



รายงานฉบับสมบูรณ์

สัญญาเลขที่ RDG58A0

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย)

กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัย  
ภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP)  
จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่  
จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์

ชื่อโครงการ (ภาษาอังกฤษ)

Research Management Mechanism to Drive Research Results and Impacts under the  
Project Creative Economy to Enhance the Value of Community Products (OTOP)  
from Local Agricultural Products with New Value Chain Mechanism  
Nakhon Pathom and Prachuapkhirikhan Province

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประนอม ตั้งปรีชาพาณิชย์ หัวหน้าโครงการวิจัย

สังกัด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สนับสนุนโดยกองทุนส่งเสริม ววน. และหน่วย บพท.

เดือน กันยายน พ.ศ. 2564

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์และผลกระทบของงานวิจัย ภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วย กลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ ได้รับทุนอุดหนุนจากกองทุน ส่งเสริม ววน. และหน่วย บพท. การวิจัยนี้ประสบความสำเร็จด้วยดีจากความร่วมมือของตัวแทนเกษตรกรในพื้นที่จังหวัดนครปฐม และพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการดำเนินงานโครงการนี้จะเป็นประโยชน์ต่อเกษตรกรในพื้นที่จังหวัด นครปฐม และพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในพื้นที่วิจัยได้เป็นอย่างดี

คณะผู้วิจัย

กันยายน 2564



## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อสร้างกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของผลิตภัณฑ์ชุมชนจากทรัพยากรพื้นถิ่น โดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่น บริหารจัดการการดำเนินโครงการภายใต้ชุดโครงการ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐม และประจวบคีรีขันธ์” ให้เป็นไปตามผลลัพธ์และผลกระทบตามที่ตั้งไว้ ตลอดจนจัดทำข้อเสนอแนะจากการดำเนินโครงการวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับหน่วยงานต่างๆ โดยมีขอบเขตพื้นที่ในการศึกษาคือพื้นที่จังหวัดนครปฐม และพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

จากการดำเนินงานพบว่ามีการดำเนินงานที่เป็นไปตามระบบที่ดี ผลการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับความต้องการและบริบทของพื้นที่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการวิจัย ทำให้ได้ผลผลิตเป็นไปตามวางแผนไว้ โดยจากแผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ของกลุ่มผู้ประกอบการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ นำไปสู่การพัฒนาผลผลิตได้รับการควบคุมดูแลที่ได้มาตรฐาน จากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ มีบรรจุกิจกรรมที่มีความน่าสนใจมีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะพื้นที่ และผลผลิตได้มาตรฐาน อันเป็นที่มาของรายได้ คือ 1) ผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรด 2) พายสับปะรด 3) ไวน์สับปะรด โดยมีกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรม ที่เป็นกิจกรรมหลักต้นให้มูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนของกลุ่มผู้ประกอบการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์เพิ่มขึ้น และประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ได้แก่ 1) ออกแบบระบบสมาร์ฟาร์มโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งสำหรับสับปะรด 2) พัฒนาเครื่องเพาะรองและให้ปุ๋ยน้ำ สับปะรดพันธุ์สยามโกลด์ 3) พัฒนาเครื่องควบคุมอุณหภูมิสำหรับบ่มไวน์สับปะรด 4) พัฒนาผลิตภัณฑ์พายสับปะรด สินค้า OTOP ประเภทอาหารเพื่อยกระดับมาตรฐาน ห้า ดาว 5) พัฒนาบรรจุกิจกรรมสำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 6) พัฒนาผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรดของวิสาหกิจชุมชน สำหรับในกลุ่มของมะพร้าว จังหวัดนครปฐม มีผลิตภัณฑ์อันเป็นที่มาของรายได้ คือ 1) ผลิตภัณฑ์มะพร้าว น้ำหอม 2) ถ่านกะลามะพร้าวอัดแท่ง 3) ของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว และ 4) ผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป โดยมีกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรม ที่เป็นกิจกรรมหลักต้นให้มูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนของกลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐมเพิ่มขึ้น และประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีการผลิตปุ๋ยชีวภาพจากวัสดุเหลือใช้สำหรับผลิตภัณฑ์มะพร้าว น้ำหอม 2) นวัตกรรมกระถางต้นไม้ประหยัดน้ำจากขุยมะพร้าว 3) เครื่องอัดแท่งถ่านกะลามะพร้าวอัดโน้ตด้วยวิธีอัดเย็น 4) พัฒนาของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว 5) พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจิวราย และ 6) พัฒนาผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปเพื่อยกระดับสินค้าชุมชนให้สามารถเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน จากการวิเคราะห์ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจของโครงการสามารถเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ โดยทำให้ชุมชนมีมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนเพิ่มขึ้น โดยมีอัตรากำไรขั้นต้น (GPM) คิดเป็น 26.00% และอัตรากำไรจากการดำเนินงาน (OPM) คิดเป็น 24.70%



## Abstract

This research aims to build New Value Chain Driving Mechanism of OTOP from local resources by using the concept of creative economy to add value to OTOP from local agricultural products. For management, the project was operated under the Project on “Creative Economy for Adding Value to OTOP from Local Agricultural Products based on New Value Chain Driving Mechanism in Nakhon Pathom and Prachuap Khiri Khan” to meet with defined outcomes and impacts. In addition, the researchers also provided some suggestions obtained from operating this research project and policy suggestions to all organizations. The scope of research area was the areas of Nakhon Pathom and Prachuap Khiri Khan.

From the operation, it was found that the operation was performed properly under the system and performance was consistent with demands and context of the areas. These were important factors of this research yielding crops as planned. Based on the Plan for Improving Business Efficiency by using Business Model Canvas (BMC) of pineapple group in Prachuap Khiri Khan, it let to crop development with standard supervision. From utilization of technology, packaging became interesting with local uniqueness. Crops that were the sources of income were as follows: 1) Jelly product from pineapple juice; 2) pineapple pie; and 3) pineapple wine. There were 6 key activities helping to increase value of OTOP of pineapple group in Prachuap Khiri Khan with higher income of local people including: 1) Smart Farm design for pineapple based on internet of things technology; 2) development of grooving machine, fertilizer feeder, and watering machine for Siam Gold pineapple; 3) development of temperature controller for brewing pineapple wine; 4) development of pineapple pie that was food OTOP to meet with 5-star standard; 5) development of packaging for processed pineapple products that would affecting to intention to purchase of consumers in Prachuap Khiri Khan; and 6) development of jelly product from pineapple juice of community enterprise. For coconut group in Nakhon Pathom, Crops that were the sources of income were as follows: 1) coconut products; 2) coconut shell charcoal briquettes; 3) local toys made of coconut wood and coconut shell based on local wisdom and culture; and 4) processed coconut products. There were 6 key activities helping to increase value of OTOP of coconut group in Nakhon Pathom with higher income of local people including: 1) technology on producing biofertilizer from waste for coconut products; 2) innovation on water saving pot made of coconut flakes; 3) Automatic Coconut Shell Charcoal Briquettes Cold-Pressing Machine; 4) development of local toys made of coconut wood and coconut shell based on local wisdom and culture; 5) product development for adding value from local wisdom leading to sustainability of Ngiew



Rai Community Enterprise; and 6) processed coconut product development for upgrading OTOP to be ready for entering into market and competition. From analyzing on economic return of the project, it could add value to OTOP from local agricultural products based on New Value Chain Driving Mechanism in Nakhon Pathom and Prachuap Khiri Khan enabling community to have OTOP with higher value with Gross Profit Margin (GPM) calculated to be 26.00% and Operating Profit Margin (OPM) calculated to be 24.70%.



## บทสรุปผู้บริหาร

การวิจัยเรื่อง กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของผลิตภัณฑ์ชุมชนจากทรัพยากรพื้นถิ่น โดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่น บริหารจัดการการดำเนินงานโครงการภายใต้ชุดโครงการ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์” ให้เป็นไปตามผลลัพธ์และผลกระทบตามที่ตั้งไว้ ตลอดจนจัดทำข้อเสนอแนะจากการดำเนินโครงการวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับหน่วยงานต่างๆ โดยมีขอบเขตพื้นที่ในการศึกษาคือ พื้นที่จังหวัดนครปฐม และพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

สำหรับกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ คณะผู้วิจัยได้วางแผนการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะแรก (เดือนที่ 1 - 2) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและสังเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มผลิตภัณฑ์เป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามที่มืองค์ประกอบทั้งภาคส่วนจังหวัด ตัวแทนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่คุณค่าและผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง ระยะที่ 2 (เดือนที่ 3 - 10) รวมทั้งหมด 8 เดือน เป็นการดำเนินงานวิจัยของโครงการวิจัยภายใต้ชุดโครงการวิจัยของมหาวิทยาลัย ตามกรอบวิจัย โดยมีการประเมินและติดตามผลจากหน่วยจัดการย่อย และหน่วยจัดการย่อยรายงานการดำเนินงานต่อหน่วยจัดการกลางให้ทราบทุกเดือนเพื่อกำกับให้ได้ผลลัพธ์งานวิจัยตามที่กำหนดไว้ และระยะที่ 3 (เดือนที่ 11 - 12) รวมทั้งหมด 2 เดือน เป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อทดลองขับเคลื่อนกลไกห่วงโซ่คุณค่าใหม่ที่มีโครงสร้างการกระจายรายได้สู่ชุมชนอย่างยั่งยืน รวมถึงการสังเคราะห์วิธีดำเนินการและถอดบทเรียน ข้อเรียนรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยบริหารจัดการงานวิจัย โดยการดำเนินงานทั้ง 3 ระยะนั้น มีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานโดยคณะผู้วิจัยด้วยการสร้างกลไกในการตรวจสอบและติดตาม ด้วยการนัดหมายส่งงาน การจัดการประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งมีกลไกการขับเคลื่อนงานวิจัยภายในมหาวิทยาลัยใน 3 ระดับ คือ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการตั้งหน่วยบริหารจัดการย่อยภายในมหาวิทยาลัย จัดให้มีการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยก่อนการดำเนินงานวิจัยด้วยการปฐมนิเทศนักวิจัย ชี้แจงการดำเนินงานระบบการติดตามตรวจสอบ จัดให้มีการนำเสนอนวัตกรรมที่มาจากงานวิจัยต่อหน่วยงานภายนอกและประชาชนทั่วไปได้รับทราบ เพื่อให้หน่วยงานภายนอกและประชาชนทั่วไปได้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนางานวิจัยของมหาวิทยาลัยและเกิดโจทย์วิจัยในการพัฒนาชุมชนในอนาคต

จากการดำเนินงานพบว่าการดำเนินงานที่เป็นไปตามระบบที่ดี ผลการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับความต้องการและบริบทของพื้นที่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการวิจัย ทำให้ได้ผลผลิตเป็นไปตามวางแผนไว้

โดยจากแผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ของกลุ่มสับปะรด จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ นำไปสู่การพัฒนาผลผลิตได้รับการควบคุมดูแลที่ได้มาตรฐาน จากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ มีบรรจุภัณฑ์มีความน่าสนใจมีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะพื้นที่ และผลผลิตได้มาตรฐาน อันเป็นที่มาของ รายได้ คือ 1) ผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรด 2) พายสับปะรด 3) ไวน์สับปะรด โดยมีกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรม ที่เป็นกิจกรรมหลักต้นให้มูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนของกลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์เพิ่มขึ้น และ ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ได้แก่ 1) ออกแบบระบบสมาร์ฟาร์มโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง สำหรับสับปะรด 2) พัฒนาเครื่องเพาะร่องและให้ปุ๋ยน้ำ สับปะรดพันธุ์สยามโกลด์ 3) พัฒนาเครื่องควบคุม อุณหภูมิสำหรับบ่มไวน์สับปะรด 4) พัฒนาผลิตภัณฑ์พายสับปะรด สินค้า OTOP ประเภทอาหารเพื่อยกระดับ มาตรฐาน ห้า ดาว 5) พัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 6) พัฒนาผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรดของวิสาหกิจชุมชน สำหรับในกลุ่มของ มะพร้าว จังหวัดนครปฐม มีผลิตภัณฑ์อันเป็นที่มาของรายได้ คือ 1) ผลิตภัณฑ์มะพร้าวน้ำหอม 2) ถ่าน กะลามะพร้าวอัดแท่ง 3) ของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว และ 4) ผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป โดยมีกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรม ที่เป็นกิจกรรมหลักต้นให้มูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชน ของกลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐมเพิ่มขึ้น และประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีการผลิต ปุ๋ยชีวภาพจากวัสดุเหลือใช้สำหรับผลิตภัณฑ์มะพร้าวน้ำหอม 2) นวัตกรรมกระถางต้นไม้ประหยัดน้ำจากขุย มะพร้าว 3) เครื่องอัดแท่งถ่านกะลามะพร้าวอัดโน้มัดด้วยวิธีอัดเย็น 4) พัฒนาของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรม ของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว 5) พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อความ ยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจิวราย และ 6) พัฒนาผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปเพื่อยกระดับสินค้าชุมชนให้ สามารถเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน จากการวิเคราะห์ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจของโครงการ สามารถเพิ่ม มูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัด นครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ โดยทำให้ชุมชนมีมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนเพิ่มขึ้น โดยมีอัตรากำไรขั้นต้น (GPM) คิดเป็น 26.00% และอัตรากำไรจากการดำเนินงาน (OPM) คิดเป็น 24.70%



## Executive Summary

This research aims to build New Value Chain Driving Mechanism of OTOP from local resources by using the concept of creative economy to add value to OTOP from local agricultural products. For management, the project was operated under the Project on “Creative Economy for Adding Value to OTOP from Local Agricultural Products based on New Value Chain Driving Mechanism in Nakhon Pathom and Prachuap Khiri Khan” to meet with defined outcomes and impacts. In addition, the researchers also provided some suggestions obtained from operating this research project and policy suggestions to all organizations. The scope of research area was the areas of Nakhon Pathom and Prachuap Khiri Khan.

For Research Management Mechanism for driving outcomes and impacts of the research under the Project on “Creative Economy for Adding Value to OTOP from Local Agricultural Products based on New Value Chain Driving Mechanism in Nakhon Pathom and Prachuap Khiri Khan”, the researchers planned the action plan into 3 phases including: Phase 1 (1<sup>st</sup> – 2<sup>nd</sup> month) - it was conducted in the form of a survey research and data of target product group were synthesized for adjusting action plan to meet with current situation. In addition, the monitoring committee consisted of provincial sector, representatives with benefits in value chain, and related university administrators was also appointed; Phase 2 (3<sup>rd</sup> – 10<sup>th</sup> month) – The total duration of this phase was 8 months and it was conducted under the research project of the university based on research framework. It was evaluated and followed up by sub-management unit then such sub-management unit reported performance to central management unit monthly in order to direct the research to yield outcomes as defined.; and Phase 3 (11<sup>th</sup> – 12<sup>th</sup> month) – The total duration of this phase was 2 months and it was conducted in the form of an experiment to drive new value chain mechanism with structure of sustainable income distribution to community as well as to synthesize methodology and conduct lesson learned of learning for developing and improving work efficiency of research management unit. The operations of these 3 phases were monitored and inspected by the researchers through building monitoring and inspecting mechanism consisted of making appointments for submitting works and holding meetings to follow up works, etc. There were 3 levels of university research driving mechanism including upstream

level, midstream level, and downstream level consisted of establishment of sub-management unit in the university, holding orientation to develop potential of researchers before conducting the research, clarification on operations, monitoring and inspecting system, proposing innovations obtained from the research to external agencies and general people in order to make them realize on potential on research development of the university leading to further research questions on community development in the future.

From the operation, it was found that the operation was performed properly under the system and performance was consistent with demands and context of the areas. These were important factors of this research yielding crops as planned. Based on the Plan for Improving Business Efficiency by using Business Model Canvas (BMC) of pineapple group in Prachuap Khiri Khan, it led to crop development with standard supervision. From utilization of technology, packaging became interesting with local uniqueness. Crops that were the sources of income were as follows: 1) Jelly product from pineapple juice; 2) pineapple pie; and 3) pineapple wine. There were 6 key activities helping to increase value of OTOP of pineapple group in Prachuap Khiri Khan with higher income of local people including: 1) Smart Farm design for pineapple based on internet of things technology; 2) development of grooving machine, fertilizer feeder, and watering machine for Siam Gold pineapple; 3) development of temperature controller for brewing pineapple wine; 4) development of pineapple pie that was food OTOP to meet with 5-star standard; 5) development of packaging for processed pineapple products that would affect intention to purchase of consumers in Prachuap Khiri Khan; and 6) development of jelly product from pineapple juice of community enterprise. For coconut group in Nakhon Pathom, Crops that were the sources of income were as follows: 1) coconut products; 2) coconut shell charcoal briquettes; 3) local toys made of coconut wood and coconut shell based on local wisdom and culture; and 4) processed coconut products. There were 6 key activities helping to increase value of OTOP of coconut group in Nakhon Pathom with higher income of local people including: 1) technology on producing biofertilizer from waste for coconut products; 2) innovation on water saving pot made of coconut flakes; 3) Automatic Coconut Shell Charcoal Briquettes Cold-Pressing Machine; 4) development of local toys made of coconut wood and coconut shell based on local wisdom and culture; 5) product development for adding value from local wisdom leading to sustainability of Ngiew Rai Community Enterprise; and 6) processed coconut product development for upgrading OTOP to be ready for entering into market and

competition. From analyzing on economic return of the project, it could add value to OTOP from local agricultural products based on New Value Chain Driving Mechanism in Nakhon Pathom and Prachuap Khiri Khan enabling community to have OTOP with higher value with Gross Profit Margin (GPM) calculated to be 26.00% and Operating Profit Margin (OPM) calculated to be 24.70%.





# สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| กิตติกรรมประกาศ  |      |
| บทสรุปผู้บริหาร  |      |
| สารบัญ   | ก    |
| สารบัญตาราง  | ค    |
| สารบัญภาพ  | ง    |
| บทที่  |      |
| 1 บทนำ   | 1    |
| ที่มาและความสำคัญ  | 1    |
| วัตถุประสงค์ของโครงการ   | 2    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ  | 2    |
| ขอบเขตการศึกษา   | 3    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง   | 7    |
| แนวคิดหลักการของการบริหารโครงการ   | 7    |
| รูปแบบการประเมินระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยภายในเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่              | 8    |
| แนวคิดการประเมินผลตอบแทนทางสังคม Social Return on Investment (SROI)  | 12   |
| แนวทางการขับเคลื่อนตามกรอบห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)  | 14   |
| ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน   | 22   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  | 22   |
| กรอบการวิจัย   | 27   |
| 3 ระเบียบวิธีวิจัย   | 30   |
| วิธีการดำเนินงานวิจัย  | 31   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย   | 32   |
| 4 ผลการดำเนินงาน   | 34   |
| สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในห่วงโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์/สินค้า/บริการของธุรกิจท้องถิ่นทั้งก่อนและหลังสถานการณ์ covid-19 | 34   |
| ความสามารถการจัดการธุรกิจของ stakeholder ในห่วงโซ่อุปทาน   | 39   |
| การสกัดโจทย์วิจัยจากพื้นที่และแนวทางการแก้ไข   | 42   |
| กระบวนการติดตามงาน   | 50   |
| การยกระดับห่วงโซ่อุปทานเดิมสู่ห่วงโซ่คุณค่าใหม่  | 52   |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| แผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) | 54   |
| สรุปผลการวิจัย  | 76   |
| สรุปและอภิปรายผลการวิจัย                                    | 76   |
| อภิปรายผลการวิจัย   | 84   |
| ข้อเสนอแนะ  | 85   |
| บรรณานุกรม  | 87   |
| ภาคผนวก   | 89   |
| ภาคผนวก ก ภาพหน่วยจัดการกลางประชุม                          | 90   |
| ภาคผนวก ข ภาพการลงพื้นที่ศึกษาข้อมูล                        | 92   |
| ภาคผนวก ค ภาพการประชุมติดตามผลการดำเนินงาน                  | 93   |



## สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า  |    |
|----------|---|----|
| 1.1      | แผนการดำเนินงานวิจัย  | 5  |
| 2.1      | กรอบตารางข้อมูลการระบุปัจจัยสู่ความสำเร็จที่มีโครงการมารองรับ   | 20 |
| 2.2      | ตัวอย่างการระบุรายละเอียดปัจจัยสู่ความสำเร็จที่มีโครงการมารองรับ  | 20 |
| 4.1      | การวิเคราะห์สุขภาพธุรกิจของ กลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์   | 42 |
| 4.2      | การวิเคราะห์สุขภาพธุรกิจของ กลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐม  | 44 |
| 4.3      | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกชุมชน กลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ | 48 |
| 4.4      | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกชุมชน กลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐม          | 49 |
| 5.1      | การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานวิจัยจากชุมชนในพื้นที่   | 78 |





## สารบัญภาพ

| ภาพที่ |   | หน้า |
|--------|---|------|
| 2.1    | ตัวอย่างข้อต่อของห่วงโซ่มูลค่าของผลิตภัณฑ์ศักยภาพ   | 16   |
| 2.2    | ตัวอย่างปัจจัยสู่ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ศักยภาพตลอดห่วงโซ่มูลค่าข้าวอินทรีย์   | 17   |
| 2.3    | ตัวอย่างปัจจัยสู่ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ศักยภาพตลอดห่วงโซ่มูลค่าท่องเที่ยวเชิงนิเวศ/ธรรมชาติ                             | 17   |
| 2.4    | ตัวอย่างปัจจัยสู่ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ศักยภาพตลอดห่วงโซ่มูลค่าการค้าชายแดน   | 18   |
| 2.5    | กรอบแนวคิดการกำหนดโครงการแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่มูลค่า                                       | 19   |
| 2.6    | ตัวอย่างการระบุช่องว่างของห่วงโซ่มูลค่า   | 21   |
| 4.1    | การวิเคราะห์ภาคีที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตั้งแต่ภาคีต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ   | 35   |
| 4.2    | ผลการวิเคราะห์ Network Value Chain กลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์  | 37   |
| 4.3    | ผลการวิเคราะห์ Network Value Chain กลุ่มมะพร้าวน้ำหอม จังหวัดนครปฐม   | 38   |
| 4.4    | การยกระดับห่วงโซ่มูลค่าใหม่จำแนกตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน   | 52   |
| 4.5    | ตัวอย่างระบบสารฟาร์มโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งสำหรับสับปะรด   | 53   |
| 4.6    | เครื่องเพาะร่องและให้ปุ๋ยน้ำ สับปะรดพันธุ์สยามโกลด์   | 54   |
| 4.7    | เครื่องควบคุมอุณหภูมิสำหรับบ่มไวนส์สับปะรด  | 55   |
| 4.8    | ตัวอย่างการวัดค่าน้ำตาล พื้นที่ทับสะแก ยังไม่ใส่น้ำตาล 6 บริกซ์   | 55   |
| 4.9    | แสดงการขึ้นรูปของพายสับปะรด   | 56   |
| 4.10   | บรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์พายหอยแครงชีส  | 56   |
| 4.11   | การลงพื้นที่เพื่อพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ | 57   |
| 4.12   | พัฒนาผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรดของวิสาหกิจชุมชน   | 58   |
| 4.13   | ปุ๋ยอัดเม็ดบรรจุเสร็จพร้อมส่ง   | 60   |
| 4.14   | นวัตกรรมกระถางต้นไม้ประหยัดน้ำจากขุยมะพร้าว   | 61   |
| 4.15   | เครื่องอัดแท่งถ่านกะลามะพร้าวอัดโนมตีด้วยวิธีอัดเย็น  | 62   |
| 4.16   | พัฒนาของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว   | 63   |
| 4.17   | ตราสัญลักษณ์ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจ้าวราย บ้านกลาง   | 64   |
| 4.18   | หน้าร้านออนไลน์ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจ้าวราย   | 64   |
| 4.19   | ออกแบบบรรจุภัณฑ์ต้นแบบ  | 65   |

## สารบัญภาพ (ต่อ)

| ภาพที่ |   | หน้า |
|--------|---|------|
| 5.1    | การลงชุมชนรับฟังความคิดเห็นจากเกษตรกรผู้ปลูกสับปะรดร่วมกับภาคีเครือข่าย | 73   |
| 5.2    | การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานวิจัยจากชุมชนในพื้นที่                   | 74   |



# บทที่ 1

## บทนำ

|                     |   |
|---------------------|---|
| สัญญาเลขที่         | RDG58A0   |
| ชื่อโครงการ         | กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบ<br>ของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่า<br>ผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการ<br>ขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ |
| หัวหน้าโครงการ      | : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประนอม ตั้งปรีชาพาณิชย์   |
| หน่วยงานต้นสังกัด   | : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์   |
| หน่วยงานร่วมโครงการ | : .....-.....   |
| ระยะเวลาดำเนินการ   | : 1 ปี  |

### 1.1 บทนำ

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยต่างมีการปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าพันธกิจด้านการศึกษา ในสถาบัน การอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นรัฐหรือเอกชนต่างมีแรงผลักดันอันมหาศาลมา จากมาตรฐานการ อุดมศึกษาและเงื่อนไขการประกันคุณภาพ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้ทุกสถาบันจะต้องสร้างผลงานวิจัย และนำการศึกษาและการวิจัยสนองตอบต่อการแก้ไข ปัญหาสังคมอย่างเป็นรูปธรรม (นิรุช บุญยฤทธิฐานนท์ และสัชฌ์เศรษฐ์ เรืองเดชสุวรรณ, 2559) ดังนั้นการสร้างงานวิจัยที่มีนัยยะสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ เช่นนี้ได้ จำเป็นต้องอาศัยกลไกเชิงสถาบันที่จะเป็นผู้สร้างและผลิตชิ้นงานข้อมูลและงานวิจัย ตรงนี้เอง เป็นบทบาทที่เหมาะสมที่สุดของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีพันธกิจในการทำวิจัยและบริการ วิชาการอยู่แล้ว หากมหาวิทยาลัยได้ก้าวเข้ามาทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาพื้นที่ นอกจากจะสามารถใช้ความรู้เพื่อ สร้างความเปลี่ยนแปลง อันเป็นการทำบทบาทของวิชาการรับใช้สังคมอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว มหาวิทยาลัยยัง สามารถสร้างความรู้ใหม่จากบริบทและเชื่อมโยงกับการจัดการผลิตบัณฑิตได้อีกด้วย (เบญจมาศ ธีระมาศวนิช และสีลาภรณ์ บัวสาย, 2558)

สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จากที่ผ่านมาได้มีกลไกการบริหารงานชุด โครงการวิจัยโดยสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นหลัก ตั้งแต่กระบวนการหาโจทย์วิจัย วิเคราะห์โจทย์วิจัย ศึกษา ความต้องการของชุมชน พิจารณาให้ทุนสนับสนุนโครงการต่างๆแก่นักวิจัย ติดตามความก้าวหน้าของ โครงการวิจัย ลงพื้นที่พบชุมชนและหน่วยงานภายนอกในพื้นที่ ซึ่งทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในหลายๆ ด้านใน การดำเนินงานหากในอนาคตมีชุดโครงการวิจัยจำนวนมากขึ้น เนื่องจากแนวทางในการให้ทุนของแหล่งทุนเป็น การให้ทุนแบบชุดโครงการ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารสถาบันวิจัยจึงมีแนวความคิดร่วมกันว่าควรจัดให้ มีหน่วยบริหารจัดการชุดโครงการย่อยที่ทำหน้าที่กำกับดูแลชุดโครงการ โดยการตั้งศักยภาพของหน่วยงาน



ภายในและคณะวิชาเข้ามามีส่วนร่วมและทำหน้าที่แทนสถาบันวิจัยในการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยได้มีกลไกการขับเคลื่อนงานวิจัยภายใต้ชุดโครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐม และประจวบคีรีขันธ์ ทั้งกลไกการขับเคลื่อนงานวิจัยร่วมกับแหล่งทุน ชุมชนและหน่วยงานภายนอกในพื้นที่ และกลไกการขับเคลื่อนงานวิจัยภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้งานวิจัยประสบความสำเร็จ ได้ผลลัพธ์และผลกระทบตามที่วางไว้ กลไกการขับเคลื่อนงานวิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วยต้นน้ำ เป็นขั้นตอนการค้นหาคำถามการวิจัย ร่วมวิเคราะห์คั้นหาโจทย์และความต้องการของชุมชน ระดับกลางน้ำ เป็นการรับฟังข้อเสนอแนะจากแก่นักวิจัยในการดำเนินงานวิจัย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ และผลกระทบจากงานวิจัยที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูง สำหรับระดับปลายน้ำ เป็นขั้นตอนถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้รับจากงานวิจัย เพื่อให้เกิดนักวิจัยและพัฒนาในระดับชุมชนหรือเกิดผู้ประกอบการใหม่ขึ้นในชุมชน เพื่อให้หน่วยงานภายนอกและประชาชนทั่วไปได้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนางานวิจัยของมหาวิทยาลัยและเกิดโจทย์วิจัยในการพัฒนาชุมชนในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1) เพื่อสร้างกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของผลิตภัณฑ์ชุมชนจากทรัพยากรพื้นถิ่น โดยใช้แนวคิด เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่น
- 2) เพื่อบริหารจัดการการดำเนินโครงการภายใต้ชุดโครงการ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐม และประจวบคีรีขันธ์” ให้เป็นไปตามผลลัพธ์และผลกระทบตามที่ตั้งไว้
- 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะจากการดำเนินโครงการวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### ด้านชุมชนและพื้นที่

1. การนำผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากการวิจัยไปขยายผล เผยแพร่และการสร้างความเข้าใจในกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของผลิตภัณฑ์ชุมชนจากทรัพยากรพื้นถิ่น ภายใต้การกำกับเป็นธรรมให้แก่เกษตรกร ทายาทเกษตรกร ชุมชนเกษตรกรรม รวมทั้งการเป็นแหล่งถ่ายทอดองค์ความรู้ ต้นแบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนจากทรัพยากรพื้นถิ่นตามกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ที่มีโครงสร้างการกระจายรายได้สู่ชุมชนอย่างยั่งยืน ทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่
2. การส่งเสริมการรวมกลุ่ม สร้างเครือข่ายเพื่อการพึ่งพาและร่วมมือกันในการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่เพื่อการกระจายรายได้สู่ชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นตัวแบบที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ระหว่างผู้ผลิตสินค้าเกษตร ผู้แปรรูป ผู้ประกอบการภาครัฐ สถานศึกษาในชุมชน และชุมชน ในการส่งเสริมสนับสนุนเกษตรกรและผู้ประกอบการให้เกิดการกระจายรายได้สู่ชุมชนอย่างยั่งยืน

### ด้านนโยบาย

1. หน่วยงานส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้เป็นแนวทางกำหนดแผนงาน/กิจกรรม เพื่อส่งเสริมการกระจายรายได้สู่ชุมชน
2. มหาวิทยาลัยใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรม/โครงการการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการให้บริการทางวิชาการแก่กลุ่มผู้ผลิต/ผู้ประกอบการที่สนใจจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนจากทรัพยากรพื้นถิ่น

### **1.4 ขอบเขตการศึกษา**

สำหรับขอบเขตการดำเนินงานภายใต้โครงการ “กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์” นี้ คณะผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการดำเนินงานไว้ดังนี้

#### **1.4.1 ขอบเขตด้านกลไกการขับเคลื่อนงานวิจัยภายในมหาวิทยาลัย**

สำหรับขอบเขตด้านกลไกการขับเคลื่อนงานวิจัยภายในมหาวิทยาลัย คณะผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ประกอบด้วย ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **ต้นน้ำ:** มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นหน่วยจัดการกลาง ได้ทำการทดลองระบบกลไกการบริหารงานวิจัยภายในมหาวิทยาลัย ด้วยการตั้งหน่วยบริหารจัดการย่อยภายในมหาวิทยาลัย เนื่องจากที่ผ่านมา พบว่า การดำเนินงานเชิงพื้นที่จะต้องมีการลงพื้นที่เป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกับต้องมีการติดตามผลลัพธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีการดำเนินงานวิจัยทั้งในพื้นที่จังหวัดนครปฐมและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งหากสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นหน่วยงานเดียวในการบริหารชุดโครงการวิจัย อาจส่งผลให้งานวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และหน่วยงานภายในที่อยู่ในพื้นที่นั้น ๆ จะมีความสะดวกและคล่องตัวมากกว่า ดังนั้นในการบริหารชุดโครงการวิจัยครั้งนี้จึงได้เชิญให้คณะบริหารธุรกิจร่วมเป็นหน่วยจัดการย่อย โดยมีคณบดีคณะบริหารธุรกิจ เป็นหัวหน้าหน่วยจัดการย่อย เหตุผลของการเลือกคณะบริหารธุรกิจเป็นหน่วยจัดการย่อย เนื่องจากคณะบริหารธุรกิจมีการจัดการเรียนการสอนทั้งในจังหวัดนครปฐม และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และลักษณะของงานวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะของการพัฒนาผู้ประกอบการ ซึ่งคณะบริหารธุรกิจมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้มากที่สุดภายในมหาวิทยาลัย โดยมีสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นหน่วยในการกำกับและตรวจสอบรวมถึงประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งได้มีการศึกษาผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการบริหารงานวิจัยด้วยวิธีนี้ผ่านโครงการวิจัยเรื่อง “กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์”

**2) กลางน้ำ:** มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยหน่วยบริหารจัดการงานย่อย จัดให้มีการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยก่อนการดำเนินงานวิจัยด้วยการปฐมนิเทศนักวิจัย ซึ่งแจ้งการดำเนินงานระบบการติดตามตรวจสอบ แนวทางในการลงพื้นที่ การเขียนรายงานความก้าวหน้า โดยหน่วยจัดการย่อยจะมีการกำกับติดตามนักวิจัย ผ่านกิจกรรมการประชุมนำเสนอรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานวิจัย ในระยะ 3 เดือน ระยะ 6 เดือน และ ระยะ 9 เดือน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้การดำเนินงานวิจัยให้กับกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์ และกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุนการดำเนินงานวิจัยให้กับนักวิจัย

**3) ปลายน้ำ:** มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยสถาบันวิจัยและพัฒนา จัดให้มีการนำเสนอนวัตกรรมที่มาจากงานวิจัยต่อหน่วยงานภายนอกและประชาชนทั่วไปได้รับทราบ เพื่อให้หน่วยงานภายนอกและประชาชนทั่วไปได้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนางานวิจัยของมหาวิทยาลัยและเกิดโจทย์วิจัยในการพัฒนาชุมชนในอนาคต สนับสนุนให้นักวิจัยนำองค์ความรู้จากงานวิจัยเขียนเป็นบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ และนำเสนอผลงานในที่ประชุมวิชาการ โดยการสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนสนับสนุนงานวิจัย รวมถึงนำผลงานวิจัยที่เป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยียื่นขอจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรผ่านหน่วยจัดการทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย และนำผลงานวิจัยไปต่อยอดเชิงพาณิชย์

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านสถานที่ทำวิจัย

สำหรับขอบเขตด้านสถานที่ทำวิจัย ประกอบด้วย 2 พื้นที่ ได้แก่ พื้นที่จังหวัดนครปฐม และพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1) พื้นที่จังหวัดนครปฐม** ประกอบด้วย 1.1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พื้นที่ศาลายา 1.2) กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกมะพร้าวจังหวัดนครปฐมในเขต อ.นครชัยศรี 1.3) กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกมะพร้าวจังหวัดนครปฐมในเขต อ.สามพราน 1.4) กลุ่มชุมชนบางไทรป่า อ.บางเลน 1.5) ชุมชนทัพหลวง อ.เมือง 1.6) กลุ่มแม่บ้าน อ.สามพราน 1.7) ชุมชนคลองมหาสวัสดิ์ อ.พุทธมณฑล 1.8) ชุมชนบางระกำ อ.บางเลน 1.9) ชุมชนคลองนกกระทิง อ.บางเลน 1.10) พิพิธภัณฑวัตถุชีวิต ชุมชนคลองผีเสื้อ เกาะลัดอีแท่น : ลุงพนม ศรีสนิท 1.11) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกาะลัดอีแท่น 1.12) วิสาหกิจชุมชนจิวราย และ 1.13) กลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

**2) พื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์** ประกอบด้วย 2.1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พื้นที่ศาลายา 2.2) เกษตรกรผู้ปลูกสับปะรด อ.ทับสะแก 2.3) เกษตรกรผู้ปลูกสับปะรด อ.สามร้อยยอด 2.4) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนห้วยยาง ตำบลห้วยยาง อ.ทับสะแก จ.ประจวบคีรีขันธ์ 2.5) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนรวบรวมมะพร้าวทับสะแกและแปรรูป 2.6) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพลาญงาม ถนนพลาญงาม อ.ปราณบุรี จ.ประจวบคีรีขันธ์ 2.7) กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านทุ่งเคล็ด ต.ศาลาลย์ อ.สามร้อยยอด จ.ประจวบคีรีขันธ์ 2.8) กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่องแก้ว อ.เมือง จ.ประจวบคีรีขันธ์ และ 2.9) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพัฒนาบทบาทสตรีบ้านหนองปูหลก ตำบลบ่อนอก อ.เมือง จ.ประจวบคีรีขันธ์



## แผนการดำเนินการ (12 เดือน)

## ตารางที่ 1.1 แผนการดำเนินงานวิจัย

| กิจกรรม  | ผู้ปฏิบัติ                              | เดือน (ระบุจำนวนวันทำงานในแต่ละเดือน) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | ผลที่คาดว่าจะได้รับ |  |  |
|--|---|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------------------|--|--|
|  |   | 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |                     |  |  |
| การสำรวจข้อมูล<br>- สภาพและบริบท<br>ของพื้นที่ ปัญหา<br>และความต้องการ<br>ของชุมชน<br>- สถานภาพกลุ่ม<br>ผู้ประกอบการ | นักวิจัย                                | *                                     | * |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |                     |  | 1.ข้อมูลสภาพและบริบทของพื้นที่<br>2. ปัญหาและความต้องการของ<br>ชุมชน<br>3. สถานภาพกลุ่มผู้ประกอบการ  |
| 2. การ<br>วิเคราะห์Network<br>Value Chain และ<br>ร่างกลไกการ<br>ขับเคลื่อนห่วงโซ่<br>คุณค่าทั้งระบบ                  | นักวิจัย                                | *                                     | * |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |                     |  | 1. Network Value Chain<br>2.ร่างกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่<br>คุณค่าทั้งระบบ<br>3.ประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น<br>ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ<br>วิจัย  |
| 3. จัดทำรายงาน<br>ขั้นต้น (Inception<br>Report) และ<br>รายงานการ<br>ดำเนินงานของ<br>โครงการวิจัยย่อย                 | หน่วย<br>บริหาร<br>โครงการ/<br>นักวิจัย |                                       |   | * |   |   |   |   |   |   |    |    |    |                     |  | 1. Inception Report<br>2. รายงานการดำเนินงานระยะ 3<br>เดือนของโครงการย่อย  |
| 4. การดำเนิน<br>โครงการวิจัยย่อย   | นักวิจัย                                |                                       |   | * | * | * | * | * | * | * | *  |    |    |                     |  | โครงการวิจัยเศรษฐกิจสร้างสรรค์<br>เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน<br>(OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่น<br>ด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่<br>คุณค่าใหม่ |
| 5.การทดลองกลไก<br>การขับเคลื่อนห่วง<br>โซ่คุณค่าใหม่ของ<br>ผลิตภัณฑ์ชุมชน  | นักวิจัย                                |                                       |   |   |   |   |   |   | * | * | *  |    |    |                     |  | ผลการทดลองกลไกการขับเคลื่อน<br>ห่วงโซ่คุณค่าใหม่   |
| 6.ประชุมติดตาม<br>ความก้าวหน้า<br>โครงการวิจัย   | หน่วย<br>บริหาร                         |                                       |   | * |   |   | * |   |   |   |    |    |    | *                   |  | 1.ความก้าวหน้าการดำเนินงานวิจัย<br>2.ปัญหาอุปสรรค  |



| กิจกรรม   | ผู้ปฏิบัติ                 | เดือน (ระบุจำนวนวันทำงานในแต่ละเดือน) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | ผลที่คาดว่าจะได้รับ  |  |
|---|----------------------------|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|--|
|   |                            | 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |  |  |
|   | โครงการ/<br>นักวิจัย       |                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |  |  |
| 7.จัดทำ<br>ข้อเสนอแนะเชิง<br>นโยบายในการ<br>พัฒนาผลิตภัณฑ์<br>ชุมชนเสนอต่อ<br>หน่วยงานในพื้นที่ | หน่วย<br>บริหาร<br>โครงการ |                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |    | *  | *  | ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการ<br>พัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนถูกนำไปใช้<br>ในการพัฒนาโดยหน่วยงานใน<br>พื้นที่ |  |



## บทที่ 2

### ทบทวนบริบทข้อมูล ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่มูลค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ คณะผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดหลักการของการบริหารโครงการ
- 2.2 รูปแบบการประเมินระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยภายในเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่
- 2.3 แนวคิดการประเมินผลตอบแทนทางสังคม Social Return on Investment (SROI)
- 2.4 แนวทางการขับเคลื่อนตามกรอบห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)
- 2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

โดยสามารถแสดงรายละเอียดของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดหลักการของการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่มีการพัฒนาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นเครื่องมือของการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรในทุกระดับ ทุกสาขา ทั้งในภาครัฐและเอกชนมีความเจริญก้าวหน้า มีลักษณะเป็น กระบวนการ (Process) หรือวงจร (cycle) ช่วยทำให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย (goals) โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (cost) ภายในเวลาที่กำหนด (time) ปัจจุบันเป็นงานที่ทำหยาบมีการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมสำเร็จรูป (software) มาใช้พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโครงการและพัฒนาเป็นสถาบัน (project management institution) เพื่อพัฒนาวิชาชีพการบริหารโครงการ (profession)

##### ความหมายของโครงการ

คลีแลนด์ (Cleland, 1995, p.56) ให้ความหมายว่า โครงการเป็นงานประเภทหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อที่แปลงเจตนาารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic intent) ของผู้บริหารระดับสูง ให้กลายเป็นกลยุทธ์ (tactics) ที่จะนำไปสู่การจัดการในระดับปฏิบัติการให้ได้ผลตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ สำหรับไวซอคกี บีก และ เครน (Wysocki, Beck, & Crane, 2000, p.65) ให้ความหมายว่า โครงการเป็นชุดของสิ่งที่มีลักษณะเฉพาะ ชับซ้อน และเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ไปสู่หนึ่งเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายซึ่งต้องสร้างภายในเวลา งบประมาณ และได้ผลงานที่มีลักษณะเฉพาะ นอกจากนี้ Kathy (2002,

p.2-3) กล่าวว่าลักษณะของโครงการ ลักษณะของโครงการ ประกอบด้วย การมีจุดมุ่งหมายเฉพาะหนึ่งจุดหมาย การปฏิบัติงานชั่วคราว มีเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุด ต้องการทรัพยากรหลายประเภท ได้แก่ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น ควรมีผู้สนับสนุนงบประมาณหรือลูกค้า และเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

### ประวัติความเป็นมาของการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ มีพัฒนาการจากอดีตสมัยโบราณ เช่น การสร้างปิรามิดของประเทศอียิปต์ การสร้างกำแพงเมืองจีนของประเทศจีน เป็นโครงการ โมโนทัศน์สมัยใหม่ เกี่ยวกับโครงการ เริ่มต้นด้วยโครงการแมนฮัตตัน (Manhattan Project) ซึ่งกองทัพสหรัฐอเมริกาพัฒนาการสร้างปรมาณู (atomic bomb) โครงการอวกาศขององค์การบริหารอวกาศและการบินแห่งชาติ โครงการดาวเทียมศึกษา เป็นต้น (Kathy, 2002) ต่อมาการพัฒนาของการบริหารโครงการที่สำคัญ เช่น ปี ค.ศ. 1917 เฮนรี แกนต์ พัฒนาแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) ที่มีชื่อเสียงเป็นเครื่องมือสำหรับเป็นตารางเวลาการปฏิบัติงานของร้าน กำหนดเป็น 2 มิติ คือ งานกับเวลา จากนั้นในปี ค.ศ. 1958 มีการใช้ผังเครือข่าย ในโครงการสร้างเรือดำน้ำติดหัวจรวดชื่อ “Polaris” และปี ค.ศ. 1969 มีการจัดตั้งสถาบันการบริหารโครงการ (Project Management Institute-PMI) มีส่วนสนับสนุนการบริหารโครงการมืออาชีพ มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

### การบริหารโครงการแบบมืออาชีพ (The Project Management Profession)

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปี ค.ศ. 2000 มุ่งผลิตสิ่งต่างๆตามความต้องการสำหรับโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้ Web-based การใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร ความสามารถในการใช้ข้อมูลที่บ้าน สำหรับในวงวิชาการ สถาบันการศึกษาต่างๆ ได้มีการกำหนดหลักสูตร “วิชาการบริหารโครงการ” ทั้งในหลักสูตรระดับบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา และหลักสูตรอบรม (training) เพื่อให้มีความสามารถในการเป็นผู้บริหารโครงการ

## 2.2 รูปแบบการประเมินระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยภายในเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่

รูปแบบการประเมินภายในเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่ (Internal Evaluation Model to Drive Area-Based Collaborative Research: RUS Evaluation Model) นำเสนอโดยมนตรี สังข์ทอง (2560: 234-241) มีรายละเอียด ดังนี้

การประเมินระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยของหน่วยจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ได้กำหนดนิยาม “การประเมิน คือ กระบวนการในการรวบรวมสารสนเทศที่จำเป็นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการโครงการให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมถึงการทำหน้าในการตัดสินคุณค่าของโครงการ” โดยการพัฒนารูปแบบการประเมินภายในเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่อาศัยการบูรณาการ 3 แนวคิดหลัก ได้แก่ 1) แนวคิดการประเมินเชิงระบบ 2) แนวคิดการประเมินแบบผสมผสานวิธีและ 3) แนวคิดการประเมินแบบกัลยาณมิตร มีรายละเอียด ดังนี้ (มนตรี สังข์ทอง และคณะ, 2561)



### แนวคิดการประเมินเชิงระบบ (System Evaluation)

เป็นแนวคิดการประเมินเพื่อการบริหารจัดการโครงการ (Stufflebeam and Shinkfield, 1985; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2544) โดยพิจารณาตัวชี้วัดในมิติปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) โดยอาศัยกลไกการสะท้อนกลับข้อมูล (Feedback) เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

**การกำหนดตัวชี้วัด (Indicator)** โดยการวิเคราะห์ข้อเสนอโครงการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจาก สกว. รวมถึงข้อตกลงการดำเนินโครงการ (TOR) และสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ เพื่อร่วมกันออกแบบตัวชี้วัดที่สะท้อนสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้ในการบริหารจัดการงานวิจัยต่อไป โดยแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 3 ประเภท คือ ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดกระบวนการ และตัวชี้วัดผลผลิต ทั้งนี้การออกแบบตัวชี้วัดจะครอบคลุมตัวชี้วัดหลัก (Core Indicator) ที่ต้องรายงาน สกว. และตัวชี้วัดเพิ่มเติมที่หน่วยจัดการงานวิจัยต้องการสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการขับเคลื่อนการดำเนินการวิจัย

**เกณฑ์การตัดสินคุณค่า** โดยใช้เกณฑ์สมบูรณ์ (Absolute Criterion) พิจารณาจากข้อเสนอโครงการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจาก สกว. รวมถึงข้อตกลงการดำเนินโครงการ และสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่เพื่อร่วมกันกำหนดเกณฑ์เพื่อตัดสินคุณค่าแต่ละตัวชี้วัด

### แนวคิดการประเมินแบบผสมวิธี (Mixed-Approach Evaluation)

เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลแต่ละตัวชี้วัด โดยอาศัยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อใช้จุดเด่นของแต่ละวิธีการมาหนุนเสริมการประเมินซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลทั้งมุมกว้างและเชิงลึก (Greene et al., 1989; รัตนะ บัวสนธ์, 2548) มีรายละเอียดดังนี้

**การออกแบบกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูล** ต้องครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดการดำเนินโครงการได้ เช่น นักวิจัยที่ขอรับทุนอุดหนุนการวิจัยเชิงพื้นที่ทั้งที่ได้รับทุนและไม่ได้รับทุน ผู้นำท้องถิ่น ตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละโครงการวิจัยรวมถึงอาจจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในงานวิจัยเชิงพื้นที่หากต้องการเปรียบเทียบความแตกต่างในบางประเด็น ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มจะทำให้ทราบสารสนเทศอย่างรอบด้านเพื่อใช้ประกอบการตัดสินคุณค่าของโครงการ

**เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล** การเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละตัวชี้วัดด้วยวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีรายละเอียด ดังนี้

**การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพแต่ละตัวชี้วัด** วิธีการที่มีการนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสังเกต (Observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสะท้อนคิด(Reflection) จะทำให้นักประเมินได้ข้อมูลในเชิงลึกของแต่ละตัวชี้วัด เช่น การสนทนากลุ่มนักวิจัยจะทำให้นักประเมินได้ทวนสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากแบบประเมิน ความถี่ในการลงพื้นที่ ทักษะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติม หรือนักวิจัยต้องการให้หน่วยจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่อำนวยความสะดวกเรื่องใดหรือต้องการให้เข้าไปทำกิจกรรมใดในพื้นที่เพื่อหนุนเสริมการดำเนินโครงการ



เป็นต้น สำหรับการสัมภาษณ์หรือการสนทนากลุ่มตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการวิจัยจะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานบางตัวชี้วัด เช่น กระบวนการวิจัย ความถี่ในการลงพื้นที่ของนักวิจัย ทักษะคติของชุมชนต่อการดำเนินการวิจัย เป็นต้น ซึ่งการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวยังส่งผลทางอ้อมเป็นตัวกระตุ้นให้นักวิจัยมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการวิจัย ทำให้ทราบปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักวิจัยกับชุมชน รวมถึงสามารถคัดกรองนักวิจัยที่มีความทุ่มเทในการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่เพื่อเป็นแกนนำในการวิจัยเชิงพื้นที่ต่อไป สำหรับขั้นตอนในการสัมภาษณ์หรือสนทนากลุ่มเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลผลิต ประเด็นที่สำคัญ คือ การคืนข้อมูลผลการวิจัยสู่ชุมชน เพื่อเป็นการทวนสอบใจหทัยวิจัย การนำไปใช้ประโยชน์ รวมถึงความถูกต้องของข้อมูล ทั้งนี้ ถ้าเป็นข้อมูลพื้นฐานของชุมชนจะทำให้ทราบว่าผลการวิจัยสะท้อนข้อมูลที่เป็นจริงของชุมชนหรือไม่ เช่น การศึกษาต้นทุนและผลตอบแทนของการทำนาข้าวและนาแห้ว เมื่อคืนข้อมูลกับตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถ้าข้อมูลดังกล่าวต่างกับสภาพความเป็นจริงจะได้รับข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อแจ้งนักวิจัยตรวจสอบผลการวิจัย หรือการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป เป็นต้น สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณแต่ละตัวชี้วัด** เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบประเมินแบบทดสอบหรือแบบวัด โดยเครื่องมือดังกล่าวคำถามต้องครอบคลุมตัวชี้วัด โดยอาจแบ่งเป็นแบบสัมภาษณ์หรือแบบประเมินตัวชี้วัดของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ทั้งนี้ควรมีการหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน โดยเฉพาะความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สำหรับแบบทดสอบหรือแบบวัดที่ต้องการวัดบางตัวชี้วัด เช่น ทักษะคติการทำงานวิจัยเพื่อสังคมความไว้วางใจของชุมชนต่อมหาวิทยาลัย เป็นต้น เครื่องมืออาจจำเป็นต้องหาคุณภาพเพิ่มเติมนอกจากความตรงเชิงเนื้อหา คือ ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) อำนาจจำแนก(Difficultly) และความเที่ยง(Reliability) โดยเครื่องมือดังกล่าวควรมีคุณภาพตามเกณฑ์ของศาสตร์การวัดผลและประเมินผล สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจะใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพิสัยกึ่งระหว่างควอร์ไทล์ เป็นต้น สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ช่วงความเชื่อมั่นหรือการทดสอบค่าเฉลี่ยกลุ่มเดียว (One Sample t-test) ช่วงความเชื่อมั่นหรือการทดสอบผลต่างค่าเฉลี่ย (Independent Sample t-test) เป็นต้น

ทั้งนี้ นักประเมินต้องดำเนินการจัดเก็บข้อมูลแต่ละช่วงเวลาระหว่างที่ดำเนินโครงการวิจัย เช่น ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้าควรดำเนินการประเมินช่วง 1-3 เดือนที่นักวิจัยเริ่มดำเนินการวิจัยหรือได้รับจัดสรรทุน ตัวชี้วัดกระบวนการควรดำเนินการประเมินระหว่างเดือนที่ 5 – 7 เพื่อสะท้อนข้อมูลให้กับหน่วยจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ในการจัดกิจกรรมเพื่อหนุนเสริมการดำเนินงานวิจัยในพื้นที่ซึ่งก็คือการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) นั่นเอง และตัวชี้วัดผลผลิตควรดำเนินการประเมินเมื่อนักวิจัยดำเนินการวิจัยแล้วเสร็จไม่เกิน 1-2 เดือน เพื่อสามารถสะท้อนผลการประเมินให้กับหน่วยจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่และผู้ทรงคุณวุฒิใช้ประกอบการให้ข้อเสนอแนะนักวิจัยในการปรับแก้รายงานการวิจัยต่อไป

จากแนวคิดของรูปแบบการประเมินดังกล่าวทำให้แต่ละตัวชี้วัดมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ทำให้นักประเมินมีข้อมูลแต่ละตัวชี้วัดที่รอบด้านจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่

หลากหลาย ซึ่งนักประเมินจะทำหน้าที่ในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลในแต่ละตัวชี้วัดว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ โดยอาศัยแนวคิดการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2548) ถ้าข้อมูลสอดคล้องกันก็สรุปผลการประเมินและเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อตัดสินคุณค่าแต่ละตัวชี้วัด ทั้งนี้ถ้าไม่สอดคล้องกันก็จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจนข้อมูลอิ่มตัว(Data Saturation) และสรุปผลการประเมินเพื่อตัดสินคุณค่าต่อไป

#### **แนวคิดการประเมินแบบกัลยาณมิตร (Amicable Assessment)**

เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม โดยมี 4 ขั้นตอน สามารถนำมาบูรณาการสำหรับการประเมินภายในเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยเพื่อพัฒนาพื้นที่ ดังนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน),2551)

ขั้นที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนา เป็นการสร้างเจตคติที่ดีต่อนักวิจัย และหน่วยจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่เกี่ยวกับการประเมิน คือ กลไกแห่งการพัฒนาวิชาการจับผิด

ขั้นที่ 2 สร้างศรัทธาต่อนักประเมิน เป็นการสร้างความไว้วางใจระหว่างนักประเมินและผู้รับการประเมิน คือ หน่วยจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ และนักวิจัย โดยนักประเมินต้องมีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นอิสระ และมีความเป็นกลาง โดยใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ คือ น่ารัก(ปิโย) นำเคารพ(ครุ) นำยกย่อง(ภาวนิโย) รู้จักพูดให้ได้ผล(วตตฺวา จ) อดทนต่อถ้อยคำ (วจนกฺขโม) อธิบายเรื่องซับซ้อนให้เข้าใจง่าย(คมภีรณฺจ กถ กตฺตา) และไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล (โน จมฺฐาเน นโยชเย) (พระพรหมคุณาภรณ์, 2560)

ขั้นที่ 3 เพียรประเมินแบบกัลยาณมิตร เป็นการประเมินตามสภาพจริงเพื่อพัฒนาสู่มาตรฐานหรือผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ขั้นที่ 4 ชีตติและเสริมแรงการพัฒนา เป็นการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างจริงจังต่อนักวิจัย และหน่วยจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ รวมถึงชื่นชมในความสำเร็จ ความทุ่มเทของนักวิจัย และหน่วยจัดการงานวิจัยในการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่ ภายใต้แนวคิดที่ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ได้นำเสนอไว้ คือ “มิตรแท้ย่อมบอกในสิ่งที่จริง โดยไม่ลืมหินที่จะทำให้กำลังใจเพื่อการพัฒนาอย่างถูกต้องทิศทาง”

**ผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน** หรือนักประเมิน ควรเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับงานวิจัยของหน่วยงาน ทั้งนี้ต้องไม่ใช่ผู้บริหารหน่วยจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่เพื่อไม่ให้เกิดความลำเอียง และควรเป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานวิจัยเชิงประเมินและมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (มนตรี สังข์ทอง และคณะ, 2561)

## 2.3 แนวคิดการประเมินผลตอบแทนทางสังคม Social Return on Investment (SROI)

การประเมินผลตอบแทนทางสังคม (SROI) มีประเด็น ที่สำคัญในการนำมาเป็นแนวทางในการประเมินองค์กร สามารถจำแนกประเด็นในการนำเสนอออกเป็น 3 ประเด็น คือ 1. ความหมายและความสำคัญของการประเมินผลตอบแทนทางสังคม 2. การวิเคราะห์ผลกระทบ และ 3. การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลตอบแทนทางสังคม โดยแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้ (โชติกา ภาชีผล, 2560)

### ความหมายและความสำคัญของการประเมินผลตอบแทนทางสังคม

การประเมินผลตอบแทนทางสังคม (SROI) เป็นวิธีการประเมินที่ช่วยองค์กรในการทำความเข้าใจ และหาขนาดของมูลค่าทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจที่องค์กรสร้างขึ้นเพื่อผลลัพธ์ทางสังคม แนวคิด SROI นั้นประยุกต์มาจากแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (social accounting) และการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (cost-benefit analysis) ซึ่งเป็นแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิมที่เป็นการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงินจากการลงทุน เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการเงินทั่วไปเปรียบเทียบประสิทธิภาพของการลงทุนผ่านอัตราส่วนหรือเปอร์เซ็นต์ ผลตอบแทนจากการลงทุนในเชิงบวกบ่งชี้ว่ามีกำไรสุทธิทางการเงินที่เกิดขึ้นจริงหรือคาดหวังจากการลงทุนเท่าไร ไม่ได้คำนึงถึงในการรวมผลตอบแทนทางสังคมอื่นๆ เช่น สังคม สิ่งแวดล้อม หรือค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ถูกสร้างขึ้นสำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกัน

SROI เป็นการประเมินที่ครอบคลุมมูลค่าทางสังคมทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เป็นวิธีการวัดมูลค่าทางเศรษฐกิจของผลประโยชน์ทางสังคมด้วยการนำผลตอบแทนด้านสังคมในเรื่องต่างๆ ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงคุณภาพที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาแปลงค่าเป็นตัวเงิน (monetized value) โดยใช้การวัดตัวเงินแบบคิดลด (discounted monetized measurement) ของมูลค่าทางสังคมที่องค์กรได้สร้างขึ้น และคำนวณหาเปรียบเทียบกับมูลค่าทางการเงินของต้นทุนที่ใช้ไปในการดำเนินกิจการขององค์กร เพื่อดูว่ากิจการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมคิดเป็นมูลค่าเท่าไรต่อเงิน 1 บาทที่ลงทุนไป เพื่อช่วยในการประเมินว่าการลงทุนนั้นๆ มีความคุ้มค่าหรือไม่ (Rotheroe และ Richards, 2007; Carleton Centre for Community Innovation, 2008; Sabina Deitrick และคณะ, 2010; และ ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559)

### การวิเคราะห์ผลกระทบ

การวิเคราะห์ผลกระทบนั้น จำเป็นต้องมีการคาดคะเนผลลัพธ์และผลกระทบส่วนเกิน (deadweight) ผลลัพธ์ทดแทน (displacement) ผลจากปัจจัยอื่น (attribution) และอัตราการลดลงของประโยชน์ (drop-off) เพื่อที่จะสามารถกำหนดกรณีฐาน (base case) ได้ คือ รวมเฉพาะ

คุณค่าทางสังคมที่องค์กรน่าจะมีส่วนสร้างจริงๆ เท่านั้น ซึ่งการวัดมูลค่าของผลลัพธ์ และผลกระทบที่ผู้รับประโยชน์จากโครงการก่อให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด จะต้องเข้าใจด้วยว่าอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเช่นเดียวกัน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559) มีรายละเอียดดังนี้



1) ผลลัพธ์ส่วนเกิน (deadweight) หมายถึง ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอยู่ต่อไปให้ไม่มีองค์กรไหนทำงานเรื่องนี้ ผู้รับประโยชน์บางคนอาจพบวิธีบรรเทาปัญหาด้วยตัวเองหรือสภาพสังคม และเศรษฐกิจโดยรวมอาจดีขึ้นก็ได้ เช่น คนมีความสุขมากขึ้น เพราะอาชญากรรมลดลงส่งผลให้ความ

พึงพอใจในชีวิตเพิ่มขึ้นหรือภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองทำให้คนหางานทำง่ายขึ้น ส่งผลให้อัตราการว่างงานลดลง สัดส่วนผลลัพธ์ส่วนเกินที่คำนวณได้จะต้องนำมาหักออกจากตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้น ในการคำนวณผลลัพธ์ส่วนเกิน (deadweight) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มหรือการเปรียบเทียบกับตัวอย่างมาตรฐาน (benchmark) การเปรียบเทียบที่ดีควรเปรียบเทียบประชากรกลุ่มเดียวกัน แต่เทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มที่ไม่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรมกับกลุ่มที่ได้รับประโยชน์ ผลการวัดผลลัพธ์ส่วนเกิน (deadweight) จะเป็นเพียงค่าประมาณเท่านั้น แต่ก็จำเป็นที่จะหาข้อมูลที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายของแผนงานเท่าที่ทำได้ยิ่งมีความใกล้เคียงมากเท่าไรค่าประมาณก็จะยิ่งมีความถูกต้องมากเท่านั้น

2) ผลลัพธ์ทดแทน (displacement) หมายถึง กรณีที่ผลลัพธ์เชิงบวกสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่งถูกชดเชยด้วยผลลัพธ์เชิงลบสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายอื่น เช่น การที่คนหนึ่งคนได้งานทำ อาจแปลว่าคนอื่นคนหนึ่งต้องตกงาน ผลลัพธ์ทางสังคมคนมีงานทำมากขึ้นในกรณีนี้จะไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตามสำหรับกิจการเพื่อสังคมที่มีขนาดเล็กหรือทำงานในประเด็นปัญหาใดๆ ที่ถูกละเลยมานาน ผลลัพธ์ทดแทนก็น่าจะมีขนาดเล็กจนไม่จำเป็นต้องคำนวณ

3) ผลจากปัจจัยอื่น (attribution) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงาน/โครงการอื่นที่ร่วมส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

4) อัตราการลดลง (drop off) ในสภาพความเป็นจริงที่ว่าผลลัพธ์ทางสังคมใด ๆ ก็ตาม มักเกิดขึ้นในปีแรกๆของการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการมากกว่าในปีท้ายๆ การประมาณการผลลัพธ์ทางสังคมในอนาคตตลอดช่วงเวลามากกว่า 1 ปี โดยที่กิจการจะไม่มีการลงทุนเพิ่มเติมระหว่างช่วงเวลาดังกล่าวควรทำประมาณการระยะเวลาการเกิดประโยชน์และอัตราการลดลงของประโยชน์ (benefit period and drop-off) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรช่วยกันพิจารณาว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะดำรงอยู่ได้นานเพียงใดหรือช่วงเวลาใดและการเกิดประโยชน์นั้นจะมีอัตราส่วนลดลง หรือการเหือดหายเป็นสัดส่วนเท่าไรต่อปี หรืออาจคาดคะเนจากงานวิจัย และเอกสารทางเศรษฐศาสตร์ (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, 2554; และศิริชัย กาญจนวาสี, 2559)

#### การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลตอบแทนทางสังคม

การวิเคราะห์และประเมินผลตอบแทนทางสังคม (social return on investment: SROI) ขอยกตัวอย่างการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ประกอบด้วยกรอบการดำเนินงานดังนี้

1) การกำหนดขอบเขตและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้เข้ารับการอบรม ผู้จัดการอบรม วิทยากร ผู้ได้รับการเผยแพร่ความรู้จากผู้เข้ารับการอบรม

2) การสร้างแผนที่ผลกระทบ (impact mapping) ประกอบด้วย (1) ปัจจัยนำเข้า (input) คือ ทรัพยากรที่ลงทุนในโครงการฝึกอบรม (2) กิจกรรม (activity) คือ การดำเนินงานในโครงการฝึกอบรม (3)



ผลผลิต (output) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากโครงการฝึกอบรม (4) ผลลัพธ์ (outcome) คือ ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการฝึกอบรม และ (5) ผลกระทบ (impact) คือ ผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการฝึกอบรมที่ส่งผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และประเทศ โดยผู้ได้รับประโยชน์ คือ กลุ่มนักลงทุน/องค์กร/ผู้ประกอบการที่เกิดขึ้น

สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบ ก่อนการคำนวณค่าทางการเงิน (financial proxy) นั้น จำเป็นต้องมีการคาดคะเนผลลัพธ์และผลกระทบส่วนเกิน (deadweight) ผลลัพธ์ทดแทน(displacement) ผลจากปัจจัยอื่น (attribution) และอัตราการลดลงของประโยชน์ (drop-off) เพื่อที่จะสามารถกำหนดกรณีฐาน (base case) ได้ คือ รวมเฉพาะคุณค่าทางสังคมที่องค์กรน่าจะมีส่วนสร้างจริงๆ เท่านั้น ซึ่งการวัดมูลค่าของผลลัพธ์ และผลกระทบว่าผู้รับผลประโยชน์จากโครงการก่อให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด จะต้องเข้าใจด้วยว่าอาจมีปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น เช่นเดียวกัน

3) การกำหนดตัวชี้วัดและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดมูลค่าจากนั้นนำข้อมูลไปแปลงค่าทางการเงิน (financial proxy)

4) นำผลการแปลงค่าทางการเงินที่ได้จากแผนที่ผลกระทบมาคำนวณค่า SROI โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$SROI = \frac{\text{มูลค่าผลประโยชน์ทั้งหมด} - \text{มูลค่าต้นทุนจากการลงทุน}}{\text{มูลค่าต้นทุนจากการลงทุน}}$$

เช่น SROI = 5:1 หมายความว่า เงิน 1 บาทที่ลงทุนไปในโครงการสามารถสร้างผลตอบแทนทางสังคมคิดเป็นมูลค่า 5 บาท

## 2.4 แนวทางการขับเคลื่อนตามกรอบห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)

### ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

เป็นห่วงโซ่ที่เชื่อมต่อระหว่างนักการตลาดกับผู้ซื้อเป้าหมาย (Koter, 2004) ซึ่งเป็นการรวบรวมกระบวนการภายในโรงงานตั้งแต่จากแหล่งวัตถุดิบเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์แล้วนำส่งถึงมือผู้บริโภค (Beamon, 1998) และเป็นเครือข่ายที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ที่แตกต่างกันในการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าและบริการ

การจัดการห่วงโซ่อุปทานแบบบูรณาการ (Integrated Supply Chain)

การจัดการห่วงโซ่อุปทานแบบบูรณาการเป็นลักษณะของการเชื่อมโยงพันธมิตรทางธุรกิจเข้าสู่รูปแบบของความร่วมมือของธุรกิจต่าง ๆ ภายใต้อุปทาน บริบทดังกล่าวจะก่อเป็นโครงสร้างของโมเดลการจัดการธุรกิจของห่วงโซ่อุปทานซึ่งจะเป็นผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ความร่วมมือที่จะส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ ภายใต้อุปทานดังกล่าวจะประกอบด้วย ความร่วมมือกันในเรื่องข้อมูล ข่าวสาร ผลิตภัณฑ์ บริการ

การเงินและนวัตกรรม/ความรู้ โดยพันธมิตรธุรกิจจะร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมจากกระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ (Bowersox, Closs & Cooper, 2012)

เอกรินทร์ (2555) กล่าวว่า การจัดการห่วงโซ่คุณค่าเป็นการจัดการ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าในกระบวนการผลิตแต่ละกิจกรรมย่อย สร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ไม่ว่าทางตรงและทางอ้อม และการเชื่อมโยงแต่ละกิจกรรมทำให้ทราบถึงแหล่งที่มาของกระบวนการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ซึ่งสามารถนำประโยชน์จากห่วงโซ่คุณค่าเข้ามาสู่โมเดลเพชร (Potter, 1998) ความเชื่อมโยงเป็นอีกส่วนหนึ่งที่สร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร ดังนั้นแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าคือการเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรภายใต้กรอบของกลยุทธ์การแข่งขันที่องค์กรยึดถือ แบ่งเป็น 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การปรับเปลี่ยนห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันทั้งสองกลยุทธ์ต่างกัน คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ คือ ความได้เปรียบด้านต้นทุน ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง ส่วนกลยุทธ์สร้างความแตกต่างคือความสามารถในการสร้างสิ่งที่เป็นคุณค่าที่ลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งไม่มีคุณค่าดังกล่าว

คลัสเตอร์ (Cluster)\_Porter (1998) กล่าวว่า เครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์ คือ กลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวกันดำเนินกิจกรรมอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีความร่วมมือเกื้อหนุน เชื่อมโยง และเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร

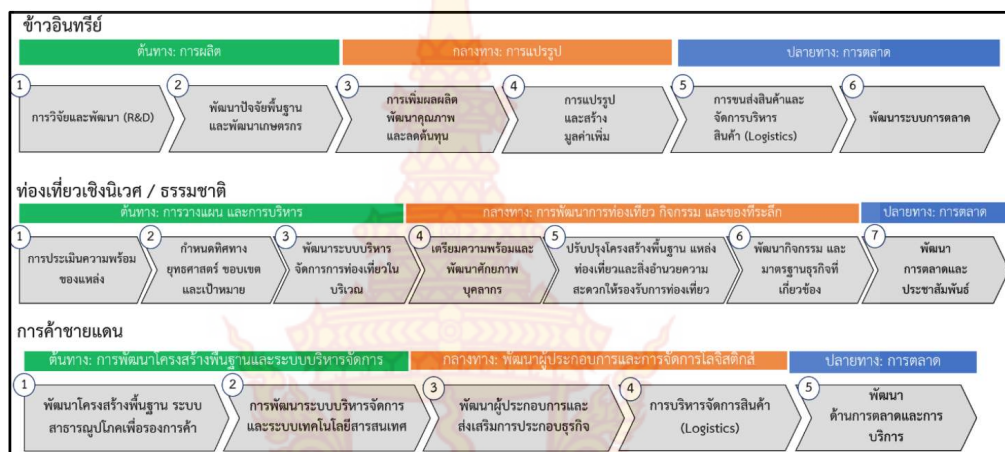
#### การกำหนดห่วงโซ่มูลค่าจากผลิตภัณฑ์ศักยภาพ

เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในจังหวัดสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมมากที่สุด จึงมีการนำเสนอแนวคิดในเรื่องของห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ที่คิดค้นขึ้นมาโดย Michael E. Porter ซึ่งเป็นแนวคิดทางธุรกิจที่กล่าวถึงกิจกรรมและกระบวนการต่างๆ ที่ผสมผสานกันเข้ามาเพื่อสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นทั้งในรูปของผลิตภัณฑ์และบริการ เข้ามาปรับใช้กับการบริหารขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของจังหวัด โดยแนวคิดห่วงโซ่มูลค่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือที่จะมาช่วยกำหนดกรอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่สำคัญตลอดกระบวนการตั้งแต่ 1) ต้นทาง เช่น การวิจัย หรือการผลิต 2) กลางทาง เช่น การเก็บเกี่ยว การแปรรูป ไปจนถึง 3) ปลายทาง เช่น การขนส่ง หรือการตลาด เป็นต้น

แนวคิดห่วงโซ่มูลค่านี้ สามารถนำมาปรับใช้กับการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดได้อย่างหลากหลาย โดยจังหวัดอาจเลือกที่จะขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประเภทเป็นภาพรวม เช่น ภาคการเกษตร ภาคการท่องเที่ยว หรือภาคการค้า หรือจังหวัดอาจเลือกที่จะเน้นผลิตภัณฑ์ศักยภาพ (Product Champion) ที่เป็นเฉพาะบางประเภท หรือบางชนิดที่เฉพาะเจาะจงก็ได้เช่นกัน อาทิ ข้าวอินทรีย์ โคนมเนื้อท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ หรือ การค้าชายแดน เป็นต้น ทั้งนี้รูปแบบของการขับเคลื่อนนั้นอาจขึ้นอยู่กับความพร้อม และบริบทของแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกันออกไป

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะจังหวัดจะเลือกการขับเคลื่อนรูปแบบใด ไม่ว่าจะเป็นการขับเคลื่อนในภาพรวมของประเด็นยุทธศาสตร์ หรือการเลือกผลิตภัณฑ์ศักยภาพนั้น ก็จะต้องมีการกำหนดข้อต่อการพัฒนาที่สำคัญตั้งแต่ในช่วงของต้นทาง กลางทาง และปลายทางออกมาให้ได้ ซึ่งการกำหนดข้อต่อตามกรอบห่วงโซ่

มูลค่าของแต่ละผลิตภัณฑ์ก็必将มีความแตกต่างกันออกไปตามประเภท รูปแบบ พื้นที่ หรือแม้แต่ศักยภาพบริบทต่างๆ เช่น หากผลิตภัณฑ์ศักยภาพทางการเกษตร ก็อาจจะมีข้อต่อของห่วงโซ่มูลค่าในแต่ละส่วนที่แตกต่างกับ ผลิตภัณฑ์ศักยภาพที่เป็นด้านการท่องเที่ยว ด้านการค้า หรือด้านอุตสาหกรรม เป็นต้น ดังตัวอย่างในแผนภาพ ต่อไปนี้

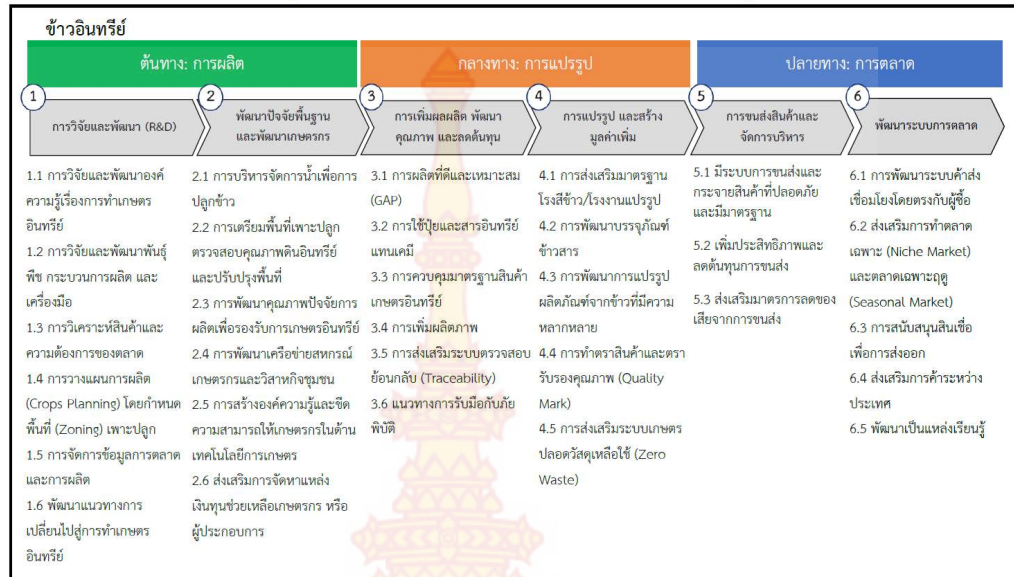


ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างข้อต่อของห่วงโซ่มูลค่าของผลิตภัณฑ์ศักยภาพ

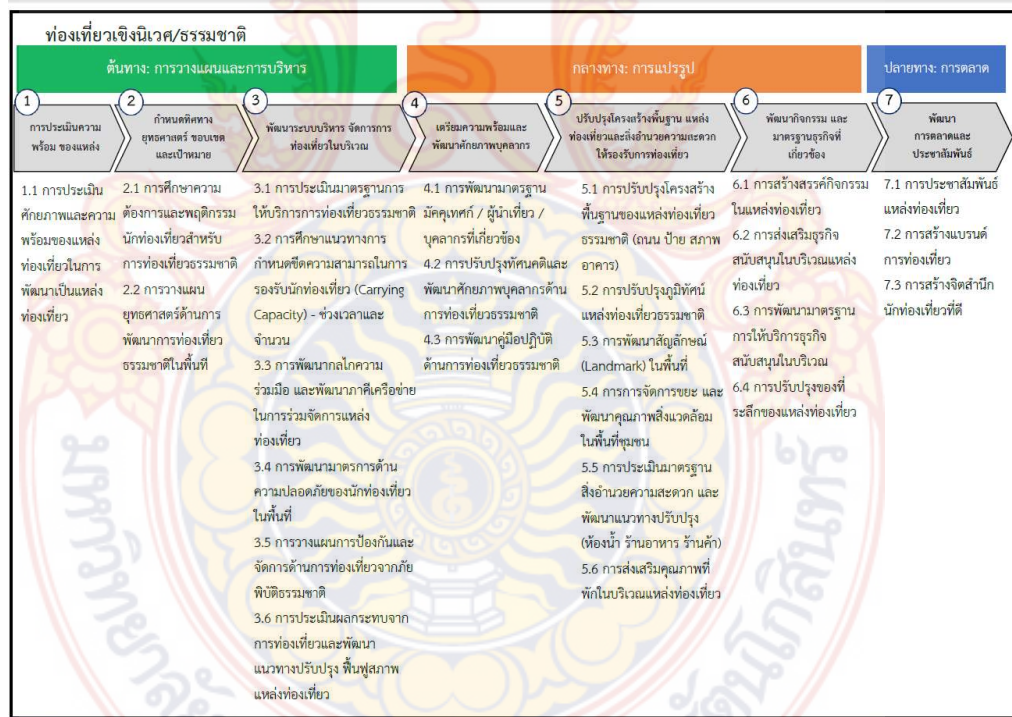
จากแผนภาพข้างต้น จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ศักยภาพตามกรอบห่วงโซ่มูลค่าจะเป็นการกำหนดแนวทางการจัดการผลิตภัณฑ์นั้นๆ ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการตลาดถึงผู้บริโภคได้ในแต่ละข้อต่อ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อต่อนั้น จะเห็นได้ว่าจะเป็นกรอบการพัฒนาที่กว้างๆ เป็นสำคัญ ซึ่งเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในแต่ละข้อต่อได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงต้องให้ความสำคัญปัจจัยในการดำเนินงานในแต่ละข้อต่อเพิ่มเติมด้วย หรือในอีกความหมายหนึ่งคือ “ในการขับเคลื่อนแต่ละข้อต่อจะต้องทำอะไรบ้าง?” ประเด็นปัจจัยในแต่ละข้อต่อเหล่านี้ เรียกว่า “ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSF)” ซึ่งในการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละข้อต่อนั้น อาจพิจารณาข้อมูลทั้งในส่วนของกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ศักยภาพ ตัวชี้วัด โครงการตามแผนงานที่เกี่ยวข้อง หรือแม้แต่ข้อมูลศักยภาพสำคัญอื่น มาประกอบเข้าด้วยกันได้

หากอ้างอิงตามแผนภาพข้างต้น ตามผลิตภัณฑ์ศักยภาพเรื่อง ข้าวอินทรีย์ ในการขับเคลื่อนการผลิตข้าวอินทรีย์ได้อย่างเหมาะสมตลอดห่วงโซ่มูลค่าทั้ง 6 ข้อต่อ ก็จะต้องมีการวิเคราะห์ และกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จออกมาทั้ง 6 ข้อต่อ ในกรณีของท่องเที่ยวเชิงนิเวศ/ธรรมชาติ ก็ต้องมีการกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ ออกมา ในแต่ละ 7 ข้อต่อ และในกรณีของการค้าชายแดน ก็ต้องมีการกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ ออกมา ทั้ง 5 ข้อต่อ เช่นกัน ดังตัวอย่างในแผนภาพ 7 – 9





ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างปัจจัยสู่ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ศักยภาพตลอดห่วงโซ่มูลค่าข้าวอินทรีย์



ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างปัจจัยสู่ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ศักยภาพตลอดห่วงโซ่มูลค่าท่องเที่ยวเชิงนิเวศ/ธรรมชาติ





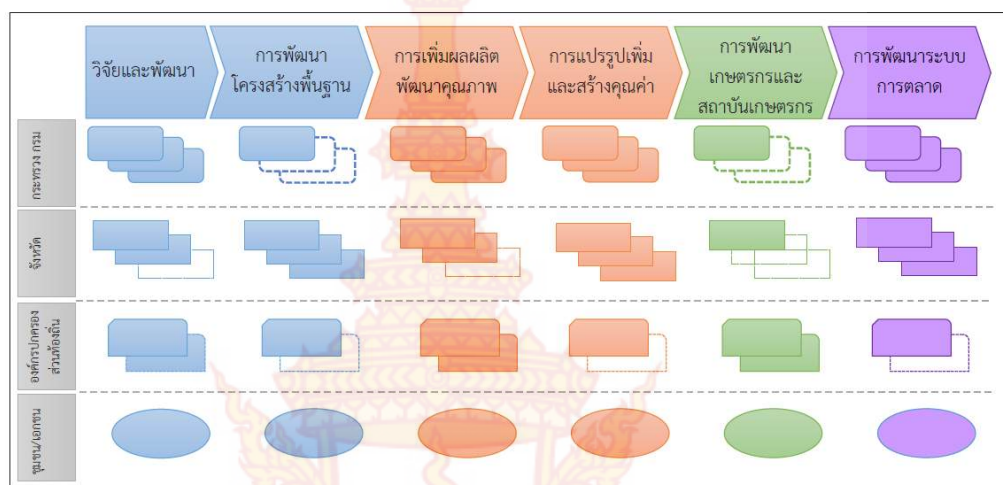
ภาพที่ 2.4 ตัวอย่างปัจจัยสู่ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ศักยภาพตลอดห่วงโซ่มูลค่าการค้าขายแดน

การระบุปัจจัยสู่ความสำเร็จในทุกข้อต่อของห่วงโซ่มูลค่าของผลิตภัณฑ์ศักยภาพ จะช่วยให้สามารถรับรู้ถึงสิ่งสำคัญ หรือสิ่งที่ต้องดำเนินการทั้งหมดในการขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์ศักยภาพแต่ละชนิดได้ ซึ่งผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในจังหวัดนั้น สามารถใช้ภาพของห่วงโซ่มูลค่า และรายละเอียดของปัจจัยสู่ความสำเร็จ (CSF) เหล่านี้ เป็นแผนที่ในการกำหนดแผนงาน โครงการ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือผลิตภัณฑ์ศักยภาพแต่ละชนิดได้

อย่างไรก็ตาม ในการขับเคลื่อนการพัฒนาของพื้นที่ผ่านกรอบแนวคิดของผลิตภัณฑ์ศักยภาพตามกรอบห่วงโซ่มูลค่าให้มีประสิทธิภาพนั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือการบูรณาการระหว่างกันกับภาคส่วนต่างๆ เพิ่มมากขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมดได้ ซึ่งที่ผ่านมา การพัฒนาโครงการในการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ หรือการตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ศักยภาพนั้น อาจมีโครงการ เกิดขึ้นมาได้หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นโครงการจากส่วนกลาง (Function) โครงการจากพื้นที่ (Area) หรือโครงการจากเอกชน (Private) ซึ่งโครงการเหล่านั้นส่วนใหญ่ล้วนเป็นโครงการที่อาจมีการดำเนินการแยกกัน หรือที่เรียกกันว่าเป็นการดำเนินงานแบบต่างคนต่างทำ (silo) โดยที่ไม่ได้อ้างอิงหรือถึงแนวทางการเชื่อมโยงกับส่วนงานอื่นๆ แต่อย่างใด

รูปแบบหนึ่งของการทำงานแบบบูรณาการที่จังหวัดสามารถดำเนินการได้คือ นอกจากที่ทุกหน่วยงานในจังหวัดจะมีการใช้แนวคิดของห่วงโซ่มูลค่าข้างต้นนี้มาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ มีการตกลงในรายละเอียดของแต่ละข้อต่อ และ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (CSF) กันทุกภาคส่วน และมีการร่วมกันพัฒนาโครงการที่ตอบสนองต่อแต่ละข้อต่อของห่วงโซ่มูลค่า และปัจจัยสู่ความสำเร็จแล้ว หน่วยงานทั้งหมดในจังหวัดยังอาจต้องมีการหารือถึงแนวทางการทำงานของโครงการตามบทบาทหน้าที่ ที่หน่วยงานนั้นๆ รับผิดชอบได้อีก ซึ่งจะช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงของการทำงานระหว่างกัน

ขึ้นมาได้ ดังตัวอย่างในแผนภาพ 10 ที่แสดงให้เห็นถึงแนวคิดการวางโครงการตามข้อต่อของห่วงโซ่มูลค่า ในขณะเดียวกันมีการแบ่ง บทบาทการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะช่วยให้เห็นภาพรวมการขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์ศักยภาพตามห่วงโซ่มูลค่าของหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน และยังสามารถเชื่อมโยงการทำงานในแต่ละระดับตลอดทั้งห่วงโซ่มูลค่าได้อีกด้วย



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดการกำหนดโครงการแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่มูลค่า

นอกจากที่ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในจังหวัด จะใช้กรอบแนวคิดห่วงโซ่มูลค่านี้ เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาแผนงาน โครงการ เพื่อขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์แล้ว ในทางกลับกันยังสามารถใช้ห่วงโซ่มูลค่าข้างต้นเป็นแผนที่ในการบริหาร ตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานในภาพรวมได้เช่นกัน

กล่าวโดยสรุปคือการกำหนดรายละเอียดห่วงโซ่มูลค่า ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของจังหวัดนั้นถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะช่วยเป็นแนวทางในการขับเคลื่อน พร้อมๆกับการบริหาร และติดตามผลการดำเนินงานของประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งในรายละเอียดที่เหลือของคู่มือนี้ จะแสดงให้เห็นถึงแนวทางของการใช้แนวคิดห่วงโซ่มูลค่า มาปรับใช้กับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางการเกษตรต่อไป

#### การวิเคราะห์ช่องว่างในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ศักยภาพ

เมื่อสามารถวิเคราะห์และกำหนดรายละเอียดของปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละข้อต่อในห่วงโซ่มูลค่า ของแต่ละผลิตภัณฑ์ศักยภาพขึ้นมาได้แล้ว ก็เปรียบเสมือนการมีสรุปรายละเอียด (Check List) ของปัจจัยหรือสิ่งที่ต้องมีการดำเนินการ ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงนั้นอาจมีหลายปัจจัยที่ได้มีการดำเนินการบางอย่างไปแล้ว ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีการตรวจสอบและวิเคราะห์ว่ามีปัจจัยสู่ความสำเร็จ (CSF) เรื่องใดบ้าง ที่มีการดำเนินการไปแล้ว หรือมีโครงการรองรับไปแล้วบ้าง ซึ่งท้ายที่สุดจะช่วยให้สามารถระบุถึงสิ่งที่ยังเป็นช่องว่างใน

การพัฒนาในปัจจัยสำคัญ ที่ยังไม่ได้มีการดำเนินการใดๆ มารองรับ ในการตรวจสอบและระบุว่าในปัจจัยสู่ความสำเร็จแต่ละข้อ มีโครงการใดมารองรับอยู่บ้างแล้วนั้น สามารถใช้กรอบแนวทางตามตาราง ดังต่อไปนี้ เพื่อตรวจสอบได้

ตารางที่ 2.1 กรอบตารางข้อมูลการระบุปัจจัยสู่ความสำเร็จที่มีโครงการมารองรับ

| ข้อต่อของห่วงโซ่มูลค่า และ CSF | ชื่อโครงการ   | ผู้รับผิดชอบ         | แนวคิดโครงการ   |
|--------------------------------|---|----------------------|---|
| ระบุ CSF ที่มีโครงการรองรับ    | ระบุ ชื่อโครงการ หรือ แนวทางการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อ CSF | ระบุผู้รับผิดชอบหลัก | สรุปแนวคิดสำคัญของโครงการ หรือแนวทางการดำเนินงานสำคัญ ที่ตอบสนองต่อ CSF |

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปข้อมูลที่เป็นตัวอย่างของข้อมูลของปัจจัยสู่ความสำเร็จที่มีโครงการมารองรับได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างการระบุรายละเอียดปัจจัยสู่ความสำเร็จที่มีโครงการมารองรับ

| ข้อต่อของห่วงโซ่มูลค่า และ CSF | ชื่อโครงการ  | ผู้รับผิดชอบ          | แนวคิดโครงการ   |
|--------------------------------|--|-----------------------|---|
| 1.1 / 1.2 / 1.3                | โครงการจัดเก็บและพัฒนาองค์ความรู้ชุมชนเพื่อการท่องเที่ยว | สนง.ท่องเที่ยวจังหวัด | สำรวจข้อมูลในชุมชนจัดเก็บข้อมูล พร้อมนำมาประชาสัมพันธ์และสื่อสารในรูปแบบของสิ่งพิมพ์ -อาหารถิ่น / วัฒนธรรม และประวัติบ้านท่านหนูฮัก |
| 2.1                            | โครงการศึกษาพฤติกรรมด้านการท่องเที่ยวชุมชน               | มหาวิทยาลัย...        | สำรวจและศึกษาพฤติกรรมทางด้านการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว ที่เดินทางมายังชุมชน  |



| ชื่อต่อของห่วงโซ่มูลค่า และ CSF | ชื่อโครงการ   | ผู้รับผิดชอบ          | แนวคิดโครงการ   |
|---------------------------------|---|-----------------------|---|
| 3.1                             | โครงการพัฒนา<br>มาตรฐานการให้บริการ<br>แหล่งท่องเที่ยวชุมชน | สนง.ท่องเที่ยวจังหวัด | ให้ความรู้ถึงแนวทางการ<br>ให้บริการที่เป็นการ<br>พัฒนาองค์ประกอบ<br>ทางด้านการท่องเที่ยว<br>ชุมชนที่เป็นมาตรฐาน |

หลังจากที่มีการระบุปัจจัยสู่ความสำเร็จที่มีโครงการมารองรับตามกรอบตารางข้างต้นได้แล้ว ก็สามารถสรุปข้อมูลตามกรอบแนวคิดห่วงโซ่มูลค่าขึ้นมาได้ ซึ่งจะช่วยให้เห็นในภาพรวมห่วงโซ่มูลค่าของผลิตภัณฑ์ศักยภาพนั้นๆ ได้ว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จข้อใดบ้างที่มีโครงการ หรือมีแนวทางการดำเนินงานสำคัญรองรับ และมีปัจจัยสู่ความสำเร็จใดบ้างที่ยังคงเป็นช่องว่าง ที่ยังไม่มีโครงการมารองรับ หรือยังต้องมีการขยายผล การดำเนินงานเพิ่มเติม โดยสามารถแสดงผลตามกรอบของห่วงโซ่มูลค่าได้ตามตัวอย่างต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 ตัวอย่างการระบุช่องว่างของห่วงโซ่มูลค่า

## 2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

อัตราส่วนทางการเงิน โดยปกติการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินจะช่วยให้เข้าใจบริษัทในด้านต่างๆ มากยิ่งขึ้น เช่น สภาพคล่อง ความสามารถหรือประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความสามารถในการทำกำไร และความสามารถ ในการก่อหนี้ เป็นต้น

1. อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) ใช้ประเมินประสิทธิภาพของธุรกิจ โดยดูว่ารายได้ที่ได้จากการขาย เมื่อหักต้นทุนวัตถุดิบในการผลิตออกแล้ว เหลือเป็นกำไรเท่าไร

$$\text{อัตรากำไรขั้นต้น (\%)} = (\text{ขายสุทธิ} - \text{ต้นทุนขาย} / \text{ขายสุทธิ}) \times 100$$

อัตราส่วนกำไรขั้นต้น แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นพื้นฐาน ไม่มีมาตรวัดที่แน่นอน แต่ใช้เปรียบเทียบกับหุ้นอื่นในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันว่าทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่งหรือไม่

2. อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) แสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการตั้งราคาสินค้า โดยดูว่าสัดส่วนรายได้จากการขายที่เหลืออยู่หลังหักค่าใช้จ่ายทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการผลิต รวมถึงค่าจ้างแรงงานเป็นเท่าไร

$$\text{อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (\%)} = (\text{กำไรจากการดำเนินงาน} / \text{ขายสุทธิ}) \times 100$$

$$\text{Operating Profit Margin (\%)} = (\text{Operating Profit} / \text{Sales}) \times 100$$

ถ้าแนวโน้มของ Operating Profit Margin ลดลงเรื่อยๆ เป็นไปได้ว่า ต้นทุนอาจสูงขึ้น แต่ปรับราคาขึ้นไม่ได้ ทำให้กำไรขั้นต้นลดต่ำลงหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นแต่ยอดขายไม่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

3. อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) ใช้ดูว่ารายได้แต่ละบาทที่บริษัททำได้ มีกำไรอยู่เป็นสัดส่วนเท่าไร

$$\text{อัตรากำไรสุทธิ (\%)} = (\text{กำไรสุทธิ} / \text{ขายสุทธิ}) \times 100$$

$$\text{Net Profit Margin (\%)} = (\text{Net Profit} / \text{Sales}) \times 100$$

อัตราส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำกำไรทั้ง 3 ตัวนี้ ถ้ามีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องกันหลายๆ ปี ก็ถือเป็นสัญญาณที่ดี แสดงให้เห็นว่าบริษัทน่าจะมีความสามารถทำกำไรให้นักลงทุนไปเรื่อยๆ ในระยะยาว

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มนตรี สังข์ทอง และคณะ (2561) หน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชนถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นหน่วยจัดการงานวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำของการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน จึงดำเนินการประเมินระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน (ระยะที่ 3) การวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อประเมินระบบและกลไกการพิจารณาข้อเสนอโครงการวิจัยของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน (ระยะที่ 3) 2) เพื่อประเมินระบบและกลไกการหนุนเสริมการดำเนินงานวิจัยของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน (ระยะที่ 3) และ 3) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน (ระยะที่ 3) โดยกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูล จำนวน 9

กลุ่ม รวม 310 คน เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมิน 5 ฉบับ และการสนทนากลุ่มนักวิจัยและตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการประเมิน พบว่า

1. ระบบและกลไกการพิจารณาข้อเสนอโครงการวิจัยของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน (ระยะที่ 3) พบว่า ตัวชี้วัดที่ 1.1 การกำหนดพื้นที่เป้าหมายการวิจัย ตัวชี้วัดที่ 1.2 การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการพัฒนาของพื้นที่ร่วมกับการพัฒนาโจทย์วิจัย และตัวชี้วัดที่ 1.3 การเปิดรับข้อเสนอและจัดสรรทุนอุดหนุนการวิจัย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยทั้ง 3 ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์การประเมิน

2. ระบบและกลไกการหนุนเสริมการดำเนินงานวิจัยของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน (ระยะที่ 3) พบว่า ตัวชี้วัดที่ 2.1 ระบบการเบิกจ่ายทุนอุดหนุนการวิจัย ตัวชี้วัดที่ 2.2 กลไกการประสานงาน ตัวชี้วัดที่ 2.3 การพัฒนาทักษะการวิจัย ตัวชี้วัดที่ 2.4 กระบวนการสร้างการรับรู้เป้าหมายร่วมกัน ตัวชี้วัดที่ 2.5 กระบวนการติดตามความก้าวหน้า ตัวชี้วัดที่ 2.6 การหนุนเสริมความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ และตัวชี้วัดที่ 2.7 การมีส่วนร่วมของชุมชนในการทำวิจัย/นักวิจัยท้องถิ่น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยทั้ง 7 ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์การประเมิน

3. ผลการดำเนินงานของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน (ระยะที่ 3) พบว่า ผ่านเกณฑ์การประเมิน จำนวน 8 ตัวชี้วัด จาก 10 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่ 3.1 ทิศนคติการงานวิจัยเพื่อสังคม มีค่าเฉลี่ย 4.05 ตัวชี้วัดที่ 3.2 ความไว้วางใจของชุมชนต่อมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 4.02 ตัวชี้วัดที่ 3.4 จำนวนหัวหน้าโครงการวิจัยที่รับรู้เป้าหมาย/วัตถุประสงค์หลักร่วมกันของโครงการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนในพื้นที่ 15 โครงการ ตัวชี้วัดที่ 3.5 จำนวนโจทย์วิจัยที่สนองความต้องการที่แท้จริงของพื้นที่ 12 โครงการ ตัวชี้วัดที่ 3.6 จำนวนนักวิจัยเพื่อพัฒนาพื้นที่รุ่นใหม่ที่มีส่วนร่วมดำเนินการวิจัย 28 คน ตัวชี้วัดที่ 3.8 จำนวนผลงานวิชาการที่เกิดขึ้นและคาดว่าจะเกิดขึ้น 19 ผลงาน ตัวชี้วัดที่ 3.9 จำนวนโครงการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ที่กำลังใช้ประโยชน์ภายในชุมชนหรือพร้อมขยายผลสู่การนำไปใช้ประโยชน์ 11 โครงการ และตัวชี้วัดที่ 3.10 จำนวนโครงการวิจัยที่บูรณาการกับการเรียนการสอน การบริการวิชาการ หรือการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 14 โครงการ สำหรับ 2 ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่ 3.3 จำนวนหัวหน้าโครงการวิจัยที่รับรู้เป้าหมายระยะกลางของการพัฒนาพื้นที่ จังหวัดนนทบุรี สุพรรณบุรี และพระนครศรีอยุธยา 10 โครงการ และตัวชี้วัดที่ 3.7 จำนวนโครงการวิจัยที่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา 15 โครงการ

ระวีวรรณ สุวรรณศรี และคณะ (2559) ได้พัฒนาระบบการจัดการงานวิจัยเพื่อพัฒนาพื้นที่จังหวัดนนทบุรี สุพรรณบุรี และพระนครศรีอยุธยา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนากลไกการบริหารงานวิจัยและบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ให้สามารถขับเคลื่อนพันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม 2) พัฒนาผู้ประสานงานวิจัยและนักวิจัย ที่ทำงานวิจัยตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการพัฒนาพื้นที่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สุพรรณบุรี และนนทบุรี 3) สร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทและเงื่อนไขการพัฒนาพื้นที่



และ 4) สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นภาคี เครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก โดยทดลองจัดตั้งหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อชุมชนและสังคม ให้เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนการทำงานวิจัย โดยนำแนวคิดของการวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่และพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคมเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ได้กำหนดขั้นตอนการทำงานและถอดบทเรียนการทำงาน เพื่อให้ได้ความรู้ในการจัดการงานวิจัยเพื่อนำไปปรับปรุงระบบงานวิจัยของมหาวิทยาลัย การดำเนินงาน พบว่า การกำหนดเป้าหมายปลายทางของการวิจัย และจัดการงานวิจัยตั้งแต่ต้นทาง คือ วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการพัฒนาของพื้นที่ร่วมกับการพัฒนาโจทย์วิจัยการพัฒนานักวิจัยระหว่างทาง เพื่อเพิ่มความรู้และทัศนคติการทำงานวิจัยเพื่อสังคมโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ร่วมกับการวางกลไกให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำวิจัย และการจัดการปลายทางเพื่อหนุนเสริมให้นักวิจัยเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ร่วมกับการจัดการความสัมพันธ์กับภาคีเครือข่ายทำให้เกิดงานวิจัยลักษณะสหวิชาการในพื้นที่ นักวิจัยมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การทำงาน ทำให้ผลงานวิจัยมีโอกาสมสูงที่จะได้รับการยอมรับทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อแก้ปัญหาหรือใช้พัฒนาในพื้นที่เป้าหมาย เมื่อดำเนินงานต่อเนื่อง 2 ปี โดยมีเป้าหมายการพัฒนาเพื่อสร้างความมั่นคงด้านอาชีพจากฐานทรัพยากรในชุมชนดำเนินงานในพื้นที่ตำบลทับน้ำ อำเภอบางปะหัน และตำบลสามเรือน อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และพื้นที่ตำบลวังยางอำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี โดยดำเนินงานโครงการวิจัยย่อยในปีงบประมาณ 2557 และ 2558 จำนวน 14 และ 17 โครงการ มีนักวิจัยร่วมโครงการจำนวน 73 คน เป็นนักวิจัยใหม่ 64 คน ผลงานวิจัยสามารถนำเสนอในการประชุมและตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ จำนวน 6 บทความ อยู่ระหว่างการพิจารณาเพื่อตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ จำนวน 1 บทความระดับนานาชาติ 1 บทความ อยู่ระหว่างการยื่นขอสิทธิบัตร 1 ผลงาน และอยู่ระหว่างการเขียนบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่อีกจำนวนหนึ่ง นอกจากนี้การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ยังมีการจัดนิทรรศการในชุมชนร่วมกับภาคีเครือข่ายระดับจังหวัด ในงานวันมันเทศตำบลทับน้ำ และวันเห็ดตับเต่าสามเรือน ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการตื่นตัวร่วมกิจกรรมวิชาการ และนำข้อมูลและความรู้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ เช่น จัดทำแผนพัฒนาตำบล ในด้านการพัฒนากลุ่มอาชีพ การจัดการท่องเที่ยวในชุมชน การรวมกลุ่มเพื่อประกอบอาชีพแปรรูปผลิตภัณฑ์จากมันเทศ และเห็ดตับเต่า และการรวมกลุ่มเพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติแหล่งน้ำในชุมชน เป็นต้น

มนตรี สังข์ทอง และกัณกร ยิ่งยี่ (2559) ได้ประเมินระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน การวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อประเมินระบบและกลไกการพิจารณาข้อเสนอโครงการวิจัยของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน 2) เพื่อประเมินระบบและกลไกการหนุนเสริมการดำเนินงานวิจัยของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน และ 3) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน โดยกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 กลุ่ม รวม 57 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมิน 3 ฉบับ การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการประเมิน พบว่า 1.

ระบบและกลไกการพิจารณาข้อเสนอโครงการวิจัยของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคม และชุมชน พบว่า ตัวชี้วัดที่ 1.1 การกำหนดพื้นที่เป้าหมายและพัฒนาโจทย์วิจัย และตัวชี้วัดที่ 1.2 การเปิดรับข้อเสนอและจัดสรรทุนอุดหนุนการวิจัย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยทั้ง 2 ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์การประเมิน 2. ระบบและกลไกการหนุนเสริมการดำเนินงานวิจัยของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน พบว่า ตัวชี้วัดที่ 2.1 การเบิกจ่ายทุนอุดหนุนการวิจัย ตัวชี้วัดที่ 2.2 การประสานงาน ตัวชี้วัดที่ 2.3 กระบวนการติดตามความก้าวหน้า ตัวชี้วัดที่ 2.4 การหนุนเสริมความร่วมมือกับเครือข่าย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ และตัวชี้วัดที่ 2.5 กิจกรรมหนุนเสริมนักวิจัย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยทั้ง 5 ตัวชี้ผ่านเกณฑ์การประเมิน 3. ผลการดำเนินงานของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน พบว่า ตัวชี้วัดที่ 3.1 จำนวนโครงการวิจัยที่สนองความต้องการที่แท้จริงของพื้นที่ 12 โครงการ ตัวชี้วัดที่ 3.2 จำนวนนักวิจัยเพื่อพัฒนาพื้นที่รุ่นใหม่ที่มีส่วนร่วมดำเนินการวิจัย 53 คน ตัวชี้วัดที่ 3.3 จำนวนผลงานวิจัยที่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา 13 โครงการ ตัวชี้วัดที่ 3.4 จำนวนผลงานวิชาการที่เกิดขึ้นและคาดว่าจะเกิดขึ้น 22 ผลงาน ตัวชี้วัดที่ 3.5 จำนวนโครงการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ พร้อมขยายผลสู่การนำไปใช้ประโยชน์ 9 โครงการ และตัวชี้วัดที่ 3.6 จำนวนโครงการวิจัยที่มีการเชื่อมโยงกับการเรียนการสอน การบริการวิชาการ หรือการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 11 โครงการโดยทั้ง 6 ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์การประเมิน

นิรุช บุญฤทธิฐานนท์ และ และสัชฌุกรชษฐ์ เรืองเดชสุวรรณ (2559) ได้พัฒนาระบบและกลไกบริหารงานวิจัย ของมหาวิทยาลัยเอกชนที่เอื้อต่อการวิจัย เชิงพื้นที่ : มหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์นกับ งานวิจัยเพื่อพัฒนาพื้นที่กึ่งเมืองกึ่งชนบท (ตำบลสารภี) จนเกิดการตระหนักร่วม กันถึงปัญหาเร่งด่วนอันสืบเนื่องมาจากลักษณะความเป็นชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท ที่สุดจึงนำไป สู่การพัฒนาเป็นงานวิจัยเชิงพื้นที่ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์น หน่วยงานภาครัฐ และกลุ่มประชาคมในพื้นที่ตำบลสารภี ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงาน กองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เพื่อบูรณาการพันธกิจของแต่ละหน่วยงานในการแก้ไขปัญหา ชุมชนร่วมกัน ผลสรุปของการลงพื้นที่อย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการศึกษาบริบทพื้นฐานของ ระบบการจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ของมหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์นโดยกำหนดวัตถุประสงค์ ไว้อยู่ 2 ประการคือ 1) เพื่อให้เกิดนวัตกรรมเพื่อชุมชนที่เหมาะสมกับตำบลสารภีใน 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และ 2) เพื่อปรับปรุงระบบและกลไกการวิจัยเพื่อ สังคมของมหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์น พื้นที่ในการวิจัยคือ ชุมชนตำบลสารภีในทั้ง 10 หมู่บ้าน โดยใช้ กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในพื้นที่

ผลการดำเนินงานของโครงการฯ จนถึงปัจจุบันกับการพัฒนาระบบและกลไก มหาวิทยาลัย ในช่วงเวลา 1 ปีกับ 6 เดือนตั้งแต่จุดเริ่มต้นในเดือนตุลาคม 2558 พบว่า มีการ เปลี่ยนแปลงในเชิงระบบบริหารงานวิจัยระดับสถาบัน คือ เกิดคณะทำงานเพื่อกำหนดกฎ เกณฑ์และการลดขั้นตอนระเบียบทางการเงิน มีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านการวิจัยเพื่อ การกิจเฉพาะด้าน มีการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยในโครงการชุดอย่างต่อเนื่อง ในส่วนการ พัฒนาพื้นที่ตำบลสารภีได้มีการดำเนินงานวิจัยเป็นเวลา 1 ปีเต็มกับการทำงานผ่านโครงการ วิจัยชุดย่อยทั้งสิ้น 6 โครงการพบว่า เกิดการศึกษาบริบทชุมชนเป็นองค์รวม เกิดกระบวนการ



แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัยและประชาคมในพื้นที่ มีการปรับกระบวนการทำงาน พัฒนาชุมชนที่เห็นชัดเจน รวมถึงได้ค้นพบแนวทางการแก้ไขปัญหาผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนในทุกชุดโครงการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะความเป็นชุมชนกึ่งเมือง กึ่งชนบทโดยตรง เช่น การสืบค้นและรวบรวมประวัติศาสตร์ท้องถิ่นเพื่อค้นหาทุนชุมชน การพัฒนากลุ่มอาชีพที่เข้มแข็ง การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนด้วยเวทีชุมชนที่เน้น การสร้างความร่วมมือมากกว่าการสั่งการ เป็นต้น ทำให้เกิดความเชื่อมโยงการทำงานระหว่าง กันมากขึ้น และปัจจุบันโครงการย่อยในทั้ง 6 โครงการ ยังคงอยู่ระหว่างการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์โครงการฯ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพื้นที่ที่เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย ของแต่โครงการฯ ต่อไป

พรพิมล โรจนโพธิ์ สมชัย พุทธา และ วิวัฒน์ วรวงษ์ (2563) บทบาทของวิสาหกิจเพื่อสังคมในการพัฒนาและการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ ในการผลิตวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์แปรรูป ในกรณีข้าวและพืชทางเลือก ซึ่งเป็นโครงการที่ต้องการแก้ปัญหา ต่าง ๆ ที่รู้มรเ้าเกษตรกร ไม่ว่าจะเป็ปัญหาหนี้สิน ที่ดิน สุขภาพอนามัย และการตลาด โดยในบทความนี้เห็นว่าหลักการในการตอบสนองต่อการแก้ปัญหา คือ พัฒนาการผลิต ในแนวทางเกษตรอินทรีย์เป็นไปตามมาตรฐานการรับรองระหว่างประเทศและผลิตตามความต้องการตลาด ส่งเสริมความเข้มแข็งของเกษตรกรให้พัฒนาสู่การเป็นมืออาชีพ มีการรวมตัวกันเข้มแข็ง สร้างคุณค่าและมูลค่า ผลผลิตด้วยนวัตกรรมการแปรรูป ที่มีการสานประโยชน์ฝ่ายต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทานให้มีการค้าที่มีความเป็นธรรม (Fair Trade) โครงการคาดหวังให้องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นภาคีการพัฒนาที่สามารถเชื่อมประสานการพัฒนา รูปแบบนี้จะก่อให้เกิดพลวัตในการส่งเสริมการเกษตรอินทรีย์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากนาสู่และพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

บุศรา สารเกษ (2555) แนวทางการพัฒนาระบบ กลไก การบริหารจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การศึกษาครั้ง นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพปัจจุบัน ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการในการพัฒนาระบบกลไกการบริหารงานวิจัย รวมทั้งศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการงานวิจัย เพื่อนำไปเป็นแนวทางปรับปรุงระบบกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และครอบคลุมตามความต้องการของผู้ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ศึกษาโดยการสำรวจ (Survey) อาจารย์นักวิจัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง ใช้ขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 390 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิสองชั้น (Two-Stage Stratified Sampling) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์การถดถอย (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษาพบว่าสภาพการบริหารจัดการงานวิจัยปัจจุบัน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามวงจร PDCA สามารถปฏิบัติได้ในระดับดี การกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงานเป้าหมายของการบริหารงานวิจัย สามารถทำได้ค่อนข้างชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการวิจัย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้คุณภาพ แต่ที่สามารถปฏิบัติได้ในระดับปานกลาง ได้แก่ การมี



ส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์สนับสนุนการวิจัยของคณาจารย์ และการสนับสนุนห้องปฏิบัติการวิจัย หน่วยวิจัย หรือศูนย์เครื่องมือสนับสนุนการวิจัย การให้รางวัล ค่าตอบแทน กับนักวิจัยในการตีพิมพ์เผยแพร่ การรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์สังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัย เพื่อเป็นองค์ความรู้ให้คนทั่วไปเข้าใจ และการอำนวยความสะดวกในการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา จากการวิจัย นอกจากนี้ยังต้องการให้พัฒนาระบบ กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยขั้น สุดท้ายของการวิจัยในการนำผลงานวิจัยไปตีพิมพ์เผยแพร่ หรือนำไปใช้ประโยชน์หลังเสร็จสิ้นโครงการแล้วมากที่สุด ทั้งนี้ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาด้านระบบ กลไกการบริหารจัดการงานวิจัย คือ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำวิจัย ที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนา ด้านระบบกลไกการบริหารจัดการงานวิจัย คือ ตำแหน่งทางวิชาการ โดยผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการมีความต้องการในการพัฒนาด้านระบบ กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยต่ำกว่าผู้ที่ไม่ได้ตำแหน่งทางวิชาการ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 ปัจจัยด้านสภาพการบริหารจัดการงานวิจัย ที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาด้านระบบ กลไกการบริหารจัดการงานวิจัย คือ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุดคือเรื่องของเวลา เนื่องจากคณาจารย์ไม่มีเวลาในการทำวิจัยและมีภาระงานอื่นมาก

## 2.7 กรอบการวิจัย

### 2.7.1 กรอบแนวคิดด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยสถาบันวิจัยและพัฒนา เป็นหน่วยจัดการกลางในการบริหารชุดโครงการ โดยให้มีหน่วยบริหารจัดการงานวิจัยย่อย โดยได้พิจารณาคัดเลือกคณะบริหารธุรกิจ นำโดยคณบดีคณะบริหารธุรกิจเป็นหน่วยบริหารจัดการงานวิจัยประเภทชุดโครงการวิจัยเชิงพื้นที่ เพื่อให้การจัดการงานวิจัยภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับการดำเนินการวิจัยประเภทชุดโครงการที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต โดยได้ทำการศึกษารูปแบบการบริหารชุดโครงการนี้ผ่านโครงการวิจัย “กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์” มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ได้กำหนดแนวคิดจัดการงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ของมหาวิทยาลัย ใน 3 ระยะ ได้แก่ ระยะการจัดการต้นน้ำ ระยะการจัดการกลางน้ำ และระยะการจัดการปลายน้ำ ดังนี้

#### 1) ระยะการจัดการต้นน้ำ

- การพัฒนาศักยภาพนักวิจัย เป็นการพัฒนานักวิจัยให้สามารถค้นหาปัญหาการวิจัย ร่วมวิเคราะห์ค้นหาโจทย์และความต้องการของชุมชน แล้วพัฒนาไปสู่การสร้างโจทย์วิจัย พร้อมทั้งสามารถพัฒนาโจทย์วิจัยสู่การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย สร้างเครือข่ายการวิจัยร่วมกับชุมชนและเครือข่ายภาคีที่เกี่ยวข้อง

เพื่อร่วมสนับสนุนการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย และต้องมีการกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมในโครงการวิจัยย่อยเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดผลกระทบ

- การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการงานวิจัย ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะของทีมบริหารจัดการการวิจัย การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ทั้งด้านกิจกรรมและเครื่องมือ การพัฒนาโจทย์การวิจัย การกำหนดหลักเกณฑ์การประกาศทุน การพัฒนาและพิจารณาข้อเสนอโครงการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ การกำหนด TOR และการจัดทำสัญญาเงินทุน

## 2) ระยะเวลาการจัดการกลางน้ำ

- การพัฒนาศักยภาพนักวิจัย เป็นการดูแลติดตามนักวิจัยระหว่างดำเนินการวิจัยเพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการวิจัย และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันผ่านระบบนักวิจัยที่เลี้ยง มีระบบการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน และมีการรายงานผลการประเมินสู่ระดับผู้บริหารและชุมชน ตลอดจนการเสริมสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องให้นักวิจัย

- การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการงานวิจัย ประกอบด้วย การจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนา นักวิจัย การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพของงานวิจัยผ่านกิจกรรมการประชุมนำเสนอ รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานวิจัย ในระยะ 3 เดือน ระยะ 6 เดือน และ ระยะ 9 เดือน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้การดำเนินงานวิจัยให้กับกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์ และกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุนการดำเนินงานวิจัยให้กับนักวิจัย

## 3) ระยะเวลาจัดการปลายน้ำ

- การพัฒนาศักยภาพนักวิจัย เป็นระยะที่สนับสนุนให้นักวิจัยทำการเผยแพร่ผลการวิจัยของตนเองทั้งในรูปแบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน การให้บริการวิชาการ การตีพิมพ์ การนำเสนอผลงานทางวิชาการ การจัดนิทรรศการ และนำนวัตกรรมชุมชนเข้าสู่กระบวนการทรัพย์สินทางปัญญา

- การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการงานวิจัย ประกอบด้วย การสนับสนุนการนำผลงานวิจัยไปเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ การให้เงินสนับสนุนการตีพิมพ์ผลงานวิจัยผ่านกองทุนสนับสนุนงานวิจัยของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสนับสนุนการจัดกิจกรรมการนำเสนอผลงานวิจัยต่อกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์งานวิจัยในพื้นที่

### 2.7.2 กรอบแนวคิดด้านการพัฒนาโจทย์การวิจัย กรอบการวิจัย

1) การศึกษาความเป็นไปได้ของพัฒนาโจทย์การวิจัย และกรอบการวิจัย วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของมะพร้าวนครปฐม และสับปะรด ประจวบคีรีขันธ์

2) จัดเตรียมข้อมูลความพร้อมและความเชี่ยวชาญของนักวิจัยภายในมหาวิทยาลัย ทุนเดิมของมหาวิทยาลัยในการทำงานร่วมกับหน่วยงานและภาคีเครือข่ายในพื้นที่ และสถานการณ์ในการบริหารจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

3) การจัดกิจกรรมเวทีระดมความคิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของงานวิจัย (Stakeholders) เพื่อสืบค้นสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน จุดร่วมของปัญหาและความต้องการที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับต้น ให้ได้มาซึ่งโจทย์วิจัย

4) นำโจทย์การวิจัย มาสังเคราะห์ตีกรอบประเด็นการวิจัย และนำโจทย์การวิจัย มาสังเคราะห์ ตีกรอบประเด็นการวิจัย และนำไปสู่การสร้างกรอบการวิจัยที่ตอบโจทย์การสร้างคุณค่าและมูลค่าจากมะพร้าว จังหวัดนครปฐมและสับปะรดจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมแก่เกษตรกร กำหนดหลักเกณฑ์การประกาศทุน ประกาศทุนวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงข้อเสนอโครงการ กำหนด TOR และสัญญาับทุนการวิจัย





# Research Framework

**โครงการที่ 2** การยอมรับและการใช้งานระบบ  
 บัญชีต้นทุนประกอบอาชีพที่มีต่อประสิทธิภาพ  
 การบริหารจัดการต้นทุนและควมได้เปรียบ  
 ทางการแข่งขันของกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกมะพร้าว

**ชุดโครงการที่ 1** การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้า  
 เกษตร เพื่อเพิ่มมูลค่ามะพร้าวน้ำหอม จังหวัดนครปฐมและ  
 สัมประตในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (6 โครงการย่อย)

**ชุดโครงการที่ 2** เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่ม  
 มูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนจากมะพร้าวน้ำหอมของ  
 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครปฐมและสับปะรด  
 ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์  
 (6 โครงการย่อย)

**โครงการที่ 3** การพัฒนาช่องทาง การจัด  
 จำนวนและระบบโลจิสติกส์เพื่อการเพิ่มมูลค่า  
 ให้กับผลิตภัณฑ์ชุมชนจากมะพร้าวน้ำหอมใน  
 จังหวัดนครปฐมและสับปะรดในจังหวัด  
 ประจวบคีรีขันธ์



**เป้าหมาย**  
 - เครือข่ายเกษตรกรผู้ปลูกมะพร้าวน้ำหอม จ.นครปฐม  
 และผู้สับปะรด จ. ประจวบคีรีขันธ์ 10 กลุ่ม 30 ครัวเรือน  
 - แปลงทดลองปลูกต้นแบบ 1 แปลง  
 - นวัตกรรมเพื่อชุมชน 6 นวัตกรรม

**เป้าหมาย**  
 - วิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์จากมะพร้าว  
 น้ำหอม จ.นครปฐม และสับปะรด  
 จ. ประจวบคีรีขันธ์  
 6 วิสาหกิจชุมชน/ผลิตภัณฑ์

**เป้าหมาย**  
 - กลุ่มเกษตรกรจากชุดโครงการที่ 1 จำนวน  
 10 กลุ่ม  
 - วิสาหกิจชุมชนจากชุดโครงการที่ 2 จำนวน  
 10 วิสาหกิจชุมชน

**โครงการที่ 1** กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้น  
 ถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่มูลค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษากลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของผลิตภัณฑ์ชุมชนจากทรัพยากรพื้นถิ่น โดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่น และเพื่อบริหารจัดการการดำเนินโครงการภายใต้ชุดโครงการ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์” ให้เป็นไปตามผลลัพธ์และผลกระทบตามที่ตั้งไว้ ตลอดจนเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะจากการดำเนินโครงการวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

#### 3.1 วิธีการดำเนินงานวิจัย

สำหรับวิธีการดำเนินงานวิจัย คณะผู้วิจัยได้จำแนกการดำเนินงานออกตามระยะเวลาของการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะแรก (เดือนที่ 1 - 2 ของระยะเวลาการดำเนินงานวิจัยทั้งหมด)** เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและสังเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มผลิตภัณฑ์เป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามที่มีองค์ประกอบทั้งภาคส่วนจังหวัด ตัวแทนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่คุณค่าและผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1) หน่วยจัดการกลางประชุมระดมความคิดเพื่อร่วมกันกำหนดแผนงาน /กิจกรรม/กลไก/เป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของการขับเคลื่อนกลไกในด้านต่างๆที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากในรูปแบบที่มีโครงสร้างการกระจายรายได้ให้กับเศรษฐกิจชุมชนอย่างเป็นธรรม โดยมีหน่วยจัดการย่อย ภายใต้การดูแลของคณะบริหารธุรกิจและมหาวิทยาลัยเป็นตัวกลางที่ขับเคลื่อนความร่วมมือ การสนับสนุน และการเชื่อมต่อห่วงโซ่คุณค่า

2) หน่วยจัดการย่อยและนักวิจัยสำรวจข้อมูลสภาพและข้อมูลบริบทของพื้นที่ สถานการณ์การผลิต ปัญหาและความต้องการของกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกมะพร้าว กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกสับปะรด กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปผลิตภัณฑ์จากมะพร้าว กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปผลิตภัณฑ์จากสับปะรดโดยการสัมภาษณ์ในประเด็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่ม ผลิตภัณฑ์เดิม สถานการณ์การผลิต สถานการณ์ตลาด ปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเพื่อนำมาวิเคราะห์ Network Value Chain และร่างกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าทั้งระบบ



3) หน่วยจัดการกลางและหน่วยจัดการย่อยจัดการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในการดำเนินการวิจัยจากตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ ได้แก่ เกษตรกรกลุ่มเป้าหมาย วิสาหกิจชุมชน กลุ่มเป้าหมาย เกษตรอำเภอ เกษตรจังหวัด พัฒนาชุมชนอำเภอ พัฒนาชุมชนจังหวัด พาณิชย์จังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีผู้ทรงคุณวุฒิร่วมให้ข้อเสนอแนะ

4) ทำสัญญาคู่ขนานระหว่างมหาวิทยาลัยกับนักวิจัยตามกรอบ TOR ที่ได้นำเสนอไว้กับแหล่งทุน

5) หน่วยบริหารจัดการงานย่อย จัดให้มีการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยก่อนการดำเนินงานวิจัยด้วยการปฐมนิเทศนักวิจัย ชี้แจงการดำเนินงานระบบการติดตามตรวจสอบ แนวทางในการลงพื้นที่ การเขียน รายงานความก้าวหน้า โดยหน่วยจัดการย่อยจะมีการกำกับติดตามนักวิจัย ผ่านกิจกรรมการประชุมนำเสนอ รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานวิจัย ในระยะ 3 เดือน ระยะ 6 เดือน และ ระยะ 9 เดือน

**ระยะที่ 2 (เดือนที่ 3 - 10 ของระยะเวลาการดำเนินงานวิจัยทั้งหมด)** รวมทั้งหมด 8 เดือน เป็นการดำเนินงานวิจัยของโครงการวิจัยภายใต้ชุดโครงการวิจัยของมหาวิทยาลัย ตามกรอบวิจัย โดยมีการประเมิน และติดตามผลจากหน่วยจัดการย่อย และหน่วยจัดการย่อยรายงานการดำเนินงานต่อหน่วยจัดการกลางให้ทราบทุกเดือนเพื่อกำกับให้ได้ผลลัพธ์งานวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1) นักวิจัยดำเนินการวิจัยตามกรอบการวิจัย รายงานความก้าวหน้าในระยะการดำเนินงานวิจัย รอบ 3 เดือน รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน เพื่อหน่วยจัดการจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานวิจัย

2) หน่วยจัดการย่อยร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นที่ปรึกษา โครงการวิจัย ประชุมติดตามความก้าวหน้าโครงการวิจัย ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะแก่นักวิจัย รวบรวมผลการดำเนินงานรายงานความก้าวหน้าชุดโครงการนำเสนอต่อหน่วยจัดการกลาง

3) หน่วยบริหารจัดการชุดโครงการวิจัยเชิญชุมชนและหน่วยงานภายนอกที่เป็นภาคีเครือข่าย มาร่วมรับฟังรายงานความก้าวหน้ารอบ 6 เดือน และร่วมให้ข้อเสนอแนะแก่นักวิจัยในการดำเนินงานวิจัย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ และผลกระทบจากงานวิจัยที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูง

4) หน่วยบริหารจัดการชุดโครงการวิจัยรายงานความก้าวหน้าในภาพรวมต่อแหล่งทุน

**ระยะที่ 3 (เดือนที่ 11 - 12 ของระยะเวลาการดำเนินงานวิจัยทั้งหมด)** รวมทั้งหมด 2 เดือน เป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อทดลองขับเคลื่อนกลไกห่วงโซ่คุณค่าใหม่ที่มีโครงสร้างการกระจายรายได้สู่ชุมชนอย่าง ยั่งยืนรวมถึงการสังเคราะห์วิธีดำเนินการและถอดบทเรียน ข้อเรียนรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน of หน่วยบริหารจัดการงานวิจัย

1) การเผยแพร่เพื่อการใช้ประโยชน์ (การตีพิมพ์ ทรัพย์สินทางปัญญา)



2) โครงการวิจัยย่อยและนักวิจัยดำเนินการจัดการบริการทางวิชาการและการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน

3) จัดเวทีนำเสนอผลการดำเนินงานชุดโครงการวิจัย นวัตกรรมจากงานวิจัย จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนเสนอต่อผู้ใช้ประโยชน์งานวิจัยและหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่ ได้แก่ เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ธนาคาร ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ร้านของฝาก พาณิชย์จังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด ททท. เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาและต่อยอดงานวิจัยในอนาคต

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการศึกษากลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์และประมวลผลภาพรวมของการดำเนินงาน จึงได้มีการประเมินผลตอบแทนทางสังคม Social Return on Investment (SROI) ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีการดำเนินงานดังนี้

1) การกำหนดขอบเขตและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์

2) การสร้างแผนที่ผลกระทบ (impact mapping) ประกอบด้วย (1) ปัจจัยนำเข้า (input) คือ ทรัพยากรที่ลงทุนในโครงการ (2) กิจกรรม (activity) คือ การดำเนินงานในโครงการ (3) ผลผลิต (output) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากโครงการ (4) ผลลัพธ์ (outcome) คือ ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการ และ (5) ผลกระทบ (impact) คือ ผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการที่ส่งผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และประเทศ โดยผู้ได้รับประโยชน์ คือ กลุ่มนักลงทุน/องค์กร/ผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นของโครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์

สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบ ก่อนการคำนวณค่าทางการเงิน (financial proxy) นั้น จำเป็นต้องมีการคาดคะเนผลลัพธ์และผลกระทบส่วนเกิน (deadweight) ผลลัพธ์ทดแทน(displacement) ผลจากปัจจัยอื่น (attribution) และอัตราการลดลงของประโยชน์ (drop-off) เพื่อที่จะสามารถกำหนดกรณีฐาน (base case) ได้ คือ รวมเฉพาะคุณค่าทางสังคมที่องค์กรน่าจะมีส่วนสร้างจริงๆ เท่านั้น ซึ่งการวัดมูลค่าของผลลัพธ์ และผลกระทบว่าผู้รับผลประโยชน์จากโครงการก่อให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด จะต้องเข้าใจด้วยว่าอาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเช่นเดียวกัน

3) การกำหนดตัวชี้วัดและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดมูลค่าจากนั้นนำข้อมูลไปแปลงค่าทางการเงิน (financial proxy)

4) นำผลการแปลงค่าทางการเงินที่ได้จากแผนที่ผลกระทบมาคำนวณค่า SROI โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$SROI = \frac{\text{มูลค่าผลประโยชน์ทั้งหมด} - \text{มูลค่าต้นทุนจากการลงทุน}}{\text{มูลค่าต้นทุนจากการลงทุน}}$$

เช่น SROI = 5:1 หมายความว่า เงิน 1 บาทที่ลงทุนไปในโครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ สามารถสร้างผลตอบแทนทางสังคมคิดเป็นมูลค่า 5 บาท



## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษากลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของผลิตภัณฑ์ชุมชนจากทรัพยากรพื้นถิ่น โดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่น และเพื่อบริหารจัดการการดำเนินโครงการภายใต้ชุดโครงการ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์” ให้เป็นไปตามผลลัพธ์และผลกระทบตามที่ตั้งไว้ ตลอดจนเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะจากการดำเนินโครงการวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ โดยสามารถสรุปผลการดำเนินงาน ดังนี้

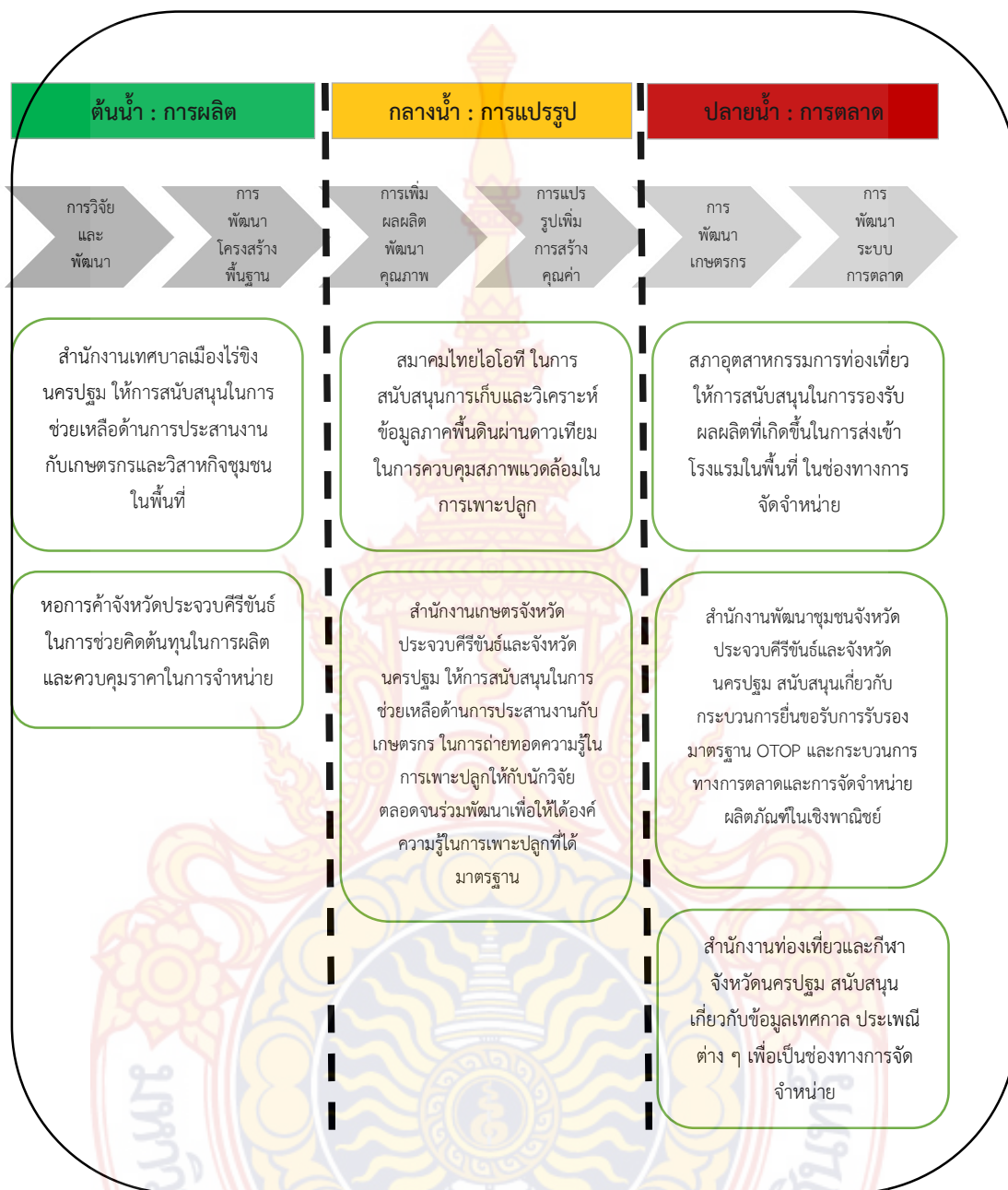
### 4.1 สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในห่วงโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์/สินค้า/บริการของธุรกิจท้องถิ่นทั้งก่อนและหลังสถานการณ์ covid-19

จากจุดเริ่มต้นของการวิจัย คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ภาคีที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตั้งแต่ภาคีต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ บทบาท/หน้าที่สำคัญของแต่ละภาคีที่มีต่อห่วงโซ่อุปทานสามารถ โดยมีหน่วยงานที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 7 หน่วยงาน ได้แก่

- 1) สำนักงานเกษตรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์และจังหวัดนครปฐม
- 2) หอการค้าจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- 3) สมาคมไทยไอโอที
- 4) สภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
- 5) สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์และจังหวัดนครปฐม
- 6) สำนักงานท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดนครปฐม
- 7) สำนักงานเทศบาลเมืองไร่ขิง นครปฐม

โดยสามารถสรุปแนวทางการมีส่วนร่วมได้ดังภาพที่ 4.1





ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์ภาคีที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตั้งแต่ภาคต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ

สำหรับการดำเนินงานพบข้อจำกัด เงื่อนไข อุปสรรคจากการดำเนินงานวิจัย และข้อจำกัด  
เงื่อนไข อุปสรรคจากสถานการณ์ covid-19 ดังนี้

### 1) ข้อจำกัด เงื่อนไข อุปสรรคจากการดำเนินงานวิจัย

- 1.1) ในงานวิจัยบางงานที่ต้องใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ช่วงฝนตกอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เกิดความชื้นและช็อตเสียเป็นจำนวนมาก
- 1.2) ระบบไฟที่มหาวิทยาลัยมีปัญหาทำให้การทดสอบตู้ไม่ต่อเนื่อง
- 1.3) ระบบอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยต้องมีการเข้าระบบก่อนการใช้งานการใช้งาน ทำให้การพัฒนาโปรแกรมในการติดตามการทำงานของตู้ควบคุมอุณหภูมิทำได้ยาก
- 1.4) ช่วงเวลาของทีมนักวิจัยและกลุ่มผู้ประกอบการว่างไม่ตรงกัน ทำให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานบ้างในบางช่วง

### 2) ข้อจำกัด เงื่อนไข อุปสรรคจากสถานการณ์ covid-19

- 2.1) เนื่องจากมีภาวะโรคระบาด โควิด 19 จึงทำให้การจัดประชุมเพื่อสังเคราะห์ข้อมูลในการสำรวจวัตถุดิบ ที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์เกลือจากน้ำสับปะรดเป็นไปได้อย่างจึงใช้การลงพื้นที่และสัมภาษณ์กลุ่มสมาชิกซึ่งได้นำมา 1) ข้อมูลจากการสังเคราะห์วัตถุดิบที่มีอยู่ 2) ปัญหาและความต้องการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 3) สถานภาพ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และ 4) ได้ข้อมูลที่ใช้ในการออกแบบเป็นผลิตภัณฑ์เกลือจากน้ำสับปะรดต้นแบบ
- 2.2) จากการดำเนินการศึกษาวิจัยโครงการโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์พาสัปะรดสินค้า OTOP ประเภทอาหารเพื่อยกระดับมาตรฐานห้า ดาว ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ นั้นพบว่า ปัญหาอุปสรรคคือ ผู้ประกอบการประสบปัญหาสถานการณ์โรคระบาด COVID 2019 ทำให้มีผู้ประกอบการเลิกกิจการ และไม่สามารถติดต่อ ผู้ประกอบการได้ ผู้วิจัยจึงหาผู้ประกอบการรายใหม่ แทนผู้ประกอบการรายเดิม ส่วนกระบวนการศึกษาวิจัยผู้วิจัยสามารถดำเนินการได้ตามแผนการศึกษาวิจัยและวัตถุประสงค์ของโครงการที่สอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนดในโครงการทุกขั้นตอน
- 2.3) เนื่องจากสถานการณ์ Covid-19 ทำให้การรวมกลุ่มเกษตรกรเป็นไปได้อย่าง และมีเกษตรกรบางส่วนไม่สามารถเข้าร่วมได้ จึงต้องมีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างร่วมด้วย รวมถึงมีการแก้ไขปัญหาการจัดอบรมบัญชีต้นทุนประกอบอาชีพแบ่งเป็น 2 โซน ตามสภาพพื้นที่และความสะดวกของเกษตรกร

### 1) ผลการวิเคราะห์ Network Value Chain กลุ่มสับประรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

| ผู้ขายเมล็ดพันธุ์ ปุย                     | ผู้ปลูก  | ผู้รวบรวม  | ผู้กระจายสินค้า   | ผู้แปรรูปขั้นต้น   | ผู้แปรรูปขั้นสุดท้าย  | ผู้ขาย   |
|---|--|--|---|--|---|--|
| <p>กล้าพันธุ์<br/>คุณสันติ ผลิตใช้เอง</p> | <p>ผู้ปลูก : คุณสันติ<br/>ปลูก : สับประรด<br/>ปริมาณ : 15 ไร่ 4 ไร่-20 ต้นผู้<br/>ปลูก : วิสาหกิจชุมชนกลุ่ม<br/>พัฒนาบาทาสตรีบ้านหนอง<br/>ปูหลก<br/>ปลูก : สับประรด<br/>ปริมาณ : 334 ไร่</p> | <p><b>ผู้รวบรวม 1 :</b> คุณรุ่งเรือง<br/>ปริมาณ 100 กิโลกรัม/วัน<br/>Specification : ขนาดใหญ่ 8<br/>ขีดขึ้นไป ขนาดเล็ก 5 ขีด ขนาด<br/>ลูกกรอก 2.5 ขีด<br/><b>ผู้รวบรวม 2 :</b> โรงงานกุยบุรี<br/>ผลไม้กระป๋อง<br/>ปริมาณ 300 ต้น/วัน<br/>Specification : ขนาดใหญ่ 8<br/>ขีดขึ้นไป ขนาดเล็ก 5 ขีด ขนาด<br/>ลูกกรอก 2.5 ขีด<br/><b>ผู้รวบรวม 2 :</b> แมงคุณระพีณ,<br/>คุณกานต์<br/>ปริมาณ 30 ต้น/วัน<br/>Specification : ขนาดใหญ่ 8<br/>ขีดขึ้นไป ขนาดเล็ก 5 ขีด ขนาด<br/>ลูกกรอก 2.5 ขีด<br/><b>ผู้รวบรวม 3 :</b> กลุ่มสมาชิก.<br/>วิสาหกิจชุมชนฯ<br/>ปริมาณ: 2,338,000 กก<br/>Specification: ลูกสับประรดแบ่ง<br/>ตามเกรด ขนาด และความแก่<br/>ตามที่กำหนดไว้ กับโรงงาน 1.<br/>ขายปลีกก่อนเข้าโรงงาน 2.ลูก<br/>ขนาดใหญ่กว่า 10 ซม. 3.ลูกเล็ก<br/>กว่า 10 ซม. 4.นำ แบน แกรน<br/>เสี่ย</p> | <p><b>ตลาดภายในพื้นที่</b><br/>ผู้กระจาย 1 : แม่ค้าขายผลสด<br/>กระจาย ตลาดนัดในเขต<br/>เพชรบุรี-หัวหิน<br/>ปริมาณ 100 กิโลกรัม/วัน<br/>กระจาย<br/><b>ตลาดภายนอกพื้นที่</b><br/>ผู้กระจาย 2 : โรงงานกุยบุรี<br/>ผลไม้กระป๋อง<br/>ผู้กระจาย 3 : ผู้ค้ารับซื้อเพื่อค้า<br/>ปลีก (ผลสด)<br/>ปริมาณ : 10% 233,800กก<br/>ผู้กระจาย 4 : โรงงาน<br/>อุตสาหกรรม<br/>ปริมาณ : 80% 1870,400 กก<br/>ผู้กระจาย 5 : กลุ่มสมาชิก.<br/>วิสาหกิจชุมชนฯ<br/>ปริมาณ : 10% 233,800 กก</p> | <p><b>ผู้แปรรูปขั้นต้น 1 :</b> แม่รับซื้อสับประรด<br/>แปรรูป ปอก หั่น ชิ้นเล็ก<br/>วัตถุดิบที่ใช้ : สับประรดขนาดลูกกรอก<br/>ปริมาณการผลิต : 10 ต้น/วัน<br/>มาตรฐานการผลิต : เอาแต่เนื้อสับประรด<br/><b>ผู้แปรรูปขั้นต้น 2 :</b> เกษตรกร และโรงงาน<br/>สับประรด ทำสับประรดกวน และขนมปังปีป<br/>วัตถุดิบที่ใช้ : สับประรด<br/>ปริมาณการผลิต : ตามปริมาณวัตถุดิบใน<br/>ฤดูกาล<br/>มาตรฐานการผลิต : มาตรฐานโรงงาน ทำให้<br/>รสชาติ และความ<br/>เหนียวของสับประรดกวน ไม่เหม็นกะฉนดกับ<br/>ผลิตภัณฑ์ พายสับประรด<br/><b>ผู้แปรรูปขั้นต้น 3 :</b><br/>-บ.กุยบุรีผลไม้กระป๋องฯ<br/>-บ.เจริญอุตสาหกรรมสับประรดฯ<br/>-บ.เน.เซอร์วิซฟู้ดจำกัด<br/>-บ.ทริโก้<br/>แปรรูป : สับประรดกระป๋อง<br/>น้ำสับประรด, ฝรั่งสด<br/>วัตถุดิบที่ใช้ : ลูกขนาดใหญ่มากกว่า 10 ซม.<br/>ลูกขนาดใหญ่มากกว่า 10 ซม.<br/>ปริมาณการผลิต : .....<br/>มาตรฐานการผลิต : GMP/ HACCP/<br/>HALAL<br/><b>ผู้แปรรูปขั้นต้น 4 :</b> กลุ่มแม่บ้าน<br/>เกษตรกรร่องแก้ว<br/>แปรรูป : สับประรดเป็นสับประรดกวน<br/>วัตถุดิบที่ใช้ : สับประรดพันธุ์ปัตตาเวีย<br/>ปริมาณการผลิต -<br/>มาตรฐานการผลิต : 1. มาตรฐาน<br/>ผลิตภัณฑ์ชุมชน (ม.ช.) 2. ฮาลาล</p> | <p><b>ผู้แปรรูปขั้นสุดท้าย 1 :</b> โรงงาน<br/>แปรรูป : อบแห้งใส่กระป๋อง<br/>วัตถุดิบที่ใช้ : สับประรดสับ<br/>ปริมาณการผลิต : 50 ต้น/วัน<br/>มาตรฐานการผลิต : อบให้แห้ง/ใส่น้ำเชื่อม<br/><b>ผู้แปรรูปขั้นสุดท้าย 2 :</b> กลุ่มวิสาหกิจ 3<br/>กลุ่มเป้าหมาย<br/>แปรรูป : ขนมซีสเค้ก<br/>วัตถุดิบที่ใช้ : ขนมปังปีป<br/>ไส้ได้สับประรดกวน<br/>ปริมาณการผลิต : สับประรดห่อละ<br/>1 ปีป<br/>มาตรฐานการผลิต : บรรจุกล่องพลาสติก<br/>เพื่อจำหน่าย<br/><b>ผู้แปรรูปขั้นสุดท้าย 3 :</b> กลุ่มสมาชิก.<br/>วิสาหกิจชุมชนฯ<br/>แปรรูป : 1.น้ำสับประรด 2.สับประรดกวน<br/>วัตถุดิบที่ใช้ : สับประรด ที่มีลักษณะ เม่า<br/>แบน แกรน เสี่ย<br/>ปริมาณการผลิต : -<br/>มาตรฐานการผลิต : GMP/HACCP/อย.<br/><b>ผู้แปรรูปขั้นสุดท้าย 4 :</b> กลุ่มแม่บ้าน<br/>เกษตรกรร่องแก้ว<br/>แปรรูป : ได้สับประรดกวน เป็น<br/>1.ขนมปังซีสเค้กไส้สับประรด2.แครกเกอร์<br/>ไส้สับประรด 3.ขนมปังอิงลิชไส้สับประรด<br/>วัตถุดิบที่ใช้ : 1.ขนมปังซีสเค้กไส้สับประรด<br/>(ขนมปังซีสเค้ก+สับประรดกวน) 2.แครก<br/>เกอร์ไส้สับประรด (แครกเกอร์+สับประรด<br/>กวน) 3.ขนมปังอิงลิชไส้สับประรด<br/>(ขนมปังอิงลิช+สับประรดกวน)<br/>ปริมาณการผลิต : 1,000 กล่อง ต่ออาทิตย์<br/>(คละแบบ)<br/>มาตรฐานการผลิต : 1. มาตรฐาน<br/>ผลิตภัณฑ์ชุมชน (ม.ช.) 2. ฮาลาล</p> | <p><b>ผู้ขาย 1 :</b> โรงงาน<br/>ขาย : สับประรด<br/>อบแห้ง<br/>ปริมาณ : 100 ห่อ/วัน<br/>ขายที่ : ทารด<br/>ร้านขายของฝาก บีม<br/>โนเนตพื้นที่จังหวัด<br/>ประจวบ<br/><b>ผู้ขาย 2 :</b> กลุ่มวิสาหกิจ 3 กลุ่มเป้าหมาย<br/>ขาย : ขนมซีสเค้ก<br/>ปริมาณ : สับประรดห่อละ 1 ปีป<br/>ขายที่ : งานแสดงสินค้า ของ<br/>ภาครัฐและตลาดในพื้นที่<br/><b>ผู้ขาย 3 :</b> กลุ่มสมาชิก<br/>วิสาหกิจชุมชนฯ<br/>ขาย : น้ำสับประรด<br/>ปริมาณ: -<br/>ขายที่ : ศูนย์ OTOP ขายออนไลน์<br/><b>ผู้ขาย 4 :</b> กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่องแก้ว<br/>ขาย : 1.ขนมปังซีสเค้กไส้สับประรด2.<br/>แครกเกอร์ไส้สับประรด 3.ขนมปังอิงลิชไส้<br/>สับประรด<br/>ปริมาณ: -<br/>ขายที่ไทย : 1. หน้าร้าน 2. ฝากขาย<br/>ร้านค้าพันธมิตร 3. Online</p> |

ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ Network Value Chain กลุ่มสับประรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์



2) ผลการวิเคราะห์ Network Value Chain กลุ่มมะพร้าวน้ำหอม จังหวัดนครปฐม

| ผู้ขาย   | ผู้ปลูก  | ผู้รวบรวม   | ผู้กระจายสินค้า | ผู้แปรรูปขั้นต้น   | ผู้แปรรูปขั้นสุดท้าย  | ผู้ขาย  |
|--|--|---|-----------------|--|---|---|
| <p>1.ปุ๋ยอินทรีย์อัดเม็ด</p> <p>2.กระถางขุยมะพร้าว</p> <p>3.ถาดอัดแห้ง</p> | <p>ผู้ปลูก 1 : กลุ่มชุมชนบางไทรป่า<br/>ปลูก : มะพร้าว</p> <p>ผู้ปลูก 2 : ชุมชนหัวทหลง<br/>ปลูก : มะพร้าว</p> <p>ผู้ปลูก 3 : กลุ่มแม่บ้าน อ.สามพราน<br/>ปลูก : มะพร้าว</p> <p>ผู้ปลูก 4 : ชุมชนบางระกำ<br/>ปลูก : มะพร้าว</p> <p>ผู้ปลูก 5 : ชุมชนคลองนกกระทุง<br/>ปลูก : มะพร้าว</p> <p>ผู้ปลูก 6 : ชุมชนวัดไร่ขิง<br/>ปลูก : มะพร้าว ส้มโอ ข้าว</p> <p>ผู้ปลูก 7 : ชุมชนวัดหอมศรีดี<br/>ปลูก : ข้าว ส้มโอ มะพร้าว</p> <p>ผู้ปลูก 8 : กลุ่มแม่บ้านวัดท่าซุด<br/>ปลูก : ข้าว ไข่ มะพร้าว</p> <p>ผู้ปลูก 9 : ชุมชนวัดทรงคนอง<br/>ปลูก : ข้าว ส้มโอ มะพร้าว</p> <p>ผู้ปลูก 10 : ชุมชนเกาะลัดดีเอ็น<br/>ปลูก : ข้าว ส้มโอ มะพร้าว</p> <p>ผู้ปลูก 11 : คุณทุน ศรีจิววย<br/>ปลูก/เลี้ยง มะพร้าว ปริมาณ 2 ไร่</p> <p>ผู้ปลูก 12 : คุณสาธิต เขียวแสวง<br/>ปลูก/เลี้ยง มะพร้าว ปริมาณ 2 ไร่</p> <p>ผู้ปลูก 13 : คุณมานะ สละกิจ<br/>ปลูก/เลี้ยง มะพร้าว ปริมาณ 1 ไร่</p> <p>ผู้ปลูก 14 : คุณดำรง พุทธิดีสุข<br/>ปลูก/เลี้ยง มะพร้าว ปริมาณ 1 ไร่</p> <p>ผู้ปลูก 16 : สวนมะพร้าวน้ำหอมในอำเภอบางแพ<br/>ปลูก/เลี้ยง มะพร้าวรวม 200 ไร่</p> | <p>พ่อค้าคนกลาง<br/>รวบรวม(1) มะพร้าวแยกลูก<br/>ปริมาณ 200 ลูก<br/>Specification ขนาดใหญ่<br/>ขนาดเล็ก แก่</p> <p>พ่อค้าคนกลาง<br/>รวบรวม(2) มะพร้าวแยกลูก<br/>ปริมาณ 200 ลูก<br/>Specification ขนาดใหญ่<br/>ขนาดเล็ก แก่</p> <p>พ่อค้าคนกลาง<br/>รวบรวม(3) มะพร้าวแยกลูก<br/>ปริมาณ 150 ลูก<br/>Specification ขนาดใหญ่<br/>ขนาดเล็ก แก่</p> <p>กลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา<br/>รวบรวม (4) มะพร้าว น้ำหอมแก่<br/>ปริมาณ 100 ผล/ครั้ง/เดือน<br/>Specification ไม่ระบุขนาดผล แต่<br/>ต้องเป็นผลแก่</p> <p>กลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา<br/>รวบรวม (5) มะพร้าวแกง<br/>ปริมาณ 100 ผล/ครั้ง/เดือน<br/>Specification ไม่ระบุขนาดผล แต่<br/>ต้องเป็นผลแก่</p> <p>กลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา<br/>รวบรวม (6) มะพร้าวน้ำหอม<br/>ปริมาณ 100 ผล/ครั้ง/เดือน<br/>Specification ไม่ระบุขนาดผล</p> |                 | <p>กลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบล<br/>ลำพญา</p> <p>แปรรูป มะพร้าวหั่นฝอย<br/>วัตถุดิบที่ใช้ มะพร้าว<br/>น้ำหอมแก่ และมะพร้าว<br/>แกง</p> <p>ปริมาณการผลิต 50<br/>กิโลกรัมต่อวัน</p> <p>กลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบล<br/>ลำพญา</p> <p>แปรรูป มะพร้าวหั่นชิ้น<br/>วัตถุดิบที่ใช้ มะพร้าว<br/>น้ำหอม</p> <p>ปริมาณการผลิต 30<br/>กิโลกรัมต่อวัน</p> | <p>ผู้แปรรูปขั้นสุดท้าย 1 : เกษตรกรในกลุ่มชุมชน<br/>แปรรูป : 1.แปรรูปปุ๋ยโดยใช้เครื่องอัดเม็ด<br/>2.แปรรูปกระถางดินหรือซีพีรูปแบบและ<br/>แม่พิมพ์ 3.แปรรูปโต๊ะใช้เครื่องอัดแห้งงาน<br/>มาตรฐานการผลิต : Domestic grade</p> <p>ผู้แปรรูปขั้นสุดท้าย 2 : เกษตรกรในกลุ่มชุมชน<br/>แปรรูป : 1.แปรรูป น้ำมะพร้าว น้ำหอมบรรจุ<br/>ขวด 2.แปรรูปของเล่นจากไม้มะพร้าว 3.แปรรูป<br/>ของใช้ของตกแต่งจากกลาสมะพร้าว</p> <p>วัตถุดิบที่ใช้ : 1.ใช้น้ำมะพร้าว และเนื้อไม้ทำ<br/>น้ำดื่ม 2.ใช้ต้นมะพร้าวที่ล้มจากอายุแปรรูป<br/>3.ใช้กลาสมะพร้าว ต้นมะพร้าวรวมแปรรูป<br/>ปริมาณการผลิต 1,000 ลูก ต่ออาทิตย์<br/>กลาสมะพร้าวจะเสียจากการแปรรูป<br/>ไม้มะพร้าวจะได้จากไม้มะพร้าวที่แก่<br/>และจะล้มเองตามธรรมชาติ</p> <p>มาตรฐานการผลิต : Domestic grade<br/>กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจิววย<br/>แปรรูป น้ำส้มมะพร้าวสกัดเย็น<br/>วัตถุดิบที่ใช้ ไม้มะพร้าว<br/>ปริมาณการผลิต 40-80 ขวด<br/>มาตรฐานการผลิต<br/>ผลิตทำในครัวเรือน<br/>ยังไม่รองรับมาตรฐาน</p> <p>กลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา<br/>แปรรูป มะพร้าวคั่ว<br/>วัตถุดิบที่ใช้ มะพร้าว น้ำหอมแก่ และมะพร้าว<br/>แกง</p> <p>ปริมาณการผลิต 50 กิโลกรัมต่อวัน<br/>มาตรฐานการผลิต โอท็อป 4 ดาว<br/>มะพร้าวอ่อนแก้ว ลูกก๊วย ทยไทย<br/>แปรรูป มะพร้าวแก้ว<br/>วัตถุดิบที่ใช้ มะพร้าว น้ำหอม<br/>ปริมาณการผลิต 30 กิโลกรัมต่อวัน</p> | <p>กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจิววย<br/>ขายอะไร น้ำส้มมะพร้าวสกัดเย็น<br/>ปริมาณ ต่ำกว่า 10,000บ./เดือน<br/>ขายที่ไหน ตลาดนัดจิววย ตลาด<br/>นัดนครปฐม</p> <p>กลุ่มเมี่ยงคำลำพญา<br/>ขายอะไร มะพร้าวคั่ว<br/>ปริมาณ 50 ลูกต่อวัน, ลูกละ 1<br/>กิโลกรัม</p> <p>ขายที่ไหน ตลาดน้ำลำพญา,<br/>ช่องทางออนไลน์, ร้านอาหารไทย<br/>ในประเทศนิวซีแลนด์ (60 กิโลกรัม<br/>ต่อเดือน)</p> <p>กลุ่มเมี่ยงคำลำพญา<br/>ขายอะไร เมี่ยงคำสมุนไพร<br/>ปริมาณ 100 ชุดต่อวัน/ขนาด<br/>ราคา 25, 50, 100 และ 200 บาท</p> <p>ขายที่ไหน ตลาดน้ำลำพญา,<br/>ช่องทางออนไลน์</p> |

ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ Network Value Chain กลุ่มมะพร้าวน้ำหอม จังหวัดนครปฐม

## 4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของ stakeholder ในห่วงโซ่อุปทาน

### ผลการวิเคราะห์ Stake holder analysis

#### 1) วิเคราะห์ Stake holder analysis กลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

จากการวิเคราะห์ความสำคัญในด้านของข้อดี ข้อด้อย ของแต่ละภาคีที่เข้ามาเกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน ในกลุ่มของการออกแบบระบบระบบสารฟาร์มโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งสำหรับสับปะรด การพัฒนาเครื่องเซาะร่องและให้ปุ๋ยน้ำ สับปะรดพันธุ์สยามโกลด์ และพัฒนาเครื่องควบคุมอุณหภูมิสำหรับบ่มไวน์สับปะรด พบบทบาทที่ขาดหายไปในช่วงโซ่ คือ การควบคุมคุณภาพของผลผลิตให้มีคุณภาพสูงสุด และได้มาตรฐานเดียวกัน ซึ่งเกิดจากการที่เกษตรกรปลูกโดยอาศัยธรรมชาติเป็นหลัก และใช้ความรู้จากประสบการณ์ที่สะสมมาในการคัดคุณภาพของสินค้า โดยหากมีบทบาทนั้นเพิ่มเข้ามาในช่วงโซ่ จะส่งผลให้เกษตรกรมีแนวทางในการควบคุมผลผลิตให้ได้มาตรฐานเดียวกัน และเป็นการลดต้นทุนการผลิต สร้างรายได้เพิ่มมากขึ้นภายใต้ทรัพยากรคงเดิมที่มีอยู่ แต่อาจต้องมีการลงทุนในส่วนของเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นในระยะแรก และการทำความเข้าใจของเกษตรกรในการผสมผสานเทคโนโลยีในการเพาะปลูก โดยหากต้องการจัดการทุกบทบาทในช่วงโซ่ บทบาทไหนที่จัดการยากที่สุด คือ การลดต้นทุนการผลิต เนื่องจากเกษตรกรไม่สามารถเรียกร้องการขึ้นราคาของผลผลิตได้ตามที่ต้องการ เนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านการประมาณราคากลางของสภาอุตสาหกรรมจังหวัด

สำหรับในกลุ่มของการแปรรูปในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์พายสับปะรด สินค้า OTOP ประเภทอาหารเพื่อยกระดับมาตรฐาน ห้า ดาว ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีผู้แปรรูปขั้นสุดท้าย กลุ่มวิสาหกิจเป้าหมายจำนวน 3 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 1) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนห้วยยาง 2) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนรวบรวมมะพร้าวทับสะแกและแปรรูป และ 3) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพลายงามพบว่า บทบาทไหนที่ขาดไปในช่วงโซ่ ของกลุ่มวิสาหกิจเป้าหมายจำนวน 3 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน คือ การพัฒนาคุณภาพและบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์พายสับปะรดที่สอดคล้องกับความต้องการตลาดสมัยใหม่และเป็นเอกลักษณ์ของพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งมีพื้นที่เพาะปลูกสับปะรดมากที่สุดในประเทศไทย เนื่องจากผู้ประกอบการขาดความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์พายสับปะรดและบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยหากมีบทบาทนั้นเพิ่มเข้ามาในช่วงโซ่ จะส่งผลให้ผู้ประกอบการกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาศักยภาพเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ บรรจุภัณฑ์ ที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์พายสับปะรด รูปแบบใหม่ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคและตลาดปัจจุบัน หากพิจารณาถึงการจัดการทุกบทบาทในช่วงโซ่ บทบาทที่จัดการยากที่สุด คือ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ พายสับปะรด และกระบวนการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์และความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากผู้ประกอบการขาดความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ บรรจุภัณฑ์ ที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์พายสับปะรด รูปแบบใหม่ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคและตลาดปัจจุบันอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีข้อจำกัดคือ การเข้าถึงแหล่งความรู้ และกระบวนการและโอกาสการเรียนรู้และฝึกทักษะ และงบประมาณในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ และหากพิจารณาถึงในเรื่องการสร้างนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จากการลงพื้นที่สัมภาษณ์ตัวแทน

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่องแก้ว ตำบลเกาะหลัก อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านทุ่งเคล็ด ตำบลศาลาลัย อำเภอสามร้อยยอด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลและปัญหาของกระบวนการผลิต กระบวนการแปรรูป และการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่กลุ่มแม่บ้านทั้ง 2 ได้ทำการผลิตเพื่อจัดจำหน่าย โดยข้อมูลของทั้ง 2 กลุ่ม ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ในด้านของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ นักท่องเที่ยว วิทยุทำงานที่ชื่นชอบการรับประทานขนมและซื้อเพื่อเป็นของฝาก สำหรับในกระบวนการผลิต มีการรับสับปะรดสดมาจากเกษตรกรซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มแม่บ้านมาแปรรูปเป็นสับปะรดกวน เพื่อนำไปบรรจุเป็นสับปะรดกวนและผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีสับปะรดกวนเป็นส่วนประกอบ เพื่อจัดจำหน่ายอีกด้วย ทั้งนี้สามารถจัดกลุ่มแม่บ้าน เป็น “ผู้แปรรูปขั้นต้น” เมื่อกลุ่มแม่บ้านทำการแปรรูปสับปะรดสด เป็นสับปะรดกวนเรียบร้อยแล้ว กลุ่มแม่บ้านจะทำการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการแปรรูปสับปะรดเป็น ขนมปังชีสเค้กไส้สับปะรด, แครกเกอร์ไส้สับปะรด และขนมปังอิงลิชไส้สับปะรด โดยกลุ่มแม่บ้านไม่ได้ทำการผลิตขนมปังที่เป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ที่กล่าวมาข้างต้นด้วยตนเอง ในด้านของต้นทุนในการผลิตวัตถุดิบหลักในการผลิตได้แก่สับปะรดพันธุ์ปัตตาเวีย มีราคาสูงขึ้นมากจากปีที่ผ่านมา แต่ผู้ประกอบการยังตรึงราคาขายเอาไว้ โดยผู้ประกอบการจะมีการตั้งราคาสินค้าโดยบวกเพิ่มหนึ่งเท่าตัว สำหรับเป็นราคาขาย และโครงการสุดท้ายการพัฒนาผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มพัฒนาบทบาทสตรีบ้านหนองบุหลก ตำบลบ่อนอก อ.เมือง จ.ประจวบคีรีขันธ์ พบว่า บทบาทที่ขาดไปในห่วงโซ่ คือ ผู้แปรรูปขั้นสุดท้ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากโดยส่วนใหญ่เกษตรกรปลูกสับปะรดส่งโรงงานอุตสาหกรรม 80 % ได้แก่ บ.กฤษบุรีผลไม้ กระจ่าง, บ.เจริญพุดสุดสาทรกิจฯ, บ.เนเชอรัลฟรุ้ตจำกัด, และ บ.ทริปโก้ และการขายผลสดจากไร่โดยมีผู้ค้ามารับเพื่อนำไปค้ำส่ง 10% ซึ่งมีราคาสูงกว่าการส่งสับปะรดสู่โรงงาน และการแปรรูปจากสับปะรดที่เหลือของเกษตรกร ได้แก่ เน่า แบน แกรน เสียและอื่น ๆ เช่นสับปะรดลูกเล็ก และสุกว่า 60% สามารถเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกรได้ แต่เนื่องจากการแปรรูปขั้นสุดท้ายของเกษตรกรนี้เป็นน้ำสับปะรดขาดความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ จึงควรมีการเข้ามาให้คำแนะนำจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนโดยการให้ความรู้ด้านการแปรรูปผลผลิตที่ไม่สามารถสร้างรายได้ ซึ่งหากมีบทบาทนั้นเพิ่มเข้ามาในห่วงโซ่ จะสามารถเพิ่มรายได้ของเกษตรกรจากผลผลิตที่เหลือส่งจากโรงงาน 10% นำมาเพิ่มรายได้ เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (จากน้ำสับปะรด) ผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรด จำนวน 4 สูตร ประกอบด้วย 1) เยลลี่น้ำสับปะรด 2) วุ้นหางจระเข้ในเยลลี่น้ำสับปะรด 3) แก้วมังกรในเยลลี่น้ำสับปะรด 4) ขนุนในเยลลี่น้ำสับปะรด สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ มีงานทำเพิ่มรายได้จากการเกษตร โดยการร่วมผลิตกับสมาชิกกลุ่ม มีตำราการพัฒนาผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรดจำนวน 4 สูตร มีเทคโนโลยีสู่ชุมชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และ กลุ่ม ผู้ประกอบการ และสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับอุดมศึกษา ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และหากต้องจัดการทุกบทบาทในห่วงโซ่ บทบาทที่จัดการยากที่สุด คือ ผู้ขาย/การจัดจำหน่าย เนื่องจาก เกษตรกรยังขาดความรู้หลากหลายในการแปรรูปและการนำการตลาดมาใช้ในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ ขาดโคต้าและการต่อรองกับโรงงานอุตสาหกรรม การขายผลสดแบบปลีกมีความไม่แน่นอนจากผู้รับซื้อด้วยราคาและความต้องการ โดยข้อจำกัด คือ ขาดการส่งเสริมการตลาดสนองความต้องการของลูกค้าได้ (ผลิตภัณฑ์แปรรูป) ผลผลิตส่งโรงงานบางครั้งต้องส่งแฉง/ล้าง



(ตัวแทนผู้รวบรวมและผู้กระจาย)เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการนำส่งโรงงานเอง และความไม่แน่นอนของผู้ค้ารับซื้อเพื่อค้ำปลีก (ผลสด) ปริมาณ 10%

## 2) วิเคราะห์ Stake holder analysis กลุ่มมะพร้าวน้ำหอม จังหวัดนครปฐม

จากการวิเคราะห์ความสำคัญในด้านของข้อดี ข้อด้อย ของแต่ละภาคที่เข้ามาเกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน ในกลุ่มของเทคโนโลยีการผลิตปุ๋ยชีวภาพจากวัสดุเหลือใช้สำหรับผลิตภัณฑ์มะพร้าวน้ำหอม นวัตกรรมกระถางต้นไม้ประหยัดน้ำจากขุยมะพร้าว เครื่องอัดแท่งถ่านกะลามะพร้าวอัดโนมิตีด้วยวิธีอัดเย็น พบบทบาทไหนที่ขาดไปในห่วงโซ่ คือ บทบาทในด้านของผู้รวบรวมและผู้กระจายสินค้าหายไป เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรเป็นผู้ปลูก แปรรูปและขายสินค้าเอง หากมีบทบาทนั้นเพิ่มเข้ามาในห่วงโซ่ ผู้รวบรวมและผู้กระจายสินค้าอาจมีตลาดทั้งในชุมชน นอกชุมชน ภายในจังหวัดและนอกจังหวัด ดังนั้นความต้องการและตลาดจะกว้างมากขึ้น รวมถึงจะมีการพัฒนาในส่วนของสเปคของสินค้าด้วยเช่นกัน แต่กลุ่มเกษตรกรไม่ได้ขายสินค้าโดยตรงไปยังตลาด โดยหากต้องจัดการทุกบทบาทในห่วงโซ่ บทบาทที่จัดการยากที่สุด คือ ขั้นตอนการแปรรูป และควบคุมสเปคให้ได้ตามที่ตลาดต้องการ เพราะ การใช้วิธีการแบบ Manual จึงไม่สามารถควบคุมคุณภาพให้สม่ำเสมอได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดคือ เรื่องของเงินทุน การบริหารจัดการและเครื่องมือที่ตีพอ สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจรัญราย จังหวัดนครปฐม พบว่า บทบาทที่ขาดไปในห่วงโซ่ คือ ผู้กระจายสินค้า และผู้แปรรูปขั้นต้น เนื่องจากปัจจุบัน พ่อค้าคนกลางและผู้แปรรูปขั้นสุดท้ายจะซื้อวัตถุดิบจากหน้าสวนโดยตรง ส่งผลให้ไม่มีตำแหน่งของผู้กระจายสินค้า / ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ที่มีในชุมชนจะรวมทั้งการแปรรูปขั้นต้นและสุดท้ายไว้ในทีเดียว เพื่อลดต้นทุนการผลิต จึงไม่มีบทบาทของผู้แปรรูปขั้นต้น หากมีบทบาทนั้นเพิ่มเข้ามาในห่วงโซ่ จะสามารถสร้างจำนวนและปริมาณการขายได้มากขึ้น โดยอาจติดต่อกับทางผู้แปรรูปทั้งในและนอกพื้นที่มากขึ้น จะส่งผลดีต่อผู้ปลูกและผู้แปรรูปขั้นสุดท้ายหากมีจำนวนการผลิตสินค้ามากขึ้น แต่อาจส่งผลให้ราคาขายสูงขึ้น เนื่องจากต้องใช้ต้นทุนเพิ่มขึ้น หากต้องจัดการทุกบทบาทในห่วงโซ่ บทบาทที่จัดการยากที่สุด คือ ผู้กระจายสินค้าและผู้รวบรวมสินค้า เพราะ ผู้แปรรูปทั้งสองขั้นจะกังวลเรื่องของราคาที่สูงขึ้นเมื่อผ่านคนกลาง ข้อจำกัดคือ ความแตกต่างของราคาขายที่เกิดขึ้นจากหน้าสวนโดยตรง และในด้านของการพัฒนาผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม เพื่อยกระดับสินค้าชุมชนให้สามารถเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน พบว่า บทบาทที่ขาดไปในห่วงโซ่ คือ บทบาทผู้กระจายสินค้า เนื่องจากผู้รวบรวมและผู้แปรรูปขั้นต้นเป็นกลุ่มเดียวกัน และเป็นผู้ไปรับผลผลิตด้วยตนเอง และผู้ปลูกนำผลผลิตมาส่งให้โดยตรง หากต้องจัดการทุกบทบาทในห่วงโซ่ บทบาทที่จัดการยากที่สุด คือ บทบาทผู้ปลูก เพราะ เกษตรกรผู้ปลูกเน้นการผลิตมะพร้าวน้ำหอมผลสด เนื่องจากราคาสูงกว่าการขายแบบผลแก่ ข้อจำกัดคือ กลุ่มเป้าหมายการวิจัยไม่ใช่กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ของเกษตรกรผู้ปลูก ผลผลิตที่นำมาใช้เป็นวัตถุดิบจะเป็นส่วนของผลผลิตที่ขนาดไม่เป็นไปตามมาตรฐานของกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ในช่วงที่ผลผลิตมะพร้าวน้ำหอมผลสดขายได้ในราคาสูง ประมาณช่วงเดือนมีนาคม ถึงเดือนพฤษภาคม เกษตรกรผู้ปลูกจะไม่สามารถส่งมะพร้าวน้ำหอมผลแก่ให้ได้

### 4.3 การสกัดโจทย์วิจัยจากพื้นที่และแนวทางการแก้ไข

จากวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงในห่วงโซ่อุปทาน (pain point) และแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยผ่านกระบวนการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับ key stakeholder ในพื้นที่ สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 4.3.1 การวิเคราะห์สุขภาพธุรกิจของ กลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์สุขภาพธุรกิจของ กลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

| ข้อมูลที่ต้องการทราบเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่จะดำเนินการ  | แนวทางการแก้ไขปัญหา  |
|---|--|
| 1.Pain Point หรือ ปัญหาของเกษตรกร<br>วิสาหกิจพบเจอและต้องการแก้ไข คืออะไร<br><ul style="list-style-type: none"> <li>-ปัญหาอะไร</li> </ul> | 1.คุณภาพของผลิตภัณฑ์ สามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้อีก<br>2.บรรจุภัณฑ์ไม่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์และไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค<br>3.ราคาวัตถุดิบที่มีการขึ้นราคา<br>4.เนื้อสัมผัสและสีของสับปะรดกวนของการผลิตแต่ละครั้งอาจมีความแตกต่างกันเล็กน้อย<br>5.ตราสินค้ายังไม่เป็นที่จดจำถึงเอกลักษณ์ของชุมชน<br>6.บรรจุภัณฑ์ไม่สามารถลดการแตกหักของผลิตภัณฑ์ได้มากเพียงพอ<br>7.บรรจุภัณฑ์ยังไม่สามารถแสดงเอกลักษณ์ของชุมชนและกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจซื้อได้ |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-อะไรทำให้เกิดปัญหา</li> </ul>   | 1.ขาดองค์ความรู้ และทักษะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบูรณาการไปสู่การตลาดและ เครือข่ายของผลิตภัณฑ์ และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ที่ยอมรับของผู้บริโภค<br>2.การพัฒนาตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์ เพื่อแสดงความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนเพื่อสร้างความจดจำแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจซื้อได้   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-ผลลัพธ์ควรออกมาเป็นอย่างไร<br/>หลังจากแก้ปัญหา</li> </ul>   | 1.ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคและทุกช่องทางของการตลาด และสามารถจำหน่ายได้ในเชิงพาณิชย์อย่างเป็นระบบ<br>2.การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนในการผลิตที่น้อยที่สุด และสินค้ามีมาตรฐานเดียวกัน<br>3.การพัฒนาตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์สามารถแสดงอัตลักษณ์ของชุมชนและเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ได้   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-จะแก้ไขปัญหาจาก Pain Point อย่างไร</li> </ul>   | 1.กระบวนการศึกษาวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ จนผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐานOTOP<br>2.พยายามหากระบวนการแปรรูปสับปะรดเพื่อให้เก็บสินค้าไว้ได้นานขึ้น   |

| ข้อมูลที่ต้องการทราบเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่จะดำเนินการ   | แนวทางการแก้ไขปัญหา  |
|--|--|
|  | 3.พยายามหาแหล่งส่งวัตถุดิบเพิ่มเพื่อกระจายความเสี่ยงจากการขึ้นราคาสินค้า<br>4.ทำการทำข้อตกลงราคาซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้า<br>5.ควบคุมมาตรฐานการคัดเลือกวัตถุดิบในการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน<br>6. ใช้หลักการพัฒนาตราสินค้าโดยศึกษาอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาตราสินค้าจากของเดิมให้มีความโดดเด่นและทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายสามารถจดจำได้<br>7. ใช้หลักการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้มีความแข็งแรงสามารถป้องกันการแตกหักของผลิตภัณฑ์ได้ นอกจากนี้ต้องมีความน่าสนใจ แสดงอัตลักษณ์ที่โดดเด่นและกระตุ้นการตัดสินใจซื้อได้และทำอย่างไร<br>8. ศึกษาความต้องการและความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีต่อตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์<br>9. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาพัฒนาต่อยอดทางความคิดออกมาเป็นตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้มากที่สุด รวมถึงต้องสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ได้ด้วย |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2. เกษตรกรหรือผู้ประกอบการมีบทบาทอย่างไรในการร่วมดำเนินการในงานวิจัย</li> </ul>   | 1.มีส่วนร่วมในกระบวนการศึกษาวิจัยโดยการร่วมประเมินคุณภาพผลิตภัณฑ์ในระดับห้องปฏิบัติการ<br>2.รับการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการวิจัย   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3. หน่วยงานภายนอกที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนงานวิจัยให้สำเร็จคือหน่วยงานใดบ้าง</li> <li>• -สนับสนุนเรื่องอะไร สนับสนุนอย่างไร</li> </ul> | 1.บริษัทประชารัฐประจวบคีรีขันธ์<br>2.พัฒนาชุมชนอำเภอทับสะแก<br>3.พัฒนาชุมชนอำเภอปราณบุรี<br>4.สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์<br>5.ทุกหน่วยงานสนับสนุนเกี่ยวกับกระบวนการยื่นขอรับการรับรองมาตรฐาน OTOP และกระบวนการทางการตลาดและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในเชิงพาณิชย์  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4. ข้อมูลสินค้า</li> <li>• - ต้นทุนการผลิตสินค้า</li> <li>• - ราคาขายก่อนการพัฒนา</li> <li>• -ราคาขายสินค้าหลังการพัฒนา</li> </ul>            | 1.สินค้าเดิมเป็นผลิตภัณฑ์ซีคิแซ็ค ใ้สับปะรดกวน มีต้นทุน ก่อ่งละ 25 – 30 บาท ราคาขายก่่งละ 35 บาท หรือ 3 ก่่ง 100 บาท<br>2.สินค้าใหม่ เป็นพายใ้สับปะรดกวน ราคาต้นทุน ก่่งละ 40 บาท รวมราคา บรรจุภัณฑ์ 42 บาท รวมราคาขาย ก่่งละ 250 บาท  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5. ประชาชน คริวเรือน ชุมชน สังคม ได้อะไร(นอกเหนือจากรายได้) หลังจากงานวิจัยขั้นนี้แล้วเสร็จ เช่น ลดมลพิษในชุมชน</li> </ul>                    | 1. มีการกระจายรายได้สู่ชุมชน โดยการซื้อขายวัตถุดิบและเกิดการจ้างงานในชุมชน<br>2.ลดภาวะการอพยพแรงงานเข้าสู่ชุมชนเมือง   |



| ข้อมูลที่ต้องการทราบเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่จะดำเนินการ           | แนวทางการแก้ไขปัญหา  |
|--|--|
|  | 3.มีช่องทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ในชุมชน และกระแสการหมุนเวียนในเชิงเศรษฐกิจในชุมชน<br>4.เกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีในชุมชน<br>5.ลดปัญหาเสพติดในชุมชน  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>6. ความคุ้มค่า</li> </ul> | คุ้มค่า เพราะวัตถุดิบ แรงงาน และเครื่องจักรในการผลิต เป็นสิ่งที่กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรมีอยู่แล้ว จากนั้นนำผลที่ได้จากการวิจัย รวมถึงการศึกษาข้อมูลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการและทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดการตัดสินใจซื้อได้ นอกจากนี้เป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ชุมชน ทำให้เกิดการต่อยอดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่นเพื่อเพิ่มมูลค่าและรายได้ให้กับชุมชน |

#### 4.3.2 การวิเคราะห์สุขภาพธุรกิจของ กลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐม

##### ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์สุขภาพธุรกิจของ กลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐม

| ข้อมูลที่ต้องการทราบเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่จะดำเนินการ   | คำตอบ  |
|--|--|
| 1.Pain Point หรือ ปัญหาของเกษตรกร วิสาหกิจพบเจอและต้องการแก้ไข คืออะไร<br><ul style="list-style-type: none"> <li>-ปัญหาอะไร</li> </ul> | 1. <b>ปุ๋ยอินทรีย์อัดเม็ด</b> ความหลากหลายของวัสดุจากสวน เช่น ต้นฝุ เปลือก กาบ ใบ กะลามู ของมะพร้าว รวมถึงพืชเกษตรอื่นๆจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีความหลากหลายเพื่อนำมาเตรียมเข้ากระบวนการทำปุ๋ย<br>2. <b>กระถางขุยมะพร้าว</b> ขั้นตอนการเตรียมเปลือกมะพร้าวจากวิสาหกิจชุมชน ในกลุ่มเครือข่าย ซึ่งมีจำนวนประมาณ 1.5 – 2 ต้นต่อครั้งการตัด ซึ่งอาจมีความสดและแห้งที่ไม่เหมือนกัน<br>3. <b>ถ่านอัดแท่ง</b> การจัดการกับกะลามะพร้าวแห้ง รวมถึงวัตถุดิบเหลือใช้จากการทำเกษตรอื่นๆ เช่น กิ่งไม้ ผลไม้ที่ร่วงก่อนเก็บเกี่ยว ซึ่งมีจำนวนประมาณ 2 - 3 ต้นต่อวัน อย่างไรก็ตามอย่างไรให้เกิดคุณค่ากับเกษตรกรและผู้ประกอบการ<br>4. ยังไม่เป็นที่รู้จักขาดการทำการตลาด ประชาสัมพันธ์ และการสร้างแบรนด์ เพื่อสื่อสารให้เป็นที่ยอมรับ<br>5. ไม่มีบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ ที่จะใช้ในการส่งเข้ารับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ประจำปี |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-อะไรทำให้เกิดปัญหา</li> </ul>  | 1. วัตถุดิบมีคุณสมบัติเฉพาะตัวบางอย่างที่เป็นอุปสรรคในการนำมาแปรรูป เช่น ความแข็ง เหนียว ชื้น ย่อยยาก  |

| ข้อมูลที่ต้องการทราบเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่จะดำเนินการ  | คำตอบ  |
|---|--|
|   | <p>2. เนื่องจากสินค้าใช้วัตถุดิบและภูมิปัญญาในพื้นที่เป็นหลัก อีกทั้งชาวสวนเป็นคนในพื้นที่เอง สามารถสร้างจุดขายด้วยอัตลักษณ์พื้นที่ชุมชนจิวราย เพื่อก่อเกิดวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน สู่ผลิตภัณฑ์ OTOP</p> <p>3. การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ มีการดำเนินการต่อเนื่องทุกปี และปัจจุบันกลุ่มได้รับคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 4 ดาว หากมีการพัฒนาภาพลักษณ์ของกลุ่มและบรรจุภัณฑ์ และพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่มีศักยภาพเตรียมพร้อมสำหรับการประเมินจะส่งผลให้กลุ่มได้รับคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ในระดับที่สูงขึ้น</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• -ผลลัพธ์ควรออกมาเป็นอย่างไร หลังจากแก้ปัญหา</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ในการแปรรูปวัตถุดิบเหลือทิ้งที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มาลดรายจ่ายและเพิ่มมูลค่าได้</li> <li>2. เพราะ จะเป็นการช่วยยกระดับในทุกห่วงโซ่ ก่อเกิดวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน</li> <li>3. ทำให้กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น สามารถกระจายรายได้ให้กับสมาชิกกลุ่ม</li> <li>4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ในระดับที่สูงขึ้น สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค</li> </ol>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• -จะแก้ไขปัญหามาจาก Pain Point อย่างไร</li> </ul>       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zero waste management หรืออธิบายสั้นๆได้ว่า การทำให้ขยะเหลือน้อยที่สุดและกำจัดที่เหลือด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- <b>ปุ๋ยอินทรีย์อัดเม็ด</b> มีวิธีการเตรียมวัตถุดิบที่ถูกต้องเหมาะสม ใช้เครื่องจักรเข้ามาช่วย ลดเวลาการทำงานของเกษตรกร</li> <li>- <b>กระถางขุยมะพร้าว</b> แปรรูปเปลือกมะพร้าวให้เป็นขุยมะพร้าว จากนั้นนำมาเข้ากระบวนการผลิตกระถางโดยใช้เครื่องจักรเข้ามาช่วย สามารถควบคุมคุณภาพในการผลิตได้</li> <li>- <b>ถ่านอัดแท่ง</b> การทำถ่านอัดแท่งความร้อนสูงเข้ามาช่วย ใช้เครื่องจักรที่ช่วยในกระบวนการขึ้นรูปอัดแท่งถ่าน</li> <li>2. แก้ไข ใช้หลักการออกแบบอัตลักษณ์องค์กร Corporate Identity Design เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ประกอบกับการประชาสัมพันธ์เพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักมากขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบการผลิต ให้มีการพัฒนาเชิงกายภาพ</li> <li>- พัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค โดยใช้อัตลักษณ์ของจิวรายมาออกแบบ</li> <li>- พัฒนาเรื่องการสร้างแบรนด์</li> <li>- ส่งเสริมช่องทางการตลาด</li> </ul> </li> </ol> |

| ข้อมูลที่ต้องการทราบเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่จะดำเนินการ | คำตอบ  |
|--|--|
|  | <p>ลูกค้าจะยอมจ่ายเท่าไร คาดว่าจะสร้างมูลค่าเพิ่มราว 200% จากเดิมน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น 75 cc ราคา 100 บ. หลังจากพัฒนาผลิตภัณฑ์คาดว่าจะขายได้ที่ราคา 200 บ.</p> <p>3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม เพื่อยกระดับสินค้าชุมชนให้สามารถเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน ทำการศึกษาความต้องการของตลาดและศักยภาพของกลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม แนวคิดและรูปแบบที่เฉพาะตัวของกลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา มาจัดสร้างเป็นอัตลักษณ์เพื่อนำไปพัฒนาภาพลักษณ์ของกลุ่มและบรรจุภัณฑ์ และพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่มีศักยภาพเตรียมพร้อมสำหรับการประเมิน smart product และการคิดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์นับเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตของกลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม โดยการนำเอาจุดเด่นของชุมชน มาสร้างอัตลักษณ์ ให้มีเอกลักษณ์ที่ชัดเจน โดดเด่น สวยงาม น่าจดจำ สามารถสื่อสารถึงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปที่มีคุณภาพจากชุมชนได้เป็นอย่างดี และชุมชนสามารถนำอัตลักษณ์ที่ออกแบบ มาประยุกต์ใช้กับสื่อต่าง ๆ และบรรจุภัณฑ์ จะช่วยให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง และเป็นโอกาสของชุมชน ที่จะเพิ่มช่องทางในการทำธุรกิจในเชิงพาณิชย์ได้โดย มีอัตลักษณ์องค์กรที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ของชุมชนที่ได้มาตรฐานการออกแบบ และสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต รวมทั้งมีศักยภาพเตรียมพร้อมสำหรับการประเมิน smart product และการคิดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>และทำอย่างไร 1. ศึกษาความต้องการของตลาดและศักยภาพของกลุ่ม เก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการของตลาดผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป 2. ศึกษาแนวคิดและรูปแบบที่เฉพาะตัวของกลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา มาจัดสร้างเป็นอัตลักษณ์ เพื่อนำไปพัฒนาภาพลักษณ์ของกลุ่มและบรรจุภัณฑ์ โดยจัดการประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อศึกษาประวัติความเป็นมาและเอกลักษณ์ของกลุ่ม และของชุมชนที่เป็นที่ตั้งกลุ่ม รวมทั้งรูปแบบของอัตลักษณ์ชุมชนที่ต้องการ และสื่อประเภทใดที่จะนำอัตลักษณ์ไปใช้ นำเสนอข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มในเชิงคุณภาพ แบบพรรณนา เพื่อนำไปสู่การออกแบบและจัดทำภาพร่าง (Sketch) และ ภาพร่าง 2 มิติ และ 3 มิติ จากนั้นทำการคัดเลือกแบบที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการออกแบบ 3. พัฒนาการออกแบบ เป็นการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขแบบร่าง (Sketch Design) ร่วมกับการประเมินคุณภาพของผลงานการออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และการประเมินความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อผลงานการ</p> |



| ข้อมูลที่ต้องการทราบเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่จะดำเนินการ  | คำตอบ  |
|---|--|
|   | ออกแบบรูปแบบอัตลักษณ์และบรรจุภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้น 4. จัดทำต้นฉบับ (Art Work) เพื่อการผลิต 5. การสร้างต้นแบบ (Prototype) 6. การถ่ายทอดเทคโนโลยี   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2. เกษตรกรหรือผู้ประกอบการมีบทบาทอย่างไรในการร่วมดำเนินการในงานวิจัย</li> </ul>  | ให้ความรู้กับชุมชนและพัฒนา ร่วมกับภาคีเครือข่าย โดยยึดชุมชนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3. ข้อมูลสินค้า</li> <li>• - ต้นทุนการผลิตสินค้า</li> <li>• - ราคาขายก่อนการพัฒนา</li> <li>• -ราคาขายสินค้าหลังการพัฒนา</li> </ul> | <p>-<b>ปุ๋ยอินทรีย์อัดเม็ด</b> ราคาขายหลังการพัฒนา 10 บาท ต่อ กิโลกรัม แต่ได้จำนวนเพื่อนำมาขายมากขึ้นกว่าเดิม</p> <p>-<b>กระถางขุยมะพร้าว</b> กระถางโยมะพร้าวราคา 10-15 บาทต่อกระถาง</p> <p>-<b>ถ่านอัดแท่ง</b> ราคาขายหลังการพัฒนา 25 บาท ต่อ กิโลกรัม</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5. ประชาชน คริวเรือน ชุมชน สังคมได้อะไร(นอกเหนือจากรายได้) หลังจากงานวิจัยชิ้นนี้แล้วเสร็จ เช่น ลดมลพิษในชุมชน</li> </ul>          | <p>พัฒนาจากวัตถุดิบเหลือทิ้งจากการทำเกษตรของกลุ่มชุมชน ลดภาระในการกำจัด หรือ ลดขยะเหลือทิ้งทางภาคการเกษตร ให้ออกไปจากระบบการกำจัดขยะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารจัดการ การใช้นวัตกรรม เกิดองค์ความรู้ระดับชุมชน ต่อยอดผลิตภัณฑ์ต้นน้ำและกลางน้ำ เพิ่มรายได้อย่างน้อย ร้อยละ 10</p> <p>-เพื่อให้รู้สถานะปัจจุบันของสินค้าและธุรกิจว่าอยู่ในสถานะ Survive Sufficient หรือ Sustainable</p> <p>-เพื่อให้มองเห็นอนาคต ตลาด และโอกาส</p> <p>-เพื่อนำไปสู่การลงทุน การเจริญเติบโต และความยั่งยืนของธุรกิจ</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6. ความคุ้มค่า</li> </ul>  | <p>1. คุ้มค่าเนื่องจากการสร้างอาชีพเสริม เพิ่มกระแสเงินสด ลดรายจ่าย ก่อให้เกิดรายได้ สามารถบรรเทาทุกข์ สร้างความสุขให้กับชุมชน</p> <p>2. เนื่องจากปัจจุบันสินค้าที่ผลิตโดยกรรมวิธีธรรมชาติได้รับความนิยม อีกทั้งคุณสมบัติของน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น ยังสามารถต่อยอดสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าทางการตลาดสูงเช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง หรือ ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพได้อีกด้วย</p> <p>3. คุ้มค่า เพราะจะทำให้เกิดการกระจายรายได้ในห่วงโซ่มะพร้าวน้ำหอมในพื้นที่ รวมทั้งมะพร้าวแกง ตั้งแต่เกษตรกรผู้ปลูก ไปจนถึงผู้จำหน่าย นอกจากนี้ การแปรรูปมะพร้าวเป็นส่วนประกอบในเมี่ยงคำสมุนไพร จะช่วยให้เกิดการกระจายรายได้ไปยังเกษตรกรผู้ปลูกสมุนไพรอื่น ๆ ที่เป็นส่วนประกอบในเมี่ยงคำด้วยเช่นกัน</p> |

#### 4.4 ผลการประเมินศักยภาพของชุมชน

เมื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งภายในและภายนอกชุมชน เพื่อประกอบในการพิจารณาาร่วมกันในการวางแผนพัฒนาศักยภาพของกลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

##### กลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกชุมชน กลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

| จุดแข็ง (Strengths)   | จุดอ่อน (Weakness)   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกษตรกรปลูกสับปะรดโดยอาศัยธรรมชาติเป็นหลัก ปลอดภัย</li> <li>2. เอกลักษณ์ของพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งมีพื้นที่เพาะปลูกสับปะรดมากที่สุดในประเทศไทย</li> <li>3. ผลผลิตในพื้นที่มีรสชาติดี เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีความเหมาะสม</li> <li>4. เกษตรกรผู้ปลูกมีความเชี่ยวชาญในอาชีพสูงมีเทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บรรจุภัณฑ์ไม่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์และไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค</li> <li>2. เนื้อสัมผัสและสีของสับปะรดกวนของการผลิตแต่ละครั้งอาจมีความแตกต่างกันเล็กน้อย</li> <li>3. ตราสินค้ายังไม่เป็นที่จดจำถึงเอกลักษณ์ของชุมชน</li> <li>4. บรรจุภัณฑ์ไม่สามารถลดการแตกหักของผลิตภัณฑ์ได้มากเพียงพอ</li> <li>5. บรรจุภัณฑ์ยังไม่สามารถแสดงเอกลักษณ์ของชุมชนและกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจซื้อได้</li> <li>6. ขาดการควบคุมคุณภาพของผลผลิตให้มีคุณภาพสูงสุด</li> <li>7. ผู้ประกอบการขาดความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ บรรจุภัณฑ์</li> </ol> |
| โอกาส (Opportunities)   | อุปสรรค (Threats)  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ สามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้อีก</li> <li>2. มีการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อสร้างความเข้มแข็ง</li> <li>3. สับปะรดเป็นพืชผลทางการเกษตรที่สามารถนำไปแปรรูปได้หลากหลาย</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ราคาวัตถุดิบที่มีการขึ้นราคา</li> <li>2. เกษตรกรไม่สามารถเรียกร้องการขึ้นราคาของผลผลิตได้ตามที่ต้องการ</li> <li>3. การเข้าถึงแหล่งความรู้ และกระบวนการและโอกาสการเรียนรู้และฝึกทักษะ และงบประมาณในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> </ol>   |

### กลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐม

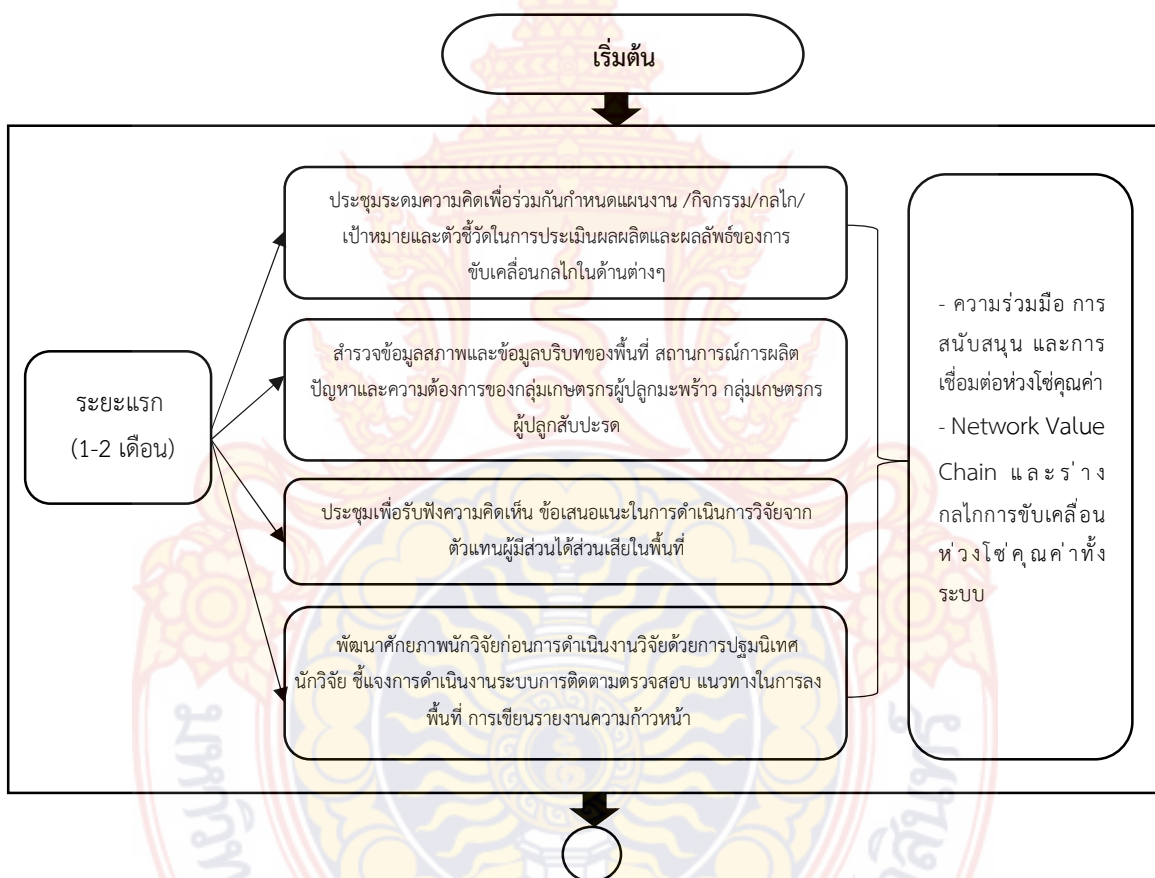
เมื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งภายในและภายนอกชุมชน เพื่อประกอบในการพิจารณาร่วมกันในการวางแผนพัฒนาศักยภาพของกลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1 ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกชุมชน กลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐม

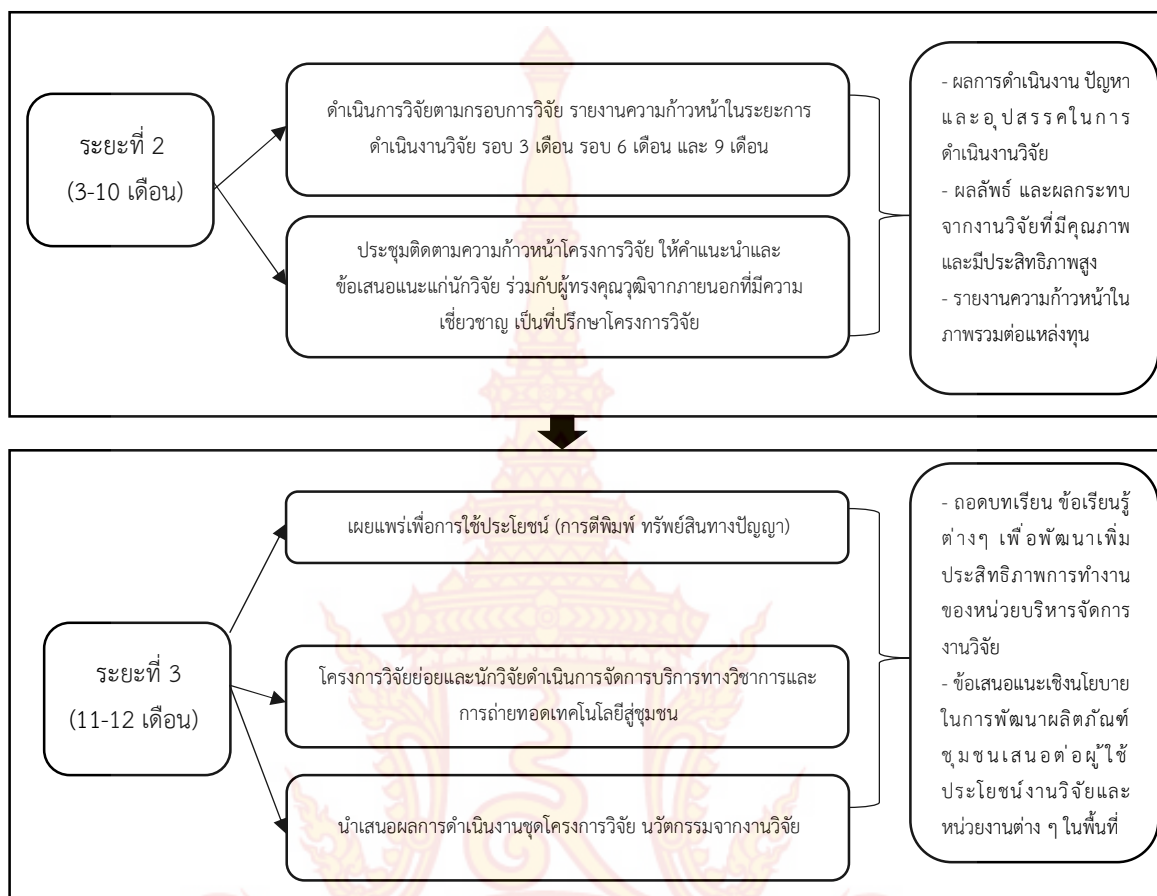
| จุดแข็ง (Strengths)  | จุดอ่อน (Weakness)  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกษตรกรผู้ปลูกเน้นการผลิตมะพร้าวน้ำหอมผลสด เนื่องจากราคาสูงกว่าการขายแบบผลแก่</li> <li>2. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเพาะปลูกและการผลิต</li> <li>3. มะพร้าวน้ำหอมเป็นสินค้าที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>4. ตลาดมีความต้องการมะพร้าวสูง</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สินค้าแปรรูปยังไม่เป็นที่รู้จักขาดการทำการตลาดประชาสัมพันธ์ และการสร้างแบรนด์เพื่อสื่อสารให้เป็นที่ยอมรับ</li> <li>2. สินค้าแปรรูปใช้วิธีการแบบ Manual จึงไม่สามารถควบคุมคุณภาพให้สม่ำเสมอได้</li> <li>3. ผลิตภัณฑ์ยังขาดผู้กระจายสินค้า และผู้แปรรูปขั้นต้น</li> <li>4. บรรจุภัณฑ์ไม่สามารถลดการแตกหักของผลิตภัณฑ์ได้มากเพียงพอ</li> <li>5. บรรจุภัณฑ์ยังไม่สามารถแสดงเอกลักษณ์ของชุมชนและกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจซื้อได้</li> <li>6. ราคาขายมะพร้าวจะถูกกำหนดโดยผู้รับซื้อคนกลาง</li> </ol> |
| โอกาส (Opportunities)  | อุปสรรค (Threats)   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ สามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้อีก</li> <li>2. ได้รับความรู้และบริการทางด้านวิชาการจากสถาบันการศึกษา</li> <li>3. หน่วยงานในท้องถิ่นได้เล็งเห็นความสำคัญต่อภาคเกษตรเพิ่มมากขึ้น</li> <li>4. มีการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อสร้างความเข้มแข็ง</li> <li>5. เกษตรกรเริ่มมีการปรับมาใช้เกษตรอินทรีย์ซึ่งทำให้ได้ราคาที่สูงขึ้น</li> <li>6. กลุ่มผู้บริโภคในปัจจุบันมีความใส่ใจในสุขภาพทำให้ตลาดของมะพร้าวขายดีขึ้น</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ราคาวัตถุดิบที่มีการขึ้นราคา</li> <li>2. ปัญหาวิกฤติโรคระบาด Covid-19 ทำให้คู่ค้าลดลง</li> <li>3. การรับรู้ข้อมูลข่าวสารด้านการเกษตรของเกษตรกรจากสื่อยังไม่ทั่วถึง</li> <li>4. ส่งออกมะพร้าวไม่ได้ทำให้ปริมาณมะพร้าวเยอะราคาตกต่ำ</li> <li>5. เกิดพ่อค้าคนกลางที่รับซื้อมะพร้าวไปให้กับผู้รับซื้อรายใหญ่ (สั่ง) ทำให้เกษตรกรได้มะพร้าวในราคาต่ำ</li> </ol>  |



#### 4.5 กระบวนการติดตามงาน

การศึกษากลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของผลิตภัณฑ์ชุมชนจากทรัพยากรพื้นถิ่น โดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่น และบริหารจัดการการดำเนินโครงการภายใต้ชุดโครงการ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์” ให้เป็นไปตามผลลัพธ์และผลกระทบตามที่ตั้งไว้ คณะผู้วิจัยมีกระบวนการติดตามงาน ดังนี้



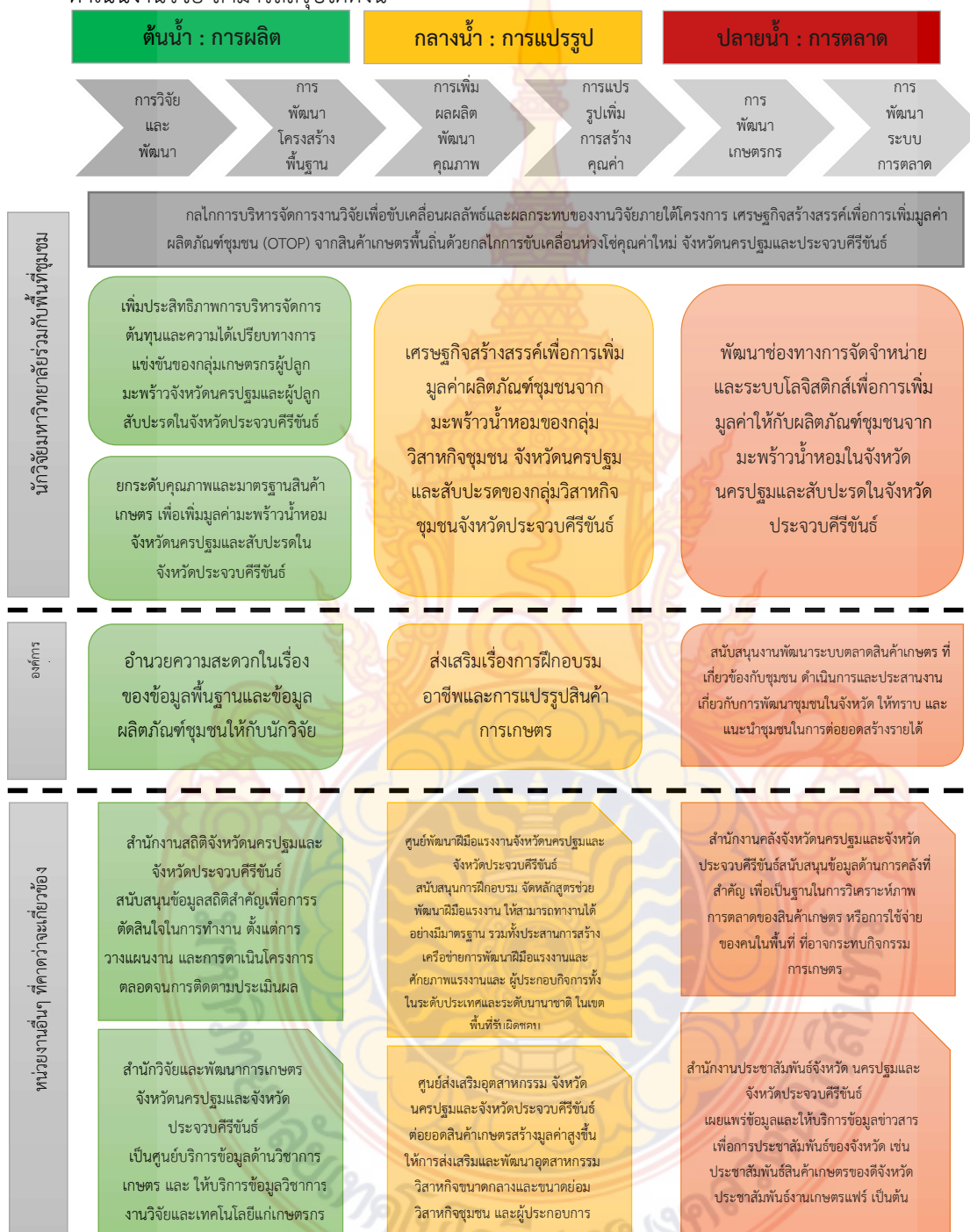


ภาพที่ 4.4 กระบวนการติดตามงาน



## 4.6 การยกระดับห่วงโซ่อุปทานเดิมสู่ห่วงโซ่คุณค่าใหม่

การยกระดับห่วงโซ่มูลค่าใหม่จำแนกตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานของการดำเนินงานวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 4.4 การยกระดับห่วงโซ่มูลค่าใหม่จำแนกตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน



จากการยกระดับห่วงโซ่อุปทานเดิมสู่ห่วงโซ่คุณค่าใหม่ ดังภาพที่ 4.4 นั้น เป็นการยกระดับห่วงโซ่มูลค่าใหม่จำแนกตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานของการดำเนินงานวิจัย เพื่อสร้าง Eco-system ที่เอื้อต่อการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมตลอดห่วงโซ่อุปทาน กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ มี 3 ระยะ ดังนี้

1) ต้นน้ำ : การผลิต ประกอบด้วย การวิจัยและพัฒนา และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในการดำเนินงานเริ่มจากนักวิจัยมหาวิทยาลัยร่วมกับพื้นที่ชุมชน ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ต้นทุนและรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกมะพร้าวจังหวัดนครปฐมและผู้ปลูกสับปะรดในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้าเกษตร เพื่อเพิ่มมูลค่ามะพร้าวน้ำหอมจังหวัดนครปฐมและสับปะรดในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอำนวยความสะดวกในเรื่องของข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลผลิตภัณฑ์ชุมชนให้กับนักวิจัย ตลอดจนหน่วยงานอื่นๆ ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานสถิติจังหวัดนครปฐมและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สนับสนุนข้อมูลสถิติสำคัญเพื่อการตัดสินใจในการทำงาน ตั้งแต่การวางแผนงาน และการดำเนินโครงการ ตลอดจนการติดตามประเมินผล และสำนักวิจัยและพัฒนาการเกษตร จังหวัดนครปฐมและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์เป็นศูนย์บริการข้อมูลด้านวิชาการเกษตร และให้บริการข้อมูลวิชาการ งานวิจัยและเทคโนโลยีแก่เกษตรกร

2) กลางน้ำ : การแปรรูป ประกอบด้วย การเพิ่มผลผลิตพัฒนาคุณภาพ และการแปรรูปเพิ่มการสร้างคุณค่า ในการดำเนินงานเริ่มจากนักวิจัยมหาวิทยาลัยร่วมกับพื้นที่ชุมชน ด้วยการส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนจากมะพร้าวน้ำหอมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครปฐมและสับปะรดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมเรื่องการค้าปลีกและการแปรรูปสินค้าการเกษตร ตลอดจนหน่วยงานอื่นๆ ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้อง ได้แก่ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดนครปฐมและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สนับสนุนการฝึกอบรม จัดหลักสูตรช่วยพัฒนาฝีมือแรงงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีมาตรฐาน รวมทั้งประสานการสร้างเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงาน และศักยภาพแรงงานและ ผู้ประกอบกิจการทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ รวมถึงศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม จังหวัดนครปฐมและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ต่อยอดสินค้าเกษตรสร้างมูลค่าสูงขึ้น ให้การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการ

3) ปลายน้ำ : การตลาด ประกอบด้วย การพัฒนาเกษตรกร และการพัฒนาระบบการตลาด ในการดำเนินงานเริ่มจากนักวิจัยมหาวิทยาลัยร่วมกับพื้นที่ชุมชน ด้วยการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายและระบบโลจิสติกส์เพื่อการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ชุมชนจากมะพร้าวน้ำหอมในจังหวัดนครปฐมและสับปะรดในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สนับสนุนงานพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตร ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนในจังหวัด ให้ทราบ และแนะนำชุมชน

ในการต่อยอดสร้างรายได้ ตลอดจนหน่วยงานอื่นๆ ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด นครปฐมและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เผยแพร่ข้อมูลและให้บริการข้อมูลข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ของ จังหวัด เช่น ประชาสัมพันธ์สินค้าเกษตรของดีจังหวัด ประชาสัมพันธ์งานเกษตรแฟร์ เป็นต้น

#### 4.7 แผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC)

สำหรับการพัฒนาความเข้มแข็งของผู้ประกอบการชุมชนนั้น คณะผู้วิจัยมุ่งกระบวนการ แก้ปัญหาจากการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงในห่วงโซ่อุปทาน (pain point) และแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยผ่านกระบวนการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับ key stakeholder ในพื้นที่ โดยกลไกการบริหารจัดการงานวิจัย เพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่า ผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐม และประจวบคีรีขันธ์ ประกอบด้วยชุดโครงการวิจัยย่อยจำนวน 2 ชุด และในชุดโครงการวิจัยย่อยจำแนก ออกเป็นชุดละ 6 โครงการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 1 การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้าเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่า มะพร้าวน้ำหอม จังหวัดนครปฐมและสับปะรดในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประกอบด้วย 6 โครงการย่อยได้แก่ 1. โครงการวิจัย: การออกแบบระบบสมาร์ฟาร์มโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งสำหรับสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 2. โครงการวิจัย: พัฒนาเครื่องเขาะร่องและให้ปุ๋ยน้ำ สับปะรดพันธุ์สยามโกลด์ 3. โครงการวิจัย: พัฒนาเครื่องควบคุมอุณหภูมิสำหรับบ่มไวน์สับปะรด 4. โครงการวิจัย: เทคโนโลยีการผลิตปุ๋ยชีวภาพจากวัสดุเหลือใช้สำหรับผลิตภัณฑ์มะพร้าว น้ำหอม 5. โครงการวิจัย: นวัตกรรมกระถางต้นไม้ประหยัด น้ำจากขุยมะพร้าว และ 6. โครงการวิจัย: เครื่องอัดแท่งถ่านกะลามะพร้าวอัดโนมัตด้วยวิธีอัดเย็น

ชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 2 เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนจากมะพร้าว น้ำหอมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐม และผลิตภัณฑ์ชุมชนจากสับปะรดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประกอบด้วย 6 โครงการย่อย ได้แก่ 1. โครงการวิจัย: การพัฒนาผลิตภัณฑ์พาย สับปะรด สินค้า OTOP ประเภทอาหารเพื่อยกระดับมาตรฐาน ห้า ดาว ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ 2. โครงการวิจัย: การสร้างนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์ สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 3. โครงการวิจัย: การพัฒนา ผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มพัฒนาบทบาทสตรีบ้านหนองบุหลก ตำบลบ่อนอก อ. เมือง จ.ประจวบคีรีขันธ์ 4. โครงการวิจัย: การพัฒนาของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าว และกะลามะพร้าว เกาะลัดอีแทน อำเภอสามปราณ จังหวัดนครปฐม 5. โครงการวิจัย: การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มมูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจิวราย จังหวัดนครปฐม และ 6. โครงการวิจัย: การพัฒนาผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม เพื่อยกระดับ สินค้าชุมชนให้สามารถเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน

จากข้อมูลข้างต้น คณะผู้วิจัยได้จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ภายใต้กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัย ภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วย กลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ โดยจากการพิจารณาโครงการวิจัย ข้างต้นนั้น จำแนกธุรกิจได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และกลุ่มมะพร้าว จังหวัด นครปฐม ดังนั้น คณะผู้วิจัยได้จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) โดย มีการวิเคราะห์ใน 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) Value Propositions (คุณค่าของสินค้า) 2) Customer Segments (กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/อนาคต) 3) Channels (การสื่อสารการตลาดและ Logistic) 4) Customer Relationships (ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า การปิด การขาย สร้างและรักษา brand) 5) Revenue Streams (ที่มาของรายได้) 6) Key Activities กิจกรรมหลัก (ทำให้ข้อ 3-5 เป็นจริง) 7) Key Resources (ปัจจัยการผลิตที่ต้องใช้ธรรมชาติ การร่วมมือ ร่วมใจแทนเงิน) 8) Key Partners (สิ่งที่ทำเพียงลำพังไม่ได้ต้องร่วมมือกับภายนอก/พันธมิตร/ภาค/ หน่วยงาน) และ 9) Cost Structure (ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ให้น้อยที่สุด) โดยแบ่งออกเป็น 2 BMC ดังนี้

1. แผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ของกลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
  2. แผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ของกลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐม
- โดยมีรายละเอียด ดังนี้





แผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ของกลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

| (1) Value Propositions<br>(คุณค่าของสินค้า)  | (2) Customer Segments<br>(กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/อนาคต)   | (3) Channels<br>(การสื่อสารการตลาดและ Logistic)  | (4) Customer Relationships<br>(ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า การปิด การขาย สร้างและรักษา brand)   | (5) Revenue Streams<br>(ที่มาของรายได้)                            |
|--|--|--|---|--|
| 1) ผลผลิตได้รับการควบคุมดูแลที่ได้มาตรฐาน จากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้<br>2) บรรจุ ภัณฑ์ มีความ น่าสนใจมีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะพื้นที่<br>3) ผลผลิตได้มาตรฐาน จากการใช้ระบบเทคโนโลยีนำมาควบคุมคุณภาพ  | 1) กลุ่มลูกค้าในพื้นที่<br>2) กลุ่มนักท่องเที่ยวซื้อเป็นของฝากของที่ระลึก<br>3) กลุ่มลูกค้าออนไลน์ | พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายและระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ชุมชนจากสับปะรดในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ | บรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค  | 1) ผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรด<br>2) พายสับปะรด<br>3) ไวน์สับปะรด |
| (6) Key Activities กิจกรรมหลัก<br>(ทำให้ข้อ 3-5 เป็นจริง)  |  |  | (7) Key Resources<br>(ปัจจัยการผลิตที่ต้องใช้ธรรมชาติ การร่วมมือ ร่วมใจแทนเงิน)   |  |
| 1) ออกแบบระบบสมาร์ฟาร์มโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งสำหรับสับปะรด<br>2) พัฒนาเครื่องเขาร่องและให้ปุ๋ยน้ำ สับปะรดพันธุ์สยามโกลด์<br>3) พัฒนาเครื่องควบคุมอุณหภูมิสำหรับบ่มไวน์สับปะรด<br>4) พัฒนาผลิตภัณฑ์พายสับปะรด สินค้า OTOP ประเภทอาหารเพื่อยกระดับมาตรฐาน ห้า ดาว<br>5) พัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค จังหวัดประจวบคีรีขันธ์<br>6) พัฒนาผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรดของวิสาหกิจชุมชน |  |  | 1) นำทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่เป็นตัวตั้งต้นในการดำเนินงาน<br>2) ส่งเสริมความมั่นคงให้กับชุมชนด้วยการต่อยอดพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย<br>3) พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นการสร้างงานสร้างรายได้ให้กับชุมชน<br>4) เกษตรกร ผู้ประกอบการในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของชุมชนอย่างแท้จริง |  |
| (8) Key Partners<br>(สิ่งที่ทำเพียงลำพังไม่ได้ต้องร่วมมือกับภายนอก/พันธมิตร/ภาค/หน่วยงาน)  |  |  | (9) Cost Structure<br>(ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้น้อยที่สุด)   |  |
| 1) สำนักงานเกษตรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์<br>2) หอการค้าจังหวัดประจวบคีรีขันธ์<br>3) สมาคมไทยโอไอที<br>4) สภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว<br>5) สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์   |  |  | 1) เกษตรกร ผู้ประกอบการในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วม<br>2) ใช้ทรัพยากรในพื้นที่   |  |

จากแผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ของกลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ นำไปสู่การพัฒนาผลผลิตได้รับการควบคุมดูแลที่ได้มาตรฐาน จากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ มีบรรจุภัณฑ์มีความน่าสนใจมีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะพื้นที่ และผลผลิตได้มาตรฐาน จากการใช้ระบบเทคโนโลยีนำมาควบคุมคุณภาพ โดยมีกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ กลุ่มนักท่องเที่ยวซื้อเป็นของฝาก ของที่ระลึก ตลอดจนกลุ่มลูกค้าออนไลน์ อันเกิดจากการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายและระบบโลจิสติกส์เพื่อการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ชุมชนจากสับปะรดในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ต่อลูกค้า การปิดการขาย สร้างและรักษา brand ด้วยการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจของผู้บริโภค อันเป็นที่มาของรายได้ คือ 1) ผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรด 2) พายสับปะรด 3) ไวน์สับปะรด

โดยมีกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรม ที่เป็นกิจกรรมผลักดันให้มูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนของกลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์เพิ่มขึ้น และประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ดังนี้

1) ออกแบบระบบสมาร์ฟาร์มโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งสำหรับสับปะรด โดยได้มีการออกแบบและทดลองทั้ง 9 เซ็นเซอร์ ประกอบด้วย 1) วัดทิศทางลม 2) วัดความเร็วลม 3) วัดปริมาณน้ำฝน 4) ตรวจจับน้ำฝน 5) ค่า pH ดิน 6) ความชื้นดิน 7) ความชื้นอากาศ 8) ปริมาณน้ำในถัง และ 9) ปริมาณน้ำไหล ผลออกตรง 100% โดยสามารถแสดงภาพตัวอย่างระบบสมาร์ฟาร์มโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งสำหรับสับปะรด ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.5 ตัวอย่างระบบสมาร์ฟาร์มโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งสำหรับสับปะรด

## 2) พัฒนาเครื่องเขาะร่องและให้ปุ๋ยน้ำ สับปะรดพันธุ์สยามโกลด์

จากผลการพัฒนาเครื่องเขาะร่องและให้ปุ๋ยน้ำ สับปะรดพันธุ์สยามโกลด์ และดำเนินการทดลองการทำงานของรถเขาะร่องสับปะรดผู้พัฒนาได้ทำการค้นคว้าหาข้อมูลและคิดออกแบบรถเขาะร่องสับปะรดได้อย่างเป็นที่น่าพอใจและบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นก็คือ รถเขาะร่องสับปะรดสามารถส่งงานผ่านวิทยุบังคับได้ สามารถขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถ 90% โดยการตัดใบเขาะร่องทำงานได้ 99.6 % และการพ่นยาสามารถทำงานได้ 100 % ไม่มีข้อผิดพลาดโดยรวมรถเขาะร่องสับปะรดสามารถทำงานได้ 96.5 % ซึ่งทำให้ผู้จัดทำงานวิจัยมีความรู้ การใช้งานบอร์ด Arduino การวางแผนการทำงาน และการสร้างวงจรการทำงานของระบบรถเขาะร่องสับปะรดได้เป็นอย่างดี โดยสามารถแสดงภาพตัวอย่างเครื่องเขาะร่องและให้ปุ๋ยน้ำ สับปะรดพันธุ์สยามโกลด์ ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.6 เครื่องเขาะร่องและให้ปุ๋ยน้ำ สับปะรดพันธุ์สยามโกลด์

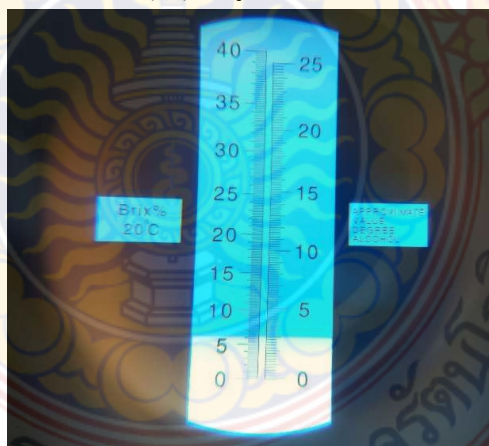


### 3) พัฒนาเครื่องควบคุมอุณหภูมิสำหรับบ่มไวน์สับปะรด

ผลการทำงานของเครื่องควบคุมอุณหภูมิสำหรับบ่มไวน์สับปะรดผู้พัฒนาได้ทำการค้นคว้าหาข้อมูล และคิดออกแบบเครื่องควบคุมอุณหภูมิได้อย่างเป็นที่น่าพอใจและบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นก็คือ อุณหภูมิมากกว่าหรือเท่ากับ 26 องศา เครื่องทำความเย็นทำงาน 9 ตัว อุณหภูมิมากกว่าหรือเท่ากับ 25.5 จะเป็นการทำงานของเครื่องทำความเย็น 5 ตัว อุณหภูมิมากกว่าหรือเท่ากับ 25.1 จะเป็นการทำงานของเครื่องทำความเย็นตัวเดียว เมื่ออุณหภูมิต่ำกว่า 25 จะหยุดการทำงานของเครื่องทำความเย็น เมื่ออุณหภูมิขึ้นถึง 25.1 จะเริ่มการทำงานใหม่ตามลำดับ, ค่าเฉลี่ยการควบคุมอุณหภูมิอยู่ที่ 25.5 องศา, ค่าเบี่ยงเบนการควบคุมอุณหภูมิอยู่ที่ 0.198, ค่าสูงสุดอยู่ที่ 26 องศา ค่าต่ำสุดอยู่ที่ 25 องศา, เปรียบเทียบรสชาติและความหวานของไวน์สับปะรดที่ควบคุมอุณหภูมิกับใช้ภายในอุณหภูมิห้อง และเปรียบเทียบว่าไวน์สับปะรดแต่ละแหล่งที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งทำให้ผู้จัดทำปริญญาานิพนธ์มีความรู้ การใช้งานบอร์ด Arduino การวางแผนการทำงาน และการสร้างวงจรการทำงานของระบบเครื่องควบคุมอุณหภูมิสำหรับบ่มไวน์สับปะรดได้เป็นอย่างดี



ภาพที่ 4.7 เครื่องควบคุมอุณหภูมิสำหรับบ่มไวน์สับปะรด



ภาพที่ 4.8 ตัวอย่างการวัดค่าน้ำตาล พื้นที่ที่บ่มสัแก่ ยังไม่ใส่น้ำตาล 6 บริกซ์

4) พัฒนาผลิตภัณฑ์พายสับปรด สินค้า OTOP ประเภทอาหารเพื่อยกระดับมาตรฐาน ห้าดาว

การพัฒนาผลิตภัณฑ์เบเกอรี่พายสับปรด เพื่อจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ในแหล่งท่องเที่ยวหัวหิน อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 3 ผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 1) พายสับปรด 2) สับปรดกวน 3) พายสับปรดทรงแครง ประเมินคุณลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ โดยผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการโรงแรมจำนวน 7 คน และ ผู้เชี่ยวชาญจากสถานศึกษาจำนวน 2 คน รวมผู้ประเมินทั้งสิ้น จำนวน 9 คน ทำการการประเมินในห้องปฏิบัติการร่วมกับนักวิจัย โดยทำการประเมินซ้ำ จำนวน 3 ครั้ง เกี่ยวกับคุณลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) รสชาติ 2) เนื้อสัมผัส 3) สี 4) กลิ่น 5) รูปร่าง และ 6) การยอมรับโดยรวม ซึ่งผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ผลิตภัณฑ์ ผ่านการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในระดับมาก



ภาพที่ 4.9 แสดงการขึ้นรูปของพายสับปรด



ภาพที่ 4.10 บรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์พายสับปรด

5) พัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

สับปะรดมีราคาขึ้นลดตามระยะเวลาของโรงงานอุตสาหกรรมที่รับซื้อ ทำให้มีผลกระทบ ส่วนใหญ่เป็นการขายตามงานแสดงสินค้า และร้านขายของฝาก กลุ่มผู้บริโภคส่วนใหญ่ เป็นคนไทย แต่ในช่วงแรกของการเกิดสถานการณ์ covid - 19 ทางกลุ่มวิสาหกิจ ได้มีการปรับตัวมาขายในรูปแบบออนไลน์บางส่วนเพื่อเป็นการผลัดสินค้าให้ผู้บริโภครับทราบ อีกทั้งยังมีภาครัฐที่คอยส่งเสริม และสนับสนุนในการให้ออกแสดงสินค้าตามงานต่าง ๆ การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ เป็นการสร้างนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค จังหวัดประจวบคีรีขันธ์



ภาพที่ 4.11 การลงพื้นที่เพื่อพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค จังหวัดประจวบคีรีขันธ์



#### 6) พัฒนาผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรดของวิสาหกิจชุมชน

จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรดของวิสาหกิจชุมชน ได้มีการสอบถามปัญหา และข้อเสนอแนะของผู้บริโภคที่มีต่อเยลลี่สับปะรด เพื่อจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ พบว่า ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการยอมรับการศึกษาการพัฒนาเยลลี่สับปะรด เพื่อจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า มีปัญหาที่เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งสำหรับการสำรวจความพึงพอใจของผู้บริโภคที่เข้ามาใช้บริการศูนย์การค้า Market Village huahin ส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติและชาวไทย มีความพึงพอใจที่ต่างกันเป็นอย่างมาก อาจจะเป็นเพราะว่าพื้นที่ๆอยู่อาศัยต่างกัน อาหารในท้องถิ่นต่างกัน หรือแม้แต่สภาพอากาศก็มีส่วนเกี่ยวข้องในความพึงพอใจต่อเยลลี่ทั้งสิ้น



ภาพที่ 4.12 พัฒนาผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรดของวิสาหกิจชุมชน

### แผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ของกลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐม

| (1) Value Propositions<br>(คุณค่าของสินค้า)   | (2) Customer Segments<br>(กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/อนาคต)   | (3) Channels<br>(การสื่อสารการตลาดและ Logistic)  | (4) Customer Relationships<br>(ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า การปิด การขาย<br>สร้างและรักษา brand)  | (5) Revenue Streams<br>(ที่มาของรายได้)  |
|---|--|--|---|--|
| 1) ผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปได้รับการยกระดับสามารถเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน<br>2) ผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ผ่านการเพิ่มมูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่น<br>3) ผลิตภัณฑ์อินทรีย์   | 1) กลุ่มลูกค้าในพื้นที่<br>2) กลุ่มนักท่องเที่ยวซื้อเป็นของฝากของที่ระลึก<br>3) กลุ่มลูกค้าออนไลน์ | พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายและระบบโลจิสติกส์เพื่อการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ชุมชนจากมะพร้าวน้ำหอมในจังหวัดนครปฐม | การสร้าง brand ด้วยภูมิปัญญา และวัฒนธรรมของชุมชน  | 1) ผลิตภัณฑ์มะพร้าวน้ำหอม<br>2) ถ่านกะลามะพร้าวอัดแท่ง<br>3) ของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว<br>4) ผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป |
| (6) Key Activities กิจกรรมหลัก<br>(ทำให้ข้อ 3-5 เป็นจริง)   |  |  | (7) Key Resources<br>(ปัจจัยการผลิตที่ต้องใช้ธรรมชาติ การร่วมมือ ร่วมใจแทนเงิน)   |  |
| 1) เทคโนโลยีการผลิตปุ๋ยชีวภาพจากวัสดุเหลือใช้สำหรับผลิตภัณฑ์มะพร้าวน้ำหอม<br>2) นวัตกรรมกระถางต้นไม้ประหยัดน้ำจากชุมชนมะพร้าว<br>3) เครื่องอัดแท่งถ่านกะลามะพร้าวอัดโนมิตด้วยวิธีอัดเย็น<br>4) พัฒนาของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว<br>5) พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจรัญราย<br>6) พัฒนาผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปเพื่อยกระดับสินค้าชุมชนให้สามารถเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน |  |  | 1) นำทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่เป็นตัวตั้งต้นในการดำเนินงาน<br>2) ส่งเสริมความมั่นคงให้กับชุมชนด้วยการต่อยอดพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย<br>3) พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นการสร้างงานสร้างรายได้ให้กับชุมชน<br>4) เกษตรกร ผู้ประกอบการในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของชุมชนอย่างแท้จริง โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น |  |
| (8) Key Partners<br>(สิ่งที่ทำเพียงลำพังไม่ได้ต้องร่วมมือกับภายนอก/พันธมิตร/ภาค/หน่วยงาน)   |  |  | (9) Cost Structure<br>(ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้น้อยที่สุด)   |  |
| 1) สำนักงานเกษตรจังหวัดนครปฐม<br>3) สภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว<br>5) สำนักงานท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดนครปฐม<br>7) ร้านของฝากของที่ระลึก  |  |  | 2) สมาคมไทยไอโอที<br>4) สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนครปฐม<br>6) สำนักงานเทศบาลเมืองไร่ขิง นครปฐม  |  |

จากแผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ของกลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐม นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปได้รับการยกระดับสามารถเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน ผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ผ่านการเพิ่มมูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่น และผลิตภัณฑ์อินทรีย์ โดยมีกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ กลุ่มนักท่องเที่ยวซื้อเป็นของฝาก ของที่ระลึก ตลอดจนกลุ่มลูกค้าออนไลน์ อันเกิดจากการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายและระบบโลจิสติกส์เพื่อการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ชุมชนจากมะพร้าวน้ำหอมในจังหวัดนครปฐม และสร้างความสัมพันธ์ต่อลูกค้า การปิด การขาย สร้างและรักษา brand ด้วยภูมิปัญญา และวัฒนธรรมของชุมชน อันเป็นที่มาของรายได้ คือ 1) ผลิตภัณฑ์มะพร้าวน้ำหอม 2) ถ่านกะลามะพร้าวอัดแท่ง 3) ของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว และ 4) ผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป

โดยมีกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรม ที่เป็นกิจกรรมผลักดันให้มูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนของกลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐมเพิ่มขึ้น และประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ดังนี้

1) เทคโนโลยีการผลิตปุ๋ยชีวภาพจากวัสดุเหลือใช้สำหรับผลิตภัณฑ์มะพร้าวน้ำหอม

ผลการวิจัยพบว่า เทคโนโลยีการผลิตปุ๋ยชีวภาพจากวัสดุเหลือใช้สำหรับผลิตภัณฑ์มะพร้าวน้ำหอม มีส่วนสำคัญต่อบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจของวิสาหกิจชุมชนคลองนกกระทุง อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม มีเกษตรกรที่ให้ความสนใจเข้าร่วมโครงการพอสมควรแต่ก็ยังไม่มากนัก อันเนื่องมาจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีภาระหน้าที่ หลายด้านด้วยกัน ประกอบกับปัญหาการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 การรักษานโยบายระยะห่างทางสังคม ทำให้การเดินทางเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทำได้ไม่สะดวก และประชาชนบางส่วนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมอาชีพอย่างจริงจัง จึงควรจะมีการประสานสัมพันธ์และสนับสนุนเพิ่มเติม



ภาพที่ 4.13 ปุ๋ยอัดเม็ดบรรจุเสร็จพร้อมส่ง



## 2) นวัตกรรมกระถางต้นไม้ประหยัดน้ำจากขุยมะพร้าว

ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมกระถางต้นไม้ประหยัดน้ำจากขุยมะพร้าว มีส่วนสำคัญต่อบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจของวิสาหกิจชุมชนคลองนกระทุ่ง อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม มีเกษตรกรที่ให้ความสนใจเข้าร่วมโครงการพอสมควรแต่ก็ยังไม่มากนัก อันเนื่องมาจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีภาระหน้าที่ หลายด้านด้วยกัน ประกอบกับปัญหาการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 การรักษานโยบายระยะห่างทางสังคม ทำให้การเดินทางเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทำได้ไม่สะดวก และประชาชนบางส่วนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมอาชีพอย่างจริงจัง จึงควรมีการประสานสัมพันธ์และสนับสนุนเพิ่มเติม



ภาพที่ 4.14 นวัตกรรมกระถางต้นไม้ประหยัดน้ำจากขุยมะพร้าว



### 3) เครื่องอัดแท่งถ่านกะลามะพร้าวอัดโนมิตด้วยวิธีอัดเย็น

จากผลการอัดแท่งเชื้อเพลิงชีวมวลจากทางมะพร้าวแห้งโดยใช้ตัวประสานนั้น จะแสดงให้เห็นว่าการผสมตัวประสานเข้ากับวัตถุดิบด้วยมือที่มีการคลุกเคล้าวัตถุดิบให้เข้ากันนั้น จะได้ความชื้นระหว่างการอัดที่มีความสม่ำเสมอ ทำให้แท่งเชื้อเพลิงชีวมวลที่ได้มีรูปทรงที่สมมาตรกันและค่อนข้างจะจับตัวกันดีมาก และทำให้การอัดเป็นไปได้อย่างไม่ติดขัด เนื่องมาจากวัตถุดิบและความชื้นของตัวประสาน ซึ่งถ้าความชื้นน้อยหรือแห้งจนเกินไปการอัดตัวของวัตถุดิบจะไม่มี การอัดตัวเป็นแท่งออกมาและทำให้เชื้อเพลิงที่ผสมกันแล้วเกิดการติดหรือไม่ขึ้นรูปในกระบอกรีด จึงต้องผสมวัตถุดิบที่อัดแท่งเชื้อเพลิงชีวมวลให้มีความชื้นอยู่ที่ประมาณ 50-70

ผลการวิจัยพบว่า ถ่านอัดแท่งที่มีส่วนผสมจากมะพร้าว น้ำหอม มีส่วนสำคัญต่อบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจของวิสาหกิจชุมชนคลองนกระทุง อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม มีเกษตรกรที่ให้ความสนใจเข้าร่วมโครงการพอสมควรแต่ก็ยังไม่มากนัก อันเนื่องมาจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีภาระหน้าที่ หลายด้านด้วยกัน ประกอบกับปัญหาการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 การรักษานโยบายระยะห่างทางสังคม ทำให้การเดินทางเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทำได้ไม่สะดวก และประชาชนบางส่วนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมอาชีพอย่างจริงจัง จึงควรจะมีการประสานสัมพันธ์และสนับสนุนเพิ่มเติม



ภาพที่ 4.15 เครื่องอัดแท่งถ่านกะลามะพร้าวอัดโนมิตด้วยวิธีอัดเย็น

#### 4) พัฒนาของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ของที่ระลึก ของตกแต่งที่ทำจากไม้มะพร้าว และนำเอารูปแบบมาจาก ทูนาทางวัฒนธรรมที่ชุมชนมีอยู่มาปรับปรุงพัฒนา เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรม ประเพณีของชุมชนเกาะลัดดี แทนนั้นมีปัญหาอุปสรรคเรื่ององค์ประกอบความสามารถในการทำงาน การประดิษฐ์ การเรียนรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือเครื่องจักรในการผลิตงานไม้ซึ่งต้องมีความชำนาญ เกิดกระบวนการทำซ้ำ ฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ แต่หากชุมชนมีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอจะทำให้ผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมรายได้ให้กับชุมชน และนำผลงานไปใช้ในการประชาสัมพันธ์ สามารถนำโครงการไปใช้ประโยชน์ โดยนำไปเป็นอาชีพ ขายเป็นของที่ระลึก ของฝาก และยังสร้างความจดจำให้กับชุมชน ให้เป็นที่รู้จัก มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาของชุมชน สร้างเป้าเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ เสนอให้กับชุมชนและนักท่องเที่ยวที่เข้ามาภายในพื้นที่



ภาพที่ 4.16 พัฒนาของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว



5) พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจิวราย การศึกษารูปแบบอัตลักษณ์และบรรจุภัณฑ์ผลิตภัณฑ์น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น ผู้วิจัยนำเอกลักษณ์วัฒนธรรมของชุมชนจิวราย มาใช้ออกแบบบรรจุภัณฑ์ พบว่า ผลิตภัณฑ์สามารถเป็นที่จดจำ และสร้างมูลค่าเพิ่มได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยสรุปอัตลักษณ์ของชุมชนจิวราย เป็น 4 ข้อ ได้แก่ 1) สถานีรถไฟวัดจิวราย 2) ลักษณะบ้านทรงไทย 3) การขนส่งทางเรือ 4) วิถีชุมชนเกษตร ออกแบบภายใต้แนวความคิด Thai Contemporary ซึ่งสอดคล้องกับ Krasesawet,Louhapensang (2015) ซึ่งกล่าวว่า การออกแบบบรรจุภัณฑ์สินค้าเชิงวัฒนธรรมนั้น เป็นการสร้างเอกลักษณ์ เมื่อผู้พบเห็นแล้วจะระลึกถึงสถานที่นั้น ส่วนมากมักจะให้ความสำคัญในเรื่องยอดขาย พิจารณาถึงความคุ้มค่าเป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงผลิตภัณฑ์ที่ถูกพัฒนาจากอัตลักษณ์ของพื้นที่ จะสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และชุมชนได้ในระยะยาว

ผลการสำรวจความต้องการด้านการออกแบบฉลากบรรจุภัณฑ์เฉพาะหน่วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจิวราย จังหวัดนครปฐม พบว่า รูปแบบฉลากบรรจุภัณฑ์เฉพาะหน่วยรูปแบบที่ 1 ผู้บริโภคเลือกมากกว่า รูปแบบฉลากบรรจุภัณฑ์เฉพาะหน่วยรูปแบบที่ 2 เนื่องจากมีสีเขียวเป็นส่วนประกอบในอัตรา 70 : 30 ส่งผลให้ผู้บริโภครู้สึกถึงความเป็นธรรมชาติ และได้ปรับลักษณะตัวอักษรจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภค เพื่อให้รู้สึกถึงความเป็นธรรมชาติ ที่อ่อนโยน และน่าสัมผัสมากขึ้น



ชุมชนจิวราย บ้านกลาง

ภาพที่ 4.17 ตราสัญลักษณ์ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจิวราย บ้านกลาง



ภาพที่ 4.18 หน้าร้านออนไลน์ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจ้รราย

6) พัฒนาผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปเพื่อยกระดับสินค้าชุมชนให้สามารถเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน

การออกแบบบรรจุภัณฑ์ตามบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบลลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยกำหนดให้ปฏิบัติการออกแบบโดยนำองค์ประกอบเรขาคณิต ตลาดน้ำลำพญาทั้ง 4 บริบท เป็นกรณีศึกษาในการปฏิบัติการออกแบบบรรจุภัณฑ์ และมีผลงานการออกแบบบรรจุภัณฑ์ต้นแบบ จำนวน 5 รูปแบบ



ภาพที่ 4.19 ออกแบบบรรจุภัณฑ์ต้นแบบ

การวิเคราะห์ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจของโครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์

การวิเคราะห์ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจของโครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ ในการศึกษาจะเป็นการประเมินในภาพรวมของโครงการ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์ออกมาในรูปของเงินเปรียบเทียบในส่วนของรายได้และต้นทุนเดิมที่เกษตรกรดำเนินการอยู่เปรียบเทียบกับรายได้และต้นทุนใหม่ที่ได้รับการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ อันนำไปสู่การคำนวณอัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) และอัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) โดยสามารถพิจารณารายละเอียด ดังนี้

**ชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 1 การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้าเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่ามะพร้าว น้ำหอม จังหวัดนครปฐมและสับปะรดในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์**

| โครงการย่อย  | ต้นทุนเดิม | ต้นทุนใหม่ | ลดต้นทุน      | ระยะเวลาคืนทุนค่าต้นแบบเทคโนโลยี | หมายเหตุ                                   |
|--|------------|------------|---------------|----------------------------------|--|
| การออกแบบระบบสมาร์ฟาร์มโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งสำหรับสับปะรดจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ | 156,720    | 139,833    | 16,887 บาท/ปี | 2 ปี 12 วัน                      | ราคาต้นแบบ 34,000 บาท อายุการใช้งาน 10 ปี  |
| พัฒนาเครื่องเซาะร่องและให้ปุ๋ยน้ำ สับปะรดพันธุ์สยามโกลด์   | 48,000     | 27,200     | 20,800 บาท/ปี | 5 ปี 7 เดือน                     | ราคาต้นแบบ 120,000 บาท อายุการใช้งาน 15 ปี |

| โครงการย่อย  | ช่วงเวลา | รายได้ | ต้นทุน | อัตรากำไรขั้นต้น (GPM) | อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (OPM) | ส่วนต่าง               |                                |
|--|----------|--------|--------|------------------------|--------------------------------|------------------------|--------------------------------|
|  |          |        |        |                        |                                | อัตรากำไรขั้นต้น (GPM) | อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (OPM) |
| พัฒนาเครื่องควบคุมอุณหภูมิสำหรับบ่มไวน์สับปะรด<br>หมายเหตุ : ราคาต้นแบบ 90,000 บาท อายุการใช้งาน 10 ปี | เดิม     | 25     | 19     | 24.00                  | -                              | 55.19                  | -                              |
|  | ใหม่     | 314    | 68.65  | 79.18                  | -                              |                        |                                |
| เทคโนโลยีการผลิตปุ๋ยชีวภาพจากวัสดุเหลือใช้สำหรับผลิตภัณฑ์มะพร้าว น้ำหอม                                | เดิม     | 45,600 | 35,200 | 22.81                  | 18.42                          | 33.19                  | 26.18                          |
|  | ใหม่     | 85,200 | 37,200 | 56.00                  | 44.60                          |                        |                                |
|  | เดิม     | 12,000 | 7,720  | 35.67                  | 27.33                          | 25.00                  | 29.17                          |



| โครงการย่อย  | ช่วงเวลา | รายได้ | ต้นทุน | อัตรากำไรขั้นต้น<br>(GPM) | อัตรากำไรจากการดำเนินงาน<br>(OPM) | ส่วนต่าง                  |                                   |
|--|----------|--------|--------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
|  |          |        |        |                           |                                   | อัตรากำไรขั้นต้น<br>(GPM) | อัตรากำไรจากการดำเนินงาน<br>(OPM) |
| นวัตกรรมกระถางต้นไม้<br>ประหยัดน้ำจากขุยมะพร้าว              | ใหม่     | 24,000 | 9,440  | 60.67                     | 56.50                             |                           |                                   |
| เครื่องอัดแท่งถ่าน<br>กะลามะพร้าวอัดโนมัตด้วย<br>วิธีอัดเย็น | เดิม     | 36,000 | 24,642 | 14.88                     | 12.11                             | 17.09                     | 16.97                             |
|  | ใหม่     | 69,000 | 46,940 | 31.97                     | 29.07                             |                           |                                   |
| ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจและสังคมของชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 1      |          |        |        |                           |                                   | 32.61                     | 24.11                             |

ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) เป็นการประเมินผลตอบแทนทางสังคมเป็นการนำผลลัพธ์ด้านสังคม (Social Impact) (การคำนวณหามูลค่าที่เป็นตัวเงินแล้วเปรียบเทียบกับมูลค่าทางการเงินของเงินทุน) (สฤณี อาชวานันทกุล และ ภัทรพร แยมลลอ, 2557) การคำนวณค่า SROI รวมทั้งการรายงานผลและการใช้ประโยชน์ ค่า SROI เป็นมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ทางสังคมทั้งหมดต่อหนึ่งหน่วยการลงทุน โดยใช้สูตรการคำนวณ SROI ดังนี้

$$\text{SROI} = \frac{\text{มูลค่าของผลลัพธ์ทั้งหมด}}{\text{มูลค่าของการลงทุนทั้งหมด}}$$

การวิเคราะห์ผลลัพธ์ต่อสังคมต่อการลงทุนดำเนินการวิจัยในชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 1 การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้าเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่ามะพร้าวน้ำหอม จังหวัดนครปฐมและสับปะรดในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

| ผลลัพธ์ต่อสังคม (SROI)   | มูลค่าผลลัพธ์/มูลค่าของการลงทุน | เท่า |
|--|---------------------------------|------|
| พัฒนาเครื่องควบคุมอุณหภูมิสำหรับบ่มไวน้สับปะรด                         | 314                             | 4.57 |
|  | 68.65                           |      |
| เทคโนโลยีการผลิตปุ๋ยชีวภาพจากวัสดุเหลือใช้สำหรับผลิตภัณฑ์มะพร้าวน้ำหอม | 85,200                          | 2.29 |
|  | 37,200                          |      |
| นวัตกรรมกระถางต้นไม้ประหยัดน้ำจากขุยมะพร้าว                            | 24,000                          | 2.54 |
|  | 9,440                           |      |
| เครื่องอัดแท่งถ่านกะลามะพร้าวอัดโนมัตด้วยวิธีอัดเย็น                   | 69,000                          | 1.46 |
|  | 46,940                          |      |
| ผลลัพธ์ต่อสังคม (SROI) โดยเฉลี่ย                                       |                                 | 2.71 |

ผลลัพธ์ต่อสังคมต่อการลงทุนในชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 1 การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้าเกษตร เพื่อเพิ่มมูลค่ามะพร้าวน้ำหอม จังหวัดนครปฐมและสับปะรดในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า การสร้างผลลัพธ์ต่อสังคมคิดเป็นมูลค่าต่อเงินที่ลงทุนไป 1 บาท คิดเป็นสัดส่วน 1: 2.71 ทั้งนี้ การลงทุนในชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 1 การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้าเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่ามะพร้าวน้ำหอม จังหวัดนครปฐมและสับปะรดในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ทุก ๆ 1 บาทจะสร้างมูลค่าให้กับสังคม 2.71 บาท

**ชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 2 เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนจากมะพร้าวน้ำหอมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐม และผลิตภัณฑ์ชุมชนจากสับปะรดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์**

| โครงการย่อย  | ช่วงเวลา | รายได้   | ต้นทุน   | อัตรากำไร<br>กำไร<br>ขั้นต้น<br>(GPM) | อัตรากำไร<br>จากการ<br>ดำเนินงาน<br>(OPM) | ส่วนต่าง                  |                                       |
|--|----------|----------|----------|---------------------------------------|---|---------------------------|---------------------------------------|
|  |          |          |          |                                       |   | อัตรากำไรขั้นต้น<br>(GPM) | อัตรากำไรจากการ<br>ดำเนินงาน<br>(OPM) |
| การพัฒนาผลิตภัณฑ์พาย<br>สับปะรด สินค้า OTOP<br>ประเภทอาหารเพื่อยกระดับ<br>มาตรฐาน ห้า ดาว ของกลุ่ม<br>วิสาหกิจชุมชน จังหวัด<br>ประจวบคีรีขันธ์         | เดิม     | 95,000   | 60,475   | 36.34                                 | 86.06                                     |                           |                                       |
|  | ใหม่     | 26,600   | 23,100   | 17.96                                 | 86.77                                     | -18.38                    | 0.71                                  |
| การสร้างนวัตกรรมพัฒนา<br>ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์<br>สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปร<br>รูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของ<br>ผู้บริโภค จังหวัด<br>ประจวบคีรีขันธ์ | เดิม     | 52,500   | 27,789   | 47.07                                 | 47.07                                     |                           |                                       |
|  | ใหม่     | 112,500  | 34,518   | 70.21                                 | 69.32                                     | 23.14                     | 22.25                                 |
| การพัฒนาผลิตภัณฑ์เยลลี่จาก<br>น้ำสับปะรดของวิสาหกิจชุมชน<br>กลุ่มพัฒนาบทบาทสตรีบ้าน<br>หนองปู่หลัก ตำบลบ่อนอก อ.<br>เมือง จ.ประจวบคีรีขันธ์            | เดิม     | 18,750   | 11,250   | 40.00                                 | -   |                           |                                       |
|  | ใหม่     | 18,750   | 14,250   | 24.00                                 | -   | 16.00                     | -                                     |
| การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่ม<br>มูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อ<br>ความยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจ<br>ชุมชนจิวราย จังหวัดนครปฐม                             | เดิม     | 1,560.00 | 1,472.25 | 5.63                                  | 5.63                                      |                           |                                       |
|  | ใหม่     | 4,050.00 | 3,442.50 | 15.00                                 | 15.00                                     | 9.38                      | 9.38                                  |
| การพัฒนาของเล่นภูมิปัญญา<br>วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้<br>มะพร้าวและกะลามะพร้าว<br>เกาะลัดอีแค้น อำเภอสสาม<br>พราน จังหวัดนครปฐม                           |          | 60,000   | 16,300   | 72.83                                 | 68.83                                     | 72.83                     | 68.83                                 |
| <b>ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจและสังคมของชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 2</b>   |          |          |          |                                       |   | <b>20.59</b>              | <b>25.29</b>                          |

ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจของโครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์

| โครงการ   | อัตรา<br>กำไรขั้นต้น<br>(GPM) | อัตรา<br>กำไรจากการ<br>ดำเนินงาน (OPM) |
|---|-------------------------------|--|
| ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจของชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 1 | 32.61                         | 24.11                                  |
| ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจของชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 2 | 20.59                         | 25.29                                  |
| ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจทั้งโครงการ                 | 26.6                          | 24.7                                   |

สรุปได้ว่าผลการดำเนินโครงการ สามารถเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ โดยทำให้ชุมชนมีมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนเพิ่มขึ้น โดยมีอัตรากำไรขั้นต้น (GPM) คิดเป็น 26.00% และอัตรากำไรจากการดำเนินงาน (OPM) คิดเป็น 24.70%

ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) เป็นการประเมินผลตอบแทนทางสังคมเป็นการนำผลลัพธ์ด้านสังคม (Social Impact) (การคำนวณหามูลค่าที่เป็นตัวเงินแล้วเปรียบเทียบกับมูลค่าทางการเงินของเงินทุน) (สถณี อาชวานันทกุล และ ภัทรพร แยมลออ, 2557) การคำนวณค่า SROI รวมทั้งการรายงานผลและการใช้ประโยชน์ ค่า SROI เป็นมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ทางสังคมทั้งหมดต่อหนึ่งหน่วยการลงทุน โดยใช้สูตรการคำนวณ SROI ดังนี้

$$SROI = \frac{\text{มูลค่าของผลลัพธ์ทั้งหมด}}{\text{มูลค่าของการลงทุนทั้งหมด}}$$



ตาราง 15 การวิเคราะห์ผลลัพธ์ต่อสังคมต่อการลงทุนดำเนินการวิจัยในชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 2 เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนจากมะพร้าว น้ำหอมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐม และผลิตภัณฑ์ชุมชนจากสับปะรดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

| ผลลัพธ์ต่อสังคม (SROI)   | มูลค่าผลลัพธ์/มูลค่าของการลงทุน | เท่า |
|--|---------------------------------|------|
| การพัฒนาผลิตภัณฑ์พายสับปะรด สินค้า OTOP ประเภทอาหารเพื่อยกระดับมาตรฐาน ห้า ดาว ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์        | 26,600<br>23,100                | 1.15 |
| การสร้างนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ | 112,500<br>34,518               | 3.26 |
| การพัฒนาผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มพัฒนาบทบาทสตรีบ้านหนองปูหลก ตำบลบ่อนอก อ.เมือง จ.ประจวบคีรีขันธ์          | 18,750<br>14,250                | 1.32 |
| การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจิวราย จังหวัดนครปฐม                     | 4,050.00<br>3,442.50            | 1.18 |
| การพัฒนาของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว เกาะลัดอีแตน อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม                      | 60,000<br>16,300                | 3.68 |
| ผลลัพธ์ต่อสังคม (SROI) โดยเฉลี่ย   |                                 | 2.12 |

จากตาราง 15 ผลลัพธ์ต่อสังคมต่อการลงทุนในชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 2 เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนจากมะพร้าว น้ำหอมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐม และผลิตภัณฑ์ชุมชนจากสับปะรดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า การสร้างผลลัพธ์ต่อสังคมคิดเป็นมูลค่าต่อเงินที่ลงทุนไป 1 บาท คิดเป็นสัดส่วน 1: 2.12 ทั้งนี้ การลงทุนในชุดโครงการวิจัยย่อยที่ 2 เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนจากมะพร้าว น้ำหอมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐม และผลิตภัณฑ์ชุมชนจากสับปะรดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ทุก ๆ 1 บาทจะสร้างมูลค่าให้กับสังคม 2.12 บาท

## ผลการยกระดับและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน และการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ (New Value Chain) เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม

สำหรับผลการยกระดับและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน และการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ (New Value Chain) เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม โดยการดำเนินงานโครงการ “กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์ เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์” กำหนดตัวชี้วัดในเรื่องของอัตราการเติบโตของมูลค่าเศรษฐกิจฐานราก และมูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10 โดยในการดำเนินงานโครงการวิจัยนี้ เป็นการการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ (New Value Chain) ในสินค้าทางการเกษตรของชุมชน 2 ชนิด ได้แก่ มะพร้าวของจังหวัดนครปฐม และสับปะรดของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

### 1. ผลการยกระดับและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน และการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ (New Value Chain) มะพร้าวของจังหวัดนครปฐม

#### แบบเดิม

| นักปลูก   | นักรวบรวม  | นักแปรรูป และ นักขาย  | ลูกค้า   |
|---|--|---|--|
|   | พ่อค้าคนกลาง<br>ส่งรับซื้อ   |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้นทุนปีที่ 1 ประมาณ 112,575 บาท</li> <li>- ต้นทุนปีที่ 2-3 ปีละประมาณ 30,075 บาท</li> <li>- ต้นทุนรวม 3 ปีแรกก่อนการเก็บเกี่ยว ประมาณ 202,800 บาทต่อไร่ ปีที่ 4-30 ต้นทุนปีละ 30,075 บาทต่อไร่</li> <li>- ซากพืชในสวน กิ่ง ก้าน ใบ ลูกมะพร้าวแห้ง ในสวนคือต้นกำเนิดศัตรูพืช ส่งผลให้ต้องใช้ ยาฆ่าแมลง และหากมีศัตรูพืชต้องตัดต้นทิ้ง ทำให้ต้องปลูกใหม่ เงินลงทุนรวม 202,800 บาทต่อไร่</li> <li>- เก็บเกี่ยวหลัง จันบาน 6 เดือน (ปีที่ 4-5 ของการปลูก)</li> <li>- 3,090 คริวเรือน</li> <li>- พื้นที่เพาะปลูก 5,837 ไร่</li> <li>- พื้นที่เก็บเกี่ยว 4,754 ไร่ (ไร่ ได้ประมาณ 53 ตัน)</li> <li>- ผลผลิตเฉลี่ย 2 ตัน/ไร่/ปี (เฉลี่ยต้นละ 135 ลูกต่อปี)</li> <li>- ราคาผลผลิต 15,691 บาท/ตัน(ต่อลูก 5-10 บาท)</li> <li>รายได้รวมประมาณ 35,775-71,550 บาท ต่อไร่ต่อปี</li> <li>รายได้สูงกว่ารายจ่ายประมาณ 5,700-41,475 บาทต่อไร่ต่อปี</li> <li>*ไม่ได้นำต้นทุนปีที่ 1-3 มาคำนวณ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- คำน้ำมันขนส่ง 500 บาท/เที่ยว</li> <li>- แรงงานเก็บเกี่ยวลูกละ 1 บาท</li> <li>- ราคารับซื้อ 15,691 บาท/ตัน (ต่อลูก 5-12 บาท)</li> <li>- รวมต้นทุนผู้รวบรวมต่อเที่ยว ประมาณ 17,000 บาท</li> <li>- ราคาล้างรับซื้อจากผู้รวบรวม 1 ส่วน ลูกละ 9-15 บาท</li> <li>- รายได้รวมประมาณ 18,000 บาท/เที่ยว</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>คัดเกรดตามขนาด</li> <li>มาตรฐานลากล่อง</li> <li>แปรรูปขั้นต้น ควัน</li> <li>เขียว ควันขาว ส่งออก</li> <li>ต่างประเทศ</li> <li>70% ของปริมาณ</li> <li>มะพร้าวทั้งจังหวัด</li> <li>ราคาส่งออกลูกละ 50 บาท</li> <li>ส่งเข้าโรงงานแปรรูป</li> <li>น้ำมะพร้าว วัน</li> <li>มะพร้าว 20% ของ</li> <li>ปริมาณมะพร้าวทั้ง</li> <li>จังหวัด</li> <li>ตกเกรดขายให้พ่อค้า</li> <li>รายย่อยในประเทศ</li> <li>10% ของปริมาณ</li> <li>มะพร้าวทั้งจังหวัด</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ชยะจากการแปรรูป</li> <li>ขั้นต้นประมาณ 4-</li> <li>5 ตันต่อวัน</li> <li>ตลาด</li> <li>ต่างประเทศ</li> <li>ชยะจากการแปรรูป</li> <li>ประมาณ 5-6 ตัน</li> <li>ต่อวัน</li> <li>ตลาดในประเทศ</li> <li>ร้านสะดวกซื้อ</li> <li>ห้างสรรพสินค้า</li> <li>ราคา 20-50</li> <li>บาท</li> <li>ชยะจากการแปรรูป</li> <li>ประมาณ 1-2 ตัน</li> <li>ต่อวัน</li> <li>ลูกค้าในประเทศ</li> <li>ทั่วไป /</li> <li>นักท่องเที่ยวใน</li> <li>ชุมชน ราคาลูก</li> <li>ละ 30-50 บาท</li> </ul> |

## แบบใหม่

| นักปลูก   | นักรวบรวม (ส่งรับซื้อ)   | นักแปรรูป และ นักขาย  |   | ลูกค้า   |
|---|--|---|---|--|
| - ค่าใช้จ่ายรวม ประมาณ 30,075 บาทต่อไร่ต่อปี<br>- รายได้รวมประมาณ 35,775-71,550 บาทต่อไร่ต่อปี<br>- รายได้สูงกว่ารายจ่าย ประมาณ 5,700-41,475บาทต่อไร่ต่อปี<br>*ไม่ได้นำต้นทุนปีที่ 1-3 มาคำนวณ<br>- ชากพืชในสวน กิ่ง ก้าน ใบ ลูกมะพร้าวแห้งในสวนคือต้นกำเนิดศัตรูพืช ส่งผลให้ต้องใช้ยาฆ่าแมลง และหากมีศัตรูพืชต้องตัดต้นทิ้ง ทำให้ต้องปลูกใหม่ หากตัดต้นทิ้งจะมีไม้มะพร้าวสำหรับขาย | 1,000 บาทต่อเที่ยว   | - ควันเขียว ควันขาว ส่งออกต่างประเทศ 70% ของ ปริมาณ มะพร้าวทั้งจังหวัด ราคาส่งออกลูกละ 50 บาท   | ขยะจากการแปรรูป ขึ้นต้นประมาณ 4-5 ต้นต่อวัน | ตลาดต่างประเทศ   |
|   |  | - ส่งเข้าโรงงานแปรรูป น้ำมะพร้าว วันมะพร้าว 20% ของ ปริมาณ มะพร้าวทั้งจังหวัด   | ขยะจากการแปรรูป ประมาณ 5-6 ต้นต่อวัน        | ตลาดในประเทศ<br>ร้านสะดวกซื้อ<br>ห้างสรรพสินค้า<br>ราคา 20-50 บาท  |
|   |  | - ตกเกรดขายให้พ่อค้า รายย่อยในประเทศ 10% ของ ปริมาณ มะพร้าวทั้งจังหวัด  | ขยะจากการแปรรูป ประมาณ 1-2 ต้นต่อวัน        | ลูกค้าในประเทศ<br>ทั่วไป/นักท่องเที่ยวในชุมชน ราคาลูกละ 30-50 บาท  |
| เกษตรกร   | Output   | การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรหลังการวิจัยมี newline?   |   | สถานการณ์ของเกษตรกร  |
| 1.กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกมะพร้าว น้ำหอมสามพราน<br>2.กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรกรอินทรีย์บางช้าง<br>3.กลุ่มเกษตรกรผู้แปรรูปมะพร้าว น้ำหอม<br>4.กลุ่มเกษตรกรผู้เพาะพันธ์มะพร้าวน้ำหอม<br>5.กลุ่มเกษตรกรผู้รับซื้อมะพร้าว น้ำหอมสามพราน   | -เกษตรกรผู้ปลูกมะพร้าวมีความรู้ความเข้าใจระบบบัญชีต้นทุนประกอบอาชีพมากขึ้น จากการถ่ายทอดองค์ความรู้คิดเป็นร้อยละ 85<br>- ต้นทุนแปรผันในการประกอบอาชีพลดลง 8.88 | มีการรวมกลุ่มกันในกลุ่มเกษตรกร รวบรวมผลผลิตส่งตรงถึงโรงงาน หรือการตั้งหน้าร้านเพื่อจัดจำหน่ายให้ถึงมือผู้บริโภค และที่สำคัญควรมีการพัฒนาเส้นทางการตลาดในรูปแบบออนไลน์เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการลดเส้นทางการขนส่งให้สั้นลง ลดพ่อค้าคนกลาง ให้เกษตรกรได้ใกล้ชิดกับผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสร้างขีดความสามารถในการต่อรอดได้มากยิ่งขึ้น โดยจะทำให้ เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น 3 บาทต่อลูก คิดเป็นสัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้น 17.44% |   | - สถานการณ์ปกติ รายได้ 12 บาทต่อลูก<br>- สถานการณ์ Covid-19 6 บาทต่อลูก<br>- การปรับตัวจากสถานการณ์โควิด 18 บาทต่อลูก<br>ทั้งนี้ กรณีที่เกษตรกรขายให้กับคลังโดยตรง |
| <b>Up skill</b><br>การยอมรับบัญชีต้นทุน (Financial Literacy)  | ออาชีพลดลง 8.88  | 17.44%  |   |  |

สำหรับผลการยกระดับและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน และการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ (New Value Chain) เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม ในผลิตภัณฑ์ชุมชนมะพร้าวของจังหวัดนครปฐม พบว่าเมื่อมีการเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญให้กับเกษตรกรแล้ว ประกอบกับการ Up skill ในเรื่องของการยอมรับบัญชีต้นทุน (Financial Literacy) พบว่า ทำให้เกษตรกรมี ต้นทุนแปรผันในการประกอบอาชีพลดลง 8.88 เนื่องจากการลดใช้สารเคมีและหันกลับมาทำเกษตรอินทรีย์มากขึ้น และนอกจากนี้เมื่อมีการ



จัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ (New Value Chain) เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมแล้วนั้น หากเกษตรกรมีการรวมกลุ่มกันและมีการขายผลผลิตทางการเกษตรให้กับคลังโดยตรง ส่งผลทำให้เกษตรกรมีมูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 33.33 ซึ่งจากเดิมที่ตั้งไว้อัตราการเติบโตของมูลค่าเศรษฐกิจฐานรากและมูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10 ถือว่าการดำเนินงานสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

## 2. ผลการยกระดับและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน และการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ (New Value Chain) สัมประรดของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

### แบบเดิม

| นักปลูก  | นักรวบรวม   | นักแปรรูป และ นักขาย   | ลูกค้า   |
|--|---|--|--|
| - ต้นทุนก่อนเริ่มเก็บเกี่ยว ประมาณ 32000 บาท (ระยะเวลา 6 เดือน )<br>- ต้นทุนหลังการเริ่มเกี่ยวประมาณ 42,360 บาท<br>- ต้นทุนส่วนใหญ่เกิดจาก 1. ค่าหน่อพันธุ์ 2. ค่าปุ๋ย 3. ค่ายากำจัดวัชพืช<br>- ช่วงเวลาเก็บเกี่ยว 6 เดือนหลังการปลูก<br>- จำนวน 30 ครัวเรือน<br>- พื้นที่เพาะปลูก 4,754 ไร่<br>- พื้นที่เก็บเกี่ยว 4,754 ไร่ (1ไร่ ได้ประมาณ 53 ตัน)<br>- ผลผลิตเฉลี่ย 9,000 กก/ไร่/ปี)<br>- ราคาผลผลิตเฉลี่ย 15 บาท/กก<br>รวมต้นทุนการผลิต 27,400 บาทต่อไร่ต่อรอบการผลิต<br>- รายได้รวมประมาณ 85,500 บาทต่อไร่ต่อปี<br>รายได้สูงกว่ารายจ่าย ประมาณ 43,140 บาทต่อไร่ต่อปี | - ค่าขนส่ง 2,000 บาท<br>- ราคารับซื้อ 9.50 บาท/กก<br>- ราคาคลัง/โรงงานรับซื้อจากผู้รวบรวมหน้าสวน<br>เกรด A= 9.50<br>เกรด B= 7<br>เกรด C= 5<br>- รายได้รวมประมาณ บาท/รอบการผลิต 2,500 บาท<br>- รวมต้นทุนผู้รวบรวมต่อรอบการผลิต ประมาณ 4,000 บาท<br>รายได้สูงกว่ารายจ่าย 1,500 บาทต่อปี | <b>โรงงาน</b><br>รับสับปะรดโรงงานไปแปรรูป เช่น สับปะรดกระป๋อง ในราคาที่ทำสัญญาซื้อขายกันล่วงหน้า เป็นแบบเหมาทั้งสิ้น ประมาณ 7 บาทต่อกิโลกรัม<br><br><b>วิสาหกิจ</b><br>รับสับปะรดของเกษตรกรในชุมชน ในราคาตามท้องตลาดในขณะนั้น ประมาณ 11-14 บาทต่อ กก มาแปรรูปเป็นสับปะรดกวน และทำการขายสินค้าเป็นของฝากทั้งในและต่างประเทศ | <b>ตลาดต่างประเทศ</b><br>เช่น สับปะรดกวนของกลุ่มวิสาหกิจ ราคา 3 กล่อง 100 บาท<br>เป็นของฝากประจำจังหวัด 2 กล่อง 100 บาท<br><br><b>ลูกค้าในประเทศ</b><br><b>ทั่วไป/นักท่องเที่ยว</b><br><b>ในชุมชน</b><br>สับปะรดผลสด ราคาลูกละ 15 บาท และสับปะรดกวนของกลุ่มวิสาหกิจ ราคา 3 กล่อง 100 บาท |

## แบบใหม่

| นักปลูก  | นักรวบรวม   | นักแปรรูป และ นักขาย  | ลูกค้า   |
|--|---|---|--|
| <p>- ค่าใช้จ่ายรวม ประมาณ 42,360 บาทต่อไร่ต่อปี</p> <p>- รายได้รวมประมาณ 85,500 บาทต่อไร่ต่อปี</p> <p>รายได้สูงกว่ารายจ่าย ประมาณ 43,140 บาทต่อไร่ต่อปี</p>  |   |   |  |
| เกษตรกร  | Output  | การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรหลังการวิจัยมี newline?   | สถานการณ์ของเกษตรกร  |
| <p>กลุ่มการเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</p> <p>กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกสับปะรดผลสด</p> <p>กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกสับปะรดโรงงาน</p> <p>วิสาหกิจชุมชนบ้านหนองกาสามัคคี</p> <p>กลุ่มเกษตรกรบ้านหนองกาสามัคคี</p> | <p>- เกษตรกรผู้ปลูกสับปะรดมีความรู้ความเข้าใจระบบบัญชีต้นทุนประกอบอาชีพมากขึ้นจากการถ่ายทอดองค์ความรู้คิดเป็นร้อยละ 85</p> <p>- การลดต้นทุนประกอบอาชีพร้อยละ 9.82 ของการลงทุนเดิม</p> <p>- คู่มือต้นทุนประกอบอาชีพสำหรับเกษตรกรผู้ปลูกสับปะรดจำนวน 1 ฉบับ</p> | <p>1. เยียวชนที่ไปทำงานต่างถิ่น (ลูกหลานเกษตรกร ได้เดินทางกลับมาสานต่อด้านเกษตรและปลูกสับปะรด และมีไอเดียด้านการแปรรูป</p> <p>2. ตัวชี้วัดภาวะสังคม ในช่วงเวลาอบรมทำบัญชีต้นทุนประกอบอาชีพเกษตรกรได้ให้ลูกหลานมาร่วมรับฟังและให้ช่วยจัดทำบัญชี จำนวน 3 ครั้งเรือนจากทั้งหมด 30 ครั้งเรือนคิดเป็นร้อยละ 10</p> | <p>สถานการณ์ปกติ รายได้ 57,0000 บาทต่อไร่ ต้นทุน 42,360 บาทต่อไร่</p> <p>สถานการณ์ Covid-19 ด้านรายได้ เนื่องด้วยภาวะช่วงปี 2563 สับปะรดมีราคาสูง จะมีรายได้ 85,500 บาทต่อไร่</p> <p>การปรับตัวจากสถานการณ์โควิด เกษตรกรมีการนำแนวทางการลดต้นทุนไปประยุกต์ใช้ ผ่านการบริหารจัดการต้นทุน การรวมกลุ่มเกษตรกรการปรับแนวคิดจากการปลูกสับปะรดโรงงานเป็นการปลูกสับปะรดผลสด</p> |
| <p>Up skill</p> <p>การยอมรับบัญชีต้นทุน (Financial Literacy)</p>   |   |   |  |

สำหรับผลการยกระดับและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน และการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ (New Value Chain) เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม ในผลิตภัณฑ์ชุมชนสี่ประดของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่าเมื่อมีการเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญให้กับเกษตรกรแล้ว ประกอบกับการ Up skill ในเรื่องของการยอมรับบัญชีต้นทุน (Financial Literacy) ประกอบกับการวิเคราะห์การจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ (New Value Chain) เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมแล้วนั้น เกษตรกรมีการเลือกปลูกสับประดโรงงานเป็นส่วนใหญ่เนื่องจากง่ายต่อการบริหารจัดการและบำรุงรักษา รวมถึงเงินลงทุนในการปลูกก็น้อยตามลำดับ ตลอดทั้งโครงการสามารถเสนอแนวทางการลดต้นทุนให้กับโครงการได้ ร้อยละ 29.01 ซึ่งจากเดิมที่ตั้งไว้อัตราการเติบโตของมูลค่าเศรษฐกิจฐานรากและมูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10 ถือว่าการดำเนินงานสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด





## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษากลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของผลิตภัณฑ์ชุมชนจากทรัพยากรพื้นถิ่น โดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่น และเพื่อบริหารจัดการการดำเนินโครงการภายใต้ชุดโครงการ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์” ให้เป็นไปตามผลลัพธ์และผลกระทบตามที่ตั้งไว้ ตลอดจนเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะจากการดำเนินโครงการวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ โดยสามารถสรุปผลการดำเนินงาน ดังนี้

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

##### 5.1.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการสำรวจข้อมูลสภาพและบริบทของพื้นที่ ปัญหาและความต้องการของชุมชน และร่างกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าทั้งระบบสามารถสรุปได้ดังนี้

1) กลไกการขับเคลื่อนงานวิจัยร่วมกับแหล่งทุน ชุมชนและหน่วยงานภายนอกในพื้นที่

**ต้นน้ำ:** มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยสถาบันวิจัยและพัฒนา และนักวิจัยได้ร่วมกับหน่วยงานภายนอกและชุมชนในการค้นหาปัญหาการวิจัย ร่วมวิเคราะห์ค้นหาโจทย์และความต้องการของชุมชน ด้วยการสัมภาษณ์ จัดเวทีประชุมรับฟังความคิดเห็นของเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน และก่อนเริ่มดำเนินการวิจัยจะมีการเชิญหน่วยงานต่าง ๆ มาร่วมให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานวิจัยกับชุมชนและพื้นที่ โดยหน่วยงานที่ร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการดำเนินงานวิจัยประกอบไปด้วย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยสถาบันวิจัยและพัฒนา นำเสนอปัญหาผ่านชุดโครงการวิจัยต่อแหล่งทุน ผ่านหน่วยบริหารและจัดการทุน บพท. ด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ โดยได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับแหล่งทุนในการพัฒนาข้อเสนอการวิจัยและได้รับคำแนะนำในการจัดทำข้อเสนอโครงการวิจัยที่มีคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานวิจัยจากหน่วยงานภายนอกในพื้นที่ ประกอบด้วย 1) สำนักงานเกษตรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์และจังหวัดนครปฐม ให้การสนับสนุนในการช่วยเหลือด้านการประสานงานกับเกษตรกร ในการถ่ายทอดความรู้ในการเพาะปลูกให้กับนักวิจัย ตลอดจนร่วมพัฒนาเพื่อให้ได้องค์ความรู้ในการเพาะปลูกที่ได้มาตรฐาน 2) หอการค้าจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในการช่วยคิดต้นทุนในการ

ผลิต และควบคุมราคาในการจำหน่าย 3) สมาคมไทยไอโอที ในการสนับสนุนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภาคพื้นดินผ่านดาวเทียม ในการควบคุมสภาพแวดล้อมในการเพาะปลูก 4) สภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ให้การสนับสนุนในการรองรับผลผลิตที่เกิดขึ้นในการส่งเข้าโรงแรมในพื้นที่ ในช่องทางการจัดจำหน่าย 5) สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์และจังหวัดนครปฐม สนับสนุนเกี่ยวกับกระบวนการยื่นขอรับการรับรองมาตรฐาน OTOP และกระบวนการทางการตลาดและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในเชิงพาณิชย์ 6) สำนักงานท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดนครปฐม สนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลเทศกาล ประเพณีต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางการจัดจำหน่าย และ 7) สำนักงานเทศบาลเมืองโรซิง นครปฐม ให้การสนับสนุนในการช่วยเหลือด้านการประสานงานกับเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ โดยสามารถแสดงภาพการชุมชนรับฟังความคิดเห็นจากเกษตรกรผู้ปลูกสับปะรดร่วมกับภาคีเครือข่าย ได้ดังนี้



ภาพที่ 5.1 การลงชุมชนรับฟังความคิดเห็นจากเกษตรกรผู้ปลูกสับปะรดร่วมกับภาคีเครือข่าย





ภาพที่ 5.2 การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานวิจัยจากชุมชนในพื้นที่

สำหรับชุมชนที่เข้าร่วม และรูปแบบการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานวิจัยจากชุมชนในพื้นที่ สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานวิจัยจากชุมชนในพื้นที่

| ชุมชน  | การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน   |
|--|--|
| บางเลน<br>- กลุ่มชุมชนบางไทรป่า อ.<br>- ชุมชนทัพหลวง อ.เมือง<br>- กลุ่มแม่บ้าน อ.สามพราน<br>- ชุมชนคลองมหาสวัสดิ์ อ.<br>พุทธมณฑล<br>- ชุมชนบางระกำ อ.บางเลน<br>- ชุมชนคลองนกกระทา อ.<br>บางเลน | - ช่วยระบุนความต้องการในการพัฒนาเครื่องจักร<br>- ร่วมออกแบบเครื่องจักร<br>- จัดหาวัตถุดิบ<br>- ช่วยทดลองการขึ้นรูปกระถางใยมะพร้าว<br>- รวบรวมและคัดแยกกะลามะพร้าว ช่วยระบุน<br>ต้องการและออกแบบเครื่องอัดแท่งถ่าน<br>- สนับสนุนพื้นที่สำหรับพัฒนางานวิจัยโดยไม่มีค่าใช้จ่าย<br>- สนับสนุนแรงงานในการดำเนินงานวิจัย |
| คลองผีเสื้อ เกาะลัดอีแท่น : ลุงพนม<br>ศรีสนิท  | - ร่วมออกแบบนำภูมิปัญญาในอดีตมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์<br>และสร้างเอกลักษณ์ให้กับชุมชน<br>- จัดหาวัตถุดิบ   |



| ชุมชน  | การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน   |
|--|--|
| - กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกาะ<br>ลัดอีแท่น  | - สนับสนุนพื้นที่สำหรับพัฒนางานวิจัย   |
| - กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจิวราย   | - ช่วยให้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อร่วมหาอัตลักษณ์ของชุมชน ให้<br>ข้อมูลเรื่องวัตถุดิบเนื่องจากชาวบ้านทำการเกษตรมาเป็นระยะ<br>เวลานานมีความเชี่ยวชาญ เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และจะมีส่วน<br>ร่วมในการออกแบบในทุก ๆ ขั้นตอน เพื่อให้เกิดความร่วมมือเป็น<br>หนึ่งเดียวแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างนักวิจัยและชุมชน รวมไปถึง<br>อำนวยความสะดวกในเรื่องสถานที่ในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ |
| - กลุ่มมะพร้าวแปรรูปตำบล<br>ลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัด<br>นครปฐม  | - ร่วมให้ข้อมูล ความคิดเห็นในการออกแบบบรรจุภัณฑ์<br>ตามความต้องการของกลุ่ม<br>- ร่วมในการเก็บข้อมูลการตลาดในรูปแบบ<br>บรรจุภัณฑ์ใหม่<br>- อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสถานที่ในการจัดทำกิจกรรม<br>ต่างๆ   |
| - เกษตรกรผู้ปลูกสับปะรด<br>อ.ทับสะแก<br>- เกษตรกรผู้ปลูกสับปะรด<br>อ.สามร้อยยอด  | - ช่วยระบุความต้องการในการพัฒนาเครื่องจักร<br>- ร่วมออกแบบเครื่องจักร<br>- จัดหาวัตถุดิบ<br>- ช่วยเก็บข้อมูลการตลาด<br>- สนับสนุนแปลงทดลอง<br>- สนับสนุนผลผลิตร่วมทดลอง<br>- สนับสนุนแรงงาน  |
| - กลุ่มวิสาหกิจชุมชนห้วย<br>ยาง ต.ห้วยยาง อ.ทับสะแก จ.<br>ประจวบคีรีขันธ์<br>- กลุ่มวิสาหกิจชุมชน<br>รวบรวมมะพร้าวทับสะแกและแปรร<br>รูป<br>- กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพลา<br>งาม ถนนพลางาม อ.ปราณบุรี จ.<br>ประจวบคีรีขันธ์ | - มีส่วนร่วมในกระบวนการศึกษาวิจัยโดยการร่วมประเมิน<br>คุณภาพผลิตภัณฑ์ในระดับห้องปฏิบัติการ<br>- จัดหาวัตถุดิบ<br>- สนับสนุนสถานที่ทดลอง<br>- สนับสนุนอุปกรณ์เพื่อจัดทำต้นแบบ   |

| ชุมชน   | การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน  |
|---|---|
| <p>กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านทุ่งเค็ด</p> <p>ต.ศาลาลัย อ.สามร้อยยอด</p> <p>จ.ประจวบคีรีขันธ์</p> <p>กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่องแก้ว อ.เมือง</p> <p>จ.ประจวบคีรีขันธ์</p> | <p>- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทั้งก่อนและหลังการวิจัย</p> <p>- ร่วมพัฒนาองค์ความรู้กับทีมวิจัยในการพัฒนาเพื่อยกระดับการผลิต การแปรรูปและการตลาด สืบประวัติแปรรูปให้ได้มาตรฐานเมื่อได้องค์ความรู้แล้ว ช่วยกันเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้กันในชุมชน</p> <p>- จัดหาวัตถุดิบ</p> <p>- สนับสนุนสถานที่ทดลอง</p> <p>- สนับสนุนอุปกรณ์เพื่อจัดทำต้นแบบ</p> |
| <p>วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพัฒนาบทบาทสตรีบ้านหนองปูลุท ตำบลบ่อนอก อ.เมือง จ.ประจวบคีรีขันธ์</p>   | <p>- มีส่วนร่วมในกระบวนการศึกษาวิจัยโดยการร่วมประเมินคุณภาพผลิตภัณฑ์ในระดับห้องปฏิบัติการ</p> <p>- จัดหาวัตถุดิบ</p> <p>- สนับสนุนสถานที่ทดลอง</p> <p>- สนับสนุนอุปกรณ์เพื่อจัดทำต้นแบบ</p>   |

**กลางน้ำ:** มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยหน่วยบริหารจัดการชุดโครงการวิจัย จะดำเนินการเชิญผู้แทนแหล่งทุน ผู้ทรงคุณวุฒิ ชุมชนและหน่วยงานภายนอกที่เป็นภาคีเครือข่าย มาร่วมรับฟังรายงานความก้าวหน้ารอบ 6 เดือน และร่วมให้ข้อเสนอแนะแก่นักวิจัยในการดำเนินงานวิจัย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ และผลกระทบจากงานวิจัยที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูง โดยแต่ละชุมชนจะให้การสนับสนุนการดำเนินงานวิจัยที่แตกต่างกัน เช่น อนุญาตให้นำแปลงเกษตรเป็นต้นแบบในการพัฒนางานวิจัย โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ร่วมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในเรื่องของการเพาะปลูกหรือขั้นตอนการผลิตระหว่างชุมชนและนักวิจัย ให้การสนับสนุนวัตถุดิบ เครื่องมือการผลิตและแรงงาน เป็นต้น

**ปลายน้ำ:** นักวิจัยถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้รับจากงานวิจัย เพื่อให้เกิดนักวิจัยและพัฒนาในระดับชุมชนหรือเกิดผู้ประกอบการใหม่ขึ้นในชุมชน เมื่องานวิจัยเสร็จสิ้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยหน่วยบริหารจัดการชุดโครงการวิจัย จะดำเนินการเชิญหน่วยงานภายนอกที่เป็นภาคีเครือข่าย ได้แก่ ผู้แทนแหล่งทุน ผู้ทรงคุณวุฒิ ชุมชนและหน่วยงานภายนอก มาร่วมรับฟังผลการดำเนินโครงการวิจัย โดยจัดให้มีการนำเสนอนวัตกรรมที่มาจากงานวิจัย ให้กับชุมชน หน่วยงานภายนอกและประชาชนทั่วไปได้รับทราบ เพื่อให้หน่วยงานภายนอกและประชาชนทั่วไปได้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนางานวิจัยของมหาวิทยาลัยและเกิดโจทย์วิจัยในการพัฒนาชุมชนในอนาคต

## 2) กลไกการขับเคลื่อนงานวิจัยภายในมหาวิทยาลัย

**ต้นน้ำ:** มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นหน่วยจัดการกลาง ได้ทำการทดลองระบบกลไกการบริหารงานวิจัยภายในมหาวิทยาลัย ด้วยการตั้งหน่วยบริหารจัดการย่อยภายในมหาวิทยาลัย เนื่องจากที่ผ่านมา พบว่า การดำเนินงานเชิงพื้นที่จะต้องมีการลงพื้นที่

เป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งต้องมีการติดตามผลลัพธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีการดำเนินงานวิจัยทั้งในพื้นที่จังหวัดนครปฐมและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งหากสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นหน่วยงานเดียวในการบริหารชุดโครงการวิจัย อาจส่งผลให้งานวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และหน่วยงานภายในที่อยู่ในพื้นที่นั้น ๆ จะมีความสะดวกและคล่องตัวมากกว่า ดังนั้นในการบริหารชุดโครงการวิจัยครั้งนี้จึงได้เชิญให้คณะบริหารธุรกิจร่วมเป็นหน่วยจัดการย่อย โดยมีคณบดีคณะบริหารธุรกิจ เป็นหัวหน้าหน่วยจัดการย่อย เหตุผลของการเลือกคณะบริหารธุรกิจเป็นหน่วยจัดการย่อย เนื่องจากคณะบริหารธุรกิจมีการจัดการเรียนการสอนทั้งในจังหวัดนครปฐม และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และลักษณะของงานวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะของการพัฒนาผู้ประกอบการ ซึ่งคณะบริหารธุรกิจมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้มากที่สุดใมหาวิทยาลัย โดยมีสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นหน่วยในการกำกับและตรวจสอบรวมถึงประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งได้มีการศึกษาผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการบริหารงานวิจัยด้วยวิธีนี้ผ่านโครงการวิจัยเรื่อง “กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่มูลค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์”

**กลางน้ำ:** มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยหน่วยบริหารจัดการงานย่อย จัดให้มีการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยก่อนการดำเนินงานวิจัยด้วยการปฐมนิเทศนักวิจัย ชี้แจงการดำเนินงานระบบการติดตามตรวจสอบ แนวทางในการลงพื้นที่ การเขียนรายงานความก้าวหน้า โดยหน่วยจัดการย่อยจะมีการกำกับติดตามนักวิจัย ผ่านกิจกรรมการประชุมนำเสนอรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานวิจัย ในระยะ 3 เดือน ระยะ 6 เดือน และ ระยะ 9 เดือน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้การดำเนินงานวิจัยให้กับกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์ และกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุนการดำเนินงานวิจัยให้กับนักวิจัย

**ปลายน้ำ:** มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยสถาบันวิจัยและพัฒนา จัดให้มีการนำเสนอนวัตกรรมที่มาจากงานวิจัยต่อหน่วยงานภายนอกและประชาชนทั่วไปได้รับทราบ เพื่อให้หน่วยงานภายนอกและประชาชนทั่วไปได้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนางานวิจัยของมหาวิทยาลัยและเกิดโจทย์วิจัยในการพัฒนาชุมชนในอนาคต สนับสนุนให้นักวิจัยนำองค์ความรู้จากงานวิจัยเขียนเป็นบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ และนำเสนอผลงานในที่ประชุมวิชาการ โดยการสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนสนับสนุนงานวิจัย รวมถึงนำผลงานวิจัยที่เป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยียื่นขอจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรผ่านหน่วยจัดการทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย และนำผลงานวิจัยไปต่อยอดเชิงพาณิชย์

### **ผลการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC)**

สำหรับการพัฒนาความเข้มแข็งของผู้ประกอบการชุมชนนั้น คณะผู้วิจัยมุ่งกระบวนการแก้ปัญหาจากการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงในห่วงโซ่อุปทาน (pain point) และแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยผ่านกระบวนการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับ key stakeholder ในพื้นที่ โดยกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่า



ผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐม และประจวบคีรีขันธ์ คณะผู้วิจัยได้จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ภายใต้กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัยภายใต้โครงการเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ โดยจากการพิจารณาโครงการวิจัยข้างต้นนั้น จำแนกธุรกิจได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และกลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐม ดังนั้น คณะผู้วิจัยได้จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) โดยมีการวิเคราะห์ ใน 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) Value Propositions (คุณค่าของสินค้า) 2) Customer Segments (กลุ่มลูกค้า ปัจจุบัน/อนาคต) 3) Channels (การสื่อสารการตลาดและ Logistic) 4) Customer Relationships (ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า การปิด การขาย สร้างและรักษา brand) 5) Revenue Streams (ที่มาของรายได้) 6) Key Activities กิจกรรมหลัก (ทำให้ข้อ 3-5 เป็นจริง) 7) Key Resources (ปัจจัยการผลิตที่ต้องใช้ธรรมชาติ การร่วมมือ ร่วมใจแทนเงิน) 8) Key Partners (สิ่งที่ทำเพียงลำพังไม่ได้ต้องร่วมมือกับภายนอก/พันธมิตร/ภาค/หน่วยงาน) และ 9) Cost Structure (ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้น้อยที่สุด) โดยแบ่งออกเป็น 2 BMC

1. แผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ของกลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ นำไปสู่การพัฒนาผลผลิตได้รับการควบคุมดูแลที่ได้มาตรฐาน จากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ มีบรรจุกฎหมายมีความน่าสนใจมีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะพื้นที่ และผลผลิตได้มาตรฐาน จากการใช้ระบบเทคโนโลยีนำมาควบคุมคุณภาพ โดยมีกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ กลุ่มนักท่องเที่ยวซื้อเป็นของฝาก ของที่ระลึก ตลอดจนกลุ่มลูกค้าออนไลน์ อันเกิดจากการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายและระบบโลจิสติกส์เพื่อการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ชุมชนจากสับปะรดในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ต่อลูกค้า การปิด การขาย สร้างและรักษา brand ด้วยการพัฒนาบรรจุกฎหมายสำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค อันเป็นที่มาของรายได้ คือ 1) ผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรด 2) พายสับปะรด 3) ไวน์สับปะรด

2. แผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ของกลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐม นำไปสู่การพัฒนาผลผลิตมะพร้าวแปรรูปได้รับการยกระดับสามารถเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน ผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ผ่านการเพิ่มมูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่น และผลิตภัณฑ์อินทรีย์ โดยมีกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ กลุ่มนักท่องเที่ยวซื้อเป็นของฝาก ของที่ระลึก ตลอดจนกลุ่มลูกค้าออนไลน์ อันเกิดจากการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายและระบบโลจิสติกส์เพื่อการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ชุมชนจากมะพร้าวน้ำหอมในจังหวัดนครปฐม และสร้างความสัมพันธ์ต่อลูกค้า การปิด การขาย สร้างและรักษา brand ด้วยภูมิปัญญา และวัฒนธรรมของชุมชน อันเป็นที่มาของรายได้ คือ 1) ผลิตภัณฑ์มะพร้าวน้ำหอม 2) ถ่านกะลามะพร้าวอัดแท่ง 3) ของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว และ 4) ผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป

**ผลการวิเคราะห์ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจของโครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่มูลค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์**

จากการวิเคราะห์ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจของโครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่มูลค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ ในการศึกษาจะเป็นการประเมินในภาพรวมของโครงการ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์ออกมาในรูปของเงินเปรียบเทียบในส่วนของรายได้และต้นทุนเดิมที่เกษตรกรดำเนินการอยู่เปรียบเทียบกับรายได้และต้นทุนใหม่ที่ได้รับการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่มูลค่าใหม่ อันนำไปสู่การคำนวณอัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) และอัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) สรุปได้ว่าผลการดำเนินโครงการ สามารถเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่มูลค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ โดยทำให้ชุมชนมีมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนเพิ่มขึ้น โดยมีอัตรากำไรขั้นต้น (GPM) คิดเป็น 26.00% และอัตรากำไรจากการดำเนินงาน (OPM) คิดเป็น 24.70%

**ผลการยกระดับและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน และการจัดการห่วงโซ่มูลค่าใหม่ (New Value Chain) เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม**

สำหรับผลการยกระดับและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน และการจัดการห่วงโซ่มูลค่าใหม่ (New Value Chain) เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม ในผลิตภัณฑ์ชุมชนมะพร้าวของจังหวัดนครปฐม พบว่าเมื่อมีการเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญให้กับเกษตรกรแล้ว ประกอบกับการ Up skill ในเรื่องของการยอมรับบัญชีต้นทุน (Financial Literacy) พบว่า ทำให้เกษตรกรมี ต้นทุนแปรผันในการประกอบอาชีพลดลง 8.88 เนื่องจากการลดใช้สารเคมีและหันกลับมาทำเกษตรอินทรีย์มากขึ้น และนอกจากนี้เมื่อมีการจัดการห่วงโซ่มูลค่าใหม่ (New Value Chain) เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมแล้วนั้น หากเกษตรกรมีการรวมกลุ่มกันและมีการขายผลผลิตทางการเกษตรให้กับคลังโดยตรง ส่งผลทำให้เกษตรกรมีมูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 33.33 ซึ่งจากเดิมที่ตั้งไว้อัตราการเติบโตของมูลค่าเศรษฐกิจฐานรากและมูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10 ถือว่าการดำเนินงานสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

สำหรับผลการยกระดับและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน และการจัดการห่วงโซ่มูลค่าใหม่ (New Value Chain) เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม ในผลิตภัณฑ์ชุมชนสับปะรดของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์พบว่าเมื่อมีการเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญให้กับเกษตรกรแล้ว ประกอบกับการ Up skill ในเรื่องของการยอมรับบัญชีต้นทุน (Financial Literacy) ประกอบกับการวิเคราะห์การจัดการห่วงโซ่มูลค่าใหม่ (New Value Chain) เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมแล้วนั้น เกษตรกรมีการเลือกปลูกสับปะรดโรงงานเป็นส่วนใหญ่เนื่องจากง่ายต่อการบริหารจัดการและบำรุงรักษา รวมถึงเงินลงทุนในการปลูกก็น้อยตามลำดับ ตลอดทั้งโครงการสามารถเสนอแนวทางการลดต้นทุนให้กับโครงการได้ ร้อยละ 29.01 ซึ่งจากเดิมที่ตั้งไว้อัตราการเติบโตของมูลค่าเศรษฐกิจฐานรากและมูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10 ถือว่าการดำเนินงานสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด



### 5.1.2 อภิปรายผลการวิจัย

สำหรับกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์และผลกระทบของงานวิจัย ภายใต้โครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วย กลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ คณะผู้วิจัยได้วางแผนการ ดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ **ระยะแรก (เดือนที่ 1 - 2)** เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและสังเคราะห์ข้อมูลของ กลุ่มผลิตภัณฑ์เป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน พร้อมทั้ง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามที่เมืองค์ประกอบทั้งภาคส่วนจังหวัด ตัวแทนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่คุณค่า และผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง **ระยะที่ 2 (เดือนที่ 3 - 10)** รวมทั้งหมด 8 เดือน เป็นการดำเนินงานวิจัย ของโครงการวิจัยภายใต้ชุดโครงการวิจัยของมหาวิทยาลัย ตามกรอบวิจัย โดยมีการประเมินและติดตามผลจาก หน่วยจัดการย่อย และหน่วยจัดการย่อยรายงานการดำเนินงานต่อหน่วยจัดการกลางให้ทราบทุกเดือนเพื่อ กำกับให้ได้ผลลัพธ์งานวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ และ**ระยะที่ 3 (เดือนที่ 11 - 12)** รวมทั้งหมด 2 เดือน เป็นการ ดำเนินกิจกรรมเพื่อทดลองขับเคลื่อนกลไกห่วงโซ่คุณค่าใหม่ที่มีโครงสร้างการกระจายรายได้สู่ชุมชนอย่างยั่งยืน รวมถึงการสังเคราะห์วิธีดำเนินการและถอดบทเรียน ข้อเรียนรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ของหน่วยบริหารจัดการงานวิจัย โดยการดำเนินงานทั้ง 3 ระยะนั้น มีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานโดย คณะผู้วิจัยด้วยการสร้างกลไกในการตรวจสอบและติดตาม ด้วยการนัดหมายส่งงาน การจัดการประชุมเพื่อ ติดตามการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งมีกลไกการขับเคลื่อนงานวิจัยภายในมหาวิทยาลัยใน 3 ระดับ คือ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการตั้งหน่วยบริหารจัดการย่อยภายในมหาวิทยาลัย จัดให้มีการพัฒนาศักยภาพ นักวิจัยก่อนการดำเนินงานวิจัยด้วยการปฐมนิเทศนักวิจัย ซึ่งแจ้งการดำเนินงานระบบการติดตามตรวจสอบ จัด ให้มีการนำเสนอนวัตกรรมที่มาจากงานวิจัยต่อหน่วยงานภายนอกและประชาชนทั่วไปได้รับทราบ เพื่อให้ หน่วยงานภายนอกและประชาชนทั่วไปได้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนางานวิจัยของมหาวิทยาลัยและเกิดโจทย์ วิจัยในการพัฒนาชุมชนในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของบุศรา สารเกษ (2555) ที่ได้มีการศึกษาแนว ทางการพัฒนาระบบ กลไก การบริหารจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า สภาพการบริหารจัดการ งานวิจัยตามวงจร PDCA สามารถปฏิบัติได้ในระดับดี การกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน เป้าหมายของ การบริหารงานวิจัย สามารถทำได้ค่อนข้างชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาคูณภาพการวิจัย ทั้ง ระยะสั้นและระยะยาว

จากการดำเนินงานพบว่ามีการดำเนินงานที่เป็นไปตามระบบที่ดี ผลการดำเนินงานมีความ สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของพื้นที่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการวิจัย ทำให้ได้ผลผลิตเป็นไปตาม วางแผนไว้ โดยจากแผนเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas (BMC) ของกลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ นำไปสู่การพัฒนาผลผลิตได้รับการควบคุมดูแลที่ได้มาตรฐาน จากการนำเทคโนโลยีเข้า มาใช้ มีบรรจุกัญชีมีความน่าสนใจมีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะพื้นที่ และผลผลิตได้มาตรฐาน อันเป็นที่มา ของรายได้ คือ 1) ผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรด 2) พายสับปะรด 3) ไวน์สับปะรด โดยมีกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรม ที่เป็นกิจกรรมผลักดันให้มูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนของกลุ่มสับปะรด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพิ่มขึ้น และประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ได้แก่ 1) ออกแบบระบบสมาร์ฟาร์มโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของ



สรรพสิ่งสำหรับสับปะรด 2) พัฒนาเครื่องเขาร่องและให้ปุ๋ยน้ำ สับปะรดพันธุ์สยามโกลด์ 3) พัฒนาเครื่องควบคุมอุณหภูมิสำหรับบ่มไวนส์สับปะรด 4) พัฒนาผลิตภัณฑ์พายสับปะรด สินค้า OTOP ประเภทอาหารเพื่อยกระดับมาตรฐาน ห้า ดาว 5) พัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์สับปะรดแปรรูปที่มีผลต่อความตั้งใจของผู้บริโภค จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 6) พัฒนาผลิตภัณฑ์เยลลี่จากน้ำสับปะรดของวิสาหกิจชุมชน สำหรับในกลุ่มของมะพร้าว จังหวัดนครปฐม มีผลิตภัณฑ์อันเป็นที่มาของรายได้ คือ 1) ผลิตภัณฑ์มะพร้าวน้ำหอม 2) ถ่านกะลามะพร้าวอัดแท่ง 3) ของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว และ 4) ผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป โดยมีกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรม ที่เป็นกิจกรรมหลักต้นให้มูลค่าสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนของกลุ่มมะพร้าว จังหวัดนครปฐมเพิ่มขึ้น และประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีการผลิตปุ๋ยชีวภาพจากวัสดุเหลือใช้สำหรับผลิตภัณฑ์มะพร้าวน้ำหอม 2) นวัตกรรมกระถางต้นไม้ประหยัดน้ำจากขุยมะพร้าว 3) เครื่องอัดแท่งถ่านกะลามะพร้าวอัดแท่งไม้ดีด้วยวิธีอัดเย็น 4) พัฒนาของเล่นภูมิปัญญา วัฒนธรรมของชุมชนจากไม้มะพร้าวและกะลามะพร้าว 5) พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจิวราย และ 6) พัฒนาผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปเพื่อยกระดับสินค้าชุมชนให้สามารถเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน จากการวิเคราะห์ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจของโครงการสามารถเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ โดยทำให้ชุมชนมีมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชนเพิ่มขึ้น โดยมีอัตรากำไรขั้นต้น (GPM) คิดเป็น 26.00% และอัตรากำไรจากการดำเนินงาน (OPM) คิดเป็น 24.70% ถือได้ว่างานวิจัยดังกล่าวเป็นงานวิจัยที่สามารถใช้ได้จริง จับต้องได้ ได้ประโยชน์สู่ชุมชน ส่วนหนึ่งเกิดจากการมีกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานวิจัยที่ดี การได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุดคะนิง ณ ระนอง อภิรักษ์ สงรักษ์ และเตือนใจ ปิยง (2563) ได้พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาระบบและกลไก คือการเพิ่มทักษะให้นักวิจัยเพื่อต่อยอดการพัฒนางานวิจัยเชิงพื้นที่สู่ความเป็นมหาวิทยาลัยรับใช้สังคม

### 5.1.3 ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

เนื่องจากการดำเนินงานวิจัยในชุดโครงการ เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จากสินค้าเกษตรพื้นถิ่นด้วยกลไกการขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าใหม่ จังหวัดนครปฐมและประจวบคีรีขันธ์ มีนักวิจัยจากคณะวิชาที่หลากหลายคณะ และมีรูปแบบในการเรียบเรียงและนำเสนอผลการวิจัยที่แตกต่างกัน จากผลการดำเนินงานวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการเรียบเรียงและนำเสนอผลการวิจัยร่วมกัน เพื่อนำข้อดีของแต่ละคณะวิชามาปรับใช้ร่วมกัน
2. ควรมีคณะทำงานในการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการวิจัยเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายของการวิจัยที่ตั้งไว้

3. ควรมีการพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่เสริมเข้าเป็นคณะผู้วิจัย และจัดให้มีพี่เลี้ยงนักวิจัยในการดูแลระหว่างดำเนินงานวิจัย เพื่อเป็นการพัฒนานักวิจัยควบคู่ไปกับการดำเนินงานวิจัย

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบันมีสถานการณ์ Covid-19 เกิดขึ้นและอาจมีการเกิดขึ้นอีกในอนาคต ดังนั้น การบริหารจัดการงานวิจัย หรือการพัฒนากลไกในการบริหารจัดการควรมีการจัดทำแผนสำรองในการดำเนินงานควบคู่ไปกับการดำเนินงานในสถานการณ์ปกติ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามที่ตั้งเป้าหมายและระยะเวลาไว้



### บรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิง

- คลีแลนด์ (Cleland, 1995, p.56) ทฤษฎีของโครงการ .[ออนไลน์]. เข้าได้ถึงจาก:www.gotoknow.org(วันที่ค้นหาข้อมูล: 5 กันยายน 2557).
- จิราพร สุเมธีประสิทธิ์. (2554). แนวคิดการบริหารความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ.เข้าถึงได้จาก: <http://www.interfinn.com>, 10 ตุลาคม2559.
- นิรุช บุญยฤทธานนท์ และสัชฌ์เศรษฐ์ เรื่องเดชสุวรรณ. (2559). การพัฒนาระบบและกลไกบริหาร งานวิจัยของมหาวิทยาลัยเอกชนที่เื้อต่อการวิจัยเชิงพื้นที่ : มหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์นกับ งานวิจัยเพื่อพัฒนาพื้นที่กึ่งเมืองกึ่งชนบท(ตำบลสารภี). วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 เมษายน-มิถุนายน 2559.เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์น.
- บุศรา สารเกษ. (2555).แนวทางการพัฒนาระบบ กลไก การบริหารจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สถิติประยุกต์) คณะสถิติประยุกต์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พระพรหมคุณภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2560). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา.
- มนตรี สังข์ทอง และคณะ. (2561). การประเมินระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน ระยะที่ 3. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
- มนตรี สังข์ทอง. (2560). การประเมินระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยของหน่วยวิจัยนวัตกรรมเพื่อสังคมและชุมชน ระยะที่ 1. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์12(1): 13-28.
- ระวีวรรณ สุวรรณศรี และคณะ (2559).การพัฒนาระบบการจัดการงานวิจัยเพื่อพัฒนาพื้นที่จังหวัดนนทบุรี สุพรรณบุรี และพระนครศรีอยุธยา ระยะที่ 3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
- บุศรา สารเกษ (2555). การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบ กลไก การบริหารจัดการงานวิจัยของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สถิติประยุกต์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัตนะ บัวสนธ์ (2548).การสังเคราะห์ผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สาขาวิชาบริหารการศึกษา (แผน ข). มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศิริชัยกาญจนวาสี. (2559). การวิเคราะห์พหุระดับ MULTI-LEVEL ANALYSIS.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2544). วิธีวิทยาการประเมินศาสตร์แห่งคุณค่า. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. 2548. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 13. : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุดคะเนิง ณ ระนอง อภิรักษ์ สงรักษ์ และเตือนใจ ปิยง. (2563). การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่. 12(4). 257-271.



- เอกวิ นิต พรหมรักษา, (2555) ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง, เข้าถึงจาก:  
<http://www.http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/pdca.html>
- Bowersox D., Closs D., Cooper M.B. (2012). Supply Chain Logistics Management. Irwin:McGrawHill.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F.(1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-method Evaluation Designs. Educational Evaluation and Policy Analysis, 11(3), 255-274.
- Phillip Kotler. (2004). Marketing Management. Eleven Edition. USA : Pearson EducationInc.,
- Potter, D.J. (1998). Evaluation Methods Used in Web-Based Instruction and Online Course, Taming the Electronic Frontier. (Online). Available :  
<http://mason.gmu.edu/dpotter1/djp611.html>.
- Rotheroe, N. and Richards, A. (2007). Social return on investment and social enterprise: Transparent accountability for sustainable development. Social Enterprise Journal, 3(1), 31-48.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (1985). Systemic Evaluation. Boston: Kluwep-Nijhoff Publishing.
- Wysocki, B., & Crane, J. B. (2000). Effective project management: Traditional (2nd ed.).New York: John Wiley & Sons.



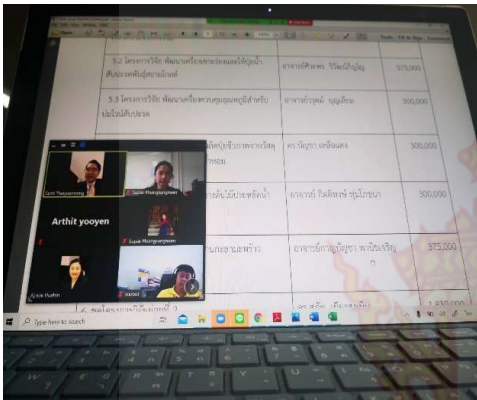


ภาคผนวก  
(รูปภาพลงพื้นที่หรือจัดกิจกรรมต่าง ๆ)



ภาคผนวก ก  
ภาพหน่วยจัดการกลางประชุม







ภาคผนวก ข  
ภาพการลงพื้นที่ศึกษาข้อมูล







ภาคผนวก ค

ภาพการประชุมติดตามผลการดำเนินงาน







