู้ผลิต OTOP และ SMEs ที่เข้าร่วมโครงการ	ผ9
- ภาคผนวก 4.3 มาตรฐานที่ว่าจะเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ	ผ18
- ภาคผนวก 4.4 รูปแบบการคัดกรองขั้นต้น	ผ21
- ภาคผนวก 4.5 ผลการคัดกรองด้วยรูปแบบการคัดกรองขั้นต้น	ผ29
- ภาคผนวก 4.6 รูปแบบการคัดกรองขั้นต้นฉบับปรับปรุง	ผ47
- ภาคผนวก 4.7 ผลการคัดกรองด้วยรูปแบบการคัดกรองขั้นต้น	ผ62
- ภาคผนวก 4.8 รูปแบบการคัดกรองขั้นต้นฉบับสมบูรณ์	ผ98
- ภาคผนวก 4.9 รูปแบบการคัดกรองขั้นสุดท้าย	ผ105

- ภาคผนวก 5.1 รายละเอียดผลการคัดกรองด้วยรูปแบบการคัดกรอง	ผ114
- ภาคผนวก 5.2 การประเมินค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	ผ121
- ภาคผนวก 6 รายงานสรุปการพัฒนาปรับปรุง (แยกเล่ม)	
- ภาคผนวก 8.1 เอกสารความรู้ (แยกเล่ม)	
- ภาคผนวก 8.2 การประชุม สัมมนา	ผ8.2
- ภาคผนวก 8.3 รายชื่อการเผยแพร่รูปแบบการคัดกรอง	ผ8.3
- ภาคผนวก 9.1 ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรม และผลที่ได้รับ	ผ9.1
- ภาคผนวก 9.2 บทความทางวิชาการที่ได้ตีพิมพ์	ผ9.2

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของงานวิจัย

ประเทศไทย จัดเป็นหนึ่งในประเทศที่มีวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก (SMEs) อยู่เป็นจำนวนมาก จากตัวเลขสถิติในปี พ.ศ. 2542 ของสำนักนโยบายและแผนส่งเสริมอุตสาหกรรม ในภาคการผลิตอุตสาหกรรมของไทย จัดเป็น SMEs ถึง 89.36 เปอร์เซ็นต์ และเป็น SMEs ที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับหัตถอุตสาหกรรม อยู่เป็นจำนวนมาก คำว่าหัตถอุตสาหกรรมในที่นี้หมายถึง งานอุตสาหกรรมหัตถกรรมในครัวเรือนที่ทำกันอยู่ทั่วไปในท้องถิ่นชนบท และอุตสาหกรรมที่พัฒนาเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีการใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการผลิตบางขั้นตอนหรือเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และปริมาณเพียงพอกับความต้องการของตลาด (สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม, 2546) ด้วยความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสินค้าหัตถอุตสาหกรรมไทย ทำให้การส่งออกสินค้าหัตถอุตสาหกรรมเป็นนโยบายหนึ่งที่รัฐให้ความสำคัญอันนำมาซึ่งการขยายตัวทางเศรษฐกิจในด้านต่างๆของประเทศ นอกจากนี้ยังมี โครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” (One Tambon One Product: OTOP) ซึ่งเป็นโครงการที่นำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีมาแต่ดั้งเดิมและใช้เองภายในชุมชนของตน มาทำให้เป็นธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดรายได้ นำไปสู่การพึ่งพาตนเองและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ในปัจจุบันมีสินค้า OTOP อยู่มากมายกว่า 25,000 รายการ และมีปริมาณยอดขายเฉพาะในช่วงเดือนตุลาคม 2545 – มิถุนายน 2546 รวมมูลค่ากว่า 2.3 หมื่นล้านบาท (ฝ่ายวิจัย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), 2546) ซึ่งทำให้สินค้า OTOP กลายเป็นสินค้าสำคัญที่รัฐบาลมองเห็นศักยภาพที่จะผลักดันให้เป็นสินค้าส่งออกที่ทำเงินให้กับประเทศชาติ

ในการแบ่งประเภทสินค้าหัตถอุตสาหกรรมนั้น ได้มีการแบ่งตามลักษณะของการผลิตและวัตถุดิบออกเป็น 13 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ผ้าและผลิตภัณฑ์ผ้า ผลิตภัณฑ์จักสานไม้ไผ่และหวาย เครื่องรัก ผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช เครื่องปั้นดินเผา เครื่องโลหะ เครื่องไม้ เครื่องหนัง อัญมณีและเครื่องจากเปลือกหอย ผลิตภัณฑ์จากเขาสัตว์ ผลิตภัณฑ์จากกระดูกสัตว์ เครื่องแก้ว ผลิตภัณฑ์หินและผลิตภัณฑ์เรซิน ในส่วนของสินค้า OTOP เองก็มีหลักเกณฑ์มาตรฐานของการคัดเลือก OTOP เช่นเดียวกัน โดยทำการแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่เป็นสินค้า และกลุ่มศิลปวัฒนธรรม สถานที่และบริการ ในกลุ่มของสินค้าก็สามารถแบ่งเป็นประเภทหลักๆ ได้อีก 6 ประเภทด้วยกันคือ (1) อาหาร (2) เครื่องดื่ม (3) ผ้าและเครื่องแต่งกาย (4) เครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง (5) ศิลปประดิษฐ์และของที่ระลึก และ (6) สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารและยา จะเห็นได้ว่าสินค้า OTOP ส่วนใหญ่ก็จัดอยู่ในกลุ่มของพวกหัตถอุตสาหกรรมเช่นเดียวกัน แต่อาจจะมียกเว้นในส่วนของสินค้าประเภทอาหาร และเครื่องดื่ม ซึ่งสินค้าหัตถอุตสาหกรรมเหล่านี้ถือเป็นสินค้าที่มีศักยภาพในการส่งออก ไปแข่งขันยังต่างประเทศ โดยที่ยังโอกาสทางการตลาดอยู่อีกมาก โดยเฉพาะในตลาดของประเทศญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา

ในปัจจุบันกลุ่มผู้ผลิต OTOP ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและสามารถพึ่งพาตนเองได้ แต่พบว่ายังมีปัญหาย่อยอีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ คุณภาพ มาตรฐานที่เหมือนหรืออยู่ในระดับเดียวกันของผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ฯลฯ รัฐบาลโดยความรับผิดชอบของหน่วยงานที่ได้ถูกตั้งขึ้น ก็ได้มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว อันจะเห็นได้จากการจัดทำโครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เพื่อ

พัฒนามาตรฐานและคุณภาพ OTOP หรือการมุ่งทำการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์โดยมีการร่วมมือกับ ส่วนบรรจุภัณฑ์ ศูนย์การบรรจุหีบห่อไทย และสมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย รวมทั้งโครงการที่เป็นโครงการสำคัญในการปูพื้นฐานการส่งออก นั่นคือ โครงการ OTOP Product Champion (OPC) หรือการคัดเลือกสุดยอดผลิตภัณฑ์ OTOP โดยมีการให้คะแนนและแบ่งระดับของสินค้า OTOP เป็นระดับดาว ตั้งแต่ 1 ดาวถึง 5 ดาว รวมทั้งแบ่งเกรดสินค้าโดยพิจารณาเพื่อการส่งออกเป็นเกรด A-D อย่างไรก็ตามโครงการที่ภาครัฐได้พยายามผลักดันและสนับสนุนเหล่านี้ ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินการแทบทั้งสิ้น ประกอบกับการขยายตัวและพัฒนาอย่างรวดเร็วของสินค้า OTOP จึงทำให้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการเหล่านี้ยังไม่เต็มที่นัก

การคัดสรรผลิตภัณฑ์ของ SMEs ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม และสินค้าของ OTOP นั้นได้มีโครงการ OPC ซึ่งได้มีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดสรรออกมาอย่างชัดเจน ครอบคลุมทุกประเภทผลิตภัณฑ์ของสินค้า OTOP รวมทั้งมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตามโครงการ OPC นี้ยังมีจุดอ่อนอยู่หลายประการ เช่น การประเมินยังเป็นในรูปแบบภาพกว้าง หัวข้อพิจารณามีการแยกขาดจากกันโดยชัดเจนทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงมีโอกาสที่จะมีประเด็นร่วมกันอยู่ หรือบางประเด็นเป็นการพิจารณาเพียงแค่ว่ามีหรือไม่มี โดยที่ไม่ได้ตระหนักถึงคุณภาพของการมีสิ่งเหล่านั้น รวมทั้งการที่ยังไม่สามารถประเมิน หรือคัดสรรโดยพิจารณาความเชื่อมโยงของระบบธุรกิจตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นของการหาวัตถุดิบจนกระทั่งสินค้าถึงมือลูกค้า หรือการพิจารณาตลอดห่วงโซ่อุปทานนั่นเอง (Supply Chain) ซึ่งการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือ Supply Chain Management ถือเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั่วโลกที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพของธุรกิจต่างๆ ได้อย่างมากมาย

ดังนั้นโครงการวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะพัฒนา รูปแบบการคัดกรองผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลางของไทย ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมไทย โดยกำหนดขอบเขตการเก็บข้อมูลในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง เพื่อให้เกิดรูปแบบที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการใช้รูปแบบการคัดกรอง ภายใต้กรอบแนวคิดของ Logistics & Supply Chain Management โดยการนำเอาแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาร่วมกันกับแนวคิดพื้นฐานของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Award for Performance Excellence (TQA) รวมทั้งแนวคิดด้านการประกันคุณภาพ วิศวกรรมอุตสาหกรรม และเทคนิคการจัดการต่างๆ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบการคัดกรองที่สามารถแบ่งระดับของคุณภาพ มาตรฐาน ศักยภาพ ความสามารถในการผลิต และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งสามารถบ่งชี้ปัญหาของ SMEs และผู้ผลิต OTOP นั้นๆ รูปแบบการคัดกรองนี้ยังเป็นเหมือนเครื่องผลักดันให้องค์กรที่ถูกคัดกรอง พยายามที่จะพัฒนาคุณภาพของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจต่อไป

1.2 สรุปสาระสำคัญจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนแรกของการทบทวนและสรุปสาระที่สำคัญของเอกสารที่เกี่ยวข้องจะเป็นการพิจารณาในเรื่องของสภาพปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับ หัตถกรรม หัตถอุตสาหกรรม SMEs และผู้ผลิต OTOP เพื่อให้ทราบข้อมูลอันเป็นปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้เป็นพื้นฐานของการศึกษาวิจัยที่ต้องการ

สินค้าหัตถกรรม หรือสินค้าหัตถอุตสาหกรรมของไทย (ความหมายในเชิงของตัวผลิตภัณฑ์เหมือนกัน แตกต่างกันในเรื่องของกระบวนการผลิต) จัดว่าเป็นสินค้าที่มีศักยภาพในตัวเอง ทั้งในด้านการมีเอกลักษณ์โดดเด่น เป็นสิ่งที่แสดงออกถึงวัฒนธรรม ค่านิยม ความคิด และเป็นสิ่งที่ใช้ภูมิปัญญาของชาวบ้าน

จริงๆ ทำให้ปัจจุบันสินค้าหัตถกรรม มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ทำให้เกิดการจ้างงาน เพิ่มรายได้ และการนำทรัพยากรภายในประเทศมาใช้อย่างคุ้มค่า (สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม, 2546) จะเห็นได้ว่าความสำคัญของหัตถอุตสาหกรรมมีอยู่ค่อนข้างสูง และเริ่มเข้ามามีบทบาทต่อประเทศไทย จึงเป็นที่น่าสนใจในการที่จะเข้าไปทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับหัตถกรรมของไทย

สินค้าประเภทหัตถกรรม หรือหัตถอุตสาหกรรมนั้น มีหลากหลายประเภท และชนิด ขึ้นอยู่กับลักษณะในการจัดแบ่ง โดยสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม (2546) ได้ทำการแบ่งสินค้าหัตถกรรมพื้นบ้านในประเทศไทย โดยพิจารณาตามความเหมาะสมทางด้านภูมิศาสตร์ วัฒนธรรมท้องถิ่น และวัตถุดิบออกได้เป็นประเภทต่างๆ ดังนี้ ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า ผลิตภัณฑ์จักสานไม้ไผ่และหวาย ผลิตภัณฑ์เครื่องรัก ผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช ผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผา เครื่องโลหะ เครื่องไม้ เครื่องหนัง อัญมณีและเครื่องประดับ ผลิตภัณฑ์กระดาษ ดอกไม้ประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าว ผลิตภัณฑ์เปลือกหอย ผลิตภัณฑ์เขาสัตว์ ผลิตภัณฑ์จากกระดูกสัตว์ ผลิตภัณฑ์หิน ซึ่งผลิตภัณฑ์เหล่านี้มีการผลิต และจำหน่ายอยู่ทุกภาคของประเทศ ตามความเหมาะสมทั้งทางด้านภูมิศาสตร์ วัฒนธรรมท้องถิ่นและแหล่งวัตถุดิบ เช่น ภาคเหนือนิยมผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้าย ผลิตภัณฑ์ไม้ กระดาษสา เครื่องปั้นดินเผา เครื่องเงิน เครื่องเงิน ฯลฯ ภาคใต้นิยมผลิตผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช ผลิตภัณฑ์จากเปลือกหอย ผลิตภัณฑ์เครื่องถม ผลิตภัณฑ์หนังตะลุง ผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา ฯลฯ ภาคกลางนิยมผลิต ผลิตภัณฑ์จักสานไม้ไผ่ – หวาย เครื่องปั้นดินเผา ดอกไม้ประดิษฐ์ อัญมณีและเครื่องประดับ ฯลฯ จากการที่สินค้าหัตถกรรมมีจำนวนมากมาย มีการกระจายอยู่ทุกภูมิภาค ถึงแม้จะมีความนิยมในการผลิตที่แตกต่างกันไป ประกอบกับกรอบเวลาในการศึกษาวิจัยที่จำกัด ดังนั้นเพื่อความสะดวก และมีประสิทธิภาพในการเก็บข้อมูล ในการศึกษาวิจัยนี้จึงจะทำการกำหนดขอบเขตของการเก็บข้อมูลสินค้าที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยให้อยู่ภายใน 3 จังหวัด อันได้แก่เชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง

ในการศึกษาวิจัยพัฒนารูปแบบการคัดกรองหัตถอุตสาหกรรมนั้น จำเป็นที่จะต้องชี้ชัดว่ารูปแบบคัดกรองที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นนั้น ต้องการที่จะให้กลุ่มบุคคลใดเป็นผู้นำไปใช้ ซึ่งเมื่อมองในด้านการตลาดอันหมายถึงกลุ่มลูกค้าของสินค้าหัตถอุตสาหกรรมนั้น ได้มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าไว้เป็น 3 กลุ่มด้วยกัน ดังตาราง 1.1

ตาราง 1.1 แสดงกลุ่มลูกค้าของสินค้าหัตถกรรมของไทย

No.	กลุ่มลูกค้า	รายละเอียดลูกค้า	วัตถุประสงค์ในการซื้อ/ส่งผลิต
1	กลุ่มลูกค้าทั่วไป	เพื่อนบ้านในท้องถิ่นหรือท้องถิ่นใกล้เคียง ข้าราชการ นักท่องเที่ยวคนไทย บุคคลทั่วไปที่สนใจงานหัตถกรรม	เพื่อนำไปใช้ประโยชน์หรือเป็นของฝากที่ระลึก
2	กลุ่มลูกค้าที่เป็นคนกลาง หรือตัวแทนจำหน่าย	คนกลางประเภทต่างๆ บริษัทตัวแทนจำหน่ายหรือผู้ค้าส่งในกรุงเทพฯ และเมืองใหญ่ๆ	เพื่อนำไปจำหน่ายต่ออีกทอดหนึ่ง
3	กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ	นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศและ ผู้นำเข้าหรือผู้ส่งสินค้าจากต่างประเทศ	เพื่อเป็นของฝากของที่ระลึก และ เพื่อจำหน่ายในประเทศของตนเอง

ที่มา: สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัว และหัตถกรรม, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2546

ดังที่กล่าวข้างต้น ปัจจัยหนึ่งที่ต้องพิจารณาในรูปแบบการคัดกรองก็คือเรื่องของลูกค้า จากตาราง 1.1 ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานส่วนหนึ่งในการจัดทำประเด็นเรื่องของลูกค้าในรูปแบบการคัดกรอง เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่ม และวัตถุประสงค์ของลูกค้าที่แตกต่างกัน รวมทั้งจะนำไปสู่การพิจารณากำหนดผู้ใช้รูปแบบการคัดกรองให้เหมาะสมกับเป้าหมายการคัดกรองที่ตนเองต้องการ

ถึงแม้ว่าสินค้าหัตถอุตสาหกรรมจะมีจุดเด่นอยู่หลายประการ ที่เป็นจุดเด่นที่ค่อนข้างเป็นเอกลักษณ์ แต่อย่างไรก็ดีสินค้าหัตถกรรมเองก็เป็นเช่นดังสินค้าอื่นๆ ทั่วไป กล่าวคือ มีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน และ โอกาส รายละเอียด ดังตาราง 1.2

ตาราง 1.2 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาส ของสินค้าหัตถกรรมของไทย

No.	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส
1	เป็นงานที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรมและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สืบทอดกันมา	กระบวนการผลิตใช้เวลาไม่ประหยัดแรงงาน	ความโดดเด่นทางด้านเอกลักษณ์
2	มีวิธีการผลิตที่เรียบง่ายไม่ซับซ้อน	ไม่เหมาะสมกับการแข่งขันเชิงธุรกิจ	กระแสความนิยมใช้ของไทย
3	สามารถหาวัตถุดิบในการผลิตได้ในท้องถิ่นที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ผู้ผลิตไม่ให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพ	การรักษาสิ่งแวดล้อม
4	ใช้เงินลงทุนไม่มากสามารถที่จะพัฒนาขึ้นมาเป็นอาชีพส่งเสริมให้กับชาวชนบท	ขาดแรงจูงใจ ขาดข้อมูล ขาดความรู้และความคิดสร้างสรรค์ในการที่จะพัฒนาทางด้านการผลิต และการดำเนินธุรกิจ	การผลิตเรียบง่าย และใช้เงินลงทุนต่ำ
5	ช่วยลดการเคลื่อนย้ายแรงงานไปสู่ภูมิภาคเมืองได้		หน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจส่งเสริมกันเป็นจำนวนมาก

ที่มา: สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัว และหัตถกรรม, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2546

จากผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาส ของสินค้าหัตถกรรม ตามที่ สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัว และหัตถกรรม, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ระบุในตาราง 1.2 สามารถสรุปในเบื้องต้นได้ว่า จุดแข็งและโอกาสของสินค้าหัตถกรรมมีอยู่ค่อนข้างมาก และเป็นจุดแข็งที่ค่อนข้างยั่งยืน และถ้าพิจารณาในเรื่องจุดอ่อน จะเห็นได้ว่าจุดอ่อนแต่ละตัว เป็นเรื่องของผู้ผลิตโดยตรงในประเด็นของความรู้ เทคนิคในการผลิต ซึ่งสิ่งเหล่านี้ สามารถที่จะนำความรู้ทางด้านการประกันคุณภาพ วิศวกรรม การจัดการสมัยใหม่ เข้ามาช่วยแก้ปัญหาได้

จากการพิจารณาจุดอ่อนในตาราง 1.2 ทำให้ทราบถึงจุดอ่อนซึ่งนำไปสู่ประเด็นของการเกิดปัญหาที่ถึงแม้ว่าหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานได้พยายามที่จะสนับสนุน และส่งเสริมสินค้าหัตถกรรมในหลากหลาย

หลายวิธีการด้วยกันเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้นแล้วก็ตาม สินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ก็ยังคงประสบปัญหา และข้อจำกัดต่างๆ อีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาในด้านการผลิต ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบหรือวัตถุดิบด้อยคุณภาพ ปัญหากรรมวิธีการผลิตและเครื่องมือที่ล้าสมัย ปัญหาการขาดการพัฒนาเทคโนโลยีคุณภาพ ปัญหาการขาดแคลนความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และได้มาตรฐาน ปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือ ปัญหาการตลาดที่ถูกพ่อค้าคนกลางเอาเปรียบ และปัญหาเรื่องของแหล่งเงินทุน เป็นต้น จากปัญหาดังกล่าวทำให้หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบ หรือมีความเกี่ยวข้อง ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ และหาแนวทาง หรือกลยุทธ์ ในการแก้ปัญหา โดยสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัว และหัตถกรรม, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้มีงานวิจัยอยู่หลายชิ้นที่ทำการศึกษาในหัวข้อปัญหา และแนวทางแก้ไขที่เกี่ยวกับหัตถกรรมที่แตกต่างกัน สรุปดังตาราง 1.3 จากตาราง 1.3 ทำให้พอเห็นภาพแนวทาง และกลยุทธ์ในการพัฒนา และแก้ไขปัญหของสินค้าหัตถกรรมและหัตถอุตสาหกรรมไทย โดยหลักๆ จะเป็นเรื่องของการพัฒนาตัวแบบสินค้า ตามแนวโน้มความต้องการตลาดและความต้องการของชุมชน การควบคุมคุณภาพสินค้า การจัดการองค์กร การศึกษาหาข้อมูล และจัดการเกี่ยวกับตลาด รวมทั้งการประชาสัมพันธ์สินค้าหัตถกรรม ซึ่งแนวทางและกลยุทธ์เหล่านี้จะถูกใช้เป็นข้อพิจารณาเบื้องต้นในการพัฒนาแบบการคัดกรองหัตถอุตสาหกรรมไทย

หลังจากที่ได้ทบทวนในส่วนของสภาพที่เป็นปัจจุบันของหัตถอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ลำดับต่อมาจะเป็นการพิจารณาในส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งสินค้าหัตถอุตสาหกรรมของไทยส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของ SMEs โดยได้มีการศึกษาวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับ SMEs มากมายทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศ ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกันตั้งแต่ในเรื่องของ ลักษณะการประกอบการ ปัญหา และอุปสรรคของ SMEs การประเมินประสิทธิภาพ รวมทั้งกลยุทธ์ มาตรการในการส่งเสริม และสนับสนุน SMEs

เริ่มต้นมองในส่วนของปัญหาที่ SMEs ไทยประสบอยู่ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง “ลักษณะการประกอบการ และปัญหาอุปสรรคของ SMEs ไทยในภาคการค้า” โดยได้มีการเน้นศึกษาพฤติกรรมการประกอบการและปัญหาอุปสรรคของ SMEs โดยพิจารณาทั้งในกิจการที่พึ่งตลาดท้องถิ่นและตลาดภายในประเทศเป็นหลัก และกิจการที่มุ่งสู่ตลาดต่างประเทศ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบ 1.รายการแหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างภาคบริการ รายการแหล่งข้อมูล (Data fields) จากแต่ละแหล่งที่จะนำมาวิเคราะห์ตามขอบเขตงาน 2.ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิในเบื้องต้นเกี่ยวกับโครงสร้างของภาคบริการ จำแนกตามประเภทธุรกิจและแหล่งที่ตั้ง จากระบบฐานข้อมูล และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิอื่นๆ ที่มีอยู่ 3.ข้อเสนอประเภทธุรกิจบริการที่เป็นเป้าหมายในการวิจัยโดยละเอียด 4.ข้อเสนอเกณฑ์ในการจำแนกขนาดของกิจการในแต่ละประเภทธุรกิจที่จะสำรวจ 5.รายชื่อหน่วยงานและบุคคลที่จะเข้าสัมภาษณ์ 6.ร่างประเด็นที่จะสัมภาษณ์หน่วยงานและบุคคลตามข้อ 5 โดยจำแนกตามประเภทธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และหรือลักษณะบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน 7.กรอบตัวอย่างผู้ประกอบการที่จะตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทกิจการ ขนาด และแหล่งที่ตั้งร่างแบบสอบถามที่จะใช้สำรวจ ซึ่งจากการพิจารณาลักษณะการศึกษาวิจัยนี้ ทำให้ทราบโครงสร้างประเด็นที่ต้องพิจารณาในการหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะ และปัญหาของ SMEs เพิ่มเติม และสามารถนำไปใช้เป็นกรอบเบื้องต้นในการศึกษาวิจัยรูปแบบการคัดกรองได้

ตาราง 1.3 สรุปการศึกษาวิจัยในเรื่องของแนวทาง กลยุทธ์ ในการแก้ปัญหาและพัฒนาหัตถกรรมไทย

No.	ชื่องานวิจัย			
	“แนวทางการส่งเสริมพัฒนาและดำเนินธุรกิจส่งออกสินค้าหัตถอุตสาหกรรม”	“การพัฒนาเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์หัตถกรรมพื้นบ้านให้ได้เปรียบในเชิงแข่งขัน”	“แนวทางการอนุรักษ์และพัฒนาผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไทยเพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจชุมชน : กรณีศึกษาหัตถกรรมในจังหวัดภาคเหนือ”	“แนวทางการพัฒนาสินค้าหัตถกรรมไทย : กรณีศึกษาประเทศญี่ปุ่น”
1	ความพร้อมของผู้ส่งออกในด้านเงินทุน สถานที่เจ้าหน้าที่ ตัวสินค้า และความสามารถในการผลิต	กลยุทธ์ทางการตลาด	ศึกษา หาข้อมูลความเป็นมาของผลิตภัณฑ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	ศึกษา วิจัย แนวโน้ม ความต้องการของตลาดต่อสินค้าหัตถกรรม
2	ตัวสินค้า วิจัยตลาดก่อนกำหนดสินค้า การทราบข้อจำกัดของสินค้า เกณฑ์การตั้งราคา คุณภาพ และความพร้อมในการออกแบบ และปรับปรุง	กลยุทธ์การจัดการ	การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และความต้องการของตลาด	ศึกษาวิจัยประเภทและรูปแบบหัตถกรรม รวมทั้งคุณภาพที่ตลาดต้องการ
3	การเลือกตลาด การวิจัยตลาด การหาข้อมูลตลาด และทดลองตลาด การออกงานแสดงสินค้า การประชาสัมพันธ์ และกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติในการส่งออก	กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยี และวัตถุดิบให้มีคุณภาพ	ศึกษา หาข้อมูลผลิตภัณฑ์ ที่มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพการตลาด	ศึกษาวิจัยระบบและโครงสร้างตลาดหัตถกรรม
4	-	-	เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แหล่งผลิตประเภทรูปแบบของหัตถกรรมอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ซื้อ และผู้ผลิต	ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของตลาดสินค้าหัตถกรรม
5	-	-	-	ศึกษาลู่ทางส่งเสริมการขายตลาดหัตถกรรมไทย

ที่มา: สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัว และหัตถกรรม, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2543-2546

ในด้านของการประเมินประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของ SMEs นั้น ชรินทร์ ศรีวรรณสุรณ์ และธัญญาภาพ อานันตะ (2542) ได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง “การออกแบบฟอร์มมาตรฐานเพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน และวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย” โดยเนื้อหาของแบบฟอร์มนั้น ได้นำกรอบแนวคิดของการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Feasibility Analysis) มาเป็นตัวจัดทำแบบฟอร์ม โดยมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการบริหาร การตลาด การผลิต และการเงิน จากผลการนำแบบฟอร์มไปประเมิน SMEs ในเขตภาคเหนือจำนวน 16 แห่ง (ส่วนใหญ่เป็น SMEs ที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าหัตถกรรม) พบว่า ในด้านการบริหาร ส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนผังองค์กร แต่ปัญหาคือความชัดเจนของเนื้อหาที่ระบุในคำอธิบายภาระงาน (Job description) การขาดความชัดเจน และความรู้ในการบริหารงานอย่างแท้จริง ในด้านการตลาด พบว่ามีการวางแผนการตลาด แต่ขาดการวัดผล มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดแต่ยังไม่สมบูรณ์ การขาดความรู้ด้านการตลาด และการต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐในเรื่องการแข่งขันกับคู่แข่งต่างประเทศ ในด้านการผลิต มีปัญหาในเรื่องของการขาดเทคโนโลยีในการผลิต การนำเครื่องจักรมาใช้งานอย่างเหมาะสม และพนักงานขาดความรู้ความชำนาญ และในด้านสุดท้ายคือด้านการเงิน พบว่าส่วนใหญ่ขาดสภาพคล่องทางการเงิน มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์มาดำเนินธุรกิจดีพอควร แต่มีความสามารถในการทำกำไรต่ำ ลักษณะโครงสร้างเงินทุนมาจากหนี้สินทำให้มีความเสี่ยงธุรกิจสูง นอกจากนั้นยังมีปัญหาหนี้สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และปัญหาสินเชื่อเพื่อการลงทุน จากงานวิจัยนี้ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานของ SMEs บางแห่ง ในเขตภาคเหนือ และแนวคิดเบื้องต้นในการออกแบบฟอร์มประเมิน โดยการใช้แนวคิดของการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Feasibility Analysis) ซึ่งการนำแนวคิดนี้มาใช้ทำให้เกิดความชัดเจนอีกมุมมองหนึ่ง อย่างไรก็ตามก็ยังคงมีช่องทางที่จะนำเอาแนวคิด หรือความรู้ด้านอื่นๆ มาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาแบบฟอร์มประเมิน รวมทั้งรูปแบบการคัดกรองที่ต้องการศึกษาพัฒนาด้วย

งานวิจัยของ ชรินทร์ ศรีวรรณสุรณ์ และธัญญาภาพ อานันตะ ดังที่กล่าวไปข้างต้น เป็นการพิจารณาในระดับภูมิภาค ซึ่งเป็นภาพที่ค่อนข้างจะเล็ก และเป็นลักษณะเฉพาะของพื้นที่เดียว ในส่วนของการประเมินประสิทธิภาพในภาพกว้างที่เป็นมหภาค หรือระดับประเทศนั้น คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2542) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อเรื่อง “การประเมินประสิทธิภาพและขีดความสามารถของ SMEs ไทยในภาคการผลิต” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเจาะลึกเพิ่มเติมจากข้อมูลสภาวะ ปัญหา อุปสรรค ของภาคการผลิตสาขาต่างๆ ที่เคยมีการศึกษาไว้แล้ว โดยเน้นให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถใช้กำหนดเป้าหมายการยกระดับขีดความสามารถของ SMEs และการขยายบทบาทของ SMEs ในระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งศึกษาทัศนคติและความพร้อมของ SMEs ในการปรับตัวตามกลยุทธ์ในแผนปรับโครงสร้าง ผลการศึกษา ได้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนการประเมินสัดส่วนของ SMEs ในการจ้างงานและเศรษฐกิจของประเทศ และส่วนประเมินผลิตภาพของ SMEs โดยในส่วนที่หนึ่งพบว่า ในภาคการผลิตของไทย SMEs มีสัดส่วนมากที่สุดถึง 89.36 % โดยมีปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ปัญหาการขาดแคลนทุน ขาดแคลนวัตถุดิบและแรงงาน การตลาด และปัญหาความไม่แน่นอนของนโยบายรัฐบาล ในเรื่องของความต้องการการช่วยเหลือจากรัฐบาลนั้นส่วนใหญ่ คือการลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การลดภาษีนำเข้า และการส่งเสริมทางการตลาดทั้งใน และนอกประเทศ ในส่วนที่สอง ได้มีการพิจารณาผลิตภาพของ SMEs ในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ผลิตภาพปัจจัยการผลิตโดยรวมของเศรษฐกิจโดยรวม, ผลิตภาพแรงงานของเศรษฐกิจ, ผลิตภาพปัจจัยการผลิตโดยรวมของอุตสาหกรรมรายสาขา, ผลิตภาพแรงงานของอุตสาหกรรมรายสาขา ซึ่งค่าที่ได้ออกมาส่วนใหญ่เป็นค่าที่ยังต่ำกว่า

ประเทศอื่นๆ จากงานวิจัยชิ้นนี้ทำให้ทราบถึงแนวทางการประเมินผลผลิตภาพซึ่งเป็นการแสดงภาพใหญ่ของ SMEs ของไทย และเมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมิน SMEs จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยที่ระบุถึงปัญหาของ SMEs ไทยที่พบนั้น มีประเด็นที่คล้ายกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องการผลิต ตลาด และการเงิน ซึ่งอาจจะนำไปประยุกต์ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัยพัฒนาแบบการคัดกรองต่อไป

หลังจากที่ได้พิจารณางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และการประเมินประสิทธิภาพ ของ SMEs ไปแล้ว ในส่วนนี้จะเป็นการพิจารณาในเรื่องของมาตรการสนับสนุนต่างๆ ที่ได้มีการนำมาใช้เพื่อพัฒนา SMEs ในรูปแบบต่างๆ โดยมูลนิธิสถาบันนโยบายสังคมและเศรษฐกิจ (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง "การดำเนินมาตรการสนับสนุน SMEs ของต่างประเทศ (กรณีศึกษาประเทศญี่ปุ่น ไต้หวัน ออสเตรเลีย และอิตาลี)" เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์ของประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการพัฒนา SMEs โดยศึกษาเจาะลึกถึงตัวบทกฎหมาย หลักเกณฑ์เงื่อนไข และโครงข่ายหน่วยงานที่นำนโยบายและมาตรการไปสู่ผลที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะมาตรการที่ยังค่อนข้างใหม่ สำหรับประเทศไทย ผลการศึกษวิจัย ดังตาราง 1.4

ตาราง 1.4 มาตรการ / แนวทาง การส่งเสริมและพัฒนา SMEs ในประเทศต่างๆ

No.	ประเทศ	มาตรการ / แนวทาง การส่งเสริมและพัฒนา
1	ญี่ปุ่น	รัฐบาลมีบทบาทมากในการพัฒนา มีการกำหนดมาตรการทั้งทางด้านการเงิน และการลงทุน มาตรการด้านการรวมกลุ่ม มาตรการด้านการค้าประกันสินเชื่อ มาตรการด้านการคลังและภาษีมาตรการด้านการคลังและภาษี มาตรการด้านการรับช่วงการผลิต การเชื่อมโยงธุรกิจ และกฎหมายสนับสนุนที่ชัดเจน
2	ไต้หวัน	ใช้รัฐบาลสนับสนุนในช่วงแรก จากนั้นใช้เป็นลักษณะของการตั้งกองทุนเพื่อให้เอกชนทำการประมวลโครงการช่วยเหลือ SMEs ในด้านต่างๆ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ให้ความสำคัญแก่ SMEs ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศ
3	อิตาลี	รัฐบาลมีบทบาทน้อยในการพัฒนา SMEs ซึ่งใช้วิธีการรวมกลุ่มเป็น Industrial Cluster โดยที่สามารถที่จะรวมกลุ่มกันได้ตั้งแต่ท้องถิ่นขึ้นไปเป็นระดับภูมิภาค และระดับชาติ ทำให้หน่วยผลิตต่างๆ มีทั้งการพึ่งพา และการแข่งขันกันไปพร้อมๆ กัน
4	ออสเตรเลีย	รัฐบาลมีบทบาทในการพัฒนา โดยมีนโยบายทั่วไปคือเสรีนิยม ดังนั้นจึงไม่มีการให้สิทธิเฉพาะราย แต่พยายามสร้างเวทีทางเศรษฐกิจที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายสามารถแข่งขันกันได้อย่างยุติธรรมและเท่าเทียม และเน้นการพัฒนา ด้านเทคโนโลยี R&D และการค้นคว้าสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ พร้อมทั้งการร่วมมือกันระหว่างรัฐบาล เอกชน และสถาบันการศึกษา

ที่มา: มูลนิธิสถาบันนโยบายสังคมและเศรษฐกิจ, 2546

จากตาราง 1.4 จะเห็นได้ว่าแต่ละประเทศต่างมีแนวทาง มาตรการ การส่งเสริมและพัฒนา SMEs ที่แตกต่างกัน แต่โดยส่วนใหญ่รูปแบบการผลักดันการสนับสนุนจะมาจากทางรัฐบาล หรือเอกชน ทั้งนี้ต้องพิจารณาจากรูปแบบโครงสร้างการพัฒนาเศรษฐกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างเอกชน และรัฐบาล รวมทั้งเป้า

หมายในการพัฒนาของประเทศนั้นๆ ซึ่งสำหรับประเทศไทยเองก็คงจะมีความเหมือน และแตกต่างจากประเทศอื่นๆ ในบางประเด็นยกตัวอย่างเช่น สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม (2546) ได้ทำการวิจัยและสรุปผลออกมาว่า การรวมกลุ่มการผลิตเป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง ที่จะพัฒนาผู้ผลิตให้มีความเข้มแข็ง สามารถที่จะดำเนินธุรกิจของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรที่จะมีการส่งเสริมแบบครบวงจรทางด้านการผลิต การพัฒนาทักษะฝีมือ และการบริหารจัดการ รวมทั้งการที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ สสว. ได้จัดตั้ง บริษัท ส่งเสริมการค้า เอสเอ็มอี จำกัดขึ้น เพื่อเป็นบริษัทตัวกลางในการทำตลาดส่งออก และประสานงานระหว่าง ใหญ่สุดตลาดต่างประเทศ ก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ OTOP และ SMEs ของไทยอีกด้วย (นิตยา: ประชาชาติธุรกิจ, 2546)

ประเทศหนึ่งที่อยู่ในภูมิภาคเอเชีย และเชื่อว่ามีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งขนาดใหญ่ และที่เป็น SMEs ของไทยได้แก่ ประเทศจีนที่ในขณะนี้ได้มีการปรับปรุงส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรม และการทำธุรกิจระหว่างประเทศเป็นอย่างมาก มีบทความของ ยุทธศักดิ์ สุขโกษา (2546) ที่ได้ทำการสรุปลักษณะการพัฒนา SMEs ของประเทศจีน ดังนี้ ประเทศจีนพยายามที่จะส่งเสริมให้มีการทำอุตสาหกรรมพื้นฐาน ที่อุตสาหกรรมอื่นๆ สามารถนำไปต่อยอดได้ ซึ่งจะทำให้จีนสามารถควบคุมราคาของอุตสาหกรรมต่อเนื่องได้ และมีอำนาจต่อรองกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้ในอนาคต ในขณะเดียวกันยังมีอีกหลายบทความที่วิเคราะห์การพัฒนาอุตสาหกรรมของจีนในปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่น สมภพ มานะรังสรรค์ (2546) ซึ่งได้ทำการสรุปในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาอุตสาหกรรมของจีนเปรียบเทียบกับประเทศไทยว่า จีนมีความพยายามที่จะผลักดันให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมเมืองเข้าไปสู่ภูมิภาค ชนบทมากขึ้น และสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่งเพิ่มขึ้น เพื่อลดปัญหาการว่างงาน และกระจายสินค้าชนบทของแต่ละมณฑลให้ส่งถึงกันง่ายขึ้น ในขณะที่ประเทศไทยการส่งออกไปยังจีนส่วนใหญ่ยังเป็นสินค้าประเภทวัตถุดิบ เช่น ชิ้นส่วนด้านไอที รวมถึงวัตถุดิบแปรรูปปิโตรเคมี ได้แก่ พลาสติก เหล็ก เป็นต้น โดยสินค้าส่งออกเหล่านี้ต้องอาศัยการนำเข้าวัตถุดิบจากนอกประเทศมาอีกต่อหนึ่ง ซึ่งจากข้อสรุปทั้งสองนี้ การส่งเสริมในเรื่องของหัตถอุตสาหกรรมที่รัฐบาลกำลังให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่นั้น เป็นแนวทางที่รัฐบาลได้ดำเนินการมาถูกทางแล้ว เนื่องจากเป็นการใช้ความโดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ อันเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งยังสามารถที่จะใช้วัตถุดิบ และทรัพยากรที่มีอยู่ในประเทศในการผลิตได้อย่างคุ้มค่า การศึกษาวิจัยในการพัฒนารูปแบบการคัดกรองก็เป็นอีกทางหนึ่งในการนำไปสู่การพัฒนาได้

อีกประเด็นในการพัฒนา SMEs ที่กำลังเป็นที่กล่าวถึงอย่างกว้างขวางในประเทศไทยก็คือเรื่องของ SMART SMEs โดย วิวัฒน์ วิญญ์กุล (2546) ได้กล่าวถึงแนวทางในการสร้างผู้ประกอบการ SMEs สมัยใหม่ เพื่อผลักดันให้ผู้ประกอบการมีการพัฒนา และสามารถเป็น SMEs อัจฉริยะ (SMART SMEs) ได้โดยจะส่งเสริมสนับสนุนเพิ่มขึ้น 3 เรื่อง คือ การจัดจำหน่ายขนส่ง, การออกแบบบรรจุภัณฑ์ และการตลาด โดยทั้ง 3 ส่วนจะต้องพัฒนาและดำเนินการไปพร้อมๆ กัน ทั้งนี้การจะสร้างผู้ประกอบการให้สามารถเป็น SMEs สมัยใหม่ที่เป็น SMART SMEs ได้นั้น จะต้องปลูกฝังลักษณะของระบบผู้ประกอบการในอนาคต คือ 1.จะต้องมีความเก่งเฉพาะ (Core Competency) และมีความสามารถในการสร้างความแตกต่างของตนเอง (Differentiate) 2.มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) 3.มีความเชื่อมโยงกับธุรกิจ อื่นๆ (Networking) 4.มีความสามารถปรับตัวทันกับโลกธุรกิจสมัยใหม่ 5.มีระบบบริหารจัดการที่ดี และ 6.มีฐานะทางการเงินมั่นคง ทั้ง 6 กลยุทธ์นี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการที่ผู้ประกอบการต้องมีข้อมูลของอุตสาหกรรมในด้านต่างๆ รวมทั้งการมีความรู้ในเรื่องสินค้า การบริหารจัดการ ฐานลูกค้า และการกำหนดจุดแข็งของตนเอง ในขณะเดียวกัน สำนักงานส่งเสริมการลงทุน (BOI) ซึ่งเป็นอีกหนึ่งหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับ SMEs ก็มี

ทิศทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน โดย สมพงษ์ วนามา (2546) ได้กล่าวว่า BOI จะเน้นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการไทยเป็น SMART SMEs เพื่อให้นำความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ (Design and Creative) มาผลิตสินค้าให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งจัดให้มีการเชื่อมโยงกับตลาดต่างประเทศเพื่อสร้างโอกาสในตลาดโลก รวมทั้งสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงการผลิตและการบริการแบบครบวงจร อาทิ Logistics การผลิตบรรจุภัณฑ์ที่ตรงความต้องการของตลาด ซึ่งจากกลยุทธ์ทั้ง 6 นี้สามารถที่จะนำมาใช้พิจารณาร่วมเป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำรูปแบบการคัดกรองได้

ส่วนสุดท้ายของหัวข้อนี้จะเป็นการพิจารณาในเรื่องของสินค้า OTOP ซึ่งสินค้าส่วนใหญ่จัดเป็นประเภทสินค้าหัตถกรรม ในปัจจุบันทางรัฐบาลได้มีการส่งเสริมและสนับสนุน OTOP อย่างเต็มที่ ฝ่ายวิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) (2546) ได้ทำการสรุปกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของโครงการ OTOP ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนดำเนินงานของโครงการ OTOP ในปี 2546-2547 ของ คณะกรรมการอำนวยการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ (กอ.นตผ.) ที่จะมีการดำเนิน 2 ยุทธศาสตร์พร้อมกัน คือ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพของการพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ร่วมกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในการพัฒนา มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ขึ้น รวมทั้งการกำหนดให้มีโครงการ OTOP Product Champion (OPC) และยุทธศาสตร์สนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเชื่อมต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน

เมื่อพิจารณาถึงยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพ และคุณภาพของการพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีโครงการ และกิจกรรมต่างๆ อยู่หลายกิจกรรมด้วยกัน หนึ่งในโครงการที่ได้รับการส่งเสริมอย่างเต็มที่ในขณะนี้ได้แก่ โครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) โดย ส่วนการตลาด กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2546) ได้สรุปถึง มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ว่าเป็นโครงการหนึ่งที่เข้ามาสนับสนุนในด้านการกำหนดมาตรฐาน และการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ได้จากโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับและประกันคุณภาพให้กับผู้บริโภค ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งที่เชื่อมโยงผลิตภัณฑ์จากชุมชนสู่ตลาดผู้บริโภคทั้งในประเทศ และต่างประเทศต่อไปได้อย่างครบวงจร ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงาน 4 ด้านด้วยกัน คือ 1.การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน 2.การรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ 3.การพัฒนาผู้ผลิตชุมชน 4. การส่งเสริมประชาสัมพันธ์ และยังมีเป้าหมายที่จะยกระดับสินค้าชุมชน โดยเพิ่มศักยภาพให้ผู้ผลิต สามารถผลิตสินค้าจนได้รับการรับรองจากมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หรือ มอก. ซึ่งมาตรฐาน มอก. นับเป็นหลักประกันที่แน่นอนสำหรับสินค้าทุกรายการ ที่เมื่อมีการผลิตออกสู่ตลาดแล้ว ย่อมต้องได้รับการยอมรับถึงกระบวนการผลิต การตลาด และคุณภาพของสินค้าที่เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ และต่างประเทศ ต่อไปจากข้อสรุปข้างต้น จะเห็นได้ว่า มผช. เป็นแนวทางหนึ่งในการประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยใช้ลักษณะของการจัดทำข้อกำหนดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ชุมชน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน และทำได้จริง ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรนำมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบการคัดกรองที่ต้องสอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง และการยอมรับของชุมชน

นอกจาก มผช. แล้ว ในส่วนของการพัฒนามาตรฐาน และคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ ยังมีโครงการ OTOP Product Champion (OPC) หรือการคัดเลือกสุดยอดผลิตภัณฑ์ OTOP เพื่อดำเนินการหาผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเลิศจากระดับจังหวัด ภาค และประเทศ รวมทั้งเป็นการจัดระดับขั้นของผลิตภัณฑ์ไปพร้อมๆ กัน โดย คณะกรรมการอำนวยการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ (2546) ได้ทำการกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการคัดสรรสินค้า OTOP พร้อมทั้งหลักเกณฑ์การประเมินกลุ่มผู้ผลิต (ดังตาราง 1.5 และตาราง 1.6) โดยจะคัดสรรจากสินค้าสุดยอดของจังหวัด ภาค และประเทศ ทั้งนี้ได้มีการจัดประเภทของสินค้าที่จะคัด

สรรเป็น 6 ประเภท คือ 1.ประเภทอาหาร 2.ประเภทเครื่องดื่ม 3.ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย 4.ประเภทเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง 5.ประเภทศิลปประดิษฐ์และของที่ระลึก 6.ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร และยา นอกจากนั้นการคัดสรรโดยใช้หลักเกณฑ์การคัดสรรที่ได้กำหนดขึ้นถือเป็นการพิจารณาถึง ความสามารถในการผลิต หรือกลุ่มผู้ผลิต (Supply side) อันรวมถึง กลุ่ม ชุมชน สมาคม สหกรณ์ มูลนิธิ และ SMEs ซึ่งจะเป็นการคัดสรรในระดับจังหวัด และภาค จากนั้นจะนำสุดยอดผลิตภัณฑ์เหล่านี้ไปสู่การคัดสรรระดับประเทศ ตามหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดสรร กลุ่มผู้ซื้อ (Demand side) ในการส่งออกต่างประเทศต่อไป เป็นการเชื่อมโยงมาตรฐานสินค้าจากระดับภูมิภาคสู่สากลที่เป็นรูปธรรม (Local Link Global)

ตาราง 1.5 แสดงกรอบแนวคิดในการคัดสรรสินค้า OTOP

กรอบแนวคิดหลักในการคัดสรร			
1. สามารถส่งออกได้ (Exportable) โดยมีความแข็งแกร่งของตราสินค้า (Brand Equity)	2. ผลิตอย่างต่อเนื่องและคุณภาพคงเดิม (Continuous & Consistent)	3. ความมีมาตรฐาน (Standardization) โดยมีคุณภาพ (Quality) และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Satisfaction)	4. ประวัติความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ (Story of Product)

ที่มา: คณะกรรมการอำนวยการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ, 2546

ตาราง 1.6 แสดงหลักเกณฑ์ในการคัดสรรสินค้า OTOP

หลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดสินค้า OTOP		
ส่วน ก ข้อมูลทั่วไป	ส่วน ข หลักเกณฑ์ทั่วไป (General Criteria)	ส่วน ค หลักเกณฑ์เฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Specific Criteria)
1. ชื่อกลุ่ม จำนวนสมาชิก กลุ่ม ประเภท ผลิตภัณฑ์ ชื่อ หัวหน้ากลุ่ม สถานที่ตั้ง และ การติดต่อกลุ่ม	<u>1. ด้านการผลิต</u> - แหล่งที่มาของวัตถุดิบ - การขยายแรงงาน/กำลังผลิต - ช่วงระยะเวลาในการผลิต - กำลังการผลิต - การรักษาสิ่งแวดล้อมในกระบวนการผลิต - ศักยภาพการผลิตจำนวนมากเพื่อจำหน่าย	<u>1. ประเภทอาหาร</u> - ลักษณะทั่วไป - มีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานที่ได้รับทั้งหมด

ตาราง 1.6 (ต่อ)

2. สถานะของกลุ่ม	<u>2. ด้านการตลาด</u> - แหล่งจำหน่ายหลักของสินค้า - จำนวนแหล่งจำหน่ายสินค้า - รายได้ในการจัดจำหน่ายสินค้า - ความต่อเนื่องของตลาด - รูปแบบของบรรจุภัณฑ์ - เครื่องหมายและฉลาก - ช่องทางการจำหน่าย - การสร้างแรงจูงใจ	<u>2. ประเภทเครื่องดื่ม</u> <u>2.1 เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์</u> - ลักษณะทั่วไป - การได้รับอนุญาตตามกฎหมาย - มีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานที่ได้รับทั้งหมด <u>2.1 เครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์</u> - ลักษณะทั่วไป - มีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานที่ได้รับทั้งหมด
3. จำนวนแรงงาน	<u>3. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</u> - ที่มาของรูปแบบ สี สันของผลิตภัณฑ์ - การพัฒนารูปแบบ สี สัน ของผลิตภัณฑ์ - การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ผลิตใน 1 ปี - การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ - คุณภาพของผลิตภัณฑ์	<u>3. ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย</u> - ลักษณะทั่วไป - มีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานที่ได้รับทั้งหมด
	<u>4. ด้านเรื่องราวหรือตำนานของผลิตภัณฑ์</u> - เรื่องราวของตัวผลิตภัณฑ์ - ภูมิปัญญาท้องถิ่น/ เอกลักษณ์ของท้องถิ่น	<u>4. ประเภทเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง</u> - ลักษณะทั่วไป - มีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานที่ได้รับทั้งหมด
	<u>5. ด้านความเข้มแข็งของชุมชน</u> - ระยะเวลาในการจัดตั้งกลุ่ม - กองทุนของกลุ่ม - การบริหารจัดการองค์กรของกลุ่ม	<u>5. ประเภทศิลปประดิษฐ์ และของที่ระลึก</u> - ลักษณะทั่วไป - มีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานที่ได้รับทั้งหมด <u>6. ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารและยา</u> - ลักษณะทั่วไป - มีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานที่ได้รับทั้งหมด

ที่มา: คณะกรรมการอำนวยการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ, 2546

โดยมีการให้คะแนนใน ส่วน ข 85 คะแนน (แต่ละประเด็นพิจารณาคิดคะแนน 5 3 1 ตามลำดับ) และให้คะแนนใน ส่วน ค 15 คะแนน รวมเป็น 100 คะแนน จากนั้นจึงจะนำไปจัดระดับคะแนน ซึ่งการจัดระดับ

คะแนนจะเริ่มที่ระดับจังหวัด/ภาค โดยแบ่งระดับตามจำนวนดาวที่ได้รับจาก 5 ดาว – 1 ดาว และจึงจะนำผู้ที่ได้รับระดับ 5 ดาว ไปจัดระดับในระดับประเทศ โดยมีการแบ่งระดับเป็น เกรด A – D ดังตาราง 1.7

ตารางที่ 1.7 แสดงแบ่งระดับคะแนนสินค้า OTOP ทั้งในระดับ จังหวัด / ภาค และประเทศ

การแบ่งระดับสินค้า OTOP	
การแบ่งระดับ จังหวัด / ภาค	การแบ่งระดับประเทศ
1. ระดับ 5 ดาว -ได้คะแนนตั้งแต่ 90 คะแนนขึ้นไป	1. ระดับ A - เป็นสินค้าที่สามารถส่งออกได้ทันที
2. ระดับ 4 ดาว -ได้คะแนนตั้งแต่ 70-80 คะแนน	2. ระดับ B - เป็นสินค้าที่มีศักยภาพสูง เป็นที่ยอมรับระดับประเทศ และสามารถพัฒนาสู่สากลได้ โดยภาครัฐสนับสนุน
3. ระดับ 3 ดาว -ได้คะแนนตั้งแต่ 50-69 คะแนน	3. ระดับ C - เป็นสินค้านี้อันดับกลาง ที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ B ได้ โดยปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน / ข้อจำกัดต่างๆ ของสินค้า โดยภาครัฐให้การสนับสนุน
4. ระดับ 2 ดาว -ได้คะแนนตั้งแต่ 30-49 คะแนน	4. ระดับ D - เป็นสินค้าที่มีศักยภาพต่ำ มี 2 แนวทาง คือ - D1 เป็นสินค้าที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ C ได้ โดยภาครัฐให้การสนับสนุน และมีการประเมินศักยภาพเป็นระยะ - D2 เป็นสินค้าที่ไม่สามารถพัฒนาสู่ระดับ C ได้ เนื่องจากมีจุดอ่อนมาก และยากต่อการพัฒนา ภาครัฐอาจยกเลิกการส่งเสริมสินค้านั้น
5. ระดับ 1 ดาว -ได้คะแนนต่ำกว่า 30 คะแนน	

ที่มา: คณะกรรมการอำนวยการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ, 2546

จากตาราง 1.5 ถึง 1.7 จะเห็นได้ว่า OPC เป็นหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีจุดแข็งอยู่หลายประการในเรื่องของกรอบแนวคิดที่ค่อนข้างชัดเจน มีการประเมินที่ครอบคลุม และเหมาะสมกับสภาพจริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งมีการให้คะแนนตั้งแต่ในประเด็นย่อย และระดับคะแนนในระดับจังหวัด/ภาค และประเทศ ที่ค่อนข้างชัดเจน อย่างไรก็ตามก็ยังมีจุดแข็งที่มีอยู่เมื่อทำการวิเคราะห์ในลักษณะของกรอบแนวคิด และการตั้งประเด็นพิจารณา พบว่ายังมีจุดอ่อนอยู่พอสมควร เช่น หลักเกณฑ์การประเมินยังเป็นในรูปแบบภาพกว้าง หัวข้อประเด็นพิจารณามีการให้คะแนนแยกขาดจากกันโดยชัดเจนทุกๆ ที่ในความเป็นจริงมีโอกาสที่จะมีประเด็นร่วมกันอยู่ หรือบางประเด็นเป็นการพิจารณาเพียงแค่ว่ามีหรือไม่มี โดยที่ไม่ได้ตระหนักถึงคุณภาพของการมีสิ่งเหล่านั้นว่ามีแล้วคุณภาพดีด้วยหรือไม่ รวมทั้งการที่ยังไม่สามารถประเมินหรือคัดสรรโดยพิจารณาความเชื่อมโยงของระบบธุรกิจ ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นของการหาวัตถุดิบจนกระทั่งสินค้าถึงมือลูกค้า หรือการพิจารณาตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เป็นต้น อีกทั้งในระดับของ SMEs เองยังไม่มีมีการพัฒนาแบบการคัด

กรองใดๆ ที่เหมาะสมกับหัตถอุตสาหกรรมไทยเลย ดังนั้นจึงควรที่จะทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาแบบการคัดกรองหัตถอุตสาหกรรมไทย โดยนำแนวคิด และความรู้ที่หลากหลายมาใช้ร่วมกันในการพัฒนาและให้เกิดความเชื่อมโยงในประเด็นพิจารณาตลอดห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้อง

1.3 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่สามารถแบ่งระดับของคุณภาพ มาตรฐาน ศักยภาพ ความสามารถในการผลิต และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งสามารถบ่งชี้ปัญหาของผู้ผลิต OTOP นั้นๆ ได้
2. เพื่อการปรับปรุงพัฒนา และแก้ปัญหาให้แก่ ผู้ผลิต และสินค้า OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม โดยผ่านการประยุกต์ใช้รูปแบบการคัดกรองที่ได้ถูกพัฒนาขึ้น
3. เพื่อเป็นแนวทางต้นแบบในการพัฒนาแบบการคัดกรองในกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของประเทศไทยต่อไป

1.4 สิ่งที่ได้คาดว่าจะได้รับ

สิ่งที่จะได้รับจากการวิจัยนี้ในภาพรวมมีหลายประการด้วยกัน ดังนี้

1. ได้รูปแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่มีการพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิดทางวิชาการ ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ (เช่น SCOR Model & TQA)
2. ทราบถึงปัญหาของผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม นำไปสู่การแก้ปัญหา และปรับปรุงพัฒนา
3. ได้องค์ความรู้ต้นแบบในการวิจัยพัฒนาแบบการคัดกรองผลิตภัณฑ์อื่นๆ ต่อไป
4. สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน ได้แก่ตัวผู้ผลิต และสินค้า OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมที่ได้ถูกคัดกรอง เอกชนผู้รับสินค้า OTOP ไปจำหน่าย รัฐบาลผู้ให้เงินสนับสนุนในการพัฒนาในด้านต่างๆ รวมทั้งผู้บริโภคที่ซื้อสินค้า OTOP ที่ผ่านการคัดกรอง

บทที่ 2

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนต่อไปนี้จะเป็นการทบทวน บทความ งานวิจัย ต่างๆ ที่มีการนำเอาแนวคิดของ Logistics & Supply Chain Management แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) แนวคิดพื้นฐานของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Award for Performance Excellence (TQA) รวมทั้งแนวคิดด้านการประกันคุณภาพ วิศวกรรมอุตสาหกรรม และเทคนิคการจัดการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน หรือมาประยุกต์ใช้กับกรณีศึกษาที่เป็น SMEs หรือที่เป็น หัตถอุตสาหกรรม

ปัจจัยเรื่องของความสามารถในการตอบสนองเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวพันพ้องสมควรกับการพิจารณา ห่วงโซ่อุปทาน โดย Pricha Pantumsinchai et al. (2002) ได้ทำการศึกษาวิจัย ในการหามาตรฐานการตอบสนองอย่างรวดเร็วสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทย โดยอาศัยแนวคิดของ Supply Chain Management ซึ่งจากการวิจัยสามารถสรุป 6 มาตรฐานที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่โรงงานต่างๆ ดังนี้ 1. มาตรฐานสิทธิมนุษยชน 2. มาตรฐานการประกันคุณภาพ 3. มาตรฐานผลิตผล 4. มาตรฐานการค้าและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5. มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ 6. มาตรฐานการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ซึ่งจากทั้ง 6 มาตรฐานนี้อาจใช้เป็นอีกแนวทางหนึ่งของกรอบพิจารณาเพื่อพัฒนารูปแบบการคัดกรองหัตถอุตสาหกรรมไทย ในขณะเดียวกัน คุณวุฒิ สวัสดิ์มูล และคณะ (2545) ก็ได้ทำการศึกษาความสามารถในการตอบสนองของอุตสาหกรรม ในระดับการดำเนินงาน โดยใช้กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมอาหารภายในเขต จังหวัดกรุงเทพฯ และนครปฐม โดยในขั้นตอนของการสร้างแนวทางการประเมินระดับความสามารถในการตอบสนอง ได้ตั้งคำถามภายใต้กลุ่มที่สนใจ 4 กลุ่ม ตามหลักการของ SCOR Model อันได้แก่ Plan, Source, Make และ Delivery ร่วมกับหลักการของความสามารถในการตอบสนอง (Responsiveness) นอกจากนั้นถ้าพิจารณาถึงแบบจำลองในการศึกษาเรื่องของห่วงโซ่อุปทานนั้น ประมาณ ศิริวิมล และคณะ (2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยในการสร้างแบบจำลองสถานการณ์สำหรับการจัดการโซ่อุปทานขึ้น ซึ่งแบบจำลองนี้ไม่เป็นตัวแทนของอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง แต่เป็นแบบจำลองที่แสดงคุณสมบัติที่แท้จริง ซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพรวมของสินค้าชนิดหนึ่ง ตั้งแต่เป็นวัตถุดิบจนกระทั่งเป็นสินค้าสำเร็จรูปส่งถึงมือผู้บริโภคในที่สุด ซึ่งในการพัฒนาแบบจำลองนี้ มีการกำหนดตัววัดให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับการวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการ โดยมีการอ้างอิงมาจากแบบอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) ซึ่งครอบคลุม 4 แขนง คือ Plan, Source, Make และ Delivery

จากการทบทวนบทความและงานวิจัยต่างๆ พบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดการโซ่อุปทาน โดยได้มีการนำเอา SCOR Model มาใช้เป็นกรอบในการวิจัย หรือกำหนดตัวชี้วัด หรือประเมินผลเปรียบเทียบประเด็นต่างๆ อาทิเช่น เสาวลักษณ์ อินทร์บำรุง (2545) ได้นำ SCOR Model มาใช้ร่วมกับทฤษฎีความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อพัฒนาแนวทางในการคัดเลือกกลุ่มผู้จัดส่งวัตถุดิบ ในอุตสาหกรรมต่างๆ นอกจากนั้นยังได้มีการนำเอากระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) มาใช้ในการให้ความสำคัญกับหลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างตัวแบบการตัดสินใจ อรรถพรณ วะชกิจ และวิทยา สุทธิทตดำรง (2545) ได้นำเอา SCOR Model มาเป็นพื้นฐานในการวัดวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ร่วม

กับการกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของกระบวนการ (Key Performance Indicators) เพื่อพัฒนาแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการธุรกิจสำหรับการผลิตแบบสิ้น นราศรี ถาวรกุล และวิทยา สุทธิพิตร (2545) ได้นำเอา SCOR Model มาใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการศึกษาโซ่อุปทานร่วมกับการประยุกต์ใช้แผนภาพสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping: VSM) เพื่อให้ได้แบบจำลองใหม่ที่มุ่งเน้นการกำจัดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าในกระบวนการ โดยใช้มาตรวัดทั้งจากใน SCOR Model และ VSM เป็นตัววัดประสิทธิภาพในโซ่อุปทานนั้นๆ นอกจากนี้ยังมี งานวิจัยของ ดวงพรรณ กริชชาญชัย และคณะ (2546) ได้นำเอา SCOR Model มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาปัญหาการทำงานและการดำเนินการของระบบการขนส่ง เพื่อพัฒนาดัชนีชี้วัดและเครื่องมือในการประเมินความสามารถของระบบการขนส่งสินค้าอุปโภค บริโภค จะเห็นได้ว่าเทคนิค SCOR Model เป็นเทคนิคที่มักจะถูกใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการดำเนินการ ตัวชี้วัด ตัววิเคราะห์ ประเมินเปรียบเทียบประสิทธิภาพ และยังสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคทางด้านวิศวกรรมอื่นๆ อีกมากมายเพื่อให้เกิดประโยชน์ตามที่ต้องการสูงที่สุด ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่จะนำ SCOR Model มาใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการคัดกรองหัตถอุตสาหกรรมไทย

ยังมีงานวิจัยอื่นๆ ที่นำเอาเทคนิคทางด้านการประกันคุณภาพ วิศวกรรมอุตสาหกรรม และการจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ร่วมกันในงานวิจัย เช่น James Tannock, Ladawan Krasachol and Somchai Ruangprempool (2002) ได้ทำการวิจัยเรื่องของการพัฒนาเทคนิค TQM กับ SMEs ภาคการผลิตของไทย โดยในงานวิจัยได้กล่าวถึงการเปรียบเทียบระหว่าง TQM กับ ISO 9000 ซึ่ง ISO 9000 จะมีการนำไปประยุกต์ใช้ใน SMEs ของไทยมากกว่า ซึ่งโดยส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้ประโยชน์จากการได้การรับรองเพื่อการส่งออก หรือทำเพราะเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า ในขณะที่ TQM เองได้ถูกมองว่าเป็นการเพิ่มขึ้นของการประเมินตนเองอย่างเป็นทางการ และเป็นการควบคุมที่ประณีตระมัดระวังในเรื่องความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนอง ในงานวิจัยยังมีการอ้างอิงงานวิจัยของ Ahire and Golhar (1996) ที่ว่าจากการวัดผลในเรื่องของการฝึกอบรม การใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ การเปรียบเทียบสมรรถนะ ระหว่าง SMEs ขนาดเล็กที่ประยุกต์ใช้ TQM กับบริษัทขนาดใหญ่ สามารถที่จะให้ประสิทธิภาพที่เท่ากัน ดังนั้นจึงน่าจะเป็นไปได้ในการที่จะนำ TQM มาเป็นแนวทางหนึ่งในการพิจารณาการดำเนินการของหัตถอุตสาหกรรมไทย

ในส่วนของการนำแนวคิดการจัดการที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ร่วมกันนั้น มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่ได้มีการจับคู่แนวคิด หรือผสมผสานแนวคิดต่างๆ ที่มีอยู่ อาทิเช่น สุรัชย์ สานติสุขรัตน์ และจิตรา รุจิการพานิช (2545) ได้ทำการวิจัยในการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก(Key Performance Indicator) ภายใต้หลักการของ ISO 9000 และ GMP โดยใช้กรณีศึกษาโรงงานไส้กรอก ซึ่งจากการวิจัยทำให้ได้ตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก(Key Performance Indicator) โดยแบ่งตามระดับการบริหาร 3 ระดับ รวมทั้งสิ้น 132 ตัวชี้วัด เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป ในส่วนของเทคนิค Balanced Scorecard ที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน สุรัชย์ สานติสุขรัตน์ (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง การติดตามและตรวจวัดระบบบริหารคุณภาพด้วย Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ร่วมกับข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 โดยใช้กรณีศึกษาโรงงานบ่มใบยาสูบ ทำให้สามารถเปลี่ยนมุมมองของข้อกำหนด ISO 9001: 2000 ตั้งแต่ข้อที่ 4 ถึง ข้อที่ 8 มามองในมุมทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard เป็นผลให้การนำไปปฏิบัติกับองค์กรทำได้ง่ายยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน กันยา อัครอารีย์ และประเสริฐ อัครประณพพงศ์ (2546) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อเรื่อง การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicator) โดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยใช้กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก จากผลการวิจัยตัวชี้วัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพทำให้โรงงานสามารถพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้ง

ในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตได้ นอกจากนั้นยังมีการนำเอาแนวคิดรางวัลคุณภาพบางกระบวนการมาประยุกต์ใช้ โดย เขียว ศรีไพจิตร และประเสริฐ อัครประมพงค์ (2546) ได้ทำการวิจัย การปรับปรุงระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูลตามโครงสร้างรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย (TQA) โดยใช้กรณีศึกษาโรงงานผลิตสีและทินเนอร์ จากการวิจัยได้นำเอาแนวทางการประเมินตนเองจาก TQA มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงจุดอ่อนของบริษัท ซึ่งจุดอ่อนที่พบได้แก่ 1.หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2.หมวดสารสนเทศและการวิเคราะห์ 3.หมวดการจัดการกระบวนการ จากนั้นได้ใช้เครื่องมือทางคุณภาพต่างๆ ในการวิเคราะห์ และปรับปรุง แล้วจึงทำการประเมินตนเองอีกครั้งตามโครงสร้างของ TQA ซึ่งพบว่าจุดอ่อนทั้ง 3 ด้านที่พบนั้นมีคะแนนเพิ่มขึ้นเป็นที่น่าพอใจ ในเรื่องของเชื่อมโยงกับแนวคิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้น Pricha Pantumsinchai et al. (2003) ได้ทำวิจัยในหัวข้อเรื่องการทำ Benchmark Survey ในเรื่อง On-time Performance ของ อุตสาหกรรมสิ่งทอของไทย โดยในงานวิจัยได้ทำการสำรวจ และ benchmark On-time Performance (OTP) จากผู้ซื้อต่างประเทศที่ซื้อสินค้าไทย ทำให้ได้ ดัชนีชี้วัด OTP และยังได้การวัดประเมินที่สำคัญในเรื่องของความสามารถในการแข่งขัน เช่น ราคา และคุณภาพ จากการงานวิจัยที่ได้ยกตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดการประกันคุณภาพ แนวคิดทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม และแนวคิดการจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน ค่อนข้างที่จะมีความยืดหยุ่นสูงในการที่จะนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นในส่วนของการพัฒนาแบบการคัดกรองหัตถอุตสาหกรรมไทย ก็มีความเป็นไปได้ที่จะนำเอาแนวคิดต่างๆ ที่มีอยู่มาทำการประยุกต์ใช้ร่วมกัน

ในด้านของการประยุกต์ใช้เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรมนั้น เป็นที่ทราบกันดีว่าหน่วยงานภาครัฐได้มีความพยายามที่จะสนับสนุนให้ SMEs ได้รับการพัฒนาโดยที่ผ่านมาในรูปของการให้เงินสนับสนุน และการจัดทำโครงการให้คำปรึกษาโดย นักวิชาการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และส่วนใหญ่ ในการที่จะแก้ปัญหา หรือปรับปรุงประสิทธิภาพนั้น มักจะมีการนำเทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรม (IE) มาใช้ วีรพัฒน์ เศรษฐสมบูรณ์ และอนุวรรตน์ ศรีสวัสดิ์ (2546) จึงได้ทำการศึกษาวิจัย ในหัวข้อเรื่อง วิศวกรรมอุตสาหกรรมกับการเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้สรุป วิเคราะห์ ประเมินการดำเนินการที่เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำต่างๆ ทำให้เห็นภาพของปัญหาของ SMEs พร้อมทั้งแนวทางแก้ไขที่เคยทำมา นอกจากนั้นยังมีการแยกกลุ่มและจำแนกความถี่ในการนำเอา IE Techniques/Tools ไปใช้ในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งนำเสนอการวิเคราะห์ระดับการแก้ปัญหาของ SMEs เหล่านั้นด้วย ซึ่งจากการศึกษาวิจัย พบว่า SMEs ของไทยส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการผลิต และการจัดการ ซึ่งสามารถใช้เทคนิค IE ไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ จากการประมวลผลเทคนิคและเครื่องมือที่ถูกนำไปใช้ส่วนใหญ่เป็นเทคนิคและเครื่องมือในระดับปฏิบัติการ ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาในระยะเวลาย่นและสอดคล้องกับช่วงเวลาในการให้คำปรึกษา มากกว่าการใช้เทคนิคระดับสูง

จากการทบทวนบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ SMEs และการใช้แนวคิดและเครื่องมือต่างๆ มาประยุกต์ใช้ร่วมกันดังที่กล่าวมาแล้ว พบว่าในปัจจุบันยังไม่มีรูปแบบการคัดกรองหัตถอุตสาหกรรมของ SMEs ที่ชัดเจน ในขณะที่ OTOP มีโครงการ OPC แต่ก็พบว่ายังมีจุดอ่อนอยู่ในบางประเด็น โดยเฉพาะในเรื่องของการที่ยังไม่สามารถประเมิน หรือคัดสรรโดยพิจารณาความเชื่อมโยงของระบบธุรกิจ ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นของการหาวัตถุดิบจนกระทั่งสินค้าถึงมือลูกค้า หรือการพิจารณาตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และจากการพิจารณาการประยุกต์ใช้แนวคิดด้านประกันคุณภาพ วิศวกรรมอุตสาหกรรม และการจัดการที่ทันสมัย

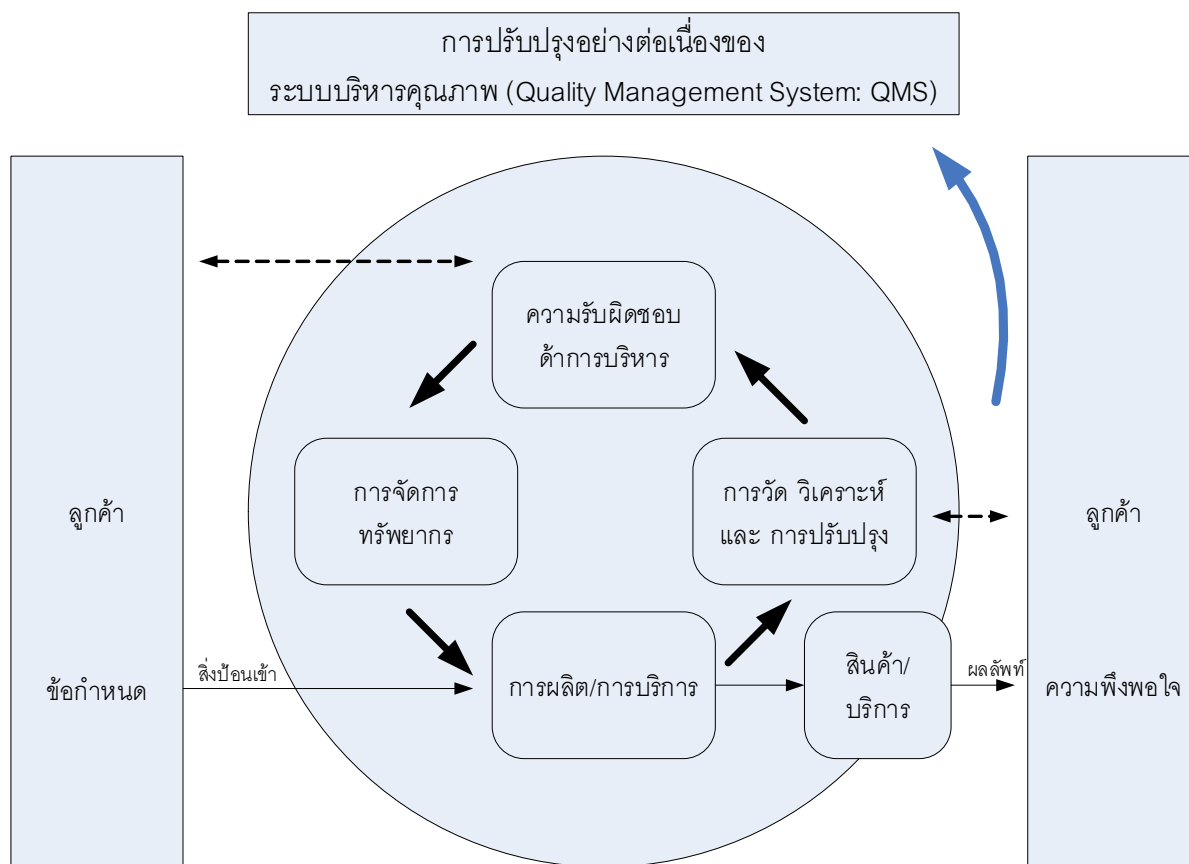
จะเห็นได้ว่ามีความหลากหลายในการผสมผสาน และให้ประสิทธิผลที่ค่อนข้างเป็นที่น่าพอใจ ดังนั้นจึงสามารถที่จะสรุปได้ว่า ในการพัฒนารูปแบบการคัดกรองหัตถอุตสาหกรรมไทยนี้ จะได้มีการนำเทคนิค รูปแบบการประกันคุณภาพ แนวคิดด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรม และแนวคิดด้านการจัดการที่ทันสมัย มาใช้อ้างอิงเป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัย อาทิเช่น ISO 9000: 2000, Thailand Quality Award for Performance Excellence (TQA), Total Quality Management (TQM), Benchmarking, Logistics & Supply Chain Management, แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) การกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicator) เป็นต้น ประกอบการพิจารณาร่วมกันกับข้อมูล สารสนเทศของ หัตถกรรม หัตถอุตสาหกรรม SMEs และ OTOP ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้ได้รูปแบบการคัดกรองหัตถอุตสาหกรรมไทยที่มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการนำไปใช้คัดกรอง SMEs และผู้ผลิต OTOP ของไทยที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม

2.2 ISO 9000: 2000

อนุกรมมาตรฐาน ISO 9000: 2000 เป็นมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพที่สามารถนำมาใช้กับองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ และบริการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของลูกค้า และข้อกำหนดในระเบียบปฏิบัติที่บังคับใช้ โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้า และการทำให้เกิดกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการป้องกันการเกิดสภาพที่ผิดเงื่อนไขในกระบวนการทำงาน อีกทั้งยังถือเป็นมาตรฐานที่รับรองกระบวนการ หรือระบบที่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ว่ามีคุณภาพ ไม่ใช่การรับรองที่ตัวผลิตภัณฑ์ว่ามีคุณภาพ โดยมีโครงสร้างของอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000: 2000 ที่ต้องดำเนินการกับระบบบริหารคุณภาพในเชิงอนุกรมของกระบวนการต่างๆ ตาม “วิธีการดำเนินการเชิงระบบ (Process Approach)” รูป 1.1 ซึ่งแสดงรูปแบบเชิงกระบวนการในการปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อันประกอบไปด้วยการจัดการในส่วนของการรับผิดชอบด้านการบริหาร การจัดการทรัพยากร การผลิต/การบริการ และการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง โดยวงจรดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ และเป็นระบบ ซึ่งโครงสร้างนี้มีความสอดคล้องกับวงจรการปรับปรุงที่มีการใช้อย่างกว้างขวางในการปรับปรุง พัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องในธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทั้งหลาย นั่นคือ วงจร Plan – Do – Check – Action (PDCA)

- *Plan* : การวางแผน โดยการตั้งนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ และกระบวนการที่จำเป็นเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของลูกค้า และองค์กร
- *Do* : ลงมือปฏิบัติ การประยุกต์ใช้กระบวนการที่จัดตั้งขึ้น
- *Check* : การตรวจสอบ โดยการเฝ้าระวัง ตรวจสอบ วิเคราะห์ คุณลักษณะของกระบวนการ และผลิตภัณฑ์เพื่อให้แน่ใจโดยเทียบกับนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ และข้อกำหนด
- *Action* : การดำเนินการแก้ไข อย่างเหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของกระบวนการ และประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System: QMS) อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น ISO 9000: 2000 ยังได้มีการกำหนด “หลักการบริหารคุณภาพ 8 ประการ (The 8 Principles of Quality Management)” และการนำหลักการเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อการบรรลุถึงคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการดำเนินการเชิงกระบวนการที่นำมาปรับใช้ใน มาตรฐานข้อกำหนด ISO 9001: 2000



รูป 2.1 รูปแบบระบบการบริหารคุณภาพตามวิธีการดำเนินงานเชิงระบบ ของ ISO 9000: 2000
ที่มา: Quality Management System-Fundamentals and Vocabulary, 2000

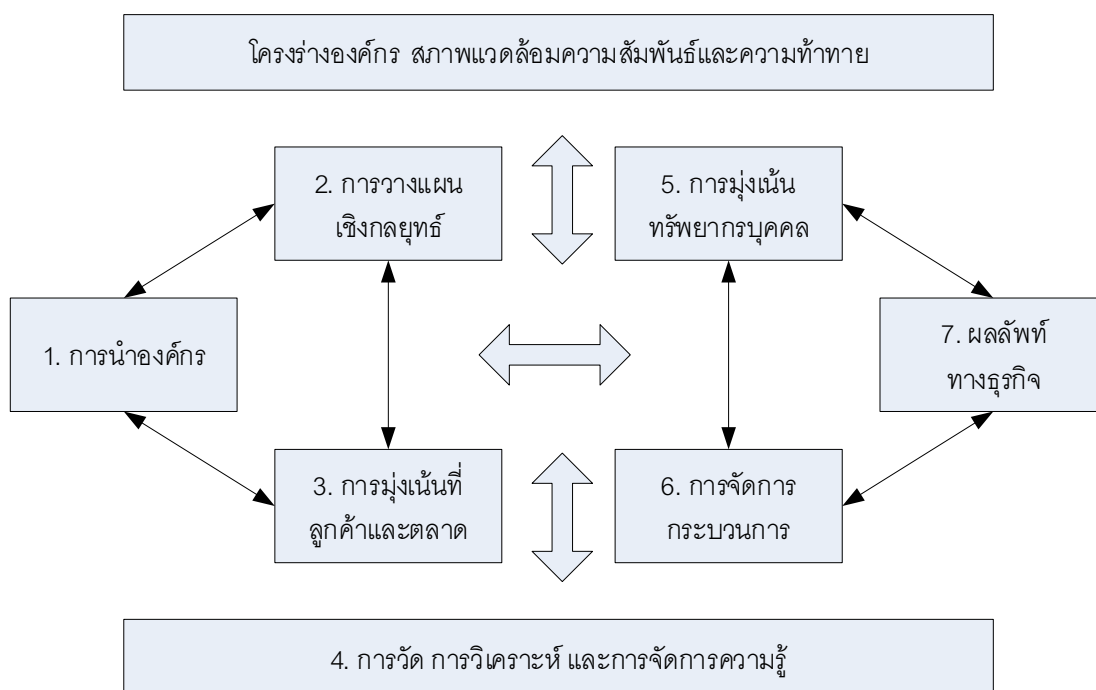
ในส่วน of ข้อกำหนด อันเปรียบเสมือนประเด็นที่องค์กรต้องนำไปพิจารณา และปฏิบัติ นั้น จะถูกรรจยอยู่ใน ISO 9001: 2000 อันประกอบไปด้วยข้อกำหนด 8 ข้อ ดังนี้

1. ขอบเขต
2. การอ้างอิง
3. คำศัพท์ และนิยาม
4. ระบบบริหารงานคุณภาพ
5. ความรับผิดชอบด้านการบริหาร
6. การจัดการทรัพยากร
7. การผลิต / การบริการ
8. การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุง

2.3 Thailand Quality Award for Performance Excellence (TQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Award for Performance Excellence (TQA) เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรทุกประเภท และทุกขนาด ที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เทียบเท่าระดับมาตรฐานโลก โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา 7 หมวด โดยมีความสัมพันธ์ในเชิงระบบ ดังรูป 1.2 ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. สารสนเทศและการวิเคราะห์
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

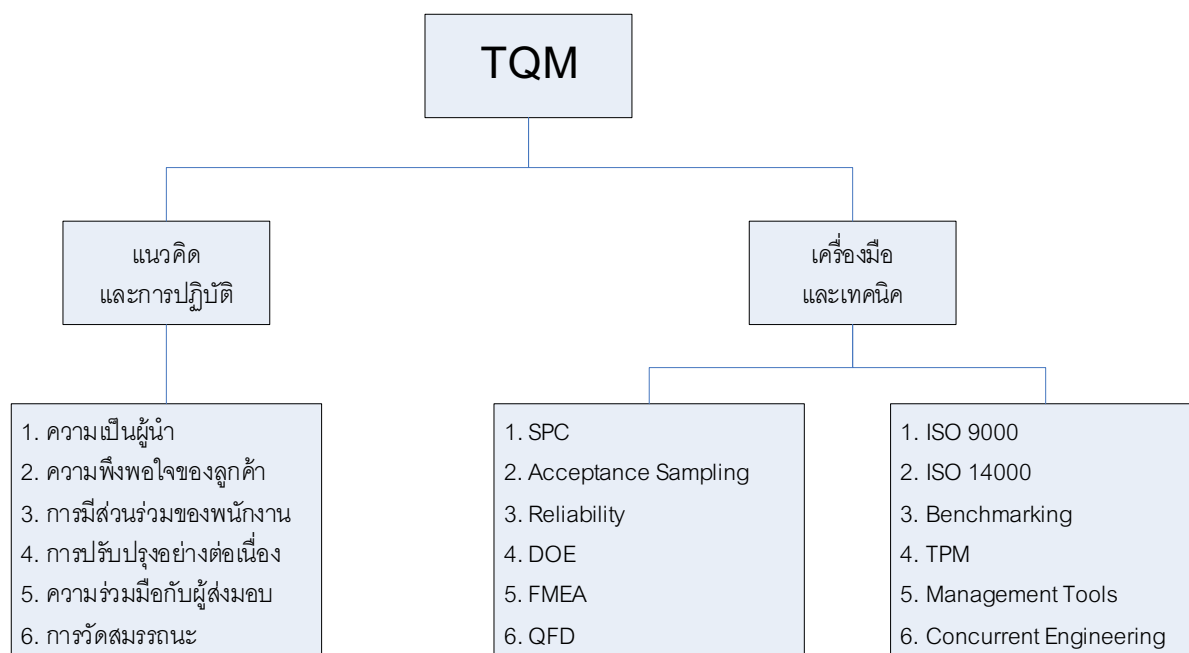


รูป 2.2 ความสัมพันธ์เชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546

โดยการมอบรางวัลนั้น จะมอบให้แก่องค์กรที่ได้คะแนน 650 คะแนน ขึ้นไปจากคะแนนรวม 1,000 คะแนน และไม่มีการจำกัดจำนวนรางวัลในแต่ละปี รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

2.4 Total Quality Management (TQM)

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ แนวทางในการบริหาร จัดการองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม และมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย โดยมีปรัชญาที่มุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่าย ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกัน ในการสร้างคุณภาพของงานขององค์กร โดยทั่วไปขอบเขตของ TQM มีการแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ดังรูป 2.3



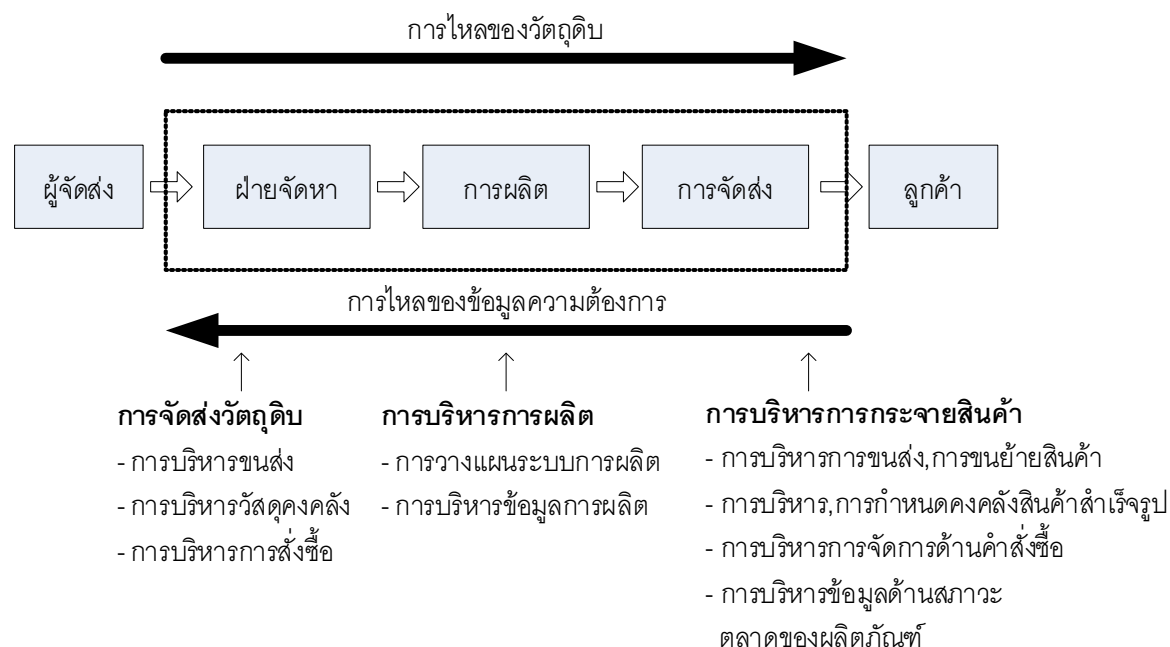
รูป 2.3 แสดงขอบเขตของ TQM

ที่มา: Dale H. Besterfield, Quality Control, 6th edition, 2001

โดยทั่วไป TQM ประกอบไปด้วย 6 แนวคิดพื้นฐานหลัก ดังต่อไปนี้

1. การแสดงความเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของผู้บริหาร ในการสนับสนุนจากระดับบนลงล่าง ที่เป็นระยะยาวทั่วทั้งองค์กร
2. การไม่ลังเลที่จะใส่ใจในการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ทั้งลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน
3. การทำให้เกิดบรรทัดฐานประโยชน์ และการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงานทุกระดับ
4. การทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ และกระบวนการผลิต
5. การปฏิบัติตนต่อผู้ส่งมอบประดุจดังเพื่อนคู่ค้า หรือพันธมิตร
6. การสร้างระบบการตรวจวัดสมรรถนะของกระบวนการขึ้น

องค์ประกอบที่สำคัญที่ Logistics เข้าไปมีบทบาทนั้น เริ่มตั้งแต่จากผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) ไปสู่การผลิต (Manufacturing) ผ่านไปยังผู้กระจายสินค้าและผู้ขาย (Distribution and Sales) ไปยังลูกค้า (Consumer) โดยกระบวนการทั้งหมดนำไปสู่คุณค่าที่เพิ่มขึ้นในตัวผลิตภัณฑ์ (Values Added) อย่างเป็นระบบ ดังรูป 2.4 และ 2.5



รูป 2.5 แสดงองค์ประกอบของระบบ Logistics และการจัดการที่เกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ

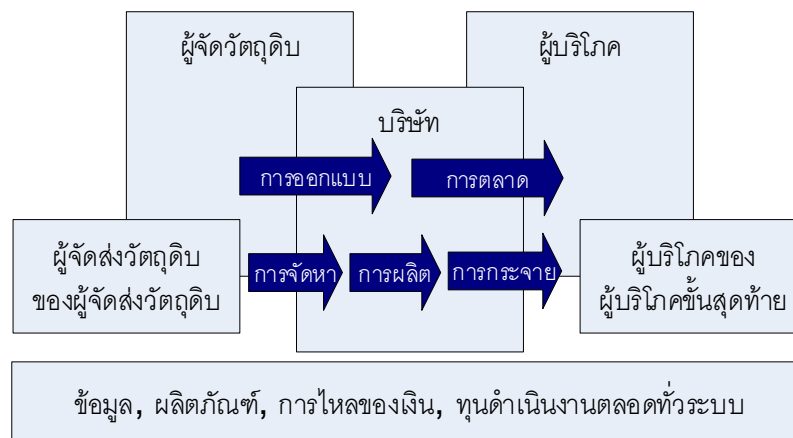
ที่มา: วิทยา สุหฤตดำรง, 2546

รูปที่ 2.4 ได้แสดงถึงลักษณะของกระบวนการหนึ่งที่มี 3 ขั้นตอนคือ A B และ C โดยเมื่อมีการส่งผ่านวัตถุดิบที่ละขั้นตอนจาก A ไป C จะทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มแก่วัตถุดิบ ในขณะเดียวกันโดยทั่วไปเมื่อมีการดำเนินการเสร็จสิ้น จะมีการป้อนกลับข้อมูลการดำเนินการ หรือข้อมูลความต้องการ ผ่านมายังขั้นตอน C ไป A ตามลำดับ ทำให้เกิดคุณค่าที่เพิ่มขึ้นของข้อมูล

รูป 2.5 ได้แสดงถึงการไหลของวัตถุดิบ และข้อมูลผ่านขั้นตอน หรือกระบวนการต่างๆ ที่พบเห็นในการทำธุรกิจทั่วไป โดยแบ่งเป็นการไหลของวัตถุดิบ (ไปข้างหน้า) และการไหลของข้อมูลความต้องการ (ย้อนกลับ) อันประกอบไปด้วยข้อมูล การบริหารการกระจายสินค้า การบริหารการผลิต การจัดส่งวัตถุดิบ โดยกล่องที่อยู่ในเส้นประหมายถึงกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งในการไหลของวัตถุดิบและข้อมูลจะทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของคุณค่าของสิ่งที่ไหลนั้น ตลอดกระบวนการ อันเป็นแนวคิดสำคัญของระบบ Logistics

ระบบ Logistics ประกอบไปด้วยกิจกรรมการดำเนินการที่สำคัญ 2 ประการคือ การสื่อสาร (Communication) และการดำเนินงานที่ประสานกัน (Coordination) เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรม และสามารถสร้างผลกำไรต่อองค์กร การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นการประยุกต์ปรัชญาการดำเนินงานของ Logistics ที่ขยายขอบข่ายจากระดับภายในองค์กร ไปสู่ระดับระหว่างองค์กรในระบบการผลิต กล่าวคือเป็นการประสาน

รวมกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้ส่งวัตถุดิบ ผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์ การบริการและข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์ และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ดังรูป 2.6



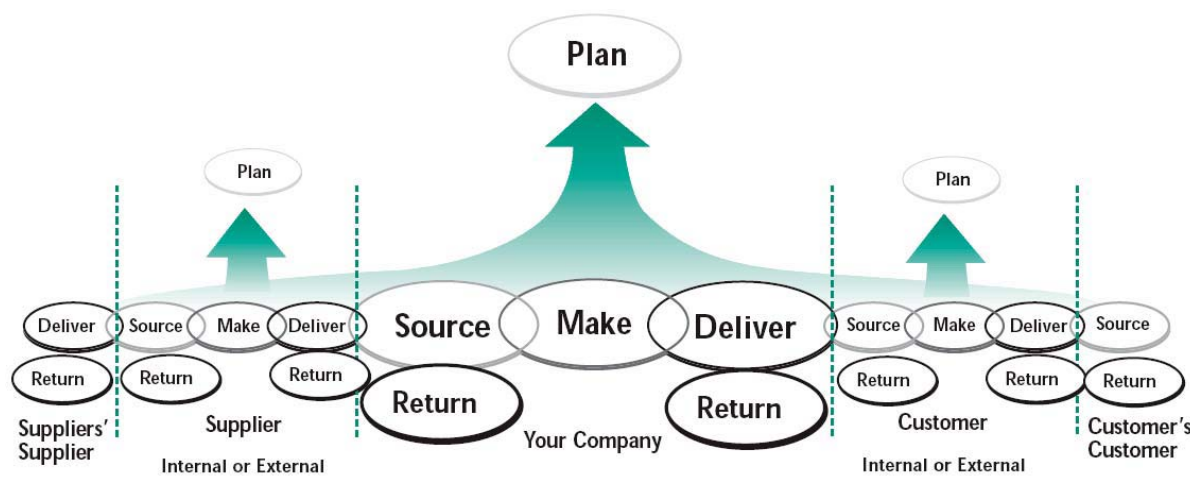
รูป 2.6 องค์ประกอบโดยรวมของการจัดการโซ่อุปทาน
ที่มา: วิทยา สุฤทธดำรง, 2546

จากรูป 2.6 จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายการพิจารณาของการจัดการโซ่อุปทาน ขยายขอบเขตไปจนครอบคลุมทั่วถึงตลอดระบบอุตสาหกรรม ตั้งแต่ผู้จัดส่งวัตถุดิบของผู้จัดส่งวัตถุดิบจนถึงผู้บริโภคและผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งกว้างกว่าการพิจารณาเฉพาะภายในองค์กรดังที่แสดงในระบบ Logistics

สิ่งที่เป็นตัวเชื่อมต่อองค์ประกอบต่างๆ ในโซ่อุปทานคือ สายสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Business Relationship) ตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) ถึงปลายน้ำ (Downstream) ซึ่งการมีสายสัมพันธ์ที่ดีในทางธุรกิจจะทำให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) นำไปสู่การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) และจะทำให้การดำเนินงานภายในโซ่อุปทานเป็นผลในทางปฏิบัติมากขึ้น ทั้งนี้การดำเนินงานภายใต้โซ่อุปทานนี้ จะพิจารณาถึงผลการดำเนินงานในระยะยาวของธุรกิจ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย (Mutually Benefit)

2.7 แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model)

SCOR Model เป็นแบบจำลองที่ใช้เพื่ออธิบายลักษณะการดำเนินงานการจัดการโซ่อุปทาน และแสดงให้เห็นกิจกรรมทางธุรกิจภายในโซ่อุปทานทั้งหมด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การดำเนินงานในส่วนต่างๆ ของระบบการผลิต และกิจกรรมขององค์กรให้มีการขับเคลื่อนไปได้ SCOR Model ประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วนคือ Plan, Source, Make, Deliver และ Return ซึ่งภายใต้ส่วนสำคัญทั้ง 5 ส่วนนี้ จะประกอบไปด้วยกิจกรรมใน 3 ลักษณะ คือ การวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Execution) และกระบวนการที่ทำให้เกิดขึ้น (Enable Process) ดังรูป 2.7



รูป 2.7 แสดงกระบวนการหลักของ SCOR Model ทั้ง 5 กระบวนการ

ที่มา: Supply Chain Operations Reference Model Version 5.0. Supply-Chain Council, 2001

รูป 2.7 แสดงกระบวนการหลักของแต่ละส่วนในโซ่อุปทานซึ่งมีความแตกต่างกัน ตามบทบาท หน้าที่ และลักษณะงาน ตั้งแต่ผู้จัดส่งวัตถุดิบของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers' Supplier) ซึ่งจะมีกระบวนการหลักในส่วนของการวางแผน (Plan) การขนส่ง (Deliver) และการส่งกลับ (Return) จนถึงผู้บริโภคและผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (Customer's customer) ที่มีกระบวนการในลักษณะเดียวกันโดยตัวแบบสามารถใช้อธิบายโซ่อุปทานที่ไม่มีความซับซ้อนจนถึงโซ่อุปทานที่มีความซับซ้อนมากๆ ได้ โดยใช้ชุดของคำจำกัดความง่าย ๆ ทำให้สามารถมองเห็นภาพของโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมหลากหลายประเภท ตัวแบบจะอธิบายและกำหนดกฎเกณฑ์ในการปรับปรุงโซ่อุปทานไว้อย่างชัดเจน

ขอบเขตของ SCOR Model จะครอบคลุมกิจกรรมของลูกค้ากับผู้ผลิต (ตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อถึงขั้นตอนการชำระเงินและการส่งมอบสินค้า) การขนย้ายวัตถุดิบ (จากผู้จัดส่งวัตถุดิบไปยังผู้ผลิต) โดยตัวแบบไม่ได้อธิบายกระบวนการทางธุรกิจบางกระบวนการ เช่น การขาย และการตลาด, การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบางส่วนของบริการหลังการขาย

SCOR Model ถูกแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

1. ระดับสูงสุด หรือ Top Level (Process Type) ในระดับสูงสุดของ SCOR Model นี้ จะอธิบายถึงขอบเขต และรายละเอียดของส่วนประกอบต่าง ๆ (Process Type) ของ SCOR Model โดยส่วนประกอบต่าง ๆ จะแบ่งออกเป็น 5 ส่วนด้วยกัน คือ

- 1.1 Plan (การวางแผน) เป็นการกำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อจัดสมดุลระหว่างศักยภาพในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 1.2 Source (การจัดหาจัดซื้อ) เป็นขั้นตอนในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ หรือ ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) แล้วดำเนินการจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินกิจการขององค์กรได้ตามนโยบายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการประเมิน และการจัดการฐานข้อมูลของผู้จัดส่งวัตถุดิบแต่ละรายด้วย

1.3 Make (การผลิต) เป็นการเปลี่ยนรูปคุณสมบัติ รูปร่าง และการประกอบ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่วัตถุดิบ กระบวนการทั้งหมดในการผลิตจะเริ่มต้นจากการที่องค์กรรับคำสั่งผลิตมาจากลูกค้าจนกระทั่งสินค้าผลิตเสร็จ และพร้อมสำหรับการจัดส่งไปให้ลูกค้า

1.4 Deliver (การขนส่ง) เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปไปให้แก่ลูกค้าโดย เกี่ยวข้องกับกระบวนการติดต่อกับลูกค้าก่อนรับคำสั่งผลิต และกระบวนการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไปถึงมือลูกค้า

1.5 Return (การส่งคืน) เป็นการปฏิเสธการยอมรับและการส่งคืนสินค้าให้แก่ผู้ผลิต อันเนื่องมาจากความไม่ได้คุณภาพของสินค้า และการจัดส่งสินค้ามากเกินไปกว่ารายการที่ได้สั่งซื้อไป เป็นต้น การส่งคืนจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ก) Source Return เป็นการจัดส่งวัตถุดิบคืนให้แก่ผู้จัดส่งวัตถุดิบ

ข) Deliver Return เป็นการจัดส่งสินค้าจากลูกค้าคืนให้แก่ผู้ผลิต

2. การศึกษาในระดับกำหนดแนวทาง หรือ Configuration Level (Process Categories) SCOR Model ได้กำหนดรูปแบบของการดำเนินการทางธุรกิจในส่วนนี้ไว้ทั้งหมด 3 รูปแบบ คือ

2.1 Make-to-Stock เป็นการผลิตสินค้าขึ้นมาเก็บไว้ก่อน แล้วจึงหาวิธีการกระจายสินค้า เช่น ทำการตลาด โฆษณา ไปยังผู้บริโภค การผลิตในรูปแบบนี้มักจะใช้การพยากรณ์ (Forecast) ความต้องการของลูกค้าร่วมกับการสำรวจความต้องการของตลาด (Market Need Survey) เพื่อเอาไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้ดีที่สุด ซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้ผลิตรายใหญ่ทั่วไปใช้กัน เช่นในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค

2.2 Make-to-Order เป็นการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้า โดยการผลิตจะเริ่มขึ้นได้หลังจากที่มีลูกค้าแจ้งความต้องการให้ผลิตสินค้าให้เท่านั้น โดยลักษณะรูปร่าง ข้อกำหนด และคุณสมบัติของสินค้านั้น ลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดขึ้นเอง โดยผู้ผลิตจะมีหน้าที่ในการผลิตให้ได้ตามรูปแบบที่ลูกค้าต้องการ การผลิตในรูปแบบนี้มักเป็นการผลิตแบบตามงานที่สั่ง (Job Order)

2.3 Engineering-to-Order เป็นการผลิตสินค้าในรูปแบบเดียวกับ Make-to-Order แต่ทางผู้ผลิตจะต้องรับผิดชอบในการออกแบบสินค้าให้แก่ลูกค้าในแบบที่ลูกค้าต้องการด้วย การผลิตแบบนี้ต้องอาศัยทักษะในการแปลงความต้องการของผู้บริโภคออกมาเป็นสินค้า ซึ่งฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นผู้รับผิดชอบในส่วนนี้

การแบ่งรูปแบบออกเป็น 3 รูปแบบข้างต้นจะนำไปใช้ในกระบวนการ Source, Make และ Deliver เท่านั้น โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 สำหรับผลิตภัณฑ์ Make-to-Stock ประกอบด้วย

S1: Source Stocked Product

M1: Make-to-Stock

D1: Deliver Stocked Product

กลุ่มที่ 2 สำหรับผลิตภัณฑ์ Make-to-Order ประกอบด้วย

S2: Source Make-to-Order Product

M2: Make-to-Order

D2: Deliver Make-to-Order Product

กลุ่มที่ 3 สำหรับผลิตภัณฑ์ Engineer-to-Order ประกอบด้วย

S3: Source Engineer-to-Order Product

M3: Engineer-to-Order

D3: Deliver Engineer-to-Order Product

ซึ่งในแต่ละองค์การสามารถเลือกใช้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในทั้งหมด 3 กลุ่มที่ได้กล่าวมาข้างต้นโดยคำนึงความเหมาะสม และความสอดคล้องของรูปแบบการดำเนินงานกิจกรรมขององค์กรกับกลุ่มของกระบวนการแต่ละกลุ่ม ส่วนกระบวนการ Plan, Execute และ Enable นั้นจะสามารถนำไปใช้ได้กับอุตสาหกรรมทั่ว ๆ ไป ไม่ได้แบ่งแยกประเภทของการดำเนินงาน

3. การศึกษาในระดับองค์ประกอบของกระบวนการ หรือ Process Element Level (Decompose Process) เป็นขั้นตอนในการแยกองค์ประกอบของกระบวนการ โดยในแต่ละกระบวนการแยกออกเป็นองค์ประกอบย่อย (Process Element) ซึ่งเป็นขั้นตอนย่อยในการดำเนินการแต่ละกระบวนการในแต่ละองค์ประกอบจะมีส่วนประกอบที่เหมือนกันดังต่อไปนี้

- 1.1. ชื่อ และรหัสของแต่ละองค์ประกอบ (Process Element Name & Number) เพื่อใช้ในการอ้างอิงถึงแต่ละองค์ประกอบ
- 1.2. คำอธิบายองค์ประกอบเพิ่มเติม (Process Element Definition) ใช้ขยายความ และอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อให้มีความเข้าใจแต่ละองค์ประกอบมากขึ้น
- 1.3. หัวข้อในการวัดประสิทธิภาพ (Performance Attribute) ประกอบไปด้วยหัวข้อหลักที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบทั้งหมด 5 หัวข้อ ดังต่อไปนี้
 -) ความเชื่อมั่น (Reliability) คือค่าวัดความน่าเชื่อถือของการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการ
 -) ความเร็วในการตอบสนอง (Responsiveness) คือค่าเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการ
 -) ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการ
 -) ต้นทุน (Cost) ต้นทุนที่ใช้ในแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการ
 -) สินทรัพย์ (Assets) การจัดการสินทรัพย์ของทางบริษัทมาใช้ให้เกิดประโยชน์
- 1.4. ตัววัดประสิทธิภาพ (Metrics) ที่ใช้เพื่อวัดประสิทธิภาพของหัวข้อในการวัดประสิทธิภาพแต่ละหัวข้อ
- 1.5. แนวทางในการปรับปรุง (Best Practice) เป็นการนำเสนอวิธีการที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการ
- 1.6. ตัวอย่างในการปรับปรุง (Features) เป็นการยกตัวอย่างของแนวทางในการปรับปรุงแต่ละหัวข้อ เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น
- 1.7. ส่วนป้อนเข้า (Input) เป็นข้อมูลรวมถึงเอกสารต่าง ๆ ที่จะต้องนำไป ใช้ในแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการ
- 1.8. ส่วนผลได้ (Output) เป็นข้อมูลรวมถึงเอกสารต่าง ๆ ที่ได้จากการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการ

4. การศึกษาในระดับการประยุกต์ใช้หรือ Implementation Level (Decompose Process Element) เป็นขั้นตอนในการนำเอา SCOR Model ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของแต่ละองค์กรเอง

สรุปเกี่ยวกับ SCOR Model จะพบว่า SCOR Model เป็นตัวแบบที่สามารถหาจุดบกพร่องที่ไม่เกิดการประสานงาน และไม่สอดคล้องระหว่างห่วงโซ่อุปทานในแต่ละห่วงในการดำเนินการของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และหาวิธีการแก้ปัญหา โดยมีตัววัดประสิทธิภาพเพื่อทำการวัดผลที่เกิดขึ้นเมื่อได้ทำการแก้ไขปัญห การไม่ประสานงานระหว่างสมาชิกในสายโซ่อุปทานของการดำเนินการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ภายใต้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 12 เดือน (ระยะที่ 1 เป็นเวลา 6 เดือน และระยะที่ 2 เป็นเวลา 6 เดือน) โดยในระยะที่ 1 คณะวิจัยจะใช้วิธีการในการศึกษาวิจัยโดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบจากผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ในเขตจังหวัด เชียงใหม่ ลำปาง และลำพูน แล้วจึงนำมาออกแบบรูปแบบการคัดกรองภายใต้กรอบแนวคิดหลักของ Logistics & Supply Chain Management โดยการนำเอาแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาร่วมกันกับแนวคิดพื้นฐานของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Award for Performance Excellence (TQA) อาจจะเสริมแนวคิดการประกันคุณภาพ แนวคิดด้านคุณภาพ และแนวคิดทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม และเทคนิคการจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาใช้จากนั้นจึงจะนำไปทดลองประยุกต์ใช้จริงกับผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ส่วนในระยะที่ 2 จะเป็นการดำเนินการของคณะวิจัยในการให้คำปรึกษา และช่วยเหลือ ผู้ผลิต OTOP ที่มีผลการคัดกรองอยู่ในระดับต่ำ และมีปัญหาในองค์กร

รูปแบบการคัดกรองที่ได้ อาจจะเป็นการนำเอาหลักการของ SCOR model มาเป็นกรอบหลัก หัวข้อใหญ่ของการประเมิน โดยอาจเริ่มที่การพิจารณาที่การวางแผน (Plan) เป็นอันดับแรก ซึ่งในประเด็นเรื่องการวางแผนนั้น ก็จะมีประเด็นประเมินย่อยๆ ลงไปในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการวางแผนอีก ในทำนองเดียวกัน ประเด็นหลักที่จะทำการประเมินต่อไปก็จะเป็นเรื่องของ Source ซึ่งก็จะประกอบไปด้วยประเด็นย่อยๆ อีก เช่นเดียวกัน จนครบประเด็นหลักอื่นๆ คือ Make Deliver และ Return โดยในเรื่องของการคิดคะแนนในแต่ละประเด็น ก็อาจจะดึงแนวคิดการให้คะแนนของ TQA มาใช้

3.1 ขั้นตอนในการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1 (6 เดือน)

ได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานไว้เป็นลำดับขั้นดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี รูปแบบการประกันคุณภาพ แนวคิดด้านคุณภาพ และแนวคิดด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรม ที่จะนำมาใช้อ้างอิงเป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัย
2. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในปัจจุบันในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม
3. กำหนด และคัดเลือก ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมในทุกแขนงของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้มากที่สุด เพื่อใช้เป็นแหล่งอ้างอิงในการออกแบบระบบการเก็บข้อมูล
4. ออกแบบระบบการเก็บข้อมูล และแบบฟอร์มที่จำเป็น เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลที่จำเป็นในการพัฒนารูปแบบการคัดกรองจากผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่ได้คัดเลือกไว้
5. เก็บข้อมูลที่ต้องการตามระบบที่ได้ออกแบบไว้ จากผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่อยู่ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน อย่างน้อย 10 ราย
6. นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ และพัฒนารูปแบบการคัดกรองขั้นต้น (First Selection model)
7. นำรูปแบบการคัดกรองขั้นต้นไปทดสอบกับการปฏิบัติจริง และประเมินผลจากผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่อยู่ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน อย่างน้อย 10 ราย
8. ปรับปรุงรูปแบบการคัดกรองขั้นต้น และพัฒนารูปแบบการคัดกรองขั้นสุดท้าย (Final Selection model)

9. นำรูปแบบการคัดกรองขั้นสุดท้าย (Final Selection model) ไปประยุกต์ใช้กับ ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่อยู่ในเขตภาคเหนืออย่างน้อย 50 ราย พร้อมทั้งทำการบันทึกผลการคัดกรอง
10. ปรับปรุงขั้นสุดท้าย และสรุปผลการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1 รวบรวมปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ
11. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่รูปแบบคัดกรองให้แก่ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม และบุคคลทั่วไปที่สนใจ ผ่านทางการจัดประชุมสัมมนา การออกคู่มือเอกสารความรู้ ฯลฯ โดยคาดหวังให้ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมในประเทศไทยได้รับทราบอย่างน้อย 100 ราย และจัดทำคู่มือเอกสารความรู้อย่างน้อย 3,000 เล่ม

ตารางที่ 3.1 แสดงระเบียบวิธีวิจัยของโครงการในระยะที่ 1

No.	วิธีการวิจัย	หลักการ / ทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง	ผลลัพธ์ / ดัชนีชี้วัด
1	1.1) การศึกษาทฤษฎี ความรู้ด้านการประกันคุณภาพ และวิศวกรรมอุตสาหกรรม การจัดการ รวมทั้งบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง	- ทฤษฎีด้านการประกันคุณภาพ - ทฤษฎีด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรม - ทฤษฎีด้านการจัดการ - บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง - SCOR Model, TQA, ISO 9000, TQM, Benchmarking, KPIs, Balance Score Card	- องค์ความรู้ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา รูปแบบการคัดกรอง
	1.2) การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของ ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม	- ข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐ - ข้อมูลจากหน่วยงานเอกชนที่ให้ความร่วมมือ	- ข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นในการออกแบบระบบการเก็บข้อมูล
2	ออกแบบระบบการเก็บข้อมูล และแบบสอบถามที่จำเป็น	- ทฤษฎีการจัดทำแบบสอบถาม - ทฤษฎีการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และการกำหนดระดับความเชื่อมั่นของข้อมูล - SCOR Model, TQA, ISO 9000, TQM, Benchmarking, KPIs, Balance Score Card	- ระบบการเก็บข้อมูลพร้อมทั้งจำนวนกลุ่มตัวอย่าง - แบบสอบถาม
3	เก็บข้อมูลจริงจาก ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม	- ทฤษฎีการสัมภาษณ์ และสำรวจเก็บข้อมูล	- ข้อมูล ข้อจำกัดของ ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่ใช้จะพัฒนา รูปแบบการคัดกรอง - จำนวนผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมอย่างน้อย 10 รายในเขตจังหวัด

			เชียงใหม่ ลำปาง และลำพูน
4	พัฒนารูปแบบการคัดกรองขั้นต้น (First Selection model)	- SCOR Model, TQA, ISO 9000, TQM, Benchmarking, KPIs, Balance Score Card - ข้อจำกัดของ ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่ได้ข้อมูลมา	- รูปแบบ และเกณฑ์การคัดกรองขั้นต้นโดยมีคะแนนในแต่ละเกณฑ์ที่ชัดเจน
5	การทดสอบรูปแบบการคัดกรองขั้นต้น และประเมินผล	- การทดสอบ และประเมินผลโดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้กระจายสินค้า (Distributor) - ทฤษฎีทางสถิติในการพิจารณาผลการประเมิน	- ข้อมูลที่ใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการคัดกรอง - ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่อยู่ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน อย่างน้อย 10 ราย
6	การพัฒนารูปแบบการคัดกรองขั้นสุดท้าย (Final Selection model)	- ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลรูปแบบคัดกรองขั้นต้น	- รูปแบบ และเกณฑ์การคัดกรองที่สมบูรณ์ โดยมีคะแนนในแต่ละเกณฑ์ที่ชัดเจน สามารถบอกระดับขององค์กรที่ผ่านการคัดกรองได้
7	การนำรูปแบบการคัดกรองขั้นสุดท้ายไปประยุกต์ใช้กับ ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมตามขอบเขตที่ได้กำหนดไว้	- การทดสอบ ประเมินผลโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้กระจายสินค้า(Distributor) และลูกค้าปลายทาง (End user) - ทฤษฎีการใช้สถิติในการประเมินผล	- ทราบระดับของผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่อยู่ในเขตภาคเหนือ อย่างน้อย 50 ราย จากการใช้รูปแบบการคัดกรอง
8	ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ รูปแบบคัดกรองให้แก่ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม และบุคคลทั่วไปที่สนใจ ผ่านทาง การจัดประชุมสัมมนา การออกคู่มือเอกสารความรู้ ฯลฯ	- การประชาสัมพันธ์	- ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมในประเทศไทยได้รับทราบรูปแบบคัดกรองอย่างน้อย 100 ราย - จัดทำคู่มือเอกสารความรู้ อย่างน้อย 3,000 เล่ม

3.2 ขั้นตอนในการศึกษาวิจัยในระยะที่ 2 (6 เดือน)

ได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานไว้เป็นลำดับขั้นดังนี้

1. นำผลบันทึกระดับของ ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่อยู่ในเขตภาคเหนือ อย่างน้อย 50 ราย ที่ได้รับการคัดกรองแล้ว มาทำการรวบรวม วิเคราะห์ และบ่งชี้ปัญหาที่พบ

2. ดำเนินการให้คำปรึกษา แนะนำในการปรับปรุงพัฒนา รวมทั้งการแก้ปัญหา ให้แก่ผู้ผลิต OTOP ที่ได้ระดับการคัดกรองอยู่ในเกณฑ์ต่ำ จำนวน 10 ราย
3. ประเมินผลการปรับปรุงพัฒนา และแก้ไขปัญหา
4. สรุปผลการศึกษาวิจัยในระยะที่ 2 และตลอดโครงการ

ตารางที่ 3.2 แสดงระเบียบวิธีวิจัยของโครงการในระยะที่ 2

No.	วิธีการวิจัย	หลักการ / ทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง	ผลลัพธ์ / ดัชนีชี้วัด
1	นำผลบันทึกระดับของ ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่อยู่ในเขตภาคเหนือ มาทำการรวบรวม วิเคราะห์ และบ่งชี้ปัญหาที่พบ	- รูปแบบการคัดกรอง OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม - ทฤษฎีการใช้สถิติในการประเมินผล	- ผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม ที่ได้รับการคัดกรองในเขตภาคเหนืออย่างน้อย 50 ราย - ผลสรุปการวิเคราะห์ และปัญหาที่พบจากการคัดกรองผู้ผลิต OTOP ทั้งหมดที่ได้รับการคัดกรอง
2	ดำเนินการให้คำปรึกษา แนะนำ ในการปรับปรุงพัฒนา รวมทั้งการแก้ปัญหา ให้แก่ผู้ผลิต OTOP ที่ได้ระดับการคัดกรองต่ำ	- วิศวกรรมอุตสาหกรรม	- ผู้ผลิต OTOP ที่ได้ระดับการคัดกรองอยู่ในเกณฑ์ต่ำ จำนวนทั้งสิ้น 10 ราย
3	ประเมินผลการปรับปรุงพัฒนา และแก้ไขปัญหา	- ทฤษฎีการประเมินผล - วิศวกรรมอุตสาหกรรม - ทฤษฎีการใช้สถิติในการประเมินผล	- ผลการปรับปรุง พัฒนา และการแก้ไขปัญหาของ ผู้ผลิต OTOP ที่ได้ระดับการคัดกรองต่ำ - ค่าเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนา และการแก้ไขปัญหาอย่างน้อย 5% เมื่อเทียบอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลก่อนการปรับปรุง

บทที่ 4

การพัฒนารูปแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม

4.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของผู้ผลิต OTOP ที่ เป็นหัตถอุตสาหกรรม

การศึกษาวิจัยตามโครงการนี้ ได้ขอความร่วมมือกับพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ในการร่วมดำเนินการพัฒนารูปแบบการคัดกรอง โดยขอให้พัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่เน้นการมีส่วนร่วมในส่วนของการสนับสนุนข้อมูลของ SMEs และ OTOP ตามที่ผู้ศึกษาวิจัยต้องการ รวมทั้งการประสานความร่วมมือไปยัง SMEs และ OTOP ในการให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้ศึกษาวิจัย

ขอบเขตของการเก็บข้อมูลในการศึกษาวิจัยนี้ได้กำหนดไว้คือกลุ่มสินค้าหัตถอุตสาหกรรมที่อยู่ในพื้นที่จังหวัด เชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จากพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ และการหาข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับ SMEs และ OTOP ในเขตพื้นที่จังหวัด เชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง พบว่ามีผู้ประกอบการ SMEs และ OTOP รวมทุกกลุ่มสินค้าที่ขึ้นทะเบียนขอรับการคัดสรรในโครงการ OTOP Product Champion (OPC) กว่า 2,000 รายการ โดยในจำนวนนี้เป็นสินค้าประเภทหัตถอุตสาหกรรมจำนวนทั้งสิ้น 1,142 รายการ (คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์, 2547) โดยในจำนวน 1,142 รายการนี้ ได้มีการกำหนดกลุ่มของหัตถอุตสาหกรรมที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานอ้างอิงในการศึกษา โดยใช้เกณฑ์ในเรื่องของจำนวนที่มีมากที่สุด (จำนวนผู้ผลิตมากที่สุด) 3 อันดับแรก เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มสินค้า (กลุ่มผู้ผลิตสินค้า) หัตถอุตสาหกรรม ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง ตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตของการศึกษาวิจัยโครงการ ซึ่งสรุปผล 3 อันดับที่มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่

1. ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า (62.47%)
2. เครื่องไม้ (28.06%)
3. ผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช (9.47%)

ซึ่งสินค้าทั้ง 3 กลุ่มนี้ถูกใช้เป็นพื้นฐานในการเก็บข้อมูลอ้างอิง เพื่อพัฒนาแบบการคัดกรองที่ต้องการ รายละเอียด ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงกลุ่มสินค้าหัตถอุตสาหกรรม 3 อันดับแรก ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง

กลุ่มสินค้าหัตถอุตสาหกรรม	เชียงใหม่		ลำพูน		ลำปาง		รวม (ราย)	ร้อยละ (%)
	จำนวน (ราย)	ร้อยละ (%)	จำนวน (ราย)	ร้อยละ (%)	จำนวน (ราย)	ร้อยละ (%)		
1. ผ้า	420	78	61	11	60	11	541	62.47
2. เครื่องไม้	201	83	27	11	15	6	243	28.06
3. เส้นใยพืช	69	84	2	2	11	14	82	9.47
รวม	690	79.67	90	10.39	86	9.93	866	100

4.2 การออกแบบระบบการเก็บข้อมูล และแบบสอบถามที่จำเป็น

เพื่อให้ได้แผนภาพกระบวนการธุรกิจตามแบบ SCOR Model ซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงถึงรายละเอียดของกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่สอดคล้องกับแนวคิดของ SCOR Model ในระดับที่ 2 (Process Categories) อันจะนำไปสู่การกำหนดกรอบของรูปแบบการคัดกรองที่จะถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งในการจัดทำแผนภาพกระบวนการธุรกิจของกลุ่มสินค้าหัตถอุตสาหกรรมทั้ง 3 กลุ่มสินค้า ดังที่ระบุในกิจกรรมที่ 2 นั้น จำเป็นที่จะต้องทราบข้อมูล ข้อจำกัด ลักษณะการดำเนินธุรกิจพื้นฐานของผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมที่จะใช้พัฒนารูปแบบการคัดกรอง จึงได้มีการออกแบบระบบการเก็บข้อมูลและออกแบบฟอร์มเก็บข้อมูลผู้ผลิตที่เป็น SMEs และ OTOP (ดูรายละเอียดของแบบฟอร์มเก็บข้อมูลในภาคผนวก 4.1) เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มสินค้าทั้ง 3 กลุ่มเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนภาพกระบวนการธุรกิจ โดยได้ออกเก็บข้อมูล ผู้ผลิตสินค้าหัตถอุตสาหกรรมทั้ง 3 กลุ่มในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง รวม 30 ราย ตามคำแนะนำของพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ และความสนใจในการให้ข้อมูล (ดูรายละเอียดของผู้ผลิตสินค้าหัตถอุตสาหกรรมที่เป็น SMEs และ OTOP ที่ได้เก็บข้อมูลทั้ง 30 ราย ในภาคผนวก 4.2)

โดยในส่วน of แบบฟอร์มเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่ได้จัดทำ และนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลนั้น จะเป็นการเก็บข้อมูลการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้นๆ ใน 4 ด้านด้วยกันคือ (1) ด้านการบริหาร (2) ด้านการตลาด (3) ด้านการผลิต และ (4) ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

4.3 เก็บข้อมูลจากผู้ผลิต OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม

จากการเก็บข้อมูลผู้ผลิตที่เป็น SMEs และ OTOP ทั้ง 3 กลุ่มสินค้า ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง รวม 30 ราย สามารถสรุปประเด็นการดำเนินธุรกิจในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1. ด้านการบริหาร

ลักษณะการจดทะเบียนขององค์กรส่วนใหญ่เป็นนิติบุคคล (36.67%) รองลงมาเป็นกลุ่มแม่บ้าน/ชุมชน (26.67%) มีระยะเวลาในการประกอบกิจการส่วนใหญ่ไม่เกิน 5 ปี (76.67%) โดยเป็นองค์กรที่มีจำนวนพนักงานอยู่ในช่วงไม่เกิน 15 คน (86.66%) และพนักงานส่วนใหญ่เป็นคนในชุมชน (96.67%) และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ที่ 20,001 – 30,000 บาท

องค์กรส่วนใหญ่มีการกำหนดผังโครงสร้างการบริหารองค์กร (82.14%) และปฏิบัติตามผังนั้นๆ (95.24%) แต่ยังคงขาดการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (70%) มีเพียงส่วนน้อยที่มีการกำหนดอย่างชัดเจน ซึ่งองค์กรที่มีการกำหนดจะสามารถปฏิบัติตามได้ (66.67%) ในส่วนของระบบการตัดสินใจนั้น ส่วนใหญ่ใช้ระบบการรวมอำนาจ (63.33%) ที่เหลือจะเป็นการใช้ระบบกระจายอำนาจ (33.33%) และใช้รวมทั้ง 2 ระบบ (3.34%)

องค์กรส่วนใหญ่ไม่มีการจัดฝึกอบรมพนักงาน (60%) ส่วนองค์กรที่มีการอบรมนั้นในรอบปีที่ผ่านมาได้มีการอบรมในเรื่องดังต่อไปนี้ การออกแบบและบรรจุผลิตภัณฑ์, เทคนิคตกแต่งลดลาย, รูปแบบการทำงาน, เทคนิคการแกะสลักไม้, การรักษาความสะอาด, ความปลอดภัยในการทำงาน, การตลาด, การซ่อมบำรุงรักษา และการย้อมสีผ้า

องค์กรที่ได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐและเอกชน และองค์กรที่ไม่ได้รับการส่งเสริมมีสัดส่วนเท่ากัน (50%) หน่วยงานที่ให้การส่งเสริมมีดังนี้ ธกส., จังหวัด, กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงอุตสาหกรรม, ศูนย์อุตสาหกรรมภาคเหนือ, กรมวิทยาศาสตร์, ธนาคารพาณิชย์, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, กรมส่งเสริมการค้าส่งออก, บสย. และ Nohmex

การปรับปรุงด้านการบริหารในอนาคตที่องค์กรต้องการคือ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์, การจัดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และการเป็นโรงงานที่ครบวงจร

2. ด้านการตลาด

องค์กรส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการตลาด (82.14%) รับผิดชอบโดย ฝ่ายการตลาด, สมาชิกในองค์กร, หน่วยงานของรัฐ และเจ้าของกิจการ และส่วนมากมีการวัดผลด้านการตลาด (52.36%) โดยประเมินจากการประเมินยอดขาย, จำนวนลูกค้า, แบบสอบถาม, ความต้องการของลูกค้า และคุณภาพสินค้า

จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีของแต่ละองค์กรคือ 1-5 ผลิตภัณฑ์ (53.33%) 6-10 ผลิตภัณฑ์ (26.67%) โดยจุดเด่นสำคัญของผลิตภัณฑ์คือ รูปร่างลักษณะ (70.72%) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (12.20%) และความสวยงาม (9.76%) ตามลำดับ โดยองค์กรส่วนใหญ่ไม่มีเรื่องราวของผลิตภัณฑ์ (86.67%) แต่ถ้ามี จะเป็นในเรื่องของที่มาของวัตถุดิบ วัตถุดิบ และภูมิปัญญาชาวบ้าน

สัดส่วนของส่วนแบ่งตลาดเป็นดังนี้ ต่างจังหวัด (41.17%) ภายในจังหวัด (27.15%) ต่างประเทศ (17.25%) และลูกค้าจร (14.43%)

การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ใช้หลักการตั้งราคาจากต้นทุนเป็นหลัก (76.67%) รองลงมาคือการตั้งราคาตามคู่แข่ง (13.33%) และโดยส่วนใหญ่ราคาของผลิตภัณฑ์ขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่งจะมีราคาที่เท่ากัน (86.67%)

รายได้ขององค์กรเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาส่วนใหญ่เพิ่มขึ้น (80%) โดยอาศัยความต่อเนื่องของตลาดจากทั้งลูกค้าใหม่ และลูกค้าเก่าผสมผสานกัน (93.33%)

ช่องทางการจำหน่ายขององค์กรคือ โทรศัพท์, Email, โบว์ชัวร์, ขายโดยตรง, Internet, นามบัตร และการออกนิทรรศการ โดยมีการจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายมากที่สุด (49.84%) รองลงมาคือการจำหน่ายถึงผู้บริโภคโดยตรง (41.93%) การออกงานนิทรรศการ (6.45%) และ ทาง Internet (1.78%) ตามลำดับ

ช่องทางการขนส่งสินค้าไปถึงผู้บริโภค คือ ทางไปรษณีย์, รถขนส่ง, เรือ และผู้บริโภคมาซื้อ หรือมาใช้บริการด้วยตนเอง

การส่งเสริมการขายที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้กัน คือ ข้อเสนอส่วนลด (64.29%) รองลงมาคือของแถม (21.42%) และการให้ตัวอย่างสินค้า (14.29%) ตามลำดับ สัดส่วนการนำสินค้ามาคืนอยู่ที่ 5.67% ซึ่งเป็นในลักษณะของการเปลี่ยนสินค้า, แก้ไขให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

องค์กรส่วนใหญ่ต้องการการปรับปรุงด้านการตลาดในอนาคต (80%) โดยเป็นในเรื่องของ การจดลิขสิทธิ์สินค้า, การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ มากขึ้น, การขยายตลาด, การแสดงสินค้าในต่างประเทศ ส่วนปัญหาและความต้องการด้านการตลาดคือ งบประมาณทางสื่อโฆษณา, วารสารร้านค้า/สื่อโฆษณามีน้อย, การเข้าถึงผู้บริโภคยังไม่ทั่วถึง, การหาตลาดต่างประเทศ

3. ด้านการผลิต

องค์กรส่วนใหญ่มีทำเลที่ตั้งที่อยู่ใกล้แหล่งแรงงานเป็นหลัก (76.67%) รองลงมาคือใกล้แหล่งวัตถุดิบ (20%) ที่มาของวัตถุดิบส่วนใหญ่มาจากแหล่งวัตถุดิบในจังหวัด (63.33%) ทั้งในและนอกจังหวัด (33.34%) โดยตัวชี้วัดในการคัดเลือกแหล่งวัตถุดิบพิจารณาจาก ต้นทุนการซื้อ คุณภาพ และความรวดเร็วในการส่ง ตามลำดับ ซึ่งการซื้อวัตถุดิบส่วนใหญ่ยังไม่มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ (86.67%)

องค์กรส่วนใหญ่มีการวางแผนการผลิต (93.33%) โดยอาศัยการพยากรณ์ความต้องการจากฤดูกาล/ผู้เชี่ยวชาญ, การสั่งซื้อวัตถุดิบ, การออกแบบผลิตภัณฑ์, การลดปริมาณของเสีย

กรรมวิธีการผลิตที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นการใช้ทั้งมือ และเครื่องจักร (56.67%) รองลงมาคือ การใช้เฉพาะมือเพียงอย่างเดียว (43.33%) โดยการดำเนินการผลิตส่วนใหญ่เป็นลักษณะของการทำตามสั่งซื้อ (76.67%) รองลงมาคือการผลิตเพื่อเสนอขาย (23.33%) และองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดระบบสินค้าคงคลัง (73.33%)

การบรรจุภัณฑ์สินค้าส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการเองภายในองค์กร (70%) โดยตัวบรรจุภัณฑ์ที่ใช้้นั้นมาจากทั้งที่ผลิตขึ้นเอง (50%) และที่สั่งผลิต (50%)

องค์กรส่วนใหญ่มีกำลังการผลิตที่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า (80%) แต่ในส่วนที่กำลังผลิตไม่เพียงพอ นั้น เนื่องจาก การสั่งซื้อที่ไม่สม่ำเสมอ และไม่มีการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าไว้ล่วงหน้า ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนในการผลิต (66.67%)

องค์กรส่วนใหญ่มีการรักษาสีและลวดลายในกระบวนการผลิต (93.33%) โดยมีวิธีการจัดการของเสียประเภทต่างๆ ดังนี้ น้ำเสีย ใช้วิธีบำบัดน้ำเสียก่อนปล่อยทิ้งลงสู่ท่อระบายหรือแม่น้ำ / ขยะ ใช้วิธีแยกขยะ โดยมีเทศบาลมาเก็บ, การรีไซเคิล, การเผาทำลายหรือเชื้อเพลิง และการนำไปขาย

การปรับปรุงด้านการผลิตพบว่ายังมีความต้องการปรับปรุงอยู่อีกมาก (66.67%) โดยมีประเด็นที่ต้องการดังนี้ การเพิ่มปริมาณเครื่องจักรที่ทันสมัยในการผลิต, การจ้างพนักงานที่มีความชำนาญงาน, การเพิ่มปริมาณการผลิต, การจัดระบบบำรุงรักษา, การจัดระบบสินค้าคงคลัง และการพัฒนากระบวนการผลิต

4. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ที่มาของรูปแบบ สีสันของผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่มาจากการออกแบบและสร้างสรรค์ใหม่ และภูมิปัญญาท้องถิ่น (83.33%) ทุกองค์กรที่ให้ข้อมูลมีการพัฒนากระบวนการ สีสันของผลิตภัณฑ์ (100%) โดยเป็นการพัฒนาในเรื่องของ การพัฒนาตามฤดูกาล/ยุคสมัย/เทศกาล, การออกแบบตาม Supplier สั่งให้, การเพิ่มลวดลายและสีสัน โดยในรอบปีที่ผ่านมาคิดเป็น 33.33% มีการพัฒนากระบวนการผลิตในเรื่อง การใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นมากขึ้น และการเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น และ 43.33% มีการพัฒนากระบวนการผลิตในอนาคต โดยการสร้างเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์, การนำวัตถุดิบจากธรรมชาติมาใช้มากขึ้น และการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

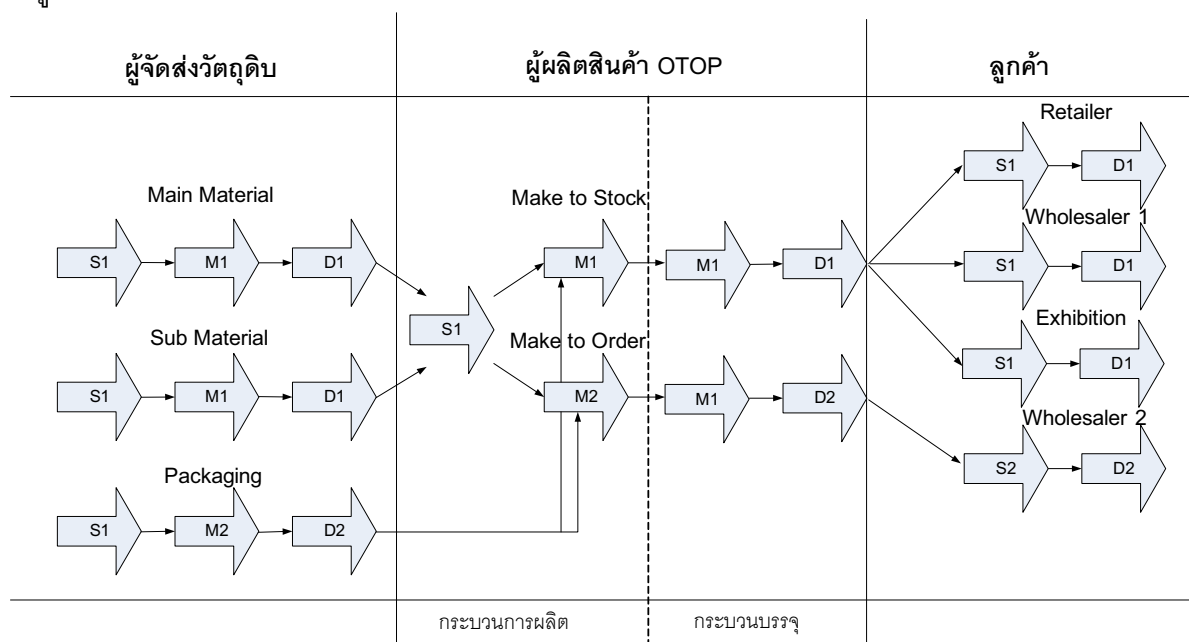
ในส่วนของการพัฒนาบรรจุภัณฑ์นั้นส่วนใหญ่ยังไม่มีการพัฒนา (56.67%) แต่เฉพาะที่มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ จะเป็นในเรื่องของการพัฒนาตามความต้องการลูกค้า, ความเหมาะสมกับรูปร่าง ลักษณะของผลิตภัณฑ์, มีความคงทนแข็งแรง และรูปแบบที่หลากหลาย

ความต้องการอื่นๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ให้ทันสมัย และการหาวัตถุดิบในท้องถิ่นมาใช้ให้มากขึ้น

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 4 ด้านข้างต้น ทำให้ทราบถึงลักษณะของการดำเนินธุรกิจของผู้ผลิตที่เป็น SMEs และ OTOP ทั้ง 3 กลุ่มสินค้า ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลที่ได้ในส่วนนี้จะถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประกอบการพิจารณาการเขียนแผนภาพกระบวนการธุรกิจตามแบบ SCOR model ดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึงต่อไป

4.4 พัฒนารูปแบบการคัดกรองขั้นต้น (First Selection Model)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 4 ด้านดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบถึงลักษณะของการดำเนินธุรกิจของผู้ผลิตที่เป็น SMEs และ OTOP ทั้ง 3 กลุ่มสินค้า ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลที่ได้ในส่วนนี้จะถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประกอบการพิจารณาการเขียนแผนภาพกระบวนการธุรกิจตามแบบ SCOR model โดยกรอบกระบวนการของ SCOR model ในระดับที่ 1 (Process Type) ที่กำหนดให้มีกระบวนการหลักอยู่ 5 กระบวนการด้วยกันคือ การวางแผน (Plan) การจัดหา (Source) การผลิต (Make) การจัดส่ง (Deliver) และการย้อนกลับหรือการรับคืน (Return) ซึ่งจากการพิจารณาผลข้อมูลเบื้องต้นในการประกอบการ และดำเนินธุรกิจของ SMEs และ OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมทั้ง 30 แห่งตามที่ได้เก็บข้อมูลมา จึงเลือกที่จะกำหนดขอบเขตการศึกษาให้อยู่ในขอบเขตของ 3 กระบวนการหลักคือ การจัดหา (Source) การผลิต (Make) และการจัดส่ง (Deliver) เนื่องจากมีความเหมาะสม และเพียงพอกับลักษณะการดำเนินการของ SMEs และ OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมตามที่ได้เก็บข้อมูลมา เมื่อนำมาจัดทำเป็นแผนภาพกระบวนการธุรกิจตามแบบ SCOR model ในระดับที่ 2 Configuration Level (Process Categories) ของผู้ผลิตทั้ง 3 กลุ่มสินค้าตามที่กำหนด ได้ดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 แสดงแผนภาพกระบวนการธุรกิจหัตถอุตสาหกรรมตามแบบ SCOR model ในระดับที่ 2

แผนภาพกระบวนการธุรกิจตามแบบ SCOR model ในระดับที่ 2 (Process Categories) ดังรูปที่ 1 จะถูกใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางของการศึกษา SCOR Model สำหรับกลุ่มผู้ผลิตสินค้าหัตถอุตสาหกรรมทั้ง 3 กลุ่มสินค้าตามที่กำหนด และนำไปสู่การพิจารณาองค์ประกอบของกระบวนการ Process Element Level ในระดับที่ 3 (Decompose Process) ที่เหมาะสมในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์การคัดกรอง

องค์ประกอบของ SCOR Model ในระดับที่ 3 นี้ จะมีส่วนสำคัญที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์การคัดกรอง นั่นคือ องค์ประกอบมาตรวัด (Metric) ตามแบบของ SCOR model ซึ่งจะเป็นมาตรวัดที่มีคุณลักษณะของสมรรถนะ (Performance Attributes) อยู่ 5 ประการด้วยกันคือ (1) ความน่าเชื่อถือ

ถือ (Reliability) (2) การตอบสนอง (Responsiveness) (3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) (4) ต้นทุน (Cost) และ (5) สินทรัพย์ (Asset) จากกิจกรรมย่อยในระดับที่ 3 (Decompose Processes) ที่กำหนดขึ้น สามารถที่จะนำมากำหนด และคัดเลือกมาตรวจวัดที่มีคุณลักษณะของสมรรถนะที่น่าจะเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของทั้ง 3 กลุ่มสินค้าหัตถอุตสาหกรรมที่คัดเลือกมา โดยมีการแบ่งเป็น 3 กระบวนการหลักคือ การจัดหา (Source) การผลิต (Make) และการจัดส่ง (Deliver) ซึ่งจะถูกนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์การคัดกรองต่อไปดังแสดงในภาคผนวกที่ 4.3

จากมาตรวัดทั้ง 58 ตัวที่ได้ ดังภาคผนวก 4.3 ทำให้สามารถที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์การคัดกรอง โดยมีการนำเอาแนวคิดการประกันคุณภาพอื่นๆ เช่น ISO 9000 มาเสริมเพื่อให้ได้เกณฑ์การคัดกรองที่มีความครบถ้วน สมบูรณ์ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการมากที่สุด

รูปแบบการคัดกรองหัตถอุตสาหกรรม OTOP และ SMEs ขั้นต้นที่ได้ออกแบบมา ซึ่งมีด้วยกันทั้งหมด 8 หน้า ประกอบไปด้วย 4 ส่วนหลัก คือ (1) การจัดการลูกค้า (2) การจัดการผู้ส่งมอบ (3) การผลิตและตรวจสอบ และ (4) การจัดส่ง

ส่วนที่ 1: การจัดการลูกค้า (คะแนนเต็ม 35 คะแนน)

เป็นส่วนของการคัดกรองในด้านการจัดการลูกค้าในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การกำหนดกลุ่มลูกค้า และการนำมากำหนดทิศทางสินค้าและบริการ การสื่อสารกับลูกค้า การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า การสื่อสารภายในองค์กร การประเมินคู่แข่งชั้น กลยุทธ์การตั้งราคาที่ตอบสนองต่อตลาด เป็นต้น

ส่วนที่ 2: การจัดการผู้ส่งมอบ (คะแนนเต็ม 50 คะแนน)

เป็นส่วนของการคัดกรองในด้านการจัดการผู้ส่งมอบและผู้รับเหมาช่วงในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ ช่องทางการสื่อสารกับผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการควบคุมแผนการสั่งซื้อ ความสามารถในการควบคุมช่วงระยะเวลานำ ความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ หรือสินค้าที่ได้รับ ในด้านของชนิด จำนวน และคุณภาพ การประเมินผู้ส่งมอบ และความสามารถในการจัดเก็บวัตถุดิบ เป็นต้น

ส่วนที่ 3: การผลิตและการตรวจสอบ (คะแนนเต็ม 70 คะแนน)

เป็นส่วนของการคัดกรองในด้านการผลิตและการตรวจสอบในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การวางแผนและควบคุมการผลิต การจัดการคำสั่งซื้อที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้วางแผนไว้ การผลิตที่ตรงกับความต้องการผลิตผลของการผลิต (ผลผลิต/ปัจจัยนำเข้า) การใช้ทรัพยากรประโยชน์จากทรัพยากรในกระบวนการผลิต การจัดการสินค้าที่ถูกส่งกลับมาจากลูกค้า การผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกชิ้น ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต การบรรจุสินค้า ระบบการตรวจสอบสินค้า ความสามารถในการเบิกจ่ายวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต ความสามารถในการควบคุมสินค้าคงคลัง การสร้างแบบมาตรฐานของสินค้า เป็นต้น

ส่วนที่ 4: การขนส่ง (คะแนนเต็ม 25 คะแนน)

เป็นส่วนของการคัดกรองในด้านการขนส่งในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ในการยืนยันการส่งสินค้า ความสามารถในการส่งสินค้าถึงมือลูกค้าอย่างสมบูรณ์ทั้งชนิด ปริมาณ ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการกำหนดมาตรฐานช่วงเวลานำ การจัดการขนส่งที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า การประเมินผู้รับจ้างขนส่ง เป็นต้น

หลักการให้คะแนนในแต่ละเกณฑ์

ในส่วนของการให้คะแนนในแต่ละเกณฑ์/ประเด็นการคัดกรอง โดยการพัฒนาหลักการให้คะแนนของรูปแบบการคัดกรองนี้ มีแนวทางมาจากหลักการให้คะแนนของ Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งมีวิธีการให้คะแนนที่ค่อนข้างที่จะชัดเจน โดยวิธีการให้คะแนนจะอาศัย การสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต ขอดูเอกสาร และขอดูบันทึก เรื่องราวตามเกณฑ์/ประเด็นการคัดกรอง แล้วประเมินการให้คะแนน เมื่อได้มีการคัดกรองโดยให้คะแนนในแต่ละประเด็น หรือเกณฑ์การคัดกรองแล้ว ในหน้าที่สองนี้ยังระบุถึงวิธีการแบ่งระดับขององค์กรที่ถูกคัดกรอง โดยอาศัยการแบ่งช่วงของคะแนนที่แต่ละองค์กรที่ถูกคัดกรองได้รับ เป็นตัวแบ่งระดับขององค์กร รายละเอียดดังนี้

คะแนนเต็ม 4 ด้าน = 180 คะแนน

180 – 144	เกรด A	มีศักยภาพในธุรกิจสูงมาก สามารถแข่งขันในตลาดได้ดีมาก
143 – 108	เกรด B	มีศักยภาพในธุรกิจสูง สามารถแข่งขันในตลาดได้ดี
107 – 72	เกรด C	มีศักยภาพในธุรกิจพอใช้ อาจจะสามารถแข่งขันในตลาดได้บ้าง
น้อยกว่า 71	เกรด D	มีศักยภาพในธุรกิจต่ำ ไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้ ต้อง

ปรับปรุง

ดูรายละเอียดรูปแบบการคัดกรองขั้นต้นในภาคผนวก 4.4

4.5 การทดสอบใช้รูปแบบการคัดกรองขั้นต้น และประเมินผล

หลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบการคัดกรองขั้นต้นขึ้น การดำเนินการขั้นต่อไปคือการนำรูปแบบการคัดกรองขั้นต้นที่ได้ไปทำการทดลองใช้คัดกรองจริงกับผู้ผลิต SMEs และ OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมใน 3 กลุ่มสินค้าที่ได้คัดเลือกมา โดยวัตถุประสงค์ของการทดลองใช้รูปแบบการคัดกรองขั้นต้นในครั้งนี้ เพื่อที่จะทำการพิจารณาถึงความเหมาะสมในการกำหนดเกณฑ์การคัดกรอง ความซับซ้อนของเกณฑ์ ความยากง่ายในการนำเกณฑ์การคัดกรองไปใช้จริง รวมทั้งยังเป็นการทดลองสรุปผลการคัดกรองเบื้องต้น การบ่งชี้ปัญหา การให้คะแนน และการแบ่งระดับขององค์กรตามผลการคัดกรองที่เกิดขึ้น

เนื่องจากการเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาแบบการคัดกรองขั้นต้นได้ทำการเก็บข้อมูลจากผู้ผลิต SMEs และ OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมใน 3 กลุ่มสินค้าที่ได้คัดเลือกมา ทั้งในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง รวมจำนวน 30 ราย ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมตามขอบเขตที่กำหนด ในส่วนของการทดลองรูปแบบการคัดกรอง เพื่อให้เกิดความสะดวกในการคัดกรองในเรื่องของการเดินทาง รวมทั้งการขอความร่วมมือในการทดลองใช้รูปแบบการคัดกรองกับผู้ผลิต SMEs และ OTOP ที่จำเป็นต้องมีการอ้างอิงถึงพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ที่มีความร่วมมือกันอยู่ในเรื่องของการวิจัยนี้ เนื่องจากข้อมูลบางข้อมูลของผู้ผลิตที่ต้องถูกสอบถามเพื่อพิจารณาตามเกณฑ์การคัดกรองนั้นอาจจะเป็นความลับของแต่ละผู้ผลิต ซึ่งถ้ามีการอ้างอิงถึงพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่จะทำให้ผู้ผลิตเหล่านั้นมีความเต็มใจ และกล้าที่จะให้ข้อมูลที่เป็นจริงที่สุด เนื่องจากที่ผ่านมาผู้ผลิตเหล่านี้ได้มีการประสานงาน และได้รับความช่วยเหลือจากพัฒนาชุมชนเชียงใหม่ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาโดยตลอด ดังนั้นในการทดลองใช้รูปแบบการคัดกรองขั้นต้น และรูปแบบการคัดกรองขั้นสุดท้าย จะทดลองกับผู้ผลิตที่อยู่ในเขตจังหวัดเชียงใหม่เท่านั้น

ในส่วนของการทดลองใช้รูปแบบการคัดกรองขั้นต้นนี้ ได้ทดลองใช้กับผู้ผลิต SMEs และ OTOP ที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ รวม 3 ราย คือ กลุ่มผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช 2 ราย และ กลุ่มผ้า และผลิตภัณฑ์จากผ้า 1 ราย

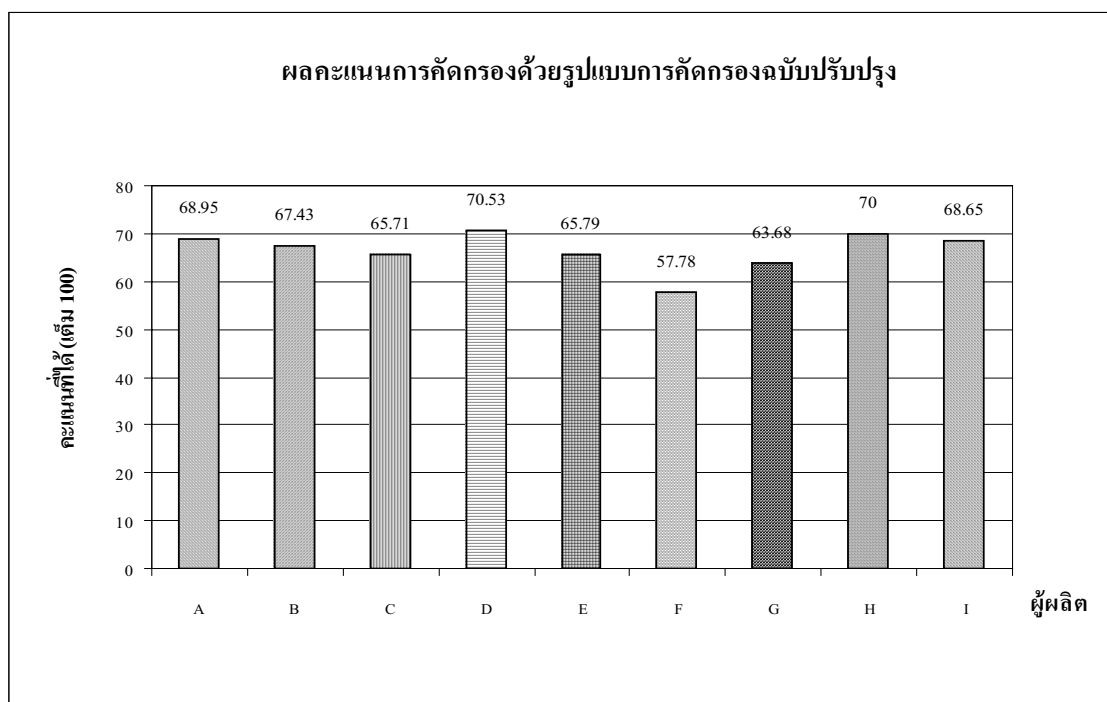
(ดูรายละเอียดของผู้ผลิตทั้ง 3 รายในภาคผนวก 4.2) จากนั้นได้ทำการทดลองสรุปผลการคัดกรอง การแบ่งระดับผู้ผลิต และการระบุปัญหาที่พบของผู้ผลิตทั้ง 3 ราย ดังรายละเอียดในภาคผนวก 4.5 ซึ่งแสดงผลการคัดกรองด้วยรูปแบบการคัดกรองขั้นต้น

จากการทดลองใช้รูปแบบการคัดกรองขั้นต้นกับผู้ผลิตทั้ง 3 รายข้างต้น และผลการคัดกรองที่ออกมาพบว่า ยังมีประเด็นที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการคัดกรอง เช่น คำอธิบายของหลักการให้คะแนนมีความหมายที่ยังไม่ชัดเจน การแบ่งช่วงคะแนนเพื่อแบ่งระดับองค์กรผู้ผลิตนั้นยังไม่สามารถสื่อถึงระดับองค์กรที่แท้จริง การจัดลำดับของเกณฑ์การคัดกรองยังไม่ต่อเนื่อง คำอธิบายในรายละเอียดของเกณฑ์การคัดกรองบางเกณฑ์ยังไม่สมบูรณ์ ยังขาดประเด็นการคัดกรองบางประเด็นที่น่าจะสำคัญต่อการประเมิน ส่วนของการเก็บข้อมูลในเรื่องของรายรับ และรายจ่ายในด้านต่างๆ ยังไม่ครอบคลุมทุกประเด็นที่เกี่ยวข้อง และมีปัญหาในการสอบถามข้อมูลในส่วนนี้กับผู้ผลิต เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ค่อนข้างจะเป็นความลับ และทางผู้ผลิตเองส่วนใหญ่ก็ไม่ได้มีการบันทึกไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น

หลังจากที่ได้ปรับปรุงพัฒนา รูปแบบการคัดกรองขั้นต้นเดิมตามประเด็นที่ได้พบในช่วงของการทดลองใช้รูปแบบการคัดกรองขั้นต้นกับผู้ผลิตทั้ง 3 ราย ทำให้ได้รูปแบบการคัดกรองฉบับขั้นต้นฉบับปรับปรุง (ดูรายละเอียดรูปแบบการคัดกรองขั้นต้นฉบับปรับปรุงในภาคผนวก 4.6) ซึ่งน่าจะมีความครบถ้วน สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการคัดกรองที่ได้ตั้งไว้ การดำเนินการขั้นต่อไปคือการนำรูปแบบการคัดกรองขั้นต้นฉบับปรับปรุงที่ได้นี้ ไปทำการทดลองใช้คัดกรองจริงกับผู้ผลิต SMEs และ OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมใน 3 กลุ่มสินค้าที่ได้คัดเลือกมา โดยทำการประเมิน กลุ่มสินค้าละ 3 ราย รวมเป็น 9 ราย (ดูรายละเอียดของผู้ผลิตทั้ง 9 รายในภาคผนวก 4.2) จากนั้นได้ทำการสรุปผลการคัดกรอง การแบ่งระดับผู้ผลิต และการระบุปัญหาที่พบของผู้ผลิตทั้ง 9 ราย ดังรายละเอียดในภาคผนวก 4.7 ซึ่งสามารถสรุปประเด็นหลักในผลการคัดกรองของแต่ละองค์กรได้ดัง รูปที่ 4.2 และ ตารางที่ 4.2

จากการใช้รูปแบบการคัดกรองฉบับปรับปรุงกับผู้ผลิต SMEs และ OTOP ทั้ง 9 ราย ตามขอบเขตของการศึกษาวิจัยที่กำหนด และการสรุปผลการคัดกรอง พบว่า

1. รูปแบบการคัดกรองฉบับปรับปรุง เมื่อนำไปคัดกรองแล้ว พบว่ามีเกณฑ์การคัดกรองที่ครอบคลุมมากขึ้น การจัดเรียงเกณฑ์ในการคัดกรองมีความต่อเนื่อง ทำให้การสื่อสารความเข้าใจกับองค์กรผู้ผลิต ในการคัดกรองเป็นไปอย่างราบรื่น และได้ข้อมูลที่ครบถ้วนมากขึ้น
2. ในการคัดกรองครั้งนี้ ได้มีความพยายามที่จะเก็บข้อมูลทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นรายรับ รายจ่าย ตามหัวข้อที่ได้ออกแบบไว้ในรูปแบบการคัดกรอง แต่ประสบปัญหาเป็นอย่างมาก เนื่องจากทางผู้ผลิต SMEs และ OTOP ส่วนใหญ่ไม่ได้มีการรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้ไว้ และเมื่อให้มีการประมาณการตัวเลขทางการเงินเหล่านี้ ก็พบว่าตัวเลขทางการเงินที่ประมาณการมานั้นน่าจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ไม่สามารถสะท้อนภาพขององค์กรได้ เหตุผลอีกประการหนึ่งก็อาจจะเนื่องจากข้อมูลด้านการเงินเหล่านี้ ค่อนข้างที่จะเป็นความลับขององค์กร ทางผู้ผลิตเองก็ไม่กล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงเท่าใดนัก



รูปที่ 4.2 กราฟแสดงผลคะแนนการคัดกรองด้วยรูปแบบการคัดกรองฉบับปรับปรุง

จากข้อสรุปทั้ง 4.2 ข้างต้น จึงได้ทำการปรับปรุงรูปแบบการคัดกรองฉบับปรับปรุงอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้รูปแบบการคัดกรองฉบับสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดของการปรับปรุง คือ สลับตำแหน่งของเกณฑ์การคัดกรองบางเกณฑ์ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องที่สุด และ คงหัวข้อในการเก็บข้อมูลทางการเงินไว้อยู่ เนื่องจากยังคงเป็นประเด็นที่มีผลต่อการประเมินองค์กรผู้ผลิต แต่ควรมีการปรับในวิธีการที่จะเข้าคัดกรอง โดยอาศัยการพัฒนาเป็นโปรแกรมความร่วมมือกับผู้ประกอบการอย่างเป็นทางการ ที่จะมีผลในการช่วยเหลือ หรือ พัฒนางค์กรนั้นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (ดูรายละเอียดของรูปแบบการคัดกรองขั้นต้นฉบับสมบูรณ์ ในภาคผนวก 4.8)

ตารางที่ 4.2 ผลคะแนนการคัดกรองด้วยรูปแบบการคัดกรองฉบับปรับปรุง และระดับขององค์กรผู้ผลิต

องค์กรผู้ผลิต	คะแนนรวมขององค์กรที่ได้ (เต็ม100)	เกรดขององค์กรที่ได้รับ	คะแนนในแต่ละด้าน (เต็มด้านละ 100)				ภาพรวมองค์กร	
			การจัดซื้อค่า	การจัดผู้ส่งมอบ	การผลิตและตรวจสอบ	การขนส่ง	บทสรุปขององค์กร	ปัญหาที่พบ
A	68.95	B	62.22	56.00	80.00	75.00	มีคุณภาพ มาตรฐาน ความสามารถในการผลิต และศักยภาพในการดำเนินธุรกิจสูง สินค้ามีจุดเด่นในตัวเอง ทำให้สามารถแข่งขันได้	การสื่อสารข้อมูลของลูกค้าไปยังพนักงานที่ยังมีข้อบกพร่อง การขยายตลาดเพิ่มลูกค้าใหม่ที่ยังไม่เป็นรูปธรรม การจัดการด้านผู้ส่งมอบวัตถุดิบที่ยังไม่สามารถเชื่อถือหรือไว้วางใจได้ การควบคุมการผลิตในภาคนี้การนี้ที่มีคำสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้น
B	67.43	B	57.50	70.00	73.85	60.00	มีคุณภาพ มาตรฐาน ความสามารถในการผลิต และศักยภาพในการดำเนินธุรกิจสูง สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เป็นงานฝีมือ มีแรงงานที่มีความชำนาญสูง	ไม่มีระบบการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาตลาดเดิมและการขยายตลาดเพิ่มลูกค้าใหม่ที่ยังไม่เป็นรูปธรรม มีผู้ส่งมอบวัตถุดิบหลักและชนิดเพียงรายเดียว ยังไม่มีการสร้างแรงจูงใจฝีมือเพื่อรองรับการผลิตในอนาคตในกรณีที่มีคำสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้น ไม่มีการบรรจุภัณฑ์สินค้า และพบว่าสินค้ามีความเสียหายในการขนส่ง
C	65.71	B	55.00	70.00	67.14	73.33	มีคุณภาพ มาตรฐาน ความสามารถในการผลิต และศักยภาพในการดำเนินธุรกิจสูง สินค้ามีความปราณีต และแบบเฉพาะตัว แห่ส่งวัตถุดิบหาง่าย มีแรงงานที่มีฝีมือ	ไม่มีความสามารถ และไม่มีแนวทางในการขยายตลาดเพื่อเพิ่มลูกค้าใหม่ กำลังการผลิตที่จำกัดที่ ถึงแม้ในปัจจุบันจะรับได้ปริมาณค่อนข้างมากและมีความยืดหยุ่น

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์กรผู้ผลิต	คะแนนรวมขององค์กรที่ได้ (เต็ม100)	เกรดขององค์กรที่ได้	คะแนนในแต่ละด้าน (เต็มด้านละ 100)				ภาพรวมองค์กร	
			การจัด การลูกค้า	การจัด การผู้ส่งมอบ	การผลิต และตรวจสอบ	การขนส่ง	บทสรุปขององค์กร	ปัญหาที่พบ
D	70.53	B	64.44	70.00	74.67	70.00	มีคุณภาพ มาตรฐาน ความสามารถในการผลิต และศักยภาพในการดำเนินธุรกิจสูง สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ผู้ผลิตรายอื่นทำไม่ได้ มีการจัดการลูกค้าที่ดี วัตถุดิบหลักสามารถใช้ร่วมกันได้ มีการวางแผนการผลิตที่เป็นระบบ	การสื่อสารข้อมูลกับผู้ส่งมอบและการติดตามวัตถุดิบยังมีความล่าช้าอยู่บ้าง การมีผู้ส่งมอบวัตถุดิบน้อยราย การรองรับการขยายตัวของการผลิตในอนาคต
E	65.79	B	62.22	50.00	76.00	75.00	มีคุณภาพ มาตรฐาน ความสามารถในการผลิต และศักยภาพในการดำเนินธุรกิจสูง มีจุดเด่นที่คุณภาพสินค้าและการบริการลูกค้า มีช่องทางการขยายตลาดต่างประเทศ	การรักษาลูกค้าเก่ายังทำได้ไม่ดี ไม่มีระบบการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ความคุ้มค่าเวลาในการสั่งซื้อวัตถุดิบค่อนข้างยาก การจัดการด้านผู้ส่งมอบวัตถุดิบที่ยังไม่สามารถเชื่อถือหรือไว้วางใจได้ ยังไม่มีแนวทางการพัฒนาวิธีการผลิตที่ชัดเจน การมีข้อจำกัดในเรื่องของกำลังการผลิตเพื่อรองรับการขยายตลาดในอนาคต ความล่าช้าในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต และการส่งมอบสินค้า
F	57.78	C	45.00	40.00	78.57	55.00	มีคุณภาพ มาตรฐาน ความสามารถในการผลิต และศักยภาพในการดำเนินธุรกิจพอใช้ มีจุดเด่นเรื่องของแนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์	การรักษาลูกค้าเก่า และการขยายธุรกิจ เพิ่มลูกค้าใหม่ยังทำได้ไม่ดี ไม่มีระบบการสื่อสาร รับผิดชอบต่อลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ไม่สามารถควบคุมช่วงเวลาในการสั่งซื้อวัตถุดิบ การจัดการด้านผู้ส่งมอบวัตถุดิบที่ยังไม่สามารถเชื่อถือหรือไว้วางใจได้ วัตถุดิบที่ได้มีคุณภาพไม่ดีนัก มีข้อจำกัดในเรื่องของกำลังการผลิตและไม่มีควมยืดหยุ่นในการผลิตที่ไม่ได้วางแผนล่วงหน้า

ตาราง 4.2 (ต่อ)

องค์กรผู้ผลิต	คะแนนรวมขององค์กรที่ได้ (เต็ม100)	เกรดขององค์กรที่ได้	คะแนนในแต่ละด้าน (เต็มด้านละ 100)				ภาพรวมองค์กร	
			การจัดซื้อ	การจัดผู้ส่งมอบ	การผลิตและตรวจสอบ	การขายส่ง	บทสรุปขององค์กร	ปัญหาที่พบ
G	63.68	B	55.55	60.00	72.00	48.00	มีคุณภาพ มาตรฐาน ความสามารถในการผลิต และศักยภาพในการดำเนินงาน สูง สินค้ามีความเฉพาะตัวสูง เนื่องจากใช้ภูมิปัญญาของชาวเขา ที่ชาวพื้นราบทำไม่ได้ มีการพยายามปรับปรุงพัฒนาในเรื่องแบบ และประโยชน์ใช้สอยของสินค้าอยู่เสมอ	การสื่อสารข้อมูลกับลูกค้ายังมีข้อบกพร่อง การสื่อสารกับผู้ส่งมอบ ผู้รับเหมาช่วงหรือแรงงานผลิตที่ยังมีปัญหา ในอนาคตอาจไม่สามารถกำหนดรายละเอียดของการผลิตได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากธรรมชาติของแรงงานผลิตที่มีความเป็นตัวของตัวเองค่อนข้างสูง
H	70	B	62.50	48.00	90.00	70.00	มีคุณภาพ มาตรฐาน ความสามารถในการผลิต และศักยภาพในการดำเนินงาน สูง มีจุดเด่นที่คุณภาพสินค้าที่ดีเมื่อเทียบกับสินค้าแบบเดียวกันที่มีอยู่ในตลาด มีการวางระบบการผลิตที่ดี และเป็นมาตรฐาน	ไม่มีแนวทางในการขยายตลาดธุรกิจและการเพิ่มลูกค้าใหม่ วัตถุดิบต้องสั่งทำพิเศษทำให้ขาดความยืดหยุ่นเมื่อมีการสั่งซื้อเพิ่มขึ้นโดยไม่ได้แจ้งล่วงหน้า การจัดการกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบที่ยังไม่สามารถเชื่อถือหรือไว้วางใจได้และผู้ส่งมอบที่ล่าช้า ต้องการการพัฒนาวิธีการผลิตในบางขั้นตอน
I	68.65	B	57.78	70	74.29	70	มีคุณภาพ มาตรฐาน ความสามารถในการผลิต และศักยภาพในการดำเนินงาน สูง สินค้ามีคุณภาพดี วัตถุดิบที่ใช้สามารถหาได้ง่าย	ปัญหาในการขยายธุรกิจและเพิ่มลูกค้า ไม่มีแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และวิธีการผลิต มีข้อจำกัดของกำลังการผลิตทำให้ไม่ยืดหยุ่นในการรับความต้องการจากลูกค้าที่มีจำนวนมาก หรือมีการเปลี่ยนแปลงกะทันหัน

4.6 การพัฒนารูปแบบการคัดกรองขั้นสุดท้าย (Final Selection Model)

หลังจากที่ได้ทดสอบรูปแบบการคัดกรองขั้นต้น และ ทำการประเมินผล ที่วิจัยได้นำรูปแบบการคัดกรองขั้นต้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมิน แล้วทำการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการคัดกรอง โดยรูปแบบในการคัดกรองที่ได้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. การประเมินด้านกระบวนการในการดำเนินการขององค์กร
2. การประเมินด้านตัวสินค้า
3. การประเมินด้านโซ่คุณค่า (Value Chain) และการส่งเสริมพัฒนาท้องถิ่น
4. การประเมินด้านผลลัพธ์ขององค์กร

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านที่ 1 การประเมินด้านกระบวนการในการดำเนินการขององค์กร

การประเมินเกี่ยวกับกระบวนการในการดำเนินการ (Process) จะทำการประเมินใน 5 ส่วนหลัก คือ (1) การจัดการตลาดและลูกค้า (2) การจัดการผู้ส่งมอบ (3) การบริหารการผลิต (4) การจัดส่ง และ (5) การบริหารองค์กร สำหรับการให้คะแนนจะอาศัย การสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต ขอดูเอกสาร และขอดูบันทึก

ด้านที่ 2 การประเมินด้านตัวสินค้า

ในการประเมินตัวสินค้าให้ใช้การประเมินของ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช) เป็นเกณฑ์ โดยแยกตามผลิตภัณฑ์หลักๆ ในงานวิจัยคือ (1) ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า (2) เครื่องไม้ และ (3) ผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืช ซึ่งทำการประเมินในเรื่องของ ลักษณะทั่วไป สี การประกอบ การประกอบด้วยวัสดุอื่น และ การเคลือบเงา

ด้านที่ 3 การประเมินด้านโซ่คุณค่า (Value Chain) และการส่งเสริมพัฒนาท้องถิ่น

ในการประเมินด้านโซ่คุณค่าและการส่งเสริมพัฒนาท้องถิ่น สามารถที่จะประเมินได้จาก (1) มูลค่าเพิ่มที่สร้างขึ้น (2) ราคาขายต่อต้นทุนในการผลิตทั้งหมด (3) สัดส่วนการใช้วัตถุดิบภายในพื้นที่ (4) การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น (5) จำนวนสมาชิก และ คนงาน (6) การมีส่วนในการสร้างตลาดในผลิตภัณฑ์หรือสินค้าอื่นๆ และ (7) จำนวนภาษีที่จ่าย

ด้านที่ 4 การประเมินผลการดำเนินงาน

ในการประเมินผลการดำเนินงานสามารถประเมินออกมาโดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (1) คุณภาพสินค้าและบริการ ซึ่งจะประเมินจาก จำนวนลูกค้า ยอดขายสินค้า ความต่อเนื่องของตลาด คุณภาพของผู้ขาย ปัจจัยการผลิต และ ผู้รับเหมาช่วง คุณภาพในการผลิต และ ส่งมอบสินค้า สัดส่วนของเสียในกระบวนการผลิต และ สัดส่วนสินค้าที่ถูกส่งกลับจากลูกค้า (2) ต้นทุนของสินค้า ประเมินจาก มูลค่าสินค้าคงคลัง ระยะเวลาเฉลี่ยของสินค้าคงคลัง ค่าเสียโอกาสสินค้าขาดมือ และ สัดส่วนต้นทุนของสินค้า (3) ความรวดเร็วและถูกต้องของการจัดส่ง (4) ความยืดหยุ่น ประเมินจาก การพัฒนาสินค้า ความสามารถในการจัดการกับคำสั่งซื้อหรือผลิตในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดต่างๆทั้งในเรื่องของชนิด จำนวน วัน-เวลา และ รายละเอียดในการขนส่ง โดยไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า และ (5) การสร้างมูลค่าเพิ่ม และ การส่งเสริมพัฒนาท้องถิ่น

สำหรับรายละเอียดของรูปแบบการคัดกรองขั้นสุดท้ายในภาคผนวก 4.9

บทที่ 5

การคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม

5.1 การให้คะแนนผลการคัดกรองที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยตามโครงการนี้ ได้ขอความร่วมมือกับพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ในการร่วมดำเนินการพัฒนาแบบการคัดกรอง โดยขอให้พัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่เน้นการมีส่วนร่วมในส่วนของการสนับสนุนข้อมูลของ SMEs และ OTOP ตามที่ผู้ศึกษาวิจัยต้องการ รวมทั้งการประสานความร่วมมือไปยัง SMEs และ OTOP ในการให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้ศึกษาวิจัย โดยขอบเขตของการเก็บข้อมูลในการศึกษาวิจัยนี้ได้กำหนดไว้คือกลุ่มสินค้าหัตถอุตสาหกรรมที่อยู่ในพื้นที่จังหวัด เชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จากพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 50 ราย โดยการใช้เกณฑ์ในเรื่องของจำนวนที่มีมากที่สุด (จำนวนผู้ผลิตมากที่สุด) 3 อันดับแรก เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มสินค้า (กลุ่มผู้ผลิตสินค้า) หัตถอุตสาหกรรม ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง ตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตของการศึกษาวิจัยโครงการ ซึ่งสรุปผล 3 อันดับที่มีจำนวนมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 5.1 ได้แก่

1. ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า
2. เครื่องไม้
3. ผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช

รูปแบบการให้คะแนนผลการคัดกรองหัตถอุตสาหกรรม (Grading Model) OTOP และ SMEs ที่ได้มีด้วยกัน 5 ส่วน โดยในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1: การจัดการตลาด มีคะแนนการประเมิน 35 คะแนน

เป็นส่วนของการคัดกรองในด้านการจัดการลูกค้าในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การกำหนดกลุ่มลูกค้า และการนำมากำหนดทิศทางสินค้าและบริการ การสื่อสารกับลูกค้า การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า การสื่อสารภายในองค์กร การประเมินคู่แข่งชั้น กลยุทธ์การตั้งราคาที่ตอบสนองต่อตลาด เป็นต้น

ส่วนที่ 2: การจัดการผู้ส่งมอบ มีคะแนนการประเมิน 35 คะแนน

เป็นส่วนของการคัดกรองในด้านการจัดการผู้ส่งมอบและผู้รับเหมาช่วงในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ ช่องทางการสื่อสารกับผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการควบคุมแผนการสั่งซื้อ ความสามารถในการควบคุมช่วงระยะเวลา นำ ความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ หรือสินค้าที่ได้รับในด้านของชนิด จำนวน และคุณภาพ การประเมินผู้ส่งมอบ และความสามารถในการจัดเก็บวัตถุดิบ เป็นต้น

ส่วนที่ 3: การผลิตและการตรวจสอบ มีคะแนนการประเมิน 55 คะแนน

เป็นส่วนของการคัดกรองในด้านการผลิตและการตรวจสอบในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การวางแผนและควบคุมการผลิต การจัดการคำสั่งซื้อที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้วางแผนไว้ การผลิตที่ตรงกับความต้องการ ผลผลิตของการผลิต (ผลผลิต/ปัจจัยนำเข้า) การใช้ทรัพยากรประโยชน์จากทรัพยากรในกระบวนการผลิต การจัดการสินค้าที่ถูกส่งกลับมาจากลูกค้า การผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกชิ้น ความสามารถ

ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต การบรรจุสินค้า ระบบการตรวจสอบสินค้า ความสามารถในการเบิกจ่ายวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต ความสามารถในการควบคุมสินค้าคงคลัง การสร้างแบบมาตรฐานของสินค้า เป็นต้น

ตารางที่ 5.1 กลุ่มสินค้าหัตถอุตสาหกรรมที่มีจำนวนมากสุด 3 อันดับใน จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง

กลุ่มสินค้าหัตถอุตสาหกรรมเรียงลำดับตามจำนวนที่มีอยู่จาก มาก - น้อย	เชียงใหม่		ลำพูน		ลำปาง		รวมจำนวนผู้ผลิตแต่ละกลุ่มสินค้าใน 3 จังหวัด (ราย)	ร้อยละรวมของแต่ละกลุ่มสินค้าใน 3 จังหวัด (%)
	จำนวนผู้ผลิต (ราย)	ร้อยละ (%)	จำนวนผู้ผลิต (ราย)	ร้อยละ (%)	จำนวนผู้ผลิต (ราย)	ร้อยละ (%)		
1. ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า	420	78	61	11	60	11	541	62.47
2. เครื่องไม้	201	83	27	11	15	6	243	28.06
3. ผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช	69	84	2	2	11	14	82	9.47
รวมจำนวนผู้ผลิตของทั้ง 3 กลุ่มสินค้าในแต่ละจังหวัด	690	79.67 (เฉลี่ย)	90	10.39 (เฉลี่ย)	86	9.93 (เฉลี่ย)	866	100

ส่วนที่ 4: การขนส่ง มีคะแนนการประเมิน 25 คะแนน

เป็นส่วนของการคัดกรองในด้านการขนส่งในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าในการยืนยันการส่งสินค้า ความสามารถในการส่งสินค้าถึงมือลูกค้าอย่างสมบูรณ์ทั้งชนิด ปริมาณ ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการกำหนดมาตรฐานช่วงเวลานำ การจัดการขนส่งที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า การประเมินผู้รับจ้างขนส่ง เป็นต้น

ส่วนที่ 5: การบริหารองค์กร มีคะแนนการประเมิน 15 คะแนน

เป็นส่วนของการคัดกรองในด้านการจัดการองค์กร การบริหารงานบัญชี และความเป็นผู้นำในการบริหารงาน

วิธีการให้คะแนนในเกณฑ์/ประเด็นการคัดกรอง นั้นมีการให้คะแนนในแต่ละประเด็น หรือเกณฑ์การคัดกรองโดยใช้เกณฑ์การประเมินในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 หลักการให้คะแนนในแต่ละเกณฑ์/ประเด็นการคัดกรอง

คะแนน	แนวทาง และการนำไปปฏิบัติ
0	● ไม่มีแนวทางการดำเนินการในเกณฑ์นั้นๆ
1	● เริ่มมีแนวทางการดำเนินการในเกณฑ์นั้นๆ ● การนำเกณฑ์ดังกล่าวไปปฏิบัติยังมีข้อบกพร่องอยู่มาก เป็นอุปสรรคในความสำเร็จในการดำเนินการในเกณฑ์นั้นๆ
2	● มีแนวทางการดำเนินการในเกณฑ์นั้นๆ และมีประสิทธิผลในการนำไปปฏิบัติ ● มีการนำเกณฑ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ ถึงแม้จะยังไม่สมบูรณ์
3	● มีแนวทางการดำเนินการในเกณฑ์นั้นๆ และมีประสิทธิผลในการนำไปปฏิบัติ โดยส่งผลถึงประเด็นสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ● มีการนำเกณฑ์ดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างดี ถึงแม้จะยังมีบางส่วนไม่สมบูรณ์ ● แนวทางการดำเนินการในเกณฑ์ดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานและการพัฒนาขององค์กร
4	● มีแนวทางการดำเนินการในเกณฑ์นั้นๆ และมีประสิทธิผลในการนำไปปฏิบัติ โดยส่งผลถึงประเด็นสำคัญในการดำเนินธุรกิจ และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ● มีการนำเกณฑ์ดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างดี โดยไม่มีจุดอ่อนหรือจุดบกพร่องที่สำคัญ ● มีการนำแนวทางการดำเนินการในเกณฑ์ดังกล่าวบูรณาการกับเกณฑ์อื่นๆ รวมทั้งความต้องการพื้นฐานและการพัฒนาขององค์กรได้เป็นอย่างดี
5	● มีแนวทางการดำเนินการในเกณฑ์นั้นๆ และมีประสิทธิผลในการนำไปปฏิบัติ โดยส่งผลถึงประเด็นสำคัญในการดำเนินธุรกิจทั้งหมด และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ● มีการนำเกณฑ์ดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ โดยไม่มีจุดอ่อนหรือจุดบกพร่องที่สำคัญ ● มีการนำแนวทางการดำเนินการในเกณฑ์ดังกล่าวบูรณาการกับเกณฑ์อื่นๆ รวมทั้งความต้องการพื้นฐานและการพัฒนาขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์

5.2 การวิเคราะห์ผลการคัดกรองด้วยอัตราส่วนคิดจากคะแนนเต็ม

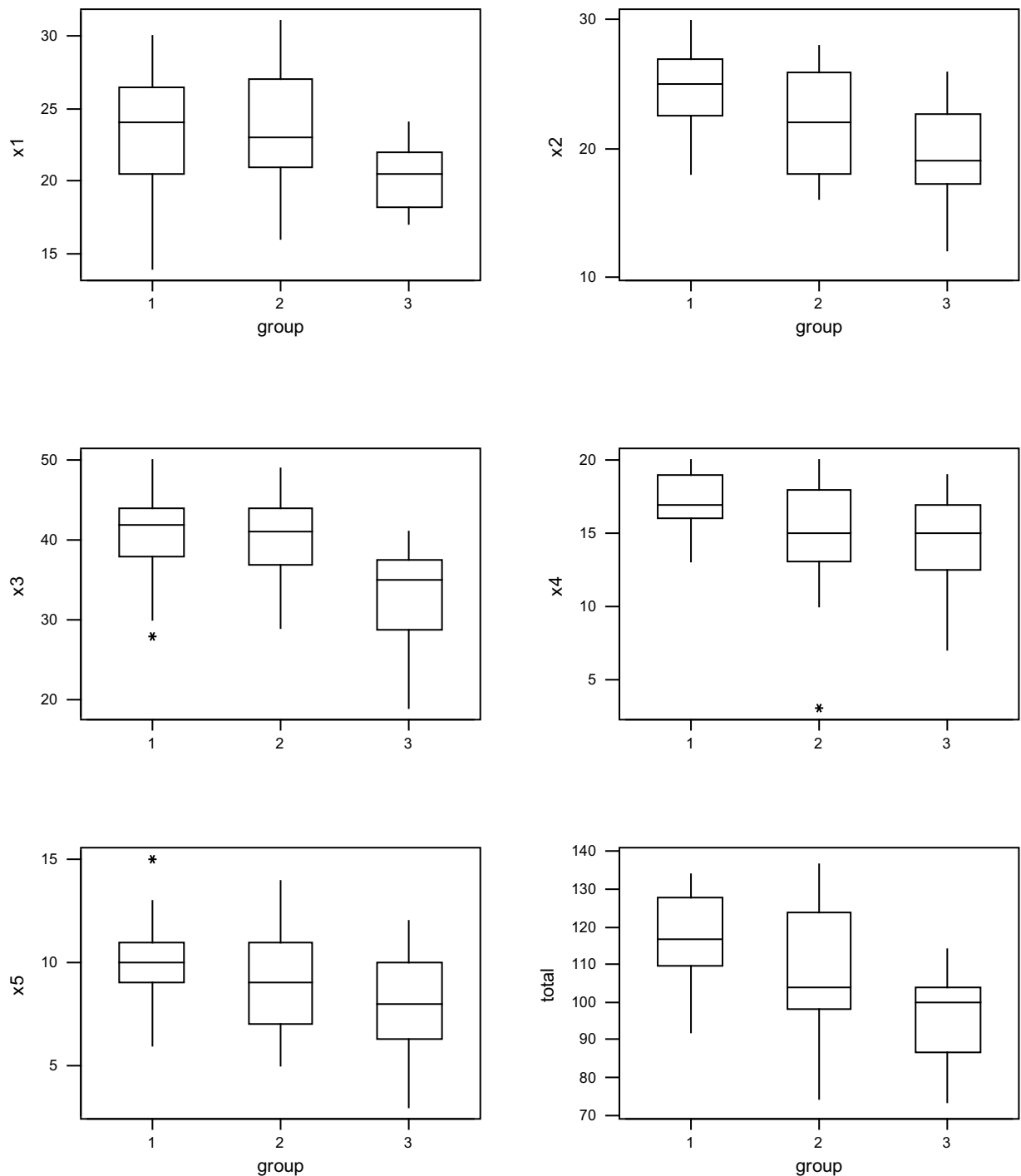
จากรูปแบบการคัดกรองขั้นสุดท้ายที่ถูกพัฒนาขึ้นมา ทีมวิจัยได้นำไปทำการประเมินผู้ประกอบการด้านหัตถอุตสาหกรรมจำนวน 60 ราย โดยการวิเคราะห์ จะแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

ด้านที่ 1 การประเมินด้านกระบวนการในการดำเนินงาน

จากการประเมินองค์กรทั้ง 60 องค์กร พบว่าบางองค์กรมีผลการประเมินไม่ครบทุกด้าน ผลการวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมินในแต่ละหัวข้อ แยกตามกลุ่มของหัตถอุตสาหกรรม 3 กลุ่มได้แก่ 1) ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า 2) เครื่องไม้ และ 3) ผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช โดยผลคะแนนการประเมินสามารถที่จะแจกแจงค่าสถิติพรรณนาได้ดังตารางที่ 5.3 และแสดงเปรียบเทียบโดยใช้แผนภาพในรูปที่ 5.1 ผลจากการวิเคราะห์พบว่า หากพิจารณาเฉพาะในสำนที่ 1 (X1 การจัดการตลาด) พบว่าหัตถอุตสาหกรรม ในกลุ่มที่ 3 ผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช จะมีผลการดำเนินงานด้านการจัดการตลาดและลูกค้าด้อยกว่า หัตถอุตสาหกรรม ในกลุ่มที่ 1 และ 2 ซึ่งการวิเคราะห์ในสำนที่ 2-5 ให้ผลในลักษณะเดียวกันคือ หัตถอุตสาหกรรม ในกลุ่มผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช จะมีผลการดำเนินงานโดยรวมด้อยกว่าหัตถอุตสาหกรรม ในกลุ่มที่ 1 และ 2 โดยสังเกตได้จากแผนภูมิจากจุดกึ่งกลางของ Box Plot

ตารางที่ 5.3 ค่าสถิติพรรณนาผลคะแนนการประเมินในแต่ละส่วนจากการประเมินองค์กร

กลุ่มที่	คะแนนรวม	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1	X1 การจัดการตลาด	21	14.00	30.00	23.7619	3.99881
	X2 ผู้ส่งมอบ	21	18.00	30.00	24.7619	3.01504
	X3 ผลิต	21	28.00	50.00	40.6667	5.52570
	X4 ขนส่ง	21	13.00	20.00	17.1429	2.03189
	X5 องค์กร	21	6.00	15.00	10.1905	2.04007
2	X1 การจัดการตลาด	19	16.00	31.00	23.0000	4.42217
	X2 ผู้ส่งมอบ	19	16.00	28.00	22.1053	3.79905
	X3 ผลิต	19	29.00	49.00	40.0000	5.72519
	X4 ขนส่ง	19	3.00	20.00	14.7368	4.10747
	X5 องค์กร	19	5.00	14.00	9.1579	2.60903
3	X1 การจัดการตลาด	20	17.00	24.00	20.2500	2.14905
	X2 ผู้ส่งมอบ	20	12.00	26.00	19.4000	4.08334
	X3 ผลิต	20	19.00	41.00	33.3500	5.80630
	X4 ขนส่ง	20	7.00	19.00	14.6500	2.99605
	X5 องค์กร	20	3.00	12.00	8.1500	2.51888



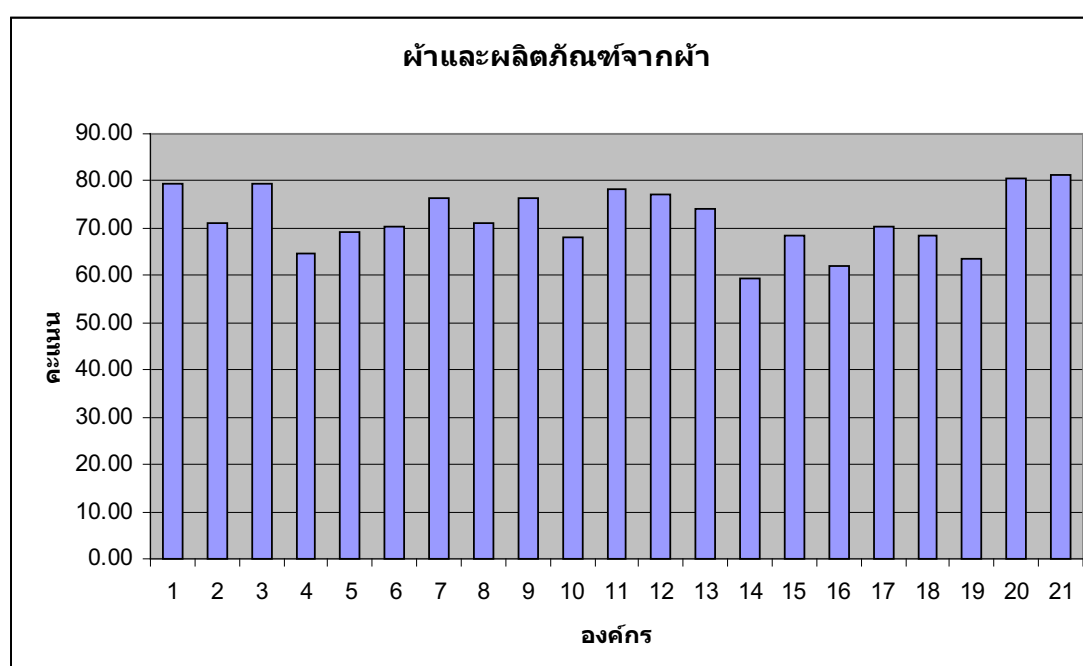
รูปที่ 5.1 ผลคะแนนการประเมินในแต่ละส่วนจากการประเมินองค์กร เปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม

ในการประเมินด้านกระบวนการในการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้ทำการประเมินจากการพิจารณาคะแนนทั้ง 5 ส่วน อันได้แก่ ส่วนที่ 1: การจัดการตลาด มีคะแนนการประเมิน 35 คะแนน ส่วนที่ 2: การจัดการผู้ส่งมอบ มีคะแนนการประเมิน 35 คะแนน ส่วนที่ 3: การผลิตและการตรวจสอบ มีคะแนนการประเมิน 55 คะแนน ส่วนที่ 4: การขนส่ง มีคะแนนการประเมิน 25 คะแนน และส่วนที่ 5: การบริหารองค์กร มีคะแนนการประเมิน 15 คะแนน โดยคะแนนคะแนนรวมทั้งสิ้น 5 ส่วน คือ 165 คะแนน คิดเป็นเทียบเท่า 100% ถ้า

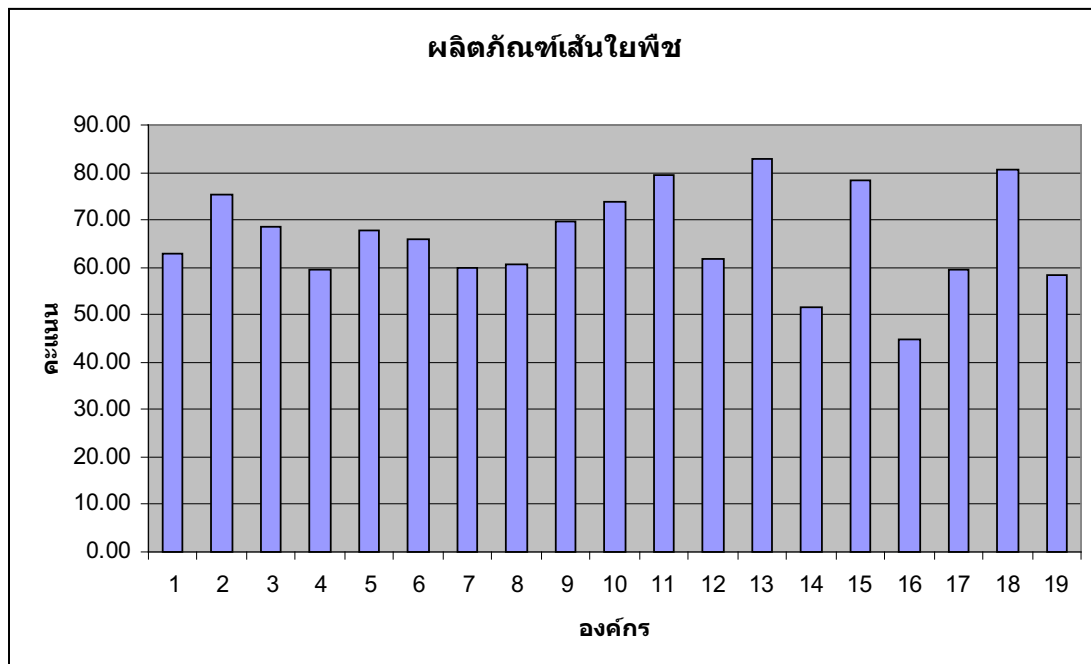
องค์กรใดไม่มีการดำเนินการก็จะมีระดับคะแนนที่ลดหลั่นลงไป แต่ก็ทำการคิดเทียบให้เป็น 100% ผลคะแนนในการประเมินรวมจะถูกนำมาคิดสัดส่วน และถูกแบ่งระดับออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

ระดับ %	เกรด	การแปลความหมาย
80%-100%	เกรด A	มีศักยภาพในธุรกิจสูงมาก สามารถแข่งขันในตลาดได้ดีมาก
70%-79%	เกรด B	มีศักยภาพในธุรกิจสูง สามารถแข่งขันในตลาดได้ดี
60%-69%	เกรด C	มีศักยภาพในธุรกิจพอใช้ อาจจะสามารถแข่งขันในตลาดได้บ้าง
น้อยกว่า 59%	เกรด D	มีศักยภาพในธุรกิจต่ำ ไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้ ต้องปรับปรุง

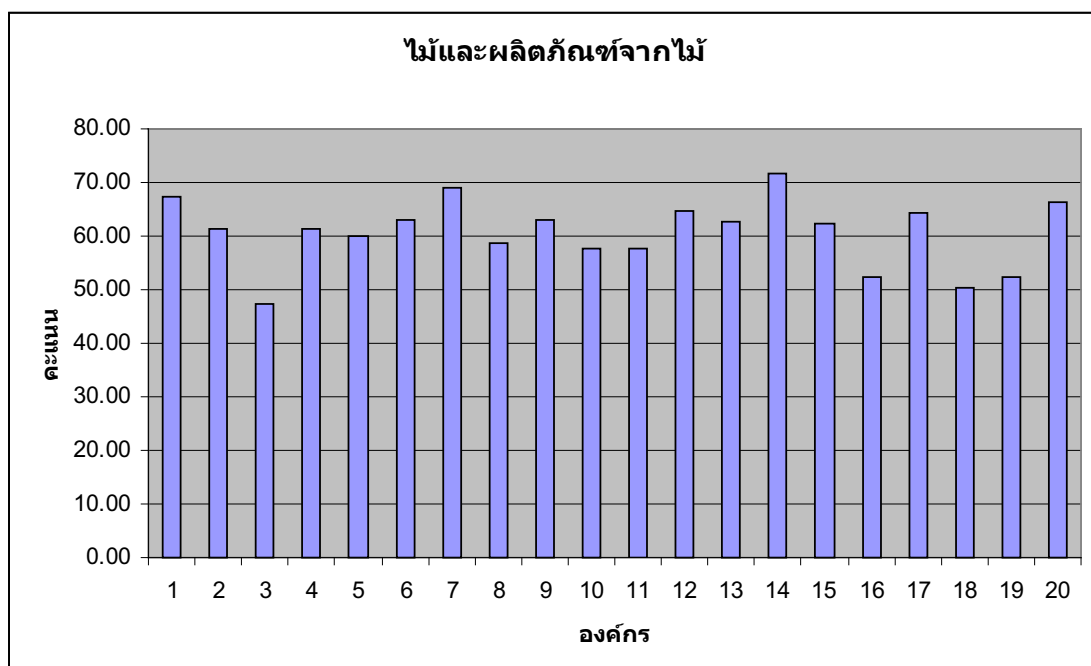
รูปที่ 5.2 ถึง 5.4 แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ประกอบกิจการด้านผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้ามีการดำเนินงานที่ดีกว่า องค์กรที่ประกอบกิจการด้านผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืช และ ไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ โดยพบว่า องค์กรที่ประกอบกิจการด้านผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้ามีระดับการดำเนินการในระดับ A อยู่ 2 องค์กร B 11 องค์กร C 7 องค์กร และ D 1 องค์กร จากทั้งหมด 21 องค์กร ในขณะที่ องค์กรที่ประกอบกิจการด้านผลิตภัณฑ์จากเส้นใย มีระดับการดำเนินการในระดับ A อยู่ 2 องค์กร B 4 องค์กร C 8 องค์กร และ D 5 องค์กร จากทั้งหมด 19 องค์กร และ องค์กรที่ประกอบกิจการด้านไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้มีระดับการดำเนินการในระดับ A อยู่ 0 องค์กร B 1 องค์กร C 12 องค์กร และ D 7 องค์กร จากทั้งหมด 20 องค์กร (ดูรายละเอียดผลการคัดกรองขั้นสุดท้ายได้ในภาคผนวก 5.1)



รูปที่ 5.2 แสดงระดับคะแนนขององค์กรที่ประกอบกิจการด้านผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า



รูปที่ 5.3 แสดงระดับคะแนนขององค์กรที่ประกอบกิจการด้านผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืช



รูปที่ 5.4 แสดงระดับคะแนนขององค์กรที่ประกอบกิจการด้านไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้

ด้านที่ 2 การประเมินด้านตัวสินค้า

ในการประเมินตัวสินค้าได้ใช้เกณฑ์การประเมินของ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช) เป็นหลัก โดยแยกตามผลิตภัณฑ์หลักๆ คือ (1) ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า (2) เครื่องไม้ และ (3) ผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืช ดังแสดงได้ในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 5.4 แสดงผลสรุปการประเมินด้านตัวสินค้าประเภทของหัตถอุตสาหกรรมตามมาตรฐาน มผช

คุณลักษณะ	ประเภทของหัตถอุตสาหกรรม		
	ไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้	ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า	ผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืช
ลักษณะทั่วไป	ดีมาก	ดีมาก	ดี
สี	ดี	ดีมาก	ดี
การประกอบ	ดี	ดี	ดี
การประกอบด้วยวัสดุอื่น	ดีมาก	ดี	ดี
การเคลือบเงา	ดีมาก	ดีมาก	ดี

จากการประเมินพบว่า ตัวสินค้าขององค์กรตัวอย่างที่ได้รับการประเมิน อยู่ในระดับที่ดี ถึง ดีมาก จะมีเฉพาะผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืชเท่านั้นที่ระดับคุณภาพของสินค้าอยู่ในระดับที่ดีเท่านั้น

ด้านที่ 3 การประเมินด้านโซ่คุณค่า (Value Chain) และการส่งเสริมพัฒนาท้องถิ่น

ในการประเมินด้านโซ่คุณค่าและการส่งเสริมพัฒนาท้องถิ่น จะประเมินจากมูลค่าเพิ่มที่สร้างขึ้น สัดส่วนการใช้วัตถุดิบภายในพื้นที่ การใช้ภูมิปัญญาที่พัฒนาจากท้องถิ่น จำนวนแรงงาน และการสร้างตลาดในผลิตภัณฑ์หรือสินค้าเกี่ยวเนื่องอื่นๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการสร้างมูลค่าเพิ่ม และการพัฒนาท้องถิ่น จากผลการประเมินสามารถที่จะสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงผลสรุปการประเมินด้านการประเมินด้านโซ่คุณค่า และการส่งเสริมพัฒนาท้องถิ่น

คุณลักษณะ	ประเภทของหัตถอุตสาหกรรม		
	ไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้	ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า	ผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืช
มูลค่าเพิ่มที่สร้างขึ้น (%)	60-65	70-80	60-65
สัดส่วนการใช้วัตถุดิบภายในพื้นที่ (%)	60-80	70	60-80
การใช้ภูมิปัญญาที่พัฒนาจากท้องถิ่น	ใช้	ใช้	ใช้
จำนวนแรงงาน (คน)	20	15	20
การสร้างตลาดในผลิตภัณฑ์หรือสินค้าเกี่ยวเนื่องอื่นๆ	ไม้สัก ไม้ไผ่ และ กะลา	ไม้ โลหะ ผ้า	ไม้สัก ไม้ไผ่ และ กะลา

ซึ่งจะเห็นได้ว่าหัตถอุตสาหกรรมประเภท ไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า และ ผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืชสามารถที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงมาก รวมทั้งมีการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นที่ค่อนข้างสูงด้วย

ด้านที่ 4 การประเมินผลการดำเนินงาน

ในด้านนี้จะเป็นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะทำการประเมินใน 5 เรื่องใหญ่ๆ คือ คุณภาพสินค้าและบริการ ต้นทุนของสินค้า ความรวดเร็วและความถูกต้องในการจัดส่ง ความยืดหยุ่น และการสร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมท้องถิ่น โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังตารางที่ 5.6 ซึ่งจะพบว่า ลูกค้าหลักส่วนใหญ่เป็นลูกค้าภายในพื้นที่และภายในประเทศ แต่มีการสัดส่วนของลูกค้าทั่วไป อยู่ที่ต่างประเทศ เป็นส่วนใหญ่ ยอดขายอยู่ในช่วง 30,000 – 60,000 บาทต่อเดือน ตลาดมีความต่อเนื่องค่อนข้างดี คุณภาพของผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้รับเหมาช่วงอยู่ในระดับ ดี ถึง ดีมาก มีสัดส่วนของเสียน้อย มีมูลค่าสินค้าคงคลังน้อย ยอดวันประเภทผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้าจะมีประมาณ 30% แต่ระยะเวลาสินค้าคงคลังโดยเฉลี่ยค่อนข้างจะยาว ต้นทุนส่วนใหญ่จะเป็นต้นทุนด้านแรงงานและวัตถุดิบ มีความรวดเร็วและความถูกต้องในการจัดส่งที่สูง ผู้ประกอบการมีการพัฒนาสินค้าอยู่อย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมท้องถิ่น คือ มีการซื้อปัจจัยการผลิตจำนวนประมาณ 10,000 - 40,000 และยังไม่มียระบบเครือข่าย

การประเมินค่าความเที่ยงตรงของรูปแบบคัดกรองขั้นสุดท้าย

หลังจากการนำรูปแบบการคัดกรองฉบับสมบูรณ์ไปประเมินผู้ประกอบการ OTOP และ SMEs จำนวน 60 องค์กร ผลข้อมูลจากการประเมินทางคณะผู้วิจัยได้คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของรูปแบบการคัดกรองเพื่อให้มั่นใจว่ารูปแบบการคัดกรองมีความเชื่อมั่นและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลการประเมินโดยใช้คะแนนผลการประเมินด้านกระบวนการในการดำเนินการขององค์กร พบว่ารูปแบบการคัดกรองมีค่าความเชื่อมั่นโดยรวม (ค่า Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.896 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการคัดกรองมีความเชื่อมั่นสูง ผู้วิจัยยังได้คำนวณหาค่าความเชื่อมั่นรูปแบบการคัดกรองในแต่ละด้าน พบว่า ความเชื่อมั่นของรูปแบบการคัดกรองในการประเมินเกี่ยวกับกระบวนการในการดำเนินการ (Process) ในด้าน การจัดการตลาดและลูกค้ามีค่าเท่ากับ 0.596 ความเชื่อมั่นของรูปแบบการคัดกรองในการประเมินเกี่ยวกับการจัดการผู้ส่งมอบมีค่าเท่ากับ 0.698 ความเชื่อมั่นของรูปแบบการคัดกรองในการประเมินเกี่ยวกับการบริหารการผลิตมีค่าเท่ากับ 0.749 ความเชื่อมั่นของรูปแบบการคัดกรองในการประเมินเกี่ยวกับการจัดส่งมีค่าเท่ากับ 0.529 และ ความเชื่อมั่นของรูปแบบการคัดกรองในการประเมินเกี่ยวกับการบริหารองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.702 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบการคัดกรองมีค่าความเชื่อมั่นในการประเมินทุกด้าน

ตารางที่ 5.6 สรุปผลการดำเนินงานขององค์กร

การประเมิน	ประเภทของหัตถอุตสาหกรรม		
	ไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้	ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า	ผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืช
1. คุณภาพสินค้าและบริการ			
จำนวนลูกค้าหลักในพื้นที่ในประเทศ:ต่าง ประเทศ	0:6:4	2:4:0	3:5:7
สัดส่วนลูกค้าในในพื้นที่ในประเทศ:ต่างประเทศ	0:40:60	0:20:80	25:25:50
ยอดขายต่อเดือน (บาท)	30,000	60,000	-
ความต่อเนื่องของตลาด (เดือน)	7	7	7
คุณภาพของผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้รับเหมา			
- ส่งตามรายการ (%)	90/90	100/100	85/90
- ส่งตามปริมาณ (%)	90/90	100/100	85/90
- ส่งตามคุณภาพ (%)	90/90	80/90	80/90
สัดส่วนของเสีย (%)	5-10	1-2	5
สัดส่วนสินค้าถูกส่งกลับ (%)	1-2	0	2
2. ต้นทุนของสินค้า			
มูลค่าสินค้าคงคลัง (ร้อยละของเงินทุน)	10	30	20
ระยะเวลาเฉลี่ยของสินค้าคงคลัง (เดือน)	3	2	1-2
ค่าเสียโอกาสของขาดมือ	-	-	-
สัดส่วนต้นทุน แรงงาน:วัตถุดิบ:ตลาด:โซ่หุ้:ขน ส่งอื่นๆ (ร้อยละของราคาขาย)	30:30:0:5:0:0	30:30:10:5:0:0	40:50:10:2:5:3
3. ความรวดเร็วและถูกต้องในการจัดส่ง			
ระยะเวลาขนส่ง (วัน)	1	1	2-3
ของถูกส่งกลับรอบปี (%)	1-2	0	1
4. ความยืดหยุ่น			
การพัฒนาสินค้า	สม่ำเสมอ	สม่ำเสมอ	สม่ำเสมอ
ความสามารถในการจัดการกับคำสั่งซื้อหรือ ผลิตในกรณีที่ไม่ได้วางแผนล่วงหน้า	สม่ำเสมอ	สม่ำเสมอ	สม่ำเสมอ
5. การสร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมท้องถิ่น			
จำนวนผู้ขายปัจจัยการผลิต (ราย)	5-10	6	10
มูลค่าซื้อปัจจัยการผลิต (บาท/เดือน)	10,000-15,000	40,000	-
จำนวนแรงงาน (ราย)	20	30	-
ค่าใช้จ่ายแรงงาน (บาท/เดือน)	10,000-20,000	10,000	-
ระบบเครือข่าย	ไม่มี	ไม่มี	น้อยมาก

นอกจากนี้คณะผู้วิจัยพบว่ายังได้คำนวณค่าความเที่ยงตรงของรูปแบบการคัดกรอง โดยใช้คะแนนผลการประเมินด้านกระบวนการในการดำเนินการขององค์กรทั้ง 5 ด้าน พบว่ารูปแบบการคัดกรองมีค่าความเที่ยงตรงในแต่ละด้านสูง ดังแสดงในตารางที่ 4.7 ค่าความเที่ยงตรงของรูปแบบการคัดกรองเมื่อนำไปใช้คัดกรองกลุ่มของผู้ผลิต 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า (2) ไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ และ (3) ผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืช พบว่ารูปแบบการคัดกรองมีค่าความเที่ยงตรงในแต่ละด้านสูงในทุกๆกลุ่ม หมายถึงรูปแบบการคัดกรองมีค่าความเที่ยงตรงสม่ำเสมอ (ดูภาคผนวกที่ 5.2) รูปแบบการคัดกรองมีค่าความเที่ยงตรงไม่ขึ้นอยู่กับผู้ถูกสอบถาม สามารถนำไปใช้ประเมินคัดกรองกลุ่มของผู้ผลิตอื่นๆได้อย่างมีความเชื่อ

ตารางที่ 5.7 ความเที่ยงตรงของรูปแบบการคัดกรอง

	ค่าความเที่ยงตรง
1. การจัดการตลาด	0.788*
2. ผู้ส่งมอบ	0.804*
3. ผลิต	0.860*
4. ขนส่ง	0.735*
5. องค์กร	0.656*

5.3 การวิเคราะห์ผลการคัดกรองด้วยค่า Desirability

ในการประเมินผลด้านกระบวนการในการดำเนินงาน โดยใช้สัดส่วนคิดจากคะแนนเต็มคิดเป็นเทียบเท่า 100% ถ้าองค์กรใดไม่มีการดำเนินการก็จะมีระดับคะแนนที่ลดหลั่นลงไปและทำการคิดเทียบให้เป็น 100% นั้น อาจเกิดความได้เปรียบเสียเปรียบการประเมินในลักษณะที่ว่า หากองค์กร ก มีการดำเนินงานครบถ้วนตั้งแต่ส่วนที่ 1: การจัดการตลาด จนถึงส่วนที่ 5: การบริหารองค์กร โดยองค์กร ก อาจจะมีผลคะแนนการประเมินคิดเป็น 75% ในขณะที่องค์กร ข เป็นองค์กรขนาดเล็ก ที่รับจ้างผลิตอย่างเดียว ไม่ต้องหาตลาดหรือลูกค้า รวมถึงการจัดส่งก็ดำเนินการโดยลูกค้ามารับสินค้าเอง ดังนั้นหากนำรูปแบบคัดกรองไปประเมินจะพบว่ามีส่วนที่ 2: การจัดการผู้ส่งมอบ ส่วนที่ 3: การผลิตและการตรวจสอบ และส่วนที่ 5: การบริหารองค์กร เท่านั้นที่สามารถใช้ประเมินด้านกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กร ข ซึ่งสมมติว่าผลคะแนนการประเมินคิดเป็น 80% ซึ่งสูงกว่าคะแนนการประเมินขององค์กร ก

การเปรียบเทียบระหว่างผลคะแนนการประเมิน ระหว่างองค์กร ก และ ข อาจจะได้ตระหนักถึงความแตกต่างในด้านขนาด (Size) หรือขอบเขตขององค์กร การที่องค์กร ข มีคะแนนการประเมินสูงกว่าองค์กร ก นั้นสามารถโต้แย้งได้ในลักษณะที่ว่า องค์กร ข มีขนาดเล็กกว่าทำให้มีความน่าจะเป็นมากกว่าที่จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานสูงกว่า องค์กร ก ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ใช้แนวคิดของการประเมินโดยใช้ค่า Desirability ซึ่งคำนวณจาก

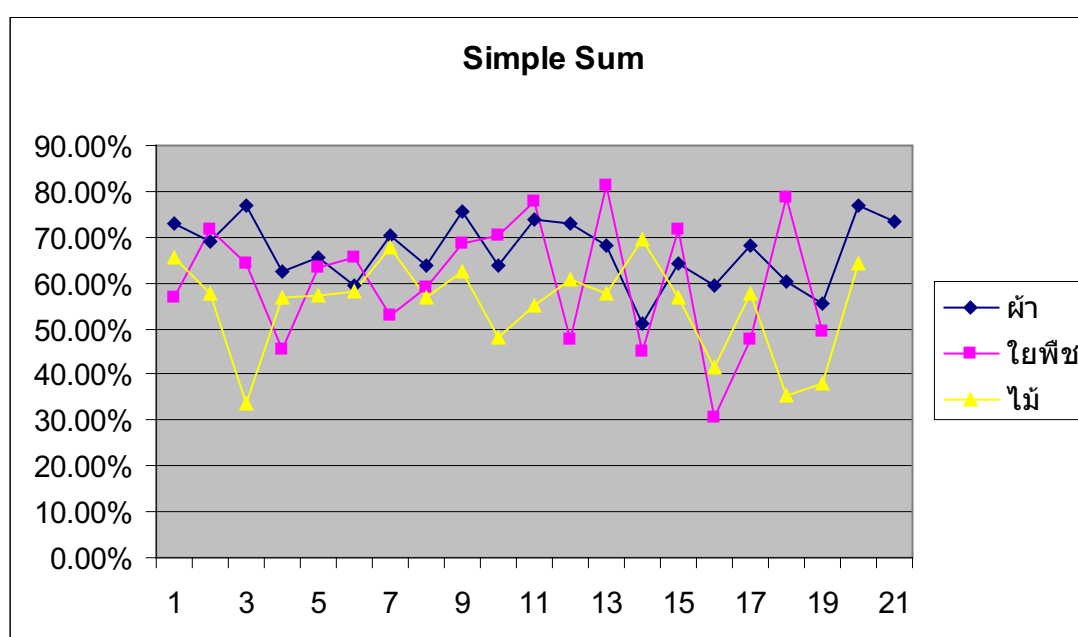
1. ในแต่ละส่วนการประเมิน แปลงผลคะแนนการประเมินในแต่ละข้อให้อยู่ระหว่าง 0-1 (ค่า d_i) โดยคิดจากอัตราส่วนของคะแนนที่ได้ต่อคะแนนเต็มในข้อนั้น ในกรณีที่องค์กรนั้นๆไม่มีกิจกรรมที่ประเมิน ผลการประเมินในหัวข้อนั้นจะถูกกำหนดให้เป็นค่า 0.1 (แทนที่จะเป็น 0 เพื่อให้การคำนวณมีความสมเหตุสมผล)

2. คำนวณค่า Desirability ในแต่ละส่วนการประเมิน $D_k = \left(\prod_{i=1}^{n_k} d_i \right)^{\frac{1}{n_k}}$

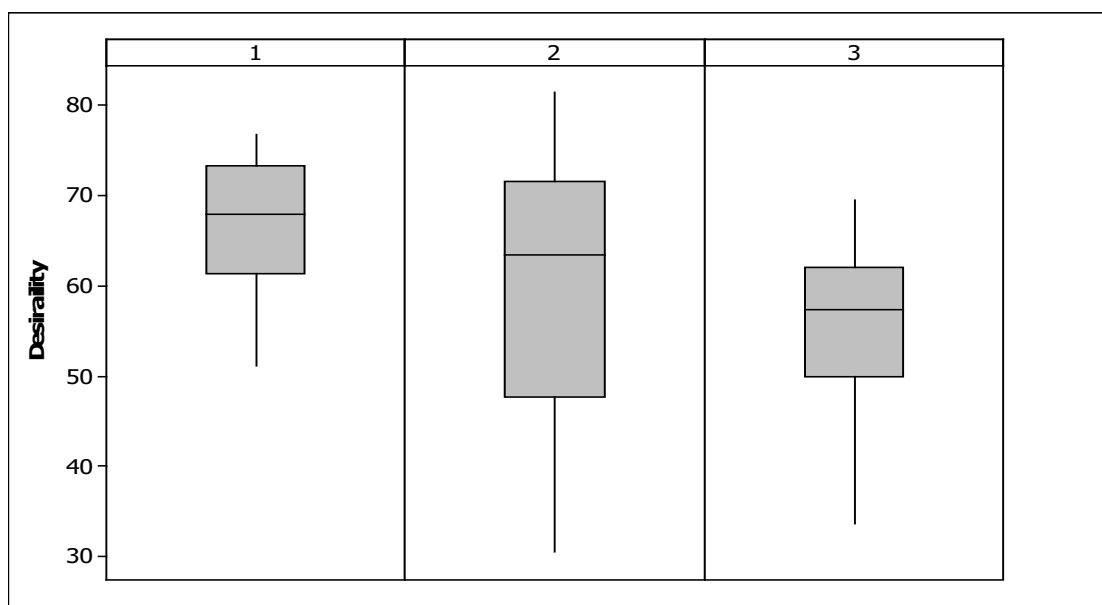
3. คำนวณค่า Desirability รวมจากค่าเฉลี่ยของค่า Desirability ในแต่ละส่วน $\bar{D} = \sum_{k=1}^5 D_k / 5$ และ

แสดงในรูปของร้อยละ

การประเมินโดยใช้ค่า Desirability นั้นเป็นวิธีการคำนวณที่รวมเอาขนาด ขอบเขตการดำเนินงาน ขององค์กรเข้ามาพิจารณาด้วย โดยองค์กรที่มีขอบเขตการดำเนินงานที่เล็กกว่าถึงแม้ว่าจะมีสัดส่วนคะแนน จาก 100% เท่ากันกับองค์กรที่มีขอบเขตการดำเนินงานที่มากกว่า ผลคะแนนการประเมินจะถูกคำนวณออกมาให้ค่าที่น้อยกว่า ซึ่งตรงกับความมีเหตุมีผลและสอดคล้องกับสิ่งที่ควรจะเป็น ผลการประเมินโดยใช้ค่า Desirability ในแต่ละกลุ่มของหัตถอุตสาหกรรม แสดงในรูปที่ 5.5 และ 5.6



รูปที่ 5.5 ค่าเฉลี่ยของค่า Desirability ในแต่ละกลุ่มของหัตถอุตสาหกรรม



รูปที่ 5.6 Box Plot ของค่าเฉลี่ยของค่า Desirability ในแต่ละกลุ่มของหัตถอุตสาหกรรม

จากการประเมินองค์กรทั้ง 60 องค์กร พบเช่นเดียวกันว่าหัตถอุตสาหกรรม ในกลุ่มที่ 3 ผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช จะมีผลการดำเนินงานโดยรวมดีกว่าหัตถอุตสาหกรรม ในกลุ่มที่ 1 และ 2 โดยสังเกตได้จากแผนภูมิจากจุดกึ่งกลางของ Box Plot ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าจุดกึ่งกลางของ Box Plot ในกลุ่มที่ 1 และ 2 ในการประเมินด้านกระบวนการในการดำเนินงาน ผลคะแนนในการประเมินรวมจะถูกนำมาคิดสัดส่วน และถูกแบ่งระดับออกเป็น 4 ระดับเช่นกันโดยใช้เกณฑ์เดียวกันกับในข้อที่ 4.2.1 ได้แก่

ระดับ %	เกรด	การแปลความหมาย
80%-100%	เกรด A	มีศักยภาพในธุรกิจสูงมาก สามารถแข่งขันในตลาดได้ดีมาก
70%-79%	เกรด B	มีศักยภาพในธุรกิจสูง สามารถแข่งขันในตลาดได้ดี
60%-69%	เกรด C	มีศักยภาพในธุรกิจพอใช้ อาจจะสามารถแข่งขันในตลาดได้บ้าง
น้อยกว่า 59%	เกรด D	มีศักยภาพในธุรกิจต่ำ ไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้ ต้องปรับปรุง

จากการประเมินโดยใช้ค่า Desirability พบว่าองค์กรที่ประกอบกิจการด้านผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า มีระดับการดำเนินการในระดับ A อยู่ 0 องค์กร B 8 องค์กร C 9 องค์กร และ D 4 องค์กร จากทั้งหมด 21 องค์กร ในขณะที่ องค์กรที่ประกอบกิจการด้านผลิตภัณฑ์จากเส้นใย มีระดับการดำเนินการในระดับ A อยู่ 1 องค์กร B 5 องค์กร C 4 องค์กร และ D 9 องค์กร จากทั้งหมด 19 องค์กร และ องค์กรที่ประกอบกิจการด้านไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้มีระดับการดำเนินการในระดับ A อยู่ 0 องค์กร B 0 องค์กร C 6 องค์กร และ D 14 องค์กร จากทั้งหมด 20 องค์กร

บทที่ 6

การพัฒนาปรับปรุงผู้ผลิตสินค้า OTOP ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม

ในส่วนนี้ จะเป็นการนำผลการคัดกรองรวมทั้งปัญหาที่พบของแต่ละรายที่ได้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเป็นผู้ผลิตที่ได้รับคะแนนในการประเมินระดับปานกลาง-ต่ำ ทั้งหมด 11 ราย โดยผู้ผลิตจะได้รับคำปรึกษา เพื่อปรับปรุงตามผลการคัดกรองและปัญหาที่พบนั้นๆ

กลุ่มผู้ผลิตประเภทผ้า และผลิตภัณฑ์จากผ้า 3 ราย

1. กลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือ (ผ้าฝ้ายข้างเผือก)
2. กลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายสีงาม
3. มงคลผ้าไหมยกดอก

กลุ่มผู้ผลิตประเภทเครื่องมือ 2 ราย

1. สุภัทร์เกมส์ไม้
2. ร่มฉัตรหัตถกรรม

กลุ่มผู้ผลิตประเภทเส้นใยพืช 6 ราย

1. สุดารัตน์กระดาษสา
2. ดันสา
3. โพล็ค แอนด์กราฟท์
4. บัวจันทร์กระดาษสา
5. บ้านหัตถกรรม
6. บริษัท ยู เอ็ม ไทย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

โดยทั้ง 10 ราย ที่ทางคณะวิจัยได้เข้าไปให้คำปรึกษาเพื่อทำการปรับปรุงนั้น มีการกำหนดค่าเป้าหมายในการปรับปรุงไว้ที่ 5% เมื่อเทียบกับก่อนการปรับปรุง โดยวิธีการในการให้คำปรึกษา ปรับปรุง แก้ปัญหา รวมทั้งผลการดำเนินการสามารถสรุปได้ดังนี้

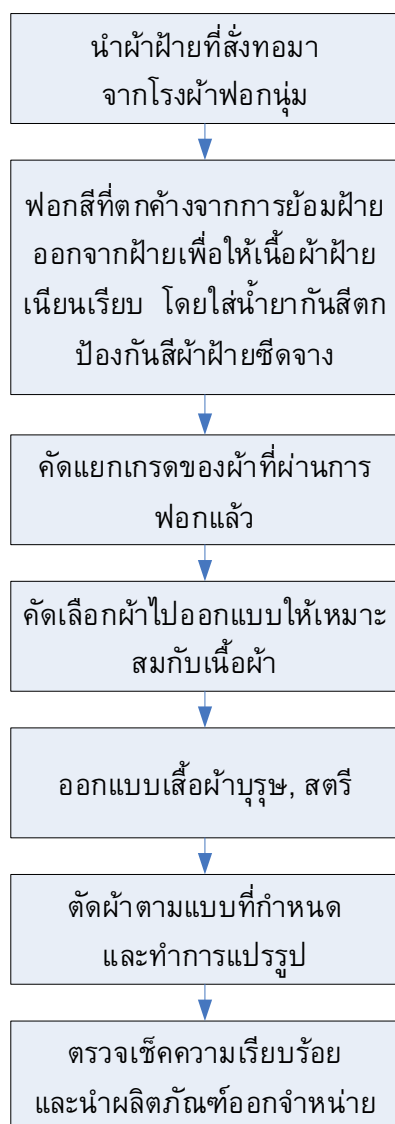
6.1 กลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือ (ผ้าฝ้ายข้างเผือก)

สถานที่ตั้ง 127/20 หมู่ 2 ต.ช้างเผือก อ.เมือง จ.เชียงใหม่

ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

ข้อมูลผลิตภัณฑ์ เสื้อผ้าบุรุษ สตรี / บรรจุภัณฑ์ผ้าฝ้าย / กระเป๋า ยาม / ศิลปะประดิษฐ์จากผ้าฝ้าย (รวมกว่า 100 รายการ) คัดเลือกผ้าไปออกแบบให้เหมาะสมกับเนื้อผ้า

กระบวนการผลิตหลัก



ผลคัดกรองในด้านกระบวนการในการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

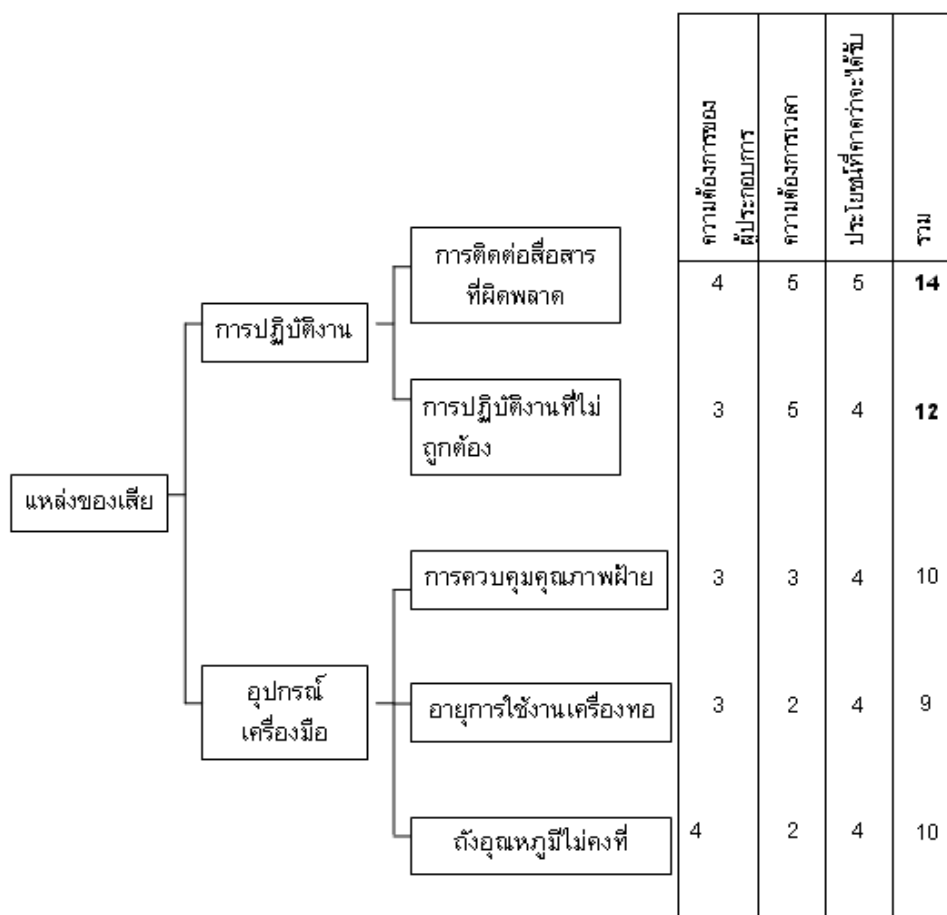
	การจัดการ ตลาดและลูกค้า	การจัดการผู้ ส่งมอบ	การบริหาร การผลิต	การจัดส่ง	การบริหาร องค์กร
ผลคะแนน	62.22	56.00	80.00	75.00	60.00

จากผลการคัดกรององค์กรด้วยรูปแบบคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรมจะพบว่าองค์กรประสบปัญหาในส่วนของการจัดส่งผู้ส่งมอบ เนื่องจากองค์กรมีการติดต่อสื่อสารตลอดการส่งมอบวัตถุดิบ (ผ้าทอ) แบบอาศัยการเชื่อใจเนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่รู้จักกันมาก่อนอยู่แล้ว ดังที่กล่าวมาข้างต้นคือองค์กรผ้าฝ้ายทอมือหรือผ้าฝ้ายช่างเผือกนี้เป็นกลุ่มองค์กรที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันของกลุ่มหมู่บ้าน

บ้านและการติดต่อสื่อสารจนกระทั่งการส่งมอบวัตถุดิบจะอาศัยหัวหน้ากลุ่มแต่ละหมู่บ้าน ซึ่งยังไม่มีการบริหารการจัดการที่ดี ทำให้เกิดของเสียที่เกิดจากการปฏิเสธผลิตภัณฑ์ผ้าทอโดยลูกค้า

สรุปปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

ปัญหาของเสียที่เกิดจากการปฏิเสธผ้าทอ โดยสามารถทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาการเกิดของเสีย ได้ดังนี้



จากแผนผังต้นไม้ที่ใช้วิเคราะห์สาเหตุของการเกิดของเสีย ซึ่งนำไปสู่การปฏิเสธการยอมรับผ้าโดยลูกค้า พบว่า สาเหตุที่มีความสำคัญ 2 อันดับ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาด และการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง โดยสาเหตุทั้งสองนี้จะเป็นตัวนำไปสู่การหาแนวทางดำเนินการแก้ไขต่อไป

การดำเนินการแก้ไข ที่ปรึกษาร่วมกับทางโรงงานได้ดำเนินการแก้ไข โดยการดำเนินการ

1. จัดทำแคตตาล็อกสีผ้า เพื่อแก้ไขปัญหาการสื่อสารที่ผิดพลาด
2. จัดทำใบแนะนำการปฏิบัติงานในเรื่องของการย้อมสีผ้าและการขึ้นลายผ้า เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง และ
3. จัดทำเว็บไซต์ เพื่อแนะนำสินค้าและขยายกลุ่มลูกค้า



ตัวอย่างแคลคูลอกและไบเนะนำการปฏิบัติงาน

ใบแนบทำการปฏิบัติงานเรื่องการข้อมสืผ้า

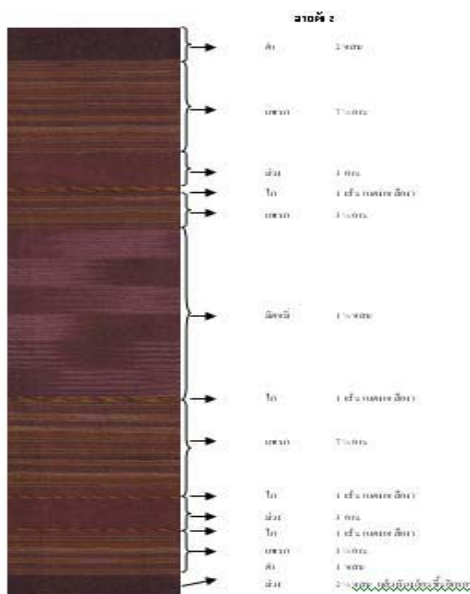
เปอร์เซ็นต์สียอม 0.2%

ใช้เกลือปริมาณ 10-12 ช้อน

+	น้ำหนักฝ่าย (กิโลกรัม)	ปริมาณสี (กรัม)
	ฝ่าย 4.5 (ฝ่าย 1 ลูก)	9
	ฝ่าย 9 (ฝ่าย 2 ลูก)	18
	ฝ่าย 13.5 (ฝ่าย 3 ลูก)	27
	ฝ่าย 18 (ฝ่าย 4 ลูก)	36

รายชื่อสีที่มีเปอร์เซ็นต์สียอม 0.2%

รหัสสี	ชื่อสี
121	เปลือกไม้อ่อน
404	กะปืออ่อน
407	ชมพูอมน้ำตาล



ภาพแสดงเว็บไซต์

สรุปผลที่ได้จากการดำเนินงาน

จากตารางแสดงเปอร์เซ็นต์การยอมรับผ้าทอที่เพิ่มขึ้นหลังการปรับปรุง ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้ผลิตสามารถลดปริมาณของเสียที่เกิดจากการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบได้ 8.20 % ซึ่งมีค่ามากกว่าเป้าหมาย 5% ที่ได้ตั้งไว้ก่อนเริ่มดำเนินการ

เดือน	จำนวนผ้าที่ส่ง (ม้วน)	จำนวนผ้าที่รับ (ม้วน)	จำนวนผ้าที่ส่งคืน (ม้วน)	% การยอมรับผ้า
ตุลาคม	16	13	3	81.25
พฤศจิกายน	17	14	3	82.35
ธันวาคม	21	18	3	85.71
มกราคม (หลังการปรับปรุง)	23	21	2	91.30

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมของการให้คำปรึกษา ปรับปรุง และแก้ปัญหา ในภาคผนวก 6.1

6.2 กลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายใส่สาม

สถานที่ตั้ง 38 ต.ทรายมูล อ.สันกำแพง จ. เชียงใหม่

ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

จำหน่าย ผ้าฝ้ายปัก เป็นผ้าทอพื้นบ้าน มีการปักลวดลายบนผืนผ้าด้วยมือ เพื่อให้เกิดความงดงาม ซึ่งสามารถนำไปตัดเป็นชุดในลักษณะต่างๆได้ ไม่ว่าจะเป็นชุดทำงาน, ผ้าถุง, เสื้อและกางเกง, หรืออาจจะนำไปประดับตกแต่งเป็นผ้าม่าน และผ้าปูโต๊ะและจำหน่ายเสื้อผ้าฝ้ายสำเร็จรูป

ผลคัดกรองในด้านกระบวนการในการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

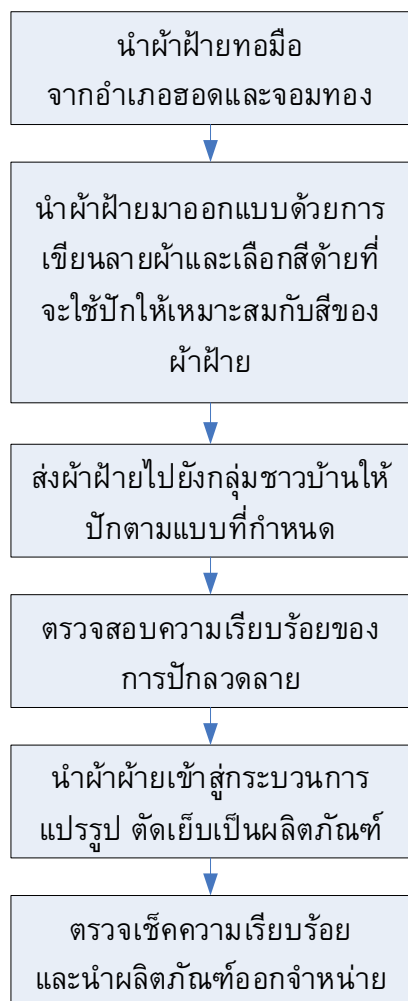
	การจัดการ ตลาดและลูกค้า	การจัดการผู้ ส่งมอบ	การบริหาร การผลิต	การจัดส่ง	การบริหาร องค์กร
ผลคะแนน	37.14	68.57	77.14	56.00	40.00

ปัญหาที่บ่งชี้จากผลการคัดกรอง คือ การจัดการตลาดและลูกค้า เพราะได้รับคะแนนจากผลการประเมินน้อยที่สุด โดยทั่วไปแล้วคะแนนการประเมินด้านนี้จะอยู่ในเกณฑ์ที่ดีต้องได้รับคะแนน 70-80 คะแนน

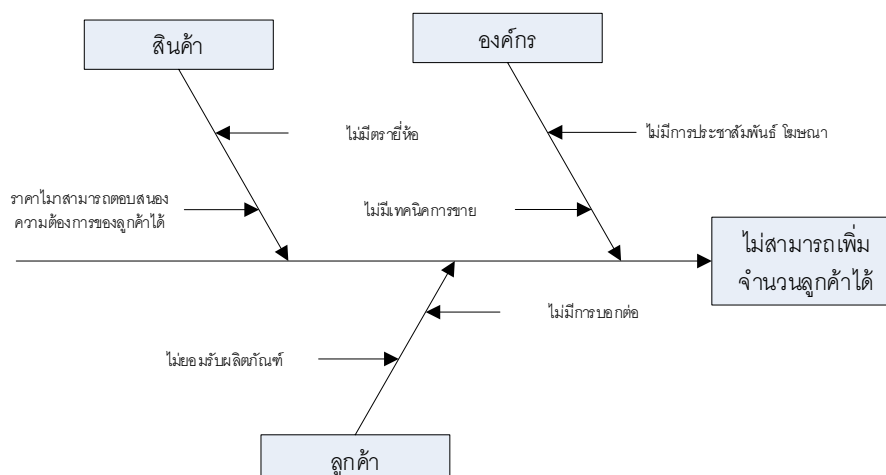
สรุปปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

1. ปัญหาที่ทางองค์กรไม่สามารถเพิ่มจำนวนลูกค้า
2. ปัญหาการจัดการตลาดและลูกค้าไม่เหมาะสม

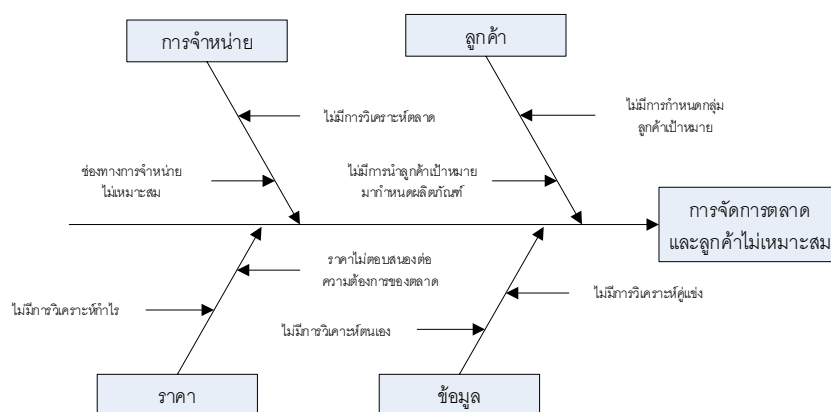
กระบวนการผลิตหลัก



การวิเคราะห์สาเหตุที่ทางองค์กรไม่สามารถเพิ่มจำนวนลูกค้า

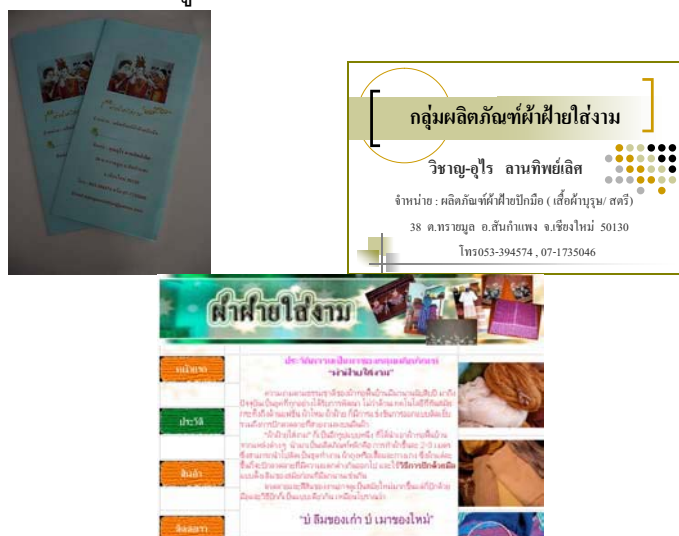


การวิเคราะห์สาเหตุที่การจัดการตลาดและลูกค้าไม่เหมาะสม



การดำเนินการแก้ไข ที่ปรึกษาร่วมกับทางโรงงานได้ดำเนินการแก้ไข โดยการดำเนินการ

1. การจัดทำสื่อสำหรับการประชาสัมพันธ์ คือ แผ่นพับ นามบัตร เว็บไซต์
2. การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการนำกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมายมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์โดยใช้เทคนิคการกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment: QFD)
3. การวิเคราะห์ตัวเองและคู่แข่งโดยใช้หลักการ SWOT รวมทั้ง การวิเคราะห์ตลาดปัจจุบัน



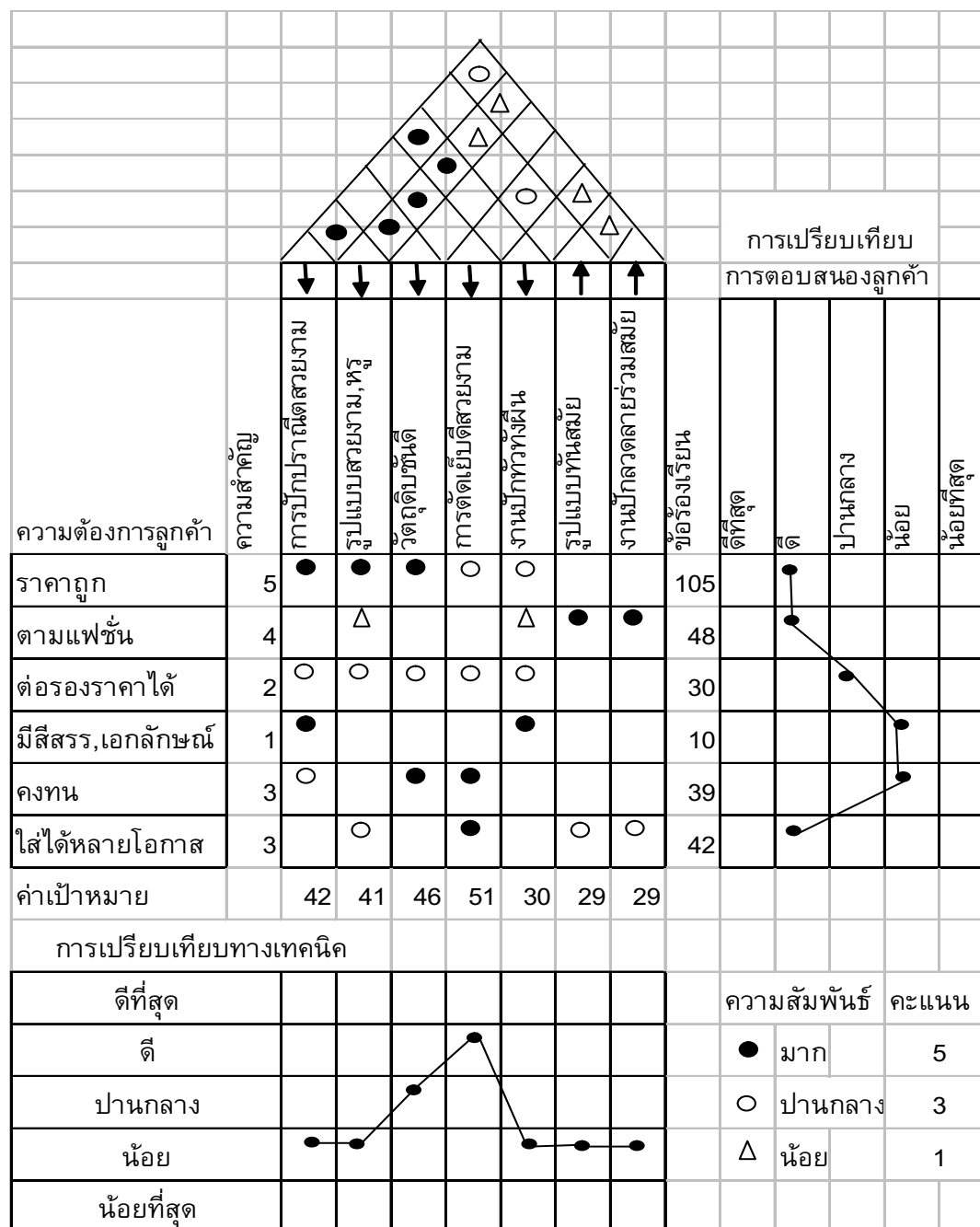
สื่อสำหรับการประชาสัมพันธ์



แสดงสินค้าที่ได้จากการทำ QFD

สรุปผลที่ได้จากการดำเนินงาน

สามารถเพิ่มยอดขายสินค้าได้ประมาณ 26.57% ถ้าเทียบกับเดือนก่อนหน้า และประมาณ 6.59% ถ้าเทียบกับเดือนเดียวกันกับปีที่ผ่านมา



แผนภาพแสดง House of Quality ในการออกแบบผลิตภัณฑ์

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมของการให้คำปรึกษา ปรับปรุง และแก้ปัญหา ในภาคผนวก 6.2

6.3 มงคลผ้าไหมยกดอก

สถานที่ตั้ง 171 ถ.สุเทพ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000

ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

จำหน่าย ผ้าไหมแก้ว ผ้าไหมยกดอก โดยการ เปิดร้าน และ ออกงานแสดงสินค้าที่เมืองทองธานี ซึ่งกลุ่มลูกค้าหลักในปัจจุบันได้แก่ บริษัทชินวัตรไหมไทย และลูกค้าที่เป็นคนในท้องถิ่น

ผลคัดกรองในด้านกระบวนการในการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

	การจัดการตลาดและลูกค้า	การจัดการผู้ส่งมอบ	การบริหารการผลิต	การจัดส่ง	การบริหารองค์กร
ผลคะแนน	68.88	72.00	70.67	72.00	70.77

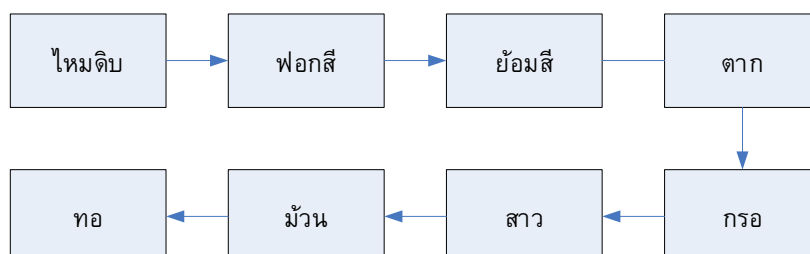
จากผลการคัดกรองมงคลผ้าไหม พบว่าด้านที่ได้คะแนนการคัดกรองน้อยที่สุดได้แก่ด้านการจัดการลูกค้า โดยการสื่อสารข้อมูลของลูกค้าไปยังพนักงานที่ยังมีข้อบกพร่อง การขยายตลาดเพิ่มลูกค้าใหม่ที่ยังไม่เป็นรูปธรรม ด้านการจัดการด้านการตลาดนั้นยังไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากยังไม่มีทางช่องทางในการขายที่มากนัก ทำให้ไม่สามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าได้

สรุปปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

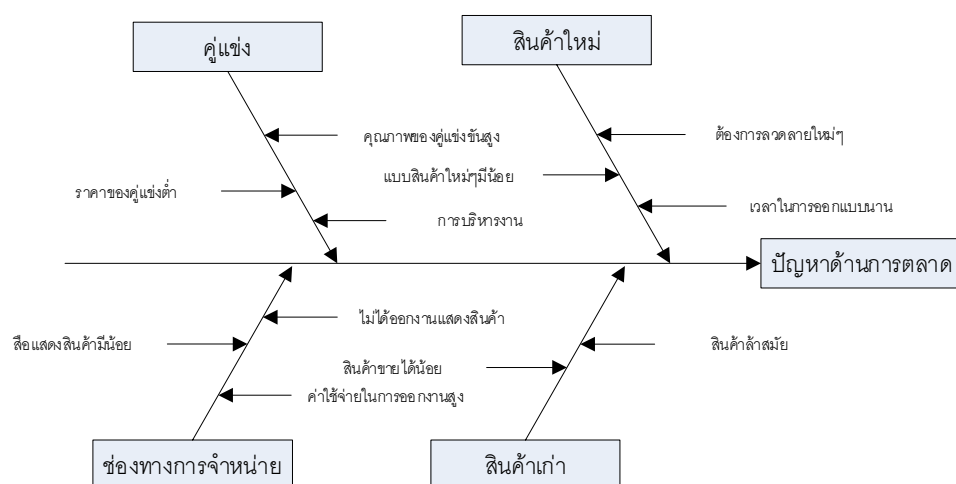
จากการรวบรวมปัญหาจากผลการคัดกรอง และความต้องการของร้านมงคลผ้าไหมยกดอกโดยมีปัญหาคือควรจะดำเนินการแก้ไข ดังนี้

1. ผู้ประกอบการต้องการความช่วยเหลือด้านการออกแบบลวดลาย เพราะสิ่งนี้จะเป็นตัวกำหนดราคาของผ้าไหม
2. ผ้าไหมมีการตกสี
3. ผู้ประกอบการขาดเทคโนโลยีด้านการผลิต เช่นหม้อต้มเพื่อใช้ย้อมเส้นไหม
4. ปัญหาด้านการตลาด ไม่สามารถขยายตลาดเพิ่มฐานลูกค้า
5. ผู้ประกอบการต้องการแคตตาล็อกหรือเว็บไซต์สำหรับแสดงสินค้า

กระบวนการผลิตหลัก



จากการวิเคราะห์ปัญหาในหลาย ๆ ด้านประกอบกับความต้องการของทางองค์กร จึงเลือกที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านการตลาด โดยสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ดังนี้



การดำเนินการแก้ไข ที่ปรึกษาร่วมกับทางโรงงานได้ดำเนินการแก้ไข โดยการดำเนินการ

การขยายช่องทางการตลาดทำได้หลายวิธีเช่นการโฆษณาผ่านโทรทัศน์ วิทยุ สื่อหนังสือพิมพ์ ใบปลิว แผ่นพับ หรือทางเว็บไซต์ จากการวิเคราะห์ความเหมาะสมกับทางองค์กร พบว่าการประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์มีความเหมาะสมที่สุด โดยการสร้างเว็บไซต์สร้างผ่านโปรแกรม Dreamweaver MX 2004 โดยใช้ชื่อเว็บไซต์ว่า <http://www.autos-express.com/otopshopping> ซึ่งภายในจะประกอบไปด้วยการแสดงผลสินค้าจากร้านมงคลผ้าไหมยกดอก



การสร้างเว็บไซต์จุดประสงค์คือเพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายให้แก่ร้านมงคลผ้าไหมยกดอก โดยเน้นกลุ่มลูกค้าภายในประเทศ ซึ่งในช่วงแรกเว็บไซต์อาจไม่เป็นที่รู้จักมากนักเนื่องจากยังไม่มีฐานข้อมูลในเว็บไซต์ www.google.com แต่จะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับลูกค้ารายใหม่ที่รู้จักร้านมงคลผ้าไหมยกดอกจากการแสดงผลสินค้า เพราะทำให้ลูกค้ารายใหม่สามารถชมสินค้าที่ทางร้านมีและไม่ได้นำไปจัดแสดงหรือ ออกจำหน่ายตามงานมหกรรมสินค้าต่างๆ ได้ทางเว็บไซต์

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมของการให้คำปรึกษา ปรับปรุง และแก้ปัญหา ในภาคผนวก 6.3

6.4 สุกัทรเกมส์ไม้

สถานที่ตั้ง 394 ตำบลห้างฉัตร อำเภอ ห้างฉัตร จังหวัด ลำปาง

ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

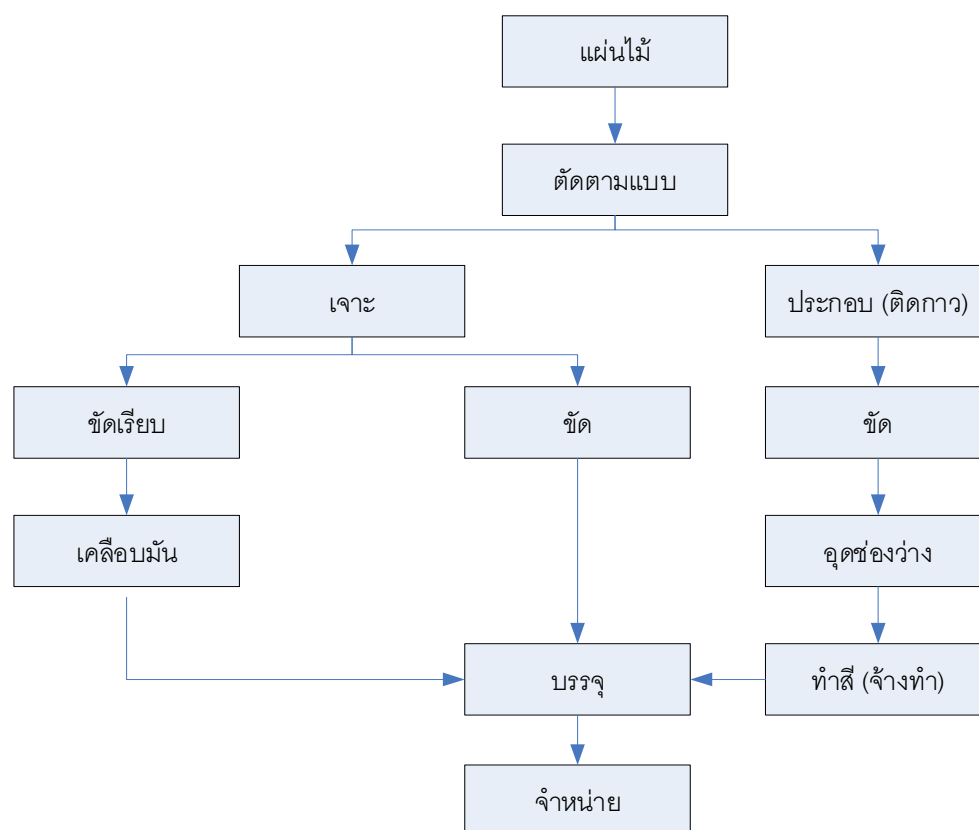
สุกัทรเกมส์ไม้ ผลิตภัณฑ์หลักที่ผลิตเป็นเกมส์ไม้ กล่องนามบัตร งานแกะและสลักไม้ โดยวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการแปรรูปคือ ไม้ยางพารา และ ไม้ฉำฉา เริ่มต้นการผลิตจากการก่อตั้งด้วยทุนส่วนตัว ประมาณ ปี พ.ศ. 2539 ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 – 2547 ได้ผ่านการคัดสรรผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ รัฐบาล ได้เข้ามาช่วยเหลือส่งเสริมทำให้เป็นอาชีพ โดยมีการส่งเสริมให้มีการออกโชว์ผลิตภัณฑ์

ผลคัดกรองในด้านกระบวนการในการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

	การจัดการ ตลาดและลูกค้า	การจัดการผู้ ส่งมอบ	การบริหาร การผลิต	การจัดส่ง	การบริหาร องค์กร
ผลคะแนน	66.67	54.28	77.78	56.00	40.00

จากผลคัดกรองจะเห็นได้ว่ามีด้านที่ได้คะแนนต่ำที่สุดเรียงลำดับ ได้แก่ การบริหารองค์กร การจัดการผู้ส่งมอบ และการขนส่ง ตามลำดับ

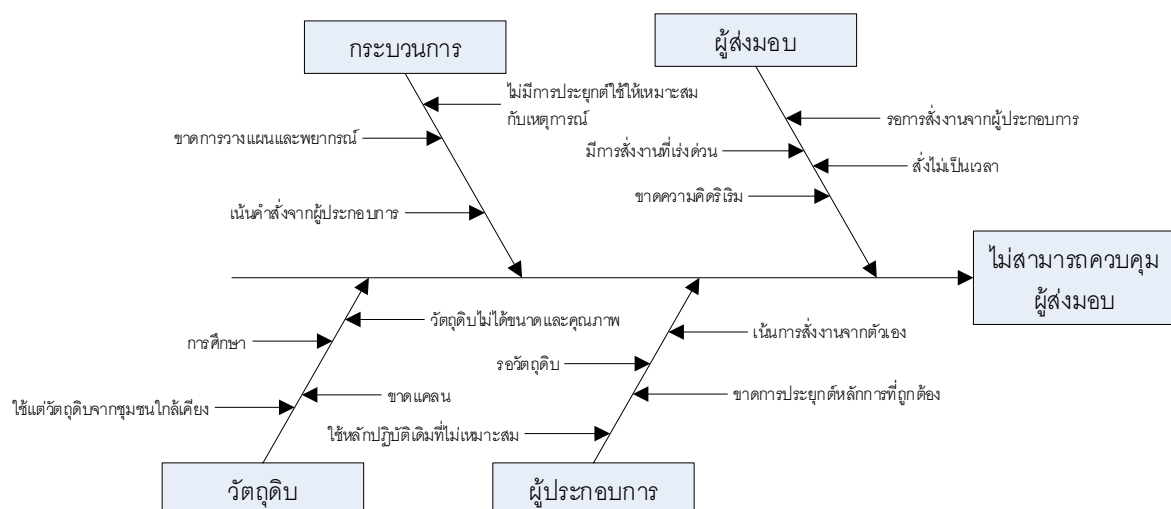
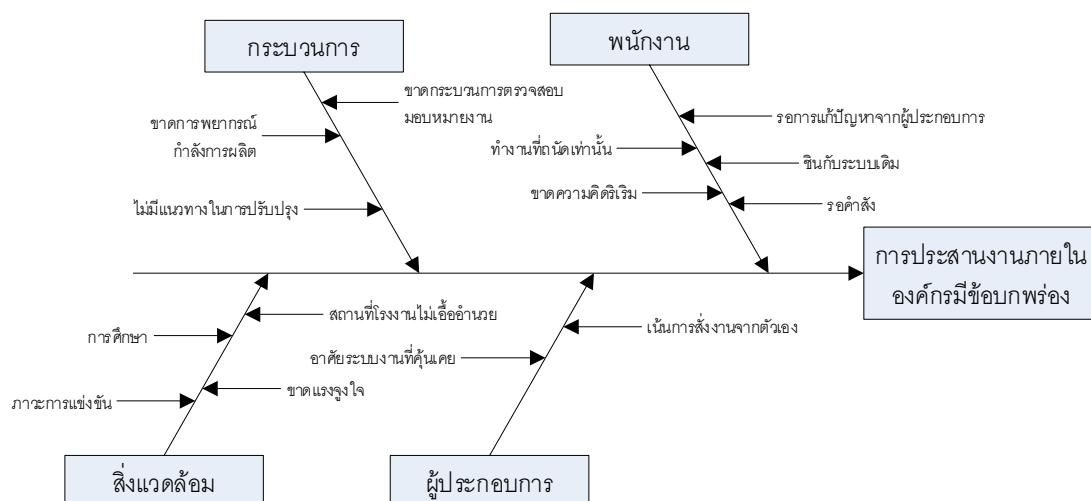
กระบวนการผลิต



สรุปปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากผลการคัดกรอง และความต้องการของผู้ประกอบการ สามารถสรุปปัญหาได้คือ

1. การประสานงานภายในองค์กรมีข้อบกพร่อง
2. ไม่สามารถควบคุมผู้ส่งมอบได้



พิจารณาสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อปัญหาการประสานงานภายในองค์กรมากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสาเหตุหลัก ๆ ได้ 3 ประเด็นด้วยกัน คือ

1. การขาดกระบวนการตรวจสอบมอบหมายงาน
2. ผู้ประกอบการเน้นการสั่งงานด้วยตนเอง
3. คณงานรอการแก้ไขจากผู้ประกอบการเพียงอย่างเดียว

พิจารณาสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อปัญหาการไม่สามารถควบคุมผู้ส่งมอบมากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสาเหตุหลัก ๆ ได้ 3 ประเด็นด้วยกัน คือ

1. ขาดการวางแผนการพยากรณ์

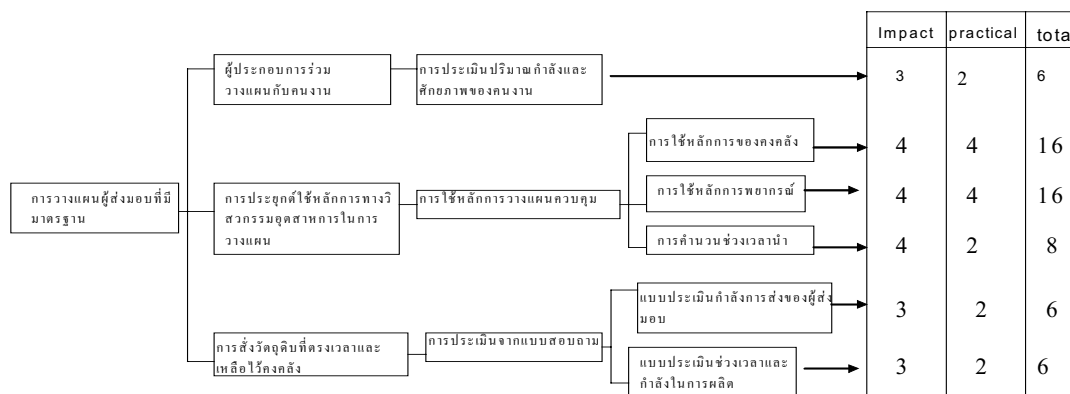
2. ขาดแคลนวัตถุดิบ

3. ขาดการประยุกต์หลักการที่ถูกต้อง

การดำเนินการแก้ไข ที่ปรึกษาร่วมกับทางโรงงานได้ดำเนินการแก้ไข โดยการดำเนินการ
ผลจากการวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไข มีวิธีการดำเนินการดังนี้

การประสานงานภายในมีข้อบกพร่อง

- การจัดขั้นตอนการทำงาน
- การสร้างแบบชิ้นงานและขั้นตอนที่ชัดเจน
- การตรวจสอบชิ้นงานที่เสียหาย

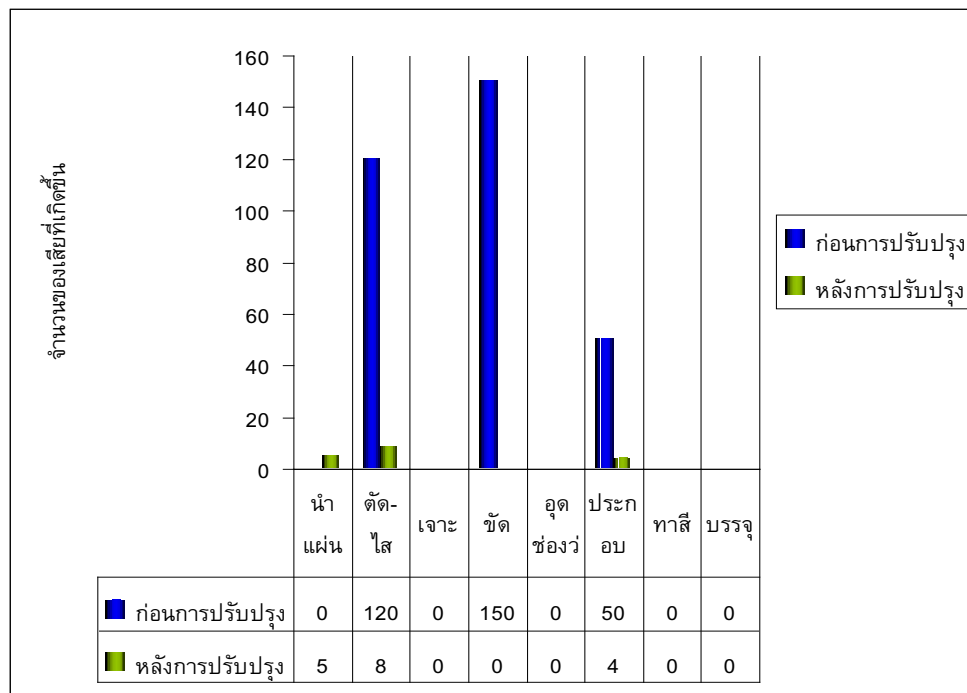


การไม่สามารถควบคุมผู้ส่งมอบ

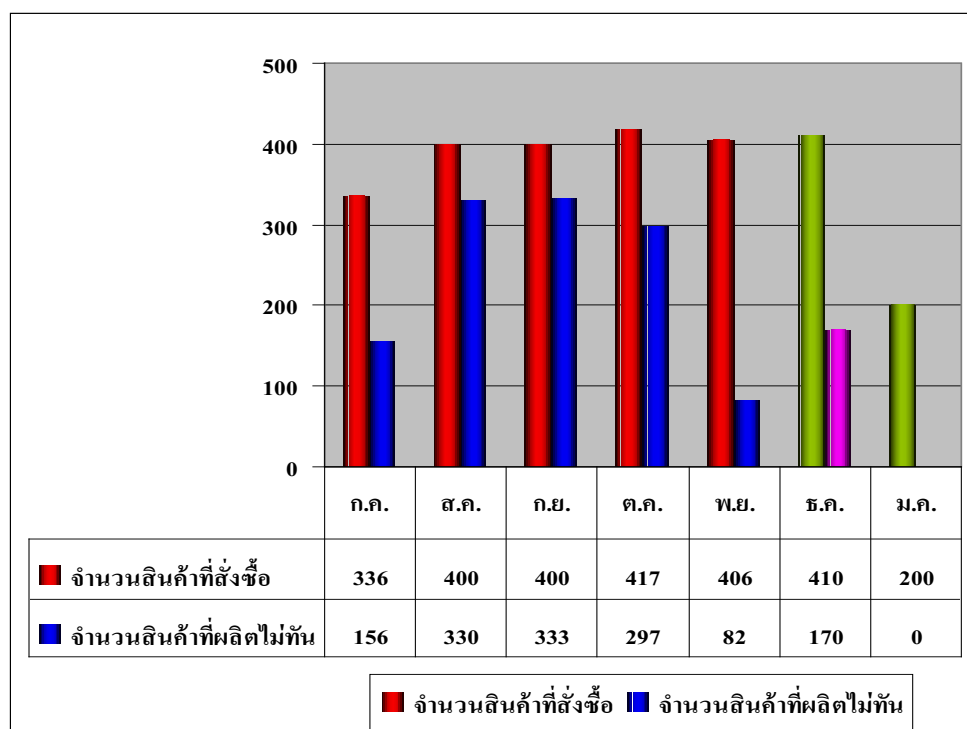
- การใช้หลักการของคลัง
- การใช้หลักการพยากรณ์

สรุปผลที่ได้จากการดำเนินงาน

สามารถของเสียในขบวนการผลิตลงได้ 6.06% และสามารถลดจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบไม่ทันกำหนดลงได้ถึง 33.29 ดังแสดงในกราฟ



กราฟเปรียบเทียบจำนวนของเสียที่เกิดขึ้น



กราฟเปรียบเทียบจำนวนสินค้าที่สั่งซื้อและผลิตได้

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมของการให้คำปรึกษา ปรับปรุง และแก้ปัญหา ในภาคผนวก 6.4

6.5 รมจักรหัตถกรรม

สถานที่ตั้ง 211 หมู่ 6 ตำบลหำงจักร อำเภหำงจักร จังหวัดลำปาง

ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

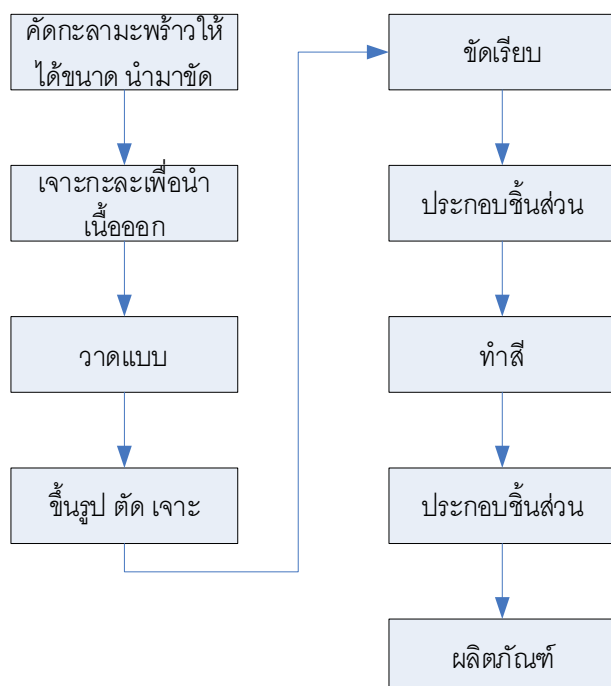
ผลิตภัณฑ์หลักเป็นงานหัตถกรรมที่นำกะลามะพร้าวและไม้มาใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้อาศัยภูมิปัญญาชาวบ้านนำมาสร้างสรรค์ผลงาน พัฒนารูปแบบ และเป็นการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย สามารถแยกประเภทผลงานหัตถกรรมจากกะลามะพร้าวได้ 7 รูปแบบ คือ เครื่องใช้ในครัวเรือน เครื่องประดับตกแต่งบ้านเรือนตั้งโชว์ เครื่องประดับตกแต่งร่างกาย เครื่องดนตรี งานปริญญางานด้านสุขภาพ และงานของเล่น

ผลคัดกรองในด้านกระบวนการในการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

	การจัดการตลาดและลูกค้า	การจัดการผู้ส่งมอบ	การบริหารการผลิต	การจัดส่ง	การบริหารองค์กร
ผลคะแนน	68.57	48.57	65.45	60.00	60.00

จากผลคัดกรองจะเห็นได้ว่ามีด้านที่ได้คะแนนต่ำที่สุดเรียงลำดับ ได้แก่ การจัดการผู้ส่งมอบ การบริหารองค์กร และการขนส่ง ตามลำดับ

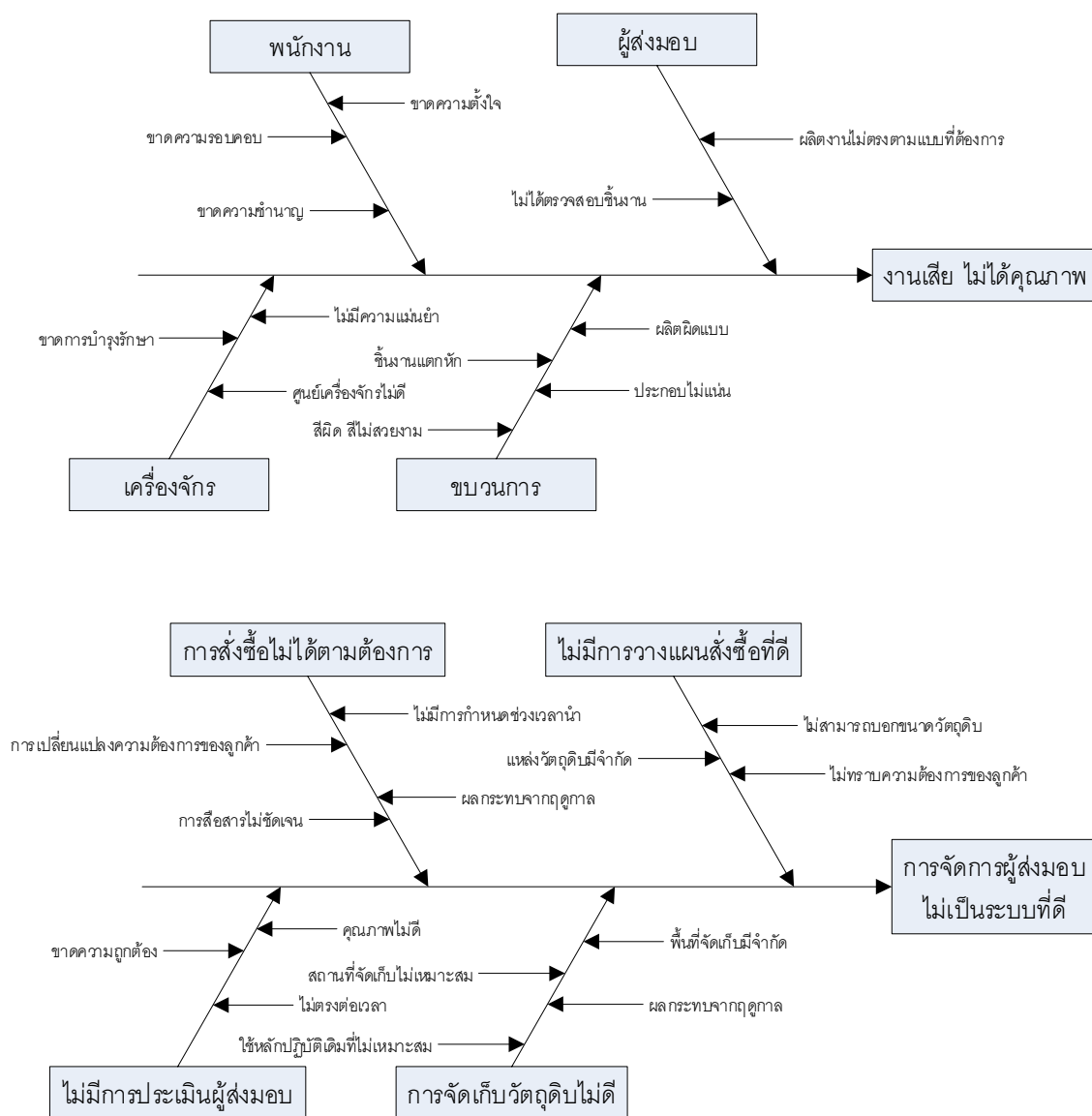
กระบวนการผลิต



สรุปปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากผลการคัดกรอง และความต้องการของผู้ประกอบการ สามารถสรุปปัญหาได้คือ

1. ชี้นงานเสียหรือไม่ได้คุณภาพ
2. การจัดการผู้ส่งมอบยังไม่มีประสิทธิภาพ



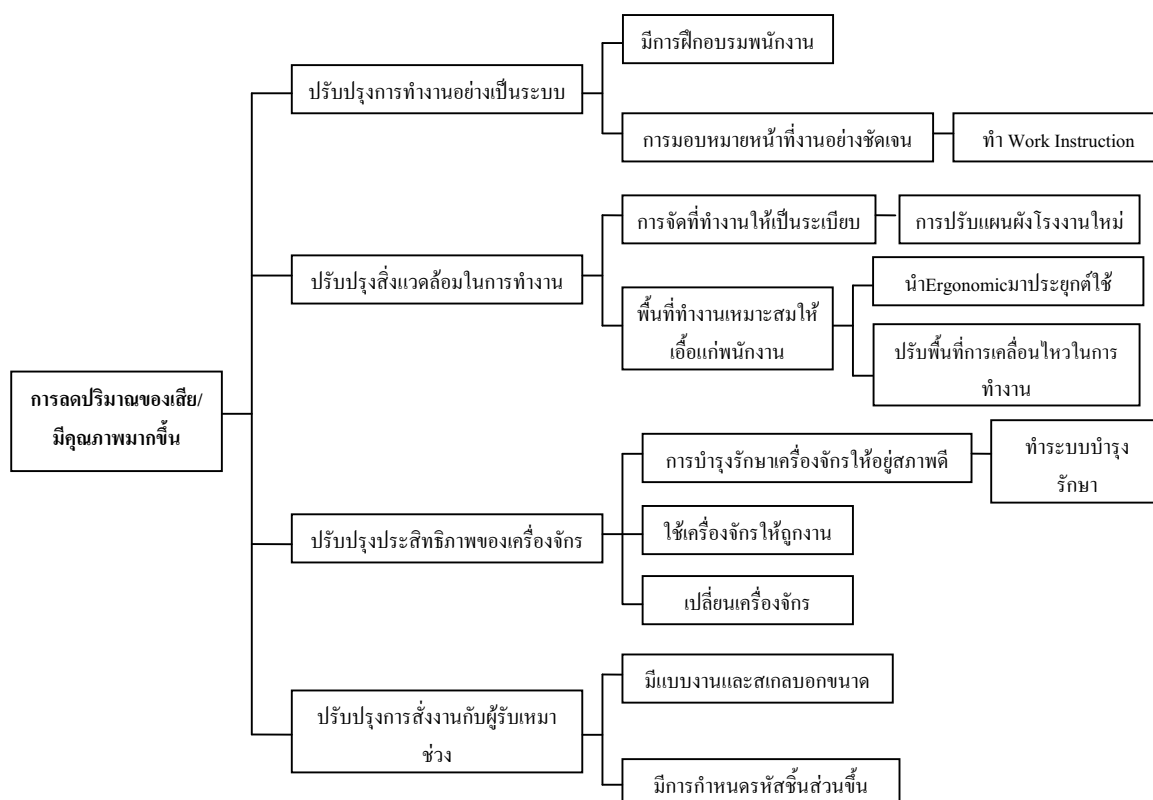
พิจารณาสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อชิ้นงานเสียหรือไม่ได้คุณภาพมากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสาเหตุหลัก ๆ ได้ 2 ประเด็นด้วยกัน คือ

- ผู้รับเหมาช่วงทำชิ้นงานได้ไม่ตรงตามแบบที่องค์กรต้องการหรือไม่ได้ขนาดที่ต้องการ
- การทำงานหรือการประกอบชิ้นงานของพนักงานภายในองค์กรไม่ได้คุณภาพ

พิจารณาสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการผู้ส่งมอบไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสาเหตุหลัก ๆ ได้ 2 ประเด็นด้วยกัน คือ

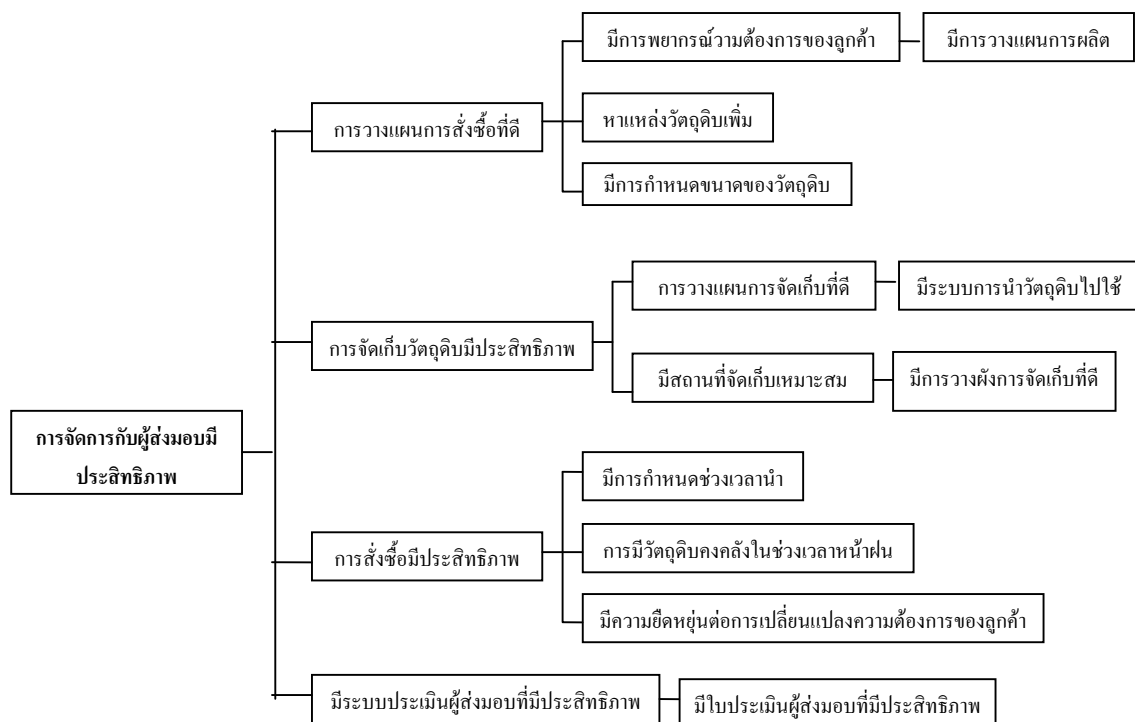
- องค์กรไม่มีการกำหนดช่วงเวลานำในการสั่งซื้อ จึงทำให้การสั่งซื้อในบางครั้งไม่ได้จำนวนที่ต้องการใช้ในการผลิตไม่มีการประเมินการผู้ส่งมอบอย่างชัดเจน
- การที่ไม่มีการประเมินผู้ส่งมอบ

การดำเนินการแก้ไข ที่ปรึกษาร่วมกับทางโรงงานได้ดำเนินการแก้ไข โดยการวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขด้วยแผนผังต้นไม้



ผลจากการวิเคราะห์ด้วยแผนผังต้นไม้เพื่อหาแนวทางการแก้ไขที่จะนำไปดำเนินการแก้ปัญหาชิ้นงานเสียนั้นมีอยู่ 2 วิธีการ คือ

- ทำคู่มือการปฏิบัติงานให้กับพนักงานภายในองค์กรเพื่อเป็นการปรับปรุงความผิดพลาดในการทำงานให้ถูกต้องตามแบบงานที่องค์กรต้องการ
- มีแบบงานและสเกลบอกขนาดให้แก่ผู้รับเหมาช่วง เพื่อให้ผู้รับเหมาช่วงสามารถรับทราบได้อย่างชัดเจน และทำชิ้นงานได้ตรงตามขนาดที่ต้องการ



ผลจากการวิเคราะห์ด้วยแผนผังต้นไม้เพื่อหาแนวทางการแก้ไขที่จะนำไปดำเนินการแก้ปัญหาการจัดการผู้ส่งมอบนั้นมีอยู่ 2 วิธีการ คือ

- ทำการกำหนดช่วงเวลานำในการสั่งซื้อ
- ทำใบประเมินผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ

สรุปผลที่ได้จากการดำเนินงาน

สามารถลด ของเสียที่เกิดจากการผลิตจากพนักงานลดลง 5.15% และ ของเสียที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วงลดลง 5.30%

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมของการให้คำปรึกษา ปรับปรุง และแก้ปัญหา ในภาคผนวก 6.5

6.6 สูตรรัตน์กระดาศา

สถานที่ตั้ง 95/2 หมู่ 1 ถนนเชียงใหม่-สันกำแพง ตำบลต้นเปา อำเภอสันกำแพง
จังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

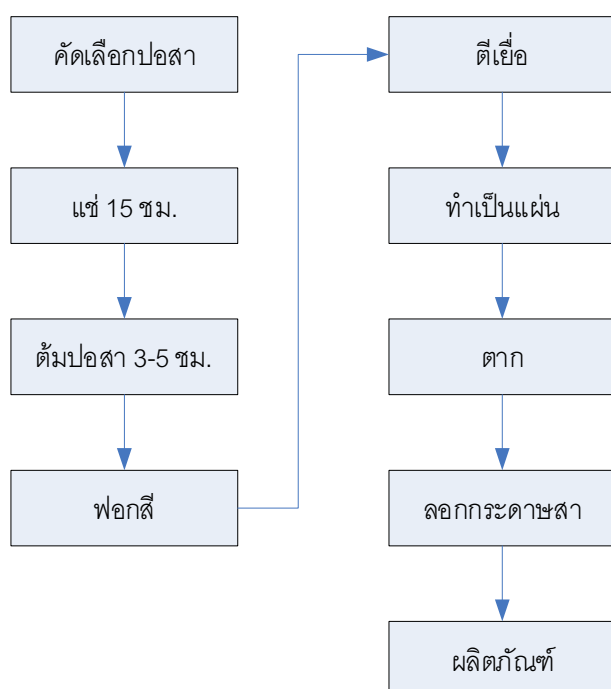
สูตรรัตน์กระดาศา เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืช เช่น ผลิตภัณฑ์จากกระดาศา เช่น กล้อง
ใส่นามบัตร , อัลบั้มใส่รูป, สมุด, ถุงกระดาศา, โคมไฟ โดยมีระยะเวลาในการประกอบที่ผ่านมา 3ปี
และได้รับผลการคัดสรรที่ผ่านมามีค่า 4 ดาว

ผลคัดกรองในด้านกระบวนการในการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

	การจัดการ ตลาดและลูกค้า	การจัดการผู้ ส่งมอบ	การบริหาร การผลิต	การจัดส่ง	การบริหาร องค์กร
ผลคะแนน	65.71%	51.42%	65.45%	52.00%	66.67%

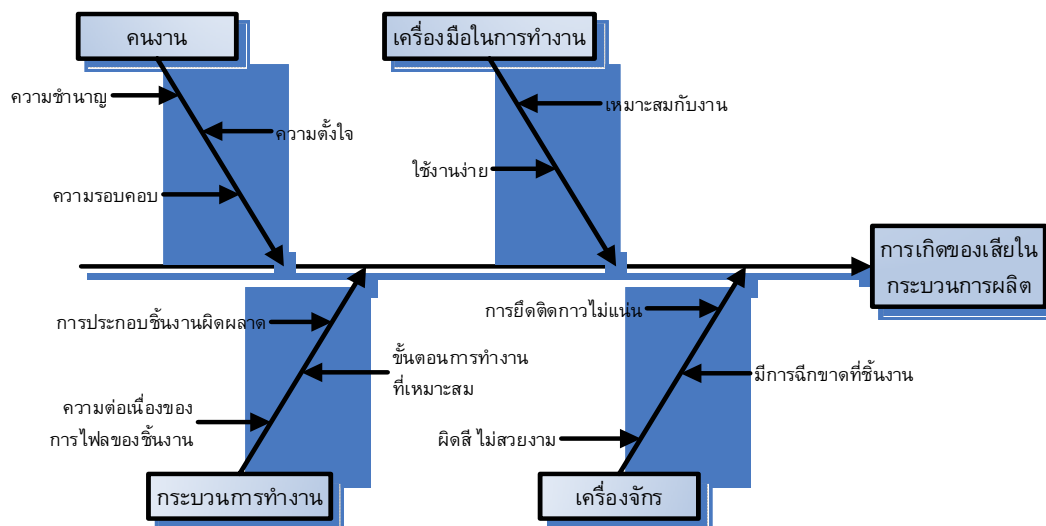
จากผลการคัดกรอง และความต้องการของผู้ประกอบการ สามารถสรุปประเด็นปัญหาที่จะดำเนินการปรับปรุง แก้ไข คือ การเกิดของเสียในกระบวนการผลิต

กระบวนการผลิต



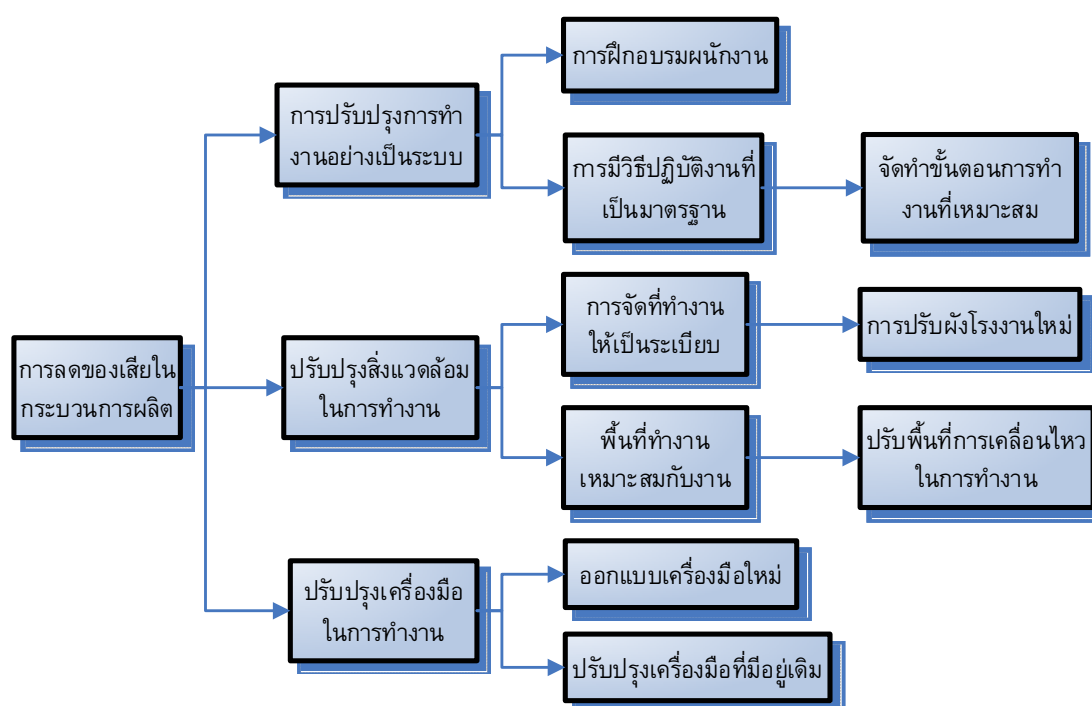
สรุปปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากผลการคัดกรอง และความต้องการของผู้ประกอบการ สามารถสรุปปัญหาได้คือ การเกิดของเสียในกระบวนการผลิต



จากการวิเคราะห์ด้วยแผนภูมิแก๊งปลา พบว่าสาเหตุของการเกิดของเสียในกระบวนการผลิต ได้แก่ การไม่มีขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม

การดำเนินการแก้ไข ที่ปรึกษาร่วมกับทางโรงงานได้ดำเนินการแก้ไข ได้ทำการวางแผนการแก้ไข ปัญหา ด้วยเครื่องมือคุณภาพที่เรียกว่า แผนผังต้นไม้ และนำวิธีการแก้ไขปัญหานั้นมาประเมินด้วยแผนผังเมทริกซ์



จากแผนผังต้นไม่ทำให้ได้ผลลัพธ์ของการแก้ไขปัญหาด้วยการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการทำงาน โดยเน้นที่ขั้นตอนในการผลิตกรอบรูป การผลิตสมุด (14X18 ซม.) และอัลบั้มรูปขนาด 36 ภาพ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการผลิตสม่ำเสมอ

สรุปผลที่ได้จากการดำเนินงาน

ก่อนการนำขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมไปใช้ ผู้ผลิตมีปริมาณมีของเสียในกระบวนการผลิตคิดเป็น 8.21% หลังจากที่ได้นำขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมไปใช้ ปริมาณของเสียได้ลดลงโดยมีปริมาณของเสียคิดเป็น 5.88% โดยสามารถลดลงไปได้ 28.38% จากเปอร์เซ็นต์ของของเสียเดิม

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมของการให้คำปรึกษา ปรับปรุง และแก้ปัญหา ในภาคผนวก 6.6

6.7 ต้นสา

สถานที่ตั้ง 119/8 ม.1 ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่

ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

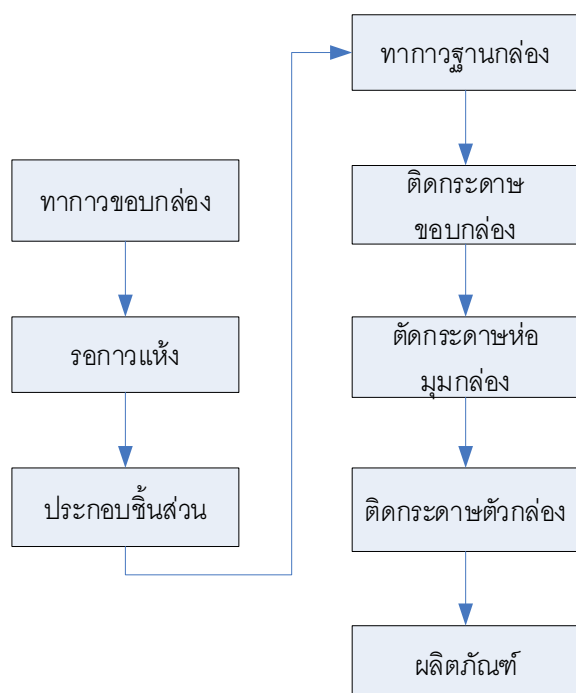
สินค้าหัตถกรรมที่นำกระดาษมาใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้อาศัยภูมิปัญญาชาวบ้านนำมาสร้างสรรค์ผลงาน พัฒนารูปแบบ และเป็นการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย สามารถแยกประเภทผลงานหัตถกรรมจากกระดาษได้หลากหลายรูปแบบ

ผลคัดกรองในด้านกระบวนการในการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

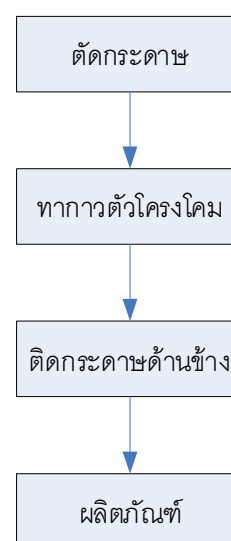
	การจัดการตลาดและลูกค้า	การจัดการผู้ส่งมอบ	การบริหารการผลิต	การจัดส่ง	การบริหารองค์กร
ผลคะแนน	71.43	74.28	83.63	56	73.33

จากผลการคัดกรอง และความต้องการของผู้ประกอบการ สามารถสรุปประเด็นปัญหาที่จะดำเนินการปรับปรุง แก้ไข คือ การเกิดของเสียในกระบวนการผลิต ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาในส่วนของผลิตภัณฑ์ที่มีการสั่งซื้อเป็นประจำ คือ กล่องรองขวด และ โคมไฟ

กระบวนการผลิตกล่องรองขวด

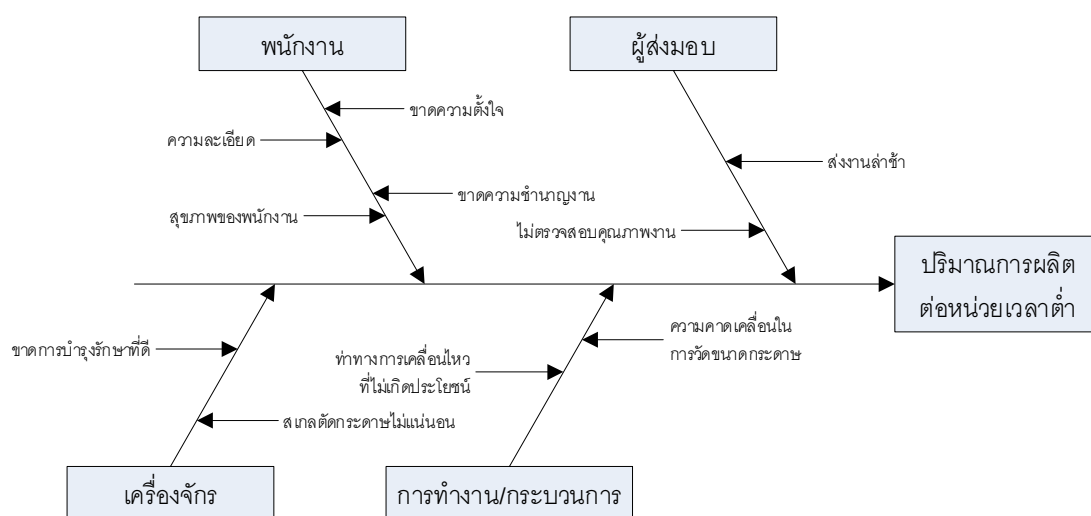


กระบวนการผลิตโคมไฟ



สรุปปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากผลการคัดกรอง ความต้องการขององค์กร และการเข้าไปสำรวจสภาพปัจจุบัน พบว่าปัญหาขององค์กรโดยแท้จริงแล้ว ทางองค์กรมีความต้องการในเรื่องประสิทธิภาพในการผลิต คือต้องการผลิตกระตาสให้ได้ปริมาณเพิ่มขึ้นในขณะที่ใช้เวลาเท่าเดิม จากการเข้าไปเก็บข้อมูลพบว่าสินค้าที่ทางองค์กรต้องการเพิ่มกำลังการผลิต คือ กระตาส เนื่องจากว่า กระตาสเป็นสินค้าหลักที่จำหน่ายได้มาก ดังนั้นหากผลิตได้มากในขณะที่ใช้เวลาเท่าเดิม จะทำให้ลดต้นทุนได้ ทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในด้านราคาได้ โดยปัญหาที่จะทำการแก้ไข คือ การลดเวลาในการผลิต โดยใช้เทคนิคทางวิศวกรรม ทางด้าน Motion and Time study โดยสามารถลดต้นทุนได้อีกทางหนึ่ง



การดำเนินการแก้ไข ที่ปรึกษาร่วมกับทางโรงงานได้ดำเนินการแก้ไข นั้นใช้หลักการของ Work study โดยจากการสำรวจพบว่าการทำงานเดิมของขั้นตอนการประกอบของตัวกล่อง ซึ่งแต่เดิมการทำงานจะหยิบชิ้นส่วนแต่ละชิ้นมาประกอบทีละด้าน ในการปรับปรุงการทำงานของมือซ้าย-มือขวา จะให้มีการทำงานของมือทั้งสองข้างโดยการหยิบชิ้นส่วนสองชิ้นโดยมือซ้ายและมือขวา

สรุปผลที่ได้จากการดำเนินงาน

จากการปรับปรุงการทำงานของมือซ้าย – มือขวา พบว่าสามารถทำให้ลดเวลาในการประกอบของตัวกล่องลดลงได้ 23.7 วินาที และสามารถลดต้นทุนการผลิตด้านแรงงานเท่ากับ 0.1 บาทต่อกล่อง คิดเป็นค่าที่ดีขึ้น 10.9% เมื่อเทียบกับก่อนปรับปรุง

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมของการให้คำปรึกษา ปรับปรุง และแก้ปัญหา ในภาคผนวก 6.7

แสดงตัวอย่างแผนภูมิการทำงานของมือ

แผนภูมิมือซ้าย-มือขวา													
กิจกรรม ประกอบชิ้นรูปกล่อง						แผ่นที่ 1 จากทั้งหมด 2 แผ่น							
ผู้บันทึกข้อมูล						วัน/เดือน/ปี ที่บันทึก							
ผู้ปฏิบัติงาน						ปัจจุบัน ○ ปรับปรุง ●							
S	ปัจจุบัน		ปรับปรุง		ผลต่าง		ผังการปฏิบัติงาน						
	ซ้าย	ขวา	ซ้าย	ขวา	ซ้าย	ขวา							
○													
⇒													
D													
▽													
กิจกรรม													
เวลา													
รายละเอียดกิจกรรม													
เวลา (s)	ระยะ (cm)	○	⇒	D	▽	มือซ้าย	มือขวา	○	⇒	D	▽	เวลา (s)	ระยะ(cm)
0.72	10		●			เอื้อมมือ	เอื้อมมือ		●			0.72	10
0.67		●				หยิบ	หยิบ	●				0.67	
0.82	10		●			นำมาที่กล่อง	นำมาที่กล่อง		●			0.82	10
4.03		●				ประกอบ	ประกอบ	●				4.03	
0.47	10		●			เอื้อมมือ	เอื้อมมือ		●			0.47	10
0.40		●				หยิบ	หยิบ	●				0.40	
0.84	10		●			นำมาที่กล่อง	นำมาที่กล่อง		●			0.84	10
4.34		●				ประกอบ	ประกอบ	●				4.34	

6.8 โฟล์ค แฮนดิคราฟท์

สถานที่ตั้ง 20/3 หมู่ 1 ถนนเชียงใหม่-สันกำแพง ตำบลต้นเปา อำเภอสันกำแพง
จังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

ผลิตภัณฑ์ที่ทางร้านผลิตและจำหน่าย ได้แก่ผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา โดยดำเนินการผลิตกระดาษสาเอง ซึ่งในอดีตนั้นทางผู้ประกอบการได้ทำการผลิตกระดาษสาโดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการแปรรูปปอสาเอง แต่กระบวนดังกล่าวมีความยุ่งยากและไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการผลิตในขั้นตอนนี้จึงได้ทำการยกเลิกขั้นตอนการต้มปอสาไป โดยเปลี่ยนมาเริ่มกระบวนการตั้งแต่ขั้นตอนการโม่สา โดยซื้อเยื่อสาสำเร็จรูปที่ผ่านกระบวนการต้มปอสาแล้วมาทำการเริ่มกระบวนการผลิตกระดาษสา

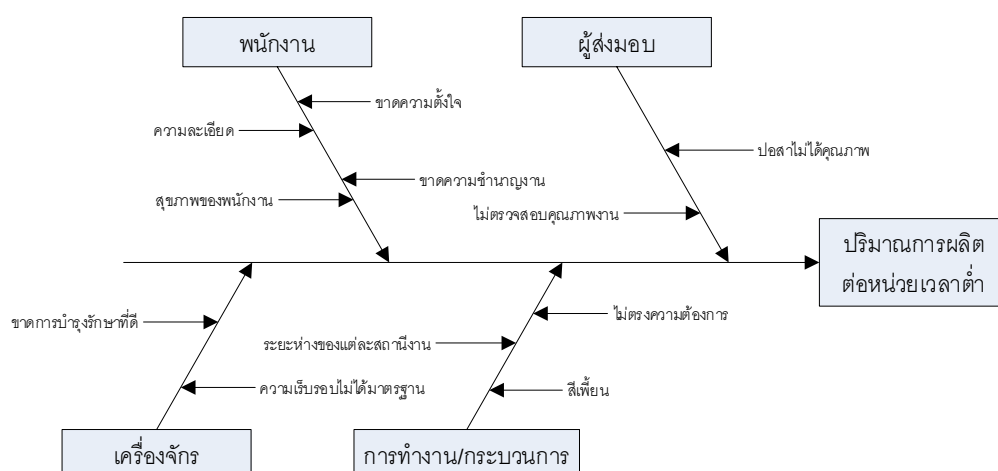
ผลคัดกรองในด้านกระบวนการในการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

	การจัดการ ตลาดและลูกค้า	การจัดการผู้ ส่งมอบ	การบริหาร การผลิต	การจัดส่ง	การบริหาร องค์กร
ผลคะแนน	68.57	71.43	70.90	64	73.33

จากผลการคัดกรอง ความต้องการขององค์กร และการเข้าไปสำรวจสภาพปัจจุบัน พบว่าปัญหาขององค์กร โดยแท้จริงแล้ว ทางองค์กรมีความต้องการในเรื่องประสิทธิภาพในการผลิต คือต้องการผลิตกระดาษสาให้ได้ปริมาณเพิ่มขึ้นในขณะที่ใช้เวลาเท่าเดิม โดยปัญหาที่จะทำการแก้ไข คือ ปริมาณการผลิตต่อหน่วยเวลาต่ำ

สรุปปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

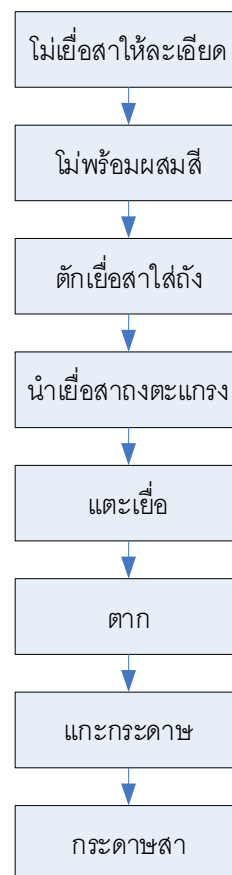
ใช้ผังก้างปลาในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาปริมาณการผลิตต่อหน่วยเวลาต่ำ โดยพบว่าสาเหตุสำคัญของปัญหาปริมาณการผลิตต่อหน่วยเวลาต่ำ ได้แก่ การขาดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ



กระบวนการผลิต 1 การตัด

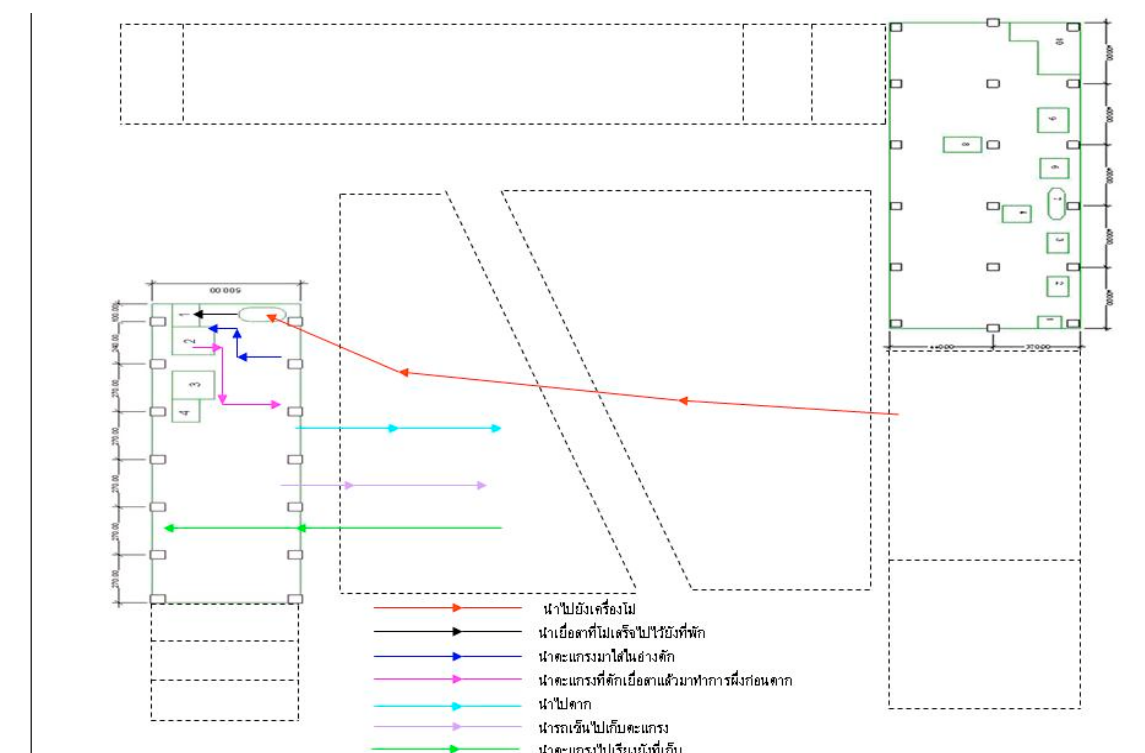


กระบวนการผลิต 2 การแตะ



การดำเนินการแก้ไข ที่ปรึกษาร่วมกับทางโรงงานได้ดำเนินการแก้ไข โดยปัญหาที่จะทำการแก้ไข คือ ปริมาณการผลิตต่อหน่วยเวลาดำ โดยใช้เทคนิคทางวิศวกรรม ทางด้าน Motion and Time study และ Plant Layout

- มาตรการการลดระยะทางโดยการแก้ไขแผนผังโรงงาน
จากการเข้าไปศึกษาพบว่าแผนผังของทางโรงงานยังมีส่วนที่ทำให้กระบวนการผลิตกระดาษสา เสียเวลาการผลิตในเรื่องของการขนย้าย
- มาตรการการทำให้สมดุลเพื่อความสะดวกต่อการเปรียบเทียบสี
ในการผลิตกระดาษสาจะมีกระบวนการในการไม่และเทียบสีซึ่งจะใช้เวลาในกระบวนการตัด 35.26 วินาทีต่อแผ่น และกระบวนการแตะ 32.02 วินาทีต่อแผ่นซึ่งจะใช้เวลานานพอสมควรในการผลิตกระดาษสาทั้งนี้จากการขาดการทำสารระบบที่ใช้ในการเทียบสี
- มาตรการการเปลี่ยนโลหะเทียบสี เพื่อลดเวลาในการเทียบสี
จากการศึกษาในกระบวนการไม่และเทียบสีพบว่าในการเทียบสีจะมีการนำตัวอย่างของเยื่อไม่ มาทำการเทียบสีโดยการเทียบจะนำเยื่อตัวอย่างมาติดกับภาชนะซึ่งเป็นอะลูมิเนียมแล้วใช้ เครื่องไต่เป้าแห้ง ในการทำให้เยื่อตัวอย่างแห้งเพื่อที่จะทำการเทียบกับสีตัวอย่างซึ่งในการ เทียบแต่ละครั้งจะใช้เวลา ประมาณ 3 นาทีและจำนวนครั้งในการเทียบแต่ละไม่จะอยู่ที่ 10 ครั้ง ต่อ 1 การไม่ ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 30 นาทีต่อการไม่ 1 ไม่



รูปแสดงแผนภาพขบวนการผลิต กรรมวิธีการตาก แบบปรับปรุง

สรุปผลที่ได้จากการดำเนินงาน

จากมาตรการที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถเพิ่มกำลังการผลิตส่งผลให้ต้นทุนต่อแผ่นของการทำกระดาษสาที่โรงงานโพลีแซนดิคราฟส์ลดลง ซึ่งทางผู้ทำวิจัยสามารถเพิ่มปริมาณการผลิตได้จาก 1042 แผ่นต่อวัน เป็น 1161 แผ่นต่อวัน ซึ่งเพิ่มขึ้นคิดเป็น 11.42% โดยสามารถลดต้นทุนค่าไฟฟ้าจาก 0.043 บาทต่อแผ่นเป็น 0.034 บาทต่อแผ่น นอกจากนั้นยังสามารถลดระยะทางซึ่งทำให้ช่วยลดเวลาลงได้ ทำให้ระยะทางลดลงรวมจากเดิมถึง 71.08% สำหรับวิธีการตาก และ 14.78% สำหรับวิธีการตะ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนต่อแผ่นลดลง และจากการจัดทำสมุดเทียบสีและเปลี่ยนโลหะเทียบสี เพื่อลดเวลาในการผลิตลง ซึ่งหลังจากการนำไปปรับปรุงและทดลองจับเวลา สามารถลดเวลาลงได้ 8.38 วินาทีสำหรับขั้นตอนการตาก และ 5.52 วินาทีสำหรับกรรมวิธีการตะ

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมของการให้คำปรึกษา ปรับปรุง และแก้ปัญหา ในภาคผนวก 6.8

6.9 บัณฑิตกระดาศา

สถานที่ตั้ง 32/1 หมู่ 1 ถ.เชียงใหม่-สันกำแพง ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่

ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

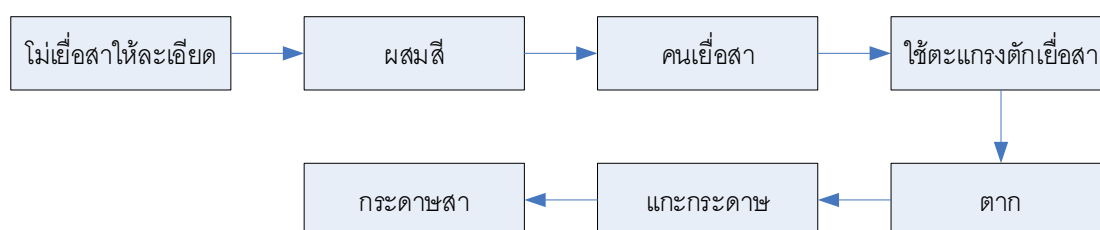
ผลิตภัณฑ์ที่ทางร้านผลิตและจำหน่าย ได้แก่ผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืช เช่น ถู กรอบรูป สมุดกล่องใส่กระดาษทิชชู กล่องใส่นามบัตร

ผลคัดกรองในด้านกระบวนการในการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

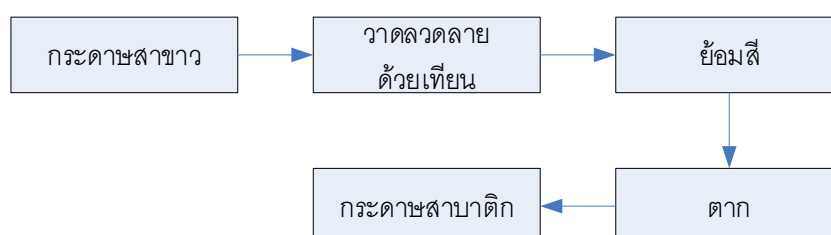
	การจัดการตลาดและลูกค้า	การจัดการผู้ส่งมอบ	การบริหารการผลิต	การจัดส่ง	การบริหารองค์กร
ผลคะแนน	66.67	62.00	61.33	56.00	62.56

จากผลการคัดกรอง พบว่าการดำเนินการขององค์กร อยู่ในระดับที่พอใช้คือมีค่าการประเมินในระดับประมาณ 60-65 คะแนน ยกเว้นการจัดส่งซึ่งจะมีค่าที่ค่อนข้างจะต่ำ ในส่วนของความต้องการขององค์กร พบว่าองค์กรมีความต้องการในเรื่อง เช่น การขยายตลาด เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย, การผลิตขึ้นอยู่กับสภาพอากาศ, ขั้นตอนในการตากกระดาษหลังการลงสี จะไม่สามารถย้ายกระดาษได้จนกว่ากระดาษจะแห้งพอที่จะย้ายแล้วกระดาษไม่ขาด, ไม่มีสวดลายของกระดาษตามที่ลูกค้าต้องการ แต่สามารถผลิตขึ้นมาให้ลูกค้าได้แต่ต้องใช้เวลา หรืออาจจะซื้อสวดลายที่ต้องการจากร้านอื่น และ ในการส่งสินค้าให้ลูกค้าอาจมีปัญหาค่าไม่ครบตามจำนวน ขาดการบริหารจัดการที่ดี ในการนี้ได้เลือกปัญหาที่จะดำเนินการแก้ไข ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการตลาด

กระบวนการผลิตกระดาษสา

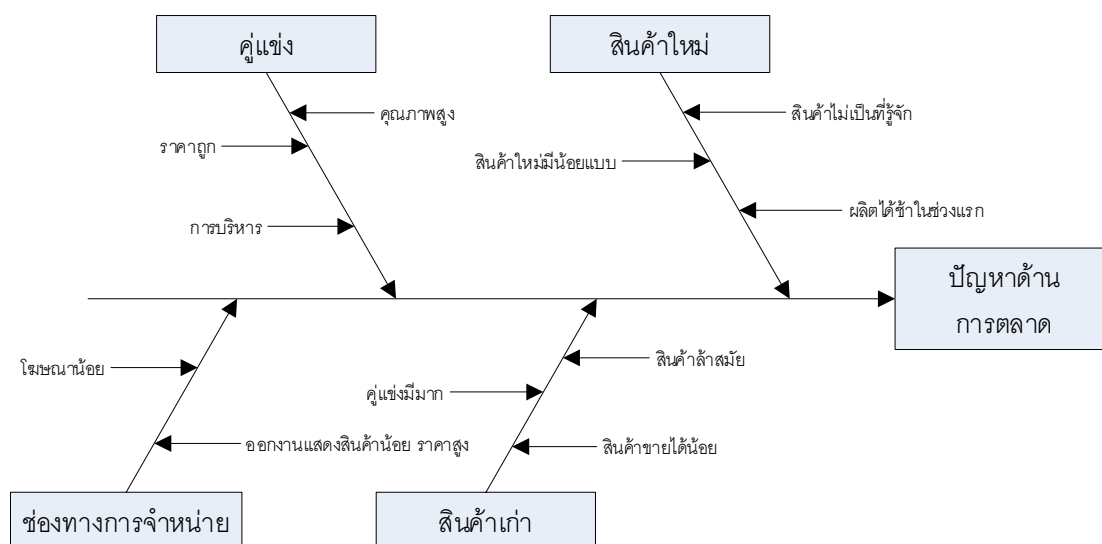


กระบวนการผลิตกระดาษสาบดิก



สรุปปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากปัญหาที่เลือกมาคือปัญหาด้านการตลาดซึ่งวิเคราะห์ด้วยแผนภูมิแก๊งปลาได้ดังนี้ ซึ่งพบว่าสาเหตุของปัญหาที่มีส่วนสำคัญทำให้เกิดปัญหาก็คือ สาเหตุในเรื่องของช่องทางการจำหน่าย และสาเหตุในเรื่องของการออกสินค้าใหม่



การดำเนินการแก้ไข ที่ปรึกษาร่วมกับทางโรงงานได้ดำเนินการแก้ไข โดยปัญหาที่จะทำการแก้ไขคือ

การขยายช่องทางการตลาด

การขยายช่องทางการตลาดทำได้หลายวิธีเช่นการโฆษณาผ่านโทรทัศน์ วิทยุ สื่อหนังสือพิมพ์ ใบปลิว แผ่นพับ หรือทางเว็บไซต์ เมื่อพิจารณาจะเห็นว่าการโฆษณาผ่านทางเว็บไซต์เป็นช่องทางที่มีความเหมาะสมมากที่สุดและสอดคล้องกับความต้องการของเจ้าของกิจการมากที่สุด โดยการสร้างเว็บไซต์สร้างผ่านโปรแกรม Dreamweaver MX 2004 โดยใช้ชื่อเว็บไซต์ว่า <http://www.autos-express.com/otopshopping> ซึ่งภายในจะประกอบไปด้วยการแสดงผลสินค้าของร้านบัวจันกระดาศา

การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่

การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่จะใช้ส่วนหนึ่งของหลักการเทคนิคการกระจายหน้าซึ่งเชิงคุณภาพเข้ามาช่วย ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ช่วยผู้ประกอบการออกแบบป้ายติดรถยนต์และพัดกระดาศา ดังแสดงในรูป



สรุปผลที่ได้จากการดำเนินงาน

จากการข้อมูลของผู้ประกอบการ การขายปายติตรถยนต์กระดาศาในราคา 25 บาท ได้ 200 ชิ้น ต่อเดือน จะมีรายได้เพิ่มขึ้น 5,000 บาท และการขาย พัดกระดาศาในราคา 25 บาทได้ 200 ชิ้นต่อเดือน จะมีรายได้เพิ่มขึ้น 5,000 บาท รวมมูลค่าที่เพิ่มขึ้นมาจากผลิตภัณฑ์ใหม่คือ 10,000 บาท โดยเฉลี่ยแล้วจะมี รายรับในอดีตคือ 150,000 บาทต่อเดือนเมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้นมา แสดงให้ เห็นว่าองค์กรมีรายรับเพิ่มขึ้น ประมาณ 6.66 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมากกว่าค่าเป้าหมายในการปรับปรุง 5% ที่ได้ กำหนดไว้

การสร้างเว็บไซต์จุดประสงค์คือเพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายให้แก่ร้านบัวจันทร์กระดาศา โดย เน้นกลุ่มลูกค้าภายในประเทศ ซึ่งในช่วงแรกเว็บไซต์อาจไม่เป็นที่รู้จักมากนักเนื่องจากยังไม่มีฐานข้อมูลใน เว็บไซต์ www.google.com แต่จะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับลูกค้ารายใหม่ที่รู้จักร้านบัวจันทร์กระดาศา จากการแสดงสินค้า เพราะทำให้ลูกค้ารายใหม่สามารถชมสินค้าที่ทางร้านมี และไม่ได้นำไปจัดแสดง หรือ ออกจำหน่ายตามงานมหกรรมสินค้าต่างๆ ได้ทางเว็บไซต์

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมของการให้คำปรึกษา ปรับปรุง และแก้ปัญหา ในภาคผนวก 6.9

6.10 บ้านหัตถกรรม

สถานที่ตั้ง 30/1 หมู่ 1 ถนนเชียงใหม่-สันกำแพง ตำบลต้นเปา อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

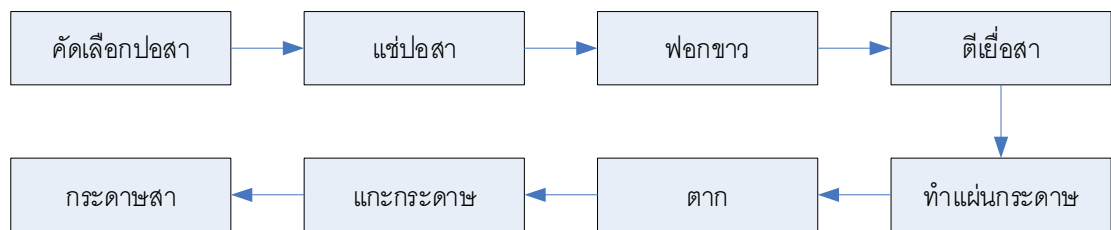
ผู้ประกอบการ บ้านหัตถกรรม ผลิตผลิตภัณฑ์จากเส้นใยพืช ผลิตภัณฑ์จากกระดาศา เช่น กล้อง ใส่นามบัตร, อัลบั้มใส่รูป, สมุด, ทุ่งกระดาศา มีระยะเวลาในการประกอบกิจการที่ผ่านมา 15 ปี เคยได้รับการ สนับสนุนจากภาครัฐคือ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และผลการคัดสรรที่ผ่านมาล่าสุด 3 ดาว

ผลคัดกรองในด้านกระบวนการในการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

	การจัดการ ตลาดและลูกค้า	การจัดการผู้ ส่งมอบ	การบริหาร การผลิต	การจัดส่ง	การบริหาร องค์กร
ผลคะแนน	48.57	51.43	52.73	12.00	46.67

จากผลการคัดกรอง พบว่าการดำเนินการขององค์กร อยู่ในระดับที่สมควรปรับปรุง คือมีค่าการประเมินใน ระดับประมาณ 40-50 คะแนน ยกเว้นการจัดส่งซึ่งจะมีค่าที่ต่ำมาก ในส่วนของความต้องการขององค์กร พบ ว่าองค์กรมีความต้องการในเรื่อง เช่น การขยายตลาด เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย และกระบวนการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการลดของเสียที่เกิดขึ้น

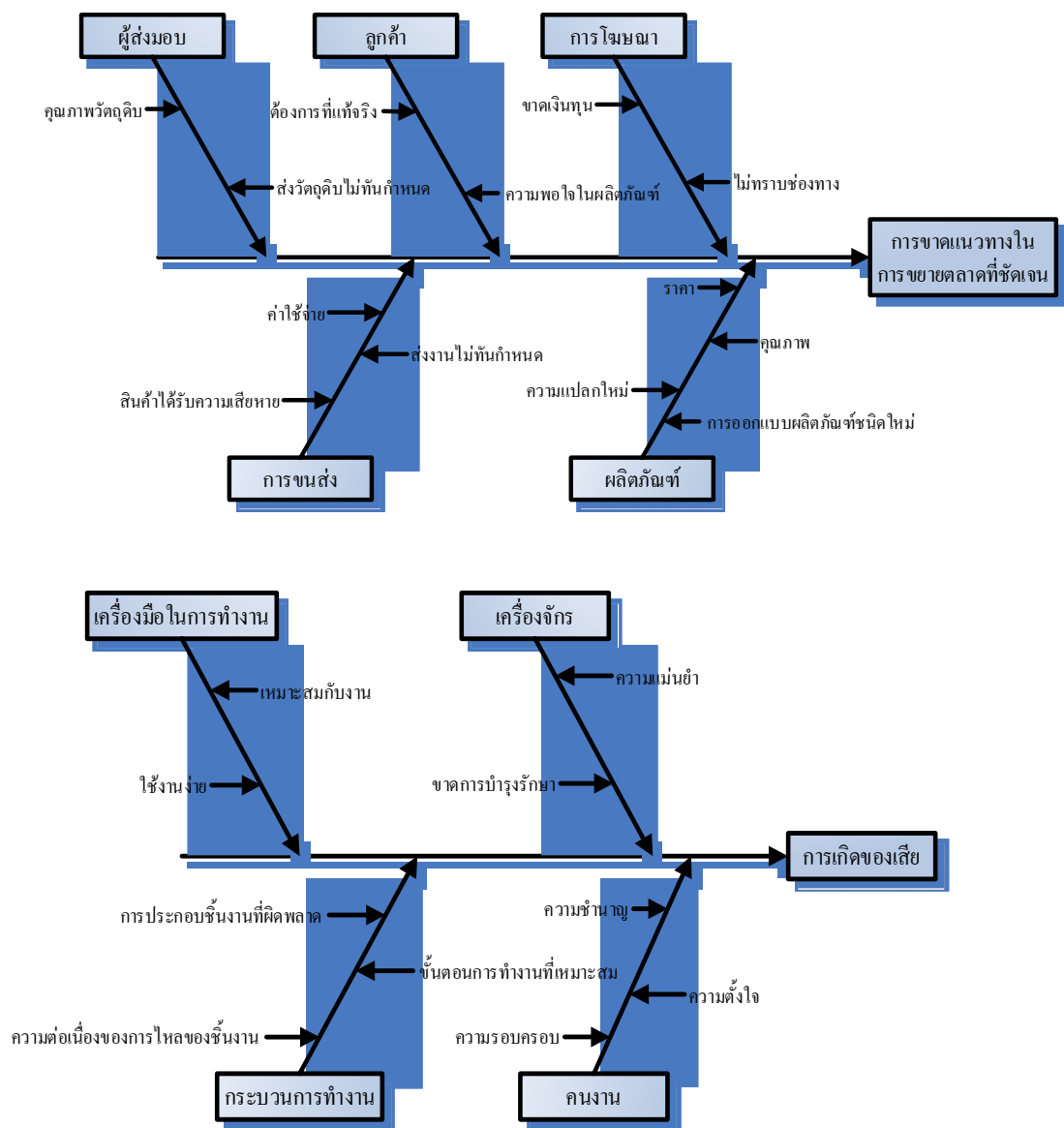
กระบวนการผลิต



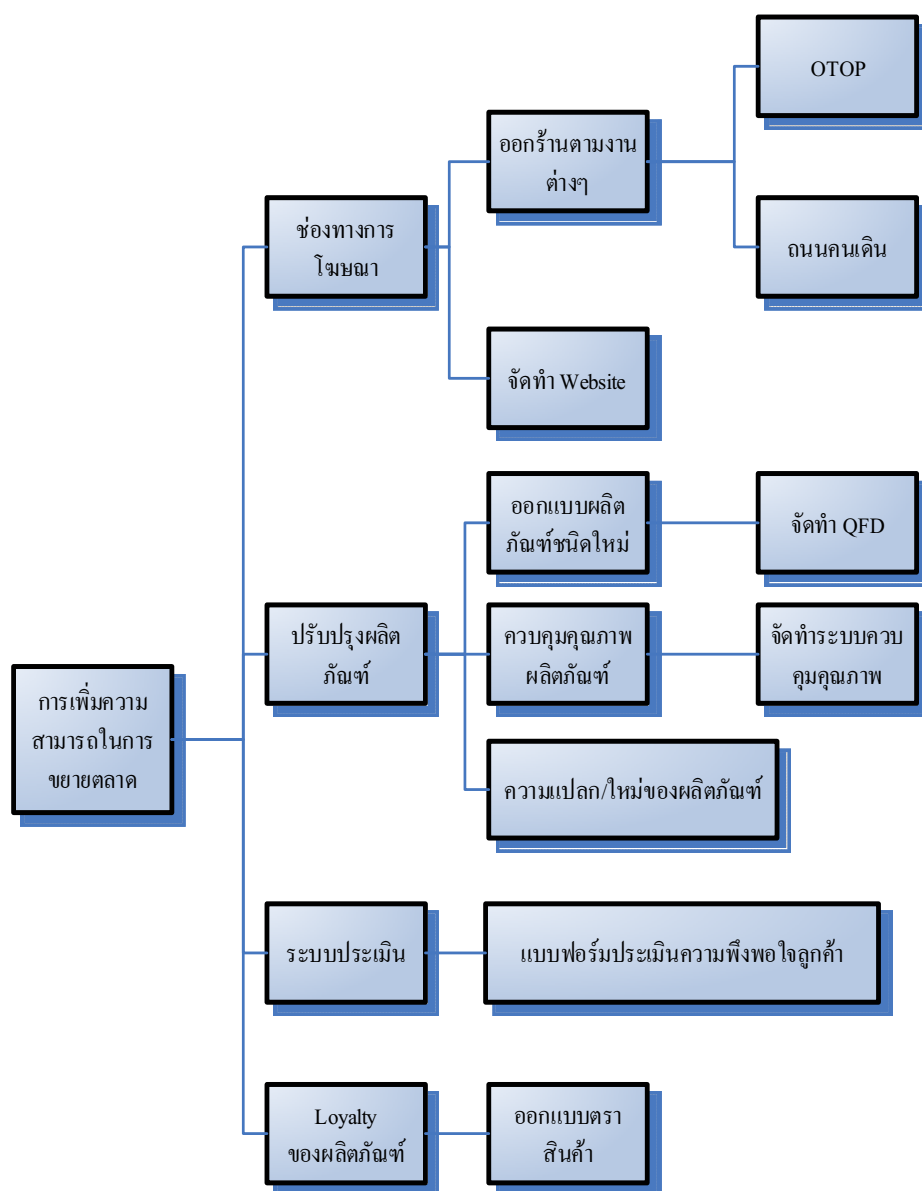
สรุปปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากปัญหาที่เลือกมาคือ

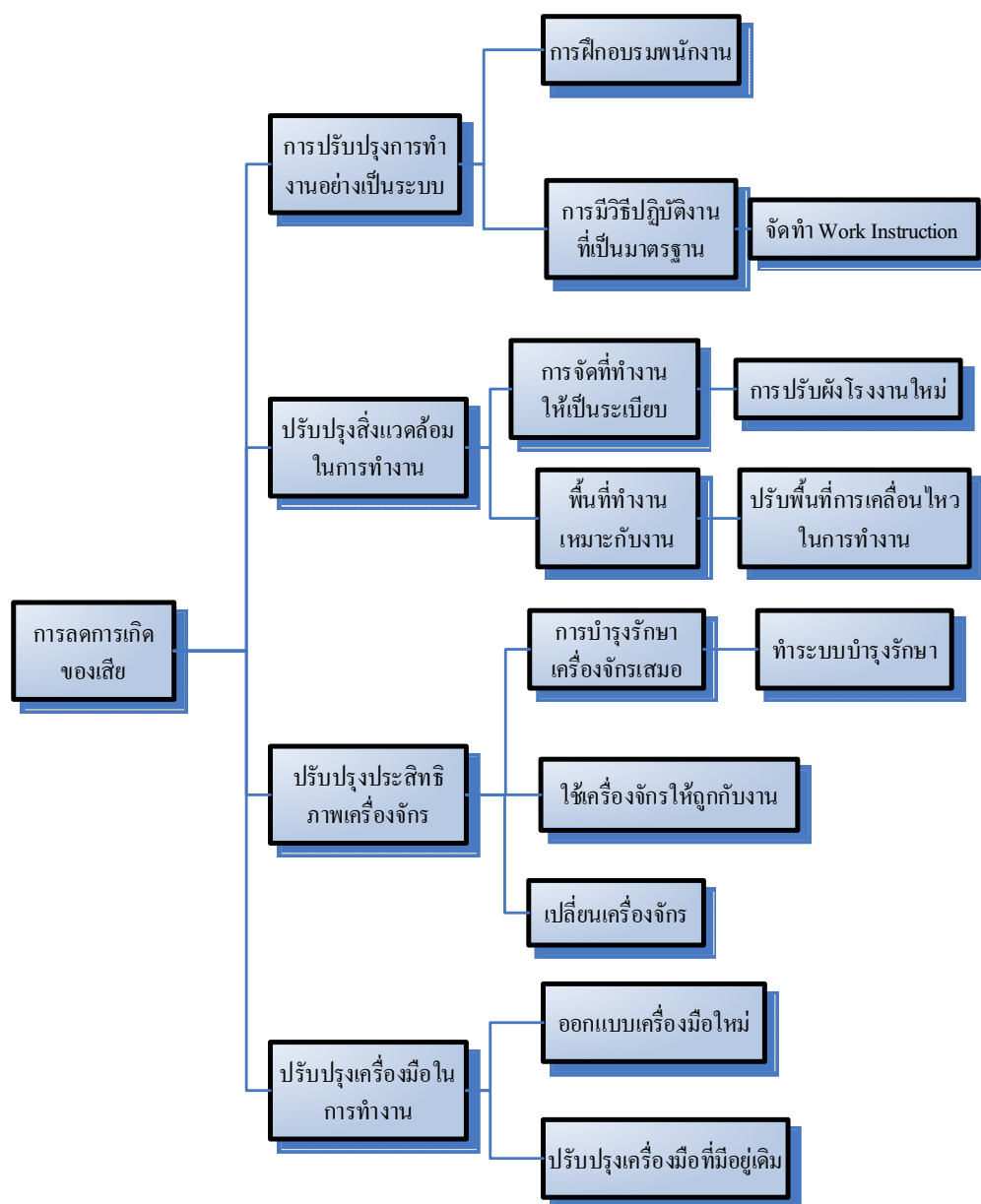
- การขาดแนวทางในการขยายตลาดที่ชัดเจน
- การเกิดของเสีย



การดำเนินการแก้ไข ที่ปรึกษาร่วมกับทางโรงงานได้ดำเนินการแก้ไข ด้วยเครื่องมือคุณภาพที่เรียกว่า แผนผังต้นไม้ และนำวิธีการแก้ไขปัญหานั้นมาประเมินด้วยแผนผังเมทริกซ์โดยให้ คะแนนตามความสามารถขององค์กรที่จะทำได้



การเพิ่มความสามารถในการขยายตลาด โดยทำการเก็บข้อมูลรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ และข้อมูลของผู้ผลิต เพื่อนำไปจัดทำเป็นWebsite โดยในWebsite จะมีการแสดงถึงผลิตภัณฑ์ขององค์กร การสั่งซื้อสินค้า ที่อยู่ที่จะติดต่อแคตตาล็อกของสินค้า และแบบฟอร์มประเมินความพึงพอใจของลูกค้า โดย Website ได้จัดแสดงไว้ที่ <http://doi.eng.cmu.ac.th/otop>



การลดการเกิดของเสียในการผลิตเริ่มต้นตั้งแต่การเก็บข้อมูลขั้นตอนในการทำงาน เพื่อนำไปทำขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม ขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม โดยได้พัฒนาขั้นตอนในการทำงานขึ้นมา 3 ฉบับ คือ ขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม การผลิตสมุดขนาดเล็ก (10X20 ซม.) , ขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม การผลิตสมุดขนาดใหญ่ (20X33 ซม.) และ ขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม การผลิต อัลบั้มรูปขนาด 72 ภาพ

สรุปผลที่ได้จากการดำเนินงาน

ผู้ผลิตมีปริมาณของเสียก่อนการปรับปรุงคิดเป็นร้อยละ 5.14 หลังจากที่ได้นำขั้นตอนที่เหมาะสมในการทำงานไปใช้ปริมาณของเสียได้ลดลงเหลือร้อยละ 4.19 ซึ่งสามารถลดลงไปได้ 18.48 เปอร์เซ็นต์จากร้อยละของของเสียเดิม

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมของการให้คำปรึกษา ปรับปรุง และแก้ปัญหา ในภาคผนวก 6.10

6.11 บริษัท ยู.เอ็ม.ไทย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

สถานที่ตั้ง ถนนเชียงใหม่-สันกำแพง ตำบลต้นเปา อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

บริษัท ยู.เอ็ม.ไทย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2537 ทำการผลิตกระดาดสา และผลิตภัณฑ์จากกระดาดสาทุกชนิด เช่น กรอบรูป สมุด อัลบั้ม ดอกไม้ เป็นต้น โดยทางบริษัทได้มีการจำหน่ายสินค้าให้แก่ลูกค้าในต่างประเทศเป็นหลัก โดยคิดเป็นอัตราส่วนในประเทศต่อต่างประเทศ เท่ากับ 5:95 ซึ่งมีตลาดต่างประเทศที่สำคัญอยู่ในยุโรป เช่น อิตาลี สวิตเซอร์แลนด์ สเปน และเยอรมัน โดยทางบริษัทมีเป้าหมายที่จะขยายตลาดในประเทศสหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่นให้มากขึ้น

ผลคัดกรองในด้านกระบวนการในการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

	การจัดการ ตลาดและลูกค้า	การจัดการผู้ ส่งมอบ	การบริหาร การผลิต	การจัดส่ง	การบริหาร องค์กร
ผลคะแนน	74.28	71.43	72.73	84.0	73.33

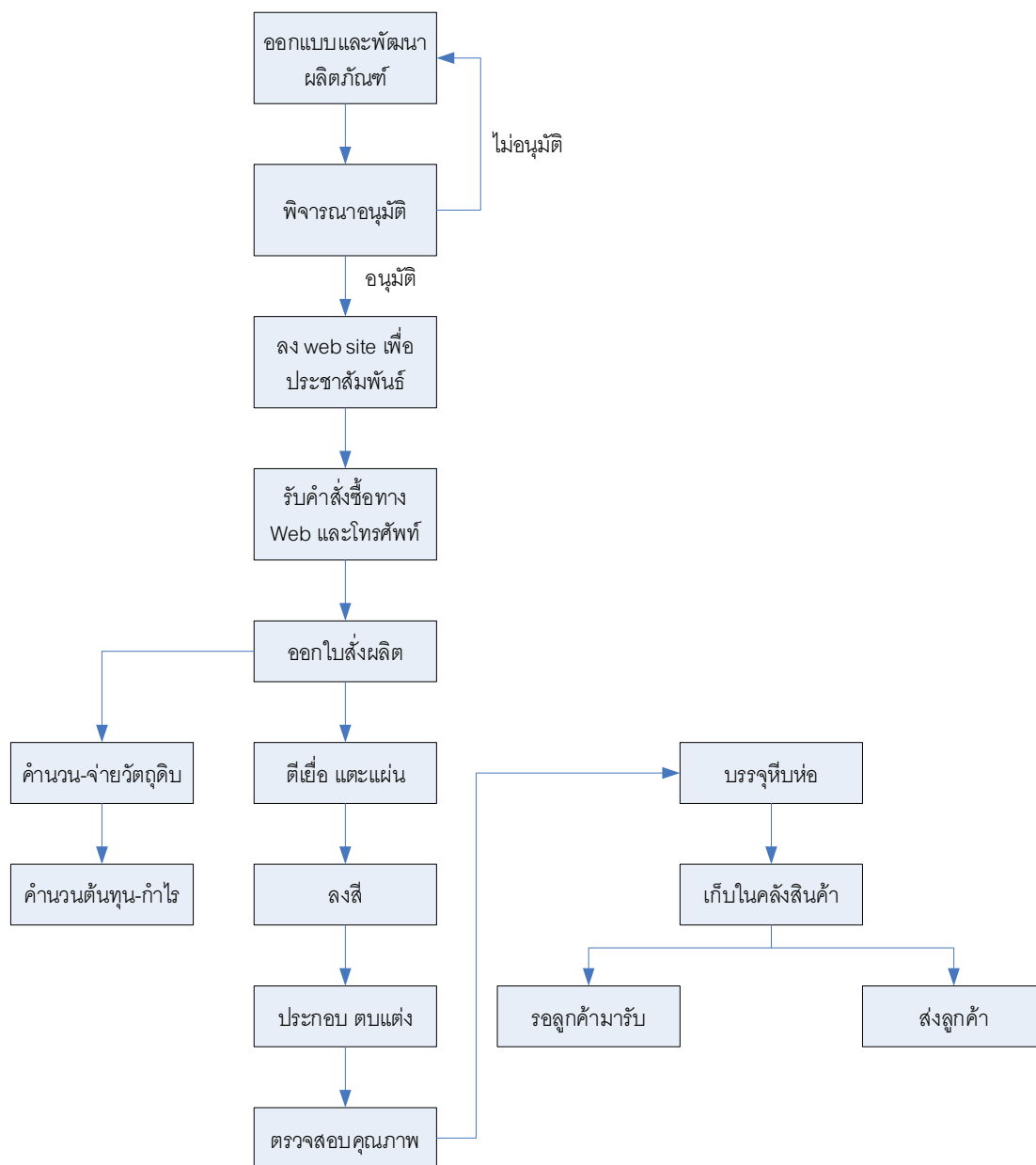
จากผลการคัดกรอง พบว่าการดำเนินการขององค์กร อยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี ถ้าเทียบกับผู้ผลิตสินค้า OTOP รายอื่นๆ ที่กล่าวมาข้างต้น จากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ในเชิงลึก พบว่า คือ องค์กรไม่มีการจัดการระบบคุณภาพที่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จะเห็นได้จากจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นตัววัตถุดิบ และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป กล่าวคือ องค์กรจะทำการตรวจสอบคุณภาพสินค้าในขั้นสุดท้ายก่อนการบรรจุเท่านั้น ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบหรือตรวจสอบระหว่างกระบวนการผลิตในจุดที่มีความเสี่ยงต่อคุณภาพ ทำให้กระบวนการผลิตไม่สม่ำเสมอ และกลไกการตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบสินค้าที่เสียได้ทันที นอกจากนี้ยังพบว่า ขั้นตอนการผลิตสินค้ายังไม่เป็นระบบจึงเกิดคอขวดในระหว่างการผลิต จากสภาพการณ์ดังกล่าวทำให้นำมาซึ่งต้นทุนการผลิตที่สูง อันจะส่งผลต่อกำไรที่องค์กรได้รับ อีกทั้งองค์กรยังไม่มีวิเคราะห์ความแตกต่างถึงข้อได้เปรียบ หรือเสียเปรียบของตนเทียบกับคู่แข่ง ทำให้ไม่มีแนวทางการขยายตลาดธุรกิจ และเพิ่มลูกค้าใหม่ จะเห็นว่าปัญหาที่องค์กรประสบอยู่นี้ ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจยังไม่เต็มที่นัก

สรุปปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นสามารถที่จะสรุปประเด็นปัญหาที่จะดำเนินการแก้ไข ได้ดังนี้

- ปัญหาด้านของเสีย
- ปัญหาด้านต้นทุนการผลิต
- ปัญหาด้านการขยายตลาด

กระบวนการผลิต



การดำเนินการแก้ไข ที่ปรึกษาร่วมกับทางโรงงานได้ดำเนินการแก้ไข ดังนี้

- ปัญหาด้านของเสีย

ทำการสร้างจุดสกัดของเสียในระหว่างกระบวนการผลิต จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ ก่อนการรับ ติดตามการดำเนินงานโดยใช้ระบบเอกสาร

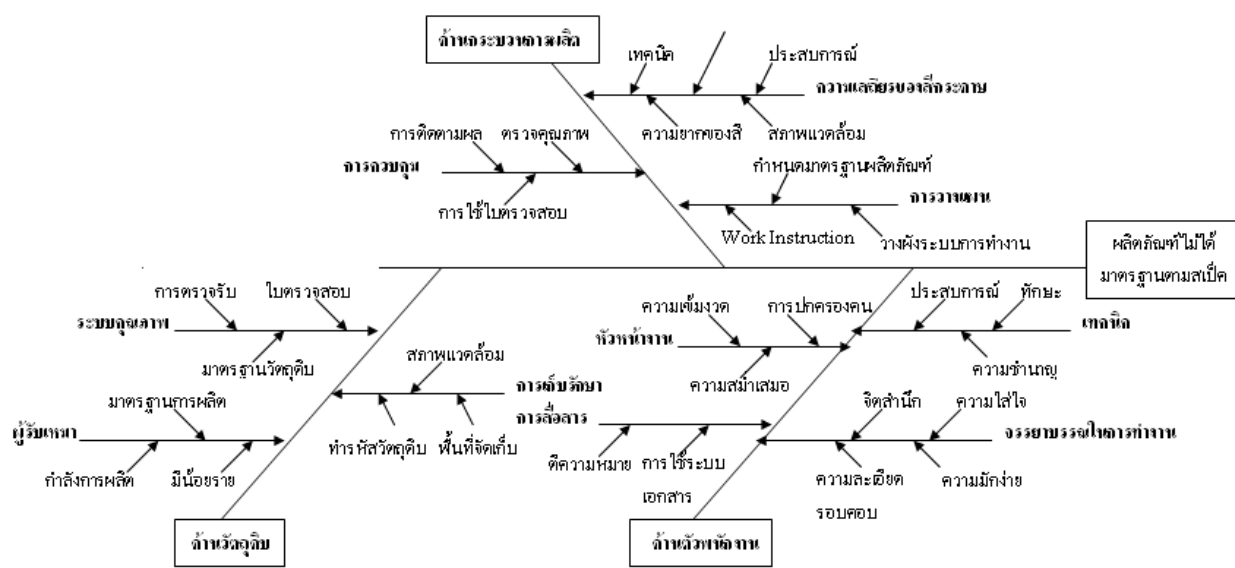
- ปัญหาด้านต้นทุน

ทำการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยการเปลี่ยนลำดับขั้น และศึกษาเวลาในแต่ละขั้นการทำงาน เพื่อหาเวลามาตรฐาน สามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการผลิต

- ปัญหาด้านการตลาด

โครงการการพัฒนารูปแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม

ทำการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรในด้านต่างๆ และใช้จุดแข็งเป็นช่องทางในการแก้ปัญหา
ตลอดจนออกแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า



รูปแผนผังก้างปลาแสดงสาเหตุการเกิดปัญหาด้านของเสีย

สรุปผลที่ได้จากการดำเนินงาน

ผู้ผลิต สามารถลดของเสียที่เกิดจากการสั่งซื้อจากผู้ส่งมอบลงได้ 11.4 % และของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตลดลงได้ 3.02 % และยังสามารถลดต้นทุนการผลิตต่อการสั่งผลิต 1 ครั้งลดลงได้ 3,117 บาท

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมของการให้คำปรึกษา ปรับปรุง และแก้ปัญหา ในภาคผนวก 6.11

6.12 สรุปผลการปรับปรุง

ผ้าฝ้ายทอมือ		
ปัญหา	การดำเนินการแก้ไข	ผลการแก้ไขปรับปรุง
- ปัญหาของเสียจากการปฏิเสธผ้าทอ	- จัดทำแคตตาล็อกสีผ้า เพื่อแก้ไขปัญหาการสื่อสารที่ผิดพลาด - จัดทำใบแนะนำการปฏิบัติงานในเรื่องของการย้อมสีผ้าและการขึ้นลายผ้า เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง	สามารถเพิ่มเปอร์เซ็นต์การยอมรับผ้าทอหลังการปรับปรุง ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้ผลิตสามารถลดปริมาณของเสียที่เกิดจากการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบได้ 8.20% (เพิ่มสัดส่วนการยอมรับขึ้นเป็น 91.30%)
ผ้าฝ้ายใส่สาม		
- ไม่สามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าได้ - การจัดการด้านการตลาดและลูกค้าไม่เหมาะสม (สินค้าไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า)	- การจัดทำสื่อสำหรับการประชาสัมพันธ์ คือ แผ่นพับ นามบัตร เว็บไซต์ - การวิเคราะห์ตลาด - การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการนำข้อมูลความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์โดยใช้เทคนิคการกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment: QFD)	สามารถเพิ่มยอดขายสินค้าได้ประมาณ 26.57% ถ้าเทียบกับเดือนก่อนหน้า และประมาณ 6.59% ถ้าเทียบกับเดือนเดียวกันกับปีที่ผ่านมา
มงคลผ้าไหมยกดอก		
- การสื่อสารข้อมูลของลูกค้าไปยังพนักงานที่ยังมีข้อบกพร่อง - การขยายตลาดเพิ่มลูกค้าใหม่ที่ยังไม่เป็นรูปธรรม - ยังไม่มีทางช่องทางในการขายที่มากนัก	- การสร้างเว็บไซต์เพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายให้แก่ร้านมงคลผ้าไหมยกดอก โดยเน้นกลุ่มลูกค้าภายในประเทศ	ยังไม่สามารถประเมิณผลได้
สุกัทรเกมส์ไม้		
- การประสานงานภายในองค์กรมีข้อบกพร่องส่งผลให้	- การจัดขั้นตอนการทำงาน - การสร้างแบบชิ้นงานและ	สามารถของเสียในขบวนการผลิตลงได้ 6.06%

เกิดของเสียในกระบวนการผลิต - ไม่สามารถควบคุมผู้ส่งมอบได้	ขั้นตอนที่ชัดเจน - การตรวจสอบชิ้นงานที่เสียหาย - การจัดการของคงคลัง - การวางแผนการผลิตโดยอ้างอิงหลักการพยากรณ์	สามารถลดจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบไม่ทันกำหนดลงได้ถึง 33.29%
ร่วมจัดรหัตถกรรม		
- ชิ้นงานเสียหรือไม่ได้คุณภาพ - การจัดการผู้ส่งมอบ (ผู้รับเหมาจากภายนอก) ยังไม่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดชิ้นงานเสีย	- ทำคู่มือการปฏิบัติงานให้กับพนักงานภายในองค์กรเพื่อเป็นการปรับปรุงความผิดพลาดในการทำงานให้ถูกต้องตามแบบงานที่องค์กรต้องการ - มีแบบงานและสเกลบอกขนาดให้แก่ผู้รับเหมาช่วงเพื่อให้ผู้รับเหมาช่วงสามารถรับทราบได้อย่างชัดเจน และทำชิ้นงานได้ตรงตามขนาดที่ต้องการ - ทำการกำหนดช่วงเวลานำในการสั่งซื้อ - ทำใบประเมินผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ	ของเสียที่เกิดจากการผลิตจากพนักงานลดลง 5.15% ของเสียที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วงลดลง 5.30%
สูตรรัตนกระดาศสา		
- การเกิดของเสียในกระบวนการผลิต	- การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการทำงาน โดยเน้นที่ขั้นตอนในการผลิตกรอบรูปการผลิตสมุด และอัลบั้มรูปซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการผลิตสม่ำเสมอ	ผู้ผลิตมีปริมาณมีของเสียในกระบวนการผลิตคิดเป็น 8.21% หลังจากที่ได้นำขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมไปใช้ปริมาณของเสียได้ลดลงคิดเป็น 5.88% โดยสามารถลดลงไปได้ 28.38% จากเปอร์เซ็นต์ของของเสียเดิม
ต้นสา		
- ประสิทธิภาพในการผลิตยังไม่สูง ทำให้กำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อความ	- การลดเวลาในการผลิตโดยใช้เทคนิคการศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา (	สามารถทำให้ลดเวลาในการประกอบของของตัวกล่อง (ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่ทำการศึกษา)

ต้องการ	Motion and Time study)	ลดลงได้ 23.7 วินาที คิดเป็นค่าที่ดีขึ้น 10.9% เมื่อเทียบกับก่อนปรับปรุงและ สามารถลดต้นทุนการผลิตด้านแรงงานเท่ากับ 0.1 บาทต่อกล่อง
โพล์ค แชนดิคราฟท์		
- ปริมาณการผลิตต่อหน่วยเวลาต่ำ	- การลดระยะทางโดยการแก้ไขแผนผังโรงงาน - การทำสมุดเทียบสี เพื่อความง่ายต่อการเปรียบเทียบสี - การเปลี่ยนโลหะเทียบสีเพื่อลดเวลาในการเทียบสี	- เพิ่มปริมาณการผลิตได้จาก 1,042 แผ่นต่อวัน เป็น 1,161 แผ่นต่อวัน ซึ่งเพิ่มขึ้นคิดเป็น 11.42% - ลดต้นทุนค่าไฟฟ้าจาก 0.043 บาทต่อแผ่นเป็น 0.034 บาทต่อแผ่น - สามารถลดระยะทางลดลงรวมจากเดิมถึง 71.08% สำหรับวิธีการดัก และ 14.78% สำหรับวิธีการแตะ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนต่อแผ่นลดลง - การจัดทำสมุดเทียบสีและเปลี่ยนโลหะเทียบสีสามารถลดเวลาลงได้ 8.38 วินาทีสำหรับขั้นตอนการดัก และ 5.52 วินาทีสำหรับกรรมวิธีการแตะ
บัวจันทร์กระดาศา		
- ไม่สามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าได้ - การจัดการด้านการตลาดและลูกค้าไม่เหมาะสม (สินค้าไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า)	- การขยายช่องทางการตลาดผ่านทางเว็บไซต์ซึ่งก็สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด - การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่โดยหลักการเทคนิคการกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ	จากการประมาณการของผู้ประกอบการ การขยายป้ายติดรถยนต์กระดาศาในราคา 25 บาท ได้ 200 ชิ้นต่อเดือน จะมีรายได้เพิ่มขึ้น 5,000 บาท การขยาย พัดกระดาศาในราคา 25

		บาทได้ 200 ชิ้นต่อเดือน จะมีรายได้เพิ่มขึ้น 5,000 บาท รวมมูลค่าที่เพิ่มขึ้นมาจากผลิตภัณฑ์ใหม่คือ 10,000 บาท โดยเฉลี่ยแล้วจะมีรายรับในอดีตคือ 150,000 บาทต่อเดือนเมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้นมา แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีรายรับเพิ่มขึ้น
บ้านหัตถกรรม		
- การขาดแนวทางในการขยายตลาดที่ชัดเจน - การเกิดของเสีย	- จัดทำเป็นWebsite โดยในWebsite จะมีการแสดงถึงผลิตภัณฑ์ขององค์กร การสั่งซื้อสินค้า ที่อยู่ที่จะติดต่อแคตตาล็อกของสินค้า และแบบฟอร์มประเมินความพึงพอใจของลูกค้า - การลดการเกิดของเสียในการผลิตสมุดขนาดเล็ก (10x20 ซม) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการผลิตมากที่สุด โดยให้มีการศึกษาวิเคราะห์การทำงาน และจัดทำขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม	ผู้ผลิตมีปริมาณของเสียก่อนการปรับปรุงคิดเป็นร้อยละ 5.14 หลังจากที่ได้นำขั้นตอนที่เหมาะสมในการทำงานไปใช้ปริมาณของเสียได้ลดลงเหลือร้อยละ 4.19 ซึ่งสามารถลดลงไปได้ 18.48 เปอร์เซ็นต์จากร้อยละของของเสียเดิม
บริษัท ยู.เอ็ม.ไทย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด		
- เกิดของเสียเกิดขึ้นทั้งที่เป็นตัววัตถุดิบ และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป - ต้นทุนการผลิตสูงเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่น	- พัฒนาระบบเอกสารทำการสร้างจุดสกัดของเสียในระหว่างกระบวนการผลิต โดยจัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อนการรับติดตามการดำเนินงาน - ปรับปรุงวิธีการทำงานโดยการเปลี่ยนลำดับขั้น และศึกษาเวลาในแต่ละขั้นการทำงานเพื่อหาเวลามาตรฐาน	- สามารถลดของเสียที่เกิดจากการสั่งซื้อจากผู้ส่งมอบลงได้ 11.4 % และของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตลดลงได้ 3.02 % - ลดต้นทุนการผลิตต่อการสั่งผลิต 1 ครั้งลดลงได้ 3,117 บาท

- ไม่มีแนวทางการขยายตลาดธุรกิจและเพิ่มลูกค้าใหม่	ฐาน สามารถใช้เป็นแนวทางการวางแผนการผลิต - ทำการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรในด้านต่าง ๆ และใช้จุดแข็งเป็นช่องทางในการแก้ปัญหา ตลอดจนออกแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า	
---	---	--

จากข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุง พบว่า รูปแบบการคัดกรองสามารถที่จะบ่งชี้ถึงจุดที่จะต้องดำเนินการพัฒนาและปรับปรุง ถึงแม้ว่าบางองค์กรสิ่งที่ได้ดำเนินการแก้ไขจะไม่ค่อยตรงกับ ค่าที่ได้ประเมินมาในตอนแรก เพราะ การประเมินจะใช้เวลาไม่นานเท่าไร ในขณะที่ช่วงเวลาดำเนินการปรับปรุงค่อนข้างที่ยาว ทำให้รับทราบข้อมูลมากขึ้น ในการแลกหัวข้อ

จากประเด็นปัญหา ทีมวิจัยก็สามารถที่จะแก้ไขปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานต่างๆ ขององค์กรได้ ซึ่งสามารถที่จะวัดเป็นค่าที่ชัดเจนออกมา ซึ่งโดยเฉลี่ยก็สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ตั้งแต่ต้นคือ มีการพัฒนาปรับปรุงเกิน 5%