

การศึกษาโมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ กรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก

ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก

Study of the Business Model for Cocoa Processing: A Case Study of the Organic Community Enterprise in Chong Khab Sub-district, Phop Phra District, Tak Province

(Received: July 27, 2023; Revised: November 10, 2023; Accepted: December 22, 2023)

ธีรศิลป์ กันธา¹ อังคณา ตาเสนา² มัลลิกา ทองเฒ²

Teerasin Kanta¹ Angkana Tasena² Manliga Thong-em²

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการแปรรูปโกโก้ และศึกษาโมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกจำนวน 30 คน ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มและการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาโมเดลธุรกิจ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการแปรรูปโกโก้จะมีขั้นตอนที่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เริ่มตั้งแต่การเก็บผลผลิตไปจนถึงการแปรรูปเป็นสินค้าต่างๆ เช่น โกโก้ผงช็อกโกแลต หรือนำเอาเปลือกโกโก้ มาผลิตเป็นปุ๋ยและอาหารสัตว์ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนั้นเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ของสมาชิกของกลุ่มสำหรับโมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ทั้ง 9 ประเด็นมีความสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบโกโก้ โดยคุณค่าโกโก้ที่จะมอบให้ลูกค้าจะเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ จำหน่ายผ่านร้านสะดวกซื้อหรือใช้วิธีทางออนไลน์ ซึ่งผลิตภัณฑ์โกโก้ที่จะส่งมอบให้ลูกค้าจะต้องเป็นสินค้าที่ปลอดภัย เน้นการใช้ทรัพยากรในชุมชนในการผลิต รวมทั้งมีเครือข่ายที่ร่วมสนับสนุนทั้งภาครัฐภาคเอกชนและภาคการศึกษา สำหรับรายได้จะมีทั้งรายได้ที่เป็นตัวเงินกับไม่ใช่ตัวเงิน และ ต้นทุนในการผลิตนั้นจะเป็นต้นทุนที่ใช้ขับเคลื่อนธุรกิจและต้นทุนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ นอกจากนี้โมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้จะนำไปสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุกและเชิงตั้งรับ เพื่อพัฒนาการผลิตและแปรรูปโกโก้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก

คำสำคัญ: โมเดลธุรกิจ การแปรรูปโกโก้ วิสาหกิจชุมชน ออร์แกนิก

¹ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด e-mail tkeddy2522@gmail.com

Kamphaeng Phet Rajabhat University Maesot e-mail tkeddy2522@gmail.com

² มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด

Kamphaeng Phet Rajabhat University Maesot

Abstract

This research aimed to study the cocoa processing process and examine a cocoa processing business model of the organic community enterprise in Chong Khab sub-district, Phop Phra district, Tak province. The main sources of information for the study of the business model were 30 enterprise managers and members who provided data through group interviews and workshops. The research used qualitative data analysis methods. The study showed that cocoa processing involved various stages, from harvesting cocoas to processing them into various products such as cocoa powder and chocolate or using cocoa shells to produce fertilizer and animal foods. Each stage represented knowledge acquired through the learning process of the group members. For the cocoa processing business model, the study identified nine important factors contributing to the development of the cocoa business. The cocoa provided by the enterprise for its customers was high-quality products distributed through convenience stores or online channels. The cocoa products delivered to the customers were safe, focused on using community resources in production, and had a supportive network from the government, private sector, and educational institutions. The income generated included monetary and non-monetary forms, while production costs covered operational expenses and investments to enhance the business value. Furthermore, the cocoa processing business model will be developed into the enterprise's active and defensive strategies for the production development and processing of cocoa of the organic community enterprise group in Chong Khaep Subdistrict, Phop Phra District, Tak province.

Keywords: Business Model Canvas, cocoa process, community enterprise, organic

บทนำ

โกโก้เป็นผลไม้เศรษฐกิจที่เจริญเติบโตได้ดีในบริเวณเส้นศูนย์สูตร โดยที่โกโก้สามารถนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ได้อย่างหลากหลาย เช่น ช็อกโกแลต โกโก้ผง หรือเนยโกโก้ ทำให้ปัจจุบันโกโก้จึงเป็นพืชเศรษฐกิจที่นิยมปลูกกันมากในทั่วโลก สำหรับในประเทศไทยนั้นได้มีการส่งเสริมการปลูกโกโก้เพิ่มมากขึ้น โดยผ่านรูปแบบของการส่งเสริมการปลูกแบบพันธสัญญา (Contract farming) ซึ่งที่ผ่านมาการปลูกโกโก้ในประเทศไทยจะมีการปลูกบริเวณภาคใต้และภาคตะวันออกเท่านั้น และในปัจจุบันได้มีการขยายพื้นที่ปลูกโกโก้เพิ่มขึ้นไปยังทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย แต่อย่างไรก็ตามปริมาณการผลิตโกโก้ยังมีไม่เพียงพอกับความต้องการ โดยเฉพาะการนำเอาโกโก้ไปแปรรูปเป็น

ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น ช็อกโกแลต หรือผลิตภัณฑ์ส่งเสริมสุขภาพและเครื่องสำอาง ซึ่งเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงถือว่าตลาดโกโก้ในประเทศไทยมี ความเป็นไปได้สูงและจะนำไปสู่การเป็นพืชเศรษฐกิจต่อไป (กรมวิชาการเกษตร สถาบันวิจัยพืชสวน. 2564, น. 1-2)

เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคส่วนใหญ่นิยมบริโภคสินค้าเชิงสุขภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผลิตภัณฑ์จากโกโก้จึงเป็นสินค้าอีกอย่างหนึ่งที่เป็นที่นิยม โดยในโกโก้มีคุณสมบัติในการป้องกันและรักษาอาการของโรคซึมเศร้า ทำให้มีความต้องการบริโภคเป็นจำนวนมาก สำหรับตลาดโกโก้ในประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่เป็นการใช้ผงโกโก้ในการผลิตเป็นอาหารประเภทเครื่องดื่มสำเร็จรูป หรือนำไปผสมทำเป็นเครื่องดื่มต่าง ๆ รวมไปถึงนำไปผสมเป็นอาหารในรูปแบบต่าง ๆ (วิจิตร วังไ, 2560) นอกจากนี้ในระบบธุรกิจของโกโก้ นั้น ธุรกิจต้นน้ำจะเป็นเกษตรกรผู้ปลูกโกโก้ซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ส่วนธุรกิจกลางน้ำจะเป็นการแปรรูปขั้นต้นโดยการทำเมล็ดโกโก้แห้งซึ่งยังมีผู้ประกอบการน้อยอยู่ สำหรับธุรกิจปลายน้ำนั้นจะเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่ดำเนินการหมักและตากโกโก้ซึ่งก็มีอยู่เป็นจำนวนน้อยเช่นกัน (ผู้จัดการออนไลน์, 2566) จากปัญหาดังกล่าวได้มีการพัฒนาเครื่องมือชนิดหนึ่งคือ โมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas : BMC) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนให้เห็นถึงภาพรวมของธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก (นิยมกรมีใจ, 2565)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาโมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ กรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก ซึ่งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีการส่งเสริมการปลูกโกโก้ แห่งเดียวของจังหวัดตาก มีการส่งเสริมการปลูกโกโก้ไปแล้วประมาณ 19,000 ต้น โดยให้ผลผลิตโกโก้ต่อปีประมาณ 1,615 ตัน แต่ปัญหาที่สำคัญคือเครื่องมือในการแปรรูปยังเป็นขนาดเล็ก ไม่สามารถรองรับปริมาณผลผลิตโกโก้ที่มีจำนวนมากได้ (พรนภา ไหวหาร, 2565) ดังนั้นในการศึกษานี้จะเป็นการศึกษาถึงกระบวนการแปรรูปและรูปแบบของโมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ เพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนาธุรกิจการแปรรูปโกโก้ของจังหวัดตาก ให้มีความสามารถในการแข่งขันนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการแปรรูปโกโก้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก
2. เพื่อศึกษาโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas : BMC) การแปรรูปโกโก้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก

ประโยชน์ของการวิจัย

ผลจากการวิจัยจะทำให้ทราบถึงกระบวนการแปรรูปโกโก้ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าของผลผลิต รวมทั้งการศึกษามอเดลธุรกิจจะเป็นการช่วยวางแผนในเชิงธุรกิจ เพื่อที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์โกโก้ให้มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการแปรรูปโกโก้ รวมทั้งจะศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำโมเดลธุรกิจใน 9 ประเด็น ได้แก่ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับลูกค้า ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า คุณค่าที่มอบให้ลูกค้า กิจกรรมที่จำเป็นต้องทำ การจัดสรรทรัพยากรหลัก การสร้างเครือข่าย ต้นทุนการสร้างและส่งคุณค่า และรายได้หลัก

2. ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่ ได้แก่ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก จำนวน 30 คน โดยเป็นเกษตรกรที่มีการปลูกโกโก้ในพื้นที่อำเภอแม่สอด และอำเภอพบพระจังหวัดตาก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาโมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ กรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีวิธีการดำเนินวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก รวมทั้งหมด 30 คน ตามทะเบียนสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก

การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก

การศึกษานี้จะดำเนินการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อใช้ในการวิจัยดังนี้

1. ในการศึกษากระบวนการแปรรูปโกโก้ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ คณะผู้บริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก จำนวน 8 คน

2. ในการศึกษาโมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก จำนวน 30 คน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้จะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

1. การสนทนากลุ่ม (Focus group) ซึ่งจะเป็นการสนทนากลุ่มแบบกลุ่มเดี่ยว (Single focus group) (เก็จกนก เอื้อวงศ์, 2562, น. 22) เพื่อจัดเก็บข้อมูลในประเด็นของการแปรรูปโกโก้ จากผู้ให้ข้อมูลหลักจากคณะผู้บริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก จำนวน 8 คน

2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารและสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก จำนวน 30 คน เพื่อจัดเก็บข้อมูลในประเด็นของการศึกษาโมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ ซึ่งจะแบ่งการวิเคราะห์เป็น 9 ประเด็น ได้แก่ (การยางแห่งประเทศไทย, 2566)

2.1 ลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segment : CS)

2.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships : CR)

2.3 ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channel : CH)

- 2.4 คุณค่าที่มอบให้ลูกค้า(Value proposition : VP)
- 2.5 การจัดสรรทรัพยากรหลัก(Key Resources : KR)
- 2.6 กิจกรรมที่จำเป็นต้องทำ (Key Activities : KA)
- 2.7 การสร้างเครือข่าย(Key Partners : KP)
- 2.8 ต้นทุนการสร้างและส่งคุณค่า (Cost Structure : CS)
- 2.9 รายได้หลัก (Revenue Streams : RS)

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าก่อนที่จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น จะตรวจสอบความถูกต้องน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลด้วยการตรวจทานข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) แล้วจึงจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการแปรรูปโกโก้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก โดยได้ดำเนินการแปรรูปโกโก้เอง มีกระบวนการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 คัดเลือกผลโกโก้ที่สุกเต็มที่ ซึ่งพันธุ์ที่นิยมปลูกในพื้นที่ ได้แก่ พันธุ์ลูกผสม IM1 โดยเมื่อสุกเต็มที่ผลโกโก้จะมีสีเหลือง

ขั้นตอนที่ 2 นำผลโกโก้ที่สุกเต็มที่มาแกะเปลือกเอาเมล็ดในออก ส่วนเปลือกโกโก้拿去ผลิตเป็นปุ๋ยหมักจากเปลือกโกโก้ หรือนำไปผลิตเป็นอาหารสัตว์

ขั้นตอนที่ 3 นำเมล็ดโกโก้ไปสกัดน้ำหมักโกโก้ประมาณ 4-12 ชั่วโมง เพื่อนำไปจำหน่ายเป็นเครื่องดื่ม

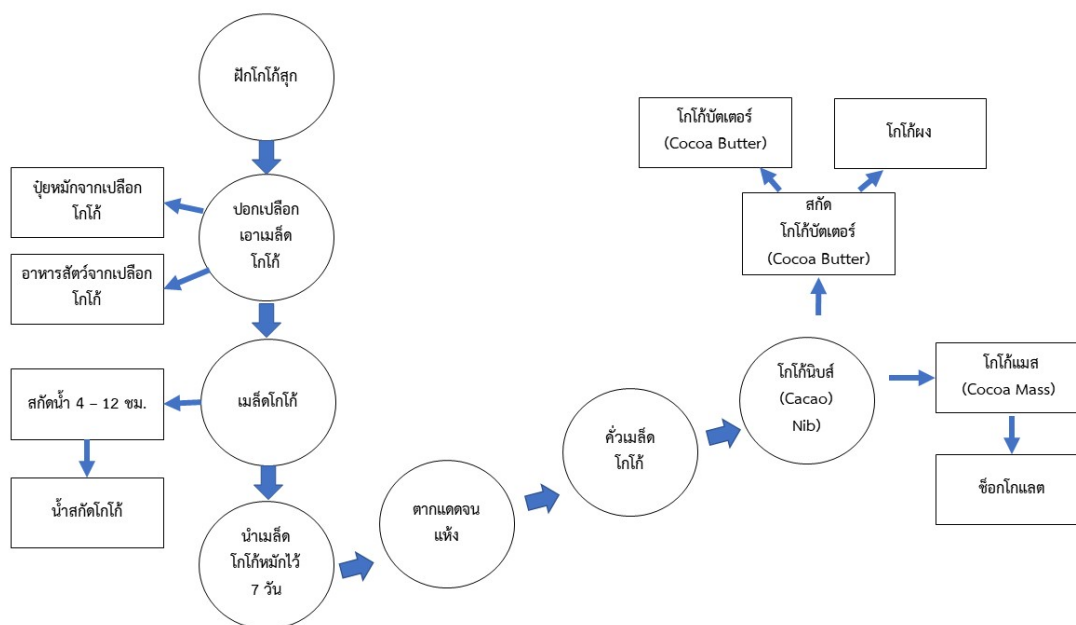
ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสกัดน้ำหมักโกโก้ครบ 4-12 ชั่วโมงแล้ว จะนำเอาเมล็ดโกโก้ไปหมักในตะกร้า โดยใช้ใบตองห่อหุ้มก่อนหมัก ขั้นตอนนี้จะใช้เวลา 7 วัน และต้องทำการเปลี่ยนใบตองทุก 2 วัน

ขั้นตอนที่ 5 หลังจากหมักเมล็ดโกโก้ครบ 7 วันแล้วจะนำเมล็ดโกโก้ออกมาตากแดดให้แห้ง

ขั้นตอนที่ 6 เมื่อตากเมล็ดโกโก้จนแห้งสนิทแล้วจะนำเมล็ดโกโก้ไปคั่ว เมื่อคั่วเสร็จจะได้ผลผลิตที่เรียกว่า โกโก้ nibs (Cacao Nib)

ขั้นตอนที่ 7 เมื่อได้โกโก้ nibs มาแล้วจะสามารถนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ได้หลากหลาย เช่น สกัดเป็นโกโก้บัตเตอร์ (Cocoa Butter) หรือน้ำมันโกโก้ ผลิตเป็นช็อกโกแลต และผลิตเป็นโกโก้ผงสำหรับดื่ม เป็นต้น สำหรับการที่จะผลิตเป็นโกโก้บัตเตอร์หรือน้ำมันโกโก้ จะนำโกโก้ nibs ไปเข้าเครื่องสกัดน้ำมันโกโก้ซึ่งจะได้ผลผลิตออกมา 2 อย่าง คือ โกโก้บัตเตอร์ และผงโกโก้จะได้จากกากของโกโก้ nibs ที่สกัดน้ำมันออกหมดแล้ว ส่วนการที่จะผลิตเป็นช็อกโกแลต จะนำโกโก้ nibs ไป

เข้าเครื่องบดโกโก้เพื่อให้เป็นโกโก้แมส (Cocoa Mass) ซึ่งจะเป็นวัตถุดิบในการนำไปผลิตเป็นช็อกโกแลตต่อไป



ภาพที่ 1 กระบวนการแปรรูปโกโก้

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาโมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก เป็นการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยใช้กรอบแนวคิดที่เรียกว่า Business Model Canvas หรือ BMC มาวิเคราะห์ในประเด็นที่เป็นองค์ประกอบของธุรกิจจำนวน 9 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segment : CS) เป็นกลุ่มที่สำคัญอันดับหนึ่งที่จะสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ ซึ่งจะเป็นกลุ่มที่จะเข้ามาซื้อสินค้าของธุรกิจ โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่จะซื้อสินค้าประเภทโกโก้แปรรูปที่เป็นอาหาร ได้แก่ ลูกค้ากลุ่มรักสุขภาพ ร้านสะดวกซื้อ เช่น Tops Supermarket และ 7- Eleven นอกจากนี้แล้วยังมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นเกษตรกร ซึ่งจะซื้อปุยหมักจากเปลือกโกโก้เพื่อนำไปใช้ในการเพาะปลูกพืช รวมทั้งเกษตรกรที่เลี้ยงสัตว์จะซื้อเปลือกโกโก้เพื่อนำไปเป็นอาหารสัตว์

2. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships : CR) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าของธุรกิจได้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจะเน้นไปที่การสร้างเว็บไซต์เพื่อติดต่อและประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ และการผลิตโดยใช้ผลผลิตที่ปลอดภัยและสะอาดเพื่อเป็นการเอาใจใส่ลูกค้า

3. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channel : CH) เป็นวิธีการที่ลูกค้าจะสามารถเข้าถึงสินค้าและรับทราบ รับรู้ถึงแบรนด์ของสินค้า รวมไปถึงคุณภาพของสินค้าได้ โดยช่องทางการเข้าถึงลูกค้าจะเป็นการติดต่อผ่านสื่อออนไลน์ รวมทั้งมีการจัดแสดงสินค้าทั้งในประเทศและ นอกประเทศ

4. คุณค่าที่มอบให้ลูกค้า (Value proposition : VP) เป็นการวิเคราะห์ธุรกิจว่ามีสินค้าใดบ้างที่จะส่งมอบให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยคุณค่าของสินค้าที่จะส่งมอบให้ลูกค้า ได้แก่ โกโก้ผง ช็อกโกแลต น้ำสกัดโกโก้ โกโก้บัตเตอร์หรือน้ำมันโกโก้ บัญหมักจากเปลือกโกโก้ และอาหารสัตว์จากเปลือกโกโก้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการผลิตแบบเกษตรอินทรีย์ ของเครือข่ายซึ่งส่งผลดีต่อสุขภาพและส่งเสริมรายได้ให้กับเกษตรกร

5. กิจกรรมที่จำเป็นต้องทำ (Key Activities : KA) เป็นกิจกรรมสำคัญที่ธุรกิจไปส่งเสริมและสนับสนุนให้สินค้ามีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น โดยมีกิจกรรมที่จำเป็นต้องทำเพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้สินค้ามีมูลค่าเพิ่มขึ้น ได้แก่ การส่งเสริมการปลูกโกโก้อินทรีย์ การส่งเสริม การแปรรูปผลิตภัณฑ์โกโก้ในรูปแบบต่าง ๆ และส่งเสริมการตลาดโกโก้แปรรูปและโกโก้สด

6. การจัดสรรทรัพยากรหลัก (Key Resources : KR) เป็นการระบุทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้าง โดยทรัพยากรหลักที่จำเป็นและมีผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจสามารถแบ่งทรัพยากรที่จำเป็นได้ 2 ประเภท คือ ทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ ที่ดินของเกษตรกร ทุนของเกษตรกร แรงงาน (องค์ความรู้เบื้องต้น แรงงานสำหรับทำงาน) การบริหารจัดการ (กลุ่มวิสาหกิจออร์แกนิก ระบบการจัดการตลาด) ส่วนทรัพยากรที่ต้องการเพิ่ม ได้แก่ องค์ความรู้เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพโกโก้ องค์ความรู้และอุปกรณ์ใน การแปรรูปโกโก้

7. การสร้างเครือข่าย (Key Partners : KP) เป็นการสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ โดยมีพันธมิตรหรือเครือข่ายที่พร้อมสนับสนุน ได้แก่ สหพันธ์เกษตรกรมัยยิ่นแห่งประเทศไทย สมาพันธ์เกษตรกรมัยยิ่นจังหวัดตาก เกษตรอำเภพบพระ พัฒนาการอำเภพบพระ และสถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด และวิทยาลัยชุมชนตาก

8. ต้นทุนการสร้างและส่งคุณค่า (Cost Structure : CS) เป็นการวิเคราะห์ว่าต้นทุนในการดำเนินการของธุรกิจมีอะไรบ้าง โดยมีต้นทุนในการดำเนินงานแบ่งได้ 2 ประเภท คือ ต้นทุนเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น ค่าบริหารจัดการกลุ่ม ค่าส่งเสริมและพัฒนาการผลิตโกโก้ ค่าพัฒนาองค์ความรู้ ค่าวัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาการแปรรูปโกโก้ ฯลฯ เป็นต้น และต้นทุนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ เช่น ค่าโฆษณา ค่าจัดทำตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์ ค่าการตลาด ฯลฯ เป็นต้น

9. รายได้หลัก (Revenue Streams : RS) เป็นการวิเคราะห์ว่ารายได้หลักของธุรกิจจะเกิดขึ้นในด้านใด หรือว่าเกิดจากสินค้าหรือบริการใดบ้าง โดยรายได้หลักแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ รายได้ที่เป็นตัวเงิน มาจากการขายผลผลิตจากการแปรรูปในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ และรายได้ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ การกระจายรายได้สู่เกษตรกร

ตารางที่ 1 Business Model Canvas (BMC) ธุรกิจการแปรรูปโกโก้

Key Partners	Key Activities	Value proposition	Customer Relationships	Customer Segment
- สหพันธ์เกษตรกร ยั่งยืนแห่งประเทศไทย	- ส่งเสริมการปลูกโกโก้ อินทรีย์	- โกโก้ผง	- สร้างเว็บไซต์ เพื่อ ติดต่อและ	โกโก้แปรรูป
- สหพันธ์เกษตรกร ยั่งยืนจังหวัดตาก	- แปรรูปผลิตภัณฑ์โกโก้	- ช็อกโกแลต	ประชาสัมพันธ์	- ร้าน Tops
- เกษตรอำเภอ พบ พระ	- ส่งเสริมการตลาดโกโก้	- น้ำสกัดโกโก้	ประสานสัมพันธ์	supermarket
- พัฒนาการอำเภอ พบพระ	- แปรรูป	- โกโก้บัตเตอร์ หรือ น้ำมันโกโก้	- ดำเนินการผลิตโดยใช้ ผลผลิตที่ปลอดภัยและ	- ร้าน 7- eleven
- มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร แม่ สอด	- การจัดการ (กลุ่มวิสาหกิจออร์แกนิก ระบบการตลาด)	- ปุ๋ยหมักจากเปลือก โกโก้	สะอาด เพื่อเป็นการเอา ใจใส่ลูกค้า	- ลูกค้ากลุ่มรักสุขภาพ
- วิทยาลัยชุมชนตาก	- ทรัพยากรที่มีอยู่ - ที่ดินของเกษตรกร - ทุนของเกษตรกร - แรงงาน (องค์ความรู้ เบื้องต้น แรงงานสำหรับ ทำงาน) - การบริหารจัดการ (กลุ่มวิสาหกิจออร์แกนิก ระบบการตลาด) ทรัพยากรที่ต้องการเพิ่ม - องค์ความรู้เพื่อเพิ่ม ปริมาณและคุณภาพโกโก้ - องค์ความรู้และอุปกรณ์ ในการแปรรูป	- อาหารสัตว์จากเปลือก โกโก้	Channel - ติดต่อผ่านสื่อออนไลน์ - ติดต่อผ่านระบบตลาด - การจัดแสดงสินค้าทั้ง ในประเทศและนอก ประเทศ	- ฝักโกโก้ - เจ้าของฟาร์มสัตว์ - เกษตรกร
Cost Structure		Revenue Streams		
- ต้นทุนเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น ค่าบริหารจัดการกลุ่ม ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตโกโก้ ค่าพัฒนาองค์ความรู้ อุปกรณ์ในการพัฒนาการแปรรูปโกโก้ ฯลฯ เป็นต้น		- รายได้ที่เป็นตัวเงิน มาจากการขายผลผลิตการแปรรูป - รายได้ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ การกระจายรายได้สู่เกษตรกร		
- ต้นทุนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ เช่น ค่าโฆษณา ค่าจัดทำตรา สินค้าและบรรจุภัณฑ์ ค่าการตลาด ฯลฯ เป็นต้น				

จากการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก จะเห็นได้ว่าเป็นการบ่งบอกถึงองค์ประกอบของธุรกิจการแปรรูปโกโก้ได้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถนำไปสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาการแปรรูปโกโก้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกทั้งในเชิงรุก และเชิงตั้งรับได้โดย

1. ในกลยุทธ์เชิงรุกนั้น จะเห็นได้ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก มีเครือข่ายที่เข้มแข็งทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐบาล รวมทั้งในภาคการศึกษา ดังนั้นกลยุทธ์เชิงรุกอันดับแรกนั้นควรจะเป็นการจัดทำบันทึกความเข้าใจ หรือ MOU (Memorandum of understanding) ระหว่างหน่วยงานเครือข่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาทั้งในการผลิตและการแปรรูปโกโก้ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่าช่องทางในการจำหน่ายผลผลิตโกโก้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก

มีช่องทางจำหน่ายที่หลากหลาย ประกอบการมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง ดังนั้นกลยุทธ์อันดับที่สองนั้นควร จะดำเนินการในด้านของการส่งเสริมการตลาดให้มีความเข้มแข็ง

2. ในกลยุทธ์เชิงตั้งรับนั้น จะเห็นได้ว่าเนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีหรือพฤติกรรมของ ผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกสามารถติดตามการ เปลี่ยนแปลงได้ทัน ดังนั้นกลยุทธ์เชิงตั้งรับที่สำคัญคือการถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่สำคัญ เพื่อสอดคล้องต่อการผลิตและการแปรรูป รวมทั้งที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การตลาด ให้กับกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก

การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการศึกษาโมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ กรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก สามารถอภิปรายผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. กระบวนการแปรรูปโกโก้ในจังหวัดตาก เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การเก็บเกี่ยว ผลผลิตโกโก้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การหมัก การตาก การคั่ว และการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ ต่างๆ นั้นจะสอดคล้องกับแนวคิด BCG หรือ Bio- Circular- Green Economy ซึ่งสำนักงานพัฒนา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2563) ได้อธิบายว่าเป็นแนวคิดในการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์ รวมใน 3 มิติไปพร้อมกัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ(Bioeconomy) มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่ม โดยการแปรรูปโกโก้ในจังหวัดตากจะมีการนำเอาองค์ความรู้และประสบการณ์มา พัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าของสินค้า เช่น การผลิตน้ำโกโก้สกัด การผลิตโกโก้บัตเตอร์ เป็นต้น ที่สามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตได้ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่คำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด โดยเศษเหลือจากการผลิต ได้แก่ เปลือก โกโก้ ได้นำมาผลิตเป็นปุ๋ยหมักจากเปลือกโกโก้ เพื่อนำไปให้เกษตรกรได้ใช้ทดแทนปุ๋ยเป็นการลด ต้นทุนในการผลิตโกโก้ และทั้ง 2 เศรษฐกิจนี้ อยู่ภายใต้เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ซึ่งเป็น การพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการ พัฒนาสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล จะเห็นได้ว่าในการกระบวนการแปรรูปโกโก้ นั้น นอกจากผลผลิตที่ได้จะสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐกิจแล้ว วัสดุเศษเหลือจากการผลิต เช่น เปลือก โกโก้จะสามารถนำไปผลิตเป็นปุ๋ยหมักจากเปลือกโกโก้ ซึ่งจะนำหมุนเวียนกับไปสู่เกษตรกรที่ปลูกโกโก้ ต่อไป

2. โมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ในจังหวัดตาก จากการศึกษาในประเด็นทั้ง 9 ด้านของ โมเดลธุรกิจ จะเห็นได้ว่าทุกประเด็นมีความสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจการแปรรูปโกโก้ของกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ซึ่ง ภัฏญามน กาญจนาทวีกุล วรณพร พุทธภูมิพิทักษ์ เปรมกมล จันทร์กวีกุล ศิริธัญญา ศิริธัญยานนท์ และนรินทร์ สังข์รักษา (2566, น. 42-45) ได้ให้ความเห็นว่าในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ชุมชนให้ตรงกับความต้องการของตลาดนั้น ผู้บริโภคหรือนักท่องเที่ยวจะมีความต้องการ ผลิตภัณฑ์ที่เน้นเรื่องของสุขภาพ จากการศึกษาโมเดลของธุรกิจแปรรูปโกโก้จะพบว่า วิสาหกิจชุมชน ออร์แกนิกมีกลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าที่เน้นสุขภาพ ดังนั้นจึงมีการดำเนินกิจกรรมการผลิตโกโก้ที่เป็น รูปแบบอินทรีย์ เพื่อที่จะตอบสนองกับกลุ่มลูกค้าที่เน้นในเรื่องสุขภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับ

ลูกค้าเป็นอันดับแรก โดยสร้างผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและปลอดภัยสำหรับผู้บริโภคมากที่สุด เพื่อรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่อยู่อย่างสม่ำเสมอพร้อมกับการพัฒนาสินค้าควบคู่กันไป โดยทางกลุ่มมีการใส่ใจต่อความปลอดภัยของผู้บริโภค ด้วยการเข้าร่วมกับสหพันธ์เกษตรกรรมยั่งยืนแห่งประเทศไทยและสมาพันธ์เกษตรกรรมยั่งยืนจังหวัดตาก เพื่อผลิตโกโก้ที่ปลอดภัยจากสารพิษ โดยใช้ปุ๋ยหมักธรรมชาติและทางกลุ่มยังมีการนำเปลือกของโกโก้ที่เหลือจากการแปรรูปซึ่งเป็นสิ่งเหลือใช้ในการเกษตร มาสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นปุ๋ยหมักจากเปลือกโกโก้ และจัดจำหน่ายเป็นอีกหนึ่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม รวมทั้งสามารถช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้ และทางกลุ่มยังได้มีการรับซื้อวัตถุดิบจากสมาชิกเกษตรกรในกลุ่มรวมถึงมีการนำความรู้ด้านวิชาการจากหน่วยงานต่างๆ มาถ่ายทอดให้กับเกษตรกรอยู่อย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พ้าวิกร อินलग (2566, น. 1213-1214) พบว่า กิจกรรมหลักของทางกลุ่มตัวอย่าง นอกจากผลิตสินค้าของกลุ่มแล้วทางกลุ่มตัวอย่างยังได้นำสิ่งเหลือใช้ทางการเกษตร ได้แก่ กากกาแฟไปใช้ในการผลิตสบู่และปุ๋ยเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้แล้วในการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ นั้นการสร้างพันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพึงพาอาศัยกันในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้และสามารถใช้ทรัพยากรหลักเพื่อพัฒนาเกษตรกรร่วมกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ โดยได้มีการนำความรู้ด้านวิชาการจากสถาบันต่าง ๆ ไปสนับสนุนท้องถิ่นที่บริษัทรับซื้อวัตถุดิบเพื่อเพิ่มผลิตภาพ ส่งผลให้โครงสร้างต้นทุนเปลี่ยนไปจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจทำให้อัตราต้นทุนลดลงได้ สำหรับช่องทางการจัดจำหน่าย ทางกลุ่มมีช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าผ่านสื่อออนไลน์ รวมทั้งการจัดแสดงสินค้าทั้งในประเทศและนอกประเทศ รวมทั้งเป็นพื้นที่ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยหลายงาน ที่พบว่า มีช่องทางการจัดจำหน่ายและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าส่วนใหญ่จะผ่านสื่อออนไลน์ (ฟ้าวิกร อินलग. 2566, น. 1217 ; ไตรมาศ พูลผล ปิยะพงษ์ ยงเพชร และ ภิญาพัชญ์ นาคภิบาล. 2566, น. 267) แต่อย่างไรก็ตาม กัลยา พงสะพัง สมโภชน์ วัลยะเสวี ธนาพันธ์ นัยพินิจ และนพดล มั่งมี (2565, น. 12) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่จะส่งให้เกิดความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร โดยมีทั้งหมด 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านผู้บริโภคซึ่งสิ่งที่จะทำให้ผู้บริโภค มีความต้องการในสินค้านั้นจะต้องสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการสร้างช่องทางที่จัดจำหน่ายที่เข้าถึงได้ง่าย 2) ปัจจัยด้านราคาสินค้าผู้ผลิตต้องกำหนดราคาของสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณของผลผลิต 3) ปัจจัยการเพิ่มผลผลิต ผู้ผลิตต้องมีการวางแผนในการผลิตเพื่อการหมุนเวียนผลผลิตให้มีความสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงการจัดการผลผลิตไม่ให้ผลผลิตมีราคาที่ตกต่ำกว่าราคาในตลาด รวมทั้งถ้าผลผลิตขาดตลาดต้องเร่งจัดหาทดแทน

จากการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจการแปรรูปโกโก้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกเปรียบเสมือนแผนที่นำทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเพื่อให้เกิดคุณภาพ และได้รับมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ซึ่งไตรมาศ พูลผล ปิยะพงษ์ ยงเพชรและภิญาพัชญ์ นาคภิบาล (2566, น. 267) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การวิเคราะห์ปัจจัยการวางแผนการดำเนินการตามแบบโมเดลธุรกิจจะต้องวางแผนและออกแบบการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เกิดคุณภาพ สามารถช่วยลดต้นทุนและสร้างมูลค่าเพิ่มที่หลากหลายได้จากการแปรรูป และการศึกษาของชินจิตร อังวรารักษ์และ ไพบุลย์ ญาณกิตต์กูร (2560, น. 102) ที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์โมเดล

ธุรกิจผลิตภัณฑ์ผงข้าวออร์แกนิกขงดื่มสำเร็จรูป พบว่า การใช้โมเดลธุรกิจมาวิเคราะห์สามารถนำมาเป็นแนวทางในการเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรนำเอาผลผลิตที่แปรรูปแล้ว ได้แก่ โกโก้ผง ช็อกโกแลต น้ำสกัดโกโก้ โกโก้บัตเตอร์ นำไปวิเคราะห์หาคุณค่าทางโภชนาการ รวมทั้งดำเนินการขอรับรองมาตรฐานอาหารและยา (อย.) เพื่อเพิ่มคุณค่าของสินค้าให้กับลูกค้า
2. เพื่อเป็นการส่งเสริมการปลูกโกโก้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก ควรมีการพัฒนาการเพาะกล้าโกโก้ เพื่อจำหน่ายให้กับสมาชิก
3. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกควรนำโมเดลธุรกิจ ไปประกอบเพื่อจัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน เพื่อเข้าร่วมพัฒนาองค์ความรู้ หรือประสานกับหน่วยงานภาควิชาการมาร่วมดำเนินการในการพัฒนาการแปรรูปโกโก้

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาในเชิงของเศรษฐศาสตร์เพิ่มเติม โดยเฉพาะการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน (Benefit – Cost Analysis: BCA) และการประเมินผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment: SROI) ในการปลูกและแปรรูปโกโก้ เพื่อดูผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ และผลตอบแทนทางสังคม ในการที่จะหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป
2. ควรมีการวิจัยและพัฒนาในเรื่องของการแปรรูปโกโก้เพื่อต่อยอดไปสู่อาหารและเครื่องดื่มแบบใหม่ เช่น นำไปผลิตเป็นขนมเวเฟอร์ หรือผลิตไวน์จากน้ำสกัดโกโก้ เป็นต้น

รายการอ้างอิง

- กรมวิชาการเกษตร สถาบันวิจัยพืชสวน. (2564). *การจัดการความรู้เทคโนโลยีการผลิตโกโก้*. กรุงเทพฯ: การันตี.
- การยางแห่งประเทศไทย. (2566). *คู่มือการเขียนแบบจำลองธุรกิจ*, สืบค้นจาก https://km.raot.co.th/uploads/dip/userfiles/intra_ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร/คู่มือ%20BMC%20ฉบับจริง.pdf
- เก็จกนก เอื้อวงศ์. (2562). การสนทนากลุ่ม: เทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ*, 12(1), 17-29.
- กัญญามาน กาญจนนาทวิบูล, วรณพร พุทธิภูมิพิทักษ์, เปรมกมล จันทร์กวิบูล, ศิริณญา ศิริณญานนท์, และ นรินทร์ สังข์รักษา. (2566). การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ชุมชนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จังหวัดระนอง. *วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์และการสื่อสาร*, 6(2), 37-48.

- กัลยา พงษ์พั้ง, สมโภชน์ วัลยะเสวี, ธนาพันธ์ นัยพินิจ, และ นพดล มั่งมี. (2565). การพัฒนา
เกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการเกษตรอินทรีย์ จังหวัดขอนแก่น. *วารสาร มจร อุบล
ปริทรรศน์*, 7(2), 1905-1917.
- ชื่นจิตร อังวรางค์ และ ไพบูลย์ ญาณกิตติ์กูร. (2560). การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจผลิตภัณฑ์ผงข้าว
ออร์แกนิกของดีมีสำเร็จรูป. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์*, 37(4), 92-109.
- ไตรมาศ พูลผล, ปิยะพงษ์ ยงเพชร, และ ภิญญาพัชญ์ นาคภิบาล. (2566). การคิดเชิงออกแบบ
เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม. *วารสารวิจัยราชภัฏพระ
นครสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 18(1), 255-274.
- นิยม กริมใจ. (2565). ธุรกิจเปลี่ยนผ่านสู่วิถีปกติใหม่ ด้วยโมเดลธุรกิจ CANVAS. *วารสารวิชาการ
สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*. 8(1), 66-78.
- ผู้จัดการออนไลน์. (2566, มิถุนายน 17). จับตา “โกโก้” เผชิญสารพัดปัญหา เอลนีโญ่พ่นพิษ –
เกษตรกรถูกหลอก ความท้าทายใหม่ของ “พืชแห่งอนาคต”. *ผู้จัดการออนไลน์*, สืบค้น
จาก <https://mgronline.com/daily/detail/9660000055185>
- พรนภา ไหวหาร. ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก. *สัมภาษณ์*. 25 พฤษภาคม 2565.
- ฟ้าวิกร อินลง. (2566). การสร้างความยั่งยืนในการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วย
การสร้างคุณค่าร่วม (CSV) และแผนผังรูปแบบธุรกิจ (BMC). *วารสารศิลปะ
การจัดการ*, 7(3), 1208-1224.
- วิจิตร วังใน. (2560). โกโก้:อาหารที่ดีที่สุดและยาวิเศษของทุกยุคสมัย. *ข่าวสารสมาคมพืชสวน*,
32(1), 4-6.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2563). *โมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG*,
สืบค้นจาก <https://www.bcg.in.th/bcg-by-nstda/>