



## บทที่ 12

### ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558

การศึกษาวิเคราะห์ในบทนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอตัวชี้วัดการพัฒนาในระดับภาพรวมตามยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ.2556-2558 และตัวชี้วัดอื่นๆ ที่เหมาะสมเป็นการเพิ่มเติมจากตัวชี้วัดเดิมที่ปรากฏอยู่ในยุทธศาสตร์ดังกล่าว ซึ่งจะต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถเชื่อมโยงเข้ากับตัวชี้วัดจังหวัด สำหรับการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ในระดับพื้นที่ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ.2556-2558 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 เป้าหมาย และตัวชี้วัด

##### 1.1 สารสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558

รายละเอียดของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 6 นโยบายและยุทธศาสตร์การส่งเสริมหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ว่ามีลักษณะเป็นแผนแม่บทของการส่งเสริม OTOP ที่ กอ.นตผ. ต้องการให้มีการปรับปรุงแนวทางการส่งเสริม OTOP ใหม่หลังจากที่ได้ดำเนินงานติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า 10 ปี และ OTOP เองก็มีความก้าวหน้าไปมาก ทั้งในด้านตัวสินค้าและความสามารถของผู้ประกอบการ OTOP รวมทั้งความเข้มแข็งของเครือข่าย ตลอดจนในด้านผู้บริโภคที่มีความรู้จักคุ้นเคยกับสินค้า OTOP รับรู้ในเรื่องคุณภาพมาตรฐาน มพช. ตลอดจนการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP 5 ดาว)

หลักการสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ซึ่งถือเป็นยุทธศาสตร์ในแนวทางใหม่คือการจำแนกผลิตภัณฑ์ OTOP ออกเป็น 4 กลุ่ม ตามศักยภาพทางการตลาด ซึ่งในเบื้องต้นได้กำหนดคุณลักษณะหลักของผลิตภัณฑ์แต่ละกลุ่มดังนี้



**ตารางที่ 12-1** คุณลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์ OTOP แต่ละกลุ่มตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558

กลุ่มผลิตภัณฑ์ OTOP	ลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์ OTOP
กลุ่ม A ดาวเด่นสู่สากล	เป็นสินค้าที่มีความสามารถในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์สูง มีตลาดเป้าหมายที่ค่อนข้างกว้างและผลิตได้มาก
กลุ่ม B เอกลักษณะ สร้างคุณค่า	เป็นกลุ่มสินค้าที่วางตำแหน่งอยู่บนการสร้างเอกลักษณ์ มีตลาดเฉพาะ และมีความสามารถในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์สูง แต่ผลิตได้น้อยชิ้น
กลุ่ม C พัฒนาสู่การแข่งขัน	เป็นสินค้าที่ผลิตได้จำนวนมาก คุณภาพปานกลาง มีความสามารถในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ค่อนข้างต่ำ เป็นกลุ่มพัฒนาเพื่อมุ่งเข้าสู่ตลาดแข่งขัน
กลุ่ม D ปรับตัวสู่การพัฒนา	เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์จัดอยู่ในกลุ่มล่างสุด มีตลาดเป้าหมายแคบและมีความสามารถในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ได้ต่ำ สามารถผลิตได้ง่าย แต่จำนวนน้อย จำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัว เพื่อสร้างการเติบโตโดยการเข้าสู่ห่วงโซ่การผลิต

หลังจากนั้น ได้มีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานกับสินค้าแต่ละกลุ่ม ภายใต้กลยุทธ์หลัก 4 ประการคือ

- 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และผู้ประกอบการ
- 2) การสร้างและขยายตลาด
- 3) การสร้างแบรนด์
- 4) การเสริมสร้างเครือข่าย

กลยุทธ์หลักทั้ง 4 เรื่องนี้ เมื่อนำไปปรับใช้เข้ากับสินค้าทั้ง 4 กลุ่มดังกล่าว จึงเกิดเป็นกลยุทธ์ย่อยๆ ภายใต้สินค้าแต่ละกลุ่ม หลังจากนั้นได้จัดลำดับความสำคัญที่ควรดำเนินการก่อนหลังของกลยุทธ์ย่อยภายใต้กลยุทธ์หลักที่ไว้กับกลุ่มสินค้าตามศักยภาพและแนวทางที่เหมาะสมของสินค้าแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อยคือ การปรับโครงสร้างและระบบกลไกขับเคลื่อนและการพัฒนาปัจจัยสนับสนุน

**1.2 เป้าหมายของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 และตัวชี้วัด**

ยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานไว้ดังนี้



**ตารางที่ 12-2** เป้าหมายและตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์การพัฒาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558

เป้าหมายปี พ.ศ. 2558	ตัวชี้วัด
1. สร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่	1. จำนวนผู้ประกอบการรุ่นใหม่เพิ่มขึ้น (อายุเฉลี่ยลดลง)
2. สร้างงาน สร้างรายได้ชุมชน	2. รายได้จากการทำงานเพิ่มขึ้นเป็น 1 แสนล้านบาทในปี พ.ศ. 2558 (2555 = 79,461 ล้านบาท)
3. เครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง	3. จำนวนสมาชิกเครือข่ายชุมชนเพิ่มขึ้น 5 % ต่อปี
4. OTOP ก้าวไกลสู่สากล	4. สัดส่วนมูลค่าการส่งออก OTOP เพิ่มขึ้นเป็น 12% ในปี พ.ศ. 2558 (2555=9%)
5. ผลิตภัณ์ที่มีมาตรฐานสูงขึ้น	5. ผลิตภัณ์ OTOP ได้รับการรับรองมาตรฐานเพิ่มขึ้น 5 % ต่อปี
6. ผลิตภัณ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรม	6. จำนวนสินค้า OTOP ที่จดทะเบียน IP/GI เพิ่มขึ้น 7. จำนวนสินค้าที่มีการวิจัยและพัฒนา/สร้างนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น

จากแนวทางของการพิจารณากำหนดความหมายของผลผลิตและผลลัพธ์ซึ่งโดยแนวทางกว้างๆ ที่ใช้กันทั่วไปคือ ผลผลิต (output) หมายถึง ผลสำเร็จของการดำเนินงานยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นทันทีเมื่อโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์นั้นสิ้นสุดลง เป็นค่าในระยะสั้นและส่วนใหญ่เป็นผลในเชิงปริมาณ ส่วนผลสัมฤทธิ์ (outcome) เป็นผลโดยรวมทั้งหมดที่ได้จากการดำเนินงานของโครงการต่างๆ รวมทั้งโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ เป็นผลในระยะยาว และส่วนใหญ่เป็นค่าในเชิงคุณภาพ อาจประเมินได้ว่า เป้าหมายยุทธศาสตร์ในปี พ.ศ. 2558 สามารถจำแนกได้เป็นเป้าหมายผลผลิตและเป้าหมายผลลัพธ์ ได้ดังนี้

เป้าหมายผลผลิตของยุทธศาสตร์การพัฒาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ประกอบด้วย

- 1) สร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่
- 2) เครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งถือว่าเป็นผลผลิตเนื่องจากมีกลยุทธ์หลักที่ว่าด้วยการเสริมสร้างเครือข่าย ดังนั้นเครือข่ายชุมชนเข้มแข็งจึงเป็นเป้าหมายผลผลิตโดยตรงที่เกิดจากกลยุทธ์ดังกล่าว
- 3) ผลิตภัณ์ที่มีมาตรฐานสูงขึ้น
- 4) ผลิตภัณ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรม

เป้าหมายผลลัพธ์

- 1) สร้างงาน สร้างรายได้ชุมชน
- 2) OTOP ก้าวไกลสู่สากล



### 1.3 ข้อพิจารณาบางประการของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558

1) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 เป็นแผนที่ถูกกำหนดให้ยกร่างโดย กอ.นตผ. ซึ่งขึ้นอยู่กับรัฐบาล แผนฉบับนี้ได้เริ่มต้นจัดทำในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งในระหว่างขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดอยู่นั้นได้เกิดความไม่สงบทางการเมืองจนมีการเปลี่ยนแปลงในกลางปี พ.ศ. 2557 และมีผลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงใน กอ.นตผ. ตามมา ทำให้การจัดทำรายละเอียดต่างๆของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ยังไม่เสร็จสิ้นสมบูรณ์ แผนฉบับนี้จึงยังไม่ปรากฏสาระสำคัญอีกบางประการ เช่น วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถประเมินภาพรวมของยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ตลอดจนรายละเอียดของกลยุทธ์ย่อยต่างๆ ของแผนได้อย่างครบถ้วน

2) จากที่ประเมินข้างต้นว่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นทั้งหมด 6 เป้าหมายนั้น เป็นเป้าหมายของผลผลิตของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ใน 4 เรื่อง คือ

- 2.1) สร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่
- 2.2) เครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง
- 2.3) ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานสูงขึ้น
- 2.4) ผลิตภัณฑ์มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรม

การกำหนดเป้าหมายผลผลิตของยุทธศาสตร์ดังกล่าวสะท้อนถึงแนวคิดของยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริม 2 เรื่องหลัก คือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP และการพัฒนาผู้ประกอบการร่วมกับการเสริมสร้างเครือข่ายให้เข้มแข็ง ซึ่งในส่วนของการพัฒนาผู้ประกอบการนั้นแผนฉบับนี้ให้ความสำคัญค่อนข้างสูงกับผู้ประกอบการรุ่นใหม่

3) เนื่องจากการวางยุทธศาสตร์ของการพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 มีลักษณะเป็นการนำกลยุทธ์หลักมาไขว้กับผลิตภัณฑ์รายกลุ่มที่วางอยู่บนศักยภาพการตลาด ซึ่งในด้านกลยุทธ์หลักประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ (อาจจะเรียกได้ว่าด้านแถวก็ได้) และด้านกลุ่มผลิตภัณฑ์ซึ่งมี 4 ประเภทผลิตภัณฑ์ (คือด้านสดมภ์) ผลของการไขว้กันดังกล่าว จึงสามารถก่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ย่อยหรือแนวทางการดำเนินงานในระดับย่อยๆ ลงไปได้ถึงอีก 16 กลยุทธ์ย่อยหรือ 16 ประเด็นการดำเนินงานซึ่งถือว่าค่อนข้างมาก จึงอาจกล่าวได้ว่าแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้เป็นแผนฉบับหนึ่งที่มีรายละเอียดในแต่ละแนวทางที่ค่อนข้างมากแผนหนึ่ง

4) เมื่อนำแนวทางของยุทธศาสตร์ไปเปรียบเทียบกับปรับปรุงโครงสร้างกลไกการบริหารของ กอ.นตผ. ที่กำหนดขึ้นใหม่ในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งมีการตั้งคณะอนุกรรมการตามประเภทผลิตภัณฑ์คือ คณะอนุกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม คณะอนุกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของใช้และของที่ระลึก คณะอนุกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย และคณะอนุกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารซึ่งมีแนวทางการพัฒนาแบบ supply chain แล้ว อาจพิจารณาได้ว่าแนวทางของยุทธศาสตร์และแนวทางของกลไกการดำเนินงานค่อนข้างที่จะแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามตั้งแต่ 23 กุมภาพันธ์ 2558 เป็นต้นมา คณะอนุกรรมการตามประเภทผลิตภัณฑ์ดังกล่าวได้ถูกยกเลิกหมดแล้ว



- 5) ผลจากการมีกลยุทธ์ย่อยต่างๆ ในจำนวนที่ค่อนข้างมากดังกล่าวอาจส่งผลให้จำเป็นต้องมีแผนปฏิบัติการ รวมทั้งโครงการต่างๆ ที่ค่อนข้างมาก ถ้าต้องการให้สามารถรองรับและครอบคลุมกลยุทธ์ที่ครบถ้วนก็จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรในจำนวนมาก และมีกลไกในการบริหาร ติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่มากและสลับซับซ้อนตามไปด้วย ในขณะที่งาน OTOP ยังไม่มีหน่วยงานประจำที่จะทำหน้าที่ดูแลประสานการดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในภาพรวมทั้งหมดให้เป็นไปในทิศทางและสอดคล้องประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ

อย่างไรก็ตามแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้มีจุดเด่นหลายประการ ที่สำคัญคือ

- 1) เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนา OTOP ในแนวทางใหม่โดยใช้ market segment เป็นกรอบแนวทางในการวางกลยุทธ์หลัก
- 2) มีรายละเอียดของแผนที่ค่อนข้างสมบูรณ์ โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายเมื่อสิ้นสุดแผน กำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมิน และค่าเป้าหมายผลการดำเนินงาน จึงเป็นแผนที่มีความชัดเจน เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผล
- 3) เป็นแผนที่มีการเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนโครงการ OTOP ซึ่งจะมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้กลยุทธ์หลักคือการส่งเสริม OTOP ตาม market segment ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

## 2. การวิเคราะห์ตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558

การวิเคราะห์ตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 จะพิจารณาใน 3 แนวทาง คือ แนวทางแรกเป็นการประเมินความเหมาะสมคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้แล้วในแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว (ตารางที่ 12-2) ตามคุณสมบัติของการเป็นตัวชี้วัดที่ดี แนวทางที่สองเป็นการประเมินความสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 กับวัตถุประสงค์ของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์เพื่อพิจารณาว่าตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถที่จะสะท้อนถึงผลลัพธ์ของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับภาพรวมได้มากน้อยเพียงใด และแนวทางที่สามเป็นการประเมินตัวชี้วัดในมิติของความครบถ้วน สามารถครอบคลุมประเด็นต่างๆ ของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งในแนวทางที่ 3 ดังกล่าวนี้น่าจะไปสู่ข้อเสนอของตัวชี้วัดเพิ่มเติมต่อไป

จากการพิจารณาการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 (ตารางที่ 12-2) มีความเห็นหรือข้อสังเกตในเบื้องต้น คือ

- 1) ตัวชี้วัดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ยังขาดการแสดงความสำเร็จที่เชื่อมโยงกับกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่จัดไว้ 4 กลุ่ม ดังนั้นผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเป้าหมายต่างๆ อาจมิได้สะท้อนถึงความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนากลุ่มผลิตภัณฑ์ที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดรายได้การจำหน่าย OTOP เพิ่มขึ้นเป็น 100,000 ล้านบาท หรือ



ตัวชี้วัดสัดส่วนมูลค่าการส่งออก OTOP ที่ตั้งเป้าหมายให้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 12 อาจไม่สามารถระบุได้ว่าเกิดผลสำเร็จกับกลุ่มผลิตภัณฑ์ใด เป็นต้น

- 2) เป้าหมายการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2558 ที่กำหนดขึ้นมานั้น อาจยังครอบคลุมเป้าหมายที่ควรเกิดจากการดำเนินงานของกลยุทธ์หลักไม่ครบถ้วน กล่าวคือกลยุทธ์หลักสำคัญกลยุทธ์หนึ่งคือการสร้างแบรนด์ แผนฉบับนี้ไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานการสร้างแบรนด์ไว้
- 3) ไม่มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จของการจ้างงาน แต่ได้กำหนดเป็นเป้าหมายผลผลิตในปี พ.ศ. 2558 ไว้ และเนื่องจากการจ้างงานก็ยังเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์อีกด้วยเช่นกัน ดังนั้นถ้ามีการกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ไว้ก็สามารถนำมาอธิบายได้ทั้งเป้าหมายของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 และผลลัพธ์ของนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตาม อาจเป็นไปได้ว่าแนวทางของยุทธศาสตร์ฉบับนี้อาจถือว่าจำนวนการจ้างงานขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการ OTOP ไม่ใช่เป็นผลโดยตรงมาจากการดำเนินงานของภาครัฐ จึงไม่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในเรื่องการจ้างงานไว้ก็ได้เช่นกัน จึงเป็นแต่เพียงกำหนดไว้เป็นเป้าหมายเท่านั้น

## 2.1 การประเมินความเหมาะสมคุณสมบัติของตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558

การประเมินความเหมาะสมในที่นี้หมายถึงความเหมาะสมที่มีคุณสมบัติของการเป็นตัวชี้วัดที่ดีตามหลักเกณฑ์ของการสร้างตัวชี้วัด ซึ่งได้อธิบายไว้แล้วในบทที่ 4 ข้างต้น

จากที่ได้นำเสนอไว้แล้วในบทที่ 4 ซึ่งอ้างอิงมาจากรายงานการศึกษาโครงการจัดทำดัชนีชี้วัดการติดตามประเมินผลในระดับยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 ได้กำหนดความหมายของตัวชี้วัดหมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าที่แสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่ง ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นสิ่งที่บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ที่ผู้ศึกษาสนใจ การกำหนดตัวชี้วัดจึงเป็นการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม ตัวชี้วัดควรมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อให้สามารถบ่งบอกถึง “จำนวน” หรือ “ลำดับที่” หรือ “สถานะภาพ” ได้ การสร้างตัวชี้วัดอาจใช้ตัวแปรหลายๆ ตัวมาประกอบเข้าด้วยกันโดยการถ่วงน้ำหนักให้แก่แต่ละตัวแปรอย่างเหมาะสม

จากความหมายดังกล่าว ตัวชี้วัดจึงควรมีลักษณะที่สำคัญที่สอดคล้องกับความหมายคือ สามารถบอกรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาได้อย่างกว้างๆ สามารถประมวลได้จากการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน จะต้องกำหนดค่าเชิงปริมาณได้ และต้องเป็นค่าที่ขึ้นกับเวลาหรือช่วงเวลานั้นๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไปค่าตัวชี้วัดก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ตัวชี้วัดที่ดีควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) มีความตรง (validity) จะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีความตรงประเด็น (relevant) มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่ต้องการวัดและ



มีความเป็นตัวแทน (representative) คุณลักษณะที่ต้องการวัดหรือครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างครบถ้วน

2) มีความเชื่อถือได้ (reliability) มีความเที่ยงตรง สามารถบ่งชี้คุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ มีความคงเส้นคงวา ความเป็นวัตถุวิสัย (objectivity) ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย ค่าที่วัดควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นๆ ไม่ใช่ขึ้นกับความรับรู้สีกตามอัตวิสัย(subjective) มีค่าความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum error) และต้องได้จากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3) ความเป็นกลาง (neutrality) ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่น้อมเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง ไม่มีลักษณะชี้แนะโดยการเน้น หรือบ่งชี้เฉพาะความสำเร็จหรือความล้มเหลว

4) มีความไว (sensitivity) ต่อคุณลักษณะที่ต้องการวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน ตัวชี้วัดต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5) มีความสะดวกในการนำไปใช้ (practicality) เก็บข้อมูลได้ง่าย (availability) สะดวก นำมาแปลความหมายให้เข้าใจได้ง่าย (interpretability) สามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินได้ง่ายและชัดเจน ตัวชี้วัดลักษณะดังกล่าวนี้ ได้แก่ ปริมาณ (quantity) คุณลักษณะ (quality) เวลา (time) กลุ่มเป้าหมาย (target group) และสถานที่ (place) เป็นต้น

เมื่อนำคุณลักษณะต่างๆดังกล่าวนี้ไปประเมินตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ดังที่ปรากฏในตารางที่ 12-2 อาจพอประเมินโดยรวมได้ว่าตัวชี้วัดทั้งหมดดังกล่าวค่อนข้างมีความสอดคล้องกับการมีคุณสมบัติของการเป็นตัวชี้วัดที่ ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดจำนวนผู้ประกอบการรุ่นใหม่เพิ่มขึ้น (อายุเฉลี่ยลดลง) ที่ใช้เป็นตัวชี้วัดเป้าหมายของการสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ก็ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่มีความเชื่อถือได้ (reliability) ความเป็นกลาง (neutrality) และสะดวกในการนำไปใช้ (practicality) อย่างไรก็ตามในส่วนของคุณสมบัติมีความตรง (validity) อาจขึ้นอยู่กับสูตรการคำนวณหาค่าเฉลี่ยซึ่งถ้าใช้สูตรที่ถูกต้องก็จะได้ผลที่มีคุณสมบัติของความตรงเช่นกัน

หรือการใช้ตัวชี้วัดรายได้จากการจำหน่ายเพิ่มขึ้นเป็น 100,000 ล้านบาท เป็นตัวชี้วัดเป้าหมายของการสร้างงานสร้างรายได้ก็ถือว่าค่าดังกล่าวสะท้อนในเรื่องรายได้โดยตรง แต่ในส่วนของการทำงานอาจเป็นการแสดงค่าการวัดทางอ้อม เนื่องจากการมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นก็หมายถึงต้องมีการจ้างงานที่มากขึ้นด้วยเช่นกันเพราะธุรกิจ OTOP มีลักษณะเป็น labor intensive หรืองานที่ใช้ฝีมืออยู่แล้ว แผนฉบับนี้จึงได้เอารายได้เป็นตัวชี้วัดการทำงาน ขณะเดียวกันก็กำหนด “เกณฑ์การประเมิน” โดยให้รายได้ OTOP เพิ่มขึ้น โดยมี “ค่าเป้าหมาย” ที่ระดับมากกว่า 100,000 ล้านบาท ก็ถือว่าเหมาะสมเพราะเมื่อเทียบกับค่าในปี พ.ศ. 2555 ที่เท่ากับ 79,461 ล้านบาท ก็มีความเป็นไปได้ ถือว่ามีความเป็นกลาง (neutrality) และมีความเชื่อถือได้ (reliability) นอกจากนี้ ค่า 100,000 ล้านบาทนี้ก็ เป็นค่าเดียวกันกับค่าเป้าหมายของรัฐบาลที่กำหนดไว้ในแผนบริหารราชการแผ่นดิน จึงถือว่าเมื่อผ่านค่าเป้าหมายดังกล่าว การดำเนินนโยบาย OTOP ของรัฐบาลก็จะประสบความสำเร็จ จึงมีความสอดคล้องกัน

สำหรับเป้าหมายเครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ฉบับนี้ได้ใช้จำนวนสมาชิกเครือข่ายชุมชนเพิ่มขึ้นเป็นเกณฑ์การวัด และกำหนดค่าเป้าหมายที่ร้อยละ 5 การที่ต้องใช้จำนวนสมาชิกเครือข่ายชุมชนเป็นตัวชี้วัดเนื่องจากเป้าหมายเครือข่ายชุมชนเข้มแข็งเป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพ จำเป็นต้องแปลงเป็นค่าเชิงปริมาณ ซึ่งในกรณีนี้ถือว่าเมื่อเครือข่ายมีสมาชิกเพิ่มขึ้นก็จะทำให้มี



ความเข้มแข็งมากขึ้น จึงมีคุณสมบัติของความตรงประเด็น (relevant) และมีความเป็นตัวแทน (representative) ซึ่งในการประเมินผลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ก็ใช้จำนวนสมาชิกของกลุ่มเป็นตัววัดความเข้มแข็งของกลุ่มเช่นกัน

กล่าวโดยสรุปแล้ว มีความเห็นว่าค่าตัวชี้วัดต่างๆ เหล่านี้มีความเหมาะสม สอดคล้องและเป็นไปตามคุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติของความง่าย สะดวกต่อการนำไปใช้ (practicality) มีข้อมูลให้เก็บรวบรวม (availability) สามารถแปลความหมายได้โดยตรง (interpretability) ตัดสินได้ง่ายและชัดเจนว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

## 2.2 การประเมินความสอดคล้องระหว่างตัวชี้ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์

จากผลการศึกษาในบทที่ 4 การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ สรุปได้ว่าการประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ก็คือการวัดเป้าประสงค์ของนโยบายดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การสร้างงานของชุมชน
- 2) การสร้างรายได้แก่ชุมชน
- 3) การสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน ให้สามารถคิดเอง ทำเองในการพัฒนาท้องถิ่น
- 4) การส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 5) การส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 6) การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของชุมชน ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมท้องถิ่น

การประเมินตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ในประเด็นของความสอดคล้องกับตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ของนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในที่นี่ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายว่าตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 จะต้องตรงกับการวัดผลลัพธ์ของการประเมินนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เพราะเป็นคนละเรื่องกัน เนื่องจากยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 เป็นเรื่องของแนวทางการดำเนินงานที่ตรงกับสภาพปัญหาและสภาพแวดล้อมของ OTOP ในช่วงปี พ.ศ. 2556-2558 อย่างไรก็ตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 จะต้องสอดคล้องหรือสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หลักของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายระยะยาวตลอดการดำเนินงานของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ดังนั้นการประเมินตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์) ภายใต้หัวข้อนี้จึงเป็นเพียงการพิจารณา “ความสอดคล้อง” ระหว่างการวัดผลของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และการวัดผลลัพธ์ของการดำเนินนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เท่านั้น ซึ่งอาจเป็นประโยชน์นำมาใช้ประกอบการพิจารณาเสนอเพิ่มเติมตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่เหมาะสมต่อไป



เมื่อนำเป้าหมายของการดำเนินงานของยุทธศาสตร์การพัฒนา หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 มาเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ของนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในแต่ละรายการของเป้าประสงค์ซึ่งเป้าหมายของการดำเนินงานของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ สามารถตอบสนองต่อเป้าประสงค์ของนโยบายได้มากกว่าหนึ่งเป้าหมาย ได้ตามตารางที่ 12-3

**ตารางที่ 12-3** เปรียบเทียบเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ในปี พ.ศ. 2558 กับเป้าประสงค์ของนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์

เป้าประสงค์ของนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์	เป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ในปีพ.ศ. 2558
1. การสร้างงานของชุมชน	1. สร้างงาน สร้างรายได้ชุมชน
2. การสร้างรายได้แก่ชุมชน	1. สร้างงาน สร้างรายได้ชุมชน 2. ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานสูงขึ้น 3. OTOP ก้าวไกลสู่สากล
3. การสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน ให้สามารถคิดเอง ทำเองในการพัฒนาท้องถิ่น	1. เครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง
4. การส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	1. ผลิตภัณฑ์มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนา นวัตกรรม 2. OTOP ก้าวไกลสู่สากล
5. การส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1. สร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่
6. การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของชุมชน ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมท้องถิ่น	1. ผลิตภัณฑ์มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนา นวัตกรรม 2. ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานสูงขึ้น 3. OTOP ก้าวไกลสู่สากล

การพิจารณาเปรียบเทียบดังกล่าวนี้ใช้หลักการพื้นฐานที่ว่า การดำเนินงานโครงการและกิจกรรมต่างๆ ทั่วๆ ไปภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์นโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในเรื่องใดอย่างมีความเป็นไปได้มากที่สุดก็จะนำเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ดังกล่าวไปเทียบเคียงกับ เป้าประสงค์ของนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในเรื่องนั้นๆ ตัวอย่างเช่นเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ระบุว่าผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานสูงขึ้นสะท้อนถึงโครงการและกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานสูงขึ้นนั้น จะมีส่วนอย่างยิ่งที่ทำให้วิสาหกิจ OTOP มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐาน สามารถนำมาจำหน่าย ได้รายได้มากขึ้นตามไปด้วย ในกรณีนี้จึงจัดให้เป้าหมายผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานสูงขึ้นเทียบเคียงได้กับการสร้างรายได้แก่ชุมชน

ผลการเทียบเคียงตามตารางที่ 12-3 ดังกล่าว ทำให้พบว่า การกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนา หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของผลลัพธ์การดำเนินงานตาม



นโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ดังนั้นตัวชี้วัดที่ปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จึงสามารถที่จะนำไปใช้อธิบายในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในอนาคตได้ต่อไป

### 2.3 การประเมินตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ในมิติของความครบถ้วน

การศึกษาเพื่อประเมินความครบถ้วนของตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ในที่นี้จะใช้วิธีการเดียวกันกับการกำหนดหาตัวชี้วัดเพื่อประเมินผล การดำเนินงานตามนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในภาพรวม กล่าวคือ จากกลยุทธ์หลักในแต่ละกลยุทธ์จะ นำมากำหนดประเด็นสำคัญของกลยุทธ์หลักดังกล่าว แล้วจึงเอาตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนมาเทียบเคียงกับ ประเด็นสำคัญแต่ละประเด็น ประเด็นสำคัญใดที่ยังไม่มีเป้าหมายและตัวชี้วัดเพื่อสะท้อนถึงความสำเร็จใน กลยุทธ์หลักนั้น แสดงถึงเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ยังไม่ครบถ้วน หลังจากนั้นจะเสนอเป้าหมายและตัวชี้วัด ใน ประเด็นสำคัญดังกล่าวต่อไป

จากกลยุทธ์หลักทั้งหมดได้นำมากำหนดประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 2.3.1 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และผู้ประกอบการ จากการพิจารณาแนวทางการดำเนินงาน ของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นกับผลิตภัณฑ์กลุ่มต่างๆ สามารถกำหนดประเด็นหลักได้คือ
  - 1) พัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่งเสริม R&D การใช้ IT การพัฒนานวัตกรรม การสร้างเอกลักษณ์ เพิ่มคุณค่า การเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน
  - 2) พัฒนาคุณภาพมาตรฐาน
  - 3) พัฒนาความสามารถทางธุรกิจผู้ประกอบการ เสริมสร้างความรู้ เพิ่มทักษะฝีมือ
- 2.3.2 กลยุทธ์การสร้าง/ขยายตลาด ประกอบด้วยประเด็นหลัก 2 ประเด็นคือ
  - 1) เพิ่มช่องทางการจำหน่าย โดยผ่านศูนย์/ห้าง/internet
  - 2) เพิ่มโอกาสทางการตลาด เชื่อมโยง แสดงสินค้า วิทยุตลาด จับคู่ธุรกิจ สนับสนุนเข้าห่วงโซ่อุปทาน
- 2.3.3 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ โดยให้ความรู้ ค้นหาอัตลักษณ์ สร้างจุดขาย (positioning) สนับสนุนพี่เลี้ยงและพัฒนาปัจจัยสนับสนุนโดยการจดทะเบียน IP/GI การบริหาร IP/GI
- 2.3.4 กลยุทธ์การเสริมสร้างเครือข่าย ประเด็นหลักของการดำเนินงานคือส่งเสริมรวมกลุ่ม เชื่อมโยง พัฒนาผู้นำ และส่งเสริมปัจจัยสนับสนุนการรวมกลุ่ม

นอกจากกลยุทธ์หลักทั้ง 4 กลยุทธ์แล้ว ยังพิจารณาภาพรวมของการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ซึ่งก็คือผลลัพธ์ของการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญ 2 ประการคือ สร้างงาน สร้างรายได้ ชุมชน และ OTOP ก้าวไกลสู่สากล

รายละเอียดของการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์การพัฒนา หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 เมื่อจัดเข้าประเด็นหลักสำคัญในแต่ละประเด็น ปรากฏตามตารางที่ 12-4



ตารางที่ 12-4 เป้าหมายและตัวชี้วัดยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558

กลยุทธ์หลัก	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าหมายยุทธศาสตร์เดิม	ตัวชี้วัดเดิม
พัฒนาผลิตภัณฑ์และผู้ประกอบการ	พัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่งเสริม R&D IT นวัตกรรม การสร้างเอกลักษณ์ เพิ่มคุณค่า การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน	ผลิตภัณฑ์มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนา นวัตกรรม	1. จำนวนสินค้า OTOP ที่จดทะเบียน IP/GI เพิ่มขึ้น 2. จำนวนสินค้าที่มีการวิจัยและพัฒนา/สร้าง นวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์มากขึ้น
	พัฒนาคุณภาพมาตรฐาน	ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานสูงขึ้น	จำนวนผลิตภัณฑ์ OTOP ได้รับการรับรอง มาตรฐานเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี
	พัฒนาความสามารถทางธุรกิจผู้ประกอบการ เสริมสร้างความรู้ เพิ่มทักษะฝีมือ	สร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่	จำนวนผู้ประกอบการรุ่นใหม่เพิ่มขึ้น (อายุเฉลี่ยผู้ประกอบการลดลง)
การสร้างและขยายตลาด	เพิ่มช่องทางการจำหน่าย ผ่านศูนย์/ห้าง/internet	xxxxxxx	xxxxxxx
	สร้างโอกาสทางการตลาด เชื่อมโยง แสดงสินค้า วิจัยตลาด จับคู่ เข้าห่วงโซ่	xxxxxxx	xxxxxxx
การสร้างแบรนด์	ให้ความรู้ / ส่งเสริมปัจจัยสนับสนุน	xxxxxxx	xxxxxxx
การเสริมสร้างเครือข่าย	ส่งเสริมรวมกลุ่ม เชื่อมโยง พัฒนาผู้นำ และส่งเสริม ปัจจัยสนับสนุนการรวมกลุ่ม	เครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง	จำนวนสมาชิกเครือข่ายชุมชนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี
การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์โดยรวม (ผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์)		1. สร้างงาน สร้างรายได้ชุมชน 2. OTOP ก้าวไกลสู่สากล	1. รายได้การจำหน่าย OTOP เพิ่มขึ้นเป็น 100,000 ล้านบาทในปี 2558 (2555= 79,461 ล้านบาท) 2. สัดส่วนมูลค่าการส่งออก OTOP เพิ่มขึ้นเป็น 12% ในปี 2558 (2555=9%)



เมื่อพิจารณาในมิติของความครบถ้วนของเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ครอบคลุมประเด็นหลักทั้งหมด  
พิจารณาเห็นว่า ยังขาดความครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การสร้าง/ขยายตลาด ยังไม่มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดทั้ง 2 ประเด็นหลัก  
คือ
  - เพิ่มช่องทางการจำหน่าย โดยผ่านศูนย์/ห้าง/internet
  - สร้างโอกาสทางการตลาด เชื่อมโยง แสดงสินค้า วิจัยตลาด จับคู่ธุรกิจ สนับสนุนเข้าห่วงโซ่อุปทาน
- 2) กลยุทธ์การสร้างแบรนด์

สำหรับเป้าหมายและตัวชี้วัดของผลลัพธ์นั้น ในที่นี้ยังไม่สามารถพิจารณาได้ว่าขาดเป้าหมายและ  
ตัวชี้วัดอะไร เนื่องจากในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ยังไม่มีรายละเอียดของเป้าประสงค์ (goal) ที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม  
ตามได้พิจารณาเสนอตัวชี้วัดผลลัพธ์โดยรวมของยุทธศาสตร์นี้ โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ดังกล่าวว่าจะมีส่วนทำ  
ให้วัตถุประสงค์ของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ สมฤทธิ์ผลได้มากน้อยเพียงใด

รายการที่พิจารณาเห็นว่ายังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ได้แสดงไว้ในตารางที่ 13-4 โดยใส่เครื่องหมาย  
XXXXXX ไว้ ซึ่งจะได้นำเสนอ เป้าหมายและตัวชี้วัดเพิ่มเติมในรายการ XXXXXX ดังกล่าวต่อไป

### 3. ข้อเสนอเป้าหมายและตัวชี้วัดเพิ่มเติมของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558

เป้าหมายและตัวชี้วัดเพิ่มเติมในมิติของความครบถ้วนที่นำเสนอในที่นี้เป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดใน  
ระดับภาพรวมของยุทธศาสตร์ และเสนอในกรอบของ CIPP model นอกจากนี้ตัวชี้วัดดังกล่าวต้องสามารถ  
เชื่อมโยงเข้ากับตัวชี้วัดจังหวัด สำหรับการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ในระดับพื้นที่  
ได้อีกด้วยนั้น จากการศึกษาครั้งนี้จึงมีข้อเสนอเป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล  
หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 เป็นการเพิ่มเติม ตามที่ปรากฏในตารางที่ 12-5



ตารางที่ 12-5 เป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558

กลยุทธ์หลัก	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าหมายยุทธศาสตร์(เดิม+เพิ่มเติม)	ตัวชี้วัด(เดิม)	ตัวชี้วัดเสนอใหม่/เพิ่มเติม(CIPP)		
				input	process	output
พัฒนาผลิตภัณฑ์และผู้ประกอบการ	พัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่งเสริม R&D, IT, นวัตกรรม การสร้างเอกลักษณ์ เพิ่มคุณค่า การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน	ผลิตภัณฑ์มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรม	1. จำนวนสินค้า OTOP ที่จดทะเบียน IP/GI เพิ่มขึ้น 2. จำนวนสินค้าที่มีการวิจัยและพัฒนา/สร้างนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์มากขึ้น			
	พัฒนาคุณภาพมาตรฐาน	ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานสูงขึ้น	จำนวนผลิตภัณฑ์ OTOP ได้รับการรับรองมาตรฐานเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี			
	พัฒนาความสามารถทางธุรกิจผู้ประกอบการ เสริมสร้างความรู้เพิ่มทักษะฝีมือ	สร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่	จำนวนผู้ประกอบการรุ่นใหม่เพิ่มขึ้น(อายุเฉลี่ยผู้ประกอบการลดลง)			
การสร้างและขยายตลาด	เพิ่มช่องทางการจำหน่าย ผ่านศูนย์/ห้าง/internet	จำหน่ายสินค้า OTOP ผ่านช่องทางการตลาดต่างๆได้มากขึ้น				การเปลี่ยนแปลงรายได้จากการจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 9 ต่อปี
	สร้างโอกาสทางการตลาด เชื่อมโยงแสดงสินค้า วิจัยตลาด จับคู่ เข้าห่วงโซ่	จำหน่ายสินค้า OTOP ได้มากขึ้น				การเปลี่ยนแปลงรายได้จากการจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 9 ต่อปี
การสร้างแบรนด์	ให้ความรู้/ส่งเสริมปัจจัยสนับสนุน	จดทะเบียน IP/GI เพิ่มขึ้น			จำนวนสินค้า OTOP ที่จดทะเบียน IP/GI เพิ่มขึ้น	



ตารางที่ 12-5 เป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าหมายยุทธศาสตร์(เดิม+เพิ่มเติม)	ตัวชี้วัด(เดิม)	ตัวชี้วัดเสนอใหม่/เพิ่มเติม(CIPP)		
				input	process	output
การเสริมสร้าง เครือข่าย	ส่งเสริมรวมกลุ่ม เชื่อมโยง พัฒนาผู้นำ และส่งเสริมปัจจัยสนับสนุนการ รวมกลุ่ม	เครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง	จำนวนสมาชิกเครือข่ายชุมชนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี			
การดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์โดยรวม (ผลลัพธ์ของ ยุทธศาสตร์)		1. สร้างงาน สร้างรายได้ชุมชน 2. OTOP ก้าวไกลสู่สากล	1. รายได้การจำหน่าย OTOP เพิ่มขึ้นเป็น 100,000 ล้านบาทในปี 2558(2555= 79,461 ล้านบาท) 2. สัดส่วนมูลค่าการส่งออก OTOP เพิ่มขึ้น เป็น 12% ในปี 2558 (2555=9%)	จำนวนงบประมาณ รายจ่ายของ โครงการ/กิจกรรม รวมทั้งหมดภายใต้ ยุทธศาสตร์	จำนวนผลิตภัณฑ์ OTOP เพิ่มขึ้น	จำนวนการจ้างงาน เพิ่มขึ้น



เป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ที่เสนอเพิ่มเติมมีดังนี้

### 3.1 กลยุทธ์การสร้าง/ขยายตลาด

3.1.1 เพิ่มช่องทางการจำหน่าย ซึ่งในแผนงานย่อยต่างๆที่ปรากฏในยุทธศาสตร์ ที่สำคัญได้แก่ การเพิ่มช่องทางการขายโดยผ่าน OTOP store การขายผ่านศูนย์/ห้าง/ การขายผ่าน internet (ThailandMall.net) เป็นต้น การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายย่อมมีผลทำให้ยอดขายจำหน่ายสินค้า OTOP เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น โดยแท้จริงแล้วการกำหนดเป้าหมายของประเด็นนี้ควรเฉพาะเจาะจงไปยังช่องทางการจำหน่ายหลักๆ ที่โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จะเข้าไปดำเนินการ ในระยะ พ.ศ. 2556-2558 แต่เนื่องจากยังไม่มีรายละเอียดลงไปถึงระดับดังกล่าว ดังนั้นในที่นี่จึงพิจารณาเสนอให้ใช้การจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางการตลาดต่างๆ ได้มากขึ้นเป็นเป้าหมาย และเสนอให้ขยายจำหน่ายสินค้า OTOP โดยรวมทั้งหมดที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 9 ต่อปี เป็นตัวชี้วัด ซึ่งอัตราดังกล่าวคืออัตราเพิ่มเฉลี่ยในปี พ.ศ. 2556-2558 เพื่อให้ยอดขายรวมของ OTOP ได้ไม่น้อยกว่า 100,000 ล้านบาทเมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2558 สร้างโอกาสทางการตลาด ประกอบด้วย การวิจัยตลาด การเชื่อมโยงเข้ากับภาคธุรกิจอื่น การจับคู่ธุรกิจ การแสดงสินค้า สนับสนุนเข้าห่วงโซ่อุปทาน เป็นต้น เนื่องจากโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นนี้มีลักษณะเป็นปัจจัยแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้ยอดขายจำหน่ายสินค้า OTOP โดยรวมทั้งหมดเพิ่มขึ้น จึงเสนอให้ขยายจำหน่ายสินค้า OTOP ได้มากขึ้นเป็นเป้าหมาย และเสนอให้ขยายจำหน่ายสินค้า OTOP โดยรวมทั้งหมดที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 9 ต่อปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตัวเดียวกันกับประเด็นหลักในเรื่องการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย

3.1.2 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ ประกอบด้วย การค้นหาอัตลักษณ์ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสร้างความแตกต่าง การวิจัยพัฒนา การจดทะเบียน IP/GI การมีระบบพี่เลี้ยงเพื่อการสร้างแบรนด์ เป็นต้น โดยแท้จริงแล้วการสร้างแบรนด์ของ OTOP มี 2 ระดับ ระดับบนสุดคือแบรนด์ของผลิตภัณฑ์ OTOP โดยรวม ซึ่ง กอ.นตผ. (ชุด พ.ศ. 2556) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการพัฒนาตลาดและได้กำหนดให้ทำหน้าที่ในการสร้างแบรนด์ OTOP ไว้ด้วย กับการสร้างแบรนด์ระดับธุรกิจซึ่งยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 มุ่งที่ระดับนี้เป็นหลัก แม้ว่ากิจกรรมการสร้างแบรนด์จะครอบคลุมกว้างมากและมีสาระสำคัญอยู่ที่การบริหารจัดการเพื่อให้แบรนด์เป็นตัวสื่อถึงความรู้สึกของผู้บริโภคให้เห็นถึงความแตกต่าง ความชื่นชอบและนิยมในแบรนด์ดังกล่าว อย่างไรก็ตามในขั้นต้นๆของการพัฒนาการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา (IP) และสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) ควรเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในขั้นต่อไป ดังนั้นในที่นี้จึงเสนอเป้าหมายของกลยุทธ์นี้คือการจดทะเบียน IP/GI เพิ่มขึ้น และเสนอให้ใช้จำนวนสินค้า OTOP ที่จดทะเบียน IP/GI เป็นตัวชี้วัดซึ่งเป็นตัวเดียวกันกับเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นตัวชี้วัดเดิมของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ดังกล่าว



3.1.3 ผลลัพธ์ของการดำเนินงานโดยรวมของยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ในที่นี้ได้เสนอตัวชี้วัดเพิ่มเติมอีก 3 ตัวชี้วัด เพื่อให้การดำเนินงานยุทธศาสตร์ดังกล่าวสามารถอธิบายเป้าประสงค์ใหญ่ซึ่งเป็นความสำเร็จของนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์โดยรวม คือ

- 1) จำนวนงบประมาณรายจ่ายของโครงการ/กิจกรรมรวมทั้งหมดภายใต้ยุทธศาสตร์
- 2) จำนวนผลิตภัณฑ์ OTOP เพิ่มขึ้น
- 3) จำนวนการจ้างงานเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัดที่นำเสนอดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องและสามารถเชื่อมโยงเข้ากับตัวชี้วัดเพื่อการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ในระดับพื้นที่จังหวัด กล่าวคือเมื่อพิจารณาแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดในปัจจุบันซึ่งเป็นแผนช่วงปี พ.ศ. 2557-2560 เป็นแผนที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ส่งเสริมให้เกิดการลงทุนของภาคเอกชนเพื่อเพิ่มรายได้และการจ้างงานของพื้นที่ สามารถนำไปสู่การมีขีดความสามารถการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งแต่ละจังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้จัดทำขึ้นจากภาคีต่างๆ ของจังหวัดเพื่อให้ครอบคลุมกระบวนการพัฒนาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดทั้งในเรื่องของเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและความมั่นคง การแก้ปัญหาความยากจนและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

เมื่อพิจารณาการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดต่างๆ แล้ว ตัวชี้วัดในแผนดังกล่าวของหลายๆ จังหวัดส่วนใหญ่ได้กำหนดตัวชี้วัดสำคัญๆ สรุปได้คือ

- 1) ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ
  - การเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (Gross Provincial Product : GPP)
  - การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจรายสาขา
  - รายได้ต่อหัว
- 2) การส่งเสริมและพัฒนาด้านอุตสาหกรรม
  - จำนวนโรงงานอุตสาหกรรม
  - เงินลงทุนในอุตสาหกรรม
  - การจ้างงาน

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดตามที่เสนอในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ซึ่งได้เสนอทั้งในเรื่องของรายได้จากการจำหน่าย OTOP และการจ้างงานซึ่งทั้งสองรายการนี้สามารถนำไปใช้วัดในการติดตามประเมินผลระดับพื้นที่ได้ด้วยเช่นกันเมื่อการเก็บข้อมูลรายได้และจำนวนการจ้างงานดังกล่าวมีการแจกแจงเป็นรายจังหวัด

อนึ่ง มีข้อสังเกตว่า ในการเสนอตัวชี้วัดเพิ่มเติมในส่วนของการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายนั้น โดยแท้จริงแล้วการวัดความสำเร็จในส่วนนี้ควรเป็นการวัดในระดับโครงการหรือกิจกรรม แต่เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวไม่มีรายละเอียดส่วนนี้ จึงได้เสนอให้ใช้ยอดรวมของการจำหน่าย OTOP ที่เพิ่มขึ้นเป็นตัววัด อย่างไรก็ตามในกรณีที่ถ้าหากสามารถวัดลงสู่ในระดับโครงการได้แล้ว เมื่อโครงการดังกล่าวเกิดในพื้นที่จังหวัดใด ตัวอย่างเช่นถ้ามีการจัดตั้งศูนย์จำหน่ายสินค้า OTOP ในจังหวัด หรือกลุ่มจังหวัดใด ก็สามารถชี้



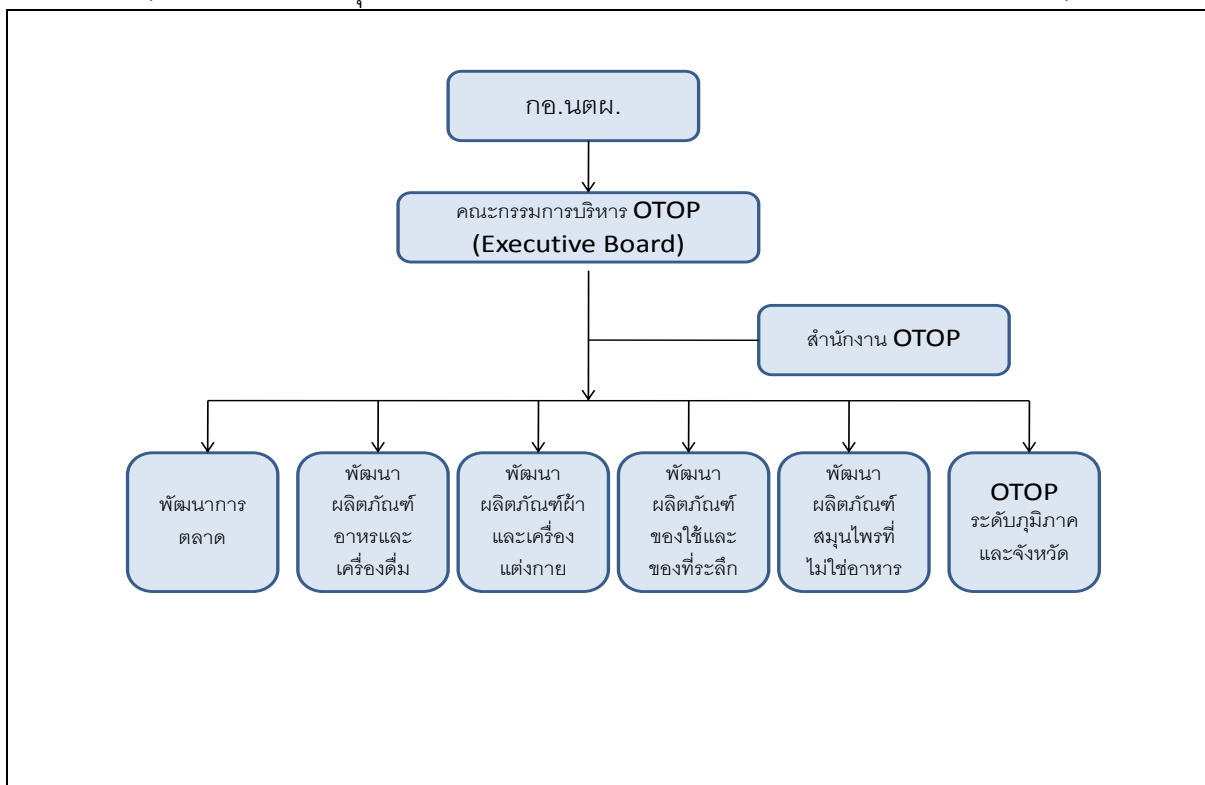
ยอดจำหน่ายสินค้า OTOP ของศูนย์นั้นๆ เป็นตัววัด ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของพื้นที่จังหวัดนั้นๆ  
ได้เช่นกัน

#### 4. ข้อเสนอแนะแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ.2556-2558

ข้อเสนอแนะแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ.2556-2558 ในที่นี้เป็นข้อเสนอแนะที่จัดทำขึ้นภายใต้กรอบของกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนโครงการพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้มีการจัดทำข้อเสนอโครงสร้างกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ไว้แล้วในแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ตามแผนภาพที่ 12-1 (เป็นข้อเสนอของคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ.2556-2558)

##### แผนภาพที่ 12-1 ข้อเสนอโครงสร้างกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์

(คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ.2556-2558)



ภายใต้ข้อเสนอโครงสร้างกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนา OTOP ของคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ.2556-2558 ดังกล่าวนี้ มีความแตกต่างไปจากกลไกที่มีอยู่แล้วคือ

1) เสนอให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร OTOP ที่มีลักษณะเป็น Executive board โดยมีรองนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และมีเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นรองประธาน มีฝ่ายเลขานุการประกอบด้วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งน่าที่จะมีอำนาจหน้าที่บริหารงานใน



ระดับรายละเอียดแทน กอ.นตผ. โดยการนำนโยบาย ยุทธศาสตร์ของ กอ.นตผ. ไปประสานและดำเนินงานร่วมกับคณะอนุกรรมการด้านต่างๆ ประสานการบูรณาการแผนปฏิบัติการและงบประมาณ รวมทั้งการติดตามประเมินผล การแก้ปัญหาอุปสรรคให้กับคณะอนุกรรมการด้านต่างๆ ในลักษณะที่คล้ายกับงานของคณะอนุกรรมการบริหารชุดเดิมที่ครั้งหนึ่งได้มีการแต่งตั้งในช่วง พ.ศ. 2545-2549 และทำงานประสบผลสำเร็จค่อนข้างดี

2) การจัดตั้งสำนักงาน OTOP โดยเสนอให้อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชนเป็นผู้อำนวยการสำนักงาน ซึ่งคาดว่าสำนักงานดังกล่าวนี้ทำหน้าที่หลักคือการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องภายใต้โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์

ความเห็นต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา OTOP (พ.ศ. 2556-2558) ได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้นแล้วซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับความเห็นที่จะเสนอต่อไปนี้เป็นความเห็นเฉพาะในเรื่องของแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา OTOP (พ.ศ. 2556-2558) โดยเป็นความเห็นที่ประมวลขึ้นจากผลการศึกษาที่ผ่านมา รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการในภาคสนามและข้อมูลจากผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) มีความเห็นสนับสนุนการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร OTOP(Executive board) ที่ทำหน้าที่เสมือนกับผู้ช่วย กอ.นตผ. ทั้งนี้เนื่องจาก กอ.นตผ. เป็นคณะที่มีองค์ประกอบค่อนข้างใหญ่ จึงอาจขาดความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงาน การมีคณะกรรมการบริหาร OTOP เข้ามาทำหน้าที่ในเบื้องต้น จึงสามารถช่วยสร้างความรวดเร็วในการดำเนินงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี จากอดีตที่ผ่านมาปัญหาความล่าช้าในการจัดประชุมแต่ละครั้งของ กอ.นตผ. ค่อนข้างมีผลต่อการดำเนินงานหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์อยู่บ้างเช่นกัน นอกจากนี้ในอดีตที่ผ่านมาซึ่งเคยมีการตั้งคณะกรรมการบริหารในลักษณะดังกล่าวนี้ก็พบว่า ประสบความสำเร็จต่อการขับเคลื่อนโครงการต่างๆ ของหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี

2) การจัดตั้งสำนักงาน OTOP อาจเป็นผลดีในเรื่องของการประสานงาน อย่างไรก็ตามผลงานในอดีตของสำนักงาน OTOP อาจไม่ค่อยเด่นชัดนัก จึงควรมีการปรับปรุงบทบาทและภารกิจของสำนัก OTOP ให้ชัดเจน สำนักงาน OTOP ควรทำหน้าที่ในการประสานและรวบรวมแผนปฏิบัติการร่วมกับคณะอนุกรรมการในแต่ละด้าน และหน้าที่ที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งควรอยู่ในความรับผิดชอบดูแลของสำนักงาน OTOP คือ การเป็นศูนย์กลางข้อมูลเพื่อการบริหารงาน OTOP โดยที่ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ OTOP ทั้งหมดควรมีการรวบรวมไว้ที่ศูนย์ดังกล่าวนี้เป็นการเฉพาะเพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการทำหน้าที่ประสานงานเพื่อการติดตามและประเมินผลอย่างตลอดและต่อเนื่อง นอกจากนี้เนื่องจากการกิจการประสานงานเป็นภารกิจที่จำเป็นต้องดำเนินงานโดยตลอดและต่อเนื่อง ดังนั้นการเสนอให้ข้าราชการประจำ (อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน) เป็นผู้อำนวยการสำนักงานจึงควรพิจารณาในประเด็นนี้ไว้ด้วยเช่นกัน (รวมทั้งปัญหาความทับซ้อนในการทำงานระหว่างสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงาน OTOP และกรมการพัฒนาชุมชนซึ่งขึ้นอยู่กับกระทรวงมหาดไทย)

3) สืบเนื่องจากข้อ 2 คือการปรับปรุงและจัดทำระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและบริหารงาน OTOP ต้องให้ความสำคัญเป็นกับเรื่องนี้เป็นพิเศษในลำดับต้นๆ และควรจะต้องจัดทำให้สำเร็จและสามารถใช้ประโยชน์ได้แท้จริงอย่างเต็มศักยภาพ โดยการพัฒนาขึ้นมาเป็นคลังข้อมูลกลาง เพื่อใช้สำหรับการวางแผนการติดตามและประเมินผลโครงการทุกโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา OTOP (พ.ศ. 2556-2558)



4) ในขั้นตอนของการแปลงแผนยุทธศาสตร์ลงสู่ปฏิบัติหรือการจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งก็คือโครงการและกิจกรรมต่างๆ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะต้องทำหน้าที่วิเคราะห์ ประเมินและบูรณาการแผนงานโครงการและกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบคือฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการด้านต่างๆที่จะต้องทำงานกันอย่างเป็นประสิทธิภาพและทำอย่างมืออาชีพ เพื่อให้ได้โครงการที่ดี มีประโยชน์และคุ้มค่าต้องประมาณที่ใช้ดำเนินการ ทั้งนี้เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา OTOP (พ.ศ. 2556-2558) มีแนวทางการดำเนินงานในลักษณะที่ไขว้กันหลายมิติ ทั้งมิติของประเภทกลุ่มสินค้าที่มีแนวทางการพัฒนาในรูปแบบของ supply chain (ตามการแต่งตั้งคณะกรรมการเมื่อ พ.ศ. 2556) มิติของกลยุทธ์หลักของแผนยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และผู้ประกอบการ การสร้าง/ขยายตลาด การสร้างแบรนด์ และการเสริมสร้างเครือข่าย และในมิติของสินค้าตามศักยภาพตลาดที่กำหนดให้กลุ่ม A คือ แนวทางของ product differentiation/พัฒนาสู่มาตรฐานสากล/สร้างแบรนด์, กลุ่ม B ใช้แนวทางของ niche market/เสริมจุดเด่น/สร้างความต่างที่ตรงใจลูกค้า/สร้างแบรนด์, กลุ่ม C เป็นกลุ่มที่จะใช้แนวทางของ cost leadership เพื่อเข้าแข่งขันในตลาด /มุ่งเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพ /ยกระดับมาตรฐาน และกลุ่ม D คือ สินค้าที่มีแนวทางการพัฒนาในวิธีการของการปรับตัวเข้าห่วงโซ่การผลิต การเชื่อมโยงกันในหลายมิตินี้ค่อนข้างที่ยุ่งยากต่อการวิเคราะห์มากอยู่เหมือนกัน ฝ่ายเลขานุการของแต่ละคณะกรรมการจึงต้องมีความเข้าใจ สามารถเชื่อมโยงในมิติต่างๆ เข้าด้วยกันได้อย่างเป็นระบบ และอาจจำเป็นต้องวิเคราะห์และประเมินโครงการทั้งหมดร่วมกันและพร้อมๆ กัน

5) สืบเนื่องจากที่กล่าวแล้วในข้อ 4 คือการไขว้กัน 3 มิตินั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงต่อมาประการหนึ่งคือการกำหนด/เลือกหน่วยงานที่เหมาะสมเพื่อลงมือปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งอาจจะยุ่งยากพอสมควรเช่นกัน เพราะหน่วยงานแต่ละหน่วยต่างก็มีความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องที่แตกต่างกัน งานบางประเภทอาจทำได้ดีแต่บางประเภทอาจไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนก็อาจทำได้ค่อนข้างจำกัด นอกจากนี้หน่วยงานราชการส่วนใหญ่การปฏิบัติงานค่อนข้างไม่ยืดหยุ่นเพียงพอ ความรวดเร็วของการทำงานในหลายๆ เรื่องผสมผสานกันอาจติดขัด ดังนั้นการกำหนดหน่วยงานเพื่อปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาให้ถูกต้อง เหมาะสม หรือในอีกทางเลือกหนึ่งอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการบูรณาการหลายหน่วยงานร่วมกันทำก็ได้เช่นกัน ความซับซ้อนในหลายมิตินี้ยังส่งผลไปถึงการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์นี้ การบูรณาการเพื่อไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานเกิดความซับซ้อนกัน แต่ควรเป็นเสริมและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เป็นต้น

6) การประสานงานในระดับพื้นที่เป็นกลไกที่สำคัญของความสำเร็จของการทำงานส่งเสริม OTOP โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกหากกลุ่มผู้ประกอบการ OTOP เป้าหมายเพื่อเข้าไปดำเนินการ และการประสานงานเพื่อการบูรณาการการทำงานร่วมกันในเป้าหมายเดียวกันหรือในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาปัญหาการประสานงานในระดับพื้นที่ค่อนข้างเป็นปัญหาที่สำคัญและมีผลกระทบต่อ OTOP มาตลอด ซึ่งผลการสำรวจข้อมูลผู้ประกอบการภาคสนามและข้อมูลจากการทำ focus group discussion ก็พบว่ายังต้องการให้มีการแก้ไขปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวนี้ และยิ่งเป็นการดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ OTOP (พ.ศ. 2556-2558) ที่มีความซับซ้อนในมิติการทำงานหลายมิติด้วยแล้ว จึงยิ่งมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการประสานและบูรณาการการทำงานในระดับพื้นที่ให้มากยิ่งขึ้นไปอีก ข้อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาแนวทางหนึ่งคือการใช้ นตผ. จังหวัดเป็นกลไกหลักของการประสานงานภายในระดับพื้นที่จังหวัด โดยอาจกำหนดเป็นแนวทางว่าการทำงานในพื้นที่จังหวัดของทุกหน่วยงานจะต้องประสานงานผ่านไปยัง นตผ. จังหวัด เป็นต้น



7) การทำความเข้าใจในเรื่องการจัดกลุ่มสินค้าเป็นประเภท A B C และ D ก่อนที่จะเริ่มลงมือดำเนินการโครงการและกิจกรรมต่างๆกับผู้ประกอบการ OTOP ซึ่งในประเด็นนี้ มีเสียงสะท้อนมาจากทั้งผู้ประกอบการ OTOP และเจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับพื้นที่ที่ยังไม่เข้าใจวิธีการจัดกลุ่มดังกล่าวค่อนข้างมาก และนอกจากการทำความเข้าใจแล้ว การชี้แจงทำความเข้าใจในระดับพื้นที่กับผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องก็ค่อนข้างสำคัญ เช่นกัน

นอกเหนือจากข้อเสนอแนะทั้งหมดดังกล่าวนี้แล้ว การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2556-2558 ดังกล่าวยังจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กำลังบุคลากร งบประมาณ การปรับปรุง ทบทวนกลยุทธ์ในบางเรื่องให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันและนโยบายของ กอ.นตผ. ตลอดจนการปรับปรุงระยะเวลาของแผนให้มีความเหมาะสม ตรงตามความเป็นจริง ก็เป็นเรื่องที่ควรนำมาพิจารณาดำเนินการด้วย เช่นกัน