

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดล
เศรษฐกิจบีซีจี: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ตอน ตำบลเทพเสด็จ
อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่

Strategic Planning to Develop Community Enterprise under the
BCG Economic Model: A Case Study of Ban Mae Ton Fresh Coffee
Community Enterprise, Thep Sadet Subdistrict, Doi Saket District,
Chiang Mai Province

นงคราญ ไชยเมือง¹ พิกุล พงษ์กลาง² และชัชชัย สุวรรณรัตน์³
Nongkran Chaimuang¹, Pikul Pongklang² and Chatchai Suwannarat³

Received: April 19, 2024

Revised: May 20, 2024

Accepted: May 21, 2024

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง “การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี” เขียนขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความจำเป็นในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี เพื่อช่วยให้วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย ทบทวนแผนและดำเนินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การยกระดับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะดำเนินการตามกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การกำหนดแผนกลยุทธ์ และ 5) การกำหนดนโยบาย การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจีสามารถสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนามนุษย์ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมผ่านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ดังเช่นตัวอย่างการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ตอน ตำบลเทพเสด็จ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ พร้อมทั้งดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาทั้งในด้านสินค้าและบริการ ก่อให้เกิดการสร้างรายได้ ควบคู่กับการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ และภูมิปัญญาท้องถิ่นภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี เกิดการยกระดับในการพัฒนาอย่างมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำหน้าที่เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สร้างคุณค่าด้วยการพัฒนากาแฟตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ใช้อองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่มจากฐาน

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่
E-mail: Nongkran_Chaimuang@hotmail.com

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์, อาจารย์ประจำวิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ E-mail:
pikul.pyu@gmail.com (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

³ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ E-mail:
chatsu9@gmail.com

ความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรม นำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง นำไปสู่การสร้างเศรษฐกิจฐานรากที่เข้มแข็งและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0

คำสำคัญ: โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี การวางแผนเชิงกลยุทธ์ วิสาหกิจชุมชน

Abstract

The academic article entitled "Strategic Planning to Develop Community Enterprise under the BCG Economic Model" was written to provide a rationale for the implementation of strategic planning to develop community enterprise under the BCG Economic Model. which help community enterprises in different areas of Thailand review and execute their strategic plan. To Enhancing the management of community enterprises, the following the 5-step strategic planning process were carried out: 1) analyzing the external and internal environment of the organization, 2) establishing a vision and mission, 3) setting goals, 4) formulating strategic plans, and 5) establishing policies. The development of community enterprises under the BCG economic model can create a balance between human, social, economic, and environmental development through the participation of all sectors. An example of this is the strategic planning process to develop the Ban Mae Ton fresh coffee community enterprise in Thap Sadet sub-district, Doi Saket district, Chiang Mai province. The initiative drives development in both products and services, generates income, along with conserving biodiversity and local wisdom under the BCG economic model. This leads to a well-directed and clearly targeted enhancement in development, positioning the community enterprise to create value by developing coffee production from its initial stages to its final stages through the utilization of scientific knowledge, technology and innovation. In addition, it also enhances value by leveraging the diversity of biological resources and culture to create high-value products that leads to a robust economic infrastructure aligned with Thailand 4.0 development guidelines.

Keywords: BCG Economic Model, Strategic Planning, Community Enterprise

บทนำ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี เพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืนภายใต้จุดแข็งของประเทศไทย คือ การเป็นฐานการผลิตและบริการสำคัญที่หลากหลาย มีระบบเกื้อกูลในครอบครัวไทยเข้มแข็งและความหลากหลายเชิงนิเวศน์ แต่อยู่ท่ามกลางกระแสแนวโน้มของการพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น การเป็นสังคมสูงวัยของประเทศไทยและหลายประเทศทั่วโลก ตลอดจน

การเปลี่ยนแปลงด้านภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างประเทศ ดังนั้น การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในประเทศไทยให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง และคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570), 2565)

จากจุดแข็งของประเทศไทยที่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้โดยเฉพาะความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาในชุมชนและท้องถิ่น เพื่อนำมาใช้ให้กลายเป็นความได้เปรียบแข่งขัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศที่สำคัญ ซึ่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศไทยให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ดังนั้น การส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเครื่องมือที่จะช่วยในการดำเนินการดังกล่าวมีหลายรูปแบบ การพัฒนาทุนมนุษย์ในแนวทางการสร้างความรู้ดี ๆ ของประชาชนไม่ควรเน้นเรื่องการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศเพียงอย่างเดียว เพราะกลุ่มที่ได้รับผลประโยชน์มากที่สุดไม่ใช่ประชาชน แต่ควรเน้นเรื่องความมั่นคงทางอาหารให้กับชุมชนและท้องถิ่น การสร้างอาชีพเพื่อให้คนประกอบอาชีพที่ภูมิใจในตนเอง (สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ, 2560) การรวมกลุ่มของคนในชุมชนในรูปแบบวิสาหกิจชุมชนก็เป็นรูปแบบหนึ่งในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้คนในชุมชนต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ การอนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพและระบบนิเวศ ควรให้ความสำคัญใน 3 ส่วน คือ ฐานทรัพยากร องค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น และผู้ใช้ประโยชน์ โดยเน้นให้เชื่อมโยงกับวิถีชีวิต เศรษฐกิจชุมชน ที่สำคัญ คือ ประชาชนจะต้องมีรายได้ที่เลี้ยงชีพได้ และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเพื่อการไปสู่ Thailand 4.0 ซึ่งรัฐบาลได้จัดทำกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 - 2579 โดยกำหนดกรอบการพัฒนาระยะยาวเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยเน้นความเจริญเติบโตของชาติ ความเป็นธรรมและความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทางพลังงานและอาหาร ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ของชาติภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ และถูกถ่ายทอดเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 - 2570 ที่เน้นการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีการกระจายรายได้ และการพัฒนาอย่างเท่าเทียม มีระบบนิเวศที่ดี สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยได้กำหนดในหมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง เป็นโอกาสให้ภาคการเกษตรไทยปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตจาก “ผลิตมากแต่สร้างรายได้น้อย” ไปสู่การผลิตสินค้าคุณภาพสูงที่ “ผลิตน้อยแต่สร้างรายได้มาก” (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570), 2565)

บทความนี้จึงมุ่งที่จะเสนอแนวคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี โดยการนำเสนอเนื้อหาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของกรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อน ตำบลเทพเสด็จ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเนื้อหาของบทความ ประกอบด้วยสาเหตุและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน การนำเสนอหลักการและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สำหรับองค์กรและชุมชนต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ในการทำหน้าที่เป็นองค์กรและชุมชนที่สร้างคุณค่าทางสังคม พัฒนาคน เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี

BCG Model เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมที่มุ่งเน้นการพัฒนา 3 เศรษฐกิจไปพร้อมกัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรชีวภาพ เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าหรือยาวนานที่สุด และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) การพัฒนาเศรษฐกิจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนของทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน โดยเปลี่ยนข้อได้เปรียบที่ไทยมีจากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม ให้เป็นความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม เพื่อให้เกิดเศรษฐกิจ BCG ที่เติบโต แข่งขันได้ในระดับโลก เกิดการกระจายรายได้ลงสู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำ ชุมชนเข้มแข็ง มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน (“โมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG,” 2563)

BCG Model มุ่งการเติบโตทางเศรษฐกิจเชิงคุณภาพ กระจายอย่างทั่วถึง และการพัฒนาที่ยั่งยืน มีความสำคัญต่อประเทศไทยสูงทั้งในมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับ การจ้างงานครึ่งหนึ่งของจำนวนการจ้างงานรวม ซึ่งครอบคลุม 4 สาขา ดังนี้ 1) เกษตรและอาหาร 2) สุขภาพและการแพทย์ 3) พลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ และ 4) การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ซึ่งมีศักยภาพในการเพิ่มมูลค่า โดยทั้ง 4 สาขายุทธศาสตร์ดังกล่าวสามารถพัฒนาอย่างอิสระ แต่การเชื่อมโยงและพัฒนาไปพร้อมกันทั้ง People-Planet-Profit จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2562) เป็นกลไกที่มีศักยภาพสูงในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในประเทศไทยอย่างทั่วถึง ประเทศไทยจึงได้กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศเพื่อใช้ในการขับเคลื่อน BCG Model ดังนี้ (“โมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG,” 2563)

- 1) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมเป้าหมาย BCG
- 2) ลดความเหลื่อมล้ำด้วยการเพิ่มรายได้เกษตรกรและชุมชน
- 3) ยกระดับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารของไทยขึ้นเป็นผู้ผลิตอาหารเพื่อสุขภาพและส่วนประกอบอาหารมูลค่าสูง Top 5 ของโลก
- 4) อุตสาหกรรมชีวภาพ การผลิตยา เครื่องมือแพทย์ วัสดุชีวภาพ มีความเข้มแข็งมีศักยภาพส่งออก เป็นแหล่งจ้างงานทักษะสูงและรายได้สูง
- 5) ระบบบริหารจัดการท่องเที่ยวนำไปสู่ Top 3 ของเอเชียแปซิฟิก (จัดโดย Travel & Tourism Competitiveness Index, World Economic Forum) และ
- 6) ลดการใช้ทรัพยากรลงจากปัจจุบัน โดยหลักในการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหลายภาคส่วนให้เป็นไปโดยมีเอกภาพและมีพลัง แต่ละภาคส่วน

ให้ความสำคัญกับการแข่งขันได้ในระดับโลกและการส่งต่อผลประโยชน์สู่ชุมชน และขับเคลื่อนโดยกลไกการทำงานแบบจตุภาคี (Quadruple Helix) ผ่านการผสานพลังภาคเอกชน ภาครัฐ มหาวิทยาลัย และชุมชน รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากพันธมิตรความร่วมมือในระดับโลก โดยกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จะขับเคลื่อนศักยภาพของหน่วยงานภายใต้กระทรวง ทั้งในมิติ นักวิจัย องค์ความรู้ และโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัย โครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพ (National Quality Infrastructure: NQI) และการส่งเสริมธุรกิจนวัตกรรม มาใช้เพื่อร่วมขับเคลื่อนการทำงานในรูปแบบจตุภาคีร่วมกับภาคเอกชน ภาครัฐ ภาคการศึกษา และชุมชน (“โมเดลเศรษฐกิจ ปีซีจี,” ม.ป.ป.) ตัวอย่างเช่น วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ตำบลบัวใหญ่ อำเภอน่าน จังหวัดน่าน เป็นชุมชนตัวอย่างของการยกระดับการพัฒนาชุมชนที่ตอบโจทย์โมเดลเศรษฐกิจ BCG ทุกด้าน ด้วยการผลิตในระบบเกษตรอินทรีย์และระบบการผลิตทางการเกษตรให้ปลอดภัยเหลือใช้อย่างแท้จริง ในวงจรการผลิต “ฟักทองไข่เน่า” โดยการนำเอาองค์ความรู้และเทคโนโลยีความรู้เรื่องการปรับปรุงพันธุ์ด้านการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตที่สม่ำเสมอและมีคุณภาพตรงความต้องการของตลาด สามารถปลูกได้ทั้งปี มีระยะเวลาเก็บเกี่ยวลดลงจาก 150 วัน เหลือเพียง 85 - 90 วัน และทำให้ฟักทองหนึ่งผลเกิดการใช้ประโยชน์สูงสุดโดยการแปรรูปฟักทองเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เส้นบุกฟักทอง เส้นขนมจีนฟักทอง ข้าวเกรียบฟักทอง ฟักทองผง ซึ่งช่วยเพิ่มมูลค่าผลผลิตและช่องทางการตลาดให้ชุมชนได้มากขึ้น และนอกจากเนื้อฟักทองที่นำไปแปรรูปแล้ว ในส่วนของเมล็ดที่เหลือจากการตัดแต่ง นำมาเพิ่มมูลค่าด้วยการสกัดเป็น “น้ำมันเมล็ดฟักทอง” ส่วนผลผลิตฟักทองที่เสียหายในแปลงหรือเศษเหลือจากการตัดแต่งนำไปหมักกับหัวเชื้อจุลินทรีย์เพื่อทำเป็นอาหารเลี้ยงไก่ไข่อารมณ์ดี ทำให้ได้ไข่ไก่ที่มีสารอาหารเพิ่มขึ้นและคุณภาพดี เนื่องจากในฟักทองมีสารอาหารเบต้าแคโรทีนสูง (ปิยพร เศรษฐสิริไพบูลย์, 2564) ตามความจำเป็นและสำคัญของโมเดลเศรษฐกิจ BCG ซึ่งทำหน้าที่บูรณาการการพัฒนาตั้งแต่ต้นน้ำ ถึงปลายน้ำ ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรม การขับเคลื่อนภาคการเกษตรด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG มีเป้าหมายเพื่อปรับเปลี่ยนระบบการเกษตรของประเทศไทยสู่ 3 สูง คือ ประสิทธิภาพสูง มาตรฐานสูง และรายได้สูง ด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมผสมภูมิปัญญา ยกระดับผลผลิตเกษตรสู่มาตรฐานสูง

วิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรืออื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกัน ประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน และเป็นมาตรการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบยั่งยืน เพื่อส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ สร้างรายได้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พัฒนาความสามารถในการจัดการ และรูปแบบของวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง โดยเจตนารมณ์พระราชบัญญัติ

ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งและสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม โดยให้กรมส่งเสริมการเกษตรและสำนักงานเกษตรจังหวัดทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการรับเรื่อง ประสานงาน ติดตามผลการดำเนินการให้แก่วิสาหกิจชุมชนในการติดต่อกับส่วนราชการ หรือหน่วยงานของรัฐ เพื่อจัดตั้งนิติบุคคล รวมทั้งยกเว้นค่าธรรมเนียมในการโอนอสังหาริมทรัพย์ให้แก่วิสาหกิจชุมชนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชนที่จัดตั้งเป็นนิติบุคคล (“วิสาหกิจชุมชนน่ารู้,” ม.ป.ป.) วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) เป็นคำที่เกิดจาก 2 คำ คือ คำว่า “วิสาหกิจ (Enterprise)” ซึ่งหมายถึง การประกอบการ มารวมกับคำว่า “ชุมชน (Community)” ซึ่งหมายถึง กลุ่มคนที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และอยู่ในอาณาบริเวณเดียวกันหรือมีอาณาเขตติดต่อกัน วิสาหกิจชุมชนจึงมีความหมายว่า เป็นการประกอบการของชุมชน คำว่า “วิสาหกิจชุมชน” เริ่มใช้ในประเทศตะวันตกเมื่อประมาณ 30 ปีมาแล้ว ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่วิสาหกิจเข้าไปมีบทบาทและสร้างความตื่นตัวในสังคมตะวันตก โดยวิสาหกิจได้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นนวัตกรรม ก่อให้เกิดการจ้างงาน และเปลี่ยนวิธีการทำงานและการดำเนินชีวิตใหม่ จุดเริ่มต้นของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยเป็นกลุ่มกิจกรรมที่ชาวบ้านใช้ในการผลิตของกินของใช้ โดยวิธีการผลิตที่ไม่ได้ซับซ้อน ใช้วัตถุดิบที่หาได้ง่ายในชุมชน และมุ่งตอบสนองความต้องการของคนในชุมชนเป็นหลัก หากมีช่องทางและความเป็นไปได้ในทางธุรกิจการค้าจึงค่อยขยายไปสู่ตลาดภายนอกชุมชน ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนมีลักษณะใกล้เคียงกับ “ธุรกิจชุมชน” ในประเด็นของการซื้อขายสินค้าหรือบริการ และมีความเชื่อมโยงกับ “เศรษฐกิจชุมชน” ในประเด็นอุปสงค์และอุปทานระหว่างผู้บริโภคและผู้ผลิตทั้งภายในและภายนอกชุมชน แต่อยู่บนฐานคิดของ “เศรษฐกิจพอเพียง” พึ่งพาตนเอง เมื่อมีความก้าวหน้ามากขึ้น จึงค่อยเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย พร้อมกับประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อขยายไปสู่ตลาดภายนอกชุมชน (เสรี พงศ์พิศ, 2550 อ้างถึงใน นครกาญจน์ ไชยเมือง, 2564) วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นเครื่องมือในการจัดการทุนของชุมชน โดยชุมชนและเพื่อชุมชน และเป็นกิจกรรมทางธุรกิจของสมาชิก ซึ่งอาจพัฒนาต่อยอดเป็น “วิสาหกิจขนาดกลางและย่อม” ได้ในอนาคตหากมีความพร้อมเพียงพอ ซึ่งลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชนเกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีความผูกพันและมีวิถีชีวิตร่วมกันในชุมชนตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป โดยสมาชิกทั้งหมดจะต้องไม่เป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน มาร่วมกันประกอบกิจการเพื่อประโยชน์ของชุมชนโดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน และแรงงานในชุมชนเป็นหลัก (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2562)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ตอน ตำบลเทพเสด็จ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่

ความรู้ด้านการจัดการโดยเฉพาะกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจีของชุมชนต่าง ๆ ในประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เกี่ยวข้องกับการ

กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (Strategy) รวมไปถึงการกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจีอย่างเป็นระบบหรือเป็นการตอบคำถามว่า “ทำไปทำไม” เพื่อให้องค์การวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ มีการพัฒนาอย่างมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ในการทำหน้าที่เป็นองค์การและชุมชนที่สร้างคุณค่าด้วยการพัฒนาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรม และพัฒนาให้สอดคล้องไปกับยุทธศาสตร์ที่สำคัญและวาระแห่งชาติของประเทศไทย ภายใต้นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งวิสาหกิจชุมชนต้องพึงตระหนักไว้ว่า สิ่งที่ได้กำหนดไว้นั้น เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย ไม่ได้มีลักษณะคงที่เสมอไป แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง หากวิสาหกิจชุมชนต้องการความสำเร็จหรือพลิกฟื้นวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ ต้องกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์หรือวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ประสบอยู่ ซึ่งการกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดแผนขององค์การที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยมุ่งกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์การระยะยาวอย่างแน่ชัด และการกำหนดวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Wheelen et al., 2018)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการชักนำและสนับสนุนให้สมาชิกในวิสาหกิจชุมชนได้ร่วมกันสร้างสรรค์อนาคตขององค์การด้วยนวัตกรรมทางความคิดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่จำเป็นและมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในอนาคต อีกทั้งยังเป็นกระบวนการกำหนดระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น เพื่อให้เกิดการตอบสนองได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงมีความต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายในอนาคต จึงอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีส่วนสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสร้างสรรค์ความเป็นผู้นำ โดยมุ่งการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ขององค์การวิสาหกิจชุมชนที่แสดงถึงจุดเด่นที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนที่มุ่งกำหนดทิศทางในภาพรวมขององค์การ รวมทั้งเป้าหมายความสำเร็จในระยะยาว ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) เป็นขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

มีเครื่องมือที่นิยมใช้ เรียกว่า “SWOT Analysis” ซึ่งเครื่องมือนี้สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ด้วย SWOT เป็นเครื่องมือในการระบุข้อมูลสำคัญ ทั้งข้อมูลที่เป็นประเด็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีคุณค่าต่อองค์กร (Amason & Ward, 2021)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Defining Vision and Mission) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Defining Vision) เป็นการกำหนดภาพความสำเร็จที่ปรารถนาขององค์กรในอนาคต ในภาพรวม เมื่อมองไปข้างหน้าในระยะยาว โดยมองผ่านการพยากรณ์และทิศทางของสภาพแวดล้อมขององค์กรในอนาคตที่จะเป็นอย่างไร และสภาพขององค์กรในภาพรวมจะอยู่ในสภาพใด หรือจะอยู่ ณ ตำแหน่งใดในตลาด (Positioning) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมเหล่านั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นอย่างไร จึงขึ้นอยู่กับความนึกคิดและจินตนาการที่เต็มไปด้วยความมุ่งมั่นเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร อันเกิดจากทัศนคติ และมุมมองเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนแนวคิดของผู้นำที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) ประสบการณ์ (Experience) และองค์ความรู้ (Knowledge) ที่ต่างกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ จะนำไปสู่การตกผลึกทางความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรต่อไป และการกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) เป็นการกำหนดกรอบหรือขอบเขตการดำเนินการ และการกำหนดทิศทางการดำเนินการในระยะยาว โดยยึดเอาวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลักหมายที่จะมุ่งไป พันธกิจควรมีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สื่อสารให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน เพื่อก่อให้เกิดการเตรียมพร้อมและผนึกพลังสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Defining Objectives) เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการภายหลังจากการดำเนินการตามแผน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจที่เป็นความปรารถนาหรือภาพความสำเร็จในระยะยาวที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม ให้กลายเป็นภาพความสำเร็จที่มีความชัดเจน เพื่อมุ่งใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในทุก ๆ ระดับของการจัดการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายในภาพรวมทั้งองค์กร วัตถุประสงค์ระดับธุรกิจ (Business Objective) เป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายของแต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับหน้าที่ (Functional Objective) เป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายของแต่ละหน่วยงาน และประเด็นสำคัญ คือ วัตถุประสงค์ทุกระดับจะต้องมีความสอดคล้องกัน และมุ่งสนับสนุนตามกรอบพันธกิจและบรรลุมิทัศน์ ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จสูงสุดขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการกำหนดแผนงานในเชิงสร้างสรรค์ มิติใหม่ และภาพลักษณ์ใหม่ ที่มีความชัดเจนสมบูรณ์ และมีขอบเขตครอบคลุมทั้งองค์กร โดยลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy) มีด้วยกัน 3 ระดับ ดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) (Wheelen et al., 2018) โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

ซึ่งเป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (Comprehensive Action Plan) ที่องค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Comprehensive Advantage) ทำหน้าที่เป็นขอบเขตทิศทางการจัดการและการดำเนินงานในภาพรวมทั้งองค์กร และมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระดับองค์กร พันธกิจ และวิสัยทัศน์ จากนั้น จึงมุ่งพิจารณาลงไปที่ หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ หรือผลิตภัณฑ์/บริการ ที่แต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์รับผิดชอบ และกำหนด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาฐานะการแข่งขันให้แก่สินค้าและบริการของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ โดยมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ มี 4 กลยุทธ์ (Hitt et al., 2020) ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiations) 3) กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมุ่งต้นทุน (Cost focus) และ 4) กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตที่มุ่งความแตกต่าง (Focus Differentiation Strategy) และการกำหนด กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติการที่แสดงรายละเอียดของกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระดับหน้าที่

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) นโยบายเป็นกรอบแนวทางอย่างกว้าง ๆ แต่เป็นจุดเน้นในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร นโยบายกำหนดขึ้นเพื่อช่วยเป็นกรอบในการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารตลอดจนผู้ปฏิบัติงานจะใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจกำหนดแผนการปฏิบัติการและกลยุทธ์ในการควบคุม การกำหนดนโยบายจะแบ่งเป็น 3 ระดับ ซึ่งเป็นไปตามขอบเขตของระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ นโยบายระดับองค์กรเป็นกรอบแนวทางอย่างกว้าง ๆ และเป็นจุดเน้นที่กำหนดขึ้นสำหรับสมาชิกทุกคนในองค์กร ส่วนนโยบายระดับธุรกิจ จะกำหนดขึ้นสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และนโยบายระดับหน้าที่ จะกำหนดขึ้นเฉพาะแต่ละแผนงานหรือหน่วยงานในองค์กร ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเหมาะสม คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และต้องนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) และมีการควบคุมติดตามประเมินผลงาน (Evaluation and Control) ให้ประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้ จึงจะถือว่าผู้นำและคณะกรรมการบริหารขององค์กรมีความสามารถในการจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนที่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี เพื่อเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาทั้งในด้านสินค้าและบริการ การสร้างรายได้ ควบคู่กับการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การวิสาหกิจภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการทบทวนแผนที่ผ่านมาได้ทำอะไรเกี่ยวกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจีหรือไม่ และดำเนินการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจีเพื่อให้เกิดการยกระดับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีการพัฒนาอย่างมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำหน้าที่เป็นองค์กรและชุมชนที่สร้างคุณค่าด้วยการพัฒนาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและ

วัฒนธรรม และพัฒนาให้สอดคล้องไปกับยุทธศาสตร์ที่สำคัญและวาระแห่งชาติของประเทศไทย ภายใต้ นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยมีความสัมพันธ์กับคำถามเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ กระบวนการวางแผนในขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การวิสาหกิจชุมชน จะเป็นการมุ่งตอบคำถาม ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างไรหรืออยู่ที่ใด (Where are we now?) ส่วนขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ จะเป็นการมุ่งตอบคำถาม ในอนาคต ต้องการไปที่ใด (Where do we want to be?) ในขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแผนกลยุทธ์ และ ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดนโยบาย จะเป็นการมุ่งตอบคำถาม ทำอย่างไรจึงจะถึงจุดที่เราต้องการ (How will we get there?) ซึ่งวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการพัฒนาภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี ต้องดำเนินการตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 5 ขั้นตอน เพื่อค้นหาคำตอบใน 3 คำถาม

ดังกรณีศึกษาตัวอย่าง วิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต้อน ตำบลเทพเสด็จ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ เป็นกลุ่มผู้ผลิตแบรนด์กาแฟเทพเสด็จ โดยมีสุวรรณ เทโวขัติ เป็นประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดแม่ต้อนเกิดจากการรวมกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟในพื้นที่ตำบลเทพเสด็จ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต้อน ดำเนินการผลิตและแปรรูปกาแฟอาราบิก้าแบบครบวงจร เพื่อให้ได้ผลผลิตกาแฟสารและกาแฟคั่วที่มีคุณภาพสูง ที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานสินค้า (วรภรณ์ เทียนเงิน, 2561; สาวบางแค 22, 2565) ด้วยการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี ดังกรณีศึกษาตัวอย่าง วิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต้อน ตำบลเทพเสด็จ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ ได้ดำเนินการตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 5 ขั้นตอน เพื่อค้นหาคำตอบใน 3 คำถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

คำถามที่ 1 ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างไรหรืออยู่ที่ใด (Where are we now?) ซึ่งในการหาคำตอบดังกล่าวจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อศึกษาถึงผลกระทบอันก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรค ซึ่งโอกาสที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต้อนฯ มีดังนี้ 1) กาแฟเป็นพืชเศรษฐกิจสำคัญที่มีอัตราการเติบโตมากขึ้นทุก ๆ ปี มีคนที่เริ่มดื่มกาแฟมากขึ้น คาเฟ่ต่าง ๆ เพิ่มขึ้นสวนทางกับสถานการณ์ COVID-19 (“กาแฟดริปเทพเสด็จต้นแบบความร่วมมือเพื่อความยั่งยืน,” 2566) 2) นโยบายของรัฐและการสนับสนุนของหน่วยงานราชการท้องถิ่นในประเด็นการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชนด้วยการขับเคลื่อนภายใต้โมเดลบีซีจี และได้รับการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐและภาคีเครือข่ายต่าง ๆ มาอย่างต่อเนื่อง เช่น จากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ภายใต้โครงการ “เชียงใหม่เมืองกาแฟ” ได้กำหนดนโยบายการขับเคลื่อน BCG (Bio-Circular-Green Economy) เป็นวาระแห่งชาติ (Peeramon, 2565; Somjair, 2566; สาวบางแค 22, 2565) 3) ลักษณะทางกายภาพของพื้นที่ของตำบลเทพเสด็จ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในเขตโครงการหลวงป่าเมี่ยง และเป็นพื้นที่ที่สูงจากระดับน้ำทะเล 900 - 1,500 เมตร อากาศเย็นตลอดทั้งปี ทำให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการพัฒนาพันธุ์กาแฟอาราบิก้า และ 4) พื้นที่ตำบลเทพเสด็จเป็นพื้นที่ป่าที่มีต้นไม้ใหญ่

และเหมาะสมสำหรับการปลูกต้นกาแฟแซมกับต้นไม้ใหญ่ และมีดอกไม้ป่าท้องถิ่นช่อดอกก่อ ขึ้นอยู่ในป่าและออกดอกในช่วงเวลาเดียวกันกับการออกดอกของกาแฟ ประกอบกับมีผึ้งโกนหรือผึ้งโพรง เป็นสัตว์ประจำถิ่นอาศัยอยู่ ผึ้งไปตอมเกสรของดอกก่อ เมื่อมาเกาะกับดอกกาแฟทำให้เกิดเมล็ดกาแฟที่มีกลิ่นหอมดอกไม้ป่าและน้ำผึ้ง (“กาแฟตรีเทพเสด็จต้นแบบความร่วมมือเพื่อความยั่งยืน,” 2566; วราภรณ์ เทียนเงิน, 2561; สาวบางแค 22, 2565; สุกัญญา ต๊ะพันธ์, 2564) ส่วนอุปสรรค เช่น คู่แข่งขัน เพราะมีการปลูกกาแฟในหลายภูมิภาคทั่วโลก โดยมีประเทศผู้ผลิตกาแฟสำคัญในตลาดโลก เช่น บราซิล เวียดนาม โคลอมเบีย และอินโดนีเซีย เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อดูจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งจุดแข็งที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อนฯ มีดังนี้ 1) วิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อนฯ ดำเนินการผลิตและแปรรูปกาแฟอาราบิก้าแบบครบวงจร เพื่อให้ได้ผลผลิตกาแฟสดและกาแฟคั่วที่มีคุณภาพสูงผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานสินค้า เช่น มาตรฐาน GAP มาตรฐานจากองค์การอาหารและยา (อย.) มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) 2) กาแฟเทพเสด็จมีความหอมหวานของกลิ่นหอมของดอกไม้ป่าและรสชาติเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เป็นกาแฟแห่งการอนุรักษ์คูปาเพราะดูแลทรัพยากรธรรมชาติ 3) กาแฟเทพเสด็จได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (จีโอ) การันตีคุณภาพสินค้าและตอกย้ำความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านแม่ต๋อนฯ 4) ดำเนินการขับเคลื่อนโดยคนรุ่นใหม่และมีสมาชิกในชุมชนที่มีความสามัคคีร่วมมือกันเป็นหนึ่งเดียวเป็นพลังประชารัฐ ช่วยกันขับเคลื่อนสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวฯ ของวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อนฯ ที่มีทั้งโอกาสและจุดแข็งจึงสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีคุณค่าต่อองค์การเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีบีซีจี ทำหน้าที่บูรณาการการพัฒนาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ใช้อองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) บนฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรม

คำถามที่ 2 ในอนาคตต้องการไปที่ใด (Where do we want to be?) เป็นคำถามที่ 2 ที่ประธานและคณะกรรมการบริหารวิสาหกิจชุมชนที่มีการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีบีซีจี จะต้องถามตัวเองว่าต้องการให้วิสาหกิจชุมชนเป็นอย่างไรในอนาคต โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งวิสัยทัศน์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อนฯ ปรารถนาในการทำหน้าที่เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สร้างคุณค่าด้วยการพัฒนากาแฟตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยใช้อองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรม นำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง สำหรับพันธกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อนฯ ตั้งอยู่เลขที่ 45 หมู่ที่ 4 ตำบลเทพเสด็จ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ (“ผลิตภัณฑ์ชุมชน หรือ OTOP”, ม.ป.ป.) โดยการรวมกลุ่มของเกษตรกรในพื้นที่ตำบลเทพเสด็จ เริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2531 โดยมีศูนย์พัฒนาโครงการหลวงป่าเมี่ยงได้ส่งเสริมความรู้ด้านการผลิตและสนับสนุนปัจจัยการผลิตรวมถึงด้านการตลาดแก่กลุ่มเกษตรกร ใช้วิธีการระดมทุนจากสมาชิกกลุ่มโดยมีจำนวนหุ้น 68 หุ้น (100 บาทต่อหุ้น) รวมเงินลงทุนเริ่มแรกจำนวน 6,800 บาท และใช้วิธีการให้สมาชิกที่ถือหุ้นหักรายได้หลังการขายผลผลิตกิโลกรัมละ 1 บาท

เข้ามาเป็นทุนของกลุ่ม และมีกระบวนการควบคุมคุณภาพการผลิตและแปรรูปให้ได้มาตรฐานเดียวกัน (เฉลิมพันธุ์ บุตรตานนท์ และคนอื่น ๆ, 2563) สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดแม่ต๋อน มีจำนวน 34 ราย มีพื้นที่ปลูกรวมประมาณ 300 - 480 ไร่ โดยกลุ่มฯ ดำเนินการผลิตและแปรรูปกาแฟอาราบิก้าแบบครบวงจร (Somjai, 2566; วราภรณ์ เทียนเงิน, 2561) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อนฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มฯ ดังนี้ 1) ต้องการสร้างอาชีพและรายได้ที่มั่นคงแก่เกษตรกรในพื้นที่ 2) ต้องการดำเนินการผลิตและแปรรูปกาแฟอาราบิก้าแบบครบวงจรที่ได้มาตรฐาน 3) ต้องการเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีความทันสมัย (Smart Group) พร้อมทั้งพัฒนาต่อยอดโดยนำองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่มและพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าจากกาแฟเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และ 4) ต้องการพัฒนาทั้งคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ของตำบลเทพเสด็จ เป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด

คำถามที่ 3 ทำอย่างไรจึงจะถึงจุดที่เราต้องการ (How will we get there?) เมื่อวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนร่วมกันแล้ว ขั้นตอนถัดไป คือ การกำหนดแผนกลยุทธ์ และการกำหนดนโยบาย โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดแผนงานในเชิงสร้างสรรค์ มิติใหม่ และภาพลักษณ์ใหม่ที่มีความชัดเจนสมบูรณ์และมีขอบเขตครอบคลุมทั้งองค์การ ซึ่งกลยุทธ์ที่ชุมชนต้องกำหนดแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ แผนหลักหรือแผนแม่บท ซึ่งเป็นกรอบและทิศทางของการจัดการ และกำหนดแผนงานต่าง ๆ ของวิสาหกิจชุมชนโดยต้องเลือกแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมจึงจะสามารถนำพาวิสาหกิจชุมชนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ แผนที่มุ่งปรับฐานะการแข่งขันของบริการ/สินค้า และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ แผนปฏิบัติที่มุ่งเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดหรือเรียกว่าแผนปฏิบัติ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อน ตำบลเทพเสด็จ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดแผนกลยุทธ์โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร แผนหลักหรือแผนแม่บท คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตมุ่งความเชี่ยวชาญภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี โดยการยกระดับกาแฟท้องถิ่นที่ได้รับการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (จีไอ) และพัฒนาอย่างต่อเนื่องพยายามผลักดันให้ไปไกลระดับโลก นำเทคโนโลยีพัฒนาผลผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านแม่ต๋อนฯ ภายใต้การปกคลุมของพื้นที่ตำบลเทพเสด็จ เป็นแลนด์มาร์คท่องเที่ยวเกษตรครบวงจรเพื่อมีรายได้เข้าพื้นที่ตำบลเทพเสด็จในภาพรวมไม่ต่ำกว่าปีละ 400 ล้านบาท (วสันต์ ปัญญาเรือน, 2565) 2) กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตที่มุ่งความแตกต่าง (Focus Differentiation Strategy) โดยการปลูกกาแฟสายพันธุ์อาราบิก้าโดยใช้ระบบการปลูกร่วมกับป่าไม้ ทำให้เกิดข้อแตกต่าง คือ เมล็ดกาแฟจะค่อย ๆ เจริญเติบโตเกิดการสะสมสารอาหารอย่างเต็มที่และเมื่อผ่านวิธีการแปรรูปอย่างพิถีพิถันทุก ๆ ขั้นตอนจะทำให้ได้ผลผลิตกาแฟและกาแฟคั่วที่มีคุณภาพสูง ที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานสินค้ากาแฟเทพเสด็จ โดยชูความเป็นเอกลักษณ์ที่มีความหอมของดอกไม้ป่า โดยเฉพาะดอกก่อที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการเลี้ยงผึ้งโพรงที่ช่วยผสมผสานระหว่างดอกก่อกับดอกกาแฟที่เบ่งบาน

พร้อม ๆ กัน ทำให้กาแฟเทพเสด็จมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีรสชาติหอมหวาน มีกลิ่นหอมของดอกไม้ป่าที่มีอัตลักษณ์ (Peeramon, 2565; สาวบางแค 22, 2565) และ 3) กำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ดังนี้ 3.1) กำหนดแผนการพัฒนากาแฟสดต้นน้ำการผลิตกาแฟให้มีคุณภาพ โดยการใช้แปลงและพื้นที่เพาะปลูกของสมาชิกกลุ่มฯ มีการปลูกโดยธรรมชาติในรูปแบบการทำสวนกาแฟบนพื้นที่สูงได้ร่มเงาไม้ใหญ่ ใช้องค์ความรู้ด้านการผลิต การตัดแต่งต้นกาแฟเป็นกาแฟออร์แกนิกที่มีมาตรฐานรองรับ และใช้เปลือกกาแฟมาทำเป็นปุ๋ยหมักทดแทนการใช้ปุ๋ยเคมี ทำให้ลดต้นทุนการผลิต และชุมชนมีระบบการผลิตทางการเกษตรให้ปลอดวัสดุเหลือใช้ (Zero Waste Agriculture) ช่วยลดมลภาวะเพราะไม่มีการเผาวัชพืชและของเหลือใช้จากการทำการเกษตรในพื้นที่ 3.2) กำหนดแผนพัฒนาสมาชิกของกลุ่มฯ ทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกของกลุ่มฯ และเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานต่างๆ ของรัฐฯ และเอกชน เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น 3.3) กำหนดแผนการพัฒนากาแฟสดกลางน้ำให้ได้มาตรฐานโดยการนำเอาองค์ความรู้และเทคโนโลยีมาใช้ กระบวนการหลังเก็บเกี่ยวทั้งหมดมีกระบวนการดังนี้ การเก็บเกี่ยว การทำความสะอาดเมล็ดกาแฟ การปอกเปลือกและเนื้อ กระบวนการหมัก กระบวนการล้าง การตาก และการจัดเก็บ 3.4) กำหนดแผนการพัฒนากาแฟสดปลายน้ำให้ได้มาตรฐาน พร้อมทั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อนฯ ได้ยื่นโครงการ และได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการยกระดับแปลงใหญ่ด้วยเกษตรสมัยใหม่และเชื่อมโยงตลาดกับกรมส่งเสริมการเกษตรในปี พ.ศ. 2564 พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ อาทิ เครื่อง Color Sorter 1 เครื่อง เครื่องสีกาแฟกะลา เครื่องใหญ่ 1 เครื่อง และเครื่องเล็ก 1 เครื่อง เพื่อผลิตกาแฟคุณภาพจำหน่าย ภายใต้แบรนด์เทพเสด็จ หรือ Thepsadej Coffee การเข้าร่วมโครงการยกระดับแปลงใหญ่ด้วยเกษตรสมัยใหม่และเชื่อมโยงตลาดได้สร้างประโยชน์อย่างมาก เพราะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมที่เหมาะสม เกิดการยกระดับการผลิตสินค้าคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เกิดอำนาจต่อรองด้านการตลาด สร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Peeramon, 2565) มีกระบวนการคั่วที่เหมาะสมและพิถีพิถัน ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อนฯ มีทั้งกาแฟคั่ว กาแฟดริป แบบซอง มีการจัดจำหน่ายทั้งที่ทำการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อนฯ และทำการตลาดผ่านระบบออนไลน์ เช่น www.facebook.com/CoffeeTHEPSADEJ และอยู่ระหว่างดำเนินการในขั้นตอนการทำสัญลักษณ์ตราจีไอเพื่อนำไปติดบนบรรจุภัณฑ์ของแบรนด์กาแฟเทพเสด็จของกลุ่มฯ ซึ่งจะสามารถเพิ่มมูลค่ากาแฟเทพเสด็จได้เพิ่มขึ้น และมีน้ำผึ้งธรรมชาติจำหน่ายซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการเลี้ยงผึ้งโพรง

สำหรับนโยบายในการจัดการแปลงใหญ่ของกาแฟเทพเสด็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อนฯ เน้นการเพิ่มผลผลิตควบคู่กับการลดต้นทุนการผลิต สามารถร่วมกันจัดการเรื่องการจัดซื้อปัจจัยการผลิต มีการเรียนรู้การผลิตสารชีวภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อลดการใช้สารเคมีในการดูแลรักษา พร้อมทั้งได้เชื่อมโยงศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรเป็นศูนย์เรียนรู้ของอำเภอ ดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่

บทสรุป

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาทั้งในด้านสินค้าและบริการ การสร้างรายได้ ควบคู่กับการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้กับองค์การวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี เกิดการยกระดับในการพัฒนาอย่างมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ในการทำหน้าที่เป็นองค์กรและชุมชนที่สร้างคุณค่าด้วยการ พัฒนาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรม และพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่สำคัญและวาระแห่งชาติของประเทศไทย ภายใต้นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจีต้องดำเนินการตาม กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 5 ขั้นตอน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับคำถามเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการ วางแผนในขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร จะเป็นการมุ่งตอบ คำถาม ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างไรหรืออยู่ที่ใด ส่วนขั้นตอนที่ 2 การกำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจ และขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ จะเป็นการมุ่งตอบคำถามในอนาคต ต้องการไปที่ใด ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแผนกลยุทธ์ และขั้นตอนที่ 5 การกำหนดนโยบาย จะเป็นการ มุ่งตอบคำถาม ทำอย่างไรจึงจะถึงจุดที่เราต้องการ ซึ่งมีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง ดังกรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดบ้านแม่ต๋อน ตำบลเทพเสด็จ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 5 ขั้นตอน ดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาทั้งในด้านสินค้าและบริการ ก่อให้เกิดการสร้างรายได้ ควบคู่กับการ อนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาท้องถิ่น ภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี เกิดการ ยกระดับในการพัฒนาอย่างมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำหน้าที่เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สร้าง คุณค่าด้วยการพัฒนาจากแฟตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และ นวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรม เพื่อพัฒนา ผลิตภัณฑ์สินค้าเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง นำไปสู่การสร้างเศรษฐกิจฐานรากที่เข้มแข็ง ก่อให้เกิดการพัฒนา คน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนที่ต้องการพัฒนาภายใต้โมเดลเศรษฐกิจบีซีจี ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร จะเป็นการมุ่งตอบคำถาม ปัจจุบันการดำเนินงานของ องค์กรเป็นอย่างไรหรืออยู่ที่ใด ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ขั้นตอนที่ 3 การกำหนด วัตถุประสงค์ จะเป็นการมุ่งตอบคำถามในอนาคตต้องการไปที่ใด ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแผนกลยุทธ์ และขั้นตอนที่ 5 การกำหนดนโยบาย มีข้อควรระวัง คือ ต้องใช้การมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน และหลักฉันทามติ คือ การเห็นพ้องต้องกันระหว่างคนในชุมชนและหน่วยงานภาครัฐ

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2562). *คู่มือการดำเนินงานกิจการวิสาหกิจชุมชน*. ผู้แต่ง. <http://www.sceb.doae.go.th/Documents/SKC/wCE.pdf>
- กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2562). *ข้อเสนอ BCG in Action: The New Sustainable Growth Engine โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน*. ผู้แต่ง. <https://www.nxpo.or.th/th/report/9394/>
- “กาแฟดริปเทพเสด็จ” ต้นแบบความร่วมมือเพื่อความยั่งยืน. (2566). <https://www.bangchak.co.th/th/newsroom/reflection/1058/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B9%81%E0%B8%9F%E0%B8%94%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%9B%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%9E%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%94%E0%B9%87%E0%B8%88>
- เฉลิมพันธุ์ บุตรตานนท์, พหล ศักดิ์คะทศน์, พุฒิสวรรค์ เครือคำ, นภารัตน์ เวชสิทธิ์นิรภัย และธีรวัช บุรินทร์ภิบาล. (2563). การดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ปลูกและแปรรูปกาแฟในตำบลเทพเสด็จ อ.ดอยสะเก็ด จ.เชียงใหม่. *วารสารผลิตรายการเกษตร*. 2(1), 34-44. <https://li01.tci-thaijo.org/index.php/japmju/article/view/241826/164936>
- นงคราญ ไชยเมือง (2564). *เอกสารคำสอนการจัดการวิสาหกิจชุมชน*. สารการพิมพ์.
- ปิยพร เศรษฐสิริไพบูลย์. (2564, 4 มิถุนายน). “ไข่นัว” ฟักทองพื้นเมือง หัวเรือเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก. <https://www.nstda.or.th/agritec/nan-pumkin/>
- ผลิตภัณฑ์ชุมชน หรือ OTOP. (ม.ป.ป.). องค์การบริหารส่วนตำบลเทพเสด็จ อ.ดอยสะเก็ด จ.เชียงใหม่. https://theapsadej.go.th/public/otop/data/detail/otop_category_id/1/otop_id/5/menu/34
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). (2565, 1 พฤศจิกายน) *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 139 ตอนพิเศษ 258 ง หน้า 1-143. http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/E/258/T_0001.PDF
- โมเดลเศรษฐกิจ บีซีจี. (ม.ป.ป.). สำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.). <https://www.nxpo.or.th/th/bcg-economy/>
- โมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG. (2563, 11 ธันวาคม). สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/bcg-by-nstda/
- วารสารณัฏฐ์. (2561, 28 กรกฎาคม). “เทพเสด็จ” จากดอยสู่แบรนด์พรีเมียมกาแฟไทย. *POST TODAY*. <https://www.posttoday.com/business/558985>

วสันต์ ปัญญาเรือน. (2565, 24 กรกฎาคม). กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกาแฟสดแม่ต๋อน ตั้งเป้ายกระดับกาแฟท้องถิ่นที่ได้ขึ้นทะเบียน GI ไปให้ไกลระดับโลก นำเทคโนโลยีพัฒนาผลผลิต ต้นรายได้เข้าพื้นที่ภาพรวมไม่ต่ำกว่าปีละ 400 ล้านบาท ปักหมุดเป็นแลนด์มาร์คท่องเที่ยวเกษตรครบวงจร.

สำนักข่าวเนชั่น ศูนย์ข่าวภาคเหนือ.

<https://www.nationtv.tv/news/378880791?fbclid=IwAR3innW5>

วิสาหกิจชุมชนน้ำรู้. (ม.ป.ป.). สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน.

<http://www.sceb.doae.go.th/Ssceb2.htm>

สาวบางแค 22. (2565, 20 มิถุนายน). “เทพเสด็จ” กาแฟเกรดพรีเมียม แพลงใหญ่ ต้นทุนต่ำ ผลผลิตสูง

https://www.technologychaoban.com/bullet-news-today/article_218798

สุกัญญา ต๊ะพันธ์. (2564, 12 มีนาคม). Specialty Coffee โอกาสอันหอมหวานของอุตสาหกรรมกาแฟ.

Business+. <https://www.thebusinessplus.com/specialty-coffee-384/>

สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ. (2560). *กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาศรษฐกิจจาก*

ฐานชีวภาพ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579. ผู้แต่ง. <https://www.bedo.or.th/uploadfile/1061>

Amason, A. C. & Ward, A. (2021). *Strategic management: From theory to practice* (2nd ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.

Hitt, M. A, Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management : Competitiveness & globalization: Concepts and cases* (13th ed., Asia ed). Cengage Learning Asia.

Peeramon. (2565, 18 เมษายน). *กรมส่งเสริมการเกษตรเสริมหนุน เครือข่าย ศพก. และเกษตรกร แพลงใหญ่ ระดับประเทศ เจาะลึกความสำเร็จ โครงการยกระดับแปลงใหญ่ฯ กาแฟ GI แปรนต์เทพเสด็จ คอฟฟี่*. <https://doanews.doae.go.th/archives/12665>

Somjair. (2566, 24 กุมภาพันธ์). *ดีพร้อม ขึ้นดอยเทพเสด็จ เยี่ยมชมการการผลิตกาแฟอาราบิก้าแบบครบวงจร*. <https://www.dip.go.th/th/category/activity-news/2023-02-24-08-56-43>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed., Global ed.). Pearson.