



Journal of Modern Management Science

Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University

<https://www.tci-thaijo.org/index.php/JMMS>



Approved by TCI during 2021-2024

การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงกลาง อำเภอยางเชียงกลาง จังหวัดน่าน

Participate in Business Model Development of Native Chicken Farmers Group at Chiang Klang, Chiang Klang District, Nan Province

น้ำฝน รักประยูร^{1*} สุวิทย์ โชตินันท์² พนมศักดิ์ พรหมบุรมย์³ และ ทิฆมา โยธากักดี⁴

Namfon Rakprayoon^{1*} Suwit Chotinan²

Panomsak Proburom³ and Teeka Yotapakdee⁴

Article Information

Received: Nov 8, 2023

Revised: Dec 19, 2024

Accepted: Dec 24, 2024

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจของกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงกลาง อำเภอยางเชียงกลาง จังหวัดน่าน โดยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างใช้แบบเจาะจง จำนวน 14 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์และการอภิปรายกลุ่มย่อย การเก็บข้อมูลมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินรูปแบบธุรกิจปัจจุบัน 2) จัดทำแบบจำลองธุรกิจ 3) จัดทำแผนปฏิบัติการและประเมินผล ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มมีศักยภาพปานกลาง มีการเลี้ยงไก่ขุน 1,000 -1,200 ตัว/ฟาร์ม กำลังพัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน GAP การวิเคราะห์ SWOT พบว่า จุดแข็ง ได้แก่ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ จุดอ่อน ได้แก่ ขาดโรงเชือดที่มีมาตรฐาน โอกาส ได้แก่ มีเครือข่ายผู้เลี้ยงไก่พื้นเมือง อุปสรรค ได้แก่ ต้นทุนค่าอาหารสัตว์เพิ่มสูงขึ้นและกฎหมาย ผลการออกแบบจำลองธุรกิจ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) กลุ่มลูกค้า คือ พ่อค้าส่งและตลาดชุมชน (2) การนำเสนอคุณค่า คือ ไก่พื้นเมืองเลี้ยงแบบปลอดภัย มีให้เลือกหลากหลาย ส่งมอบตรงเวลา สร้างเสริมคุณภาพชีวิตให้เกษตรกรน่าน (3) ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า คือ ร้านของกลุ่มเกษตรกร (4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ (5) กระแสรายได้ มาจากการจำหน่ายไก่ชำแหละ

^{1,4} สาขาวิชาการตลาดดิจิทัล มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ

Digital Marketing Program, Maejo University Phrae Campus

² คณะสัตวแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Faculty of Veterinary Medicine, Chiang Mai University

³ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Faculty of Agriculture, Chiang Mai University

ร้อยละ 80 (6) ทรัพยากรหลัก คือ คน เงิน วัตถุดิบ และการบริหารจัดการ (7) กิจกรรมหลัก คือ การผลิตไก่และการชำแหละ (8) พันธมิตรหลัก คือ หน่วยงานภาครัฐ เครือข่ายผู้เลี้ยงไก่ (9) โครงสร้างต้นทุน คือ ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร ผลการประเมินแบบจำลองธุรกิจ พบว่า กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ การขายส่งไก่ชำแหละ เดือนตุลาคมถึงมกราคมจะมีความต้องการสูง การขายปลีกในชุมชนมีกำไรสูงกว่าการขายส่ง ร้อยละ 20 จึงควรมุ่งเน้นการขายปลีกและสร้างการรับรู้ในชุมชน

คำสำคัญ: แบบจำลองธุรกิจ ไก่พื้นเมือง คุณค่าของสินค้า การมีส่วนร่วม

Abstract

The purpose of this study was to develop the business model of native chicken farmers group in Chiang Klang, Chiang Klang District, Nan Province. Methodology was the qualitative research that collected data using purposive sampling 14 samples as using the interviews and focus group discussions included in 3 steps: 1) evaluation of their business, 2) doing the business model, 3) doing the action plan, measurement and review their business model. The result showed the medium potential of farmers group which chickens for fattening about 1,000 -1,200 chick/farm as developing to be Good Agricultural Practice (GAP) standard. SWOT analysis of this group as strength was system approach to management. Weaknesses was a lack of standard of the slaughterhouse. Opportunity was farmers' network in northern part. Threats were a high livestock feed cost and livestock law. Business model canvas (BMC) consisted of 9 parts that customer segments (1) were a wholesale traders and local markets. Value propositions (2) were a free-range chicken, a variety of sizes' chicken meat, an on-time delivery and an improve their quality of life. Channels (3) was a shop of the farmer groups. Customer relationship (4) was an activity to promote native chicken. Revenue streams (5) was the most income from whole meat chicken 80%. Key resources (6) were farmers, money, raw materials and management. Key activities (7) were free-range chicken farming and a whole meat chicken. Key partnerships (8) were a government sector and a farmers' network. Cost structure (9) were a fixed costs and variable costs. The business model evaluation was that the target group wanted a whole meat chicken in high season between October to January. The retail sales' community was higher profit 20% than wholesale. Therefore, it will be focused in retail sales and awareness in the community.

Keywords: business model, native chicken, value proposition, participatory

บทนำ

การพัฒนาอาชีพการเลี้ยงไก่พื้นเมืองเป็นทางเลือกของเกษตรกรรายย่อย 8 จังหวัดภาคเหนือตั้งแต่ปี พ.ศ.2555-2562 เป็นสร้างการร่วมมือกันในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตั้งแต่ระบบการเลี้ยงไปจนถึงการทำตลาด (ศิริพร กิตติการกุล, 2563) แผนงานวิจัยการขับเคลื่อนเชิงบูรณาการเพื่อยกระดับไก่พื้นเมืองไทยสู่สัตว์เศรษฐกิจและยกระดับกระจายรายได้สู่เกษตรกรในภาคเหนือของประเทศไทย เป็นโครงการวิจัยที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ พ.ศ. 2563-2566 ได้ทำการส่งเสริมเกษตรกรที่มีความสนใจในการเลี้ยงไก่พื้นเมืองเป็นอาชีพ จังหวัดน่านเป็นหนึ่งใน

พื้นที่เป้าหมาย มีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเลี้ยงไก่ประดู่หางดำทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง เป็นกลุ่มแรกที่โครงการวิจัยได้ดำเนินการ ต่อมา มีการขยายเครือข่ายไปยังกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงกลาง อำเภอเชียงกลาง เนื่องจากการสร้างเครือข่ายจะทำให้เกิดการพึ่งพาตนเองของเกษตรกรรายย่อยในชุมชน ทำให้สามารถพัฒนาระบบการผลิตตลอดห่วงโซ่ ถ้ามีการรวมตัวกัน 10-30 คน โดยมีเงื่อนไขว่าต้องมีการตั้งกลุ่มเกิดขึ้น เพราะถ้าทำคนเดียวอาจไม่ประสบความสำเร็จ เกษตรกรต้องได้มีการพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนทางความคิดช่วยเหลือกัน สิ่งสำคัญเกษตรกรรายย่อยต้องเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2561)

กลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงกลาง ก่อตั้งเมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2564 มีจำนวนสมาชิกกลุ่ม 20 ราย โดยมีระดับการเลี้ยงอยู่ในระดับต้น (100 ตัว/ราย) ส่วนใหญ่จะมีรูปแบบการเลี้ยงไก่ขุน คือ รับลูกไก่มาจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเลี้ยงไก่ประดู่หางดำทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน โดยมีวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่ม คือ สร้างรายได้ให้กับเกษตรกรเป็นอาชีพเสริม การดำเนินงานของกลุ่มที่ผ่านมา พบว่า มีการทดลองจำหน่ายไก่พื้นเมืองในตลาด ณ สถานที่ท่องเที่ยวแห่งแม่จ๋มแม่บัว อำเภอเชียงกลาง จังหวัดน่าน อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์เกษตรกรที่เป็นเครือข่ายผู้เลี้ยงไก่พื้นเมือง พบว่า ปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งของกลุ่ม คือ ขาดการร่วมกันสร้างแบบจำลองธุรกิจ ทำให้สมาชิกกลุ่มมองไม่เห็นข้อเสนอคุณค่าและโอกาสในการลงทุน (มนตรี เชื้อสุวรรณ, 2565)

เครื่องมือที่ได้รับความนิยมในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในทางธุรกิจ หรือเรียกว่า SWOT Analysis สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่ธุรกิจควบคุมได้ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สร้างโอกาสหรืออุปสรรคแก่ธุรกิจ (Kotler & Armstrong, 2021) นอกจากนี้ SWOT Analysis แล้วเครื่องมือที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถมองเห็นข้อเสนอคุณค่าที่จะส่งมอบให้ลูกค้าได้ คือ แบบจำลองทางธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas: BMC) ของ Osterwalder et al. (2010) มีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการนำ BMC ไปช่วยให้ธุรกิจสามารถเห็นด้วยกับข้อเสนอคุณค่าของโอกาสในการลงทุนอย่างเต็มที่ (Sort & Nielsen, 2018; Carter & Carter, 2020; เจตนิพิฐ มุสิกฤๅ และ ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล, 2564) ขณะเดียวกันการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการแข่งขันกันสูงขึ้น ทำให้เกิดความสูญเสียและล้มละลายของธุรกิจขนาดเล็กเพิ่มขึ้น การนำ BMC มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความคิดในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการผู้บริโภค สามารถทำให้ธุรกิจเปลี่ยนผ่านสู่วิถีปกติใหม่ได้ (นิยม กริมใจ, 2565) ขณะที่การเลี้ยงไก่พื้นเมืองต้องอาศัยการสร้างเครือข่าย การทำให้เกิดผลลัพธ์ในการพึ่งพาตนเองของเกษตรกรรายย่อยในชุมชน จึงต้องอาศัยการจัดทำ SWOT Analysis และ BMC ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่มและเครือข่ายเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมายของสังคมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (สมบัติ นามบุรี 2562; สุธาวิ กลิ่นอุบล, 2562) เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ร่วมกันจะทำให้ธุรกิจดำเนินงานภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ (พรหมพร นุ้ยบุญแก้ว, 2567)

ดังนั้น การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงกลาง อำเภอเชียงกลาง จังหวัดน่าน จำเป็นต้องใช้เครื่องมือ SWOT และ BMC เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนเชิงบูรณาการ รวมทั้งการมีภาคีเครือข่ายที่เข้าร่วมร่วมสนับสนุนในการช่วยวิเคราะห์ปัญหา ความเสี่ยงในการจัดการเกี่ยวกับระบบการเลี้ยงเป็นอาชีพได้ จะสามารถช่วยยกระดับประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปให้ตรงตามความต้องการของตลาดปัจจุบันที่ผู้บริโภคมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปสู่การใช้ชีวิตแบบใหม่ ๆ (Brand buffet, 2020) และทำให้สมาชิกได้เข้าใจองค์ประกอบต่าง ๆ ของ BMC ในธุรกิจไก่พื้นเมือง ได้แก่ กลุ่มลูกค้า การนำเสนอคุณค่า ช่องทาง ความสัมพันธ์กับลูกค้า แหล่งรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก พันธมิตรและต้นทุนโครงสร้าง ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างกลยุทธ์และการยกระดับธุรกิจของกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมือง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงใหม่ อำเภอเชียงกลาง จังหวัดน่าน

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดแบบจำลองธุรกิจ

Business Model Canvas หรือ BMC ถูกพัฒนาขึ้นมาให้เป็นเครื่องมือสำเร็จรูป (template) โดย Osterwalder et al. (2010) ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถมองเห็นภาพรวม (visualizing) ของธุรกิจได้ครบทุกมิติมากขึ้น ช่วยให้ผู้ประกอบการประเมินความเสี่ยงในการลงทุน และทำให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างมูลค่าและการส่งมอบของบริษัท Umar et al. (2018) ระบุว่า โมเดลธุรกิจเป็นแพลตฟอร์มการสื่อสารที่มีศักยภาพ และเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการตั้งค่าบริบทของผู้ประกอบการรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนร่วมในกระบวนการลงทุน มีองค์ประกอบ 9 ข้อ ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้า (Customer Segments-CS) เป็นการแบ่งกลุ่มของลูกค้าในแต่ละกลุ่มนั้นมีความต้องการอย่างไร พฤติกรรมเป็นอย่างไร หากกลุ่มเป้าหมายชัดเจนจะสามารถทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
2. การนำเสนอคุณค่า (Value Propositions-VP) คือ การระบุว่าสินค้าและบริการของธุรกิจสามารถแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้าได้อย่างไร โดยคุณค่านั้นอาจเป็นนวัตกรรม คุณสมบัติที่ทำให้ลูกค้ารับรู้และตัดสินใจเลือกซื้อ
3. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels-CH) อาจเป็นช่องทางการจัดจำหน่าย ช่องทางการสื่อสาร ช่องทางการตลาด หรือโลจิสติกส์ ที่ทำให้สินค้าหรือบริการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships-CR) คือ รูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า สื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการรับรู้และสร้างความจงรักภักดี เช่น การส่งเสริมการตลาด
5. กระแสรายได้ (Revenue Streams-RS) คือ รายได้จากการนำเสนอคุณค่า หรือการขายสินค้าหรือบริการ อะไรเป็นรายได้หลัก การชำระเงินเป็นแบบเงินสดหรือเครดิต หรือช่องทางในการทำธุรกรรม เป็นต้น
6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources-KR) เป็นการระบุทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจ ได้แก่ วัตถุดิบ (Material) ทรัพยากรบุคคล เครื่องจักร การผลิต แหล่งเงินทุน เป็นต้น
7. กิจกรรมหลัก (Key Activities-KA) กิจกรรมที่ต้องทำเพื่อให้โมเดลธุรกิจอยู่ได้ เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนให้สินค้าและบริการมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ การผลิต การให้บริการ เป็นต้น
8. พันธมิตรหลักหรือหุ้นส่วนหลัก (Key Partners-KP) คือ คู่ค้าดำเนินธุรกิจที่สำคัญ หมายถึง บริษัทฯ อื่น ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของเราหรือสนับสนุนธุรกิจของเรา เช่น พันธมิตรธุรกิจ ผู้ผลิตหรือขายวัตถุดิบ ผู้ให้บริการ
9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure-CS) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนว่ามีจำนวนประมาณเท่าใด เช่น ต้นทุนในการสร้างคุณค่าสินค้า/บริการ จะคำนวณจากกิจกรรมหลัก ทรัพยากรหลักและหุ้นส่วนหลัก

แนวคิดการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค

Kotler & Armstrong (2021) ระบุว่า เครื่องมือที่ได้รับความนิยมในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในทางธุรกิจ หรือเรียกว่า SWOT Analysis แบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ประเภท คือ 1) สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ คือ สภาพแวดล้อมที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) การจัดจำหน่าย (Place) การกำหนดราคา (Price) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยการผลิต การเงิน

ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการ การวิจัยและพัฒนา ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร 2) สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ (External Environment) คือ ภาวะแวดล้อมที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ มีอิทธิพลต่อระบบการตลาด คือ สร้างโอกาสหรืออุปสรรคแก่ธุรกิจ เช่น ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย นโยบายของภาครัฐ คู่แข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น SWOT Analysis สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจต่าง ๆ

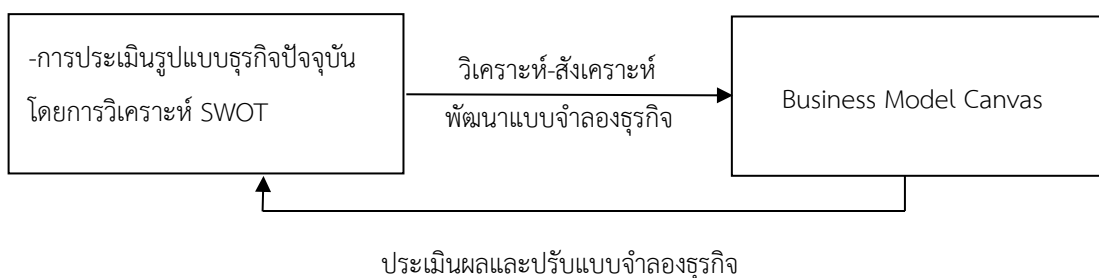
แนวคิดการมีส่วนร่วม

Gustafson and Hertting (2017) ระบุว่า การมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนติดต่อสัมพันธ์กัน ขณะที่ สมบัติ นามบุรี (2562) ระบุว่า การมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม โดยการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมายของสังคมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามแผนการหรือโครงการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจสุจริต กลิ่นอุบล (2562) อธิบายว่า ลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชนมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และ (4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล พรหมพร นัยบุญแก้ว (2567) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากร พบว่า การที่บุคคลหรือบุคลากรเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยมีการดำเนินการร่วมกันในขั้นตอนกระบวนการวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมินผลและหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้กิจกรรมนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงใหม่ อำเภอยางตลาด จังหวัดน่าน มีกรอบแนวคิดการวิจัย ใช้การประเมินรูปแบบธุรกิจโดยการวิเคราะห์-สังเคราะห์ และจัดทำแบบจำลองธุรกิจลงใน Business Model Canvas และนำแบบจำลองธุรกิจไปจัดทำแผนปฏิบัติการ ประเมินผลแผนปฏิบัติการและทบทวนแบบจำลองธุรกิจหลังจากดำเนินงานมาแล้ว 1 ปี เพื่อมุ่งหาข้อสรุปที่ลงตัว (consensus) เกี่ยวกับแบบจำลองธุรกิจ ดังแสดงในภาพที่ 1

ภาพที่ 1 การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงใหม่อำเภอยางตลาด จังหวัดน่าน



ระเบียบการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยคุณภาพ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก การประเมินรูปแบบธุรกิจปัจจุบันผ่านการสัมภาษณ์และใช้เครื่องมือ SWOT ขั้นตอนที่สอง คือ การสนทนากลุ่มย่อยเพื่อจัดทำแบบจำลองธุรกิจลงใน Business Model Canvas โดยการเพิ่มองค์ประกอบ 9 ข้อ ได้แก่ กลุ่มลูกค้า การนำเสนอคุณค่า ช่องทาง ความสัมพันธ์กับลูกค้า แหล่งรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก พันธมิตรและต้นทุน โครงสร้าง ขั้นตอนที่สามทำแบบจำลองธุรกิจไปจัดทำแผนปฏิบัติการ ประเมินผลแผนปฏิบัติการและทบทวนแบบจำลองธุรกิจหลังจากดำเนินงานมาแล้ว 1 ปี เพื่อมุ่งหาข้อสรุปที่ลงตัว (consensus) เกี่ยวกับแบบจำลองธุรกิจโดยการอภิปรายกลุ่มย่อยโดยกำหนดตัวชี้วัดตามองค์ประกอบทั้ง 9 ข้อ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ทีมผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 14 คน ได้แก่ สมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงใหม่กลาง จำนวน 7 คน ประกอบไปด้วย ประธาน รองประธาน เภรัญญิก เลขานุการ และกรรมการจำนวน 3 คน ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 7 คน ได้แก่ ปศุสัตว์จังหวัด คณะกรรมการประสานและขับเคลื่อนนโยบายสานพลังประชารัฐประจำจังหวัดน่าน สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจังหวัด และนักวิชาการจากมหาวิทยาลัย ถือว่าเป็นขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะต่อการเกิดพลวัตในกลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลและปฏิสัมพันธ์อย่างเหมาะสม (ชาย โพธิ์สีตา, 2552)

เครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนแรก ประเมินรูปแบบธุรกิจผ่านการสัมภาษณ์และนำไปอภิปรายกลุ่มย่อย (small group discussion) โดยใช้เครื่องมือ SWOT ขั้นตอนที่สอง คือ จัดทำแบบจำลองธุรกิจลงใน Business Model Canvas ใช้การอภิปรายกลุ่มย่อยแบบมีส่วนร่วม โดยนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ SWOT มาช่วยในการวางกรอบโอกาสในการลงทุน องค์ประกอบ 9 ช่อง ได้แก่ กลุ่มลูกค้า การนำเสนอคุณค่า ช่องทาง ความสัมพันธ์กับลูกค้า แหล่งรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก พันธมิตรและต้นทุน โครงสร้างควรเป็นเช่นไร?

สำหรับขั้นตอนสุดท้ายนำแบบจำลองธุรกิจไปจัดทำแผนปฏิบัติการ ประเมินผลแผนปฏิบัติการและทบทวนแบบจำลองธุรกิจหลังจากดำเนินงานมาแล้ว 1 ปี เพื่อมุ่งหาข้อสรุปที่ลงตัว (consensus) เกี่ยวกับแบบจำลองธุรกิจโดยการอภิปรายกลุ่มย่อย กำหนดตัวชี้วัดตามองค์ประกอบทั้ง 9 ข้อ โดยการติดตามผลความก้าวหน้าผ่านการจดบันทึก (record) ได้แก่ กลุ่มลูกค้า ต้นทุนรายได้ กิจกรรมหลัก ทรัพยากรหลัก โดยจะมีการติดตามในรอบ 3 เดือนโดยประธานกลุ่ม นอกจากนี้ยังทำการวัด (measurement) ในเชิงปริมาณ ได้แก่ ยอดขาย กำไรและร้อยละของการเพิ่มขึ้นของยอดขาย นอกจากนี้ยังมีการใช้เครื่องมืออื่นเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ สมุดบันทึก เทปวิดีโอ กล้องถ่ายภาพ แบบสังเกต เป็นต้น

การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงใหม่กลาง อำเภอเชียงกลาง จังหวัดน่าน นั้น ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสาระในข้อคำถามให้เกิดความครอบคลุมและครบถ้วนในประเด็นที่ศึกษาวิจัย โดยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC สำหรับค่า IOC ที่วิเคราะห์ได้ของข้อคำถามในครั้งนี้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 1.00 นอกจากนี้แนวคำถามเกี่ยวกับการอภิปรายกลุ่มย่อยทำการตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งหลายแหล่ง เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยยังใช้การสอบทานข้อมูลโดยให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ตรวจสอบข้อมูล (member check) และยืนยันความถูกต้องของข้อมูลก่อนที่จะเปลี่ยนประเด็นคำถาม หลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะส่งข้อมูลที่วิเคราะห์กลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ทำการเก็บรวบรวม

ข้อมูลในวันที่ 4-7 และ 12 มิถุนายน 2565 และทำการประเมินผลแผนปฏิบัติการและทบทวนแบบจำลองธุรกิจ เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2566

ขอบเขตด้านเวลา ดำเนินการวิจัยตั้งแต่ เดือน มีนาคม 2565 ถึงเดือนมิถุนายน 2566

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการอภิปรายกลุ่มมาสังเคราะห์และวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยตรวจสอบในลักษณะสามเส้า (triangulation) เพื่อความน่าเชื่อถือ (credibility) ของการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการใช้แหล่งข้อมูลในการศึกษาหลายแหล่ง เช่น นักวิชาการ ผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเนื้อหาจากเอกสาร บทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ขั้นตอนแรก การประเมินรูปแบบธุรกิจปัจจุบันผ่านการสัมภาษณ์และนำไปอภิปรายกลุ่มย่อย (small group discussion) โดยใช้เครื่องมือ SWOT มีข้อคำถาม คือ รูปแบบของธุรกิจปัจจุบันเป็นอย่างไร

ผลการวิเคราะห์ศักยภาพการผลิตและการตลาดของกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงใหม่ อำเภอเชียงกลาง จังหวัดน่าน เปรียบเทียบกับกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองในพื้นที่ 5 จังหวัด คือ เชียงใหม่ ลำพูน พะเยา แพร่ น่าน ซึ่งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมแผนงานวิจัยการขับเคลื่อนเชิงบูรณาการเพื่อยกระดับไก่พื้นเมืองไทยสู่สัตว์เศรษฐกิจและยกระดับ-กระจายรายได้สู่เกษตรกรในภาคเหนือของประเทศไทย ต่อเนื่องมาในปีที่ 2 กลุ่มเกษตรกรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ สูง ปานกลาง และน้อย โดยพิจารณาจากเกณฑ์ 6 ข้อ ได้แก่ (1) การมีตู้ฟักไข่ (2) ไก่ขุน(ตัว/ฟาร์ม) 500-1,000 ตัว อยู่ในระดับน้อย 1,001-1,500 ตัว อยู่ในระดับปานกลาง 1,500 ตัวขึ้นไป (3) มาตรฐาน GAP (Good Agricultural Practices for Livestock) หรือการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีด้านปศุสัตว์ ซึ่งว่าด้วยองค์ประกอบของสถานประกอบการ การจัดการอาหารสัตว์ การจัดการทรัพยากรน้ำที่ใช้เลี้ยงสัตว์ การจัดการฟาร์มเลี้ยงสัตว์ การจัดการสุขภาพสัตว์ การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านสวัสดิภาพสัตว์ และระบบการบันทึกข้อมูล ตามประกาศคณะกรรมการมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ และประกาศกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยจะได้รับการประเมินจากเจ้าหน้าที่จากกรมปศุสัตว์ว่าอยู่ในระดับร้อยละเท่าใด (4) โรงเชือดมาตรฐาน เป็นไปตามระเบียบของกรมปศุสัตว์ (5) ผลิตภัณฑ์แปรรูป (6) ตลาดเป้าหมาย ซึ่งจะพิจารณาว่ามีหรือไม่มีประกอบกันทั้ง 6 หลักเกณฑ์ การผลิตแบ่งเป็นคลัสเตอร์การผลิต ได้แก่ คลัสเตอร์ลูกไก่ ไก่ขุน และการตลาดที่จำหน่ายไก่มีชีวิต ไก่ชำแหละ ไก่แช่แข็ง รวมทั้งการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำจากไก่ พบว่า กลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงใหม่ อยู่ในกลุ่มที่มีศักยภาพปานกลาง คือ มีการเลี้ยงไก่ขุน 1,001 -1,200 ตัว/ฟาร์ม ระบบการเลี้ยงกำลังพัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน GAP ส่วนใหญ่มีการเลี้ยงไก่ขุน ระดับการพัฒนามาตรฐานฟาร์ม คิดเป็นร้อยละ 40 ยังไม่มีการจัดทำมาตรฐานโรงเชือดและการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากเนื้อไก่พื้นเมือง ตลาดเป้าหมาย คือ การขายไก่เป็นส่งให้เครือข่ายกลุ่มที่มีศักยภาพสูงเพื่อเข้าสู่โรงเชือดมาตรฐาน และมีการขายไก่ชำแหละในชุมชน โดยกลุ่มทำการเชือดไก่เอง

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ศักยภาพการผลิตและการตลาดเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองในภาคเหนือ

รายการ	ศักยภาพสูง	ศักยภาพปานกลาง	ศักยภาพน้อย
กลุ่ม	จอมทอง/สันทราย เชียงใหม่	ฝาง/เชียงใหม่/แพร่/ลำพูน/พะเยา	จุน/เชียงคำ
1. ฟักไข่โดยใช้ตู้ฟัก	มี	มี	มี
2. ไก่ขุน (ตัว/ฟาร์ม)	1,600-3,000	1,010-1,200	500-1,000
3. มาตรฐานฟาร์ม GAP	80%	40%	-
4. โรงเชือดมาตรฐาน	มาตรฐาน GMP/การขอ ใบอนุญาตตั้งโรงฆ่าสัตว์ โรงพัก สัตว์ และการฆ่าสัตว์ (ขจส.) 2	ไม่มี	ไม่มี
5. ผลิตภัณฑ์แปรรูป	มี	ไม่มี	ไม่มี
6. ตลาดเป้าหมาย	ตลาดชุมชน/โมเดิร์นเทรด (Modern Trade)	ขายไก่เป็นส่งให้กลุ่มเครือข่าย กลุ่มศักยภาพสูงและจำหน่ายไก่ชำแหละให้กับ คนในชุมชน	ตลาดชุมชน

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค มีดังนี้

จุดแข็ง ได้แก่ ผู้นำกลุ่มมีความรู้และประสบการณ์ในการเลี้ยงไก่พื้นเมือง มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ สมาชิกมีพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับการเลี้ยงไก่ **จุดอ่อน** ได้แก่ สมาชิกขาดประสบการณ์ในการเลี้ยงไก่พื้นเมือง ไม่สามารถผสมอาหารไก่เองได้ ขาดโรงเชือดที่มีมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์แปรรูปยังไม่มี ขาดเงินทุนในการดำเนินการเกี่ยวกับการทำโรงเชือดที่มีมาตรฐาน กลุ่มยังไม่มี การทำแบบจำลองธุรกิจ

โอกาส ได้แก่ ทางกลุ่มได้รับการสนับสนุนการเลี้ยงไก่พื้นเมืองจากมหาวิทยาลัยที่ได้รับแหล่งทุนวิจัยสนับสนุนเป็นพี่เลี้ยง ในการเลี้ยงไก่ มีเครือข่ายผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองและเครือข่ายโรงเชือดที่ได้มาตรฐานในภาคเหนือ นโยบายของภาครัฐสนับสนุนการเลี้ยงไก่พื้นเมืองในเชิงพาณิชย์และร่วมสนับสนุนผลักดันให้จัดทำโรงเชือดที่มีมาตรฐาน **อุปสรรค** ได้แก่ ตลาดส่วนใหญ่เป็นตลาดในชุมชน ราคาอาหารสัตว์มีการผันผวนและมีแนวโน้มราคาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น พฤติกรรมผู้บริโภคที่นิยมบริโภคไก่พื้นเมืองจะเป็นเฉพาะตลาดในชุมชนเป็นหลัก กฎหมายต่าง ๆ ที่เข้ามาควบคุมด้านการเลี้ยง การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์

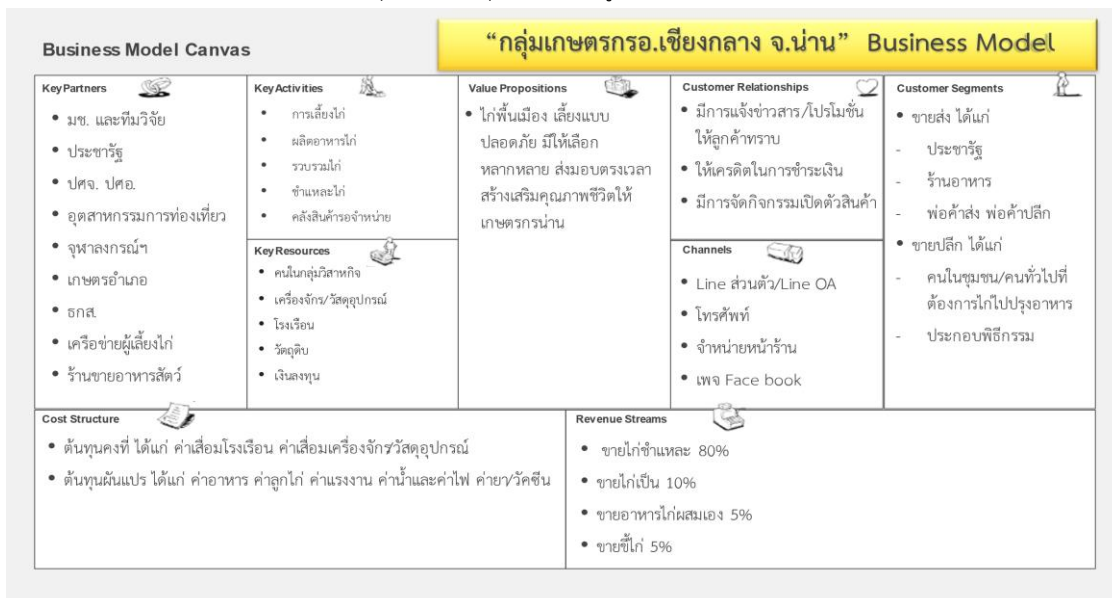
จากผลการศึกษาในขั้นตอนแรก การวิเคราะห์ SWOT จุดแข็งเป็นผลกระทบทางบวก (Positive) ได้แก่ ผู้นำกลุ่มมีความรู้ และประสบการณ์ในการเลี้ยงไก่พื้นเมือง จุดอ่อน ได้แก่ สมาชิกขาดประสบการณ์ในการเลี้ยงไก่พื้นเมือง สอดคล้องกับ ศิริพร กิริติ การกุล (2563) พบว่า ระบบและกลไกการสร้างอาชีพการเลี้ยงไก่พื้นเมือง (ประตูทางดำ) ก่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ที่สำคัญ ประกอบด้วยองค์ความรู้ในการผลิตไก่พื้นเมือง เครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยง/ผู้ผลิตพันธุ์และอาหารท้องถิ่น และสามารถสร้างให้ชุมชน เกิดการรวมกลุ่ม มีความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเครือข่ายทั้งภายในชุมชนและภายนอก ซึ่งกลุ่มสามารถนำจุดแข็งดังกล่าวมาลดจุดอ่อน ของสมาชิกที่ขาดประสบการณ์ในการเลี้ยงไก่ได้ สำหรับโอกาสจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ มีเครือข่ายผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองและ เครือข่ายโรงเชือดที่ได้มาตรฐานในภาคเหนือ นโยบายของภาครัฐสนับสนุน อุปสรรค ได้แก่ ตลาดส่วนใหญ่เป็นตลาดในชุมชน ราคาอาหารสัตว์มีการผันผวนและมีแนวโน้มราคาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น พฤติกรรมผู้บริโภคที่นิยมบริโภคไก่

พื้นเมืองจะเป็นเฉพาะตลาดในชุมชนเป็นหลัก กฎหมายต่าง ๆ ที่เข้ามาควบคุมด้านการเลี้ยง คู่แข่งขัน สอดคล้องกับ นิยม กริมใจ (2565) ระบุว่า ธุรกิจควรที่จะเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ปัจจุบันสามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น การใช้เครื่องมือ SWOT Analysis จึงเปรียบเสมือนการทบทวน ตรวจสอบ ประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ (Kotler & Armstrong, 2021)

ขั้นตอนที่สอง คือ การสนทนากลุ่มย่อยเพื่อจัดทำแบบจำลองธุรกิจลงใน Business Model Canvas

ข้อคำถาม การใช้ Business Model Canvas ช่วยในการวางกรอบโอกาสในการลงทุน องค์กรประกอบ 9 ข้อ ได้แก่ กลุ่มลูกค้า การนำเสนอคุณค่า ช่องทาง ความสัมพันธ์กับลูกค้า แหล่งรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก พันธมิตรและต้นทุน โครงสร้าง ควรเป็นเช่นไร

ภาพที่ 2 แบบจำลองธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่พื้นเมือง อ.เชียงกลาง จ.น่าน



ผลการออกแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) สำหรับกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชียงกลาง มีรายละเอียดดังนี้

1. ลูกค้า (Customer Segments-CS) ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ค้าส่ง ทำการซื้อขั้นต่ำ 10 ตัวขึ้นไป ส่วนใหญ่นำไปจำหน่ายต่อ ได้แก่ การขายส่งไก่ชำแหละให้กับตลาดประชารัฐ ร้านอาหาร พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีกในจังหวัด 2) ค้าปลีก ได้แก่ การขายไก่ชำแหละให้กับผู้บริโภคในชุมชน และเพื่อใช้ในงานพิธีกรรม

2. การนำเสนอคุณค่า (Value Propositions-VP) คือ ต้องการนำเสนอไก่พื้นเมือง เลี้ยงแบบปล่อย มีให้เลือกหลากหลาย ส่งมอบตรงเวลา สร้างเสริมคุณภาพชีวิตให้เกษตรกรน่าน

3. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels-CH) ดังนี้ 1) ช่องทางการสื่อสาร/ส่งข้อมูล ได้แก่ ป้ายหน้าร้าน ใบปลิว แคตตาล็อก การจัดกิจกรรม การสื่อสารผ่านกลุ่มลูกค้าเก่า และช่องทางออนไลน์ 2) ช่องทางการจำหน่ายสินค้า ได้แก่ ช่องทางออฟไลน์ ได้แก่ หน้าร้านของกลุ่มเกษตรกร การออกงานแสดงสินค้า และช่องทางออนไลน์ ได้แก่ Line Official Account, Facebook และ Line ส่วนตัว 3) ช่องทางการส่งมอบ ได้แก่ การส่งมอบโดยตรงผ่านหน้าร้าน ใช้รถขนส่งของประธานกลุ่ม

4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships-CR) ได้แก่ 1) การแจ้งข่าวสาร การส่งเสริมการขายให้กับลูกค้า ทั้งทางออฟไลน์และออนไลน์ 2) กิจกรรมออกร้าน ออกบูธ และกิจกรรมประกวดการทำเมนูอาหารจากไก่พื้นเมือง 3) การให้เครดิตในการชำระเงินแก่กลุ่มลูกค้าขายส่งไก่ชำแหละ

5. กระแสรายได้ (Revenue Streams-RS) คือ การจำหน่ายไก่ชำแหละ ร้อยละ 80 ไก่เป็น ร้อยละ 10, อาหารไก่ผสมเอง ร้อยละ 5 และจำหน่ายซี่ไก่ ร้อยละ 5

6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources-KR) ได้แก่ สมาชิกกลุ่ม/ทรัพยากรบุคคลในชุมชน เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร/อุปกรณ์ต่าง ๆ และการบริหารจัดการ

7. กิจกรรมหลัก (Key Activities-KA) กิจกรรมที่ต้องทำเพื่อให้โมเดลธุรกิจอยู่ได้ คือ กระบวนการผลิต เริ่มตั้งแต่การเลี้ยงไก่ ผลิตอาหารไก่ รวบรวมไก่จากสมาชิกเครือข่าย ชำแหละไก่และจัดทำคลังสินค้าเพื่อรอจัดจำหน่าย

8. พันธมิตรหลัก (Key Partners-KP) ส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งการช่วยป้อนวัตถุดิบและการช่วยขาย คือ หน่วยงานภาครัฐ เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, แม่โจ้, ปศุสัตว์จังหวัด (ปศจ.) และปศุสัตว์อำเภอ (ปศอ.) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธกส.) เครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่ เกษตรอำเภอ ประชากรรัฐ สำนักงานอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจังหวัด ร้านขายอาหารสัตว์ และมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ฯ

9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure-CS) ต้นทุนทั้งหมดของธุรกิจ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเงินของธุรกิจว่า ธุรกิจมีต้นทุน/ ค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง โดยสามารถแบ่งต้นทุนออกมาได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

- ต้นทุนคงที่ (fixed cost) เป็นรายจ่ายที่จ่ายอย่างคงที่ ผลิตสินค้ามากขึ้นหรือน้อยลง ค่าใช้จ่ายก็ยังคงเท่าเดิม
- ต้นทุนผันแปร (variable cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น หรือลดลงตามปริมาณการใช้งาน เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าอาหาร ค่าลูกไก่ ค่าแรงงานในการเลี้ยงไก่ ค่าแรงงานในการชำแหละไก่ ค่ายาและวัคซีน เป็นต้น

ขั้นตอนสุดท้าย ประเมินผลแผนปฏิบัติการและทบทวนแบบจำลองธุรกิจหลังจากดำเนินงานมาแล้ว 1 ปี ใช้การจดบันทึกเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้า ต้นทุน รายได้ กิจกรรมหลัก ทรัพยากรหลัก จะมีการติดตามในรอบ 3 เดือนโดยประธานกลุ่ม และทำการวัดในเชิงปริมาณ ได้แก่ ยอดขาย กำไรและร้อยละของการเพิ่มขึ้นของยอดขาย พบว่า ใน 3 เดือนแรกของการนำแผนไปปฏิบัติทางกลุ่มมุ่งไปสู่ตลาดขายส่ง เนื่องจากคาดการณ์ว่าจะมีรายได้จากการจำหน่ายไก่ชำแหละได้ถึงร้อยละ 80 โดยมีแผนการดำเนินงาน คือ สร้างการรับรู้ไปยังกลุ่มร้านอาหารที่มีชื่อเสียงในพื้นที่ที่มีนักท่องเที่ยวหนาแน่นในเขตอำเภอเชียงกลาง สันติสุข และบ่อเกลือ ได้แก่ ร้าน Nan-Native ร้าน Bambooซี้ด บ่อเกลือวิวรีสอร์ท ร้านหัวสะพาน และขุนเขาธารารีสอร์ท ร้านแสงทองรีสอร์ท หลังจากทำการสร้างการรับรู้และนำไก่พื้นเมืองชำแหละแล้วไปยังรายชื่อร้านค้าดังกล่าว พบว่า ร้านอาหารเหล่านี้ได้นำไก่พื้นเมืองเข้าไปแปรรูปเป็นเมนูแนะนำของทางร้าน คือ ไก่ทอดมะแขว่น โดยร้านที่มียอดสั่งซื้อไก่ชำแหละมากที่สุด คือ บ่อเกลือวิวรีสอร์ท จำนวนเฉลี่ย 100 ตัว/สัปดาห์ในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว ร้านค้าส่วนใหญ่จะชำระเงินต่อรอบเป็นสัปดาห์ หรือเครดิต 7 วัน ราคาส่ง 130 บาท/ตัว ด้านต้นทุน พบว่า ต้นทุนอาหารสำเร็จรูปราคาสูง การลดต้นทุนค่าอาหารจะมีการนำวัตถุดิบในชุมชน ได้แก่ ข้าวโพด รำข้าว มาผสมกับหัวอาหารต่าง ๆ ส่งผลให้ต้นทุนลดลงกิโลกรัมละ 2 บาท แต่ในเดือนแรกยังคงต้องใช้อาหารสัตว์จากโรงงานอุตสาหกรรมในการเลี้ยง ส่วนอาหารที่เกษตรกรผสมเองจะนำไปเลี้ยงไก่เพื่อลดต้นทุนค่าอาหารจากที่ซื้อมาในเดือนที่ 2 เนื่องจากระยะการเลี้ยงไก่พื้นเมืองอยู่ที่ 52-60 วัน สำหรับการเลี้ยงหอนอน BSF กำจัดขยะอินทรีย์เพื่อเป็นอาหารไก่ ยังอยู่ในขั้นตอนการทดลองเลี้ยง สามารถนำมาทดแทนอาหารไก่ได้เพียงร้อยละ 5 เท่านั้น สำหรับการใช้องค์ทางออนไลน์ในการจำหน่ายไก่พื้นเมือง พบว่า มีปัญหาด้านความเคยชินของกลุ่มลูกค้าที่มักจะใช้ช่องทาง Line ส่วนตัวในการสั่งสินค้า การขายซี่ไก่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับผลการติดตามยอดขาย 1 ปี พบว่า การขายส่งไก่ชำแหละ มียอดขายสูงในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว คือ ช่วงเดือนตุลาคม – มกราคม ส่วนเดือนอื่น ๆ ความต้องการไก่ชำแหละค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะช่วงฤดูฝน ทำให้ไก่ชำแหละเหลือค้างสต็อก อีกทั้งการให้เครดิตแก่ร้านค้า ทำให้เกษตรกรขาดเงินหมุนเวียนในกลุ่ม เมื่อคำนวณกำไร-ขาดทุน พบว่า มีกำไรจากการจำหน่ายไก่ชำแหละ ราคาส่ง ร้อยละ 5 การจำหน่ายปลีกกับคนในชุมชนมีกำไรสูงกว่า ร้อยละ 20 ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการนำแบบจำลองธุรกิจ BMC มาใช้ในการระบุความเสี่ยง จะทำให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของธุรกิจ ความเสี่ยงและกิจกรรมของธุรกิจได้ชัดเจนขึ้น และหาแนวทางจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (นภา นาคแย้ม, 2566) ขณะที่ อารณี โชติโกและคณะ (2566) ระบุว่า แบบจำลองธุรกิจใช้หลักการของแบบจำลองผืนผ้าใบ 9 ช่อง จะทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้รับทราบแนวทางในการดำเนินธุรกิจ สร้างรายได้ สร้างการรับรู้ให้กับผู้บริโภคและเป็นโมเดลต้นแบบในการดำเนินธุรกิจต่อไป ดังนั้น BMC จะทำให้ผู้ประกอบการในธุรกิจสามารถเห็นด้วยกับข้อเสนอคุณค่าของโอกาสในการลงทุนอย่างเต็มที่ (Sort & Nielsen, 2018; Carter & Carter, 2020; เจตนิพิฐ มุสิเกต และศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล, 2564) หลังจากพบทวน BMC สมาชิกและเครือข่ายมีเป้าหมายในการปรับเปลี่ยน BMC ปี พ.ศ.2566 โดยมุ่งเน้นการขายปลีกและสร้างการรับรู้กับตลาดในชุมชน เพราะมีกระแสเงินสดมีสภาพการณ์คล่องกว่าการค้าส่ง การลดค่าใช้จ่ายด้านอาหารสัตว์โดยการส่งเสริมการเลี้ยงหนอน BSF กำจัดขยะอินทรีย์เพื่อเป็นอาหารไก่ เนื่องจากสามารถกำจัดขยะในครัวเรือนและมีโปรตีนสูงเหมาะสำหรับนำไปทดแทนอาหารสัตว์จากโรงงานอุตสาหกรรม และได้รับทุนสนับสนุนจาก สวทช. เพื่อขับเคลื่อนโครงการ สอดคล้องกับ Nilda et al. (2022) พบว่า ลักษณะตลาดและสถาบันสนับสนุนเกี่ยวกับความพร้อมของการผลิตและการเพิ่มมูลค่าของการผลิตมีความจำเป็นและการจัดหาอาหารออร์แกนิกให้กับไก่เนื้อนั้น ต้องได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ดังนั้น การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ SWOT และ BMC ต้องเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมประเมินผลและหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้กิจกรรมนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (พรหมพร นุ้ยบุญแก้ว, 2567)

การนำไปใช้ประโยชน์

ประโยชน์เชิงทฤษฎี

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำ SWOT ของเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่พื้นเมือง โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ ได้แก่ ส่วนประสมทางการตลาดและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ เป็นการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ ประเมินปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองกฎหมาย สังคม สิ่งแวดล้อม คู่แข่งขัน ผู้บริโภค ทำให้สามารถระบุถึงโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจเครือข่ายผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองได้

2. แบบจำลองธุรกิจ (BMC) ทั้ง 9 องค์ประกอบ จะช่วยให้ผู้ประกอบการหรือเครือข่ายผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองในพื้นที่ภาคเหนือ ประเมินความเสี่ยงในการลงทุนที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ ช่วยให้ผู้ประกอบการมีความเข้าใจเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการสร้างมูลค่า การจัดทำ BMC ควรเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่พื้นเมือง และผู้มีส่วนได้เสีย โดยลักษณะการมีส่วนร่วม 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และ (4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

ประโยชน์เชิงบริหารจัดการ

การสร้างองค์ความรู้ตามแนวคิด SWOT และ BMC และผลการประเมิน BMC ให้กลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชิงกลาง อำเภอยางตลาด จังหวัดน่าน มีข้อเสนอให้มุ่งเน้นการขายปลีกและสร้างการรับรู้ในชุมชน เนื่องจากตลาดส่วนใหญ่ของไก่พื้นเมืองอยู่ใน

ชุมชน และการขายปลีกยังส่งผลให้กำไรของเกษตรกรเพิ่มขึ้น จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การระบุความเสี่ยง ที่จะมุ่งพัฒนาตลาดในท้องถิ่นมากกว่าการขายส่ง ทำให้สามารถหาแนวทางจัดการกับความเสียหายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองได้

ประโยชน์เชิงพาณิชย์

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มลูกค้ามักใช้ช่องทาง Line ส่วนตัวในการติดต่อซื้อขายไก่กับผู้นำกลุ่ม กลุ่มร้านค้าต้องการไก่พื้นเมืองสูงในช่วงเดือนตุลาคม – มกราคม การให้เครดิตร้านค้าทำให้เกษตรกรขาดเงินหมุนเวียนในกลุ่ม และกำไรจากการจำหน่ายราคาส่ง ร้อยละ 5 เท่านั้น ขณะที่ การจำหน่ายไก่ชำแหละ ไก่เป็นในราคาขายปลีกกับคนในชุมชน มีกำไรสูงกว่า ร้อยละ 20 ดังนั้น เกษตรกรผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองต้องสร้างการรับรู้กับตลาดในชุมชน การวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางในการศึกษาต่อไปในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชิงกลาง อำเภอยะลา จังหวัดน่าน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองในภาคเหนือตอนบน การวิจัยครั้งต่อไปเห็นควรให้มีการเปรียบเทียบแบบจำลองธุรกิจของแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลจากหลายแหล่งมาพัฒนากลยุทธ์ในการส่งเสริมกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมือง และควรมีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Method) เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองในภาคเหนือตอนบน เนื่องจากเครือข่ายจะสามารถช่วยผลักดันระบบและกลไกการสร้างอาชีพการเลี้ยงไก่พื้นเมืองได้อย่างยั่งยืน

รายการอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจ. (2561). เลี้ยง 'ไก่พื้นเมือง' โจทย์วิจัย..เพื่อความมั่นคงทางอาหารในชุมชน?. สืบค้น 20 สิงหาคม 2563. จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/788971>
- เจตนิพิฐ มุสเกต และศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล. (2565). แบบจำลองธุรกิจของฟาร์มเลี้ยงจิ้งหรีด KK Cricket Farm ตำบลท่าพระ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. *Journal of Modern Learning Development*, 7(1), 286-300.
- ชาย โพธิ์สีดา. (2552). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นภา นาคแย้ม. (2566). การบริหารความเสี่ยงเพื่อความสำเร็จขององค์กร: การนำแบบจำลองธุรกิจแคนวาสมาใช้ในการระบุความเสี่ยง. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มข.*, 16(1), 124-139.
- นิยม กริมใจ. (2565). ธุรกิจเปลี่ยนผ่านสู่วิถีปกติใหม่ ด้วยโมเดลธุรกิจ CANVAS. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 8(1), 66-78.
- พรหมพร นัยบุญแก้ว (2567). การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากร. *วารสารเมธีวิจัย*, 1(3), 31-40.
- มนตรี เชี่ยวสุวรรณ. (2565). กลุ่มเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองเชิงกลาง. สัมภาษณ์ 12 มีนาคม 2565.
- ศิริพร กิตติการกุล. (2563). ระบบการสร้างอาชีพการเลี้ยงไก่ประดู่หางดำแก่เกษตรกรรายย่อย เส้นทางผลลัพธ์ต้นแบบธุรกิจชุมชน. รายงานวิจัย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- สมบัติ นามบุรี. (2562). ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในงานรัฐประศาสนศาสตร์. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 2(1), 183-197.

- สุธาวี กลิ่นอุบล. (2562). *การศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง บ้านหัวเขาจีน ตำบลห้วยยางโทน อำเภอบางบาล จังหวัดราชบุรี*. สาขาวิชาพัฒนศึกษา ระดับปริญญาตรีบัณฑิตภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อารณี โชติโก, สายฝน โพธิสุวรรณ, สนิทรา สุขสวัสดิ์, รุจิกาญจน์ สานนท์ และภริณีรัฐ ยมกนิษฐ์. (2566). การสร้างมูลค่าเพิ่มกลยุทธ์การตลาดและการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจของผลิตภัณฑ์ไส้กรอกหน่อไม้หวานแปรรูปของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านไทรงาม จังหวัดปราจีนบุรี. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 9(7). 90-104.
- Brand buffet. (2020). 4 ทักษะที่นักการตลาดต้องมี เพื่อรับมือ New Normal ของโลกการตลาดยุคหลัง Covid-19. สืบค้น 20 สิงหาคม 2563, จาก <https://www.brandbuffet.in.th/2020/04/covid-19-change-behavior-new-normal/>.
- Carter, M. and Carter, C. (2020). "The Creative Business Model Canvas", *Social Enterprise Journal*, 162, 141-158.
- Gustafon and Hertting. (2017). Understanding Participatory Governance: An Analysis of Participants' Motives for Participation. *American Review of Public Administration*, 47(5): 538-549.
- Kotler, P., & Armstrong G. 2021. *Principles of Marketing*. 18th ed. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Nilda Tri Putri, Muhammad Akbar Sahala Lubis, Ikhwan Arief. (2022). Developing Business Model for Food-Small Medium Enterprise Using Business Model Canvas (Case Study: Bolu Kemojo Insan Sukses). *Proceedings of the 4th Asia Pacific Conference on Research in Industrial and Systems Engineering May 2021*, 248–253. doi.org/10.1145/3468013.3468339.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Clark, Tim. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Strategyzer series. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sort, J.C. & Nielsen, C. (2018). "Using the business model canvas to improve investment processes". *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 10-33.
- Umar, Abdullah; Sasongko, Agung Hari; Aguzman, Glory; Sugiharto. (2018). Business Model Canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship; London*, 22(1): 1-9.