

การพัฒนาศักยภาพเพื่อต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ  
กรณีศึกษา ชุมชนเกษตรของจังหวัดเชียงใหม่  
Development to Further Agricultural Part for Commercialization and Public  
Advantage : A Case Study of Chiang Mai Agricultural Communities

กาญจนา สุระ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
Email: K.Suruk@gmail.com

Received: May 14, 2019

Revised: June 20, 2019

Accepted: June 25, 2019

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพและแนวทางการพัฒนาศักยภาพการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ในการต่อยอดการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือชุมชนเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 3 กลุ่มจาก 56 กลุ่มที่สมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพ วิเคราะห์ศักยภาพของชุมชนเกษตรด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ และ Diamond Model วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา การประเมินผลสัมฤทธิ์การพัฒนาโครงการด้วย 6 มิติและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า ทั้ง 3 กลุ่มเกษตรกรรมมีจุดแข็งและโอกาสคือความเชี่ยวชาญด้านการผลิต การแปรรูปสินค้า และการประชาสัมพันธ์สินค้า สินค้าได้รับการรับรองมาตรฐาน มีหน่วยงานอื่นให้การสนับสนุนด้านความรู้ จุดอ่อนและอุปสรรคคือ ไม่สามารถผลิตสินค้าในปริมาณที่มากได้ตามคำสั่งซื้อจำนวน 2 กลุ่ม และมีคู่แข่งทางการตลาดจำนวนมากจำนวน 1 กลุ่ม แนวทางการต่อยอดการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะคือพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น ผู้นำควรมีความเข้มแข็งและมุ่งมั่นในการพัฒนาต่อยอดสินค้าเกษตร ควรมีความรู้เรื่องทรัพย์สินทางปัญญาและสร้างความร่วมมือด้วยกันในการพัฒนาและต่อยอดสินค้าให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ ส่วนประโยชน์ในเชิงสาธารณะคือ นำผลการวิจัยนี้ไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาสินค้าทางการเกษตรของชุมชนอื่นหรือนำไปเผยแพร่ให้แก่ผู้ที่สนใจ

**คำสำคัญ:** การพัฒนาศักยภาพ, ชุมชนเกษตร, ประโยชน์เชิงพาณิชย์, ประโยชน์เชิงสาธารณะ, ภาคการเกษตร

**Abstract**

This study aims to study the potentiality and guidelines to develop an agricultural potentiality of Chiang Mai agricultural communities to further agricultural part for commercialization and public advantage. It is the qualitative research . The sample consisted of 3 agricultural communities from 56 groups of agricultural communities in Chiang Mai. These 3 groups were interested to develop their potentialities. SWOT analysis and diamond model as well as descriptive analysis were used. The result was that all of these 3 communities have members who are capable and specialized in production and marketing. They were supported by many other organizations. Their weaknesses were that 2 groups of agricultural communities could not make by order to attain the demands of customers and one group of agricultural communities has a lot of competitors. Guidelines to further agricultural part for commercialization and public advantage are that leaders should be strong and have determination to develop and further agricultural part to be standardize. They also should have knowledge in intellectual property and create the collaboration to develop and further agricultural part for commercialization and public advantage.

**Keywords:** Potential Development, Agricultural Communities, Commercialization, Public Advantage, Agricultural Part



## 1. บทนำ

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (ปี พ.ศ.2558-2559) ที่เน้นและให้ความสำคัญกับการนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพมาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและเกื้อกูลกันพร้อมทั้งเสริมสร้างให้แข็งแกร่งเพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศที่สำคัญ ได้แก่ การเสริมสร้างทุนสังคม ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนทางวัฒนธรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยสู่สังคมคุณภาพ มุ่งสร้างภูมิคุ้มกันตั้งแต่ระดับครอบครัว และชุมชน ขณะเดียวกันมีการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้มีความเจริญรุ่งเรืองโดยใช้ภูมิปัญญาตลอดจนเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคงด้านอาหาร ผลผลิตภาคการเกษตร ตลอดจนให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถโดยยึดหลักใช้คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา

จากกรณีประเทศไทยได้มีการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน และขณะเดียวกันประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรมที่ประชากรส่วนใหญ่ยังประกอบอาชีพเกษตรกรรมและอาศัยอยู่ในเขตชนบทของประเทศ โดยจากสภาพภูมิอากาศและสภาพภูมิประเทศที่เหมาะสมในการทำการเกษตรทำให้สามารถเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรได้อย่างหลากหลาย มีการส่งออกสินค้าพืชผลทางการเกษตรไปจำหน่ายยังภูมิภาคต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศและสร้างรายได้ให้แก่ประเทศไทยเป็นจำนวนมาก โดยในปี พ.ศ.2559 ไทยมีการส่งออกข้าวมากเป็นอันดับ 2 ของโลกด้วยมูลค่า 4,800 ล้านดอลลาร์หรือคิดเป็นร้อยละ 21.4 ของมูลค่าการส่งออกข้าวทั่วโลก (สมาคมผู้ส่งออกข้าวไทย, 2559) แต่อย่างไรก็ตามจากสภาพการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องมาจากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลกระทบต่อการค้า การลงทุน เศรษฐกิจ สังคมของประเทศต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการดำเนินงานด้านการค้า การลงทุนให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อที่จะสามารถอยู่รอดและแข่งขันกับคู่แข่งได้ เช่นการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ที่มีความสร้างสรรค์เข้ามาใช้กับการบริหารจัดการ การดำเนินงานด้านการผลิตในด้านการค้าและอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สำหรับในประเทศไทยก็ได้มีการตื่นตัวในการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ เช่น ทางภาครัฐบาลได้มีการส่งเสริมและผลักดันการดำเนินโครงการ Start Up Thailand 2016 เพื่อนำเอานวัตกรรมเข้ามาใช้เป็นส่วนประกอบในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มโดยฝึกนักธุรกิจรุ่นใหม่ให้สามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาต่อยอดธุรกิจให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์อย่างสร้างสรรค์โดยตลาดการเกษตรยังคงเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนแต่จะเปลี่ยนการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่โดยมีเกษตรกรเป็นผู้ประกอบการ ขณะเดียวกันมีการผลักดันพัฒนางานวิจัยด้านการเกษตรให้เกิดความเข้มแข็งโดยนำงานวิจัยด้านการเกษตรมาใช้ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ โดยร่วมมือกับภาคเอกชนในการนำเอางานวิจัยไปใช้ต่อยอดให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ (จดหมายข่าวรัฐบาลเพื่อประชาชน, 2559) โดยในปี พ.ศ.2557 ภาครัฐได้มีความพยายามและผลักดันให้มีการนำผลงานวิจัยด้านการเกษตรไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 3 หากเปรียบเทียบกับในปี พ.ศ.2556 ที่มีการนำเอางานวิจัยด้านการเกษตรไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ร้อยละ 2.27 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557:14)

จากกรณีที่จุดแข็งของภาคเหนือที่เป็นแหล่งอาหารที่มีความอุดมสมบูรณ์ของประเทศมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ทำให้หลายจังหวัดในภาคเหนือโดยเฉพาะจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปางและแม่ฮ่องสอนกลายเป็นแหล่งผลิตและแปรรูปด้านการเกษตรเพื่อการส่งออกนารายได้เข้าประเทศต่อปีมูลค่าเป็นจำนวนมาก ส่งผลดีต่อเกษตรกรในภาคการผลิต ธุรกิจการเกษตร อุตสาหกรรมและอาหารมีสถาบันการศึกษาที่มีผลงานด้านการวิจัยพัฒนาสาขาการเกษตรและมีเทคโนโลยีเป็นทุนอยู่จำนวนมากที่จะสามารถแสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาให้เป็นรูปธรรมนำมาซึ่งการถ่ายทอดเทคโนโลยีกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งผู้ประกอบการเกษตรกร นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านอาหารที่สร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ (สำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน, 2556) จากความเจริญเติบโตและความอุดมสมบูรณ์ของภาคการเกษตรในเขตภาคเหนือตอนบนโดยเฉพาะจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นเมืองศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจ การค้าและการลงทุนที่สำคัญเป็นอันดับต้นๆ ของจังหวัดในเขตภาคเหนือตอนบน ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจศึกษาชุมชนเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่ที่ทำการผลิตสินค้าทางการเกษตรเนื่องจากเป็นชุมชนที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจให้แก่จังหวัด กล่าวคือ ผลผลิตทางการเกษตรก่อให้เกิดรายได้และสร้างความเจริญเติบโตให้กับท้องถิ่น อีกทั้งประชาชนในท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ที่อาศัยอยู่ในเขตชนบทส่วนใหญ่

ประกอบอาชีพด้านการเกษตร ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงได้จัดประชุมเพื่อทบทวนและวิเคราะห์ศักยภาพชุมชนการเกษตรของจังหวัดเชียงใหม่ในประเด็นของการต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะก่อนการวิจัยจริง (Pre research) ร่วมกับภาคีเครือข่ายด้านการเกษตร ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเกษตร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนจากกลุ่มเกษตรกรของจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นกับการต่อยอดภาคการเกษตรของท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ (มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2558) โดยจากการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถสรุปประเด็นปัญหาของกลุ่มเกษตรกรในการต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะได้ คือ 1) ปัญหาสินค้าทางการเกษตรขาดคุณภาพและยังไม่ได้มาตรฐาน 2) ขาดความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีในการผลิต 3) ช่องทางการจำหน่ายสินค้ายังไม่หลากหลาย จำกัดอยู่แต่เฉพาะพื้นที่เท่านั้น 4) การผลิตสินค้ายังไม่มีความหลากหลายทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ ซึ่งจากการประชุมดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษาได้จัดทำโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาและต่อยอดภาคการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะเพื่อจะได้แนวทางในการต่อยอดภาคการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะและเสนอเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการเกษตรชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาศักยภาพของชุมชนเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่
- 2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ในประเด็นการต่อยอดภาคการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ

## 3. ขอบเขตของการศึกษา

- ขอบเขตของการศึกษามีรายละเอียดดังต่อไปนี้
- ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการศึกษาปัญหา รวมถึงศึกษาศักยภาพและแนวทางการพัฒนาศักยภาพการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ในประเด็นการต่อยอดภาคการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ
  - ขอบเขตด้านประชากร ประชากรคือ ชุมชนเกษตรกรที่ประกอบอาชีพด้านการผลิตพืชผลทางการเกษตร ได้แก่ พืช ผัก ผลไม้ และการแปรรูปสินค้าทางการเกษตร
  - ขอบเขตด้านสถานที่ การศึกษานี้ศึกษากลุ่มชุมชนการเกษตรของ 25 อำเภอในจังหวัดเชียงใหม่
  - ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการศึกษาระหว่าง พ.ศ.2560 ถึง พ.ศ. 2561 รวม 1 ปี

## 4. แนวคิด ทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ
- ความหมายของคำว่า “ศักยภาพ” ตรงกับภาษาอังกฤษคือ Potentiality โดย สุภัทัญญา รัศมีธรรมโชติ (2552) ได้กล่าวว่าศักยภาพ คือ ความสามารถหรือความพร้อมในตัวของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการปรับปรุงการจัดการหรือการเข้ามาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ นั้นสำหรับการพัฒนาศักยภาพ ดรณ ไกรศรี (2554) ระบุว่าศักยภาพคือการนำความรู้ความสามารถที่อยู่ภายในตัวบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อบุคคลและองค์กร นำศักยภาพเหล่านั้นมาใช้อย่างมีกระบวนการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ที่ทุกสิ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นไปอย่างง่ายดายและรวดเร็วทำให้การพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเมื่อศักยภาพที่อยู่ในบุคคลแต่ละคนได้รับการพัฒนาผลลัพธ์ที่ตามมาคือความสำเร็จขององค์กร วิธีการนำแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพไปใช้โดยส่วนใหญ่จะใช้ในการอธิบายศักยภาพของชุมชนในประเด็นต่าง ๆ เช่น ศักยภาพในการรวมกลุ่ม ศักยภาพของทรัพยากรการท่องเที่ยว ศักยภาพของการบริหารจัดการตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในชุมชนเกี่ยวกับการท่องเที่ยวต่งเช่นงานวิจัยของ เกษราพร ทิราวงศ์ และอำนาจพร ใหญ่ยิ่ง (2554) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาศักยภาพชุมชนบ้านแม่แรม ตำบลเตาปูน อำเภอสอง จังหวัดแพร่ ด้วยการท่องเที่ยวเชิงนิเวศเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืนมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและกำหนด

ทรัพยากรธรรมชาติและศิลปวัฒนธรรมที่สำคัญที่มีศักยภาพในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในชุมชนแม่แรม เพื่อพัฒนาศักยภาพชุมชนด้านการท่องเที่ยวโดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมชุมชนเป็นฐานในการพัฒนา ซึ่งผลการศึกษพบว่าได้มีการพัฒนาศักยภาพชุมชนด้านบุคลากรการท่องเที่ยวโดยชุมชนได้จัดตั้งกลุ่มทางการท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพของชุมชน ขณะเดียวกัน กาญจนา สุระ (2551) ศึกษาการจัดการการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถการบริหารจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำเอาศักยภาพ ความรู้และความสามารถที่มีอยู่ในตัวของบุคคลของชุมชนท้องถิ่นมาเป็นหลักที่สำคัญในการพัฒนาชุมชน โดยสามารถพัฒนาชุมชนผ่านการจัดการการเรียนรู้กล่าวคือชุมชนสามารถจัดทำแผนในการพัฒนาได้แก่ แผนการพัฒนาด้านการศึกษา แผนการพัฒนานามัยและสิ่งแวดล้อม แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในชุมชน แผนพัฒนาการเกษตรของชุมชน นอกจากนี้ อรรถพร เรื่องกัลป์ปวงค์ สรวรรณ เรื่องกัลป์ปวงค์ วรรณาด ศรีพงศ์และปิวิภา สปีลเลอร์ (2014) แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายเกษตรกรรมชาตชุมชนวัดญาณสังวรารามมหาวิหาร อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี คือการพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในเครือข่ายโดยให้ชุมชนเกษตรกรได้ทำการวางแผน ร่วมปฏิบัติการและร่วมประเมินผล ตลอดจนร่วมรับผลประโยชน์ ซึ่งช่วยทำให้ชุมชนได้นำเอาความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่มาดำเนินงาน อันจะช่วยทำให้ศักยภาพของชุมชนเครือข่ายเกษตรมีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น และศักยภาพของชุมชนจะมีระดับของการพัฒนาเพิ่มขึ้นหากชุมชนมีการเรียนรู้ร่วมกันและนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาฝึกปฏิบัติด้วยตนเองสอดคล้องกับ ง่ายงาม ประจวบวัน (2558) การพัฒนาเกษตรกรรมยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้หากชุมชนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อทำให้เกษตรกรสามารถเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งจากการเรียนรู้จะช่วยทำให้บุคคลสามารถยกระดับศักยภาพของตนทำให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมความคิดไปในทางที่สร้างสรรค์ขึ้น

แนวคิดการพัฒนาศักยภาพเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรซึ่งในงานวิจัยนี้คือ กลุ่มเกษตรกรในประเด็นของการดำเนินงานด้านการผลิต การตลาด ให้มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะช่วยทำให้ได้การผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นจนสามารถนำไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้

## 2. การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats โดย Strength คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี ในขณะที่ Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ ภายในองค์กรที่เป็นผลและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี Opportunities คือ โอกาสหมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร และ Threats คือ อุปสรรคหมายถึงปัจจัย และสถานการณ์ภายนอกที่ทำให้การทำงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร (นันทิยา หุตานวัตรและคณะ, 2552) บางครั้งการจำแนกโอกาส และอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนกลับซึ่งกันและกันเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

การวิเคราะห์สถานการณ์นำไปใช้ในการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพชุมชนเกษตรกรรมในประเด็นของการผลิต การตลาด การประชาสัมพันธ์ การได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ

## 3. แนวคิด 7s ของ R. Waterman

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7s Model) ของ Waterman คือ ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Waterman, 1980)

(1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategies) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

(2) โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

(3) ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/ Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)

(4) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

(5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด/ความชำนาญเฉพาะ

(6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ

(7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิถีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

แนวคิด 7S ของ R.Waterman นำไปใช้ในการอธิบายการเพิ่มศักยภาพการต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะของกลุ่มเกษตรกร

#### 4. แนวคิดการต่อยอดและการสร้างมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ

การดำเนินธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จมีความเจริญเติบโต ผู้ประกอบการมีความจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาต่อยอดหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้มีมูลค่าที่สูงมากยิ่งขึ้น โดยจากแนวคิดของการพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการของธุรกิจของ Alexander D Ster Walder เจ้าของ Business Model Canvas โดยใช้เครื่องมือ Value Propositions Canvas ซึ่งจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559) โดยประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการศึกษาทำความเข้าใจกับมูลค่า ส่วนที่ 2 คือการเพิ่มมูลค่าในตัวสินค้าและบริการเพื่อเพิ่มคุณค่าและประโยชน์ใช้สอยให้กับผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น อรพินธ์ บุญสิน (2557) ระบุว่าผู้ประกอบการควรลงทุนสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นโดยการต่อยอดจากของเดิมไปสู่สิ่งใหม่ เช่นการนำเอกลักษณ์หรือความโดดเด่นเฉพาะของแต่ละชุมชนมาสร้างความจดจำให้กับผู้บริโภค ประเด็นด้านผลผลิตเชิงสร้างสรรค์ควรให้ความสำคัญด้านกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์โดยการใส่ใจทุกขั้นตอนในการผลิตสินค้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน

## 5. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Porter's Diamond Model ใช้อธิบายความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง มีข้อบังคับหลายประการที่ธุรกิจจำเป็นต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนอกเหนือจากปัจจัยด้านราคาหรือปัจจัยด้านการผลิต โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันตามแนวคิดของ Porter มีอยู่ 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) สภาพของปัจจัยการผลิต (Factor Endowment) 2) อุปสงค์ภายในประเทศ (Demand Condition) 3) อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวข้องในประเทศ (Supporting and Related Industrial) 4) กลยุทธ์ของธุรกิจ โครงสร้างและสถานการณ์แข่งขัน (Firm's Strategy , Structure and Rivalry) (Porter, 1990:111)

(1). กลยุทธ์ของธุรกิจ โครงสร้างและสถานการณ์แข่งขันซึ่งหมายถึงลักษณะหรือสภาพทางการแข่งขันภายในประเทศและเงื่อนไขในประเทศที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีการก่อกำหนดการจัดการโครงสร้างและการจัดการการดำเนินงาน การมีคู่แข่งที่มีความเข้มแข็งในประเทศช่วยสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน

(2). สภาพของปัจจัยการผลิตจะทำให้ทราบถึงตำแหน่งของการผลิตที่ประเทศนั้น ๆ มีอยู่หากเทียบกับประเทศอื่น โดยที่ปัจจัยการผลิตประกอบไปด้วย แรงงาน ทรัพยากร เงินทุน เทคโนโลยี ผู้ประกอบการ จากการศึกษาประเทศต่าง ๆ มีปัจจัยการผลิตที่มีความอุดมสมบูรณ์แตกต่างกันไป

(3) อุปสงค์ภายในประเทศ หมายถึง อุปสงค์ของตลาดภายในประเทศสำหรับสินค้าและบริการ จุดแข็งและความต้องการหรืออุปสงค์ของผู้ซื้อ ทำให้มีการพัฒนาการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ จากกรณีผู้บริโภคมีความต้องการในสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นได้เป็นแรงกดดันให้ธุรกิจต้องพัฒนานวัตกรรมและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น

(4) อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวข้องในประเทศ คือ การมีกลุ่มของเจ้าของปัจจัยการผลิต คู่แข่งขัน และธุรกิจที่ให้การสนับสนุนที่มีความชำนาญในอุตสาหกรรมเฉพาะ เป็นสิ่งที่ช่วยให้อุตสาหกรรมแข่งขันต่อธุรกิจที่ใช้ผลผลิตหรือใช้ประโยชน์จากอุตสาหกรรมสนับสนุนนั้น กล่าวคือเจ้าของปัจจัยการผลิตมีส่วนช่วยให้ธุรกิจมองเห็นวิธีการใหม่ของการดำเนินงาน ตลอดจนโอกาสในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

แนวคิดการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใช้ในการวิเคราะห์การหาแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับกลุ่มเกษตรกรในการต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์

## 5. ระเบียบวิธีการวิจัย

### 1. ประชากร

ประชากรคือ กลุ่มเกษตรกรจำนวน 56 กลุ่มจาก 25 อำเภอของจังหวัดเชียงใหม่ ที่ทำการผลิตพืช ผัก ผลไม้ และการแปรรูปสินค้าทางการเกษตรและจดทะเบียนกับสำนักงานการเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ (สำนักงานการเกษตรจังหวัดเชียงใหม่, 2560) การกำหนดตัวอย่างคือ กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีความสนใจและสมัครเข้าร่วมโครงการการพัฒนาศักยภาพการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ในประเด็นของการต่อยอดภาคการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ

### 2. ตัวอย่าง

การกำหนดตัวอย่าง ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง มีขั้นตอนของการเลือกตัวอย่างดังต่อไปนี้ (1) ประกาศรับสมัครกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีความสนใจเข้าร่วมโครงการการพัฒนาศักยภาพการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่เพื่อต่อยอดให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ (2) รับสมัครกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีความสนใจเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่เพื่อต่อยอดให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ โดยมีกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 3 กลุ่มจาก 56 กลุ่มของ 25 อำเภอจังหวัดเชียงใหม่ (สำนักงานการเกษตรจังหวัดเชียงใหม่, 2560) ที่มีความสนใจและสมัครเข้าร่วมโครงการ ประกอบไปด้วย 1) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตเห็ดบ้านกัวแลหลวง (P.J. ฟาร์ม) อ.สันป่าตอง 2) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลผลิตเกษตรบ้านสันกอเกิด อ.สันป่าตอง และ 3) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่ทาออร์แกนิก อำเภอแม่ออน โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงประกอบไปด้วย ผู้บริหารกลุ่มละ 4 คน และตัวแทนสมาชิกของชุมชนทางการเกษตรที่รับผิดชอบด้านการผลิต การตลาด การเงิน กลุ่มละ 6 คน รวมจำนวนทั้งหมด 30 คน สำหรับชุมชนเกษตรกรที่ไม่ได้สมัครเข้าร่วมโครงการ มีเหตุผลคือเป็นชุมชน

เกษตรกรที่เพิ่งจัดตั้งใหม่ยังไม่พร้อมจะต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ ร้อยละ 64 ไม่สนใจที่จะเข้าร่วมในการพัฒนาและต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะร้อยละ 36 เนื่องจากการผลิตสินค้ายังไม่ได้มาตรฐานและยังมีศักยภาพที่ยังไม่เพียงพอต่อการต่อยอดให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์และการทำ Focus group ผู้บริหารและสมาชิกของกลุ่มเกษตรกรที่มีความสนใจและสมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพการเกษตรของจังหวัดเชียงใหม่

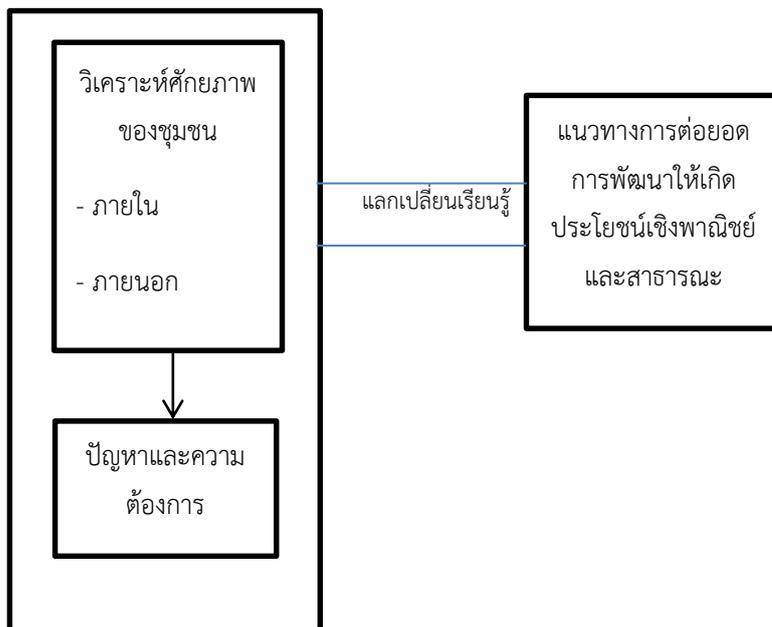
## 6. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบฟอร์มแสดงความประสงค์เข้าร่วมโครงการ แบบสัมภาษณ์การดำเนินกิจการ การผลิต การตลาด การจัดการองค์กร และแบบฟอร์มวิเคราะห์และประเมินผลในส่วนของผลผลิตโดยใช้แบบสำรวจ Diamond Model ของ Michael E. Porter

สำหรับการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเริ่มจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และนำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์กลุ่มเกษตรกร โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ไปหาความเชื่อมั่นโดยการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มเกษตรกรอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น 0.72

2. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการประเมินแนวทางการต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหา (content analysis)

## 7. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดของการวิจัยอธิบายได้ว่า นักวิจัยร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านการต่อยอดการพัฒนาภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ และตัวแทนของชุมชนภาคการเกษตรทำการวิเคราะห์ศักยภาพของชุมชนทั้งศักยภาพภายใน ได้แก่ บริบท โครงสร้าง กลยุทธ์ เจือ้นไข ข้อจำกัด ปัจจัยเกื้อหนุน องค์ความรู้ และศักยภาพภายนอก ได้แก่ แนวโน้ม demand ของผู้บริโภค กลยุทธ์ของคู่แข่ง จากการวิเคราะห์ศักยภาพของชุมชน ทำให้ทราบปัญหาและความต้องการของชุมชน ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาและต่อยอดการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ

## 8. ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ศักยภาพกลุ่มเกษตรกรที่มีความสนใจเข้าร่วมโครงการพัฒนาและต่อยอดภาคการเกษตรของชุมชนเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ ได้แก่ วิชาทกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตเห็ดทิวแลหลวง (P.J. ฟาร์ม) กลุ่มวิชาทกิจชุมชนแปรรูปผลผลิตเกษตรบ้านสันกอเกิด และกลุ่มวิชาทกิจชุมชนแม่ทาออร์แกนิก ผลการวิเคราะห์ศักยภาพพบว่า

(1) วิชาทกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตเห็ดทิวแลหลวง จุดแข็งและโอกาสคือ กลุ่มมีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตการเพาะเห็ด การตลาดการขายในตลาดทั่วไป การแปรรูปเห็ด ขณะเดียวกันสินค้ามีความหลากหลายและมีความคุณภาพได้รับใบรับรองที่ได้มาตรฐาน GAP สำหรับจุดอ่อนและอุปสรรคคือ มีคู่แข่งทางการตลาดเป็นจำนวนมาก เกษตรกรยังไม่สามารถผลิตสินค้าในปริมาณที่มากได้ตามคำสั่งซื้อสินค้าเห็ดจากร้านสุกี้ MK และจากประเทศสิงคโปร์

(2) กลุ่มวิชาทกิจชุมชนแปรรูปผลผลิตเกษตรบ้านสันกอเกิด มีจุดแข็งและโอกาสคือ สมาชิกทุกคนมีความขยัน มุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้า ขณะเดียวกันมีลูกค้าประจำ นอกจากนี้สินค้าได้รับมาตรฐานว่ามีความสะอาด ปลอดภัย โดยได้รับใบรับรองมาตรฐานจากสำนักงานสาธารณสุข จุดอ่อนและอุปสรรคคือ มีคู่แข่งทางการตลาดมากโดยเฉพาะที่จังหวัดลำปาง ซึ่งมีผู้ผลิตจำนวนมาก สินค้ามีข้อจำกัดในความหลากหลายของตัวสินค้าให้เข้ากับแต่ละกลุ่มลูกค้า

(3) กลุ่มวิชาทกิจชุมชนแม่ทาออร์แกนิก จุดแข็งและโอกาสคือ กลุ่มมีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตในระบบเกษตรอินทรีย์และมีปราชญ์ชุมชนด้านการเกษตรยั่งยืน ตลาดของสินค้ามีความหลากหลาย มีตลาดรองรับในการจัดส่งสินค้าเกษตรของกลุ่ม สินค้าเกษตรมีความต้องการในระดับประเทศ สำหรับจุดอ่อนและอุปสรรคคือ กลุ่มยังไม่สามารถควบคุมปริมาณการผลิตสินค้าเกษตรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค

จากการวิเคราะห์และประเมินผลโดยใช้แบบจำลอง Diamond Model ของ Michael E. Porter โดยมีปัจจัยส่งเสริมสู่ความเป็นเลิศต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของกลุ่มเกษตรกรพบว่า

(1) วิชาทกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตเห็ดทิวแลหลวงมีสมาชิกที่มีความสามารถ ทักษะ ความสามารถในการผลิตและการตลาด มีทรัพยากรทางกายภาพที่เอื้ออำนวยได้แก่ มีพื้นที่ดินที่มีคุณภาพเหมาะแก่การเพาะปลูก สำหรับเงื่อนไขความต้องการของตลาด ทางกลุ่มมีสินค้าที่มีคุณภาพที่ได้มาตรฐาน มีผู้บริโภคหลักคือลูกค้าประจำ ยังไม่มีความหลากหลายของกลุ่มลูกค้า ขณะเดียวกันโอกาสของกลุ่มคือ ได้รับการสั่งซื้อสินค้าเห็ดจากร้านสุกี้ MK และสิงคโปร์ นอกจากนี้กลุ่มเกษตรกรยังไม่มีคู่แข่งในอุตสาหกรรมผู้ผลิตและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องจากกลุ่มผู้บริโภคหลักของกลุ่มเกษตรกรแปรรูปเห็ดเป็นกลุ่มลูกค้าประจำซึ่งยังไม่มีมีความหลากหลายของกลุ่มลูกค้า สำหรับเป้าหมายขององค์กรคือ กลุ่มเกษตรกรมีเป้าหมายที่ต้องการทำสินค้าเกษตรภายใต้ตราสินค้าของกลุ่มเกษตรกรออกสู่ตลาด และกลุ่มเกษตรกรมีคู่แข่งทางการตลาดเป็นจำนวนมาก ดังนั้นแนวทางการต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะของวิชาทกิจชุมชนผู้ผลิตเห็ดทิวแลหลวงคือ กลุ่มเกษตรกรควรพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและมาตรฐานเพิ่มขึ้นจนสามารถต่อยอดให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสาธารณะได้ ขณะเดียวกัน ผู้นำกลุ่มควรมีความกระตือรือร้นในการหาความรู้ด้านการผลิต การตลาด การจัดการระบบฟาร์มเห็ด การพัฒนาสินค้าให้เหมาะสมกับผู้บริโภค การรักษามาตรฐานของสินค้า และการพัฒนาสินค้าให้เหมาะสมกับผู้บริโภครายใหม่อย่างต่อเนื่อง หากผู้นำกลุ่มมีความรู้ความเชี่ยวชาญมากจะทำให้สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านี้ให้แก่สมาชิกได้นำไปสู่การสร้างการแข่งขันของกลุ่มได้ และนอกจากนี้ทางกลุ่มควรมีความรู้เรื่องทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มเอง

(2) กลุ่มวิชาทกิจชุมชนแปรรูปผลผลิตเกษตรบ้านสันกอเกิด ตำบลบ้านกลาง อำเภอสันป่าตอง พบว่าทางกลุ่มมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์และการตลาด กอปรกับที่ตั้งของกลุ่มมีปัจจัยทางกายภาพสนับสนุนเพราะตั้งอยู่ในพื้นที่ราบ การคมนาคมขนส่งสะดวก สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดเพราะเป็นการทำอาหารแปรรูป และเป็นสินค้าที่ได้รับมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาว่าเป็นสินค้าที่ดีและมีคุณภาพ กลุ่มเกษตรกรไม่มีความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิตแต่มีความได้เปรียบในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรมีตลาดหลักในการจำหน่ายสินค้าทางการเกษตรของตนเอง สำหรับเป้าหมายขององค์กร ทางกลุ่มฯต้องการพัฒนาบรรจุภัณฑ์และสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น ส่วนการแข่งขันภายในประเทศมีคู่แข่งทางการตลาดเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดลำปาง

(3) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่ทาออร์แกนิก เป็นกลุ่มที่มีสมาชิกที่เข้มแข็ง โดทำเกษตรอินทรีย์ทั้งหมด มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านทำเกษตรอินทรีย์จนทำให้กลายเป็นสถานที่ศึกษาเรียนรู้และดูงานแก่ผู้ที่มีความสนใจโดยทั่วไป ได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนและความรู้จากหน่วยงานของรัฐและองค์กรเอกชนต่าง ๆ กลุ่มเกษตรกรไม่มีความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิตและไม่มีความได้เปรียบในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องจากสินค้าเกษตรของกลุ่มเป็นพืชผักพื้นบ้านและกลุ่มเป็นธุรกิจขนาดเล็ก สำหรับเป้าหมายขององค์กรคือกลุ่มเกษตรกรมีเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาระบบตลาดและระบบมาตรฐานสินค้าเกษตรอินทรีย์ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทุกกลุ่ม ส่วนการแข่งขันภายในประเทศกลุ่มไม่ได้รับผลกระทบเพราะมีการแข่งขันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ดังนั้น จากการศึกษาแนวทางการต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณกรณศึกษารวมชุมชนเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ของทั้ง 3 กลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีแนวทางในการพัฒนาจำนวน 4 ประเด็น คือ (1) การพัฒนาสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อนำไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ และการใช้ประโยชน์เชิงสาธารณะ โดยเป็นต้นแบบให้กับการพัฒนาสินค้าทางภาคเกษตรของชุมชนอื่น ได้แก่ การพัฒนาสูตรผสมของสินค้า กรรมวิธีการผลิต กระบวนการ คิดเป็นร้อยละ 30 (2) ผู้นำกลุ่มเกษตรกรควรมีความเข้มแข็ง มุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการพัฒนาต่อยอดสินค้าทางเกษตรอยู่เสมอคิดเป็นร้อยละ 30 (3) เกษตรกรควรมีความรู้เรื่องทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อผลประโยชน์ของตัวเองร้อยละ 20 และ (4) การสร้างความร่วมมือทางการตลาดระหว่างตัวเกษตรกรเองและบริษัทเอกชน คิดเป็นร้อยละ 20

## 9. สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาโดยอาศัยแนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT) ของนันทยา หุตานุกูตร และคณะ (2552) ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มเกษตรกร จังหวัดเชียงใหม่ทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า จุดแข็งของกลุ่มเกษตรกรที่สำคัญ คือ กลุ่มมีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิต การตลาด การแปรรูปสินค้า การประชาสัมพันธ์ และการจัดการบัญชีของกลุ่ม สินค้าได้มีการรับรองมาตรฐานและตรวจสอบคุณภาพของสินค้าและสินค้าเกษตรมีความต้องการในระดับประเทศ ด้านโอกาสที่สำคัญ คือ กลุ่มเกษตรกรมีหน่วยงานที่คอยให้ความช่วยเหลือด้านความรู้ในเรื่องต่าง ๆ แก่กลุ่มเกษตรกร และตลาดสินค้ามีความหลากหลายและรองรับสินค้าเกษตรของกลุ่ม แต่กลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมยังมีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ กลุ่มเกษตรกรยังไม่สามารถผลิตสินค้าในปริมาณที่มากและมีอุปสรรคที่สำคัญ คือ กลุ่มเกษตรกรมีคู่แข่งทางการตลาดจำนวนมาก

จากการวิเคราะห์และประเมินผลโดยใช้แบบจำลอง Diamond Model ของ Michael E. Porter มีปัจจัยส่งเสริมและทำลายสู่ความเป็นเลิศต่อการต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ ประกอบไปด้วย (1) ปัจจัยในการดำเนินงาน (Factor Condition) (2) เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด (Demand Condition) (3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) (4) กลยุทธ์ โครงสร้าง และการแข่งขัน (Firm Strategy Structure and Rivalry) (5) รัฐบาล (Government) และ (6) เหตุสุตวิสัย หรือโอกาส (Chance) ทำให้เห็นถึงศักยภาพของชุมชนในแต่ละแห่ง และทราบแนวทางในการต่อยอดภาคการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ โดยนำงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของชุมชนที่จะนำไปสู่การพัฒนาเป็นสิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ซึ่งก่อให้เกิดรายได้ หรือนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ส่วนประโยชน์เชิงสาธารณะเป็นการนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชนในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้นกลุ่มเกษตรกรจังหวัดเชียงใหม่ควรทราบศักยภาพของตนเองเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายในของกลุ่ม ได้แก่ ทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านการผลิต การตลาด การเงิน พยายามปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของกลุ่มอยู่ตลอดเวลาไม่มีการอยู่นิ่งกัณฑ์ ต้องพยายามดึงเอาศักยภาพที่ตนเองมีและเป็นจุดเด่นของตนมาพัฒนาและต่อยอด ขณะเดียวกันสิ่งที่เป็นจุดอ่อนของตนก็ควรปรับปรุงและพัฒนา มีการสร้างการมีส่วนร่วมให้ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองลงไปพร้อมกันทั้งในด้านการวางแผน การลงมือปฏิบัติและการติดตามประเมินผลสอดคล้องกับ กาญจนา สุระ (2551) การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นได้โดยนำเอาศักยภาพ ความรู้และความสามารถของคนมาเป็นหลักสำคัญในการพัฒนา สอดรับกับ อรรถพร เรื่องกัลป์วงศ์ สราวรรณ เรื่องกัลป์วงศ์ วรนาถ ศรีพงษ์และปวีณา สปีลเลอร์ (2014) แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนคือ การพัฒนาศักยภาพ การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในเครือข่ายโดยให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน และการปฏิบัติ ขณะเดียวกันกลุ่มเกษตรกรจะต้องมีการพัฒนาตราสินค้าให้ได้คุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค สอดคล้องกับ

Alexander D Ster Walder (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559) การดำเนินธุรกิจจะประสบความสำเร็จให้มีความเจริญเติบโตผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการพัฒนาในการต่อยอดสินค้าเพื่อให้มีมูลค่าสูงเพิ่มขึ้น ดังนั้นกลุ่มเกษตรกรจังหวัดเชียงใหม่ควรพัฒนาสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพและมาตรฐานให้เพิ่มขึ้นจนสามารถต่อยอดได้ ดังบทความของฐานเศรษฐกิจออนไลน์ (2558) กล่าวถึงการพัฒนาและสนับสนุนนวัตกรรมการวิจัยเกษตรสู่เชิงพาณิชย์ ที่เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและเครื่องจักรกลเกษตรเพื่อขยายผลสู่เชิงการค้า นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มเกษตรกรควรมีความเข้มแข็งและมุ่งมั่นในการพัฒนาต่อยอดสินค้าเกษตรของตนอยู่เสมอมิมีความกระตือรือร้นในการหาความรู้มาพัฒนาตนเองสอดคล้องกับ อรพินท์ บุญสิน (2557) ศึกษาแนวทางการสร้างผลลัพธ์การผลิตสินค้าเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งพบว่า ผู้นำวิสาหกิจชุมชนควรสร้างความรู้จากทุนทางปัญญาเพื่อใช้ในการพัฒนาสินค้าเชิงสร้างสรรค์ การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ และการจัดทรัพยากรสินทางปัญญา ตรงกับงานวิจัยของกาญจนา สุระ (2551) ที่เน้นการเพิ่มศักยภาพของคนในชุมชนเพื่อยกระดับเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนโดยการพัฒนาศักยภาพของคนในชุมชนให้สามารถบริหารจัดการการดำเนินงานเกี่ยวกับเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 10. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปควรที่จะศึกษาผลกระทบของประชาคมอาเซียนที่มีต่อกลุ่มเกษตรกรชุมชนท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านการต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ของทุกชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ หลังจากนั้นทำการคัดเลือกชุมชนที่มีศักยภาพ เพื่อนำมาเป็นตัวแทนของชุมชนในการวางแผนการต่อยอดภาคการเกษตรของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ ต่อจากนั้นการวิจัยควรบูรณาการการทำงานกับชุมชนนอกจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของการขยายผลการวิจัยให้เกิดประโยชน์ของการนำไปใช้ให้มากขึ้น รวมถึงการวางแผนการต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะร่วมกับชุมชนในประเทศอาเซียนทั้ง 9 ประเทศ เพื่อให้เกิดการพัฒนาสินค้าเกษตรอย่างยั่งยืนและเกิดประโยชน์ร่วมกันมากที่สุด

ในส่วนของชุมชนหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษานี้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนา ศักยภาพและต่อยอดสินค้าทางการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้นโดยกระตุ้นและส่งเสริมให้เกษตรกรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีการพัฒนาและนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการผลิตเพื่อให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานโดยชุมชนเกษตรกรจะต้องมีการวางแผนในการปรับตัวและเพิ่มการเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพิ่มขึ้นให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ได้แก่ การศึกษาเพิ่มเติมองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำมาปรับประยุกต์ใช้กับการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญในด้านการนำเอาสินค้าทางการเกษตรที่ตนเองผลิตได้ไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น เช่น มีการนำเอาสินค้าทางการเกษตรมาแปรรูป และพัฒนาจนได้มาตรฐานได้เครื่องหมาย ออย จากจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา นอกจากนี้ เกษตรกรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติจากเดิมที่ยึดติดกับการทำการเกษตรแบบเดิมๆ มาเป็นการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ในการผลิตแบบใหม่โดยมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการผลิตเพื่อที่จะทำให้สินค้ามีคุณภาพและมาตรฐานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐควรให้การสนับสนุนด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับเพิ่มมูลค่าสินค้าให้ได้มาตรฐาน จัดหางบประมาณในการพัฒนาศักยภาพของชุมชนภาคการเกษตร เป็นตัวกลางในการประสานความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนภาคการเกษตรและภาคเอกชนในการนำเอาสินค้าทางการเกษตรของชุมชนไปใช้ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสร้างรายได้ให้กับชุมชนเพิ่มมากขึ้น

สำหรับกลุ่มเกษตรกรที่ไม่มีความสนใจเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพการต่อยอดภาคการเกษตรให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์คือผู้สนใจที่ต้องการทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการแนะนำให้กลุ่มเกษตรกรที่ไม่เข้าร่วมโครงการได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการของตนเองเพื่อที่จะสร้างรายได้และช่วยทำให้กลุ่มเกษตรกรอยู่รอดได้และขณะเดียวกันควรประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการให้ความเอาใจใส่ ดูแลและติดตามสอบถามกลุ่มเกษตรกรเหล่านี้ที่ยังขาดศักยภาพในการผลิต พยายามกระตุ้นและส่งเสริมให้กลุ่มเกษตรกรพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานของกลุ่มให้ดีขึ้น เช่น ส่งเสริมให้เกษตรกรได้ร่วมในกิจกรรมการพัฒนาการดำเนินงานด้านการผลิตให้มากขึ้น จัดหาผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำปรึกษาตลอด นอกจากนี้ควรส่งเสริมและกระตุ้นให้เกษตรกรเห็นความสำคัญของการนำเอาสินค้าทางการเกษตรมาเพิ่มมูลค่า

ให้มากขึ้น เช่นการแปรรูป และการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ก็จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาเรื่องการผลิตสินค้าด้านการเกษตรขาดมาตรฐานและไม่สามารถสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรได้

## 11. รายการอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2559). *คู่มือการพัฒนามูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการ*. สืบค้นวันที่ 1 มีนาคม 2560, จาก [www.dbd.go.th/download/article/article\\_20161103115457.pdf](http://www.dbd.go.th/download/article/article_20161103115457.pdf).
- กาญจนา สุระ. (2551). *การจัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ต่อการยกระดับเศรษฐกิจและสังคมของภาคชนบทแล ชุมชนเมืองจังหวัดเชียงใหม่*. (รายงานผลการวิจัย). สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.)
- เกษราพร ทิราวงศ์ และ อำนวยพร ไทญ้อยิ่ง. (2554). *การศึกษาการพัฒนาศักยภาพชุมชนบ้านแม่แรม ตำบลเตาปูน อำเภอสอง จังหวัดแพร่ ด้วยการท่องเที่ยวเชิงนิเวศเพื่อสร้างความเข้มแข็งของ ชุมชนอย่างยั่งยืน*. (รายงานผลการวิจัย). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ง่ายงาม ประจวบวัน. (2558). การพัฒนาระบบเกษตรกรรมยั่งยืน ชุมชนบ้านหลักเมตร ตำบลทุ่งขวาง อำเภอ กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม. *วารสารการวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่*, 7 (ตุลาคม 2558), 90-105.
- จดหมายข่าวรัฐบาลเพื่อประชาชน .(2559). *ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ของสตาร์ทอัพไทย*. สืบค้นวันที่ 12 เมษายน 2560, จาก [www.prd.go.th/download/article/article\\_20160527222254.pdf](http://www.prd.go.th/download/article/article_20160527222254.pdf).
- ฐานเศรษฐกิจออนไลน์. (2558, 19 กุมภาพันธ์). ก.เกษตรฯ MOUวิจัยเกษตรสู่เชิงพาณิชย์. *ฐานเศรษฐกิจ*. สืบค้นเมื่อ 11 เมษายน 2560, จาก [www.ftawatch.org/node/45757](http://www.ftawatch.org/node/45757).
- ดรุณ ไกรศรี. (2554). *แนวคิดและทฤษฎีศักยภาพของบุคคล*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นันทิยา หุตานวัตร และคณะ. (2552). *SWOT การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา*. สืบค้นวันที่ 11 เมษายน 2560, จาก [www.jited.blogspot.com](http://www.jited.blogspot.com).
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. (2558). ใน การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและวิเคราะห์สถานการณ์การต่อยอดการวิจัยด้านการเกษตรเพื่อให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ 9 กันยายน 2558. *สรุปรายงานการประชุม*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- สมาคมผู้ส่งออกข้าวไทย. (2559). *สถิติการส่งออกข้าวของไทย*. สืบค้นวันที่ 11 มีนาคม 2560 จาก [www.thairicexporter.or.th](http://www.thairicexporter.or.th).
- สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่. (2560). *สถิติการจดทะเบียนของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่*. สืบค้นวันที่ 10 มีนาคม 2560 จาก [www.chiangmai.doae.go.th/agriculra\\_004.html](http://www.chiangmai.doae.go.th/agriculra_004.html).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557). *วิจัยและพัฒนาพลังขับเคลื่อนสังคมไทย. วารสารเศรษฐกิจและสังคม*, 26 (มกราคม-มีนาคม 2557), 14-26.
- สำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน. (2556). *แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน*. สืบค้นวันที่ 13 เมษายน 2560, จาก [www.kms.nret.go.th/kms/sites/default/files.pdf](http://www.kms.nret.go.th/kms/sites/default/files.pdf).
- อรรถนพ เรืองกัลป์ปวงค์, สราวรรณ เรืองกัลป์ปวงค์, วรรณภ ศรีพงศ์ และปวีณา สปินเลอร์. (2014). การพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายเกษตรธรรมชาติชุมชนวัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี. *วารสารวิจัย มสค*, 10 (พฤษภาคม 2014), 72-85.
- อรพินท์ บุญสิน. (2557). แนวทางการสร้างผลลัพธ์การผลิตสินค้าเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในภาคอุตสาหกรรม. *วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, 3 (กันยายน 2557), 22-31.
- Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Waterman, R. (1980). *Systems thinking and the 7-S model*. สืบค้นวันที่ 11 เมษายน 2560, จาก [www.reurin.com/wp.content](http://www.reurin.com/wp.content).