

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาความสามารถการจัดทำแผนธุรกิจของเกษตรกรรุ่นใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากเอกสารวิชาการ ตำรา บทความ และข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจ
2. ความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจ
3. รูปแบบการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเชิงธุรกิจ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถ
5. แนวคิดเกี่ยวกับประเมินการพัฒนาความสามารถ
6. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจในที่นี้ขอนำเสนอความหมายของธุรกิจเกษตร แผนธุรกิจ ความสำคัญและประโยชน์ของแผนธุรกิจ ประโยชน์ของแผนธุรกิจ ลักษณะของแผนธุรกิจที่ดี เนื้อหาและองค์ประกอบที่ปรากฏอยู่ในแผนธุรกิจ มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1.1 ความหมายของธุรกิจเกษตร

นักวิชาการได้อธิบายความหมายของธุรกิจเกษตรไว้ดังนี้ ศิณีย์ สังข์ศรี (2530) ให้ความหมายของธุรกิจเกษตรว่า คือ กิจกรรมต่างๆ ในอันที่จะผลิต แปรรูป และ จำหน่ายสินค้าหรือบริการทางการเกษตรโดยมุ่งหวังกำไร

สมโพธิ วงศ์พันธุ์ (2548) ได้ให้ความหมายของธุรกิจเกษตร (agribusiness) ว่าหมายถึง การดำเนินงานทั้งหลายในด้านที่เกี่ยวกับการผลิตการจัดจำหน่ายปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตรกิจกรรมระดับไร่นา การเก็บรักษา การแปรรูป และการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรตลอดจนผลิตผลพลอยได้จากสินค้าเกษตร

J. Davis & Ray A. Goldberg (1957 อ้างถึงใน สมคิด ทักษิณวิสุทธิ, 2543) ได้ให้ความหมายธุรกิจเกษตรไว้ว่า ธุรกิจเกษตร หมายถึง การดำเนินงานทั้งหลายในด้านที่เกี่ยวกับการผลิตและการจัดจำหน่ายปัจจัยการผลิต กิจกรรมการผลิตในฟาร์ม การเก็บรักษา การแปรรูป และการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรและผลิตผลพลอยได้จากสินค้าเกษตร

Ewell Paul Roy (1967 อ้างถึงใน จีระเกียรติ อภิบุญโยภาส, 2546) กล่าวว่า ธุรกิจเกษตร หมายถึง กิจกรรมที่ประสานงานในด้านการผลิตและการจำหน่ายปัจจัยการผลิต ผลการเกษตร การแปรรูปและการจัดจำหน่าย

Kenneth D.Duft (1979 อ้างถึงใน จีระเกียรติ อภิคุณโยภาส, 2546) กล่าวว่า ธุรกิจเกษตร หมายถึง กระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสาขาการเกษตรและสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีขอบเขตครอบคลุมถึงการผลิตพืช การเลี้ยงสัตว์ และการเพาะเลี้ยงและจับสัตว์น้ำ นอกจากนี้ยังรวมถึงการผลิตปัจจัยการผลิตที่เป็นเครื่องที่ใช้ในการเกษตร การผลิตปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืช การผลิตเมล็ดพันธุ์ ตลอดจนธุรกิจรวบรวมสินค้าเกษตรกร การขายปลีกการขายส่ง การเก็บรักษา การขนส่งสินค้าไปสู่ผู้ใช้ภายในประเทศและต่างประเทศ และสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการเกษตร

สมคิด ทักษิณาวินสุทธิ (2554) ได้อธิบายไว้ว่าธุรกิจการเกษตรเป็นการดำเนินกิจกรรมทั้งหลายนับตั้งแต่การผลิตและจำหน่ายปัจจัยการผลิต การผลิตสินค้าเกษตรในระดับฟาร์ม การเก็บรักษาการแปรรูปสินค้าเกษตร และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรและผลิตผลพลอยได้หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรทุกประเภทถือว่าเป็นธุรกิจการเกษตรทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า ธุรกิจการเกษตรเป็นธุรกิจที่ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร นับตั้งแต่การผลิตการนำเข้า การจำหน่ายปัจจัยการผลิต การผลิตสินค้าเกษตรในระดับฟาร์ม การรวบรวมสินค้าเกษตรกรจากเกษตรกรเพื่อส่งต่อไปในรูปแบบขายส่งการแปรรูปและการส่งออก รวมทั้งการขายปลีกสินค้าเกษตรผลิตภัณฑ์และผลิตผลพลอยได้ไปสู่ผู้บริโภค ซึ่งอาจสรุปเป็นความหมายของธุรกิจเกษตรได้ว่า หมายถึง การดำเนินงานทั้งหลายในด้านที่เกี่ยวกับการผลิตการจัดจำหน่ายปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตรกิจกรรมระดับไร่นา การเก็บรักษา การแปรรูป และการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตร ตลอดจนผลิตผลพลอยได้จากสินค้าเกษตร

## 1.2 โครงสร้างของธุรกิจเกษตร

นนุช อังยูริกุล (2557) กล่าวว่า องค์ประกอบของธุรกิจการเกษตร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ฝ่ายดำเนินการ และฝ่ายสนับสนุน มีรายละเอียดดังนี้

1) ฝ่ายดำเนินการ ในทางธุรกิจการเกษตร อธิบายถึงลักษณะความเชื่อมโยงขององค์ประกอบในงานธุรกิจการเกษตรทั้ง 4 ระบบย่อย ได้แก่ 1) ระบบย่อยปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตร 2) ระบบย่อยการผลิตในฟาร์ม 3) ระบบย่อยการแปรรูปและการเก็บรักษา และ 4) ระบบย่อยการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรและผลิตผลพลอยได้จากสินค้าเกษตร สามารถอธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้

(1) ระบบย่อยปัจจัยการผลิตสินค้า ระบบย่อยปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตร (farm supplies หรือ agricultural supplies sub-system) หมายถึง ปัจจัยการผลิตทั้งหลายที่ผู้ผลิตหรือเกษตรกรนำมาใช้ในการผลิตสินค้าเกษตร เช่น ที่ดิน น้ำ แรงงาน เครื่องจักรกล ปุ๋ย อาหารสัตว์ ยาปราบศัตรูพืช ฯลฯ การทำการเกษตรในปัจจุบันเป็นการทำการเกษตรแบบการค้า เกษตรกรต้องซื้อปัจจัยการผลิตหลายอย่างมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต จึงเกิดการจ้างแรงงานในการผลิตและการจำหน่ายปัจจัยการผลิตเพิ่มมากขึ้น

(2) ระบบย่อยการผลิตในฟาร์ม (farming หรือ agricultural production subsystem) หมายถึง กระบวนการที่เกษตรกรนำปัจจัยการผลิตต่างๆ มาผลิตพืชและสัตว์ เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค การผลิตในปัจจุบันเป็นแบบการค้า มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตทำให้เกษตรกรผลิตและจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น

(3) ระบบย่อยการแปรรูปและการเก็บรักษาสินค้าเกษตร (agricultural processing sub-system) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนสภาพสินค้าเกษตรให้อยู่ในลักษณะที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การแปรรูปขั้นต้น และการแปรรูปที่เปลี่ยนแปลงสภาพให้เป็นผลิตภัณฑ์ ทั้งการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อาหารดิบ อาหารกึ่งสำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นอาหาร เป็นสินค้าประเภทเครื่องใช้ เครื่องประดับ อาหารสัตว์ ฯ ทั้งนี้ในส่วนของการเก็บรักษา ในที่นี้คือ สถานที่เก็บรักษา หรือเรียกว่า คลังสินค้า ในทางกฎหมายจะพิจารณาผู้ประกอบการธุรกิจการเก็บรักษาตามการจดทะเบียนตามกฎหมายคลังสินค้า แยกเป็น 2 ประเภท คือ 1) คลังสินค้าสามัญ เป็นคลังสินค้าที่ใช้เก็บรักษาสินค้าของตนเอง และ 2) คลังสินค้าสาธารณะ เป็นคลังสินค้าที่ให้เช่าพื้นที่เก็บรักษาสินค้าและให้บริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) ระบบย่อยการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรและผลิตผลพลอยได้จากสินค้าเกษตร (agricultural distribution sub-system) หมายถึง การขายส่งและการขายปลีกสินค้าเกษตร ผู้ทำหน้าที่ในระบบย่อยนี้มีจำนวนมากกว่าระบบย่อยการตลาดหรือการจัดสินค้าเกษตร โดยเฉพาะผู้ขายปลีกมีอยู่ทั่วไปทุกท้องที่ ตลอดจนการส่งออกสินค้าเกษตรไปจำหน่ายต่างประเทศ ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยผู้ส่งออกสินค้าเกษตรประเภทต่าง ๆ ที่มีการแปรรูปขั้นต้นและแปรรูปสำเร็จรูป

2) ฝ่ายสนับสนุน ในทางธุรกิจเกษตร มีบทบาทช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยธุรกิจเกษตรเป็นไปอย่างราบรื่นและคล่องตัว มีทั้งภาครัฐ ที่ให้การสนับสนุนในเรื่องการปรับโครงสร้างการผลิต การสนับสนุนปัจจัยการผลิต การจัดระบบการนำเข้า-ส่งออก การรับจำนำสินค้าเกษตร การใช้มาตรการด้านภาษีและค่าธรรมเนียม ฯ ในส่วนของภาคเอกชน ที่ให้การสนับสนุนในด้านการเงิน การขนส่ง คลังสินค้า การประกันภัย ข้อมูลข่าวสาร และบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจและการลงทุน

สรุป โครงสร้างของธุรกิจเกษตร แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายดำเนินการ ประกอบด้วย ระบบย่อย 4 ระบบ คือ ปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตร การผลิตในฟาร์ม การแปรรูปและการเก็บรักษา และการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรและผลิตผลพลอยได้จากสินค้าเกษตร ในส่วนของผู้สนับสนุน มีหน่วยงานจากภาครัฐ และภาคเอกชน เข้ามาดำเนินการสนับสนุนให้ครบทุกองค์ประกอบ ทำให้การจัดทำแผนธุรกิจเกษตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 องค์ประกอบสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

การประกอบธุรกิจจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญที่ต้องดำเนินไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

**1.3.1 การผลิต (Production)** เป็นขบวนการที่ผู้ประกอบการใช้ทรัพยากร ที่ดิน แรงงาน และทุน หรือผลิตสินค้าและบริการตามความต้องการของตลาด ผู้ประกอบการจึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการผลิต กำลังการผลิต อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็น วัสดุที่ต้องใช้ แรงงาน ค่าใช้จ่าย ช่วงเวลาการผลิตเพื่อดำเนินการให้ทันกับความต้องการของตลาด

**1.3.2 การตลาด (Marketing)** หมายถึง กิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตคนกลางไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย กิจกรรมเกี่ยวข้องได้แก่ การซื้อขาย การขนส่ง การแปรรูป บรรจุหีบห่อ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย ผู้ประกอบการจึงต้องศึกษาหาความต้องการ

ของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าและบริการ ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เกิดการวางแผนว่าสินค้าชนิดใดเป็นที่ต้องการควรไปจัดจำหน่ายที่ไหน ราคาเท่าไร และความสามารถในการแข่งขันของสินค้าในตลาดเป็นอย่างไร

**1.3.3 การจัดองค์กรและการจัดการ (Organization & management)** หมายถึง การจัดเตรียมรูปแบบและขนาดของธุรกิจให้เหมาะสมกับประเภทและขนาดของธุรกิจ เกษตรกรส่วนใหญ่ยังดำเนินงานในรูปแบบของธุรกิจครอบครัว คือ การจัดการฟาร์มไม่ได้แยกออกจากการจัดการครัวเรือนอย่างชัดเจน ทำให้รูปแบบการทำธุรกิจเกษตรในประเทศไทยมีความสัมพันธ์โดยตรงกับวิถีชีวิตของผู้ประกอบการ เช่น เกษตรกรต้องการผลิตข้าวเหนียวไว้เพื่อบริโภคในครัวเรือน อาจปลูกข้าวเจ้าเพื่อขายได้ไม่เต็มที่เพราะพื้นที่มีจำกัด แม้ว่าข้าวเจ้าจะมีราคาตลาดสูงกว่าข้าวเหนียว ดังนั้นเป้าหมายของธุรกิจครัวเรือนอาจไม่ได้หมายถึงกำไรสูงสุด แต่เพื่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหาร ในกรณีที่ต้องการรายได้เงินสดจากการเกษตร เกษตรกรต้องหาแนวทางผลิตสินค้าชนิดอื่นเพิ่มตามศักยภาพของทรัพยากรที่ธุรกิจมี ในกรณีที่สินค้าเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบการบางรายอาจพิจารณาขยายการผลิต โดยอาจจะมีการเช่าที่ดินเพื่อจ้างแรงงานเพิ่ม เพื่อเพิ่มกำลังการผลิต ในบางกรณีผู้ประกอบการจะต้องเริ่มมีการจัดองค์กรใหม่ โดยมีระบบไร่นาที่ผลิตเพื่อการค้าโดยเฉพาะเกิดการแบ่งหน้าที่การดูแลแต่ละกิจกรรมชัดเจนยิ่งขึ้นมีการวางแผนการใช้แรงงานและเครื่องจักรมีค่าใช้จ่ายในการบริหาร วางแผนการตลาด และการจัดการการเงิน เมื่อผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับตลาดอย่างเต็มที่รูปแบบการบริหารจัดการเชิงธุรกิจจะมีความสำคัญยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเมื่อต้องการเงินลงทุนที่สูงขึ้น มีการบริหารงานที่ต่อเนื่ององค์กรจะมีพัฒนาการเป็นธุรกิจเต็มที่ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจเจ้าของคนเดียว ธุรกิจในรูปแบบห้างหุ้นส่วน และธุรกิจแบบบริษัทจำกัด

**1.3.4 การจัดการการเงิน (Financial management)** ธุรกิจแม้จะแบ่งกิจกรรมหลักเป็นเรื่องการตลาด การผลิต การจัดองค์กร และการเงิน กิจกรรมเหล่านี้ไม่ได้แยกดำเนินงานกันโดยสิ้นเชิง หากแต่สัมพันธ์กันตลอดเวลา เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น เปรียบเหมือนชิ้นส่วนของนาฬิกา ซึ่งหากปราศจากส่วนใดส่วนหนึ่งแล้ว ระบบการทำงานของนาฬิกาก็จะเสียไป อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจในแต่ละช่วงเวลา เป้าหมายทางการค้าอาจให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่างๆไม่เท่ากัน เช่น ในภาวะที่ธุรกิจต้องการมีส่วนแบ่งทางการตลาดให้ผู้บริโภคสนใจสินค้าของกิจการกิจการควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการตลาดเป็นอันดับแรก

ในขณะเดียวกันเมื่อผู้ประกอบการมีคู่ทางทางการตลาดแล้ว ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงการลงทุน ซึ่งต้องการองค์ความรู้ด้านการผลิต การจัดการ และหาเงินทุนเพื่อการลงทุน โดยผู้ประกอบการต้องทราบถึงจำนวนเงินลงทุน ระยะเวลาของการลงทุน และผลตอบแทนจากการลงทุน และพิจารณาหาแหล่งทุน การวิเคราะห์การเงินเหล่านี้เป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งในการบริหารการเงินในธุรกิจดังนั้นการจัดการการเงินจึงหมายถึง การบริหารการเงินของธุรกิจให้ธุรกิจสามารถมีเงินทุนเพื่อการดำเนินงานในปริมาณที่เหมาะสม ทันเวลาตามความต้องการ มีการรายงานผลกำไร/ขาดทุนจากการดำเนินงาน มีการศึกษาด้านการเงินเพื่อทราบถึงความคุ้มค่าของเงินลงทุน สามารถกำหนดสัดส่วนของการกู้ยืมเงิน และการใช้เงินทุนภายในกิจการ มีรายงานภาวะการเงินในการดำเนินธุรกิจเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานเป็นประจำ



## 1.4 แผนธุรกิจ

### 1.4.1 ความหมายของแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินกิจการประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการเชิงธุรกิจ จึงทำให้แผนธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจจากเกษตรกรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงในชีวิตของตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะเกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีเป้าหมายการทำกิจการเกษตรที่ชัดเจน ต้องการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของตนเองด้วยการยึดอาชีพการเกษตร

แผนธุรกิจ (business plan) หมายถึง “เอกสารหรือแผน” ที่ช่วยอธิบายให้ผู้ประกอบการเห็นภาพรวมว่าธุรกิจนั้นคือธุรกิจอะไร มีการดำเนินการอย่างไรและจะสามารถจัดการกิจการได้อย่างไรจึงเกิดผลสำเร็จสูงสุด แผนธุรกิจมักปรากฏอยู่ในรูปแบบของเอกสารนำเสนอที่มีการระบุรายละเอียดต่างๆ ของการทำธุรกิจเอาไว้ เพื่อให้ผู้ประกอบการและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องสามารถทำความเข้าใจกับภาพรวมของธุรกิจได้ตั้งแต่ชนิด หรือประเภทของธุรกิจว่าเป็นธุรกิจอะไร มีการจัดตั้งที่ไหน มีภารกิจสำคัญอย่างไร มีการดำเนินการอย่างไร สามารถทำกำไรได้ในระดับใด หรือแม้แต่จะมีแผนรับมืออย่างไรหากเกิดปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจขึ้น (ณัฐ รัตนเจริญ, 2560)

### 1.4.2 ความสำคัญและประโยชน์ของแผนธุรกิจ

การดำเนินกิจการเกษตรที่ปราศจากแผนย่อมเปรียบเสมือนการเดินทางที่ผู้เดินทางเองยังไม่ทราบจุดหมายหรือไม่ได้เตรียมการรับมือสิ่งต่างๆ ไว้ล่วงหน้า การเดินทางนั้นจึงมีความเสี่ยง และอาจสร้างปัญหาให้ผู้เดินทางได้ในท้ายที่สุด ณัฐ รัตนเจริญ (2560) ได้สรุปความสำคัญและประโยชน์ของแผนธุรกิจไว้ดังนี้

1) ทำให้เห็นภาพรวมของการทำธุรกิจ ผู้ประกอบการหรือผู้ที่สนใจจะเริ่มลงทุนทำกิจการใดก็ตาม ต้องเริ่มต้นจากการวางแผนเขียนแผนเหล่านั้นในกระดาษ แล้ววิเคราะห์คาดการณ์ถึงสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างรอบด้าน ทั้งในเชิงบวกและลบ เพื่อเตรียมวิธีการในการรับมือกับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ช่วยเตรียมความพร้อมและลดโอกาสความล้มเหลวของธุรกิจ การเตรียมความพร้อมในสิ่งที่ยังไม่เกิด เป็นการลงทุนเวลาในปัจจุบัน เพื่อประกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะแผนธุรกิจมีได้เป็นเพียง “แผนงานในการดำเนินธุรกิจ” หากแต่เป็น “รายการตรวจสอบ (checklist)” สำหรับให้ผู้ประกอบการเตรียมตัวพร้อมเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นระหว่างการทำธุรกิจ (จักรพงษ์ เมฆพันธุ์, 2556) การเตรียมตัวจะทำให้ผู้ประกอบการมีความพร้อมไม่ตกเป็นเหยื่อของสถานการณ์ และสามารถรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ดีและเหมาะสมจึงลดโอกาสความล้มเหลวของการทำธุรกิจได้

### 1.4.3 ประโยชน์ของแผนธุรกิจ

1) ประโยชน์ต่อเจ้าของกิจการ เป็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง เมื่อเป็นผู้ลงทุนและดำเนินกิจการธุรกิจนั้นๆ ดังนี้

(1) เพื่อกำหนดเป้าหมายของการลงทุน ช่วยให้เจ้าของกิจการกำหนดขอบเขตการลงทุนของตนเองได้ว่าต้องการให้กิจการของตนเองนั้นมีขนาดใหญ่ กลาง เล็ก และใช้เงินลงทุนมากน้อยเพียงใด

(2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ แผนธุรกิจจะมีการระบุรายละเอียดกิจกรรมธุรกิจในช่วงตอนต่างๆ ไว้ค่อนข้างละเอียด ช่วยให้เจ้าของกิจการและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับขนาดธุรกิจของตนเองได้อย่างถูกต้องมากขึ้น

(3) เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการและแก้ไขปัญหาแผนธุรกิจที่ร่างไว้ จะทำให้เจ้าของเห็นภาพรวมของกิจการ เห็นขอบเขตการดำเนินการ จึงสามารถกำหนดแนวทางในการจัดการปัญหาและสิ่งต่างๆ ได้ง่ายตายยิ่งขึ้น

(4) เป็นกรอบกำหนดทิศทางของกิจการในอนาคต จากรายละเอียดที่ถูกกำหนดไว้ในแผนธุรกิจจะทำให้ทราบทิศทางในการดำเนินการ โอกาสในการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงต่างที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น จึงเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรธุรกิจในอนาคตได้

2) ประโยชน์ของแผนธุรกิจต่อสถาบันการเงิน เป็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ให้เงินอุดหนุน ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งสถาบันการเงิน หรือผู้ออกเงินกู้หรือให้สินเชื่อเพื่อการลงทุนแก่เจ้าของกิจการนั้น ดังนี้

(1) เพื่อพิจารณาสินเชื่อ แผนธุรกิจจะมีรายละเอียดของกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น ทั้งการวิเคราะห์ ต้นทุนการผลิต การดำเนินการ แนวโน้มการทำกำไร ฯลฯ ซึ่งสถาบันการเงินในฐานะผู้ให้กู้จะสามารถพิจารณาความสามารถในการทำกำไรและการชดใช้เงินกู้ได้ ยิ่งแผนธุรกิจมีความละเอียดรอบคอบ มีการระบุรายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ที่ชัดเจน การพิจารณาการให้สินเชื่อ ก็ย่อมจะมีโอกาสมากขึ้นไปพร้อมกัน

(2) เพื่อประเมินผลกิจการ รายละเอียดของแผนธุรกิจที่ดีจะบอกแนวโน้มรายได้ที่เป็นไปได้ และโอกาสต่อยอดทางธุรกิจของกิจการ ซึ่งจะช่วยให้สถาบันการเงินหรือผู้ให้เงินกู้ประเมินผลตอบแทนที่ตนเองจะได้รับจากการประเมินการอยู่รอดของธุรกิจนั้นๆ

3) ประโยชน์ของแผนธุรกิจต่อนักลงทุน การดำเนินธุรกิจนั้นอาจไม่ได้เกิดขึ้นจากการลงทุนของเจ้าของเพียงคนเดียว แต่อาจจำเป็นต้องใช้การระดมทุนจากนักลงทุน หรือผู้ถือหุ้นรายอื่นๆ ซึ่งแผนธุรกิจจะทำให้ให้นักลงทุนสามารถพิจารณาผลตอบแทนที่ตนเองจะได้รับภายหลังจากการลงทุนได้

4) ประโยชน์ของแผนธุรกิจต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับระดับปฏิบัติงาน แผนธุรกิจที่ดีที่มีรายละเอียดต่างๆ ชัดเจนนั้น จะทำให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างราบรื่นกว่าการดำเนินธุรกิจที่ไม่มีแผนเป็นกรอบการทำงาน ดังประเด็นต่อไปนี้

(1) เพื่อให้ทราบธุรกรรมล่วงหน้าที่จะกระทำของแต่ละหน่วยงาน เมื่อมีแผนที่ระบุไว้ล่วงหน้า การพยากรณ์ในองค์กรก็จะทราบถึงขอบเขตการดำเนินงานของตนเอง ทั้งในส่วนของอำนาจหน้าที่ และกำหนดเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ล่วงหน้า จึงสามารถเตรียมการและจัดการกับภารกิจที่มีได้อย่างราบรื่นกว่า

(2) เพื่อประสานงานและสร้างทีมงาน ขอบเขตการทำงานที่ระบุไว้ในแผน จะช่วยให้สมาชิกทั้งในระดับสั่งการและระดับปฏิบัติการทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น ทั้งในเรื่องการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกันไปจนถึงการเตรียมการและสร้างทีมงาน

ในแต่ละฝ่ายงาน ให้สามารถคัดเลือกและจัดการตำแหน่งภายในทีมงานได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับงานได้ดียิ่งขึ้น

(3) เพื่อกำหนดวิธีการแก้ปัญหา และการปรับปรุงพัฒนา เนื่องจากแผนธุรกิจที่ดีจะมีการเตรียม “ทางออก” สำหรับเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า จึงช่วยประหยัดเวลาและช่วยให้สมาชิกในทีมมีแนวทางในการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน ช่วยเสริมความมั่นใจและสามารถต่อยอดเพื่อการปรับปรุงพัฒนาทวิวิในการรับมือกับปัญหา และสิ่งไม่พึงประสงค์ได้ง่ายกว่า

5) ประโยชน์ของแผนธุรกิจต่องานด้านการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตร เป็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นสำหรับงานด้านการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตร ที่มีความเกี่ยวข้องกันของนักส่งเสริมการเกษตรและเกษตรกร ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันเหมือน “ที่ปรึกษา” “เพื่อน” หรือแม้แต่ “พี่เลี้ยง” ที่จะช่วยผลักดันให้เกษตรกรสามารถปฏิบัติภารกิจของตนเองตามเป้าหมายได้สำเร็จและมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยสามารถสรุปประโยชน์ของแผนไว้ได้ดังนี้

(1) ประโยชน์ต่อนักส่งเสริมการเกษตร แผนธุรกิจจะทำให้ นักส่งเสริมฯ ทราบทิศทางการทำงานและความต้องการของเกษตรกรอย่างละเอียด จึงสามารถวางแผนการสนับสนุนด้านต่างๆ ในกรอบพื้นฐานความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งการสนับสนุนข้อมูล อำนวยความสะดวกด้านงานเอกสาร การวิเคราะห์ปรับปรุงโครงการ การสนับสนุนงบประมาณ หรือแม้แต่การเป็นพี่เลี้ยงช่วยในเรื่องการเขียนโครงการเพื่อขอยกงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐได้

(2) ประโยชน์ต่อเกษตรกรและบุคคลในชุมชน แผนธุรกิจจะช่วยให้เกษตรกร ได้มีโอกาสฝึกฝนการวางแผนการคิดเชิงระบบที่เป็นพื้นฐานต่อการพัฒนาตนเองและการพัฒนา การงานอาชีพ ทั้งยังช่วยเปิดโอกาสในการงานอาชีพให้คนในท้องถิ่น หรือบุคคลที่อาจยังไม่มีทุนได้ พบกับสถาบันการเงินหรือนักลงทุนที่มีทรัพยากรทั้งด้านเงินตราและความคิด ซึ่งจะขยายกรอบ การทำงานของเกษตรกรและบุคคลในชุมชนได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อการควบคุม การทำงานของตนเองและกลุ่มองค์กร ให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและราบรื่น

(3) ประโยชน์ต่อรัฐบาลและประเทศชาติ องค์กรภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับแผนธุรกิจที่ถูกเขียนขึ้น จะสามารถดำเนินการทางธุรกรรมได้รวดเร็วมากขึ้นเมื่อมีแผน จากการทำทบทวนการทำงานในแต่ละสถานการณ์ขององค์กรธุรกิจนั้น และในมุมมองของภาครัฐ รูปแบบ ปริมาณ และทิศทางความต้องการทำธุรกิจที่ปรากฏขึ้นในแผน จะทำให้ภาครัฐทราบทิศทาง ความต้องการและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น รูปแบบธุรกิจที่ได้รับความนิยมจากประชาชน ทั้งที่เป็นกระแสและที่กำลังจะเกิดขึ้น ความต้องการ วัตถุดิบประเภทต่างๆ ความต้องการแรงงาน การอพยพย้ายถิ่น แนวโน้มกระแสเงินสด การปล่อย สิ้นเชื่อ ฯลฯ ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่รัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการสร้างแผนพัฒนา ออกนโยบาย หรืออนุมัติโครงการต่างๆ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกแก่โครงการทางธุรกิจที่เกิดจาก แผนเหล่านั้น ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อประชาชนและการพัฒนาชาติในท้ายที่สุด

#### 1.4.4 ลักษณะของแผนธุรกิจที่ดี

รูปแบบและวิธีการเขียนแผนธุรกิจนั้น อาจทำได้หลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้แผนธุรกิจที่ดีมีประโยชน์ และเป็นแผนธุรกิจที่ประสบความสำเร็จนั้น มีลักษณะดังต่อไปนี้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2556; ณัฐ รัตนเจริญ, 2560)

1) บอกได้ว่าสินค้าและบริการคืออะไร ในแผนต้องระบุอย่างชัดเจนว่าขณะนี้กำลังทำอะไร ขายอะไรบริการอะไร ถ้าผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการไม่สามารถบอกได้อย่างชัดเจนว่าขายอะไรหรือทำอะไร ธุรกิจนั้นก็ถือว่า “จบตั้งแต่แผน” การระบุประเภทของธุรกิจอย่างชัดเจน เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการทำงานทั้งหมด

2) บอกได้ว่ากลุ่มลูกค้าคือใคร แผนธุรกิจที่ดีต้องสามารถระบุกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจนว่าเป็นใคร มีระดับอายุ อาชีพ รายได้ การศึกษา และรายละเอียดอื่นๆ เป็นอย่างไร การทราบข้อมูลในเชิงลึกจะทำให้สามารถวางแผนและประเมินวิธีการสื่อสาร วิธีการรับมือ และการทำการตลาดกับกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะสามารถทำได้ ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการก็ต้องลงมือสำรวจข้อมูลหรือใช้การวิจัยเข้าช่วย ก็จะทำให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน และมีความเชื่อมั่นในธุรกิจมากขึ้น

3) นโยบายชัดเจน แผนธุรกิจที่ดีจะมีการระบุนโยบายในการดำเนินธุรกิจที่มีความชัดเจน ทั้งทิศทางและรายละเอียด ตั้งแต่ต้นนโยบายด้านราคา นโยบายการตลาด การส่งเสริมการตลาด การกระจายสินค้า รวมไปถึงงบประมาณ และวิธีการดำเนินงานกับอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ฯลฯ ซึ่งจะทำให้เห็นรูปแบบการดำเนินการ และช่วยทำให้บุคลากรและนักลงทุนเห็นทิศทางในการทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน

4) มีการระบุจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจอย่างชัดเจน ต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ ทั้งโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นของธุรกิจอย่างชัดเจน เพราะผู้ประกอบการที่ดีต้องยอมรับความเป็นจริง ยอมรับธรรมชาติของธุรกิจที่มีทั้งด้านดีร้าย ชัดเจนต่อตนเองและนักลงทุนที่จะเข้ามาร่วมสร้างธุรกิจด้วยกันในอนาคต

5) ไม่ละเลยปัจจัยภายนอก ผู้ประกอบการรายใหม่ มักจะให้ความสำคัญกับการจัดการรายละเอียดภายในองค์กรของตนมากกว่าการพิจารณาถึงแนวโน้มและปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบ ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและการเลือกกลยุทธ์ในการทำงาน แผนที่ดีที่มีการพิจารณารายละเอียดทั้งภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรจะช่วยให้เห็นภาพรวมของธุรกิจและป้องกันความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้

6) มีแผนรับมือภาวะที่ไม่คาดฝัน เป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้ผู้ประกอบการและนักลงทุนเข้าใจถึงทิศทางธุรกิจนั้นร่วมกัน นอกจากนี้การระบุถึงแผนการต่างๆ ที่ใช้รับมือกับสถานการณ์ทั้งที่ดีที่สุดและเลวร้ายที่สุดที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ จะช่วยแสดงถึงความใส่ใจและการเตรียมตัวของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ ในมุมมองของนักลงทุนที่ต้องการลงทุนกับธุรกิจใหม่นั้น ย่อมจะพิจารณา “ทางหนีทีไล่” ที่ผู้ประกอบการเตรียมตัวเอาไว้ในวันที่สถานการณ์ไม่เป็นใจมากกว่าการสร้างภาพฝันอันสวยงามแต่เพียงอย่างเดียวด้วย

7) สามารถส่งต่อความคิดและความปรารถนาของเจ้าของกิจการไปสู่นักลงทุนได้ แผนธุรกิจที่ดีจะไม่เพียงแต่มีรายละเอียดครบถ้วน แต่ยังสามารถส่งต่อตัวตน ความปรารถนา และ



เป้าประสงค์ของเจ้าของกิจการหรือผู้ประกอบการผู้เป็นเจ้าของไอเดียไปยังนักลงทุน ทั้งจากรายละเอียดในแผน ทีมงาน ผลงานและประสบการณ์ที่เคยผ่านมาก่อนหน้านี้ และความกระตือรือร้นของผู้ประกอบการที่แสดงออกในรูปแบบของไอเดียและรายละเอียดที่ปรากฏอยู่ในแผน ซึ่งทำให้แผนธุรกิจนั้นมีคุณค่า น่าสนใจจนถึงดึงดูดนักลงทุนได้

จะเห็นได้ว่า แผนธุรกิจ คือเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญที่สามารถแสดงภาพรวมและรายละเอียดของธุรกิจที่กำลังจะเกิดขึ้น การทำแผนธุรกิจไม่ใช่เรื่องยากเกินความสามารถสำหรับเกษตรกร นอกจากนั้น แผนธุรกิจยังมีความสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางและการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของธุรกิจ การเขียนแผนธุรกิจที่ดี จึงควรใส่ใจและใช้ความอุตสาหะในการสร้างภาพกระบวนการทำงานในขั้นตอนต่างๆ อย่างชัดเจนและครอบคลุมทุกกระบวนการมากที่สุด เพราะเป็นขั้นตอนสำคัญที่ผู้ประกอบการตัวจริงสามารถสร้างได้ด้วยตนเองทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจจึงไม่ใช่เป็นแค่เพียงการท่องจำ คำจำกัดความ หรือการเขียนแผนธุรกิจที่สละสลวย แต่เป็นการสื่อสารให้ทราบถึงแก่นแท้และประโยชน์ของการสร้างสรรค์แผนธุรกิจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของแผน เพื่อใช้แผนธุรกิจนั้นเป็นโอกาสในการพัฒนาการงานอาชีพและชีวิตของตนเอง

#### 1.4.5 เนื้อหาและองค์ประกอบที่ปรากฏอยู่ในแผนธุรกิจ

การเขียนแผนธุรกิจให้น่าสนใจนั้นสามารถทำได้หลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับแนวคิดขององค์กรของผู้ประกอบการเอง และการยอมรับรูปแบบของแผนธุรกิจว่ามีเงื่อนไขถูกต้องตรงตามความต้องการของนักลงทุนหรือผู้มีส่วนได้เสียหรือไม่ แต่ไม่ว่าจะเป็นแผนธุรกิจที่มีรายละเอียดแบบใด เนื้อหาสำคัญของแผนธุรกิจนั้น ประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 4 หมวด (ณัฐ รัตนเจริญ, 2560) ดังต่อไปนี้

1) รายละเอียดของธุรกิจ (the business) เป็นเนื้อหาส่วนที่อธิบายรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมักประกอบไปด้วย โอกาสทางธุรกิจ ฝั่งองค์กร รูปแบบการจดทะเบียน จัดตั้งธุรกิจ โมเดลธุรกิจ ขั้นตอนการดำเนินการ ทีมผู้บริหาร งานบุคคล จุดเด่นและจุดด้อยของธุรกิจ ความสามารถหลักขององค์กร โอกาสและอุปสรรค ความเชี่ยวชาญ สถานที่ตั้งกิจการ รายละเอียดผลิตภัณฑ์และการบริการต่างๆ การประกันภัย โดยภายหลังจากนักลงทุนหรือผู้อ่านได้ทำความเข้าใจกับเนื้อหาในส่วนนี้แล้ว จะต้องเข้าใจการดำเนินการทำธุรกิจได้อย่างชัดเจน

2) การตลาด (the marketing) เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการตลาดที่ประกอบไปด้วย ตลาดกลุ่มเป้าหมาย ลูกค้า สภาพการแข่งขัน รูปแบบการกระจายสินค้า การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โฆษณา กลยุทธ์ราคา แนวโน้มและกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งจะ เป็นภาพรวมที่เกิดขึ้นของตำแหน่งทางธุรกิจ ที่มามีรายได้ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่ใช้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมไปถึงรายละเอียดของวิธีการในการให้บริการและดูแลลูกค้าด้วย

3) การเงิน (the financial) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน งบกำไรขาดทุน กระแสเงินสด ประมาณการกระแสเงินสด ประมาณการรายรับ แผนการใช้เงินทุน สมมติฐานการเงิน การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนต่างๆ ซึ่งข้อมูลในส่วนของการเงิน ควรเป็นข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต เพื่อให้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ และการระดมทุนจากนักลงทุนนั่นเอง

4) เอกสารสนับสนุน (the supporting material) เอกสารสนับสนุนมีหลายรูปแบบตามประเภทของธุรกิจและโมเดลธุรกิจที่ใช้ และอาจรวมไปถึงความนิยมในการเขียนแผนธุรกิจที่อาจมีรูปแบบแตกต่างกัน แต่ในภาพรวมแล้ว ข้อมูลที่ควรปรากฏในเอกสารสนับสนุนควรประกอบไปด้วย ประวัติการก่อตั้ง ประวัติของเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร รายงานสถานภาพทางการเงิน รายงานเครดิต เอกสารทางกฎหมาย ข้อตกลง หรือสัญญาที่มีผลผูกพันต่างๆ ซึ่งจะเป็นเอกสารที่ใช้ในการอ้างอิง ที่ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ประกอบการและธุรกิจที่กำลังทำได้

เนื้อหาทั้ง 4 หมวดนั้น เมื่อนำมาเขียนเป็นแผนธุรกิจจะถูกจัดหมวดหมู่ให้อยู่ในรูปแบบต่างกันไปตามความถนัดของผู้เขียน ภาพลักษณ์ และประเภทของธุรกิจที่กำลังสร้าง ไปจนถึงความนิยมหรือการยอมรับจากองค์กรผู้ให้ทุน ในกรณีของแผนธุรกิจที่ใช้ทั่วไปในประเทศไทยมักจะอ้างอิงจากรูปแบบการเขียนแผนธุรกิจของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เป็นต้นแบบในการร่าง โดยจะมีองค์ประกอบต่างๆ 6 ประการ (ศศิ คล่องพญาบาล, 2549; ณัฐรัฐธนเจริญ, 2560) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร เป็นการสรุปใจความสำคัญทั้งหมดของธุรกิจให้มีความยาวไม่เกิน 1-2 หน้า เป็นส่วนที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นเหมือนกับบทสรุปเนื้อหาใจความสำคัญที่นักลงทุน หรือผู้ที่มีส่วนได้เสียในธุรกิจนี้จะอ่านเป็นสิ่งแรก จึงควรประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ การชี้ให้เห็นว่ามีโอกาสของธุรกิจนี้เกิดขึ้นจริงในตลาด และธุรกิจที่กำลังจะทำนี้สามารถใช้โอกาสนั้นสร้างรายได้ได้จริง ดังนั้น การเขียนบทสรุปผู้บริหาร จึงควรเขียนให้หนักแน่น น่าเชื่อถือ และน่าติดตาม เพราะเนื้อหาในส่วนนี้จะสะท้อนคุณภาพของแผนทั้งแผน จึงควรเขียนด้วยความเอาใจใส่และระมัดระวัง และมีประเด็นดังต่อไปนี้

(1) อธิบายว่าจะทำธุรกิจอะไร และแนวคิดของธุรกิจนั้นคืออะไร

(2) โอกาสและกลยุทธ์ที่มีคืออะไร ทำไมธุรกิจนี้จึงน่าสนใจและจะใช้โอกาสที่มีอย่างไร

(3) กลุ่มเป้าหมายคือใคร และมีการคาดคะเนถึงปริมาณและอัตราการเติบโตของกลุ่มเป้าหมาย

(4) ความได้เปรียบแข่งขันของธุรกิจนั้นว่าเหนือกว่าผู้อื่นในประเด็นใด

(5) ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร

(6) ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของผู้บริหาร

(7) ข้อเสนอของผลตอบแทน และแผนการบริหารจัดการเงินทุนที่ได้

เนื่องจากประเด็นสำคัญทั้ง 7 มีรายละเอียดเฉพาะตัวค่อนข้างมาก การจัดทำบทสรุปสำหรับผู้บริหารจึงมักกระทำเป็นอันดับสุดท้ายหลังจากเขียนแผนเสร็จสิ้น เพราะสะดวกต่อการสรุปความ และช่วยกำหนดขอบเขตเนื้อหาให้ตรงจุดไม่ตกหล่นได้ง่ายกว่า

2) วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการนำเสนอแผนธุรกิจ เป็นการเสนอรายละเอียดในการนำเสนอแผนว่ามีวัตถุประสงค์ใด เช่น เพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงาน วงเงินสินเชื่อ หรือชักชวนให้ร่วมลงทุน โดยต้องชี้แจงรายละเอียดและเงื่อนไขต่างๆ อย่างชัดเจน เช่น จำนวนเงินลงทุน วงเงินให้กู้หรือขอกู้ วัตถุประสงค์การใช้เงิน หลักประกันในการขอกู้ การให้ผลตอบแทนภายใต้เงื่อนไขต่างๆ เพื่อเน้นความสำคัญให้ผู้อ่านได้ทราบอย่างชัดเจนและถูกต้อง และต้องมีการ

ระบุเป้าหมายทางธุรกิจลงไปด้วยว่า มีเป้าหมายในระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) ระยะกลาง (3-5 ปี) และระยะยาว (มากกว่า 5 ปี) อย่างไรบ้าง

3) ความเป็นมาของธุรกิจ เป็นการกล่าวถึงความเป็นมาของการก่อตั้งกิจการ ทั้งในรูปแบบความเป็นมาทั่วไปจนถึงลำดับการจดทะเบียนหรือดำเนินธุรกิจอื่น ๆ ที่ยืนยันได้ รวมไปถึงประวัติของผู้ถือหุ้น สัดส่วนการถือครองหุ้น สรุปผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีต นโยบายการจ่ายเงินปันผล นอกจากนี้ยังควรกล่าวถึงลำดับการพัฒนาทางด้านนวัตกรรมที่ใช้ในธุรกิจ แนวคิดด้านการหากำไรจากโอกาสที่คว้าไว้ได้ และอนาคตที่เป็นไปได้ของกิจการเพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพร่วมกัน

4) สินค้าหรือบริการที่ต้องการนำเสนอ เป็นข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ของสินค้า บริการ หรือสิ่งอื่นใดที่เป็นผลิตภัณฑ์ของธุรกิจนั้น ควรมีการบรรยายละเอียดทุกประการโดยละเอียด ตั้งแต่ขนาด องค์กรประกอบสำคัญ วิธีการใช้งาน จุดเด่น จุดอ่อน ฯลฯ และควรแนบรูปถ่าย หรือสื่อแสดงภาพรวมของสินค้าหรือบริการที่ทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่ายๆ ด้วย

5) การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการกล่าวถึงการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ของธุรกิจทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถประเมินสถานการณ์ว่า จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจคืออะไร ซึ่งเทคนิคที่มักใช้กันขั้นตอนการวิเคราะห์ก็คือ การวิเคราะห์ (SWOT Analysis) โดยมีเนื้อหาการวิเคราะห์ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เป็นการวิเคราะห์หาจุดอ่อน และจุดแข็ง เพื่อหาปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความได้เปรียบและเสียเปรียบในการแข่งขัน เพื่อเสริมจุดแข็งหรือลดจุดอ่อนที่มี เนื่องจากปัจจัยภายในเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้ ประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์ในข้อนี้ ประกอบไปด้วย การบริหารงาน การตลาด การผลิต และการจัดการการเงิน

(2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการวิเคราะห์หาโอกาสหรือปัจจัยภายนอกที่จะหนุนเสริมธุรกิจ และค้นหาอุปสรรคหรือปัจจัยที่ดูครั้งแรกไม่ให้อุปสรรคที่ควบคุมไม่ได้ ในแผนธุรกิจมักจะพิจารณาจากแนวคิด “MCSTEPS” ซึ่งประกอบไปด้วย

Market (M)	: ตลาดหรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
Competition (C)	: สถานการณ์การแข่งขัน
Social (S)	: ค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคม
Technology (T)	: ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
Economic (E)	: สภาพทางเศรษฐกิจ
Political & Legal (L)	: กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ
Suppliers (S)	: กลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบ / กลุ่มผู้ผลิตและเครือข่าย

การวิเคราะห์สถานการณ์นี้ ผู้ประกอบการจะต้องวิเคราะห์ให้เรียบร้อยและเขียนนำเสนอในรูปของบทวิเคราะห์ความเป็นไปได้และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจ เช่น การเติบโตในตลาดใหม่ของธุรกิจ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

6) แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ แบ่งออกเป็น 6 แผน ดังนี้

(1) แผนการบริหารจัดการ เป็นแผนระบุโครงสร้างองค์กรและภารกิจของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้เกิดความราบรื่นด้านการบริหารจัดการ แผนการบริหารจัดการจะมีเนื้อหาสำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งบริหารหลัก มีการระบุว่าตำแหน่งบริหารหลักนั้น บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าวควรมีทักษะด้านใดบ้างที่มีความเหมาะสม มีการระบุบทบาทและอาจใส่ประวัติย่อของบุคคลลงไป ด้วยผลตอบแทนของผู้บริหารยามเมื่อดำรงตำแหน่ง ตลอดจนผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมผู้ร่วมลงทุนและสัดส่วนการถือหุ้น วิทยานามคณะกรรมการและคุณสมบัติ ผลตอบแทนของคณะกรรมการ และวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารที่สอดคล้องกับธุรกิจรายละเอียดที่นำเสนอในแผนการบริหารจัดการนี้ ควรนำเสนอให้ผู้อ่านได้ทราบว่า ธุรกิจที่กำลังเกิดขึ้นนี้ ประกอบด้วย ทีมงานที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถมากเพียงพอในการดำเนินงาน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานที่จำเป็น

(2) แผนการตลาด เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางทางธุรกิจด้านการตลาด รวมถึงกลไกการตรวจสอบและประเมินผล แผนการตลาดนั้นเกิดขึ้นจากการนำการวิเคราะห์สถานการณ์มาพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีความคุ้มค่าต่อการเกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งใจไว้ให้ได้มากที่สุด สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัยภายนอกที่กระทบกับธุรกิจนั่นเอง โดยแผนการตลาดจะต้องมีการระบุรายละเอียดของประเด็นสำคัญ ได้แก่ รายละเอียดของผลิตภัณฑ์หรือบริการ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งขั้น เป้าหมายทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ในระยะสั้น กลาง และยาว การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง กลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้ทั้งกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านช่องทางจัดจำหน่าย กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย ตลอดจนการปรับตัวหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

(3) แผนการผลิตหรือแผนการบริการ แผนการผลิตที่ดีจะต้องสะท้อนความสามารถด้านการจัดการกระบวนการผลิตและกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นกระบวนการแปลงสภาพวัตถุดิบให้กลายเป็นผลผลิต (หรือการแปลงทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็น เป็นงานบริการตามโมเดลธุรกิจที่วางแผนไว้) โดยแผนการผลิตจะมีการระบุรายละเอียด ได้แก่ สถานประกอบการในการผลิตและการบริการ เครื่องจักร อุปกรณ์ และเครื่องมือในการผลิต กำลังการผลิต วัตถุดิบ ขั้นตอนการผลิต และแผนผังกระบวนการผลิต

(4) แผนการเงิน ส่วนนี้จะมีกิจกรรมด้านการเงิน 3 ด้าน ทั้งกิจกรรมจัดหาเงิน (financing activities) ที่ว่าด้วยเรื่องของการหาเงินในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำมาลงทุน กิจกรรมลงทุน (investing activities) ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละประเภทของธุรกิจ และกิจกรรมดำเนินงาน (operating activities) ที่ประกอบไปด้วย การผลิต การซื้อการขาย การบริการต่างๆ แล้วนำทั้งหมดมาสรุปในลักษณะของงบการเงิน (financial statement) เพื่อใช้แสดงภาพของกระบวนการด้านการเงินในธุรกิจนั้น โดยทั่วไปแผนการเงินมักจะมีรายละเอียดที่สำคัญ ได้แก่ การประมาณการลงทุน ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน การสมมติฐานทางการเงิน นโยบายทางการเงิน การประมาณการขายรายเดือน การประมาณการรายได้จากการขายสินค้าและบริการ การประมาณการผลิตสินค้า การประมาณการต้นทุนวัตถุดิบและสินค้าซื้อมา ต้นทุนการผลิตและต้นทุนขายสินค้า



ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย การประมาณการงบกำไรขาดทุน การประมาณการงบกระแสเงินสด การประมาณการงบดุล และการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

(5) แผนฉุกเฉินหรือแผนประเมินความเสี่ยง เป็นการแสดงแผนเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ แผนนี้เกิดขึ้นได้จากการประเมินแผนการบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการเงิน โดยมุ่งเน้นการประเมินจากจุดอ่อน และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ของธุรกิจ แผนฉุกเฉินจะมุ่งเน้นการพิจารณาองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ลักษณะของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อมีปัญหา และแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหานั้น ในแผนฉุกเฉินควรระบุปัญหาให้รอบด้านไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงิน หรือด้านการตลาด เพื่อให้สามารถวางแผนเตรียมการรับมือได้ทันทั่วถึง

(6) แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ เป็นแผนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ โดยองค์ประกอบนั้นจะประกอบด้วยงานที่ต้องปรับปรุง วิธีการปรับปรุง รวมทั้งผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายหลังการปรับปรุงในประเด็นดังกล่าวให้ดีขึ้น แผนการปรับปรุงนี้มีผลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจ จึงควรระบุประเด็นในการปรับปรุงให้ครอบคลุมทุกด้านของกิจกรรมต่างๆในธุรกิจ ทั้งทางด้านการบริหารจัดการ การตลาด การผลิต การเงิน เพื่อปิดจุดอ่อนและเสริมการทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

**สรุป** การจัดทำแผนธุรกิจประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการนำเสนอแผนธุรกิจ ความเป็นมาของธุรกิจ สินค้าหรือบริการที่ต้องการนำเสนอ การวิเคราะห์สถานการณ์ แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ

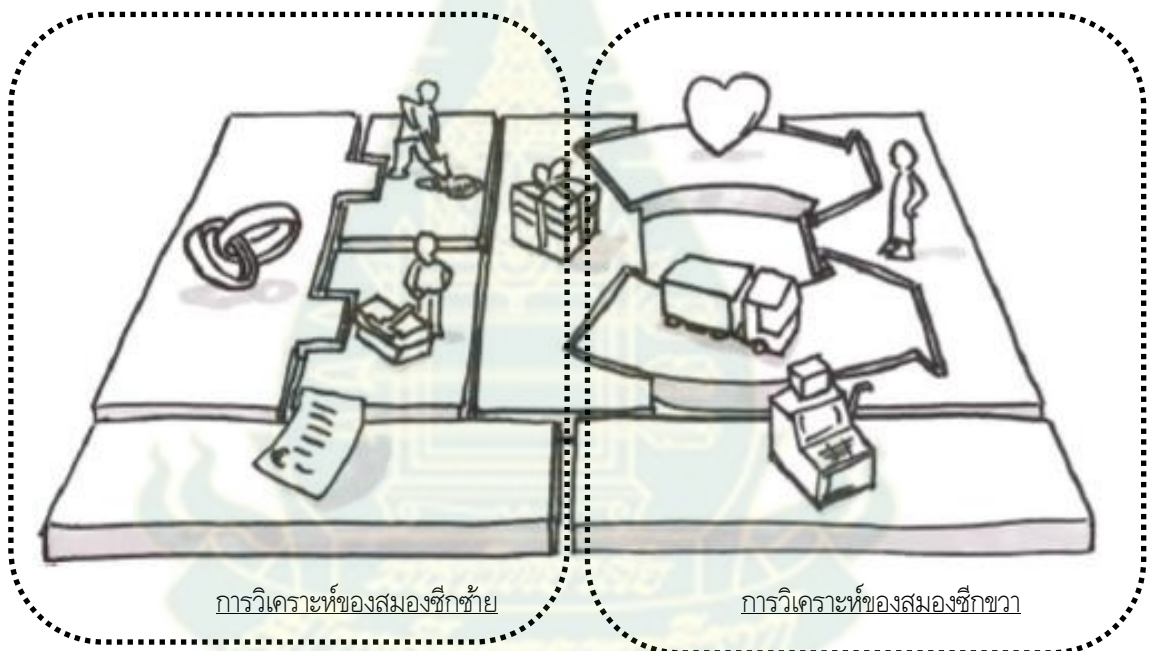
## 2. ความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจ

ความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจเพื่อความยั่งยืนว่า การจัดทำแผนธุรกิจจะต้องเริ่มต้นจากเป้าหมายของธุรกิจให้ชัดเจน ซึ่งหากกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน การวิเคราะห์ต่างๆ ก็จะมีชัดเจน ซึ่งต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปร่างหน้าตาของธุรกิจตนเองเสียก่อน หรือเข้าใจโมเดลธุรกิจของตนเองว่าความฝันเกี่ยวกับกิจการเกษตรของตนเองมีหน้าตาอย่างไร และหากจะต้องดำเนินการตามความฝันนั้นต้องมีการดำเนินการอย่างไร ซึ่งเครื่องมือที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสรุปและวิเคราะห์ความคิดเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของตนเองที่มีการประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลายคือ การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas: BMC) หลังจากนั้นจึงนำรูปร่างหน้าตาหรือโมเดลธุรกิจของตนเองมาดำเนินการวางแผนการจัดการอย่างเป็นระบบ ความคิดสู่การปฏิบัติ โดยอาจใช้การวิเคราะห์จากการจัดทำแผนธุรกิจ (business plan) ซึ่งเป็นการนำความคิดมาเขียนรายละเอียดอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายการทำการเกษตร หรือเป้าหมายชีวิตในการยึดอาชีพการเกษตรเพื่อการดำรงชีวิตได้อย่างยั่งยืน (พลสรายุ สราญรัมย์, 2562)

ความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจของเกษตรกรจึงจำเป็นต้องสรุปประมวลความคิดในการจัดทำแผนธุรกิจโดยใช้การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ (business model canvas) เพื่อให้เห็น “หน้าตา” ของธุรกิจจากการวิเคราะห์ผ่านสมองซีกซ้ายและขวาของตนเอง โดยสมองซีกขวาจะเป็นสมองที่เกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึก ศิลปะ ฯลฯ ซึ่งหากนำสมองซีกขวามาฝึกใช้ในการวิเคราะห์

โมเดลธุรกิจแล้วนั้น จะเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า การเสนอคุณค่าที่ตอบสนองต่อลูกค้า ช่องทางที่องค์กรธุรกิจใช้สื่อสารและเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงกระแสรายได้ที่ตนเองวาดฝันไว้ในกิจการของตนเอง ในทางกลับกันการวิเคราะห์ของสมองซิกซายจะเป็นการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เหตุผล การวิเคราะห์เกี่ยวกับตัวเลข ฯลฯ ซึ่งหากนำสมองซิกซายมาฝึกใช้ในการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจแล้วนั้น จะเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรหลักที่ทำให้โมเดลธุรกิจประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นทุน แรงงาน เวลา และอื่นๆ กิจกรรมหลักในการดำเนินกิจการ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการผลิต การตลาด พันธมิตรหลักไม่ว่าจะเป็นผู้บริโภคนปลายทาง พ่อค้าคนกลาง คนรวบรวมผลผลิต ตลอดจนโครงสร้างต้นทุนที่ดิน เงินทุน แรงงาน องค์ความรู้ ฯลฯ ที่ตนเองมีพร้อมในการวาดความฝันเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของตนเองให้เป็นจริง

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2014) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของโมเดลธุรกิจประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ ที่มีแนวความคิดจากการวิเคราะห์ของสมองซิกซายและซิกซาวา ดังนี้



ภาพที่ 2.1 การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ (business model canvas)

ที่มา: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2014)

ในการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจในการวิเคราะห์ความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจ สามารถนำองค์ประกอบทั้ง 9 ประเด็นวิเคราะห์ในรายละเอียดปลีกย่อยได้ดังนี้

1) กลุ่มลูกค้า (customer segments) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับลูกค้าว่าใครคือลูกค้าของเราบ้าง มีจำนวนเท่าไร กลุ่มลูกค้าของเราเป็นแบบไหน อาทิ มีรสนิยมการบริโภคหรือซื้อสินค้าเหมือนกันหมดหรือแตกต่างกัน ช่องทางการจำหน่ายสินค้าเหมือนกันหมดหรือแตกต่างกัน ราคา

ขายสินค้าให้แก่ลูกค้าเท่ากันหรือแตกต่างกัน ฯลฯ นอกจากนั้นยังต้องวิเคราะห์ถึงลูกค้าหรือผู้บริโภค ในอนาคตของเราอยากให้เป็นใคร มีลักษณะแบบใด เป็นต้น

2) การเสนอคุณค่า (value propositions) เป็นการวิเคราะห์การนำเสนอคุณค่าของ สินค้าหรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งวิเคราะห์ ในประเด็นต่างๆ อาทิ ความแปลกใหม่ ความสดสะอาดของสินค้า ความเป็นลักษณะเฉพาะท้องถิ่น หากินยากของสินค้า สินค้าขายได้ตามเวลานัดหมายเท่านั้น ปริมาณที่ลูกค้าต้องการ การออกแบบ ผลิตภัณฑ์สวยงาม ดึงดูดลูกค้า แบรินต์สินค้าดึงดูดให้ซื้อ ราคาต่ำกว่ารายอื่น หรือราคาสูงกว่าแต่มี คุณภาพดีกว่า สินค้ามีความปลอดภัยทางอาหาร สินค้าเป็นเกษตรอินทรีย์ การเข้าถึงสินค้าและ บริการง่าย หาซื้อง่าย และการวิเคราะห์เกี่ยวกับของธุรกิจของเราในอนาคตว่าต้องการบอกกล่าว หรือเสนอคุณค่าให้ลูกค้าสนใจสินค้าเราอย่างไร

3) ช่องทาง (channels) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับช่องทางการส่งสินค้าให้ผู้บริโภค อาทิ ส่งเอง ขายส่ง ให้มาซื้อเองที่สวน เป็นต้น ช่องทางการสื่อสารและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเพื่อนำเสนอ คุณค่าที่ตนเองมีให้ลูกค้าได้รับรู้ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม อาทิ สื่อสารด้วยการพูดคุยเวลา เจอหน้า สร้างไลน์กลุ่ม แฟนเพจ เว็บไซต์ เสียงตามสาย รวมถึงช่องทางการประเมินสินค้าและบริการหลังการขายให้ลูกค้าประเมินสินค้าของเราอย่างไร อาทิ พูดคุยเวลาเจอหน้า สร้างไลน์กลุ่ม แฟนเพจ เว็บไซต์ แบบสอบถาม บริการหลังการขายอย่างไร อาทิ พูดคุยเวลาเจอหน้า ถามทุกครั้ง หลังบริโภคสินค้า ยินดีเปลี่ยนสินค้าทันที ไม่อ่อยยินดีคืนเงิน และการวิเคราะห์เกี่ยวกับอนาคตว่า เรามีช่องทางขายสินค้าอย่างไร

4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (customer relationships) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบ ความสัมพันธ์ที่ธุรกิจสร้างขึ้นสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม อาทิ การสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการสร้าง ความรู้สึกว่าลูกค้าเป็นคนในครอบครัว บริโภคสินค้าเกษตรของเราแล้วปลอดภัย แข็งแรง การสร้าง ระบบสมาชิกให้มาร่วมผลิตด้วยที่แปลง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจ ของเรา เป็นต้น

5) กระแสรายได้ (revenues streams) เป็นการวิเคราะห์ว่ากระแสรายได้ที่ตนเอง ตั้งเป้าหมายไว้เกี่ยวกับธุรกิจมีจำนวนเท่าไร กระแสรายได้มาจากวิธีใด ซึ่งอาจแยกได้จากรายได้จาก การขายสินค้าและบริการ รายได้จากการคิดค่าใช้งานจากการเข้ามารับบริการศูนย์เรียนรู้ของเรา รายได้จากการคิดค่าสมาชิก อาทิ การส่งผักรายเดือน รายสัปดาห์ เป็นต้น รายได้จากการให้ยืม การให้เช่าเครื่องจักร อุปกรณ์การเกษตร รายได้จากการเป็นคนกลางขายสินค้า การโฆษณา นอกจากนั้นยังต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับกระแสรายได้ว่ามาจากช่องทางใด อาทิ จ่ายเงินสด เช็ค จ่ายเป็นงวดๆ จ่ายล่วงหน้าบางส่วน จ่ายล่วงหน้าทั้งหมด และอนาคตเราต้องการรายได้เป็นสัดส่วน เท่าไร มาจากวิธีใด และช่องทางใด

6) ทรัพยากรหลัก (key resources) เป็นการวิเคราะห์ทรัพยากรหลักจะเกี่ยวข้องกับ ประเด็นต่างๆ อาทิ เงินทุน โรงงาน อาคาร รถยนต์ แทรกเตอร์ ภูมิปัญญา บุคลากร ซึ่งทรัพยากรหลัก ที่วิเคราะห์นั้นจะต้องสอดคล้องกับการเสนอคุณค่า ช่องทาง ความสัมพันธ์กับลูกค้า และกระแส รายได้ตามที่วิเคราะห์มาแล้วข้างต้น

7) กิจกรรมหลัก (key activities) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์กิจกรรมที่เป็นอยู่ของตนเองว่าโมเดลธุรกิจที่ตนเองวาดฝันไว้นั้นว่าธุรกิจของตนเองอยู่ในขั้นตอนใด อาทิ ขั้นตอนกำลังเริ่มศึกษาวิธีการผลิตสินค้า ขั้นตอนได้วิธีผลิตสินค้าแล้ว ขั้นตอนกำลังเร่งมือผลิตสินค้าและบริการให้ทันตามต้องการ ขั้นตอนกำลังหาวิธีปรับปรุงแก้ไขการผลิตให้ดีกว่าเดิม ขั้นตอนการผลิตดีแล้วและกำลังหาตลาด ขั้นตอนมีตลาดแน่นอนแล้วและกำลังขยายเครือข่ายการผลิต เพื่อเป็นการรู้ตนเองและเตรียมความพร้อมในการดำเนินการตามที่ตนเองวาดฝันจะให้เกิดในอนาคต

8) พันธมิตรหลัก (key partners) เป็นการวิเคราะห์ว่าใครคือพันธมิตร ภาครัฐเครือข่ายของเราที่จะเข้ามาช่วยในกิจการของเราอย่างไร อาทิ ช่วยขาย ช่วยหาตลาด อำนวยความสะดวก ให้ข้อมูลการผลิต ราคาขาย การประสานงานติดต่อ และใครคือพันธมิตรในอนาคต แล้วพันธมิตรนั้นจะมาช่วยเราในเรื่องใด อย่างไร

9) โครงสร้างต้นทุน (cost Structure) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นตามโมเดลธุรกิจที่ได้จากการวิเคราะห์ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลักแล้ว เพื่อนำมาคำนวณต้นทุนที่ใช้ทำกิจกรรมเหล่านั้น การวิเคราะห์ต้นทุนอาจรวมถึงประเภทของต้นทุนที่สำคัญ อาทิ ที่ดิน เงินทุน แรงงาน องค์กรความรู้ เครื่องจักรกล เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย และยา ซึ่งเมื่อลงรายละเอียดว่าโมเดลธุรกิจของเรามีโครงสร้างต้นทุนอะไรบ้าง ทำให้ทราบว่าทรัพยากรหลักใดที่คิดว่าเป็นต้นทุนที่มีราคาสูงที่สุด และอนาคตจะจัดการโครงสร้างต้นทุนที่ราคาสูงได้อย่างไร

**สรุป** ความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจจึงไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องราวในการส่งเสริมให้การเขียนแผนธุรกิจ (business plan) เท่านั้น แต่ต้องเริ่มต้นจากการจัดการความคิดเกี่ยวกับธุรกิจของตนเองที่มีอยู่ในสมองทั้งซีกซ้ายและซีกขวาให้สามารถเขียนออกมาในเชิงวิเคราะห์ได้จากการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ (business model canvas) ที่มีองค์ประกอบทั้ง 9 ประเด็น ได้แก่ กลุ่มลูกค้า การเสนอคุณค่า ช่องทาง ความสัมพันธ์กับลูกค้า กระแสรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก พันธมิตรหลัก และโครงสร้างต้นทุน เพื่อเป็นการสรุปความฝันและเป้าหมายเกี่ยวกับกิจการเกษตรของตนเองมีหน้าตาอย่างไร และหากจะต้องดำเนินการตามความฝันนั้นจะต้องมีการดำเนินการตามการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนธุรกิจต่อไป

### 3. รูปแบบการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเชิงธุรกิจ

การส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจจะต้องเข้าใจในหลักพื้นฐานว่า รูปแบบการส่งเสริมฯ นั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างจากการส่งเสริมการเกษตรแบบอื่นๆ ในที่นี้จึงขอนำเสนอแนวคิด ลักษณะ รวมถึงแนวทางการดำเนินงานของรูปแบบการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเชิงธุรกิจ มีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 แนวคิดของรูปแบบการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเชิงธุรกิจ

รูปแบบการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเชิงธุรกิจเป็นรูปแบบการส่งเสริมการเกษตรอีกลักษณะหนึ่งที่สามารถแยกอธิบายได้ว่าเป็นรูปแบบการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรตามวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเฉพาะ เนื่องจากมีแนวคิดในการส่งเสริมที่เป็นเอกลักษณ์ มีเป้าหมายการส่งเสริมที่ชัดเจนคือเป็น “ลักษณะเชิงธุรกิจ” ซึ่งหากวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ความเป็นมาที่ทำให้เกิด



รูปแบบการส่งเสริมการเกษตรลักษณะนี้อาจเห็นได้จากปรากฏการณ์ทางการเกษตรของทั่วโลกในอดีตที่มีเป้าหมายการพัฒนาการเกษตรมุ่งเน้นระบบการเกษตรเข้าสู่ธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม หรือเรียกว่า “การปฏิวัติเขียว” โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรให้มีต้นทุนต่ำที่สุด ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด ผลผลิตต่อไร่สูงสุด ส่งผลให้ขายได้ราคาดี และปริมาณมาก ทำให้ได้ผลกำไรจากการดำเนินการเป็นหลักทั้งที่เป็นในรูปของตัวเงินสด และผลตอบแทนด้านอื่นๆ จึงทำให้เกษตรกรทั่วโลกสนใจในการประกอบกิจการเกษตรเชิงธุรกิจมากขึ้น

ส่วนในประเทศไทยนั้นปรากฏการณ์ที่ทำให้เกิดรูปแบบการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเชิงธุรกิจที่เห็นได้อย่างชัดเจน อาจกล่าวได้ว่าเริ่มต้นตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 ที่ประเทศไทยเน้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจเป็นหลัก องค์กรเอกชนหลายภาคส่วนได้เข้ามามีบทบาทในภาคการเกษตรโดยการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศให้เคลื่อนตัวเข้าสู่ระบบธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม จากการนำวัตถุดิบทางการเกษตรมาแปรรูป เปลี่ยนสภาพเป็นผลผลิตทางการเกษตรด้วยเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่ๆ ให้เกิดสินค้าใหม่ๆ ที่ดึงดูดและตรงกับความต้องการผู้บริโภค ส่งผลให้มีปริมาณการซื้อเพิ่มขึ้น ทำให้ได้กำไรในการดำเนินธุรกิจการเกษตรมากขึ้น

หน่วยงานภาคเอกชนได้นำแนวคิดนี้มาจัดการในการประกอบธุรกิจทางการเกษตร ซึ่งอาจเห็นได้ชัดเจนจากหน่วยงานทางการเกษตรของบริษัทเอกชนได้ตั้งแผนกที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเกษตร เช่น แผนกส่งเสริมการขาย เป็นต้น ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนคือ การส่งเสริมปัจจัยการผลิต หรือการส่งเสริมแบบมีพันธสัญญา (contract farming)

นอกจากปรากฏการณ์ของรูปแบบการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเชิงธุรกิจที่เกิดจากบริษัทเอกชนแล้วนั้น ภาครัฐเองก็เริ่มมีบทบาทในการส่งเสริมการเกษตรเชิงธุรกิจอันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกษตรกรรายเดียวต้องการทำการเกษตรเชิงธุรกิจ จึงมีความต้องการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน (SMCE: Small and Micro Community Enterprise) สหกรณ์การเกษตร (cooperative) เป็นต้น เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจตามยุคสมัยเกษตร 4.0 ในปัจจุบันจึงส่งผลให้รูปแบบการส่งเสริมการเกษตรของไทยได้มีการปรับเปลี่ยนให้เป็นรูปแบบทั้งเป็นลักษณะเฉพาะในเชิงธุรกิจที่มุ่งเน้นเป้าหมายการส่งเสริมให้เกิดผลตอบแทนเชิงธุรกิจสูงสุด หรือที่เรียกว่า รูปแบบการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเพื่อการดำเนินการเชิงธุรกิจนั่นเอง

### 3.2 ลักษณะของการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเพื่อการดำเนินการเชิงธุรกิจ

การส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเพื่อการดำเนินการเชิงธุรกิจจะมีลักษณะการดำเนินการที่แตกต่างจากรูปแบบอื่นๆ นั่นคือ เป้าหมายของการส่งเสริมและพัฒนาซึ่งเน้นผลตอบแทนเชิงธุรกิจสูงสุด ซึ่งในการที่จะให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดนั้นจึงมีลักษณะการดำเนินการหลายประการ อาทิเช่น การส่งเสริมตั้งแต่การใช้ปัจจัยการผลิต การส่งเสริมการผลิตแบบครบวงจร การรับซื้อผลผลิตล่วงหน้า การประกันราคาผลผลิต เป็นต้น นอกจากนี้ การส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเชิงธุรกิจยังมีลักษณะพิเศษประการหนึ่งคือ การส่งเสริมที่ใช้การตลาดนำ (market-oriented approach) มากกว่าการที่จะส่งเสริมลักษณะต่างๆ ไปที่จะเน้นการส่งเสริมในการผลิต (produce-oriented approach)

นอกจากลักษณะการส่งเสริมนอกจากที่จะมีการดำเนินการส่งเสริมเพื่อให้เกิดผลกำไรสูงสุดแล้วนั้น ยังมีลักษณะการส่งเสริมที่ดำเนินการแบบหวังผลกำไรทางธุรกิจทางอ้อม โดยการ

ทำกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ และคาดหวังว่ากิจกรรมการส่งเสริมเหล่านั้นจะสะท้อนให้ผู้บริโภคซื้อผลผลิตทางการเกษตรที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมอีกด้วย

สมจิต โยธะคง และเฉลิมศักดิ์ ตุ่มหิรัญ (2556) สรุปรายละเอียดของลักษณะการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเชิงธุรกิจ สรุปได้ดังนี้

1) การส่งเสริมการขาย เป็นลักษณะการส่งเสริมที่เห็นได้จากการกิจกรรมการส่งเสริมการขายปัจจัยการผลิต และให้ความรู้ในการใช้ปัจจัยการผลิตนั้น เช่น พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ อาหารสัตว์ หรือเวชภัณฑ์ โดยนักส่งเสริมจะมีความเชี่ยวชาญในตัวปัจจัยการผลิตนั้นๆ และพร้อมที่ให้ความช่วยเหลือต่างๆ ในกระบวนการผลิต เพื่อให้เกษตรกรเกิดความเชื่อถือในปัจจัยการผลิตว่าสามารถสร้างผลกำไรจากใช้ปัจจัยการผลิตเหล่านั้น

2) การส่งเสริมแบบครบวงจร ส่วนใหญ่เป็นลักษณะการส่งเสริมการเกษตรของบริษัทขนาดใหญ่ที่มีการผลิตที่ครบวงจรในห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ปัจจัยการผลิต การผลิต และการตลาด นักส่งเสริมมีบทบาทเกี่ยวกับการวางแผนการผลิต ตลอดจนจัดหาปัจจัยการผลิตต่างๆ เช่น การให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิต การให้เครดิตสินเชื่อ รวมถึงทักษะการผลิตต่างๆ ตัวอย่างเห็นได้ชัดเจนจากบริษัทเอกชนหลายบริษัท เช่น ธุรกิจการเลี้ยงไก่เนื้อ ไก่ไข่ ที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าร่วมโครงการกับทางบริษัท

3) การส่งเสริมที่ใช้การตลาดนำ เป็นการส่งเสริมที่ให้ความสำคัญของการตลาดก่อนที่จะเริ่มตัดสินใจการผลิต (market-oriented approach) เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าสามารถขายและทำกำไรได้ จึงเป็นลักษณะการส่งเสริมที่เริ่มจากการส่งเสริมการวางแผนการตลาดถึงสถานที่จัดจำหน่ายวางขายผลผลิตสินค้าต้องง่ายต่อการเข้าถึงสะดวก ขายในช่วงเวลาที่ได้ราคาดีที่สุด สินค้าต้องมีความโดดเด่นและเก็บรักษาได้นานและตรงกับความต้องการตลาด การบรรจุภัณฑ์ต้องมีความสะอาดถูกสุขลักษณะ รวมถึงการรับรองมาตรฐานสินค้าตามที่ตลาดต้องการ แล้วจึงทำการส่งเสริมการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับปริมาณและกำลังซื้อของตลาด ลักษณะการส่งเสริมแบบนี้ อาจเห็นได้จากการส่งเสริมของภาครัฐหลายโครงการที่ส่งเสริมให้กับเกษตรกรเป้าหมายที่ต้องการหาตลาดเอง หรือขายตรงให้ผู้บริโภค ซึ่งทั้งหมดนี้ไม่ใช่เป็นเพียงการส่งเสริมที่เกิดขึ้นจากวิธีการอบรมสัมมนาเท่านั้น แต่เป็นลักษณะการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ทั้งให้ความรู้และการปฏิบัติควบคู่กันไปทุกกิจกรรมตั้งแต่การตลาดจนถึงการผลิต

4) การส่งเสริมที่ดำเนินการแบบห่วงโซ่คุณค่าทางธุรกิจทางอ้อม เป็นลักษณะการส่งเสริมแบบให้เปล่า แต่ห่วงโซ่คุณค่าทางอ้อมและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่งการดำเนินการของหน่วยงานจะทำควบคู่ไปกับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรด้วยโครงการกิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ต่างๆ เช่น บริษัทรับซื้อผักผลไม้จัดกิจกรรมสร้างเขื่อนเก็บกักน้ำในชุมชนร่วมกับชาวบ้าน โดยประสานงานกับหน่วยงานในการส่งเสริมให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการสร้างเขื่อน รวมถึงงบประมาณในการสร้าง ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้บริษัทเป็นผู้รับผิดชอบออกค่าใช้จ่ายโดยไม่หวังผลตอบแทน แต่สิ่งที่ได้กลับได้ผลตอบแทนในระยะยาว กล่าวคือ ผลของการส่งเสริมให้ความรู้ และการพัฒนาชุมชนด้วยการสร้างเขื่อน ทำให้เกษตรกรมีน้ำใช้ตลอดทั้งปีสามารถผลิตผักผลไม้ให้กับทางบริษัทได้ อีกทั้งสร้างแรงศรัทธาของคนในชุมชนต่อบริษัทจากการสร้างเขื่อนให้ ซึ่งอาจส่งผลให้เกษตรกรไม่เปลี่ยนสถานที่ขายผลผลิตให้กับบริษัทอื่นๆ

**สรุป** ลักษณะการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเชิงธุรกิจมี 4 ลักษณะที่สำคัญได้แก่ การส่งเสริมการขาย การส่งเสริมแบบครบวงจร การส่งเสริมที่ใช้การตลาดนำ และการส่งเสริมที่ดำเนินการแบบหวังผลกำไรทางธุรกิจทางอ้อม ซึ่งในแต่ละธุรกิจมีการประยุกต์ใช้ในแต่ละลักษณะแตกต่างกันตามนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน

### 3.3 แนวทางการส่งเสริมรูปแบบการพัฒนาการเกษตรเชิงธุรกิจ

ในมุมมองการดำเนินงานเชิงธุรกิจนั้นจะให้ความสำคัญกับทุกๆ กิจกรรม หรือทุกๆ ฝ่ายของหน่วยงานในองค์กรธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและได้รับกำไรสูงสุดจากการทำธุรกิจนั้นๆ การทำการเกษตรเชิงธุรกิจก็มีการดำเนินการคล้ายกับธุรกิจอื่นๆ ที่ต้องให้ความสำคัญของทุกกิจกรรมของหน่วยงานในองค์กรธุรกิจ ดังนั้น เพื่อให้การส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเชิงธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงต้องมีการดำเนินงานครอบคลุมในทุกๆ องค์ประกอบของการดำเนินธุรกิจอย่างรอบด้าน

ธุรกิจโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยการดำเนินการด้านต่างๆ ของหน่วยงานในองค์กร ได้แก่ การจัดหาปัจจัยการผลิต การผลิต การตลาด โลจิสติกส์ การเงิน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบดำเนินงานในธุรกิจ

ดังนั้น แนวทางสำคัญของรูปแบบการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเพื่อการดำเนินการเชิงธุรกิจจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญในประเด็นต่างๆ ดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

**3.3.1 การส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรด้านการจัดหาปัจจัยการผลิต** การจัดหาปัจจัยการผลิต หรือการจัดการปัจจัยการผลิต (procurement management) มีความสำคัญในการทำธุรกิจการเกษตร หากบริหารจัดการในการจัดหาปัจจัยการผลิตที่ไม่มีคุณภาพเข้าสู่กระบวนการผลิต ปริมาณปัจจัยการผลิตไม่เป็นไปตามความต้องการในการผลิต หรือต้นทุนปัจจัยการผลิตสูงกว่าแผนงานก็จะส่งผลต่อกำไรของธุรกิจทั้งสิ้น การส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรด้านการจัดหาปัจจัย

การผลิตไม่ว่าจะเป็นพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ปุ๋ย อาหารสัตว์ และอื่นๆ จึงต้องมีการส่งเสริมการจัดหาหรือ คัดสรรปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ต้นทุนที่ต่ำ และปริมาณสอดคล้องกับการผลิต การจัดหาปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพจึงต้องส่งเสริมให้ความรู้ถึงแหล่งข้อมูล ของแหล่งผลิตปัจจัยการผลิต เช่น พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ปุ๋ย สภาพดิน แหล่งน้ำ อากาศ ในการผลิตว่ามี คุณภาพมาจากแหล่งที่เชื่อถือได้ เพื่อให้ได้ผลผลิตสุดท้ายที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการผู้บริโภค นอกจากนี้ การจัดหาปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพควรมีราคาต่ำ เพื่อลดต้นทุนการผลิตให้สามารถ สร้างผลกำไรในการดำเนินธุรกิจได้มากซึ่งอาจทำได้โดยการส่งเสริมให้เกษตรกรรวมกลุ่มเกษตรกร เพื่อจัดซื้อปัจจัยการผลิตในปริมาณมาก เพื่อให้ได้ราคาต่ำกว่าการซื้อปลีก การส่งเสริมการใช้ปุ๋ย ผลิตเอง การใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน เป็นต้น อีกทั้งการจัดหาปัจจัยการผลิตจะต้องสอดคล้องกับ การผลิตในเรื่องของปริมาณ เวลาที่สั่งซื้อ โดยการพยากรณ์ปริมาณการใช้ปัจจัยการผลิต (forecasting) ให้สอดคล้องในแต่ละรอบการผลิต เพื่อไม่ให้ธุรกิจต้องแบกรับค่าปัจจัยการผลิตมากเกินไป แนวทาง การดำเนินงานจึงต้องพิจารณาการบริหารคงคลังสินค้า (inventory management) ไม่ให้มีปัจจัย การผลิตจำนวนมากเกินสำหรับการใช้ในรอบการผลิตนั้นๆ

### 3.3.2 การส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรด้านการผลิต

แนวทางการดำเนินงานฯ ในประเด็นนี้คือ การส่งเสริมทั้งในด้านการจัดการผลผลิตในแปลงปลูกจนถึงการจัดการในอาคาร รวบรวมผลผลิตที่ต้องสอดคล้องกับมาตรฐานต่างๆ ที่ตลาดผู้บริโภคต้องการไม่ว่าจะเป็นมาตรฐาน การผลิตตามมาตรฐานเกษตรที่ดีที่เหมาะสม (GAP) เกษตรอินทรีย์ หรือมาตรฐานอื่นๆ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงมาตรฐานที่ระบุในเอกสารพันธสัญญาที่ทำไว้กับทางบริษัทผู้รับซื้อเกี่ยวกับลักษณะ ผลผลิตตามที่ต้องการ เช่น รูปร่าง สี ขนาด น้ำหนัก เป็นต้น โดยแนวทางการส่งเสริมฯ จะต้อง จัดการการเก็บเกี่ยวและหลังการเก็บเกี่ยวผลผลิตให้ได้มาตรฐานตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือก ผลผลิตที่พร้อมเก็บเกี่ยว การทำความสะอาด ตัดแต่ง บรรจุ ผลผลิตจนถึงส่งมอบให้กับผู้รับซื้อหรือ ผู้บริโภค รวมถึงมาตรฐานในการบรรจุภัณฑ์ให้มีบรรจุภัณฑ์สวยงาม แข็งแรงไม่เกิดการเสียหายของ ผลผลิตระหว่างการขนส่ง และท้ายสุดคือการส่งเสริมการจัดการขนส่งให้มีประสิทธิภาพให้ผลผลิต ขนส่งจากพื้นที่ผลิตไปยังลูกค้าได้ตามเวลาที่นัดหมายไว้ โดยคงคุณภาพของสินค้าให้ได้ดีที่สุดเสมือน ในพื้นที่ผลิต

### 3.3.3 การส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรด้านการตลาด

ในด้านการตลาดนี้จะมี การส่งเสริมที่ต้องครอบคลุมทุกองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ตามหลักพื้นฐานของหลักการ 4 Ps โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์ (Product) แนวทางการดำเนินการส่งเสริมฯ จะต้องให้ความสำคัญกับการผลิตเพื่อให้ได้ลักษณะปรากฏของผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์เป็นไปตามข้อกำหนดตามที่ ตกลงไว้กับผู้รับซื้อหรือลูกค้า เช่น อายุการเก็บเกี่ยว ขนาด รูปทรง สีผิว เป็นต้น รวมถึงบรรจุภัณฑ์ ตามข้อกำหนดไม่ว่าจะเป็นวัสดุของบรรจุภัณฑ์ ขนาด น้ำหนักต่อกล่อง หรือการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ให้ดึงดูดลูกค้า เป็นต้น

2) ราคา (Price) แนวทางการดำเนินการส่งเสริมฯ เรื่องราคานี้เป็นเรื่องที่ ละเอียดอ่อนเนื่องจากราคาเป็นประเด็นที่มีความแปรปรวนไปตามต้นทุนการผลิตและความต้องการ ของผู้ซื้อ จึงต้องส่งเสริมให้เกษตรกรผู้ผลิตมีความเข้าใจในต้นทุนการผลิตของตนเอง รับรู้ถึงราคา



ผลผลิตในแต่ละช่วงเพื่อกำหนดช่วงเวลาการผลิต และกำหนดราคาตามที่ต้องการ ในทางเดียวกันจะต้องส่งเสริมให้ผู้รับซื้อแสดงถึงราคาที่รับซื้อผลผลิตในแต่ละช่วง รวมถึงส่งเสริมให้มีการเจรจาราคาซื้อขายระหว่างเกษตรกรผู้ผลิตและผู้รับซื้อให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ที่เหมาะสม

3) การจัดจำหน่าย (Place) แนวทางการดำเนินการส่งเสริมฯ จะต้องให้มีการจัดจำหน่ายผลผลิตให้ตรงกับสถานที่รับซื้อผลผลิตในปริมาณ คุณภาพ ราคาและเวลาที่ตกลงไว้ หรือตามคำสั่งซื้อ ซึ่งการดำเนินการนี้จะต้องส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการการกระจายสินค้าให้เหมาะสมเพื่อให้สินค้าส่งมอบไปในสถานที่จัดจำหน่ายที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) แนวทางการดำเนินการส่งเสริมฯ นี้จะต้องเน้นหนักเรื่องการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับรู้ถึงผลิตภัณฑ์ที่ต้องการขาย จนถึงตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นๆ ซึ่งต้องใช้สื่อต่างๆ ในการประชาสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นสื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ

**3.3.4 การส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรด้านโลจิสติกส์** การจัดการโลจิสติกส์เป็นอีกศาสตร์หนึ่งที่จะเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการจัดการโลจิสติกส์อาจกล่าวในภาพรวมว่าหมายถึงการจัดการเคลื่อนย้ายสินค้า ข้อมูล หรือบริการให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การทำเกษตรเชิงธุรกิจจึงสามารถนำการจัดการโลจิสติกส์มาประยุกต์เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาในมุมมองต่างๆ ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาด้านโลจิสติกส์ในประเด็นการเคลื่อนย้ายสินค้า การจัดการระบบข้อมูลสินค้า และการจัดการคลังสินค้า มีรายละเอียดดังนี้

1) การเคลื่อนย้ายสินค้า แนวทางการส่งเสริมฯ ในประเด็นนี้คือ การจัดการให้การเก็บเกี่ยวผลผลิตได้คุณภาพก่อนการเคลื่อนย้ายและเคลื่อนย้ายหรือขนส่งผลผลิตสินค้าเกษตรให้รวดเร็วที่สุด มีคุณภาพมากที่สุด โดยใช้ระยะทางสั้นที่สุด เพื่อให้สินค้าส่งมอบถึงมือผู้บริโภคได้คงคุณภาพสินค้าดีที่สุด เช่น การส่งเสริมการเก็บเกี่ยวผลผลิตตรงตามดัชนีการเก็บเกี่ยว การใช้วัสดุรองกันกระแทกผลผลิตในการขนส่ง เป็นต้น

2) การจัดการระบบข้อมูลสินค้า การจัดการระบบข้อมูลสินค้าจัดเป็นงานทางด้านโลจิสติกส์ประเภทหนึ่งซึ่งก็คือ การบริหารจัดการเคลื่อนย้ายข้อมูลในธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น แนวทางการส่งเสริมฯ ในประเด็นนี้จึงขอยกตัวอย่างการจัดการระบบข้อมูลคำสั่งซื้อปัจจัยการผลิตที่จะต้องพิจารณาทั้งชนิด เวลา อัตรา และวิธีการใช้ปัจจัยการผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับการผลิตสินค้าเกษตร และสอดคล้องกับปริมาณความต้องการสินค้าของลูกค้า เช่น การสั่งซื้อปุ๋ยเพื่อการผลิตพืชซึ่งต้องพิจารณาชนิดของปุ๋ยที่เหมาะสมกับการเจริญเติบโตของพืช ใช้ชนิดปุ๋ยที่ไม่ก่อให้เกิดสารตกค้างต่อผู้บริโภค โดยสั่งซื้อปุ๋ยให้ถูกเวลา ไม่ก่อให้เกิดการค้างสต็อกของปุ๋ยมากเกินไป เพราะจะทำให้เสียโอกาสในการใช้เงินทุนและทำให้คุณค่าของปุ๋ยเสื่อมสภาพ การใช้ในอัตราที่เหมาะสม ระบุไว้ในฉลาก รวมถึงใช้ให้ถูกวิธี ซึ่งประเด็นเหล่านี้เป็นตัวอย่างของแนวทางในการส่งเสริมฯ การจัดการระบบข้อมูลสินค้าเพื่อให้เกิดการดำเนินการเกษตรเชิงธุรกิจที่มีประสิทธิภาพทั้งสิ้น

3) การจัดการคลังสินค้า แนวทางการส่งเสริมฯ ในการจัดการคลังสินค้า เช่น การส่งเสริมให้นำหลัก First In First Out (FIFO) มาใช้กับการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิต กล่าวคือ ใช้ปัจจัยการผลิตที่นำเข้ามาก่อน หรือการขายผลผลิตที่เก็บเกี่ยวมาก่อน เพื่อให้มีการใช้

ปัจจัยการผลิต หรือขายผลผลิตเกษตรที่ใหม่อยู่เสมอ ไม่มีของเสียหรือหมดอายุค้างในคลังปัจจัยการผลิต หรือหน้าร้านขายผลผลิต

**3.3.5 การส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรด้านการเงิน** การเงินจัดได้ว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจอย่างหนึ่ง โดยมุ่งหวังให้ธุรกิจได้ผลกำไรสูงสุด แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรด้านการเงินจึงครอบคลุมตั้งแต่การส่งเสริมการจัดการเงินทุน เพื่อให้ได้แหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ระยะเวลาผ่อนชำระนาน การส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการสรรเงินทุนในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะจัดสรรเงินทุนในส่วนของทรัพย์สินหมุนเวียน หรือทรัพย์สินคงที่ ตัวอย่างการส่งเสริมด้านการเงิน เช่น การส่งเสริมการทำบัญชีครัวเรือน การส่งเสริมการกู้ยืมเงินทุนเพื่อการเกษตรดอกเบี้ยต่ำของธนาคาร การส่งเสริมการวางแผนธุรกิจด้านการเงิน เป็นต้น

**3.3.6 การส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** มนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะการทำการเกษตรเชิงธุรกิจ เนื่องจากการเกษตรยังต้องอาศัยแรงงานมนุษย์ในการดำเนินงาน แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุมตั้งแต่การส่งเสริมการจัดการแรงงานคุณภาพ การอบรมและพัฒนาแรงงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการรักษาแรงงานคุณภาพไว้

ดังนั้น แนวทางของการจัดทำแผนธุรกิจของเกษตรกรรุ่นใหม่จะต้องเข้าใจว่าธุรกิจของตนเองมีลักษณะการดำเนินการเน้นหนักไปในทิศทางใด ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำปัจจัยการผลิต การผลิต การตลาด การขนส่ง การเงินและการบัญชี และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตาม การประกอบธุรกิจการเกษตรจะต้องมีการดำเนินการให้ครบทุกองค์ประกอบ เพราะส่งผลให้ธุรกิจการเกษตรมีผลตอบแทนเชิงธุรกิจสูงสุดซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายของความสำเร็จของการดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรรูปแบบเชิงธุรกิจนั่นเอง

### 3.4 ข้อควรพิจารณาในการใช้รูปแบบเพื่อการดำเนินการเชิงธุรกิจ

**3.4.1 ความชัดเจนของข้อมูลการตลาด** การส่งเสริมเชิงธุรกิจเป็นการส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรที่มีความเสี่ยงจากราคารับซื้อผลผลิตและแหล่งขายผลผลิตที่ไม่แน่นอน ดังนั้น ข้อมูลการตลาดจึงมีความจำเป็นในการส่งเสริมให้เกษตรกรทราบถึงราคาผลผลิตก่อนตัดสินใจการผลิตสินค้าชนิดนั้น

**3.4.2 นวัตกรรมจัดการ** ด้วยเทคโนโลยีที่รุดหน้า ทันสมัยอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมจัดการการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมเชิงธุรกิจจึงต้องเลือกพิจารณาการใช้นวัตกรรมจัดการการผลิตสินค้าเกษตรในประเด็นต่างๆ ทั้งนวัตกรรมจัดการแรงงาน เครื่องจักรกลการเกษตร ปัจจัยการผลิต รวมถึงวิธีการผลิต เพื่อให้สามารถใช้นวัตกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาพการผลิตในพื้นที่ และให้เกิดผลตอบแทนเชิงธุรกิจสูงสุด

**3.4.3 ทักษะของนักจัดการ** นักส่งเสริมการเกษตรที่จะใช้รูปแบบการส่งเสริมเพื่อการดำเนินการเชิงธุรกิจจะต้องมีคุณลักษณะส่วนบุคคลในการประกอบการเชิงธุรกิจ หรือเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร จึงจะเข้าใจสภาพของวิธีการทำการเกษตรเชิงธุรกิจ เพื่อสามารถส่งเสริมแก่เกษตรกรเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**3.4.4 การวิเคราะห์การเกษตรทั้งห่วงโซ่อุปทาน** รูปแบบการส่งเสริมเพื่อการดำเนินการเชิงธุรกิจนี้จะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการเกิดผลตอบแทนเชิงธุรกิจสูงสุด ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้ปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม กระบวนการผลิตที่สามารถผลิตสินค้าคุณภาพตรงกับความต้องการตลาด รวมถึงแหล่งรับซื้อผลผลิตที่เกษตรกรสามารถขายผลผลิตได้ผลตอบแทนเชิงธุรกิจสูงสุด ดังนั้น การส่งเสริมในรูปแบบนี้จึงต้องวิเคราะห์การเกษตรทั้งห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ต้นน้ำ (การจัดหาปัจจัยการผลิต) กลางน้ำ (การผลิต) และปลายน้ำ (การขายและการตลาด)

**3.4.5 การพร้อมรับความเสี่ยง** การดำเนินการเชิงธุรกิจย่อมมีความเสี่ยงจากการตลาด ได้แก่ ภาวะราคา แหล่งรับซื้อผลผลิตที่ไม่แน่นอน รวมถึงความเสี่ยงจากการผลิตซึ่งเกิดจากภัยธรรมชาติต่างๆ ดังนั้น เกษตรกรเป้าหมายในการส่งเสริมรูปแบบนี้จะต้องเข้าใจ และพร้อมรับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

1) ทักษะการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร นักส่งเสริมและเกษตรกรจะต้องมีทักษะการเข้าถึงข้อมูลทั้งทางการผลิตและการตลาดที่รวดเร็ว เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์เชื่อถือได้ เพื่อการตัดสินใจผลิตสินค้าเกษตรชนิดต่างๆ ให้เกิดผลตอบแทนเชิงธุรกิจสูงสุด

2) มาตรการจูงใจ หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนควรมีมาตรการจูงใจให้เกษตรกรยอมรับและตัดสินใจในการดำเนินการผลิตสินค้าเกษตรเชิงธุรกิจ เช่น การประกันราคาผลผลิต การรับซื้อผลผลิตล่วงหน้า การสนับสนุนแหล่งเงินทุนการผลิตดอกเบี้ยต่ำ เป็นต้น เพื่อเป็นปัจจัยให้เกษตรกรยอมรับการส่งเสริมในรูปแบบนี้

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาและประเมินความสามารถ ประกอบไปด้วย ความหมายการพัฒนาความสามารถ องค์ประกอบของการพัฒนาความสามารถตามสมรรถนะ มีรายละเอียดดังนี้

### 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถ

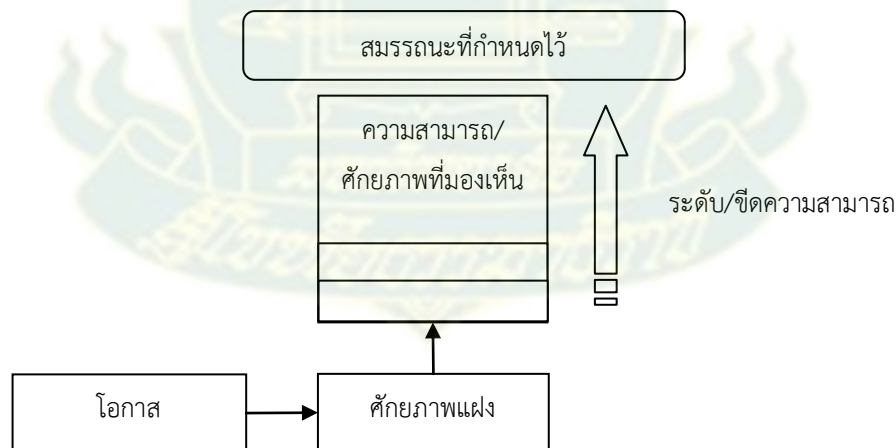
McClelland (1973) กล่าวว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ ซึ่งขีดความสามารถบางคนอาจแปลว่า “สมรรถนะ” หรือบางท่านแปลว่า “ศักยภาพ” เป็นต้น

การพัฒนาขีดความสามารถจะวัดได้ 3 ประเด็น ได้แก่ การพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) หรือที่เรียกโดยย่อว่า KSP ซึ่ง David ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อย ลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และ ทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ พิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ในน้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจน และวัดได้ยากกว่าคือ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ แห่งตน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives)

คำว่า “สมรรถนะ” (competency) และศักยภาพ (potential) มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งในบางครั้งอาจใช้ผสมกันไปจนไม่สามารถอธิบายแยกแยะความแตกต่างระหว่าง 2 คำนี้ได้ ในที่นี้จึงขอนำเสนอความหมายของทั้ง 2 คำนี้ รวมถึงแนวคิดและแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพของนักส่งเสริมให้สอดคล้องกับสมรรถนะของนักส่งเสริม มีรายละเอียด ดังนี้

ธนชัย ยมจินดา (2554) อธิบายว่า สมรรถนะ (competency) เป็นประเด็นที่ถูกนำมาอธิบายในการพัฒนาและบริหารองค์กรรวมถึงบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน โดยสมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดหรือเกณฑ์ขององค์กรที่ตั้งไว้ เพื่อให้องค์กรได้ผลักดัน (driver) หรือเสริมสร้างขีดความสามารถทั่วไปของบุคลากรในองค์กร (general competency, professional competency) ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ให้การทำงานนั้นๆ บรรลุสมรรถนะขององค์กร (organization competency) ทั้งในเรื่องของวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าหมายในการดำเนินงานที่องค์กรกำหนดไว้

ทั้งนี้ การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเต็มสมรรถนะหรือเต็มขีดความสามารถ (competency level) หรือมีศักยภาพ (potential) ในระดับใดขององค์กรนั้น จะขึ้นอยู่กับโอกาส (opportunity) ให้กับบุคคลนั้นๆ เพื่อดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ หรือเรียกว่า ศักยภาพแฝง (tacit potential) ในตัวบุคคลนั้น ให้สามารถแสดงเป็นศักยภาพที่แฝงในตัวออกมาเป็นศักยภาพที่มองเห็น (explicit potential) หรือที่เรียกว่าความสามารถ (ability) ซึ่งความสามารถของบุคคลก็จะมีขีดหรือระดับการวัดความสามารถหรือที่เรียกว่า ขีดความสามารถ นั่นเอง จึงกล่าวได้ว่า เมื่อบุคคลได้รับโอกาสในการดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้อย่างเต็มที่ บุคคลเหล่านั้นก็จะแสดงขีดความสามารถได้อย่างเต็มที่หรือเต็มสมรรถนะ ในที่นี้จึงขอสรุปการพัฒนาขีดความสามารถตามความสัมพันธ์ระหว่างความหมายของศักยภาพ (potential) และความสามารถ (ability) โอกาส (opportunity) และสมรรถนะ (competency) (พลสรายุ สราญรมย์, 2562) ได้ดังภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความหมายของศักยภาพและสมรรถนะ  
ที่มา: พลสรายุ สราญรมย์ (2562)



#### 4.2 องค์ประกอบของการพัฒนาขีดความสามารถตามสมรรถนะ

จากการศึกษาคำว่า “สมรรถนะ” จะเห็นได้ว่ามีการนิยามและให้ความหมาย องค์ประกอบของสมรรถนะแตกต่างกันออกไป ดังนี้

McClelland (1973) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 5 ส่วน ดังนี้

1) ทักษะ (skills) คือ สิ่งที่คุณคนกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการโน้มน้าวใจคน เป็นต้น

2) ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านบุคคล เช่น ความรู้การผลิตสินค้าเกษตร ความรู้การใช้อุปกรณ์การเกษตร ความรู้การบริหารต้นทุนและผลกำไรจากการผลิตสินค้าเกษตร เป็นต้น

3) ทักษะ (self-concept) คือ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่คุณคนเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ทักษะเกี่ยวกับการใช้สารชีวภัณฑ์ ทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามการเกษตรที่ดีที่เหมาะสม ทักษะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้โรงเรียนเกษตรกร เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้นๆ เช่น บุคลิกลักษณะการเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร บุคลิกลักษณะการเป็นผู้นำชุมชน เป็นต้น

5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (motive) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น กลุ่มเกษตรกรหัวไวใจสู้เป็นบุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (achievement orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ตลอดจนปรับปรุงการทำงานของตนเองตลอดเวลา

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนในการนิยามองค์ประกอบสมรรถนะของ McClelland, นี้ Scott B. Parry (1997) ได้จัดหมวดหมู่ใหม่ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) โดยรวมส่วนที่เป็น ทักษะ (self-concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (trait) และแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (motive) และเรียกทั้งหมดว่า “คุณลักษณะ” (Attributes)

Shermon Ganesh (2004) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะในหนังสือเรื่อง “competency based HRM” ไว้ว่า competency สามารถแบ่งออกได้ 2 ความหมาย ได้แก่

ความหมายที่ 1 competency หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนเองรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 competency หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามขอบเขตงาน หรือตามบทบาท หน้าที่ในตำแหน่งงานนั้นๆ

สรุป จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) ที่หลากหลายของนักวิชาการต่างๆ ช่างต้น ในที่นี้จึงขอสรุปว่าสมรรถนะประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้ดีกว่าผู้อื่น



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ที่มา: McClelland (1973)

ดังนั้น การนิยามคำว่าสมรรถนะจะต้องครบทั้ง 3 องค์ประกอบ ไม่สามารถแยกส่วนใดส่วนหนึ่งแล้วตีความรวมว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะได้ อาทิเช่น การอบรมให้ความรู้ด้านกระบวนการฝึกอบรมแก่นักส่งเสริมจะเป็นการเพิ่มความสามารถในสมรรถนะด้านความรู้ (knowledge) เพียงอย่างเดียว กล่าวคือ เกษตรกรจะมีสมรรถนะด้านความรู้ในเนื้อหาเรื่องการจัดทำแผนธุรกิจ แต่หากเกษตรกรนั้นสามารถนำความรู้ความเข้าใจมาเขียนแผนธุรกิจได้จะถือว่านักส่งเสริมนั้นมีสมรรถนะด้านทักษะ นอกจากนั้น เกษตรกรคนนั้นจะต้องมีสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือเจตคติที่ดีต่อการจัดทำแผนธุรกิจด้วย จึงจะถือได้ว่าเกษตรกรคนนั้นมี “สมรรถนะ” ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ

#### 4.3 การประเมินความสามารถ

ในทางส่งเสริมและพัฒนาการเกษตร คำว่า “สมรรถนะ” ได้นำมาใช้ในการพัฒนาเกษตรกรอย่างหลากหลาย โดยสามารถนำมาประยุกต์การวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงมีของเกษตรกรในภาพรวม สรุปได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้ (McClelland, 1973)

1) ด้านความรู้ความสามารถ (knowledge) เกษตรกรควรมีสมรรถนะด้านความรู้ความสามารถในการเพาะปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการเกษตร รวมถึงการจัดทำแผนธุรกิจ

2) ด้านทักษะ (skills) ควรมีทักษะที่จำเป็นในการทำงานทางการเกษตรตามความรู้ความสามารถ เช่น ทักษะการเพาะปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ ทักษะการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทางการเกษตร เป็นต้น

3) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) ประกอบไปด้วยคุณลักษณะหลายประการ เช่น การคิดวิเคราะห์ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กร การดำเนินการเชิงความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การประเมินขีดความสามารถตามสมรรถนะ (competency) อาจเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก เพราะหากต้องการประเมินสมรรถนะจากความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะ (attributes) หรือที่เรียกโดยย่อว่า KSA ซึ่งอาจเกิดความสับสนกับการประเมินความสามารถโดยทั่วไปที่มีการประเมินความรู้ (knowledge) การปฏิบัติ (practice) และทัศนคติ (attitude) หรือเรียกโดยย่อว่า KAP อย่างไรก็ตามเพื่อไม่ให้เกิดความสับสน จึงขอเสนอการอธิบายในประเด็นดังกล่าว โดยนำเสนอการประเมินความสามารถโดยทั่วไปกับการประเมินความสามารถตามสมรรถนะ ดังนี้

1) ความรู้ (knowledge) ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ตัวอย่างความรู้และความเข้าใจในการจัดทำแผนธุรกิจ ซึ่งผู้ที่เรียนรู้อาจเข้าใจในการจัดทำแผนธุรกิจแต่ต้องนำความรู้ดังกล่าวมาพัฒนาการดำเนินการตามแผนธุรกิจได้จึงจะถือเป็น “สมรรถนะ”

2) การปฏิบัติ (practice) ซึ่งการปฏิบัติเพียงอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ ดังนั้นการปฏิบัติจะต้องทำอย่างต่อเนื่องจนเกิดความเชี่ยวชาญ เกิดเป็นทักษะ (skill) และทักษะนั้นจะต้องก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน จึงถือเป็นสมรรถนะ

3) ทัศนคติ (attitude) แตกต่างจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) เนื่องจากคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา

ดังนั้น การประเมินความสามารถในการวิจัยครั้งนี้จึงขอใช้การประเมินความสามารถตามองค์ประกอบของการประเมินความรู้ (knowledge) การปฏิบัติ (practice) และทัศนคติ (attitude) เนื่องจากการประเมินขีดความสามารถตามสมรรถนะมีองค์ประกอบและปัจจัยหลายประการการที่จะสามารถวัดได้ว่าขีดความสามารถนั้นได้เต็มสมรรถนะที่ตั้งไว้

#### 4.4 วิธีการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถ

วิธีการส่งเสริมเป็นกระบวนการของการนำความรู้ วิชาการและเทคโนโลยีไปสู่ผู้รับการส่งเสริม เป็นลักษณะของการถ่ายทอด ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นวิธีการสอนหรือฝึกอบรม วัตถุประสงค์มุ่งให้ผู้รับการส่งเสริมสามารถสร้างความสนใจ ความรู้และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีวิธีการส่งเสริม ดังนี้ (พงษ์ศักดิ์ อังกลสิทธิ์ และ สุรพล เศรษฐบุตร, 2553)

1) วิธีการส่งเสริมโดยอิงบุคคลเป้าหมายเป็นเกณฑ์ เป็นวิธีการส่งเสริมแบบบุคคลต่อบุคคล (individual method) บุคคลผู้รับการถ่ายทอดความรู้ได้เรียนรู้ตนเองอย่างเป็นอิสระ การถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้รับการส่งเสริม โดยตรงเป็นรายบุคคล ได้แก่

(1) การเยี่ยมไร่ นา และบ้านของผู้รับการส่งเสริม เจ้าหน้าที่ไปพบปะรับฟังปัญหาและถ่ายทอดความรู้ถึงฟาร์มหรือไร่ นา จะเห็นสภาพความเป็นจริงของผู้รับการส่งเสริม

(2) ผู้รับการส่งเสริมมาติดต่อที่สำนักงาน (office calls) ผู้รับการส่งเสริมมีความสนใจและเชื่อว่าเจ้าหน้าที่สามารถให้ความรู้หรือข่าวสารได้

(3) การติดต่อทางโทรศัพท์ (telephone calls) สามารถช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว ลดเวลา และระยะทางในการติดต่อ

(4) การติดต่อทางจดหมายส่วนตัว (personal letter) เขียนจดหมายเมื่อเกิดปัญหาและต้องการคำตอบ หรือเพื่อแจ้งข่าวสาร ติดตามผลการส่งเสริม

(5) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (informal contact) ได้พบผู้รับการส่งเสริม โดยบังเอิญ เพื่อพูดคุยซักถามปัญหา

2) วิธีการส่งเสริมแบบกลุ่มบุคคล (group method) ได้แก่

(1) การประชุมกลุ่ม (group meeting) ช่วยในการถ่ายทอดความรู้ ข่าวสาร ความคิดเห็นและประสบการณ์ต่างๆ ระหว่างทุกคนที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้เข้าประชุมได้มีโอกาสปรึกษาหารือกัน

(2) การฝึกอบรม (training) ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญ จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ (learning) หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์

(3) การสาธิต (demonstration) เป็นการบรรยายประกอบการแสดงทำให้ผู้เรียน ได้ฟังและได้เห็นไปพร้อมกัน การสาธิตแบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่ การสาธิตวิธี (method demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน และการสาธิตผล (result demonstration) เป็นการแสดงเพื่อพิสูจน์ให้เห็นว่า การปฏิบัติที่ได้ปรับปรุง หรือได้มีการวิจัยค้นคว้า สามารถนำไปปฏิบัติในท้องถิ่น ได้

(4) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (field trip or study tour) มีโอกาสได้พบเห็น ผลงานของผู้อื่นซึ่งได้ทำสำเร็จแล้ว มีผลในการเพิ่มความเชื่อมั่นให้ยอมรับสิ่งใหม่มากขึ้น

3) การส่งเสริมแบบมวลชน (mass method) สื่อสารมวลชนจะช่วยให้การส่งเสริม เผยแพร่ข่าวสาร สามารถใช้ได้กับคนเป็นจำนวนมากๆ ได้อย่างกว้างขวาง ได้แก่ เอกสารหรือสิ่งพิมพ์ เผยแพร่ (printed matter) ภาพโฆษณาหรือโปสเตอร์ (poster) หนังสือพิมพ์ (newspapers) การจัดนิทรรศการ (exhibition or exposition) ภาพยนตร์ (motion pictures) โทรทัศน์ (television) และวิทยุ (radio)

#### 4.5 วิธีการส่งเสริมโดยอิงวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ ได้แก่

4.5.1 การส่งเสริมโดยการเลือกเรื่องที่จะส่งเสริมเพียงเรื่องเดียว มีข้อสมมุติว่าถ้าผู้รับการส่งเสริมเกิดการเปลี่ยนแปลง คือ พบว่าผู้รับการส่งเสริมปฏิบัติได้ผลจะเป็นการง่ายที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอื่นๆ ในภายหลัง

4.5.2 การส่งเสริมโดยการเลือกเรื่องที่จะส่งเสริมหลายๆ เรื่องและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การส่งเสริมให้ผลผลิตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยการปรับปรุงปัจจัยการผลิตหลายๆ อย่างตามความจำเป็น

4.5.3 การส่งเสริมโดยการเลือกเรื่องทั้งหมดเกี่ยวกับฟาร์มและบ้านเรือน โดยค้ำประกันว่าฟาร์มและบ้านรวมกันเป็นหน่วยเดียว และค้ำประกันว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ฟาร์มและบ้านเรือนรายได้สุทธิสูงขึ้น

4.5.4 การส่งเสริมโดยการเลือกท้องที่ใดท้องที่หนึ่งเป็นเป้าหมาย เป็นการส่งเสริมที่เน้นเฉพาะพื้นที่ ลักษณะของการผลิต และการเกษตรที่เฉพาะเจาะจงพื้นที่นั้น



#### 4.6 วิธีการส่งเสริมโดยอิงเจ้าหน้าที่เป็นเกณฑ์ ได้แก่

4.6.1 การใช้ change agent ที่มีความรู้แบบกว้าง โดยถ่ายทอดแบบทั่วไปไม่เน้นรายวิชา หรือเฉพาะอย่าง

4.6.2 การใช้ทีมนักวิชาการ (team approach) ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมที่เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเข้าไปในหมู่บ้านเป็นทีม

4.6.3 การใช้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วย ร่วมกันทำงานพร้อมกันหรือประสานกันในการพัฒนางาน

4.6.4 การใช้เจ้าหน้าที่เป็นสื่อมวลชน โดยการนำสื่อมวลชนต่างๆ มาเป็นตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความคิดผู้รับการส่งเสริม

4.7 วิธีการส่งเสริมโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology oriented) วัตนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศจะเพิ่มประสิทธิภาพการถ่ายทอดและเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

#### 4.8 วิธีการส่งเสริมโดยอ้างอิงชุมชนเป็นเกณฑ์ (community oriented)

การประสานงานทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นลักษณะผสมผสานกันตามความต้องการและภูมิปัญญาของท้องถิ่น โดยจัดให้เป็นศูนย์ของการเรียนรู้ของเกษตรกร ตลอดจนผู้สนใจในการพัฒนาเกษตรกรในลักษณะครบวงจร

จากที่กล่าวมา พบว่า วิธีการส่งเสริมเป็นกระบวนการของการนำความรู้ วิชาการ และเทคโนโลยีไปสู่ผู้รับการส่งเสริม เป็นลักษณะของการถ่ายทอด ซึ่งอาจจะเป็นวิธีการสอนหรือฝึกอบรมก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้ผู้รับการส่งเสริมสามารถสร้างความสนใจ ความรู้และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการส่งเสริมส่งเสริมที่นิยมใช้กันทั่วไปและใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ การส่งเสริมโดยอิงบุคคลเป้าหมายเป็นเกณฑ์ ได้แก่ การส่งเสริมแบบรายบุคคล แบบรายกลุ่ม และแบบมวลชน

### 5. แนวคิดเกี่ยวกับประเมินการพัฒนาความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวกับประเมินการพัฒนาความสามารถ ประกอบไปด้วย ความหมายของการประเมิน และความสำคัญของการประเมิน

#### 5.1 ความหมายของการประเมิน

ซัชชญา ศรีอรุณสว่าง และชลวิทย์ เชื้อหอม (2549) ให้ความหมายของการประเมิน หมายถึง การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามการปฏิบัติ เพื่อประเมินความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงานว่ามีการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยต่างๆ อย่างไร มีการดำเนินงานไปตามแผนตามขั้นตอน ตามกฎเกณฑ์ หรือตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ ตลอดจนมีผลงานเป็นไปตามแผนวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายหรือไม่ โดยมีการพิจารณาถึงองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ

1) ประสิทธิภาพ (efficiency) เพื่อให้ทราบว่าการทำงานนั้นได้ผลคุ้มค่ากับต้นทุนหรือไม่ และมีแนวทางอื่นที่ดีกว่าที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการผลิตผลงานที่ใช้ปัจจัยนำเข้าหรือต้นทุนการดำเนินงาน โดยเทียบกับผลผลิตหรือผลลัพธ์ของโครงการ/แผน

2) ประสิทธิภาพ (effectiveness) เพื่อให้ทราบว่าการทำงานได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด มีเหตุผลอะไรที่ทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3) ผลกระทบ (impact) เพื่อให้ทราบว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ มีผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมและกลุ่มเป้าหมายต่างๆ อย่างไร

สุนันท์ สีสังข์ (2555) ให้ความหมายของการประเมิน (evaluation) หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนหรือโครงการที่กำหนดไว้ แล้วใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

Leagans (1970) ให้ความหมายของการประเมิน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (objective) กับผลที่ปรากฏ (evidence) จากการปฏิบัติตามแผน โดยมีเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจ

Cronbach (1976) ให้ความหมายของการประเมิน หมายถึง กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินใจดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

สรุปได้ว่า การประเมิน หมายถึง การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข่าวสารเพื่อนำมาใช้ตัดสินคุณค่าของโครงการ ซึ่งเป็นการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์หรือระเบียบวิธีวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีการเชื่อถือได้ มีกระบวนการเลือกหาข้อมูล รวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และเป็นกิจกรรมรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ความหมายและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความจำเป็น ความต้องการหาแรงงาน วิธีปรับปรุงโครงการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

## 5.2 ความสำคัญของการประเมิน

5.2.1 ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการดำเนินงานมีความชัดเจน ถ้าเป็นการประเมินโครงการ การประเมินผลจะช่วยให้โครงการเกิดความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติอย่างได้ผลมากกว่าโครงการที่ไม่ได้รับการประเมิน

5.2.2 ช่วยให้โครงการหรือแผนงานบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อโครงการได้รับการตรวจสอบ วิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขโครงการดำเนินการได้ด้วยดี และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5.2.3 เป็นตัวช่วยสำคัญในการควบคุมคุณภาพของงาน เพราะการประเมินเป็นการตรวจสอบและควบคุมชนิดหนึ่ง

5.2.4 เป็นการให้ข่าวสารในการตัดสินใจในการบริหารงานแก่ผู้บริหาร ทำให้ทราบปัญหาอุปสรรค ข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้ของโครงการหรือแผนงาน

5.2.5 ช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์เต็มที่ การประเมินทำให้ทราบถึงการใช้ทรัพยากร ความเพียงพอของทรัพยากร การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

5.2.6 เป็นประโยชน์แก่การวางแผน ข้อมูลที่ผ่านการประเมินอย่างดีจะสามารถนำมาเป็นประโยชน์ในการวางแผนงานได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

5.2.7 มีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เพราะการประเมินมิใช่เป็นการควบคุมหรือสั่งการ แต่เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ

นอกจากที่กล่าวแล้ว การประเมินยังมีความสำคัญในด้านอื่นๆ อีก เช่น ทำให้ทราบความก้าวหน้าของงานหรือโครงการ ความสำเร็จของงานและผลกระทบต่างๆ และเป็นแหล่งข้อมูลในการทำรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องตลอดจนประชาชนทราบ

สรุปได้ว่า การประเมินมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารโครงการได้ทราบคุณภาพและความสำเร็จของโครงการว่า สามารถสนองตอบความต้องการของสังคมได้มากน้อยเพียงใด และยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าจะดำเนินโครงการต่อหรือยุติโครงการ หรือต้องปรับปรุงโครงการ

นอกจากนี้ถ้ากล่าวถึงความสำคัญของการติดตามและการประเมิน เป็นกระบวนการที่ช่วยให้โครงการที่ได้รับอนุมัติแล้วมีการดำเนินงานอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการป้องกันและแก้ไขปัญหา รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพของโครงการ ดังนี้

1) การตรวจสอบความล่าช้าของงาน เนื่องจากการดำเนินงานใดงานหนึ่งล่าช้าอาจมีผลทำให้งานอื่นต้องเลื่อนออกไปจนเสร็จไม่ทันตามกำหนด หรือทำให้โครงการทั้งหมดชะงักหรือเสร็จไม่ทันตามไปด้วยความล่าช้าดังกล่าวมีสาเหตุหลายประการทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เช่น คนงานเจ็บป่วยกะทันหัน หรือคนงานเปลี่ยนใจไปรับงานที่อื่น อุปกรณ์บางอย่างชำรุดเสียหายก่อนกำหนด เป็นต้น จึงจำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างใกล้ชิดเพื่อทราบปัญหาและแก้ไขได้อย่างทันการณ์

2) การป้องกันการจ่ายเงินเกินงบประมาณ ในขณะที่ต้องแก้ไขความล่าช้าอาจต้องเพิ่มกำลังคนหรืออุปกรณ์บางอย่างเพื่อให้ทำงานได้เร็วขึ้น แต่ก็ต้องใช้จ่ายเพิ่มขึ้นและเกินงบประมาณที่มีอยู่ ซึ่งหากไม่ได้รับชดเชยจากการลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นลงก็อาจมีผลให้งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับงานที่เหลือให้เสร็จได้ การติดตามงานอย่างมีหลักเกณฑ์จึงอาจช่วยชี้ช่องทางลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นที่ไม่จำเป็นได้ ส่วนการประเมินผลก็ช่วยทำให้เห็นถึงผลสอดคล้องของปัจจัยที่ใช้และงานที่ทำกับผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นด้วย

3) การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน เนื่องจากการติดตามงานช่วยให้มั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลที่ดีคุ้มค่าจากโครงการหรือไม่ รวมทั้งรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขได้ทันที่ ส่วนการประเมินผลระหว่างดำเนินการก็ช่วยให้วิเคราะห์ได้ว่าจะเกิดผลลัพธ์ที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่และผลนั้นสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเพียงใด จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่แท้จริง เช่น การสร้างระบบชลประทานของรัฐในพื้นที่ซึ่งเหลือแต่คนชราและเด็กที่ยอมไม่สามารถทำให้เกษตรกรมีความกระตือรือร้นจะนำน้ำไปขยายการเพาะปลูกพืชได้ตลอดทั้งปีตามเป้าหมายของโครงการที่มุ่งหวังให้มีผลผลิตและรายได้เพิ่มขึ้น โครงการชลประทานจึงอาจมีประโยชน์น้อยกว่าโครงการด้านสาธารณสุข หรือการศึกษาหรือสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น

4) ความยั่งยืนของการพัฒนา เนื่องจากการประเมินผลจะทำให้ทราบว่าคุณภาพของผลผลิตจากโครงการตรงตามที่กำหนดและเป็นที่พอใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ เช่น ความลาดเอียงของคลองส่งน้ำเหมาะสมทำให้สามารถส่งน้ำจากต้นคลองไปสู่ปลายคลองหรือไม่ เกษตรกรผู้ใช้น้ำพึงพอใจมากน้อยเพียงใด หากทำได้ดีก็จะช่วยให้เกษตรกรยินดีร่วมมือกันก่อตั้งชมรมผู้ใช้น้ำ เพื่อกำกับดูแลการจัดสรรน้ำและดูแลการบำรุงรักษาคลองส่งน้ำต่อไป เป็นต้น รวมทั้งการประเมินผลกระทบจากโครงการที่อาจเกิดผลเสียตามมา เช่น ถ้าโครงการมีการใช้ปุ๋ยเคมีและยาปราบศัตรูพืชมากเกินไป จะทำให้คุณภาพดินและน้ำเลวลงก่อให้เกิดผลเสีย คือ ผลผลิตของพืชและสัตว์ของโครงการลดลงในระยะเวลาดำเนินการ ซึ่งทำให้มีการกำหนดมาตรการเพื่อลดผลกระทบทางลบและเพิ่มผลกระทบทางบวกด้วย

5) องค์กรความรู้และกระบวนการเรียนรู้ เนื่องจากการติดตามงานต้องหาข้อมูลเพื่อรายงานผลความก้าวหน้าของงาน การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้อง และการประเมินผลก็ต้องศึกษาผลผลิตที่เกิดขึ้นของโครงการและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ย่อมทำให้เกิดองค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ในหมู่ผู้ปฏิบัติและผู้ติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นประโยชน์มากสำหรับการวางแผนในโครงการอื่นต่อไป เช่น โครงการส่งเสริมการเกษตรเดิมที่มุ่งเฉพาะพัฒนาการผลิตอย่างเดียวก็ต้องดำเนินการสนับสนุนด้านการตลาด การรวมตัวเป็นกลุ่มอาชีพหรือสหกรณ์ การพัฒนาบทบาทสตรีและอื่นๆ เพิ่มขึ้น เป็นต้น

### 5.3 วิธีการประเมิน

ในทางส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรนั้น จะมีการประเมินการพัฒนาได้หลายวิธีการ ซึ่งวิธีหนึ่งที่เป็นที่นิยมคือ การตรวจสอบและประเมินด้วยเทคนิคแบบสามเส้า (triangulation) เนื่องจากรูปแบบการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นหลัก จึงต้องอาศัยการประเมินที่เป็นลักษณะเชิงคุณภาพควบคู่กับการประเมินเชิงปริมาณ

บำเพ็ญ เขียวหวาน (2552) กล่าวว่า การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) มีการพิจารณา 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล โดยพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย โดยการเปลี่ยนผู้สังเกตหรือสัมภาษณ์ และ 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน

พงษ์ศักดิ์ อังสิทธิ์ และ สุรพล เศรษฐบุตร (2553) กล่าวถึง การพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรไว้ว่า เกษตรกรจะเกิดการพัฒนาหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นสามารถวัดได้จาก 3 ประเด็น ได้แก่ การวัดความรู้ (knowledge) การวัดทัศนคติ (attitude) และการวัดการปฏิบัติ (practice) หมายความว่า เมื่อเกษตรกรได้รับความรู้ หรือพัฒนาขีดความสามารถแล้วนั้น เกษตรกรจะต้องมีความรู้ เข้าใจในสิ่งที่ยังไม่รู้ มีทัศนคติที่ดีขึ้นต่อเรื่องนั้นๆ สิ่งใดที่ยังคิดไม่เป็นทำไม่ได้ เมื่อได้เรียนรู้แล้วนั้นก็สมารถคิดเป็นทำได้ มีทักษะหรือความชำนาญในกิจกรรมนั้นๆ ที่ได้รับการพัฒนา

ดังนั้น การประเมินขีดความสามารถในการศึกษาค้นคว้าจึงใช้รูปแบบการประเมิน KAP 3 ประเด็น ได้แก่ การวัดความรู้ (Knowledge) ทัศนคติ (Attitude) และการปฏิบัติ (Practice) ซึ่งการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงนำการประเมิน KAP มาใช้วัดขีด



ความสามารถการจัดทำแผนธุรกิจของเกษตรกรรุ่นใหม่ ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้ทำเทคนิคการประเมิน โดยใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) มาเป็นกรอบในการประเมินการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจของเกษตรกรรุ่นใหม่โดยใช้แบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ ตามการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ประกอบไปด้วย แนวคิดเกี่ยวกับเกษตรกรรุ่นใหม่ แนวคิดการเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรรุ่นใหม่ องค์ประกอบสมรรถนะของเกษตรกรรุ่นใหม่ และแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรรุ่นใหม่

### 6.1 แนวคิดเกี่ยวกับเกษตรกรรุ่นใหม่

คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบาย Smart Farmer และ Smart Officer กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2556) ได้กำหนดความหมายของเกษตรกรรุ่นใหม่ ไว้ในคู่มือแนวทางการขับเคลื่อนนโยบาย Smart Farmer และ Smart Officer ดังนี้ เกษตรกรรุ่นใหม่ (Young Smart Farmers) หมายถึง ผู้ที่มีความสนใจหรือประกอบอาชีพทางด้านเกษตร ไม่จำกัดเพศ อายุระหว่าง 17-45 ปีจบการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ขึ้นไป และเป็น Smart Farmer เนื่องจากผลจากการคัดกรองสามารถผ่านคุณสมบัติด้านรายได้ที่ไม่ต่ำกว่า 180,000 บาท/ครัวเรือน/ปี และผ่านคุณสมบัติพื้นฐานครบทั้ง 6 ข้อ โดยผ่านตัวบ่งชี้อย่างน้อย 1 ตัวในแต่ละคุณสมบัติ นอกจากนี้ให้รวมถึงคำจำกัดความของเกษตรกรรุ่นใหม่ตามคำนิยามของหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีกิจกรรมและโครงการในการสร้างส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ รวมทั้งโครงการบ่มเพาะผู้ประกอบการรุ่นใหม่ภายใต้ความร่วมมือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในโครงการนำร่องกองทุนตั้งตัวได้และเกษตรกรปราดเปรื่อง (Smart Farmer)

กรมส่งเสริมการเกษตรมีการพัฒนาเกษตรกรคลื่นลูกใหม่ เกษตรกรรุ่นใหม่มาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2551 จนถึงปี 2558 เกษตรกรรุ่นใหม่ (Young Smart Farmer) เป็น 1 ใน 10 สาขาหลักที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนด เพื่อพัฒนาเกษตรกรในพื้นที่ให้เป็น Smart Farmer พัฒนาให้เป็นต้นแบบและสามารถสืบทอดอาชีพการเกษตรต่อไป ซึ่งจะมีการคัดกรองตามคุณสมบัติพื้นฐาน 6 ข้อ ประกอบด้วย 1) มีความรู้ในเรื่องที่ทำอยู่ 2) มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ 3) มีการบริหารจัดการผลผลิตและการตลาด 4) มีความตระหนักถึงคุณภาพสินค้าและความปลอดภัยของผู้บริโภค 5) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม/สังคม และ 6) มีความภาคภูมิใจในความเป็นเกษตรกร (คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบาย Smart Farmer และ Smart Officer กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2556)

ทั้งนี้ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ให้เป็น Young Smart Farmer ปี 2559 ระดับจังหวัด ไว้ดังนี้

- 1) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ระยะที่ 1 มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้
  - เป็นการปรับกระบวนการทัศน์ ปรับแนวคิด สร้างแรงจูงใจ
  - จัดทำแผนที่กิจกรรม (แผนการผลิต/การตลาด) เพื่อค้นหาความต้องการด้านวิชาการและเทคโนโลยีของเกษตรกรรุ่นใหม่ โดยใช้แบบประเมินคุณสมบัติของ Young Smart Farmer ร่วมด้วย
  - เชื่อมโยงเครือข่ายเกษตรกรรุ่นใหม่
  - จัดทำช่องทางการเรียนรู้และการติดต่อสื่อสาร
- 2) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ระยะที่ 2 และ 3 โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับเกษตรกรรุ่นใหม่ เพื่อรายงานการเรียนรู้ และประสานงานเชื่อมโยงแหล่งความรู้ที่เหมาะสม
- 3) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ระยะที่ 4 มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้
  - จัดเวทีนำเสนอผลงานจากการเรียนรู้ของเกษตรกรรุ่นใหม่
  - เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเชื่อมโยงเครือข่าย
  - ให้เกษตรกรรุ่นใหม่วางแผนอนาคต สรุปและประเมินผลการเรียนรู้
  - ประเมินคุณสมบัติของ Young Smart Farmer

โดยกำหนด Output คือ เกษตรกรรุ่นใหม่ได้รับการพัฒนาเป็น Young Smart Farmer และเกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายเกษตรกรรุ่นใหม่ (Young Smart Farmer) ในทุกระดับและ Outcome คือ Young Smart Farmer เป็นผู้นำทางการเกษตรสมัยใหม่มีความภาคภูมิใจ พึ่งพาตนเองได้และเป็นพี่เลี้ยงแก่เพื่อนเกษตรกร

## 6.2 แนวคิดการเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรรุ่นใหม่

เกษตรกรรุ่นใหม่อาจกล่าวได้ว่าส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพทางการเกษตร และมีจิตอาสาที่จะถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ให้กับเกษตรกรรายอื่นๆ ให้สามารถประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพเช่นเดียวกับตนเอง ดังนั้น การเสริมสร้างสมรรถนะของเกษตรกรรุ่นใหม่จึงไม่มีเป้าหมายการพัฒนาตามกรอบโครงสร้างหน่วยงาน หรือองค์กร เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมภาครัฐหรือนักส่งเสริมภาคเอกชน ในทางกลับกัน การเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรรุ่นใหม่จะมีแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่ตัวนักส่งเสริมฯ ให้มีสมรรถนะด้านความรู้ความสามารถในประกอบอาชีพทางการเกษตรให้ตนเองประสบความสำเร็จจนสามารถนำความรู้ความสามารถไปถ่ายทอดให้แก่เกษตรกรอื่นๆ ในฐานะนักส่งเสริมภาคประชาชนได้

ในการเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรรุ่นใหม่ให้มีสมรรถนะในประกอบอาชีพทางการเกษตรนั้นหมายถึง การเสริมสร้างศักยภาพที่มีวิธีการเรียนรู้จากการประกอบอาชีพจริง หรือการลงมือปฏิบัติจริง ดังนั้น แนวคิดการเสริมสร้างศักยภาพจึงมีแนวคิดจากการสอดแทรกในกิจกรรมต่างๆ จากการประกอบอาชีพทางการเกษตร เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองจากการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง หรือที่เรียกว่า การเรียนรู้จากกระบวนการทำงาน (working-based learning)

Kramer and Usher (2011) ได้อธิบายถึงแนวคิดการเรียนรู้จากกระบวนการทำงาน (working-based learning) ว่าเป็นการผสมกลมกลืนกันระหว่างประสบการณ์ทำงานทางวิชาชีพ นอกห้องเรียนกับการเรียนในห้องเรียน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการศึกษาวิจัยการฝึกงาน สหกิจศึกษา การทำงานเพื่อสังคม การทำงานในสถานประกอบการ หรือการฝึกประสบการณ์วิชาชีพก็ได้

ซึ่งสถานการณ์การเสริมสร้างศักยภาพที่รวมเอาการเรียนรู้ในเชิงวิชาการ (academic) กับวิชาชีพ (professional) เข้าด้วยกันภายใต้สภาพแวดล้อมของการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้

อาจกล่าวสรุปได้ว่า แนวคิดการเสริมสร้างศักยภาพของนักส่งเสริมภาคประชาชน จึงอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาตัวนักส่งเสริมเองให้สามารถประกอบอาชีพทางการเกษตรได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยอาศัยวิธีการเรียนรู้จากการประกอบอาชีพจริง หรือการลงมือปฏิบัติจริง หรือที่เรียกว่า การเรียนรู้จากกระบวนการทำงาน (working-based learning)

### 6.3 องค์ประกอบสมรรถนะของเกษตรกรรุ่นใหม่

สมรรถนะของเกษตรกรรุ่นใหม่จะต้องครบทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่นเดียวกับการเสริมสร้างสมรรถนะของนักส่งเสริมภาคอื่นๆ แต่วัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างจะเน้นหนักไปที่การพัฒนาตนเองให้อยู่รอดในการประกอบอาชีพทางการเกษตรให้ประสบผลสำเร็จ และนำพาเกษตรกรรายอื่นๆ ให้ทำการเกษตรให้ประสบผลสำเร็จ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่เกษตรกรแต่ละรายมุ่งหวังไว้ ดังนั้น องค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นของเกษตรกรรุ่นใหม่จึงประกอบไปด้วยรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

1) ด้านความรู้ความสามารถ เกษตรกรรุ่นใหม่ควรมีความรู้ความสามารถที่สำคัญ คือ ความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพทางการเกษตร ทั้งในเรื่องของเทคโนโลยีการผลิตทางการเกษตรต่างๆ ให้สามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างชาญฉลาด ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อมและมีต้นทุนการผลิตต่ำ รวมถึงความรู้ความสามารถในการตลาดและการขายสินค้าให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด เพื่อให้ตนเองมีรายได้ สามารถประกอบอาชีพทางการเกษตรได้อย่างยั่งยืน มีเกียรติศักดิ์ศรีในการเป็นเกษตรกร และที่สำคัญที่สุดคือการมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะถ่ายทอดความรู้ให้เกษตรกรอื่นๆ ให้สามารถปฏิบัติตามได้

2) ด้านทักษะ เกษตรกรรุ่นใหม่ควรมีทักษะในการทำการเกษตร อาทิเช่น การเพาะปลูก การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ทางการเกษตร และอื่นๆ ให้เกิดความเชี่ยวชาญ สามารถใช้ทักษะของตนเองในการผลิตสินค้าเกษตรได้อย่างมีคุณภาพ รวมถึงทักษะในการเป็นผู้ประกอบการเนื่องจากอาชีพเกษตรกรถือได้ว่าเป็นอาชีพที่เป็นเจ้าของกิจการของตนเอง จึงมีความจำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้ประกอบการทั้งในเรื่องของทักษะการขาย การเจรจาต่อรองสินค้า และอื่นๆ นอกจากนี้ นักส่งเสริมภาคประชาชนควรมีทักษะการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการถ่ายทอดวิทยาการความรู้ให้กับเกษตรกรอื่นๆ

3) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เกษตรกรรุ่นใหม่ควรมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญคือ การมี “จิตอาสา” ในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ตนเองสั่งสมมาให้กับเกษตรกรอื่นๆ เนื่องจากการทำงานของนักส่งเสริมภาคประชาชนส่วนใหญ่จะทำได้เพื่อความต้องการให้เกษตรกรรายอื่นๆ มีความเป็นอยู่ที่ดีดังที่ตนเองประสบความสำเร็จ จึงไม่ได้หวังถึงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน คุณลักษณะส่วนบุคคลในการมีจิตอาสาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

### 6.4 แนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรรุ่นใหม่

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าแนวคิดการเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรรุ่นใหม่จะอาศัยการเรียนรู้จากกระบวนการทำงาน ดังนั้น แนวทางการเสริมสร้างศักยภาพเกษตรกรรุ่นใหม่จึงมีแนวทางที่เกิดจากการเรียนรู้จากกระบวนการทำงาน (working-based learning) เป็นหลัก

เลิศชัย สุธรรมานนท์ และกীরติกร บุญส่ง (2559) ได้อธิบายองค์ประกอบของการเรียนรู้จากกระบวนการทำงาน ซึ่งมี 3 รูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้งานจากการสอนงาน (Work Based Teaching: WBT) การเรียนรู้งานจากการลงมือปฏิบัติงานจริง (Work Based Learning: WBL) และการเรียนรู้งานจากการวิจัย (Work Based Researching: WBR) มีรายละเอียดดังนี้

1) การเรียนรู้งานจากการสอนงาน (Work Based Teaching: WBT) เป็นการเรียนรู้งานหรือการเสริมสร้างศักยภาพโดยเน้นการเรียนการสอนภาคทฤษฎี หลักการทั่วไป ซึ่งหากนำมาประยุกต์ใช้กับการเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรรุ่นใหม่อาจกล่าวได้ว่า แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะอาจเกิดขึ้นจากการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาการทางด้านการเกษตร รวมถึงวิชาการทางด้านส่งเสริมการเกษตร เช่น เทคนิคการถ่ายทอดความรู้ การจัดการความรู้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หากวิเคราะห์ถึงสภาพความเป็นจริงของเกษตรกรรุ่นใหม่ส่วนใหญ่จะพบว่ากลุ่มคนเหล่านี้เป็นกลุ่มคนที่เป็นเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในส่วนนี้อาจไม่จำเป็นมากนักหากเปรียบเทียบกับ การเรียนรู้งานจากการลงมือปฏิบัติงานจริง

2) การเรียนรู้งานจากการลงมือปฏิบัติงานจริง (Work Based Learning : WBL) เป็นการเรียนรู้งาน หรือการเสริมสร้างศักยภาพจากการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติงานจริงอย่างมีแบบแผนรองรับ กล่าวคือ การจัดวางโปรแกรมการเรียนรู้ การมีผู้จัดการเรียนรู้ รวมถึงมีระบบการติดตามประเมินอย่างเป็นระบบ การจัดการเรียนการสอนหรือการเสริมสร้างศักยภาพจะมีการสลับกันระหว่างการเรียนรู้ในห้องเรียนกับการฝึกปฏิบัติงานในสถานที่จริง นอกจากนี้ การจัดการเรียนรู้จะออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนรู้ เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างทฤษฎีกับภาคปฏิบัติอย่างแท้จริง

แนวทางการเสริมสร้างศักยภาพโดยการลงมือปฏิบัติงานจริงนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับเกษตรกรรุ่นใหม่ได้จากการพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ให้มีสมรรถนะในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่นของตนเอง อาทิเช่น การจัดตั้งศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล (ศบกด.) ศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.) หรือศูนย์บ่มเพาะ (ศบพ.) ซึ่งจะมีเกษตรกรต้นแบบที่แสดงบทบาท หน้าที่ในการเป็นนักส่งเสริมภาคประชาชนที่จะลงมือปฏิบัติงานจริงในการพัฒนาชุมชนด้วยตนเอง จนกล่าวได้ว่านักส่งเสริมเหล่านี้จะได้รับการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง เช่น ทักษะการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสถานการณ์ของชุมชน ทักษะการจัดทำแผนการพัฒนาชุมชน ทักษะในการเป็นผู้ประสานงานระหว่างเกษตรกรในชุมชนกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร รวมถึงทักษะการถ่ายทอดความรู้แก่เกษตรกรรายอื่นๆ เป็นต้น

3) การเรียนรู้งานจากการวิจัย (Work Based Researching: WBR) เป็นการเสริมสร้างศักยภาพจากกระบวนการวิจัย โดยใช้การวิจัยเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างมีระบบ แบบแผน ซึ่งหากนำมาประยุกต์ใช้กับการเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรรุ่นใหม่อาจเห็นได้จากการเรียนรู้การพัฒนาชุมชนจากการวิจัยชุมชน ซึ่งเป็นการวิจัยที่ประชาชนและเกษตรกรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนในงานวิจัย ที่จะส่งผลให้เกิดสมรรถนะของนักส่งเสริมภาคประชาชนในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนการแก้ไขปัญหาตามระเบียบวิธีวิจัย



**สรุป** จะเห็นได้ว่าแนวคิดและแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรรุ่นใหม่จะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในการทำงาน ซึ่งมีแนวทางที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ การเรียนรู้จาก การสอนงาน การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจริง และการเรียนรู้จากการวิจัย ซึ่งการเสริมสร้างศักยภาพมีความสำคัญต่อนักส่งเสริมภาคประชาชนเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลของการเสริมสร้างศักยภาพจะต้องเกิดผลลัพธ์ให้นักส่งเสริมสามารถประกอบอาชีพทางการเกษตรได้อย่างประสบความสำเร็จ และสามารถส่งเสริมนำพาให้เกษตรกรรายอื่นๆ ประสบความสำเร็จเช่นกัน

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถการจัดทำแผนธุรกิจของเกษตรกรรุ่นใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ สรุปได้ดังนี้

### 7.1 สภาพพื้นฐานส่วนบุคคล สังคม เศรษฐกิจ

นลทวรรณ มากหลาย (2557) ศึกษาแนวทางการพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ในจังหวัดระยอง พบว่า เกษตรกรรุ่นใหม่สองในสามเป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 36.93 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานเกษตรเฉลี่ย 1.9 ปี ครั้งหนึ่งเป็นอาสาสมัครและผู้นำชุมชน ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกกลุ่ม/องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรได้รับข้อมูลข่าวสารด้านการเกษตรจากเจ้าหน้าที่รัฐ ปราชญ์ชาวบ้าน/เกษตรกรปราชญ์และอาสาสมัครเกษตร พื้นที่ถือครองเฉลี่ย 36.32 ไร่ ส่วนใหญ่ที่ดินเป็นของตนเอง กิจกรรมการเกษตร ส่วนใหญ่ปลูกไม้ผล (ทุเรียน เงาะ) มีแรงงานเฉลี่ย 3.63 คน ส่วนใหญ่เป็นแรงงานจ้าง เกษตรกรรุ่นใหม่มีรายได้ภาคเกษตรเฉลี่ย 528,166.67 บาทต่อปี รายจ่ายภาคการเกษตรเฉลี่ย 482,000 บาทต่อปี ใช้สินเชื่อของตนเองมีหนี้สินรวมเฉลี่ย 615,000 บาทต่อปี

พชรพลย์ เอี่ยมอาภรณ์ (2557) ศึกษาแนวทางการพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ในพื้นที่รับผิดชอบของสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตที่ 6 จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า เกษตรกรรุ่นใหม่ที่ให้ข้อมูลมากกว่าครึ่งเป็นเพศชาย อายุอยู่ระหว่าง 31-35 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.) ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำการเกษตร ประสบการณ์ในอาชีพการเกษตร 5-8 ปี

พลสรานู สราญรมย์ และคณะ (2559) ศึกษาการเสริมสร้างขีดความสามารถและเครือข่ายการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ภาคเกษตรกรรุ่นใหม่ (Young Smart A-SMEs) พบว่า สภาพพื้นฐานส่วนบุคคล สังคม เศรษฐกิจของผู้ประกอบการ SMEs ภาคเกษตรกรรุ่นใหม่ส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จนถึงระดับปริญญาตรีและโท เข้าใจในหลักการและแนวทางพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน เข้าใจในกระบวนการกลุ่ม/การผลิตสินค้าให้ได้การรับรองมาตรฐาน มีรายได้ที่ต่อเนื่องยั่งยืน/มีทรัพย์สินเป็นของตัวเอง เช่น ที่ดิน อุปกรณ์การเกษตร และต้องการความรู้เรื่องการดำเนินงานกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนตาม พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ปี 2548

## 7.2 การเรียนรู้ของเกษตรกรรุ่นใหม่

กิริติยา สวัสดิภาพ, อรนต์ดา ชินศรี, และอภิญญา หิรัญวงษ์. (2554) ศึกษาการรับข้อมูลข่าวสารด้านการเกษตรของเกษตรกรรุ่นใหม่ พบว่า เกษตรกรรุ่นใหม่ส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลข่าวสารทางการเกษตร จากสื่อบุคคลมากที่สุด ได้แก่ วิทยากรจากการอบรม สัมมนา คุยงาน และสื่อบุคคลอื่นๆ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ บุคคลในครอบครัว ปรากฏ์เกษตร เพื่อนบ้าน เกษตรตำบล เกษตรอำเภอ ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน ญาติ นอกจากนี้ได้รับข่าวสารจากสื่ออื่นๆ คือ สื่อโทรทัศน์ คู่มือ หนังสือ และอินเทอร์เน็ต วิทยุ สิ่งพิมพ์ แผ่นพับต่างๆ หนังสือพิมพ์ วิทยุชุมชน นิทรรศการ วารสาร วีดิทัศน์ และหอกระจายข่าว เรียงตามลำดับมากไปหาน้อย โดยการเปิดรับข้อมูลข่าวสารทางการเกษตรจากสื่อต่างๆ ทำให้เกษตรกรรุ่นใหม่มีความรู้ และสามารถนำความรู้มาพัฒนาการเกษตรในพื้นที่ที่ได้รับจาก ส.ป.ก. เพื่อให้พึ่งพาตนเองได้ในระดับมาก

นลทวรรณ มากหลาย (2557) พบว่า ปัจจัยเอื้อที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของเกษตรกรรุ่นใหม่ ได้แก่ วิทยากร ผู้รู้/ต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ กิจกรรมในการเรียนรู้แต่ละครั้งและเนื้อหาหลักสูตร

พชรวัลย์ เอี่ยมอาภรณ์ (2557) พบว่า การเรียนรู้ด้านการเกษตรจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ พบว่า มีการเรียนรู้จากการศึกษาดูงานมากที่สุด

พลสรายุ สราญรมย์ และคณะ (2559) พบว่า การเรียนรู้ที่ดีของเกษตรกรรุ่นใหม่จะต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของตัวเกษตรกรเอง ซึ่งเกษตรกรรุ่นใหม่จะเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ทั้งในส่วนของวิทยากร สถานที่ งบประมาณ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

## 7.3 การพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรรุ่นใหม่

Omer, Mahmoud Hassan (1987) ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเกษตรกรรุ่นใหม่ในรัฐไอโอวา พบว่า ประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการเข้าร่วมเป็นเกษตรกรรุ่นใหม่คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจการเกษตร ที่มีเนื้อหาเน้นในเรื่องที่เกี่ยวกับการตลาด การเงิน และการจัดการการผลิต โดยต้องการให้ใช้วิธีการส่งเสริมด้วยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนเกษตรกร หนังสือพิมพ์ และการจัดอบรม

พลสรายุ สราญรมย์ และคณะ (2559) พบว่า การพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรรุ่นใหม่ได้ถูกออกแบบจากความต้องการของตัวเกษตรกรเอง โดยมีการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระดับประเทศ 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาบรรจุภัณฑ์และการออกแบบต้นแบบฉลากสินค้าเกษตร และหลักสูตรการผลิตสื่อเพื่อการสื่อสารกับผู้บริโภคและการตลาดออนไลน์ และการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระดับเครือข่ายของกลุ่มจังหวัดตามความต้องการของสมาชิก ทั้งนี้ ผลการประเมินรูปแบบเสริมสร้างขีดความสามารถและเครือข่ายฯ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละหลักสูตรความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการอบรมระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.19) มีความรู้ก่อนอบรมระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย=2.52) หลังอบรมระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.43) และเป็นประโยชน์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.16)

#### 7.4 การบริหารเครือข่ายของเกษตรกรรุ่นใหม่

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ, บำเพ็ญ เขียวหวาน, สินีช ทรัพย์เมือง แสนเสริม, และ จำรงค์ จุลเอียด (2559) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาเครือข่ายผู้ประกอบการ SMEs เกษตรรุ่นใหม่ พบว่า การบริหารจัดการเครือข่าย มีประเด็นรายละเอียด คือ มีการประชุมสัญจรระดับเขต ทุก 2 เดือน และบางจังหวัดมีการประชุมภายในจังหวัด มีแผนที่จะเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของเกษตรกรรุ่นใหม่อย่างสม่ำเสมอ มีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ก่อตั้งมาแล้วเกือบทุกจังหวัดในเขต แต่มีบางส่วนยังไม่มีการเชื่อมโยงกัน และมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและสะดวก เช่น สื่อสารโดยใช้โทรศัพท์ เฟสบุ๊ก ไลน์ เป็นต้น ส่วนการเชื่อมโยงเครือข่าย พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ภาคเกษตรรุ่นใหม่มีการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงเครือข่าย และภาคีหนุนเสริม บางเขตมีการเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายในจังหวัดและเครือข่ายระดับเขต แต่บางเขตยังมีการรวมเครือข่ายระดับจังหวัดน้อย และสมาชิกมีการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายเล็กๆ ซึ่งยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด โดยมีการเชื่อมโยงเครือข่ายระดับต่างๆ ทั้งนี้ ประเด็นการเชื่อมโยง การบริหารเครือข่าย มีการเชื่อมโยงในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และพัฒนาสมาชิกผู้นำ ด้านการจัดการทรัพยากรการผลิต ด้านการพัฒนาการผลิต ด้านการแปรรูปเพิ่มมูลค่า ด้านมาตรฐานสินค้า ด้านการตลาดและการกระจายผลผลิต ผลิตภัณฑ์ ด้านการบริหารจัดการ กลุ่ม/เครือข่าย ด้านการประสานงาน และการสื่อสาร

