



**แนวทางในการพัฒนาศักยภาพกลุ่มเกษตรกรชุมชน  
สู่วิสาหกิจชุมชนเกษตร จังหวัดเชียงใหม่\***  
**A Guidelines for Developing Agricultural Community Potential  
Toward Small and Micro Community Enterprise in Chiang Mai Province**

**ชัยรัตน์ นทีประสิทธิพร<sup>1\*\*</sup> , ณกานต์ อนุกุลวรรธกะ<sup>2</sup>**  
**Chairat Nateprasittiporn<sup>1\*\*</sup> , Nakhan Anukunwathaka<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
เลขที่ 202 ถนนช้างเผือก ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300 ประเทศไทย

<sup>1</sup>Department of Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences,  
Rajabhat Chiang Mai University  
202 Chang Puak Road, Chang Puak Sub-district, Muang District,  
Chiang Mai Province, 50300, Thailand

<sup>2</sup>ภาควิชาสังคมและวัฒนธรรม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
เลขที่ 202 ถนนช้างเผือก ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300 ประเทศไทย

<sup>2</sup>Department of Social and Cultural Studies,  
Faculty of Humanities and Social Sciences, Rajabhat Chiang Mai University  
202 Chang Puak Road, Chang Puak Sub-district, Muang,  
Chiang Mai Province, 50300, Thailand

รับต้นฉบับบทความ: 25 พฤษภาคม 2561 **ปรับปรุงบทความ รอบที่ 1:** 7 กุมภาพันธ์ 2562 **ตอบรับตีพิมพ์บทความ:** 13 มกราคม 2563  
**ปรับปรุงบทความ รอบที่ 2:** 19 พฤศจิกายน 2562

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดการทางด้านการเกษตร 2) ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน และ 3) แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ เก็บข้อมูลจากสมาชิกกลุ่มชุมชนการเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง 120 คน โดยใช้แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดการทางด้านการเกษตร 16 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เก็บข้อมูลจากการ

\*บทความนี้ปรับปรุงจากงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบเศรษฐกิจการเกษตรของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่อย่างสร้างสรรค์สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.) พ.ศ. 2560 และ พ.ศ. 2561

\*\*ผู้เขียนหลัก

อีเมล: Chairat\_tha@hotmail.com

ประชุมกลุ่มย่อยผู้มีส่วนได้เสีย และกลุ่มชุมชนการเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง 40 คน โดยใช้แบบวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจการเกษตร วิเคราะห์ข้อมูลด้วย SWOT Analysis ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับความรู้ในแต่ละด้านของกลุ่มการเกษตรมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง 2) จุดแข็งคือ มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จุดอ่อนคือ มีอำนาจต่อรองพ่อค้าคนกลางน้อย โอกาสคือ ได้รับการสนับสนุนจากหลายภาคส่วน อุปสรรคคือ มีการแข่งขันทางการตลาดสูง และ 3) แนวทางการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ กลุ่มข่าวควรร่วมมือกับสถาบันการศึกษา และกลุ่มเกษตรกรในการแลกเปลี่ยนความรู้ กลุ่มลำไยควรใช้แรงงานจากประเทศเพื่อนบ้านที่ถูกต้องกฎหมาย กลุ่มพืชผักควรรวมตัวกันเพื่อสร้างความเข้มแข็ง กลุ่มผลไม้ ควรรวมกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับผู้บริโภค กลุ่มแปรรูปสินค้าเกษตร ควรใช้สื่อออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์สินค้า และควรมีตลาดกลางเพื่อจำหน่ายสินค้า

## คำสำคัญ

แนวทางการพัฒนาศักยภาพ วิสาหกิจชุมชนเกษตร จังหวัดเชียงใหม่

## Abstract

The objectives of this research were to 1) examine the knowledge in agricultural management processes 2) investigate operational strengths, weaknesses, problems and threats and 3) explore the guidelines for improving the potential of farming community groups in Chiang Mai province. The purposive sampling method was used to collect the data from 120 group members. The test containing 16 aspects of the knowledge in agricultural management was administered and the data were analyzed for mean and standard deviation. The purposive sampling method was also applied to select stakeholders for a focus group discussion and 40 agricultural group members in the province by using the potential analysis for the agricultural enterprise groups. The data were analyzed by using the SWOT Analysis. The research results revealed that 1) their knowledge level on each aspect was at a moderate level 2) their strength was their specialized knowledge. Their weakness were that they had little negotiation power against middlemen. Their opportunity were that they received support from various sectors and their threat were that market competition was high. 3) The potential development guidelines were as follows: the rice production groups should collaborate with educational institutions and other farming groups to share their knowledge; the longan production groups should employ legal migrant workers from neighboring countries; the vegetable production groups should work collaboratively in order to empower themselves; the fruit production groups should form into a group to create negotiation power against consumers; and the agro-processing groups should exploit online media to publicize their products and establish a central market for their product distribution.



## Keywords

Potential Development Guideline, Small and Micro Community Enterprise, Chiang Mai Province

## บทนำ

การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ เน้นภาคการเกษตรเป็นพื้นฐานที่สำคัญ จากนั้นจึงขยายไปสู่ภาคอุตสาหกรรมอื่น แต่อย่างไรก็ตามระบบเกษตรของกลุ่มประเทศเหล่านี้ มีฐานการผลิตอยู่ในชนบท และมีรูปแบบการผลิตเป็นแบบยังชีพเป็นหลัก (John & Mellor, 1961 as cited in Cheamuangphan, Wiboonpongse, Chaovanapoonphol & Sriboonchitta, 2013) เช่นเดียวกับประเทศไทยที่ยังเป็นเกษตรแบบยังชีพ หรือการเกษตรแบบครัวเรือน แต่มีบางส่วนที่มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเกษตรในชุมชนต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าประเภทเดียวกัน ซึ่งยังไม่มีหน่วยงานใดเก็บข้อมูลทางสถิติของกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ว่ามีจำนวนเท่าใด แต่เมื่อสืบค้นข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติประเทศไทยพบว่า มีผู้ถือครองทำการเกษตรทั้งสิ้น ณ วันสำมะโน (1 พฤษภาคม พ.ศ. 2556) จำนวน 5.9 ล้านราย เทียบกับสถิติจากการจดทะเบียนวิสาหกิจในปี พ.ศ. 2560 พบว่ามีเพียง 88,032 แห่ง นั่นแสดงว่ายังมีจำนวนเกษตรกรแบบยังชีพ และกลุ่มเกษตรชุมชนอยู่อีกเป็นจำนวนมากที่ยังขาดการสำรวจ และอาจเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาไปสู่วิสาหกิจชุมชนได้

จังหวัดเชียงใหม่ มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 2 ของประเทศ มีพื้นที่ประมาณ 12,566,910 เป็นพื้นที่ทางการเกษตรร้อยละ 12.82 หรือ 1,835,425 ไร่ (Governor's Office of Chiang Mai Province, 2018) เมื่อพิจารณาจากผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด มีมูลค่า 194,893 ล้านบาท (ข้อมูล ณ สิงหาคม พ.ศ. 2559) มาจากภาคเกษตร ร้อยละ 22.14 ภาคอุตสาหกรรม ร้อยละ 10.12 และภาคบริการ ร้อยละ 67.83 จะเห็นได้ว่าถึงแม้ในปัจจุบันจังหวัดเชียงใหม่จะเป็นสังคมเมือง แต่เมื่อพิจารณาในสัดส่วนพื้นที่ และผลิตภัณฑ์มวลรวมแล้วเป็นการยืนยันได้ว่าการเกษตรเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และสังคมภายในจังหวัด

ด้วยเหตุนี้ คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษากลุ่มเกษตรชุมชนขนาดเล็ก ที่ยังไม่เป็นที่รู้จักในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 20 กลุ่ม โดยการสำรวจที่มาจากการตอบแบบสอบถามถึงสภาพทางการเกษตร และกลุ่มเกษตรกรที่มีความต้องการให้ทางคณะวิจัยเข้าไปศึกษาเมื่อ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2560 เพื่อสอบถามถึงศักยภาพที่จะพัฒนาศักยภาพระบบการบริหารจัดการ ซึ่งการศึกษาของ Suthiphasilp (2017) พบว่าเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่ยังขาดความรู้ด้านการตลาดสินค้าเกษตร ขาดการวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับการตลาด ซึ่งปัจจัยที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพของเกษตรกรได้คือ การรวมกลุ่มทางการเกษตร (Khunthongjan, 2016) ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในฐานะผู้มีบทบาทในการพัฒนาทางการเกษตรตามภารกิจของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีนักวิชาการเกษตรประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการรวมกลุ่มและการทำการเกษตรภายในพื้นที่

ให้สามารถทำการเกษตรที่เหมาะสมตามเขตพื้นที่การปกครอง คณะวิจัยจึงเริ่มต้นการศึกษาที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลเบื้องต้น (Key Information) อันนำไปสู่งานวิจัยในขั้นนี้ที่เป็นการศึกษาความรู้ความเข้าใจในด้านการเกษตรของเกษตรกรชุมชนและเพื่อศึกษาศักยภาพของกลุ่มชุมชน การเกษตรให้สามารถพัฒนาไปเป็นวิสาหกิจชุมชนในระดับประเทศได้ ถึงแม้ยังไม่มีข้อพิสูจน์ทางเศรษฐกิจและสังคมว่า วิสาหกิจการเกษตรดีกว่าเกษตรกรชุมชน แต่การทราบถึงศักยภาพ และแนวทางจะทำให้ผู้สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับกลุ่มของตนได้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดการทางด้านการเกษตรของกลุ่มเกษตรกรชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

### ทบทวนวรรณกรรม

#### 1. กลุ่มเกษตรกรชุมชน

เกษตรกรชุมชน เป็นการใช้พื้นที่ในชุมชนทำการเกษตรแบบดั้งเดิม ซึ่งพัฒนาการของเกษตรตามความหมายของ Department of Agricultural Extension (2013) ได้กล่าวถึงลำดับความสำคัญเริ่มตั้งแต่องค์กรเกษตรกรที่ไม่เป็นนิติบุคคล เป็นการรวมตัวกันของเกษตรกรที่มีทั้งการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการ และการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเกษตรแบบชุมชนเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ หรือ เกิดจากการส่งเสริมของหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง และมีการจดทะเบียนกับทางราชการ มีโครงสร้างการดำเนินงานและระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน แต่ไม่มีกฎหมายรองรับ เช่น กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มอาชีพการเกษตร กลุ่มยุวเกษตรกร ซึ่งเกิดขึ้นโดยการส่งเสริมของกรมส่งเสริมการเกษตร จนนำมาสู่ระดับการพัฒนาทางด้านการรวมกลุ่มทางการเกษตร

Department of Agricultural Extension (2018, 41) ได้จำแนกประเภทของวิสาหกิจชุมชนไว้มี 3 ประเภท คือ 1) วิสาหกิจชุมชนทดแทนการพึ่งพาภายนอกชุมชน หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาของเศรษฐกิจที่เน้นการลดรายจ่ายของเกษตรกรและชุมชน 2) วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลผลิตและทรัพยากร หมายถึง ชุมชนผลิตสินค้าทางการเกษตร และมีการประกอบการเพื่อนำผลผลิตและทรัพยากรมาสร้างผลิตภัณฑ์ 3) วิสาหกิจชุมชนบริการ เป็นการประกอบการที่มีทักษะภูมิปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บริการกับเกษตรกรในครอบครัว ชุมชน และบุคคลทั่วไป

ในจังหวัดเชียงใหม่มีวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนทั้งหมดอยู่ 2,659 แห่ง ได้ทำการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนแล้ว จำนวน 2,496 แห่ง อยู่ในระดับดี 781 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.29



ระดับปานกลาง 1,360 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 54.49 ระดับปรับปรุง 355 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.22 (Department of Agricultural Extension, 2018)

## 2. การพัฒนาศักยภาพกลุ่มเกษตรกรชุมชน

### 2.1 ความหมายของคำว่าศักยภาพ

คำว่า ศักยภาพ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับ พ.ศ. 2542 (Royal Institute, 1999, 1, 095) ได้ให้ความหมายของคำว่า ศักยภาพ ไว้ว่า ภาวะแฝง อำนาจ หรือคุณสมบัติ ที่แฝงอยู่ในสิ่งต่างๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้

Achawanitkul (2001, 21-25) ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาศักยภาพ ว่า หมายถึง “การเข้าใจในตนเอง รู้ตนเอง ว่าตอนนี้เราทำอะไรอยู่ มีอะไรบกพร่องบ้าง สรรวจตัวเองให้ถี่ถ้วน ปรับปรุงแก้ไขพัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมาย”

Department of Agricultural Extension (2013) ได้กำหนดการประเมินศักยภาพ กิจกรรมชุมชนตามการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ผู้นำและการบริหาร เป็นการประเมินความสามารถ การบริหารจัดการในประเด็นเป้าหมายธุรกิจ โครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ การเงินบัญชี และความสามารถของผู้นำ 2) การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน 3) การบริหารการตลาด การกำหนดลูกค้า การหาเครือข่ายแหล่งจำหน่าย 4) การจัดการความรู้และข้อมูล เป็นการหาความรู้ใหม่มาดำเนินงาน มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร 5) การบริหารสมาชิก เป็นการดำเนินงานพัฒนาสมาชิก การประชุมของสมาชิก อย่างสม่ำเสมอ และ 6) การจัดการสินค้าหรือบริการ มีขั้นตอนการผลิตและการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ผลิต

สำหรับคำศัพท์เชิงปฏิบัติการ ศักยภาพกลุ่มเกษตรกรชุมชน หมายถึง ความสามารถ หรือคุณลักษณะด้านต่างๆ ของกลุ่มเกษตรกรชุมชนที่จะพัฒนาขึ้นได้ หากได้รับการแนะนำ หรือชี้แนวทางในการทำงานที่เหมาะสม

### 2.2 การวิเคราะห์ศักยภาพกลุ่มเกษตรกรชุมชน

จากการศึกษาของ Akkho, Chahirankit, Onrit & Juntarukka (2017) เรื่อง การพัฒนาศักยภาพกลุ่มเกษตรกรทำชุมชนแผน ตำบลอ่างศิลา อำเภอพิบูลย์มังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อวิเคราะห์ ศักยภาพของเกษตรกรชุมชนได้ใช้วิธีประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองจากสมาชิกในกลุ่มโดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรใน 5 ด้าน ผลปรากฏว่า กลุ่มเกษตรกรมีศักยภาพต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านผู้นำที่มีความเข้มแข็ง กล้าเสี่ยง มีความสามารถในการบริหารจัดการ 2) ด้านการดำเนินงาน กลุ่มมีการประชุมวางแผน ปรับปรุงงาน 3) ด้านการจัดการความรู้ กลุ่มเกษตรกรมีความรู้ที่สามารถนำมาถ่ายทอดได้ ซึ่งมีการอบรมจากทั้งภาครัฐและเอกชนอยู่เสมอ 4) ด้านบริหารสมาชิก มีการร่วมแรงร่วมใจในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม 5) ด้านการจัดการสินค้าและบริการ กลุ่มมีประสบการณ์ และมีการพัฒนาความคิดขยายการผลิตและลดต้นทุน แต่จุดอ่อนหรือปัญหา คือ ช่องทางการตลาด และการจัดทำบัญชี ส่วนโอกาส คือ ผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียง และได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล

สำหรับปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนนั้น Chanthawongsri (2004) ซึ่งศึกษาปัจจัย ที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ได้ระบุว่ามีปัจจัยต่าง ๆ

ที่ส่งผลต่อความสำเร็จประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านการผลิต โดยแต่ละกลุ่มต้องพิจารณาถึงความได้เปรียบหรือโอกาสในสินค้าที่กลุ่มผลิตจะสามารถดำรงประโยชน์และสร้างรายได้ให้แก่กลุ่ม 2) ปัจจัยด้านการตลาด คือ สามารถหาตลาดมารองรับผลผลิตที่ผลิต 3) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ทั้งในลักษณะตัวแทน และการมีส่วนร่วมในกลุ่ม 4) ปัจจัยด้านการเงิน ได้แก่ การลงทุน การทำบัญชี การจัดสรรผลกำไร เป็นต้น 5) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกภายในกลุ่ม หรือชุมชนในกิจกรรมต่าง ๆ 6) ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ผู้นำมีบทบาทหน้าที่สำคัญในตัดสินใจเริ่มการเสนอแนวทางเลือกและดำเนินการ 7) ปัจจัยด้านแรงงาน สามารถใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชนนั้น สร้างกิจกรรมและอาชีพ 8) ปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก โดยการเข้ามาของสถาบันจากภายนอกนี้ส่วนใหญ่แล้ว จะเป็นการเข้ามาให้ความช่วยเหลือทั้งในส่วนของเงินทุนและการพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนการฝึกทักษะให้แก่ชาวบ้าน 9) ปัจจัยที่เกี่ยวกับสมาชิก สมาชิกควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ตนเข้าเป็นสมาชิก และ 10) ปัจจัยที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร โดยกลุ่มต้องมีการติดต่อกับสมาชิกอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ มีการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันระหว่างผู้นำ สมาชิก และระหว่างกลุ่มหรือบุคคลหรือองค์การภายนอก

โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ศักยภาพมักจะมีเครื่องมือตัวหนึ่งที่เรียกว่า SWOT Analysis มาใช้ ซึ่ง SWOT Analysis เป็นเครื่องมืออย่างง่ายที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1960 จนถึงปัจจุบัน (Phadernrod, Crowder & Wills, 2016) การใช้เครื่องมือ SWOT Analysis มีความสำคัญต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะอยู่ในรูปแบบบริษัทหรือชุมชน ทั้งนี้จากกรณีศึกษาของกลุ่มอาชีพในชุมชน การนำ SWOT Analysis มาเป็นเครื่องมือในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาชุมชน ซึ่งทำให้ได้กลยุทธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในชุมชน อันนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ของชุมชนต่อไป (Parinyasutinun, 2016) ทั้งนี้พบว่า ในรายงานการศึกษาวเคราะห์ศักยภาพวิสาหกิจชุมชนตามพื้นที่ต่าง ๆ หลายเรื่อง มีการนำ SWOT Analysis มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ศักยภาพวิสาหกิจชุมชน (Saengthong, 2010 ; Yangprayong, 2016 ; Kraisanti & Kumsri, 2016)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น การหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพกลุ่มเกษตรกรชุมชนต้องพิจารณาในหลายประเด็นทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่ง SWOT Analysis เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพชุมชนเพื่อหาแนวทางหรือกลยุทธ์ในการสนับสนุนกลุ่มชุมชนเกษตรซึ่งเป็นไปตามกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับความรู้ความเข้าใจของกลุ่มเกษตรกรชุมชนโดยรวมทั้ง 20 แห่งในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อหาความรู้โดยเฉลี่ย จากนั้นนำ SWOT Analysis มาเป็นเครื่องมือในการใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นมิติหนึ่งในการประเมินศักยภาพโดยการพิจารณาจาก

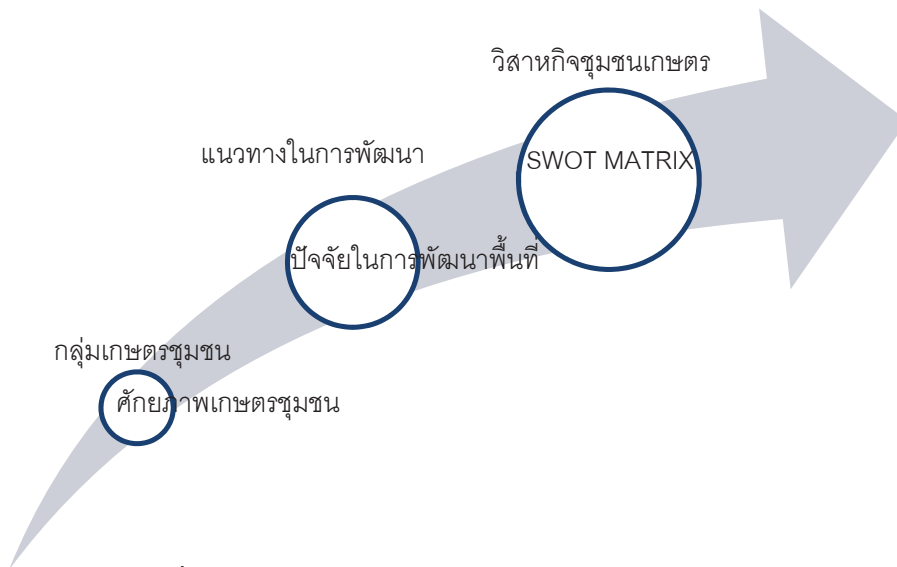
## 1. การพิจารณาปัจจัยภายในจากตัวแบบ 7S

วิเคราะห์ปัจจัยภายในจากตัวแบบ 7S ตามแนวคิดของ Waterman, Peters & Phillips (1980, 17) ได้แก่ บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) รูปแบบบริหารการจัดการ (Style) ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบ (System) และกลยุทธ์ (Strategy)

## 2. การพิจารณาปัจจัยภายนอกโดยใช้ PEST Analysis

ตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (2008, 75-85) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทางด้านนโยบาย และการเมือง (Politics) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics) ปัจจัยทางด้านสังคม (Social) และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technologies)

เมื่อได้ข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกซึ่งนำมาสู่แนวทางในการพิจารณาหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้วนำประเด็นดังกล่าวมาจัดทำ SWOT MATRIX เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม สู่วิสาหกิจชุมชนเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรชุมชน

## วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยคณะวิจัยได้เชิญองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในจังหวัดเชียงใหม่ทั้งหมด 210 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง 25 อำเภอ เข้าร่วมประชุมเมื่อ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2560 เพื่อสอบถามถึงสภาพทางการเกษตร และกลุ่มเกษตรกรที่มีความต้องการให้ทางคณะวิจัยเข้าไปศึกษาถึงศักยภาพที่จะพัฒนาศักยภาพระบบการบริหารจัดการ เพื่อร่วมกันหาวิธีในการเพิ่มศักยภาพไปสู่วิสาหกิจชุมชน หลังจากนั้นกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้



1. **ขั้นตอนที่ 1** กำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการคัดเลือกแบบเจาะจงจากสมาชิกกลุ่มชุมชนการเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 20 ชุมชน จากความต้องการของกลุ่ม และการเสนอโดยเจ้าหน้าที่เกษตร และผู้เกี่ยวข้องในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมจำนวนทั้งสิ้น 120 คน ซึ่งนอกเหนือจากกลุ่มชุมชนเกษตรที่เข้าร่วมแล้วยังมีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอีก 4 กลุ่มที่ต้องการเข้าร่วมทั้งจากความต้องการของตนเอง เนื่องจากต้องการเข้ามาแลกเปลี่ยน เพื่อยกระดับศักยภาพของตนและจากการสนับสนุนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากเห็นว่ากลุ่มเหล่านี้มีความพร้อมที่จะยกระดับเนื่องจากสภาพในปัจจุบันยังเป็นกลุ่มที่เป็นการรวมกลุ่มแบบหลวม ๆ ไม่ได้มีการศึกษาศักยภาพของกลุ่มอย่างจริงจังก่อนการรวมตัว

รายชื่อกลุ่มเกษตรกรที่สนใจประเด็นการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มของการวิจัยและพัฒนาศักยภาพภาคการเกษตรของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ 1) กลุ่มข้าว ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวอินทรีย์ ทต.น้ำแพร่ พัฒนา เกษตรกรผู้ปลูกข้าวอินทรีย์ อบต.ห้วยทราย กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าว ทต.ออนใต้ และกลุ่มเกษตรกรปลูกข้าวอินทรีย์ ทต.บ้านแม 2) กลุ่มลำไย ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรลำไยจัมโบ้ ทต.ชมภู กลุ่มเกษตรกรแปลงใหญ่ ผู้ปลูกลำไย ทต.หนองแฝก กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกลำไย ตำบลท่าวังพร้าว อบต.ท่าวังพร้าว และกลุ่มเกษตรกรปลูกลำไยปลอดภัย อบต.น้ำบ่อหลวง 3) กลุ่มพืชผัก ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่ทาออร์แกนิก อบต.แม่ทา กลุ่มเกษตรกรปลูกผักปลอดสารพิษ ทต.สันป่าเปา เกษตรกรผู้ปลูกผักไฮโดรโปนิคส์ ทต.หนองหาร เกษตรกรผู้ปลูกหอมหัวใหญ่ อบต.น้ำบ่อหลวง วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตเห็ดแก้วแลหลวง (P.J. ฟาร์ม) ทต.ยูงว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ดอกคำ อบต.น้ำแพร่ และกลุ่มเกษตรอินทรีย์ปลูกผักบ้านกาด (หอมหัวใหญ่) อบต.บ้านกาด 4) กลุ่มผลไม้ ได้แก่ เกษตรกรผู้ปลูกเมล่อนอินทรีย์ ทต.แม่ท่าช้าง และเกษตรกรผู้ปลูกเสาวรสอินทรีย์ อบต.บ้านหลวง 5) กลุ่มแปรรูปสินค้าเกษตร ได้แก่ กลุ่มชุมชนประมงครบวงจรท้องถิ่น ตำบลชมพู ทต.ชมภู กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลผลิตเกษตรบ้านสันกอกเกิด อบต.บ้านกลาง และกลุ่มเกษตรกรปูหมื่นลาหู่โฮมสเตย์ อบต.บ้านหลวง จากนั้นคณะวิจัยได้แจกแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดการทางด้านการเกษตรทั้ง 16 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแบ่งระดับความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดการทางด้านการเกษตรตามคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์การประเมินของ Srisa-ard (1989) เป็น 5 ชั้น ดังนี้ ค่าเฉลี่ยระดับ 4.51 – 5.00 มีความรู้ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยระดับ 3.51 – 4.50 มีความรู้ระดับมาก ค่าเฉลี่ยระดับ 2.51 – 3.50 มีความรู้ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยระดับ 1.51 – 2.50 มีความรู้ระดับน้อย และค่าเฉลี่ยระดับ 1.00 – 1.50 มีความรู้ระดับน้อยที่สุด

2. **ขั้นตอนที่ 2** กำหนดกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ โดยการคัดเลือกแบบเจาะจงจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) กลุ่มชุมชนการเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ในพื้นที่ทั้ง 20 กลุ่ม จำนวน 40 คน ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่เกษตร 1 ท่าน และเกษตรกรพื้นที่ละ 1-2 ท่าน โดยกำหนดเวทีกลางเพื่อเข้าร่วมกระบวนการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ระดมสมองร่วมระหว่างผู้วิจัย ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เจ้าหน้าที่เกษตร กลุ่มเกษตรกร และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสอบถามข้อมูลเบื้องต้นในพื้นที่ และกำหนดระดับความสำคัญความรู้ทางการเกษตรในด้านต่าง ๆ และร่วมกันวิเคราะห์ SWOT Analysis ตามประเภทของ



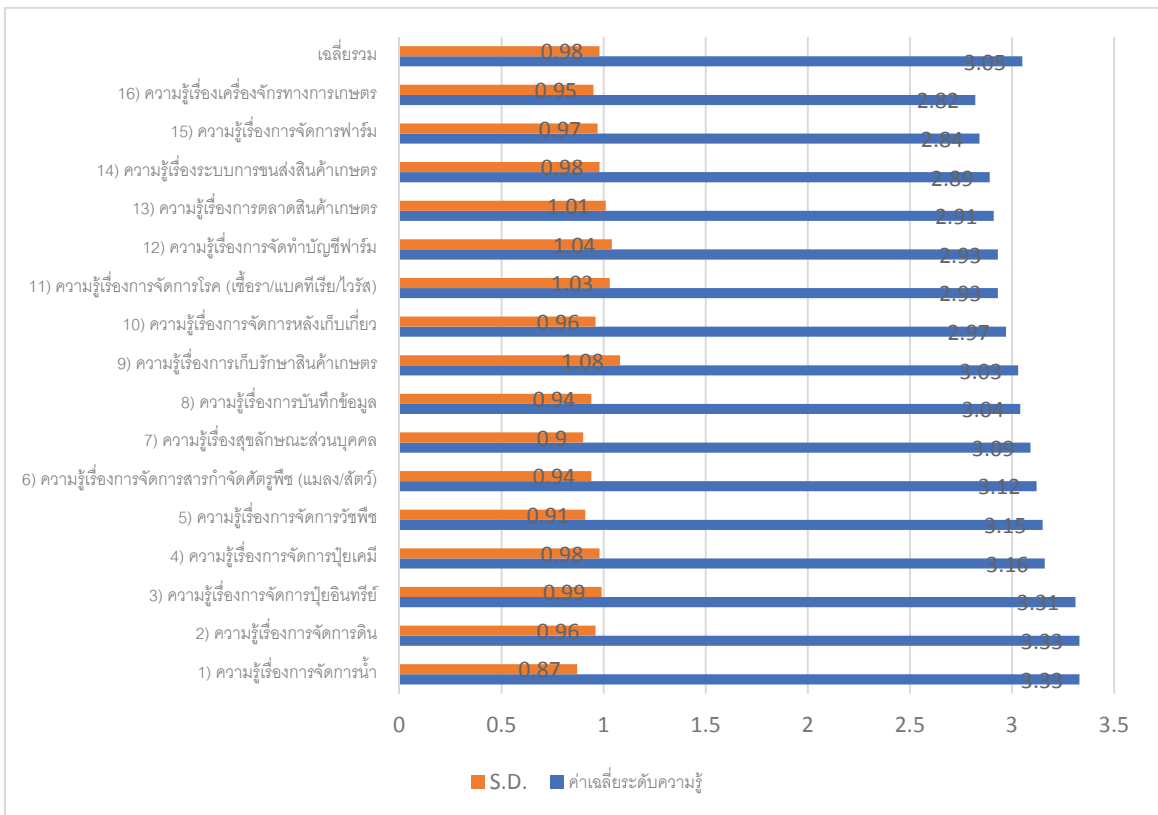


ผลิตผลทางการเกษตร จากนั้นคณะนักวิจัยลงไปยังพื้นที่ทั้ง 20 กลุ่มเกษตรกรชุมชนเพื่อทำเวทีประชุมกลุ่มย่อยในแต่ละพื้นที่ทั้ง 20 กลุ่ม ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับชมรมระหว่างคณะผู้วิจัย 2 ท่าน ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 ท่าน เจ้าหน้าที่เกษตรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 ท่าน ตัวแทนกลุ่มเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ 2-5 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน ซึ่งมีกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ได้เข้าร่วมในเวทีส่วนกลางเข้าร่วมด้วยเพื่อมาร่วมกันวิเคราะห์ SWOT Analysis อีกครั้งหนึ่งเพื่อนำผลที่ได้จากการลงพื้นที่ทั้ง 20 กลุ่มเกษตรกร มาหาค่าเฉลี่ยร่วมกัน และสรุปเพื่อนำผลวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรชุมชนมาหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรชุมชนสู่วิสาหกิจชุมชนเกษตร ต่อไป

### ผลการวิจัย

#### 1. ความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดการทางด้านการเกษตรของกลุ่มชุมชนการเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่

จากการเก็บข้อมูลแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดการทางด้านการเกษตรทั้ง 16 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความรู้ทั้ง 16 ด้านของกลุ่มเกษตรกรซึ่งผลวิจัยดังแสดงตามแผนภูมิแท่ง ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 1: แสดงระดับความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดการทางด้านการเกษตรในแต่ละด้านของกลุ่มเกษตรกรชุมชน

จากแผนภูมิที่ 1 แสดงระดับความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดการทางด้านการเกษตรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.05 และพบว่าความรู้ความเข้าใจในแต่ละด้านของกลุ่มเกษตรกรชุมชนในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันในทุกด้าน ทั้งนี้พบว่ากลุ่มเกษตรกรชุมชนมีระดับความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการดินและน้ำมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.33 ส่วนระดับความรู้ความเข้าใจด้านเครื่องจักรทางการเกษตรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 2.82

## 2. ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากการเก็บข้อมูลในกระบวนการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถแยกประเภทการวิเคราะห์ศักยภาพ วิสาหกิจภาคเกษตรและสรุปได้ 5 กลุ่ม ดังนี้

### 2.1 กลุ่มข้าว

2.1.1 จุดแข็ง ประกอบด้วย 1) ในกลุ่มมีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในทุกด้าน ด้านการผลิตและการทำนํ้าหมักปุ๋ยหมักจากประสบการณ์ตรง 2) มีตลาดรองรับในการจัดส่งสินค้าเกษตรของกลุ่ม (สหกรณ์กรีนเนทและตลาดหางดง) ทั้งขายส่งและขายปลีก 3) สินค้าของกลุ่มมีความต้องการในระดับประเทศ 4) กลุ่มเกษตรกรมีความเข้มแข็งและความร่วมมือกันทำอย่างจริงจัง 5) กลุ่มมีการจัดการขั้นตอนในการผลิตสินค้าเกษตรที่ครบวงจร ทั้งโรงสีและการบรรจุแบบถุงสุญญากาศ

2.1.2 จุดอ่อน ได้แก่ 1) มีกลุ่มในลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้น การแข่งขันสูง และ 2) เกษตรกรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการฟาร์ม

2.1.3 โอกาส ประกอบด้วย 1) มีหน่วยงานที่คอยให้ความช่วยเหลือด้านความรู้แก่กลุ่มเกษตรกรมาโดยตลอด 2) ทางกลุ่มเกษตรกรมีหน่วยงานและสถาบันการศึกษาเข้ามาช่วยสนับสนุนในการจัดการฟาร์ม และ 3) สินค้าเกษตรมีความต้องการในระดับชุมชนจากกลุ่มลูกค้าประจำ

2.1.4 อุปสรรค ได้แก่ ตลาดยังไม่มีหลากหลาย

### 2.2 กลุ่มลำไย

2.2.1 จุดแข็ง ประกอบด้วย 1) กลุ่มมีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิตลำไยจัมโบ้ โดยเฉพาะการลดต้นทุนการผลิต 2) สมาชิกกลุ่มมีผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิต ทั้งการปลูก การดูแล และการเก็บเกี่ยวผลผลิต 3) การตลาดสินค้าของกลุ่มมีการใช้เทคโนโลยี (ระบบอินเทอร์เน็ต Webpage และ Line) และใช้ในการบริหารจัดการของกลุ่มด้วย 4) ผู้นำและเกษตรกรมีความเข้มแข็ง มีความสามัคคีกันภายในกลุ่ม 5) พื้นที่ทำการเกษตรเหมาะแก่การเพาะปลูกพืชและมีปริมาณน้ำเพียงพอ และ 6) เกษตรกรสามารถควบคุมขนาดของผลผลิตให้มีขนาดที่ใกล้เคียงกัน

2.2.2 จุดอ่อน ประกอบด้วย 1) เกษตรกรมีอำนาจในการต่อรองพ่อค้าคนกลางน้อย 2) ความสามารถในการควบคุมปริมาณและคุณภาพของสินค้าในการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่อื่น ยังทำไม่ได้มากนัก และ 3) สินค้าของกลุ่มมีความต้องการในระดับชุมชน ตลาดสินค้ายังไม่กว้าง



2.2.3 โอกาส ประกอบด้วย 1) กลุ่มเกษตรกรมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่คอยให้ความช่วยเหลือด้านความรู้แก่เกษตรกรอย่างสม่ำเสมอ 2) สินค้าเกษตร (ลำไยจัมโบ้) มีความต้องการของผู้บริโภคในระดับประเทศ และ 3) สินค้ามีความต้องการในระดับประเทศในกลุ่มลูกค้าประจำ

2.2.4 อุปสรรค ประกอบด้วย 1) สินค้าเกษตรมีการแข่งขันทางการตลาดที่สูง 2) ค่าแรงในการเก็บเกี่ยว และแปรรูปสูง และ 3) สภาพอากาศที่เป็นไปตามฤดูกาล

### 2.3 กลุ่มพืชผัก

2.3.1 จุดแข็ง ประกอบด้วย 1) กลุ่มมีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตในระบบเกษตรอินทรีย์ และปราชญ์ชุมชนด้านการเกษตรยั่งยืน อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านผลิตแก่ผู้ที่สนใจได้ 2) สินค้าเกษตรของกลุ่มมีคุณภาพในการผลิต โดยจะมีการคัดเกรด (เกรด A จะนำส่งขาย) 3) สินค้าได้รับรองมาตรฐาน 3 ระดับจากหน่วยงาน ดังนี้ เครือข่ายเกษตรแม่ทา องค์กรมมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ (มอน.) และมาตรฐานเกษตร อินทรีย์สากล โดยจะมีการตรวจมาตรฐานทุก ๆ 2 เดือน 4) กลุ่มมีผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตทางการเกษตรและเรื่องปุ๋ยอินทรีย์ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ผู้ที่สนใจได้ 5) กลุ่มเกษตรกรมี Webpage ในการประชาสัมพันธ์ และขายสินค้า 6) สินค้าได้รับมาตรฐานออร์แกนิกไทยแลนด์ 7) กลุ่มมีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิต ด้านการตลาด และการจัดการบัญชี 8) พื้นที่ทำการเกษตรเหมาะแก่การเพาะปลูกพืชและมีปริมาณน้ำเพียงพอ และ 9) กลุ่มมีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญ ดังนี้ (1) ด้านการผลิต การเพาะเห็ด (2) การตลาด การขายในตลาดทั่วไป (Mass Product) ในตลาดท้องถิ่น และตลาดส่ง Contact (3) การแปรรูปสินค้า การแปรรูปเห็ด หมูยอเห็ด และน้ำเห็ด (4) การประชาสัมพันธ์ การออกร้านตามงานแสดงสินค้าของหน่วยงานราชการ เช่น OTOP กรมการเกษตร และอปท. เป็นต้น (5) การจัดการบัญชีของกลุ่ม

2.3.2 จุดอ่อน ได้แก่ กลุ่มยังไม่สามารถควบคุมปริมาณการผลิตสินค้าเกษตรได้ตามเป้าของผู้บริโภค

2.3.3 โอกาส ประกอบด้วย 1) มีหน่วยงานที่คอยให้ความช่วยเหลือด้านความรู้แก่กลุ่มเกษตรกร 2) สินค้าเกษตรมีความต้องการในระดับประเทศ 3) ตลาดของสินค้ามีความหลากหลาย มีตลาดรองรับในการจัดส่งสินค้าเกษตรของกลุ่ม และ 4) สินค้าเกษตรมีความต้องการระดับประเทศในกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (โรงแรม) ที่เป็นลูกค้าประจำ

2.3.4 อุปสรรค ประกอบด้วย 1) ตลาดยังไม่มี ความหลากหลาย 2) อำนาจในการต่อรองกับพ่อค้าคนกลางยังมีไม่มาก 3) สินค้าเกษตรมีการแข่งขันกัน ทั้งภายในอำเภอและต่างจังหวัด

### 2.4 กลุ่มผลไม้

2.4.1 จุดแข็ง ประกอบด้วย 1) กลุ่มเกษตรกรมีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิต โดยการปลูกระบบไฮโดรโปนิคส์ ใช้ระบบน้ำหยดควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ 2) วิธีการเก็บเกี่ยวผลผลิตอย่างประณีต ด้านการตลาด ด้านการจัดการบัญชี และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการผลิตได้ 3) มีการใช้เทคโนโลยี (Webpage Facebook และ Line) ในการบริหารจัดการกลุ่ม 4) สินค้ามีความได้เปรียบ

ในเรื่องของสายพันธุ์ที่ใช้เป็นสายพันธุ์ญี่ปุ่นแท้ เน้นคุณภาพ มีตลาดที่หลากหลายทั้งการขายออนไลน์ที่มีการส่งสินค้าผ่านบริษัทขนส่งเอกชน เคอร์รี่ เอ็กเพรส และการขายที่หน้าฟาร์ม สินค้าเกษตรมีความหลากหลาย (ผลสดและแปรรูปน้ำแม่อ่อน) 5) การผลิตและความสะอาดของฟาร์ม และ 6) สินค้าเกษตรได้รับการรับรองมาตรฐานด้านระบบการจัดการคุณภาพการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับพืช (GAP พืช) จากกรมวิชาการเกษตร และการจดทะเบียนพาณิชย์

2.4.2 จุดอ่อน ประกอบด้วย 1) สินค้ามีคู่แข่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น และ 2) เกษตรกรยังไม่สามารถผลิตสินค้าเกษตรในปริมาณที่มากพอกับความต้องการได้ เนื่องจากทางกลุ่มเน้นคุณภาพในการผลิตที่สูง

2.4.3 โอกาส ประกอบด้วย 1) มีหน่วยงานที่คอยให้ความช่วยเหลือด้านความรู้แก่กลุ่มเกษตรกรในด้านการผลิตและการตลาด และ 2) สินค้าเกษตรมีความต้องการในระดับประเทศและกลุ่มลูกค้าประจำ

2.4.4 อุปสรรค ได้แก่ สินค้าเกษตรมีการแข่งขันทางการตลาดที่สูง

## 2.5 กลุ่มแปรรูปสินค้าเกษตร

2.5.1 จุดแข็ง ประกอบด้วย 1) การทำเกษตรในระบบอินทรีย์แบบครบวงจร 2) สินค้าเกษตรมีคุณภาพ มีความปลอดภัยสูง โดยจะต้องผ่านการตรวจสอบคุณภาพทุกครั้งก่อนนำไปจำหน่าย 3) ในกลุ่มเกษตรกรมีผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิต การตลาดและการแปรรูปสินค้าเกษตร 4) สินค้าได้รับการรับรองมาตรฐานขั้นปลอดภัย (Safety Level) มาตรฐานการปฏิบัติทางการประมงที่ดี (Good Aquaculture Practice, GAP) 5) ผู้นำกลุ่มและสมาชิกเกษตรกรมีความเข้มแข็ง และมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรของกลุ่มให้ดียิ่งขึ้น 6) มีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตสินค้า การตลาด การประชาสัมพันธ์ และการจัดการบัญชี และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ผู้สนใจได้ และ 7) สินค้าเกษตรของกลุ่มมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าเสมอ ความสวยงามของสินค้า บรรจุภัณฑ์ และคุณภาพก่อนส่งสินค้า ถ้าไม่สมบูรณ์ทางกลุ่มจะเปลี่ยนสินค้าให้ใหม่ทันที

2.5.2 จุดอ่อน ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรยังไม่สามารถควบคุมปริมาณการผลิตสินค้าในแต่ละรอบการผลิตได้

2.5.3 โอกาส ประกอบด้วย 1) กลุ่มมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนคอยให้ความช่วยเหลือด้านความรู้แก่เกษตรกรอย่างสม่ำเสมอ 2) มีตลาดรองรับในการจัดส่งสินค้าเกษตรของกลุ่ม 3) การตลาดสินค้าของกลุ่มมีการใช้เทคโนโลยี (ระบบอินเทอร์เน็ต Webpage และ Line) และใช้ในการบริหารจัดการของกลุ่มด้วย และ 4) สินค้าเกษตรมีความต้องการในระดับประเทศในกลุ่มลูกค้ารายใหญ่

2.5.4 อุปสรรค ได้แก่ การตลาดมีการแข่งขันกันในพื้นที่สูง ทั้งด้านราคาและปริมาณ

## 3. แนวทางการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

3.1 กลุ่มข้าว จากโอกาส และจุดแข็งของกลุ่ม แนวทางการพัฒนาศักยภาพควรทำความร่วมมือกันระหว่างสถาบันการศึกษา และกลุ่มเกษตรกรชุมชนในการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกลุ่มเกษตร



ชุมชนจะได้รับความรู้ด้านการจัดการฟาร์มแบบครบวงจรโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และบุคลากรจากสถาบันการศึกษาก็ได้ผลงานวิชาการจากการศึกษาทั้งนี้จุดแข็ง และโอกาสในการขายโอกาส กลุ่มเกษตรกรชุมชนควรมีการรวมกลุ่มกันเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง หรือผลิตแบบครบวงจรเพื่อจำหน่ายเอง แทนการแข่งขันกันเองภายในพื้นที่ซึ่งเป็นจุดอ่อน เพราะยังจะทำให้ไม่สามารถกำหนดราคาสินค้าได้

**3.2 กลุ่มลำไย** จากโอกาสที่ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ มีเทคโนโลยีการประชาสัมพันธ์ แต่มีปัญหาด้านแรงงานการเก็บผลผลิต ดังนั้น แนวทางในการพัฒนาศักยภาพกลุ่มเกษตรกรชุมชนเอง อาจต้องใช้แรงงานจากประเทศเพื่อนบ้านที่ถูกต้องตามกฎหมาย และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย พร้อมทั้งการแปรรูปผลผลิต เพื่อลดผลผลิตล้นตลาดในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว

**3.3 กลุ่มพืชผัก** จากจุดอ่อนที่ผลิตได้น้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ แต่โอกาส คือมีตลาดรองรับ และอุปสรรคคือมีการแข่งขันกันเอง และไม่มีอำนาจต่อรองพ่อค้าคนกลาง แนวทางในการพัฒนาศักยภาพ คือ กลุ่มเกษตรกรชุมชนควรรวมตัวกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม มีการจัดการโดยให้หน่วยงานภายนอกมาเป็นตัวกลางเพื่อแบ่งประเภทพืชผักในการปลูกเพื่อไม่ให้เกิดการแย่งลูกค้ากันเอง และเปิดตลาดเพื่อขายตรงโดยเสนอจุดเด่นผักปลอดสารพิษ หรือร่วมมือกันผลิตเพื่อส่งไปยังผู้รองรับรายใหญ่ แทนพ่อค้าคนกลาง

**3.4 กลุ่มผลไม้** จากจุดแข็งที่สินค้ามีคุณภาพ และเกษตรกรมีความเชี่ยวชาญ แนวทางในการพัฒนาศักยภาพ คือ ควรใช้กลยุทธ์ในการบริหาร คือ การรวมกลุ่มผลผลิต ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นประเภทเดียวกัน เพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับผู้บริโภค และลดการแข่งขันกันเอง ซึ่งอาจเป็นการรวมกลุ่มโดยผลัดเปลี่ยนกันนำผลผลิตตามฤดูกาลของตนไปจำหน่าย ณ ตลาด หรือจุดจำหน่ายถาวรเพื่อให้สินค้าเพียงพอต่อผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง และการแปรรูปเป็นอีกวิธีหนึ่งที่กลุ่มเกษตรกรชุมชนจะสามารถทำได้ในภาวะผลผลิตล้นตลาด ถือเป็น การเพิ่มมูลค่าผลผลิตได้

**3.5 กลุ่มแปรรูปสินค้าเกษตร** จากอุปสรรคที่มีการแข่งขันกันสูง แต่มีจุดแข็งที่มีตลาดรองรับ และมีมาตรฐานสินค้า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพ คือ กลุ่มเกษตรกรชุมชนควรรักษาเสนอจุดเด่นของสินค้าตนโดยใช้เทคโนโลยี สื่อออนไลน์เข้ามาช่วยประชาสัมพันธ์สินค้า และควรมีตลาดกลางเพื่อจำหน่ายสินค้า หรือมีการนำผลผลิตจากกลุ่มเกษตรกรชุมชนอื่น ๆ เพื่อแปรรูปให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาความรู้ความเข้าใจของกลุ่มเกษตรกรชุมชน พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญคะแนนเต็ม 5 ในแต่ละด้านของกลุ่มวิสาหกิจการเกษตร มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันในทุกด้าน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีความแตกต่างกับการศึกษาของ Payapsai, Suntipolwut & Changwatchai (2013) ที่ว่า ระดับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในมิติทุนมนุษย์ปัจจุบันอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เนื่องจากขาดการจัดการความรู้ที่เหมาะสมในการนำไปใช้ ควรให้สมาชิกเรียนรู้ในการนำคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าและทำบัญชีครอบครัวรับ-จ่าย บัญชีงบกระแสเงินสด บัญชีงบกำไรขาดทุน และบัญชีงบดุล เพื่อการตรวจสอบ

ฐานะทางการเงินและวางแผนทางการเงินของวิสาหกิจชุมชนได้ แต่จากการศึกษากลุ่มเกษตรกรชุมชน จังหวัดเชียงใหม่มีระดับความรู้ด้านการบันทึกข้อมูล และการจัดทำฟาร์มอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่มีโอกาสได้รับแหล่งความรู้ทั้งจากหน่วยงานภาครัฐ และสถานศึกษาที่คอยให้ความสนับสนุน ทำให้มีความรู้เบื้องต้นในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลางจนถึงระดับสามารถถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้

ในด้านการศึกษาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรมีความต่างกับผลการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ในมุมมองด้านการผลิตของสินค้าชุมชนในจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ศึกษาโดย Singkharat (2016, 61) โดยพบว่า ปัญหาจากการผลิตและการตลาดของกลุ่มผู้ผลิตสินค้าชุมชน ได้แก่ ปัญหาการขาดตลาดรองรับ ปัญหาราคาวัตถุดิบสูง ปัญหาการขาดความรู้ทางการตลาดที่มีปัญหามาก ในขณะที่ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า จุดแข็งของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีตลาดรองรับ แต่ปัญหาเกิดจากการผลิตไม่ทันต่อความต้องการอาจเนื่องมาจากจังหวัดแม่ฮ่องสอน และจังหวัดเชียงใหม่มีสภาพแวดล้อมที่ต่างกันทำให้มีปัญหาด้านการกระจายสินค้าที่ต่างกัน ซึ่งจังหวัดเชียงใหม่เป็นตลาดที่ผู้บริโภคมีศักยภาพในการจับจ่ายที่สูง และจำนวนผู้บริโภคและความต้องการทางการตลาดที่มากกว่า ทำให้สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาด

สำหรับจุดอ่อน ของผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การผลิตลำไยมีปัญหาค่าแรงค่อนข้างสูง เนื่องจากปัญหาแรงงานภาคเกษตรที่ขาดแคลนในปัจจุบัน ต้องใช้แรงงานจากเพื่อนบ้านเพื่อทดแทน ซึ่งกิจกรรมทางการเกษตรบางอย่าง เช่น การปลูกเปลี่ยนลำไย ไม่สามารถใช้เครื่องจักรทดแทนได้ หรือมีต้นทุนในการใช้เครื่องจักรค่อนข้างสูงทำให้เกษตรกรไม่มีเงินทุนมาลงทุน ซึ่งแตกต่างจากผลวิจัยของ Singkharat (2016, 61) ที่ว่ามีปัญหาเรื่องแรงงานปานกลาง และน้อย ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนเนื่องจากมีแรงงานเป็นจำนวนมาก ทางด้านการเกษตร นอกจากนี้จุดอ่อนของกลุ่มเกษตรกร ยังสอดคล้องกับ Promsaka Na Sakolnakorn & Sungkharat (2013, 54) ที่กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนขนาดเล็กส่วนใหญ่ คือ ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และปัญหาด้านทุนการผลิต

ดังนั้น แนวทางในการพัฒนาศักยภาพเพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่มีอยู่เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรชุมชนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองขึ้นได้นั้น ควรรวมตัวกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม มีการจัดการโดยให้หน่วยงานภายนอกมาเป็นตัวกลาง และเปิดตลาดเพื่อขายตรงโดยเสนอจุดเด่นคือ ผักปลอดสารพิษ หรือร่วมมือการผลิตเพื่อส่งไปยังผู้รองรับรายใหญ่แทนการผ่านพ่อค้าคนกลางซึ่งสอดคล้องกับ Akkho, Chaihirkant, Onrit & Juntarukka (2017) ที่เสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรชุมชน ในด้านการสร้างการรับรู้ของตลาดโดยการสื่อสารให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรับรู้ สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นจึงควรมีการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ ให้กับลูกค้าในตลาด อาจจะจัดทำผ่านสื่อในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านทางศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวอุบลราชธานี การบอกปากต่อปากภายในชุมชน การติดต่อกับเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรพันธุ์ข้าวชุมชนและกลุ่มเกษตรกรอื่นๆ



## สรุป

ข้อมูลจากบทความนี้สรุปได้ว่า ถึงแม้เกษตรกรที่มีการรวมกลุ่มจะมีความชำนาญ และมีความรู้เฉพาะด้านในการเกษตรของตน แต่เมื่อมีการสอบถามถึงระดับความรู้แล้ว ผลปรากฏว่า ส่วนใหญ่กลุ่มชุมชนเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดการทางด้านการเกษตรในระดับปานกลาง คือในระดับที่สามารถปฏิบัติได้ และมีบางส่วนมีความรู้ สามารถถ่ายทอดให้กับกลุ่มอื่น ๆ ได้ แต่เพียงเท่านั้นยังไม่เพียงพอ เพราะเมื่อพิจารณาแล้ว หากกลุ่มเกษตรกรชุมชนเหล่านี้มีความรู้ที่ถูกต้อง พัฒนาศักยภาพในระดับปานกลางจนไปถึงระดับมากได้ จะทำให้กลุ่มเกษตรกรชุมชนกลายเป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีคุณภาพได้ในอนาคต

ในด้านศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ จากการวิเคราะห์ในภาพรวม แนวทางการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ กลุ่มข่าวควรทำความร่วมมือกันระหว่างสถาบันการศึกษา และกลุ่มเกษตรกรในการแลกเปลี่ยนความรู้ กลุ่มลำไยควรใช้แรงงานจากประเทศเพื่อนบ้านที่ถูกต้องตามกฎหมาย และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย กลุ่มพืชผักควรรวมตัวกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม กลุ่มผลไม้ควรรวมกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับผู้บริโภค และลดการแข่งขันกันเอง กลุ่มแปรรูปควรใช้เทคโนโลยี สื่อออนไลน์เข้ามาช่วยประชาสัมพันธ์สินค้า และควรมีตลาดกลางเพื่อจำหน่ายสินค้า ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้อาจเป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพกลุ่มเกษตรกรชุมชนในการพัฒนาปรับใช้เพื่อยกระดับคุณภาพผลผลิตของตนได้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยประโยชน์

1.1 กรมส่งเสริมการเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ควรนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการจัดอบรม หรือให้ความรู้เพิ่มเติมแก่กลุ่มเกษตรกรที่ยังมีระดับความรู้ในบางด้านที่เกือบจะอยู่ในระดับต่ำ อาทิ ความรู้ด้านการขนส่ง ความรู้ด้านการจัดการฟาร์ม และความรู้ด้านการใช้เครื่องจักรทางการเกษตร

1.2 กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนควรนำแนวทางในการพัฒนากลุ่มเกษตรกรชุมชนไปใช้ในการยกระดับเพื่อสร้างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรที่มีคุณภาพต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการให้หน่วยงานภาครัฐ หรือสถานศึกษาเข้าไปเพิ่มความรู้ความเข้าใจด้านเครื่องจักร และการจัดการฟาร์มให้กับกลุ่มเกษตรกรชุมชนเป็นอันดับแรกเนื่องจากมีระดับความรู้ความเข้าใจน้อยที่สุด

2.2 ควรมีการนำผลที่ได้ไปทดลองปฏิบัติ โดยมีการวิจัยต่อเนื่องเพื่อนำผลที่ได้รับในขั้นต้นจนสุดท้ายเป็นกรณีศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

## References

- Achawanitkul, S. (2001). *Development a progressive approach, self-improvement approach to success*. Bangkok: Nawasarinprint. [in Thai].
- Akko, S. ; Chahirankit, R. ; Onrit, J. & Juntarukka, S. (2017). Potential development of Tha Khun Phaen's Agricultural Group, Ang-sila Sub-district, Phiboonmangsa-harn District, Ubonratchathani Province. *Journal of Management Science, Ubon Ratchathani University*. 6(12), 56-76. [in Thai]





- Cheamuangphan, A. ; Wiboonpongse, A. ; Chaovanapoonphol, Y. & Sriboonchitta, S. (2013). Factors enhancing production efficiency of farmer households who are members of saving groups in Upper Northern Thailand. **The Empirical Econometrics and Quantitative Economics Letters. Faculty of Economics, Chiang Mai University.** 2(2), 71-82. [in Thai]
- Chanthawongsri, W. (2004). **Factors effecting the success of small and micro community enterprise in Kuntarawichai District, Mahasarakham.** (Independent Study Report, Graduate School, Khonkan University). [in Thai].
- Department of Agricultural Extension. (2013). **The study of the development of organizations, farmers, community enterprises and networks.** Retrieved August, 9, 2018, from [http://www.k-station.doae.go.th/doc/AEK\\_102.pdf](http://www.k-station.doae.go.th/doc/AEK_102.pdf). [in Thai]
- Department of Agricultural Extension. (2018). **Overview of community enterprise capacity assessment at the end of the first quarter of fiscal year 2018.** Retrieved 9 May, 2018, from [http://www.sceb.doae.go.th/Documents/SSV/Evaluation%20CE/ EvaluationCE\\_ 2561\\_1.pdf](http://www.sceb.doae.go.th/Documents/SSV/Evaluation%20CE/ EvaluationCE_ 2561_1.pdf). [in Thai]
- Governor's Office of Chiang Mai Province. (2018). **Chiang Mai Development Plan 2018-2021.** Retrieved April 21, 2018, from <http://www.chiangmai.go.th/web2556/>. [in Thai]
- Kaplan & Norton (2008). **The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage.** Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Khunthongjan, S. (2016). Farmers' capacity building on production of save local Chilli Variety Haurue, in Ubon Ratchathani Province. **Journal of Agriculture.** 32(2), 209 – 221. [in Thai]
- Kraisanti, K. & Kumsri, R. (2016). Potential development of Community Enterprise Suchawadee in Prik, Sadao District, Songkhla. In **The 7<sup>th</sup> Hatyai National and International Conference.** (pp. 554-566), Retrieved August 9, 2018, from [www.hu.ac.th](http://www.hu.ac.th) > data > 4. การบริหาร > 4-096M-O(คณิดา ไกรสันติ). [in Thai]
- Parinyasutinun, U. (2016). SWOT analysis: Spotlight to strategic management and the community can do it. **Suranaree J. Soc. Sci.** 10(2), 137-157. [in Thai]
- Payapsai, Y. ; Suntipolwut, S. & Changwatchai, P. (2013). **An analysis of community enterprise empowerment based on sustainable development approach** Department of Economics. Retrieved January 21, 2018, from <https://www.econ.cmu.ac.th/nce2015/paper/An%20Analysis%20of%20Community%20Enterprise%20Empowerment%20Based%20on%20Sustainable%20Development%20Approach.pdf>. [in Thai]



- Phadermrod, B. ; Crowder, R. M. & Wills, G. B. (2016). Importance-performance analysis based SWOT Analysis. **International Journal of Information Management**. 44, 194-203.
- Promsaka Na Sakolnakorn, T. & Sungkharat, U. (2013). **Development guidelines for small and micro community enterprises in Songkhla Lake Pattani**. Pattani: Department of Educational Foundation, Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University. [in Thai]
- Royal Institute. (1999). **Royal Institute Dictionary A.D. 1999**. Bangkok: Nanmeebook. [in Thai]
- Saengthong, P. (2010). The guideline for marketing improvement of the community enterprise: The case study of Mae Ban Kasettakorn's Kohyor Hand-Woven Fabric, Tambon Kohyor, Muang District, Songkhla Province. **SKRU ACADEMIC JOURNAL**. 3(1),1-6. [in Thai]
- Singkharat, S. (2016). Economic analysis in production aspect of community products in Mae Hong Son Province. **Journal of Agr. Research & Extension**. 33(3), 54-63. [in Thai]
- Srisa-ard, B. (1989). **Statistical methods for research 1**. Mahasarakham: Department of Educational Foundation, Srinakharinwirot University. [in Thai]
- Suthiphasilp, R. (2017). Strategic plan to enhance the ability of Chiang Mai group of agriculturist in ASEAN. **Journal of Graduate Research**. 8(2), 171-182. [in Thai]
- Waterman, R. H. ; Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. **Business Horizons**. 23(3), 14-26.
- Yangprayong, P. (2016). Managerial analysis of small and micro community enterprise: A case study of Tha Sa An Hydroponics. **Journal of Business, Economics and Communications**. 11(2), 25-32. [in Thai]