



วารสารแก่นเกษตร
THAIJO

Content List Available at ThaiJo

Khon Kaen Agriculture Journal

Journal Home Page : <https://li01.tci-thaijo.org/index.php/agkasetkaj>



การวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะและการพัฒนาโมเดลการส่งเสริมการเกษตรเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการจัดการธุรกิจผักปลอดภัย

Analysis of competency gaps and development of an agricultural extension model for strengthening safe vegetable agribusiness management

กิตติยา ศรีศักดิ์^{1*}, จินดา ขลิบทอง¹, เฉลิมศักดิ์ ตุ่มหิรัญ¹ และ สุวิทย์ ชัยเกียรติยศ¹

Kittiya Sisakda^{1*}, Jinda Khlibtong¹, Chalernsak Toomhirun¹ and Suwit Chaikiattiyot¹

¹ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี 11120

¹ School of Agriculture and Cooperatives, Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi 11120

บทคัดย่อ: ในปัจจุบัน เกษตรกรผู้ปลูกผักปลอดภัยต้องเผชิญกับข้อจำกัดที่สำคัญด้านการปรับตัว และขาดกลไกการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ แม้ว่าความต้องการของตลาดจะอยู่ในระดับสูง แต่เกษตรกรมักขาดสมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจที่เป็นรูปธรรม งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะและช่องว่างสมรรถนะของเกษตรกรต้นแบบในการจัดการธุรกิจผักปลอดภัย และพัฒนาโมเดลการส่งเสริมการเกษตรที่บูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อยกระดับขีดความสามารถของเกษตรกรในการบริหารจัดการธุรกิจให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยรูปแบบกรณีศึกษาพหุคูณ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์ โดยคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง จากเกษตรกรต้นแบบและเก็บข้อมูลต่อเนื่องจนกระทั่งถึงจุดอิ่มตัว โดยได้จุดอิ่มตัวของข้อมูลที่จำนวน 12 ราย ในช่วงวันที่ 1-31 กรกฎาคม 2567 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ข้ามกรณี และการสังเคราะห์โมเดล ผลการศึกษาพบช่องว่างสมรรถนะสำคัญ 4 ประการ คือ ความอ่อนแอด้านการจัดการตลาด นวัตกรรมที่จำกัด การเป็นผู้ตั้งรับราคา และการเรียนรู้โดยลำพัง จึงนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ผ่านโมเดลการส่งเสริมที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การเสริมสร้างองค์กรกลุ่มมีส่วนร่วมเพื่อสร้างทุนทางสังคม 2) การจัดการผลิตบนฐานความรู้และความพอประมาณ 3) การยกระดับนวัตกรรมและความฉลาดทางธุรกิจ และ 4) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างอัตลักษณ์ โมเดลนี้ปรับเปลี่ยนบทบาทนักส่งเสริมจาก “ผู้ถ่ายทอดเทคโนโลยี” สู่ “ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้” และ “ผู้เชื่อมโยงเครือข่าย” เพื่อสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ: ผู้ประกอบการเกษตร; ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้; การจัดการโซ่คุณค่า; การสร้างมูลค่าเพิ่ม; ระบบนวัตกรรมการเกษตร

ABSTRACT: Currently, safe vegetable farmers face significant constraints in market adaptation and a lack of systematic mechanisms for collective learning. Despite high market demand, these farmers often lack concrete business management competencies. This research aims to analyze the competencies and competency gaps of exemplary farmers in safe vegetable business management, and to develop an agricultural extension model grounded in the Sufficiency Economy Philosophy to enhance their capacity for sustainable business management. Employing a qualitative research design, this study utilizes a multiple-case study approach involving in-depth interviews and participant observation. A purposive sampling technique was used to select 12 exemplary farmers, with data collection continuing until theoretical saturation was achieved between July 1 and 31, 2024. Data were analyzed through content analysis, cross-case analysis, and model synthesis. The findings identify four critical competency gaps: weak marketing management, limited innovation, price-taking behavior, and isolated learning. These insights led to the generation of new knowledge

* Corresponding author: k.sisakda.ann@gmail.com

Received: date; December 8, 2025 Revised date; June 9, 2026

Accepted: date; June 9, 2026 Published: date; August 24, 2026

in the form of an extension model comprising four core components: (1) strengthening participatory organizations to build social capital, (2) production management grounded in knowledge and the sufficiency principle, (3) enhancing innovation and business acumen, and (4) strategic communication to build identity. This model shifts the role of agricultural extension agents from “technology transmitters” to “learning facilitators” and “network connectors,” thereby creating an ecosystem that fosters long-term, sustainable self-reliance.

Keywords: agri-entrepreneur; learning facilitator; value chain management; value creation; Agricultural Innovation System (AIS)

บทนำ

ผักเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริโภคในชีวิตประจำวันและมีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ต่อระบบเศรษฐกิจอาหารโลก ประเทศไทยมีความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์และสภาพภูมิอากาศที่เอื้อต่อการผลิตผักคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นสินค้าที่มีศักยภาพในตลาดทั้งในและต่างประเทศ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2564) โดยเฉพาะผักปลอดภัยที่มีความต้องการเพิ่มสูงขึ้นตามกระแสความใส่ใจด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภคทั่วโลก โอกาสดังกล่าวจึงถือเป็นช่องทางสำคัญในการยกระดับรายได้และความมั่นคงในการประกอบอาชีพของเกษตรกรไทย หากสามารถพัฒนาระบบการจัดการที่เหมาะสมและยั่งยืนได้

แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่าเกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากโอกาสดังกล่าวได้อย่างเต็มศักยภาพ แม้ความต้องการผักปลอดภัยจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในและต่างประเทศ เกษตรกรยังคงดำรงบทบาทหลักในฐานะผู้ผลิตโดยขาดทักษะและความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจที่ซับซ้อนขึ้น โดยเฉพาะการเชื่อมโยงตลาด การจัดการตลอดโซ่อุปทาน และการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Rejeb et al., 2021; Vostriakova et al., 2021) ส่งผลให้เกษตรกรมีอำนาจต่อรองต่ำ และไม่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตได้อย่างยั่งยืน ปัญหาเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการขาดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม และการขาดกลไกการส่งเสริมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนวิถีคิดจากการทำเกษตรแบบยังชีพไปสู่การเป็นผู้ประกอบการเกษตร (เกษตร, 2562) และในอดีต แนวทางการส่งเสริมการเกษตรส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตเป็นหลัก เช่น ระบบส่งเสริมและฝึกอบรม (Training and Visit System: T&V) ในรูปแบบโรงเรียนเกษตรกร (Farmer Field School: FFS) ที่เน้นการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices: GAP) (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2566) แต่ข้อจำกัดที่สำคัญของระบบการส่งเสริมการเกษตรแบบเดิมเหล่านี้คือการเน้นไปที่เทคนิคการผลิตเป็นหลัก แต่กลับขาดมิติธุรกิจและการตลาดอย่างสิ้นเชิง ระบบ T&V และ FFS มักให้ความสำคัญกับการผลิตอย่างไรเพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นหรือมีคุณภาพตามมาตรฐาน แต่ละเลยคำถามสำคัญที่ว่าผลผลิตอะไรให้ตรงกับความต้องการของตลาด จะขายที่ไหน และจะสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างไร (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) และมักจะละเลยการพัฒนาทักษะทางสังคมและทักษะเชิงธุรกิจที่จำเป็นต่อการดำรงอยู่ในระบบตลาดที่ผันผวน เช่น การรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง การเจรจาต่อรอง และการคิดวิเคราะห์เชิงธุรกิจ (Rivera and Zijp, 2002; World Bank, 2007) ทำให้เกษตรกรขาดมิติของการเป็นผู้ประกอบการและกลไกการพัฒนาสมรรถนะเชิงระบบเพื่อรับมือกับความท้าทายของตลาด งานวิจัยที่ผ่านมายังขาดการบูรณาการองค์ความรู้ด้านการจัดการธุรกิจ การสร้างเครือข่าย และการสร้างมูลค่าเพิ่มในระดับที่ซับซ้อนขึ้น ส่งผลให้เกษตรกรขาดภูมิคุ้มกันเมื่อต้องเผชิญกับระบบเศรษฐกิจและตลาดสมัยใหม่

ดังนั้น ปัญหาที่เกษตรกรเผชิญจึงมิได้มีสาเหตุหลักจากการขาดเทคโนโลยีการผลิต แต่เกิดจาก ช่องว่างของสมรรถนะในการจัดการธุรกิจและการเชื่อมโยงตลาดในระบบที่มีความซับซ้อนมากขึ้น (Leeuwis, 2004) ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยนี้จึงใช้กรอบสมรรถนะเป็นเกณฑ์หลักในการวิเคราะห์ และมุ่งวิเคราะห์สมรรถนะและช่องว่างสมรรถนะของเกษตรกรในการจัดการธุรกิจผักปลอดภัย เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้เป็นฐานในการออกแบบและพัฒนาโมเดลการส่งเสริมการเกษตร ที่สะท้อนกลไกการเปลี่ยนผ่านจากบทบาทผู้ผลิตสู่ผู้ประกอบการเกษตรที่สามารถจัดการตนเองได้ในบริบทเศรษฐกิจและตลาดสมัยใหม่

จากบริบทและช่องว่างดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะและช่องว่างสมรรถนะของเกษตรกรผู้ผลิตผักปลอดภัยที่เป็นแบบอย่างในการจัดการธุรกิจผักปลอดภัย และพัฒนาโมเดลการส่งเสริมการเกษตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะเกษตรกรสู่ความเข้มแข็งในการจัดการธุรกิจผักปลอดภัย โดยบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของเกษตรกรผู้ผลิตผักปลอดภัย โดยมีองค์ประกอบหลัก กลไกความสัมพันธ์เชิงระบบ และทฤษฎีมีร่องรอยอย่างชัดเจน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการจัดการธุรกิจผักปลอดภัยตลอดโซ่คุณค่า และยกระดับบทบาทของเกษตรกรจากผู้ผลิตสู่ผู้ประกอบการเกษตรที่มี

ความสามารถในการจัดการการผลิต การตลาด และการรวมกลุ่มอย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนในการประกอบอาชีพท่ามกลาง การเปลี่ยนแปลงของระบบตลาดและสังคมในระยะยาว

วิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้ใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบกรณีศึกษาเชิงพหุกรณี (Multiple Case Study) โดย มุ่งเน้นการศึกษาเชิงลึกเพื่อทำความเข้าใจ “ว่า” และ “ทำไม” เกษตรกรต้นแบบสามารถพัฒนาสมรรถนะและประสบความสำเร็จ มากกว่า การหาคำตอบว่า “เท่าไร” หรือ “มากน้อยแค่ไหน”

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในงานวิจัยนี้ ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากเกษตรกรต้นแบบที่มีศักยภาพในการ ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจผักปลอดภัยได้อย่างรอบด้าน โดยไม่ได้กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลไว้ล่วงหน้า แต่ใช้วิธีการเก็บ ข้อมูลอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งบรรลุจุดอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) ซึ่งเป็นการยืนยันว่าข้อมูลที่ได้รับความสมบูรณ์เพียงพอต่อ การวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยยุติการเก็บข้อมูลที่จำนวน 12 ราย เมื่อพบว่าข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลรายใหม่ไม่ก่อให้เกิดประเด็นที่แตกต่างไปจาก เดิม โดยการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 12 ราย ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติเพื่อให้ครอบคลุมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน โดยแบ่งกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลหลักออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มเกษตรกรต้นแบบที่เชี่ยวชาญด้านการผลิตและการจัดการฟาร์ม (จำนวน 7 ราย) ต้องมีประสบการณ์ในการผลิตผัก ปลอดภัยไม่น้อยกว่า 5 ปี และผ่านการรับรองมาตรฐานการผลิต (เช่น GAP หรือ PGS) อย่างน้อย 1 มาตรฐาน

2) กลุ่มเกษตรกรต้นแบบที่เชี่ยวชาญด้านการแปรรูป การตลาด และห่วงโซ่อุปทาน (จำนวน 5 ราย) ต้องมีประสบการณ์ในการ เชื่อมโยงตลาด หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ และมีความเข้าใจในมิติทางธุรกิจและการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ เกษตรกรต้นแบบที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นแหล่งเรียนรู้ หรือ เป็นผู้นำกลุ่ม/องค์กรเกษตรกรในพื้นที่ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความพร้อมและสามารถถ่ายทอดประสบการณ์การบริหาร จัดการธุรกิจผักปลอดภัยได้อย่างรอบด้าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ร่วมกับการสังเกตกิจกรรมด้านการผลิต แปรรูป และ การตลาด แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 5 ตอน ครอบคลุมข้อมูลทั่วไป กระบวนการเรียนรู้และตัดสินใจในการผลิต การพัฒนาทักษะ วิชาชีพและนวัตกรรม การจัดการเครือข่ายและความสัมพันธ์ทางสังคม ความต้องการการสนับสนุนด้านองค์ความรู้และการส่งเสริม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ช่วงวันที่ 1-31 กรกฎาคม 2567 โดยลงพื้นที่สัมภาษณ์เกษตรกรต้นแบบ ณ ฟาร์มหรือโรงคัดบรรจุของ เกษตรกรแต่ละราย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้

มุ่งทำความเข้าใจสมรรถนะของเกษตรกรต้นแบบในเชิงพลวัต โดยครอบคลุม การประเมินสมรรถนะในปัจจุบัน การปรับตัวเชิง พหุติกรรมและกระบวนการทัศน์ และช่องว่างสมรรถนะที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการธุรกิจผักปลอดภัยอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับปัจเจกและระดับ กลุ่ม แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่สมรรถนะ (Content Analysis and Categorization) เพื่อระบุสถานะสมรรถนะใน ปัจจุบันเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดการธุรกิจผักปลอดภัยอย่างยั่งยืน โดยผู้วิจัยนิยาม ช่องว่างสมรรถนะจากผลต่างระหว่าง ทักษะและความสามารถที่เกษตรกรมีอยู่จริงในปัจจุบัน กับมาตรฐานสมรรถนะของผู้ประกอบการเกษตรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งแสดงออก ผ่านข้อจำกัดทางธุรกิจที่เกษตรกรเผชิญในการดำเนินงานจริง

ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยถอดบันทึกผลการสัมภาษณ์และใช้การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ (Thematic Analysis) เริ่มด้วย การ ถอดรหัสข้อมูลขั้นต้น (Open Coding) เพื่อระบุแนวคิดหลัก จากนั้นใช้ การถอดรหัสแบบแกนกลาง (Axial Coding) เพื่อจัดกลุ่มรหัสเป็น

หมวดหมู่และประเด็นสำคัญ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเชิงสมรรถนะที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Deductive Framework) มาใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดโครงสร้างและยืนยันประเด็นที่พบ ควบคู่ไปกับการเปิดรับ หมวดหมู่ที่เกิดขึ้นใหม่จากข้อมูลจริง (Emergent Categories) เพื่อให้ครอบคลุมมิติของปัญหาอย่างครบถ้วน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (Cross-case Analysis) เป็นการเปรียบเทียบและสังเคราะห์ความเหมือนและความต่างของประเด็นสมรรถนะและข้อจำกัดระหว่างเกษตรกรแต่ละราย เพื่ออธิบายรูปแบบการปรับตัว พัฒนาการเชิงสมรรถนะ และเงื่อนไขเชิงโครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจผักปลอดภัย พร้อมทั้งตอบคำถามเชิงวิเคราะห์ว่า “ปัจจัยความสำเร็จ เงื่อนไขเชิงโครงสร้าง และบริบทสภาพแวดล้อมใดที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสมรรถนะของเกษตรกร

ระยะที่ 3 การสังเคราะห์โมเดล (Model Synthesis) ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์จากระยะที่ 1 และ 2 มาสังเคราะห์เชิงบูรณาการเพื่อตอบคำถามเชิงออกแบบว่า “กลไกการส่งเสริมใดสามารถปิดช่องว่างสมรรถนะและสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านของเกษตรกรจากบทบาทผู้ผลิตสู่ผู้ประกอบการเกษตรได้อย่างเป็นรูปธรรม” โดยพัฒนาเป็นโมเดลการส่งเสริมที่นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นกรอบแนวคิดหลัก เพื่อชี้ให้เห็นแนวทางการออกแบบกระบวนการส่งเสริมที่สามารถยกระดับสมรรถนะเกษตรกรในบริบทการจัดการธุรกิจผักปลอดภัยได้อย่างแท้จริง

ผลการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของเกษตรกรต้นแบบ

เกษตรกรต้นแบบส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 83.3) มีอายุเฉลี่ย 49.5 ปี ประสบการณ์ด้านเกษตรเฉลี่ย 20.17 ปี มีประสบการณ์ด้านธุรกิจผักปลอดภัยเฉลี่ย 9.2 ปี มีพื้นที่เพาะปลูกเฉลี่ย 5.8 ไร่ ผักที่ปลูกผ่านการรับรองมาตรฐาน GAP (ร้อยละ 75.0) และ PGS (ร้อยละ 25.0) มีโรงคัดบรรจุที่ผ่านการรับรอง GMP และ อย. (ร้อยละ 58.3) รวมกลุ่มในรูปแบบแปลงใหญ่ผัก/สมุนไพร และวิสาหกิจชุมชน (ร้อยละ 58.3) ตลาดสำคัญ ได้แก่ โมเดิร์นเทรด (แม็คโคร โลตัส ท็อปส์ เซเว่น-อีเลฟเว่น) ตลาดออนไลน์ ตลาดไท ร้านอาหารสุขภาพ บริษัทส่งออก และโรงงาน

สมรรถนะและช่องว่างสมรรถนะของเกษตรกรต้นแบบในการจัดการธุรกิจผักปลอดภัย

ผลการศึกษาเป็นการวิเคราะห์เชิงลึกในระดับรายกรณี เพื่อทำความเข้าใจพัฒนาการด้านสมรรถนะ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และรูปแบบการจัดการธุรกิจผักปลอดภัยของเกษตรกรต้นแบบในบริบทเฉพาะของแต่ละราย โดยใช้กรอบสมรรถนะ 3 ระดับ ได้แก่ สมรรถนะเชิงหน้าที่ สมรรถนะเชิงพฤติกรรม และสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ จากผลการวิเคราะห์พบสมรรถนะหลัก 3 ประเด็น คือ

1) สมรรถนะด้านการยอมรับมาตรฐานและการสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการผลิต

ผลการวิเคราะห์เชิงลึกในระดับรายกรณีสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการด้านสมรรถนะของเกษตรกรต้นแบบ โดยเปรียบเทียบระหว่างช่วงก่อนการปรับตัว (ระยะเริ่มต้นของการทำเกษตร) กับภายหลังการพัฒนาสมรรถนะ (ปัจจุบัน) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับกระบวนการทัศน์ และพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงในเชิงกระบวนการทัศน์และพฤติกรรม จากเดิมที่เกษตรกรยึดติดกับวิถีการผลิตตามความคุ้นชินที่มุ่งเน้นเพียงผลผลิตเชิงปริมาณและอาศัยประสบการณ์ส่วนตัวแบบดั้งเดิม มาสู่การเป็น ผู้ประกอบการเกษตรที่มีความรับผิดชอบ โดยเปลี่ยนผ่านจากการผลิตที่ขาดการวางแผน ไปสู่การผลิตที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ การวิเคราะห์ตลาด และการตระหนักถึงความปลอดภัยของผู้บริโภคเป็นลำดับแรก ดังที่เกษตรกรต้นแบบได้กล่าวไว้ว่า

“...เรามองว่าการขายผักไม่ได้หยุดอยู่แค่การขายสด... แต่จำเป็นต้องมีการแปรรูป...

จึงเริ่มต้นศึกษาความต้องการของตลาดเพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าที่พัฒนาขึ้น ตอบโจทย์ผู้บริโภคได้จริง ในขณะที่ราคาขายของเราก็ไม่ได้กำหนดจากต้นทุนการผลิตเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงต้นทุนทั้งหมด รวมทั้งส่วนแบ่งการขายของห้างค้าปลีกด้วย...

(2) กลไกการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการดังกล่าวเกิดขึ้นผ่านกระบวนการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติและประสบการณ์ตรง โดยเกษตรกรเริ่มจากการเข้าร่วมเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรและหน่วยงานสนับสนุนเพื่อนำมาตรฐานความปลอดภัยเข้ามาปรับใช้

ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตจากการทำงานเชิงเดี่ยว ไปสู่การทำฟาร์มที่เป็นระบบมาตรฐานสากล ดังที่เกษตรกรต้นแบบได้กล่าวไว้ว่า

“...สิ่งที่เราต้องการไม่ใช่งบประมาณหรือสิ่งของ แต่เราต้องการองค์ความรู้ และเชื่อมโยงให้เราเจอกับตลาดและเครือข่ายใหม่ๆ...และการได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่ม ทำให้เรากลับมาที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตตามมาตรฐานที่เข้มงวดขึ้น...” “...เราเริ่มเข้าใจแล้วว่าการผลิตให้ได้อย่างเดียวนั้นไม่พอ ถ้าไม่มีเครือข่ายที่ช่วยเชื่อมโยงตลาดหรือให้คำปรึกษา การทำงานแบบเดิมๆ มักจะเจอกับทางตัน แต่การทำงานร่วมกับเครือข่ายช่วยให้เราเห็นช่องว่างของตัวเอง ทำให้เราวางแผนการผลิตได้แม่นยำขึ้นและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น...”

(3) รูปธรรมของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนี้ปรากฏชัดเจนผ่านการยอมรับและปฏิบัติตามมาตรฐานการผลิตที่เข้มงวด ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP) มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วม (PGS) ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันถึงความสำเร็จในการพัฒนาทัศนคติและสมรรถนะเชิงการจัดการ ดังที่เกษตรกรต้นแบบได้กล่าวไว้ว่า

“...ในฐานะผู้ค้า การที่สินค้าเรามีมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็น GAP เกษตรอินทรีย์หรือ PGS เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บริโภคโดยตรงในเรื่องคุณภาพและความปลอดภัย ถ้าผู้บริโภคเชื่อมั่น เราก็ขายได้ แข่งขันในตลาดได้ และยังเป็นการทำเกษตรที่ยั่งยืนต่อไปด้วย...”

คำกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า เกษตรกรต้องไม่มองตนเองเป็นเพียงผู้ปลูกพืช แต่มีสมรรถนะในการมองเห็นคุณค่าของความเชื่อมั่นในฐานะสินทรัพย์สำคัญทางธุรกิจ นอกจากนี้ ในด้านทักษะเกษตรกรยังแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์และการวางแผน โดยเปลี่ยนจากการผลิตแบบตามมีตามเกิด มาสู่การใช้องค์ความรู้และข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ตั้งแต่การคัดเลือกสายพันธุ์ให้ตรงกับความต้องการตลาด (Market-led) การบริหารจัดการดินและน้ำอย่างแม่นยำ นอกจากนี้ เกษตรกรต้นแบบยังเกิดการเรียนรู้ที่จะสร้างภูมิคุ้มกันและลดต้นทุนการผลิตผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การนำเศษวัสดุเหลือใช้มาหมักเป็นปุ๋ยหมักหรืออาหารสัตว์ ซึ่งสะท้อนถึงการมีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

2) สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์

ในระดับรายกรณี เกษตรกรต้นแบบแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งเป็นการก้าวข้ามบทบาทจากเดิมที่เป็นเพียงผู้ผลิตวัตถุดิบมาสู่การเป็นผู้สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ โดยเกษตรกรใช้ความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นในการปรับตัวผ่านการแปรรูปผลผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ดังที่เกษตรกรต้นแบบได้สะท้อนแนวคิดไว้ว่า

“...เรามองว่าการเพิ่มมูลค่าผัก ไม่ได้หยุดอยู่แค่การขายสด เราจึงแปรรูปให้มีความหลากหลาย เพื่อตอบโจทย์ผู้บริโภคยุคใหม่ เช่น การทำเป็นอาหารทานเล่นอย่างผักแผ่น หรือ ขนมปังแผ่นอบกรอบจากผัก ไปจนถึงการนำส่วนที่เป็นน้ำคั้นมาพัฒนาเป็นเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ หรือ ช็อคโกแลตที่รสชาติอร่อย เรายังมองไปไกลถึงผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่อาหาร อย่างการนำสารสกัดจากหน่อไม้ฝรั่งมาทำเป็นสบู่ฝักอีกด้วย ซึ่งทั้งหมดนี้เริ่มต้นจากการศึกษาความต้องการของตลาดก่อนเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าที่เราพัฒนาขึ้นมา มีคุณภาพตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบไปจนถึงบรรจุภัณฑ์ และตอบโจทย์ผู้บริโภคได้จริง...”

แม้เกษตรกร (ร้อยละ 83.3) จะมีทัศนคติเชิงรุกในการแสวงหาโอกาส แต่ผลการวิจัยยังค้นพบช่องว่างสมรรถนะที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการยกระดับธุรกิจ คือ การขาดทักษะเชิงลึกทางด้านธุรกิจ ได้แก่ การวิเคราะห์ต้นทุนแฝง การบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านการลงทุนและเทคโนโลยี รวมถึงความเข้าใจในข้อกฎหมาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลไกการส่งเสริมการเกษตรในปัจจุบันยังมุ่งเน้นเพียงด้านเทคนิคการผลิต แต่ยังขาดการเติมเต็มในมิติด้านการบริหารจัดการ ดังเสียงสะท้อนของเกษตรกรต้นแบบระบุว่า

“...ปัญหาที่เราเจอคือ เกษตรกรยังขาดทักษะเชิงธุรกิจในการตัดสินใจ อย่างแรกเลยคือ ด้านการเงิน หลายคนตั้งราคาขายโดยไม่ได้คำนวณต้นทุนแฝง... ซึ่งการตั้งราคาที่ผิดพลาดตั้งแต่แรก ก็ทำให้เราเสียโอกาสกับคู่ค้ารายใหญ่ไปเลย... นอกจากนี้ก็คือด้านการลงทุนและเทคโนโลยี... ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เสี่ยงมากถ้า

เราประเมินตัวเองไม่ดีพอ และสุดท้ายคือ ด้านกฎหมาย... ซึ่งทั้งหมดนี้สะท้อนว่าการมีผลิตภัณฑ์ที่ดีอย่างเดียวไม่พอ แต่ต้องมีความรู้ทางธุรกิจรอบด้านด้วย...”

จากการวิเคราะห์พบว่า ความสำเร็จของงานส่งเสริมการเกษตรไม่สามารถพิจารณาได้จากการที่เกษตรกรมีผลิตภัณฑ์แปรรูปออกสู่ตลาดเพียงอย่างเดียว หากแต่ควรพิจารณาจากสมรรถนะของเกษตรกรในการตัดสินใจเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะความสามารถด้านการลงทุนและการบริหารจัดการความเสี่ยงท่ามกลางสภาวะตลาดที่มีความผันผวน

3) สมรรถนะด้านเครือข่ายสังคมและการสื่อสารอัตลักษณ์เชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์เชิงลึกของแต่ละกรณี พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการเข้าถึงตลาดของเกษตรกรต้นแบบ ไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์การขายทางกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายผ่านการใช้ทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ดังที่เกษตรกรต้นแบบได้สะท้อนถึงกระบวนการคิดในการเชื่อมโยงเครือข่ายไว้ว่า

“...เพื่อให้สินค้าของเราเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด เราจึงใช้ช่องทางจำหน่ายที่หลากหลายมาก เราเริ่มตั้งแต่ช่องทาง ออนไลน์ การฝากขายตามหน้าร้าน ต่างๆ ไปจนถึงการเลือกวางสินค้าในจุดที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของเราโดยเฉพาะ เช่น ร้านอาหารเพื่อสุขภาพในโรงพยาบาล หรือ ร้านคาเฟ่ และตอนนี้เราก็ก้าวไปอีกขั้น คือการเตรียมความพร้อมเพื่อ ส่งออก ซึ่งเราได้มีการปรับแบรนด์ให้สอดคล้องกับตลาดต่างประเทศไว้แล้วด้วย...”

“...กลยุทธ์ของเราคือการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่ยอมรับในฐานะสินค้าเกษตรคุณภาพ เราสร้างความน่าเชื่อถือด้วยมาตรฐานสากลอย่าง HACCP โดยทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ และวางแผนการผลิตให้มีวัตถุดิบต่อเนื่องตลอดทั้งปี เพื่อสร้างความมั่นใจสูงสุดให้กับลูกค้า...”

“...จุดขายของเราคือการแก้ปัญหาให้ กลุ่มคุณแม่ที่อยากให้อลูกันฝาก ด้วยนวัตกรรมผักแผ่นอบกรอบไร้แป้ง ซึ่งเป็นเจ้าแรกที่ไม่ว่าจะเป็นของทานเล่น แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ทำอาหารได้หลากหลายเหมือนแผ่นสาหร่ายเลย...”

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบประเด็นท้าทายที่ต้องเร่งพัฒนา คือ สมรรถนะในการกำหนดคุณค่า โดยเกษตรกรต้นแบบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 66.7) ยังไม่มีวิธีคิดแบบยึดติดกับต้นทุนการผลิต หรือมุ่งเน้นการคำนวณราคาขายจากค่าใช้จ่ายสะสมในการผลิตเพียงอย่างเดียว แทนการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าเพื่อดึงดูดลูกค้า ทั้งที่การสร้างคุณค่าแตกต่างคือกลไกสำคัญในการเพิ่มอำนาจต่อรอง ดังนั้นความจำเป็นเร่งด่วนที่งานส่งเสริมการเกษตรจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนา ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการมองภาพรวมของธุรกิจ ทั้งการวิเคราะห์สัญญาณตลาด การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการลงทุน และการวางกลยุทธ์ด้านราคาที่ไม่ได้อิงเพียงตัวเลขต้นทุน แต่ครอบคลุมถึงต้นทุนแฝง อาทิ ค่ามาตรฐานความปลอดภัย (เช่น GAP/GMP) และค่าบริหารจัดการเพื่อรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สม่ำเสมอ เพื่อให้เกษตรกรสามารถกำหนดราคาที่เหมาะสมมูลค่าที่แท้จริงและรับมือกับความผันผวนของระบบเศรษฐกิจได้อย่างยั่งยืน ดังที่เกษตรกรต้นแบบได้สะท้อนความเข้าใจเชิงลึกไว้ว่า

“...ราคาขายของเราไม่ได้กำหนดจากต้นทุนการผลิตเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสะท้อนต้นทุนโครงสร้างทั้งหมด ตั้งแต่ส่วนแบ่งการขายของห้างค้าปลีกที่สูงถึง 40 เปอร์เซ็นต์ ค่าใช้จ่ายรายปีในการรักษาคุณภาพมาตรฐานสากลอย่าง GMP และฮาลาล ไปจนถึงการรับมือกับความต้องการของตลาดที่ผันผวน...”

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การตลาดทางการเกษตรกำลังเปลี่ยนผ่านจากระบบการตลาดแบบดั้งเดิมที่พึ่งพาพ่อค้าคนกลางเป็นหลัก ไปสู่ระบบการตลาดเชิงเครือข่ายที่เน้นความร่วมมือและการสื่อสารตัวตนของผู้ผลิตมากขึ้น ปรากฏการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่า เกษตรกรเริ่มสร้าง ‘พื้นที่กลาง’ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และรวมกลุ่มกันสร้างอำนาจต่อรอง ซึ่งเอื้อให้เกิดการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเรื่องราวของผลิตภัณฑ์ (Storytelling) และการนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างของสินค้านำไปสู่การสร้างระบบนิเวศการตลาดที่เกษตรกรสามารถกำหนดทิศทางธุรกิจและแข่งขันได้ด้วยอัตลักษณ์ของตนเอง แทนที่จะเป็นเพียงผู้ผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ที่รอขายให้พ่อค้าคนกลางเพียงอย่างเดียว

4) สรุปภาพรวมช่องว่างสมรรถนะที่สำคัญ

ผลการสังเคราะห์จากการวิเคราะห์ข้ามกรณีสะท้อนให้เห็นว่า แม้เกษตรกรต้นแบบจะมีสมรรถนะด้านการผลิตในระดับสูง และสามารถผลิตสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ (เช่น GAP เกษตรอินทรีย์ และระบบ PGS) อย่างเคร่งครัด แต่เกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่สามารถยกระดับตนเองให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ต่ำได้อย่างยั่งยืน ซึ่งปัญหาดังกล่าวมิได้เกิดจากข้อจำกัดด้านเทคนิคการผลิต หากแต่มีรากฐานสำคัญมาจากช่องว่างของสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในมิติการบริหารจัดการตลาด นวัตกรรม และการทำงานเชิงเครือข่ายเชิงระบบ

(1) ความขัดแย้งระหว่างพฤติกรรมการผลิตที่ดี กับสมรรถนะด้านการจัดการตลาดที่อ่อนแอ ผลการสังเคราะห์พบว่า เกษตรกรต้นแบบทุกรายให้ความสำคัญกับความปลอดภัยอาหารและความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคผ่านการปฏิบัติตามมาตรฐานการผลิตอย่างเคร่งครัด แต่เกษตรกรยังขาดสมรรถนะในการเชื่อมโยงกับตลาดปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 66.7) ส่งผลให้มีอำนาจต่อรองต่ำ ต้องพึ่งพาพ่อค้าคนกลาง และเผชิญความผันผวนด้านราคามากกว่าที่ควรจะเป็น

(2) ช่องว่างในการเพิ่มมูลค่า ซึ่งสะท้อนภาวะ “เห็นโอกาส แต่ขาดสมรรถนะเชิงนวัตกรรม” ผลจากการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบชี้ให้เห็นว่า แม้เกษตรกรส่วนใหญ่จะมีทัศนคติเชิงบวกต่อการแปรรูปและตระหนักถึงศักยภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (ร้อยละ 83.3) แต่ยังคงขาดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการลงทุนเชิงซับซ้อน อาทิ การคำนวณความคุ้มค่าของการใช้เทคโนโลยีแปรรูปขั้นสูง การจัดหาเงินทุน และการบริหารความเสี่ยงในห่วงโซ่การผลิต รวมถึงข้อจำกัดด้านความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับกฎระเบียบมาตรฐานสากล (ร้อยละ 58.3) ช่องว่างดังกล่าวสะท้อนความจำเป็นในการยกระดับเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการที่มีความรู้รอบด้าน โดยเฉพาะการบริหารจัดการนวัตกรรมในเชิงระบบที่เชื่อมโยงการพัฒนาวัฏจักรผลิตภัณฑ์เข้ากับโมเดลธุรกิจที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดอย่างยั่งยืน

(3) ความแตกต่างเชิงกลยุทธ์จากบทบาท “ผู้ตั้งรับ” สู่ “ผู้กำหนดคุณค่า” ผลการสังเคราะห์แสดงให้เห็นว่า เกษตรกรต้นแบบส่วนใหญ่มักใช้แนวทางการตั้งราคาที่ยึดต้นทุนการผลิตเป็นหลัก ซึ่งเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจสินค้าเกษตรในฐานะสินค้าเพื่อการค้าทั่วไป ส่งผลให้เกษตรกรอยู่ในบทบาทของ “ผู้รับราคา” ถึงแม้เกษตรกรต้นแบบทุกคนจะตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างความแตกต่างและคุณค่าเฉพาะตัว ดังนั้น เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาจึงอยู่ที่การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของเกษตรกรไปสู่การเป็น “ผู้สร้างคุณค่า” ที่สามารถสื่อสารอัตลักษณ์ของสินค้า สามารถกำหนดทิศทางตลาดของตนเองได้ และมีอำนาจต่อรองมากขึ้น

(4) การเปลี่ยนผ่านจากการเรียนรู้โดยลำพัง สู่การเรียนรู้ร่วมกันในฐานะพลังของกลุ่ม ผลการสังเคราะห์จากการวิเคราะห์ข้ามกรณีพบว่า ปัญหาการขาดอำนาจต่อรองและข้อจำกัดด้านการตลาดส่วนใหญ่มีความเชื่อมโยงกับการดำเนินกิจกรรมในลักษณะรายบุคคล ในทางตรงกันข้าม ข้อมูลเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่า โอกาสสำคัญที่สุด คือ การยกระดับศักยภาพคือการรวมกลุ่มเพื่อการเรียนรู้และการจัดการร่วมกัน (ร้อยละ 66.7) โดยเกษตรกรต้นแบบคาดหวังบทบาทของภาครัฐในฐานะผู้สนับสนุนระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการรวมกลุ่ม การเชื่อมโยงเครือข่าย และการเข้าถึงตลาดภายนอกอย่างเป็นระบบ มากกว่าการสนับสนุนเป็นรายบุคคลที่ขาดความยั่งยืน

โดยสรุป ผลการสังเคราะห์พบว่า อุปสรรคสำคัญในการยกระดับธุรกิจผักปลอดภัยไม่ใช่ทักษะด้านการผลิต แต่เป็น 'ช่องว่างสมรรถนะเชิงบริหารจัดการ' ของเกษตรกร แม้จะมีศักยภาพในการผลิตสูง แต่ยังคงขาดกลไกเชิงระบบและยุทธศาสตร์ในการจัดการธุรกิจ ช่องว่างนี้จึงเป็นโจทย์สำคัญในการออกแบบโมเดลส่งเสริมการเกษตรรูปแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นการยกระดับเกษตรกรสู่ผู้ประกอบการมืออาชีพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและเสถียรภาพในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ปัจจัยเชิงสมรรถนะและบริบทที่ส่งผลต่อการพัฒนาผักปลอดภัยอย่างยั่งยืน

ผลการวิเคราะห์ข้ามกรณีพบว่า ความยั่งยืนของธุรกิจผักปลอดภัยไม่ได้เกิดจากปัจจัยด้านกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลจากการพัฒนาสมรรถนะเชิงระบบที่บูรณาการมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้ากับพฤติกรรมจัดการธุรกิจจริง โดยมีกรอบสมรรถนะ 3 ระดับเป็นกลไกขับเคลื่อน ได้แก่ สมรรถนะเชิงหน้าที่ (ความรู้พื้นฐานในการผลิตและการจัดการ) สมรรถนะเชิงพฤติกรรม

(ทัศนคติและความร่วมมือ) และ สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (การวิเคราะห์ตลาดและการจัดการความเสี่ยง) ซึ่งเกษตรกรต้นแบบได้นำมาปรับใช้ ดังนี้

1) มิติเศรษฐกิจ “การปรับตัวสู่ผู้ประกอบการพึ่งพาตนเอง”

จากการศึกษาพบว่า พัฒนาการทางเศรษฐกิจของเกษตรกรไม่ได้เกิดขึ้นจากการเพิ่มปริมาณผลผลิตเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการปรับพฤติกรรมกรรมการจัดการธุรกิจให้มีความมั่นคงยั่งยืน เริ่มจากการวางแผนการผลิตที่เปลี่ยนจากการปลูกตามฤดูกาลหรือตามความคุ้นชิน ไปสู่การวิเคราะห์สัญญาณจากตลาด (Market-led) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการจริงและลดความเสี่ยงจากปัญหาสต็อกคงค้าง เกษตรกรที่ประสบความสำเร็จเลือกที่จะเปลี่ยนผ่านจากการขายวัตถุดิบสดที่มีอำนาจต่อรองต่ำ ไปสู่การแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เช่น ผักอบกรอบและสารสกัดจากผัก ซึ่งเกิดจากการทดลองออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกับผู้บริโภคเป้าหมาย นอกจากนี้ เกษตรกรยังปรับตัวจากการพึ่งพาพ่อค้าคนกลางรายเดียวโดยการกระจายช่องทางการจำหน่ายสู่ตลาดออนไลน์และโมเดิร์นเทรด เพื่อสร้างเสถียรภาพด้านราคา ทั้งหมดนี้ถูกประกอบด้วยทักษะการคำนวณต้นทุนแฝงในแต่ละรอบการผลิตและการหมุนเวียนทรัพยากรในฟาร์ม ซึ่งสะท้อนว่าความยั่งยืนทางเศรษฐกิจของเกษตรกรกลุ่มนี้ คือการสร้างฐานรายได้ที่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ

2) มิติสังคม “พลังเครือข่ายและการเรียนรู้ร่วมกัน”

ผลการศึกษาพบว่า เกษตรกรไม่ได้ดำเนินธุรกิจอย่างโดดเดี่ยว แต่มีการเปลี่ยนพฤติกรรมจากการผลิตเชิงเดี่ยวไปสู่การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกลุ่มเกษตรกร เกษตรกรต้นแบบเล่าถึงการชักจูงร่วมของกลุ่มในการรักษามาตรฐานผลผลิตให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับซื้อรายใหญ่ เกษตรกรแสดงให้เห็นว่า การรวมกลุ่มไม่ได้มีไว้เพื่อรอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐเท่านั้น แต่ใช้เป็นฐานในการแลกเปลี่ยนเทคนิคการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในฟาร์ม รวมถึงการสื่อสารอัตลักษณ์ของสินค้าผ่านเครือข่าย เพื่อให้ก้าวข้ามข้อจำกัดรายบุคคลและสร้างอำนาจต่อรองเมื่อต้องเจรจากับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน

3) มิติสิ่งแวดล้อม “การเปลี่ยนของเสียให้เป็นต้นทุนนิเวศเกษตร”

เกษตรกรต้นแบบไม่ได้มองการจัดการของเสียเป็นเพียงภาระหน้าที่ตามมาตรฐาน GAP หรือเกษตรอินทรีย์ แต่เปลี่ยนเป็นการออกแบบระบบนิเวศฟาร์มที่เกื้อกูลกัน พฤติกรรมที่พบจริงคือการหมุนเวียนวัสดุเหลือใช้จากการผลิต เช่น การทำปุ๋ยหมักจากเศษผักหรือการผลิตอาหารสัตว์จากเศษวัสดุทางการเกษตร ซึ่งนอกจากจะช่วยลดต้นทุนการผลิตแล้ว ยังเป็นการลดความสูญเสียในระบบฟาร์มอย่างเป็นรูปธรรม เกษตรกรกลุ่มนี้มองว่าต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการทำเกษตรปลอดภัยคือการลงทุนเพื่อแลกกับความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในระยะยาว ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงจิตสำนึกรับผิดชอบต่อผู้บริโภคที่กลายเป็นจุดแข็งและมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ในตลาดปัจจุบัน

4) สภาพปัญหา โอกาส และการปรับเปลี่ยนบทบาทภาครัฐ

การวิเคราะห์สภาพปัญหาและโอกาสผ่านกรอบสมรรถนะ 3 ระดับ สะท้อนให้เห็นถึงเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการธุรกิจผักปลอดภัย ดังนี้

(1) ปัญหาหลัก ช่องว่างสมรรถนะด้านการจัดการและการเชื่อมโยงเครือข่าย

ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า อุปสรรคสำคัญที่ฉุดรั้งเกษตรกร (ร้อยละ 66.7) ไม่ใช่แรงกดดันภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจาก “ช่องว่างสมรรถนะภายใน” ที่ทำให้เกษตรกรตกอยู่ในภาวะผลิตได้ดีแต่บริหารจัดการธุรกิจไม่ได้ ข้อมูลเชิงประจักษ์จากรายกรณีสะท้อนว่า เมื่อเกษตรกรขาดทักษะการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนและการตลาด (สมรรถนะเชิงหน้าที่) จึงส่งผลต่อเนื่องให้เกิดความไม่มั่นใจในการตัดสินใจลงทุน (สมรรถนะเชิงพฤติกรรม) และสุดท้ายคือการเป็นเพียงผู้ตั้งรับราคาที่ไม่สามารถอ่านสัญญาณตลาดหรือต่อรองกับคู่ค้าได้ (สมรรถนะเชิงกลยุทธ์) เสี่ยงสะท้อนจากเกษตรกรรายหนึ่งระบุว่า

“...การผลิตผักให้ได้มาตรฐานไม่ใช่เรื่องยาก แต่การทำให้ผักที่ได้มาตรฐานขายได้กำไรและมี

ความต่อเนื่องนั้นยากกว่า เพราะเรายังขาดความรู้เรื่องการวางแผนธุรกิจและการจัดการความเสี่ยง...”

ซึ่งตอกย้ำว่าปัญหาเหล่านี้มิได้เป็นปัญหาแยกส่วน แต่เป็นผลสะสมของการมุ่งเน้นการส่งเสริมเทคโนโลยีการผลิตที่ขาดการบูรณาการมิติด้านธุรกิจ

(2) โอกาส พลังแห่งการเรียนรู้ร่วมกันและการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า เกษตรกรส่วนใหญ่ (ร้อยละ 66.7) มองเห็นโอกาสจากการรวมกลุ่มมากกว่าการทำงานรายบุคคล โดยใช้ “พลังของกลุ่ม” เป็นเครื่องมือจัดการทรัพยากรและต่อรองตลาด สถานการณ์จริงที่พบคือ การรวมกลุ่มในลักษณะ “ชุมชนนักปฏิบัติ” ที่เกษตรกรต้นแบบแบ่งปันข้อมูลความต้องการตลาดและวางกติการ่วมกันเพื่อรักษาคุณภาพผลผลิต เช่น การทำข้อตกลงร่วมกันในการกระจายชนิดผักเพื่อไม่ให้เกิดภาวะสินค้าล้นตลาดในเครือข่าย การรวมกลุ่มในลักษณะนี้ไม่ได้ช่วยเพิ่มเพียงอำนาจต่อรอง แต่ยังเป็นช่องทางสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานรัฐและสถาบันวิจัย เกษตรกรส่วนใหญ่ (ร้อยละ 66.7) กล่าวสอดคล้องกันว่า

“...เมื่อรวมกลุ่มกันแล้ว เราไม่ได้ทำหน้าที่แค่คนปลูก แต่สามารถคุยกับห้างสรรพสินค้าหรือลูกค้า

ในฐานะพันธมิตรได้ เพราะเรามีทั้งปริมาณผลผลิตที่สม่ำเสมอและข้อมูลที่พร้อมสื่อสาร...”

ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสร้างเครือข่ายคือกลไกเชิงสถาบันที่เปลี่ยนเกษตรกรจากผู้ผลิตอิสระไปสู่การเป็นระบบนิเวศธุรกิจที่เข้มแข็ง

(3) บทบาทภาครัฐ จากผู้ให้การอุปถัมภ์สู่อำนวยความสะดวกการเรียนรู้

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า เกษตรกรส่วนใหญ่ (ร้อยละ 91.7) คาดหวังการเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ โดยไม่ต้องการการสนับสนุนในรูปแบบสงเคราะห์ เช่น การอุดหนุนราคาหรือการแจกปัจจัยการผลิตเพียงอย่างเดียว แต่ต้องการให้ภาครัฐทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและอำนวยความสะดวก เกษตรกรต้องการให้หน่วยงานรัฐเชื่อมโยงองค์ความรู้ด้านการตลาดสมัยใหม่ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการสร้างกลไกความเป็นธรรมทางการค้า เสี่ยงสะท้อนจากเกษตรกรรายหนึ่งระบุว่า

“...เราอยากได้คนมาช่วยเป็นที่ปรึกษาเรื่องการจัดการระบบคลังสินค้าและการเชื่อมโยงข้อมูล

ตลาด มากกว่ามาสอนให้เราผลิตเพิ่มขึ้นเพียงอย่างเดียว...”

ความต้องการดังกล่าวสะท้อนว่าภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวจากการเป็นผู้ถ่ายทอดเทคโนโลยีจากบนลงล่าง (Top-down technology transfer) มาเป็นการสนับสนุนระบบนิเวศที่เอื้อต่อการทำธุรกิจ เพื่อให้เกษตรกรสามารถยืนหยัดและเติบโตได้ด้วยตนเองในระยะยาว

การสังเคราะห์โมเดลการส่งเสริมการเกษตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะเกษตรกรสู่ความเข้มแข็งในการจัดการธุรกิจผักปลอดภัย

การสร้างโมเดลการส่งเสริมการเกษตร จากการสังเคราะห์สถานการณ์จริงและข้อจำกัดที่เกษตรกรต้นแบบเผชิญ โดยเปลี่ยนผ่านจากกรอบความคิดเดิมไปสู่ระบบนิเวศการเรียนรู้แบบบูรณาการ ซึ่งมี 4 องค์ประกอบหลักที่ถูกออกแบบมาเพื่อปิดช่องว่างสมรรถนะจากการเก็บข้อมูลภาคสนาม ดังนี้

1) โครงสร้างและกลไกเชิงระบบของโมเดล

โมเดลนี้ทำงานในลักษณะลำดับพัฒนาการเชิงระบบ (Systemic Sequential Development) โดยแต่ละองค์ประกอบถูกออกแบบจากปัญหาที่เกษตรกรรายใหม่ยังคงติดกับดัก ไม่ว่าจะเป็นการขาดอำนาจต่อรอง การจัดการผลิตที่ไร้ทิศทาง หรือความไม่มั่นใจในการลงทุน

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างองค์กรแบบมีส่วนร่วม เกิดจากข้อค้นพบที่ว่าเกษตรกร (ร้อยละ 66.7) ต้องเผชิญกับภาวะการเรียนรู้โดยลำพัง ทำให้ขาดอำนาจต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง การวิจัยนี้จึงสังเคราะห์ให้กลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติที่ไม่ใช่แค่การรวบรวมผลผลิต แต่เป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนข้อมูลตลาด เพื่อสร้างทุนทางสังคมที่จำเป็นต่อการก้าวข้ามข้อจำกัดรายบุคคล

องค์ประกอบที่ 2 การจัดการการผลิตบนฐานความรู้และเชื่อมโยงตลาด ออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหาการผลิตแบบนำอุปทานที่เกษตรกร (ร้อยละ 66.7) มักประสบภาวะผลผลิตล้นตลาดและขายไม่ได้ราคา โดยปรับพฤติกรรมให้เกษตรกรนำข้อมูลตลาดมาเป็นโจทย์ในการวางแผนการผลิตแทนการผลิตตามความคุ้นชิน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่สร้างรายได้ที่มั่นคงก่อนจะก้าวไปสู่การลงทุนที่สูงขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 การยกระดับสมรรถนะและนวัตกรรมทางธุรกิจ มาจากข้อค้นพบที่ว่าเกษตรกร (ร้อยละ 83.3) มีความต้องการแปรรูปสินค้าแต่ขาดทักษะการตัดสินใจลงทุนเชิงซับซ้อน กลไกนี้จึงมุ่งเน้นการสอนให้เกษตรกรคิดแบบผู้ประกอบการ คือการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุน (ROI) และการจัดการมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อให้สินค้ามีมูลค่าเพิ่มสูงพอที่จะแข่งขันได้

องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการสร้างแบรนด์ ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนบทบาทเกษตรกรจาก ผู้ตั้งรับราคาสู่ผู้กำหนดคุณค่า ผ่านการสื่อสารอัตลักษณ์และเรื่องราวของสินค้า (Storytelling) ซึ่งจะย้อนกลับไปสร้างชื่อเสียงให้แก่กลุ่มในองค์ประกอบที่ 1 ทำให้ระบบนิเวศธุรกิจมีความแข็งแกร่งและเกื้อกูลกันเป็นวงจร

ทั้งนี้ รายละเอียดสรุปขององค์ประกอบโมเดล เป้าหมาย และทฤษฎีที่สนับสนุน ดังแสดงไว้ใน **Table 1**

Table 1 Summary of core components, goals, and supporting theories of the agricultural extension model for farmer competency development

Competency Gap	Model Component	Goal	Supporting Theory
1. Gaps in bargaining power and individual learning.	1. Participatory Group Organization.	1. Stronger bargaining and Learning	1. Communities of Practice (Wenger, 1998)
2. Gaps in market linkage and weak market management.	2. Knowledge-Based Production & Market Linkage	2. Data-Driven & Connected.	2. Transformative Learning Theory. (Mezirow, 1991)
3. Gaps in innovation and business investment decisions.	3. Innovation acceleration and business risk management.	3. Smart & Safe Investment	3. Value-Chain (De-Roest & Menghi, 2000)-
4. Strategic gaps from being a price taker to a value creator.	4. Communicate strategies and build identity.	4. Value creation and pricing.	4. Social Learning Theory. (Bandura, 1997)

เพื่อให้เห็นภาพพลวัตการทำงานของโมเดลอย่างชัดเจน Figure 1 นำเสนอโครงสร้างและเส้นทางการเปลี่ยนผ่านของเกษตรกรในโมเดลนี้ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกันภายใต้ปรัชญาการเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ที่เน้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ทางธุรกิจและความเข้มแข็งของกลุ่ม โดยมีภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและพี่เลี้ยงทางธุรกิจเพื่อสร้างความยืดหยุ่นที่ยั่งยืน

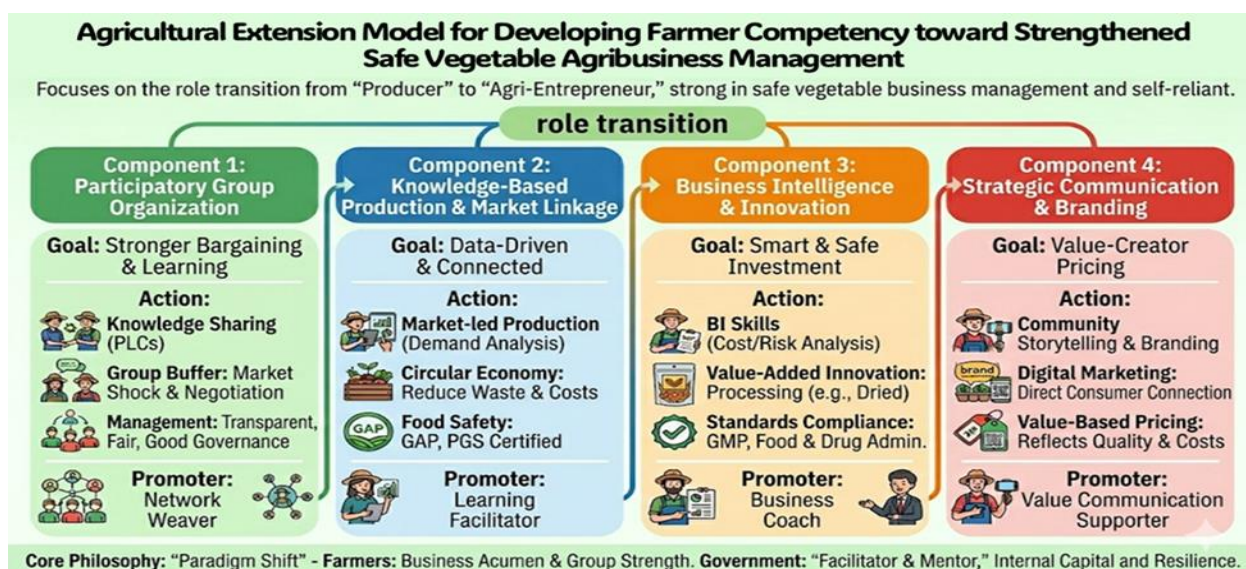


Figure 1 Agricultural extension model for developing farmer competency toward strengthened safe vegetable agribusiness management

2) องค์ความรู้เชิงแนวคิด “การเปลี่ยนผ่านสู่ผู้ประกอบการเกษตร”

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการเกษตรไม่ใช่เพียงการปรับเปลี่ยนวิธีการผลิต แต่คือการปรับกรอบความคิดและชุดทักษะ โดยมีองค์ความรู้ใหม่ 4 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) **การยกระดับอำนาจต่อรองด้วยฐานข้อมูลตลาด** การเปลี่ยนผ่านที่สำคัญคือการเปลี่ยนจากการเรียนรู้โดยลำพังไปสู่การเรียนรู้เชิงระบบ เกษตรกรต้องเข้าใจว่าอำนาจต่อรองไม่ได้เกิดจากปริมาณผลผลิตเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกของตลาด ซึ่งช่วยให้สามารถวางแผนและจัดการผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) **การผลิตภายใต้สมดุลแห่งความยั่งยืน** เกษตรกรต้องปรับเปลี่ยนจากการผลิตตามความคุ้นชินสู่การผลิตเชิงธุรกิจที่แม่นยำ การนำข้อมูลตลาดมาเป็นฐานในการตัดสินใจร่วมกับการยึดหลักความพอประมาณ ช่วยให้เกษตรกรสามารถลดความเสี่ยงจากสภาวะผลผลิตล้นตลาด และสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว

(3) **การสร้างตลาดทางธุรกิจ** การพัฒนาสู่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมหรือการแปรรูปจะสร้างมูลค่าเพิ่มได้จริงก็ต่อเมื่อเกษตรกรมีทักษะการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุน และความเข้าใจในกฎระเบียบมาตรฐานสินค้า ซึ่งถือเป็นทักษะที่ขาดไม่ได้สำหรับการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน

(4) **การสร้างคุณค่าผ่านการสื่อสารอัตลักษณ์** การเปลี่ยนผ่านจากผู้ตั้งรับราคาสู่ผู้กำหนดคุณค่าต้องอาศัยความสามารถในการถ่ายทอดเรื่องราว (Storytelling) ของผลผลิต การสร้างแบรนด์ผ่านการสื่อสารอัตลักษณ์ที่ชัดเจนจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค ทำให้เกษตรกรสามารถก้าวข้ามการแข่งขันด้านราคาสู่การแข่งขันด้านคุณค่าอย่างยั่งยืน

การบูรณาการองค์ความรู้ทั้ง 4 ประเด็นนี้เข้ากับกระบวนการเรียนรู้ (ดังปรากฏใน Figure 1) สะท้อนให้เห็นว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ผู้ประกอบการเกษตร คือกระบวนการที่เกษตรกรต้องเปลี่ยนบทบาทตนเองจากผู้ผลิตเป็นผู้ประกอบการที่บริหารจัดการฟาร์มบนฐานของข้อมูล นวัตกรรม และกลยุทธ์การตลาดอย่างเป็นระบบ

วิจารณ์

งานวิจัยนี้ได้พัฒนาโมเดลการส่งเสริมสมรรถนะเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจผักปลอดภัย โดยนำเสนอระบบนิเวศการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เปลี่ยนผ่านบทบาทของเกษตรกรจากการเป็นเพียงผู้ผลิตไปสู่ผู้ประกอบการเกษตร ซึ่งข้อค้นพบที่สำคัญชี้ให้เห็นว่า แม้เกษตรกรจะมีความเชี่ยวชาญด้านมาตรฐานการผลิตสูง แต่กลับประสบภาวะติดหล่มในการบริหารธุรกิจที่ซับซ้อน ประเด็นนี้เป็นจุดสำคัญที่งานวิจัยนี้เติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้เดิม โดยชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะการผลิตที่ดีเป็นเพียงฐานราก แต่ไม่เพียงพอต่อความยั่งยืนหากปราศจากสมรรถนะด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมและการอ่านสัญญาณตลาด ซึ่งต่างจากแนวคิดเดิมของ Rejeb et al. (2021) และ Vostriakova et al. (2021) ที่มุ่งเน้นการจัดการโซ่อุปทานเชิงเทคนิค งานวิจัยนี้กลับพบว่าหัวใจสำคัญที่แท้จริงคือการสร้างทักษะเชิงกลยุทธ์ และการปรับกระบวนการผ่านกระบวนการไตร่ตรองเชิงวิพากษ์ (Mezirow, 1991)

ในประเด็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม พบว่าการรวมกลุ่มที่ยั่งยืนมิใช่เพียงการรวมตัวเชิงโครงสร้าง แต่ต้องเป็นการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Wenger, 1998) ซึ่งงานวิจัยนี้ค้นพบหลักฐานเชิงประจักษ์ว่า พหุทางสังคมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนหลักประกันที่ลดต้นทุนธุรกรรมและเพิ่มอำนาจต่อรองในการเจรจาทางการค้า ส่งผลให้เกษตรกรไม่ต้องเผชิญความเสี่ยงโดยลำพัง (Valkila, 2014) สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างพลังจากภายใน (ซีวรัตน์, 2566) ที่ยืนยันว่าการพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเกษตรกรมีภูมิคุ้มกันทางธุรกิจที่เข้มแข็งจากการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่แนวทางการส่งเสริมในอดีตอย่างระบบ T&V (Rogers, 2003) หรือแม้แต่การส่งเสริมแบบมีส่วนร่วมในปัจจุบันยังไม่สามารถครอบคลุมมิติธุรกิจอัจฉริยะและการสร้างแบรนด์ที่จำเป็นต่อการแข่งขันในตลาดสมัยใหม่ได้อย่างครบถ้วน

นอกจากนี้ การเปลี่ยนสถานะเกษตรกรจากผู้รับราคาเป็นผู้กำหนดคุณค่าผ่านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นการปรับบทบาทที่สำคัญที่สุดในโมเดลนี้ การที่เกษตรกรมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Bandura, 1997) จะเป็นตัวเร่งให้พวกเขาลงทุนในนวัตกรรมที่ซับซ้อนขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมไม่ได้ล้มเหลวเพราะตัวเทคโนโลยี แต่ล้มเหลวเพราะเกษตรกรขาดทักษะการตัดสินใจเชิงธุรกิจ งานวิจัยนี้จึงขยายพรมแดนความรู้โดยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะเกษตรกรต้องไปควบคู่กับการพัฒนา

ความฉลาดทางธุรกิจ เพื่อให้การแปรรูปหรือการสร้างแบรนด์มีตัวเลขต้นทุนและกลยุทธ์ตลาดรองรับอย่างสมเหตุสมผล มิใช่การทำนวัตกรรมตามกระแส

ในเชิงนโยบายปฏิบัติ โมเดลนี้เสนอพิมพ์เขียวที่ทำนายบทบาทของนักส่งเสริมการเกษตรอย่างมีนัยสำคัญ นักส่งเสริมในอนาคตต้องเปลี่ยนผ่านจากผู้ถ่ายทอดเทคโนโลยีมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้และผู้เชื่อมโยงเครือข่ายหน้าที่หลักไม่ใช่การสอนวิธีปลูกผักอีกต่อไป แต่คือการเป็นพี่เลี้ยงทางธุรกิจที่ช่วยกระตุ้นให้เกษตรกรวิเคราะห์ข้อมูลการตลาด ตัดสินใจลงทุน และสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ด้วยตนเอง การสนับสนุนภาครัฐจึงควรเปลี่ยนจากโครงการสงเคราะห์รายบุคคลไปสู่การสนับสนุนระบบนิเวศ เช่น การสร้างพื้นที่กลาในการแลกเปลี่ยนธุรกิจ หรือการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรทางการตลาด เพื่อให้เกิดความยั่งยืนที่แท้จริง

โดยสรุป ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่าความยั่งยืนทางธุรกิจเกษตรเกิดจากสมรรถนะที่บูรณาการระหว่างมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน โมเดลที่น่าเสนอจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่หน่วยงานส่งเสริมการเกษตรสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อออกแบบหลักสูตรและกลไกการสนับสนุนที่ตอบโจทย์ความท้าทายใหม่ของตลาดสมัยใหม่ แม้งานวิจัยนี้จะเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพที่สะท้อนบริบทเฉพาะ แต่กรอบสมรรถนะเชิงระบบนี้จะป็นฐานรากที่สำคัญในการยกระดับเกษตรกรไทยจากการเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบสู่ผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

สรุป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้พัฒนาโมเดลการส่งเสริมเกษตรกรสู่ผู้ประกอบการธุรกิจผักปลอดภัย ซึ่งเป็นระบบนิเวศการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่ประกอบด้วย 4 กลไกสำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างองค์กรแบบมีส่วนร่วม 2) การจัดการการผลิตเชิงธุรกิจที่เชื่อมโยงกับข้อมูลตลาด 3) การยกระดับสมรรถนะและนวัตกรรมทางธุรกิจ 4) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการสร้างแบรนด์เชิงกลยุทธ์

ผลการศึกษาพบว่า โมเดลนี้จะช่วยปิดช่องว่างสมรรถนะเกษตรกรใน 3 มิติหลัก คือ 1) การเปลี่ยนผ่านจากผู้ผลิตที่ขาดอำนาจต่อรองไปสู่การเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีเครือข่ายความร่วมมือ 2) การเปลี่ยนจากการผลิตตามความคุ้นชินไปสู่การบริหารจัดการฟาร์มบนฐานข้อมูลตลาดที่แม่นยำ และ 3) การปรับเปลี่ยนจากผู้รับราคาในตลาดแบบเดิมไปสู่ผู้กำหนดคุณค่าผ่านการสร้างแบรนด์

ในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ โมเดลนี้จะป็นแนวทางที่เปลี่ยนบทบาทหน่วยงานส่งเสริมการเกษตรจากผู้ถ่ายทอดเทคโนโลยีไปสู่ผู้อำนวยความสะดวกและพี่เลี้ยงทางธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้เกษตรกรสามารถบริหารจัดการตลอดโซ่คุณค่าได้อย่างพึ่งพาตนเอง ทั้งในด้าน การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนและการจัดการความเสี่ยงทางการตลาด

โมเดลนี้จึงไม่ป็นเพียงแค่เครื่องมือพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล แต่จะป็นกลไกเชิงระบบที่สร้างภูมิคุ้มกันทางธุรกิจ ให้แก่เกษตรกร เพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างเข้มแข็งในบริบทตลาดสมัยใหม่ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

เอกสารอ้างอิง

เกศสุตา โภคานิตย์. 2562. การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดชัยภูมิ.

วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 9: 50-57.

ชีวรต์น์ ช่างทอง. 2566. โมเดลการส่งเสริมการเรียนรู้แบบบูรณาการด้านการเกษตรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของยุวเกษตรกร ในสถานศึกษาพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 (คุชฌ์นิพนธ์ปรัชญาคุชฌ์บัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

Rejeb, A. J. G. Keogh, S. J. Simske, T. Stafford, and H. Treiblmaier. 2021. Potentials of blockchain technologies for supply chain collaboration: a conceptual framework. The International Journal of Logistics Management. 32: 973-994.

Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York, NY.

De Roest, K., and A. Menghi. 2000. Reconsidering 'traditional' food: The case of Parmigiano Reggiano cheese. Sociologia Ruralis. 40: 439-451.

- Leeuwis, C. 2004. Communication for rural innovation: Rethinking agricultural extension. Blackwell Science.
- Mezirow, J. 1991. Transformative dimensions of adult learning. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rivera, W. M., and W. Zijp. 2002. Contracting for agricultural extension: International case studies. CABI Publishing.
- Valkila, J. 2014. Do fair trade standards benefit coffee farmers? A case study of a Nicaraguan cooperative. Globalizations. 11: 349-365.
- Vostriakova, V., O. Kononova, S. Kravchenko, A. Ruzhytskyi, and N. Sereda. 2021. "Optimization of Agri-Food Supply Chain in a Sustainable Way Using Simulation." International Journal of Computer Science & Network Security. 21: 245–56.
- Wenger, E. 1998. Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- World Bank. 2007. Enhancing agricultural innovation: How to go beyond the strengthening of research systems. World Bank Publications.