



# คู่มือเกษตรกร

การยกระดับผู้ประกอบการ  
เกษตรกร / กลุ่มเกษตรกรเป็นโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม

# คู่มือ **เกษตรกร**

การยกระดับผู้ประกอบการเกษตรกร / กลุ่มเกษตรกร  
เป็นโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม



# คู่มือเกษตรกร

การยกระดับผู้ประกอบการเกษตรกร/กลุ่มเกษตรกร  
เป็นโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม

พิมพ์ครั้งแรก

มกราคม 2568

ผู้เขียน

วัชรกรรณ์ ชันฐจิระวัฒน์

บรรณาธิการ

เพ็ญนภา หงษ์ทอง, อารีวรรณ คูสันเทียะ

ภาพประกอบ/ออกแบบ

boon\_chid@yahoo.com



จัดพิมพ์

มูลนิธิชีวิตไท (Local Act)

129/250 หมู่บ้านเพอร์เฟกเพลส รัตนาธิเบศร์

ถนนไทรมา ต.บางรักน้อย อ.เมืองนนทบุรี

จ.นนทบุรี 11000

โทรศัพท์/โทรสาร 02-048-5465

อีเมล localact@localact.org

ข้อมูลเพิ่มเติม :

[www.landactionthai.org](http://www.landactionthai.org)

[www.facebook.com/LocalAct](https://www.facebook.com/LocalAct)

สนับสนุนการจัดพิมพ์



สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ

# คำนำ

การเกษตรเป็นภาคการผลิตที่สำคัญของสังคมไทยมาตั้งแต่อดีต ทั้งการผลิตเพื่อบริโภคตั้งแต่การบริโภคภายในประเทศและการส่งออกเพื่อการบริโภคยังต่างประเทศ โดยมีเกษตรกรเป็นแรงงานหลัก สถานการณ์ปัจจุบันที่ดำเนินสืบเนื่องมาตั้งแต่อดีต คือ เกษตรกรรับหน้าที่ผู้ผลิตแบกรับความเสี่ยงทุกอย่าง โดยเฉพาะความเสี่ยงกับภัยธรรมชาติ น้ำท่วมภัยแล้ง เป็นผู้ผลิตขั้นต้นที่มีอำนาจต่อรองกับระบบตลาดน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับตัวละครอื่นในระบบตลาดที่สายพานของระบบพาดยาวตั้งแต่ผู้ผลิต พ่อค้าคนกลาง ระบบขนส่ง จนถึงผู้บริโภค เป็นตัวละครที่ประสบกับภาวะการขาดทุนเกือบทุกกาลสมัย

ในยุคหลังมีความพยายามจากหลายหน่วยงานร่วมขับเคลื่อนเพื่อยกระดับเกษตรกร จากการเป็นผู้ผลิตขั้นต้นให้เป็นผู้ประกอบการเพื่อขายสินค้าตนเองสู่ผู้บริโภคโดยตรง ลดทอนความยาวของสายพานการตลาดให้สั้นลง เพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร พ.ร.บ.ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 น่าจะเป็นความพยายามล่าสุดของภาครัฐในการยกระดับกลุ่มเกษตรกรให้เป็นผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบและมีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น แต่กฎหมายก็ไม่ได้ให้คำแนะนำหรือเทคนิคในการยกระดับตัวเองให้กับกลุ่มเกษตรกร คงมีเพียงขั้นตอนที่พึงปฏิบัติเพื่อให้

ถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งอาจหมายถึงการได้รับการสนับสนุนทางการเงิน (ในรูปแบบเงินกู้) จากสถาบันการเงินต่างๆ ใ้ได้ง่ายขึ้น

มูลนิธิชีวิตไท องค์กรพัฒนาเอกชนที่ทำงานกับภาคการเกษตรของประเทศไทยมายาวนาน ตระหนักถึงความสำคัญของการเติมความรู้ทักษะ รวมถึงเทคนิคในการยกระดับตัวเองให้กับเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกร จึงจัดทำคู่มือการยกระดับผู้ประกอบการเกษตร/กลุ่มเกษตรกร เป็นโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมเล่มนี้ขึ้น เพื่อทำหน้าที่ต่อจิ๊กซอว์กระบวนการยกระดับเกษตรกรให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คู่มือการยกระดับผู้ประกอบการเกษตร / กลุ่มเกษตรกรเป็นโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม เป็นส่วนหนึ่งของผลผลิตจากโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติของมูลนิธิ โดยนำเครื่องมือธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) ซึ่งเป็นโมเดลธุรกิจที่มีเป้าหมายแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกับการสร้างผลกำไรให้ผู้ประกอบการ ไปขับเคลื่อนกับกลุ่มเกษตรกร 2 กลุ่มในเครือข่ายการทำงานของมูลนิธิ โดยมีคุณวัชรารักษ์ ชันชวีระวัฒน์ จากบริษัท ดี มี สุข (ไม่) จำกัด เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ แนวปฏิบัติ และข้อเสนอแนะที่ปรากฏในคู่มือเล่มนี้ อาจยังไม่ใช่แนวปฏิบัติที่สมบูรณ์ เพราะต้องใช้เวลา แต่จะสามารถเป็นแนวทางตั้งต้นในการพัฒนาขับเคลื่อนการยกระดับผู้ประกอบการเกษตร / กลุ่มเกษตรกรให้ทำหน้าที่ธุรกิจเพื่อสังคมได้

มูลนิธิชีวิตไท (Local Act)

มกราคม 2568

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทนำ</b>	7
- การยกระดับผู้ประกอบการเกษตรกร/กลุ่มเกษตรกร เป็นโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม	7
- นิยามศัพท์	8
<b>ขั้นตอนที่ 1 รู้จักตนเอง</b>	11
- กลุ่มวิสาหกิจชุมชนร้อยใจ	12
- กลุ่มปลูกผักอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว	14
<b>ขั้นตอนที่ 2 เตรียมพร้อมตัวเองสร้างกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อยกระดับสู่การเป็นธุรกิจเพื่อสังคม</b>	16
- กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการยกระดับ สู่ธุรกิจเพื่อสังคม	17

# สารบัญ

	หน้า
<b>ขั้นตอนที่ 3 เตรียมเครื่องมือเพื่อพัฒนาระดับกลุ่มของตนเองสู่การเป็นธุรกิจเพื่อสังคม</b>	
	20
- องค์กรประกอบปัจจัยของการเป็นผู้ประกอบการ 4M	20
- การจัดตั้งกลุ่มหรือการรวมกลุ่มสมาชิก	23
- การเขียนแผนธุรกิจ (Business Model Canvas)	24
<b>ขั้นตอนที่ 4 การลงมือทำตามโมเดลธุรกิจตลาดสินค้าชุมชน</b>	
	31
- ตัวอย่างการยกระดับกลุ่มเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม	38
<b>ขั้นตอนที่ 5 สรุปเพื่อถอดบทเรียนการพัฒนากระดับผู้ประกอบการ/กลุ่มเกษตรกรเป็นโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม</b>	
	41

# บทนำ

## การยกระดับผู้ประกอบการเกษตรกร/กลุ่มเกษตรกร เป็นโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม

เป็นความจำเป็นอย่างหนึ่งสำหรับเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกรในปัจจุบันที่จะต้องยกระดับตัวเองจากการเป็นเพียงผู้ผลิตขึ้นสู่การเป็นผู้ประกอบการ เพื่อเปิดโอกาสในการสร้างรายได้และความมั่นคงให้กับตนเองและอาชีพเกษตรกร แต่การยกระดับอาจไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกร คู่มือเล่มนี้เรียบเรียงขึ้นจากประสบการณ์ตรงของผู้เขียนในการสร้างบริษัท ดี มี สุข (ไม่) จำกัด และการทำหน้าที่นักวิจัยที่ลงไปขับเคลื่อนกลุ่มเกษตรกร 2 กลุ่ม ในจังหวัดชัยนาท คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนร้อยใจ และกลุ่มปลูกผักอินทรีย์วัดพระแก้ว บ้านผักมั่ง Organic ให้ก้าวข้ามจากการเป็นผู้ผลิตส่งผลผลิตให้กับพ่อค้าในระบบตลาดเพื่อส่งขายให้กับผู้บริโภค ขึ้นมาทำหน้าที่เป็นผู้ประกอบการเชื่อมต่อตรงกับผู้บริโภคเอง ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนการยกระดับตนเองเพื่อเป็นแนวทางให้กับเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกรได้ดังนี้





## นิยามศัพท์

ธุรกิจเพื่อสังคม หรือ Social Enterprise : SE คือ เครื่องมือ การพัฒนารูปแบบใหม่ที่มีกฎหมายรองรับ และเป็นที่แพร่หลายใน การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของประเทศไทยในปัจจุบันนี้ “ธุรกิจ เพื่อสังคม” คือ โมเดลธุรกิจที่มีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา สังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กับการสร้างผลกำไร เพื่อให้ธุรกิจ สามารถดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน และเปลี่ยนแปลงแก้ปัญหาสังคม อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ “ธุรกิจเพื่อสังคม” หมายถึง กิจการที่ภาค เอกชนหรือภาคประชาชนเป็นเจ้าของ และมีเป้าหมายอย่าง ชัดเจนตั้งแต่แรกเริ่มในการแก้ปัญหา และพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก โดยมีได้มีเป้าหมายที่จะสร้างกำไร สูงสุดต่อผู้ถือหุ้นและเจ้าของ ซึ่งกิจการมีรายรับจากการขาย การ ผลิตสินค้า และการให้บริการ และมีลักษณะพิเศษ ดังต่อไปนี้

- 1) กระบวนการผลิต การดำเนินกิจการ รวมถึงผลิตภัณฑ์หรือ บริการไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อเนื่อง ในระยะยาวต่อสังคม สุขภาวะ และ สิ่งแวดล้อม 2) มีการกำกับดูแล กิจการที่ดี 3) มีศักยภาพที่จะมี ความยั่งยืนทางการเงินได้ด้วย ตัวเอง 4) สามารถมีรูปแบบองค์กร ที่หลากหลาย 5) มีการนำปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้





กลุ่มกิจการเพื่อสังคม ตามนิยามของพรบ.ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม คือ บุคคลธรรมดา กลุ่มบุคคล ชุมชน หรือ นิติบุคคลที่ ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นเป้าหมายหลักของกิจการ ซึ่งดำเนินกิจการและมีรายได้จากการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือการบริการ และเป็นกิจการที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย ความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

วิสาหกิจเพื่อสังคม ตามนิยามของพรบ.ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม คือ บริษัท ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือนิติบุคคลอื่น ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ซึ่งดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือการบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นเป้าหมายหลักของกิจการ และมีรายได้ไม่น้อยกว่า 50% มาจากการจำหน่ายสินค้าหรือบริการ (เว้นแต่กิจการกิจการไม่มีเป้าประสงค์แบ่งกำไรแก่ผู้เป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้น อาจมีรายได้น้อยกว่า 50% มาจากการจำหน่ายสินค้าหรือการบริการ) โดยนำผลกำไรไม่น้อยกว่า 70% ไปใช้ตามวัตถุประสงค์เพื่อสังคม และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี



พ.ร.บ. ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 เกิดขึ้นภายใต้แนวคิดที่ต้องการสนับสนุนและพัฒนาให้เกิดผู้ประกอบการทางสังคมในประเทศไทย ควบคู่กับการสร้างความเข้มแข็งในระบบเศรษฐกิจฐานราก ทั้งในรูปแบบกลุ่มกิจการเพื่อสังคม (กลุ่มบุคคล ชุมชน) และวิสาหกิจเพื่อสังคม (นิติบุคคล) โดยมีขั้นตอนการขอขึ้นทะเบียน สิทธิประโยชน์ที่จะได้รับไว้อย่างชัดเจนและเป็นขั้นตอนสามารถเข้าไปหาข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ <https://www.osep.or.th/>



เปิดตลาดสินค้าชุมชน 

# FARMERS MARKET

วันเสาร์ - อาทิตย์ ที่ 21 - 22 กันยายน 2567  
เวลา 8:00 - 16:00 น.  
เชิงหน้าวัดหลวงพ่อกวย



จำหน่าย  
ผักสด ผลไม้  
อาหารแปรรูป  
และของฝาก

โครงการส่งเสริมเกษตรกรในพื้นที่  
อ.สรรคบุรี ชัยนาท ทำการเกษตรอินทรีย์  
ปลอดสารพิษ แปรรูปสินค้าชุมชน และ  
จัดจำหน่าย เพื่อส่งเสริมสร้างอาชีพและ  
รายได้ให้คนในชุมชน



10

10  **คู่มือเกษตรกร**

# ขั้นตอนที่ 1

## รู้จักตนเอง

การรู้จักตนเอง คือ การที่เกษตรกรหรือกลุ่มเกษตรกรสามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสในการพัฒนา และความท้าทายของตนเองได้อย่างถูกต้องและเป็นจริง เพื่อนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์และนำสู่กระบวนการขั้นต่อไป

การรู้จักตนเองจะทำได้ดีเมื่อสมาชิกในกลุ่มร่วมกันมองตนเอง อาจมีบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยเป็นผู้นำกระบวนการ เพื่อให้เกษตรกร หรือกลุ่มเกษตรกรสามารถมองย้อนกลับเข้าไปในตัวเองได้ชัดเจนขึ้นก็ได้

ในที่นี้จะขอพูดถึงกลุ่มเกษตรกร 2 กลุ่ม ที่ผู้เขียนเข้าไปมีส่วนในการพัฒนากระบวนการยกระดับ



## กลุ่มวิสาหกิจชุมชนร้อยใจ

เกิดจากการรวมกลุ่มของเกษตรกรที่มีอาชีพทำนา และติดอยู่ในกับดักหนี้ จนต้องสมัครเข้ากระบวนการปรับโครงสร้างหนี้กับกองทุนฟื้นฟูเกษตรกร โดยกลุ่มชาวนากลุ่มนี้ได้ร่วมกันเพื่อสร้างอาชีพเสริมด้วยการแปรรูปกล้วยน้ำว้าเป็นผลิตภัณฑ์ที่เรียกว่า “กล้วยสตีก” และการทำทองม้วน โดยผลิตสินค้าตามออเดอร์ ในช่วงของเทศกาลต่างๆ สมาชิกของกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ มีประมาณ 30 คน แบ่งเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละ 3-5 คน เพื่อผลิตร่วมกันโดยได้รับการสนับสนุนจากศูนย์เรียนรู้ชุมชนป้วย อึ้งภากรณ์ บางชุด ให้ใช้พื้นที่เพื่อประกอบกิจกรรม และได้รับการส่งเสริมการพัฒนาจากมูลนิธิชีวิตไท และหน่วยงานพัฒนาจากภาครัฐ และภาคเอกชน โดยกิจกรรมที่ได้รับการส่งเสริมจะอยู่บนฐานศักยภาพของชุมชน ที่มีความสามารถในการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร เช่น การทำแปงกล้วย คุกก็แปงกล้วย กล้วยสตีก ทองม้วนที่ทำจากแปงข้าว กข. 43 เป็นต้น



เมื่อผ่านกระบวนการกลุ่ม โดยมีผู้เขียนเป็นคนนอกเข้าไป  
ช่วยนำกระบวนการ กลุ่มสามารถวิเคราะห์ตนเองได้ดังนี้

จุดอ่อน	จุดแข็ง
<ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นกิจกรรมพัฒนา</li> <li>● ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน</li> <li>● สมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ</li> <li>● ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● ขาดแหล่งทุนสนับสนุน</li> <li>● ขาดคนรุ่นใหม่สานต่อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความสามัคคีในกลุ่ม</li> <li>● ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน</li> <li>● มีความพร้อมด้านสถานที่</li> <li>● ชุมชนพร้อมเรียนรู้</li> </ul>
โอกาสในการพัฒนา	ความท้าทาย
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีหน่วยงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● สินค้ายังมีโอกาสทางการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารจัดการร่วมพัฒนาที่ต่อเนื่อง</li> <li>● สมาชิกส่วนใหญ่มีปัญหาหนี้สินที่ต้องเร่งแก้ไข</li> </ul>





## กลุ่มปลูกผักอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว บ้านมุ่งผัก Organic

เป็นกลุ่มที่เริ่มต้นจากชายหนุ่มลูกเกษตรกรที่ไปเรียนและทำงานในกรุงเทพฯ หลายปี แล้วต้องกลับไปดูแลพ่อแม่ที่บ้าน แม่จะต้องเป็นเกษตรกรตามพ่อแม่ แต่ก็ไม่อยากจะตกอยู่ในวังวนเดิมของการเป็นชาวนา กู้เงินมาปลูกข้าวทำนาแบบเคมี ชายใช้หนี้แล้วกู้เงินมาปลูกข้าวเคมีใหม่ จึงเลือกศึกษาการทำเกษตรอินทรีย์ จนสามารถผลิตได้มาตรฐาน Organic Thailand และหาตลาดที่มั่นคงได้ เปลี่ยนวงจรเศรษฐกิจของครอบครัวจากมีหนี้เป็นมีเงินเก็บได้ โดยมีผลผลิตที่สำคัญคือผักอินทรีย์ และพืชสมุนไพร ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากกรมวิชาการเกษตร

จุดเริ่มต้นจากการพัฒนารายกลุ่มครัวเรือน และค่อยๆ ขยายกลุ่มตามแนวคิดของผู้นำที่ต้องการช่วยเหลือสมาชิกให้มีอาชีพเสริมจากการทำนา มีรายได้ที่สามารถไปปลดหนี้สินของ



ตนเอง ปัจจุบันนี้มีสมาชิกกลุ่มจำนวน 6 คน และจะสนับสนุนขยายไปตามความพร้อมของกลุ่มและชุมชน ที่เข้าใจในแนวทางการพัฒนาร่วมกัน

เมื่อผ่านกระบวนการกลุ่มเพื่อให้วิเคราะห์ตัวเองร่วมกัน ได้ข้อสรุปดังนี้

จุดอ่อน	จุดแข็ง
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง</li> <li>● ขาดแหล่งทุนสนับสนุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นคนรุ่นใหม่</li> <li>● มีความสามัคคีในกลุ่ม</li> <li>● ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน</li> <li>● ชุมชนพร้อมเรียนรู้</li> </ul>
โอกาสในการพัฒนา	ความท้าทาย
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีหน่วยงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารจัดการร่วมพัฒนาที่ต่อเนื่อง</li> </ul>





# ขั้นตอนที่ 2

เตรียมพร้อมตัวเองสร้างกระบวนการเรียนรู้  
และพัฒนาเพื่อยกระดับสู่การเป็นธุรกิจเพื่อสังคม

เมื่อทำความรู้จักและเข้าใจกลุ่มของตนเองแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการต้องทำความรู้จักและเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของการเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (social Entrepreneur) ก่อน เพื่อให้เห็นภาพเป้าหมายปลายทางที่กลุ่มจะเดินไปชัดเจนก่อน

ผู้ประกอบการทางสังคม คือ ผู้ประกอบการที่ทำมาค้าขายเหมือนธุรกิจทั่วไป ที่ต้องมีการสร้างผลกำไรเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดได้ แต่ผู้ประกอบการทางสังคมจะไม่ได้มุ่งเน้นกำไรสูงสุด ผลตอบแทนที่ผู้ประกอบการทางสังคมต้องการไม่น้อยไปกว่าการทำกำไรที่เป็นเม็ดเงินคือการสร้างสรรค์สังคม การร่วมสร้างชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่ดี ซึ่งอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การคืนกำไรกลับไปสู่ชุมชน ในลักษณะของการทำสิ่งที่เป็นสาธารณประโยชน์ หรือการทำธุรกิจขายสินค้าที่เป็นผลผลิตของชุมชน เพื่อกระตุ้นการผลิต





ทำให้เกิดการจ้างงานในชุมชน หรือการรวมกลุ่มกันของสมาชิก  
ในชุมชน หรือการทำธุรกิจด้านการบริการที่สนับสนุนคุณภาพชีวิต  
ของคนในสังคม เช่น กิจการด้านการศึกษา การบริการด้านสุขภาพ  
 เป็นต้น การเป็นผู้ประกอบการทางสังคมที่ประสบความสำเร็จต้อง  
มีการบริหารองค์กรที่ชัดเจน และมีธรรมาภิบาลอย่างโปร่งใส

### **กระบวนการเรียนรู้และ พัฒนาการยกระดับสู่ธุรกิจเพื่อสังคม**

1. สร้างการเรียนรู้ผ่านการมีส่วนร่วมและสร้างผู้นำกลุ่ม  
การมีส่วนร่วมและการมีผู้นำกลุ่ม เป็นองค์ประกอบสำคัญของ  
การที่กลุ่มเกษตรกรจะก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้ประกอบการทางสังคม  
กระบวนการเรียนรู้การมีส่วนร่วมและการสร้างผู้นำกลุ่มสามารถ  
เกิดขึ้นได้หลากหลายวิธี ในที่นี้ขอเสนอเป็นตัวอย่างเท่านั้น



- ผู้นำกลุ่ม มักเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติเมื่อเริ่มมีการรวมกลุ่มกัน โดยส่วนใหญ่ผู้นำกลุ่มของเกษตรกร มักเป็นผู้ที่มีแนวคิดในการทำการเกษตรที่แตกต่างไปจากวิถีเดิมๆ มีความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ กล้าตัดสินใจ มีความเสียสละ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม หลายคน มีความสามารถด้านการบริหารและจัดการกลุ่ม



- การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม กระบวนการนี้สามารถเริ่มสร้างตั้งแต่ช่วงแรกของการรวมกลุ่ม ซึ่งจำเป็นต้องมีการแบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ทุกคนในกลุ่ม หากกลุ่มใดจดทะเบียนเป็นกลุ่มเกษตรกรรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตามที่กฎหมายกำหนด สามารถใช้โครงสร้างกลุ่มตามรูปแบบของกลุ่มได้เลย อาจเกิดคำถามว่าการจะกำหนดให้ใครรับผิดชอบหรือดำรงตำแหน่งใดควรทำอย่างไร ในส่วนนี้ไม่มีรูปแบบหรือขั้นตอนตายตัว เป็นสิ่งที่แต่ละกลุ่มจะตกลงกัน สามารถเป็นไปได้ทั้งรูปแบบอาสาสมัคร ให้เจ้าตัวเสนอตัวเองในการะงานที่อยากทำ หรือการคัดเลือกกันภายในกลุ่ม โดยให้ได้รับการยอมรับภายในกลุ่มทุกตำแหน่ง

กลุ่มที่มีการมีส่วนร่วมที่ดีควรต้องเปิดให้สมาชิกทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และความเห็นกันได้อย่างเสรี และผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการ





บริหารกลุ่มในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ควรต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานในบทบาทหน้าที่ของตนให้กับกลุ่มได้รับทราบเป็นระยะ โดยเฉพาะในส่วนของผู้ที่ทำหน้าที่จัดสรรวางแผนการผลิต และการทำบัญชี บริหารเงินและสินทรัพย์ของกลุ่ม นอกจากการจัดประชุมเพื่อนำเสนอข้อมูล ผลการดำเนินงานแล้ว ควรต้องเปิดโอกาสให้มีการซักถามได้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส การให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยไม่มีการเปิดเผยข้อมูลจากฝ่ายบริหารจัดการ อาจทำให้เกิดข้อสงสัย คลางแคลงใจ และนำสู่การล่มสลายของกลุ่มได้



# ขั้นตอนที่ 3

## เตรียมเครื่องมือเพื่อพัฒนายกระดับ กลุ่มของตนเองสู่การเป็นธุรกิจเพื่อสังคม

ถ่ายทอดองค์ความรู้เบื้องต้นของการทำธุรกิจชุมชน แก่ผู้ร่วมโครงการ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่นำไปใช้ปฏิบัติของการประกอบการ ซึ่งหลักๆ ที่นำมาถ่ายทอดและร่วมกิจกรรม Workshop การเรียนรู้เพื่อเพิ่มความเข้าใจในการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน คือ

- องค์ประกอบของการเป็นผู้ประกอบการ และการจัดตั้งกลุ่มหรือการรวมกลุ่ม
- การเขียนแผนธุรกิจชุมชน
- การวางแผนการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมาย

### องค์ประกอบปัจจัยของการเป็นผู้ประกอบการ 4M

การดำเนินธุรกิจหรือการเป็นผู้ประกอบการ ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างรวมกัน จึงจะเกิดกิจกรรมในการประกอบธุรกิจจะขาด



ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไม่ได้ โดยทั่วไปปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจมี 4 ประการ (4M) ได้แก่



**1. คน (Man)** ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดธุรกิจต่างๆ เกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความคิดของคน มีคนเป็นผู้ดำเนินการหรือเป็นผู้จัดการ จึงจะทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจหลายรูปแบบ ซึ่งในวงจรธุรกิจมีคนหลายระดับหลายรูปแบบ ทั้งระดับผู้บริหาร ผู้ใช้แรงงานร่วมกันดำเนินการจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

**2. เงิน (Money)** เงินทุนเป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจที่ต้องนำมาใช้ในการลงทุนเพื่อให้เกิดการประกอบธุรกิจโดยธุรกิจแต่ละประเภทใช้ปริมาณเงินทุนที่แตกต่างกัน ธุรกิจขนาดใหญ่ย่อมใช้เงินทุนสูงกว่าธุรกิจขนาดเล็ก ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีการ

วางแผนในการใช้เงินทุนและการจัดหาเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบปัญหาด้านเงินทุนและก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดคุ้มกับเงินที่นำมาลงทุน

**3. วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material)** ในการผลิตสินค้าขึ้นมา ต้องอาศัยวัตถุดิบในการผลิต ต้องมีการบริหารจัดการวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดต้นทุนด้านวัตถุดิบต่ำสุด อันจะส่งผลให้ธุรกิจมีผลกำไรของกิจการ



**4. วิธีปฏิบัติงาน (Method)** เป็นวิธีการในการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งต้องมีการวางแผนและควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดความคล่องตัว สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการ เป้าหมายในการจัดทำธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจ คือ ความต้องการให้ได้มาซึ่งผลกำไร ดังนั้น จะต้องมุ่งเน้นความสำคัญไปที่กลุ่มเป้าหมายว่าเป็นใคร การผลิตสินค้าที่จะทำให้ผู้บริโภคพอใจนั้น จะต้องคำนึงถึงว่าจะผลิตอย่างไร





## การจัดตั้งกลุ่มหรือการรวมกลุ่มสมาชิก

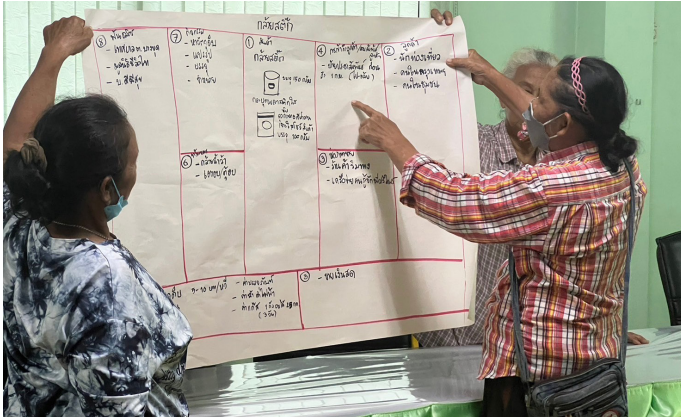
องค์ประกอบหลักของการจัดตั้งกลุ่ม การรวมกลุ่มเป็นการรวมกลุ่มที่มีเป้าหมายเรื่องเดียวกัน สร้างผลประโยชน์ร่วมกันหลักๆ จะประกอบไปด้วยหัวหน้ากลุ่มและกลุ่มสมาชิก

- หัวหน้ากลุ่มหรือผู้นำ ควรได้รับการไว้วางใจจากสมาชิกกลุ่ม ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติที่เสียสละเพื่อส่วนร่วม และมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพากลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายร่วมกัน

- กลุ่มสมาชิก คือกลุ่มก้อนของคนที่มาารวมกัน ที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน ที่จะขับเคลื่อนหรือดำเนินธุรกิจร่วมกัน มีผลประโยชน์และแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน







## การเขียนแผนธุรกิจ (Business Model Canvas)

เมื่อรู้จักและเตรียมพร้อมตนเอง ทั้งในด้านทักษะและความรู้เกี่ยวกับการยกระดับตนเองแล้ว สิ่งสำคัญที่กลุ่มเกษตรกร หรือตัวเกษตรกรเองจำเป็นต้องมีคือเครื่องมือที่จะช่วยยกระดับตนเองหรือกล่าวง่าย ๆ คือ การเขียนแผนพัฒนาธุรกิจของตนเอง เพื่อใช้เป็นแผนที่นำทางในการเดินทางสู่การเติบโตของตนเอง ซึ่งกระบวนการเขียนและการวางแผน ควรต้องให้มีการมีส่วนร่วมตามขั้นตอนที่กล่าวไว้ในข้อ 2 สิ่งที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้คือขั้นตอนในการทำแผนพัฒนาธุรกิจของตนเอง ซึ่งจะเป็นเพียงหลักการหรือแนวทางกว้าง ๆ ที่กลุ่มเกษตรกรแต่ละกลุ่มควรต้องนำไปประยุกต์ต่อให้เข้ากับบริบททางสังคมของแต่ละกลุ่มเอง

ได้นำเครื่องมือในการฝึกทักษะในการเขียนแผนธุรกิจ โดยในเครื่องมือ Business Model Canvas หรือ BMC ประกอบด้วยแผนธุรกิจ 9 ช่อง ที่สามารถมองเห็นรูปแบบโมเดลของธุรกิจอย่างชัดเจน ก่อนที่จะลงมือทำธุรกิจ ดังนี้



# ช่องที่ 1

## ออกแบบคุณค่าหรือบริการ (Value Proposition : VP)

เป็นการออกแบบสินค้าหรือบริการที่จะส่งต่อสู่ลูกค้า ให้ได้รับความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการนั้นๆ ที่คิดและออกแบบการออกแบบในส่วนนี้ควรทำไปพร้อมกับการกำหนดกลุ่มลูกค้าในข้อ 2 เพื่อให้มีความสอดคล้องกัน

# ช่องที่ 2

## กำหนดกลุ่มลูกค้า (Customer Segments : SC)

คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เราจะส่งมอบสินค้าหรือบริการ ให้ตรงกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็น เพศ อายุ รายได้ การศึกษา พื้นที่ เป็นต้น กลุ่มลูกค้าต้องพิจารณาจากผลผลิตของเราว่าเราผลิตอะไร ปลูกอะไร คิดว่าใครน่าจะเป็นลูกค้าของเรา ซึ่งจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของผลผลิตด้วย ผลผลิตอินทรีย์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานของสถาบันต่างๆ จะมีกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน หรือหากกลุ่มต้องการจะทำผลิตภัณฑ์ใหม่หรือขยายฐานลูกค้า อาจกำหนดโดยเอากลุ่มลูกค้าเป็นตัวตั้ง และพิจารณาหาผลผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า นั้นๆ ก็ได้





### ช่องทางที่ 3

#### พิจารณาช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels : C)

เป็นช่องทางในการส่งมอบคุณค่าของสินค้าหรือบริการ ไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ไม่ว่าจะในรูปแบบออฟไลน์ หรือออนไลน์ ซึ่งมีรูปแบบช่องทางการเข้าถึงลูกค้าหลากหลายช่องทาง เช่น การเปิดหน้าร้าน ออกบูธอีเว้นท์ ขายออนไลน์ เป็นต้น เพื่อให้สินค้าหรือผลผลิตของเราเข้าถึงลูกค้าที่กำหนดไว้ได้มากที่สุด และตรงที่สุด

### ช่องทางที่ 4

#### ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships : CR)

เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง การดูแลลูกค้าให้บริการหลังการขาย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดการความประทับใจและเกิดการซื้อซ้ำ การสร้างความ



สัมพันธ์กับลูกค้า ควรต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับช่องทางการเข้าถึงลูกค้าของตนเอง การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อาจเป็นช่องทางที่ดีในการสร้างการส่งเสริมการขาย เช่น การสร้างระบบสมาชิก การสะสมแต้ม บริการหลังการขาย อาจเป็นรูปแบบของการชดเชยกรณีสินค้าเสียหายก่อนถึงมือลูกค้า เช่น หากผักผลไม้ มีการเน่าเสีย อาจมีระบบการลดราคาหรือการชดเชยให้ในการซื้อคราวต่อไป

## ช่องที่ 5

### การรับรู้รายได้

#### (Revenue Streams : RS)

เป็นกระบวนการที่จะทำให้เราในฐานะผู้ประกอบการ สามารถรับรู้ยอดขายได้จากการขายของเรา รวมถึงเป็นรูปแบบการสร้างรายได้หรือรับรู้รายได้ ซึ่งปัจจุบันมีการสร้างช่องทางรับรู้รายได้หลากหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบซื้อมาขายไป รูปแบบสมาชิก การฝากขายสินค้า เป็นต้น

## ช่องที่ 6

### สำรวจทรัพยากรหลัก

#### (Key Resources : KR)

เป็นทรัพยากรหลักที่จะใช้ในการประกอบการ เช่น คน วัตถุดิบในชุมชน เครื่องมือเครื่องจักร เป็นต้น เป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนที่เราต้องมี นอกจากเงินสดและผลผลิต



## ช่องที่ 7

### กิจกรรมหลัก

#### (Key Activites : KA)

เป็นกิจกรรมหลักที่จะดำเนินกิจการ เช่น การผลิตสินค้าหรือบริการ การขายและการตลาด การบัญชี เป็นต้น

## ช่องที่ 8

### พันธมิตร

#### (Key Partners : KP)

การดำเนินกิจการ ต้องมองหาพันธมิตรที่จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจเติบโตไปได้อย่างต่อเนื่อง ในส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้ มองถึงการเป็นพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจ เช่น สถาบันการศึกษาช่วยเหลือสนับสนุนเรื่องงานวิจัยและพัฒนา ธนาคารสนับสนุนเรื่องแหล่งเงินทุน ภาครัฐสนับสนุนเรื่องการตลาดและการส่งออก เป็นต้น

## ช่องที่ 9

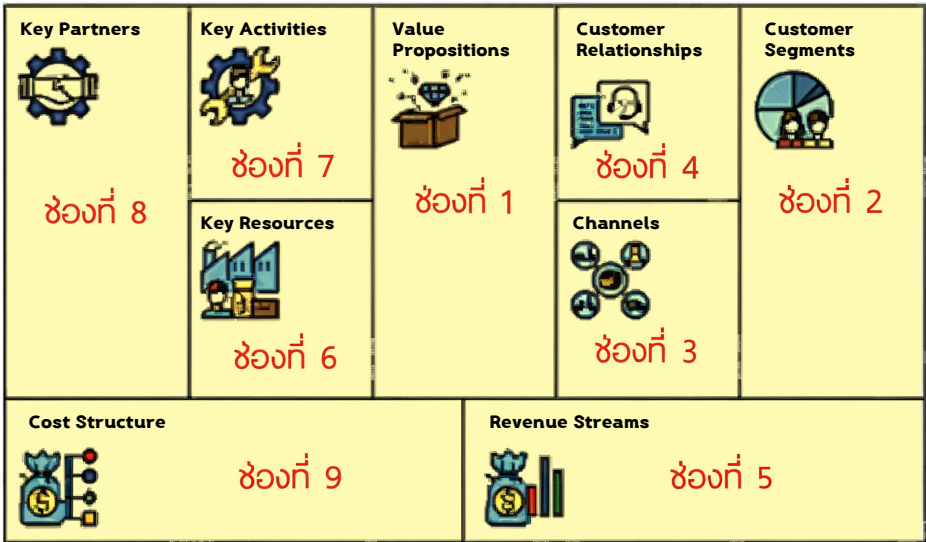
### โครงสร้างต้นทุน

#### (Cost Structure : CS)

ซึ่งเป็นโครงสร้างต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อแสดงฐานะการดำเนินงานว่ากำไรหรือขาดทุนอย่างไร



## BUSINESS MODEL CANVAS



โมเดลธุรกิจ BMC ประกอบด้วย 9 ช่องตามรูป ที่ต้องคิดรูปแบบของโมเดล เรียงลำดับให้ครบทั้ง 9 ช่อง ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกัน และสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของการดำเนินธุรกิจจริง หากผิดไปจากการเขียนโมเดลธุรกิจเดิมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการทำธุรกิจควบคู่ไปด้วย

จากการดำเนินกิจกรรม Workshop ได้ให้กลุ่มสมาชิกที่ร่วมสัมมนาทดลองออกแบบโมเดลธุรกิจของแต่ละกลุ่ม และนำมาเสนอเพื่อสร้างความเข้าใจของการเขียนแผนธุรกิจให้ผู้เข้าร่วมอบรม

**กลุ่มที่ 1** กลุ่มวิสาหกิจชุมชนร้อยใจ นำเสนอโมเดลธุรกิจ เพื่อแปรรูปผลผลิตจากกล้วยน้ำว้า เช่น กล้วยสตீก, กล้วยเบรคแตก, กล้วยทอด เป็นต้น เพื่อจำหน่ายเป็นของฝาก หรือจำหน่ายตามร้านกาแฟ เพื่อสร้างอาชีพเสริมให้กับกลุ่มสมาชิก ที่ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ที่เว้นว่างจากการทำเกษตรกรรม

**กลุ่มที่ 2** กลุ่มปลูกผักอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว บ้านมั่งผัก Organic นำเสนอโมเดลธุรกิจที่ต้องการสร้างตลาดสินค้าชุมชนให้กับนักท่องเที่ยว จำหน่ายทั้งผักและผลไม้ สินค้าเกษตรแปรรูป เพื่อเพิ่มช่องทางตลาดให้กับเกษตรกรในชุมชนได้มีรายได้อีกทาง

จากการนำเสนอแผนธุรกิจของกลุ่ม และได้ประชุมหารือข้อสรุปเพื่อที่จะนำโมเดลธุรกิจที่นำเสนอไปดำเนินธุรกิจทดลองจริงในโครงการ ซึ่งที่ประชุมสรุปคัดเลือกโมเดลสร้างตลาดสินค้าชุมชนขึ้นในโครงการต่อไป



# ขั้นตอนที่ 4

## การลงมือทำตามโมเดลธุรกิจตลาดสินค้าชุมชน

หลังจากผ่านการลงมือเขียนแผนธุรกิจแล้ว กลุ่มสมาชิกได้สรุปในการดำเนินงานและวางแผนการดำเนิน ดังนี้



### 4.1 ประชุมหรือการจัดตั้งกลุ่มสมาชิก และคัดเลือกผู้นำกลุ่ม

จัดประชุมกลุ่มสมาชิกร่วมกัน กำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม การระดมเงินทุนตั้งต้น คัดเลือกคณะกรรมการดำเนินงานและกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินงาน





การวางแผนรายได้ และการจัดสรรผลประโยชน์ และสวัสดิการของ  
กลุ่มสมาชิก เพื่อความชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ



#### 4.2 พัฒนาสินค้าบรรจุภัณฑ์ และการสร้างแบรนด์สินค้า

กำหนดหลักเกณฑ์การคัดสรรสินค้าที่จะจำหน่ายใน  
ร้านค้าชุมชน พัฒนาคูณภาพสินค้าให้ตอบโจทย์ผู้บริโภคและ  
สามารถแข่งขันได้ พัฒนารบรรจุภัณฑ์สินค้าให้ดูน่าสนใจ น่าซื้อเป็น  
ของฝาก รวมถึงการสร้างแบรนด์ สื่อสารแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักอย่าง  
กว้างขวาง ดังนี้



## การพัฒนาสินค้า

กลุ่มต้องมีการพัฒนาสินค้าจากเดิมไปสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า หรือตลาดได้ดียิ่งขึ้น อาจเป็นการพัฒนาจากสินค้าเดิม นำมาเพิ่มมูลค่า ด้วยการแปรรูปให้ต่างไปจากสินค้าเดิมที่เคยขาย หรือที่มีอยู่ใน



ท้องตลาด หรืออาจเพียงแค่การสร้างสรรค์บรรจุภัณฑ์ใหม่ให้ต่างไปจากเดิม การพัฒนาสินค้าจะทำให้สามารถเพิ่มมูลค่าหรือราคาสินค้าได้มากขึ้น หากสามารถกำหนดมาตรฐาน หรือสามารถทำให้การแปรรูป ทั้งในส่วนของกระบวนการ และในส่วนของผลผลิต ได้มาตรฐานที่ตลาดให้การยอมรับ

## การพัฒนาบรรจุภัณฑ์

การพัฒนาสินค้าควรทำควบคู่ไปกับการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ในส่วนของการขายผลผลิตทางการเกษตร ควรใช้บรรจุภัณฑ์ที่ทำจากธรรมชาติ สร้างอารมณ์ หรือการรับรู้ในด้านของการดูแลสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้สินค้าได้เป็นอย่างดี บรรจุภัณฑ์ที่ดีสามารถยกระดับสินค้าได้





**การสร้างแบรนด์สินค้า** แบรินด์เป็นแนวคิดในการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า เป็นการทำให้สินค้านั้นมีมูลค่าและเป็นที่ยึดจำเป็น การสร้างภาพลักษณ์ให้กับสินค้า แบรินด์ประกอบด้วย โลโก้ ชื่อสินค้า ฉลาก บรรจุภัณฑ์ เรื่องราวสินค้า รูปแบบการสื่อสาร แบรินด์ทั้งออฟไลน์และออนไลน์

#### 4.3 การตลาดและช่องทางจำหน่าย

ในการยกระดับจากเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคม การทำตลาดเป็นสิ่งที่ท้าทายมากที่สุด เพราะเกษตรกรคุ้นเคยกับการทำการตลาด หรือการขายสินค้าให้กับผู้บริโภค การหาตลาดหรือช่องทางการจัดจำหน่าย ปัจจุบันมีหลายช่องทางออนไลน์ เช่น การเปิดร้านบนแพลตฟอร์มต่างๆ ซึ่งควรต้องมี





บุคลากรทำหน้าที่แอดมิน หรือคอยตอบคำถาม และให้ข้อมูลกับ  
 ผู้บริโภค หรือลูกค้า ได้ทันกับความต้องการ เพื่อแสดงให้เห็นว่า  
 ร้านค้าของตนเองมีการขับเคลื่อน และมีทีมงานที่พร้อมเชื่อมต่อ  
 กับลูกค้า การตลาดแบบออนไลน์ หรือตลาดที่มีพื้นที่ผู้ซื้อผู้ขาย  
 ได้พบปะกันโดยตรง สามารถทำได้ทั้งการตลาดแบบตรงคือ  
 ส่งสินค้าให้บริษัทโดยตรง หรือการเข้าร่วม  
 ตลาดนัด หรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีผู้จัดขึ้น  
 หรืออาจเป็นการตลาดที่ส่งผลิตภัณฑ์ตรง  
 จากฟาร์มสู่บ้านของลูกค้า ซึ่งต้องมีการวาง  
 ระบบการหาลูกค้า กำหนดส่งผักที่ชัดเจน  
 สำหรับสินค้าที่ได้มาตรฐาน Organic  
 Thailand วิธีการง่ายที่สุดในการหาตลาดคือ



การหาจากรายชื่อผู้ประกอบการที่ขึ้นทะเบียน Organic Thailand  
กับกรมวิชาการเกษตร

#### 4.4 การคำนวณต้นทุนสินค้าและการกำหนดราคา

**ต้นทุนสินค้า** โดยทั่วไปการคำนวณ  
ต้นทุนสินค้าจะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

- ต้นทุนด้านวัตถุดิบ คือ วัตถุดิบที่  
ใช้ในการผลิตสินค้า รวมทั้งวัตถุดิบทางตรง  
และวัตถุดิบทางอ้อม
- ต้นทุนค่าแรง คือ ค่าแรงงานของ  
คนที่ผลิตสินค้าต่อชิ้น

- ต้นทุนในส่วนที่เป็นค่าเสียหายการผลิต คือ ค่าใช้จ่าย  
อื่นๆ ที่ไม่ใช่ต้นทุนสินค้า วัตถุดิบ และค่าแรง ที่เป็นส่วนประกอบ  
ของสินค้า เช่น บรรจุภัณฑ์ ฉลาก เป็นต้น

**การกำหนดราคาสินค้า** จะเกิดขึ้นเราต้องสามารถคำนวณ  
ต้นทุนสินค้าก่อน ซึ่งการคำนวณต้นทุนสินค้าต้องไม่ลืมนำค่าแรง

ของเราเองไปบวกเป็นค่าต้นทุนด้วย โดย  
การคำนวณค่าแรงต้องให้ครอบคลุมทั้ง  
ค่าแรงในการผลิตสินค้า และค่าแรงในการ  
บริหารจัดการธุรกิจของเรา เพื่อให้เห็นภาพ  
ของต้นทุนที่แท้จริง ก่อนจะกำหนดราคา  
ซึ่งต้องมีการบวกกำไรเข้าไปในอัตราที่  
เหมาะสม อย่าลืมว่าการเป็นผู้ประกอบการ



เพื่อสังคม เป้าหมายในการทำธุรกิจ ไม่ใช่กำไรสูงสุด หากเป็นการคืนกำไรส่วนหนึ่งให้กับสังคมในรูปแบบต่างๆ ดังได้กล่าวมาก่อนหน้านี้

เมื่อกำหนดต้นทุนได้ เราก็มากำหนดราคาสินค้า โดยทั่วไปจะมี 4 รูปแบบคือ

### ■ รูปแบบที่ 1

การกำหนดราคาต้นทุนบวกกำไร  
(Cost-Plus Pricing)

### ■ รูปแบบที่ 2

กำหนดราคาโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง  
(Competitor-Base Pricing)

### ■ รูปแบบที่ 3

กำหนดราคาจากคุณค่าสินค้า  
(Value-Base Pricing)

### ■ รูปแบบที่ 4

กำหนดราคาโดยนำทั้ง 3 แบบที่กล่าวถึงมาถ่วงเฉลี่ยกัน  
(Average-Base Pricing)

ซึ่งการกำหนดราคานั้น สามารถเลือกกำหนดราคาสินค้าที่ผู้บริโภคเลือกซื้อแล้วรู้สึกคุ้มค่าที่จะจ่ายให้แก่ผู้ขาย ส่วนผู้ขายกำหนดราคาที่ยังมีรายได้ที่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการหลังจากหักต้นทุนสินค้า มีผลการดำเนินงานที่กำไร



เพียงพอที่จะแบ่งปันแก่สมาชิกในกลุ่มต่อไป

ขั้นตอนสุดท้ายในการกำหนดราคาสินค้า คือ การวางแผน รายได้ ต้นทุน และกำไร เป็นการวางแผนจัดการการเงินของการ ประกอบการ เช่น การคำนวณหรือวางแผนว่ากิจการที่เราจะทำ ควรต้องมีกำไรเท่าไรในแต่ละเดือน โดยคาดการณ์จากจำนวน สินค้าที่คาดว่าจะขายได้ หักต้นทุนสินค้า หักค่าใช้จ่ายในการขาย และการบริหาร

### ตัวอย่างการยกระดับกลุ่มเกษตรกร สู่การเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม

ดังกล่าวกว่าในช่วงต้นว่า คู่มือเล่มนี้เป็น การฉายภาพการยกระดับกลุ่มเกษตรกรสู่ การเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม ผ่านการ ที่ผู้เขียนเข้าไปร่วมขับเคลื่อนกระบวนการ จึงจะขอยกตัวอย่างกระบวนการยกระดับ จากงานศึกษาครั้งนี้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนได้ยกระดับ กลุ่มเกษตรกร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนร้อยใจ และกลุ่มปลูกผักอินทรีย์ วัดพระแก้ว บ้านผักมั่ง organic ให้รวมกัน ดำเนินธุรกิจเป็นองค์กรเดียวกันภายใต้ ชื่อ วิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมสรรคบุรี ผู้เขียนในฐานะผู้นำกระบวนการ ได้ร่วม



ขับเคลื่อนและสนับสนุน เอื้อให้เกิดการพูดคุยและการทำแผนร่วมกันของ 2 กลุ่ม ซึ่งมีสมาชิกรวมกันประมาณ 25 คน มีการโหวตกันเพื่อจัดตั้งคณะกรรมการ 7 คน และที่ปรึกษา 3 คน ดังนี้

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
นายชินทร์ ยิ้มศรี	ประธานกลุ่ม	บริหารกลุ่มในภาพรวม
นางศรีจันทร์ โมรา	รองประธานกลุ่ม	ช่วยเหลืองานบริหารประธานา
นางมณฑิลา อนุศาสนนันท์	รองประธานกลุ่ม	ช่วยเหลืองานบริหารประธานา
น.ส.สุนีย์ อ่ำทิม	กรรมการคัดสรรสินค้า	คัดเลือกและควบคุมคุณภาพ
นางศรีไพร แก้วเอี่ยม	กรรมการตลาดและการขาย	ดูแลการขายและการตลาด
นายจตุพร อนุศาสนนันท์	กรรมการดูแลบัญชีและการเงิน	สรุปเรื่องการเงินและบัญชีกลุ่ม
น.ส.จุฑารัตน์ พูลชาติ	กรรมการทะเบียนสมาชิก	ดูแลการเข้าออกของสมาชิก
น.ส.อารีวรรณ คูสันเทียะ	ที่ปรึกษา	มูลนิธิชีวิตไท
นายวัชรภรณ์ ชันจรีระวัฒน์		บริษัท ดี มี สุข (ไม่) จำกัด
น.ส.นภัสภรณ์ เหลืองวิชเจริญ		บริษัท กล้าแกร่ง จำกัด

รูปแบบธุรกิจที่ชุมชนต้องการเรียนรู้และพัฒนาร่วมกัน คือ การจัดตั้งเป็นตลาดเพื่อจำหน่ายสินค้าชุมชนและของฝากร่วมกัน สินค้าจำพวกผลผลิตทางการเกษตรผักและผลไม้ สินค้าแปรรูปเกษตรในกลุ่ม โดยกลุ่มได้เสนอพื้นที่เพื่อทดสอบตลาดคือ ริมถนนเยื้องวัดหลวงพอกววย ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ผู้คนที่นับถือจากทั่วทุกทิศเข้ามาสักการะบูชาขอโชคขอพร โดยเฉพาะวันหยุดเสาร์อาทิตย์และช่วงวันหยุดเทศกาล ซึ่งจะเปิดจำหน่ายสินค้าทุกวันหยุดเสาร์อาทิตย์ เวลา 9:00 – 16:00 น.





ระยะเวลาเช่าต่อเนื่อง 6 เดือน ตามที่ได้รับการสนับสนุน  
งบประมาณจากมูลนิธิชีวิตไท

เมื่อทุกอย่างพร้อมกลุ่มก็จัดเตรียมสินค้าที่พร้อมจำหน่าย  
และจัดเตรียมสถานที่คือตลาดก่อนการเปิดให้บริการจริง คณะ  
กรรมการแต่ละฝ่ายได้ดำเนินการวางแผนการทำงานแต่ละหน้าที่  
ก่อนหน้านี้ ทั้งการคัดเลือกสินค้าและคุณภาพ การพัฒนารูปแบบ  
บรรจุภัณฑ์ และหีบห่อ และเรียนรู้รูปแบบการจัดของหน้าร้าน  
การนำเสนอต่อลูกค้า และมีการเปิดร้านจริงในวันที่ 21 กันยายน  
2567 โดยมีการเชิญข้าราชการในพื้นที่เข้าร่วมพิธีเปิดและนิมนต์  
พระจากวัดหลวงพ่อกวยเป็นผู้ทำพิธีเพื่อความเป็นสิริมงคล



# ขั้นตอนที่ 5

สรุปเพื่อถอดบทเรียนการพัฒนายกระดับ

ผู้ประกอบการ/กลุ่มเกษตรกรเป็นโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม

กิจกรรมอย่างหนึ่งที่สำคัญยิ่งหลังจากการเปลี่ยนแปลงบทบาทตัวเองจากผู้ผลิตสู่การเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม คือ การสรุปและถอดบทเรียน ซึ่งผู้เขียนได้เข้าไปช่วยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมสรรคบุรีทำหน้าที่ในส่วนนี้ โดยหลังจากเปิดร้าน 2 สัปดาห์ได้จัดให้มีการสะท้อนกลับและการถอดบทเรียน ซึ่งสมาชิกกลุ่มได้ช่วยกันสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดังนี้

1. ตลาดยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้าในชุมชน และนักท่องเที่ยว
2. ราคาขายที่กำหนดยังแพงกว่าร้านค้าทั่วไป เมื่อเทียบกับร้านค้าชุมชนทั่วไป
3. การจัดการสินค้าเพื่อจำหน่ายในแต่ละรอบ ที่ต้องนำส่งร้านค้าเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง
4. อายุของสินค้าจำพวกของสดยังคงเป็นปัญหาในการจัดเก็บ และการจำหน่ายที่เหลือจำหน่ายไม่หมดที่จะเน่าเสีย



5. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่มีการปรึกษาและเป็นรูปแบบในการจัดตั้งกลุ่มและได้ร่วมกันกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยกัน ดังนี้

1. สรุปปัญหาให้ตกผลึกร่วมกัน โดยที่ปรึกษาสรุปปัญหาร่วมกัน

2. ปรับแผนการตลาด และกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้ตอบโจทย์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จากการทดสอบตลาดพื้นที่เข้างyeongวัดหลวงพอกวย เปิดจำหน่ายเฉพาะวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ ชุมชนได้ขยาย เปิดพื้นที่จำหน่ายตรงตลาดหน้าวัดอีกแห่งพร้อมกัน จำหน่ายพวงน้ำอ้อย และผักผลไม้ เพื่อให้เป็นที่รู้จักและเข้าถึงลูกค้าที่มาเดินตลาดหน้าวัดและชุมชนได้เพิ่มช่องทางตลาดอีกหนึ่งจุด คือ ตลาดทุกเย็นวันศุกร์ในตัวอำเภอสรรคบุรี จ.ชัยนาท เน้นจำหน่ายผักสดเป็นหลัก จากกลุ่มสมาชิก

3. ติดตามและประเมินในครั้งต่อไปร่วมกัน





การนำโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมไปถ่ายทอดให้กับผู้ประกอบการ/กลุ่มเกษตรกร ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งของการพัฒนาเพื่อยกระดับการส่งเสริมอาชีพและรายได้ของกลุ่มเกษตรกรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี รายได้ที่สูงขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญของการพัฒนา คือการสร้างการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเกษตรกรเอง ซึ่งได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะให้กับกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ คือ

สร้างความเข้าใจในเรื่องการเป็นผู้ประกอบการทางสังคม หรือธุรกิจเพื่อสังคม เพื่อเป็นการยกระดับจากการพัฒนารูปแบบเดิม วิสาหกิจชุมชน การร่วมกลุ่ม ความเป็นผู้นำ การวางแผนร่วมกัน อย่างเป็นระบบการสร้างโมเดลธุรกิจผ่าน BMC (Business Model Canvas) จากเดิมเป็นเพียงกิจกรรมการพัฒนาสู่กิจการของชุมชนที่สามารถสร้างอาชีพและรายได้จริง



การพัฒนาด้านการแปรรูปสินค้าเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าเกษตร รวมไปถึงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การสร้างแบรนด์ เพื่อให้เป็นที่รับรู้แก่ผู้บริโภค ที่สามารถจดจำและมีชื่อเสียง เกิดการซื้อขาย สร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง

พัฒนาช่องทางทางการตลาดที่หลากหลาย เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคได้เลือกซื้อสินค้าเกษตรที่ดีมีคุณภาพ อีกทั้งสร้างการรับรู้เทคนิคการขาย การจัดร้าน การสื่อสารกับผู้บริโภค การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ให้ความรู้ด้านการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เป็นเครื่องมือในการทำการตลาด ที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มสมาชิก และสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

รวมถึงการให้ความรู้ด้านการเงินและบัญชี การจดบันทึกรายรับรายจ่าย การคิดต้นทุนสินค้าที่จะจำหน่าย กลยุทธ์ในการตั้งราคาสินค้า สรุปผลทางการเงินกำไรขาดทุนที่สามารถประเมินการดำเนินงานประกอบการได้อย่างอยู่รอดหรือไม่อย่างไร

สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นหนึ่งในองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเกษตรกร เพื่อยกระดับเป็นผู้ประกอบการเกษตร กลุ่มวิสาหกิจชุมชน จนถึงการจัดตั้งเป็นธุรกิจเพื่อสังคม แต่ยังคงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ และทักษะในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการเป็นพี่เลี้ยงที่ช่วยชี้แนะแนวทางการทำงานอย่างต่อเนื่องต่อไป





มูลนิธิชีวิตไทย

ข้อมูลเพิ่มเติม

[www.landactionthai.org](http://www.landactionthai.org)

สสส

สำนักงานกองทุนสนับสนุน  
การสร้างเสริมสุขภาพ  
ตั้งแต่ปี ๒๕๔๖ ถึงปัจจุบัน นี้จึงกลายเป็น

สนับสนุนการจัดพิมพ์