

# การจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับพืชเศรษฐกิจ ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดแม่ฮ่องสอน

## Supply Chain Management for value creation of economic plants in Muang District, Mae Hongson Province

มานพ ชุ่มอุ้น<sup>1</sup> วินยาภรณ์ พรหมณโชติ<sup>2</sup> อาชวิน ใจแก้ว<sup>3</sup> จินดาภา ศรีสำราญ<sup>4</sup>  
กิตติยาภรณ์ อินธิปัก<sup>5</sup> และกนกวรรณ พีรพงศ์เดชา<sup>6</sup>

Manop Chum-Un<sup>1</sup> Winayaporn Bhrmmanachote<sup>2</sup> Ardchawin Jaikaew<sup>3</sup>  
Jindapha Srisamran<sup>4</sup> Kitiyaporn Intipeek<sup>5</sup> and Kanokwan Pheerapongdech<sup>6</sup>  
Received : April 16, 2020 Revised : August 28, 2020 Accepted : July 31, 2020

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับพืชเศรษฐกิจ การสร้างโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดแก่เกษตรกรเพื่อใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับกลุ่มงาเพื่อสุขภาพบ้านปางหมู กลุ่มถั่วเน่าแผ่นบ้านปางหมู และกลุ่มการเกษตรวิสาหกิจชุมชนตำบลผาบ่อง ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัย เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคงา ถั่วเหลืองและข้าว โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 200 รายและเชิงใหม่ จำนวน 300 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้วิธีการสถิติเชิงพรรณนา ผลการศึกษา พบว่า ห่วงโซ่อุปทานของงา ถั่วเหลืองและข้าวที่เพาะปลูกส่วนใหญ่เป็นของเกษตรกร พันธุ์พืชที่ใช้ปลูกใช้พันธุ์ที่เก็บไว้จากปีก่อนด้วยแรงงานของครอบครัว ส่วนผลผลิตจะจำหน่ายให้กับพ่อค้าคนกลางที่เป็นผู้กำหนดราคา แต่มีบางรายนำไปแปรรูป ทำการตลาดและกำหนดราคาขายเอง แต่ทั้งนี้ต้องพัฒนากระบวนการผลิตและใช้เทคโนโลยีในการช่วยลดต้นทุน ผลการศึกษาโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม พบว่า ต้องขยายตลาดให้กว้างขึ้น และนำเอาตำแหน่งผลิตภัณฑ์และอัตลักษณ์สินค้ามาเป็นกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้ามากขึ้น ด้านการส่งเสริมการตลาดต้องมีพนักงานขายที่แสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ร่วมกับการประชาสัมพันธ์ถึงการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และดำเนินการค้าที่เป็นธรรม

**คำสำคัญ :** ห่วงโซ่อุปทาน พืชเศรษฐกิจ โมเดลธุรกิจ กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

\* Assistant Professor, Management Science Faculty, Chiang Mai Rajabhat University

<sup>2-5</sup> อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

<sup>2-5</sup> Lecturer, Management Science Faculty, Chiang Mai Rajabhat University

<sup>6</sup> อาจารย์ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

<sup>6</sup> Lecturer, International College, Chiang Mai Rajabhat University

## Abstract

The research aimed to study and analyze the supply chain of sesame, bean and rice in order to create business models and marketing mix strategies for farmer's commercial use. The qualitative research instruments consisted of in-depth interviews and focus groups with Ban Pang Moo Healthy Sesame Group, Ban Pang Moo Soil Bean Producer Group, and Pha Bong Community Enterprise Agricultural Group with content analysis. The quantitative research for studying consumer behavior towards sesame, bean, and rice was conducted from 500 samples by using descriptive statistics. The results of supply chain study showed that most of the crop was owned by farmers, the plants used to grow from the collected species from the previous year with family labor. Most of the products were being sold in the price that was set by the middleman. Some farmers brought their products to the production process and made their own marketing and price setting, however, they had to develop the production process and use technology to help in reducing the cost. The results of the business model and marketing mix strategy in this study found that the groups must expand the market and apply brand positioning and identity as a strategy to make the difference in the market, together with premium pricing through distribution channels in both online and offline to reach more customers. The promotion required personal selling to seek new customers, together with public relations in the area of environmental conservation and conducting fair trade.

Keywords : Supply Chain, Economic Plants, Business Model, Marketing Mix Strategies

## บทนำ

จังหวัดแม่ฮ่องสอนตั้งอยู่ทางภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 3 ของภาคเหนือและอันดับ 7 ของประเทศ และมีบริบททางภูมิสังคมที่มีอัตลักษณ์สูง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) โดยมีพื้นที่ถือครองทางการเกษตรประมาณ 0.36 ล้านไร่ หรือร้อยละ 4.5 ของพื้นที่จังหวัด แบ่งการปกครองเป็น 7 อำเภอ 45 ตำบล 415 หมู่บ้าน และในปี 2562 มีประชากรรวมทั้งสิ้น จำนวน 284,138 คน (ระบบสถิติทางการทะเบียน, 2563) จังหวัดแม่ฮ่องสอนมีพืชเศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ กาแฟ ข้าวนาปี ข้าวนาปรัง ข้าวไร่ งาขาว งาดำ ถั่วเหลือง ข้าวโพด และกระเทียม อย่างไรก็ตาม ปัญหาความต้องการภาคเกษตรของจังหวัดในประเด็นที่สำคัญเร่งด่วน คือ การพัฒนาศักยภาพเกษตรกรให้มีความเชื่อมั่นในการปรับเปลี่ยนวิถีคิดสู่เกษตรแบบยั่งยืน การสร้างความเป็นธรรมด้านราคาผลผลิตการเกษตรและตลาดรองรับผลผลิตที่แน่นอน (สำนักงานเกษตรจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2560)

จากการศึกษาและวิเคราะห์พืชเศรษฐกิจในเขตอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 3 ชนิด พบว่า (1) ข้าว เป็นพืชที่นิยมปลูกกันมากด้วยมีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขา อาทิ ข้าวสาลีซึ่งถือได้ว่าเป็นราชินีแห่งรัฐพืช และมีโอกาสการเติบโตทางการตลาดที่สูงมากเพราะเป็นพืชที่มีคุณภาพและรสชาติดี แต่เกษตรกรส่วนใหญ่จะขายสินค้าให้กับพ่อค้าคนกลางเพราะได้เงินเร็วและไม่ต้องเก็บผลผลิตเอง (2) ถั่วเหลืองจะนิยมปลูกรองลงมาจากข้าว โดยผลผลิต ส่วนหนึ่งนำไปแปรรูปเป็นถั่วเน่าแผ่นเพื่อรับประทานในครัวเรือน ส่วนที่เหลือนำไปจำหน่ายในตลาดชุมชนและจำหน่ายให้กับพ่อค้าคนกลางในท้องถิ่นและต่างจังหวัดแบบคละเกรด จึงทำให้การจำหน่ายในราคาที่ไม่สูงมากนัก และ (3) งาเป็นพืชที่มีการผลิตและมีความต้องการด้านการตลาดสูง จึงมีการปลูกจำนวนมาก แต่เกษตรกรจะเร่งจำหน่ายผลผลิต หลังเก็บเกี่ยวทันทีโดยไม่คัดเกรดหรือคุณภาพ ทำให้ราคาโดยรวมต่ำกว่าราคาตลาดมาก เฉลี่ยกำไรต่อไร่ประมาณ 2,900 บาทเท่านั้น

ดังนั้น จึงเกิดประเด็นคำถามการวิจัยว่า เมื่อทรัพยากร ดิน และภูมิปัญญาการผลิตมีอยู่พร้อม แต่ทำไมกลุ่มเกษตรกรจึงไม่ได้รับความเป็นธรรมทางการค้า และทำอย่างไรจึงจะแก้ไขปัญหาการถูกกดราคาและลดการพึ่งพาพ่อค้าคนกลางลงและทำการตลาดเองได้ และหากกลุ่มเกษตรกรมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ดี มีโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสม จะช่วยสร้างมูลค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับพืชเศรษฐกิจดังกล่าวได้หรือไม่

## วัตถุประสงค์

1. วิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับพืชเศรษฐกิจ เช่น งาม ถั่วเหลือง และข้าว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน
2. สร้างโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกหรือแปรรูป งาม ถั่วเหลืองและข้าวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน

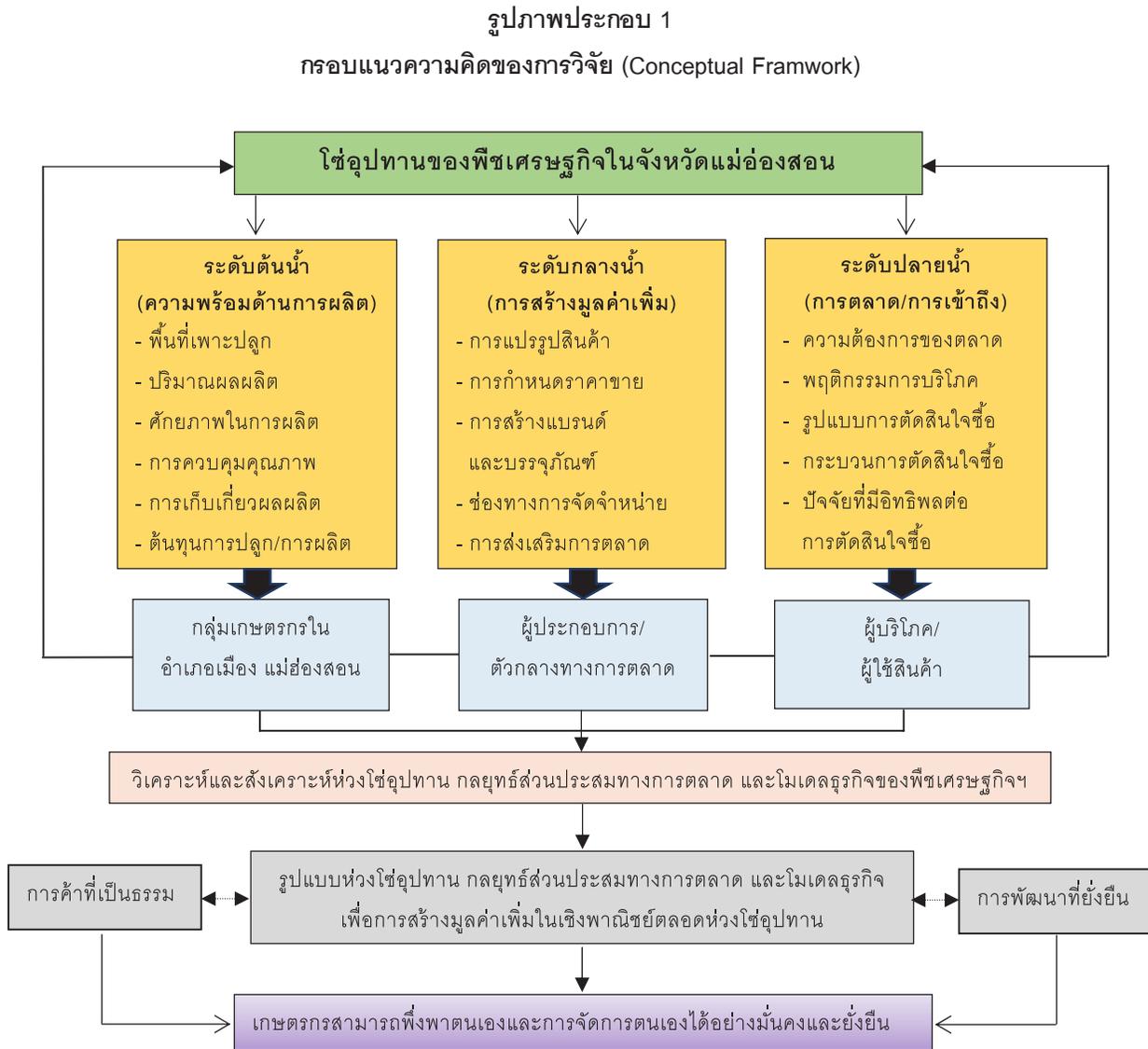
## ทบทวนวรรณกรรม

1. **แนวคิดทฤษฎีห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)** โดยไมเคิลพอร์เตอร์ ซึ่งเป็นนักคิด นักบริหารและนักเศรษฐศาสตร์ในส่วนของการบริหารจัดการและการแข่งขัน ต้องการให้ผู้บริหารเข้าใจลำดับขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมในองค์กรที่สร้างมูลค่าให้กับลูกค้า (Gereffi et al., 2013) ด้วยแบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) ที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของกิจกรรมต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สร้างสรรค้คุณค่าอย่างต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์กันเหมือนกับลูกโซ่ ตั้งแต่กิจกรรมการนำเข้าวัตถุดิบ ประสิทธิภาพในการผลิต จนกระทั่งผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการก่อนจะส่งไปยังลูกค้า (Gereffi & Fernandez-Stark, 2011) โดยไมเคิลพอร์เตอร์ได้แบ่งกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานไว้ 2 ส่วน คือ กิจกรรมหลักจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง และกิจกรรมสนับสนุนที่จะช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ห่วงโซ่อุปทานจึงเกี่ยวข้องกับมิติโลจิสติกส์ธุรกิจ ซึ่งเป็นธุรกรรมบริการที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความเชื่อถือได้ ความปลอดภัย และการประหยัดต้นทุน ด้วยการบูรณาการทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ฐาปนา บุญหล้า และนางลักษณ์ นิमितภูวาล, 2555)

2. **แนวคิดทฤษฎีโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas)** โดย Osterwalder and Pigneur (2010) อธิบายโมเดลธุรกิจผ่านการสร้างกล่องข้อมูลพื้นฐาน 9 ช่อง คือ (1) การแบ่งส่วนตลาด (Customer Segmentation : CS) (2) คุณค่าที่โดดเด่นของสินค้า (Unique Value Proposition : VP) (3) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relationship : CR) (4) ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels : CH) (5) รายได้หลัก (Revenue Streams : RS) (6) คู่ค้าหลัก (Key Partner : KP) (7) กิจกรรมหลักของธุรกิจ (Key Activities : KA) (8) ทรัพยากรหลักของธุรกิจ (KEY Resources : KR) และ (9) โครงสร้างต้นทุนในการส่งคุณค่าทั้งหมด (Cost Structure : CS)

3. **แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)** Kotler (1997) ซึ่งถือได้ว่าเป็นบิดาหรือครูแห่งการตลาดยุคใหม่ กล่าวว่า ความท้าทายของธุรกิจในปัจจุบันที่มุ่งสร้างแต่กำไรจะใช้ไม่ได้อีกต่อไป แม้แต่กลยุทธ์การตลาดต้องเปลี่ยนไปเพราะปัจจุบันผู้บริโภคยุคใหม่ไม่ได้เลือกซื้อสินค้าและบริการจากราคาเพียงอย่างเดียว แต่คาดหวังให้แบรนด์ธุรกิจมีศักยภาพที่จะพัฒนาสังคมให้ดียิ่งขึ้นด้วย (เดอะสแตนดาร์ด, 2563) โดยกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่ใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า ได้แก่ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด เป็นต้น

## กรอบแนวคิดของการวิจัย



ที่มา : จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของคณะผู้วิจัย

## วิธีการวิจัย

การวิจัยได้ผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน ดังนี้

1. **การวิจัยเชิงคุณภาพ** ประชากร คือ กลุ่มผู้ผลิตหรือผู้ปลูกพืชเศรษฐกิจ คือ งาม ถั่วเหลืองและข้าว ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มผู้ผลิตหรือปลูกพืชเศรษฐกิจ คือ งาม ถั่วเหลืองและข้าวในอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มงามเพื่อสุขภาพบ้านปางหมู (2) กลุ่มถั่วเน่าแผ่น บ้านปางหมู และ (3) กลุ่มการเกษตรวิสาหกิจชุมชนตำบลปางมอญ เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ การสำรวจบริบทชุมชน การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาควบคู่กับการเก็บข้อมูลภาคสนาม

2. **การวิจัยเชิงปริมาณ** ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค ประชากร คือ กลุ่มผู้บริโภคพืชเศรษฐกิจ คือ งาม ถั่วเหลืองและข้าวในจังหวัดแม่ฮ่องสอนและจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนกลุ่มตัวอย่างเนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรของทั้ง 2 จังหวัดที่แท้จริง จึงทำการแทนค่าโดยใช้สูตรของ Yamane (1967) โดยสมมติค่าสัดส่วนเท่ากับ 0.5 และที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดความคลาดเคลื่อน 0.5 จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 500 ราย จากนั้นนำมาทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการแบบสอดคล้องภายในชุดเดียวกัน โดยทำการทดสอบแบบ Cronbach's Alpha ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ที่ได้ค่าความน่าเชื่อถือ เท่ากับ 0.91 กลุ่มตัวอย่างคัดเลือกแบบเจาะจง คือ กลุ่มผู้บริโภคในอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 200 ราย และอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 300 รายที่ซื้อผลิตภัณฑ์ งาม ถั่วเหลือง และข้าวจากแหล่งขายต่าง ๆ อาทิ ร้านสะดวกซื้อ ร้านโมเดิร์นเทรด และร้านค้าชุมชน การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และอัตราร้อยละ ส่วนข้อมูลพฤติกรรมการซื้อและปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่จะนำมากำหนดเป็นวิธีการจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับพืชเศรษฐกิจในเขตอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังนี้

### 1. ผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน

1.1 ห่วงโซ่อุปทานของงาม กิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานของงามตั้งแต่ระดับต้นน้ำถึงระดับปลายน้ำ พบว่าระดับต้นน้ำ ประกอบด้วยแปลงนาที่ใช้ปลูกเกือบทั้งหมดเป็นที่ดินของเกษตรกรซึ่งส่วนใหญ่ใช้แรงงานจากครัวเรือนโดยพันธุ์ของงามที่ใช้ปลูก คือ งามดำพันธุ์พื้นบ้านเพราะให้ผลผลิตดี ส่วนการดูแล การใช้ปุ๋ยและการใช้ยาปราบศัตรูพืชที่ทำขึ้นเอง แต่บางส่วนก็ใช้ปุ๋ยเคมีเพื่อเร่งการเจริญเติบโต และส่วนใหญ่ใช้เงินทุนของตนเองในการปลูกและการเก็บเกี่ยวผลผลิต ระดับกลางน้ำ ส่วนใหญ่จะขายเมล็ดงาสดแก่พ่อค้าคนกลางในท้องถิ่นหรือจังหวัดอื่นที่มารับซื้อผลผลิตถึงไร่ แต่ราคาจะต่ำกว่าราคาตลาดประมาณร้อยละ 30-40 อย่างไรก็ตาม มีเกษตรกรบางส่วน ได้นำเอาเมล็ดงาไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายในตลาด เช่น งามบด งามคั่ว งามมันงา แซมพู และครีมบำรุงผิว เป็นต้น ส่วนระดับปลายน้ำกลุ่มที่แปรรูปผลผลิตจะใช้รถยนต์ส่วนตัวขนส่งสินค้าไปยังตลาดและเป็นผู้กำหนดราคาสินค้าเอง ส่วนพ่อค้าคนกลางจะนำผลผลิตที่ซื้อจากเกษตรกรไปจำหน่ายต่อให้กับร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีก หรือโรงงานแปรรูป

1.2 ห่วงโซ่อุปทานของถั่วเหลือง กิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานของถั่วเหลืองตั้งแต่ระดับต้นน้ำถึงระดับปลายน้ำ พบว่า ระดับต้นน้ำ ประกอบด้วยแปลงนาซึ่งใช้ปลูกส่วนใหญ่เป็นที่ดินของเกษตรกร และใช้แรงงานจากครอบครัว แต่บางครั้งใช้วิธีลงแขกหรือแลกเปลี่ยนแรงงานในสมาชิกด้วยกัน ด้านพันธุ์ที่นิยมปลูกมี 2 สายพันธุ์ คือ ถั่วเหลืองดอยและถั่วเหลืองพื้นเมือง ส่วนใหญ่ดูแลโดยใช้ปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชที่ทำขึ้นเองและเงินลงทุนส่วนใหญ่จะเป็นทุนส่วนตัว ระดับกลางน้ำ นอกจากขายถั่วเหลืองให้กับพ่อค้าคนกลางที่มารับซื้อถึงไร่แล้ว บางส่วนนำไปแปรรูปเป็นถั่วเน่าแผ่นและถั่วเน่าสำหรับใช้ประกอบอาหาร หรือเป็นเครื่องปรุงรส และหากเหลือจึงนำไปจำหน่ายในตลาดชุมชน ส่วนระดับปลายน้ำ กลุ่มเกษตรกรที่แปรรูปจะนำผลผลิตมารวมกันที่บ้านของประธานกลุ่ม และประธานกลุ่มจะนำผลผลิตกระจายไปยังตลาดในจังหวัดเชียงใหม่และต่างจังหวัดโดยรถยนต์ส่วนตัว ส่วนกลุ่มที่ขายเมล็ดถั่วเหลืองให้พ่อค้าคนกลางนั้น ผลผลิตจะถูกส่งไปจำหน่ายหรือแปรรูปต่อไป

1.3 โซ่อุปทานของข้าว กิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานของข้าวตั้งแต่ระดับต้นน้ำถึงระดับปลายน้ำ พบว่าระดับต้นน้ำ ประกอบด้วยแปลงนาที่ใช้ปลูกส่วนใหญ่เป็นของเกษตรกรเอง โดยพื้นที่ปลูกจะเป็นที่ราบเชิงเขาและที่ลาดชันตามเชิงเขา เน้นพื้นที่ที่ทรนแรงงานส่วนใหญ่ได้มาจากครอบครัว และบางส่วนจากการลงแขก และการจ้างแรงงาน ส่วนใหญ่จะใช้เงินทุนที่สะสมมาจากการขายพืชผลทางการเกษตรในปีที่ผ่านมา ส่วนพื้นที่นิยมปลูกคือ ข้าวคอก ข้าวมะลิ ข้าวเจ้า กข. 21 และข้าวเหนียว กข. 6 โดยใช้ปุ๋ยหรือสารอินทรีย์ที่ทำขึ้นเองในการดูแลและเพิ่มผลผลิตเพื่อให้ข้าว มีรสชาติดี ระดับกลางน้ำ รูปแบบการจัดเก็บและการรวบรวมผลผลิตมี 2 แบบ คือ แบบที่ 1 เกษตรกรที่ปลูกข้าวขายผลผลิต (ข้าวเปลือก) ให้พ่อค้าคนกลางในพื้นที่ที่มารับซื้อถึงแปลงนาแล้วขายต่อพ่อค้าคนกลางรายใหญ่ในตัวเมืองหรือต่างจังหวัด แบบที่ 2 คือ เกษตรกรนำผลผลิตไปขายเองที่ร้าน หรือโรงงานรับซื้อ พี่ชโร อย่างไรก็ตาม กลุ่มเกษตรกรบางส่วนได้รวมกลุ่มแปรรูปข้าวและทำการตลาดเอง ส่วนระดับปลายน้ำ ประกอบด้วยกลุ่มตลาดที่ซื้อจากร้านค้าสมัยใหม่ และกลุ่มที่ซื้อผ่านช่องทางการขายแบบดั้งเดิม เช่น ร้านขายข้าวในตลาดสด เป็นต้น

## 2. ผลการสร้างโมเดลธุรกิจ

2.1 โมเดลธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มงาเพื่อสุขภาพบ้านปางหมู คือ กลุ่มลูกค้าต้องขยายตลาดไปยังตลาดสปา กลุ่มนวดแผนไทย ตลาดสุขภาพและความงามและตลาดร้านอาหารสุขภาพ รวมทั้งห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตและร้านขายของฝาก โดยเสนอคุณค่าที่โดดเด่นของสินค้า คือ งามพันธุ์พื้นบ้านที่ผ่านกรรมวิธีการปลูกที่ปลอดภัย มีประโยชน์ต่อสุขภาพสูง ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสาร คือ ขายผ่านกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ร้านค้าในชุมชน การขายออนไลน์ การออกบูธ งานแสดงสินค้าต่างจังหวัด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยการให้สมาชิกกลุ่มเป็นผู้ให้ข้อมูลสินค้าแก่ลูกค้า การขายผ่านโทรศัพท์ และการบอกต่อแบบปากต่อปาก ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มมีรายได้หลักที่เพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 40 ต่อปี โดยใช้ทรัพยากรหลัก คือ ที่ดินของสมาชิก เครื่องมือต่าง และครกกระเดื่องสำหรับอีตงอย่างมีประสิทธิภาพ และทำกิจกรรมหลักของธุรกิจ คือ การพัฒนาผลผลิตให้มีคุณภาพและมาตรฐาน รวมถึงสร้างเครือข่ายเพื่อกระจายผลผลิต ขยายตลาด และร่วมมือกันในการผลิตเพื่อให้มีสินค้าป้อนตลาดตลอดทั้งปี ทั้งนี้ต้องมีพันธมิตรหลัก คือการรวมกลุ่มเกษตรกรในชุมชนบ้านปางหมู และสร้างคู่ค้าทางธุรกิจ ได้แก่ ร้านค้าในจังหวัดข้างเคียง รวมถึงหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยเหลือเงินทุน รวมถึงการส่งเสริมการตลาดและการขาย และต้องลดโครงสร้างต้นทุนในการปลูกด้วยการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม และเร่งสร้างมาตรฐานคุณภาพสินค้าให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ

2.2 โมเดลธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มถั่วเน่าบ้านปางหมู คือ กลุ่มลูกค้าต้องขยายตลาดไปยังกลุ่มคนรักสุขภาพ และกลุ่มลูกค้าในประเทศอาเซียน โดยใช้คุณค่าที่โดดเด่นของสินค้า คือ ถั่วเหลืองที่มีคุณภาพสูงและปลูกแบบอินทรีย์ มีเอกลักษณ์เฉพาะด้านการผลิตและการแปรรูปตามวิถีชีวิตคนไต (คนไทยเชื้อสายไทยใหญ่) และภูมิปัญญาที่สะสมมานาน ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสาร คือ ขายผ่านกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ร้านค้าชุมชน คู่ค้าทางธุรกิจ พ่อค้าคนกลาง และทางโทรศัพท์ ต้องมีวิธีสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยการให้สมาชิกให้ข้อมูลแก่ลูกค้าถึงคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดรายได้หลักที่มีกำไรประมาณการอยู่ที่ร้อยละ 35 ต่อปี และใช้ทรัพยากรหลักของธุรกิจ คือ การใช้ที่ดินให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ในการผลิตสูงสุด ส่วนกิจกรรมหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจ คือ การรวมกำลังการผลิตให้เพียงพอเพียงกับความต้องการของตลาด ร่วมกับการสร้างเครือข่ายเพื่อแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน และหาพันธมิตรหลัก คือ กลุ่มเกษตรกรในชุมชน และหน่วยงานราชการที่ช่วยส่งเสริมการตลาดและการผลิต รวมถึงต้องมีการบริหารจัดการโครงสร้างต้นทุน ด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อการใช้เงินทุนอย่างคุ้มค่า

2.3 โมเดลธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนตำบลผาป่อง คือ กลุ่มลูกค้าต้องขยายตลาดไปยังตลาดเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอคุณค่าที่โดดเด่น ในการแข่งขันคือ ข้าวที่ปลูกในพื้นที่เฉพาะของตำบลผาป่องที่ปลูกแบบอินทรีย์ (Organic) ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสาร คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน การขายผ่านทางคู่ค้าทางธุรกิจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยการให้สมาชิกเป็นผู้ให้ข้อมูลแก่ลูกค้า ซึ่งจะให้เกิดรายได้หลักประมาณร้อยละ 40 ต่อปี นอกจากนี้ต้องใช้ทรัพยากรหลัก คือ ที่ดินหรือไร่สำหรับปลูกข้าวให้คุ้มค่า รวมถึงสายพันธุ์ข้าวหอมซึ่งเป็นพันธุ์พื้นเมืองดั้งเดิมที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นและผ่านการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ ด้วยภูมิปัญญาของบรรพบุรุษที่สืบทอดกันมาอย่างยาวนาน รวมถึงมีระบบการบริหารจัดการน้ำที่ดี ส่วนกิจกรรมหลักเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ คือ การสร้างคุณภาพ และมาตรฐาน เช่น มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และพัฒนาการทำตลาดเครือข่ายเพื่อการขยายตลาด การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ หรือห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต โดยสร้างพันธมิตรหลัก คือ การรวมกลุ่มเกษตรกรในชุมชนเป็นนาแปลงใหญ่ และสร้างคู่ค้าและเกษตรกรพันธสัญญา (Contract Farming) รวมถึงกลุ่มผู้ส่งออกข้าวไปต่างประเทศ ส่วนโครงสร้างต้นทุนต้องลดต้นทุนการปลูกโดยใช้เทคโนโลยีและ ลดความสูญเสียอันเนื่องมาจากการเก็บสต็อก การขนส่ง และกระบวนการผลิต เช่น การใช้แผนภูมิกระบวนการไหลและการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เป็นต้น

### 3. ผลการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค

3.1 พฤติกรรมผู้บริโภคพบว่า บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ คือ ตนเองมากที่สุด รองลงมา คือ คนในครอบครัว โดยความถี่ในการซื้อมากที่สุดเดือนละ 1 ครั้ง แหล่งการซื้อคือร้านขายของชำและตลาดสดมากที่สุด รองลงมา คือ ร้านสะดวกซื้อ ร้านโมเดิร์นเทรด ด้านการส่งเสริมการขายที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ พบว่า การลดราคามีผลมากที่สุด รองลงมาคือการเพิ่มปริมาณแต่ไม่เพิ่มราคา โดยสาเหตุที่เลือกซื้อเพราะต้องการให้ตัวเองและครอบครัวมีความสุขมากที่สุด สุดท้ายคือคุณประโยชน์ โดยค่าใช้จ่ายในการซื้อแต่ละครั้งมากที่สุดคือต่ำกว่า 200 บาท

3.2 พฤติกรรมผู้บริโภคถัวเฉลี่ยพบว่า บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อมากที่สุดคือตนเอง รองลงมาคือคนในครอบครัวและเพื่อน โดยความถี่ในการซื้อมากที่สุดเดือนละ 1 ครั้ง ส่วนแหล่งการซื้อมากที่สุดคือร้านขายของชำหรือตลาดสด รองลงมาคือร้านสะดวกซื้อและร้าน โมเดิร์นเทรด วิธีการส่งเสริมการขายที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อมากที่สุดคือลดราคา ตามด้วยการเพิ่มปริมาณแต่ไม่เพิ่มราคา และสาเหตุที่ทำให้ตัดสินใจซื้อเพราะต้องการให้ตัวเองและครอบครัวมีความสุขมากที่สุด ตามด้วยคุณประโยชน์ โดยมีค่าใช้จ่ายในการซื้อแต่ละครั้งมากที่สุด คือต่ำกว่า 200 บาท

3.3 พฤติกรรมผู้บริโภคข้าวพบว่า บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อมากที่สุด คือตนเอง รองลงมา คือ คนในครอบครัว และมีความถี่ในการซื้อเดือนละ 1 ครั้ง และเดือนละ 2 ครั้ง ตามลำดับ ส่วนแหล่งซื้อมากที่สุด คือร้านสะดวกซื้อและร้านโมเดิร์นเทรด ตามด้วยร้านขายของชำ ตลาดสด และห้างสรรพสินค้า หรือซูเปอร์มาร์เก็ต วิธีการส่งเสริมการขายที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อมากที่สุด คือ ลดราคา รองลงมา คือ การเพิ่มปริมาณแต่ไม่เพิ่มราคา โดยสาเหตุที่ตัดสินใจซื้อมากที่สุด คือ ต้องการให้ตัวเองและครอบครัวมีความสุขที่สุด รองลงมา คือ คุณประโยชน์ และตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน โดยค่าใช้จ่ายซื้อแต่ละครั้งอยู่ที่ 201-500 บาท รองลงมาจะต่ำกว่า 200 บาท

### 4. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด

4.1 ด้านผลิตภัณฑ์พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.67 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณค่าทางโภชนาการและวิตามิน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.70 ตามด้วยคุณภาพ รสชาติ และความสะอาด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.68 ตามด้วยความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับราคา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.64

4.2 ด้านราคา พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.13 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับคุณภาพ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35 ตามด้วยความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับประโยชน์ด้านสุขภาพ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.34 ตามด้วยมีป้ายบอกราคาที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70

4.3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.23 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการหาซื้อง่ายและมีร้านจำหน่ายหลายแห่ง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.90 ตามด้วยมีร้านค้าเพื่อสุขภาพ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.37 สุดท้ายคือ มีบริการสั่งซื้อผ่านโทรศัพท์หรืออินเทอร์เน็ต อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.41

4.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.37 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการลด แลก แจก แถมเพื่อแนะนำสินค้าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.92 ตามด้วยมีการประชาสัมพันธ์สินค้าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.28 ตามด้วยมีพนักงานคอยแนะนำและให้ข้อมูล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.19 สุดท้าย คือ การโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.09

4.5 ด้านด้านตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์ พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญในภาพรวม อยู่ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับตราสินค้าที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน น่าเชื่อถือ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.55 ตามด้วยสินค้าเป็นที่นิยมในตลาด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.46 ตามด้วยตราสินค้ามีอัตลักษณ์ที่โดดเด่น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.13 ตามด้วยมีการอธิบายข้อมูลโภชนาการที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.97 ตามด้วยขนาดบรรจุมีความหลากหลาย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 สุดท้าย คือ บรรจุภัณฑ์สะดวกต่อการใช้งานและสวยงาม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77

## 5. ผลการสร้างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

5.1 ผลิตรักกันจากขาของกลุ่มงานเพื่อสุขภาพบ้านปางหมู (1) กลยุทธ์ผลิตรักกันต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคว่าเป็นสินค้าที่ปลอดภัย มีประโยชน์ต่อสุขภาพและและบรรจุภัณฑ์สะดวกต่อการใช้งาน มีคำอธิบายข้อมูลโภชนาการ มีตราสัญลักษณ์รับรองคุณภาพ และขยายสายผลิตรักกันไปยังตลาดเฉพาะกลุ่มที่ต้องการงาที่มีคุณภาพสูงและปลอดภัย (2) กลยุทธ์ราคาในกลุ่มตลาดทั่วไปใช้ราคาต่ำเพื่อเจาะตลาด ส่วนกลุ่มตลาดเฉพาะที่ใส่ใจคุณภาพความมีศักดิ์ศรี และมีอำนาจการซื้อสูง ใช้ราคาสูงพิเศษ (3) กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่ายผสมผสานการขายแบบออนไลน์และออฟไลน์ การขายโดยใช้พนักงานขาย การร่วมงานแสดงสินค้า และการออกบูธ โฆษณาตามจังหวัดต่าง ๆ โดยต้องเป็นผู้กำหนดราคาเอง (4) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดใช้การสื่อสารเรื่องราวผลิตรักกันผ่านการตลาดทางอินเทอร์เน็ต การใช้สื่อ ณ จุดขาย ร่วมกับการส่งเสริมการขายด้วยการลดราคา และการเพิ่มปริมาณแต่ไม่เพิ่มราคา และประชาสัมพันธ์การตลาดเพื่อสังคม โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์แก่ชุมชน

5.2 ผลิตรักกันจากถั่วเหลืองของกลุ่มถั่วเน่าแผ่นบ้านปางหมู (1) กลยุทธ์ผลิตรักกันต้องใช้อัตลักษณ์ที่โดดเด่น คือ ถั่วเน่าแผ่นที่เป็นอาหารแห่งวิถีชีวิตของชาวล้านนา และตำแหน่งการตลาดที่เป็นผลิตรักกันอาหารเพื่อสุขภาพมาใช้ในการแข่งขัน ร่วมกับการ พัฒนาผลิตรักกันใหม่ให้เป็นผลิตรักกันสำเร็จรูปพร้อมปรุง เช่น ชูปีก่อนถั่วเน่าหรือขนมขบเคี้ยวจากถั่วเน่าแผ่นที่บรรจุในถุงสุญญากาศ และเร่งสร้างมาตรฐานผลิตรักกันเพื่อการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค (2) กลยุทธ์ราคาในกลุ่มตลาดทั่วไป ใช้ราคาต่ำเพื่อเจาะตลาด ส่วนกลุ่มลูกค้าที่ซื้อตามร้านของฝากหรือร้านซูเปอร์มาร์เก็ตใช้ราคาสูงเพื่อสร้างภาพลักษณ์ (3) กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่ายใช้การจัดจำหน่ายอย่างทั่วถึงสำหรับกลุ่มตลาดทั่วไปผ่านตลาดนัดกลางคืน ตลาดเช้าของตำบลปางหมู ส่วนตลาดเฉพาะกลุ่มจำหน่ายผ่านร้านรักสุขภาพ ร้านขายขนมขบเคี้ยว ร้านอาหารและซูเปอร์มาร์เก็ต (4) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดใช้การสื่อสารเชื่อมโยง

การเล่าเรื่องราวของวัตถุดิบในการทำถั่วเน่าแผ่น ด้วยการใช้อีวีโอผ่านสื่อสังคม หรือเผยแพร่ในงานแสดงสินค้า นอกจากนี้ต้องมีพนักงานขายช่วยแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ร่วมกับการวางแผนส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นความต้องการซื้อ และใช้การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ที่มาจากถั่วเหลืองให้มากขึ้น

5.3 ผลลัพธ์จากข่าวของกลุ่มการเกษตรวิสาหกิจชุมชนตำบลผาบ่อง (1) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ต้องสร้างความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์ข่าวโดยว่าผลิตแบบเกษตรอินทรีย์ ร่วมกับกลยุทธ์การตลาดเชิงวัฒนธรรม โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมช่วยในการผลิตและสร้างมาตรฐานเกษตรอินทรีย์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้า และรวมกันเป็นนาแปลงใหญ่เพื่อสร้างศักยภาพการผลิต และเพิ่มอำนาจการต่อรอง ในตลาดให้มากขึ้น (2) กลยุทธ์ราคาในตลาด เฉพาะกลุ่มใช้ราคาสูง ส่วนกลุ่มตลาดทั่วไปใช้ราคาต่ำร่วมกับการส่งเสริมการตลาด เช่น การขายรวมห่อหรือขายควบ (3) กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย ในตลาด เฉพาะกลุ่มใช้การจัดจำหน่ายแบบเจาะจงเพื่อการเข้าถึงลูกค้า อาทิ ร้านค้าหรือร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ส่วนตลาดทั่วไปขายผ่านร้านค้าของกลุ่ม และตลาดนัดในชุมชน (4) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด ใช้การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์สื่อถึงความหวังที่ยึดมอบให้กับลูกค้า แทนการมุ่งเน้น แต่การจำหน่ายสินค้า แต่เพียงอย่างเดียว ร่วมกับการสร้างเรื่องราวผลิตภัณฑ์ข่าวอินทรีย์ผ่านเรื่องเล่าทางการตลาด

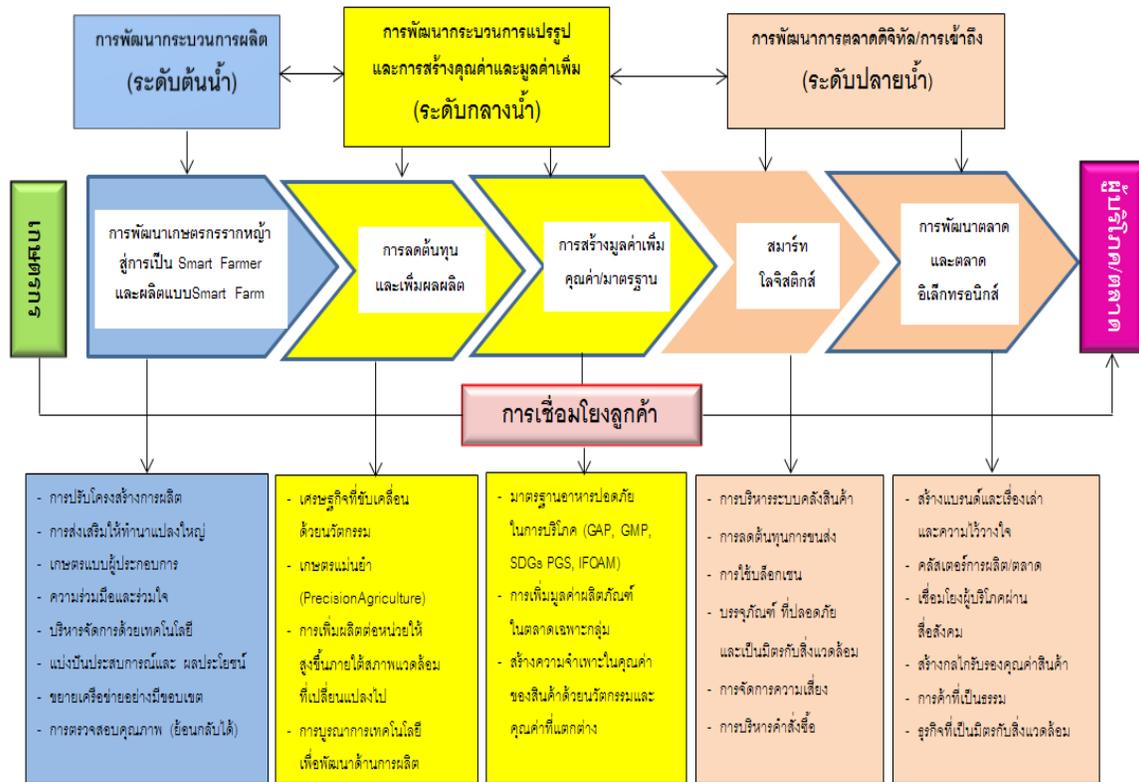
## อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยมีประเด็นน่าสนใจ ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานของงา ถั่วเหลือง และข้าวตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ห่วงโซ่อุปทานของพืชทั้ง 3 ชนิดจะใกล้เคียงกัน คือ ที่นาเพาะปลูกเกือบทั้งหมดจะเป็นของเกษตรกร และใช้พันธุ์พืชที่คัดเลือกและเก็บไว้จากปีก่อนมาเป็นพันธุ์เพาะปลูกในปีถัดไป และแรงงานส่วนใหญ่มาจากครอบครัว และบางส่วนใช้การลงแขก โดยผลผลิตหลังการเก็บเกี่ยวส่วนใหญ่จะนำมาจำหน่ายให้กับพ่อค้าคนกลางที่เข้ามารับซื้อผลผลิตถึงไร่นา และขนส่งต่อไปยังตลาดอีกทอดหนึ่ง ซึ่งจากโครงสร้างราคาที่เกิดจากการจำหน่ายในลักษณะดังกล่าว จึงทำให้คนกลางมีอำนาจในการกำหนดราคาสูงมาก แต่จะมีเพียงส่วนน้อยที่นำผลผลิตไปแปรรูปโดยใช้ภูมิปัญญาและเทคโนโลยีช่วยผลิต และขยายไปยังตลาดเฉพาะกลุ่ม และกำหนดราคาเอง ซึ่งจะได้กำไรมากกว่าการขายให้กับพ่อค้าคนกลาง ซึ่งสอดคล้องกับธันยธร ติณภพและคณะ (2559) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลางที่ประสบความสำเร็จว่าจะมีการนำภูมิปัญญาความรู้ที่สั่งสมมาจากการประสบการณ์ในอดีตของบรรพบุรุษถ่ายทอดสู่คน รุ่นหลัง โดยเฉพาะความรู้ในด้านการเกษตรผ่านกระบวนการพัฒนาให้สอดคล้องกับยุคสมัย ดังนั้นสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยนี้มาวิเคราะห์เป็นห่วงโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันที่เหมาะสมของ งา ถั่วเหลืองและข้าว ดังภาพประกอบ 2

## รูปภาพประกอบ 2

### โซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันในตลาดที่เหมาะสมของ งาม ถั่วเหลืองและข้าว



ที่มา : จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของคณะผู้วิจัย

จากรูปภาพประกอบ 2 โซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (Strategic Creative Value Chain) ที่เหมาะสมต้องพัฒนาห่วงโซ่อุปทานพร้อมกันทั้ง 3 ระดับ ดังนี้

1.1 ระดับต้นน้ำ คือ พัฒนาการกระบวนการผลิตที่ประกอบไปด้วยการพัฒนาเกษตรกรรภาพผู้นำสู่การเป็น Smart Farmer และพัฒนากระบวนการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยลดต้นทุน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของมานพ ชุ่มอุ้น (2557) ที่ศึกษาสถานการณ์อาหารอินทรีย์และประเมินพฤติกรรมผู้บริโภคต่ออาหารอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ที่พบว่าต้นทุนการปลูกข้าวอินทรีย์ต่อ 1 ไร่ ประมาณ 4,326 บาท จึงต้องใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยลดต้นทุนการผลิต เช่น ค่าจ้างแรงงาน เพื่อสร้างกำไรที่มากขึ้น และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะด้านข้าวของสมพร อิศวิลานนท์ (2561) ที่ว่า การปรับเปลี่ยนรูปแบบการวิจัยข้าวต้องให้ทันกับวิวัฒนาการของศาสตร์ ด้านเทคโนโลยีชีวภาพ (Bio-Technology) และวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Science) เนื่องจากข้าวเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อการโภชนาการและการใช้ประโยชน์ทางการแพทย์และความงาม ดังนั้น การใช้นวัตกรรมปรับเปลี่ยนให้เกิดห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของต้นน้ำ ต้องลดต้นทุนเพื่อช่วยเหลือชาวนา โดยต้องให้ความรู้เพื่อปรับโครงสร้างการผลิตและการสนับสนุนการทำเกษตรแปลงใหญ่

1.2 ระดับกลางน้ำ คือ พัฒนาการกระบวนการแปรรูปและการสร้างมูลค่าเพิ่ม ประกอบด้วย การคิดค้นวิธีการเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนการผลิตหรือการเพาะปลูกและการนำแนวคิดเกษตรแม่นยำ (Precision Agriculture) เข้ามาช่วยเพิ่มผลิตต่อหน่วยให้สูงขึ้น รวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มและมาตรฐาน และเร่งผลักดันให้กลุ่มเกษตรกรพัฒนาคุณภาพการผลิต หรือผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานความปลอดภัย หรือมาตรฐานอินทรีย์ที่เป็นที่ยอมรับของตลาด อาทิ Organic Thailand, GAP, IFOAM หรือ USDA และต้องเร่งสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ในตลาดเฉพาะที่มีกำลัง

การซื้อและอัตราการเติบโตสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมพร อิศวิลานนท์ และคณะ (2556) ที่ศึกษาการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานของข้าวไทย : กรณีศึกษาข้าวหอมมะลิบรรจุถุง พบว่า ผู้บริโภคเริ่มมาสนใจเลือกบริโภคข้าวหอมมะลิอินทรีย์บรรจุถุงเนื่องจากคำนึงถึงเหตุผลทางด้านสุขภาพ เป็นหลัก

1.3 ระดับปลายน้ำ คือ การพัฒนาการเข้าถึงตลาด ประกอบด้วยการพัฒนาสมรรถนะ โลจิสติกส์ ทั้งระบบ การบริหารระบบคลังสินค้า การลดต้นทุนการขนส่ง หรือการใช้ระบบโครงข่ายในการเก็บบัญชีธุรกรรมออนไลน์ (Block Chain) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของสินค้าหรือผลผลิตทางการเกษตรให้กับผู้บริโภค และช่วยลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลง รวมทั้งพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ผ่านการสร้างแบรนด์และเรื่องเล่าที่เชื่อมโยงผู้บริโภคผ่านสื่อสังคม ร่วมกับการทำการค้าที่เป็นธรรมและทำธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Business) เพราะตำบลปางหมูและตำบลผาป่องมีศักยภาพทางพื้นที่และมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถพัฒนาเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยว และดึงเอาผลิตภัณฑ์ชุมชนที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน มาจำหน่ายในเส้นทางท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี

2. จากการสร้างโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่พบว่ากลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกพืชเศรษฐกิจทั้ง 3 ชนิด ควรแยกทำตลาดเป็น 2 กลุ่ม คือตลาดทั่วไปและตลาดเฉพาะกลุ่ม โดยตลาดทั่วไปจะเน้นการขายไปยังตลาดสด ตลาดนัด ตลาดขายส่งและขายปลีก และใช้การตั้งราคาต่ำเพื่อเจาะตลาด ร่วมกับการส่งเสริมการตลาด คือ การลดราคา การเพิ่มปริมาณแต่ไม่เพิ่มราคา ส่วนตลาดพิเศษหรือตลาดเฉพาะโดยการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างโดยใช้ตำแหน่งผลิตภัณฑ์และอัตลักษณ์สินค้ามาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการศึกษาของ Lingley (2009) ชี้ให้เห็นว่าบริษัทสตาร์ทอัพใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม ด้วยการกำหนดผลิตภัณฑ์หรือบริการไปตอบสนองอย่างเฉพาะเจาะจงและประสบความสำเร็จอย่างดี ส่วนราคาใช้กลยุทธ์ราคาสูงพิเศษและใช้ช่องทางจัดจำหน่ายแบบเลือกสรรเพื่อเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น และการส่งเสริมการตลาดใช้การสื่อสารเรื่องเล่าถึง ความปลอดภัย ประโยชน์และการปลูกแบบอินทรีย์ หรือปลอดภัยผ่านสื่อสังคม เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึง และยังเป็นการลงทุนส่งเสริมการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเสาวภา พิณเขียว และนภวรรณ ดันติเวชกุล (2017) ที่พบว่าแบรนด์ระดับโลกจะสื่อสารความเป็นแบรนด์ผ่าน 3 ปัจจัย คือ ด้านถ้อยคำด้วยการใช้ชื่อและสโลแกนในการโฆษณา ด้านสุนทรียะด้วยการใช้ผู้นำเสนอแบรนด์ สัญลักษณ์ แบรนด์ และด้านแก่นเรื่อง และเป็นไปในแนวทางเดียวกับการศึกษาของ นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ (2553) ที่ศึกษาแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานและ โลจิสติกส์ของสินค้าเกษตรพบว่า ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของสินค้าเกษตรบางชนิด ได้เปลี่ยนจากระบบดั้งเดิมมาเป็นระบบการจัดการสมัยใหม่ โดยสาเหตุสำคัญ คือ แบบแผนการบริโภคอาหารของผู้บริโภคในประเทศและในตลาดโลกได้เปลี่ยนมาบริโภคอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการ

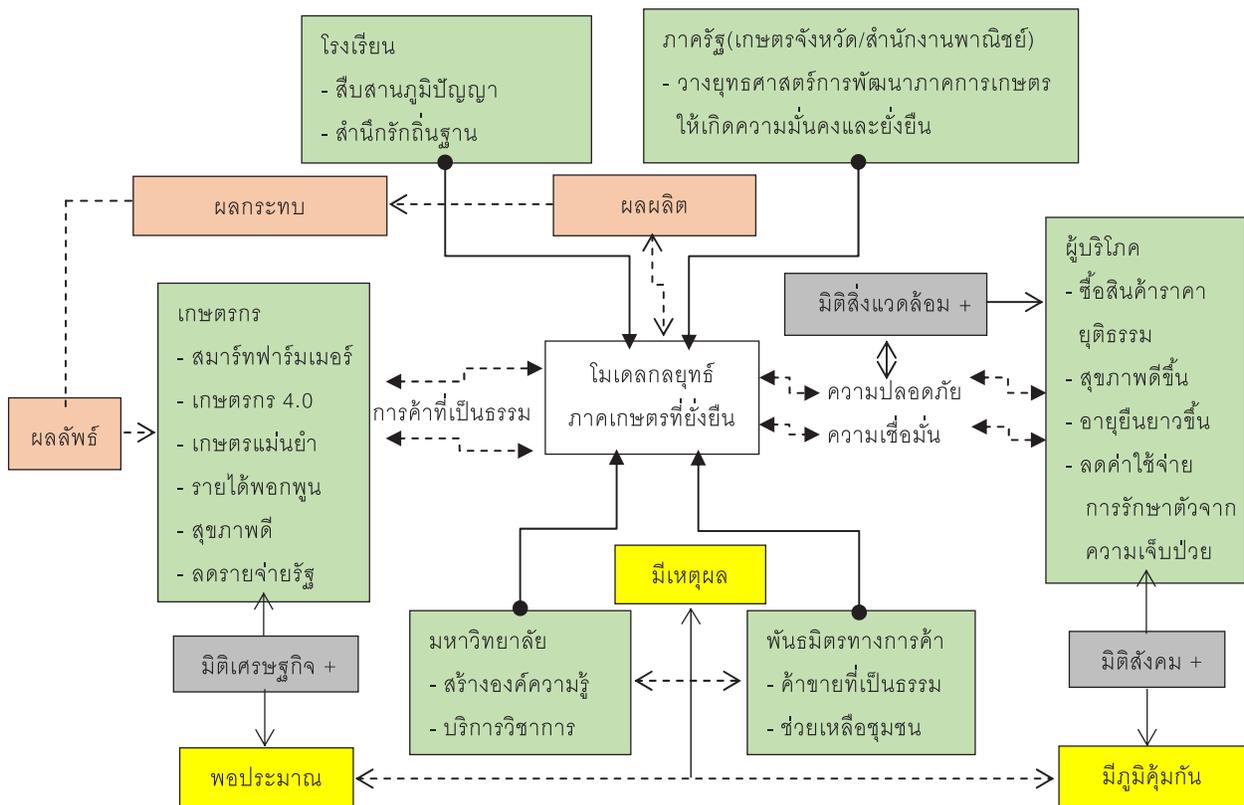
นอกจากนี้ กลุ่มเกษตรกรควรสร้างพนักงานขายเพื่อให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ และโน้มน้าวจิตใจลูกค้าร่วมกับการประชาสัมพันธ์ถึงการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการค้าที่เป็นธรรมแก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายจึงจะเกิดความยั่งยืนในการทำการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับชินจิตร อังวรารวงค์ และไพบุลย์ ญาณกิตติ์กู (2560) ที่ศึกษาการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารเสริมสุขภาพผงข้าวอออร์แกนิกชนิดผงสำเร็จรูป พบว่า ผลิตภัณฑ์ผงข้าวอออร์แกนิก ชนิดสำเร็จรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความน่าสนใจในการพัฒนาไปสู่การผลิตเพื่อทดลองตลาด เนื่องจากจุดเด่นของผลิตภัณฑ์มาจากวัตถุดิบในการผลิต คือ ปลายข้าว และผลพลอยได้ของข้าวอินทรีย์ เป็นวัตถุดิบ ที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ และสามารถเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์จากการขายวัตถุดิบให้ราคาสูงขึ้นจากการนำไปแปรรูป และการศึกษาของ พัชรินทร์ สุภาพันธ และคณะ (2560) ที่ศึกษากลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมสำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าการเพิ่มโอกาสจำหน่ายในตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัยที่จำหน่ายร่วมกับสินค้าเกษตรอินทรีย์ในกลุ่มตลาดเฉพาะต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาดและราคา และปราโมทย์ ยอดแก้ว (2560) ที่ศึกษาการ

พัฒนาการตลาดข้าวอินทรีย์ในสังคมไทย พบว่า การบริโภคข้าวอินทรีย์เกิดจากแรงจูงใจในเรื่องสุขภาพจากคุณประโยชน์พิเศษ ดังนั้นผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์จึงควรมีฉลาก คำแนะนำที่ชัดเจนถึงคุณประโยชน์ ส่วนการเลือกซื้อผู้บริโภคจะให้ความสำคัญกับบรรจุภัณฑ์แบบสูญญากาศขนาด 1 กิโลกรัม เพราะสะดวกในการซื้อ และการเก็บรักษา และพีรภว ทวีสุข (2558) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของผู้ประกอบการข้าวอินทรีย์ในประเทศไทย พบว่า ผู้ประกอบการข้าวอินทรีย์ในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออกให้ความสำคัญกับการที่สินค้าจะต้องมีใบรับรองมาตรฐานคุณภาพสินค้า ผู้ประกอบการในภาคกลางและตะวันตกให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้า

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ข้อเสนอแนะโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของงา ถั่วเหลืองและข้าว ปัจจุบันโลจิสติกส์ได้ถูกนำมาใช้ในการจัดการช่องทางการจำหน่ายมากขึ้น โดยเน้นภาพรวมของห่วงโซ่อุปทานที่ทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงระหว่างผู้จัดจำหน่ายปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต ตัวกลางทางการตลาดและลูกค้าเข้าไว้ด้วยกัน โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าที่ดีกว่าด้วยต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งการพัฒนาแบบการจัดการโซ่อุปทานเพื่อการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนของพืชเศรษฐกิจทั้ง 3 ชนิด ต้องทำแบบบูรณาการ ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้ง 3 ระดับ จึงจะสามารถสร้างคุณค่าและมูลค่าได้อย่างแท้จริง
2. ข้อเสนอแนะโมเดลเพื่อการแข่งขันของงา ถั่วเหลืองและข้าวที่ยั่งยืน โดยโมเดลกลยุทธ์ภาคเกษตร เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถวิเคราะห์ที่ได้ดังรูปภาพประกอบ 3

รูปภาพประกอบ 3 โมเดลกลยุทธ์ภาคเกษตรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน



ที่มา : จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของคณะผู้วิจัย

จากภาพประกอบ 3 การพัฒนาภาคเกษตรสู่การพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืน สามารถสกัดเป็นองค์ความรู้ได้ว่าการพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืน ต้องพึ่งพาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงใน 3 องค์ประกอบ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผลและการมีภูมิคุ้มกัน โดยมีหน่วยงานหรือกลุ่มคนที่สัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องกันในมิติของการพัฒนา 3 มิติ คือ (1) มิติเศรษฐกิจ ประกอบด้วย เกษตรกรที่ต้องมีความเป็น Smart Farmer และใช้หลักการของเกษตรแม่นยำเข้ามาช่วยเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนการผลิตจึงจะช่วยให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น ร่วมกับการสร้างพันธมิตรทางการค้าและทำการค้าที่เป็นธรรม ร่วมกับการคืนกำไรและความสุขสู่สังคม และช่วยยกระดับความอยู่ดีกินดีของชุมชนร่วมกัน ซึ่งจะสามารถลดรายจ่ายภาครัฐต่อการใช้เงินทุนอุดหนุนเกษตรกรลง (2) มิติสังคมและเครือข่ายการพัฒนา คือ มหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการให้องค์ความรู้และการบริการวิชาการ โรงเรียนในชุมชนสามารถสืบสานภูมิปัญญาสู่คนรุ่นหลังได้ และสร้างจิตสำนึกรักในถิ่นฐานของตน ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการเคลื่อนย้ายแรงงานสู่เมืองใหญ่และลดความแออัดของคนในเมือง และ (3) มิติสิ่งแวดล้อม คือ ความปลอดภัยและความมีสุขภาพดีจากการบริโภคสินค้าที่ปลอดภัย ความเชื่อมั่นในคุณภาพและมาตรฐานสินค้า ซึ่งจะช่วยให้มีอายุยืนยาวมากขึ้น และช่วยลดค่าใช้จ่ายจากการรักษาสุขภาพลง

3. ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันของงา ถั่วเหลืองและข้าว เมื่อวิเคราะห์ความต้องการทางการตลาด (Demand Side) พบว่า ทิศทางความต้องการอาหารปลอดภัย หรือผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ในตลาดมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ประกอบกับการรวมกลุ่มในภูมิภาคอาเซียนที่ส่งผลให้อาเซียนเป็นตลาดใหญ่ในการส่งออกสินค้าของประเทศไทย และหากสามารถเป็น “ครัวของอาเซียน” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในอาหารเกษตรปลอดภัย หรืออาหารเกษตรอินทรีย์แล้ว จะช่วยสร้างอาชีพและความเป็นอยู่ที่ดีให้กับประชากรของประเทศได้เป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม กลุ่มผู้บริโภคส่วนใหญ่ในตลาด ยังไม่ทราบถึงแหล่งผลิต หรือแหล่งจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานที่แท้จริง หรือไม่สามารถหาซื้อได้ตลอดทั้งปี ขณะที่แหล่งผลิตหรือผู้ทำเกษตรอินทรีย์ (Supply Side) ยงคงมีความวิตกกังวลว่า เมื่อผลิตแล้วจะจำหน่ายให้กับตลาดกลุ่มใด หรือจะจำหน่ายได้หรือไม่ คู่แข่งกับการลงทุนหรือไม่ เพราะความสวยงามของผลผลิตจะไม่เท่ากับผลิตผลทางการเกษตรที่ใช้สารเคมี จึงกังวลเป็น อย่างมากกว่าผลผลิตจะไม่ใช่ที่ต้องการของตลาด เป็นต้น ดังนั้น การจะช่วยผลักดันผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์หรือเกษตรปลอดภัยให้ก้าวเป็นธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ต่อไป จึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การตลาดอย่างมีทิศทางและมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะเลือกทำการตลาดกับลูกค้ากลุ่มใด และลูกค้ากลุ่มนั้นมีพฤติกรรมผู้บริโภคที่แท้จริงอย่างไร วิธีการเข้าหาลูกค้าตลาดกลุ่มนั้นต้องทำอย่างไรและจะสื่อสารถึงความแตกต่างของสินค้าให้เข้าไปยังอยู่ในใจลูกค้าได้อย่างไร ที่สำคัญคือต้องสร้างและพัฒนาแบรนด์และบรรจุภัณฑ์ และการสื่อสารการตลาดทั้งออนไลน์และออฟไลน์ ผ่านช่องทางทางการตลาด จึงจะสามารถเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

### เอกสารอ้างอิง

ชินจิตร อังวรารวงศ์ และไพบุลย์ ญาณกิตติ์กูร. (2560). การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) ผลิตภัณฑ์อาหารเสริมสุขภาพผงข้าวออร์แกนิกชนิดดื่ม. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 37(4), 93-109.

ฐาปนา บุญหล้า และนางลักษณะ นิมิตภูวดล. (2555). *การจัดการโลจิสติกส์ : มิติสหพหลายเซน*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

เดอะสแตนดาร์ด. (2563). *ฟิลิป คอตเลอร์ บิดาแห่งการตลาดยุคใหม่ชี้ธุรกิจต้องมีศักยภาพที่จะสร้างสังคม ไม่ใช่แค่ "กำไร."* ค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2563. จาก <https://thestandard.co/world-marketing-summit-asia-2019/>

ธัญธร ตินภาพ และคณะ. (2559). ความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นของ กลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลาง. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(3), 319-330.

- นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ. (2553). *โครงการศึกษาแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานปทานและ โลจิสติกส์*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- ปราโมทย์ ยอดแก้ว. (2560). การพัฒนาการตลาดข้าวอินทรีย์ในสังคมไทย. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.* 5 (ฉบับพิเศษ), 406-420.
- พีรภรณ์ ทวีสุข. (2558). ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของผู้ประกอบการข้าวอินทรีย์ในประเทศไทย. *สุทธิปริทัศน์*, 29(92), 166-181.
- พัชรินทร์ สุภาพันธ และคณะ. (2560). กลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมสำหรับช่องทางบริหารจัดการจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารปริชาตมหาวิทยาลัยทักษิณ*. (ฉบับพิเศษ), 35-44.
- มานพ ชุ่มอุ้น. (2557). การศึกษาสถานการณ์อาหารอินทรีย์และศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคต่ออาหารอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ระบบสถิติทางการทะเบียน. (2563). *จำนวนประชากรแยกอายุ จังหวัดแม่ฮ่องสอน*. ค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2563, จาก [http://stat.dopa.go.th/stat/statnew/upstat\\_age\\_disp.php](http://stat.dopa.go.th/stat/statnew/upstat_age_disp.php)
- สมพร อิศวิลานนท์. (2561). *ทิศทางงานวิจัยด้านข้าวในภาพรวมและตลาดข้าวในอนาคต : งานประชุมวิชาการข้าวแห่งชาติ ครั้งที่ 5*. วันที่ 23-24 พฤษภาคม 2561.
- สมพร อิศวิลานนท์ ปิยะทัศน์พาฬ อนุรักษ์และ ชมพูนุท สอนกระต่าย. (2556). *การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานของข้าวไทย: กรณีศึกษา ข้าวหอมมะลิบรรจุกอง*. สถาบันคลังสมองของชาติ (สศช.) : ซีโน พับลิชชิ่ง แอนด์แพคเกจจิ้ง.
- สิริกาญจน์ กิจไป๋ และวิเชียร วรพุทธพร. (2560) กลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายเงินฝากประจำของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) สาขาโนนไทย อำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารการบัญชีและการจัดการ*, 9(3), 121-141.
- เสาวภา พิณเขียว และนภวรรณ ตันติเวชกุล. (2560). การสื่อสารความเป็นตราสินค้าระดับโลกของตราสินค้าระดับโลกและตราสินค้าท้องถิ่นในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 12(2), 93-109.
- สำนักงานเกษตรจังหวัดแม่ฮ่องสอน. (2560). จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของภาคการเกษตรของจังหวัดแม่ฮ่องสอน. ค้นเมื่อ 25 กันยายน 2560, จาก <http://www.maehongson.doae.go.th/>
- สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แม่ฮ่องสอนโมเดล “แม่ฮ่องสอน : มนต์เสน่ห์แห่งขุนเขา.”* สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2562. จาก [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_news.php?nid=7679&filename=index](https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=7679&filename=index)
- Gereffi, G., Bamber, P., Frederick, S., & Fernandez -Stark, K. (2013). *Costa Rica In Global Value Chains : An Upgrading Analysis*. Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness. Durham : North Carolina.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). *Global Value Chain Analysis : A Primer*. Center of Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University, Durham : North Carolina.
- Kotler, (1997). *Marketing Management : Analysis, Planning Implementation and Control*. (9<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Asimmon & Schuster.
- Lingley, R. (2009). *Marketing strategy and alliances analysis of Starbucks corporation*. Retrieved November 6, 2018, from [https://digitalcommons.liberty.edu/busi\\_fac\\_pubs](https://digitalcommons.liberty.edu/busi_fac_pubs)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Yamane, T. (1967). *Statistics : An Introductory Analysis*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York : Harper & Row.