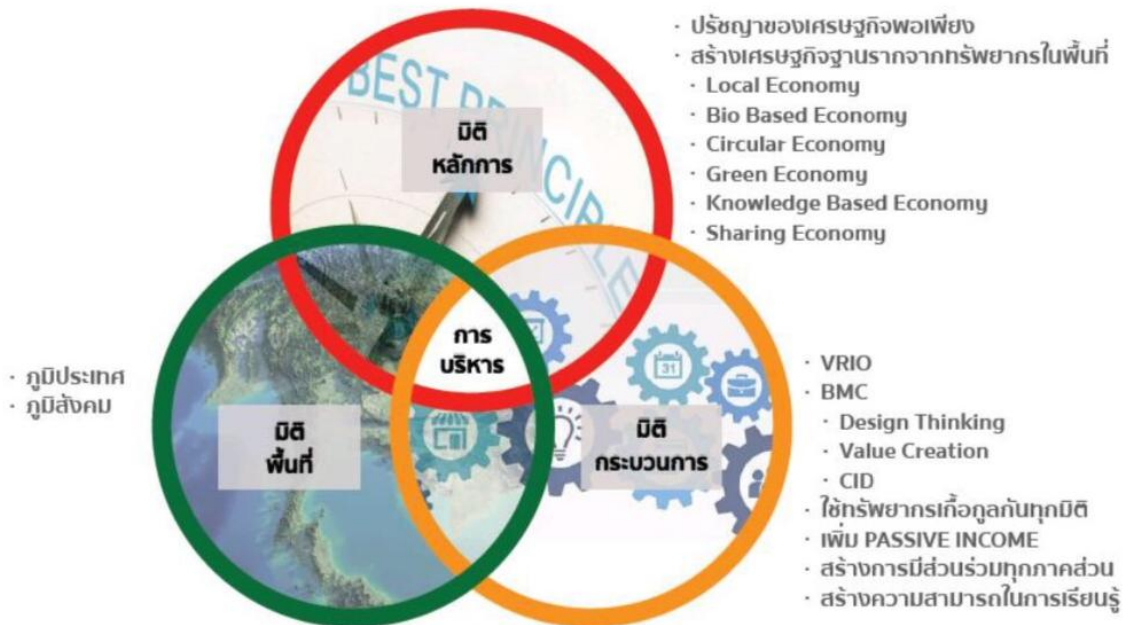


คู่มือการปฏิบัติงาน

โครงการพัฒนาเกษตรกรรมยั่งยืน กิจกรรมส่งเสริมเกษตรทฤษฎีใหม่ ด้านปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ.2565

โมเดลการพัฒนาด้านการเกษตรสำหรับเกษตรกรรายย่อย



กองงานพระราชดำริและกิจกรรมพิเศษ กรมปศุสัตว์
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คำนำ

ตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดทำโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ เพื่อส่งเสริมการใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการทำการเกษตรแก่เกษตรกร ทำให้ลดรายจ่ายและสร้างรายได้อย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อย โดยบูรณาการหน่วยงานในสังกัด สนับสนุนการดำเนินงานของเกษตรกรให้บรรลุเป้าหมายนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานโครงการมีประสิทธิภาพ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงจัดทำคู่มือปฏิบัติงานโครงการส่งเสริมเกษตรทฤษฎีใหม่ฉบับนี้ ให้เจ้าหน้าที่ใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2565

กองงานพระราชดำริและกิจกรรมพิเศษ กรมปศุสัตว์
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คู่มือปฏิบัติงาน
โครงการพัฒนาเกษตรกรรมยั่งยืน กิจกรรมส่งเสริมเกษตรทฤษฎีใหม่ ด้านปศุสัตว์
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
ส่งเสริมเกษตรทฤษฎีใหม่
แผนพัฒนาเกษตรกรรมยั่งยืน กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

หลักการและเหตุผล

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้จัดทำโครงการส่งเสริมเกษตรทฤษฎีใหม่ ส่งเสริมให้เกษตรกรรายย่อยนำแนวทางเกษตรทฤษฎีใหม่และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติในพื้นที่ของตนเองอย่างสอดคล้องตามภูมิประเทศภูมิสังคม เพื่อให้มีความมั่นคงทางอาหาร และความมั่นคงทางอาชีพ นำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดี บนความสมดุลในทุกๆ มิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นระบบเกษตรกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

กรมปศุสัตว์นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเกษตรทฤษฎีใหม่มาออกแบบโครงการและกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และเป้าหมายของเกษตรกรรายย่อย ยกระดับและพัฒนาอาชีพให้แก่เกษตรกรรายย่อยในโครงการ โดยใช้ความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม เป็นฐานการพัฒนาสินค้าและบริการเชิงสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดเป็นระบบเศรษฐกิจฐานรากที่มั่นคงและยั่งยืนของชุมชนอย่างแท้จริง โดยปราศจากการแข่งขัน ที่สามารถแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงกันจนเกิดเป็นระบบเศรษฐกิจขนาดใหญ่ในระดับอำเภอ จังหวัด ประเทศ ก่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างทั่วถึง เป็นธรรม และยั่งยืน ดำเนินการบน 3 มิติ คือ มิติพื้นที่ภูมิประเทศภูมิสังคม มิติหลักการ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหลักเศรษฐกิจฐานราก และหลัก BCG มิติกระบวนการ เลือกรูปแบบที่เป็นทรัพยากรมีคุณค่า หายาก ลอกเรียนแบบยาก อยู่ในแต่ละชุมชน นำมาจัดการใช้ประโยชน์ ทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการพัฒนาเกษตรกรรมยั่งยืน จะได้สินค้าใหม่เป็น product champion ของทุกระดับพื้นที่ และไม่ส่งผลกระทบต่อสินค้าเดิม เป็นไปตามการบริหารงานระบบราชการ 4.0 ที่ยึดเอาประชาชนเป็นศูนย์กลางการ พัฒนา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเกษตรกรและของรัฐ คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน และเพิ่มความสามารถเศรษฐกิจผ่านการสร้างกระบวนการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เกษตรทฤษฎีใหม่ เกษตรกรรมยั่งยืน และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

พื้นที่ดำเนินการ

77 จังหวัด 882 อำเภอ

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

เกษตรกรได้รับการพัฒนาศักยภาพ 36,700 ราย

แผนงาน/กิจกรรม/วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน

สร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

1. จัดเวทีการมีส่วนร่วม (เวที 3/5 ประสานแบบมีส่วนร่วม)

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้แนวทางการบรรลุเป้าหมายของเกษตรกรและของรัฐภายใต้โครงการฯ ด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และชุดความรู้ในการจัดการ VRIO Model

หลักการ

จัดเวทีส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อหาแนวทางบรรลุเป้าหมายของเกษตรกร ค้นหา ค้นหาปัญหาความต้องการที่แท้จริงของเกษตรกร ทรัพยากร ทูทางสังคม จุดแข็ง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาาร่วมกัน ในการจัดเวทีมีสาระหรือองค์ประกอบที่สำคัญที่จะต้องจัดเตรียม คือ

1. ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ต้องมีความครบถ้วน ถูกต้องและเพียงพอ ในการสนับสนุนให้เวทีดำเนินไปได้โดยราบรื่น บรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้ คือ สามารถกำหนดปัญหาสาเหตุของปัญหา เป้าหมาย และแนวทาง วิธีการบรรลุเป้าหมายได้ถูกต้อง

2. สื่อ ที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถทำให้ชุมชนเกิดมโนทัศน์ นำไปสู่การเข้าใจ สิ่งต่างๆ ได้ดีขึ้น และรวมถึง ข้อมูลที่ประมวลแล้วลงในแผนภูมิจำลองภูมิประเทศ ที่แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาได้ชัดเจน

3. ผู้นำ ที่ได้รับการพัฒนาหรือเตรียมแล้ว เช่น ผู้นำ VRIO หรือวิทยากรกระบวนการ ของหน่วยงาน ที่สามารถนำชุมชน นำเวทีขบวนการเรียนรู้ ให้ดำเนินไปได้โดยราบรื่น ซึ่งผู้นำควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ มีความต้องการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่นของตนเอง มีอิสระทางความคิด มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับเชื่อถือของกลุ่ม ชุมชน ได้ หากเป็นเจ้าหน้าที่ควรศึกษาหลักของ VRIO Model ให้แม่นยำ

4. ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาต่างๆ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูล และแนวทางในการแก้ไขปัญหาของชุมชนในระดับหนึ่ง

5. เรื่องหรือปัญหา ที่จะนำเข้าสู่ที่ประชุมควรนำประเด็นของปัญหาให้ชุมชนทราบเพื่อที่จะได้เตรียมตัวในการเข้าร่วมเวทีโดยวิธีการประชาสัมพันธ์หรือการประสานงานทำความเข้าใจในระดับหนึ่ง

6. วิธีการคิด ที่จะนำมาสู่การแก้ปัญหาในเวที ตั้งแต่การกำหนดปัญหาได้ชัดเจนถูกต้อง กำหนดสาเหตุของปัญหาที่เกี่ยวข้องได้ทั้งหมดชัดเจนและถูกต้อง กำหนดเป้าหมายหรือสภาพที่ไม่เป็นปัญหาได้ กำหนดแนวทางและวิธีการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักอริยสัจ 4 ตามหลัก VRIO Model

7. การจัดการพัฒนาและแก้ปัญหาโดยชุมชน เมื่อชุมชนสามารถคิดและตัดสินใจ คือ สามารถกำหนดปัญหาเป้าหมายรวมถึงกิจกรรม แผนงานและโครงการในการแก้ไขปัญหาได้แล้ว การจัดการเพื่อดำเนินโครงการและกิจกรรมให้ลุล่วงเพื่อ แก้ไขปัญหานั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานต่างๆ จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนสามารถบริหารจัดการจัดการกิจกรรมได้

บุคคลเป้าหมาย

- 1) เกษตรกรที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่งเสริมการทำเกษตรทฤษฎีใหม่ เกษตรกรในชุมชน
- 2) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกสังกัด
- 3) ภาคีเครือข่าย

ขั้นตอน

- เตรียมการ สนง.ปศจ./สนง.ปศอ. คัดเลือกพื้นที่ในการพัฒนา โดยคัดเลือกจากผู้นำเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาตามหลักสูตร VRIO Model เป็นหลัก ประสานงานผู้นำ กำหนดวันเวลา นัดหมายกลุ่มเป้าหมาย เครือข่ายของผู้นำเกษตรกร ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะทำงานฯ ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระดับ อำเภอ จังหวัด จนท องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น เตรียมสถานที่ ที่จะจัดเวที โดยมีเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมไม่น้อยกว่า 10 ราย (จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการบริการผ่านเวทีนี้รวมกันไม่น้อยกว่าเป้าหมายปีงบประมาณ 2565 ของสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด จัดทำรายชื่อผู้เข้าร่วมเวที เตรียมข้อมูลพื้นฐานของพื้นที่ เช่น ข้อมูลเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม จัดทำกำหนดการ เตรียมอุปกรณ์ เครื่องเสียง สื่อมอบหมายผู้รับผิดชอบ (อาจเป็นเจ้าหน้าที่ร่วมกับเกษตรกรผู้นำ) เป็นต้น

- ดำเนินการ จัดทำเวทีการมีส่วนร่วม คณะทำงานชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงาน เริ่มด้วยการแนะนำองค์ประกอบหลักเวที (เช่น กลุ่มเกษตรกร ผู้แทนหน่วยงาน) บริบทของงานเกษตรและปศุสัตว์ในจังหวัดเป็นอย่างไร ปัญหาอุปสรรคของเกษตรกร (ภาพรวมจังหวัด) ผู้นำกลุ่ม/ชุมชนแนะนำตัว แนะนำสมาชิกกิจกรรมที่ทำของตนเอง หลังจากผ่านการอบรม VRIO มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นบ้าง ผลสำเร็จที่เห็นแล้วเป็นอย่างไร มีการขยายผลสู่ชุมชนอย่างไร สภาพชุมชนที่อยู่เป็นอย่างไร เช่น จำนวนครัวเรือน อาชีพชุมชน กลุ่มอาชีพ อาหารพอกินหรือไม่ อาชีพอะไรบ้าง รายได้เป็นอย่างไร ปัญหาชุมชน ปัญหาของเกษตรกร ความต้องการ ความคาดหวังที่จะได้จากเวทีการมีส่วนร่วมในวันนี้ วิทยากรกระบวนการ หรือผู้นำ ชวนเวทีคิดทำ ความเข้าใจหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เกษตรทฤษฎีใหม่ พร้อมการให้ความรู้ตามหลัก VRIO Model และร่วมกันกำหนดแผนงานโครงการ เพื่อบรรลุเป้าหมายมีอาชีพ ผลที่ได้จากเวที ได้แผนงาน/โครงการพัฒนาอาชีพชุมชน
- พัฒนาผู้นำ จากการทำให้เวทีการมีส่วนร่วม ผู้นำรายเดิมจะได้รับการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้น และส่งเสริมให้มีผู้นำตามธรรมชาติทำหน้าที่เป็นผู้นำแต่ละกิจกรรมของกลุ่มชุมชน บันทึกรายชื่อและระบุกิจกรรมที่ผู้นำเป็นหัวหน้าทีมลงในแบบฟอร์ม
- พัฒนาเจ้าหน้าที่ จากการทำให้เวทีการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมเวที จะได้รับการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อให้การทำงานสอดคล้องตามโมเดลธุรกิจของชุมชน และช่วยให้กลุ่มและชุมชนประสบความสำเร็จในอาชีพ บันทึกรายชื่อเจ้าหน้าที่เข้าร่วมกิจกรรมลงในแบบฟอร์ม ระบุชื่อพี่เลี้ยงของกลุ่มและช่องทางการติดต่อ
- จัดแฟ้มทำบันทึกข้อมูลต่างๆ ของกลุ่มและชุมชน เช่น ข้อมูลสมาชิก ข้อมูลรายได้ ข้อมูลอาชีพ ข้อมูลผลผลิตทางการเกษตร สินค้าและบริการอื่นๆ ของสมาชิกและชุมชน ข้อมูลการทำกิจกรรมต่างๆ บันทึกการประชุม ข้อมูลพื้นฐานชุมชน แผนชุมชน เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป
- การประเมินผล ให้ประเมินความรู้ก่อน/หลังจัดเวที เช่น วัดความรู้ความเข้าใจของกลุ่มเป้าหมาย ประเมินความพึงพอใจ ผ่าน Google form
- การรายงานผลการดำเนินงาน 1) รายงานการฝึกอบรมในระบบ e- Operation ของแต่ละโครงการ 2) รายงานสรุปผลการฝึกอบรมต่อหัวหน้าส่วนราชการ (อธิบดีกรมปศุสัตว์) ภายใน 30 วัน เมื่อฝึกอบรมแล้วเสร็จ

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติใหม่ หรือ ลักษณะเฉพาะที่แตกต่างออกไป ซึ่งมีส่วนเพิ่มเติม หรือ สามารถสร้างประโยชน์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภคได้ ต้องอาศัยการเข้าถึงความต้องการหรือความพึงพอใจของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อผลิตภัณฑ์อย่างแท้จริง การค้นหาความต้องการของผู้บริโภคจึงเป็นสิ่งจำเป็น ต้องหาลาดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ มีคู่แข่งในตลาดน้อย มีความต้องการสูง อาศัยข้อคำถามต่างๆ เช่น ลูกค้าคือใคร จะทำอะไรให้ลูกค้าได้บ้าง ลูกค้าจะเข้าถึงผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร จะทำเงินจากผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร จะออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร และจะวัดผลได้อย่างไร เป็นต้น การตั้งคำถามช่วยให้มีแนวทางในการดำเนินงานที่ถูกต้องไม่ออกนอกเป้าหมาย

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมอาชีพและสร้างรายได้แก่เกษตรกร กลุ่ม และชุมชน สร้างสินค้าและบริการจากทรัพยากรที่เป็น VRIO

บุคคลเป้าหมาย

เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และชุมชน ที่ผ่านการจัดทำเวทีการมีส่วนร่วมแล้ว

ขั้นตอน

เตรียมการ หลังจากจัดเวทีการมีส่วนร่วม จะได้แผนงานโครงการพัฒนาอาชีพสร้างรายได้ โดยเลือกทรัพยากรที่เป็น VRIO หากความต้องการของลูกค้าของเกษตรกร ตามหลักการค้นหาตลาด 24 ขั้นตอน (รายละเอียดตามเอกสารภาคผนวก) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำปฏิทินการดำเนินงาน เตรียมความพร้อมบุคคล ทีม เตรียมอุปกรณ์ วิทยากร เป็นต้น

ดำเนินการ เพื่อค้นพบลูกค้า และค้นพบสินค้าและบริการที่เป็น VRIO ของกลุ่มชุมชน อาจหลายผลิตภัณฑ์ที่สนองความต้องการลูกค้าได้ ทั้ง พืช สัตว์ ประมง บริการ ใน ecosystem หนึ่งของเกษตรกร กลุ่ม และชุมชน ที่ทำเกษตรทฤษฎีใหม่ ซึ่งจะมีความชัดเจนเมื่อระบุโมเดลธุรกิจด้วยตาราง 9 ช่อง (Business Model Canvas : BMC) ของแต่ละสินค้าและบริการ แล้วดำเนินการพัฒนาการผลิตตามแผน โดยกำหนดให้มีเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์เป็นที่เลี้ยงติดตามให้คำแนะนำเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ หน่วยงานในระดับจังหวัดควรบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลัก VRIO Model เช่น สินค้าและบริการที่จะทำการพัฒนาควรเป็นผลผลิตทางการเกษตรที่เกิดจากพื้นที่ ชนิดสินค้าไม่ควรซ้ำกัน เพื่อให้สินค้าและบริการของเกษตรกรสามารถแลกเปลี่ยนแบ่งปันกันได้ หรือหาเป็น VRIO ของอำเภอ จังหวัด ก็ต้องมีแผนการจัดการ จำหน่ายไว้ล่วงหน้า เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน เช่น จัดให้มีกิจกรรมเวทีการแสดงผลและจำหน่ายสินค้าในโครงการในระดับต่างๆ ขึ้น

-ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรกลุ่มและชุมชน รายงานตามแบบฟอร์ม

3. ระบบนิเวศสินค้าและบริการ (Ecosystem Goods and Service)

วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างระบบนิเวศสินค้าและบริการของเกษตรกร กลุ่ม และชุมชน ให้มีประสิทธิภาพ ท้นการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยี

หลักการ

การดำเนินงานที่ผ่านมาแม้รัฐจะเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการด้านเกษตรของเกษตรกร กลุ่ม และชุมชน อย่างต่อเนื่อง แต่ละเลยการมองภาพรวมระบบนิเวศทางธุรกิจ ทำให้สินค้าเกษตรขาดการปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงทางสังคม สภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาผิดพลาด ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ภาคเกษตรอ่อนแอไม่สามารถช่วยให้เกษตรกรสร้างรายได้จากการทำการเกษตรได้เพียงพอ

การจัดระบบนิเวศสินค้าเกษตรและบริการ เป็นเรื่องของการเชื่อมโยงกันของห่วงโซ่ทางคุณค่า (Value Chain) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน เพื่อร่วมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ ห่วงโซ่คุณค่านั้นเริ่มต้นตั้งแต่การจัดการวัตถุดิบ การขนส่ง กระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย จัดส่งสินค้า การบริการหลังการขาย รวมไปถึงการจัดระบบนิเวศสิ่งต่างๆ ในระบบมีความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เช่นการรวมกลุ่มของธุรกิจ หน่วยงาน องค์กร บุคคล และสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรม การพึ่งพาอาศัยกันในกลุ่ม ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีการเชื่อมโยงกันของห่วงโซ่คุณค่าของแต่ละกลุ่มธุรกิจ (Supply Chain) เพื่อร่วมมือ ช่วยเหลือ เกื้อหนุน การเสนอและออกกฎเกณฑ์ ส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันมากขึ้น การสร้างเครือข่ายของ ผู้ซื้อ ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้ผลิตและผู้ให้บริการต่างๆ การสร้างสิ่งแวดล้อมเชิงสังคมเศรษฐกิจ รวมทั้งกรอบการทำงานในด้านสถาบัน องค์กร และกฎระเบียบ ข้อตกลงต่างๆ ให้เกื้อหนุนและสอดคล้องกับบริบทในการดำเนินธุรกิจแต่ละหน่วยในระบบธุรกิจหนึ่งๆ มีรูปแบบจำลองที่คล้ายคลึงระบบนิเวศทางธรรมชาติ องค์ประกอบของระบบนิเวศทางธุรกิจที่ดี มักประกอบด้วย ความหลากหลายที่เกื้อหนุนกัน ความซับซ้อนที่ช่วยให้การขาดองค์ประกอบหนึ่ง ไม่ทำให้ส่วนที่เหลือมีปัญหา ความอุดมสมบูรณ์ทางทรัพยากรที่เกื้อหนุนระบบนิเวศนั้น ๆ และการแข่งขันที่ช่วยพัฒนาธุรกิจ ทั้งนี้ระบบธุรกิจที่อยู่รอดจะต้องเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สังคม ได้

ทันต่อเวลาและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ใช่เพียงแค่เพิ่มประสิทธิภาพให้สินค้าและบริการซึ่งอาจจะไม่เพียงพอ ระบบนิเวศที่แข็งแกร่งสร้างประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วม การสร้างมูลค่าที่เชื่อมต่อกันเป็นทอดๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่ต่อลูกค้า

การจัดระบบนิเวศของสินค้าและบริการภาคการเกษตร เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ รัฐบาลกำหนดเป็นนโยบายในการดูแลเกษตรกรรายย่อย เพื่อเป็นช่องทางเพิ่มรายได้จากเดิมหลายเท่า ในพื้นที่ทรัพยากร ทุน แรงงานเดิม การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพในท้องถิ่น ช่วยสร้างความหลากหลายของสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน ช่วยลดการแข่งขัน ลดปัญหาสินค้าเกษตรล้นตลาด ราคาตกต่ำ เป็นช่องทางสร้างรายได้ใหม่ๆ ให้เกษตรกรและประเทศได้ โดยต้องเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างภาคเกษตรกรและฝ่ายรัฐอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการดำเนินงาน

เมื่อกำหนดแผนงานโครงการในข้อ 2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเริ่มดำเนินการพัฒนาแล้ว จะเห็นได้ว่าแต่ละชุมชนมีสินค้าและบริการหลายๆ ชนิด ที่ต้องจัดการเหมือนและแตกต่างกัน การจัดระบบนิเวศของสินค้าและบริการให้กับชุมชนเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วย โดยมีแนวทางการดำเนินงาน 4 ระดับ ตามศักยภาพของชุมชน ดังนี้

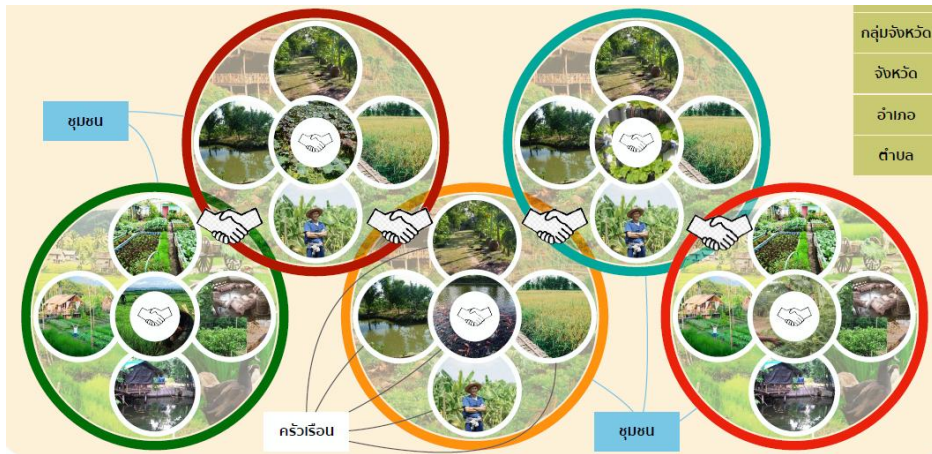
ระบบนิเวศระดับชุมชน เป็นการจัดแลกเปลี่ยน แบ่งปัน สินค้าและบริการระหว่างครัวเรือนที่มีความแตกต่างกันภายในชุมชน เกิดการผลิตตามความถนัด ในแต่ละครัวเรือนไม่ต้องผลิตสิ่งที่บริโภคทุกอย่างสามารถนำของที่ตนเองผลิตได้ดีไปแลกเปลี่ยนกับครัวเรือนอื่น มีเวลา มีพื้นที่ มีทุนเหลือสำหรับไปทำกิจกรรมอาชีพที่สร้างรายได้หลักได้มากขึ้น

ระบบนิเวศระดับจตุรรวมสินค้าและบริการ (VRIO Product and Service Local Point Center) ในแต่ละชุมชน ตำบล อำเภอ จังหวัด ภาค จะมีผลผลิตที่เป็น VRIO ของชุมชน สามารถผลิตได้ดีมีปริมาณมาก และมีความแตกต่างกันกับชุมชนอื่น สามารถแลกเปลี่ยน แบ่งปัน จำหน่ายระหว่างชุมชนได้ ส่วนสินค้า VRIO ที่เหมือน หลายชุมชน ในแต่ละอำเภอ ภายในจังหวัด จะเป็นผลิตภัณฑ์ของอำเภอที่แลกเปลี่ยน จำหน่ายระหว่างอำเภอ และผลผลิต VRIO ที่เหมือนกันระดับจังหวัดแลกเปลี่ยน จำหน่าย ระหว่างจังหวัดและภาค ประเทศ ต่อไป

ระบบนิเวศระดับเครือข่ายออนไลน์ ตามรายชนิดสินค้าและบริการที่มีมาตรฐานเดียวกัน บนชุมชนออนไลน์ของผู้นำ VRIO ทั่วประเทศ บางชนิดสินค้า มีการผลิตเหมือนกัน เช่น ไข่ไก่อินทรีย์ มีผู้ผลิตหลายรายกระจายอยู่ทั่วประเทศ หากมีผู้ส่งสินค้าอยู่ต่างพื้นที่ ห่างไกล สามารถให้เครือข่ายที่อยู่ใกล้ที่สุดเป็นผู้ส่งให้ลูกค้าได้ จะช่วยลดต้นทุนและเวลาในการขนส่ง เป็นการบริหารจัดการโดยเกษตรกรเครือข่าย โดยการส่งเสริมของเจ้าหน้าที่พี่เลี้ยง

ระบบนิเวศระดับศูนย์แสดงและจำหน่ายสินค้าและบริการ (VRIO Product and Service Center) โดยจัดให้มีพื้นที่แสดงและจำหน่ายสินค้าและบริการของเกษตรกรในโครงการในส่วนกลางกรมปศุสัตว์ และสำนักงานของส่วนราชการในสังกัดกรมปศุสัตว์ที่มีความพร้อม จัดให้มีจุดแสดงสินค้าและผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรในโครงการในจังหวัด เขต จัดจำหน่ายหรือเป็นช่องทางรับส่งสินค้าและบริการ โดยคัดเลือกผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรช่วยบริหารจัดการเพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค และเป็นช่องเพิ่มรายได้ของเกษตรกรในโครงการให้มากขึ้น

การดำเนินงานจัดระบบนิเวศสินค้าและบริการจะเป็นระดับใด ตามความสามารถของเกษตรกร กลุ่ม และชุมชน โดยมีเจ้าหน้าที่พี่เลี้ยง และรัฐสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น



ขั้นตอน

เตรียมการ หลังจากได้แผนผลิตภัณฑ์สินค้า และบริการ อาจมีผลิตภัณฑ์หลายชนิดในระบบนิเวศ (ecosystem) หนึ่งๆ ของเกษตรกร กลุ่ม และชุมชน จำเป็นที่จะต้องจัดระบบนิเวศของผลิตภัณฑ์และกิจกรรมต่างๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ ตลอดห่วงโซ่มูลค่า เริ่มต้นตั้งแต่การจัดการวัตถุดิบ การขนส่ง กระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย จัดส่งสินค้า การบริการหลังการขาย กิจกรรมต่างๆ ที่ระบุอยู่ในแผน MBC นำมาทำแผนการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุของกิจกรรมย่อยต่างๆ ที่ดำเนินการ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ อาจแยกเป็นหมวดหมู่ของกิจกรรมเพื่อสะดวกในการจัดการ เช่น

- กิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายมีอะไรบ้าง เช่น การอบรมพัฒนาความรู้ การสนับสนุนปัจจัย ลงมือทำ การผลิต การจำหน่าย

- กิจกรรมที่ทำการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผล เช่น การวางแผนการทำงาน ลงรายละเอียดทำอะไรบ้าง เมื่อใด อย่างไร

- กิจกรรมที่สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างราบรื่น เช่น สร้างการตระหนักรู้แก่เกษตรกรให้การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การชี้แจงทำความเข้าใจสิ่งที่กำลังดำเนินการ ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น สอบถามความคิดเห็นของกลุ่ม การระดมสมอง การฝึกใช้เทคโนโลยีประชุมออนไลน์

- กิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจแก่เกษตรกร เช่น การติดตามตรวจเยี่ยมเสริมความรู้ต่อยอดจากที่เกษตรกรทำ เพื่อให้มีประสิทธิผลและสร้างรายได้เพิ่มขึ้น

การจัดระบบนิเวศการเกษตรระดับแปลงของเกษตรกรเป็นราย อยู่บนพื้นฐานสภาพพื้นที่และความชอบของเกษตรกร (ภูมิสังคม) โดยแต่ละแปลงมีเป้าหมาย มีกินเพียงพอ มีรายได้มั่นคง โดยใช้หลักการพิจารณาตาม VRIO Model เช่น ระบบนิเวศการเกษตรชุมชน รอบไปถึงพื้นที่อยู่อาศัยและพื้นที่สาธารณะต่างๆ ในชุมชน

- ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรกลุ่มและชุมชน รายงานตามแบบฟอร์ม

แนวทางการดำเนินการตามหลัก VRIO Model ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน โดยมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศ เช่น เป้าหมายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ไปจนถึงระดับพื้นที่ถึงเกษตรกร มุ่งเน้นผลลัพธ์ เช่น อาหารและรายได้ของเกษตรกรต้องเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปัจจุบัน โดยมองจากข้างนอกเข้ามาข้างใน ใช้ข้อมูลข้างในที่มีคุณภาพจากข้างใน เช่น ข้อมูลพื้นที่แปลงของเกษตรกร กิจกรรมที่ปรากฏอยู่ รวมทั้งสอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีและถูกต้อง โดยมีหลักการเป็นไปตามภูมิประเทศภูมิสังคม

2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมีหลักการจำแนกเกษตรกรเป็นกลุ่ม เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือในการช่วยเหลือเกษตรกรได้ถูกต้อง ดังนี้

SS เป็นเกษตรกรรายย่อย ที่ยังไม่ได้เลือกอาชีพใดอาชีพหนึ่งเป็นหลัก มีพื้นที่น้อย ทำการเกษตรผสมผสานและมีรายได้หลักจากเกษตรผสมผสาน เกษตรทฤษฎีใหม่ เป็นกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาของโครงการส่งเสริมเกษตรทฤษฎีใหม่

S เป็นเกษตรกรรายเล็กที่ตัดสินใจสร้างรายได้จากการทำอาชีพการเกษตรรูปแบบใดแบบหนึ่ง เช่น เลี้ยงสัตว์เป็นรายได้หลัก ทำสวนไม้ผล ทำนา มีการผลิตอย่างเป็นระบบ เจ้าหน้าที่เป็นที่เลี้ยงจนเกษตรกรประสบผลสำเร็จในอาชีพ

M เป็นเกษตรกรรายกลางที่เติบโตจากรายเล็ก S มีการผลิตเชิงพาณิชย์มีสินค้าหลักสร้างรายได้ชัดเจน ในปริมาณสูงทั้งผลผลิตและมูลค่า เกษตรกรสร้างเครือข่ายถ่ายทอดกันเอง เจ้าหน้าที่สนับสนุนตามความจำเป็น

L เป็นเกษตรกร หรือผู้ประกอบการด้านการเกษตร มีการผลิตเชิงอุตสาหกรรม

3. ประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้แก่เกษตรกร เพื่อการต่อยอดความรู้ในการประกอบอาชีพ พร้อมทั้งยกระดับคุณธรรม เพื่อการกำกับดูแลตนเองที่ดีจากภายใน เพื่อดำเนินชีวิตอย่างรู้เท่าทัน โดยเริ่มจากการกำหนดกิจกรรมที่ทำเพื่อมีกินอยู่รอด และกิจกรรมที่ทำเพื่อไปต่อ เติบโต สร้างรายได้ ซึ่งการเลือกทำในส่วนที่จะไปต่อ เติบโตสร้างรายได้ มีความสำคัญมาก หากเลือกทำเหมือน เลียนแบบ ผลผลิตเหมือนกัน ความสามารถในการทำรายได้ของสินค้าและบริการของเกษตรกรก็มีน้อย เติบโตได้ในขอบเขตลูกค้าที่อยู่ในชุมชน ไม่สามารถสร้างรายได้จากภายนอกเข้ามาในชุมชนได้ ขนาดเศรษฐกิจก็เล็ก การเลือกทำ จึงกำหนดให้ใช้หลัก VRIO มาพิจารณาเลือกบนมิติพื้นที่ช่วยให้ได้สินค้าและบริการที่แตกต่างกัน ไม่แข่งขัน



4. ค้นหาความต้องการที่แท้จริงของเกษตรกร

ค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และ Pain Point ของเกษตรกรรายย่อย SS ซึ่งส่วนใหญ่ เป็นเรื่องการมีกิน มีรายได้จำนวนหนึ่งที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ เน้นให้เกษตรกรลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ รัฐสนับสนุนสิ่งที่ เกษตรกรสนใจเลือกทำเป็นอาชีพ เจ้าหน้าที่เป็นที่เลี้ยงจนกว่าเกษตรกรจะเข้มแข็งพึ่งตนเองได้ เมื่อทราบความต้องการแล้ว เช่น ต้องการมีกินและมีรายได้ 10,000 บาทต่อเดือน เจ้าหน้าที่ที่เลี้ยงก็ต้อง

ช่วยออกแบบให้เกิดขึ้น โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ที่เกษตรกรมีอยู่ หากไม่เพียงพอส่วนที่รัฐช่วยสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีกินมีรายได้ 10,000 บาทต่อเดือน เป็นต้น



5. การวิเคราะห์และค้นหาความหลากหลายของทรัพยากร VRIO ศักยภาพของพื้นที่ และโอกาสในการสร้างอาชีพ VRIO

Value มีคุณค่าต่อผู้บริโภคมาก

Rare หายากต่อผู้บริโภคมาก

Imitate ลอกเลียนแบบยาก ตัดคู่แข่ง

Organized การจัดการใช้ประโยชน์ครบทุกมิติ

การวิเคราะห์ทรัพยากรตามหลัก VRIO บนคำถามต่างที่เห็นผลลัพธ์

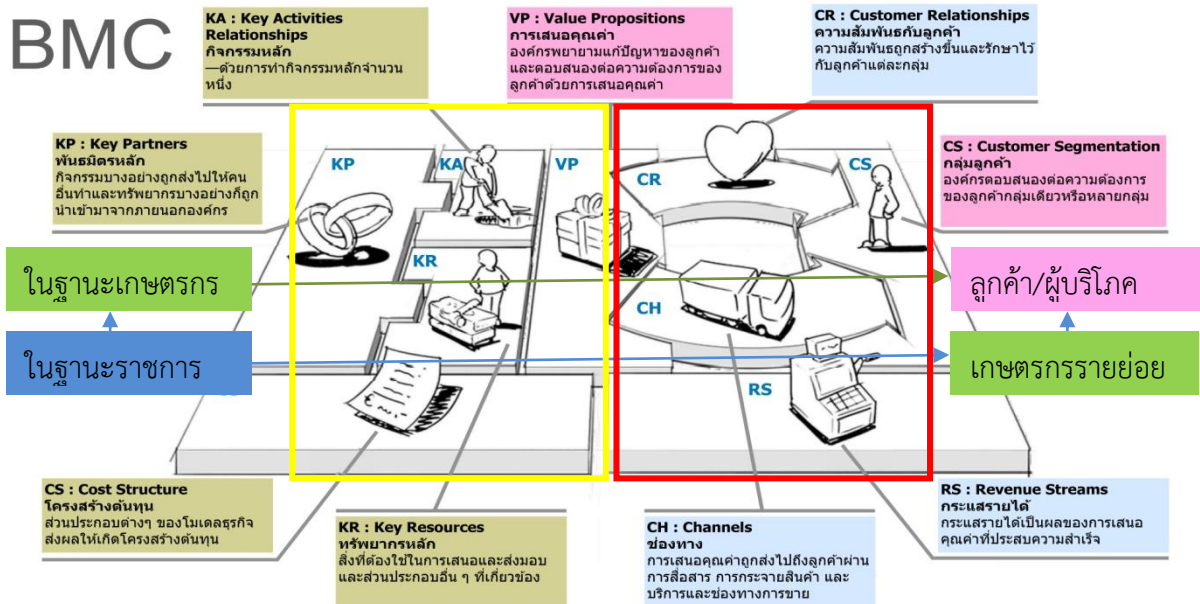
มีคุณค่าหรือไม่	หายากหรือไม่	เลียนแบบยากหรือไม่	ได้ใช้ประโยชน์ครอบคลุมทุกมิติหรือไม่	ผลลัพธ์ของทรัพยากรหรือความสามารถของทรัพยากรที่มีอยู่ที่สนองต่อลูกค้า
x				เสียเปรียบในการแข่งขัน/มูลค่าลดลง
✓	x			เท่าเทียมกันในการแข่งขัน/ไม่ได้ประโยชน์ในระยะยาว/สูญเสียทรัพยากรส่วนรวม
✓	✓	x		ได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว เมื่อคู่แข่งทำได้ง่าย เช่น มีพันธมิตร ก็สร้างสินค้าแข่งได้ทันที
✓	✓	✓	x	ได้เปรียบในการแข่งขันแต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์/ให้นำมาใช้ประโยชน์ทันที
✓	✓	✓	✓	ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและมีการจัดการใช้ประโยชน์ครอบคลุม

สามารถนำหลัก VRIO มาใช้กับ supply chain ได้ ตัวอย่างเช่น

รายละเอียด/ฟังก์ชัน	V	R	I	O	เป็นจุดแข็งหรือไม่/จุดอ่อน
วัตถุดิบ	☑				ไม่เป็นจุดแข็งใครๆ ก็สามารถหาวัตถุดิบแบบเราได้
การบริการ/ ความสัมพันธ์กับลูกค้า	☑	☑	☑	☑	เป็นจุดแข็งเพราะเราบริการดีพัฒนาอยู่เสมอ
การกระจายสินค้า	☑	✓			เป็นจุดแข็งที่ทำได้ดี/สร้างเอกลักษณ์ หากกลยุทธ์กระจายสินค้าไม่ให้คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ง่าย
การพัฒนา/การสร้างนวัตกรรม	☑	☑	✓		เป็นจุดที่ทำได้ดี/ศึกษาพัฒนาองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาสินค้าและบริการ
เทคโนโลยี	☑	☑	☑	✓	เป็นจุดแข็ง มีความพร้อม จัดการนำมาใช้ประโยชน์กับสินค้าและบริการ

6.การสร้างเศรษฐกิจจากฐาน VRIO ด้วย BMC

องค์ประกอบทั้ง 9 ของ Business Model Canvas (BMC) ที่เชื่อมโยงกันตามภาพด้านล่าง



การนำตาราง 9 ช่อง (BMC) มาใช้ในการออกแบบโมเดลธุรกิจให้แก่เกษตรกร โดยการตั้งคำถามต่างๆ ผ่านตาราง 9 ช่อง เริ่มจากฝั่งขวาก่อน ดังนี้

- ฝั่งขวาของตาราง 9 ช่อง เป็นรายได้ที่จะได้รับจากธุรกิจ
1. ลูกค้า(Customer Segments—CS) ลูกค้า ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการคือใคร มีปัญหา จุดเจ็บปวดที่มีราคา(pain point) ของเขาคืออะไร เราจะทำอะไรได้บ้างเพื่อช่วยแก้ปัญหาของเขา สามารถใช้กระบวนการ 24 ขั้นตอน ของ MIT ในการช่วยค้นหาลูกค้าได้ เช่น เวลาเที่ยง คนหิว ต้องการอาหาร (ปัญหา/จุดเจ็บปวดที่มีราคา/ต้องการอาหารที่อร่อย)
 2. จะสร้างคุณค่าของสินค้าหรือบริการ (Value Propositions—VP) จะสร้างคุณค่าของสินค้าหรือบริการนั้น ให้ลูกค้าจากข้อ 1 ได้อย่างไร ใช้ทรัพยากร ความสามารถที่เรามีในการสร้างคุณค่าสินค้าและบริการสนองต่อลูกค้า เช่น เราทำอาหารตามสั่งแก้ปัญหา/สนองความต้องการ มีราคา 50 บาท ถ้าใช้ทรัพยากรที่เป็น VRIO ความมีคุณค่าสูง หายากมาก เลียนแบบไม่ได้ นำมาจัดการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าก็สามารถกำหนดราคาได้ตามต้องการ

3. ช่องทาง (Channels—CH) วิธีในการสื่อสารไปถึงลูกค้ามีอะไรบ้าง ลูกค้าจะเข้าถึงสินค้าและบริการของเราได้อย่างไรบ้าง เช่น สั่งหน้าร้าน สั่งออนไลน์ ส่งถึงบ้าน

4. จะมีวิธีการรักษาลูกค้าเดิม สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships—CR) ได้อย่างไรบ้าง เช่น ถ้าทำอาหารตามสั่งก็ต้องรักษาคุณภาพ ความสะอาด รสชาติสม่ำเสมอ ตรงตามสั่ง การบริการสุขภาพ จัดจำรสชาติหรือเมนูที่ลูกค้าชอบ เป็นต้น

5. กระแสรายได้ (Revenue Streams—RS) รายได้ของธุรกิจนี้ มาจากไหนบ้างและมีมูลค่าเท่าใด รายได้หลักมาจากอาหารตามสั่งที่ขายได้

ฝั่งซ้ายของตาราง 9 ช่อง เป็นต้นทุนที่ต้องจ่าย

6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources—KR) สิ่งที่ต้องมีในการดำเนินธุรกิจ สร้างสินค้าและบริการมีอะไรบ้าง เช่น เราทำอาหารตามสั่ง แก้ปัญหา/สนองความต้องการให้ลูกค้า ต้องใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ เช่น เตา แก๊ส กระทะ หม้อ มีด จาน ช้อน ฯลฯ วัตถุดิบ เนื้อสัตว์ ไข่ ผัก เครื่องปรุง ฯลฯ ความรู้ในการทำอาหารให้ได้รสชาติที่อร่อยสากล เป็นต้น

7. กิจกรรมหลัก (Key Activities—KA) กิจกรรมที่ต้องทำเพื่อให้ธุรกิจอยู่ได้ ต้องทำอะไรบ้าง เช่น เตรียมวัตถุดิบ รับคำสั่งซื้อ ทำงานอาหารตามสั่ง เสิร์ฟ/ส่งมอบ คิดราคา/เก็บเงิน เป็นต้น

8. ถ้าไม่ทำเอง จะหาพันธมิตรหลัก (Key Partners—KP) ส่วนที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันช่วยป้องกันวัตถุดิบและการช่วยขาย ใครบ้าง เช่น ถ้าเราเป็นร้านอาหารที่อยู่ในชุมชน เลือกใช้วัตถุดิบในชุมชนมาทำอาหารตามสั่ง เราก็มีพันธมิตรเป็นเกษตรกรที่ปลูกผัก เลี้ยงสัตว์ในชุมชน ถ้าเรามีช่องทางรับคำสั่งซื้อผ่านแอปพลิเคชัน(App) ที่มีผู้ให้บริการ เช่น line man, food panda ฯลฯ เป็นพันธมิตรช่วยขาย ถ้าเก็บเงินผ่านธนาคาร ก็มีธนาคารเป็นพันธมิตร ฯลฯ เป็นต้น

9. ในการทำธุรกิจนี้ มีโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure—CS) ต้นทุนทั้งหมดของธุรกิจจะอะไรบ้างเป็นเท่าใด เช่น ค่าเสื่อมเครื่องมืออุปกรณ์ ค่าแรง ค่าวัตถุดิบ เนื้อสัตว์ ผัก เครื่องปรุง ค่าช่องทางจำหน่าย เป็นต้น

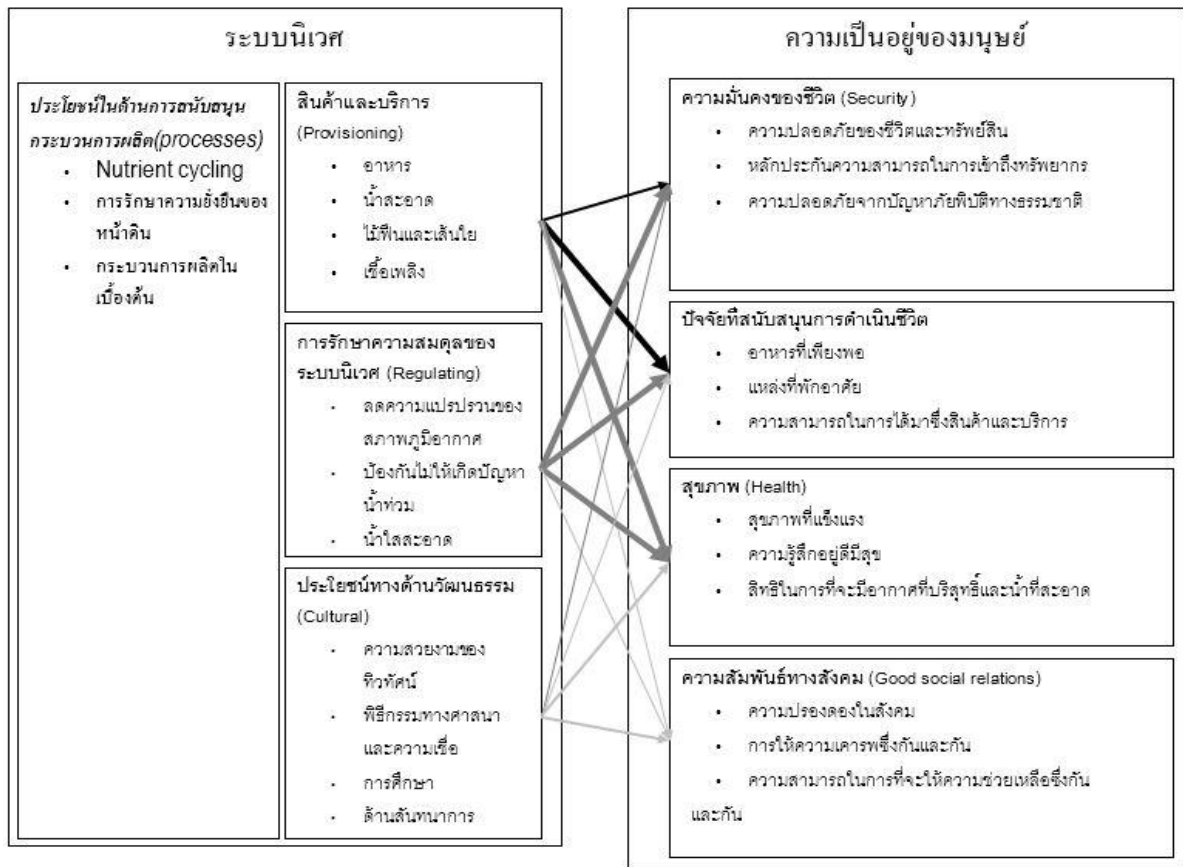
เมื่อพิจารณาความเชื่อมโยงของตารางทั้ง 9 ช่อง จะเห็นโครงสร้างของกำไร (ขาดทุน) เป็นข้อมูลในการตัดสินใจทำธุรกิจนั้นๆ หรือยังไม่ทำ ถ้าตัดสินใจลงมือทำ ก็จะเป็นข้อมูลในการทำแผนงาน/กิจกรรมย่อยต่างๆ ต่อไป

การใช้ BMC ถ้าเป็นเกษตรกรต้องการลูกค้าผู้บริโภคคนสุดท้ายให้ได้ (ช่องแรกขวาสุดของตาราง) ซึ่งก็คือตลาดที่แท้จริง ถ้าเป็นเจ้าหน้าที่ที่เลี้ยง นอกจากเกษตรกรคือลูกค้าแล้ว ยังต้องช่วยเกษตรกรค้นหาลูกค้า ซึ่งเป็นตลาดของผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ที่แท้จริง ก็จะช่วยเกษตรกรสร้างโมเดลธุรกิจ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าของเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การใช้ประโยชน์จาก Ecosystem อย่างเต็มที่

ระบบนิเวศทางการเกษตรเป็นระบบแบบไดนามิก และซับซ้อนของเขตภูมิอากาศ รวมถึงปัจจัยต่างๆ เช่น อุณหภูมิ ปริมาณน้ำฝน สภาพโดยรอบที่มีอิทธิพลต่อการเจริญเติบโตของพืช ปฏิสัมพันธ์โดยตรงหรือโดยอ้อมกับพืชผลและสัตว์จากพื้นที่นั้น ธาตุอาหารในดิน และการเจริญเติบโตของพืช ยังรวมถึงการใช้สารเคมี/ยาฆ่าแมลง/ปุ๋ยเคมี ในการทำการเกษตร หากจัดการให้เกิดระบบนิเวศเกษตรที่เหมาะสม เป็นการเสริมพลังและสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นการส่งเสริมการผลิตอาหาร ความมั่นคงทางอาหาร และโภชนาการ ไปพร้อมกับฟื้นฟูระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ ซึ่งเป็นฐานของการทำเกษตรกรรมยั่งยืน และยังสามารถช่วยจัดการปัญหาทางเกษตรกรรมที่มีสาเหตุมาจาก การตัดไม้ทำลายป่า การ

ขาดแคลนน้ำ ความเสื่อมโทรมของดิน และการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อให้เป็นกระบวนการผลิตอาหารที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และยังทำให้พื้นที่เพาะปลูกมีเสถียรภาพ ระบบนิเวศมีความสำคัญต่อมนุษย์ ดังภาพ



ที่มา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

การจัดการเริ่มได้จากฟาร์มของเกษตรกร เช่น Ecosystem การปลูกพืชโสน เลือกจัดระบบนิเวศให้เหมาะสม สามารถอยู่ร่วมกับเห็ดตับเต่า เลี้ยงผึ้ง ซึ่งการเลือกมีความเกี่ยวเนื่องกัน เกิดผลผลิตมากกว่า 1 ชนิด ดอกโสน เมล็ดโสนสมบูรณ์จากการที่ผึ้งช่วยผสมเกสร ผึ้งได้น้ำหวานจากดอก เห็ดตับเต่าโคนต้นช่วยย่อยสลายอินทรีย์วัตถุให้เป็นอาหารของต้นโสน ทำให้การเจริญเติบโตดีขึ้น และไม่ใช้ยาฆ่าแมลงหรือปุ๋ย สารเคมี เพราะได้มีเห็ดและน้ำผึ้งเป็นรายได้ เป็นตัวอย่างของระบบนิเวศ ในแปลงของเกษตรกรก็เช่นกัน สามารถออกแบบระบบนิเวศให้มีรายได้ มีผลผลิตมากขึ้นเป็นหลายเท่าตัวได้ โดยศึกษาและจัดระบบนิเวศจากสิ่งที่มีในแปลงของตนเอง

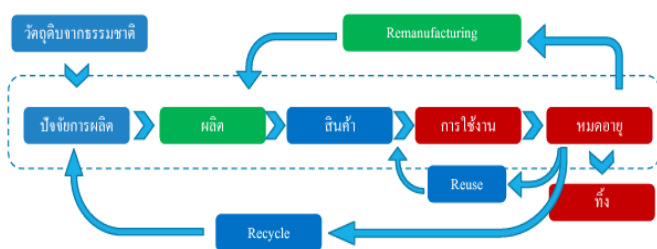


8. การใช้ประโยชน์ทรัพยากรแบบหมุนเวียนจนไม่มีของเสียออกจากระบบการผลิต (Circular) เป็นแนวทางการผลิตเพื่อแก้ไขปัญหาของเสียและปัญหาทรัพยากรธรรมชาติ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่นำมาใช้ให้มากที่สุดจนของเสียกลายเป็นศูนย์ รวมถึงพัฒนารูปแบบธุรกิจ นวัตกรรม หมุนเวียนอยู่

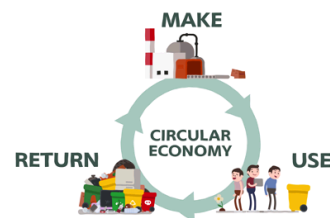
ภายในระบบ ทำให้ผลิตได้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรและพลังงานน้อยลง ประโยชน์ของการจัดการหมุนเวียน ทำให้การใช้ทรัพยากรในระบบการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นในระบบ ลดก๊าซเรือนกระจก ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร ชุมชน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างสรรค์นวัตกรรมในครัวเรือน ชุมชน การปรับเปลี่ยนกระบวนการและการทำงานให้เป็นรูปแบบหมุนเวียนทำได้ผ่านแนวทางต่าง ๆ เช่น

- การแปรสภาพ เป็นการนำผลิตภัณฑ์หรือวัสดุที่ทิ้งหรือใช้แล้วนำไปใช้ในผลิตภัณฑ์อื่น
- การใช้ซ้ำ เป็นการนำผลิตภัณฑ์หรือวัสดุมาใช้อีกครั้งโดยไม่ผ่านกระบวนการผลิตใหม่หรือคืนสภาพ
- การเรียกคืน เป็นการรวบรวมผลิตภัณฑ์หรือวัสดุเพื่อนำมาใช้ซ้ำหรือรีไซเคิล
- การปรับปรุง เป็นการทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ใช้แล้วให้มีสภาพที่น่าพอใจ โดยสร้างใหม่หรือซ่อมแซม
- การนำกลับคืนมาใหม่ เป็นการนำผลิตภัณฑ์หรือวัสดุที่ใช้แล้วถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น การเตรียมการสำหรับการนำกลับมาใช้ใหม่ การรีไซเคิล การนำกลับคืนมาใหม่อื่น ๆ
- การปรับปรุงใหม่ เป็นการปรับปรุงความสวยงามของผลิตภัณฑ์ หรือวัสดุ
- การผลิตใหม่ เป็นการทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ใช้แล้วมีประสิทธิภาพอย่างน้อยเท่าของเดิม พร้อมด้วยการรับประกันที่เทียบเท่าหรือดีกว่าผลิตภัณฑ์ใหม่
- การซ่อมแซม คือการทำให้ผลิตภัณฑ์ หรือวัสดุที่บกพร่อง ชำรุดกลับมาใช้งานได้
- การเปลี่ยนวัตถุประสงค์การใช้งาน เป็นการแปลงผลิตภัณฑ์ หรือวัสดุ ผลพลอยได้ ให้เป็นวัสดุ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพดีขึ้น
- การยกระดับได้ เป็นการทำให้คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์เปลี่ยนส่วนประกอบ หรือชิ้นส่วนได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ทั้งหมด

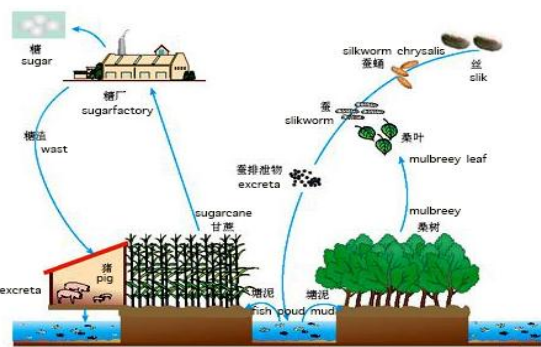
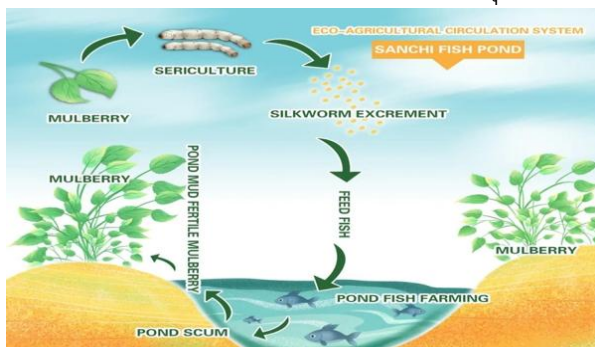
กระบวนการการนำผลิตภัณฑ์มาปรับปรุงให้เหมือนใหม่ (Remanufacturing process)



ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)

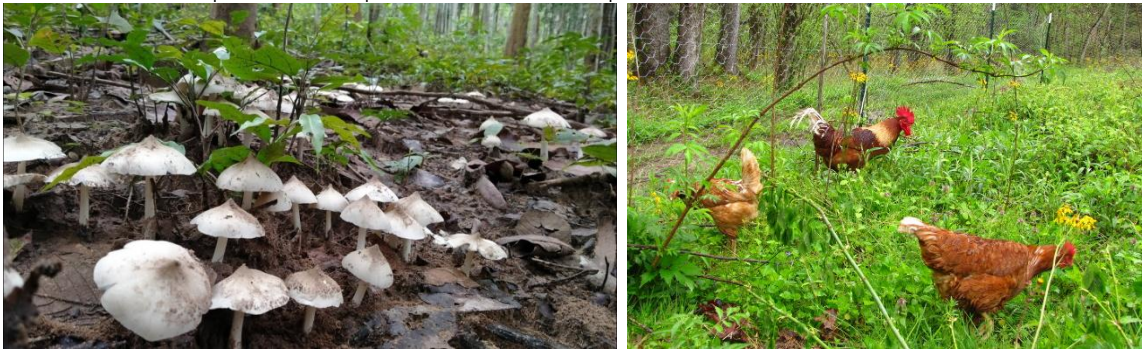


ตัวอย่างของระบบการผลิตการเกษตรที่จัดระบบนิเวศ และมีระบบหมุนเวียน เช่น การเลี้ยงปลาชั้นจึก ปลุกหม่นเลี้ยงไหม ซึ่ใหม่เป็นอาหารปลา หรือ การปลูกอ้อย เลี้ยงสุกร เลี้ยงปลา วัสดุเหลือใช้โรงงานอ้อยเลี้ยงสุกร มูลสุกรเลี้ยงปลา จะเห็นว่าการทรัพยากรน้ำและดิน อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างรายได้ให้เกษตรกรมากกว่า 2-3 เท่าตัวในเวลา แรงงาน พื้นที่เดิม โดยมีต้นทุนต่ำ



9.การสร้างรายได้แบบ Passive Income

Passive income หมายถึง รายได้ ที่ไม่ต้องใช้เวลาทำงานเพื่อแลกเงิน ไม่จำเป็นต้องไปลงมือทำทุกวัน แล้วได้เงิน แต่สามารถได้รับผลตอบแทนจากการเป็นเจ้าของทรัพย์สินเช่น มีบ้านให้เช่าเราไปดูแลกรณีที่มีปัญหาบางครั้งบางครั้งเท่านั้น การลงทุนในทรัพย์สินทางการเงิน เช่น หุ้น กองทุน พันธบัตร ฯลฯ เป็นต้น Passive income ทางการเกษตร เช่น พืชตระกูลไม้ยืนต้น ไม้สัก ยางนา ตะเคียน ไม้แดง มะค่า พะยูง มะฮอกกานี ฯลฯ ต้นไม้เหล่านี้จะมีมูลค่าเพิ่มขึ้นในอนาคตเพราะความต้องการใช้ไม่ลดลง ยังเป็นร่ม เป็นป่า หากปลูกแบบผสมผสาน เช่น เห็ดรากรุ่นไมคอร์ไรซา ซึ่งอาศัยอยู่อย่างเกื้อกูลกับต้นไม้ ช่วยให้ต้นไม้เจริญเติบโต และผลิตเห็ดสร้างรายได้ หรือการเลี้ยงผึ้งในกลุ่มต้นไม้ที่มีดอก เช่น 58 พันธุ์ไม้ป่าที่อนุญาตให้ปลูกได้ การเลี้ยงสัตว์ปีกแบบปล่อยในพื้นที่ปลูกต้นไม้สามารถหากินนอนแมลงประหยัดเวลา ต้นทุนเลี้ยงดู ดังนั้น การจัดระบบนิเวศแปลงเกษตรกร ชุมชน ควรช่วยออกแบบให้มี passive income ตามสัดส่วนเพิ่มขึ้น เพื่อมีรายได้เพิ่มขึ้นเมื่อมีอายุมากขึ้น ยังมีคุณภาพชีวิตที่ดีเมื่อมีอายุมากขึ้น



10. Ecosystem Goods and Service ระบบนิเวศธุรกิจสินค้าและบริการ การสร้างอาชีพและธุรกิจที่เชื่อมโยงและเกื้อกูลกันทุกมิติ เกิดเป็นระบบนิเวศของสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ใช้บริการ

ระบบนิเวศของสินค้าและบริการ เป็นการรวมตัวกันของธุรกิจ บุคลากร องค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริม เกื้อหนุนกันให้ทุก ๆ ฝ่ายสามารถพัฒนาไปข้างหน้าได้ ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต สิ่งที่น่าสนใจคือภายในระบบนิเวศไม่จำเป็นจะต้องเป็นมิตรกันเสมอไป เช่น การมีคู่แข่งเข้ามาอยู่ในระบบนิเวศสามารถช่วยผลักดันให้แต่ละบริษัทปรับตัวจนสามารถเติบโตขึ้นจากการพัฒนาเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดเดาได้ เนื่องจากความก้าวหน้าด้านต่างๆ ทำให้ทุกธุรกิจต้องมีการปรับตัว เพื่อรักษามูลค่าเศรษฐกิจ ส่งเสริมการผลิต การจัดการ และการบริการบุคลากร การจัดระบบนิเวศสินค้าและบริการจึงมีความสำคัญและจะได้ประโยชน์จากระบบเพิ่มขึ้น เช่น

1. Ecosystem ที่มีเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่ง ช่วยพัฒนาระบบธุรกิจของชุมชนได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น เช่น การจ้างทำโปรแกรม จ้าง OEM ผลิต รวมไปถึงการใช้งานเครื่องจักรขนาดใหญ่

2. Ecosystem ที่มีหลายองค์กร หลายกลุ่มในชุมชน ช่วยสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจของผู้บริหาร เข้าใจด้านการตลาดได้ดียิ่งขึ้น จากข้อมูลและมุมมองขององค์กรอื่น ๆ และช่วยให้มีการพัฒนาร่วมกันหรือจัดกิจกรรม ตลอดจนแคมเปญต่าง ๆ ร่วมกันได้ดี

3. มูลค่าของธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน การกำหนดทิศทางของธุรกิจ การเชื่อมโยงกลุ่มธุรกิจในชุมชนให้หลากหลายและมีความเกื้อหนุนกัน ส่งผลให้มูลค่าของธุรกิจต่าง ๆ และเม็ดเงินที่ไหลเวียนในระบบ ในชุมชนเพิ่มมากขึ้นตามอัตราการเติบโตของธุรกิจที่อยู่ร่วมกัน อีกทั้งยังสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ เช่น สินค้าขาดตลาด ล้นตลาด ได้ง่ายอีกด้วย

4. ขยายธุรกิจให้หลากหลายได้ง่าย ข้อดีของการจัดระบบนิเวศสินค้าและบริการ สร้างธุรกิจที่หลากหลายขึ้นกว่าเดิมได้ง่ายด้วยความร่วมมือของหลาย ๆ ฝ่าย เช่น การลงทุนต่อยอดธุรกิจร้านค้าปลีก ร้านกาแฟ บริการร้านอาหาร บริการขนส่งสินค้า บริการท่องเที่ยวที่พัก เป็นต้น

5. เกิดการแข่งขันอย่างมีคุณภาพภายใน Ecosystem ที่ไม่เน้นการเอาชนะคู่แข่งอย่างเดียว แต่เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และปรับตัวให้ทั้งสองฝ่ายก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ทั้งตัวธุรกิจและผู้บริโภคได้ประโยชน์อย่างยั่งยืน



เช่น ป๊อปปอปปอ. เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนสำหรับการสร้างระบบนิเวศธุรกิจสินค้าและบริการ (Ecosystem Goods and Service) ที่มีความมั่นคงแข็งแรงยากที่คู่แข่งจะแข่งขันได้ จะเห็นได้ว่าการปรับสัดส่วนธุรกิจน้ำมันลง และเพิ่มธุรกิจอื่น ๆ มากขึ้น เช่น ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจต่างประเทศ โดยให้ธุรกิจเหล่านี้ทำงานร่วมกันในพื้นที่เดียวกัน อย่างการเปิดร้านกาแฟ ในสถานีบริการน้ำมัน ร้านของกิน ของฝาก ร้านนวด ร้านของชำ ที่เปรียบเหมือนการสร้าง Solution Ecosystem ขนาดย่อมเตรียมไว้บริการแบบครบวงจร ตอบสนองผู้รับบริการที่กว้างขึ้น จากปัญหาคนเดินทางต้องการห้องน้ำ เต็มน้ำมัน ว่างนอน หากของกิน ของฝาก ปวดเมื่อย ต้องการพักผ่อน ซึ่งชุมชนสามารถออกแบบระบบนิเวศธุรกิจสินค้าและบริการของชุมชนเองได้เช่นเดียวกัน เช่น สำรองสินค้าและบริการที่ชุมชนมี จุดขาย(สิ่งที่ชุมชนสามารถดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการได้ เช่น ผลิตภัณฑ์ VRIO สถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น) นำมาจัดระบบนิเวศธุรกิจต่างๆ โดยอาศัยการทำตาราง BMC และจัดหมวดหมู่ธุรกิจของชุมชน



11. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศและภูมิสังคม



โครงสร้างพื้นฐาน เป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจของชุมชนทำให้การดำเนินงานเกิดความสะดวกต่อเนื่องยั่งยืน อาจแบ่งเป็นที่ต้องดำเนินการจัดหาเองได้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีเพื่อประโยชน์ของธุรกิจ ทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมาย เช่น อาคาร โรงเรือน เครื่องมืออุปกรณ์ บ่อบาดาล ระบบประปา ระบบอินเทอร์เน็ต ฯลฯ และที่จะขอสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น เส้นทางคมนาคมขนส่ง ระบบน้ำขนาดใหญ่เพื่อการเกษตร เช่น อ่างเก็บน้ำ ระบบท่อหลัก ฯลฯ

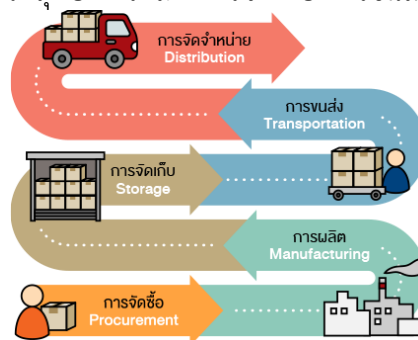
12. การสร้างกติกาสังคมของผู้ผลิต ผู้ให้บริการ ให้เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าและสังคม รวมถึงฝั่งสังคมที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้ผลิต

ผู้ผลิต/ผู้ให้บริการที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม การที่จะให้ธุรกิจชุมชนเติบโตได้อย่างยั่งยืน ต้องยึดหลักธรรมาภิบาลและจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อทั้งลูกค้าและสังคม ในประเด็นต่างๆ เช่น

ความโปร่งใสซื่อสัตย์ มีการกำกับดูแลกิจการ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสม ครอบคลุมกับกิจการที่ทำ

การกำกับ การปฏิบัติงาน การปฏิบัติต่อบุคลากรหรือแรงงานในธุรกิจ มีมนุษยธรรม สวัสดิการ ต่างๆ เป็นต้น

การบริหารจัดการสายโซ่อุปทาน (อุปทาน : ปริมาณความต้องการเสนอขายสินค้า หรือบริการชนิดใดชนิดหนึ่งจากผู้ขายหรือผู้ผลิตสามารถจัดหาขาย หรือบริการได้ในขณะใดขณะหนึ่ง ณ ระดับราคาต่าง ๆ ที่ตลาดกำหนดมาให้) ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บ การขนส่ง และการจัดจำหน่าย ดังภาพ



การบริหารจัดการลูกค้า พันธมิตร การมีส่วนร่วมและบริหารจัดการร่วมกับลูกค้า พันธมิตร และสร้างความมั่นคงของสายโซ่อุปทาน

การรับผิดชอบต่อผู้บริโภค รักษาคุณภาพและมาตรฐานที่ดีของผลิตภัณฑ์ รักษาความลับลูกค้า แสวงหาช่องทางเพิ่มประโยชน์ให้ลูกค้าต่อเนื่อง ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ถูกต้องชัดเจน

การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีการจัดการของเสียที่ดี พัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

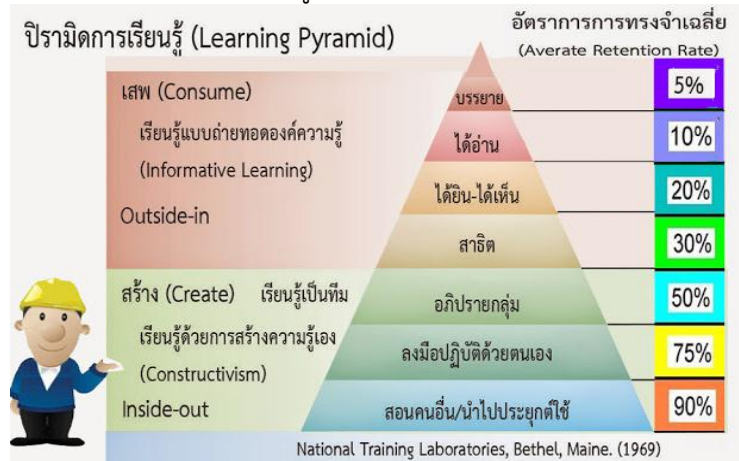
การมีส่วนร่วมพัฒนาของชุมชนและสังคม การจ้างงานคนในชุมชน การปลูกฝังจิตสำนึกความรับผิดชอบ ต่อสังคมสิ่งแวดล้อมให้กลุ่มธุรกิจชุมชน ควบคุมให้มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามเจตนารมณ์ของกฎกติกา กฎหมาย

สังคมที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้ผลิต การไม่ทำซ้ำ ลอกเลียนแบบ หรือขายแข่งกัน เช่น ผลผลิต ผลิตภัณฑ์จากโครงการหลวง วัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือชาวเขาที่อาศัยบนพื้นที่สูง ทำการเกษตรแบบประณีต ทำน้อยแต่มีรายได้เพียงพอทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น อยู่ร่วมและรักษาป่าไม้ซึ่งเป็นพื้นที่ต้นน้ำไว้ คนพื้นราบก็ได้ประโยชน์จากป่าไม้และน้ำ ดังนั้น สังคมจึงควรมีจิตสำนึกไม่ไปทำแข่งขันกับสินค้าที่โครงการหลวงผลิต เป็นต้น



ที่มา ธกส.

13.การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้



การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน เพราะการเปลี่ยนแปลง เกิดอยู่ตลอดเวลาและรุนแรงมากขึ้น ความรู้ที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอ โดยเฉพาะความรู้ในการประกอบอาชีพ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำให้สมองของเราทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาตัวเอง การประกอบอาชีพ เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น

เชื่อมต่อกับความรู้ใหม่เข้ากับความรู้พื้นฐานช่วยให้เข้าใจเนื้อหาสาระมากยิ่งขึ้น การใช้สื่อต่าง ๆ การช่วยให้เราคงความรู้ไว้ได้นานและมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น การมองหารูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตัวเอง เพื่อให้เข้าใจง่ายและรักษาไว้ให้คงทน ไม่กลัวความล้มเหลว เพราะการเรียนรู้เหล่านี้จะช่วยหล่อหลอมทักษะ การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาอภิปัญญา คือ ความรู้คิด การรู้จักควบคุมและประเมินความคิดตัวเอง การตระหนักรู้ว่ากำลังเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องอะไร รู้แล้ว ยังไม่รู้ อะไรถูก อะไรผิด และความสามารถในการควบคุมตนเองให้มีความรับผิดชอบต่อการทำงานเพื่อให้ไปถึงยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะช่วยให้เราสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ใฝ่ใจ รับผิดชอบและให้ความสำคัญในการเรียนรู้เรื่องอย่างแท้จริง การเรียนรู้ผ่านกระบวนการกลุ่มช่วยให้ตกผลึกความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า การตั้งคำถามเพื่อประเมินแรงจูงใจ เช่น

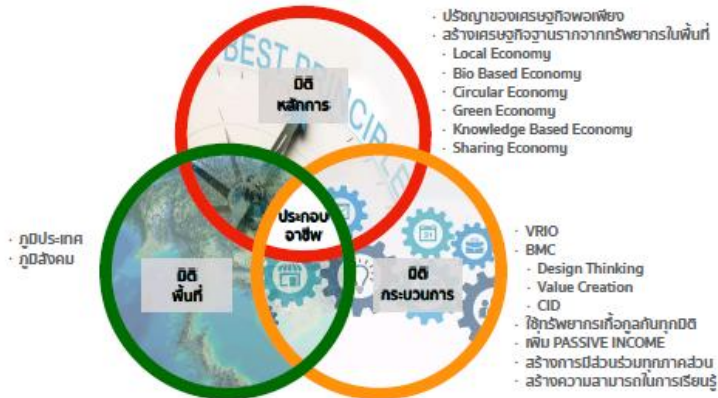
ทำไมฉันถึงเรียนรู้สิ่งนี้ มันมีความสำคัญอะไร ช่วยให้เรายากเรียนรู้ การเรียนรู้สิ่งใดต้องมีการตั้งเป้าหมาย วางแผน สร้างตารางเวลาเรียน/พัก ช่วยเพื่อความสามารถในการจำและเรียนรู้ได้ ฝึกสมาธิ ช่วยจัดระเบียบสมองลดข้อผิดพลาด รับประทานอาหาร พักผ่อนและออกกำลังกาย

สำหรับในเรื่องของการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ภายใต้ VRIO Model เน้นการฝึกคิดและทดลองปฏิบัติ การสังเกตและตั้งคำถามเพื่อค้นหาเพิ่มเติม Ecosystem นำไปสู่เป้าหมาย เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้น โดยใช้เครื่องมือ VRIO Model ในมิติต่างๆ มาเป็นตัวช่วยตรวจเช็คความครอบคลุมของการทำ การจัดการ และการเติบโตอย่างสมดุลของธุรกิจในทุกๆระดับ

ฉลาดพร้อม

โมเดลการพัฒนาด้านการเกษตรสำหรับเกษตรกรรายย่อย

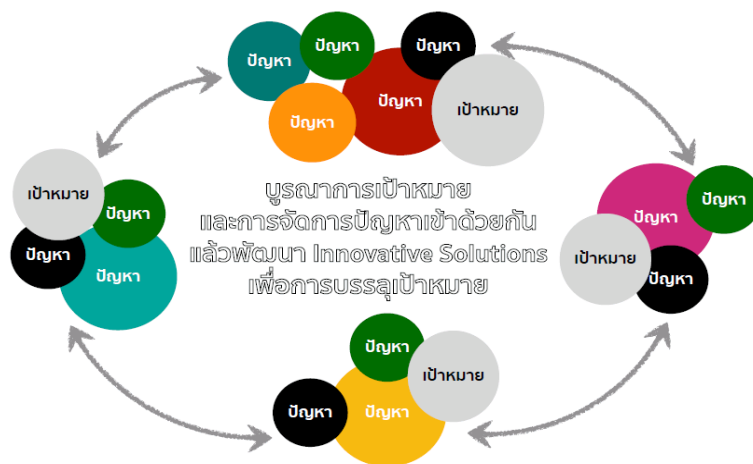
เกษตรกร



การพัฒนาตาม VRIO Model เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยตนเอง จึงช่วยให้เกษตรกรและเจ้าหน้าที่มีความฉลาดพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

กรอบแนวทางการปฏิบัติในพื้นที่

กรอบแนวทางการปฏิบัติในระดับพื้นที่



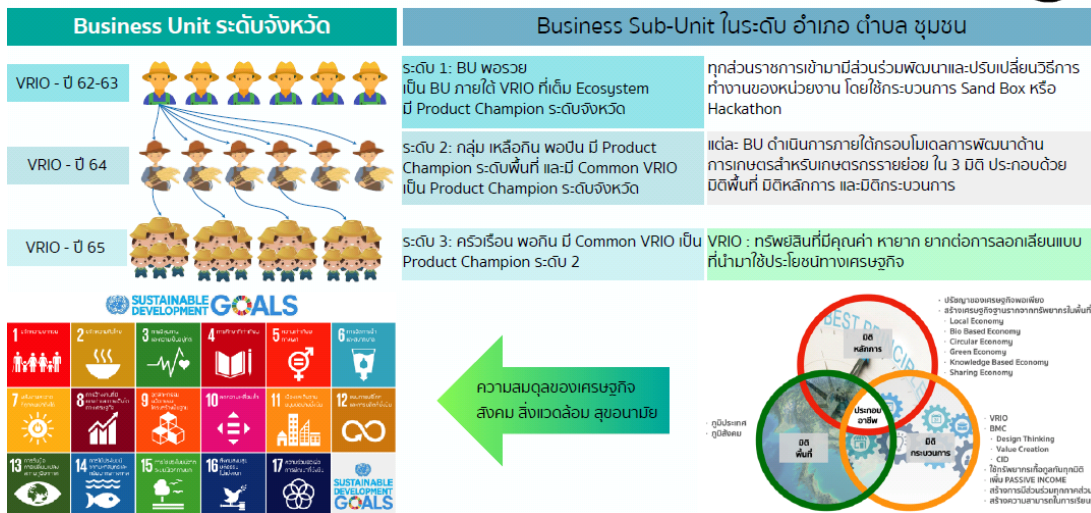
แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มและเครือข่าย

แลกเปลี่ยนความแตกต่าง เชื่อมโยงความเหมือนกันเป็น Product Champion) ตามลำดับชั้น



แต่ครัวเรือน แต่ละชุมชนมีความรู้ ความสามารถ และความชอบ การผลิตเพื่อกินแตกต่างกัน นำสิ่งที่แตกต่างกันผลิตแล้วเหลือมาแลกเปลี่ยนกันในชุมชน เหลือจากการ บริโภคภายในชุมชนก็ส่งไปแลกเปลี่ยนหรือจำหน่ายกับชุมชนอื่นๆ ข้างเคียง

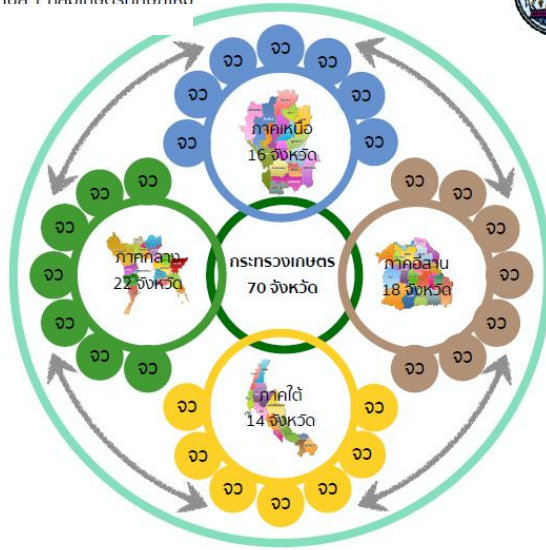
แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเครือข่ายในพื้นที่



เริ่มจากเกษตรกรที่เข้าร่วมเครือข่ายใหม่ปี 2565 มาจากการขยายสมาชิกของเกษตรกรปี 2564 ทำการผลิตให้มีกิน เหลือกินก็ส่งไปแลกเปลี่ยนกัน โดยมีผู้นำและสมาชิกเครือข่ายปี 2564 เป็นผู้ดูแล และในเครือข่ายปี 2564 ก็เริ่มมีการรวมตัวกันในระดับพื้นที่ เช่น ในระดับอำเภอ จัดให้มีกิจกรรมประชุมเวที 3/5 ประสานแบบมีส่วนร่วม จัดแสดงผลผลิตกัน ข้อมูล เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนผลผลิตกัน หรือจำหน่ายให้ผู้บริโภคในอำเภอ และเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้นำปี 2562 -2563 ในระดับอำเภอ จังหวัด จะเห็นผลผลิตกันที่ผลิตได้มากแต่ละอำเภอ หากเป็นผลผลิตกันที่ต่างก็แลกเปลี่ยนระหว่างอำเภอ หากเหมือนกันหลายอำเภอก็กลายเป็นผลผลิตกันที่จังหวัดนั้นผลิตได้ดี ต้องแลกเปลี่ยนออกนอกจังหวัด เมื่อนั้นผลผลิตกันที่เป็น VRIO ก็จะมีสินค้าที่เป็นที่ต้องการของตลาดและผู้บริโภค ซึ่งการเพิ่มช่องทางจัดแสดงและจำหน่าย การเพิ่มความถี่ ก็จะช่วยเพิ่มปริมาณและลดระยะเวลาจำหน่ายของเกษตรกรได้ ผลสุดท้าย คือ มีสินค้าและบริการใหม่ๆ เกิดขึ้นในชุมชนทั่วประเทศ สร้างเศรษฐกิจฐานรากแท้จริง ตามรูปแบบภาพ

แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเครือข่ายในพื้นที่

โครงการ 1 ตำบล 1 กลุ่มเกษตรกรหลักใหม่



ผลกระทบ (impact) ในระดับสูงสุดที่คาดหวังจะเกิดขึ้นเมื่อนำ VRIO Model ไปใช้
 สิ่งที่เราคาดหวังว่าจะได้เห็นในประเทศไทย

4.การจัดเก็บข้อมูล

เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นสำหรับนำไปใช้ในการออกแบบโมเดลธุรกิจของชุมชน ข้อมูลที่มีความละเอียด ช่วยในการตัดสินใจ เริ่มจากข้อมูลของสมาชิก การทำกิจกรรมอาชีพ รายได้ รายจ่าย ผลผลิต ทรัพยากร ความรู้ความสามารถบุคคล และเชื่อมโยงข้อมูลเป็นภาพกว้างขึ้นในระดับชุมชน จะเห็นความเชื่อมโยง และเห็นความสำคัญในการดำเนินงานมากขึ้น การสำรวจตลาดและความต้องการก็สามารถนำมาใช้ได้ ซึ่งเมื่อทำการสังเกตและทดลองปฏิบัติ จะเกิดองค์ความรู้เป็นข้อมูลแลกเปลี่ยนกันได้ ควรส่งเสริมให้มีเวทีพบปะแลกเปลี่ยนและจัดบันทึกและจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากเวทีไว้ใช้ประโยชน์ ซึ่งจะเป็นฐานการพัฒนาฝั่งความรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การรายงานผลเป็นการรายงานจำนวนครั้งในการส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมพัฒนาอาชีพ เห็นการเติบโตของความรู้ภายในกลุ่ม ชุมชน

5.การติดตามงาน

การที่มีเจ้าหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับเกษตรกรรายย่อย เพราะที่เลี้ยงจะช่วยให้เกษตรกรไปต่อได้อย่างมั่นคง การทำกิจกรรมในแปลงของเกษตรกรบางครั้งก็ไม่สามารถรู้

ทั้งหมด เมื่อมีเจ้าหน้าที่ที่เพิ่งเข้าไป แล้วใช้แนวทางของ VRIO Model ตรวจสอบเช็ค ความสมบูรณ์ และให้คำแนะนำเพื่อเติมเต็ม ก็ช่วยให้เกิดการพัฒนาใน Ecosystem แปลงของเกษตรกร ระบบนิเวศสินค้าและบริการของชุมชน ครบถ้วน สร้างมูลค่าเพิ่มได้ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ที่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจใน VRIO Model จนสามารถปฏิบัติได้ ตรวจสอบประเมินได้ และโค้ชเกษตรกรได้ ก็จะเป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังที่เกษตรกรมีต่อเจ้าหน้าที่รัฐ

สำรวจตนเองว่าสามารถตอบสนอง
ความคาดหวัง...ที่มีต่อเจ้าหน้าที่...?



แนวทางการดำเนินงาน

- สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดติดตามให้คำแนะนำเกษตรกร รายงานผลการดำเนินงานให้กรมปศุสัตว์ทราบเป็นประจำทุกเดือน e-Operation และประเมินผลสัมฤทธิ์ระดับจังหวัด
- สำนักงานปศุสัตว์เขต กำกับติดตาม แก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำบูรณาการการดำเนินงานภายในเขต ประเมินผลสัมฤทธิ์ระดับเขต
- กองงานพระราชดำริและกิจกรรมพิเศษ จัดทำแผนและกำกับติดตามในภาพรวม และประเมินผลสัมฤทธิ์ภาพรวม
- ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรกลุ่มและชุมชน รายงานตามแบบฟอร์ม

งบประมาณโครงการ 28,024,200 บาท

ประเภท	เบี่ยงเลี้ยง	จ้างเหมา	อบรม	น้ำมัน	เกษตร	รวม
งปม.(บาท)	855,000	700,000	13,196,000	1,023,200	12,250,000	28,024,200

รายละเอียดกิจกรรมและงบประมาณ

1. ค่าเบี่ยงเลี้ยง 855,000 บาท
ค่าเบี่ยงเลี้ยงสำหรับเจ้าหน้าที่อำเภอ/จังหวัด/เขต/ส่วนกลาง ใช้ในออกพื้นที่ติดตามเป็นพี่เลี้ยงเกษตรกร ประเมินให้คำแนะนำ หรือเดินทางไปราชการตามภารกิจของโครงการ
2. ค่าจ้างเหมาบริการ 700,000 บาท
กิจกรรมส่งเสริมพัฒนาตลาดและจัด Ecosystem Goods and Services (ระบบนิเวศสินค้าและบริการของชุมชน) ตามโมเดลธุรกิจของชุมชน และจัดให้มีการจำหน่ายผลผลิตของชุมชนภายในจังหวัด โดยสนับสนุนงบประมาณแปลนค่าจัดตลาดสินค้าและบริการของเกษตรกรจังหวัดละ 10,000 บาท
3. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม วงเงิน 7,500,000 บาท
- จัดเวที 3/5 ประสานแบบมีส่วนร่วม จำนวน 1,500 ครั้ง งบประมาณ 7,500,000 บาท ครั้ง 5,000 บาท ถัวจ่าย ตามประเภทรายจ่าย ดังนี้ ค่าวิทยากร ค่าอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าพาหนะ ค่าวัสดุฝึกอบรม) ไม่เกินอัตราที่ระเบียบราชการกำหนด

4. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง 1,023,200 บาท

- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงในการติดตามงาน ของ สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ 882 แห่งๆ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด 77 แห่ง

5. วัสดุการเกษตร 7,000,000 บาท

5.1 กิจกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ชุมชนผู้นำ VRIO 6,000,000 บาท

- เป็นค่าใช้จ่ายกิจกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มผู้นำ VRIO ในโครงการ 750 กลุ่มๆ ละ 8,000 บาท รวมเป็นเงิน 6,000,000 บาท

5.2 กิจกรรมพัฒนาระบบนิเวศสินค้าและบริการทั้งชุมชน Ecosystem 20 ชุมชน ๆ ละ 50,000 บาท รวมเป็นเงิน 1,000,000 บาท

รายการค่าใช้จ่าย	เงิน
1. ผลผลิตการเกษตรและปศุสัตว์ ผลิตภัณฑ์	10,000
2. ปัจจัยการผลิต พันธุ์ อาหาร วัสดุอุปกรณ์ จุลินทรีย์	10,000
3. วัสดุอุปกรณ์สำหรับสร้างสินค้าและบริการทางการเกษตรของชุมชน	20,000
4. อื่นๆ ตามโมเดลธุรกิจของชุมชน	10,000
รวม	50,000

หมายเหตุ ค่าใช้จ่ายจ่ายได้ทุกรายการ

ระยะเวลาดำเนินการ

ตุลาคม พ.ศ.2564 ถึง กันยายน พ.ศ.2565

ปฏิทินแผนการดำเนินงานโครงการ

แผนงาน	ปี 2564			ปี 2565								
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. พัฒนาผลิตภัณฑ์ product Champion				←	→							
2. จัดทำเวที 3/5 ประสานแบบมีส่วนร่วม	←	→										
3. จัดระบบนิเวศสินค้าและบริการกลุ่มชุมชน(Ecosystem Good and Service)				←	→							
4. จัดแสดงสินค้าและจำหน่าย					←	→						
5. ติดตามให้คำแนะนำ	←	→										

ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)/ตัวชี้วัด
1) เกษตรกร 36,700 ราย ได้รับการส่งเสริมให้นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเกษตรทฤษฎีใหม่ ไปปฏิบัติในพื้นที่ของตนเอง	1) มีกินลดรายจ่าย มีรายได้เพิ่มขึ้น
2) ผลิตภัณฑ์จากเกษตรกร 750 ผลิตภัณฑ์	2) มีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ 750 กลุ่มๆ ละ 50,000 บาท (5,000 บาท/คน)
3) เกิดเวทีการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเข้มแข็งในพื้นที่ทั่วประเทศ 1,500 ครั้ง	3) มีเครือข่ายความเข้มแข็งเป็นทุนทางสังคม
4) เกิด Ecosystem ชุมชน 20 แห่ง	4) สร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากในระดับชุมชน 20 แห่ง

เจ้าหน้าที่ประสานงาน

นางสาวกาญจนา ธรรมรัตน์ (มือถือ) 0955727365

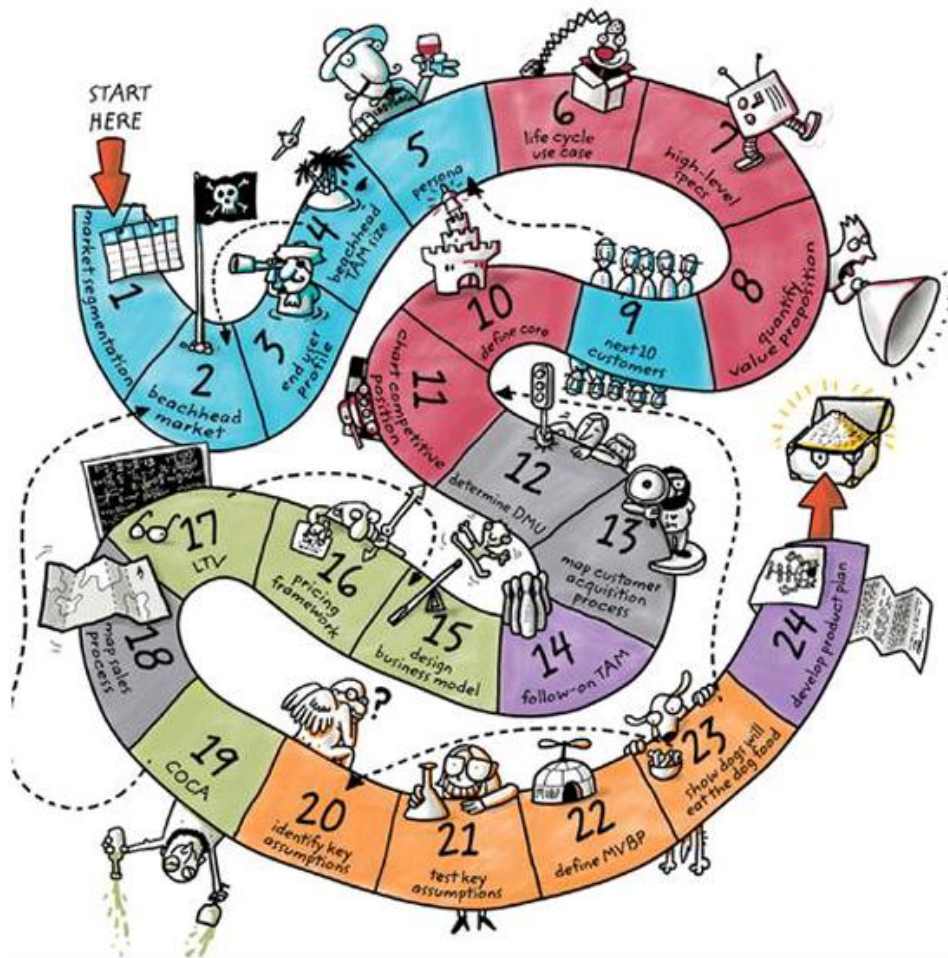
นายพิเชษฐ ทนโม้ะ (มือถือ) 0817451100

นางสาวรัชณี ณะบริหาร (มือถือ) 0815633618

เบอร์โทร 026534444 ต่อ 3371 E – mail address drasa2@dld.go.th

ภาคผนวก

ค้นหาตลาด 24 ขั้นตอน



การใช้ตลาด 24 ขั้นตอน

6 กระทั่งหลัก (Theme) ได้แก่

Theme	ขั้นตอนที่	คำถาม
1	1 2 3 4 5 9	ลูกค้าคือใคร
2	6 7 8 10 11	จะทำอะไรให้ลูกค้าได้บ้าง
3	12 13 18	ลูกค้าจะเข้าถึงผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร
4	14 24	จะทำเงินจากผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร
5	15 16 17 19	จะออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร
6	20 21 22 23	จะวัดผลได้อย่างไร

24 ขั้นตอน

การพัฒนาเกษตรกรเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร เป็นกระบวนการสำคัญที่ภาครัฐส่งเสริมผ่านกลไกต่าง เช่น ให้เกษตรกรจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มเพื่อเป็นผู้ประกอบการเกษตร เพื่อขั้นตอนคนกลาง ทำให้สัดส่วนของรายได้เพิ่มขึ้น รู้ความต้องการของตลาดมากขึ้น และใช้ตลาดนำการผลิต โดยมีปัจจัยทั้งภายนอกภายในเข้ามาเกี่ยวข้อง ที่สำคัญ เกษตรกรต้องรู้จักตนเอง รักการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่นอดทน เห็นโอกาส กล้าเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม สร้างสรรค์ ซื่อสัตย์

รอบคอบ กระตือรือร้น มีทักษะในการวางแผน และมีความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยี การบริหารธุรกิจของตนเองมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะ และความสามารถ ในการจัดการฟาร์มของตนเอง เรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัย แรغبันดาลใจหรือ มีในหลวงรัชกาลที่ 9 เป็นแรงบันดาลใจ ความใฝ่ฝันและความชอบในการเกษตร ความอยากมีธุรกิจเป็นของตัวเอง ปัจจัยภายนอก เช่น ได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว กลุ่มเครือข่าย รัฐ เอกชน และวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาที่พบ

แนวทางการพัฒนาเกษตรกรไปสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร เช่น กำหนดจุดมุ่งหมาย วิเคราะห์ตนเอง ศึกษาหาข้อมูล ลงมือปฏิบัติ พัฒนาธุรกิจ สร้างเครือข่าย การประเมิน และความรับผิดชอบ และความรับผิดชอบต่อสังคม

ขั้นที่	Theme	รายละเอียด
0		<p>ขั้นตอนที่ 0 : ก่อนเริ่มลุย</p> <p>3 สิ่งสำคัญในการเริ่มต้นพัฒนาให้เกษตรกรเป็นผู้ประกอบการ มักจะเริ่มด้วยความคิดในการพัฒนา(ไอเดีย) เทคโนโลยี และ ความมุ่งมั่นที่อยากจะทำ (passion)</p>
1	1	<p>ขั้นตอนที่ 1 : เลือกกลุ่มตลาด (Market Segmentation)</p> <p>เริ่มจากการเลือกกลุ่มตลาดโดยคิดรวบรวมทุกความเป็นไปได้ เป้าหมายของการทำธุรกิจ ไม่ใช่เริ่มที่ว่าจะทำอะไรเพียงอย่างเดียว แต่ควรคำนึงถึงลักษณะเฉพาะหรือประเภทของกลุ่มผู้ใช้งานสินค้าหรือบริการ และสถานที่อยู่หรือที่ทำกิจกรรมของกลุ่มตลาดเหล่านั้นด้วย อาจจะเริ่มต้นเลือกตลาด จาก เพศ อายุ ที่อยู่อาศัย กิจกรรมที่พวกเขาชอบทำ ตัวอย่างเช่น การเลือกตลาดเป็นผู้หญิงอายุ 25-34 ปี ในอำเภอเมืองบอสตันที่ชอบเล่นวิดีโอเกมตอนกลางคืน เมื่อเจอตลาดกลุ่มเป้าหมายแล้ว จากนั้นลองค้นหาตลาดใหม่ โดยทำให้แคบลง เช่นระบุช่วงอายุใหม่ จากตัวอย่างข้างต้น สตาร์ทอัพอาจจะมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายอายุ 6-12 ปี โดยคำนึงว่าลูกค้าเหล่านั้นมีกำลังและเหตุผลที่จะจับจ่ายหรือไม่ (จริงๆแล้วใครเป็นคนจ่ายเงิน เด็กหรือผู้ปกครอง) เราสามารถเข้าถึงพวกเขาและเอาชนะคู่แข่งได้หรือไม่ ความเป็นไปได้อะไรใหม่ที่ลูกค้าเหล่านี้จะเปิดกว้างในตลาดอื่น และความสนใจต่อตลาดที่เปิดกว้างนั้น ท้ายสุดคือ ศึกษาตลาดที่เรามองโดยการคุยกับคนที่คิดว่าจะเป็นกลุ่มลูกค้าของเรา สังเกตพวกเขาและเปิดใจรับฟังข้อมูลใหม่ๆ โดยไม่พยายามจะขายสินค้าที่มาจากสิ่งที่เราคิดว่าดีสำหรับพวกเขาเท่านั้น กระบวนการนี้ควรใช้เวลาประมาณ 1-2 สัปดาห์ก็เพียงพอแล้ว</p>
2	1	<p>ขั้นตอนที่ 2 : เลือกตลาดหัวหาด (Beachhead market)</p> <p>ใช้เกณฑ์เช่นเดิมในการเลือกตลาดหัวหาด (Beachhead market) คือ คำนึงว่าลูกค้าเหล่านั้นมีกำลังและเหตุผลที่จะจับจ่ายหรือไม่ เราสามารถเข้าถึงพวกเขาและเอาชนะคู่แข่งได้หรือไม่ ความเป็นไปได้อะไรใหม่ที่ลูกค้าเหล่านี้จะเปิดกว้างในตลาดอื่น ยิ่งตลาดเล็กยิ่งมีแนวโน้มว่าจะดี มันสำคัญมากที่เราต้องเลือกมาก่อนสักหนึ่งกลุ่มเป้าหมายและยังไม่สนใจกลุ่มอื่น (เฉพาะตอนนี้เท่านั้น) จากนั้นขยายกลุ่มตลาดที่เราเลือกจนกระทั่งเจอสถานะที่ลูกค้าเริ่มซื้อสินค้าคล้ายกันด้วยเหตุผลใกล้เคียงกันและเกิดการบอกกันต่อแบบปากต่อปาก</p>

ชั้นที่	Theme	รายละเอียด
3	1	<p>ขั้นตอนที่ 3 : สร้างโปรไฟล์ผู้ใช้งานจริง (End user profile)</p> <p>สร้างโปรไฟล์ผู้ใช้งานจริง (End user profile) ซึ่งกลุ่มเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ซื้อเสมอไป แต่เราควรจัดกลุ่มให้เฉพาะเจาะจงโดยทำหมวดหมู่ให้แคบลง ซึ่งรวมถึงการจัดกลุ่มจากหมวดหมู่ เช่น ประชากร สถานที่ รายได้ ลักษณะนิสัย ภูมิหลัง และแรงจูงใจ ถ้าหากผู้ก่อตั้งธุรกิจหรืออย่างน้อยคนในทีมสามารถเข้ากันได้กับผู้ใช้งานจริงเหล่านี้ ก็จะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์กับธุรกิจอย่างมาก</p>
4	1	<p>ขั้นตอนที่ 4: คำนวณขนาดตลาดทั้งหมดเท่าที่เป็นไปได้ (Total addressable market : TAM) ของตลาดหัวหาด (Beachhead market)</p> <p>ตลาดทั้งหมดเท่าที่เป็นไปได้ (Total addressable market : TAM) คือ รายได้ทั้งปีที่เราจะได้รับเมื่อเราครองส่วนแบ่งการตลาดทั้งหมด หรือเท่ากับจำนวนผู้ใช้งานจริงคูณมูลค่ารายได้ที่ผู้ใช้งานจริงจ่ายหรือมูลค่าผลิตภัณฑ์ของเรา การคำนวณจำนวนผู้ใช้งานนั้นใช้วิธีแบบละเอียดด้วยวิธีการ bottom-up (จากรายชื่อลูกค้า หรือ จากสมาคมการค้า เป็นต้น) และวิธีแบบหยาบด้วยวิธีการ top-down (รายงานการตลาด) เพื่อระบุจำนวน จากนั้นคำนวณประมาณการรายได้จากการอิงจากมูลค่ารายได้ที่ผู้ใช้งานจริงจ่าย และมูลค่าผลิตภัณฑ์ของเรา ซึ่งตัวเลข ATM ควรอยู่ที่ 20-100 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หากคำนวณแล้วได้ ATM ที่สูงกว่าเลขอ้างอิงนี้ จงจัดกลุ่มให้แคบลงอีก</p>
5	1	<p>ขั้นตอนที่ 5: จัดทำโปรไฟล์ตัวแทนลูกค้า (Persona) สำหรับตลาดหัวหาด (Beachhead market)</p> <p>เลือกผู้ใช้งานจริงให้เป็นตัวแทนลูกค้า (Persona) สำหรับการพัฒนารายละเอียดและลักษณะของพวกเขา ซึ่งรวมถึงรูปภาพ ภูมิหลัง อาชีพ เงินเดือน เกณฑ์ในการซื้อ (เรียงเกณฑ์ตามลำดับ) และรายละเอียดอื่นๆ อีกหลายอย่าง โดยให้ทีมทั้งหมดของเรามีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ จุดประสงค์ของกระบวนการนี้คือ ช่วยให้เราจัดการกับคำถามเกี่ยวกับลูกค้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต วิธีการขายให้พวกเขา และทิศทางที่ควรเดินต่อไป เป็นต้น</p>
6	2	<p>ขั้นตอนที่ 6: แผนภาพความสัมพันธ์ของวัฏจักรสินค้าทั้งหมด (Full life cycle case)</p> <p>ไม่ใช่เพียงแค่ระบุตัวแทนลูกค้า (Persona) ว่าจะใช้ผลิตภัณฑ์เราอย่างไร แต่ต้องระบุให้ได้ว่าเขาจะรู้สึกว่าคุณค่าที่นั่นจำเป็นได้อย่างไร เจอมันได้อย่างไร ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์ Journey ว่าลูกค้าจะได้สินค้าของเราทางไหนได้บ้าง วิธีการใช้งาน เกิดประโยชน์จริงหรือไม่ ได้รับความสนับสนุนจากทีมงานเพียงพอหรือไม่ มีความต้องการซื้ออีก และบอกต่อคนอื่นหรือไม่</p>
7	2	<p>ขั้นตอนที่ 7: รายละเอียดของลักษณะสินค้าในเชิงลึก (Product specification)</p> <p>จำลองผลิตภัณฑ์ให้เห็นภาพ เช่น เค้าโครง (storyboard) หรือ โครงสร้างของเว็บไซต์ (wireframes) แผนผังหรือแผนภาพ (diagrams) ของอุปกรณ์ แต่อย่าเพิ่งสร้างสินค้าเหล่านั้นขึ้นมาจริงๆ หรือลงรายละเอียดมากเกินไป จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้คือ</p>

ชั้นที่	Theme	รายละเอียด
		กำจัดความเห็นที่ไม่ตรงกันและความเข้าใจผิดของทีมออกไปให้หมด จากนั้นสร้างแผนพับที่เน้นจุดเด่นหลักของผลิตภัณฑ์ (features) แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือ ดึงความสำคัญเรื่องประโยชน์ที่มีต่อลูกค้า (benefits) ในการสื่อสารไปถึงลูกค้าให้ได้
8	2	ขั้นตอนที่ 8: วัตถุประสงค์ของคุณค่าของสินค้าบริการที่นำเสนอ (Value proposition) จัดทำแผนภาพที่แสดงสถานะที่เป็นอยู่ขณะนี้ (status quo) และแสดงประโยชน์เชิงปริมาณที่ลูกค้าจะได้รับจากสินค้าบริการ โดยวัดจากเวลา เงิน หรือ อะไรก็ตามที่เป็นความสำคัญลำดับแรกของลูกค้า จงใช้ตัวเลขจริง และแสดงกรณีการมีสินค้ามากเกินไปและน้อยเกินไปด้วยเช่นกัน
9	1	ขั้นตอนที่ 9: ระบุลูกค้า 10 คนถัดไปให้ได้ พยายามระบุลูกค้าอีก 10 คนที่คล้ายคลึงกับตัวแทนลูกค้า (Persona) ที่เลือกมาทำโปรไฟล์และเต็มใจที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าเรา โดยพูดคุยกับพวกเขาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแผนภาพความสัมพันธ์ของวัฏจักรสินค้าทั้งหมด (Full life cycle use case) รายละเอียดของลักษณะสินค้า (product specification) และมูลค่าของสินค้าบริการที่นำเสนอ (Value proposition) ที่ทำการประเมินมาแล้ว หากถูกต้องตามที่ได้ดำเนินการมา จึงคอยถามถึงความมั่นใจที่จะซื้อว่ามีอย่างน้อยแค่ไหน (commitment) แต่ถ้าหากไม่ถูกต้องตามที่จัดทำไว้ ให้กลับไปที่ร่างเค้าโครง และทบทวนสมมติฐานต่างๆ (นี่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ อย่างไรก็ตาม สมมติฐานของเราก็เป็นเพียงการคาดการณ์เท่านั้น) หากเราได้ลองทำตามแล้วแต่ยังไม่สามารถหาลูกค้า 10 คนนั้นได้ เป็นไปได้ว่าเราจำเป็นต้องเปลี่ยนตัวแทนลูกค้า (Persona) หรือแม้กระทั่งมองหาตลาดหัวหาด (Beachhead market)
10	2	ขั้นตอนที่ 10 : หา Core ของสินค้าบริการที่เป็นจุดขายให้เจอ กล่าวคือ หาสูตรลับ (secret sauce) ที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ซึ่งสูตรลับนี้จะเป็นจุดที่ควรมุ่งมั่นมากที่สุดและไม่ควรเปลี่ยนแปลงบ่อยนัก ซึ่ง secret sauce อาจเป็นเครือข่ายผู้บริโภคที่เราสร้างขึ้น บริการอันยอดเยี่ยม ต้นทุนที่ต่ำหรือประสบการณ์ที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการที่ที่อื่นไม่มี ผู้ประกอบการควรจำไว้ว่า secret sauce มักจะไม่ได้มาจากทรัพย์สินทางปัญญา ความรวดเร็วของนวัตกรรม ความได้เปรียบของการเข้าตลาดก่อนคู่แข่ง หรือความสัมพันธ์ที่ดีกับ supplier อย่างที่คิด
11	2	ขั้นตอนที่ 11 : จัดทำกราฟแสดงตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive position) สร้างกราฟ 2 แกน โดยให้แกนลำดับความสำคัญของลูกค้า 2 ลำดับแรกอยู่แกนใดแกนหนึ่ง ระบุตำแหน่งของเราและคู่แข่ง รวมถึงสถานะที่เป็นอยู่ขณะนี้ ทำ status quo ลงบนกราฟนั้น ซึ่งเราควรจะมีมุมขวบนสุด และให้แน่ใจว่าตำแหน่งของเรานั้นใช้ประโยชน์จากแกนหลัก (core) แล้ว หากไม่ได้ใช้ประโยชน์จากแกนหลัก core นั้น เราจำเป็นต้องใช้โอกาสจากการตลาดอื่นแทน

ชั้นที่	Theme	รายละเอียด
12	3	<p>ขั้นตอนที่ 12 : ระบุหน่วยที่เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจซื้อของลูกค้าได้ (Customer's decision-making unit : DMU)</p> <p>วาดผังกลุ่มคนที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อสินค้าทั้งหมดให้ได้ กล่าวคือ ตั้งแต่ผู้ใช้งานจริง (end user) ผู้ซื้อหลัก(Primary buyer) จนถึง champions รวมถึงผู้ที่สามารถชักจูงหรือมีอิทธิพลต่อการซื้อ (influencer) ผู้ที่มีอำนาจยับยั้ง (veto power) และแผนกที่จัดซื้อสินค้า (สำหรับ B2B : Business to Business) ซึ่งเราอาจจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะขายให้ลูกค้าเหล่านี้หรืออย่างน้อยก็ทำตัวให้เป็นกลางไม่ไปขัดแย้งกับบางกลุ่มในนี้</p>
13	3	<p>ขั้นตอนที่ 13 : วาดผังกระบวนการในการได้มาซึ่งลูกค้าที่ยอมจ่าย</p> <p>กำหนดขั้นตอนใหม่ไลน์เป็นขั้นๆ ว่าลูกค้าจะตัดสินใจซื้อสินค้าของเราอย่างไร หาสินค้าบริการเจอได้อย่างไร วิเคราะห์ให้ได้ ประมาณการกระบวนการซื้อขาย (sales cycle) นี้ว่านานเท่าไร และมีอุปสรรคใหญ่ๆอะไรไหมอาจเจอเช่นงบประมาณ กฎระเบียบ หรือสิ่งที่เราต้องปฏิบัติตาม (compliance)</p>
14	4	<p>ขั้นตอนที่ 14 : คำนวณขนาดตลาดทั้งหมดทำที่เป็นไปได้ (Total addressable market : TAM)</p> <p>ลองทำรายการดูว่า 5 -6 กลุ่มเป้าหมายที่น่าสนใจ ที่เราจะเข้าไปหลังจากตลาดหัวหาด (beachhead market) คือใครบ้าง รวมถึงสามารถขายสินค้าชนิดอื่นให้กับลูกค้ากลุ่มเดิม หรือ ขายสินค้าชนิดเดิมให้กับตลาดใกล้เคียง (adjacent market) ได้หรือไม่ คำนวณขนาดแบบเดียวกันกับขั้นตอนที่ 4 โดยไม่ต้องทุ่มเวลาไปกับมันมาก (อาจเพียงแค่ 1 ใน 10 ของเวลาที่ใช้ในขั้นตอนที่ 4) ในการระดมทุนหรือสร้างธุรกิจให้ใหญ่ขึ้น TAM โดยภาพรวมของตลาดหัวหาด (beachhead market) และตลาดที่ตามมา (ไม่เกิน 10 ตลาด) ควรมากกว่า 1 พันล้านเหรียญสหรัฐ</p>
15	5	<p>ขั้นตอนที่ 15 : ออกแบบโมเดลธุรกิจ (Business model)</p> <p>โมเดลธุรกิจ คือ การตั้งคุณค่าของสินค้าบริการออกมาให้ลูกค้าต้องการซื้อเพื่อสร้างรายได้ให้ธุรกิจ ส่วนใหญ่ ผู้ประกอบการไม่ค่อยใช้เวลาครุ่นคิดถึงประเด็นนี้มากนัก ลองมองดูโมเดลธุรกิจในปัจจุบัน เช่น การเป็นสมาชิก (subscription) การเสนอขายสินค้าที่ดีหรือแพงกว่า (upselling) การโฆษณาค่าดำเนินการธุรกรรม (transaction fee) และบริการการชำระเงินจำนวนไม่มากรวมเข้าไปกับวงเงินหรือธุรกรรมหลัก (micropayments) เช่น ซื้อสติ๊กเกอร์ไลน์ โดยจ่ายรวมกับบิลมือถือ เป็นต้น จำไว้ว่า Freemium การให้ลูกค้าเข้ามาทดลองใช้ระยะเวลาหนึ่ง ใช้ได้เสมือนจ่ายเงินเพื่อบริการนั้น เมื่อหมดช่วงทดลองจึงจ่ายค่าบริการตามปกติ และ “ค่อยคิดทีหลังก็ได้” นั้น ไม่ใช่โมเดลธุรกิจ จงรวบรวมโมเดลที่คิดว่าสร้างสรรค์ของเรา และเลือกมาหนึ่งอัน</p>
16	5	<p>ขั้นตอนที่ 16 : ตั้งโครงสร้างราคา (Pricing framework)</p>

ชั้นที่	Theme	รายละเอียด
		<p>อย่าตั้งราคาสินค้าจากต้นทุน ให้ตั้งจากคุณค่าสินค้าที่เรามอบให้ลูกค้า การตั้งราคาที่ดีคือเพิ่มไป 20% จากมูลค่าของคุณค่าของสินค้านั้น คำนึงถึงราคาซื้อขายต่อหน่วยที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจซื้อ (DMU) มีกำลังจ่าย กล่าวคืองบประมาณสูงสุดของลูกค้าที่สามารถซื้อสินค้าได้ และคำนึงถึงราคาของคู่แข่งด้วย จำไว้ว่าเราสามารถตั้งราคาแตกต่างกันสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างลึบที่จะให้สอดคล้องกับลูกค้าที่ทดลองกลุ่มแรกและผู้ที่มามีอิทธิพลต่อลูกค้าคนอื่น (influencers) ท้ายสุดคือ เป็นการดีกว่าหากตั้งราคาสูงแล้วมาลดราคาทีหลังดีกว่าตั้งราคาถูกแล้ว จากนั้นขึ้นราคา</p>
17	5	<p>ขั้นตอนที่ 17 : คำนวณหาคุณค่าระยะยาว (Lifetime value : LTV) ของลูกค้าที่ได้มา คำนวณจากรูปแบบของรายได้ (revenue stream) อัตรากำไรขั้นต้น (gross margin) อัตราการกลับมาของลูกค้า (retention rates) ช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ (life of the product) อัตราการกลับมาซื้อซ้ำ (rate of re-purchasing) ต้นทุนการระดมทุน (cost of raising funding) สำคัญและแพงที่สุดคือสตาร์ทอัพ จ่ายผลประโยชน์กลับคืนหุ้นสูงมาก เพื่อจะได้สามารถระดมทุนได้ แล้วเราจะรู้ว่าปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมามี ผลกับ LTV ของเรามาก</p>
18	3	<p>ขั้นตอนที่ 18 : วาดผังกระบวนการขายสินค้าให้กับลูกค้าที่ได้มา วาดผังว่ากระบวนการนี้จะดำเนินการอย่างไรในระยะสั้น กลาง ยาว ในระยะสั้น เราต้องสร้างอุปสงค์ (demand) ขึ้นมาเอง ซึ่งมักจะใช้วิธีการ เช่น ใช้พนักงานขาย หรือการตลาดแบบส่งมอบคุณค่า (Inbound marketing) อีเมล โซเชียลมีเดีย ในระยะกลาง คำสั่งซื้อมักจะเข้ามาเป็นประจำแล้ว ดังนั้นควรเน้นการรักษาลูกค้าปัจจุบัน เราอาจมีและใช้ผู้กระจายสินค้า (distributors) แล้วในขั้นนี้ ส่วนในระยะยาวนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะเน้นวิธีการบริหารจัดการลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>
19	5	<p>ขั้นตอนที่ 19 : คำนวณต้นทุนการได้มาซึ่งลูกค้า (cost of customers acquisition : COCA) การคำนวณหา COCA นั้นยากและมักจะประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะ COCA ที่สูงเกินไปอาจทำให้ธุรกิจเจ๊งได้ คำนวณแบบ top down คือ ยอดขาย และต้นทุนการตลาดด้วยจำนวนลูกค้าที่หาได้ในช่วงเวลานั้น การลด COCA ทำได้ เช่น ลดปริมาณการขายตรง เพิ่มการหาลูกค้าได้แบบอัตโนมัติ ปรับปรุงอัตราการเปลี่ยนแปลงสู่ธุรกิจ (conversion rate) และการเป็นผู้นำด้านคุณภาพ การลดวัฏจักรการขาย และเพิ่มการซื้อสินค้าแบบปากต่อปาก</p>
20	6	<p>ขั้นตอนที่ 20 : ระบุสมมติฐานหลัก รวบรวม 5 - 10 สมมติฐานหลักที่ยังไม่เคยทดลอง นำมาใช้ในขั้นตอนต่อไป</p>
21	6	<p>ขั้นตอนที่ 21 : ทดสอบสมมติฐานหลัก</p>

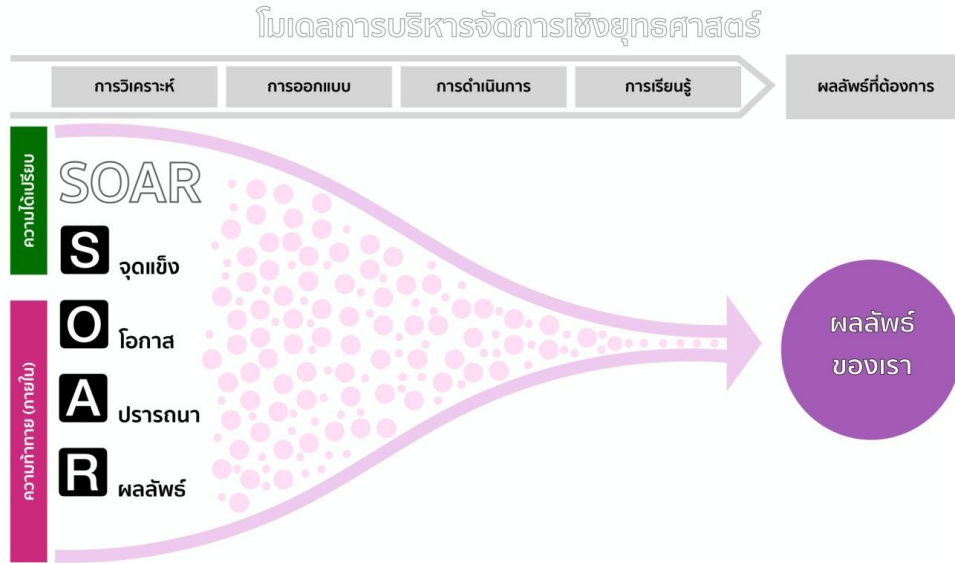
ชั้นที่	Theme	รายละเอียด
		ออกแบบการทดสอบที่ถูก ง่ายและรวดเร็ว เพื่อหากล้างหรือพิสูจน์สมมติฐานหลักของเราอีกครั้ง
22	6	<p>ขั้นตอนที่ 22 : สร้างสินค้าแบบขั้นต่ำที่สุดเพื่อทดสอบตลาด (minimum viable business product : MVBP)</p> <p>MVBP คือ สิ่งที่ถูกค้าสามารถได้ประโยชน์จากการจ่าย และสามารถให้ feedback กับเราได้ ดังนั้นจึงควรเป็นการทดสอบสมมติฐานหลักแบบ MVBP ซึ่ง MVBP พัฒนาเพิ่มมาจากวิธีการ MVP ของ Lean startups (การสร้างสตาร์ทอัพโดยให้ความสำคัญกับคุณค่าที่ผู้บริโภคหรือผู้ใช้จะได้รับ และมุ่งเน้นการลดขั้นตอนที่ไม่สำคัญหรือสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ออกไป)</p>
23	6	<p>ขั้นตอนที่ 23 : แสดงให้เห็นว่า "สุนัขยอมกินอาหารสุนัข" (The dogs will eat the dog food)</p> <p>นำสินค้า MVBP เสนอแก่ลูกค้า แสดงให้เห็นว่าพวกเขาจะจ่ายเพื่อสินค้านั้น ใช้สินค้า และแนะนำต่อให้เพื่อน จงติดตามทุกขั้นตอนนี้</p>
24	4	<p>ขั้นตอนที่ 24 : พัฒนาแผนผลิตภัณฑ์ (Product plan)</p> <p>ใช้เวลาเพื่อวางแผนว่าจะเพิ่มฟีเจอร์อะไรให้แก่สินค้า สำหรับตลาดหัวหาด (beachhead market) และตลาดใกล้เคียง (adjacent markets) ที่เราจะบุกต่อ พร้อมทั้งวิธีการที่เราจะปรับตัว ปรับเปลี่ยนสินค้าสำหรับตลาดดังกล่าว แต่อย่าใช้เวลาานมากนัก หลักการคือการคิดหาทางเลือกต่างๆ เตรียมไว้ล่วงหน้าเสมอ</p> <p>ทั้งหมดนี้คือ การสรุปความสำคัญของกระบวนการ 24 ขั้นตอน จากการเปลี่ยนไอเดียให้สามารถขายสินค้าบริการ มีลูกค้าจริงจนทำเป็นธุรกิจได้อย่างที่ตั้งใจ ซึ่งกลั่นกรองมาจากงานวิจัยและประสบการณ์มากมายในการทำธุรกิจกว่า 25 ปี ของ Bill Aulet</p> <p>ผู้เขียน : Bill Aulet จากหนังสือ Disciplined Entrepreneurship : 24 Steps to a Successful Startup</p> <p>Bill Aulet เป็นกรรมการผู้จัดการของ Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนการให้ความรู้ผู้ประกอบการที่ MIT ผู้เขียนใช้เวลาหลายปีสอนเกี่ยวกับ Entrepreneurship และออกแบบคลาสใหม่ ๆ การร่วมในการแข่งขันต่างๆ และคอยผลักดันการเรียนรู้ ก่อนหน้าที่จะมาสอนนั้น เขาทำงานที่ IBM 11 ปี และมีประสบการณ์จริงในการเป็น Serial entrepreneur ที่ประสบความสำเร็จ</p>

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

(<https://www.set.or.th/set/enterprise/article/detail.do?contentId=5486>)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ SOAR Analysis

SOAR Analysis เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ถูกพัฒนามาเพื่อใช้ทดแทน SWOT Analysis ด้วยการวิเคราะห์จาก Strength (จุดแข็ง) Opportunity (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ Result (ผลลัพธ์) ซึ่งมีความแตกต่างจาก SWOT Analysis ที่เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์เบื้องต้นขององค์กรจากปัจจัยภายในและภายนอก แต่ไม่อาจจะระบุเป้าหมายหรือแนวทางในการดำเนินงานได้ ในขณะที่ SOAR Analysis ถูกออกแบบมาเพื่อสร้างให้ผู้วิเคราะห์หรือนักกลยุทธ์มองเห็นไปถึงภาพสุดท้ายหรือผลลัพธ์ของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน SOAR Analysis เป็นกระบวนการค้นหาสิ่งที่ได้อยู่แล้วในระบบ เพื่อนำไปวางแผนกลยุทธ์ วางแผนการตลาด การพัฒนาองค์กร ให้มุมมองด้านภาวะผู้นำนวัตกรรม การตลาด การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น การนำหลัก SOAR (ซออาร์) มาใช้ได้กับทุกระดับ ตั้งแต่การพัฒนาตนเอง การประกอบอาชีพ การทำงานในองค์กร



- S= Strength จุดแข็ง ข้อดีขององค์กร จากมุมมองทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - O= Opportunities มีโอกาสอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์กับองค์กรของเรา
 - A= Aspirations เป้าหมายในอนาคตที่อยากจะเป็น หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กร
 - R= Results ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Aspirations
- เราสามารถเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ทั้ง 4 ด้านเข้าด้วยกันได้ตามตาราง ดังนี้

Strategic Inquiry	Strengths จุดแข็ง	Opportunities โอกาส
สิ่งที่ต้องค้นหาในเชิงกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> ทรัพยากรหรือสิ่งที่ดีที่สุดที่เรามีในขณะนี้ มีอะไรบ้าง สิ่งที่เราทำได้ดีกว่าคู่แข่งมีอะไรบ้าง ผู้มีส่วนร่วมประทับใจอะไรในสิ่งที่เราเป็นบ้าง 	<ol style="list-style-type: none"> มีโอกาภายในและภายนอกที่เป็นไปได้อะไรบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของเรา เช่น นโยบายผู้บริหาร กระแสสังคม แนวโน้มพฤติกรรมพนักงานหรือผู้บริโภค ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น
Appreciative Intent	Aspirations แรงปรารถนา	Results ผลลัพธ์
เจตนาหรือสิ่งดีๆ ที่อยากเห็นเพื่อองค์กร	สิ่งดีๆ ที่เราอยากเห็น อยากให้เกิดขึ้นกับองค์กรของเราในอนาคต เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการแก้ไข	ผลลัพธ์ที่เราอยากเห็นและสามารถวัดผลออกมาเป็นรูปธรรมได้ ซึ่งถ้าทำสำเร็จตามผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ ก็จะทำให้วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายเป็นจริงได้

หลักการสำคัญในการนำเครื่องมือ SOAR (ซออาร์) มาใช้คือ

การที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบ กระบวนการทั้ง 4 ด้าน ซึ่งอาจจะต้องมีการทำหลายครั้งในหลายระดับ แล้วนำมารวบรวมเป็นการวิเคราะห์ในขั้นสุดท้ายเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดจากสมาชิกทุกคนทุกระดับ

ข้อดีของการใช้ SOAR Analysis คือ

ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ วางแผนงาน และทำตามแผนงานนั้น ซึ่งจะช่วยให้ก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าวิธีการวิเคราะห์จากผู้บริหารอย่างเดียว (Top-down SWOT analysis) เป็นการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรเชิงบวก โดยมุ่งไปที่จุดแข็ง สิ่งที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมา ค้นหาโอกาสแห่งความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน และสามารถกำหนดผลงานที่ตั้งไว้ในแต่ละช่วงได้ ซออาร์ (SOAR Analysis) เป็นตัวเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าหมาย (goals) ที่ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดขึ้น ให้เป็นรูปธรรมในเชิงแผนงานที่สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบันมากขึ้น ทำให้ขวัญ กำลังใจของพนักงานมากขึ้น สร้างการมีส่วนร่วม มีวิสัยทัศน์เดียวกัน มีการทำงานเป็นทีมของคนในองค์กรดีขึ้น ร่วมมือกันมากขึ้น เพราะสิ่งที่ทุกคนอยากเห็นอยากได้ ถูกรวบรวมไว้ด้วยกัน (โดยใช้กระบวนการ 4-D cycles of AI)

ทำให้การพัฒนาองค์กร การแก้ไขปัญหา และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพราะคนที่ทำงานในระดับปฏิบัติการหรือที่เรียกว่า คนที่อยู่หน้างาน ได้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง บางครั้งองค์กรจะได้นวัตกรรมใหม่ๆในการทำงานและแก้ไขปัญหาจากกลุ่มคนเหล่านี้เป็นอย่างมาก