



รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในมหาวิทยาลัยเครือข่าย และสร้างระบบ
การวิจัยเชิงพื้นที่ กรณีศึกษา: การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยผลิตภัณฑ์
พื้นถิ่นสู่การต่อยอดเชิงพาณิชย์
สัญญาเลขที่ RDG59A0013

เสนอต่อ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บัณฑิต อินดวงค์ และคณะ
ภาควิชาเทคโนโลยีอาหาร คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

กันยายน 2561

รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในมหาวิทยาลัยเครือข่าย และสร้างระบบ
การวิจัยเชิงพื้นที่ กรณีศึกษา: การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยผลิตภัณฑ์
พื้นถิ่นสู่การต่อยอดเชิงพาณิชย์

จัดทำโดย

คณะผู้วิจัย

สังกัด

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บัณฑิต อินดวงค์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

สนับสนุนโดยสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

บทสรุปผู้บริหาร

โครงการ “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในมหาวิทยาลัยเครือข่าย และสร้างระบบการวิจัยเชิงพื้นที่ กรณีศึกษา: การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยผลิตภัณฑ์พื้นถิ่นสู่การต่อยอดเชิงพาณิชย์” มีเป้าประสงค์ในการพัฒนาศักยภาพของนักวิจัยเพื่อให้สามารถทำงานวิจัยพื้นที่เชิงพาณิชย์ โดยผ่านกระบวนการทำงานที่สร้างผลิตภัณฑ์อัตลักษณ์ของพื้นที่นั้นๆ ซึ่งโครงการนี้ทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยต้นแบบ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ และมหาวิทยาลัยพะเยา

โครงการวิจัยนี้เป็นการถอดบทเรียนของกระบวนการพัฒนาสินค้าอาหารในกลุ่มสินค้าเฉพาะและใช้ทรัพยากรพื้นถิ่นเป็นตัวขับเคลื่อนชุมชนในพื้นที่ ซึ่งกระบวนการทำงานเช่นนี้นักวิจัยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจกระบวนการพัฒนาสินค้าแบบใหม่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาสินค้าที่ตอบโจทย์ทั้งฝั่งผู้ประกอบการและชุมชน/พื้นที่ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แท้จริงนั้น มีสิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญอยู่ 3 ส่วนคือ ฐานใจ (Heart), ฐานคิด (Head) และฐานกาย (Hand) กล่าวคือ การสร้างผลิตภัณฑ์ให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเข้าใจในบริบทตนเองและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อหาจุดร่วมของปัญหาและการแก้ไขที่ลงตัว อีกทั้งยังต้องวางเป้าหมายและวิธีการทำงานที่ชัดเจนเพื่อเหมาะสมกับสถานการณ์จริง และสุดท้ายคือ การลงมือทำโดยมีหลักการทำงานที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ นอกจากสิ่งที่กล่าวมาแล้วนั้น พบว่าสิ่งที่เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทำงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่นั้น คือ กระบวนการเตรียมตัวของนักวิจัยก่อนการทำงานเชิงพื้นที่นั่นเอง โดยเริ่มตั้งแต่การส่งเสริม/ผลักดันให้นักวิจัยได้ปฏิบัติจริงในพื้นที่ผ่านการเรียนรู้จากกระบวนการทำผลิตภัณฑ์อัตลักษณ์ในท้องถิ่น โดยเน้นให้นักวิจัยที่ตอบรับพลวัตการเปลี่ยนแปลงเชิงสังคมและเชิงธุรกิจเกิดการพัฒนาทักษะในการทำงานเชิงพื้นที่ผ่านหลักสูตรเบื้องต้น 6 หลักสูตร คือ Deep Listening, Design Thinking, Experience Innovation, Cross Cultural Product Development, Proposal Planning และ Coaching เมื่อนักวิจัยผ่านหลักสูตรดังกล่าวมาแล้วนั้น นักวิจัยจะเข้าสู่การทำงานจริงในพื้นที่ ซึ่งสามารถถอดบทเรียนของนักวิจัยเมื่อนักวิจัยผ่านหลักสูตรดังกล่าวมาแล้วนั้น นักวิจัยจะเข้าสู่การทำงานจริงในพื้นที่ ซึ่งสามารถถอดบทเรียนของนักวิจัยในประเด็นดังต่อไปนี้

การถอดบทเรียนกระบวนการพัฒนาและสร้างโครงร่างงานวิจัย (Proposal) เพื่อใช้ในการเสนอขอรับทุนหรือใช้เป็นเป้าหมายร่วมเชิงอักษรเพื่อให้เกิดความเข้าใจ มองเห็นภาพรวมและทิศทางในการดำเนินการตรงกัน ซึ่งโครงร่างงานวิจัยที่ดีและตรงเป้าจะสามารถช่วยยกระดับและเพิ่มความยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจฐานรากด้วยห่วงโซ่คุณค่าใหม่และ IKR ผ่านการสร้างผลิตภัณฑ์/บริการชุมชนได้ ซึ่งจากการถอดบทเรียนจากกระบวนการเตรียมและสร้างโครงร่างโครงการวิจัยของมหาวิทยาลัยต้นแบบทั้งสองมหาวิทยาลัย พบว่า ในการเตรียมโครงร่างโครงการวิจัยจำเป็นต้องผสมผสานงานในมิติต่าง ๆ ร่วมขับเคลื่อนไปพร้อมกับการสร้างทีมนักวิจัยเพื่อให้ทีมไปสร้างของ (ผลิตภัณฑ์/บริการ) ซึ่งในระหว่างนี้จะได้ข้อมูลที่จำเป็น และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงร่าง

โครงการวิจัยให้ทันและตรงตลอดเวลา ซึ่งสามารถแบ่งขั้นตอนการเตรียมและสร้างโครงร่างโครงการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

(1) การเตรียมตัวของนักวิจัยก่อนการเขียน ในการเตรียมนักวิจัยให้สามารถเขียนโครงร่างข้อเสนอโครงการวิจัยได้นั้น มหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องฝึกนักวิจัยในสังกัด ให้สามารถมองเห็นเป้าหมาย ตีกรอบแนวคิด และออกแบบการวิจัยได้ (planning) ผ่านการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเชิงลึก (Deep data) จากสถานการณ์จริง (Real case-story)

(2) รูปแบบวิธีการเขียน การเขียนโครงร่างโครงการวิจัยต้องดำเนินการให้ทันพลวัตของสถานการณ์ในพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่ปรากฏในโครงร่างโครงการวิจัยต้องเป็นข้อเท็จจริง (Fact) ที่มาข้อมูลเชิงลึก ซึ่งในบางครั้งทีมนักวิจัยอาจจำเป็นต้องทำการศึกษาในเบื้องต้น (Preliminary study) และสุดท้ายมาจัดรูปแบบให้ตรงตาม template ของหน่วยงานที่ต้องการขอรับทุนสนับสนุนการวิจัย ซึ่งในการเขียนหรือเตรียมโครงร่างโครงการวิจัยนี้ ต้องอาศัยเครื่องมือเข้าช่วยในการเขียน ทั้งพิจารณาจากระบบหรือต้นแบบ (Module) และวิธีการเขียนแบบเดิม ผสมผสานกับหลักแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเกิดการพัฒนาและสร้างเครื่องมือใหม่ ซึ่งจะทำให้ได้โครงร่างโครงการวิจัยที่ดีและน่าสนใจมากขึ้น

(3) การตรวจสอบ Proposal หลังจากการเตรียมและสร้างโครงร่างโครงการวิจัยแล้วนั้น กระบวนการตรวจสอบโครงร่างโครงการวิจัยเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนสำคัญ เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ทบทวน โครงร่างโครงการวิจัยที่จัดทำอีกครั้ง (Re-check) โดยต้องตรวจสอบกรอบแนวคิด กระบวนการวิจัย Platform การวิจัย ข้อมูลที่ระบุในงานวิจัย ซึ่งอาจตั้งเงื่อนไขและข้อบังคับ (checklist) ที่จำเป็นต้องใช้ในการตรวจสอบโครงร่างโครงการวิจัย เช่น มี KPI ที่สอดคล้องและตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย การตรวจสอบกับกลุ่มผู้ได้ประโยชน์ (Stakeholder) การตรวจสอบระบบและกลไกที่จัดตั้งขึ้นเพื่อคืนข้อมูลจากงานวิจัยสู่ชุมชน ซึ่งอาจดำเนินการโดยจัดตั้งคณะกรรมการ หรือผู้เชี่ยวชาญนอกเหนือจากสมาชิกในทีมมาตรวจสอบและชี้แนะความถูกต้องและเหมาะสมของโครงร่างโครงการวิจัย ซึ่งถือเป็นข้อดี เพราะจะทำให้ทราบถึงมุมมองภายนอก มุมมองจากความคิดเห็นและประสบการณ์ของคนอื่น และการจัดเวทีการคืนข้อมูล เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาโครงร่างโครงการวิจัยให้เหมาะสมและเพิ่มโอกาสที่งานวิจัยนั้น ๆ จะประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการต่อไป

จากการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงานของทั้งสองมหาวิทยาลัย สามารถถอดบทเรียนได้ว่า ในการคัดเลือกสมาชิกในทีมควรเลือกคนที่มีบุคลิกที่หลากหลายและแตกต่างกัน ตามบทบาทที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้เอื้อต่อการทำงานในภาพรวม โดยในทีมงานควรมีนักวิจัยที่มีบุคลิกดังต่อไปนี้

(1) นักสร้างแรงบันดาลใจ (Ignitor Inspiration) มีลักษณะคอยจุดประเด็น สร้างกำลังใจและแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับคนในทีม ทำให้เกิดแรงผลักดัน พลัง รวมทั้งความอยากที่จะทำงานต่อไป

(2) นักกำหนดทิศทาง (Integrator) มีลักษณะที่มองภาพรวมของการทำงาน สามารถวางแผนและเชื่อมต่อการทำงานในแต่ละขั้นตอนได้ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาให้เหมาะสมต่อบริบทของพื้นที่

(3) นักหาปัญหา (Problem Finder) มีลักษณะที่ช่างสังเกต เห็นประเด็นหรือปัญหาที่ผู้อื่นอาจมองไม่เห็นระหว่างการทำงานในทุก ๆ ขั้นตอน

(4) นักแก้ปัญหา/หาทางออก (Problem Solver) มีลักษณะที่ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตนหรือการบูรณาการจากหลายศาสตร์ความรู้ และมีความทักษะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

การถอดบทเรียนรูปแบบหรือ Platform ของการดำเนินการวิจัยและการบริหาร/จัดการงานวิจัย
พบว่า ต้องดำเนินการหลังจากผ่านกระบวนการสร้างคนหรือนักวิจัยจากกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ที่มีความเป็นผู้นำ มีแนวคิดใหม่ให้ความสำคัญกับทุกมุมมองของสมาชิกในทีมและนอกทีม เพื่อให้คนเหล่านั้นไปสร้างของ คือ ผลิตภัณฑ์/บริการที่ต้องการ โดยพบว่าทั้งสองมหาวิทยาลัยต้นแบบจะลงพื้นที่เพื่อหาโจทย์ และหาความต้องการที่แท้จริงของคนในพื้นที่ เมื่อพบเหตุผลและทิศทางที่ต้องการในการเปลี่ยนผลิตผลิตภัณฑ์/บริการในพื้นที่ชุมชน ต้องการให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์/บริการเป้าหมายแล้วนั้น ทีมนักวิจัยจึงสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการของชุมชน ภายใต้การนำความรู้ทางวิชาการ งานวิจัยและอื่น ๆ ตามความถนัดและเชี่ยวชาญของนักวิจัย รวมถึงการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ควบคู่กับความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ เพื่อช่วยสร้างและยกระดับทั้งห่วงโซ่อุปทาน ผ่านกระบวนการหลักสามกระบวนการ คือ วิจัย พัฒนา และส่งเสริม

กระบวนการสานประโยชน์ร่วมกันนับเป็นหนึ่งขั้นตอนที่สำคัญต่อการขยายเครือข่ายเพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานรากจากงานวิจัยภายใต้บริบทของพื้นที่หรือชุมชน จากการถอดบทเรียนจากมหาวิทยาลัยต้นแบบสองมหาวิทยาลัย พบว่า ต้องมีกระบวนการทำงานแบบสานประโยชน์และเสริมแรง กระบวนการจัดสรรผลประโยชน์อย่างโปร่งใส กระบวนการมีส่วนร่วมการตัดสินใจ และกระบวนการส่งถ่ายข้อมูล เป็นต้น ซึ่งในขั้นตอนแรกของกระบวนการสานประโยชน์ร่วมกัน คือ ต้องสร้างระบบหรือกลไกการคืน-รับข้อมูลของการจัดการงานวิจัย เพราะข้อมูลที่ได้นี้จะใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการทำความเข้าใจกับทุกภาคส่วนว่าการทำงานร่วมกันระหว่างทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งห่วงโซ่อุปทาน จะทำให้สามารถขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจฐานรากได้ กล่าวคือใช้ข้อมูลมาเป็นแรงจูงใจให้คนมาทำงานร่วมกันภายใต้หลักธรรมาภิบาล และกติกาที่เห็นพ้องต้องกัน

จากการทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยต้นแบบ เราพบว่ากระบวนการทำงานที่จะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยหลักการ กระบวนการ และเครื่องมือ ในการทำงาน ดังนี้

หลักการ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1) key success factor คือ ทีม (team work) การทำงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่เป็นงานที่ต้องอาศัยทั้งแรงกายแรงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก เป็นงานที่ไม่สามารถเกิดจากการทำงานเพียงผิวเผินได้ กล่าวคือเป็นงานที่ต้องอาศัยทั้งจิตวิญญาณโดยแท้ ดังนั้นทีมที่ทำงานจึงเป็นใจความสำคัญของความสำเร็จของงาน โยทีมดังกล่าวนี้จะต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงานตรงกัน มีเป้าหมายการทำงานตรงกัน และที่สำคัญจะต้องมีจิตวิญญาณที่เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ (จิตสาธารณะ) เนื่องจากงานพื้นที่นั้นไม่มีขอบเขตของคำว่า หน้าที่ของตน เพราะงานทุกงานนั้นเป็น

งานที่เกินหน้าที่ตนทั้งสิ้น ซึ่งหากทีมที่ทำงานนั้นมีความเห็นเอกฉันท์เดียวกัน จะส่งเสริมให้การทำงานสามารถสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าประสงค์ สามารถก้าวข้ามทุกอุปสรรคที่อาจจะก่อเกิดขึ้นทั้งปวง แนวคิดของการทำงานแบบนี้ขึ้นตรงกับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมิหรมหาภูมิพลอดุลยเดช โดยดำรัสว่า “ทำงานกับฉัน ฉันไม่มีอะไรจะให้ นอกจากมีความสุขร่วมกันในการทำประโยชน์ให้กับคนอื่น” นั่นเอง

2) key success process คือ กระบวนการต่อจิ๊กซอว์ (Jigsaw) ซึ่งนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะการต่อจิ๊กซอว์นั้นจะทำให้นักวิจัยเห็นองค์ประกอบทั้งสายธารของกระบวนการ ตั้งแต่ต้นน้ำจนกระทั่งปลายน้ำ โดยนักวิจัยจะเห็นรายละเอียดขององค์ประกอบที่เข้ามามีส่วนร่วมในสายธารทั้งหมด เห็นทั้งโอกาสและข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้นได้ เป็นการจัดการบริหารความเสี่ยงบนความไม่รู้ (Risk management) ก่อนการเริ่มงานวิจัย กระบวนการเช่นนี้เป็นการอุดรอยรั่วของงานวิจัยนั่นเอง ซึ่งกระบวนการต่อจิ๊กซอว์ มี 3 องค์ประกอบ คือ 1.การเชื่อมโยง (connection) เป็นการสร้างการเชื่อมโยงจริงที่เกิดจาก 2. การยึดโยง (trust) ผ่านศรัทธาในการทำงานร่วมกัน ซึ่งการทำงานดังกล่าวนี้จะต้องมีการตรวจสอบศรัทธา (traceability) ว่ามีความแน่นอนเพียงพหรือไม่ สุดท้ายเมื่อเกิดการเชื่อมโยงและยึดโยงได้ จึงเข้าสู่ 3. กระบวนการทำงานร่วมกัน (collaboration) หากการทำงานไม่ได้มีกระบวนการสร้างศรัทธาดังกล่าวมาแล้วนั้นจะไม่ก่อให้เกิดการขยายผลในการทำงาน ไม่เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน ซึ่งทุกท่านจะเห็นได้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยหากทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกันนั้นหากไม่มีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน ในวันหนึ่งที่มีอีกฝ่ายมีช่องทางการได้ผลประโยชน์ที่สูงกว่าก็จะหันเหไปทางนั้น ไม่เกิดความยั่งยืนของการทำงานร่วมกัน

3) key success thinking คือ กระบวนการสร้างคน ให้คนสร้างของบนข้อมูล ผ่านการจัดการระบบข้อมูล โดยของสร้าง

กระบวนการสร้างคน คือ คนที่จะทำงานวิจัยเชิงพื้นที่นั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นคนในพื้นที่” ซึ่งจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของคณะวิจัยพบว่า นักวิจัยที่จะสามารถทำงานวิจัยเชิงพื้นที่ได้นั้นจะต้องทำตนเป็นคนในพื้นที่ กล่าวคือ การทำตนเป็นคนในพื้นที่นั้นจะทำให้นักวิจัยเข้าใจทุกบริบท ข้อจำกัดของพื้นที่นั้นๆ ไม่ใช่เพียงการเห็นแค่ปัญหาของพื้นที่ แต่ไม่เข้าใจข้อจำกัดของพื้นที่ การทำงานเช่นนี้เปรียบเสมือนการวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งของพื้นที่ (SWOT analysis) จะทำให้นักวิจัยเองมีความเข้าใจพื้นที่นั้นๆ และเป็นการสร้างศรัทธาต่อนักวิจัยกับพื้นที่อีกทางหนึ่ง หากนักวิจัยไม่ทำตนเป็นคนในพื้นที่แล้วนั้น เมื่อเกิดการลงพื้นที่เพื่อเข้าไปพัฒนาพื้นที่ โดยธรรมชาติของนักวิจัยเองจะมองหาปัญหาของพื้นที่และนำปัญหาดังกล่าวมาเป็นโจทย์วิจัยในการแก้ไข ซึ่งเป็นการแก้ไขบนฐานความรู้ของตัวนักวิจัยเอง ซึ่งจะทำให้แก่นักวิจัยนั้นขาดการเข้าใจว่าแท้ที่จริงแล้วความต้องการของพื้นที่มีความต้องการอย่างไรกันแน่นั่นเอง

กระบวนการสร้างข้อมูล คือ การนำข้อมูลของทุกมิติในพื้นที่มาเข้าสู่กระบวนการจัดระบบข้อมูล เพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลสำหรับการเลือกตัดสินใจในการพัฒนาสำหรับพื้นที่นั้นๆ ซึ่งกระบวนการสร้างข้อมูลนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยข้อมูลที่จะถูกนำมาประกอบการตัดสินใจนั้นจะต้องเป็นข้อมูลจริงของพื้นที่ การจะได้ข้อมูลจริงของพื้นที่นั้นต้องอาศัยทักษะการฟัง สะท้อน ถาม ถอด เพื่อได้ข้อมูลจริงของพื้นที่นั้นๆ

กระบวนการสร้างของ คือ การนำข้อมูลไปสร้างของ และของที่ถูกสร้างขึ้นมาผ่านกระบวนการใช้ value innovation ซึ่งต้องเห็นคุณค่าของของที่ใช้ โดยคุณค่านั้นเป็นนามธรรมจะต้องผ่านกระบวนการจัดการให้เกิดการสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรม

4) **key success person** การทำงานเชิงพื้นที่นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะต้องมีคนในพื้นที่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของนักวิจัย ซึ่งบุคคลนี้เป็นคนสำคัญอย่างยิ่งในการถ่ายทอดเรื่องราว เป็นผู้นำในการดำเนินงานวิจัย เนื่องจากงานจะสำเร็จไม่ได้เลย หากขาดความร่วมมือจากเจ้าของพื้นที่เอง สำหรับกระบวนการหา key success person นั้น เราจะหาเจอก็คือเมื่อเราได้เข้าไปเป็นคนในพื้นที่นั้น กล่าวคือ เราจะต้องได้รับความไว้วางใจจากพื้นที่นั้นๆ ก่อน เราถึงจะพบความต้องการของพื้นที่

กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการพัฒนาการวิจัยจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) หน่วยบูรณาการวิจัยและความร่วมมือเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่ (ABC Unit) ประจำปีงบประมาณ 2559 นอกจากนี้คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณและการระโนจิตใจอันเข้มแข็ง พร้อมกับไมตรีจิตที่ได้รับจากภาคีทุกภาคส่วนที่ร่วมกันขับเคลื่อนโครงการวิจัยนี้เพื่อประโยชน์ต่อชุมชน และเป็นต้นแบบที่สวยงามให้กับสาธารณชนทุกคน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ และมหาวิทยาลัยพะเยา เกษตรกรกลุ่มกลางสาต เกษตรกรกลุ่มลันจี เกษตรกรกลุ่มข้าวนกยูง รวมถึงทุกคนที่ร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานวิจัยชิ้นนี้ ตลอดจนคณะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และเจ้าหน้าที่จาก สวก. ทุกคนที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อเสนอแนะ และอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาสิ่งดีๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับประเทศไทย

ขอขอบพระคุณจากใจ

คณะผู้วิจัย

กันยายน 2561

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยที่ผสมผสานระหว่างงานวิจัยเชิงพื้นที่กับงานวิจัยเชิงพาณิชย์เข้าด้วยกัน โดยเรียกว่า งานวิจัยพื้นที่เชิงพาณิชย์ อาศัยทรัพยากรพื้นที่ถิ่นเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก และอาศัยกลไกของพื้นที่เป็นตัวหนุนเสริมก่อเกิดการสานประโยชน์และการเสริมพลังของภาคีที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่การปลูก การแปรรูป และการขาย (ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ) ที่มีการทำงานร่วมกันโดยการต่อยอดจิ๊กซอว์ทั้งห่วงโซ่การปลูก/การแปรรูป/การตลาด เพื่อสร้างกลไกให้เกิดความเชื่อมโยงและการยึดโยงของระบบการทำงาน ซึ่งมหาวิทยาลัยต้นแบบทั้ง 2 มหาวิทยาลัยเองก็มีแนวคิดหลักเช่นเดียวกัน และได้พยายามในการพัฒนากระบวนการดังกล่าวให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น หากแต่ที่ผ่านมายังไม่สามารถสร้างรูปแบบการทำงานดังกล่าวได้ ดังนั้นงานวิจัยนี้ได้แนวคิดดังกล่าวมาขยายผลเพื่อสร้างรูปแบบพัฒนากลไก/กระบวนการเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีความเหมาะสมกับภูมิสังคมนั้นๆ โดยเริ่มตั้งแต่การส่งเสริม/ผลักดันให้นักวิจัยได้ปฏิบัติจริงในพื้นที่ผ่านการเรียนรู้จากกระบวนการทำผลิตภัณฑ์อัตลักษณ์ในท้องถิ่น โดยเน้นให้นักวิจัยที่ตอบรับพลวัตการเปลี่ยนแปลงเชิงสังคมและเชิงธุรกิจเกิดการพัฒนาทักษะในการทำงานเชิงพื้นที่ผ่านหลักสูตรเบื้องต้น 6 หลักสูตร คือ Deep Listening, Design Thinking, Experience Innovation, Cross Cultural Product Development, Proposal Planning และ Coaching โดยร่วมกับการถอดบทเรียน จากหลักสูตรดังกล่าวส่งผลให้นักวิจัยเล็งเห็นความสำคัญของการปรับวิถีการทำงานแบบเดิมซึ่งเกิดการปรับทั้งจากตัวนักวิจัยเอง (ความคิด) และกระบวนการทำงานที่ต้องให้ทันต่อพลวัตภายใต้ภูมิสังคมต่างๆ ทำให้นักวิจัยเกิดมุมมองในมิติของผู้ประกอบการ ได้เรียนรู้กระบวนการเตรียมตัวก่อน และวิธีการเขียนโครงการงานวิจัย รวมถึงการสร้างวิถีปฏิบัติ ความเป็น Best Practice จากข้อเสนอโครงการ จากการถอดบทเรียนการทำงานของนักวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่หนุนเสริมให้งานวิจัยสำเร็จมีองค์ประกอบ 4 ส่วนหลักดังนี้ 1. การสกัดคุณค่าในภูมิสังคม 2. การหาบุคคลที่เป็นแกนนำในพื้นที่ที่เป็นผู้ร่วมวิจัย 3. การสร้าง project manager ที่ป็นนักจัดการ/บริหารงานวิจัย และ 4. การต่อยอดจิ๊กซอว์ให้ครบสมบูรณ์ตั้งแต่จุดเริ่มต้น สุดท้ายนี้จะเห็นได้ว่านักวิจัยมีการปรับตัว และอาศัยการทำงานแบบสานประโยชน์ร่วมกันเกิดการสร้างความเชื่อมโยงจนเกิดการยึดโยงต่อกันจนเกิดความศรัทธาในการทำงานขององคาพยพที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานวิจัยเพื่อให้เกิดการยกระดับเศรษฐกิจฐานราก

Abstract

This project was combined between Area Based Research (ABR) with Commercialization Based Research (CBR) as called to Area Based Commercialization Research (ABCR). ABCR was driven via local resources to alienated economic foundation and developed the mechanism of collaborative network value chain. ABCR started with planting, production and marketing (upstream to downstream). The core capacity of ABCR was created a network each stakeholder via connection and trust ability. Many universities had same vision and attempted to create this network especially Rajabhat University and Local University however it could not be done. Therefore this project required to extend platform and collaborative mechanism of ABCR, appropriated in each local resource. The beginning of ABCR process was pushed researchers to doing and learning in the real field via developed signature product. And researcher had 6 courses were deep listening, design thinking, cross cultural product development process, proposal planning and coaching with after action reflection. Researcher recognized the important of the traditional way of doing thing, both form changing researchers themselves (mindset) and working process that must be dynamic in the social context. Researchers changed own chip to entrepreneur chip, learned for preparing themselves and precipitation for creating project. The key success factors of ABCR were 1. Value extraction of local resources, 2. Key success person, 3. Building the whole supply chain and 4. Creating project manager. Finally, researchers adapted themselves and collaboration of all relevant organ and built connection and trust ability for building faith to achieved the economy foundation.

สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
Abstract	ข
สารบัญ	ค
สารบัญภาพ.....	จ
สารบัญภาพ (ต่อ).....	ฉ
ส่วนที่ 1 ข้อมูลโครงการ.....	1
1. ชื่อโครงการ	1
2. วัตถุประสงค์.....	1
ส่วนที่ 2 รายงานเนื้อหา.....	2
1. ที่มาและความสำคัญ	2
1.2 ปลุกยักษ์ใหญ่ที่หลับ....ให้ตื่น.....	7
2. ชุดความรู้ที่ 1...กระบวนการสร้าง (พัฒนา) คน...เพื่อให้คนไปสร้างของ.....	9
2.1 การพัฒนากระบวนการวิจัยเชิงพาณิชย์.....	9
2.2 เห็นปัญหา (แท้จริง) ... แล้วใช้ปัญญาสร้างของ	14
2.3 หลักสูตรสร้างคน...เพื่อให้คนไปสร้างของ	18
2.4 เสริมความเข้มแข็งให้ยั่งยืน...ด้วยการวางระบบนิเวศวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่	19
2.5 Model ของกระบวนการวิจัยเชิงพาณิชย์.....	23
3. ชุดความรู้ที่ 2 กระบวนการสร้าง (พัฒนา) ของ...เพื่อใช้ของพัฒนาระบบเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน.....	24
3.1 การเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์ด้วยห่วงโซ่คุณค่าใหม่เพื่อขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก	24
3.1.1 หลักการการเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์คุณค่าใหม่	25
3.1.2 กระบวนการพัฒนาเพื่อการสร้างของ.....	32
3.1.3 ขั้นตอนการพัฒนาและปัจจัยแห่งความสำเร็จ	37
3.2 หลักการและวิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบใหม่ด้วยบริบทการเพิ่มมูลค่าด้วยการใส่คุณค่า	41
3.2.1 ที่มาและความสำคัญของวิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบใหม่ด้วยบริบทการเพิ่มมูลค่าด้วยการใส่คุณค่า	41

3.2.2 ขั้นตอนการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่อุตสาหกรรม (จากองค์ความรู้สู่ผลิตภัณฑ์).....	53
3.2.3 PDCA (วิเคราะห์จุด...อุดรูรั่ว)	53
3.3 การถอดบทเรียน และ KM จากการทำงานของมหาวิทยาลัยต้นแบบ เพื่อใช้สร้าง/ปรับปรุง/แก้ไขวิถีและ แนวทางการดำเนินร่วมกันภายในกลุ่ม cluster ที่เกี่ยวข้อง	53
3.3.1 กระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยต้นแบบ	53
3.3.2 การถอดบทเรียนกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยต้นแบบ	59
3.3.4 การถอดบทเรียนเพื่อวิเคราะห์ตนเองของมหาวิทยาลัยต้นแบบ.....	70
4. การวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่นับเป็น Design Innovation	72
5. กระบวนการเสริมพลัง ผสานแรงและสานประโยชน์จากการวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่	75
6. รูปแบบการสร้าง proposal การทำงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่.....	78
7. สรุปรูปแบบหลักการทำงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่	82
6. กิจกรรมหลัก และแผนการทำงาน	84
ภาคผนวก	86

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 การแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการ SME และ OTOP	4
ภาพที่ 2 การเข้าใจทัศนคติและ mind set ของทั้งผู้ประกอบการและนักวิจัย	10
ภาพที่ 3 รายละเอียดสำหรับการจัดการ Academic Research in Commercialization Based	11
ภาพที่ 4 การบริหารจัดการความรู้ในภาพรวมทั้งส่วนที่เป็นฝั่งสนับสนุน และฝั่งทรัพยากร	13
ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการตัดสินใจดำเนินการวิจัยเชิงพาณิชย์	17
ภาพที่ 6 หลักสูตรอบรม กิจกรรมและกระบวนการฝึกทักษะก่อนการลงพื้นที่.....	18
ภาพที่ 7 ระบบนิเวศน์วิจัยเชิงพาณิชย์ภายใต้กรอบการทำงาน Future Food Hub.....	21
ภาพที่ 8 แนวคิดการจัดการกลุ่มเครือข่ายเกษตรแปรรูป.....	21
ภาพที่ 9 การขับเคลื่อนผ่านเศรษฐกิจฐานรากภายใต้ 3 ปัจจัยขับเคลื่อน และ 5 ปัจจัยสนับสนุน (Enable).....	26
ภาพที่ 10 แนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบบันได 3 ขั้น	27
ภาพที่ 11 รูปแบบห่วงโซ่การจัดการธุรกิจ.....	27
ภาพที่ 12 การกระจายและกระจุกตัวรายได้ของแต่ละกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าเพิ่มสินค้า.....	28
ภาพที่ 13 ความสัมพันธ์ของรายได้และมูลค่าเพิ่มต่อกลุ่มคนในรูปแบบห่วงโซ่การจัดการธุรกิจ.....	29
ภาพที่ 14 การเพิ่มรายได้ให้เกษตรกรผ่านการทำ Intermediate product	30
ภาพที่ 15 การทำงานแบบเสริมแรงและการ Turn key.....	31
ภาพที่ 16 การทำงานภายใต้กรอบสามเหลี่ยมงานวิจัย	33
ภาพที่ 17 กระบวนการทำงานวิจัยแบบ Technology push และ Market pull.....	34
ภาพที่ 18 ความยั่งยืนในการพัฒนาบนเส้นทางของความพอเพียง	35
ภาพที่ 19 การสร้างคน ของ และข้อมูลในห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของผลิตภัณฑ์/บริการชุมชน.....	36
ภาพที่ 20 ขั้นตอนการพัฒนาและปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	38
ภาพที่ 21 การสร้างความตระหนักรู้ในขั้นตอนการพัฒนาโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าใหม่	38
ภาพที่ 22 การให้คำแนะนำและตรวจสอบติดตามในขั้นตอนการพัฒนาโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าใหม่	40
ภาพที่ 23 หัวใจการทำงานของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบใหม่.....	43
ภาพที่ 24 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของทีมนักวิจัย	47
ภาพที่ 25 กระบวนการทำ design thinking.....	48
ภาพที่ 26 สัดส่วนของปัญหาวิจัยที่พบในการแก้ปัญหาของผู้ประกอบการ SME.....	50
ภาพที่ 27 กระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	52
ภาพที่ 28 ขั้นตอนการสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง	54
ภาพที่ 29 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยซึ่งนำไปสู่การสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง	55

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ 30 รูปแบบ (Platform) การดำเนินงานเพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานรากสู่เชิงพาณิชย์ของจังหวัดพะเยา ...	58
ภาพที่ 31 แผนรวมขั้นตอนการลงพื้นที่ของนักวิจัย.....	60
ภาพที่ 32 แสดงบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกภายในทีมวิจัย.....	63
ภาพที่ 33 กำหนดการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน	64
ภาพที่ 34 หลักการ IKIGAI.....	64
ภาพที่ 35 องค์ประกอบของ Platform การดำเนินงานวิจัยภายใต้ห่วงโซ่คุณค่าใหม่	66
ภาพที่ 36 การคืน-รับ และการบริหาร/จัดการระบบข้อมูล	67
ภาพที่ 37 การส่งถ่ายข้อมูลทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก.....	68
ภาพที่ 38 การนำผลงานวิจัยแสดงในงาน ThaiFlex World of Food Asia 2018 ระหว่างวันที่ 29 พฤษภาคม – 2 มิถุนายน 2561.....	70
ภาพที่ 39 กระบวนการ Design Innovation	74
ภาพที่ 40 (ต่อ)	75
ภาพที่ 41 การสร้างคน ข้อมูล ของ.....	77
ภาพที่ 42 กระบวนการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่	78
ภาพที่ 43 กระบวนการที่ 1 เข้าใจพื้นที่	79
ภาพที่ 44 กระบวนการที่ 2 การเข้าถึงพื้นที่.....	80
ภาพที่ 45 กระบวนการที่ 3 การพัฒนา.....	81
ภาพที่ 46 กระบวนการที่ 4	81
ภาพที่ 47 หลักคิดในการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่.....	82

ส่วนที่ 1 ข้อมูลโครงการ

1. ชื่อโครงการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในมหาวิทยาลัยเครือข่าย และสร้างระบบการวิจัยเชิงพื้นที่
 กรณีศึกษา: การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยผลิตภัณฑ์พื้นถิ่นสู่การต่อยอดเชิงพาณิชย์

ชื่อผู้รับทุนวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต อินดวงค์

หน่วยงาน ภาควิชาเทคโนโลยีอาหาร คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
 มหาวิทยาลัยศิลปากร

โครงการเริ่มเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2559

รวมระยะเวลาที่ทำวิจัยทั้งสิ้น 18 เดือน

ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาทักษะ และกระบวนการ โดยใช้ฐานความรู้ของมหาวิทยาลัยสู่การสร้าง Best Practice
 ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเครือข่ายที่มีความพร้อมเชิงโครงสร้างให้มีความพร้อมในการพัฒนางานวิจัยเชิง
 พาณิชย์สู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของพื้นที่

2.2 เพื่อผลักดันให้เกิด Solution ที่เหมาะสมต่อการจัดการระบบวิจัยเชิงพื้นที่ผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์
 พื้นถิ่นเชิงพาณิชย์จากมหาวิทยาลัยเครือข่าย

2.3 เพื่อให้เกิดกระบวนการที่สร้างเครือข่ายความร่วมมือจนไปสู่การสร้างกลไกการทำงานด้านการพัฒนา
 ผลิตภัณฑ์พื้นถิ่นเชิงพาณิชย์จากภาคเครือข่ายความร่วมมือระดับจังหวัด

ส่วนที่ 2 รายงานเนื้อหา

1. ที่มาและความสำคัญ

ผู้เขียนเคยตั้งคำถามกับตนเองว่า หากจะต้องเขียนเรื่องเล่าที่เกี่ยวกับหลักการและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร/สินค้าคุณค่าและมูลค่าเพิ่มในรูปแบบที่ตนได้ใช้จริง ขณะร่วมทำงานทั้งกับผู้ประกอบการ และชุมชนในพื้นที่ต่างๆ รวมถึงวิธีการ กลยุทธ์และเครื่องมือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ตนใช้ เพื่อใช้เป็นคู่มือและเครื่องคิดสำหรับผู้ที่สนใจและอยากที่จะเรียนรู้แล้วนั้น ตนจะเขียนอะไร? และจะเขียนวิธีไหนดี? นับว่าเป็นสิ่งที่ยากยิ่งสำหรับตัวผู้เขียนเอง ทั้งนี้การเขียนเล่าเรื่องราวต่างๆ ที่ผ่านการทำงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ และการถอดสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติอย่างแท้จริง ภายใต้อาการการณ์และสถานที่จริง (ประจักษ์ต่องานเป็นเจ้าของกิจการ/สินค้าต่างๆ) โดยลงมือทำตั้งแต่ร่างคิดแรกเริ่มจนกระทั่งได้เป็นสินค้า lot แรกออกขายสู่ท้องตลาด นับเป็นสิ่งที่มีความละเอียดและขั้นตอนการปฏิบัติที่รัดกุมและรัดกุมประการที่ต้องประสบพบ เป็นเหตุที่ทำให้การเรียบเรียง/ร้อยต่อ/กลั่นกรอง/บรรยายความคิดออกมาเป็นตัวอักษร ประโยค และถ้อยคำที่สื่อสารได้ตรงกับความต้องการของผู้เขียนนั้น ต้องอาศัยเวลานานสำหรับการตกผลึกความคิด และถอดเป็น KM เพื่อต่อบวลีเด็ดที่ว่า วิจัยเป็น...ทำ (สินค้า) ได้...ขายได้... (ธุรกิจ) ไปได้ และโตได้ และอาจเป็นเพราะต้องการให้งานเขียนชิ้นนี้ ก่อเกิดประโยชน์กับผู้อ่าน ผู้ที่สนใจ และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง จึงต้องตัดสินใจถึงรูปแบบและแนวการเขียนก่อนการลงมือเขียนจริง เพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์คือ *ต้องอ่านง่าย ๆ เข้าใจได้ชัด* เพื่อนำไปประมวลภาพรวมการทำงานอย่างครบถ้วน พร้อมสร้างกรอบคิดร่วมที่ตรงกันกับจุดประเด็นต่างๆ ที่ผู้เขียนต้องการที่จะสื่อสาร เพื่อนำสารที่ได้จากการอ่านไปประยุกต์ใช้กับงานของตนในอนาคต เปรียบเทียบกับผู้เขียนที่ได้ประโยชน์จากงานเขียนชิ้นนี้ ที่ได้บันทึกเรื่องราวต่างๆ ออกมาอย่างเป็นระบบครั้งแรก เพื่อใช้เป็นบทเรียนรู้ของตน ตลอดจนนำประเด็นที่เขียนมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเวที/การประชุมต่างๆ

เคยมีคำถาม? ที่เคยเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำกับการทำงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ว่า สิ่งที่ทำนั้น ควร/ต้องทำอะไร? ทำไปทำไม? ทำแล้วใครจะได้อะไร? ใครจะเอาไปใช้? และกระบวนการที่ทำนั้นดีพอแล้วหรือยัง? ตัวผู้เขียนเองบางครั้งก็ตอบได้ครบบ้าง หรือก็ตอบบางคำถามไม่ได้บ้าง หากทุกครั้งที่ตั้งคำถามจะเป็นการตอกย้ำและสามารถเตือนใจตนเองได้เสมอว่า คำถามใด? ที่เรายังตอบไม่ได้...นั่นก็ ต้องหาคำตอบ...ให้จงได้ และท้ายสุด...คำถามที่ตอบได้นั้น...เป็นคำตอบที่ดีและเหมาะสมแล้วหรือยัง? ทั้งนี้ขณะที่ผู้เขียนค่อยๆ พยายามตอบคำถามในแต่ละข้อ ทำให้ผู้เขียนมีโอกาสได้หยุดคิด ตั้งสติ ใช้ความรู้เท่าที่มี...เพื่อคอยตะล่อมตอบที่ละประเด็นคำถาม อย่างค่อยเป็นค่อยไป อาจเป็นเพราะว่าสิ่งที่ทำในปัจจุบันนั้นเป็นงานวิจัยในพื้นที่และเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ หรือ พูดให้ง่ายๆ คือ การทำวิจัยได้...ใช้ได้และขายได้จริง ซึ่งแน่นอนว่าเป็นงานที่มี end user คือ ชุมชนในพื้นที่และผู้ประกอบการ/ธุรกิจเอกชน มาเข้ามาร่วมในเวทีวิจัย ทั้งยังต้องคำนึงถึงผู้บริโภคซึ่งอยู่ปลายน้ำของการห่วงโซ่โลจิสติกส์แบบคุณค่าใหม่ พร้อมทั้งเชื่อมโยงหลักการทำงานแบบเสริมแรง ร่วมกับภาควิชาอื่น

ประกอบด้วย ภาคเอกชน (ผู้ประกอบการ) ภาคประชาสังคม (ชุมชน/เกษตรกรต้นน้ำ) และท้ายสุด คือ ภาครัฐ (หน่วยงานสนับสนุนจากรัฐ) เป็นต้น จะทำให้สามารถเข้าใจบริบทการทำงานครบทุกมิติ

งานเขียนนี้จึงเป็นการถอดบทเรียนของกระบวนการพัฒนาสินค้าอาหารในกลุ่มสินค้าเฉพาะและใช้ทรัพยากรพื้นถิ่นเป็นตัวขับเคลื่อนโดยมีชุมชนในพื้นที่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผู้ประกอบการที่เป็น OTOP และ SME เป็นผู้ร่วมทำวิจัย อีกทั้งยังได้มีโอกาสขยายแนวคิดที่ผู้เขียนได้ออกแบบระบบการทำงานนี้ไปยังกลุ่มผู้ประกอบการอื่นๆ ที่สนใจ ทั้งนี้เพื่อให้คนที่ได้อ่านงานเขียนนี้ ใช้เป็นเข็มทิศนำทาง เพื่อใช้วางแผนการทำงานเอกเช่นเดียวกันกับผู้เขียน เพื่อจะได้ไม่ต้องเสียเวลากับบางปัญหาและอุปสรรค เอกเช่นเดียวกันกับผู้เขียนพบเจอในอดีต หรือแม้กระทั่งถ้าเจอสิ่งเดียวกันจะได้มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทำให้งานเขียนชิ้นนี้ มีลักษณะงานเขียน กึ่ง How to และกึ่งวิชาการที่สอดแทรกแนวคิด และเสริมเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อใช้เป็น roadmap ของการทำงาน/การพัฒนาสินค้าที่สะดวกและง่ายขึ้นกับผู้อ่านและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในตอนแรกคาดว่า จะใช้เป็นคู่มือสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผู้ประกอบการที่เป็น OTOP และ SME (โดยได้มีโอกาสขยายผลกับกลุ่มผู้ประกอบการ SME ที่สนับสนุนสินเชื่อจากธนาคารกรุงเทพ ประมาณ 400 รายทั่วประเทศ) หากแต่ในปัจจุบันมีบุคคลจากองค์กรต่างๆ ทั้งจากมหาวิทยาลัย (15 แห่ง) และภาครัฐ เช่น นักส่งเสริมการเกษตร นักพัฒนาการประจำจังหวัด และรวมถึงภาคเอกชน ได้แสดงเจตจำนงที่จะเรียนรู้กระบวนการทำงานที่ผู้เขียนใช้ในการพัฒนาสินค้าอาหาร และสนใจที่จะเรียนรู้เชิงปฏิบัติการกับผู้เขียน และถอด KM กระบวนการทำงานของผู้เขียนเพื่อใช้เป็นบทเรียน หลักสูตรและแนวทางในการปฏิบัติ และลงมือทำ จึงนับเป็นสิ่งที่ดีและเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูป รูปแบบ/กิจกรรม/กระบวนการ เพื่อใช้ในการพัฒนาสินค้าอาหารใหม่ (new product development) ต่อไป และเกิดการต่อยอดการพัฒนาสินค้าเดิมให้ดีขึ้น (ตอบโจทย์ทั้งผู้ประกอบการและตรงกับตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย) จากการใช้นวัตกรรมกระบวนการที่ผู้เขียนจักเสนอในงานเขียนนี้ เพื่อสร้างสรรค์กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยการต่อยอดความรู้ที่ได้จากงานวิจัยสู่การใช้จริงเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม ก่อผลสำเร็จในเชิงประจักษ์

1.1 รู้เขา...รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง

ก่อนเข้าช่วยเหลือชุมชนในพื้นที่ และผู้ประกอบการภาคเอกชน นักวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ (เช่นเดียวกับผู้เขียน) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจในธรรมชาติ ตัวตน ความคิด และความต้องการที่แท้จริงของชุมชนในพื้นที่และผู้ประกอบการเสียก่อน โดยเริ่มต้นต้องทำการประมวลศักยภาพชุมชนพร้อมกับประเมินสุขภาพธุรกิจก่อนที่จะทำการช่วยเหลือ ทั้งนี้เพื่อรับรู้ทั้งเข้าใจถึงข้อจำกัดและปัญหาอย่างครบทุกมิติที่ชุมชนและผู้ประกอบการกำลังเผชิญ จากการทำงานของผู้เขียน พบว่า ผู้ประกอบการ SME/กลุ่มวิสาหกิจชุมชน/บริษัทเอกชนที่เข้ารับคำปรึกษานั้นมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ (Goal), บทบาทตัวตน (Character), หลักคิด (Mindset) และความต้องการที่แท้จริง (Need) ของผู้ประกอบการ ทำให้ผู้เขียนสามารถแบ่งกลุ่มของผู้ประกอบการออกเป็น 3 กลุ่มดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการ SME และ OTOP

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงเกณฑ์ในการจัดกลุ่มผู้ประกอบการทั้ง 3 แบบ เพื่อให้นักวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ได้เข้าใจถึงตัวตน ความคิด และความต้องการของผู้ประกอบการ และทำให้ผู้เขียนสามารถคัดเลือกกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการแก้ไขปัญหา โดยสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

(1) **กลุ่ม Platinum** เป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่ต้องการสร้างสุขภาพธุรกิจของตนให้ดียิ่งขึ้น กล่าวคือผู้ประกอบการประเภทนี้จะมุ่งมองไปที่เป้าหมายระยะยาวสำหรับการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผลิตภัณฑ์ได้จากการวิจัยและพัฒนาต้องสามารถต่อยอด เสริมศักยภาพ และสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจอนาคต ผนวกเสริมกับการถ่ายทอดแนวคิดผลิตภัณฑ์ที่คมชัดและบ่งชี้ความต้องการของตนอย่างลึกซึ้ง ทั้งยังมีวางแผนเพื่อตอบโจทย์ทางการตลาดอย่างเพียบพร้อม ด้วยเหตุนี้ทำให้นักวิจัยสามารถเห็นภาพรวมการทำงาน และเหลาโจทย์วิจัยที่คมและตรงประเด็น ส่งผลให้สามารถนำนวัตกรรม/ความรู้/วิจัย (innovation/knowledge/research; IKR) ไปใช้งานอย่างคงประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจได้ทันที หน้าที่หลักของผู้เขียนนอกจากการเหลาโจทย์/ระบุปัญหาพร้อมทั้งชี้ประเด็นที่ควรทำวิจัยแล้ว ยังต้องเข้าไปมีส่วนร่วมช่วยในการคัดเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการเพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัทนั้นให้ได้

(2) **กลุ่ม Gold** เป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่มีตลาดกลุ่มเป้าหมายค่อนข้างชัด แต่ยังขาดมุมมองในการนำ IKR ไปแก้ไขปัญหา รวมถึงบางบริษัทยังขาดบุคลากรที่จะสามารถเข้าใจกระบวนการนำเทคโนโลยีไปใช้ ในกรณีของกลุ่ม Gold ตัวผู้เขียนเองจำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ในหลายศาสตร์มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อที่จะออกแบบกระบวนการแก้ไขปัญหาและเลือกเทคโนโลยีที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสม และต้องหมั่นเฝ้าติดตามกระบวนการแก้ปัญหาของผู้ประกอบการในระยะประชิด เพราะมีความเข้าใจถึงที่มาที่ไปของปัญหาในกระบวนการพัฒนาสินค้า

ใหม่มากกว่าผู้ประกอบการเสียอีก หากไม่ทำเช่นนั้น งานวิจัยที่ร่วมทำกับกลุ่ม Gold นั้นอาจจะเป็นงานวิจัยชิ้นหิ้งได้ เพราะผู้ประกอบการยังไม่มีความพร้อม อีกทั้งยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในระหว่างการผลิตจริงได้ด้วยตนเอง

(3) **กลุ่ม Silver** เป็นผู้ประกอบการที่มีแนวทางการตลาดที่ยังไม่ชัดเจน บางรายอาจมาด้วยความต้องการแค่เพียงอยากจะมีสินค้าใหม่ แต่ยังไม่มีความฟุ้ง ทั้งแนวคิดผลิตภัณฑ์และความต้องการของตนที่เบลอ รวมทั้งไม่รู้ว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของตัวเองเป็นใคร และยังไม่รู้ว่าจะต้องแปรรูปผลิตภัณฑ์ไปในทิศทางไหน ดังนั้นสิ่งที่ผู้เขียนต้องเข้าไปช่วยเหลือผู้ประกอบการลักษณะนี้คือ การประกบติดตั้งแต่กระบวนการคิดตั้งโจทย์ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านการขายและการตลาดร่วมกันกับผู้ประกอบการ ค้นหาโรงงานรับผลิตที่เหมาะสม ซึ่งคำว่าเหมาะสมในที่นี้ มิใช่เพียงแค่ความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยีที่ได้จากงานวิจัยไปใช้ แต่ต้องมองไปถึงความพร้อมด้านเงินทุนของตัวผู้ประกอบการด้วย อาทิเช่นในเรื่องของการคัดเลือกโรงงานรับผลิต เพราะมีโรงรับผลิตตั้งแต่ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งข้อดีของโรงงานที่รับผลิตขนาดเล็กคือ จำนวนที่รับผลิตต่อรอบน้อยทำให้ผู้ประกอบการไม่จำเป็นต้องนำเงินทุนจำนวนมากไปใส่ไว้กับฝั่งการผลิต แต่ข้อเสียที่พบคือ เทคโนโลยีที่โรงงานรับจ้างผลิตขนาดเล็กมีไม่ได้สูงมากนัก อาจต้องมีการปรับกระบวนการผลิตให้ใกล้เคียงกับเทคโนโลยีเดิมที่โรงงานมีให้มากที่สุด และข้อเสียอีกหนึ่งอย่างคือ เมื่อปริมาณการผลิตต่อรอบน้อยจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อชิ้นจะสูงมาก ซึ่งผู้ประกอบการต้องทำการคำนวณหาจุดคุ้มทุนที่เหมาะสมว่าควรทำการผลิตชิ้นต่ำต่อรอบจำนวนน้อยเพียงใด ในส่วนของโรงงานขนาดกลางข้อดีที่พบคือ มีเทคโนโลยีและมีมาตรฐานการผลิตที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโรงงานรับผลิตขนาดเล็ก ชิ้นต่ำในการผลิตไม่ได้สูงมากจนเกินไป แต่ข้อเสียคือ จำนวนโรงงานรับผลิตขนาดกลางมีปริมาณไม่มากนัก ทำให้ส่วนใหญ่จะไม่สามารถรับผลิตให้กับผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ได้ เนื่องจากกำลังการผลิตไม่พอเพียง ยกเว้นการทำสัญญาการว่าจ้างระยะยาว ซึ่งผู้ประกอบการต้องมีความแน่ใจว่าผลิตภัณฑ์ดังกล่าวนั้นสามารถขายได้ตลอดระยะเวลาที่มีการผลิตอย่างต่อเนื่อง และสุดท้ายโรงงานรับผลิตขนาดใหญ่ ข้อดีคือมีมาตรฐานและการควบคุมคุณภาพที่ดีรวมถึงมีเทคโนโลยีในการผลิตที่สูงซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์สูงขึ้นกว่าการใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบพื้นฐาน แต่ทั้งนี้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องสั่งผลิตสินค้าปริมาณมากต่อรอบการผลิต ซึ่งหมายความว่าผู้ประกอบการต้องมีเงินทุนสำรองจำนวนมาก เพราะนอกจากค่าจ้างการผลิตแล้ว ยังมีค่าวัตถุดิบ และค่าบรรจุภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการต้องลงทุน ซึ่งในการทำธุรกิจนอกไม่ได้มีแค่ต้นทุนการผลิตเพียงอย่างเดียว ยังมีต้นทุนการจัดการ ต้นทุนการตลาด เป็นต้น

จากการทำงานที่ผ่านมาในระยะเวลา 15 ปี พบว่า อัตราส่วนของผู้ประกอบการในกลุ่ม Platinum มีเพียงแค่ร้อยละ 15 เท่านั้น นั่นหมายความว่า ในผู้ประกอบการ 100 ราย มีเพียง 15 รายเท่านั้นที่จะสามารถทำให้ผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จได้ด้วยการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมไปใส่เพียงเท่านั้น แต่ยังมีผู้ประกอบการถึงร้อยละ 85 ที่นักวิจัยเชิงพาณิชย์ต้องส่งเสริมด้านอื่นๆเพิ่มเติมด้วย สัดส่วนของผู้ประกอบการกลุ่ม Gold นั้นมีปริมาณมากถึงร้อยละ 30 ซึ่งผู้ประกอบการกลุ่ม Gold ถือเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณภาพระดับหนึ่ง เนื่องจากการเดินธุรกิจ หากจะให้ประสบความสำเร็จนั้น ไม่ใช่เพียงแค่การดำเนินงานของนักวิจัยแต่เพียงฝ่ายเดียว คุณภาพและความพร้อมของผู้ประกอบการก็ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของงานวิจัยที่จะต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์เช่นเดียวกัน ดังนั้น

กระบวนการคัดเลือกผู้ประกอบการ นักวิจัยจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการคัดกรองผู้ประกอบการที่มีความพร้อมในระดับหนึ่งด้วย เพราะการที่นักวิจัยและผู้ประกอบการสามารถช่วยกันผลักดันงานโดยใช้องค์ความรู้หรือทักษะที่ตนมีความเชี่ยวชาญนั้นจะร่วมประกันความสำเร็จกับผลงานประเภทนี้ได้ ส่วนผู้ประกอบการในกลุ่มของ Silver ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีมากที่สุดถึงร้อยละ 55 โดยมากแล้วนั้น ถึงแม้ว่าจะมีช่องทางการจำหน่ายสินค้าเป็นทุนเดิมอยู่บ้าง แต่มีทักษะในด้านการตลาดไม่พอ (พูดง่ายๆ คือ *ค้าไม่เก่งและขายไม่เป็น* นั่นเอง) และติดกับดักปัญหาเริ่มตั้งแต่การออกแบบร่างคิดและสร้างเค้าโครงผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ ดังนั้นองค์ความรู้ด้านการตลาด จึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักวิจัยขณะเข้าสู่กักปัญหาในจุดเริ่มแรก โดยเปรียบกระบวนการสกัดและเลาะใจพื้ได้เหมือนกับการติดกระดุมเม็ดแรก เพราะหากกระดุมเม็ดแรกผิดตำแหน่งก็จะทำให้การติดกระดุมเม็ดผิดในทุกๆจุด เช่นเดียวกับการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ หากกระบวนการเลาะใจพื้ของนักวิจัยไม่ได้อิงกับสภาวะการณ์จริงของผู้ประกอบการ ก็จะทำให้นักวิจัยต้องคอยแก้ไขปัญหามาในขั้นตอนต่อไปไม่จบสิ้น แต่ถ้านักวิจัยสามารถประเมินศักยภาพผู้ประกอบการได้ตั้งแต่เริ่มต้นจะทำให้นักวิจัยสามารถออกแบบสินค้าที่สามารถผลิตได้จริง เพราะหน้าที่ของนักวิจัยที่สร้างผลงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์นั้นไม่ใช่เพียงการวิจัยเพื่อให้สินค้าผลิตได้ แต่ต้องผลักดันผลิตภัณฑ์ให้ไปถึงจุดที่บริษัทสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ **“วิจัยได้.....ขายจริง”**

จากข้อมูลที่ได้เกริ่นมาทั้งหมดในข้างต้นทางผู้เขียนจะทำการยกตัวอย่างกรณีศึกษาของ บริษัทพรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัดเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยแรกเริ่มผู้ประกอบการมีการจำหน่ายสินค้าจากทุเรียนอยู่ในจังหวัดภูเก็ต และมีกระแสตอบรับที่ดีมาก โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ freeze dried ทุเรียนหมอนทอง ซึ่งเป็นการนำทุเรียนสุกมาทำแห้งด้วยกระบวนการ freeze drying แต่ “ปัญหา” ที่ผู้ประกอบการพบคือ เมื่อเก็บข้อมูลผลผลิตและความต้องการของทุเรียนในประเทศไทยพบว่า ผลผลิตของทุเรียนที่ได้ต่อฤดูกาลไม่เพียงพอต่อความต้องการในอุตสาหกรรมในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ประกอบการจะไม่มีทุเรียนมาผลิตสินค้าของตน และจะส่งผลต่อการเติบโตของผลกำไรบริษัทในระยะยาว เมื่อผู้เขียนทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการพูดคุยในที่ประชุมทำให้เห็นถึงความต้องการที่แท้จริง (Need) ของผู้ประกอบการคือ มีความต้องการแก้ไขปัญหาความขาดแคลนทุเรียนของบริษัทที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และทำการสะท้อนถึงความต้องการภายในใจของผู้ประกอบการที่ผู้เขียนสามารถแปลความหมายออกมาได้คือ บริษัทไม่สามารถควบคุมปริมาณผลผลิตของทุเรียนในแต่ละฤดูกาลด้วยตนเองใช่หรือไม่? บริษัทไม่แน่ใจถึงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งผลผลิตของทุเรียนใช่หรือไม่? และบริษัทไม่สามารถควบคุมราคาของวัตถุดิบในช่วงเวลาที่วัตถุดิบขาดแคลนใช่หรือไม่? เมื่อคำตอบคือ “ใช่” ทำให้ผู้เขียนสามารถถอดความของการประชุมครั้งนี้ได้ว่าสิ่งที่ผู้ประกอบการมีความต้องการคือ วิธีการในการลดปริมาณการใช้ทุเรียนสดให้ได้มากที่สุด และหากเป็นไปได้คือการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถทดแทนทุเรียนฟรียดรายได้โดยที่ต้นทุนไม่เพิ่มจากต้นทุนการผลิตเดิม จากกรณีศึกษาข้างต้น ผู้อ่านจะพบว่าทักษะการฟัง การสะท้อน การถาม และการถอดความเป็นทักษะที่สำคัญที่จะทำให้ผู้เขียนในฐานะนักวิจัยนั้นสามารถตีปัญหาให้แตกจากข้อมูล (Content) ที่ได้ร่วมกับกับบริบท (Context) ของผู้ประกอบการเพื่อจับประเด็นของปัญหาที่แท้จริงได้

จากการดำเนินงานร่วมกับผู้ประกอบการทั้ง 3 กลุ่มคือ Platinum, Gold และ Silver ผู้เขียนพบว่าผู้ประกอบการในแต่ละกลุ่มจะใช้ระยะเวลาในการตีปัญหาให้แตก...ที่แตกต่างกัน โดยผู้เขียนสามารถตีปัญหาของกลุ่ม Platinum ได้ตั้งแต่ในครั้งแรกของการประชุม ส่วนผู้ประกอบการกลุ่ม Gold มีการเข้าสกัดโจทย์ตั้งแต่ 1 ครั้งไปจนถึง 3 ครั้ง และกลุ่มผู้ประกอบการที่เป็น Silver ต้องใช้ระยะเวลาในการสกัดโจทย์อย่างต่ำ 3 ครั้งก่อนจะได้ปัญหาที่แท้จริงก่อนนำมาเข้าสู่ขั้นตอนต่อไป

1.2 ปลุกยักษ์ใหญ่ที่หลับ....ให้ตื่น

เคยสงสัยไหมว่า ทำไมงาน OTOP ของประเทศไทยถึงไม่สำเร็จเท่าที่ควร? หรือ แม้ว่าทำไม SME เกินกว่าครึ่งถึงขาดทุนและไม่สามารถขายสินค้าที่พัฒนาขึ้นมาได้อย่างที่คิด? รวมถึงทำอะไรที่ทำให้ผู้ผลิต OTOP และกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ไม่อยู่ในสภาพ Zombie Business? ทั้งนี้ผู้เขียนเคยตั้งคำถามเหล่านี้ และคอยตระเวนหาคำตอบเพื่อจะได้กระบวนการพัฒนาสินค้าเพื่อที่จะป้องกันปัญหาต่างๆ จากประเด็นดังกล่าว หลังจากการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการมาประมาณ 1400-1500 ราย และทำการถอด KM กระบวนการทำงานทำให้พบว่า *กระบวนการแรก...* ที่ผู้เขียนจะต้องทำก่อนการให้คำปรึกษากลุ่มผู้ประกอบการ (ไม่ว่าจะเป็น OTOP หรือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ก็ตาม) คือ การตรวจเช็คสุขภาพธุรกิจของกลุ่มคนดังกล่าว ซึ่งเป็นกระบวนการแรกที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้คล้ายกับหมอที่ต้องคุยกับคนไข้ เพื่อทำการวินิจฉัยสุขภาพของคนไข้ก่อนทำการรักษา หรือจ่ายยาเพื่อรักษาอาการป่วย กระบวนการตรวจสุขภาพ จึงนับเป็นกระบวนการที่สำคัญมาก เพราะถ้าหมอวินิจฉัยอาการผิด ก็จะทำให้การรักษานั้นไม่มีประสิทธิภาพ ในกระบวนการตรวจเช็คสุขภาพธุรกิจนี้เองจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ คือ 1.กระบวนการวิเคราะห์ (analysis process) ซึ่งเป็นขั้นตอนการรับฟังปัญหาของผู้ประกอบการ และเก็บข้อมูลความต้องการที่ผู้ประกอบการอยากจะทำหรือแก้ไข เมื่อได้รับข้อมูล นักวิจัยจะต้องแยกเก็บข้อมูลออกเป็นส่วนๆ และแยกย่อยออกมา เป็นการคลี่ข้อมูลทำให้เห็นภาพรวมของปัญหา/ความต้องการของผู้ประกอบการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยอาศัยการวิเคราะห์ด้วยหลักเหตุและผล และเป็นไปตามตรรกะที่ถูกต้อง การทำเช่นนี้จะทำให้เห็นว่าข้อมูลใดสำคัญมาก/น้อยเช่นใด ส่วนที่ไม่สำคัญนั้นสามารถตัดทิ้งเสีย แล้วจึงจัดเรียงลำดับความสำคัญได้อย่างชัดเจน อีกประการหนึ่ง คือ ทำให้นักวิจัยรู้ว่า ยังขาดข้อมูลที่สำคัญอะไรบ้าง และต้องทำอะไรเพื่อที่จะได้ข้อมูลดังกล่าว และ 2.กระบวนการวินิจฉัย (diagnosis process) เป็นการประมวล/ประเมินข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ เพื่อสกัด/ระบุชี้ถึงเหตุแห่งปัญหา/ความต้องการที่ชัดเจนของผู้ประกอบการ ทั้งนี้ในช่วงของการวินิจฉัยปัญหานี้ นักวิจัยจะต้องสามารถทำการ forecasting และ timing กระบวนการทำงานที่จะเกิดขึ้นภายใต้บริบท และสถานการณ์จริงได้ด้วย เช่น ผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนาจากงานวิจัยจะตอบโจทย์ตลาดได้หรือไม่ สิ่งทีวิจัยใช้คำตอบใหม่ ถ้าไม่ใช่ควรทำอะไร ท้ายสุดคือ สิ่งที่ทำนั้นจะต้องใช้เวลาเท่าใด และมีโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการนานแค่ไหน (Product life cycle) เป็นต้น

เมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้ประกอบการ นักวิจัยเชิงพาณิชย์ต้อง...สามารถแยกกลุ่มผู้ประกอบการออกเป็นกลุ่มต่างๆ เพื่อที่จะสามารถจัดรูปแบบและดำเนินการทำงานร่วมระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับหมอที่ต้องสามารถวินิจฉัยอาการของคนไข้ และแยกคนป่วยที่เป็นโรคเดียวกันไว้ร่วมกัน เพื่อที่สามารถจัดการรักษาได้อย่างดี จะเห็นได้ว่า แต่ละกลุ่มมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไป (ดังภาพที่ 1) ทำให้หากต้องเข้าไปทำงานร่วม/ช่วยเหลือ/แก้ปัญหา นักวิจัยจะได้ปฏิบัติตนได้ถูกต้องและเหมาะสม (ให้ยาได้เหมาะสมและถูกต้องกับโรคนั่นเอง) ยกตัวอย่างเช่น character ของกลุ่มผู้ประกอบการ OTOP และ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน นั้นโดยทั่วไปจะมี 3 character ย่อย คือ 1. คิด (สามารถคิด เห็นเค้าโครงของตัวสินค้า/ผลิตภัณฑ์ต้นแบบที่จะพัฒนา) 2.ทำ (สามารถทำ/ผลิต/แปรรูป/ควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์) และ 3. ขาย (สามารถทำธุรกิจเป็น คือ ขายของเพื่อให้เกิดการซื้อขาย) เมื่อนักวิจัยเข้าไปทำวิจัยเชิงพาณิชย์ร่วมกับกลุ่มผู้ประกอบการที่เป็น silver นักวิจัยจะต้องช่วยคิด/ทำ/ขาย อย่างเบ็ดเสร็จ ซึ่งจะเป็นเรื่องที่ยากยิ่งสำหรับนักวิจัย/นักพัฒนาสินค้า เพราะต้องใช้ความรู้ที่หลากหลายศาสตร์ จึงทำให้การทำงานกับผู้ประกอบการกลุ่มนี้มีความลำบากทั้งในแง่การบริหารจัดการงานวิจัยและการจัดการเพื่อใช้ประโยชน์จากงานวิจัยเมื่อเสร็จสิ้น ซึ่งแตกต่างจากการทำงานในกลุ่มผู้ประกอบการที่เป็น Platinum ซึ่งนักวิจัยจะเป็นเพียงแค่ช่วยทำเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ต้นแบบจากกระบวนการ/วิธีวิจัย ส่วนการคิด/ขาย ตัวผู้ประกอบการนั้นสามารถทำได้ด้วยตนเอง ทำให้นักวิจัยจะทำงานได้สะดวกขึ้น

หากแต่ธรรมชาติของกลุ่มผู้ประกอบการ OTOP และ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนของไทยนั้น ร้อยละ 7 เป็นกลุ่ม Platinum ส่วนกลุ่ม Gold มีเพียงร้อยละ 33 และท้ายสุดเป็นกลุ่ม Silver ถึงร้อยละ 60 จึงไม่น่าแปลกใจที่กลุ่มผู้ประกอบการ OTOP และ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนประเภท Silver ในปัจจุบันจึงอยู่ในสภาพที่เป็น Zombie business เสียเป็นส่วนใหญ่ในปัจจุบัน จากการสำรวจข้อมูลจากฐานข้อมูลต่างๆ พบว่ากลุ่มผู้ประกอบการ OTOP และ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนประมาณ 100,000 ราย กลับมีผู้ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจเพียง 16,000 ราย (อยู่ที่ยืน) เท่านั้น ส่วนอีก 84,000 รายนั้นยังไม่สามารถประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี โดยร้อยละ 70 คงสภาพเป็น Zombie business (อยู่ให้รอดอย่างน่ากลัว) ดังนั้น หากทำการช่วยเหลือกลุ่มผู้ประกอบการ OTOP และ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน 84,000 ราย ให้พ้นสภาพการเป็น Zombie business นับเป็นการยกระดับคุณภาพการผลิต ปรับเปลี่ยนคุณภาพชีวิตและสร้างแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจของคนทำธุรกิจกลุ่มใหญ่ของประเทศเลยทีเดียว จึงเป็น ปลูกยักษ์ใหญ่ที่หลับ....ให้ตื่น

งานเขียนนี้จะระบุถึงแนวคิดและกระบวนการวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ ออกเป็น 3 ชุดความรู้ คือ ชุดแรกเป็นชุดความรู้สำหรับสร้าง (พัฒนา) คน และชุดที่สองเป็นชุดความรู้สำหรับทำ (พัฒนา) ของ ท้ายสุด ชุดที่สามเป็นชุดความรู้เกี่ยวกับระบบข้อมูลที่สนับสนุนการตัดสินใจ (Decision supporting system; DSS) อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่า เป้าหมายที่ผู้เขียนต้องการจริงๆ คือ *การสร้างคน...เพื่อให้คนไปสร้างของ* เพราะการทำแบบนี้จะเป็นการพัฒนากระบวนการวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ที่ยั่งยืนในอนาคต ผู้เขียนมักเปรียบเทียบการสอน/ฝึกวิธีการทำวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ให้กับบุคคลที่สนใจ เช่นเดียวกับการสอนการขับรถยนต์ เพราะการขับเป็น กับ การขับเก่ง นั้นไม่เหมือนกัน เมื่อการขับเป็น เท่ากับการสร้างของ ส่วนการขับเก่ง เท่ากับการสร้างคน ตามปกติต้องสอน/ฝึกให้คน

ที่ซับซ้อนไม่เป็น ให้ซับซ้อนเสียก่อน นั้นหมายถึงการสอนชุดความรู้ที่สองให้กับผู้ประกอบการ SME OTOP และ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อการพัฒนาสินค้าที่ดีและตรงกับที่ตลาดต้องการ ส่วนการซับซ้อน เท่ากับเป็นการสร้างคน เพราะคนที่ซับซ้อนสามารถสอนคนอื่นได้ด้วย ซึ่งหมายถึงการสอนชุดความรู้แรกให้กับนักวิจัย/นักพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยและรัฐ เพื่อที่จะขยายผลการดำเนินงานวิจัยเชิงพาณิชย์สู่สังคมกว้าง ทั้งนี้คู่มือซับซ้อนนั้นเปรียบได้กับชุดความรู้ที่สามซึ่งเป็นระบบข้อมูลที่เสริมการซับซ้อนให้มีประสิทธิภาพ จากรายงานความก้าวหน้า ครั้งที่ 1 และ 2 นั้น ผู้เขียนได้เขียนรายงานวิจัยที่เกี่ยวกับรายละเอียดของชุดความรู้แรกสำหรับสร้าง(พัฒนา)คน ดังนั้นในรายงานความก้าวหน้าครั้งที่ 3 นี้ ผู้เขียนจะเขียนถึงชุดความรู้ที่สอง คือ ชุดความรู้สำหรับทำ (พัฒนา) ของ รวมถึงการถอด KM จากการทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่ง เพื่อใช้เป็นบทเรียนรู้สำหรับเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้อ่านรายงานนี้สามารถติดตาม และเข้าใจในวิธีการทำงานครั้งนี้ของผู้เขียนได้อย่างชัดเจน ผู้เขียนขอเล่าถึงรายละเอียดชุดความรู้แรกอย่างสั้นๆ พอสังเขปดังนี้

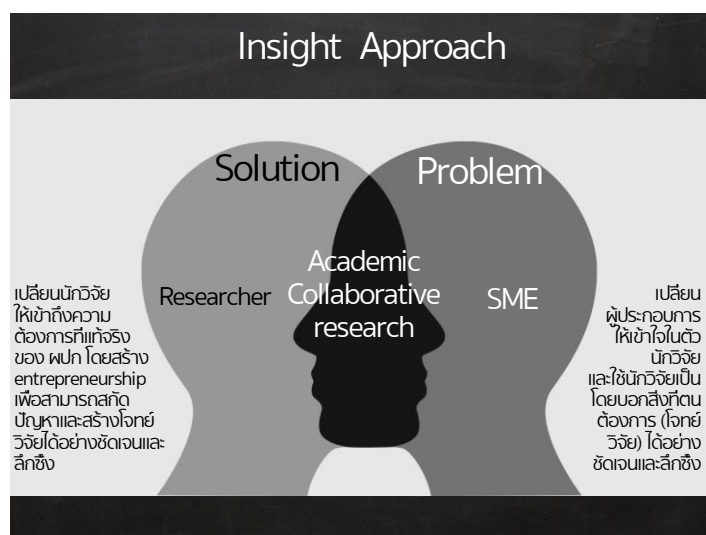
2. ชุดความรู้ที่ 1...กระบวนการสร้าง (พัฒนา) คน...เพื่อให้คนไปสร้างของ

2.1 การพัฒนากระบวนการวิจัยเชิงพาณิชย์

โดยทั่วไปกระบวนการวิจัยเชิงพาณิชย์นั้น ผู้เขียนต้องทำหน้าที่เป็นทั้งโค้ชและผู้ร่วมทำงานขับเคลื่อนกับกลุ่มผู้ประกอบการ (ภาคธุรกิจ) และผู้ที่สนใจเรียนรู้ (ประกอบด้วยนักวิจัยในมหาวิทยาลัยที่สนใจทำงานวิจัยเชิงพาณิชย์ รวมถึงบุคลากรจากภาครัฐ เช่น พัฒนาการชุมชน และคนจากภาครัฐ เป็นต้น) ทำให้การทำงานวิจัยเชิงพาณิชย์สามารถดำเนินการได้ 2 วิธี ดังภาพที่ 2 คือ 1.เริ่มทำงานร่วมกับกลุ่มผู้ประกอบการ (ภาคธุรกิจ) โดยสอน/ฝึก/อบรมผู้ประกอบการ ปรับทัศนคติและ สร้าง mindset ผู้ประกอบการให้เข้าใจวิธีการทำงาน/วิถีแนวคิดของนักวิจัย คือ สอนผู้ประกอบการ...ให้ใช้นักวิจัยเป็น นั่นเอง โดยผู้ประกอบการสามารถบอกและชี้แจงความ ต้องการของตนได้อย่างชัดเจนและลึกซึ้ง เหลือเพียงใช้แค่ความรู้จากนักวิจัยมาแก้ปัญหาเชิงเทคนิคที่ตนไม่สามารถทำได้ หรือที่ชอบใช้ว่า “Sharp..Short..got to Right point” ทำให้นักวิจัยสามารถใช้เพียงความรู้ต้นมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ได้ตรงประเด็นตามความต้องการของผู้ประกอบการอย่างรวดเร็วและง่ายดาย ส่วนวิถีที่ 2. คือ เริ่มทำงานร่วมกับกลุ่มนักวิจัยในมหาวิทยาลัยและบุคลากรจากภาครัฐ โดยสอน/ฝึก/อบรมนักวิจัย ปรับทัศนคติและ สร้าง mindset เกี่ยวกับ entrepreneurship ให้นักวิจัยเพื่อนักวิจัยที่ผ่านการเทรนจะได้เข้าใจวิถีทำงานและแนวคิดของผู้ประกอบการ

ถ้าหากถามว่าวิถีใดทำได้ยากกว่ากัน ผู้เขียนสามารถตอบได้ทันทีว่า การทำงานในวิถีที่สองยากกว่ามาก เพราะวิถีแรกผู้ประกอบการนั้นสามารถปรับเปลี่ยนตนได้ง่ายเนื่องจาก ตนอยู่ใน ณ หน่วยงานที่เห็นความต้องการที่แท้จริงของตลาด ทำให้เข้าใจในบริบทและมิติของปัญหาครบทุกมิติ พุดง่าย ๆ คือ สามารถเห็นภาพองค์รวมของปัญหาได้ดีกว่าตัวนักวิจัยซึ่งเป็นผู้ให้ทางออกแต่อาจจะไม่เคยเผชิญกับปัญหาอย่างจริงจัง (ไม่ได้จุ่มตัวกับปัญหาที่

เป็น) ต้องเข้าใจในสภาพความจริงที่ว่า นักวิจัยมีจริตนิสัยเป็นแบบ กล้องจุลทรรศน์ (microscope) คือ มองจุดเล็ก ๆ ได้ละเอียดมากเพราะ สิ่งที่ตนรู้...รู้ลึก (ศาสตร์ที่ตนถนัด/เรียน)...แต่ไม่รู้กว้าง (มององค์รวม ครอบคลุม) ซึ่งผิดกลับผู้ประกอบการที่ต้องทำตนเป็น telescope มองการณ์ไกล ได้ดี คือ รู้กว้าง...แต่ไม่ลึก ด้วยความแตกต่างในมุมมองนี้ ทำให้การที่จะพัฒนานักวิจัยให้เป็นผู้ที่รู้ลึก...และรู้กว้าง นับว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงานของผู้เขียนเป็นอย่างยิ่ง รวมถึงการสร้าง mindset ใหม่ให้กับนักวิจัยที่ต้องไม่เอาวิชาการลงพื้นที่ แต่ต้องสัมผัสพื้นที่จนเกิดความเข้าใจถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง แล้วค่อยใช้หลักการ/วิชาการ อธิบายปรากฏการณ์นั้น ก่อนให้ทางออกแก่ผู้ประกอบการ

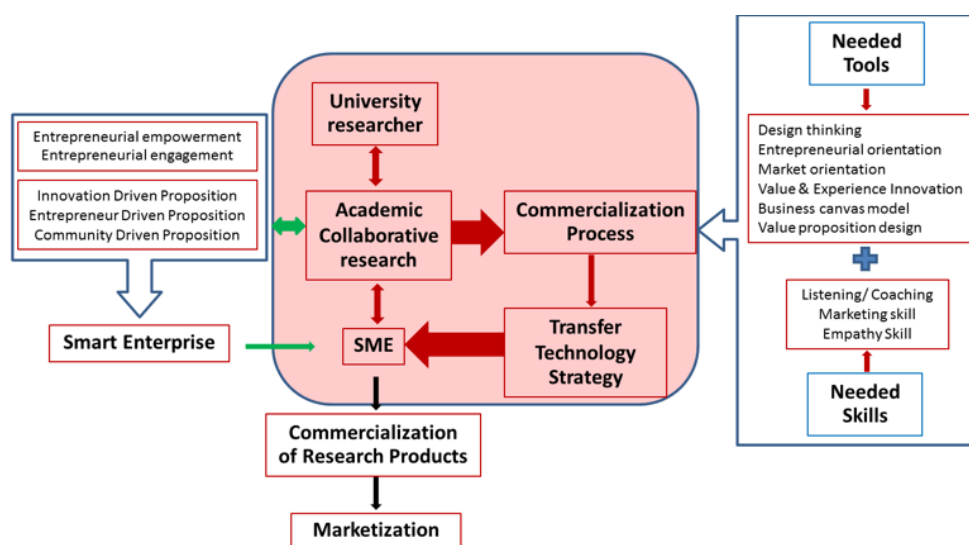


ภาพที่ 2 การเข้าใจทัศนคติและ mind set ของทั้งผู้ประกอบการและนักวิจัย

หากผู้เขียนต้องการสร้างนักวิจัยที่รู้ลึก และรู้กว้าง หรือนักวิจัยเชิงพาณิชย์ จะต้องอาศัยการจัดการความรู้ พร้อมกับการพัฒนาทักษะนักวิจัยไปพร้อม ๆ ซึ่งมักจะเริ่มต้นจาก พัฒนาระบบการสร้างความร่วมมือระหว่าง นักวิจัยและผู้ประกอบการ, กระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยี, การสร้างจิตวิญญาณทั้งในเชิงธุรกิจและการวิจัย เพื่อให้เกิดการสอดประสานประโยชน์ร่วมกัน จนถึงท้ายสุดคือ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์เชิงพาณิชย์ได้อย่าง สมบูรณ์แบบ อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าขั้นตอนการจัดการความรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องมี ทั้งของ นักวิจัยและผู้ประกอบการมักกลายเป็นคอขวดที่สำคัญสำหรับการขยายผล เพราะทั้ง 2 ภาคี ต้องเรียนรู้การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสกัดปัญหาและสร้างโจทย์วิจัยได้อย่าง ชัดเจน นำไปสู่การสร้าง Conceptual Product ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการ โดยนักวิจัยจะต้อง เข้าถึงความต้องการที่แท้จริงในจิตใจของผู้ประกอบการให้ได้ ด้วยการพิจารณาข้อมูลภายใต้บริบทในสภาพจริง

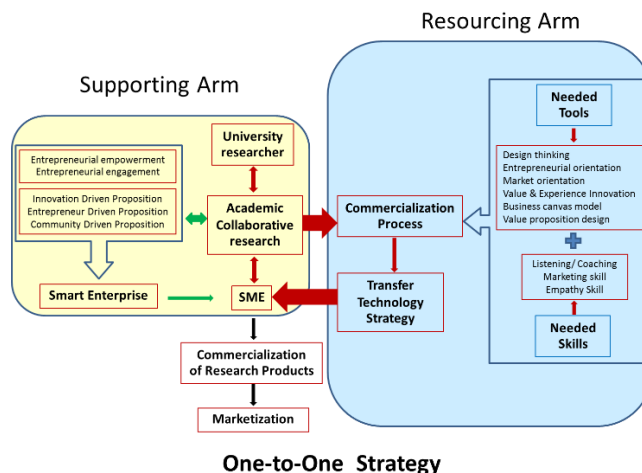
ของธุรกิจอย่างเข้าใจ (Empathy) ต้องรับรู้ถึงโอกาส รวมทั้งความเสี่ยงของธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนสามารถพยากรณ์แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสมทั้งในแง่ของการทำการวิจัยและการทำธุรกิจ สู่การสร้าง Value ให้กับตัวสินค้าที่มีแต้มต่อและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน นำไปสู่การสร้างผลกำไรที่งดงาม และนำมาซึ่งความมั่งคั่งและยั่งยืนตามที่ผู้ประกอบการต้องการได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งนักวิจัยต้องฝึกคิดแบบ Backward Design Model คือ โตได้...ไปได้...ขายได้...ทำได้...วิจัยเป็น โดยจะเห็นว่า โตได้...ไปได้...ขายได้ นั่นคือ การคิดแบบภาคธุรกิจ แล้วจึงค่อยพิจารณาว่าจะทำได้อย่างไรจากผลงานวิจัย ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการต้องมีความเข้าใจตัวตนและวิธีการปฏิบัติงานของนักวิจัย โดยจักต้องมีทักษะในการสื่อสารให้นักวิจัยรับรู้ เข้าใจ ท้ายสุดคือ เข้าถึงปัญหาและความต้องการของตนได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ตลอดจนมีกระบวนการแบ่งปันข้อมูลเชิงธุรกิจให้นักวิจัยในส่วนที่จำเป็นเพื่อสร้างประสบการณ์ร่วมที่จะเป็นต้นทุนสำคัญของนักวิจัยในการสร้างโจทย์วิจัยและแนวทางการแก้ดำเนินงาน (Solution) เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา (Problem) ของผู้ประกอบการด้วยกระบวนการขับเคลื่อนงานวิจัยร่วมกัน (Academic Collaborative Research) ที่ประสบความสำเร็จและเห็นผลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณารายละเอียดและกลไกหลักที่สำคัญ รวมถึงองค์ประกอบที่ส่งเสริมกระบวนการทำงานวิจัยเชิงพาณิชย์ให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการขยายผลในขั้นต่อไป พบว่า ขั้นตอนในการจัดการความรู้เพื่อสร้าง Academic Research ที่ตอบโจทย์เชิงพาณิชย์นั้น (Academic Research in Commercialization Based) มีแกนหลักที่แสดงอยู่ในภาพที่ 3 (บริเวณพื้นที่สีแดง)



ภาพที่ 3 รายละเอียดสำหรับการจัดการ Academic Research in Commercialization Based

เมื่อพิจารณา ภาพที่ 3 ซึ่งแสดงรายละเอียดสำหรับการจัดการ Academic Research in Commercialization Based (ในที่นี้ผู้เขียนจะต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง) จะเห็นได้ว่าหลักเกณฑ์ที่สำคัญ คือ การที่มีพี่เลี้ยงทำหน้าที่เป็นโค้ช และส่งเสริมการพัฒนาความร่วมมือระหว่างนักวิจัย และ กลุ่มผู้ประกอบการเพื่อสานพลังความร่วมมือในการผลิตผลงานวิจัยที่ใส่มุมมองทางธุรกิจ (ACR: Academic Collaborative Research) นำไปสู่การสร้างสรรคผลิตภัณฑ์จากงานวิจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการทางการตลาดได้ ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าวต้องอาศัยการบริหารจัดการจาก 2 ฝั่งสำคัญ คือ ฝั่งสนับสนุน (Supporting Arm) และ ฝั่งทรัพยากร (Resourcing Arm) (ภาพที่ 3) โดยการบริหารจัดการในฝั่งสนับสนุน (Supporting Arm) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การจัดการความรู้ 2 เรื่อง คือ 1. การสร้างความเข้มแข็งจากภายใน มีกลไกในการขับเคลื่อนหลักอยู่ 3 ส่วน ได้แก่ การยกระดับนวัตกรรม (Innovation Driven Proposition) การสร้างสังคมที่มีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และท้ายสุด การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่าย (Entrepreneur Driven Proposition) (Community Driven Proposition) ซึ่งทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องเกิดการขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กันในภาพรวม จึงก่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลที่ต้องการ 2. การสร้างความเข้มแข็งจากภายนอก คือ การบริหารจัดการในส่วนของ Entrepreneurial Empowerment และ Entrepreneurial Engagement ในระบบของการวิจัย ซึ่งการจัดการความรู้ทั้ง 2 ส่วนนี้จะนำไปสู่การสร้างระบบของ Academic Collaborative Research และการก่อให้เกิดเป็น Smart Enterprise สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ ในขณะที่การบริหารจัดการฝั่งทรัพยากร (Resourcing Arm) นั้นจะเป็นการใส่เครื่องมือ (Needed Tools) และทักษะจำเป็น (Needed Skills) ให้กับระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วน of กระบวนการขับเคลื่อนเชิงพาณิชย์จากงานวิจัย (Academic Collaborative Research) ที่ได้มาจากฝั่งสนับสนุน ซึ่งเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในระบบดังกล่าวประกอบด้วย กระบวนการ Design Thinking, การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ และนักการตลาด (Entrepreneurial and Market Orientation), กระบวนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเชิงคุณค่าและประสบการณ์ (Value and Experience Innovations), กรอบแนวคิดในการวางแผนธุรกิจ (Business Canvas Model) และ การวางแผนจัดการคุณค่า (Value Proposition Design) ในขณะที่ทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานวิจัยเชิงพาณิชย์ คือ ทักษะด้านการฟัง และการเป็นโค้ชที่ดี (Listening and Coaching Skills) ทักษะทางการตลาด (Marketing Skill) และ ทักษะในการเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Empathy Skill) ทั้งหมดนี้หากสามารถสร้างกระบวนการทำงานภาพรวมดังกล่าวให้เกิดในท่ามกลางภาวะ Enabling Ecosystem ด้วยแล้วจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์การทำงานได้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว



ภาพที่ 4 การบริหารจัดการความรู้ในภาพรวมทั้งส่วนที่เป็นฝั่งสนับสนุน และฝั่งทรัพยากร

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณารูปแบบการทำงานวิจัยเชิงพาณิชย์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเป็นการนำความรู้จากบุคลากร (นักวิจัย) ในมหาวิทยาลัย/นักพัฒนาสินค้าจากภาครัฐ 1 กลุ่ม มุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ 1 ชุด (วิจัยสร้างของ) เพื่อตอบโจทย์ความต้องการให้แก่ผู้ประกอบการ (ภาคธุรกิจ) 1 ราย (One-to-One Strategy) แต่หากพิจารณาผลกระทบในวงกว้าง จะพบว่า กระบวนการวิจัยเชิงพาณิชย์เพื่อหน่วยงานเอกชนนั้นมีฐานเป้าหมายที่เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตนของนักวิจัยเพื่อสร้างเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดผลตอบแทนทางธุรกิจ (Maximum Profit) เป็นหลัก แต่ถ้าสามารถนำกระบวนการดังกล่าวไปใช้ในการสร้าง/พัฒนา/ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนระดับฐานรากที่สานประโยชน์ร่วมกันแล้ว จะก่อเกิดระบบเศรษฐกิจฐานรากที่มั่นคงและเข้มแข็ง และเมื่อผนวกความเข้มแข็งของชุมชนระดับฐานรากกับการสร้างสังคมที่มีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ จะส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนสถานะของคนในสังคม (Social Mobility) ผ่านการสร้างสังคมแห่งโอกาส (Society with Opportunity) ควบคู่ไปกับการสร้างสังคมที่มีความสามารถ (Society with Competence) หากนำแนวคิดการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากนี้มาขยายผล และขับเคลื่อนเศรษฐกิจระดับประเทศ จะเป็นการเติมเต็มพลังในท้องถิ่น (Local Empowerment) ผ่านการค้าและการลงทุนในท้องถิ่น การจ้างงานในท้องถิ่น และนำไปสู่การเป็นเจ้าของของคนในท้องถิ่น

อย่างไรก็ดี ความท้าทายสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรพื้นถิ่นสู่การต่อยอดเชิงพาณิชย์ด้วยกระบวนการบริหารจัดการและสร้างระบบสานพลังความร่วมมือในการผลิตผลงานวิจัยที่ใฝ่มุมมองทางธุรกิจ (ACR: Academic Collaborative Research) คือ ต้องส่งเสริมการพัฒนาความร่วมมือระหว่าง 3 ภาคสำคัญ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัย (นักวิจัย) กลุ่มชุมชนในพื้นที่ (ภาคเกษตร) และผู้ประกอบการ (ภาคธุรกิจ) ให้เห็นเป้าหมายในการขับเคลื่อนที่ชัดเจนและตรงกัน ปราศจากอัตรากำลังคนในการ

ทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่นวัตกรรมแบบเปิด (Open-Innovation) ที่แท้จริงในสังคม ในการดำเนินงานรูปแบบนี้นักวิจัยเป็นผู้มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนร่วมกับทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งนักวิจัยต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสภาพความจริง วิถีดิจิต และความต้องการของชุมชนและภาคธุรกิจ โดยต้องอาศัยทั้งความรู้ ทักษะ และกระบวนการจัดการ เพื่อหาความต้องการร่วม (Collaborative Insight) ที่แท้จริง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเลือกใช้องค์ความรู้ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาได้จริง ผ่านกระบวนการที่เป็นไปได้ทางธุรกิจและตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้ทุกฝ่ายได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งทั้งหมดนี้ผลลัพธ์ที่ได้ต้องนำไปสู่การเชื่อมโยงระหว่างภาคีที่เกี่ยวข้องอย่างสมดุล เหมาะสม และต่อเนื่องโดยไม่ต้องก่อเกิดการสานประสานประโยชน์ร่วมกัน

2.2 เห็นปัญหา (แท้จริง) ... แล้วใช้ปัญญาสร้างของ

หากถอดกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาโจทย์วิจัย และสกัดปัญหาวิจัยที่มีภาคีต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องในหลากหลายบริบทอย่างครบมิติ ผู้เขียนพบว่า กระบวนการพัฒนาโจทย์วิจัยดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดเชิงธุรกิจเป็นตัวตรวจสอบ ทั้งนี้เพราะกระบวนการสร้างโจทย์ เหล่าโจทย์ และขี้นโจทย์จำเป็นต้องอยู่ภายใต้บริบทและสถานการณ์จริงเป็นตัวกำกับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสถานการณ์จะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัยสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทุกสถานการณ์ หากเกิดการเปลี่ยนในบริบท จากการที่ต้องอาศัยแนวคิดเชิงธุรกิจเป็นตัวตรวจสอบนั้น ประสพการณ์ของผู้เขียนพบว่า จำเป็นต้องพิจารณาโดยใช้ 2 คำ คือ 1. Feasible คือเป็นไปได้ไหม 2. Reasonable คือเป็นเหตุและเป็นผลใช่หรือไม่ในทุก ๆ องค์ประกอบของการคิด ทั้งนี้เพื่อเมื่อตอบคำถามทั้ง 2 ข้อเกิดขึ้น จะทำให้สามารถพยากรณ์ตลอดจนคาดการณ์ Timing ของโจทย์ได้อย่างชัดเจน จึงเป็นการที่จะสร้างสถานการณ์ที่สามารถมองเห็นศักยภาพของสิ่งที่กำลังทำวิจัยและความเป็นไปได้ของผลงานวิจัยในช่วงของการขับเคลื่อนที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม จากการทำงานในครั้งนี้ โดยส่วนใหญ่ผู้เขียนมักจะตั้งคำถามกับโจทย์ที่นักวิจัย/ผู้ประกอบการ/นักพัฒนากร สร้างขึ้นด้วยคำถามแรกเสมอว่า

1. ในการทำงานครั้งนี้ นักวิจัยทำงานร่วมกับใคร? และผู้ที่จะนำงานวิจัยนี้ไปใช้ คือใคร ? เป็น Single user หรือ Multiple users ถ้าหากเป็น Multiple users นักวิจัยสามารถตอบได้ไหม ? ถ้าหากตอบได้ ตอบได้ครบหรือไม่ ? และสามารถบอกได้หรือไม่ว่า ใครจะเป็น Player แรก และใครจะเป็น Player สุดท้าย คือการจัดลำดับก่อนหลังตามความสำคัญและหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมอย่างชัดเจน การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง (Prioritization) จะทำให้เห็นว่าใครจะเกิดผลกระทบต่อนักวิจัย และใครจะเป็นผู้ได้รับผลกระทบที่สุด ซึ่งการจัดลำดับความสำคัญนี้จะทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการส่งต่อของผลงาน/ชิ้นงาน/ความรู้ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

1.1 หากผู้นำงานวิจัยนี้ไปใช้ คือ Single user การมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงาน กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และกระบวนการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ จะค่อนข้างง่าย และสัมฤทธิ์ผลได้อย่างรวดเร็ว โดยนักวิจัยจะถูกฝึกทักษะเพื่อถอดบทเรียนและสร้าง How to สำหรับตน

ได้ ทั้งนี้ ความสำเร็จของขั้นตอนการตอบคำถามนี้ จะขึ้นอยู่กับว่านักวิจัยจะสามารถมองเห็น Player และ User ที่แท้จริงได้ตั้งแต่ต้นหรือไม่

1.2 หากผู้ใช้งานวิจัยนี้ไปใช้เป็น Multiple users งานวิจัยประเภทนี้จะมีความละเอียดอ่อนและมีบริบททางสังคมที่หลากหลายเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง จึงส่งผลให้การทำงานรูปแบบนี้มีความยากและซับซ้อนกว่า เพราะเมื่อมีปัญหาหนึ่งถูกแก้ไข และส่งผลให้บุคคลหนึ่งได้ผลประโยชน์ และอาจมีกลุ่มคนที่เสียผลประโยชน์เกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น เมื่อ Player หนึ่งได้ประโยชน์ อาจมี Players หรือ Hidden Players อื่น เสียผลประโยชน์ และเกิดปัญหา/ผลกระทบขึ้นกับ Players กลุ่มนี้รุนแรงและใหญ่กว่า เพราะในงานวิจัยเชิงพื้นที่ที่มีธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง เมื่อมีผลประโยชน์เกิดขึ้นแล้ว ทุกฝ่ายคาดคิดไว้แล้วว่าต้องได้รับประโยชน์อย่างเท่าเทียม และสมดุลแก่ทุกภาคในสายโซ่ของการทำงาน มิเช่นนั้นปัญหาจะเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความไม่ยั่งยืนต่อการขยายผลในอนาคต ดังนั้น นักวิจัยต้องค้นหา Positive Feedback ให้เจอ และมองดูสภาพให้เห็นอย่างชัดเจน โดยอาศัยเครื่องมือไม่ว่าจะเป็น SWOT Analysis และ Force Field Analysis เพื่อวิเคราะห์แรงผลักและแรงต้านในการทำงานแต่ละกระบวนการของการงานวิจัย

2. งานวิจัย/โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัยที่ต้องการทำนั้น นอกจากจะสร้างผลประโยชน์เป็นตัวเงินให้กับ User ที่เกี่ยวข้องแล้ว ระดับฐานรากของพื้นที่จะได้ประโยชน์อย่างไร? และเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจฐานรากหรือไม่? โดยสามารถสร้างความเข้มแข็ง สร้างรายได้ต่อครัวเรือน สร้างความมั่นคงในครอบครัว/พื้นที่ ต่อชุมชนที่เกี่ยวข้องใช่หรือไม่ อย่างไร? รวมถึงหากงานวิจัยที่ต้องการดำเนินการไม่เกี่ยวข้องกับฐานรากของพื้นที่และไม่สามารถพัฒนาท้องถิ่นได้ นักวิจัยจะเริ่มต้นคิดใหม่ (Re-Think) ได้หรือไม่? หรือสามารถเลาใจพทย์ให้เกี่ยวข้องได้หรือไม่? เพราะแสดงว่านักวิจัยอาจกำลังสร้างผลประโยชน์ให้กับแค่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

3. เมื่อกระบวนการวิจัยจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจฐานราก ภาคต้นน้ำ ซึ่งหมายถึงเกษตรกร หรือผู้ผลิตทรัพยากรพื้นถิ่น จะต้องเป็น Player และ User แรกที่นักวิจัยต้องทำความเข้าใจ และเห็นถึงความต้องการเชิงลึกของคนกลุ่มนี้อย่างแท้จริง และชัดเจน เนื่องจากผลกระทบเชิงเศรษฐศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็น การสร้างรายได้ การสร้างอาชีพ และการสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรพื้นถิ่นเป็นหลัก นักวิจัยเข้าถึง Insight ของคนกลุ่มนี้ได้หรือไม่? และเข้าใจถึง Insight อย่างถ่องแท้ว่าเป็นอย่างไร? กรณีที่กลุ่มเกษตรกรและกลุ่มผู้ขายเป็นคนเดียวกัน การพิจารณาความซับซ้อนของมิติในแง่ผลประโยชน์จะยากขึ้นตามลำดับ แต่หากเป็นคนละกลุ่มกัน จะเป็นไปได้ว่า Insight ของทั้ง 2 กลุ่มอาจไม่ตรงกัน ซึ่งนักวิจัยจำเป็นต้องทราบความต้องการที่แท้จริงของ End User ในแต่ละกลุ่ม สุดท้าย นักวิจัยต้องสามารถเชื่อมโยงผลกระทบในแต่ละกลุ่มออกมาเป็นข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. นักวิจัยจำเป็นต้องตอบคำถามว่า Solution ที่แต่ละ Player และ User ต่าง ๆ จะได้รับคืออะไร? และ Solution นั้นสามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ User ต้องการ หรือ Insight ที่แท้จริงได้หรือไม่? ยกตัวอย่างเช่น นักวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่การพัฒนาตัวสินค้า (Products) แต่มองข้ามการสร้าง Value ให้กับภาคในสายโซ่ของ

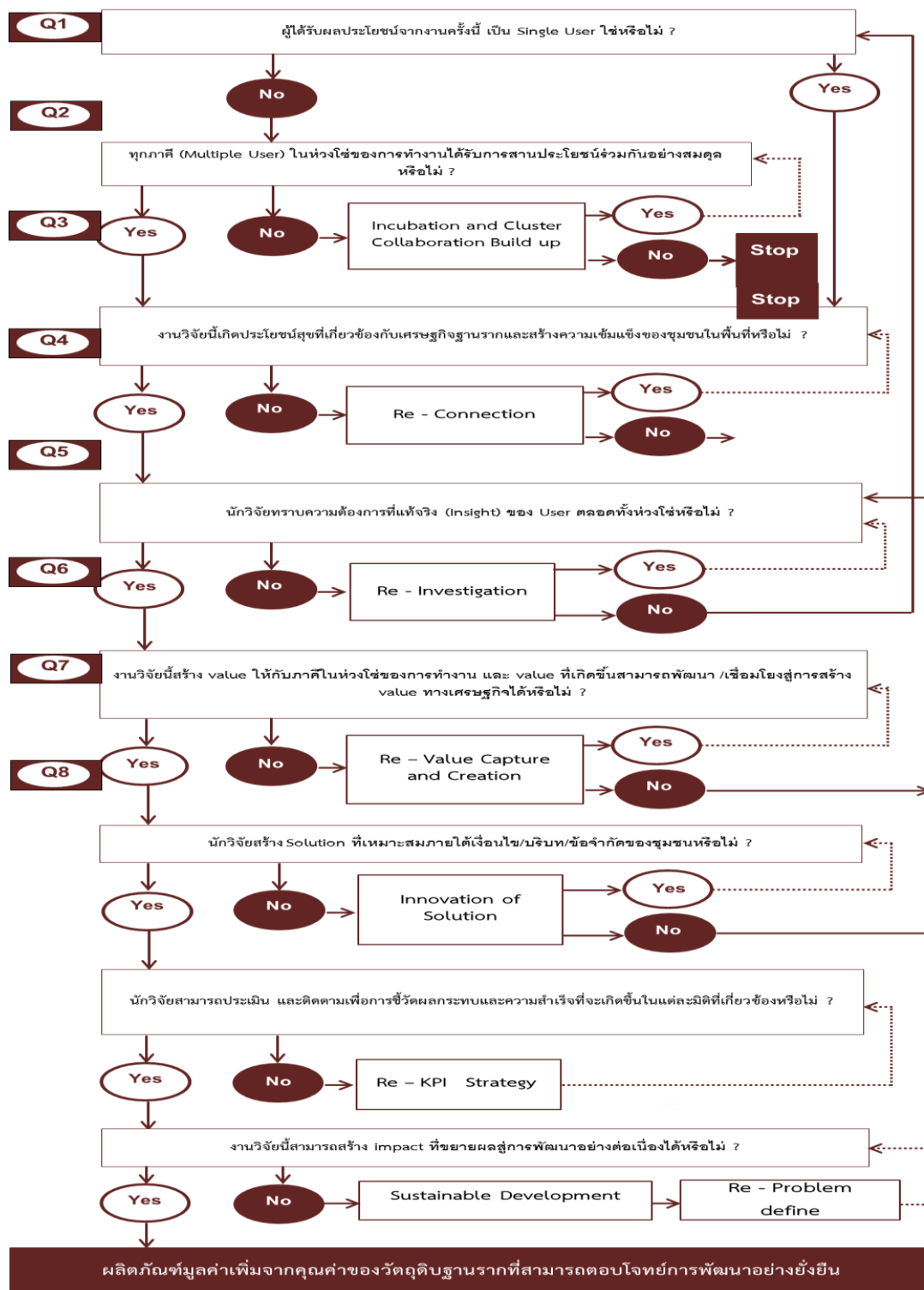
การทำงาน และ/หรือ แม้กระทั่งเชื่อเอาเองว่า User ทุกคนจะเห็น Value เดียวกัน หลังจากนั้นนักวิจัยจะต้องตอบคำถามว่า จะเชื่อมโยงองค์ความรู้เข้าสู่การสร้าง Value ทางเศรษฐกิจได้อย่างไร ที่ไม่ใช่เพียงแค่ตัวเงิน (เรียกว่า “มูลค่า”) โดยอาจเป็นการทำให้ชุมชนกินดีอยู่ดีมากขึ้น ชุมชนเข้มแข็งขึ้น ไม่เกิดการย้ายถิ่น เสริมสร้างอาชีพ รักษาสิ่งแวดล้อม (เรียกว่า “คุณค่า”) ซึ่งงานวิจัยเชิงพื้นที่ที่ดีต้องไม่สร้างเพียงแค่ output แต่ต้องสามารถสร้าง impact ที่ขยายผลสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้

5. นักวิจัยมีวิธีการสร้าง Solution จาก Value ที่แท้จริงภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างไร? เพราะนักวิจัยไม่สามารถสร้าง Solution ได้ โดยไม่ทราบเงื่อนไข/บริบท/ข้อจำกัด หากการวิจัยดำเนินไปโดยไร้ซึ่งเงื่อนไขและบริบทต่าง ๆ จะส่งผลให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากงานวิจัยได้จริง งานวิจัยดังกล่าวก็จะขึ้นหิ้ง ดังนั้นนักวิจัยต้องตระหนักเสมอว่าการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่มีเป้าหมายสำคัญที่ไม่ใช่การหา Maximize profits แต่คือการหา Solution ที่เป็น Optimize profits หากนักวิจัยสามารถตอบคำถามต่าง ๆ เหล่านี้ได้ จะทำให้แผนการดำเนินงาน และระเบียบวิธีวิจัยมีความชัดเจนมากขึ้น

6. จากข้อมูลและการวางแผนงานทั้งหมด นักวิจัยต้องมีการประเมิน และพยากรณ์ได้ว่างานวิจัยที่ตนกำลังจะดำเนินการนั้น สามารถติดตามและชี้วัดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในแต่ละมิติได้อย่างไร? รวมถึงการหาดัชนีที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม เพราะจะทำให้ได้งานที่สามารถตอบโจทย์ได้ครบทุกมิติ ตลอดจนสามารถก่อให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนได้เชิงประจักษ์

นอกจากนี้ ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ เมื่อนักวิจัยสามารถสร้าง Academic Knowledge ขึ้นมาเรียบร้อยแล้ว นักวิจัยจะต้องสามารถดำเนินงานในขั้นที่ 2 กล่าวคือ ขั้นตอนการถ่ายทอดและส่งต่อองค์ความรู้ หรือ Technology Transfer โดยใช้ Prototype ที่ได้จากการวิจัย ซึ่งนักวิจัยจะต้องพิจารณาจนเห็นทั้งข้อดีและข้อเสีย ที่รอบด้านภายใต้บริบทของสังคมที่อาจจะเกิดขึ้นเสียก่อน องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยจึงจะสามารถส่งต่อไปยังพื้นที่ที่ต้องการได้ถูกต้องตามหลักการ “ถูกต้อง ประหยัด รวดเร็ว คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพสูง” ภายหลังกระบวนการวิจัยที่ผ่านกระบวนการสร้าง academic knowledge และเกิด technology transfer เรียบร้อยแล้วนั้น ในขั้นตอนสุดท้าย นักวิจัยต้องมีการถอดบทเรียนเพื่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management) แล้วสื่อให้เห็น Best Practice ของรูปแบบการดำเนินงานที่ผ่านมาในประเด็นต่าง ๆ เช่น สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเองคืออะไร มีข้อจำกัดหรือไม่อย่างไร เพราะจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อย่างมหาศาลจากรูปแบบงานวิจัยที่เกิดขึ้น และสร้างการเรียนรู้ระหว่างภาควิชาต่าง ๆ ร่วมกัน โดยใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นบทเรียนสำคัญที่จะป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซ้ำอีก ตลอดจนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานวิจัยเชิงพื้นที่ที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตมีแนวทาง และรูปแบบการดำเนินงานที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา

ทั้งนี้ สามารถสรุปลำดับการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดการคิดอย่างรอบคอบ และรอบด้าน เพื่อให้ให้นักวิจัยเห็นภาพรวมของการดำเนินงานที่ชัดเจนได้ โดยมีขั้นตอนการตรวจสอบและตัดสินใจดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยผลิตภัณฑ์พื้นถิ่นสู่การต่อยอดเชิงพาณิชย์ ดังนี้



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการตัดสินใจดำเนินการวิจัยเชิงพาณิชย์

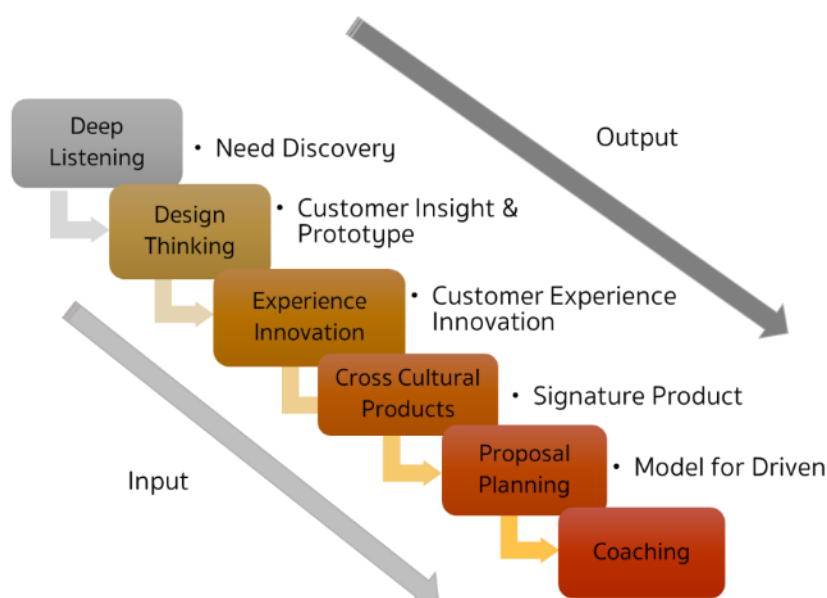
2.3 หลักสูตรสร้างคน...เพื่อให้คนไปสร้างของ

การโค้ชชิ่งให้เข้าใจในกระบวนการและรูปแบบการทำงานวิจัยเชิงพาณิชย์ นั้นเป็นโจทย์แรกที่คุณเขียนต้องออกแบบ อีกทั้งในบางขั้นตอนที่ต้องใส่รายละเอียดลงในการปฏิบัติงาน นับเป็นสิ่งใหม่สำหรับตัวผู้เขียนเอง อาจเป็นเพราะการทำงานวิจัยในรูปแบบนี้ไม่ใช่ใช้แค่ศาสตร์ (ความรู้) ที่ตายตัว แต่มีแก่น (ทักษะและการจัดการความรู้) ที่จะต้องเข้าใจและฝึกฝน โดยที่คุณเขียนเองต้องเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการโค้ชชิ่งวิจัยเช่นกัน ผ่านการลองผิด ..จนเจอถูก เพื่อจะได้ถอดบทเรียนจากการปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน ไม่ตกหล่น อีกทั้งต้องสกัดแก่นที่ต้องผ่านให้รู้เสียก่อน เพื่อจับหลักให้แม่น จับแก่นให้มั่น ในทุกกระบวนการที่คุณเขียนโค้ชใส่ลงในตัวนักวิจัย หากแบ่งการดำเนินงานเป็นส่วนย่อยๆ จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การสร้างกระบวนการ และพัฒนากระบวนการทำงานกลุ่ม

2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยอาศัยหลักการใหม่ๆ เช่น การใช้กระบวนการ Design Thinking เป็นที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดและการวางระบบนิเวศวิจัยเชิงพาณิชย์ แสดงให้เห็นถึง Roadmap ของการสานประโยชน์ร่วมกัน ระหว่าง 4 ภาคี คือ มหาวิทยาลัย ชุมชน เอกชน และรัฐที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญ

3. การถอดบทเรียน เพื่อสกัดกระบวนการของการดำเนินงานวิจัยรูปแบบนี้ หลังจากการถอดบทเรียนจากเวทีปะทะสังสรรค์กับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกมิติ ทำให้ได้หลักสูตรที่คิดว่าเหมาะกับการสร้างคน...เพื่อให้คนไปสร้างของ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 หลักสูตรอบรม กิจกรรมและกระบวนการฝึกทักษะก่อนการลงพื้นที่

จะเห็นได้ว่าหลักสูตรอบรมที่ผู้เขียนออกแบบไว้จะประกอบด้วย 6 หลักสูตรย่อย โดยห้าหลักสูตรแรกนั้น เน้นการอบรมแบบ in-house training ให้กับกลุ่มนักวิจัยที่สนใจ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อทำการประดับอาวุธ (ความรู้และทักษะที่จำเป็น) ให้กับทีมก่อนลงสนาม/พื้นที่วิจัยจริง ซึ่งใช้เวลาอบรมประมาณ 2-3 วัน ในแต่ละ หลักสูตรย่อย จากภาพที่ 6 แสดงถึงรายละเอียดของหลักสูตรอบรมและผลลัพธ์ที่ได้จากการอบรมในแต่ละขั้นตอน เพื่อเป็นเครื่องมือและเสริมทิศสำหรับนักวิจัย เพราะนอกจากเป็นหลักสูตรที่บรรจุความรู้ที่ต้องเติมให้กับนักวิจัย ยัง เป็นเสริมทักษะผ่านกิจกรรมและกระบวนการทำงานกลุ่ม

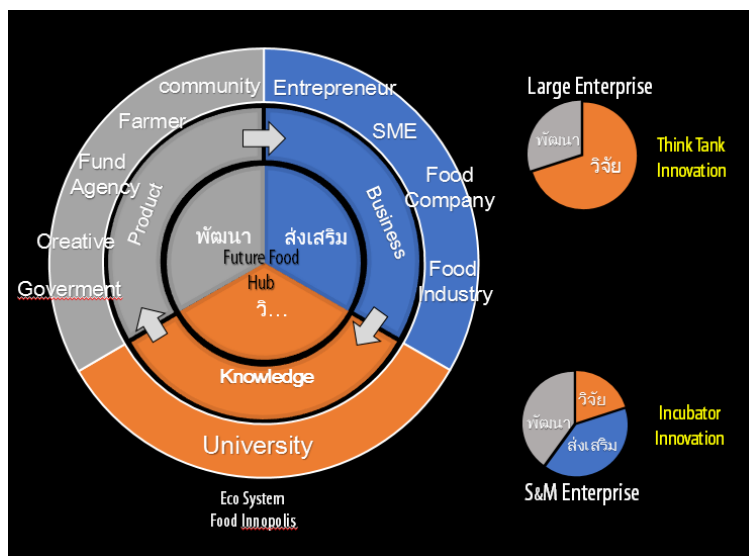
2.4 เสริมความเข้มแข็งให้ยั่งยืน...ด้วยการวางระบบนิเวศวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่

จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในการทำงานลักษณะดังกล่าว ผู้เขียนได้มีโอกาสถอดบทเรียน/วิธีการทำงาน ของตนเองด้านการจัดการความรู้จากการผลักดันระบบนิเวศวิจัยเชิงพาณิชย์ เพื่อใช้เป็นต้นแบบสำหรับการ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานที่สนใจ รวมถึงการถอดรหัสของกระบวนการสร้างงานวิจัยเชิง พาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม โดยแสดงให้เห็นได้ว่า การต่อยอดผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์ที่สอดรับเพื่อการขับเคลื่อน เศรษฐกิจฐานรากจากกรณีตัวอย่างของผู้ประกอบการ SME นั้น จำเป็นต้องอาศัยทั้ง “ความรู้” “ทักษะ” และ “กระบวนการจัดการ” ในการนำไปใช้อย่างกลมกลืนเพื่อขับเคลื่อนให้สามารถแก้ไขปัญหาได้จริง ผ่านกระบวนการ ที่เป็นไปได้ทางธุรกิจและตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้งานทุกฝ่ายได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งทั้งหมดนี้ผลลัพธ์ที่ต้องนำไปสู่การเชื่อมโยงระหว่างภาคีที่เกี่ยวข้องอย่างสมดุล เหมาะสม และ ต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการต่อยอด/ใช้วัตถุดิบเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อประโยชน์กับทุกภาคส่วนได้อย่างเท่า เทียม อีกทั้งยังเป็นการสร้างระบบสังคมฐานความรู้ที่มั่นคงได้ต่อประเทศไทยที่อยู่ได้ในฐานะประเทศเกษตรกรรม ได้เป็นอย่างดี

ทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า โค้ช/นักวิจัย/คนในพื้นที่ จะเป็นฐานสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งผ่านความรู้ที่ได้จากงานวิจัยกระจายออกไปสู่กลุ่มคนภายนอกพื้นที่ โดยมีหน่วยทุนสนับสนุนคือ สกว. ร่วมกันสร้างกรอบการทำงานที่มีบทบาทหลักสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากตลอดห่วงโซ่การปลูก การผลิตและการตลาด และประสานพลังกับหน่วยงานจากภาครัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ เพื่อเอื้อให้เกิดการสาน ประโยชน์สูงสุดอย่างสมดุล ดังนั้นการสร้างระบบและกลไกงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ ด้วยการพัฒนา/ต่อยอด ผลิตภัณฑ์ signature product นอกจากจะก่อให้เกิดการพัฒนาความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจ ยังเป็นจุดเริ่มต้น ของการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การสร้างความยั่งยืนและสมดุลของการจัดการ หมายถึงสิ่งที่เป็นปัญหอยู่ ถูก เปลี่ยนให้ดีขึ้น สิ่งที่เป็นโอกาส แต่ยังไม่ได้ใช้ ก็ใช้ให้มากขึ้น จนเกิด “กลไก” ที่มีความสามารถจัดการกับความ เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ หากถอดรหัสกระบวนการทำงานในระบบนิเวศวิจัยเชิงพาณิชย์ พบว่าจำเป็นต้องมีการ ทำงานหลักอยู่ 3 ภารกิจ คือ 1. กระบวนการวิจัย ซึ่งเป็นการทำงานในการสร้างองค์ความรู้ใหม่/ต่อยอดองค์ความรู้ เดิม/สร้างนวัตกรรม เพื่อใช้ในการเพิ่หารูปแบบ/ค้นหากระบวนการ/คิดค้นการประยุกต์ให้เข้ากับบริบทและ

สภาวะการณ์จริง 2. กระบวนการพัฒนา ซึ่งเป็นการใช้ความรู้ที่ได้จากการวิจัย/ต่อยอดองค์ความรู้เดิม เพื่อพัฒนาให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ทางธุรกิจ (ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม) และระบบนิเวศวิจัยเชิงพาณิชย์ (ผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม) และท้ายสุด 3. กระบวนการส่งเสริม เพื่อเชื่อมโยงและสานประโยชน์ร่วมกันในองคาพยพการทำงานอย่างสมดุลและยั่งยืน เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนทั้งภาคธุรกิจและสังคม

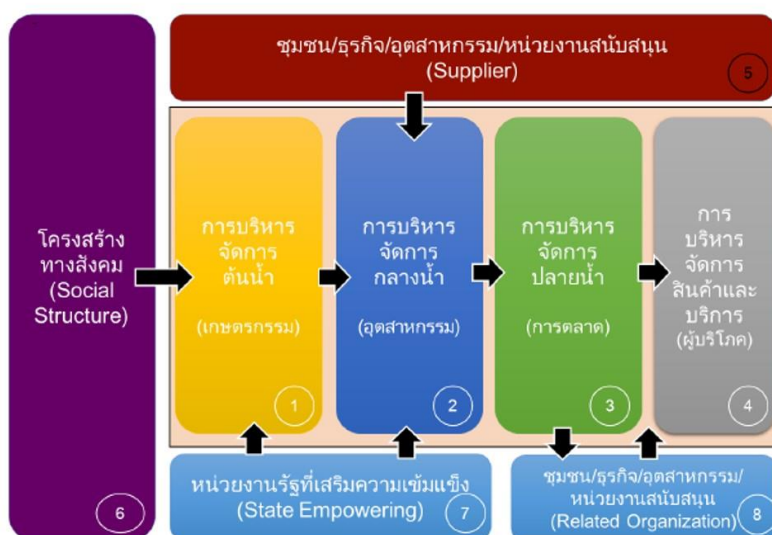
ดังนั้น 3 ภารกิจหลักของนักวิจัยภายใต้ระบบนิเวศน์วิจัยพาณิชย์ หากร่วมทำงานกับธุรกิจขนาดใหญ่ก็จะมี ความแตกต่างจากธุรกิจขนาดกลางและเล็ก คือ หากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ จะมุ่งเน้นการทำงานในส่วนของ กระบวนการวิจัยถึงร้อยละ 70 และกระบวนการพัฒนาเพียงร้อยละ 30 ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมและธุรกิจขนาดใหญ่มีความต้องการองค์ความรู้เชิงลึกที่มุ่งเป้าสู่การสร้างนวัตกรรมทั้งผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ดังนั้นหน้าที่ของ นักวิจัยเป็นทั้ง Think tank และแหล่งสร้างนวัตกรรมที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หากแต่เมื่อ ทำงานกับธุรกิจขนาดกลางและเล็ก รวมถึงกลุ่ม OTOP และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น นักวิจัยต้องทำทั้ง 3 ภารกิจหลัก โดยกระบวนการทำงานนั้นจะมุ่งที่จะทำการพัฒนา (ร้อยละ 40) และส่งเสริม (ร้อยละ 40) มากกว่า กระบวนการวิจัย (เพียงร้อยละ 20) ทั้งนี้จะเป็นการสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจจากการขายผลิตภัณฑ์ให้ได้ เสียก่อนแล้วจึง สร้างแต้มต่อทางธุรกิจจากกระบวนการวิจัย เพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบได้โดยง่ายจากคู่แข่งทาง ธุรกิจ และสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น จากภาพที่ 7 จะเห็นได้ว่าการจัดการระบบนิเวศวิจัยเชิงพาณิชย์ จำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกับภาคอื่นๆ มากมาย เชื่อมโยงการทำงานจนครบตลอดสายโซ่การทำเกษตร/ธุรกิจ/ การค้า เพื่อมุ่งเน้นสร้างแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดผลเชิงประจักษ์ เพราะเป็นหนึ่งในกุญแจหลัก สำคัญซึ่งมีผลต่อการเพิ่มสมรรถนะทางธุรกิจเกษตรให้เติบโต โยงสู่การขยายผลของเศรษฐกิจในภาพรวม โดย สอดแทรกกระบวนการสร้างความเข้มแข็งและสานประโยชน์ร่วมกันในกลุ่ม จนสามารถชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะและ วิธีการนำไปสู่การปฏิบัติจริงของการผสมผสานระหว่างองค์ความรู้จากงานวิจัยกับการพัฒนาและส่งเสริมจากการ ปฏิบัติงานจริง ในรูปแบบ “นวัตกรรมแบบเปิด” ซึ่งมุ่งสร้างความสำเร็จโดยเติมเต็มจิตวิญญาณความเป็น ผู้ประกอบการให้กับผู้ปลูก/เกษตรกร/ชุมชน และใส่ความเข้าใจทางการตลาดลงในขั้นตอนการพัฒนา signature product สู่เชิงพาณิชย์ในระยะเปียบวิธีการวิจัย โดยเฉพาะเมื่อสิ่งเหล่านี้ฝังอยู่ในระบบวิจัยแล้ว พบว่า ผลลัพธ์จาก การทำวิจัยสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มอัตราความสำเร็จทางธุรกิจเมื่อสินค้าถูกวางขายได้อย่างชัดเจน การ ยกกระบวนนวัตกรรมการทำวิจัยเชิงพาณิชย์ผ่านทักษะทางการตลาดที่ดีทำให้เกิดการขับเคลื่อนผลงานวิจัยแบบล่างสู่ บน (bottom up) ซึ่งช่วยส่งเสริมขีดความสามารถ และความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจเกษตรแปรรูปให้แก่ ผู้ประกอบการและการบริหารจัดการทรัพยากรพื้นถิ่นต่อการขยายตัวสู่ตลาดนอกพื้นที่ นอกจากนี้กรอบความคิด ดังกล่าวยังส่งผลกระทบในด้านบวกต่อการเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงต้นแบบการปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งนำไปสู่การพัฒนา ระบบนิเวศ และกลไกการวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ได้อย่างกระจ่างชัดมากขึ้น



ภาพที่ 7 ระบบนิเวศวิจัยเชิงพาณิชย์ภายใต้กรอบการทำงาน Future Food Hub

หากเมื่อนักวิจัยเข้าใจในมิติความสัมพันธ์ทั้งระบบเพื่อเชื่อมโยงการวิจัยและพัฒนาให้เข้ากันได้อย่างลงตัว จะทำให้นักวิจัยต้องทำหน้าที่เป็น “กระบวนกร” คือ ออกแบบและร้อยเรียงภาคีต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจต่อซึ่งกัน และกันในหน้าที่ และบทบาทของตนที่ต้องส่งงานผ่านระหว่างกันในแต่ละภาคี จนนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมและสาน ประโยชน์กันอย่างลงตัวในท้ายสุด ซึ่งจะเห็นได้ว่า การรวมกลุ่มนั้นจะไม่ใช่เพียงการนำคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมาอยู่ ด้วยกัน หากแต่เป็นการพิจารณาถึงความสอดคล้องกันที่สามารถสานประโยชน์ร่วมกันได้อย่างลงตัว และสมดุล โดยแนวคิดนี้ทางผู้เขียนได้อาศัยรูปแบบการพิจารณาจากการจัดการเพื่อรวมกลุ่มเครือข่ายกลุ่มเกษตรแปรรูปดัง ภาพที่ 8

ผ่านการสร้าง Cluster Framework



ภาพที่ 8 แนวคิดการจัดการกลุ่มเครือข่ายเกษตรแปรรูป

ทั้งนี้จากกรอบแนวคิดของการพัฒนาระบบ Cluster ที่กล่าวมาข้างต้นจะประกอบด้วย 8 ภาควิชาหลัก ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ภาคเกษตรกรรม คือ การจัดการต้นน้ำที่มุ่งเน้นการจัดการเตรียมการก่อนการแปรรูป โดยพิจารณาถึง ปริมาณ คุณภาพ ความปลอดภัย แหล่งที่มา เป็นต้น รวมถึงกระบวนการทางโลจิสติกส์
2. ภาคอุตสาหกรรม คือ การจัดการกลางน้ำที่มุ่งเน้นกระบวนการแปรรูปตั้งแต่ขั้นปฐมภูมิจนถึงขั้นสุดท้าย รวมถึงกระบวนการโลจิสติกส์ และการใช้ประโยชน์จากผลพลอยได้ และ/หรือของเหลือทิ้งจากกระบวนการแปรรูป
3. ภาคการตลาด คือ การจัดการปลายน้ำที่มุ่งเน้นที่การบริหารจัดการการตลาดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์อาหารที่ผ่านกระบวนการวิจัยพัฒนา
4. ผู้บริโภค คือ ผู้ที่บริโภคสินค้าและ/หรือใช้บริการที่เกิดขึ้นจากกระบวนการการพัฒนาทั้งหมด
5. ภาคชุมชน/ธุรกิจ/อุตสาหกรรมสนับสนุน คือ ชุมชน/ธุรกิจ/อุตสาหกรรมที่ทำหน้าที่สนับสนุนให้กลไกของการดำเนินการชุมชน/ธุรกิจ/อุตสาหกรรมต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยใช้หลักพิจารณาว่าชุมชน/ธุรกิจ/อุตสาหกรรมนั้นหากได้รับการพัฒนาจะทำให้ต้นน้ำถึงปลายน้ำถูกพัฒนาตามไปด้วย จึงจะจัดเป็นชุมชน/ธุรกิจ/อุตสาหกรรมสนับสนุน เช่น ชุมชน/ธุรกิจ/อุตสาหกรรมเกษตรมูลฐาน อุตสาหกรรมเครื่องจักรในการผลิตอาหาร การแสดงสินค้า อุตสาหกรรมสร้างสรรค์และการออกแบบ
6. โครงสร้างทางสังคม คือ ปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อกลไกของอุตสาหกรรมตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทั้งนี้หมายรวมถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีอยู่และนโยบายของรัฐ
7. หน่วยงานรัฐที่เสริมความเข้มแข็ง คือ หน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐที่มีบทบาทในการเสริมสร้างกลไกการทำงานของอุตสาหกรรมต้นน้ำถึงปลายน้ำ เช่น หน่วยงานควบคุมมาตรฐาน/คุณภาพ/ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ หน่วยงานส่งเสริมการค้าการลงทุน สถาบันการเงิน ต่าง ๆ สถาบันการศึกษา สมาคม/สภาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหน่วยงานที่สนับสนุนทุนวิจัยจากภาครัฐ
8. ภาคชุมชน/ธุรกิจ/อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง คือ ชุมชน/ธุรกิจ/อุตสาหกรรมที่สามารถสอดรับกลไกของการจัดการต้นน้ำถึงปลายน้ำทั้งในแง่การต่อยอดจากสิ่งที่ได้ และการรับผลพลอยได้/ของเหลือทิ้งจากกระบวนการของกลไกหลัก

หากพิจารณาถึงภาควิชาหลักทั้ง 8 ในกลุ่มเครือข่ายเกษตรแปรรูป จะเห็นได้ว่า ชีวทางด้านซ้ายมือ จะเป็น 3 ภาควิชาหลัก โดยประกอบด้วย ภาคเกษตรกรรม (1) โครงสร้างทางสังคม (6) และหน่วยงานรัฐที่เสริมความเข้มแข็ง (7) ล้วนเป็นภาควิชาที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่ ตรงกันข้าม ชีวทางด้านฝั่งขวามือนั้นเป็นการทำงานวิจัยเชิงพาณิชย์ที่มุ่งเน้นการเกิดสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ โดยจะประกอบด้วย 5 ภาควิชาหลัก คือ ภาคอุตสาหกรรม (2) ภาคการตลาด (3) ผู้บริโภค (4) ภาคชุมชน/ธุรกิจ/อุตสาหกรรมสนับสนุน (5) และ ภาคชุมชน/ธุรกิจ/อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (8) (ภาพที่ 8) จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า การทำงานวิจัยเชิงพาณิชย์ต้องเตรียมภาควิชาจำนวนมากว่าการวิจัยเชิงพื้นที่ ความยากของการทำงานเชิงพาณิชย์จะอยู่ที่การจัดการที่เป็นธรรมชาติ

และแบ่งผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม หากแต่งงานวิจัยเชิงพื้นที่นั้นถึงแม้ว่าจะมีจำนวนภาคน้อยกว่า แต่สิ่งที่ยากกลับอยู่ที่ธรรมาภิบาลที่สามารถกระจายประโยชน์สุขได้อย่างทั่วถึง และสร้างความเข้มแข็งของพื้นที่บนฐานความรู้ เมื่อนักวิจัยสามารถนำทั้ง 8 ภาควิชาวิจัยมาจัดองค์ประกอบการทำงานร่วมโดยต่อเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายตาม core competency ของแต่ละภาคส่วน วางระบบเกื้อกูลและช่วยเหลือ ท้ายสุดจะสามารถพัฒนาระบบนิเวศวิจัย พหุวิชาชีพพื้นที่ได้อย่างลงตัว และสร้างการสานประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรม จะช่วยให้ระบบการทำงานนี้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน อย่างแน่นอน

2.5 Model ของกระบวนการวิจัยเชิงพหุวิชาชีพ

จากการศึกษาของ Karaveg และคณะ (2014 และ 2016) ได้เสนอโมเดลของกระบวนการวิจัยเชิงพหุวิชาชีพ โดยแสดงรายละเอียดในแต่ละขั้นของการวิจัย พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์การพิจารณา 6 ด้าน จากการประเมินผลงานวิจัยเชิงพหุวิชาชีพที่ประสบความสำเร็จและสามารถสร้างยอดขายได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

1. **ข้อมูลการตลาด** จะต้องศึกษาความเป็นไปได้ของการตลาดล่วงหน้า 5 ปี โดยทำ SWOT analysis และกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินธุรกิจ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาดที่มาจากความต้องการที่แท้จริง โดยมีตัวชี้วัด คือ ความเป็นไปได้ทางการตลาด (Marketing Potential) เช่น Market trends, Market share, Market growth, กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) เช่น Market target, Competitors analysis, Business plan, Marketing strategy, Process improvement และการวิเคราะห์ทางการตลาด (Marketing Analysis) เช่น Marketing mix, 5 force model, SWOT

2. **เทคโนโลยี** โดยคำนึง ความสามารถของเทคโนโลยี ข้อได้เปรียบ ความเหมาะสม ความพร้อมและความใหม่ ผลประโยชน์ของลูกค้าจะได้รับ อายุการใช้งานของเทคโนโลยี และระยะเวลาการพัฒนา

3. **ข้อมูลทางการเงิน** คือการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น ราคาขายผลิตภัณฑ์ เงินสดหมุนเวียน จุดคุ้มทุน และผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

4. **ผลกระทบนอกเหนือจากการเงิน** คือ การพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น ผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจ และความสามารถเชิงนวัตกรรม เช่น ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ความเชื่อมโยงทางนวัตกรรม

5. **ทรัพย์สินทางปัญญา** คือ การป้องกันทรัพย์สินทางปัญญา และมูลค่าทรัพย์สินทางปัญญา

6. **ทรัพยากรบุคคล** คือ ความรู้และประสบการณ์ของนักวิจัย ประสบการณ์ทางธุรกิจ และทรัพยากรขององค์กร เช่น มีธรรมาภิบาลที่ดีและการบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ทางการวิจัย ซึ่งวิธีการที่เราสามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีการศึกษาวิจัยอยู่เป็นประจำทั้งเรื่องเล็กและเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อฝึกฝนทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ของทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเลือกประเด็นการฝึกฝนที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันทั่วองค์กร กระบวนการ ผู้ร่วมงาน และผลงาน

จากงานวิจัยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า ข้อมูลการตลาด กลับมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จงานวิจัยเชิงพาณิชย์ มากกว่าเทคโนโลยีที่ใช้เสียอีก ซึ่งนับเป็นโอกาสที่ดีของ SME เพราะการเข้าถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัยมักจะมีค่าใช้จ่ายที่สูงเกินความสามารถของผู้ประกอบการ ดังนั้นการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับตน ดังที่กล่าวไว้ในหลักการทำงานเป็นแบบรอบด้าน 360 องศา จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของนักวิจัยในการเลือกและให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการ

3. ชุดความรู้ที่ 2 กระบวนการสร้าง (พัฒนา) ของ...เพื่อใช้ของพัฒนาระบบเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน

ก่อนที่ผู้เขียนจะอธิบายถึงกระบวนการสร้าง...ของ และการพัฒนา...ของใหม่ (แกะกล่อง) นั้น มีหลักการสามข้อที่ผู้เขียนมักใช้เสมอสำหรับการสร้าง(พัฒนา)ของ ภายใต้กรอบแนวคิดใหม่ หรือที่เรียกว่า *การสร้างของด้วยบริบทการเพิ่มมูลค่าด้วยการใส่คุณค่า* โดยงานเขียนนี้จะอธิบายถึงหลักการทั้งสาม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์ด้วยคุณค่าใหม่

3.2 วิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบใหม่ด้วยบริบทการเพิ่มมูลค่าด้วยการใส่คุณค่า

3.3 การถอดบทเรียน และ KM จากกลุ่มภาคีที่ร่วมการปฏิบัติการ เพื่อใช้สร้าง/ปรับปรุง/แก้ไขวิถีและแนวทางการดำเนินร่วมกันภายในกลุ่ม cluster ที่เกี่ยวข้อง

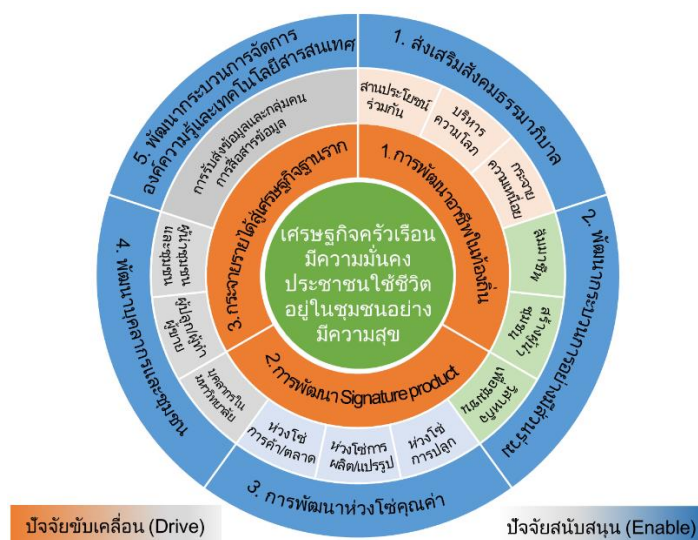
3.1 การเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์ด้วยห่วงโซ่คุณค่าใหม่เพื่อขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

หากพิจารณาถึงเป้าหมายของการพัฒนาหรือสร้างของ (ผลิตภัณฑ์) จากงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่แล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดคงไม่ใช่เพียงแค่การสร้าง (พัฒนา) ของ (สินค้า) ที่ขายได้...ตอบโจทย์ตลาด...ตรงใจผู้ซื้อ ตลอดจนก่อให้เกิดประโยชน์การดำเนินทางธุรกิจเท่านั้น ทั้งนี้สิ่งที่ต้องตระหนักและไม่ยิ่งหย่อนต่อการวางหลักคิด คือ ประการแรก การสร้างของที่...ต้องใช้ต้นทุนทางสังคม ในที่นี้ คือ การใช้ทรัพยากร (วัตถุดิบ) ในพื้นที่ ที่มีศักยภาพมากพอที่จะยกระดับ/ฟื้นฟูชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนในพื้นที่ ประการที่สอง การสร้างของที่ดีต้องกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจระดับฐานราก ทั้งยังเอื้อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมตลอดห่วงโซ่การปลูก การผลิต และการขาย ดังนั้นการทำงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการปรับกระบวนการพัฒนาและเปลี่ยนผ่านเศรษฐกิจฐานรากด้วยห่วงโซ่คุณค่าใหม่ด้วยการใช้นวัตกรรม องค์ความรู้ และงานวิจัยเป็นเครื่องมือร่วมในการขับเคลื่อน เพื่อสร้างแรงกระเพื่อมทางสังคมอย่างยั่งยืนและสมดุลภายในพื้นที่ ในงานนี้ ผู้เขียนอยากอธิบายถึงหลักการและความสำคัญของห่วงโซ่คุณค่าใหม่ด้วยนวัตกรรม องค์ความรู้ และงานวิจัย ยกตัวอย่างเช่น เพราะเหตุใด? การสร้างห่วงโซ่คุณค่าใหม่ถึงเป็นหลักคิดที่สำคัญต่อการจัดองค์ประกอบสำหรับงานวิจัยประเภทนี้ ถ้าหากต้องปฏิบัติตามที่ผู้เขียนได้กล่าวอ้าง จะต้องวางแผนและดำเนินการทำเช่นใด? ใคร?

ต้องร่วมด้วยช่วยกัน และหน้าที่ของเขาเหล่านั้นคืออะไร? รวมถึงต้องอาศัยข้อมูลใดบ้างเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจสำหรับการคัดเลือกนวัตกรรม องค์ความรู้ และงานวิจัยมาส่งเสริมให้งานวิจัยประเภทนี้ให้มีความสมบูรณ์และบรรลุเป้าหมายได้อย่างแยบยล ดังนั้น ผู้เขียนจึงขอเล่าถึงหลักการและกระบวนการพร้อมกับที่มาและความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ ดังนี้

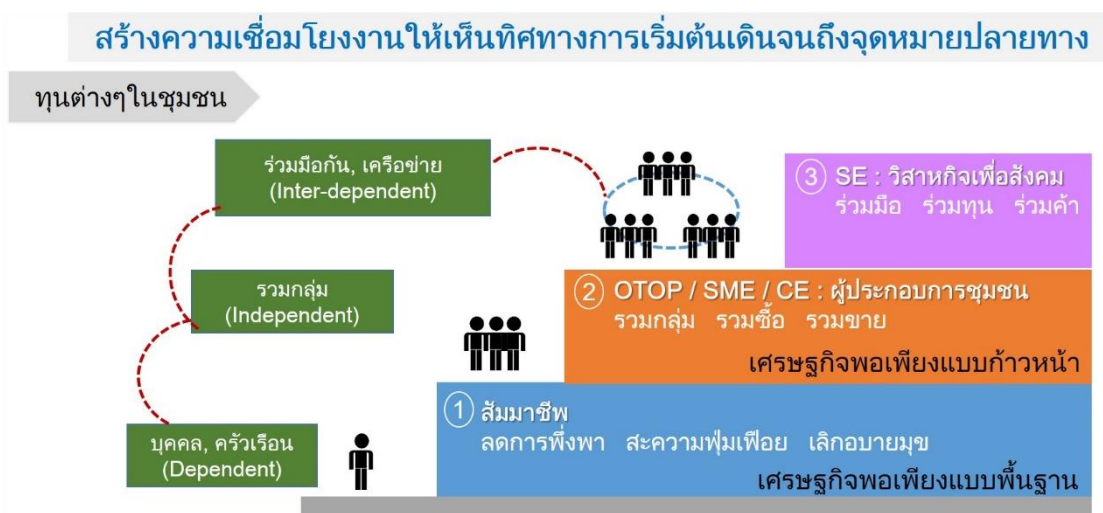
3.1.1 หลักการการเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์คุณค่าใหม่

เนื่องจากสถานการณ์สุขภาพธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน OTOP หรือแม้กระทั่ง SME ในประเทศไทย ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มงานที่จะรัฐบาลใช้กระตุ้นและขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ กำลังตกอยู่ในสภาวะวิกฤตหรือที่เรียกว่า Zombie business คือ อยู่รอดอย่างน่ากลัว อันมีสาเหตุสำคัญมาจากการบริหารจัดการด้วยระบบห่วงโซ่รูปแบบเดิม ทำให้รายได้ส่วนใหญ่มักจะกระจุกตัวอยู่ที่คนกลุ่มน้อย (นักทำและนักขาย) แต่ไม่เกิดการกระจายตัวไปถึงเกษตรกร (นักปลูก) ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ ดังนั้น แนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวแบบยั่งยืน คือ การเสนอให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องพัฒนา/สนับสนุน/ส่งเสริมการใช้ห่วงโซ่คุณค่าใหม่ด้วย “การเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์” ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการชุมชน พร้อมทั้งปรับ/เสริม/เปลี่ยนแนวคิดและกระบวนการทำงานโดยกำหนดให้ “กระบวนการวิจัยตลาด” เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนา ก่อนการนำนวัตกรรม องค์ความรู้ และงานวิจัย เข้าไปช่วยเพื่อยกระดับห่วงโซ่อุปทานเดิม ผ่านการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มุ่งมั่นก้าวสู่เส้นทางการจัดการรูปแบบใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากขึ้น ซึ่งในยุคของการเปลี่ยนผ่านและกำลังก้าวเข้าสู่ “ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า” (Value-based Economy) ที่ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรม เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความอยู่ดีมีสุข เป็นสังคมที่เดินไปด้วยกันและไม่ทอดทิ้งใครไว้ข้างหลัง (Inclusive society) โดยมุ่งยกระดับคุณภาพของคนสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน หากสามารถพัฒนาบริบทของการส่งเสริม ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศไทยที่มีจุดเด่นและศักยภาพของความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม ให้ถูกยกระดับเป็น “ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน” เพื่อเสริมสมรรถภาพเศรษฐกิจฐานราก ด้วยนวัตกรรมต่างๆรวมทั้ง โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุน อาทิ Digital Technology ก็จะเป็นการสร้างเส้นทางลัดที่มีความเข้มแข็งจากภายใน (ระดับท้องถิ่นที่พร้อมกับการดึงศักยภาพของประเทศไทยมาใช้) สู่ห่วงโซ่ที่เชื่อมโยงกับประชาคมโลกตาม “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” มุ่งสู่ Inclusive Globalization ของประชาคมโลกร่วมกันโดยการขับเคลื่อนผ่านกลไกชุมชนหรือพื้นที่ หรือความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่เข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก ภายใต้ 3 (Drive) ปัจจัยขับเคลื่อน 5 ปัจจัยสนับสนุน (Enable) ดังแสดงในภาพที่ 9



ภาพที่ 9 การขับเคลื่อนผ่านเศรษฐกิจฐานรากภายใต้ 3 ปัจจัยขับเคลื่อน และ 5 ปัจจัยสนับสนุน (Enable)

จากภาพที่ 9 จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่จะมีช่วยสนับสนุน (Enable) กระบวนการทำงานเพื่อยกระดับระบบเศรษฐกิจฐานรากได้แก่ *การส่งเสริมสังคมธรรมาภิบาล* โดยมุ่งเน้นให้เกิดความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำของหน้าที่ความรับผิดชอบและรายได้อันที่สมาชิกในชุมชนพึงจะได้รับ โดยการสร้างเวทีประชาพิจารณ์ร่วมกันของคนในชุมชน *การพัฒนากระบวนการอย่างมีส่วนร่วม* คือการสร้างภาคีเครือข่ายระหว่างคนในชุมชนด้วยกันเองเพื่อก่อให้เกิดการทำงานและการสานประโยชน์ร่วมกัน ตามศักยภาพ และความสามารถของแต่ละคนในชุมชนอย่างเหมาะสม *การพัฒนาบุคลากรในชุมชน* คือการเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพของแต่ละภาคีในชุมชน อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ในปัจจุบัน *การพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ* คือการสร้างองค์ความรู้และข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจต่างๆ ตลอดจนสร้างวิธีการส่งและรับข้อมูลที่สามารถรับส่งข้อมูลได้อย่างครบถ้วน และ *การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่า* คือการสร้างเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยการทำงานตลอดห่วงโซ่การผลิตเพื่อให้เกิดการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่สินค้าที่เริ่มตั้งแต่การเป็นวัตถุดิบจนถึงการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถดำเนินการตามแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นบันได 3 ขั้นคือ เศรษฐกิจพอเพียงแบบพื้นฐาน คือ ระดับบุคคลหรือครัวเรือนและเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า คือ ระดับการรวมกลุ่มและระดับความร่วมมือกันเป็นเครือข่าย รวมถึงการบูรณาการทุนภายในชุมชนเพื่อหนุนเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนบันได 3 ขั้น ดังแสดงในภาพที่ 10



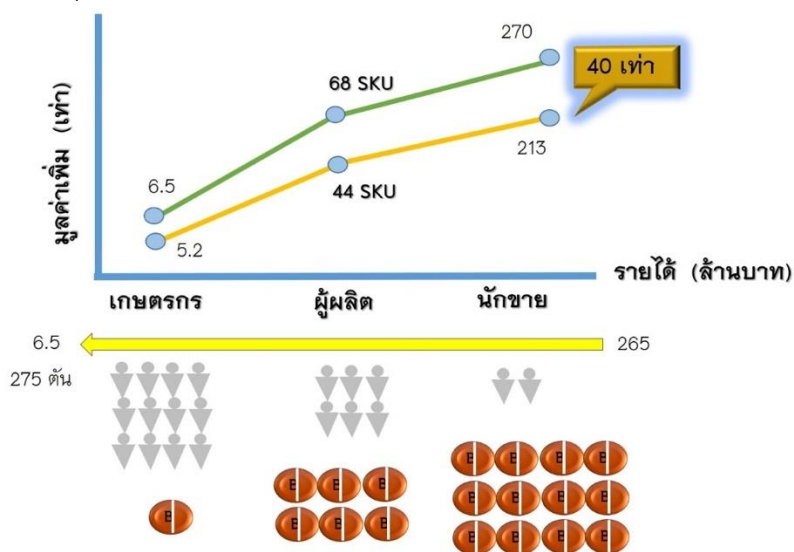
ภาพที่ 10 แนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบบันได 3 ขั้น

แนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากแบบบันได 3 ขั้น (ภาพที่ 10) เป็นการขับเคลื่อนภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อแก้ปัญหาแนวคิดของระบบห่วงโซ่เดิมที่ไม่มีการ turnkey คือ ไม่ได้ทำในสิ่งที่ตนเองถนัดและเชี่ยวชาญ เพราะไปมุ่งเน้นส่งเสริมให้เกษตรกรนำวัตถุดิบท้องถิ่นมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ (finished products) เพื่อจำหน่ายออกสู่ตลาด และประกอบธุรกิจแบบผู้ปลูก ผู้ทำ และผู้ขาย เป็นคนคนเดียว ซึ่งอาจทำให้เกิดการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐานไม่ตรงตามความต้องการของตลาด โดยเฉพาะการเปลี่ยนนักปลูกเป็นนักผลิตจนรวบไปถึงการเป็นนักขาย ทั้งที่เป็นสิ่งที่นักปลูกหรือเกษตรกรอาจทำไม่เก่งและถนัดในสิ่งที่ทำ ซึ่งรูปแบบห่วงโซ่การจัดการธุรกิจแสดงดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 รูปแบบห่วงโซ่การจัดการธุรกิจ

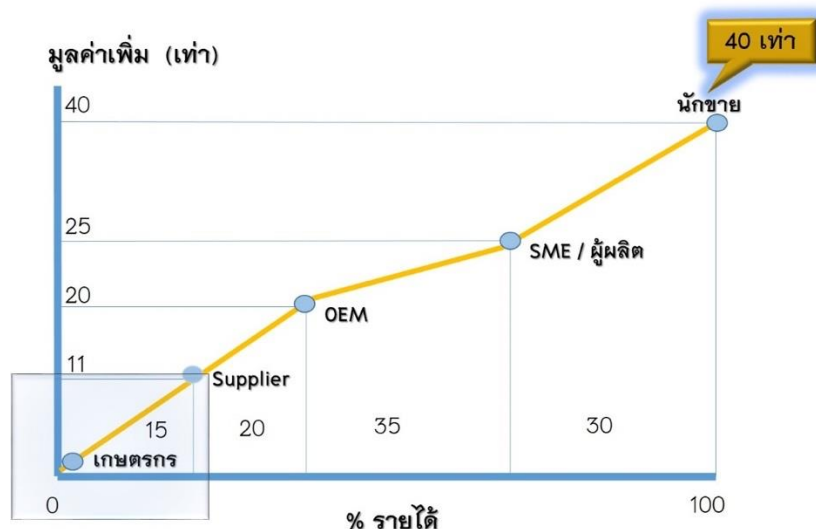
จากภาพที่ 11 จะเห็นว่าโดยทั่วไปแล้วนั้นรูปแบบห่วงโซ่การจัดการธุรกิจจะแบ่งออกเป็น 4 แบบด้วยกัน ซึ่งพบว่าจากข้อมูลผู้ประกอบการ SME ประมาณร้อยละ 80 จัดอยู่ในรูปแบบที่ 3 คือ นักปลูกหรือเกษตรกรจะทำหน้าที่ปลูก และส่งให้นักผลิตทำหน้าที่แปรรูปสินค้าและนักการตลาดทำหน้าที่ขาย ซึ่งนักแปรรูปและนักการตลาดเป็นคนคนเดียวกัน จากการดำเนินธุรกิจตามรูปแบบที่ 3 นี้ ถ้าไม่สามารถบริหารความโลภได้ จะเกิดการกดราคากับกลุ่มนักปลูกขึ้น ซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจในรูปแบบที่ 4 ยกตัวอย่างเช่น ประมาณร้อยละ 2-5 ของโครงการ OTOP ที่มุ่งเน้นให้นักปลูกหรือเกษตรกรทำหน้าที่ปลูก แปรรูป และเป็นผู้ขาย พบว่าต้องใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 5-7 ปี กว่าจะประสบความสำเร็จ เพราะต้องพัฒนาและสร้างนักปลูกหรือเกษตรกรให้สามารถแปรรูปและทำการตลาดได้ ซึ่งการดำเนินงานตามรูปแบบที่ 4 นี้ไม่เกิดการทำงานแบบเสริมแรงและ Turn key คือไม่ได้แบ่งบทบาทและหน้าที่การทำงานในส่วนที่ตนเองถนัดและทำได้ดี และจากการที่รูปแบบห่วงโซ่การจัดการธุรกิจส่วนมากในประเทศไทยเป็นแบบที่ 3 นี้ จึงเกิดปัญหาการกระจุกตัวของรายได้อันเป็นปัญหาใหญ่ของห่วงโซ่อุปทานเดิม ดังแสดงในภาพที่ 12



ภาพที่ 12 การกระจายและกระจุกตัวของรายได้ของแต่ละกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าเพิ่มสินค้า

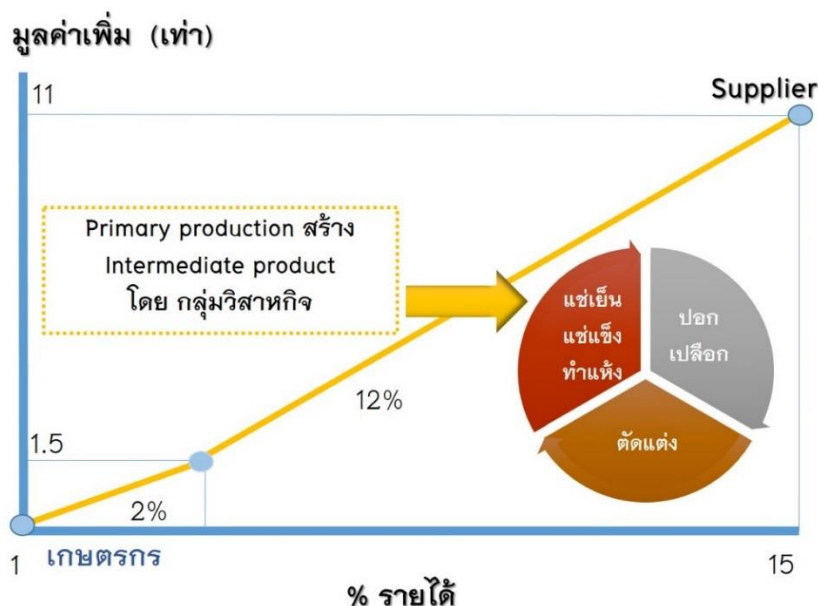
จากภาพที่ 12 พบว่าจากมูลค่าของสินค้าที่เพิ่มขึ้นถึง 40 บาท จะเกิดรายได้ของสินค้าเพิ่มขึ้นจาก 5.2 ล้านบาทไปเป็น 213 ล้านบาท และ 6.5 ล้านบาทไปเป็น 270 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายได้ต่อกลุ่มคนในรูปแบบห่วงโซ่การจัดการธุรกิจ (ภาพที่ 12) พบว่าร้อยละรายได้จากการค้าขายส่วนใหญ่มักจะอยู่กับนักขาย (โดยเฉพาะถ้ากลุ่มนักค้าเป็นผู้ผลิตเอง) จะมีร้อยละของรายได้ประมาณ 65 จากรายได้จากการค้าขายทั้งหมด ในกรณีที่ผู้ผลิตทำหน้าที่ผลิตและส่งให้นักขายอีกที ผู้ผลิตจะมีร้อยละของรายได้ประมาณ 35 และนักขายจะมีร้อยละของรายได้ประมาณ 30 จากการค้าขายทั้งหมด โดยที่เกษตรกรหรือนักปลูกซึ่งเป็นกลุ่มคนทำงานจำนวนมาก มี

ร้อยละของรายได้เพียง 2 เท่านั้นจากรายได้จากการค้าขายทั้งหมด นอกจากนี้ ร้อยละของรายได้ประมาณ 20 กลับไปตกอยู่กับกลุ่ม Supplier ที่ทำหน้าที่รวบรวมวัตถุดิบจากเกษตรกรหรือนักปลูกก่อนส่งต่อให้กลุ่มผู้ผลิต และเมื่อพิจารณาควบคู่กับการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ พบว่า จากมูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นทั้งหมดถึง 40 เท่า กลุ่มเกษตรกรหรือนักปลูกกลับได้มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ประมาณ 1.5–2 เท่า ดังแสดงในภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ความสัมพันธ์ของรายได้และมูลค่าเพิ่มต่อกลุ่มคนในรูปแบบห่วงโซ่การจัดการธุรกิจ

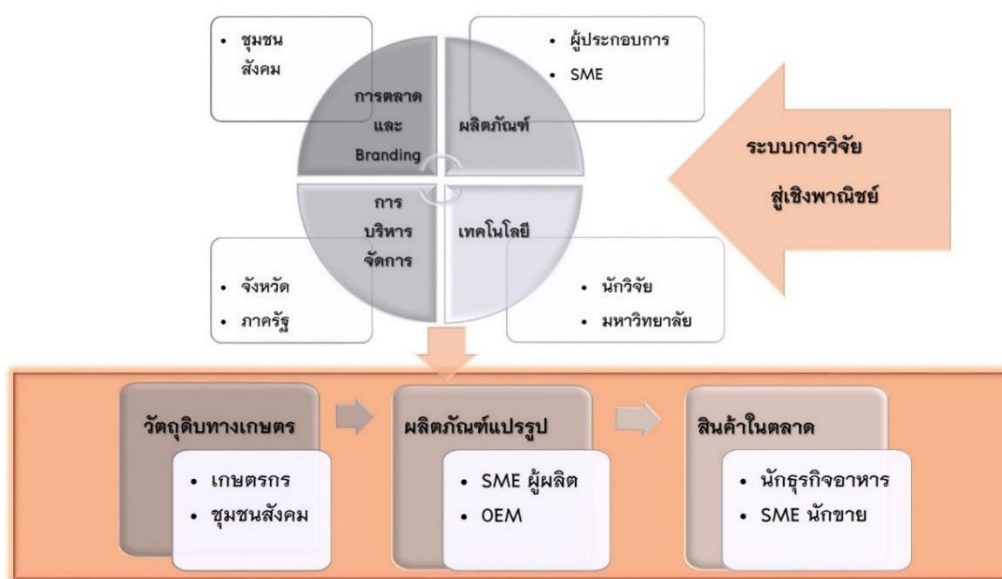
จากสาเหตุของปัญหาที่นำมาสู่การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าใหม่ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของประเทศไทยซึ่งมักเป็นกลุ่มผู้ปลูกหรือเกษตรกรเป็นหลัก โดยมีวัตถุประสงค์หลักในแสดงในภาพที่ 9 คือ เศรษฐกิจครัวเรือนมีความมั่นคง ประชาชนใช้ชีวิตอยู่ในชุมชนอย่างมีความสุข ผ่าน 3 ปัจจัยขับเคลื่อน คือ การพัฒนาอาชีพในท้องถิ่น การพัฒนา Signature product และการกระจายรายได้สู่เศรษฐกิจฐานราก การเพิ่มรายได้ให้กลุ่มเกษตรกร โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรทำ Primary Product หรือ Intermediate Product เพื่อเพิ่มมูลค่าและคุณค่าสินค้า ซึ่งจะสามารถเพิ่มร้อยละของรายได้ของเกษตรกรเพิ่มขึ้นจาก 1.5–2 เป็นร้อยละ 12 จากการที่กลุ่มนักปลูกและเกษตรกรสามารถเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์จาก 1.5 เท่าขยายเป็น 11 เท่าได้ (ภาพที่ 14)



ภาพที่ 14 การเพิ่มรายได้ให้เกษตรกรผ่านการทำ Intermediate product

นอกจากการเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มเกษตรกรแล้ว การผลักดันและส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชิงสานประโยชน์ร่วมกัน หรือการรวมกลุ่มเครือข่ายเป็นอีกแนวทางหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าใหม่ ซึ่งจะช่วยขยายผลได้มากกว่าการทำงานแบบห่วงโซ่เดิม เพราะเป็นการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดของตนหรือกลุ่มเอง โดยการหากลุ่มนักขายมาช่วยเดินการตลาด โดยมีกติกาในการรับซื้อในราคาที่เป็นธรรม ในปัจจุบันนี้มีงานวิจัยมากมายที่ตั้งโจทย์และสร้างกระบวนการทำงานเพื่อเข้าไปช่วยแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากห่วงโซ่เดิม โดยลักษณะของงานวิจัยในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ งานวิจัยชุมชนเชิงพาณิชย์และงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ ซึ่งงานวิจัยทั้ง 2 ประเภท ต่างมีเป้าหมายที่ตรงกัน คือ การสร้างอาชีพและกระจายรายได้ การสานประโยชน์ร่วมกัน และการสร้างเครือข่ายการทำงานผ่านการใช้ผลิตภัณฑ์/บริการเป้าหมาย ซึ่งจะถูกพัฒนาไปเป็นผลิตภัณฑ์ในตลาดเป็นเครื่องมือในการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม แรงขับเคลื่อนของงานวิจัยทั้ง 2 ประเภทจะแตกต่างกัน คือ งานวิจัยชุมชนเชิงพาณิชย์จะใช้ชุมชนขับเคลื่อน ส่วนงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่จะใช้ธุรกิจขับเคลื่อน ซึ่งผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัยทั้ง 2 ประเภท คือเกิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากได้โดยน่านักวิจัยและมหาวิทยาลัยเข้าไปถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการสร้างผลิตภัณฑ์/บริการจากทรัพยากรพื้นถิ่นและภูมิปัญญา และให้หน่วยงานของรัฐเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างอาชีพและกระจายรายได้ การสานประโยชน์ร่วมกัน และการสร้างเครือข่ายการทำงานผ่านการใช้ผลิตภัณฑ์/บริการเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของนักวิจัย/มหาวิทยาลัยกับชุมชน เกิดความเป็นธรรมและความถูกต้องทางสังคมจากการทำงานแบบสานประโยชน์ร่วมกัน และได้สิ่งแวดล้อมที่มีความมั่นคงและยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานวิจัยทั้ง 2 ประเภทยังคงมี Gap Filler ที่เป็นปัญหาต่อความสำเร็จของงานวิจัย ซึ่งการในกระบวนการทำงานที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและงานวิจัยที่ได้ประสบผลสำเร็จ คือ การทำงาน

แบบเสริมแรงและเน้นการทำงานแบบ Turn key ซึ่งกระบวนการทำงานแบบเสริมแรงนี้ จะทำให้ภาคชุมชน เอกชน และภาครัฐมองเห็นภาพและทำงานในทางเดียวกันซึ่งจะลดปัญหาเรื่อง Gap Filler และสามารถสร้างของ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์เป้าหมายในตลาดได้ โดยใช้การทำงานแบบเสริมแรงและเน้นการทำงานแบบ Turn key เป็น สำคัญ จากภาพที่ 15 จะเห็นได้ว่าในทุกกระบวนการทำงานแบบเสริมแรงจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาค ส่วนซึ่งเข้ามามีบทบาทและทำงานในส่วนที่ตนเองถนัดและทำได้ดี เช่น ผู้ประกอบ SME และ OTOP จะเป็นผู้ผลิต ผลิตภัณฑ์/บริการโดยมีนักวิจัยและมหาวิทยาลัยคอยถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีในการสร้างผลิตภัณฑ์/บริการ นั้น ๆ เพื่อให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการของตลาด เพื่อเป็นการสร้างรายได้และอาชีพให้กับชุมชนและ สังคมผ่านการคอยช่วยเหลือและสนับสนุน รวมทั้งควบคุมดูแลการบริหาร/จัดการโดยองค์กรหรือภาคีที่เกี่ยวข้อง เช่น จังหวัด หรือภาครัฐ เป็นต้น ซึ่งการร่วมมือกันทำงานแบบนี้จะทำให้เกิดการนำวัตถุดิบทางการเกษตรมาแปรรูปเพื่อจำหน่ายอย่างคุ้มค่าและมีมูลค่าเพิ่มในที่สุด จากรูปแบบห่วงโซ่ใหม่ที่เน้นการทำงานแบบเสริมแรงและการ Turn key นี้จะสามารถช่วยแก้ปัญหาห่วงโซ่เดิมได้



ภาพที่ 15 การทำงานแบบเสริมแรงและการ Turn key

ดังนั้น เพื่อแก้ปัญหาห่วงโซ่เดิมดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงจำเป็นต้องดำเนินการเปลี่ยนผ่านเศรษฐกิจฐานรากด้วยการเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการชุมชนด้วยห่วงโซ่คุณค่าใหม่ ผ่านการอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วน เพื่อการสานและจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกันอย่างลงตัวภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาคอนที่มีคุณภาพ และให้คนไปสร้างของ เพื่อเป็นการสร้างอาชีพและสร้างรายได้ให้กับชุมชนต่อไป โดยแบ่งเป้าหมายหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก คือ

(1) การสร้างการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ ผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนาคนที่มีศักยภาพและคุณภาพ ก่อน และนำคนเหล่านี้ไปสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการต่าง ๆ

(2) การสร้างกลุ่มเครือข่ายแบบสานประโยชน์ร่วมกัน โดยสร้างกระบวนการทำงาน รูปแบบการจัดสรรผลประโยชน์ และกำหนดบทบาทหน้าที่และกระบวนการทำงานของกลุ่มเครือข่าย

(3) การถอดความรู้และข้อมูลจากกระบวนการทำงานที่ถูกต้อง โดยสร้างข้อมูล สร้างต้นทุนเชิงปัญญา และต้นแบบการรวมกลุ่ม

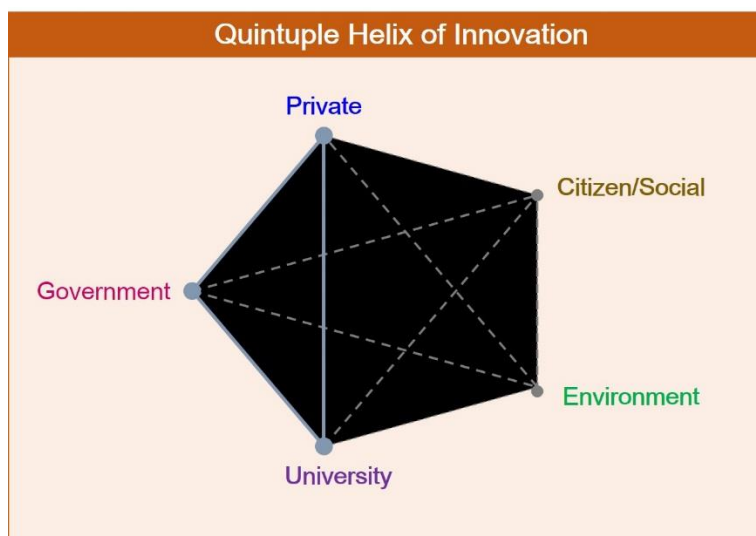
ซึ่งจากกระบวนการสร้างคนเพื่อให้คนไปสร้างของนี้ จะเกิดข้อมูลที่เป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจของทุกภาคส่วนอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goal) ต่อไป

3.1.2 กระบวนการพัฒนาเพื่อการสร้างของ

การปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ของการพัฒนาเพื่อเปลี่ยนผ่านเศรษฐกิจฐานราก จะมุ่งสร้างคน ของ และข้อมูล ห่วงโซ่คุณค่าใหม่และนวัตกรรมสำหรับการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการชุมชน

3.1.2.1 สามเหลี่ยมงานวิจัย

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการชุมชนด้วยงานวิจัยชุมชนเชิงพาณิชย์หรืองานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ก็ตาม ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันพัฒนาโจทย์วิจัยในแต่ละระยะให้ทันกับพลวัตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นความต้องการที่แท้จริงของผู้ประกอบการชุมชน (ต้องการเงินมากกว่าสินค้า หรือต้องการขายสินค้าได้มากกว่าการพัฒนาบรรจุภัณฑ์) การทำงานในระยะแรกจะต้องมีกลไกที่พร้อมเข้ามาช่วยเชื่อมโยงด้านต่าง ๆ โดยมีตัวเชื่อมการดำเนินงานในรูปแบบ หน่วยงานประสานระบบ หรือ System Integrator ที่จะช่วยชักจูงและสานพลังรวมจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ส่งผลสะท้อนให้กับแนวทางการยกระดับผลิตภัณฑ์/บริการชุมชน อันจะนำไปสู่การอยู่ดีมีสุขของผู้คนในท้องถิ่นและชุมชนรวมถึงระดับประเทศอย่างยั่งยืน โดยผ่านความร่วมมือการทำงานภายใต้กรอบสามเหลี่ยมงานวิจัย Government Private and University ดังแสดงในภาพที่ 16



ภาพที่ 16 การทำงานภายใต้กรอบสามเหลี่ยมงานวิจัย

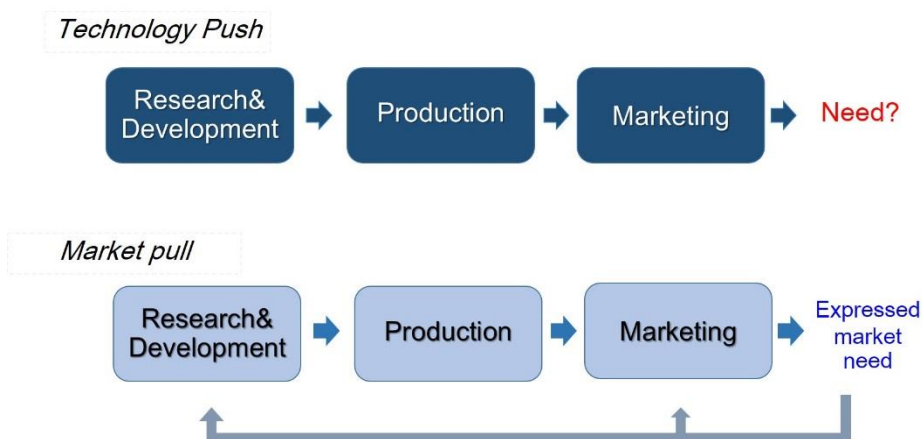
จากสามเหลี่ยมงานวิจัยจะเกี่ยวข้องกับสามส่วนหลัก คือ ภาค Private ได้แก่ ผู้ประกอบการ ภาค University ได้แก่ อาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรมหาวิทยาลัย และภาค Government คือ ภาครัฐ โดยใช้สามภาคส่วนเข้ามาร่วมมือในพัฒนาโจทย์วิจัยเพื่อสร้างความอยู่ดีมีสุขในกับระดับเศรษฐกิจฐานราก นอกจากนี้ ภาค Citizen/Social คือ ประชาสังคม และภาค Environment คือ สิ่งแวดล้อมยังเป็นอีกส่วนที่มีส่วนร่วมและต้องพิจารณาในการทำงานวิจัย เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขในทุกมุมมองและทั้งองค์ภาพ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบหรือส่งผลกระทบต่อด้านอื่น ๆ น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

3.1.2.2 คาน้ำจิตของการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการทำงานแนวใหม่ที่เชื่อมโยงหลักเศรษฐศาสตร์ จะช่วยยกระดับผลิตภัณฑ์/บริการ ชุมชนด้วย คุณภาพ มาตรฐาน และความแตกต่างของผลิตภัณฑ์/บริการ ด้วยการเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์แบบย้อนกลับ (Reversed logistic flow) ดังแสดงในภาพที่ 9 ซึ่งจะเป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสียตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน โดยการกำหนดให้ต้องมีการทำการวิจัยตลาดของผลิตภัณฑ์/บริการ ชุมชน เป็นขั้นตอนแรกของการทำงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาโจทย์และความต้องการสินค้าให้ชัดเจน (สอดคล้องกับหลัก Market pull หรือแรงดึง ที่เป็นความต้องการของผู้บริโภค) ก่อนการนำนวัตกรรม องค์ความรู้ และงานวิจัยที่เรียกว่า Innovation/Knowledge/Research หรือ IKR ที่มีอยู่เข้าไปช่วยยกระดับสินค้าและบริการอย่างคุ้มค่าในเชิงพาณิชย์เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์/บริการนวัตกรรม ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบต่อไป

ทั้งนี้ ภาควิชาการหรือนักวิจัยที่จะเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหานั้น จำเป็นต้องประเมินความพร้อมและทรัพยากรเดิมของผู้ที่ได้รับความช่วยเหลือก่อนจะเริ่มดำเนินการใด ๆ (ที่เรียกว่าเป็นการตรวจสอบสุขภาพเพื่อการ

วิเคราะห์และวินิจฉัยสุขภาพที่ถูกต้อง) นอกเหนือจากการประเมินศักยภาพ และหาขีดความสามารถที่กลุ่มเกษตรกรสามารถทำได้แล้วนั้น กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์ของผลิตภัณฑ์/บริการ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการของนักวิจัยแต่เดิมนักจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการจากความความถนัดและความต้องการของตน โดยเริ่มจากการนำองค์ความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญของผู้วิจัยมาใช้ในการทำวิจัยและพัฒนาจนกระทั่งได้ผลิตภัณฑ์ก่อนนำไปทดสอบกับผู้บริโภคในตลาดจริง เรียกกระบวนการทำงานดังกล่าวว่า “กระบวนการทำงานวิจัยแบบ Technology push” ซึ่งผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ที่ได้จากกระบวนการนี้มักจะไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ต้องใช้เวลานานจนกว่าจะสามารถปรับให้ตรงกับความต้องการ หากแต่การพัฒนาสินค้าให้ตรงตามความต้องการของตลาดนั้นจะต้องใช้วิธีการดำเนินการที่กลับกันคือ เริ่มต้นจากการสำรวจความต้องการในท้องตลาดหรือความต้องการของผู้บริโภค ก่อนเป็นอันดับแรก และเมื่อได้ข้อมูลดังกล่าวแล้ว จึงคัดเลือกทรัพยากรที่ตนมี ทั้งทางด้านวัตถุดิบ บุคลากร เทคโนโลยีที่เหมาะสม แล้วสุดท้ายคือการสร้างผลงานวิจัยที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้มาซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้ถูกเรียกว่า “กระบวนการทำงานวิจัยแบบ Market Pull” ดังแสดงในภาพที่ 17



ภาพที่ 17 กระบวนการทำงานวิจัยแบบ Technology push และ Market pull

ในการสร้างงานวิจัยจุดประสงค์หลักมิใช่เพียงการสร้างสินค้าและบริการที่สามารถขายได้จริงในท้องตลาดเพียงเท่านั้น หากแต่เป็นการยกระดับเศรษฐกิจฐานรากให้แก่ชุมชน ซึ่งจำเป็นต้องมีปัจจัยที่ช่วยในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน ซึ่งปัจจัยที่จะช่วยในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจฐานรากมีทั้งหมด 3 ประการ ได้แก่

(1) การพัฒนาอาชีพในท้องถิ่น คือการส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานคนในชุมชน ทำให้สามารถประกอบอาชีพในชุมชนได้โดยไม่ต้องเกิดการอพยพ/พลัดถิ่นไปยังแหล่งอุตสาหกรรม ทำให้คนยังสามารถอยู่ในพื้นที่ได้ ซึ่ง

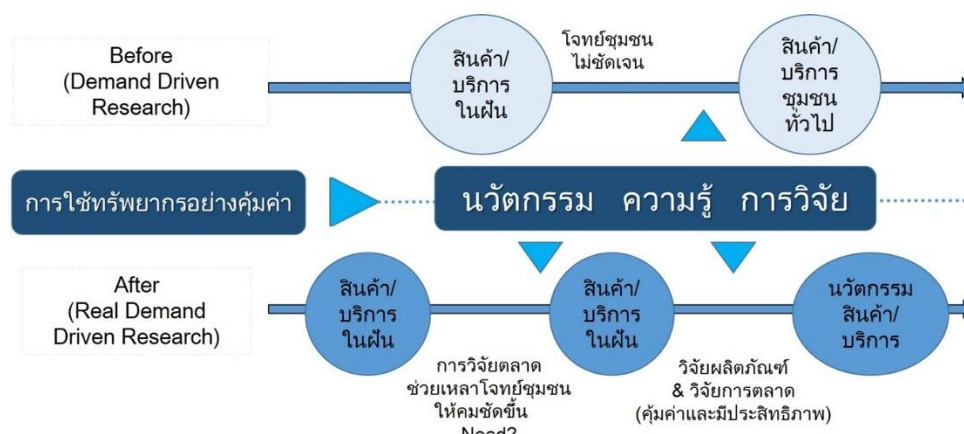
อาจเป็นการสนับสนุนจากภาครัฐในด้านการลงทุน การสร้างกลุ่มวิสาหกิจ หรือการรวมกลุ่มเพื่อแปรรูปสินค้าในชุมชน

(2) การสร้างผลิตภัณฑ์อัตลักษณ์ในท้องถิ่น คือการสร้างผลิตภัณฑ์จากต้นทุนที่ชุมชนมี ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนทางวัตถุดิบ สังคม หรือแม้แต่ต้นทุนทางวัฒนธรรม โดยผสมผสานให้ผลิตภัณฑ์มีอัตลักษณ์ที่เฉพาะตัวของท้องถิ่นนั้นๆ ซึ่งในปัจจุบันนี้อาจขับเคลื่อนโดยนักพัฒนาชุมชนที่เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อัตลักษณ์

(3) การกระจายรายได้สู่เศรษฐกิจฐานราก คือการสร้างความเป็นธรรมให้กับภาคีที่มีส่วนร่วมตลอดห่วงโซ่ในการผลิต โดยกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมตั้งแต่ผู้ปลูก ผู้ทำ และผู้ขาย

3.1.2.3 ความยั่งยืนในการพัฒนา

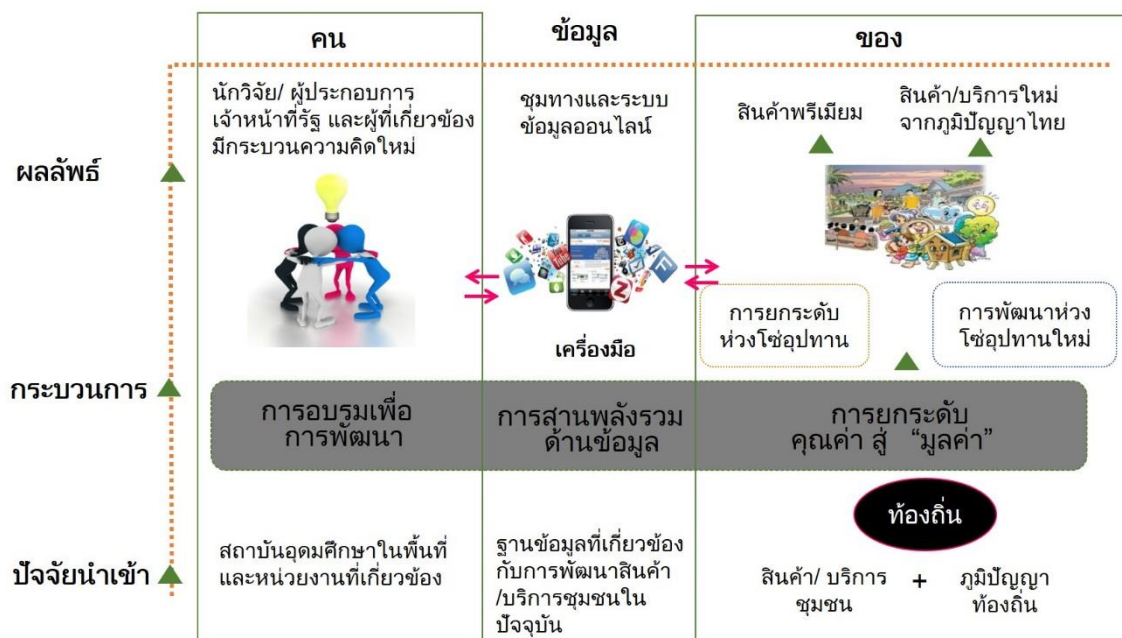
“ตัวแปรสำคัญ” ที่จะช่วยสร้างความเข้มแข็งความยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจฐานชุมชนสังคมไทยและช่วยยกระดับห่วงโซ่อุปทานของผลิตภัณฑ์/บริการให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง คือกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้จากภาควิชาการและภาคอุดมศึกษา และหากมีการบริหารจัดการที่ดีอย่างเป็นระบบ ร่วมสานศักยภาพการตลาดกับ ‘พลังรวมของสังคม’ ภายใต้การน้อมนำ “หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ร่วมขับเคลื่อนผ่านกลไกประชารัฐหรือความร่วมมืออื่นๆ ในอนาคต ก็จะมีส่วนช่วยสร้าง “ห่วงโซ่คุณค่าใหม่” (New value chain) ที่มีการจัดสรรกำไรให้กับผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ อย่างสมดุลและสูงขึ้นดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น การพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์/บริการในฝันเป็นสินค้าเป้าหมาย และผลิตภัณฑ์/บริการนวัตกรรม นั้นต้องใช้ข้อมูลในการที่ได้จากการวิจัยผลิตภัณฑ์ ร่วมกับการวิจัยการตลาดมาใช้ในการตัดสินใจที่จะส่งผลให้เกิดผลิตภัณฑ์/บริการนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของตลาด ดังแสดงในภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ความยั่งยืนในการพัฒนาบนเส้นทางของความพอเพียง

จากความไม่สมดุลสู่ความยั่งยืนในการพัฒนา กระบวนทัศน์การพัฒนาที่ยั่งยืนในการยกระดับห่วงโซ่อุปทานเดิม หรือ การสร้างห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของสินค้า/บริการชุมชน จำเป็นต้องผสมผสานเนื้องานในมิติต่างๆ

ร่วมขับเคลื่อนไปพร้อมกันในการสร้างคน ของ (ผลิตภัณฑ์/บริการ) และ ข้อมูล ที่มุ่งเป้าร่วมกันเพื่อการพัฒนา เศรษฐกิจชุมชนด้วยงานวิจัยเชิงพาณิชย์ ผ่านการบูรณาการพลังสังคมร่วมกับพลังอุดมศึกษาและภาคอื่น ๆ มุ่งสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาด้วยทรัพยากรมนุษย์คน



ภาพที่ 19 การสร้างคน ของ และข้อมูลในห่วงโซ่มูลค่าใหม่ของผลิตภัณฑ์/บริการชุมชน

(1) การสร้างคน การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากกลุ่ม อาชีพต่างๆ : นักวิจัย ผู้ประกอบการ SMEs วิสาหกิจชุมชน อาจารย์ ฯลฯ โดยผ่านกระบวนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เน้นการมีส่วนร่วมโดยใช้ Business model canvas ผสมผสานกับ Design thinking process เพื่อการสร้าง “ผู้นำที่มีแนวคิดใหม่” ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการตลาด เป็นลำดับแรก รวมทั้ง การบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืนซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิจัยตลาด การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค การสร้าง Sustainable brand และอื่นๆ ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้จะถูกพัฒนาเป็นตัวขับเคลื่อน (Driver) ทั้งในระดับชุมชนและระดับอื่นๆ ทำหน้าที่ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(2) การสร้างของ เมื่อค้นพบเหตุและทิศในการผลิตสินค้าเป้าหมาย จึงนำพลังวิชาการ งานวิจัย และอื่นๆ เข้าไปพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการในฝัน โดยช่วยสร้าง/ยกระดับทั้งห่วงโซ่อุปทานของผลิตภัณฑ์/บริการเป้าหมาย โดยการร่วมพิจารณา Ecosystem ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์/บริการนั้นๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นถึง Economic & Social Impact จึงควรระบุให้มีการประเมินและวัดผล รวมถึงการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการเป้าหมายเพื่อร่วมพัฒนาเป็นต้นแบบที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งสามารถพิสูจน์ความสำเร็จและความยั่งยืนของชุมชนทั้งมิติสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ผ่านการวัดผลควบคู่กันไป

การสร้างของโดยเริ่มจากการคิดเปลี่ยนผลิตภัณฑ์/บริการในฝัน ถูกเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์/บริการคือ อีกทั้งยังสอดคล้องกับความต้องการของตลาด จากนั้นเปลี่ยนผลิตภัณฑ์/บริการเป็นสินค้านวัตกรรมโดยการเพิ่มหลัก IKR เข้าไปเพื่อช่วยสร้าง/ยกระดับทั้งห่วงโซ่อุปทาน ของผลิตภัณฑ์/บริการเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการยกระดับคุณค่าสู่มูลค่า โดยการยกระดับห่วงโซ่อุปทานและเป็นการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานใหม่ ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์/บริการพรีเมียม และผลิตภัณฑ์/บริการใหม่จากภูมิปัญญา และเป็นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นที่มีอยู่ร่วมกับภูมิปัญญาส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในท้องถิ่น และเกิดเป็น Design Innovation

(3) สร้างและพัฒนาข้อมูล การนำ Digital technology มาใช้เป็น“เครื่องมือ” เสริมสมรรถภาพเศรษฐกิจฐานราก โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการทำงานที่เป็น “ชุมทางหรือ ศูนย์อำนวยการความสะดวกด้านดิจิทัล (Digital platform)” ซึ่งนอกจากจะเป็นตัวเชื่อมและสะท้อนความต้องการของตลาด (การพัฒนาสินค้า/บริการ) แล้วยังทำหน้าที่ สื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ในพื้นที่ โดยเฉพาะอาจารย์ นักวิจัย และนิสิตนักศึกษาที่มีถิ่นฐานอยู่ในพื้นที่นั้นๆ ให้ช่วยกันพัฒนาสินค้า/บริการที่มีอยู่ในชุมชนของตนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนบนฐานความพอเพียง

โดยหลังจากการอบรมและจัดกิจกรรมเพื่อการสร้างคนที่ได้ดำเนินการไปแล้วในก่อนหน้านี้ นั้น จะเข้าสู่กระบวนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากโดยใช้การสร้างของ นั่นคือ ผลิตภัณฑ์/บริการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างรายได้ สร้างการทำงานแบบसानประโยชน์ และเกิดเครือข่ายการทำงานขึ้น โดยขั้นตอนการพัฒนาเพื่อสร้างของจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนของการพัฒนา ดังจะได้กล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

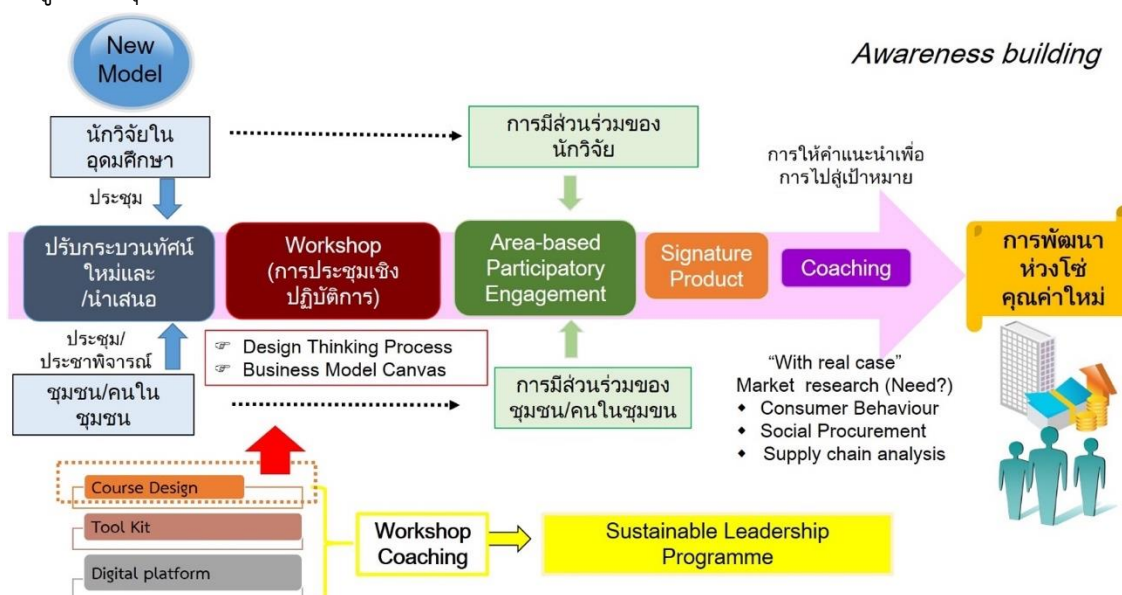
3.1.3 ขั้นตอนการพัฒนาและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

กระบวนการที่สร้างความยั่งยืนในการยกระดับห่วงโซ่อุปทานหรือ การสร้างห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของสินค้าและบริการชุมชนซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนของการพัฒนา คือ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness Building) ขั้นตอนที่ 2 การให้คำแนะนำเพื่อการไปสู่เป้าหมาย (Coaching) และขั้นตอนที่ 3 การตรวจติดตาม (Monitoring)



ภาพที่ 20 ขั้นตอนการพัฒนาและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

(1) Awareness Building คือ การสร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้มีส่วนได้เสียผ่านการดำเนินกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การอบรม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสัมมนา (Seminar) การประชุมหมู่บ้าน เป็นต้น ผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชนรวมทั้งนักวิจัยและมหาวิทยาลัยในพื้นที่หรือที่เกี่ยวข้อง โดยมีผลลัพธ์ (Output) ที่ต้องการ คือ ผลิตภัณฑ์/บริการในฝัน โดยการสร้างความตระหนักรู้ที่จุดตั้งต้นตั้งแต่ระดับพื้นที่นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในระบบชุมชนฐานราก และปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ของการทำงานเพื่อให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นการดำเนินการแบบโครงสร้างคู่ขนานระหว่างชุมชนและอุดมศึกษา โดยมีภาครัฐเป็นแกนนำและเป็นผู้สนับสนุนหลัก ดังแสดงในภาพที่ 21



ภาพที่ 21 การสร้างความตระหนักรู้ในขั้นตอนการพัฒนาโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าใหม่

ซึ่งจากกระบวนการสร้างคนเพื่อพัฒนาคนให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการไปสร้างของ จากภาพที่ 21 จะพบว่าขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนแรกคือ การสร้างความตระหนักรู้ให้แก่ชุมชนรวมทั้งนักวิจัย/มหาวิทยาลัยว่า ควรสร้างผลิตภัณฑ์/บริการอย่างไรให้ตอบโจทย์ความต้องการของตลาด โดยน่านักวิจัยในอุดมศึกษาและคนในชุมชนมาประชุมหรือทำประชาพิจารณ์ เพื่อปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ให้เห็นถึงข้อดีข้อเสียและความจำเป็นที่ต้องใช้ห่วงโซ่คุณค่าใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก ซึ่งสามารถจัดกิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินการหลายอย่างด้วยกัน เช่น การจัดอบรม Design Thinking Process หรือ Business Model Canvas เป็นต้น ซึ่งถือเป็นโปรแกรมและหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากร และจากการประชุมและทำประชาพิจารณ์ของนักวิจัยในอุดมศึกษากับคนในชุมชนเรียบร้อยแล้ว จะเข้าสู่ขั้นตอนการสร้างผลิตภัณฑ์/บริการในฝัน หรือ Dreamy product/service ที่ต้องการ ซึ่งเค้าโครงผลิตภัณฑ์/บริการในฝันที่กำหนดผ่านการมีส่วนร่วมทั้งจากนักวิจัยและคนในชุมชนนี้ จะถูกใช้เป็นเป้าหมายร่วมกันแล้ว แล้วนักวิจัย สถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งภาครัฐจะเข้ามามีบทบาทในการให้คำแนะนำ (Coaching) เพื่อการไปสู่เป้าหมายคือ Signature product/service ต่อไป

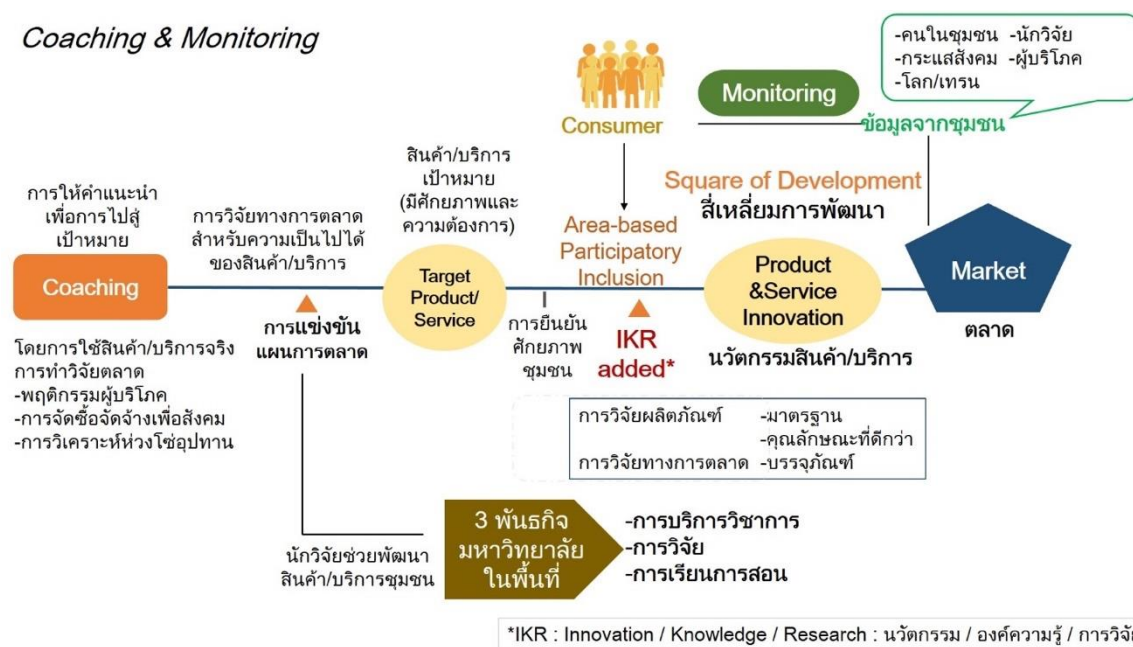
(2) Coaching คือ การฝึกปฏิบัติของนักวิจัยร่วมกับชุมชนเพื่อคัดเลือก นำเสนอ และพัฒนา “ผลิตภัณฑ์/บริการในฝัน” (Dreamy product/service) ผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชนตามคำแนะนำจรรยาบรรณเป้าหมาย (Coaching) โดยมีสถาบันอุดมศึกษา และ/หรือหน่วยงานวิจัยทำหน้าที่เป็นคลินิกให้คำปรึกษาหรือร่วมทำงานวิจัยเพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์เชิงพาณิชย์ และสามารถยกระดับเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการได้ โดยมีผลลัพธ์ คือ ผลิตภัณฑ์/บริการเป้าหมาย และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการที่มีศักยภาพและเป็นที่ต้องการ (ภาพที่ 22) โดยการแนะนำเพื่อการไปสู่เป้าหมาย สามารถทำได้โดยการใช้ผลิตภัณฑ์/บริการจริงในการทำวิจัยตลาด โดยต้องมีการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค ศึกษาการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อสังคม ศึกษาและวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งการทำวิจัยทางการตลาดจะสามารถบ่งชี้ความเป็นไปได้หรือโอกาสของผลิตภัณฑ์/บริการในฝันที่ตั้งเป้าไว้ ว่าสามารถพัฒนาจนเป็นผลิตภัณฑ์/เป้าหมายได้หรือไม่ โดยในขั้นตอนการวิจัยทางการตลาดสามารถออกแบบกิจกรรมให้นักวิจัยและมหาวิทยาลัยในพื้นที่มาทำการแข่งขันแผนการตลาด ซึ่งการบริการวิชาการและการวิจัยถึงเป็นพันธกิจของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ที่จำเป็นต้องทำนอกเหนือจากการเรียนการสอน ซึ่งการทำวิจัยโอกาสทางการตลาดนี้จะทำให้สามารถสร้างผลิตภัณฑ์/บริการเป้าหมายที่ต้องการได้ นอกเหนือจากการพัฒนาสินค้าในฝันสู่สินค้าเป้าหมายแล้ว ยังจำเป็นต้องยกระดับและขับเคลื่อนจากผลิตภัณฑ์/บริการเป้าหมายสู่ผลิตภัณฑ์/บริการนวัตกรรมเพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบ ด้วยการเติมกลไก Innovation/Knowledge/Research หรือ IKR เป็นเครื่องมือในการปรับผลิตภัณฑ์/บริการให้ได้คุณภาพและมาตรฐานที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยต้องจัดทำระบบข้อมูลการให้ความรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยี พร้อมกับการอำนวยความสะดวกให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึง IKR เพื่อนำไปปรับใช้ให้เกิดการพัฒนาและประโยชน์สูงสุด

(3) Monitoring คือ การตรวจติดตามเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (คุณภาพ มาตรฐาน ความต้องการของผู้บริโภค ฯลฯ) ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผ่านการรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผ่าน Digital platform โดยมี Output คือ การพัฒนาของแบบต่อเนื่อง ทำให้สามารถยกระดับผลิตภัณฑ์/บริการ ได้อย่างยั่งยืน

(ภาพที่ 22) ดังที่กล่าวมาแล้วว่า ถึงแม้ว่าจะได้สินค้าเป้าหมายที่มีศักยภาพสามารถผลิตและจำหน่ายได้ในเชิงพาณิชย์แล้ว นักวิจัยและทีมงานจำเป็นต้องติดตามผลตอบรับที่เกิดขึ้นจากผู้บริโภค ตลาด และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชนเพื่อสร้างข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาและสร้างสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ให้มีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น โดยใช้เครื่องมือที่มีชื่อว่า IKR (Innovation/Knowledge/Research) คือ การนำองค์ความรู้มีตัวนักวิจัยมีความเชี่ยวชาญมาสร้างงานวิจัยอันจะก่อให้เกิดสินค้านวัตกรรมต่อมาได้ เพราะในปัจจุบันความต้องการของผู้บริโภคมีการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสสังคมอย่างรวดเร็ว ทำให้การพัฒนาสินค้าที่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้บริโภคมีมากมายหลายผลิตภัณฑ์ แต่การสร้างสินค้านวัตกรรมเป็นการสร้าง/ผลิตสินค้าที่สามารถตอบโจทย์/แก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้แบบที่ยังไม่เคยมีสินค้าหรือบริการชนิดไหนทำได้มาก่อน และจะก่อให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจสำหรับสินค้านั้นๆ และทำให้ชุมชนสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไปได้เช่นกัน

การดำเนินการสามารถทำได้โดยการตรวจติดตามผ่านสี่เหลี่ยมการพัฒนา (Square of Development) นับเป็นการสร้างกลไกการตรวจสอบแบบย้อนกลับ (Feedback mechanism) คือ ใช้ข้อมูลจากผู้บริโภคที่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการจากสินค้านวัตกรรมมาเป็นฐานข้อมูลและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก่อนยกระดับและขยายผลของผลิตภัณฑ์/บริการนวัตกรรมออกไปสู่ตลาด เกิดเป็นผลิตภัณฑ์/บริการในตลาดต่อไป

Coaching & Monitoring



ภาพที่ 22 การให้คำแนะนำและตรวจสอบติดตามในขั้นตอนการพัฒนาโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าใหม่

โดยการทำงานในรูปแบบดังกล่าวนี้เน้นเป็นการสนับสนุนให้กลุ่มธุรกิจและภาคที่เกี่ยวข้องทั้งห่วงโซ่ ผู้ปลูก ผู้ทำ และผู้ขาย สามารถเกื้อหนุนและสร้างสมดุลแห่งธรรมาภิบาลในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคและตอบโจทย์ตลาดเป้าหมาย อีกทั้งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาความไม่เป็นธรรมของการกระจายรายได้ในห่วงโซ่คุณค่าเดิมด้วยการบริหาร/การจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าใหม่ คือ การสร้างความเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยการทำงานตลอดห่วงโซ่การผลิต เพื่อให้เกิดการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์/บริการ ที่เริ่มตั้งแต่การเป็นวัตถุดิบจนถึงการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์/บริการอย่างเหมาะสม เมื่อผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันแล้วแนวความคิดผลิตภัณฑ์/บริการที่ได้จะถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์/บริการในฝันของกลุ่ม และผ่านกระบวนการให้คำแนะนำเพื่อผลักดันไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์/บริการในฝันให้กลายเป็นสินค้าเป้าหมายตรงตามความต้องการและศักยภาพของชุมชน ซึ่งนับเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับเศรษฐกิจฐานรากจากผลิตภัณฑ์/บริการ โดยสร้างผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาด อีกทั้งยังต้องทำให้เกิดความยั่งยืนเกิดขึ้นในชุมชน ด้วยระบบที่เป็นธรรมและถูกต้อง พร้อมทั้งได้สิ่งแวดล้อมที่มีความมั่นคงและยั่งยืน

จากโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในมหาวิทยาลัยเครือข่ายและสร้างระบบการวิจัยเชิงพื้นที่กรณีศึกษา : การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยผลิตภัณฑ์พื้นถิ่นสู่การต่อยอดเชิงพาณิชย์ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อมุ่งเน้นการสร้างคน ของ และข้อมูล โดยผลการถอดบทเรียนจากการดำเนินการของมหาวิทยาลัยพะเยาและมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ซึ่งเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยต้นแบบในการสร้างและพัฒนาบุคลากร คือ นักวิจัยและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและศักยภาพที่ดี และนำบุคลากรเหล่านี้ไปช่วยวิจัย ส่งเสริม และพัฒนาในส่วนของการสร้างของ คือ นำวัตถุดิบหรือทรัพยากรพื้นถิ่นเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก และเพื่อสร้างเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนระบบมหาวิทยาลัยในพื้นที่ ดังจะกล่าวในหัวข้อถัดไป

3.2 หลักการและวิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบใหม่ด้วยบริบทการเพิ่มมูลค่าด้วยการใส่คุณค่า

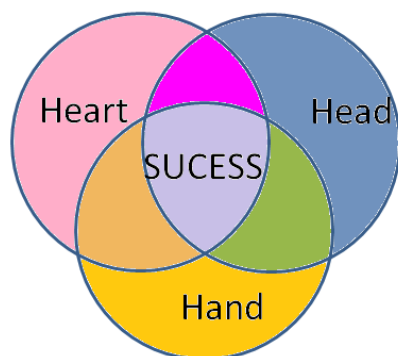
3.2.1 ที่มาและความสำคัญของวิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบใหม่ด้วยบริบทการเพิ่มมูลค่าด้วยการใส่คุณค่า

ในปัจจุบัน SME ให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมมาใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจ นอกจากช่วยยกระดับ/เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันให้กับสินค้าและบริการของตน ยังตอบโจทย์ตรงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้นผู้ประกอบการ SME จึงหันมาจับมือทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ/มหาวิทยาลัย และเป็นผู้ร่วมสร้างงานวิจัยที่ต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม สถานการณ์การขับเคลื่อนงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์จากอดีตจนถึงปัจจุบันนั้นพบว่า ในอดีตงานวิจัยส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากความสนใจของทางฝั่งนักวิชาการ/มหาวิทยาลัย ที่มุ่งเน้นการสร้างผลงาน วิจัยเชิงลึกในสาขาของตน โดยไม่ได้คำนึงถึงด้านการนำไปใช้ และต่อยอดความรู้จนสร้างผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ถึงแม้ว่าภาครัฐจะมีการผลักดันงานวิจัยต่างๆ ทุกวิถีทางเพื่อนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

ในอุตสาหกรรมแต่ก็ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่คุ้มค่าได้ ทั้งนี้เนื่องจากการงานวิจัยดังกล่าวไม่ได้เริ่มมาจากปัญหาที่มาจากฝั่งของอุตสาหกรรมอย่างแท้จริง อีกทั้งยังไม่ได้คำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้องครบทุกมิติตลอดห่วงโซ่อุปทาน หรืออ้างอิงข้อกำหนดของผู้ประกอบการ (End User) จึงเป็นที่มาของงานวิจัยชิ้นนี้...ไม่ลงห้าง ซึ่งเรียกลักษณะงานวิจัยประเภทนี้ว่า “ผลงานวิจัยไม่พร้อมใช้” ด้วยสถานการณ์ดังกล่าวทำให้หน่วยงานผู้สนับสนุนทุนการวิจัยบางแหล่งเริ่มเข้ามามีบทบาทในการเป็นแม่มสื่อ (match maker) ช่วยพานักวิจัยไปพบกับกลุ่มผู้ประกอบการ และสร้างบทบาทเสริมระบบวิจัยด้วยการคัดเลือนักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเชิงวิชาการในด้านนั้นให้เข้ามามีบทบาทในการวิเคราะห์ปัญหาเชิงลึกและเชิงเทคนิคก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติการวิจัยจริง ซึ่งเรียกการทำงานวิจัยลักษณะนี้ว่า “ผลงานวิจัยที่มี end user” ทำให้นักวิจัยนอกจากจะต้องทำวิจัยเพื่อค้น/วิเคราะห์/สร้างองค์ความรู้แล้ว ยังต้องสามารถต่อยอดวิจัย/พัฒนาจนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพทางการตลาด ตามปกติ ขั้นตอนแรกหน่วยงานให้ทุนจะทำการวินิจฉัยปัญหาของผู้ประกอบการ ซึ่งปัญหาที่ได้จากขั้นตอนนี้มักจะเป็นปัญหาเบื้องต้นที่ผู้ประกอบการพบจริงในอุตสาหกรรม หลังจากนั้นทางหน่วยงานให้ทุนจะดำเนินการคัดสรรผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมเพื่อวิเคราะห์ปัญหาเชิงลึกและเชิงเทคนิคให้กับผู้ประกอบการ นำไปสู่การร่วมพัฒนาโจทย์วิจัย และดำเนินการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหา นั้นๆ แม้ว่ากระบวนการดังกล่าวจะเป็นกระบวนการที่เอื้อต่อการสร้างประเด็นวิจัยจากผู้ประกอบการ แต่ก็ยังพบว่ายังมีงานวิจัยบางส่วนไม่สามารถตอบปัญหาทางธุรกิจได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากขั้นตอนที่สำคัญคือ การวิเคราะห์ปัญหาตั้งแต่เบื้องต้นไปจนถึงเชิงลึกเปรียบเสมือนได้กับการที่แพทย์วินิจฉัยผู้ป่วยจากอาการที่แสดงแต่การรักษา นั้นจะมีประสิทธิผลจากการที่แพทย์สามารถวินิจฉัยไปถึงสาเหตุของโรคที่แท้จริงได้ ปัญหาที่ผู้ประกอบการมาปรึกษานักวิจัยจึงเปรียบเสมือนกับอาการเจ็บป่วยที่ผู้ป่วยพบ หากนักวิจัยขาดการมององค์รวม ปัญหาทั้งเชิงเทคนิคและด้านธุรกิจ/การตลาดจะทำให้งานวิจัยดังกล่าวก็จะเป็นการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเบื้องต้น (การรักษาตามอาการ) แต่ไม่สามารถขับเคลื่อนงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ (การรักษาโรค) ได้

กระบวนการขับเคลื่อนงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ ไม่ใช่เพียงแค่การผลักดันเพื่อขยับเคลื่อนองค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยไปสู่ภาคอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่เป็นสร้างงานวิจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบในด้านเศรษฐกิจของประเทศ เป็นวงกว้างตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ไปจนถึงปลายน้ำของห่วงโซ่อุปทาน จึงจำเป็นต้องอาศัยทั้ง “ความรู้” “ทักษะ” และ “กระบวนการจัดการ” ในการนำไปใช้อย่างลงตัว เพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้จริง ผ่านกระบวนการที่เป็นไปได้ทางธุรกิจและตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้งานได้อย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพสูง จุดเด่นในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบเดิม คือ เรื่องของการลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจเนื่องจากมีขั้นตอนการตรวจสอบทั้งในด้านการสร้างแนวความคิด, การตลาด, ความเป็นไปได้ด้านการผลิต ตลอดจนผลตอบแทนจากผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย แต่ทั้งนี้การปฏิบัติตามทฤษฎีดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรในการทำงานมาก ทั้งในด้านของเวลาและเงินทุนที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน หรือแม้กระทั่งทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันไป ซึ่งในบริบทของ SME ที่มีข้อจำกัดด้านเงินทุนจึงอาจไม่เหมาะกับการใช้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แท้จริงนั้น มีสิ่งที่เป็หัวใจสำคัญอยู่ 3 ส่วนคือ ฐานใจ (Heart), ฐานคิด (Head) และฐานกาย (Hand) กล่าวคือ การสร้างผลิตภัณฑ์ให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีความ

เข้าใจในบริบทตนเองและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อหาจุดร่วมของปัญหาและการแก้ไขที่ลงตัว อีกทั้งยังต้องวางเป้าหมายและวิธีการทำงานที่ชัดเจนเพื่อเหมาะสมกับสถานการณ์จริง และสุดท้ายคือ การลงมือทำโดยมีหลักการทำงานที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ดังแสดงในภาพที่ 23



ภาพที่ 23 หัวใจการทำงานของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบใหม่

1) Heart (การทำความเข้าใจ) กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ชนิดหนึ่งเพื่อไปแก้ปัญหาหรือเพื่อตอบสนองความต้องการภายในใจให้กับลูกค้า ดังนั้นผู้ประกอบการต้องมีความเข้าใจในตนเองว่าสิ่งที่ตนมีและสามารถทำได้คืออะไรบ้าง แล้วจะนำไปแก้ไขปัญหอะไรให้กับลูกค้าได้อย่างไร หรือสิ่งใดที่ยังขาดและกระทบต่อการสร้างผลิตภัณฑ์นั้น ซึ่งการตั้งคำถามจะเป็นกระบวนการหนึ่งที่นักวิจัยสามารถนำไปใช้ในการตรวจสอบความพร้อมความเข้าใจของผู้ประกอบการว่าสิ่งที่ผู้ประกอบการคิดเป็นการคิดแทนลูกค้าหรือการเข้าใจปัญหา/ความต้องการของลูกค้า โดยอาจเริ่มต้นด้วยคำถามขั้นพื้นฐานเลยก็ได้ว่า “ใครคือลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย?” ซึ่งคำตอบที่ได้จะทำให้เห็นถึงความพร้อมทางด้านการตลาดของผู้ประกอบการในเบื้องต้น เพราะหากผู้ประกอบการไม่สามารถระบุกลุ่มลูกค้าได้จะทำให้กระบวนการออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ชัดเจนและอาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการของใครได้เลยยกเว้นความต้องการที่จะทำผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นผู้ประกอบการต้องมีความเข้าใจต้นทุนของตนเอง และความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคในด้านต่างๆ ดังนี้

(1) ด้านการตลาด ซึ่งเปรียบเสมือนสมอเรือที่ใช้ในการกำหนดทิศทางการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าได้ ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลทางฝั่งของลูกค้าก่อน แต่ในความเป็นจริงนั้นการได้ซึ่งข้อมูลจากผู้ประกอบการได้อาจไม่ได้มาจากกลุ่มลูกค้าเพียงอย่างเดียว ดังนั้นผู้ประกอบการต้องกำหนดให้แน่ชัดว่าต้องการแก้ไขปัญหหรือตอบสนองความต้องการนี้ให้กับใครจึงเป็นที่มาของชุดคำถาม 4 ข้อได้แก่

ใครคือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย? เพราะผลิตภัณฑ์หนึ่งอย่างไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้ แต่อาจตอบสนองความต้องการได้เพียงบางคนเท่านั้น ดังนั้นการกำหนดกลุ่มเป้าหมายคือการพุ่งประเด็นไปที่กลุ่มคนที่ประสบปัญหาหรือมีความต้องการแบบเดียวกัน เช่น ผู้สูงอายุ, ผู้ป่วยเป็นโรคเรื้อรัง, ผู้ที่ชอบออกกำลังกายเป็นประจำ หรือที่มีอาการแพ้อาหารบางชนิด เป็นต้น

ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายนั้นมี Life Style หรือ Insight อะไร? คือการนำพฤติกรรมของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มาตีความไปถึงความต้องการภายในใจของลูกค้ากลุ่มนั้น เช่นกลุ่มผู้ออกกำลังกาย มีความคาดหวังจากการออกกำลังกายที่แตกต่างกัน บางคนออกกำลังกายที่ต้องการสร้างกล้ามเนื้อ บางคนออกกำลังกายเพื่อลดน้ำหนัก บางคนออกกำลังกายเพื่อรักษาโรค บางคนออกกำลังกายเพื่อให้มีภูมิคุ้มกันที่แข็งแรง ซึ่งแต่ละกลุ่มก็มีความต้องการภายในใจที่แตกต่างกันออกไป หากในเริ่มต้นของการสร้างผลิตภัณฑ์ผู้ประกอบการไม่สามารถเข้าใจไปถึง Insight ของกลุ่มเป้าหมายได้ อาจส่งผลให้เกิดการตีความที่ผิดพลาด ยกตัวอย่างเช่น กลุ่มผู้ออกกำลังกายเพื่อสร้างกล้ามเนื้อ มีความยุ่งยากในการคำนวณสารอาหารที่จะต้องได้รับต่อวันเพราะมีผลต่อการสร้างและสลายของกล้ามเนื้อ ดังนั้นสิ่งที่มีความต้องการภายในใจคือผลิตภัณฑ์ที่มีสารอาหารที่เหมาะสมต่อการสร้างกล้ามเนื้อ คือปริมาณโปรตีน, แร่ธาตุ และวิตามินที่เพียงพอแต่ไขมันน้อย

จะเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างไร เมื่อทราบถึงความต้องการภายในใจของกลุ่มลูกค้าแล้วผู้ประกอบการต้องมีการมองหาช่องทางการสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายด้วย เช่น กลุ่มผู้ออกกำลังกายที่ต้องการสร้างกล้ามเนื้อ มักจะเข้าฟิตเนสและสร้างสังคมออนไลน์ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อีกทั้งยังมีการเลือกสรรอาหารที่มีคุณภาพประโยชน์ ดังนั้นช่องทางการสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอาจเป็นการแฝงตัวเข้าไปในสถานที่ออกกำลังกายหรือการเข้าร่วมกลุ่มสังคมออนไลน์นั้น หรือในร้านอาหารเพื่อสุขภาพ เป็นต้น

จะสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างไร คือการส่งต่อคุณค่าของผลิตภัณฑ์ไปยังกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องสามารถสร้างใจความสำคัญที่ตรงกับความต้องการภายในใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ เช่น อาหารสำหรับผู้ออกกำลังกาย อาจใช้คำว่า 1 ช้อนมีโปรตีนเท่ากับที่คุณต้องการใน 1 มื้อ เป็นต้น

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการตั้งคำถามทั้ง 4 ข้อ จะช่วยในการสร้างกรอบความคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ชัดเจนขึ้นได้ เพื่อให้สินค้าสามารถสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

(2) ความพร้อมด้านเงินทุนทำธุรกิจ “ทุกการลงทุนมีความเสี่ยง ผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลให้ดีก่อนการตัดสินใจ” เชื่อว่าผู้อ่านมักเคยได้ยินประโยคดังกล่าว เช่นกันกับผู้ประกอบการที่จำเป็นต้องวางขอบเขตความสามารถในการลงทุน และความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงที่จำเกิดขึ้นได้ การตรวจสอบความพร้อมในเรื่องนี้จะเป็นกรอบการการเลือกดำเนินธุรกิจในช่วงตอนต่อไปเช่นการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การตัดสินใจจ้างผลิตหรือสร้างโรงงานสำหรับการผลิตด้วยตนเอง การเริ่มต้นประเมินความพร้อมด้านเงินทุนอาจเริ่มต้นจากการประมาณการรายจ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการค้าดำเนินธุรกิจโดยตอบคำถามต่อไปนี้

- ค่าใช้จ่ายในการผลิตเท่าไร ?
- ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ ?
- ค่าใช้จ่ายในด้านการตลาดเท่าไร ?
- ต้องมีเงินทุนหมุนเวียนเท่าไร ?
- ต้นทุนด้านโครงสร้างอาคารและเครื่องจักรเท่าไร ?
- ต้นทุนด้านแรงงานเท่าไร ?

เมื่อทราบค่าใช้จ่ายของแต่ละส่วนจากการประมาณการแล้วก็นำมาประเมินร่วมกับเงินทุนที่สามารถนำมาใช้ในการทำธุรกิจได้ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องประเมินตนเองว่าจะดำเนินธุรกิจต่อไปอย่างไร โดยที่ใช้ต้นทุนได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด จากการทำงานของผู้เขียนกับผู้ประกอบการนั้นพบว่าการตัดสินใจดำเนินธุรกิจอาหารนั้นมี 3 รูปแบบดังนี้ (1) ผู้ประกอบการที่ต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต่อยอดจากกระบวนการผลิตสินค้าเดิม โดยมีโรงงานในการผลิตเอง มีต้นทุนด้านคนงาน และการบริหารจัดการอยู่แล้วค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่จะอยู่ในส่วนของค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบ และค่าใช้จ่ายด้านการตลาด (2) ผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มต้นประกอบธุรกิจอาหาร ส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ในด้านกระบวนการผลิต มีเงินทุนในการดำเนินกิจการไม่มาก ผสมกับเทคโนโลยีที่ใช้ในการแปรรูปไม่สูงมากจนเกินไป จะเริ่มต้นธุรกิจแบบการจ้างผลิต (OEM) นั้นต้องมีเงินทุนอย่างน้อย 2,000,000 บาท โดยแบ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ 500,000 บาท ค่าใช้จ่ายในการผลิต 500,000 บาท ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด 700,000 บาท และเงินทุนหมุนเวียนอีก 300,000 บาท และ (3) ผู้ประกอบการที่ต้องการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง/ต้องการผลิตเองจะต้องมีค่าใช้จ่ายในส่วนของการสร้างอาคาร เครื่องจักร และคนงานเพิ่มเติมขึ้นมาซึ่งจะขึ้นกับการวางแผนการผลิตและเทคโนโลยีที่ใช้ เงินลงทุนในการดำเนินการธุรกิจขั้นต่ำ 15,000,000 บาท

(3) การประเมินสภาพแวดล้อมของบริบทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจนั้นจำเป็นต้องมีการประเมินบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งปัจจัยภายในองค์กรเอง และปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคมและวัฒนธรรม โดยผู้ประกอบการจะต้องเห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งหมด วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งแรงผลักและแรงต้านเพื่อเตรียมการรับมือให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ในส่วนของฐานใจ (Heart) นี่เป็นขั้นตอนที่เกิดการทบทวน ตั้งคำถามกับธุรกิจของตนเองซ้ำๆ เพื่อเน้นย้ำว่ากระบวนการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร สะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการต้องทำอะไร, ยังขาดข้อมูลอะไรที่จำเป็นหรือไม่, ผลิตภัณท์ที่กำลังพัฒนาต่อความต้องการที่แท้จริงได้หรือไม่, ตนเองมีความพร้อมที่จะลงทุนหรือไม่ และที่สำคัญคือสร้าง Mind set ที่ระแวดระวัง และรอบคอบในการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือจากฐานใจ (เข้าใจตน เข้าใจลูกค้า เข้าใจสภาพแวดล้อม) แล้วนั้นกลยุทธ์/หลักคิดในการพัฒนาสินค้าก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญเช่นกันซึ่งผู้เขียนขอเรียกส่วนนี้ว่า การวางกลยุทธ์/Head

2) Head (การวางกลยุทธ์) เป็นการวางแผนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายคือการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ในการดำเนินงานของผู้เขียนกับบริษัทเอกชน พบว่าการวางกลยุทธ์สามารถทำได้หลายแบบขึ้นอยู่กับบริบทและแนวความคิดของผู้ประกอบการ เพราะในการสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นมาชิ้นหนึ่งเพื่อให้สามารถขายได้นั้นทำได้ง่าย แต่การจะสร้างสินค้าเพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจของผู้ประกอบการ จำเป็นต้องวางแผนเป้าหมายไปถึงขั้นการโตได้ด้วย

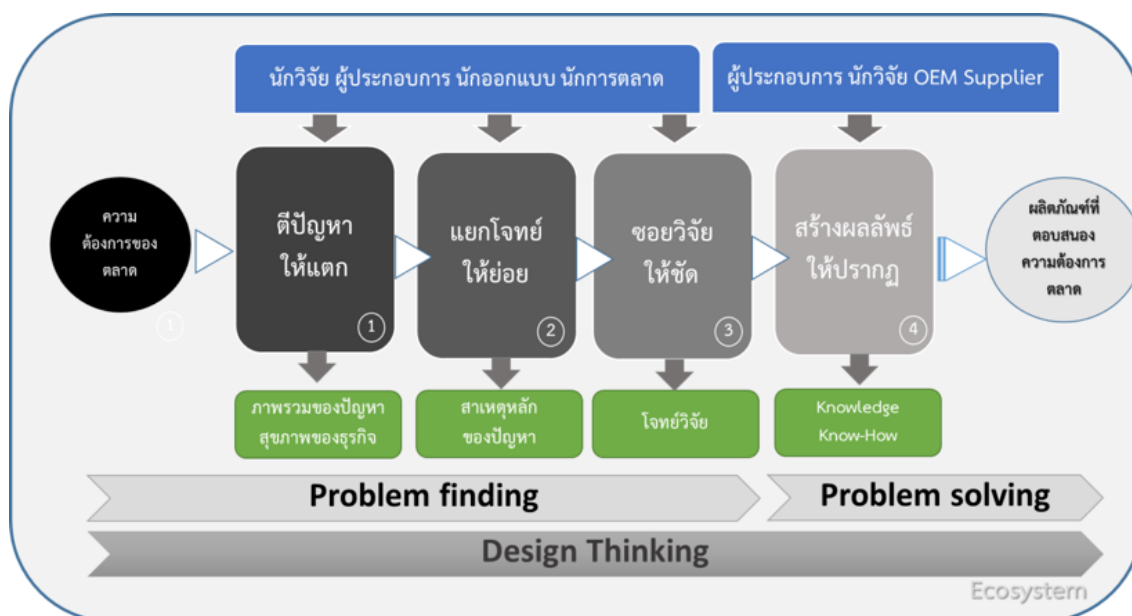
โตได้...ไปได้.....ขายได้.....ทำได้ เป็นหลักการสำคัญในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ การที่สามารถผลิตสินค้าขึ้นมาได้นั้นเรียกว่าทำได้ การที่สินค้าเกิดการซื้อขายเรียกว่าขายได้ การที่สินค้ามีการซื้อซ้ำเรียกว่าไปได้ แต่ทำอย่างไรให้สินค้าโตได้ คือการที่สินค้านั้นทำให้ธุรกิจเกิดการเติบโตและอยู่ได้อย่างยั่งยืน

แก่นสำคัญคือการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ แล้วสื่อสารผ่านส่วนที่จับต้องได้ของสินค้า เพราะคุณค่าเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ดังนั้นการที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้จะเป็นต้องสร้างผลิตภัณฑ์ทั้งสองส่วนคือ (1).ตัวสินค้า คือส่วนที่ผู้บริโภคสามารถจับต้องได้ ซึ่งสินค้าชนิดหนึ่งจะประกอบไปด้วย บรรจุภัณฑ์ที่แสดงถึงลักษณะปรากฏเมื่อแรกเห็นสินค้า ลักษณะและรูปร่างของตัวสินค้า หรือแม้แต่มุมประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้าเช่นความอึดทน หรือการดับกระหายเป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคมักตัดสินใจจากอีกส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์คือคุณค่าของผลิตภัณฑ์ ซึ่งถูกประเมินจากความต้องการภายในของตัวผู้บริโภคเอง (2).คุณค่าของผลิตภัณฑ์ เป็นนามธรรมที่แฝงอยู่ในผลิตภัณฑ์และมีหน้าที่ในการบำบัดทุกข์และการบำรุงสุขให้กับผู้บริโภค ตัวอย่างเช่นผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มผสมโซดา สิ่งที่จับต้องได้คือกระป๋องที่มีความสวยงาม สินค้าภายในก่อให้เกิดความสดชื่นและดับกระหายได้ แต่เมื่อจับแก่นของคุณค่าที่เกิดขึ้นในสินค้านั้นคือ ความสุข ที่ได้รับเมื่อบริโภคสินค้าชนิดนั้น

ในการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ คือ การเติมเต็มความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งหลักสำคัญคือการหาความทุกข์หรือปัญหาภายในใจของผู้บริโภคได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือการเสริมความสุขให้กับผู้บริโภค ตัวอย่างเช่นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการลดน้ำหนัก เมื่อวิเคราะห์ความต้องการภายในใจของผู้บริโภคกลุ่มนี้แล้วจะพบว่าส่วนใหญ่ความต้องการที่แท้จริงคือการได้รับความยอมรับจากผู้อื่น และเมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปกว่านั้นจะพบว่าผู้บริโภคกลุ่มนี้ยังขาดการมองเห็นคุณค่าของตัวเอง ซึ่งหากผู้ประกอบการจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ส่งต่อไปยังผู้บริโภคกลุ่มนี้ ต้องสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถก่อให้เกิดการเห็นคุณค่าในตนเองได้ จากข้อมูลที่ได้ เมื่อนำมาแปลงสภาพเป็นผลิตภัณฑ์ จึงออกมาในลักษณะผลิตภัณฑ์อาหารเสริมที่ทำให้ผู้บริโภครับรู้ได้ถึงคุณค่าของตัวเองเป็นต้น และเมื่อผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ โดยที่ยังไม่มีผลิตภัณฑ์ใดเคยมีมาก่อนจะก่อให้เกิดนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ซึ่งมักมีผลพลอยได้คือ สินค้านวัตกรรม (Product innovation) นวัตกรรมบริการ (service Innovation) หรืออาจมีเรื่องของกระบวนการที่เป็นนวัตกรรม (Process Innovation) ด้วย

3) Hand (การลงมือปฏิบัติ) นอกเหนือจากการพัฒนาหลักการคิดและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการแล้วสิ่งที่สำคัญไม่แพ้กันคือกระบวนการในการทำงานที่ถูกต้องของนักวิจัย เพื่อความเข้าใจที่มาก

ยังขึ้นผู้เขียนจึงใคร่ขออธิบายกระบวนการทำงานจากประสบการณ์ตรงของผู้เขียนที่ผ่านการทำงานร่วมกับบริษัทเอกชนเป็นระยะเวลาเกือบ 17 ปี ดังแสดงในภาพที่ 24



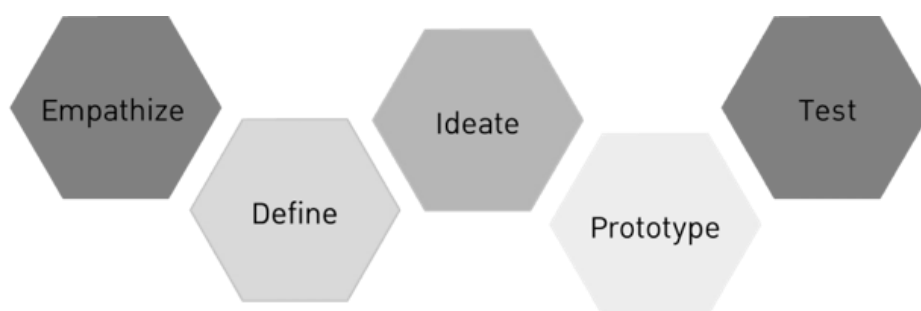
ภาพที่ 24 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของทีมนักวิจัย

จากภาพที่ 24 จะเห็นถึงภาพรวมของกระบวนการทำงานวิจัยแบบครบวงจรประกอบด้วย 2 กระบวนการหลักคือ 1) กระบวนการค้นหาปัญหา (Problem finding) โดยจุดเริ่มต้นของการทำงานคือการทำงานที่ผู้ประกอบการพบปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจของตน และมีความต้องการที่จะแก้ไข ซึ่งประเด็นที่พบอาจเป็นปัญหาที่ส่งผลทางด้านลบแก่ภาคเอกชน หรือเป็นความต้องการสร้างนวัตกรรมเพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ ผ่านการทำงานร่วมกันกับนักวิจัย นักออกแบบและนักการตลาด เพื่อให้เห็นถึงบริบทของปัญหาอย่างครบทุกมิติ จนกระทั่งพบโจทย์วิจัยที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างตรงประเด็น 2) กระบวนการแก้ไขปัญหาดังกล่าว (Problem solving) ซึ่งมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นเครื่องมือในการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้ได้ผลลัพธ์คือองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ (Knowledge) และกระบวนการ/วิธีการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว (Know-How) ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้ประกอบการ

ทั้งนี้ด้วยกระบวนการดังกล่าวมาในข้างต้นนักวิจัยมีความจำเป็นอย่างมากในการมองเห็นถึงความต้องการที่แท้จริงของทั้งผู้ประกอบการ ซึ่งการที่จะทำให้เกิดความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่นได้นั้นจะต้องเกิดมาจากทักษะการฟังอย่างมีวิจารณญาณโดยรับฟังอย่างใคร่ครวญ เมื่อนักวิจัยมีทักษะการฟังที่ดีสามารถรับฟังปัญหาจากผู้ประกอบการได้อย่างครบถ้วนปราศจากอคติและการพิพากษาแล้วนั้น นักวิจัยจะสามารถจับ

ใจความสำคัญของข้อมูลที่ได้โดยตรงประเด็น เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์หาความต้องการที่แท้จริงได้อย่างถูกต้อง ด้วยกระบวนการดังกล่าวนักวิจัยจำเป็นต้องมีทักษะความเข้าใจผู้อื่นอย่างแท้จริง (Empathy skill) ซึ่งเป็นหนึ่งใน 5 ขั้นตอนของกระบวนการ Design thinking

ปัจจุบันมีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ออกมามากมายในตลาดแต่“อาจขายไม่ได้” เพราะกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการนั้นเกิดจาก “สมมติฐาน” ของนักวิจัย ไม่ได้เกิดจาก “ความต้องการที่แท้จริง” ของลูกค้า กระบวนการ Design Thinking ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้นักวิจัยสามารถดำเนินการวิจัยไปอย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มแรกหากนักวิจัยสมมติตนเองเป็นผู้ประกอบการและมองเห็นความต้องการของ “ลูกค้า” ได้ก็จะสามารถร่วมกันกับผู้ประกอบการในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ซึ่งขั้นตอนการทำงานด้วย กระบวนการ design thinking ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังภาพที่ 25



ภาพที่ 25 กระบวนการทำ design thinking

ซึ่งในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ design thinking ถือเป็นแก่นสำคัญในระบบการทำงานของนักวิจัย โดยผู้เขียนได้ถอดรหัสความรู้เชิงลึกในการทำงานแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียดดังนี้

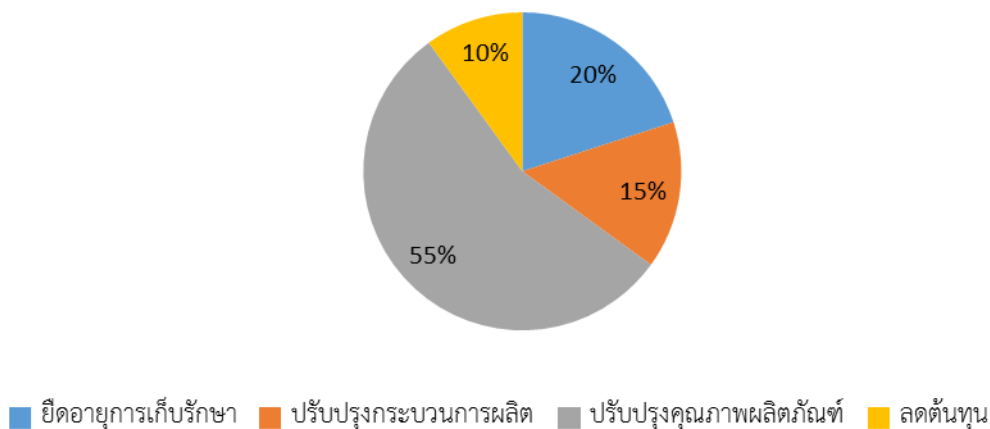
1) Problem finding.....จากปัญหาสู่โจทย์

(1) ตีปัญหาให้แตก จากการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารสู่การสร้างผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์ที่เป็นรูปธรรมนั้น เริ่มต้นจากการคัดเลือกผู้ประกอบการที่มีความต้องการแก้ไขปัญหที่พบในอุตสาหกรรมของตน โดยเริ่มต้นโครงการจากการประชาสัมพันธ์ เปิดรับสมัครผู้ประกอบการ ในขั้นตอนนี้คณะวิจัยได้ส่งเอกสารประเมินศักยภาพของผู้ประกอบการ เมื่อประชาสัมพันธ์แล้วมีผู้ประกอบการให้ความสนใจส่งใบสมัครเข้ามาทั้งสิ้น 270 ราย แล้วทางทีมคณะวิจัยนำเอกสารมาประเมินศักยภาพในเบื้องต้น เพื่อทำการประชุมและลงพื้นที่จริงเพื่อประเมินศักยภาพของผู้ประกอบการทั้งด้านการผลิตและด้านการตลาด เพื่อคัดเลือกผู้ประกอบการให้เหลือ 20 ราย/โครงการวิจัย ดังนั้นนักวิจัยจึงต้องนำความรู้จากหลากหลายศาสตร์มาตีความปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างครบทุกมิติ เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญห เพราะบางปัญหาที่ผู้ประกอบการค้นพบอาจไม่ใช่โจทย์วิจัยที่ต้องทำ หากแต่โจทย์วิจัยที่ต้องแก้ไขนั้นกลับมาจากปัญหาที่ผู้ประกอบการและนักวิจัยตีความและลงมตร่วมกันว่ามีความสำคัญและ

จำเป็นต้องได้รับการเยียวยา สามารถเรียกกระบวนการดังกล่าวได้อีกชื่อว่าเป็นกระบวนการเหลาใจทย์ ทั้งนี้ นอกจากเรื่องขององค์ความรู้ของนักวิจัยที่เป็นบูรณาการศาสตร์และนักวิจัยจะมีความเข้าใจสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการจะสื่อสาร (Empathies Skill) ด้วยการใช้ทักษะการฟังสิ่งที่ผู้ประกอบการสื่อสาร การสะท้อนสิ่งที่เข้าใจ ตั้งคำถามถึงประเด็นที่จะนำไปสู่ใจความสำคัญ และถอดความจากข้อมูลที่ได้มาทั้งหมด เพื่อนำไปสู่การตีความที่มีประสิทธิภาพและตรงประเด็น

(2) แยกใจทย์ให้ย่อย จากกระบวนการตีปัญหาให้แตกทำให้ได้ผลลัพธ์คือภาพรวมของปัญหาและสุขภาพธุรกิจของผู้ประกอบการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเข้าสู่ขั้นตอนการแยกใจทย์ให้ย่อยหรือการวิเคราะห์ปัญหา (Define) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ฝึกการแยกและวิเคราะห์ใจทย์ปัญหาเพื่อให้ใจทย์มีความชัดเจนมากขึ้นนับเป็นการระดมพลังคิดจากทีมวิจัยโดยนักวิจัยแต่ละคนต้องแลกเปลี่ยนความรู้ มุมมอง และประสบการณ์เพื่อให้ได้ใจทย์วิจัยที่มีความชัดเจนมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ด้านการตลาดที่ต้องมีความชัดเจนทั้งกลุ่มผู้บริโภค พฤติกรรมผู้บริโภค และความต้องการของผู้บริโภค เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการได้ตรงประเด็นและตรงใจผู้บริโภค

กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาเป็นกระบวนการสืบเหตุจากผล เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้จากต้นตอ ในขั้นแรกวิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริงให้ได้ก่อน ในขั้นตีปัญหาให้แตกก่อนหน้านั้นนักวิจัยได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์จนเจอประเด็นที่เป็นสาเหตุของปัญหาที่ปรากฏ แล้วเข้าสู่กระบวนการแยกใจทย์ให้ย่อยโดยการนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนหาแนวทางเพื่อแก้ไข เพื่อความเข้าใจของผู้อ่านที่มากขึ้น ผู้เขียนใคร่ขอ ยกตัวอย่างของบริษัทพรทิพย์(ภูเก็ต) จำกัด เป็นกรณีศึกษาต่อจากกระบวนการตีปัญหาให้แตก ซึ่งข้อมูลเดิมคือ “ความต้องการหาวิธีในการลดปริมาณการใช้ทุเรียนสดให้ได้มากที่สุด” เมื่อพิจารณาขอบเขตของปัญหาพบว่า เป็นเรื่องของเทคโนโลยีในการขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ดังนั้นทีมของผู้เขียนจึงทำการระดมสมองเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข ปัญหา ซึ่งสรุปได้ทั้งหมด 3 แนวทางคือ 1. ปรับปรุงสูตรที่ใช้ในการผลิตโดยลดปริมาณการใช้ทุเรียนสดร่วมกับการใช้ทุเรียนผงที่ได้จากกระบวนการทำแห้งแบบพ่นฝอยซึ่งมีปริมาณการผลิตที่มากกว่าราคาถูกกว่าแต่คงเทคโนโลยีในการทำแห้งแบบเดิมคือฟริชตรายเพื่อให้เนื้อสัมผัสยังคงเดิม 2. ปรับปรุงกระบวนการทำแห้งจากเดิมที่เป็นฟริชตรายอาจใช้เทคโนโลยีในการทำแห้งแบบอบไล่ความชื้นแทนซึ่งต้องทำร่วมกับการปรับปรุงสูตรด้วย โดยสูตรที่ใช้ในการผลิตต้องเป็นสูตรที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีเนื้อสัมผัสที่ใกล้เคียงกับการใช้เทคโนโลยีเดิมด้วย และสุดท้าย 3. การสร้างสูตรการผลิตใหม่ที่มีการเลียนแบบองค์ประกอบทางเคมีของทุเรียนแต่ไม่ใช้ส่วนผสมของทุเรียนเลยโดยกลั่นรสและเนื้อสัมผัสที่ได้จะต้องมีความคล้ายกับผลิตภัณฑ์เดิมให้ได้มากที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณาพบว่าทางเลือกที่ 3 นั้น ก่อให้เกิดผลดีกับผู้ประกอบการมากที่สุด แต่เนื่องจากเป็นสิ่งใหม่ที่ยังไม่มีใครเคยทำ จึงต้องทำการวิจัยเพื่อให้คำตอบว่าแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวสามารถทำได้จริงหรือไม่และเมื่อเปรียบเทียบการแก้ปัญหาดัง 3 แนวทางในด้านผลดีและผลเสียแนวทางการแก้ปัญหาคือไหนที่เป็นจุดสมดุลกับผู้ประกอบการมากที่สุดเมื่อทำการวิเคราะห์แนวทางดังกล่าวได้แล้วผู้เขียนจึงนำข้อมูลเข้าสู่กระบวนการขอยวิจัยให้ชัดในลำดับต่อไป



ภาพที่ 26 สัดส่วนของปัญหาวิจัยที่พบในการแก้ปัญหาของผู้ประกอบการ SME

แม้ว่าในเริ่มแรกปัญหาของผลิตภัณฑ์จากความต้องการของผู้ประกอบการจะมีหลากหลายปัญหาตามชนิด และลักษณะจำเพาะของผลิตภัณฑ์นั้นๆ แต่เมื่อทำการพิจารณาถึงแก่นสำคัญของปัญหาจากผู้ประกอบการ SME ดังแสดงในภาพที่ 26 พบว่า กลุ่มผู้ประกอบการ SME ร้อยละ 20 พบว่า อายุการเก็บรักษาของผลิตภัณฑ์เดิมไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภคหรือโอกาสสำหรับการจำหน่ายสินค้า ซึ่งการเสื่อมเสียอาจเกิดจากเชื้อจุลินทรีย์ หรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเคมีที่ก่อให้เกิดการไม่ยอมรับทางด้านประสาทสัมผัสก็ได้ ต่อมาคือกลุ่มผู้ประกอบการจำนวนร้อยละ 15 ที่พบว่ากระบวนการผลิตเดิมของตนไม่มีประสิทธิภาพมากพอในการสร้างคุณภาพที่ดีให้กับผลิตภัณฑ์ที่จะส่งไปถึงมือลูกค้า และมีความต้องการจะปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิม โดยมักเป็นการหาจุดความคุมการผลิตเดิมที่จะส่งให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดีมากกว่ากับที่ผู้บริโภคต้องการ ซึ่งคำว่าคุณภาพในที่นี้อาจหมายถึงรสชาติ เนื้อสัมผัส หรือแม้แต่การอายุการเก็บรักษาที่คงที่ด้วยเช่นกัน กลุ่มผู้ประกอบการร้อยละ 55 มีความต้องการจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้บริโภคส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องของคุณภาพทางประสาทสัมผัส ไม่ว่าจะเป็นเนื้อสัมผัส และลักษณะปรากฏ เป็นต้น กลุ่มผู้ประกอบการกลุ่มสุดท้ายคือกลุ่มผู้ประกอบการที่มีความต้องการจะลดต้นทุนในผลิตภัณฑ์ของตนการลดต้นทุนในที่นี้สามารถเป็นความต้องการลดรายจ่าย หรืออาจหมายถึงการลดความสูญเสียในสภาวะการผลิตได้เช่นกัน ซึ่งเมื่อได้แก่นของปัญหาจากทางผู้ประกอบการแต่ละรายแล้ว หน้าที่ของนักวิจัยคือการนำชุดข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ในขั้นตอนต่อไป

(3) ซอยวิจัยให้ชัด หลังจากทีคณะวิจัยสามารถระบุถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นคอขวดของผู้ประกอบการได้แล้ว นักวิจัยจำเป็นต้องปรับการทำงานให้เป็นแบบ Backward Conceptual Approach กล่าวคือ จาก “ไปได้...โตได้...ขายได้...ทำได้...วิจัยเป็น” ซึ่งเป็นการผนวกแผนทางการตลาดให้สอดคล้องกับระเบียบวิธีวิจัยโดยการมองจากปลายน้ำกลับมายังต้นน้ำเพื่อสนับสนุนและวิเคราะห์ทิศทางของโจทย์วิจัยให้มี

ความชัดเจนและแม่นยำที่จะส่งผลให้เกิดผลงานเชิงรูปธรรม รวมถึงการแก้ปัญหาครบทุกมิติไปพร้อมๆกับการดำเนินงานวิจัยการทำงานจะมุ่งเน้นไปทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบเปิด (Co-Creation & Open Innovation) เพื่อสร้างวัฒนธรรมของการแบ่งปันความรู้ไปสู่การสร้างสรรค์ให้เกิด Best Practice (ผ่านการจัดการความรู้/ทักษะ/กระบวนการ) ในกระบวนการวิจัยจำเป็นต้องพิจารณาให้การทำงานเป็นแบบรอบด้าน 360 องศา คือ มองทั้งแนวราบ และแนวดิ่งควบคู่กันไป โดยแนวดิ่งเป็นการสร้างผลงาน (ผลิตภัณฑ์/สินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มจากคุณค่า) โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทของผู้ประกอบการรายนั้นๆ ส่วนทางแนวราบเป็นการประเมินศักยภาพทางการตลาดและออกแบบการบริหารจัดการผ่านกระบวนการตรวจสอบความเป็นไปได้ทางธุรกิจและตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการอย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพสูง

ทั้งนี้เพื่อเป็นการเปลี่ยนจากปัญหาหรือความต้องการที่พบของผู้ประกอบการเป็น “ปัญหาที่ใช้” สำหรับนักวิจัยอันจะส่งผลให้การทำงานวิจัยมีแนวทางการจัดการและแก้ไขปัญหาผ่านกระบวนการที่เป็นไปได้ทางธุรกิจ และสามารถตอบโจทย์ความต้องการได้อย่างรวดเร็ว คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งทั้งหมดนี้เมื่อผู้ประกอบการพิจารณาถึงโอกาสของความสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์ของผู้ประกอบการจากการนำกระบวนการวิจัยเข้าช่วยเหลือ จะทำให้สามารถสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศไทย อีกทั้งยังเป็นการสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่ากระบวนการแก้ปัญหาผ่านงานวิจัยนั้นสามารถพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารได้เพื่อสร้างแต้มต่อทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี

(4) สร้างผลลัพธ์ให้ปรากฏ จากโจทย์....สู่ผลิตภัณฑ์ (Problem solving) ยุคปัจจุบันความพยายามในการขับเคลื่อนผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์จริงในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ เชิงสาธารณะ เชิงนโยบาย และท้ายสุดคือ เชิงพาณิชย์ นับเป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงานของหน่วยงานให้ทุนวิจัยต่างๆ เพราะเป็นสิ่งที่รัฐบาลเน้นย้ำและมุ่งผลักดันให้เป็นนโยบายหลักของแหล่งให้ทุนนั้นๆ การนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์นั้นเป็นหนึ่งในรูปแบบที่สามารถสร้างผลลัพธ์ได้ทั้งเชิงประจักษ์และจับต้องได้อย่างเป็นรูปธรรมอย่างดีและรวดเร็ว เพราะเป็นการนำผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ที่ได้จากการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์ต้นจนก่อให้เกิดรายได้ตามมา ซึ่งสามารถวัดผลลัพธ์ได้ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณคือ จากตัวเลขรายได้ และผลกำไรจากการประกอบการ เป็นต้น ดังนั้นกระบวนการในขั้นตอนสร้างผลลัพธ์ให้ปรากฏหมายถึงการนำเอาข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นวัตถุดิบในการดำเนินงานในขั้นต่อไปซึ่งการจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่จับต้องได้จำเป็นต้องมีขั้นตอนย่อยทั้งหมด 3 ขั้นตอนได้แก่

1. ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นขั้นตอนที่นำปัญหา/ความต้องการที่แท้จริงจากการที่คณะวิจัยและผู้ประกอบการได้ทำการลงมิตร่วมกันในกระบวนการ Problem finding มาเข้าสู่กระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้และวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการดำเนินงานในขั้นเริ่มต้นของกระบวนการ Problem solving โดยมีวิธีการกำหนดแนวทางดำเนินงานดังแสดงในภาพที่ 27



ภาพที่ 27 กระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

1) กระบวนการ Extraction เป็นกระบวนการข้างต้นที่ทางผู้เขียนได้กล่าวถึงคือการตีปัญหาให้แตก แยกโจทย์ให้ย่อยซอยวิจัยให้ชัด ซึ่งแก่นแท้ของกระบวนการคือการนำปัญหาของอุตสาหกรรมที่พบมาตีความเพื่อแยกส่วน แก่นของปัญหา และกระพี้ของปัญหาออกจากกัน โดยนำแก่นของปัญหามาพัฒนาไปสู่ปัญหาวิจัย ในกระบวนการนี้ไม่สามารถปฏิเสธได้เลยว่านักวิจัยจะต้องมีความรู้เชิงลึก ของแต่ละประเด็นที่เป็นปัญหาอุตสาหกรรม และมีความรู้กว้างในศาสตร์อื่นๆ เพื่อนำมาเป็นหลักในการพิจารณาข้อมูลที่ได้อย่างรอบครอบ ซึ่งจะทำให้การวินิจฉัยปัญหานั้นถูกต้องและตรงประเด็น เพราะจากกระบวนการนี้เปรียบได้กับการดูเข็มทิศเพื่อบอกทิศทางของการทำงาน/การวิจัยในขั้นต่อไป

2) กระบวนการ Translation เป็นกระบวนการถอดรหัสแก่นของปัญหาที่ได้จากขั้นตอนการทำ Problem finding เพื่อให้ให้นักวิจัยเข้าใจและเข้าถึงปัญหา ในกระบวนการนี้ผู้เขียนได้นำแก่นของปัญหา (ปัญหาวิจัย) มาเป็นแก่นในการดำเนินการวิจัย เพื่อคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการวิจัย และพัฒนา กล่าวคือหลังจากที่ผู้เขียนได้นำปัญหาวิจัยมาคลี่ภาพออกเพื่อวิเคราะห์ปัญหาออกเป็นประเด็นๆ หากประเด็นใดสามารถใช้อองค์ความรู้ที่มีอยู่ก่อนหน้านี้ในการแก้ไขปัญหาก็จะถือว่าเป็นการแก้ไขปัญหาคด้วย “การพัฒนา” เพราะคือการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่จากองค์ความรู้เดิม แต่หากประเด็นใดไม่มีองค์ความรู้เก่าที่สามารถแก้ไขปัญหาก็เลย ประเด็นนั้นจะถือได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาโดยใช้ “การวิจัย” หรือการสร้างองค์ความรู้ชุดใหม่ขึ้นมา การที่นักวิจัยสามารถสกัดปัญหาที่แท้จริงออกมาแล้วนำมาวิเคราะห์หาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง (Literature review) ตลอดจนการวินิจฉัยวิธีการแก้ปัญหา (การวิจัย/การพัฒนา) ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมนั้นจะทำให้กระบวนการทำงานในขั้นตอนนี้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

3) กระบวนการ Transformation เป็นกระบวนการแปลง “องค์ความรู้ (Know ledge)” สู่ “วิธีการ (Know-how)” กล่าวคือเมื่อปัญหาถูกสกัดออกมาให้เห็นถึงสาเหตุและก่อให้เกิดวิธีการแก้ไขสาเหตุของปัญหา การTransformation เป็นขั้นตอนการนำองค์ความรู้หรือแก่นของวิธีการแก้ไขปัญหามาประยุกต์ให้เหมาะสมกับการใช้จริงในภาคอุตสาหกรรม

3.2.2 ขั้นตอนการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่อุตสาหกรรม (จากองค์ความรู้สู่ผลิตภัณฑ์)

กระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่อุตสาหกรรม มิได้เป็นเพียงกระบวนการที่นักวิจัยเข้าไปในโรงงานเพื่อบอกเล่าวิธีการแก้ปัญหาที่นักวิจัยค้นพบจากการทดลองผลิตในระดับห้องปฏิบัติการ (Lab Scale) ซึ่งมีความแตกต่างกับการผลิตในอุตสาหกรรม (Manufacturing scale) เป็นอย่างมาก หากแต่เป็นกระบวนการถ่ายโอนองค์ความรู้ที่ได้ไปเป็นแกนหลักในการแก้ปัญหาในอุตสาหกรรม ซึ่งตัวนักวิจัยต้องมีความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนการผลิตพื้นฐานเป็นอย่างดีว่าทำอะไร? เพื่ออะไร? เพราะจะทำให้สามารถพลิกแพลงขั้นตอนหรือกระบวนการต่างๆ ให้เหมาะสมกับการผลิตจริงในอุตสาหกรรมได้ ดังนั้นในการแก้ไขปัญหา ณ การผลิตจริงนักวิจัยจำเป็นต้องนำความรู้จากศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพิจารณาด้วยไม่ว่าจะเป็นความรู้ด้านวิศวกรรม การบริหารจัดการ การคัดเลือกและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

3.2.3 PDCA (วิเคราะห์จุด...อุดรูรั่ว)

ในทุกๆ กระบวนการตามที่ได้อธิบายไปข้างต้น ตั้งแต่กระบวนการเลาใจทวิวิจัย ไปสู่การดำเนินการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และจบที่การถ่ายทอดองค์ความรู้ไปยังภาคเอกชน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนที่ดีเพื่อให้การผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่กระบวนการขับเคลื่อนงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ไม่สามารถขีดเส้นจบที่ขั้นตอนการปล่อยองค์ความรู้ไปสู่เอกชนได้ หากแต่ต้องมีกระบวนการตรวจสอบเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นระยะเพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในธุรกิจของผู้ประกอบการ เปรียบเสมือนการสอนเด็กให้หัดเดิน แม้ว่าผู้ประกอบการจะสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้หรือแม้ว่าจะเริ่มมียอดขาย หน้าที่ของนักวิจัยจำเป็นต้องคอยประคองเพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ผ่านงานวิจัยจะสามารถสร้างผลกำไรให้ผู้ประกอบการได้ในสภาวะธุรกิจจริง ดังนั้นเมื่อนักวิจัยสามารถผลักดันงานของตนสู่เอกชนได้ ต้องมีกระบวนการตรวจสอบด้วย PDCA ทุกระยะการดำเนินงาน

3.3 การถอดบทเรียน และ KM จากการทำงานของมหาวิทยาลัยต้นแบบ เพื่อใช้สร้าง/ปรับปรุง/แก้ไขวิถีและแนวทางการดำเนินร่วมกันภายในกลุ่ม cluster ที่เกี่ยวข้อง

3.3.1 กระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยต้นแบบ

จากเป้าหมายของโครงการที่ต้องการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยห่วงโซ่คุณค่าใหม่และนวัตกรรม โดยสร้างกระบวนการพัฒนาคนเพื่อให้คนไปสร้างของที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของตลาด ผ่านการนำทีมบุคลากรหรืออาจารย์จากมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นทีมพี่เลี้ยง เข้าไปโค้ช (Coaching) นักวิจัยในมหาวิทยาลัยท้องถิ่นให้สร้างงานวิจัย คือ ผลิตภัณฑ์/บริการชุมชนที่ตอบโจทย์ความต้องการของชุมชนและคนในพื้นที่เป็นสำคัญ โดยใช้บริบทของชุมชนเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก อันก่อให้เกิดการสร้างรายได้จากสัมมาชีพและการทำงานแบบสานประโยชน์ร่วมกัน ในเบื้องต้นของการดำเนินงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ หรือ

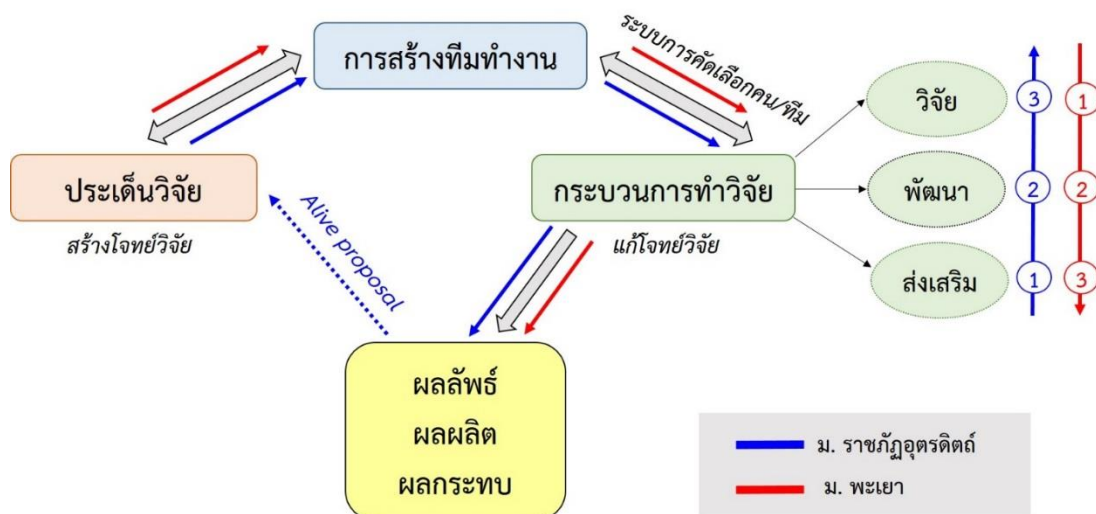
งานวิจัยชุมชนเชิงพาณิชย์นั้น จำเป็นต้องฝึกบุคลากรหรือนักวิจัยในมหาวิทยาลัยให้เข้าใจถึงวิธีการทำงาน และให้นำทักษะ และความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการให้กับชุมชนต่อไป

จากการคัดเลือกมหาวิทยาลัยในเครือข่าย ABC เพื่อใช้เป็นต้นแบบ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์และมหาวิทยาลัยพะเยา และจัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการภายใต้หลักสูตรการพัฒนาคนเพื่อปรับกระบวนทัศน์ใหม่ของกรอบแนวคิดการพัฒนาและขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากเรียบร้อยแล้วนั้น ขั้นตอนต่อมาในการดำเนินงาน คือ บุคลากรหรือนักวิจัยจากทั้ง 2 มหาวิทยาลัยจะนำความรู้ ความเข้าใจ และกระบวนทัศน์ใหม่ในการปรับตัวเข้าหาชุมชนเพื่อถอดความต้องการจริงที่คนในพื้นที่ของตนต้องการ และนำมาสู่การสร้างและพัฒนาของ นั่นคือ ผลิตภัณฑ์/บริการที่ชุมชนต้องการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างรายได้ต่อไป ผลการถอดบทเรียนจากการพิจารณากระบวนการคิดและทำงานของบุคลากร ซึ่งได้แก่ อาจารย์และทีมนักวิจัยจากทั้ง 2 มหาวิทยาลัยนั้น สามารถสรุปกระบวนการดำเนินงานวิจัยดังแสดงในภาพที่ 28



ภาพที่ 28 ขั้นตอนการสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากภาพที่ 28 จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัย 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์และมหาวิทยาลัยพะเยาได้ดำเนินการวิจัยผ่านขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ การสร้างโจทย์งานวิจัย การสร้างทีมงานและภาคีที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน และการสร้างงาน ไม่ว่าจะเป็นคน ของ หรือข้อมูล ภายใต้กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยใช้หลักพื้นฐานของการพัฒนา 3 หลัก คือ การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness Building) การให้คำแนะนำเพื่อการไปสู่เป้าหมาย (Coaching) และการตรวจติดตามเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Monitoring) อย่างไรก็ตาม จากการถอดบทเรียนการดำเนินการของทั้ง 2 มหาวิทยาลัย พบว่า ระหว่างการดำเนินการวิจัยนั้น แต่ละมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนในการตั้งประเด็นวิจัย การสร้างทีม และกระบวนการทำงานที่แตกต่างกันเชิงรายละเอียด ดังแสดงในภาพที่ 29



ภาพที่ 29 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยซึ่งนำไปสู่การสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

เมื่อพิจารณาภาพรวมของการทำงาน (ภาพที่ 29) พบว่า มหาวิทยาลัยพะเยาและมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์มีรูปแบบการดำเนินการในบางส่วนที่คล้ายกัน และบางส่วนที่แตกต่างกัน ดังนี้

(1) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จะดำเนินงานวิจัยแบบชุมชนเชิงพาณิชย์ คือ ใช้ชุมชนเป็นปัจจัยขับเคลื่อนและใช้พาณิชย์เป็นปัจจัยเสริม โดยมีรูปแบบการดำเนินการเริ่มต้นจากการสร้างทีมงาน ซึ่งจะแบ่งบทบาทการทำงาน การวางแผนการลงพื้นที่ และนัดหมายเพื่อลงเก็บและเตรียมความพร้อมก่อนการลงสำรวจข้อมูล จากนั้นจะให้ทีมงานเข้าไปฟัง สะท้อน ถอด จากเกษตรกรหรือคนในชุมชน ก่อนนำมาตั้งประเด็นวิจัยที่สามารถส่งเสริมและอนุรักษ์ผลิตภัณฑ์/บริการชุมชน และสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรหรือคนในชุมชนได้

ยกตัวอย่างการดำเนินงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ เช่น ทีมอาจารย์และนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยสร้างประเด็นการวิจัยในการขายสินค้าที่เป็นอัตลักษณ์ของจังหวัดอุดรดิตถ์ คือ ลางสาต โดยเน้นจุดขายคือลางสาตเป็นสินค้าที่มาจากป่าจึงไม่มีสารเคมีเจือปน จากนั้นทีมอาจารย์และนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยจึงสร้างทีมงานภายใต้กลไกการทำงานแบบสานประโยชน์ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคีต่าง ๆ ในจังหวัด ซึ่งจะคัดเลือกคนและทีมที่เข้ามาทำงานให้สามารถช่วยค้าขายลางสาตแบบยั่งยืนได้ เช่น ติดต่อเลมอนฟาร์มซึ่งทำหน้าที่เป็นนักขายเข้ามาช่วยจำหน่ายลางสาต ระหว่างดำเนินการพบประเด็นที่ว่าทางเลมอนฟาร์มเป็นฟาร์มที่จัดจำหน่ายสินค้าที่ปลูกแบบอินทรีย์ จากผลการทำวิจัยทางการตลาดในเบื้องต้นนี้ ทางทีมอาจารย์และนักวิจัยจึงต้องกลับมาพัฒนาลางสาตสดให้ได้มาตรฐานตามที่เลมอนฟาร์มต้องการ ทีมอาจารย์และนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยจึงลงพื้นที่พบเกษตรกรเพื่อสัมภาษณ์และหา Insight หรือ ความต้องการจริง ๆ ของเกษตรกร โดยให้ทีมอาจารย์และนักวิจัยเข้าไปจุ่มตัวในพื้นที่เพื่อให้เห็นความลำบากและสถานการณ์จริงที่เกษตรกรอยู่ทั้งเรื่องผลิตภัณฑ์ คือ

กลางสาธิตรวมทั้งเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลางสาธิต เช่น พฤติกรรมและนิสัยของเกษตรกรผู้ปลูก พื้นที่ในการปลูก และการตลาดเดิมและใหม่ของการขายกลางสาธิต เป็นต้น จากผลการลงพื้นที่นี้ทำให้ทีมอาจารย์และนักวิจัยสามารถสร้างโจทย์และประเด็นวิจัยที่ชัดเจนตรงกับความต้องการของตลาดและคนในพื้นที่ ถือเป็น win-win situation คือได้ประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่าย

เนื่องจากพื้นฐานของความเป็นนักวิชาการและนักวิจัยของบุคลากรในมหาวิทยาลัย กรอบแนวคิดบางส่วนจึงค่อนข้างยึดติดกับงานวิจัย โดยในตอนแรกนั้นทางทีมวิจัยมีแนวคิดในการสร้างและพัฒนา Signature product ก่อน จึงแก้โจทย์การวิจัยเรื่องอายุการเก็บรักษาลางสาธิตที่มีระยะเวลาสั้น และข้อจำกัดที่ไม่ต้องการใช้สารเคมีในการยืดอายุการเก็บรักษา ด้วยการแปรรูปลางสาธิตให้เป็นน้ำลางสาธิตเพื่อให้คงความสดได้นาน อย่างไรก็ตามหลังจากนำผลิตภัณฑ์น้ำลางสาธิตออกแสดงในงาน “THAIFEX – World of Food Asia 2017” เพื่อทดสอบตลาดและเก็บรวบรวมความต้องการบริโภคกลางสาธิตของประชาชนทั่วไป ผลปรากฏว่า คนในยุค Generation X และ Y ไม่ค่อยรู้จักลางสาธิต มีเพียงคนในยุค Baby Bloom คืออายุมากกว่า 50 ปี เท่านั้นที่รู้จักลางสาธิต นอกจากนี้ คนในยุค Baby Bloom นี้ ยังต้องการบริโภคกลางสาธิตสดมากกว่าลางสาธิตที่ผ่านการแปรรูป จากผลสำรวจที่ได้รับทางทีมวิจัยจึงต้องกลับไปคิดและเลาโจทย์ใหม่ให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของตลาดที่แท้จริง จึงเกิดเป็น Alive proposal นั่นคือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างแผนงานวิจัยตลอดเวลาเพื่อให้ตรงกับความต้องการของตลาดและเกษตรกรมากที่สุด โดยผลจากการเลาโจทย์พบว่าควรจะต้องจัดจำหน่ายลางสาธิตแบบทานสดและทำการตลาดโดยเน้นไปที่การขายคุณค่าในลางสาธิต โดยใช้การทำสื่อโฆษณาช่วยสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปกลับมาบริโภคกลางสาธิตสดมากขึ้น จากการเลาโจทย์และทำการวิจัยทางการตลาด (ตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าใหม่และ IKR) ผลลัพธ์ที่ได้คือ เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นเพราะสามารถจำหน่ายลางสาธิตได้ในราคาที่สูงขึ้น จากเดิมที่จำหน่ายในราคาเพียง 5 บาทต่อกิโลกรัม ปัจจุบันสามารถจำหน่ายได้ในราคา 25 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งตลาดปลายทางหรือเลมอนฟาร์มก็นำลางสาธิตไปจำหน่ายในราคา 60 บาทต่อกิโลกรัม จึงเห็นว่ามูลค่าของลางสาธิตเพิ่มขึ้น รายได้จากการจำหน่ายลางสาธิตก็เพิ่มขึ้น และรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นนี้ยังกลับคืนไปสู่เกษตรกร ซึ่งถือเป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ในระหว่างการทำงานจะเกิดภาวะการคัดเลือกคนที่เข้ามาทำงานต่าง ๆ โดยอัตโนมัติ คือผลิตภัณฑ์เป้าหมายที่ต้องการทำให้ต้องเลือกเกษตรกรที่ปลูกลางสาธิตแบบอินทรีย์ ต้องการกระจายรายได้คืนสู่เกษตรกรทำให้ต้องเลือกผู้ประกอบการที่ตั้งใจทำงานเพื่อสังคมและมีความเป็นนักวิชาการอยู่ในตัว เป็นต้น ต้องการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าของลางสาธิตจึงต้องเลือกทีมวิจัยที่เข้ายังเข้าไปอบรมและให้ความรู้กับเกษตรกร (การตัดแต่งขอลางสาธิต การเก็บและส่งลางสาธิต) และคัดเลือกทีมวิจัยที่สามารถทำหน้าที่บริหาร/จัดการงานต่าง ๆ ได้ เพราะในระหว่างการทำงานต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน เช่น หน่วยงานเกษตรจังหวัดที่เข้ามาสนับสนุนให้ใช้กล่องพลาสติกแทนกล่องกระดาษในการขนส่งลางสาธิต เพื่อแก้ปัญหาลางสาธิตที่เสียหรือบอบช้ำอันเนื่องมาจากระบบการขนส่งและทำให้ขายได้ในราคาที่ต่ำหรือไม่มีคุณลักษณะแบบที่ตัวแทนจำหน่ายหรือประชาชนทั่วไปต้องการ เป็นต้น จากต้นแบบกระบวนการบริหาร/จัดการที่เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

นี้ ทำให้ยอดขายกลางสาดของเกษตรกรซึ่งปกติจะอยู่ที่ประมาณ 80 กิโลกรัมต่อวัน เพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 1,000 กิโลกรัมต่อวัน ดังนั้น จึงต้องขยายกลุ่มเกษตรกรที่จะมาปลูกกลางสาดแบบอินทรีย์ต่อไป จากการดำเนินในเฟสแรก มีเกษตรกรเข้าร่วมจำนวน 5 ราย ปัจจุบันเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 10 ราย และเนื่องจากความสำเร็จในการดำเนินกิจการในเฟสที่ 1 นี้ ทำให้มีกลุ่มเกษตรกรมาลงทะเบียนเพื่อเข้าร่วมเพิ่มขึ้นเป็น 30 รายในเฟสที่ 2 การดำเนินการในเฟสที่ 1 ถือเป็นการขับโดยทีมงานวิจัยบนข้อมูลเชิงลึก และนำมาสู่แผนการขยายกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกกลางสาดแบบอินทรีย์ในเฟสที่ 2 และอาจนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าของกลางสาดด้วยการแปรรูปไปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น การเป็นผลิตภัณฑ์ถนอมผิว การขยายตลาดนอกเหนือจากการจำหน่ายให้กับเลมอนฟาร์ม การทำเกษตรอินทรีย์เชิงพาณิชย์ และการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวกับผลิตภัณฑ์ของจังหวัดเพื่อกระจายรายได้สู่ชุมชนต่อไป เป็นต้น

จากกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สามารถสรุปได้ว่า อาจารย์และทีมวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์รวมถึงทุกหน่วยงาน/ภาคีที่เกี่ยวข้องทำงานโดยมีเป้าหมายหลัก คือ การกระจายรายได้สู่ชุมชนผ่านการอนุรักษ์กลางสาดซึ่งถือเป็นการรักษาสีเขียวและระบบนิเวศชุมชน โดยใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการทำวิจัยในพื้นที่ผ่านการสานประโยชน์ร่วมกัน โดยดำเนินการแบบส่งเสริม คือ นำทีมสำรวจระบบนิเวศเพื่อสร้างข้อมูลในการนำไปพัฒนาเพื่อหาโอกาสการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาผ่านการใช้ IKR และสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งด้านการตลาด การบริหาร/จัดการห่วงโซ่โลจิสติกส์ (นักปลูก นักทำ นักขาย) นั่นคือการดำเนินการวิจัยแบบห่วงโซ่คุณค่าใหม่ ซึ่งถูกมองสำคัญ คือ การที่อาจารย์และนักวิจัยทุ่มเทแรงกายและแรงใจเข้าไปประชิดและประชันกับปัญหาที่เกษตรกรประสบไม่ใช่เพียงแค่ทำวิจัยโดยอาศัยความรู้ทางวิชาการที่เรียนมาเท่านั้น ซึ่งจุดเด่นในการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ คือ มีการสำรวจและวิจัยข้อมูลเชิงพื้นที่ทำการเชื่อมภาคีต่าง ๆ (สร้าง Ecosystem) มีการสร้างทีม ทำงานวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ส่งเสริม/พัฒนา/วิจัย มีการประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อนำไปแก้ไข (alive proposal) ลงมือทำงานวิจัยเมื่อมั่นใจ ใช้มืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถมาถอดบทเรียน สร้างกระบวนการเรียนรู้ของตัวเอง ทำการวิจัยทางการตลาดและการขาย รู้จักจัดการต้นน้ำกลางน้ำ และปลายน้ำเชิงลึก และสามารถยับยั้งและขยายผลผ่านการเดินบนข้อมูลเชิงลึก

(2) มหาวิทยาลัยพะเยา ดำเนินงานวิจัยแบบชุมชนเชิงพาณิชย์เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ คือ ดำเนินงานเพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานรากสู่เชิงพาณิชย์ ผ่านการพัฒนาสินค้าอันเป็นอัตลักษณ์ของจังหวัดพะเยา เช่น ข้าว ลิ้นจี่ น้ำแร่ หรือกระดาษจากเปลือกข้าวโพด เป็นต้น โดยการแบ่งทีมงานของมหาวิทยาลัยพะเยาจะแบ่งตามบทบาทตามหน้าที่ของกลุ่มโดยประกอบไปด้วย G2 คือ Creative Signature ทำหน้าที่รับข้อมูลโดยตรงจากผู้บริโภคหรือทรัพยากรพื้นถิ่นซึ่งข้อมูลที่กลุ่ม G2 ได้มา จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อออกแบบการผลิต/บริการ/ท่องเที่ยว เพื่อที่จะส่งต่อข้อมูลไปยังกลุ่ม G1 คือ Research & Development ซึ่งทำหน้าที่วิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่กลุ่ม G2 ให้มา ก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่สามารถต่อยอดสู่การพัฒนาหรือการวิจัยเชิงลึก และนำกลุ่ม G3 คือ Extraction เข้ามาช่วยสนับสนุนเชื่อมโยงภาคีการสานประโยชน์ร่วมกัน และที่สำคัญคือการถอดบทเรียนและการสกัดองค์ความรู้ รวมถึงสร้างรูปแบบ (Platform) การ

ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อย่อยดสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์พาณิชย์เชิงพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป ดังแสดงในภาพที่ 30



ภาพที่ 30 รูปแบบ (Platform) การดำเนินงานเพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานรากสู่เชิงพาณิชย์ของจังหวัดพะเยา

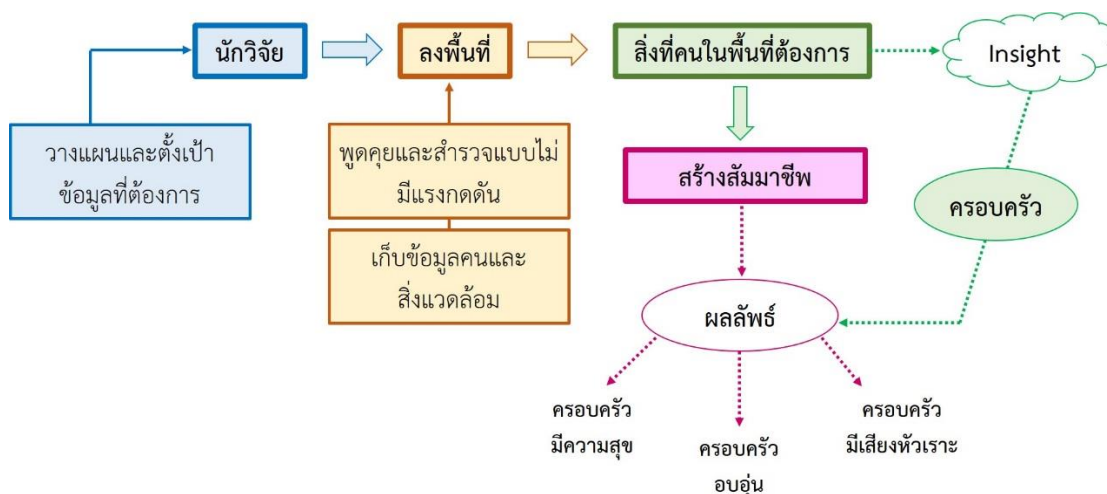
เมื่อพิจารณารูปแบบการทำงานของมหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า มหาวิทยาลัยพะเยามีเป้าหมายในการช่วยเหลือและกระจายได้สู่เศรษฐกิจฐานรากผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คือ ใช้หลักการวิทยาศาสตร์ในการทำวิจัยเพื่อสร้างของหรือแปรรูปผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบหรือทรัพยากรที่มีในท้องถิ่น เช่น การพัฒนาอัตลักษณ์ข้าวพะเยาในที่นี้คือ ข้าวหอมนกยูง ซึ่งได้รับรางวัลชนะเลิศระดับประเทศจากการข้าว โดยสร้างเรื่องราว (Story) คือ เป็นข้าวที่มีกลิ่นหอมมากจนนกยูงต้องลงมากิน (Local content) การสร้าง Intermediate product โดยการพัฒนาเครื่องสำอางที่มีข้าวเป็นส่วนประกอบ การพัฒนาระบบฟาร์มอัจฉริยะ คือ ให้ผู้ใช้ (User) สามารถเข้ามาดูข้อมูลข้าว ข้อมูลผลิตภัณฑ์ หรือติดต่อขอรับเศษวัสดุเหลือทิ้งผ่าน Application เป็นต้น ผ่านการทำงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่ม G1 และ G2 เช่นเดียวกับโครงการพัฒนาลิ้นจี่ซึ่งเป็นอีกหนึ่งวัตถุดิบอัตลักษณ์ในพื้นที่ โดยมีจุดขายที่อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา เป็นพื้นที่ที่สามารถปลูกลิ้นจี่ที่ปลอดภัยและมีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ยังประสบปัญหาในเรื่องการพัฒนาลิ้นจี่ที่ตกเกรด คือ ไม่มีโรงคัดแยก บรรจุ เป็นต้น นอกจากนี้ ทั้งโครงการข้าวและลิ้นจี่ของจังหวัดพะเยาต่างประสบปัญหาเดียวกัน คือ งานที่เกิดขึ้นยังไม่เกิดการ Plug in กล่าวคือ ยังไม่มีผู้ประกอบการหรือการตลาดมารองรับสินค้าและผลิตภัณฑ์จากโครงการ ทำให้ยังไม่เกิดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์ และระบบบริหาร/จัดการอย่างยั่งยืนในชุมชน

นอกจากข้าวหอมมะลิและลิ้นจี่ซึ่งเป็นสินค้าอัตลักษณ์ของจังหวัดพะเยาแล้ว การสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์น้ำแร่ กระดาษจากเปลือกข้าวโพด รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมบริการ เป็นอีกสามโครงการในการดำเนินการของทีมวิจัยจากมหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งทั้งสามโครงการนี้มีหลักการในการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน คือ เน้นการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์สเปรย์น้ำแร่จากน้ำตกอุ่น/บ่อซับน้ำอุ่นภูเขาซึ่งมีต้นกำเนิดจากแหล่งน้ำพุร้อนใต้ดิน ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบหาสารและเชื้อจุลินทรีย์ที่พบในน้ำแร่ แต่ยังไม่เกิดการ Plug in กับผู้ประกอบการ นอกจากนี้ หลังจากดำเนินการไปแล้วในเบื้องต้นยังพบปัญหาเรื่องมาตรฐานของน้ำแร่ บางประการที่ทำให้ชาวบ้านหรือคนในชุมชนไม่สามารถเข้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์สเปรย์น้ำแร่ได้ เช่น ผลจากการตรวจสอบค่าต่าง ๆ พบว่า น้ำแร่ที่ได้ยังไม่ได้มาตรฐานในบางเรื่อง พบเชื้อก่อโรคในน้ำเป็นต้น นอกจากนี้ขาดความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ

จากตัวอย่างการทำงานของมหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า การดำเนินการจะเริ่มจากโจทย์งานวิจัยที่ต้องการสร้างผลิตภัณฑ์/บริการโดยอาศัยฐานความรู้วิชาการ คาดหวังผลลัพธ์ คือ สามารถเพิ่มรายได้ให้แก่คนในชุมชน จากนั้นจึงนำโจทย์วิจัยมาสร้างทีมนักวิจัยที่ตรงกับผลิตภัณฑ์/บริการที่ต้องการ และทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์/บริการที่ต้องการ ทั้งนี้ ทางทีมวิจัยจากมหาวิทยาลัยพะเยายังประสบปัญหาเรื่องการจำหน่ายผลิตภัณฑ์/บริการที่ได้ เนื่องจากขาดขั้นตอนของการทำการวิจัยทางการตลาดซึ่งถือเป็นขั้นตอนแรกของห่วงโซ่คุณค่าใหม่ ดังนั้น ผลิตภัณฑ์/บริการที่ได้จึงยังคงเป็นเพียงผลิตภัณฑ์/บริการในฝัน ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์/บริการเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การถอดบทเรียนจากการดำเนินการของทั้งสองมหาวิทยาลัยต้นแบบนี้สามารถนำไปใช้เป็น Platform สำหรับการบริหาร/จัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ให้กับบุคลากร อาจารย์ และนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานอื่น ๆ ดังจะได้กล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

3.3.2 การถอดบทเรียนกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยต้นแบบ

จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยต้นแบบทั้งสองมหาวิทยาลัย พบว่า ในการลงพื้นที่นั้น นักวิจัยต้องพยายามเชื่อมโยงคนและสิ่งแวดลอมในพื้นที่ให้ได้ โดยใช้ต้นทุนที่พบเห็นในพื้นที่ทรัพยากรพื้นถิ่น ตลอดจนภูมิปัญญาจากธรรมชาติมาช่วยประกอบการเชื่อมโยง จากนั้นจึงเข้าไปหาคุณค่าและเสริมคุณค่าให้กับคนในชุมชนหรือพื้นที่นั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนขั้นตอนการลงพื้นที่ของนักวิจัยดังแสดงในภาพที่ 31



ภาพที่ 31 แผนรวมขั้นตอนการลงพื้นที่ของนักวิจัย

ซึ่งการถอดบทเรียนตามขั้นตอนการดำเนินการสามารถสรุปขั้นตอนของการทำงานวิจัยในบริบทพื้นที่ได้ 4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือ กระบวนการสร้างโครงสร้างโครงการวิจัย (Proposal) ขั้นตอนที่สอง คือ การเตรียมทีม นักวิจัยและความพร้อมทั้งก่อนลงพื้นที่ ขณะลงพื้นที่และหลังลงพื้นที่ ขั้นตอนที่สาม คือ รูปแบบหรือ Platform ของการดำเนินการวิจัยและการบริหาร/จัดการงานวิจัย และขั้นตอนสุดท้ายคือกระบวนการสานประโยชน์ร่วมกัน โดยมีรายละเอียดในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

3.3.2.1 การถอดบทเรียนกระบวนการพัฒนาและสร้างโครงสร้างโครงการวิจัย

การถอดบทเรียนกระบวนการพัฒนาและสร้างโครงสร้างงานวิจัย (Proposal) เพื่อใช้ในการเสนอขอรับทุนหรือใช้เป็นเป้าหมายร่วมเชิงอักษรเพื่อให้เกิดความเข้าใจ มองเห็นภาพรวมและทิศทางในการดำเนินการตรงกัน ซึ่งโครงสร้างงานวิจัยที่ดีและตรงเป้าหมายจะสามารถช่วยยกระดับและเพิ่มความยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจฐานรากด้วยห่วงโซ่คุณค่าใหม่และ IKR ผ่านการสร้างผลิตภัณฑ์/บริการชุมชนได้ ซึ่งจากการถอดบทเรียนจากกระบวนการเตรียมและสร้างโครงสร้างโครงการวิจัยของมหาวิทยาลัยต้นแบบทั้งสองมหาวิทยาลัย พบว่า ในการเตรียมโครงสร้างโครงการวิจัยจำเป็นต้องผสมผสานงานในมิติต่าง ๆ ร่วมขับเคลื่อนไปพร้อมกับการสร้างทีมนักวิจัยเพื่อให้ทีมไปสร้างของ (ผลิตภัณฑ์/บริการ) ซึ่งในระหว่างนี้จะได้ข้อมูลที่จำเป็น และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างโครงการวิจัยให้ทันและตรงตลอดเวลา ดังจะเห็นเสมอว่า โครงสร้างโครงการวิจัยฉบับแรกมักจะถูกเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เพราะยังไม่ถูก ไม่ชัด และไม่ตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลเข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างโครงการวิจัยให้ตอบโจทย์ชุมชนมากที่สุด นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงขั้นตอนการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของโครงสร้างโครงการวิจัยด้วย ซึ่งสามารถแบ่งขั้นตอนการเตรียมและสร้างโครงสร้างโครงการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

(1) การเตรียมตัวของนักวิจัยก่อนการเขียน ในการเตรียมนักวิจัยให้สามารถเขียนโครงสร้างข้อเสนอโครงการวิจัยได้นั้น มหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องฝึกนักวิจัยในสังกัด ให้สามารถมองเห็น

เป้าหมาย ตีกรอบแนวคิด และออกแบบการวิจัยได้ (planning) ผ่านการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเชิงลึก (Deep data) จากสถานการณ์จริง (Real case-story)

(2) รูปแบบวิธีการเขียน การเขียนโครงร่างโครงการวิจัยต้องดำเนินการให้ทันพลวัตรของสถานการณ์ในพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่ปรากฏในโครงร่างโครงการวิจัยต้องเป็นข้อเท็จจริง (Fact) ที่มาข้อมูลเชิงลึก ซึ่งในบางครั้งทีมนักวิจัยอาจจำเป็นต้องทำการศึกษาในเบื้องต้น (Preliminary study) และสุดท้ายมาจัดรูปแบบให้ตรงตาม template ของหน่วยงานที่ต้องการขอรับทุนสนับสนุนการวิจัย ซึ่งในการเขียนหรือเตรียมโครงร่างโครงการวิจัยนี้ ต้องอาศัยเครื่องมือเข้าช่วยในการเขียน ทั้งพิจารณาจากระบบหรือต้นแบบ (Module) และวิธีการเขียนแบบเดิม ผสมผสานกับหลักแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเกิดการพัฒนาและสร้างเครื่องมือใหม่ ซึ่งจะทำให้ได้โครงร่างโครงการวิจัยที่ดีและน่าสนใจมากขึ้น

(3) การตรวจสอบ Proposal หลังจากการเตรียมและสร้างโครงร่างโครงการวิจัยแล้วนั้น กระบวนการตรวจสอบโครงร่างโครงการวิจัยเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนสำคัญ เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ทบทวน โครงร่างโครงการวิจัยที่จัดทำอีกครั้ง (Re-check) โดยต้องตรวจสอบกรอบแนวคิด กระบวนการวิจัย Platform การวิจัย ข้อมูลที่ระบุในงานวิจัย ซึ่งอาจตั้งเงื่อนไขและข้อบังคับ (checklist) ที่จำเป็นต้องใช้ในการตรวจสอบโครงร่างโครงการวิจัย เช่น มี KPI ที่สอดคล้องและตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย การตรวจสอบกับกลุ่มผู้ได้ประโยชน์ (Stakeholder) การตรวจสอบระบบและกลไกที่จัดตั้งขึ้นเพื่อคืนข้อมูลจากงานวิจัยสู่ชุมชน ซึ่งอาจดำเนินการโดยจัดตั้งคณะกรรมการ หรือผู้เชี่ยวชาญนอกเหนือจากสมาชิกในทีมมาตรวจสอบและชี้แนะความถูกต้องและเหมาะสมของโครงร่างโครงการวิจัย ซึ่งถือเป็นข้อดี เพราะจะทำให้ทราบถึงมุมมองภายนอก มุมมองจากความคิดเห็นและประสบการณ์ของคนอื่น และการจัดเวทีการคืนข้อมูล เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาโครงร่างโครงการวิจัยให้เหมาะสมและเพิ่มโอกาสที่งานวิจัยนั้น ๆ จะประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการต่อไป

3.3.2.2 การถอดบทเรียนการเตรียมทีมนักวิจัยและความพร้อมของทีมนักวิจัย

ในขั้นตอนที่สองของการดำเนินงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากนั้น คือการสร้างทีมวิจัยให้สามารถถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชนได้ โดยความรู้ที่จะถ่ายทอดสู่ชุมชนนั้นต้องเป็นสิ่งที่ชุมชนและตลาดต้องการ โดยทีมวิจัยต้องนำความถนัดและความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่ตนมีไปใช้โดยมุ่งหวังสร้างผลงานวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับชุมชนเป็นหลักสำคัญ อย่างไรก็ตาม จากข้อจำกัดของนักวิชาการในระดับอุดมศึกษาที่พบว่า มีนักวิชาการจำนวนมากยังไม่สามารถนำความรู้และความเชี่ยวชาญไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชุมชนได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากนักวิชาการ นักวิจัย ตลอดจนบุคลากรในภาคการศึกษามักจะขาดการมองบริบทที่รอบด้าน และเป็นปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่ที่มีบริบทที่หลากหลายและมีมิติที่ซับซ้อน ไม่ว่าจะเป็นมิติของสังคม เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ จึงเป็นเรื่องยากอย่างยิ่งสำหรับการทำงานประเภทนี้ นักวิจัยจำเป็นต้องทำหน้าที่หลายอย่างหรือสร้างทีมเพื่อให้สามารถมองในบริบทได้อย่างรอบด้านและครบถ้วน ดังจะเห็นได้จากการทำงานของสองมหาวิทยาลัยต้นแบบ ที่มีการสร้างทีมในบางส่วนที่เหมือนกัน และบางส่วนที่แตกต่างกัน เช่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม มีการประสานงานและทำงานร่วมกันโดยมีผู้ที่ทำหน้าที่มองภาพรวมของงานวิจัยทั้งหมด ในขณะที่มหาวิทยาลัยพะเยามีทีมงานหลายทีมงานแยกตามเป้าหมายย่อยที่ต้องการการเข้าไปแก้ไข ดังนั้น กระบวนการทำงานจึงเน้นไปที่การทำงานของแต่ละโครงการวิจัยย่อยและแยกการทำงานของแต่ละโครงการย่อยอย่างชัดเจน สมาชิกในทีมส่วนใหญ่มีบทบาทเป็นนักแก้ปัญหา จึงทำให้ยังคงขาดการเชื่อมต่อของงานวิจัยย่อยแต่ละชิ้น ขาดการมองเห็นภาพรวมและจุดหมายร่วมกัน

จากการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงานของทั้งสองมหาวิทยาลัย สามารถถอดบทเรียนได้ว่า ในการคัดเลือกสมาชิกในทีมควรเลือกคนที่มีบุคลิกที่หลากหลายและแตกต่างกัน ตามบทบาทที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้เอื้อต่อการทำงานในภาพรวม โดยในทีมทำงานควรมีนักวิจัยที่มีบุคลิกดังต่อไปนี้

(1) นักสร้างแรงบันดาลใจ (Ignitor Inspiration) มีลักษณะคอยจุดประเด็น สร้างกำลังใจและแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับคนในทีม ทำให้เกิดแรงผลักดัน พลั้ง รวมทั้งความอยากที่จะทำงานต่อไป

(2) นักกำหนดทิศทาง (Integrator) มีลักษณะที่มองภาพรวมของการทำงาน สามารถวางแผนและเชื่อมต่อการทำงานในแต่ละขั้นตอนได้ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาให้เหมาะสมต่อบริบทของพื้นที่

(3) นักหาปัญหา (Problem Finder) มีลักษณะที่ช่างสังเกต เห็นประเด็นหรือปัญหาที่ผู้อื่นอาจมองไม่เห็นระหว่างการทำงานในทุก ๆ ขั้นตอน

(4) นักแก้ปัญหา/หาทางออก (Problem Solver) มีลักษณะที่ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตนหรือการบูรณาการจากหลายศาสตร์ความรู้ และมีทักษะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

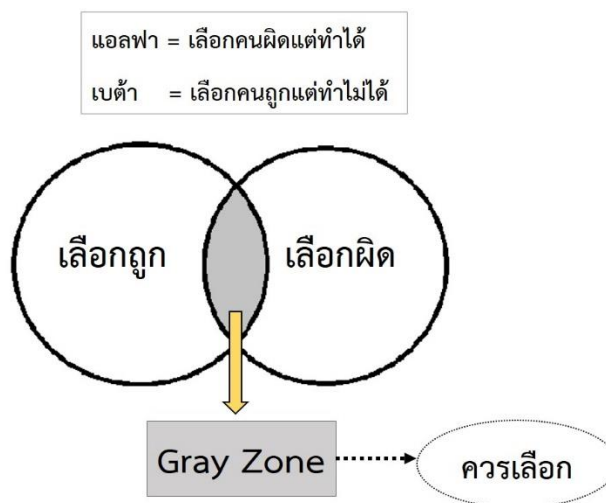
จากข้อมูลข้างต้น คือ ลักษณะและบุคลิกของคนที่จะอยู่ร่วมกันในทีมวิจัย ซึ่งในกระบวนการทำงานกับชุมชนและพื้นที่นั้น ต้องอาศัยทีมวิจัยในพื้นที่ที่มีความรู้ความเข้าใจพื้นที่เป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานวิจัยให้บรรลุเป้าประสงค์ได้ ซึ่งจากการถอดบทเรียนสร้างทีมวิจัยของสองมหาวิทยาลัยต้นแบบ สามารถสรุปทีมนักวิจัยตามบทบาทการทำงานเป็น 3 บทบาทหลักด้วยกัน ได้แก่ ฝ่ายวิจัย (Researcher) ฝ่ายบริหาร (Manager) และฝ่ายสนับสนุน (supporter) ดังแสดงในภาพที่ 32



ภาพที่ 32 แสดงบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกภายในทีมวิจัย

จากภาพที่ 32 จะเห็นว่า บทบาทการทำงาน 3 บทบาทหลักจะมีหน้าที่ที่แตกต่างกัน โดยนักบริหาร/จัดการ (Manager) จะทำหน้าที่ในการมองภาพรวมของงานวิจัย คอยแบ่งหน้าที่และประสานการทำงานของหน่วยงาน นักวิจัย ชุมชน และภาคีที่เกี่ยวข้อง นักสนับสนุน (Supporter) จะทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของภาพรวม ส่งเสริมให้การทำงานสะดวกและคล่องตัวขึ้น และนักวิจัย (Researcher) จะทำหน้าที่ในการนำความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะศาสตร์ของตนมาแก้ไขปัญหา โดยในส่วนของนักวิจัยนี้จะมีบทบาทคล้ายนักประดิษฐ์ที่สร้างความรู้ (Knowledge) แล้วส่งต่อความรู้นั้นให้กับนักบริหาร/จัดการและนักสนับสนุน โดยทั้งสองฝ่ายนี้จะทำหน้าที่ในการ Integrate Knowledge ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ จากบริบทของชุมชน ให้เป็นวิธีการในการแก้ไขปัญหา (Know how) ที่เหมาะสมและสามารถใช้ได้จริง จากนั้นจึงถ่ายทอดองค์ความรู้ วิธีการแก้ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาที่ได้จากงานวิจัยส่งต่อให้กับชุมชน อันก่อให้เกิดการนำไปใช้จริงในชุมชนหรือพื้นที่ ซึ่งนับเป็นพันธกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งในการถ่ายทอดองค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยหรือนักวิจัยไปสู่ชุมชน

ในระหว่างการทำงานของทั้งสองมหาวิทยาลัยต้นแบบจะพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงเข้า-ออกของทีมนักวิจัยตลอดเวลา เนื่องจากในระหว่างการทำงานอาจมีคนที่เข้าไม่ได้กับทีมหรือกับงานที่ทำ ดังนั้น จึงต้องมีเกณฑ์กำหนดในการคัดเลือกคน และปรับเกณฑ์กำหนดการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานวิธีการเลือก (เบต้า แอลฟา) ดังแสดงในภาพที่ 33



ภาพที่ 33 กำหนดการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน

ดังนั้น ในการคัดเลือกคนที่เข้ามาอยู่ในทีมวิจัย ต้องเลือกคนที่มี passion คล้ายกันจึงจะสามารถทำงานร่วมกันได้ มีใจรัก ศรัทธา และพร้อมที่จะทำงานเดียวกัน มีวิสัยทัศน์ (Vision) ตรงกัน พร้อมที่จะทำงานด้วยความเสียสละภายใต้กติการ่วมกัน และมีใจเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (Growth mindset) โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น หลักการ IKIGAI หรือเหตุผลของการมีชีวิตอยู่ (ภาพที่ 34) การจำลองสถานการณ์เพื่อให้เห็นภารกิจ/เป้าหมายร่วม



ภาพที่ 34 หลักการ IKIGAI

ที่มา : <https://www.schoolofchangemakers.com/knowledge/9901>

IKIGAI คือ ความสมดุลระหว่าง 4 สิ่ง ได้แก่ สิ่งที่เรารักหรือมีความสุขที่ได้ทำ (Passion) สิ่งที่มีความสุขที่ได้ทำและมีประโยชน์ต่อโลก (Mission) สิ่งที่มีประโยชน์ต่อโลกและสามารถสร้างรายได้ให้ตนเอง (Vocation) และสิ่งที่ทำได้ดีก็สร้างรายได้ให้ตนเอง (Profession) หลังจากได้คนหรือนักวิจัยในทีมที่มีลักษณะตรงตามที่ต้องการแล้วนั้น นำคนหรือนักวิจัยที่คัดเลือกมาเข้าสู่กระบวนการเตรียมตัวเพื่อลงพื้นที่ เช่น การสร้างทีมที่มีเป้าหมายร่วมและสร้างศรัทธาให้แก่สมาชิกในทีม นอกจากนั้น ยังต้องฝึกอบรม (Training) ทักษะในการเก็บข้อมูลเชิงลึก สร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการสืบค้นข้อมูลจากเกษตรกรหรือคนในชุมชน เพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงกับความต้องการทั้งของนักวิจัยและพื้นที่ หลังจากนั้น ต้องเตรียมตัวให้สามารถบริหาร/จัดการข้อมูลที่ได้มาอย่างเป็นระบบ รวมถึงฝึกการทำงานแบบสานประโยชน์และฝึกทักษะการสร้างความร่วมมือเครือข่ายเพื่อให้เกิดการต่อ Jigsaw ทั้งจากภาคมหาวิทยาลัย พื้นที่หรือชุมชน ภาครัฐ ภาคเอกชน และแหล่งทุนสนับสนุน เพื่อให้งานวิจัยเพื่อชุมชนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งนี้ ตัววัดความสำเร็จของการสร้างทีมเพื่อทำงานนี้อาจวัดได้ความสุขของทีมนักวิจัย หรือจำนวนคนคงเหลือหลังงานเสร็จ เป็นต้น

เมื่อได้ทีมนักวิจัยตามเกณฑ์และข้อกำหนดที่ต้องการแล้ว จะเข้าสู่ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมของนักวิจัย ซึ่งจะแบ่งช่วงการเตรียมตัวออกตามลักษณะการดำเนินการเป็น 3 ช่วงด้วยกัน ดังนี้

(1) การเตรียมตัวและความพร้อมก่อนลงพื้นที่ โดยแบ่งหน้าที่และบทบาทของนักวิจัยที่จะลงสำรวจและเก็บข้อมูลก่อนลงพื้นที่ให้ชัดเจน แบ่งคนที่จะทำหน้าที่ในส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ฟัง สะท้อน ถาม ถอด ซึ่งมอบหมายให้คนที่ถนัดไปทำในสิ่งที่ตนถนัด กล่าวคือ นักวิจัยต้องการข้อมูลเชิงลึกจากการลงพื้นที่หรือชุมชน ดังนั้น ต้องเตรียมความพร้อมโดยการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมาย เครื่องมือ วิธีการเก็บข้อมูล รวมทั้งแบ่งบทบาทและหน้าที่ของทีมนักวิจัยที่ลงพื้นที่ โดยจัดทีมในการฟัง สะท้อน (เพื่อยืนยัน) ถาม ถอด (เพื่อ Wrap up) เพื่อบรรลุในสิ่งที่ต้องการ

(2) การเตรียมตัวและความพร้อมขณะลงพื้นที่ โดยนักวิจัยที่ลงพื้นที่ต้องสามารถปรับตัวได้ทันและเหมาะสมกับบริบทของชุมชนและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ที่พบเจอ ทั้งที่อยู่ในความหมายและสิ่งที่เหนือความคาดหมาย ซึ่งในระหว่างลงพื้นที่ต้องมีกระบวนการการคืนข้อมูลอย่างทันท่วงที เพื่อสร้างสถานการณ์ต้นรู้ให้ชุมชน และต้องมีการคืนข้อมูลอย่างทันท่วงที ผ่านการฟัง สะท้อน ถาม ถอด

(3) การเตรียมตัวและความพร้อมหลังลงพื้นที่ คือ การถอดบทเรียนจากสิ่งที่ได้รับรู้จากการลงพื้นที่ เพราะจะสามารถนำสิ่งที่เหล่านั้นมาใช้เป็นข้อมูลในการสร้างโจทย์ ประเด็น และกระบวนการทำงานวิจัยได้ พร้อมทั้งต้องมีระบบการคืนข้อมูลให้แก่ชุมชน โดยหลังจากลงพื้นที่ ต้องนำข้อมูลที่ได้รับผ่านการฟัง สะท้อน ถาม ถอด มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ให้การชุมชนอย่างเป็นระบบแบบต่อเนื่อง

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทุกครั้งที่ลงพื้นที่ทีมนักวิจัยจะใกล้ชิดกับชุมชนและคนในชุมชนมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งขั้นตอนในการดำเนินการทั้งก่อนลงพื้นที่ ขณะลงพื้นที่ และหลังลงพื้นที่จะดำเนินงานภายใต้ระบบนิเวศของการวิจัยภายใต้หลักการให้ (Mission) และความศรัทธา (Vision) ซึ่งการทำงานวิจัย ทีมทำงานหรือทีมนักวิจัยมี

บทบาทหน้าที่สำคัญในการดำเนินการวิจัยหรือสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการเป้าหมายที่ชุมชนต้องการ โดยกระบวนการทำงานที่จะสัมฤทธิ์ผลได้มีส่วนหนึ่งมาจากทีมนักวิจัยที่ดี ดังจะได้กล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

3.3.3.3 การถอดบทเรียนรูปแบบหรือ Platform ของการดำเนินการวิจัยและการบริหาร/

จัดการงานวิจัย

ผลการถอดบทเรียนรูปแบบหรือ Platform ของการดำเนินการวิจัยและการบริหาร/จัดการงานวิจัย พบว่า ต้องดำเนินการหลังจากผ่านกระบวนการสร้างคนหรือนักวิจัยจากกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ที่มีความเป็นผู้นำ มีแนวคิดใหม่ให้ความสำคัญกับทุกมุมมองของสมาชิกในทีมและนอกทีม เพื่อให้คนเหล่านั้นไปสร้างของ คือ ผลิตภัณฑ์/บริการที่ต้องการ โดยพบว่าทั้งสองมหาวิทยาลัยต้นแบบจะลงพื้นที่เพื่อเหลาโจทย์ และหาความต้องการที่แท้จริงของคนในพื้นที่ เมื่อพบเหตุผลและทิศทางที่ต้องการในการเปลี่ยนผลิตผลิตภัณฑ์/บริการในพื้นที่ชุมชน ต้องการให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์/บริการเป้าหมายแล้วนั้น ทีมนักวิจัยจึงสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการของชุมชน ภายใต้การนำความรู้ทางวิชาการ งานวิจัยและอื่น ๆ ตามความถนัดและเชี่ยวชาญของนักวิจัย รวมถึงการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ควบคู่กับความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ เพื่อช่วยสร้างและยกระดับทั้งห่วงโซ่อุปทาน ผ่านกระบวนการหลักสามกระบวนการ คือ วิจัย พัฒนา และส่งเสริม ซึ่งในระหว่างการทำงานจะเกิดข้อมูลต่าง ๆ ขึ้นมากมายจากหลายภาคส่วน ทีมนักวิจัยจึงสร้างและการพัฒนาข้อมูลโดยการนำ Digital technology มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องการรับและการจัดระบบข้อมูล เช่น งานวิจัยเรื่องอัตลักษณ์ข้าวหอมมะลิของจังหวัดพะเยา ที่สร้างแอปพลิเคชันระบบฟาร์มอัจฉริยะ ที่รวบรวมข้อมูลข้าวหอมมะลิ พื้นที่ปลูก เป็นต้น ซึ่งทำให้คนในโครงการ หรือคนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบุคคลภายนอกสามารถเห็นและรับรู้ข้อมูลรวมทั้งผลิตภัณฑ์/บริการต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยได้ นับเป็นการสร้างเป็นตัวเชื่อมและสะท้อนความต้องการและความพร้อมของชุมชนสู่ตลาดได้อีกทางหนึ่ง ดังสรุปในภาพที่ 35

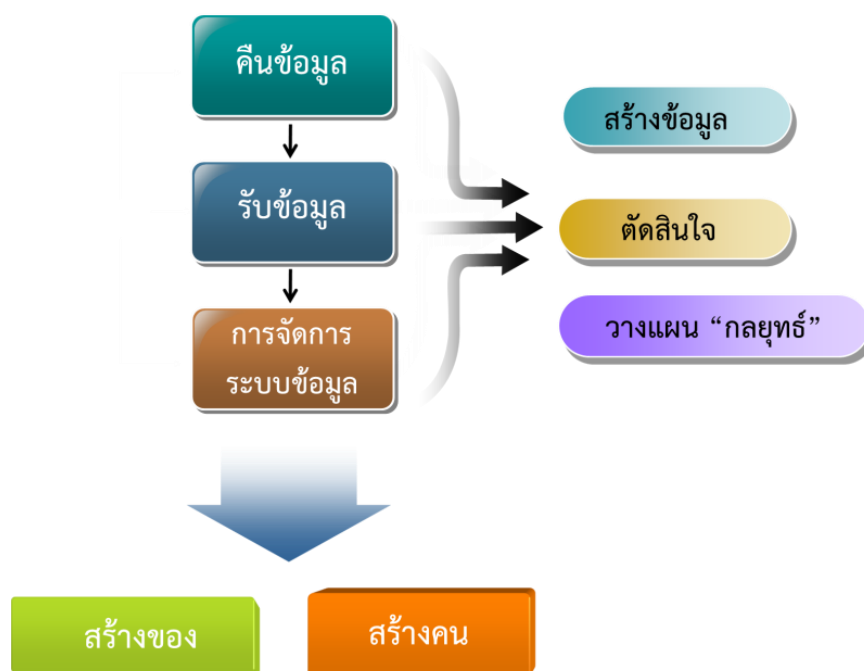


ภาพที่ 35 องค์ประกอบของ Platform การดำเนินงานวิจัยภายใต้ห่วงโซ่คุณค่าใหม่

กล่าวได้ว่า ข้อมูลที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานเป็นเสมือนกลไกที่ทำหน้าที่สื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ในพื้นที่ โดยเฉพาะอาจารย์ นักวิจัย และนิสิตนักศึกษาที่มีถิ่นฐานอยู่ในพื้นที่นั้นๆ ให้ช่วยกันพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่มีอยู่ในชุมชนของตนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนบนฐานความพอเพียง

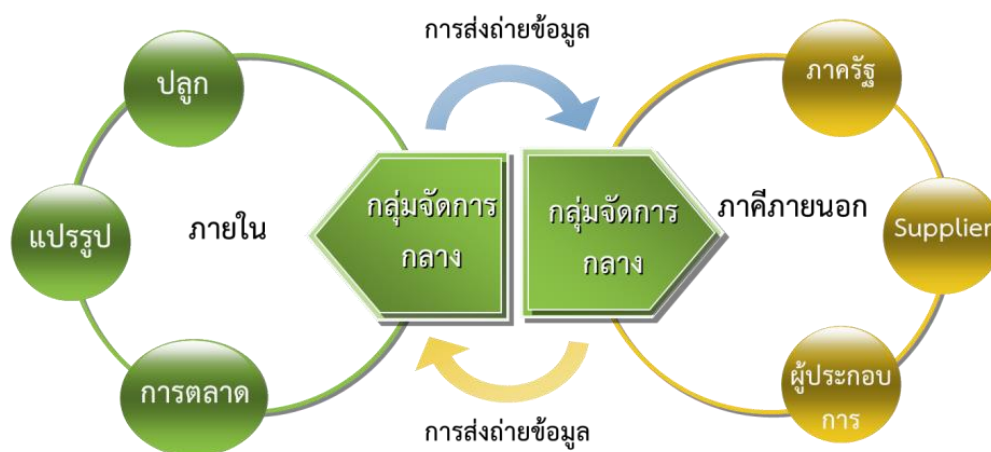
3.3.3.4 การถอดบทเรียนกระบวนการสานประโยชน์ร่วมกัน

กระบวนการสานประโยชน์ร่วมกันนับเป็นหนึ่งขั้นตอนที่สำคัญต่อการขยายเครือข่ายเพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานรากจากงานวิจัยภายใต้บริบทของพื้นที่หรือชุมชน จากการถอดบทเรียนจากมหาวิทยาลัย ต้นแบบสองมหาวิทยาลัย พบว่า ต้องมีกระบวนการทำงานแบบสานประโยชน์และเสริมแรง กระบวนการจัดสรร ผลประโยชน์อย่างโปร่งใส กระบวนการมีส่วนร่วมการตัดสินใจ และกระบวนการส่งถ่ายข้อมูล เป็นต้น ซึ่งในขั้นตอนแรกของกระบวนการสานประโยชน์ร่วมกัน คือ ต้องสร้างระบบหรือกลไกการคืน-รับข้อมูลของการจัดการงานวิจัย เพราะข้อมูลที่ได้นี้จะใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการทำความเข้าใจกับทุกภาคส่วนว่าการทำงานร่วมกันระหว่างทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งห่วงโซ่อุปทาน จะทำให้สามารถขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจฐานรากได้ กล่าวคือ ใช้ข้อมูลมาเป็นแรงจูงใจให้คนมาทำงานร่วมกันภายใต้หลักธรรมาภิบาล และกติกาที่เห็นพ้องต้องกัน ดังแสดงในภาพที่ 36



ภาพที่ 36 การคืน-รับ และการบริหาร/จัดการระบบข้อมูล

กระบวนการส่งคืน-รับข้อมูลนั้นที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการนั้น จะทำให้ทีมนักวิจัยสามารถถ่ายทอดสิ่งที่เกิดขึ้นให้กับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ภาครัฐ นำไปใช้ตัดสินใจในการสร้างคนและการสร้างของ ดังตัวอย่างการคืน-รับข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ที่มีใช้การบริหารจัดการแบบองค์รวม มีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน และออกแบบการทำงานให้นักวิจัยเห็นการเชื่อมต่อของงานวิจัยย่อยแต่ละเรื่อง สำหรับสาเหตุที่ต้องแยกงานวิจัยออกเป็นโครงการวิจัยย่อยทั้ง 10 เรื่อง เนื่องจากแบ่งตามความเชี่ยวชาญของนักวิจัย และให้นักวิจัยที่เป็นหัวหน้าโครงการวิจัยย่อยแต่ละเรื่อง สามารถนำไปใช้เสนอขอผลงานทางวิชาการ และนับภาระงานการวิจัยตามประกาศภาระงานของอาจารย์ได้ และการพัฒนาข้อเสนอโครงการโดยแยกเป็นโครงการย่อย สามารถนับเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณงานวิจัยเพื่อตอบโจทย์งานประกันคุณภาพของคณะและระดับหลักสูตร เพื่อให้การบริหารจัดการชุดโครงการเกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย ในลักษณะของการสานประโยชน์ร่วมกันของทีมวิจัย (Win to Win) ถึงแม้ว่าการดำเนินการวิจัยจะแยกเป็นโครงการวิจัยย่อย แต่จะมีทีมงานจะจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้นักวิจัยได้แลกเปลี่ยนข้อมูลงานวิจัยระหว่างกันเป็นระยะ รวมถึงมีช่องทางการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย เช่น LINE เพื่อให้นักวิจัยทราบข้อมูลของทุกโครงการ และยังคงไว้ซึ่งกรอบแนวคิด (Cluster framework) สำหรับการขับเคลื่อนงานวิจัย ที่ตั้งไว้ด้วยกันตั้งแต่ต้น (ภาพที่ 10) และข้อมูลที่ได้ทางทีมวิจัยซึ่งผ่านการประชุมกับทีมวิจัยเพื่อให้ทุกคนทราบข้อมูลที่เหมือนกันแล้วนี้ จะเกิดการส่งถ่ายข้อมูลให้กับภาคีภายนอกที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น ภาครัฐ หรือผู้ประกอบการ เป็นต้น แสดงดังภาพที่ 37



ภาพที่ 37 การส่งถ่ายข้อมูลทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก

การถอดบทเรียนกระบวนการทำงานแบบสานประโยชน์ร่วมกัน จะต้องอาศัยการทำงานแบบเสริมแรงเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนงานวิจัยให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ระหว่างการทำงานต้องนำเสนอความสำเร็จอย่างละเมียดละมัยจากเป้าหมายที่ละชั้น ผ่านการสร้างเวทีกับภาคส่วนต่าง ๆ และทำการถอดบทเรียนหลายหลายครั้ง เพื่อให้ทีมนักวิจัยและคนที่เกี่ยวข้องมีแรงบันดาลใจและพลังในการดำเนินงานวิจัย รวมทั้งสามารถฝ่า

พันเพื่อก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงานวิจัย เพื่อไม่ให้เกิดการท้อถอยก่อนถึงจุดหมายที่ต้องการ

3.3.3.5 ถอดบทเรียนกระบวนการผลักดันนักวิจัยสัมผัสข้อมูลจริง

กระบวนการผลักดันนักวิจัยสัมผัสข้อมูลจริง เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการทวนสอบความต้องการแท้จริงของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่ถูกพัฒนาขึ้นจากงานวิจัย หากเปรียบกับการทำงานของบริษัทกระบวนการนี้เปรียบได้กับการทดสอบตลาดกับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย ที่จะทำให้ทราบข้อมูลจริงเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น ทั้งทั้งมูลในด้านประสาทสัมผัส (sensory test) และข้อมูลทางด้านการตลาดจากข้อมูลจริง นอกจากนี้สำหรับนักวิจัยเองนั้นจะทำให้ให้นักวิจัยได้มีโอกาสในการสัมผัสข้อมูลจริง เป็นผู้รับรู้ข้อมูลโดยตรง โดยกระบวนการดังกล่าวนี้โค้ชได้ผลักดันให้นักวิจัยทดสอบผลิตภัณฑ์จริงในงาน Thaifex World of Food Asia 2018 ซึ่งการออกงานในครั้งนี้โค้ชมีเป้าประสงค์ที่จะให้นักวิจัยนั้นรับรู้ข้อมูลจริงของการพัฒนาสินค้าว่าตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายหรือไม่? นอกจากนี้เป้าประสงค์ที่สำคัญที่โค้ชต้องการ นั่นคือ การให้นักวิจัยได้เห็นจิ๊กซอร์ตัวสุดท้าย คือ จิ๊กซอร์ของห่วงโซ่อุปทานการตลาดจริง ซึ่งเกิดจากการสัมผัสข้อมูลจริงจากการตลาด หากวิเคราะห์ในส่วนต้นของการเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งห่วงโซ่กระบวนการ พบว่า นักวิจัยนั้นยังมีความไม่เข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับข้อมูลการตลาด สาเหตุเพราะที่ผ่านมานั้นงานในส่วนนี้จะถูกตัดออก ไม่ได้ถูกนำมาคิดวิเคราะห์อย่างแท้จริง เพราะนักวิจัยมองว่างานส่วนนี้ไม่ใช่หน้าที่ตน หากแต่งงานข้อมูลการตลาดนั้นกลับเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญมาก ที่จะกำหนดแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้กับนักวิจัย หากเปรียบเทียบกับการบินบั้งเรือในการออกสู่ท้องทะเลนั้น ข้อมูลการตลาดนั้นเปรียบได้กับหางเสือเรือ ที่เป็นการบังคับทิศทางเส้นทางการเดินเรือ หากหางเสือเรื่อนั้นผิดทาง การเดินเรือก็จะผิดทางด้วยเช่นกัน ซึ่งจากกระบวนการดังกล่าวที่ได้มอบให้กับนักวิจัย พบว่า นักวิจัยนั้นมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความสำคัญของข้อมูลการตลาด และที่สำคัญนักวิจัยเกิดการเปลี่ยน my set ของนักวิจัยอย่างแท้จริง โดยนักวิจัยเข้าใจถึงกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำทั้งห่วงโซ่สายธาร ผ่านจากการสะท้อนกลับของนักวิจัยเอง นักวิจัยได้สัมผัสข้อมูลปลายน้ำและเกิดกระบวนการนำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนการจัดการข้อมูลต้นน้ำทางด้านพื้นที่ของตน เพื่อให้ส่งเสริมให้เกิดการยกระดับของเศรษฐกิจฐานรากของพื้นที่ได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 38 การนำผลงานวิจัยแสดงในงาน ThaiFex World of Food Asia 2018 ระหว่างวันที่ 29 พฤษภาคม – 2 มิถุนายน 2561

3.3.4 การถอดบทเรียนเพื่อวิเคราะห์ตนเองของมหาวิทยาลัยต้นแบบ

จากผลการถอดบทเรียนกระบวนการทำงานวิจัยของมหาวิทยาลัยต้นแบบทั้งสองมหาวิทยาลัยพบว่า ผลการดำเนินการที่ได้รับนั้นแตกต่างกันไป จึงเกิดกระบวนการให้นักวิจัยทั้งสองมหาวิทยาลัยวิเคราะห์และถอดตนเองว่ามีการดำเนินการอย่างไร ควรดำเนินการอย่างไร ดังเช่น หลังจากการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถ่ายทอดกระบวนการทำงานระหว่างทีมพี่เลี้ยงจากมหาวิทยาลัยศิลปากร กับทีมมหาวิทยาลัยต้นแบบ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์และมหาวิทยาลัยพะเยา ทำให้แต่ละทีมวิจัยสามารถนำกระบวนการทำงานวิจัยของแต่ละมหาวิทยาลัยมาใช้ในการเปรียบเทียบ เพื่อพิจารณาการทำงานของตนเอง ทั้งนี้ ทีมนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยพะเยาสามารถถอดบทเรียนเพื่อวิเคราะห์ตนเอง เพื่อหาสาเหตุที่ผลการดำเนินการบางส่วนไม่สำเร็จและไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของชุมชนและการตลาด โดยถอดบทเรียนเพื่อวิเคราะห์ตนเองแยกตามขั้นตอนการลงพื้นที่ได้ ดังนี้

3.3.4.1 การเตรียมตัวก่อนลงพื้นที่ เมื่อแลกเปลี่ยนกระบวนการทำงานกับมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์แล้ว ทีมนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยพะเยาพบว่า ทางทีมขาดแผนงานที่ต้องเตรียมก่อนลงพื้นที่ ขาดขั้นตอนการกระจายงาน และขาดเป้าหมายไม่ชัดเจน

3.3.4.2 การเตรียมตัวระหว่างลงพื้นที่ มหาวิทยาลัยพะเยาขาดกระบวนการเหลาและสกัดโจทย์ที่ชัดเจน คือ ขาดการฟัง สะท้อน ถ้าม ถอด

3.3.4.3 การเตรียมตัวระหว่างหลังลงพื้นที่ หลังลงพื้นที่นั้น ทางมหาวิทยาลัยพะเยาพบว่าทางทีม นักวิจัยมีกระบวนการสะท้อนถึงข้อมูลที่ได้รับมาในระหว่างลงพื้นที่ แต่ยังคงขั้นตอนการถอดบทเรียนที่ทำให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นจึงไม่มีกระบวนการสร้างชุดข้อมูลร่วมกัน

และเมื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้ขาดกระบวนการต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พบว่ามาจากหลาย สาเหตุด้วยกัน เช่น ไม่ได้ทำเพราะไม่รู้ว่าควรทำ หรือไม่มีแผนที่ชัดเจนจึงไม่เกิดการเตรียมตัวและวิเคราะห์ข้อมูล เพราะไม่รู้ว่าเป้าหมายที่แท้จริงที่ต้องการคืออะไร อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวถือได้ว่าเป็นบทเรียนและ แนวทางให้ทีมนักวิจัยนำไปแก้ไขและปรับปรุงเพื่อใช้ในการลงพื้นที่ในครั้งต่อไป แนวทางในการแก้ไขสามารถทำได้ หลายวิธี เช่น การลงพื้นที่ให้คนในชุมชนเปิดใจเล่าหรือถ่ายทอดประสบการณ์ บริบทชุมชน และบอกสิ่งที่คนใน ชุมชนต้องการนั้น นักวิจัยต้องรู้จักการถอดหรือสลับหน้ากาก คือ ไม่คิดว่าตนเองเป็นอาจารย์หรือนักวิจัย ให้ พยายามสร้างความกลมกลืนและแสดงความจริงใจกับคนในชุมชน และต้องรู้จักเปลี่ยนความคิดและเปิดใจเพื่อรับ ฟังสิ่งที่คนในชุมชนต้องการมากขึ้น

จากการถอดบทเรียนการทำงานวิจัยในบริบทพื้นที่ได้ 4 ขั้นตอน คือ กระบวนการสร้างโครงสร้าง โครงการวิจัย การเตรียมทีมและความพร้อมนักวิจัย รูปแบบหรือ Platform ของการดำเนินการวิจัยและการ บริหาร/จัดการงานวิจัย และคือกระบวนการสานประโยชน์ร่วมกัน ได้ข้อสรุปที่เป็นแนวทางในการทำงานวิจัยเชิง พื้นที่ให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

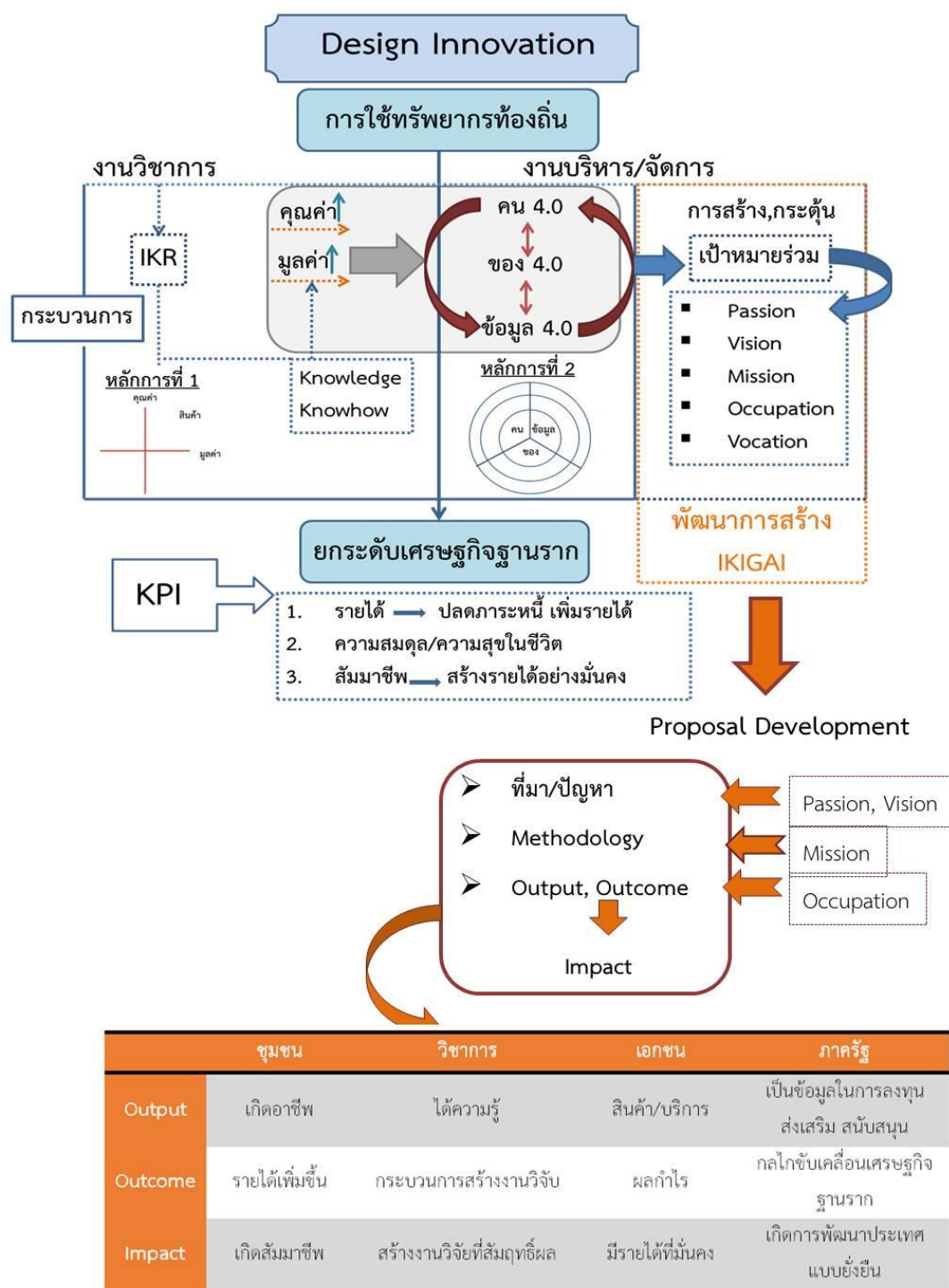
- (1) กระบวนการสร้างศรัทธาและสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ จากการใช้ข้อมูลร่วมกัน และกระบวนการ จัดการตนและผู้อื่น
- (2) กระบวนการหาจุดหมายร่วม โดยต้องสร้างเป้าหมายใหม่ที่แคบและชัดเจน
- (3) กระบวนการค้นหาและกรองข้อมูล ซึ่งนักวิจัยต้องสร้างแผนงาน วางเป้าหมาย กระจายและแบ่งงาน ให้ชัดเจน (Put the right man on the right job)
- (4) แนวทางการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม และสร้างกติกาการทำงานร่วมกัน ได้กระบวนการ ทำงานก่อนลงปฏิบัติงานจริงระหว่างกลุ่มนักวิจัยด้วยกันเอง หรือระหว่างกลุ่มนักวิจัยกับภาคีอื่น
- (5) แนวทางที่มหาวิทยาลัยจะสนับสนุนและช่วยเหลือชุมชนหรือพื้นที่ได้
- (6) การตรวจสอบและทบทวนแนวคิด และต้องมีการจัดสรรผลประโยชน์อย่างโปร่งใส
- (7) กระบวนการรับ-ส่งข้อมูล นักวิจัยต้องมีกระบวนการเก็บข้อมูล ผ่านเครื่องมือ คือ ฟัง สะท้อน ถอด ถิ่น เพื่อ นำข้อมูลไปถ่ายทอดและคืนกลับสู่ชุมชนต่อไป
- (8) เครื่องมือที่จะนำไปใช้ในแต่ละช่วงเวลาและสถานการณ์
- (9) เห็นแนวทางที่จะพัฒนางานวิจัยต่อไป และต้องสร้างระบบให้เกษตรกรหรือคนในพื้นที่และชุมชนนั้น ๆ สามารถใช้ความรู้และเทคโนโลยีที่นักวิจัยถ่ายทอดให้ต่อไปได้ถึงแม้ว่าทางทีมนักวิจัยจะออกมาจากพื้นที่หลังงาน สำเร็จลุล่วงแล้ว จึงจะเกิดความยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจฐานรากที่แท้จริง

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนการถอดบทเรียนเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาคนเพื่อให้คนไปพัฒนาของและสร้างข้อมูล เพราะการถอดบทเรียนของตนเองและผู้อื่น จะทำให้เห็นถึงสิ่งที่ควรหรือไม่ควรทำผ่านประสบการณ์ กระบวนการอบรม หรือสถานการณ์จริง เห็นการรับฟังปัญหาก่อนตัดสินใจปัญหาเพื่อนำไปช่วยแก้ไขปัญหา เห็นมุมมองใหม่จากการสะท้อนของความผิดพลาดของคนอื่น ที่ได้ผ่านการอบรมและลงพื้นที่มาก่อน เห็นจากการปฏิบัติถึงรู้ว่าเป้าหมายและหน้าที่ที่เคยกำหนดไว้อาจไม่ชัดเจน เห็นการทำงานที่ขาดกระบวนการและมีส่วนร่วมเพราะการกระจายงานไม่ชัดเจน เห็นกระบวนการผลิตชิ้นงานทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ เป็นต้น เพื่อนำสิ่งต่าง ๆ ที่เห็นเหล่านี้มาตกผลึกและเปลี่ยน Mindset ของตนเอง เพื่อการปรับกระบวนการทัศนคติใหม่ของการคิดต่อไป

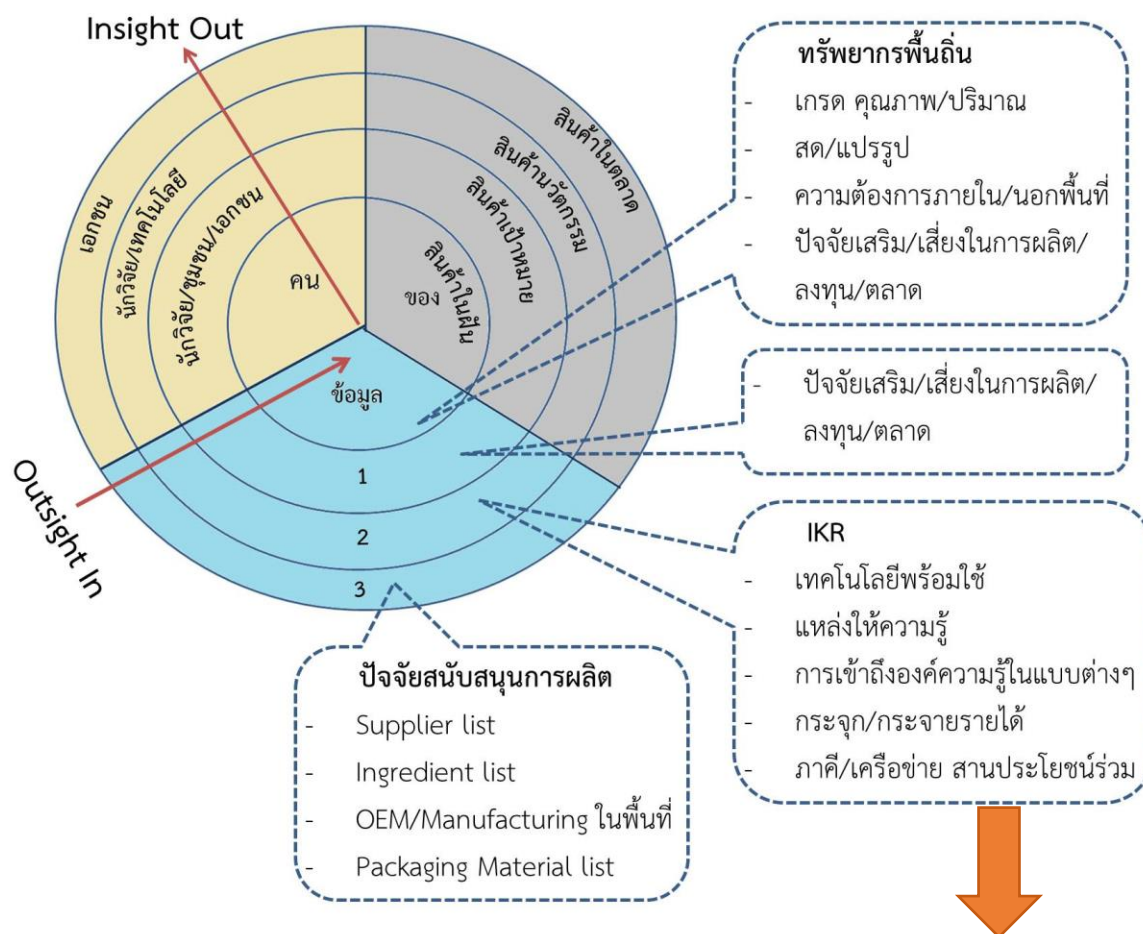
4. การวิจัยพหิชาชีพเชิงพื้นที่นับเป็น Design Innovation

จากการถอดบทเรียนจากทั้งมหาวิทยาลัยพะเยา และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์หลังจากที่ทั้งสองมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการวิจัยผ่านมาประมาณ 6 เดือน ซึ่งเป็นครั้งหนึ่งของการเดินทางวิจัยในรูปแบบใหม่นี้ ผู้เขียนเห็นว่า การดำเนินในครั้งนี้มีความลำบากมากในวิถีบริหาร/จัดการงานวิจัยพหิชาชีพเชิงพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความซับซ้อนของผลงานวิจัยที่ยากได้ (ตอบโจทย์ทั้งของชุมชนในพื้นที่และตรงตามความต้องการของตลาด) ยังมีปัญหาจากการสานประโยชน์ระหว่างภาคีที่เชื่อมต่อเป็น jigsaw เพื่อความสมบูรณ์และสมดุลก่อนการลงมือปฏิบัติงาน ในเมื่อการทำงานครั้งนี้มีความยากและความท้าทายอยู่ประจวบกับการที่ยังไม่มีใครเคยเสนอแนวทางการปฏิบัติและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ผู้เขียนจึงเห็นว่าการวิจัยพหิชาชีพเชิงพื้นที่นับเป็นมิติใหม่ของกระบวนการแบบ Design Innovation และยิ่งตอกย้ำความคิดของตนอย่างยิ่งเมื่อผู้เขียนได้ร่วมถอดบทเรียนกับเหล่าคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่ง ที่ประชุมได้ลงฉันทามติและเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานวิจัยพหิชาชีพเชิงพื้นที่ว่า การดำเนินงานวิจัยนี้ถึงแม้ว่าจะมีบริบทปลีกย่อยที่แตกต่างกันไปเชิงพื้นที่ก็ตาม หากแต่แก่นการทำงานล้วนมีกระบวนการมุ่งสู่เป้าหมาย(ผล)เดียวกัน หากพิจารณาโดยละเอียดถึงเป้าหมายการทำงานจะประกอบด้วย 1.เป้าหมายหลัก และ 2.เป้าหมายร่วม ผู้เขียนยังขอเสนอว่า การที่จะทำให้องค์กรเห็นภาพรวมการทำงานและเข้าใจตรงกันได้นั้นจะต้องมีกระบวนการทัศนเพื่อปรับความคิด/สร้างความเข้าใจในเป้าหมายหลักและเป้าหมายร่วมให้ตรงกันเสียก่อน จากภาพที่ 38 จะเห็นได้ว่า เป้าหมายหลัก คือ การพัฒนากระบวนการที่ต้องใช้ทรัพยากรพื้นฐาน (เหตุปัจจัย) สู่การสร้างผลสำเร็จของการขับเคลื่อนและยกระดับเศรษฐกิจฐานราก (ผลลัพธ์ที่ต้องการ) ด้วยหลักการ 2 หลักการ คือ 1.การใช้นวัตกรรม องค์ความรู้และงานวิจัย (IKR) ซึ่งเป็นการดำเนินงานทางวิชาการโดยนำ IKR จากมหาวิทยาลัยมาสู่การถ่ายทอดเทคโนโลยีทั้ง knowledge และ knowhow (ข้อมูล) ให้คนที่เกี่ยวข้องนำไปสร้างของ อาศัย IKR เป็นฐานของการพัฒนาทำให้สามารถสร้าง/พัฒนาของที่มีคุณค่าและมูลค่าเพิ่มได้ 2.การบริหารจัดการระบบนิเวศน์วิจัยเพื่อพัฒนาคน ของ และข้อมูล พร้อมกับการตอบโจทย์ 4.0 หมายถึง หลังจากได้ของที่ใช้ IKR เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาแล้ว การจัดการของให้ได้ดี ต้องเชื่อมคนเพื่อเข้ารับของ รวมทั้งส่งผ่านของจากคนกลุ่มหนึ่งสู่อีกกลุ่ม คล้ายกับเกมส์การรับ-ส่งลูกบอลที่ต้องส่งให้ดีและเร็วควบคู่กันอย่างเหมาะสม พร้อมกับการสรุป/ถอดบทเรียน เพื่อสกัดรับ-คืนข้อมูลที่ต้องใช้/สนับสนุนการตัดสินใจ จักเห็นได้ว่า การทำงานนี้นอกจากเป็นการสร้างระบบปฏิสัมพันธ์ระหว่าง คน ของและข้อมูลแล้ว อีกหนึ่งกระบวนการที่จำเป็นต้องทำ คือ การกำหนดวิธีการทำงานเพื่อสร้าง/กระตุ้นให้ทุกคนเห็นเป้าหมายร่วมกันของภาพรวมการทำงาน ในที่นี้จะใช้หลักของ IKIGAI คือ การทำให้ทุกคนมี passion ในการทำงานในระดับ

ใกล้เคียงกัน แล้วจึงสร้าง vision ที่ตรงกัน นำสู่การระบุถึง mission ด้วยฉันทามติ ทำย่นำสิ่งเหล่านี้ไปสร้างผลลัพธ์เชิงประจักษ์ (occupation และ vocation) กับกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง การวัดผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการจะใช้ตัวชี้วัด (KPI) คือ รายได้ของชุมชนที่เพิ่มขึ้น พร้อมกับการมีสัมมาชีพที่มีรายได้มั่นคงและแน่นอน รวมถึงการมีสมดุลและความสุขของชีวิตในอนาคต เมื่องานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่เสร็จสิ้นลง หากนำแผนภาพการทำงานดังกล่าวมาประยุกต์ใช้สำหรับเป็น roadmap เพื่อประกอบการพัฒนาข้อเสนอโครงร่างวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่และตรวจสอบว่าข้อเสนอโครงร่างงานวิจัยย่อยทั้งหลายสามารถร้อยต่อ/เชื่อมโยง/นำไปสู่เป้าหมายหลักและเป้าหมายร่วมได้ดีแล้วและทำการตรวจสอบย้อนกลับแล้วจะพบว่า ส่วนของ passion และ vision นั้นเป็นส่วนของที่มาและปัญหา ส่วน mission เป็นขั้นตอนของ research methodology ในข้อเสนอโครงการ และส่วนของ occupation และ vocation เป็นการนำผลผลิต (output) ที่ได้จากงานวิจัยไปสร้างผลลัพธ์เชิงประจักษ์ (outcome) ดังภาพที่ 39



ภาพที่ 39 กระบวนการ Design Innovation



ภาพที่ 40 (ต่อ)

นอกจากนี้ นักวิจัยสามารถเขียนข้อเสนอโครงการงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่ที่ตอบโจทย์การทำวิจัยทุกประเภทและเป็นประโยชน์ต่อภาควิจัยทุกภาคส่วน เพราะการทำงานวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่นั้นสามารถเขียนถึงผลผลิตที่หลากหลายบริษัท คือ ได้ทั้งงานวิจัยเชิงวิชาการให้กับนักวิจัย งานวิจัยเชิงพื้นที่ที่เป็นประโยชน์กับชุมชน/สังคม งานวิจัยเชิงพาณิชย์ซึ่งเป็นการถ่ายทอด IKR ให้กับผู้ประกอบการภาคธุรกิจ และท้ายสุด สามารถเขียนผลผลิตที่ได้เป็นงานวิจัยเชิงนโยบายให้กับหน่วยงานของภาครัฐที่สามารถใช้เป็นข้อมูลจากงานวิจัยเพื่อใช้ในการตัดสินใจ/ช่วยเหลือ/สนับสนุนการลงทุนของภาครัฐได้

5. กระบวนการเสริมพลัง ผสานแรงและสานประโยชน์จากการวิจัยพาณิชย์เชิงพื้นที่

การนำความรู้เข้าไปช่วย หรือส่งเสริมเพื่อให้ชุมชนเกิดความยั่งยืน ต้องเกิดทั้งกระบวนการเสริมพลัง ผสานแรงและสานประโยชน์ร่วมกันระหว่างชุมชนในพื้นที่กับภาคภายนอก โดยการใช้ทรัพยากรพื้นที่เพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานรากนั้น มี 2 ส่วนงานหลักที่เข้าไปมีบทบาทในการขับเคลื่อน ส่วนงานแรกคืองานในส่วนของการวิชาการ

หรือฝั่งของทางวิชาการ/อุดมศึกษา เข้าไปส่งเสริม สนับสนุนเพื่อให้เกิดกระบวนการยกระดับคุณค่าสู่มูลค่า จากการใช้ทรัพยากรพื้นถิ่นร่วมกับภูมิปัญญาพื้นบ้าน โดยที่ชุมชนแต่ละที่นั้นจะมีบริบทชุมชนที่แตกต่างกัน และมีความแตกต่างที่ต่างกัน การเริ่มต้นในการที่จะพัฒนาของหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น ทางทีมวิจัยต้องทราบถึงความต้องการของชุมชนว่าผลิตภัณฑ์ในฝันของชุมชนคืออะไร เพราะผลิตภัณฑ์ในฝันจะบอกถึงความต้องการจริง ๆ ของชุมชน โดยการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการทำงานแบบเดิมที่ยังไม่สามารถสร้างความเป็นธรรมให้กับคนทั้งระบบห่วงโซ่อุปทานได้ จำเป็นต้องใช้กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ให้แก่คนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าใหม่ โดยเริ่มจากการปรับกระบวนการคิดของชุมชนในพื้นที่และนักวิจัย ด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ทั้งนักวิจัยและคนในชุมชนมีความเข้าใจและจุดมุ่งหมายในการทำงานแบบเดียวกัน อีกทั้งเป็นการสร้างทักษะที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นทักษะของการ Design Thinking หรือ Business Model Canvas เพราะทั้ง 2 ทักษะนี้จะส่งผลให้ทั้งนักวิจัยและผู้คนในชุมชนมีความเข้าใจในด้านการตลาดมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อการวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานในขั้นต่อไปเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค

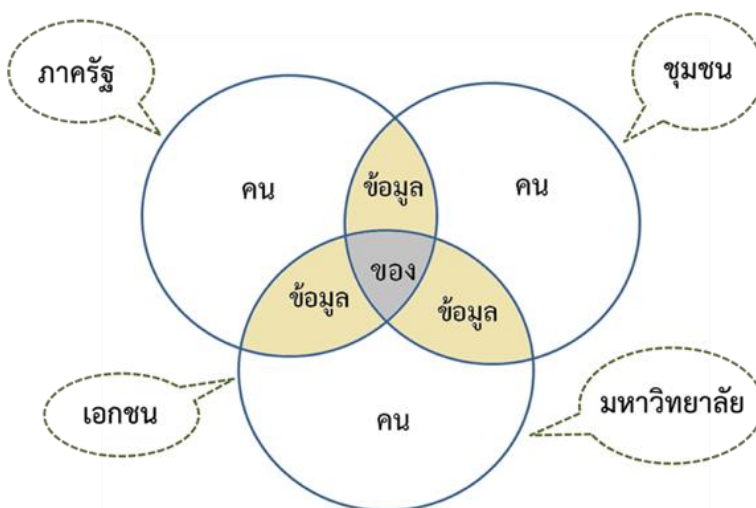
เมื่อผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันแล้วแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้จะถือว่าเป็น ผลิตภัณฑ์ในฝันของกลุ่ม ดังนั้นจึงต้องมีกระบวนการให้คำแนะนำเพื่อผลักดันไปสู่การสร้างสินค้าในฝันให้กลายเป็นสินค้าเป้าหมายหรือที่เรียกว่ากระบวนการ Coaching โดยนักวิจัยจะเข้าไปแนะนำในขั้นตอนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการวิจัยตลาด ขั้นตอนการผลิตจริงในอุตสาหกรรม ตลอดจนทดสอบความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์ของผลิตภัณฑ์/สินค้าเป้าหมาย รวมถึงการสร้างความเป็นธรรมในห่วงโซ่การผลิตของชุมชน

และแม้ว่าจะได้สินค้าเป้าหมายที่มีศักยภาพสามารถผลิตและจำหน่ายได้ในเชิงพาณิชย์แล้ว นักวิจัยและทีมงานจำเป็นต้องติดตามผลตอบรับที่เกิดขึ้นจากผู้บริโภค ตลาด และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชนเพื่อสร้างข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาสินค้าให้มีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น โดยใช้เครื่องมือที่มีชื่อว่า IKR ในขั้นตอน Monitoring คือการนำองค์ความรู้มีตัวนักวิจัยมีความเชี่ยวชาญมาสร้างงานวิจัยอันจะก่อให้เกิดสินค้านวัตกรรมต่อมาได้ เพราะในปัจจุบันความต้องการของผู้บริโภคมีการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสสังคมอย่างรวดเร็ว ทำให้การพัฒนาสินค้าที่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้บริโภคมีมากมายหลายผลิตภัณฑ์ แต่การสร้างสินค้านวัตกรรมเป็นการสร้าง/ผลิตสินค้าที่สามารถตอบโจทย์/แก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้แบบที่ยังไม่เคยมีสินค้าหรือบริการชนิดไหนทำได้มาก่อน และจะก่อให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจสำหรับสินค้านั้นๆ และทำให้ชุมชนสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไปได้เช่นกัน

ในส่วนงานที่ 2 จะเป็นงานบริหาร/ จัดการ เพื่อสร้าง คน ข้อมูล และของ ชั้นแรกของการพัฒนาของการสร้างคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทั้งในส่วนของนักวิชาการ/นักวิจัย ผู้ประกอบการ คนในชุมชน และภาครัฐ โดยสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการมองเป้าหมายเดียวกัน อาจจัดอบรมร่วมกันเพื่อให้เกิดการสร้างมุมมองการมองปัญหา และจุดแก้ปัญหาเดียวกัน จากนั้นกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา ถ้ากลุ่มคนที่มีส่วนร่วมสามารถมองเป้าหมายเดียวกันได้ กำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา และแก้ไขปัญหาได้ตามเป้าหมายที่กำหนดก็จะเกิดการ

สร้างงาน สร้างอาชีพให้กับคนในชุมชน/พื้นที่ ก่อให้เกิดการเขียนและพัฒนา Proposal ของทีมวิจัยขึ้น โดยกำหนดที่มา และปัญหาที่ผ่านการระดมความคิดของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ผ่านมุมมองที่หลากหลาย ส่งผลให้เกิดวิธีการ หรือกระบวนการในการแก้ไขปัญหา และกำหนดผลรับ ผลผลิต และชีวิตด้วยผลกระทบ ผ่านการสนับสนุนเงินทุนของภาครัฐ ทำให้เกิดการสร้างงานวิจัยที่ใช้ได้จริง

โดยทีมงานและอาชีพที่ได้นั้นสร้างความยั่งยืนในกับคน และชุมชน ในการสร้างคนนั้นจะเกิดข้อมูลขึ้นจากกลุ่มคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในระหว่างการส่งคืน-รับข้อมูล การจัดการระบบข้อมูลจึงถือเป็นกระบวนการสำคัญอีกกระบวนการหนึ่ง โดยข้อมูลที่เกิดขึ้นนั้นต้องเกิดการจัดการระบบข้อมูล เพื่อให้นำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจในการสร้างของ การสร้างของจะเกิดจากสินค้าในฝัน ถูกเปลี่ยนเป็นสินค้าเป็นหมาย สินค้านวัตกรรม และสินค้าในตลาด ตามลำดับ การบริหาร/จัดการ คน ข้อมูล ของ โดยการใช้สินค้าและบริการร่วมกับภูมิปัญญาท้องถิ่นก็จะส่งผลให้เกิดการสร้างของที่มีคุณค่าสู่ “มูลค่า” แสดงดังภาพที่ 39



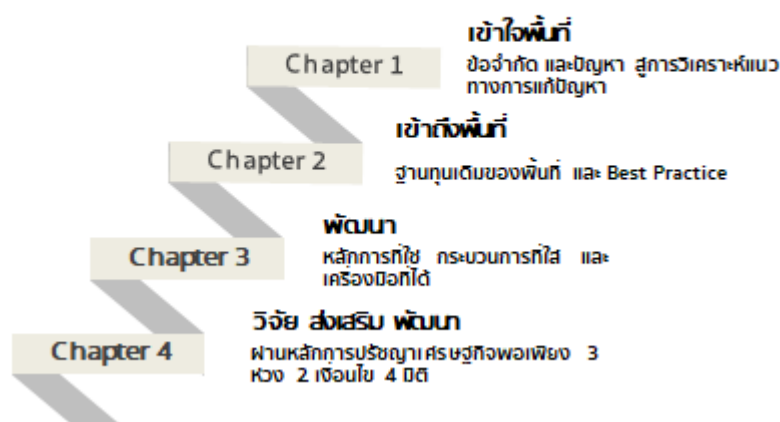
ภาพที่ 41 การสร้างคน ข้อมูล ของ

ในการสร้างคน ข้อมูล ของนั้น จะเกิดข้อมูลว่าในชุมชน/พื้นที่ การเข้าไปช่วยส่งเสริม สนับสนุนควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างคน ข้อมูล ของ อย่างละกี่เปอร์เซ็นต์ เพราะบางพื้นที่คนในชุมชนมีความพร้อม ภาวศที่ีเกี่ยวข้องต่าง ๆ อาจเข้าไปช่วยในส่วนของการให้ข้อมูล และส่งเสริมการสร้างของ แต่ในบางพื้นที่มีทรัพยากรท้องถิ่นที่พร้อม แต่คนในชุมชนขาดความรู้ ความเข้าใจ ภาวศที่ีเกี่ยวข้องต้องเข้าไปสร้างคนก่อน และจึงจะเกิดการสร้างข้อมูล และของตามมา ดังนั้นในการเข้าไปจัดการคน ข้อมูล ของ แต่ละพื้นที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่บริบทของพื้นที่ ถ้าทีมวิจัยสามารถเข้าใจบริบทของพื้นที่นั้นแล้วเข้าไปช่วยส่งเสริมได้เหมาะสมกับพื้นที่ก็จะเกิดกระบวนการใช้ทรัพยากรพื้นที่ที่ส่งผลให้เกิดการยกระดับเศรษฐกิจฐานรากขึ้น โดยจะเกิดการสร้างงาน สร้างอาชีพให้คนในชุมชน เกิดการสร้างรายได้

ส่งผลให้เกิดการลดภาระหนี้สินในครัวเรือน สร้างความสมดุลและความสุขในชีวิต เกิดสัมมาชีพ เกิดรายได้ที่มั่นคงให้กับคนในชุมชน ถ้าคนในชุมชนมั่นคง และมีความสุขก็จะส่งผลให้เกิดชุมชน/พื้นที่ที่มีความมั่นคง และมีความสุขก่อให้เกิด IKIGAI คือ สมดุลระหว่าง 4 สิ่ง คือสิ่งที่คุณรักหรือมีความสุขที่ได้ทำ สิ่งที่มีประโยชน์ต่อโลกใบนี้ สิ่งที่สามารถทำได้ให้เราได้ สิ่งที่เราทำได้ดี เกิดขึ้นกับคนในชุมชน

6. รูปแบบการสร้าง proposal การทำงานวิจัยเชิงพื้นที่

“กระบวนการทำงานวิจัยบนพื้นที่”

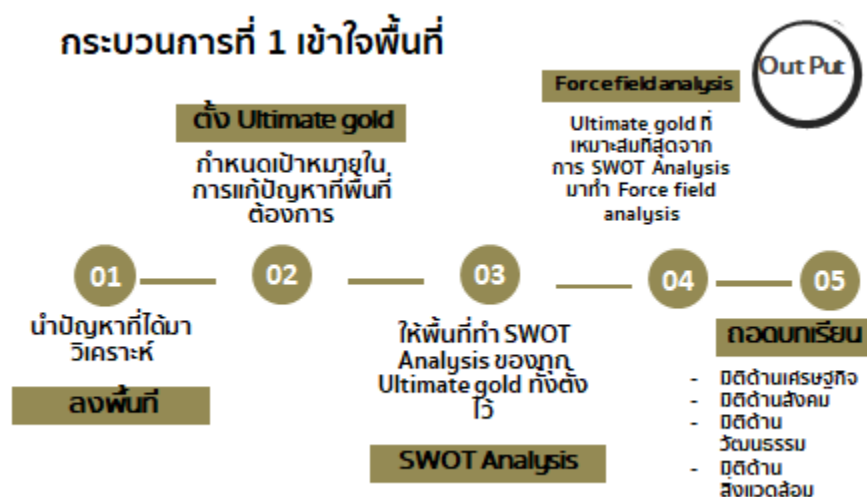


ภาพที่ 42 กระบวนการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่

กระบวนการสร้าง proposal สำหรับการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่นั้นจะมีความแตกต่างอย่างมากสำหรับการสร้าง proposal สำหรับงานวิจัยโดยทั่วไป เนื่องด้วยการทำงานวิจัยบนพื้นที่นั้นจะมีหลากหลายมิติที่เข้ามาเกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติของคนที่เป็นบทบาทสำคัญของงานวิจัยพื้นที่เลยทีเดียว ดังนั้นในการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่นั้นจึงเปรียบเสมือนการทำวิจัยชีวิตของคนในพื้นที่ ซึ่งนักวิจัยนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความละเอียดละเมียดละไม ในการทำงานวิจัย เพราะหากเราคิดผิด หรือเลือกวิธีผิดพลาดเพียงนิดเดียว แต่นั่นอาจหมายถึงชีวิตของคนในชุมชนนั้นๆ ทั้งชีวิต ซึ่งไม่สามารถประเมินมูลค่าความเสียหายได้ ซึ่งหมายความว่าในทุกขั้นตอนของการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่จะต้องดำเนินแต่ละขั้นตอนด้วยความรอบคอบเป็นอย่างสูงนั่นเอง สำหรับกระบวนการสร้าง proposal การทำงานวิจัยเชิงพื้นที่นั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูง เพราะหากนักวิจัยเขียน proposal ผิดทาง นั่นหมายความว่า งานวิจัยดังกล่าวนั้นไม่ได้ช่วยแก้ไขปัญหานั้นๆ ซึ่งกระบวนการเขียน proposal นั้นเปรียบได้กับการติดกระดุมเม็ด หากเราติดผิดตั้งแต่ต้นก็ไม่มีทางที่จะแก้ไขปัญหานั้นได้จริง หากพิจารณาถึงหลักคิดในกระบวนการสร้าง proposal สำหรับการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่นั้น มีหลักคิดเดียวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” การทำงานเชิงพื้นที่ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยหลักคิดนี้เป็นการดำเนินงานเนื่องจากพื้นที่นั้นมีมิติหลากหลายทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และสภาพเศรษฐกิจ โดยในแต่ละพื้นที่จะมีข้อจำกัดแตกต่างกันขึ้นกับพื้นที่นั้นๆ ดังนั้นนอกจากหลักคิดดังกล่าวมาแล้วนั้น การทำงานพื้นที่จำเป็นต้องอาศัยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ เข้ามาจับควบคู่กัน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแทรกเสริมการทำงานในครบทุกด้านของพื้นที่นั้นๆ

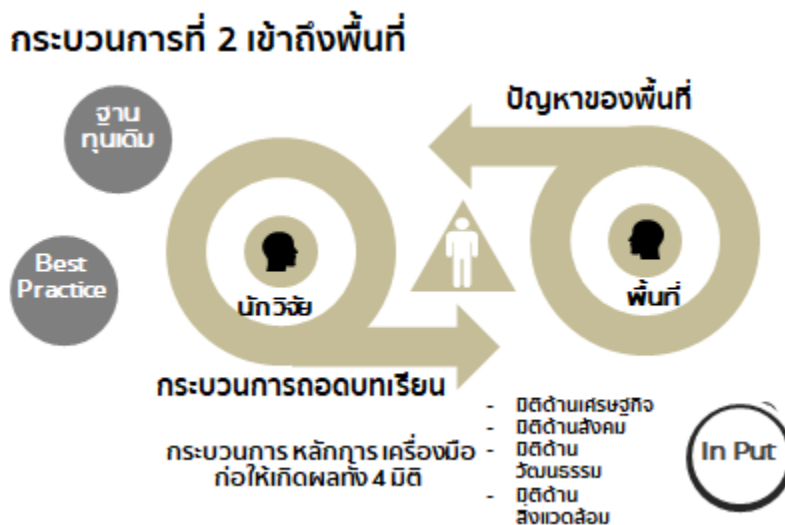
เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการในการสร้าง proposal สำหรับการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่นั้นประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้



ภาพที่ 43 กระบวนการที่ 1 เข้าใจพื้นที่

กระบวนการเข้าใจพื้นที่ คือ ที่มาและความสำคัญของ proposal เปรียบเสมือนการเริ่มต้นของการเลือกเส้นทางในการเดินทางของการทำงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก ในขั้นตอนนี้จะให้นักวิจัยเห็นทุกๆ ด้านของพื้นที่ ตั้งแต่ ปัญหาของพื้นที่นั้น ความต้องการของพื้นที่ ข้อจำกัดของพื้นที่ รวมถึงจุดอ่อน-จุดแข็งของพื้นที่ดังกล่าว ในการเข้าใจพื้นที่นักวิจัยจะต้องทำตนเป็นคนพื้นที่ กล่าวคือนักวิจัยจะต้องเข้าไปร่วมเรียนรู้กับสิ่งที่พื้นที่นั้นเป็น ซึ่งจะทำให้นักวิจัยสามารถเข้าถึงถึงปัญหา/ความต้องการของพื้นที่ได้อย่างแท้จริง (real problem) กับพื้นที่นั้นๆ รวมถึงนักวิจัยเองจะเห็นเป้าหมายของพื้นที่กับสิ่งที่พื้นที่นั้นมีอยู่ เมื่อนักวิจัยนำมาวิเคราะห์ต่อจะทำให้ นักวิจัยทราบได้ว่าฐานทุนเดิมของพื้นที่ที่พื้นที่นั้นๆ มีนั้นเป็นอย่างไร มีข้อดี/ข้อด้อยในเรื่องใดบ้าง และพื้นที่นั้นมีความเก่งที่สุด (best practice) ในด้านใด ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเป็นการเป็นข้อมูลของพื้นที่ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินการต่อสำหรับการทำวิจัยในพื้นที่นั้นๆ หากนักวิจัยขาดการเข้าใจพื้นที่จะทำให้ นักวิจัย

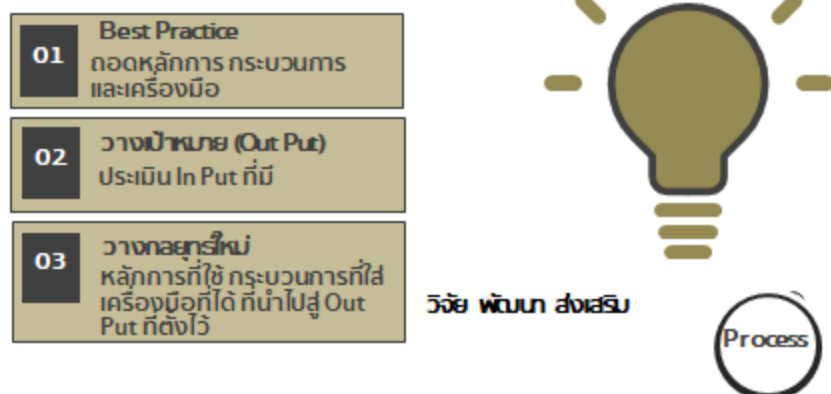
แก้ปัญหาไม่ตรงจุด นั่นคือ การเกาะไม่ถูกที่คัน นั่นเองซึ่งจะส่งผลให้ปัญหาเดิมที่มีอยู่ก็ไม่ได้ถูกแก้ไข รวมถึงบางครั้งอาจเป็นการเพิ่มปัญหาให้กับพื้นที่นั้นๆ อีกด้วย



ภาพที่ 44 กระบวนการที่ 2 การเข้าถึงพื้นที่

กระบวนการที่ 2 การเข้าถึงพื้นที่ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของ proposal กระบวนการนี้จะทำให้นักวิจัยเห็นถึง unmet need ของพื้นที่นั้น และเข้าใจมิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม มิติด้านวัฒนธรรม และมิติด้านสิ่งแวดล้อมของพื้นที่นั้นๆ โดยแท้จริง กล่าวคือในกระบวนการที่ 1 การเข้าใจพื้นที่จะทำให้นักวิจัยเห็นบริบทต่างๆ ทั้งหมดของพื้นที่ เปรียบเสมือนข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ของพื้นที่ แต่ในกระบวนการที่ 2 การเข้าถึงพื้นที่เป็นกระบวนการที่นำข้อมูลปฐมภูมิที่ได้มาวิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูลใหม่ เป็นข้อมูลทุติภูมิ (secondary data) ที่ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการเลือกแต่ละวิถีทางในการทำงานเชิงพื้นที่ การจะเข้าถึงพื้นที่ได้นั้นนักวิจัยจะต้องทำตนมิใช่แค่ “คนในพื้นที่” หากแต่ต้องเป็น “คนของพื้นที่” การเป็นคนของพื้นที่นอกจากจะทำให้ให้นักวิจัยเข้าใจในทุกๆ ด้านของพื้นที่แล้วนั้น จะทำให้นักวิจัยนั้นมีความรอบคอบในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น เพราะพื้นที่นั้นเปรียบเสมือนพี่น้องของเรา หากเราเดินพลาตานั้นหมายถึงชีวิตความเป็นอยู่ของพี่น้องเราในพื้นที่นั้นที่จะได้รับความเดือดร้อนจากการทำงานของเรา แต่เรามองมองในมุมกลับกันการที่นักวิจัยเป็นคนของพื้นที่ก็จะทำให้นักวิจัยเองมีความเข้าใจพื้นที่นั้นมากขึ้น นักวิจัยจะใส่ใจแว่นตาอันเดียวกับพื้นที่นั้นก็จะทำให้สามารถเข้าใจในทุกด้านๆ ของพื้นที่ได้มากขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างแท้จริงและลึกซึ้ง การทำงานวิจัยดังกล่าวจะสามารถแก้ปัญหาจริงของพื้นที่นั้นได้

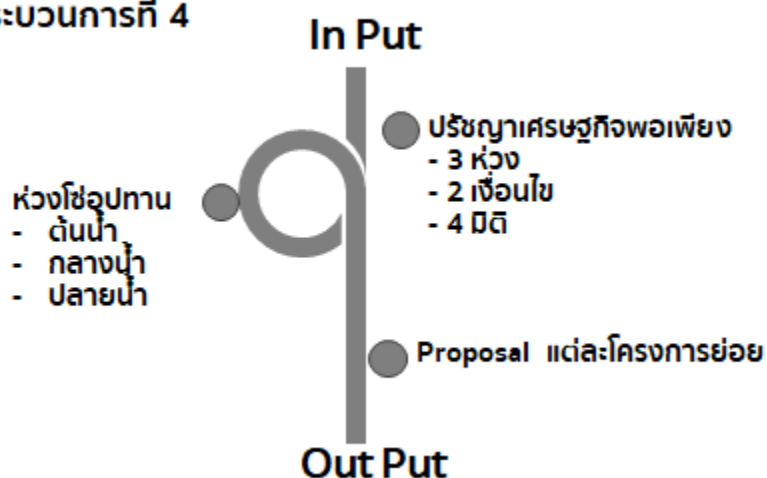
กระบวนการที่ 3 การพัฒนา



ภาพที่ 45 กระบวนการที่ 3 การพัฒนา

กระบวนการที่ 3 การพัฒนา คือ แผนการดำเนินงานใน proposal กระบวนการนี้เป็นกระบวนการเลือกช่องทางสำหรับการแก้ปัญหาของพื้นที่ โดยอาศัยข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจในการเลือกลำดับในการแก้ไขปัญหา กระบวนการที่ 2 กระบวนการนี้มีความสำคัญในเรื่องการวางรากฐานแนวความคิดในการพัฒนาพื้นที่ หรือ ในการแก้ไขพื้นที่ เปรียบเสมือนเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของพื้นที่นั้นๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างถูกต้อง และก่อให้เกิดความมั่นคงและความยั่งยืนในพื้นที่นั้นๆ

กระบวนการที่ 4



ภาพที่ 46 กระบวนการที่ 4

กระบวนการที่ 4 คือ รายละเอียดของของ proposal แต่ละโครงการย่อย กระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการแก้ไขปัญหาในทุกๆ มิติของพื้นที่ เพื่อส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ภาพใหญ่ที่มีการมองไว้ของพื้นที่นั้น เป็นการเก็บรายละเอียดในทุกด้านเพื่อให้พื้นที่ที่ได้รับการวิจัย ส่งเสริม หรือพัฒนา ได้อย่างครบทุกบริบทที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่นั้น เป็นการร้อยเรียงภาพย่อยที่ส่งเสริมให้เกิดภาพใหญ่ในทิศทางเดียวกัน เนื่องด้วยงานวิจัยเชิงพื้นที่นั้นเกี่ยวข้องกับหลากหลายมิติ ดังนั้นการร้อยภาพงานวิจัยนั้นจะส่งเสริมให้นักวิจัยนั้นทำงานได้ครบทุกมิติในพื้นที่นั้นๆ นั่นเอง

7. สรุปรูปแบบหลักการทำงานวิจัยพหุศาสตร์เชิงพื้นที่



ภาพที่ 47 หลักคิดในการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่

จากการทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยต้นแบบ เราพบว่ากระบวนการทำงานที่จะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยหลักการ กระบวนการ และเครื่องมือ ในการทำงาน ดังนี้

หลักการ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1) key success factor คือ ทีม (team work) การทำงานวิจัยพหุศาสตร์เชิงพื้นที่เป็นงานที่ต้องอาศัยทั้งแรงกายแรงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก เป็นงานที่ไม่สามารถเกิดจากการทำงานเพียงผิวเผินได้ กล่าวคือเป็นงานที่ต้องอาศัยทั้งจิตวิญญาณโดยแท้ ดังนั้นทีมที่ทำงานจึงเป็นใจความสำคัญของความสำเร็จของงาน โยทีมดังกล่าวนี้จะต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงานตรงกัน มีเป้าหมายการทำงานตรงกัน และที่สำคัญจะต้องมีจิตวิญญาณที่เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ (จิตสาธารณะ) เนื่องจากงานพื้นที่นั้นไม่มีขอบเขตของคำว่า หน้าที่ของตน เพราะงานทุกงานนั้นเป็น

งานที่เกินหน้าที่ตนทั้งสิ้น ซึ่งหากทีมที่ทำงานนั้นมีความเห็นเอกฉันท์เดียวกัน จะส่งเสริมให้การทำงานสามารถสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าประสงค์ สามารถก้าวข้ามทุกอุปสรรคที่อาจจะก่อเกิดขึ้นทั้งปวง แนวคิดของการทำงานแบบนี้ขึ้นตรงกับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมิหรมหาภูมิพลอดุลยเดช โดยดำรัสว่า “ทำงานกับฉัน ฉันไม่มีอะไรจะให้ นอกจากมีความสุขร่วมกันในการทำประโยชน์ให้กับคนอื่น” นั่นเอง

2) key success process คือ กระบวนการต่อจิ๊กซอว์ (Jigsaw) ซึ่งนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะการต่อจิ๊กซอว์นั้นจะทำให้นักวิจัยเห็นองค์ประกอบทั้งสายธารของกระบวนการ ตั้งแต่ต้นน้ำจนกระทั่งปลายน้ำ โดยนักวิจัยจะเห็นรายละเอียดขององค์ประกอบที่เข้ามามีส่วนร่วมในสายธารทั้งหมด เห็นทั้งโอกาสและข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้นได้ เป็นการจัดการบริหารความเสี่ยงบนความไม่รู้ (Risk management) ก่อนการเริ่มงานวิจัย กระบวนการเช่นนี้เป็นการอุดรอยรั่วของงานวิจัยนั่นเอง ซึ่งกระบวนการต่อจิ๊กซอว์ มี 3 องค์ประกอบ คือ 1.การเชื่อมโยง (connection) เป็นการสร้างการเชื่อมโยงจริงที่เกิดจาก 2. การยึดโยง (trust) ผ่านศรัทธาในการทำงานร่วมกัน ซึ่งการทำงานดังกล่าวนี้จะต้องมีการตรวจสอบศรัทธา (traceability) ว่ามีความแน่นอนเพียงพหรือไม่ สุดท้ายเมื่อเกิดการเชื่อมโยงและยึดโยงได้ จึงเข้าสู่ 3. กระบวนการทำงานร่วมกัน (collaboration) หากการทำงานไม่ได้มีกระบวนการสร้างศรัทธาดังกล่าวมาแล้วนั้นจะไม่ก่อให้เกิดการขยายผลในการทำงาน ไม่เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน ซึ่งทุกท่านจะเห็นได้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยหากทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกันนั้นหากไม่มีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน ในวันหนึ่งที่มีอีกฝ่ายมีช่องทางการได้ผลประโยชน์ที่สูงกว่าก็จะหันเหไปทางนั้น ไม่เกิดความยั่งยืนของการทำงานร่วมกัน

3) key success thinking คือ กระบวนการสร้างคน ให้คนสร้างของบนข้อมูล ผ่านการจัดการระบบข้อมูล โดยของสร้าง

กระบวนการสร้างคน คือ คนที่จะทำงานวิจัยเชิงพื้นที่นั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นคนในพื้นที่” ซึ่งจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของคณะวิจัยพบว่า นักวิจัยที่จะสามารถทำงานวิจัยเชิงพื้นที่ได้นั้นจะต้องทำตนเป็นคนในพื้นที่ กล่าวคือ การทำตนเป็นคนในพื้นที่นั้นจะทำให้นักวิจัยเข้าใจทุกบริบท ข้อจำกัดของพื้นที่นั้นๆ ไม่ใช่เพียงการเห็นแค่ปัญหาของพื้นที่ แต่ไม่เข้าใจข้อจำกัดของพื้นที่ การทำงานเช่นนี้เปรียบเสมือนการวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งของพื้นที่ (SWOT analysis) จะทำให้นักวิจัยเองมีความเข้าใจพื้นที่นั้นๆ และเป็นการสร้างศรัทธาต่อนักวิจัยกับพื้นที่อีกทางหนึ่ง หากนักวิจัยไม่ทำตนเป็นคนในพื้นที่แล้วนั้น เมื่อเกิดการลงพื้นที่เพื่อเข้าไปพัฒนาพื้นที่ โดยธรรมชาติของนักวิจัยเองจะมองหาปัญหาของพื้นที่และนำปัญหาดังกล่าวมาเป็นโจทย์วิจัยในการแก้ไข ซึ่งเป็นการแก้ไขบนฐานความรู้ของตัวนักวิจัยเอง ซึ่งจะทำให้แก่นักวิจัยนั้นขาดการเข้าใจว่าแท้ที่จริงแล้วความต้องการของพื้นที่มีความต้องการอย่างไรกันแน่นั่นเอง

กระบวนการสร้างข้อมูล คือ การนำข้อมูลของทุกมิติในพื้นที่มาเข้าสู่กระบวนการจัดระบบข้อมูล เพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลสำหรับการเลือกตัดสินใจในการพัฒนาสำหรับพื้นที่นั้นๆ ซึ่งกระบวนการสร้างข้อมูลนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยข้อมูลที่จะถูกนำมาประกอบการตัดสินใจนั้นจะต้องเป็นข้อมูลจริงของพื้นที่ การจะได้ข้อมูลจริงของพื้นที่นั้นต้องอาศัยทักษะการฟัง สะท้อน ถาม ถอด เพื่อได้ข้อมูลจริงของพื้นที่นั้นๆ

กระบวนการสร้างของ คือ การนำข้อมูลไปสร้างของ และของที่ถูกสร้างขึ้นผ่านกระบวนการใช้ value innovation ซึ่งต้องเห็นคุณค่าของของที่ใช้ โดยคุณค่านั้นเป็นนามธรรมจะต้องผ่านกระบวนการจัดการให้เกิดการสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรม

4) key success person การทำงานเชิงพื้นที่นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะต้องมีคนในพื้นที่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของนักวิจัย ซึ่งบุคคลนี้เป็นคนสำคัญอย่างยิ่งในการถ่ายทอดเรื่องราว เป็นผู้นำในการดำเนินงานวิจัย เนื่องจากงานจะสำเร็จไม่ได้เลย หากขาดความร่วมมือจากเจ้าของพื้นที่เอง สำหรับกระบวนการหา key success person นั้น เราจะหาเจอก็คือเมื่อเราได้เข้าไปเป็นคนในพื้นที่นั้น กล่าวคือ เราจะต้องได้รับความไว้วางใจจากพื้นที่นั้นๆ ก่อน เราถึงจะพบความต้องการของพื้นที่

6. กิจกรรมหลัก และแผนการทำงาน

การดำเนินกิจกรรมตามแผนการทำงานภายใต้โครงการวิจัยนี้มีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดกิจกรรม โดยสรุป คือ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ที่ทีมพี่เลี้ยงออกแบบขึ้นนั้นจะต้องผ่านการฝึกทักษะในช่วงเวลาเดียวกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและความเข้าใจในหลักการการทำงานก่อนลงพื้นที่ปฏิบัติจริง ซึ่งรายละเอียดทั้งหมดสามารถดูได้จากตารางแผนการดำเนินงานที่ปรับเปลี่ยน

แผนการดำเนินงานตามระยะเวลาทั้งสิ้น 18 เดือน

กิจกรรมที่ปฏิบัติ	เดือนที่																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1) ลงพื้นที่สำรวจ/ประเมินความพร้อม	↔	↔	↔		↔													
2) วิเคราะห์ผลเพื่อออกแบบการทำงาน	↔	↔	↔															
3) กิจกรรมปรับฐานใจ: จัดตั้งปัญหาฯ				↔	↔													
4) Workshop: ติปัญหาให้แตก				↔	↔													
5) รายงานความก้าวหน้าครั้งที่ 1						↔					↔							
6) การออกสัญญาสนับสนุนงานวิจัยฯ						↔					↔							
7) การติดตามประเมินผล ครั้งที่ 1						↔									↔			
8) Workshop: แยกโจทย์ให้ย่อย						↔	↔											
9) การติดตามประเมินผล ครั้งที่ 2								↔							↔			
10) Workshop: ซอยวิจัยให้ชัด							↔		↔									
11) เวทีติดตามความก้าวหน้าทุนวิจัย										↔							↔	
12) การติดตามประเมินผล ครั้งที่ 3											↔					↔		
13) รายงานความก้าวหน้าครั้งที่ 2											↔	↔						
14)* การเขียน proposal จากโจทย์ปัญหาจริง													↔	↔				
15) การติดตามประเมินผล ครั้งที่ 4-5										↔	↔	↔	↔	↔	↔		↔	
16)* เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การวิเคราะห์โจทย์วิจัย									↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔		↔	
17) วิเคราะห์ผลการทำงานภาพรวม																↔	↔	↔
18) การนำเสนอผลงานฉบับสมบูรณ์																		↔

*หมายเหตุ ↔ แผนการดำเนินงานตามข้อเสนอโครงการ

↔ แผนการดำเนินงานตามกิจกรรมจริง

14)* การเปลี่ยนแปลงชื่อกิจกรรมจากเดิม “Workshop: สร้างผลลัพธ์ให้ปรากฏ” เป็น “การเขียน proposal จากโจทย์ปัญหาจริง”

16)* การเปลี่ยนแปลงชื่อกิจกรรมเดิม “เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การวิเคราะห์สาระ” เป็น “เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การวิเคราะห์โจทย์วิจัย”

ภาคผนวก

ภาพการจัดกิจกรรม Work shop การถอดบทเรียนจากมหาวิทยาลัยพะเยา และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์



ภาพการจัดแสดงสินค้าในงาน ThaiFex World of Food Asia 2018

