

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจ กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบด้านต่างๆในการจัดทำแผนธุรกิจวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ 2. ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เก็บข้อมูลคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ จำนวน 12 คน เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาเรียบเรียงในรูปแบบของข้อความโดยการจัดกลุ่มประเด็น วิเคราะห์ตามประเด็นของข้อมูล และอภิปรายผลโดยการพรรณนา

#### 5.1 สรุปผล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ ทั้งหมดจำนวน 12 คน เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจ ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

จากการศึกษาการจัดทำแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจมีการจัดทำแผนธุรกิจที่ยังไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง เนื่องจากยังขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการ การเขียนแผนธุรกิจ และยังไม่ทราบว่าแผนธุรกิจมีความสำคัญสำคัญในฐานะที่จะให้รายละเอียดของการเริ่มต้นธุรกิจทำให้ผู้ประกอบการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ที่จะให้รายละเอียดของกิจกรรมต่างๆทั้งกิจกรรมในการจัดหาเงินทุน กิจกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กิจกรรมการตลาด และอื่นๆในการบริหารกิจการแผนธุรกิจยังใช้เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องในอนาคตของกิจการ ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแผนธุรกิจโดยมีองค์ประกอบด้านต่างๆ ในการจัดทำแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ ได้แก่

ด้านวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนธุรกิจ วิสาหกิจมีความต้องการที่จะได้รับคำแนะนำ และคำปรึกษาในการจัดระบบต่างๆ ให้ได้มาตรฐาน โดยเฉพาะการพัฒนาธุรกิจและระบบต่างๆ กลยุทธ์การตลาด ให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากขึ้น เพื่อปรับปรุง และรองรับการขยายกิจการต่อไปในอนาคต

จากแนวคิดทางธุรกิจผลิตภัณฑ์เดคูพาจ เป็นสินค้าทั่วไปที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ปัจจัยสนับสนุนการขยายตัวของการค้า ได้แก่ กำลังซื้อของประชาชนที่เพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของเศรษฐกิจ การจ้างงาน ฯลฯ การแข่งขันในธุรกิจประเภทนี้ค่อนข้างรุนแรง โดยเฉพาะการเข้ามาของผู้ประกอบการขนาดใหญ่ที่มีงบประมาณลงทุนและพนักงานผลิตจำนวนมาก

ดังนั้นวิสาหกิจจึงมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยเน้นการให้บริการที่ดีกับลูกค้า เช่น การจัดร้านค้าให้ลูกค้ามาเลือกซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้น มีบริการเสริมต่างๆ เช่น การบริการส่งของให้กับลูกค้าถึง

สถานที่แบบ Door to Door ตลอดจนการขยายตลาด โดยการหาลูกค้ารายใหม่ ๆ ที่อยู่ต่างอำเภอเพื่อค้าส่งต่างอำเภอ นอกจากนี้วิสาหกิจยังมีแนวคิดที่จะพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานด้านต่างๆให้เป็นระบบ มีมาตรฐาน รวมทั้งมีการจัดทำบัญชีสินค้าคงคลังเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน ควบคุมต้นทุนของสินค้า ป้องกันการเสียหายและการมีสินค้าค้างสต็อก

สรุปการวิเคราะห์สถานการณ์ ได้แก่ ปัจจัยภายในวิสาหกิจมีประสบการณ์ในผลิตมานาน ทำให้มีสินค้าที่หลากหลายรูปแบบ ราคาไม่แตกต่างจากผู้ประกอบการอื่นมากนัก จุดเด่นของวิสาหกิจคือ มีบริการส่งสินค้าให้กับลูกค้าถึงสถานที่ โดยเฉพาะการค้าส่งกับลูกค้าต่างอำเภอ แต่อย่างไรก็ตามวิสาหกิจยังไม่มีการจัดทำบัญชีที่เป็นมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นบัญชีการเงิน บัญชีสินค้า จึงไม่สามารถนำระบบบัญชีมาช่วยในการบริหาร ไม่มีการควบคุมสินค้าคงคลัง ซึ่งเป็นเหตุทำให้เงินทุนจมในสินค้าอีกทั้งขาดการวิเคราะห์ตลาดให้ครอบคลุมทำให้สินค้าผลิตออกมาไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และปัจจัยภายนอกการเข้ามาแข่งขันของสินค้าจากต่างประเทศ โดยเฉพาะสินค้าจากประเทศจีน ที่เข้ามาจำนวนมากและราคาไม่แพง ทำให้มีผลกระทบต่อธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ ถึงแม้ราคาสินค้าของวิสาหกิจโดยทั่วไปจะราคาไม่สูง แต่วิสาหกิจเสียเปรียบในเรื่องทำเลที่ตั้งและความสะดวกสบายของลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้า นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน นิยมไปจับจ่ายสินค้าจากห้างสรรพสินค้า หรือร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่มีผลกระทบต่อยอดขายของวิสาหกิจ ในขณะที่เดียวกันวิสาหกิจก็ยังมีข้อได้เปรียบในเรื่องของการมีบริการส่งสินค้าให้กับลูกค้าถึงสถานที่ โดยเฉพาะการค้าส่งในต่างอำเภอซึ่งในตลาดดังกล่าวการแข่งขันยังไม่รุนแรงมากนัก และเป็นข้อได้เปรียบของวิสาหกิจ นอกจากนี้วิสาหกิจมีสินค้าที่หลากหลาย ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อหรือสั่งสินค้าได้ครบทั้งหมดในครั้งเดียว

กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ด้านการจัดการวิสาหกิจเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการผลิตมานาน มีประสบการณ์ และความชำนาญ ในการดำเนินธุรกิจนี้ได้เป็นอย่างดีการบริหารวิสาหกิจดำเนินธุรกิจโดยเน้นด้านการให้บริการที่ดี ในการขายส่งมีบริการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าถึงสถานที่ และจัดทำสินค้าอื่นที่ไม่มีในร้านให้ลูกค้าตามต้องการอีกด้วย เช่น การทำเป็นของที่ระลึกให้กับบริษัท การตลาดวิสาหกิจมีแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ดังนี้ 1. มีทั้งขายปลีกและขายส่ง 2. สินค้าหลากหลาย 3. ขายสินค้าในราคาที่ไม่แพงกว่าคู่แข่ง 4. มีบริการจัดส่งสินค้าถึงสถานที่ของลูกค้า และมีรอบการจัดส่งสินค้าที่แน่นอน 5. มีบริการจัดทำสินค้าอื่นที่ไม่มีในร้านให้ลูกค้าตามต้องการ 6. มีลูกค้าประจำที่ขึ้นชื่อบางงานเดคูพาจ 7. มีการให้เครดิตระยะสั้นกับลูกค้าประจำและด้านการเงิน วิสาหกิจมีแผนการที่จะจัดระบบบัญชีการเงินและระบบบริหารสินค้าคงคลังให้เป็นมาตรฐาน สามารถนำระบบบัญชีมาเพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ และการนำระบบสินค้าคงคลังมาใช้ในการบริหารจัดการทั้งสินค้าหน้าร้านและสินค้าในสต็อก เพื่อให้ทราบจำนวน ราคาต้นทุนและราคาขายที่ถูกต้องซึ่งจะช่วยลดปริมาณความสูญเสีย และลดการมีสินค้าค้างสต็อก

จากการวิเคราะห์ศักยภาพด้านความรู้เกี่ยวกับแผนธุรกิจของกลุ่มพบว่า มีจุดอ่อนคือ ขาดความรู้ทางด้านการเขียนแผนธุรกิจ เคยทำอย่างไรก็ยังคงทำเหมือนเดิมและไม่มีการเขียนแผนธุรกิจอย่างถูกต้องและจริงจังการขายวางจำหน่ายที่กลุ่มหรือในชุมชน ออกงานแสดงสินค้าในโอกาสต่าง ๆ ที่จังหวัดจัดเท่านั้น ดังนั้น คณะผู้วิจัย จึงได้ร่วมกันหาแนวทางแก้ไข โดยให้คำปรึกษาความรู้ทางด้านการเขียนแผนธุรกิจให้กับ

สมาชิกในกลุ่ม และหาแนวทางการพัฒนาด้านการบริหารธุรกิจด้วยการมีแผนธุรกิจที่เหมาะสมกับกลุ่ม ซึ่งแผนธุรกิจสำคัญในฐานะที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่ให้รายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมในการจัดหาเงินทุน กิจกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กิจกรรมการตลาด และอื่นๆ ในการบริหารกิจการใหม่ แผนธุรกิจยังใช้เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องในอนาคตของกิจการอีกด้วย

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระบบการศึกษาวิจัยจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ สามารถจำแนกแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategies) ดังนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วยวิสาหกิจมีการวางแผนที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้ธุรกิจดำเนินกิจการไปได้ด้วยดี โดยการนำระบบบัญชีต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานมาใช้ประกอบการบริหาร เพื่อให้ทราบผลประกอบการที่แท้จริง และใช้ประโยชน์ในการวางแผนงานในอนาคตจากสถานะธุรกิจของมีโอกาขยายตัวจากปัจจัยบวกหลายปัจจัย อาทิ การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร การเพิ่มขึ้นของรายได้เฉลี่ยของประชาชน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างยอดขายเพิ่มขึ้นได้ กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy) ซึ่งการขยายตัวของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจสามารถขยายธุรกิจออกไปใน 2 ส่วนคือการขยายตัวไปในธุรกิจเดิม (One Product Strategy) คือ การเจาะตลาดการจัดจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น (Market Penetration) โดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ เช่น การตลาดบนอินเทอร์เน็ต (digital marketing) เช่น การบริการจัดซื้อหน้าเว็บไซต์พร้อมจัดส่งเฟสบุ๊ค ไลน์ เป็นต้น งาน OTOP อิมแพคเมืองทองธานีศูนย์ราชการ ศาลากลางจังหวัด ร้านค้าชุมชนตลาดโบราณ ตลาดน้ำ ออกร้านตามคำเชิญของหน่วยงานราชการร้านค้าปลีกสินค้าชุมชน บิมน้ำมัน โรงพยาบาล ซึ่งคาดว่าจะช่วยสร้างยอดขายและสร้างการรับรู้ของประชาชนในพื้นที่ได้เป็นอย่างดีรวมทั้งต้องสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ด้วยการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีความหลากหลายเพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค ทั้งในด้านขนาด ลวดลาย รูปทรงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าในทุกกลุ่มเป้าหมาย และการขยายตัวไปในธุรกิจอื่น (Diversification) ที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิมคือ การจำหน่ายกระเป๋าสานผักตบชวาที่ตกแต่งด้วยลูกไม้ โบว์ตกแต่ง

2. การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ ด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจจากการที่วิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจเป็นสินค้าที่คงทนใช้ได้ยาวนาน จึงควรตั้งราคาให้มีส่วนเหลืออมการตลาดสูง ประกอบกับมีลักษณะที่มีความแตกต่างด้านตัวสินค้าน้อย กลยุทธ์การแข่งขันทันที่เหมาะสมคือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) จากการบริการที่ดี ซึ่งเป็นการสร้างและรักษาลูกค้าที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ ผู้ซื้อจะมีความพึงพอใจสูงในการเลือกซื้อสินค้า เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีขายเฉพาะที่ มีความคงทน และสามารถนำไปใช้ออกงานได้ การบริการที่ดีย่อมสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

อันจะทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าในโอกาสต่อไป ซึ่งการบริการที่ดีต้องดำเนินการควบคู่ไปกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่สวยงามด้วยมีการเพิ่มคุณค่าของตราสินค้า ซึ่งสามารถทำได้โดยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น การเสริมสร้างรายได้ให้กับชุมชน การผลิตที่เน้นวัตถุดิบจากธรรมชาติ และปลอดภัยเคมีเนื่องจากไม่มีการย้อมสี เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและย่อยสลายเองตามธรรมชาติ การรักษาคุณภาพด้วยการทาเคลือบเพื่อป้องกันเชื้อรา เป็นต้น

2. การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเตคูพาง ด้านกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเตคูพาง ควรประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการตลาด 1. มีทั้งขายปลีกและขายส่ง 2. สินค้าหลากหลาย 3. ขายสินค้าในราคาที่ไม่แพงกว่าคู่แข่ง 4. มีการบริการจัดส่งสินค้าถึงสถานที่ของลูกค้า และมีรอบการจัดส่งสินค้าที่แน่นอน 5. มีบริการจัดทำสินค้าอื่นที่ไม่มีในร้านให้ลูกค้าตามต้องการ 6. มีลูกค้าประจำ 7. มีการให้เครดิตระยะสั้นกับลูกค้าประจำกลยุทธ์ด้านการเงิน มีแผนการที่จะจัดระบบบัญชีการเงินและระบบบริหารสินค้าคงคลังให้เป็นมาตรฐาน สามารถนำระบบบัญชีที่ได้มาวิเคราะห์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ และการนำระบบสินค้าคงคลังมาใช้ในการบริหารจัดการทั้งสินค้าหน้าร้านและสินค้าในสต็อก เพื่อให้ทราบจำนวน ราคาต้นทุนและราคาขายที่ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยลดปริมาณการสูญหาย และลดการมีสินค้าค้างสต็อกกลยุทธ์ด้านบริการ วิสาหกิจให้บริการจัดสินค้าตามรายการที่ลูกค้าต้องการ เพียงแต่ลูกค้าโทรมาสั่งหรือนำรายการมาให้ วิสาหกิจก็จะจัดสินค้าเตรียมไว้ให้โดยที่ลูกค้าไม่ต้องเสียเวลาเลือกซื้อสินค้าเอง และจัดบริการส่งสินค้าถึงสถานที่ของลูกค้าตามเวลาที่กำหนดในการคำสั่ง วิสาหกิจมีบริการส่งสินค้าให้กับลูกค้าถึงสถานที่ ลูกค้าอาจโทรศัพท์มาสั่งสินค้าหรือสั่งสินค้ามากับรถส่งของ วิสาหกิจจะจัดรถออกไปส่งให้ โดยวิสาหกิจจัดรอบเวลาการส่งที่แน่นอน เช่นมีการส่งสินค้าไปยังอำเภอต่างๆ ทุกสัปดาห์ นอกจากนี้ ยังมีบริการจัดทำสินค้าตามความต้องการไว้จำหน่ายให้แก่ลูกค้าที่สั่งทำอีกด้วยกลยุทธ์ด้านการจัดการ วิสาหกิจมีแนวคิดที่จะพัฒนาปรับปรุงองค์กร โดยจัดโครงสร้างองค์กร และแบ่งหน้าที่งานอย่างชัดเจน และพัฒนาวิธีการที่จะให้บริการลูกค้าได้สะดวกรวดเร็วขึ้น

เพื่อให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพในการพัฒนาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจ ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัยนำมาสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยนำแนวทางที่ได้มาให้ผู้ประกอบการด้านวิสาหกิจชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์บริหารธุรกิจ ร่วมวิพากษ์แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจ กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเตคูพาง เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้นำไปทดลองใช้และประเมินผล โดยผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกับแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจ แต่ควรเพิ่มเติมการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ SWOT Analysis มีองค์ประกอบดังนี้ ด้านจุดแข็ง ได้แก่ วิสาหกิจเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการผลิตมานาน มีประสบการณ์ และความชำนาญ ในการดำเนินธุรกิจนี้ได้เป็นอย่างดี มีการดำเนินธุรกิจโดยเน้นด้านการให้บริการที่ดี ในการขายส่งมีบริการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าถึงสถานที่ มีผลิตภัณฑ์มีรูปแบบสวยงาม ลวดลายและรูปแบบหลากหลาย ราคายุติธรรมและเหมาะสม สามารถ เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่าย และทำเลที่ตั้งของกิจการเป็นที่ตั้งของชุมชน การคมนาคมสะดวก เป็นทำเลที่มีความเหมาะสม สามารถจอดรถขนถ่ายสินค้าได้สะดวก ด้านจุดอ่อน ได้แก่ คลังสินค้ายังไม่มี การจัดเก็บข้อมูลและการจัดการที่ดี ทำให้ไม่ทราบ

ชนิด จำนวน ต้นทุนของสินค้าคงคลัง และมีสินค้าค้างสต็อกเสื่อมสภาพ ผลผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดยาก ลักษณะการทำงานของวิสาหกิจ ทำงานทุกวันไม่มีวันหยุด ทำให้มีปัญหาในเรื่องบุคลากร รูปแบบหรือ ลวดลายต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซาก เกิดปัญหาการกักตุนสินค้า ด้านโอกาส ได้แก่ นโยบายของภาครัฐ ให้การสนับสนุนการประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านต่างๆ เช่นการให้คำปรึกษาในการดำเนินธุรกิจ และจัดหาแหล่งเงินทุน เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายง่าย มีหน่วยงาน ภาครัฐให้การสนับสนุน เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ฯลฯ และด้านอุปสรรค ได้แก่ คู่แข่งมีเป็นจำนวนมาก ลูกค้ายู้จักแหล่งที่ซื้อน้อย ต้นทุนสูงราคาขายต่ำ และพฤติกรรมของผู้บริโภค เปลี่ยนแปลงไป คือ นิยมที่จะซื้อสินค้าจากห้างสรรพสินค้า หรือร้านค้าปลีกขนาดใหญ่

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจ กรณีศึกษาวิสาหกิจ ชุมชนบางพลี ปุณณิกาเตคูพาจมีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

5.2.1 แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเตคูพาจด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วยวิสาหกิจมีการวางแผนที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy) ซึ่งการขยายตัวของวิสาหกิจ ชุมชนบางพลี ปุณณิกาเตคูพาจสามารถขยายธุรกิจออกไปใน 2 ส่วนคือการขยายตัวไปในธุรกิจเดิมคือ การ เจาะตลาดการจัดจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น โดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ และการขยายตัวไปใน ธุรกิจอื่นสอดคล้องกับทฤษฎีการ เกสรวัว (2558) ที่ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพแข่งขันทางการ ตลาดสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ (ประเภทเครื่องจักสาน) ในตลาดอาเซียน กรณีศึกษา วิสาหกิจ ชุมชน กลุ่มเกษตรกรทำนาข้าวบ้านบางพลวง อำเภอบ้านสร้าง จังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ เชิงรุกคือออกงานแสดงสินค้าระดับประเทศ เช่น งาน OTOP ต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เมืองทองธานี ซึ่งงานแสดง สินค้าจะเป็นงานที่รวบรวมนักธุรกิจทั้งในและต่างประเทศไว้เป็นจำนวนมาก ดังนั้นหากกลุ่มวิสาหกิจสามารถ เข้าไปร่วมงานแสดงสินค้า ได้จะเป็นการเปิดโอกาสในการทำตลาดได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับศรินทร์ ชันติวัฒนะกุล (2558) ที่ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการตลาดของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอาชีพในเขต จตุจักรเพื่อการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน พบว่าแนวทางการพัฒนาการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ควร หารถรับจ้างหรือมอเตอร์ไซด์รับจ้างในการส่งสินค้าไปยังสถานที่จำหน่ายสินค้า ใช้การส่งสินค้าทางไปรษณีย์ ให้กับลูกค้าต่างจังหวัดและนำสินค้าไปจำหน่ายในงานแสดงสินค้าต่างๆ สำหรับด้านการส่งเสริมการตลาดกลุ่ม อาชีพควรได้รับการอบรมความรู้ด้านการขายสินค้าบนอินเทอร์เน็ต และวิธีการสร้างเว็บไซต์ นอกจากนี้ควรมี การรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างเครือข่าย รวมทั้งร่วมกันจัดทำ Homepage ขึ้นมาก็จะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารของสินค้าสู่ผู้ซื้อ และสอดคล้องกับ ธวัชชัย ฟ้าแสงและคณะ (2557) ที่ศึกษาเรื่องการวิจัยและ พัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านสันทรายต้นกอก ตำบลฟ้าฮ่าม อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การบูรณา การองค์ความรู้ด้านการตลาด โดยการทำตลาดทางอินเทอร์เน็ตผ่านทางเว็บไซต์ ถือเป็นการบูรณาการให้ เข้ากับช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าชุมชนและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์สินค้าชุมชนได้เป็นอย่างดี

5.2.2 แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเตคูพาด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจจากการที่วิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเตคูพาด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นสินค้าที่คงทนใช้ได้นาน จึงควรตั้งราคาให้มีส่วนเหลือมการตลาดสูง ประกอบกับมีลักษณะที่มีความแตกต่างด้านตัวสินค้าน้อย กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมคือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) จากการบริการที่ดี ซึ่งเป็นการสร้างและรักษาลูกค้าที่เหมาะสมที่สุดด้วยการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีความหลากหลายเพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค ซึ่งในงานวิจัยของธัญมัย เจียรกุล (2557) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและแนวทางการปรับตัวของ OTOP เพื่อพร้อมรับการเปิด AEC ซึ่งได้กล่าวว่าการตลาด ควรสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค พัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน พร้อมทั้งหากกลุ่มตลาดเป้าหมาย และช่องทางการตลาดในการกระจายสินค้าให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในต้นทุนที่ต่ำที่สุดดังนั้นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเตคูพาด ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค สอดคล้องกับภาสกร โทณะวณิก (2554) เรื่องการประยุกต์พระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นงานหัตถกรรม สาขางานจักสานของจังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาค้นคว้า มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาบริบทและศักยภาพภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านงานหัตถกรรมจักสาน เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านงานหัตถกรรมจักสาน และเพื่อสืบทอดองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านงานหัตถกรรมสาขาจักสาน เป็นการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ในระดับท้องถิ่น ระดับชุมชน ระดับประเทศสู่สากล พบว่าผู้ประกอบการมีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ด้านงานหัตถกรรมสาขางานจักสานมานาน โดยได้รับการถ่ายทอดมาจากรุ่นคุณพ่อคุณแม่ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตออกมานั้นมีความหลากหลาย รูปแบบแปลกใหม่ สวยงาม คงทน ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

5.2.3 แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเตคูพาด้านกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการควรประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านการบริการ และกลยุทธ์ด้านการจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาภรณ์ จงวุฒิเวศน์ และคณะ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารธุรกิจ ได้แก่ การบริหารการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน การจัดบุคลากรการสั่งการ การควบคุมการทำงาน และการประเมินผลการทำงาน ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งนภา ต่ออุดม (2556) ที่ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใน อุตสาหกรรมเกษตรภาคการค้าในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ปัจจัยด้านการบริหาร การจัดการ มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ SMEs มากที่สุด อันประกอบไปด้วยการวางแผนในการดำเนินงาน ความสามารถวางแผนทางการเงิน การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร นำความรู้ และข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการบริหารการจัดการ และปัจจัยบุคลากร เพราะบุคลากร เป็นตัวขับเคลื่อนในการดำเนินงานที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและงานวิจัยของรักพงษ์ แซ่เจริญ (2546) ได้ ศึกษาถึง ปัจจัยและคุณสมบัติของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าผู้ประกอบการที่มีความสามารถทางด้าน (1) การจัดการ (2) ด้านการตลาด (3) การจัดการภายในองค์กร (4)

การจัดการทรัพยากรบุคคล (5) การจัดการด้านการเงิน มีความสำคัญต่อการสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งให้กับธุรกิจ ทั้งนี้เพราะองค์กรธุรกิจในแต่ละประเภทต้องอาศัยเทคนิคการบริหารและการจัดการที่แตกต่างกันไป ด้านปัจจัยภายนอก ได้แก่ ระบบลูกค้า ระบบการแข่งขัน ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมืองและกฎหมาย และระบบเทคโนโลยี ภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ SMEs อยู่ในระดับมาก เหตุผลเพราะปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจและความสำเร็จของ SMEs ทั้งทางตรงและทางอ้อม และสอดคล้องกับชัตติยาชัตติยวรา (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การถ่ายทอดความรู้เรื่องแผนธุรกิจเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มอาชีพหัตถกรรมชุมชนปงยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง พบว่า การนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นมาผสมผสานความรู้สมัยใหม่ในการดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิดเรื่องแผนธุรกิจการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งและสามารถพึ่งตนเองได้ จำเป็นต้องศึกษาบริบทและสภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชนในเรื่องจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทางการตลาดที่เกิดขึ้น ตลอดจนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนกันด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของยุพาวดี สมบูรณ์กุล (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนระบบการจัดการของ SMEs ประเภทอุตสาหกรรมในภาคใต้ พบว่า ผู้ประกอบการพบว่าความสำเร็จของธุรกิจ มาจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมการดำเนินงานในปัจจุบันจะช่วยสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน โดยนำมาใช้กับกิจกรรมการผลิตและการควบคุมสินค้า กิจกรรมการบัญชีในการบันทึกบัญชีและกิจกรรมการเงิน ดังนั้น ทางวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจจึงต้องมีการเขียนแผนธุรกิจที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด จึงถือเป็นความท้าทายสำหรับกลุ่ม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ลดอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และช่วยให้สามารถกำหนดนโยบายตลอดจนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสมต่อไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจกรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. แผนธุรกิจมีความสำคัญมากสำหรับการเริ่มต้นและการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ เพราะแผนธุรกิจจะเป็นบทสรุปแห่งกระบวนการคิด และการตัดสินใจที่จะถ่ายทอดความคิดของผู้ทำธุรกิจออกมาเป็นช่องทางแห่งโอกาสทางธุรกิจแผนธุรกิจจึงเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางทางธุรกิจ ที่ช่วยกำหนดทิศทาง รวมถึงชี้แนะขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อการก้าวอย่างทางธุรกิจในโลกแห่งการแข่งขันที่กว้างใหญ่และรุนแรงในปัจจุบันและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจได้เป็นอย่างดี

2. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ ควรพัฒนาการเขียนแผนธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่จะแสวงหาเงินทุนจากผู้ร่วมลงทุน จากกองทุนร่วมลงทุนจากสถาบันการเงินต่างๆ หรือจากหน่วยงานของภาครัฐที่จะให้การสนับสนุนต่อไป

3. วิธีดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นหรือชุมชน ควรใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดจากการมีส่วนร่วม และการปฏิบัติจริงร่วมกันในทุกขั้นตอน การวิจัยที่ได้จึงไม่เพียงการพัฒนาชุมชนเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการพัฒนาคนและองค์กรชุมชนให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพ เข้าใจปัญหาและสามารถแก้ปัญหาของตนเองได้ ทำให้พึ่งตนเองได้และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้นำชุมชน และหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนเห็นความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ

2. ภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังแก่ผู้ประกอบการในการรับรู้และให้ความสำคัญถึงการพัฒนากลยุทธ์ในทุกมิติ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การพัฒนาแผนธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจเป็นสิ่งที่คุณประกอบการสามารถวางแผนการดำเนินธุรกิจการเขียนแผนธุรกิจที่ดีต้องเขียนขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริงทุกประการ ตั้งแต่ข้อมูลก็ต้องเป็นข้อมูลจริง การวิเคราะห์ก็ต้องวิเคราะห์บนฐานแห่งความเป็นจริง การกำหนดแผนก็ต้องกำหนดขึ้นบนทิศทางของความเป็นจริง คิดและเขียนในสิ่งที่จริงและเป็นไปได้เท่านั้น และแผนธุรกิจที่ดีที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องไม่ใช่แผนที่ทำตามแบบของใครต้องยืนอยู่บนต้นแบบของตัวเอง

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการศึกษา ดังนั้น จึงควรนำผลการวิจัยนี้ไปศึกษาต่อยอดด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มอื่น เช่น ลูกค้า หรือหน่วยงานภาครัฐ เพื่อรับทราบข้อคิดเห็นต่างๆ และให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ที่จะประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป เช่น การศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจ กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาเดคูพาจ หรือในประเภทธุรกิจอื่นๆ หรือจังหวัดต่างๆ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้อาจแตกต่างกันไปตามประเภทธุรกิจ หรือพื้นที่