

กลยุทธ์รูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาดของ  
วิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาครเพื่อการผลิตที่ยั่งยืน  
Strategic Formulation of Production Model, Extension and Marketing  
of Large plots Sea Salt Community Enterprise in  
Samut Sakhon Province for Sustainable Manufacturing

นันทมาส ทองปลี<sup>1</sup>, วีณา นิลวงศ์<sup>2</sup>, รัชัสสรณ์ คงธนจารูอนันต์<sup>3</sup>,  
พุทธิสรณ์ เครือคำ<sup>4</sup> และ กอบลาภ อารีศรีสม<sup>5</sup>

Nanthamas Tongplee<sup>1</sup>, Weena Nilawonk<sup>2</sup>, Raphassorn Kongtanajaruanun<sup>3</sup>,  
Phutthisun Kruekum<sup>4</sup> and Koblap Areesrisom<sup>5</sup>

Received: 16 March 2025; Revised: 21 April 2025; Accepted: 27 April 2025

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความต้องการการส่งเสริมและรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน (2) วิเคราะห์รูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาด และ (3) นำเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ เกษตรกรผู้ทำนาเกลือ จำนวน 59 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และคณะกรรมการดำเนินงานแปลงใหญ่ รวม 25 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า เกษตรกรมีความต้องการการส่งเสริมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านมาตรฐานสินค้า องค์ความรู้ และการตลาด/การแปรรูป สะท้อนถึงความต้องการพัฒนาคุณภาพการผลิต และสร้างโอกาสทางการตลาด ในด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน พบว่าการดำเนินงานอยู่ในระดับมากในทุกด้าน ทั้งการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการบริหารงบประมาณ แสดงถึงโครงสร้างการบริหารที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ด้านการอำนวยการและการรายงานผลยังสามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ ในส่วนของการวิเคราะห์รูปแบบการส่งเสริม พบว่าการส่งเสริมผ่านแปลงเรียนรู้เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมมากที่สุด รองลงมาคือการส่งเสริมผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ บุคคล และสื่อออนไลน์ ซึ่งยังอยู่ในระดับปานกลางและควรได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของผู้ผลิต สุดท้ายการวิจัยได้นำเสนอ 4

<sup>1 2 3 4 5</sup> ปรัชญาดุษฐ์บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการและพัฒนาทรัพยากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้; Doctor of Philosophy in Resources Management and Development, Maejo University  
Corresponding author, e-mail: ployhaha@gmail.com

กลยุทธ์เชิงรุกที่เหมาะสม ได้แก่ (1) กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการผลิตเกลือทะเล (2) กลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน (3) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่ม และการสร้างแบรนด์ และ (4) กลยุทธ์การขยายช่องทางการตลาดแบบบูรณาการ ซึ่งทั้งหมดมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร ทั้งในด้านการผลิต การจัดการ และการตลาดอย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทพื้นที่

**คำสำคัญ:** นาเกลือแปลงใหญ่; การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน; กลยุทธ์การพัฒนาชุมชน

## Abstracts

This study aimed to (1) examine the needs for support and the management models of the community enterprise, (2) analyze the patterns of production, support, and marketing, and (3) propose appropriate strategies for the development of the salt farming community enterprise in Samut Sakhon Province. A mixed-methods research approach was employed, integrating both quantitative and qualitative methodologies. The quantitative data were collected from 59 salt farmers using a structured questionnaire, and analyzed using descriptive statistics—frequency, percentage, mean, and standard deviation—as well as multiple regression analysis. For the qualitative component, data were gathered through in-depth interviews with 25 key informants, including experts, stakeholders, and members of the large-scale farming project committee, and analyzed using descriptive content analysis.

The findings revealed that farmers expressed a high level of need for support, particularly in product standards, knowledge acquisition, and marketing/processing—indicating a strong desire to enhance product quality and increase market opportunities. Regarding the management of the community enterprise, all aspects—including planning, organizational structure, direction, and budget management—were reported at a high level, reflecting an efficient administrative structure. However, areas such as coordination and performance reporting still have room for improvement. The analysis of support patterns showed that field demonstration plots were the most popular method of knowledge transfer, followed by printed media, personal interaction, and online media, which were rated at a moderate level and could be further developed to suit the specific context of the producers. Ultimately, the study proposed four proactive development strategies: (1) Enhancing the quality and standards of sea salt production, (2) Strengthening the capacity of the community enterprise, (3) Developing value-added products and branding, and (4) Expanding integrated marketing channels. These strategies aim to promote

sustainable development of the salt farming community enterprise in Samut Sakhon Province by comprehensively addressing production, management, and marketing in alignment with the local context.

**Keywords:** Large-Scale Salt Farming; Community Enterprise Management; Community Development Strategies

## บทนำ

การทำนาเกลือทะเลเป็นหนึ่งในอาชีพดั้งเดิมที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรมของประเทศไทย โดยเกลือทะเลนอกจากจะเป็นเครื่องปรุงรสหลักในการประกอบอาหารแล้ว ยังมีบทบาทสำคัญในการถนอมอาหาร และเป็นวัตถุดิบพื้นฐานที่สำคัญในอุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมอื่น ๆ เกลือทะเลมีคุณค่าทางโภชนาการสูง โดยเฉพาะการมีไอโอดีนตามธรรมชาติซึ่งช่วยป้องกันโรคคอพอก ส่งผลให้เกลือทะเลมีความเหมาะสมและปลอดภัยสำหรับการบริโภคในชีวิตประจำวัน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2562) ด้วยความสำคัญดังกล่าว รัฐบาลไทยจึงได้ประกาศให้การทำนาเกลือเป็นอาชีพสงวนสำหรับคนไทย ตามพระราชกฤษฎีกากำหนดงานในอาชีพและวิชา พ.ศ. 2522 แหล่งผลิตเกลือทะเลหลักของประเทศไทยกระจายตัวอยู่ใน 7 จังหวัด ได้แก่ เพชรบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และปัตตานี โดยพื้นที่ที่มีการผลิตเกลือทะเลมากที่สุดคือจังหวัดสมุทรสาคร จากข้อมูลของกรมส่งเสริมการเกษตร (2564) พบว่า ในปี 2564/2565 จังหวัดสมุทรสาครมีพื้นที่การผลิตเกลือทะเล 9,312.41 ไร่ เกษตรกรผู้ผลิต 264 ครัวเรือน คิดเป็นร้อยละ 35.96 ของพื้นที่การผลิตทั้งประเทศ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลสถิติย้อนหลังแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการลดลงของพื้นที่ทำนาเกลือทะเลอย่างต่อเนื่อง จาก 38,399.23 ไร่ในปี 2562 เหลือเพียง 27,974.56 ไร่ในปี 2563/2564 ซึ่งลดลงถึงร้อยละ 27.15 ในเวลาเพียง 2 ปี โดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร ปัญหาสำคัญที่เกษตรกรผู้ทำนาเกลือประสบคือต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น โดยเฉพาะค่าแรงงาน ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักร ประกอบกับคุณภาพผลผลิตที่ไม่สม่ำเสมอ ส่งผลให้ราคาจำหน่ายไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้

นอกจากนี้ เกษตรกรยังประสบปัญหาการขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ยุ้งฉางเกลือที่ได้มาตรฐานสำหรับเก็บรักษาผลผลิต ทำให้เกิดความเสียหายเมื่อเกิดฝนตกหรือสภาพอากาศแปรปรวน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว กรมส่งเสริมการเกษตรได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมระบบการเกษตรแบบแปลงใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแนวคิด THAILAND 4.0 ทางกรเกษตร โดยมีเป้าหมายในการยกระดับเกษตรกรให้เป็น Smart Farmer ที่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในกระบวนการผลิต (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2560) ระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ได้รับการออกแบบให้เกิดการรวมกลุ่มของเกษตรกรรายย่อยในพื้นที่เดียวกัน เพื่อวางแผนการผลิตและการบริหารจัดการร่วมกัน โดยที่เกษตรกรยังคงเป็นเจ้าของพื้นที่และดำเนินการผลิตด้วยตนเอง กลไกนี้ช่วยสร้างอำนาจต่อรองให้กับเกษตรกร ลดต้นทุนการผลิตผ่านการประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

ตลอดห่วงโซ่อุปทาน (ธนิตย์ อเนกวิทย์, 2560) สำหรับวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร ได้มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต โดยเฉพาะการใช้ผ้าใบคุณภาพสำหรับอาหาร (Food grade) ปูพื้นนาเกลือ ส่งผลให้ได้ผลผลิตเกลือที่มีคุณภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มรอบการผลิตจากปีละ 5 รอบ เป็น 7 รอบ และลดต้นทุนด้านแรงงาน น้ำมันเชื้อเพลิง และค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักร

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความต้องการการส่งเสริมและรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ นอกจากนี้ ยังมุ่งศึกษารูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาดที่เหมาะสม เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร ให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ผลการศึกษจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการอนุรักษ์และพัฒนาอาชีพการทำนาเกลือซึ่งเป็นทั้งมรดกทางวัฒนธรรมและทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย ตลอดจนขยายผลความสำเร็จสู่เกษตรกรผู้ทำนาเกลือในพื้นที่อื่น ๆ ให้สามารถดำรงอาชีพได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการการส่งเสริมและรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาดของวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับรูปแบบการผลิต การส่งเสริมและการตลาดของวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการวิจัยมีดังต่อไปนี้

### 1. สถานที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในพื้นที่อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งเป็นแหล่งผลิตเกลือทะเลที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ มีพื้นที่การผลิต 9,312.41 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 35.96 ของพื้นที่การผลิตทั้งประเทศ

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

แบ่งออกเป็น 2 ประเภท 1) การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้ประชากรทั้งหมดซึ่งเป็นเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ประเภทเกลือทะเลในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 59 ราย (สำนักงานเกษตรจังหวัดสมุทรสาคร กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต, 2565) และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเกษตรแปลงใหญ่ จำนวน 10 คน ประกอบด้วยนักวิชาการส่งเสริม

การเกษตรจังหวัดสมุทรสาคร หัวหน้ากลุ่ม และผู้แทนเกษตรจังหวัด โดยใช้การคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และทำการสนทนากลุ่มกับคณะกรรมการดำเนินงานแปลงใหญ่เกลือทะเลในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 3 กลุ่ม รวม 15 คน

### 3. เครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ 2 แบบ ได้แก่ แบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ของ วิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร

1) แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิด ใช้มาตราส่วนประเมินค่า ลิเคิร์ต (Likert's Scale) 5 ระดับ เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของเกษตรกรเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา แบ่งเป็น 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของเกษตรกร ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการ เช่น พื้นที่ถือครอง จำนวนแรงงาน ผลผลิต ต้นทุน รายได้ และแหล่งเงินทุน ส่วนที่ 3 ความต้องการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น องค์ความรู้ การดูแลมาตรฐานสินค้า และการตลาด ส่วนที่ 4 รูปแบบการส่งเสริมที่เหมาะสม เช่น สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์ และแปลงเรียนรู้ ส่วนที่ 5 การบริหารจัดการวิสาหกิจ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร และการบริหารงบประมาณ ส่วนที่ 6 ปัญหาและอุปสรรคในการผลิตและการตลาดเกลือทะเล การวิเคราะห์ข้อมูล: ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการให้ค่าน้ำหนักคะแนนแต่ละระดับ

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้เก็บข้อมูลด้าน การผลิต การส่งเสริม และการตลาด ของวิสาหกิจฯ โดยเป็น คำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) บริบทและสภาพแวดล้อมของการผลิตเกลือ 2) ศักยภาพการผลิตและแนวทางการพัฒนา 3) รูปแบบการส่งเสริมที่เหมาะสม 4) กลยุทธ์การตลาดและแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามด้วยตนเองให้กับเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด และทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงจัดการสนทนากลุ่มกับคณะกรรมการดำเนินงานแปลงใหญ่ มีการทำความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูล ชี้แจงวัตถุประสงค์ และสร้างความไว้วางใจก่อนทำการเก็บข้อมูล รวมถึงตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลเมื่อสิ้นสุดการเก็บข้อมูล

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการ รูปแบบการส่งเสริม และการบริหารจัดการ ส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ในส่วนของข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix โดยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาบูรณาการร่วมกันเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับรูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาดของวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่จังหวัดสมุทรสาครเพื่อการผลิตที่ยั่งยืน

## สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษากลยุทธ์รูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาดของวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาครเพื่อการผลิตที่ยั่งยืน ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** ความต้องการการส่งเสริมและรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า เกษตรกรมีความต้องการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.52$ , S.D.=0.960) ซึ่งสามารถสรุปโดยภาพรวมตามค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามตารางดังนี้

| ความต้องการการส่งเสริมนาเกลือแปลงใหญ่ | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับ   |
|---------------------------------------|-----------|-------|---------|
| 1. ด้านองค์ความรู้                    | 3.52      | 0.960 | มาก     |
| 2. ด้านการดูแล                        | 3.03      | 0.96  | ปานกลาง |
| 3. ด้านมาตรฐานสินค้า                  | 3.68      | 0.96  | มาก     |
| 4. ด้านการตลาด/การแปรรูป              | 3.50      | 0.960 | มาก     |
| รวม                                   | 3.52      | 0.960 | มาก     |

ตารางที่ 1 ความต้องการการส่งเสริมนาเกลือแปลงใหญ่

จากตารางที่ 1 ผลการวิจัยพบว่าเกษตรกรนาเกลือแปลงใหญ่ในจังหวัดสมุทรสาครมีความต้องการการส่งเสริมในระดับมาก โดยเฉพาะด้านมาตรฐานสินค้า องค์ความรู้ และการตลาด/การแปรรูป ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการพัฒนาคุณภาพสินค้าและเพิ่มโอกาสทางการตลาด ด้านการดูแล มีความต้องการน้อยที่สุด แต่ยังอยู่ในระดับปานกลาง โดยรวมแล้วเกษตรกรต้องการการสนับสนุนเพื่อยกระดับการผลิตและสร้างความมั่นคงทางอาชีพ

รูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร พบว่าการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.=0.629) ซึ่งสามารถแสดงด้วยค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามตารางดังนี้

| รูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับ |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| 1. การวางแผน                                                       | 4.05      | 0.625 | มาก   |
| 2. การจัดองค์กร                                                    | 4.03      | 0.598 | มาก   |
| 3. การจัดคนเข้าทำงาน                                               | 4.03      | 0.721 | มาก   |
| 4. การอำนวยการหรือการสั่งการ                                       | 3.96      | 0.672 | มาก   |
| 5. การประสานงาน                                                    | 4.03      | 0.691 | มาก   |
| 6. การรายงานผล                                                     | 3.96      | 0.695 | มาก   |
| 7. งบประมาณ                                                        | 4.03      | 0.675 | มาก   |

| รูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนาเกลือ<br>แปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับ |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| รวม                                                                    | 4.01      | 0.629 | มาก   |

ตารางที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร

จากตารางผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยทุกด้านของการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงานผล และงบประมาณ ล้วนได้รับการประเมินในระดับมาก แสดงถึงประสิทธิภาพของการบริหารที่ดี อย่างไรก็ตาม การอำนวยความสะดวกและการรายงานผล มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ซึ่งอาจเป็นจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อเสริมความแข็งแกร่งของการบริหารจัดการโดยรวม

## วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์รูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาดของวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร

2.1 รูปแบบการส่งเสริมนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร พบว่ารูปแบบการส่งเสริมนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.91$ , S.D.= 0.981) ซึ่งสามารถสรุปโดยภาพรวมตามค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามตารางดังนี้

| รูปแบบการส่งเสริมนาเกลือแปลงใหญ่   | ระดับความคิดเห็น |       |         |
|------------------------------------|------------------|-------|---------|
|                                    | $\bar{X}$        | S.D.  | แปลผล   |
| 1. วิธีการส่งเสริมแบบบุคคล         | 3.27             | 0.754 | ปานกลาง |
| 2. วิธีการส่งเสริมโดยสื่อสิ่งพิมพ์ | 3.31             | 0.874 | ปานกลาง |
| 3. วิธีการส่งเสริมผ่านสื่อออนไลน์  | 3.20             | 0.987 | ปานกลาง |
| 4. วิธีการส่งเสริมผ่านแปลงเรียนรู้ | 3.64             | 0.933 | มาก     |
| ภาพรวม                             | 3.91             | 0.981 | ปานกลาง |

ตารางที่ 3 รูปแบบการส่งเสริมนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร

จากผลการวิจัยระบุว่าการส่งเสริมนาเกลือแปลงใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงประสิทธิภาพของมาตรการส่งเสริมที่ดำเนินการ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การส่งเสริมผ่านแปลงเรียนรู้ได้รับการประเมินสูงสุด แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงมีประสิทธิภาพสูง ขณะที่การส่งเสริมผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ การส่งเสริมแบบบุคคล และการส่งเสริมผ่านสื่อออนไลน์ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเกิดจากข้อจำกัดด้านการเข้าถึงและความคุ้นเคยของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ ผลวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมที่เหมาะสมกับบริบทของเกษตรกรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3** เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับรูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาดของวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร จากวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้นำเสนอกลยุทธ์ 4 ตามตารางดังนี้

| ด้าน        | กลยุทธ์เชิงรุก                                                                                   | แนวทางดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต     | กลยุทธ์ที่ 1<br>กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการผลิตเกลือทะเล                               | 1. การใช้เทคโนโลยีตรวจวัดความเค็ม ความชื้น และสารปนเปื้อนในขั้นตอนการผลิต พร้อมทั้งผลักดันให้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนแปลงใหญ่ปฏิบัติตามมาตรฐาน GAP สำหรับการทำนาเกลือทะเล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค<br>2. สร้างระบบการตรวจสอบคุณภาพภายในกลุ่ม โดยการจัดตั้งทีมตรวจสอบคุณภาพภายใน เพื่อเฝ้าระวังและตรวจสอบและให้คำแนะนำการผลิตเกลือให้ได้คุณภาพ และได้มาตรฐานการผลิต |
| การส่งเสริม | กลยุทธ์ที่ 2<br>กลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร | 1. พัฒนาระบบบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาครให้มีประสิทธิภาพ ให้มีจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน กำหนดบทบาทหน้าที่ จัดทำระบบการบริหารจัดการ ระบบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                         |
| การตลาด     | กลยุทธ์ที่ 3<br>กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่มและการสร้างแบรนด์                             | 1. สร้างแบรนด์เกลือทะเลที่เน้นความเป็นธรรมชาติ ความยั่งยืน และภูมิปัญญาท้องถิ่นเน้นเล่าเรื่องราวของชุมชนนาเกลือและการผลิตที่ยั่งยืน การเล่าเรื่องราวของชุมชน<br>2. พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า เช่น เกลือทะเล ออร์แกนิก เกลือเสริมแร่ธาตุ หรือเกลือสมุนไพรโดยพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัย สวยงาม และสื่อถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์                                                  |
|             | กลยุทธ์ที่ 4<br>กลยุทธ์การขยายช่องทางการตลาดแบบบูรณาการ                                          | 1. พัฒนาแพลตฟอร์มการขายออนไลน์ของวิสาหกิจชุมชน<br>2. สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องสำอาง และสปา<br>3. พัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตรและวัฒนธรรม<br>4. เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการขาย เช่น งานแสดงสินค้าหรือเทศกาลเกลือทะเล                                                                                                                |

| ด้าน        | กลยุทธ์เชิงแก้ไข                                                           | แนวทางดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต     | กลยุทธ์ที่ 1<br>กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มคุณภาพและลดต้นทุน | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำแปลงสาธิตการใช้เทคนิคการผลิตแบบใหม่ เช่น การใช้ผ้าใบรองพื้นนาเกลือ</li> <li>2. พัฒนาระบบการจัดการน้ำที่มีประสิทธิภาพ เช่น การทำร่องน้ำแบบใหม่เพื่อลดการสูญเสียน้ำ และส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน เช่น การติดตั้งโซลาร์เซลล์เพื่อใช้กับปั๊มน้ำ</li> <li>3. จัดทำระบบการบันทึกข้อมูลการผลิตอย่างละเอียดเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงประสิทธิภาพ</li> </ol>                                                                                                         |
| การส่งเสริม | กลยุทธ์ที่ 2<br>กลยุทธ์การพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ให้สมาชิกที่มีประสบการณ์ดูแลให้คำแนะนำแก่สมาชิกในการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์</li> <li>2. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำเดือน เพื่อแบ่งปันประสบการณ์และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                         |
| การตลาด     | กลยุทธ์ที่ 3<br>กลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านการตลาดดิจิทัล                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกเกี่ยวกับการทำการตลาดออนไลน์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ และการบริหารจัดการสินค้าด้วยตลาดออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ด้าน        | กลยุทธ์เชิงป้องกัน                                                         | แนวทางดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| การผลิต     | กลยุทธ์ที่ 1<br>การผลิตที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างความตระหนักรู้ให้กับสมาชิกแปลงใหญ่ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลก และการป้องกันและเฝ้าระวัง การปรับระบบการผลิตและโครงสร้างพื้นฐานในขั้นตอนการผลิตให้ยืดหยุ่นและรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบพยากรณ์อากาศของกรมอุตุนิยมวิทยา จัดทำปฏิทินการผลิตที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล การยกระดับคันนาและเสริมความแข็งแรงของคันดินรอบแปลงนาเกลือ และปรับปรุงระบบระบายน้ำและประตูน้ำให้มีประสิทธิภาพ</li> </ol> |
| การส่งเสริม | กลยุทธ์ที่ 2<br>การสร้างควมยั่งยืนให้กับอาชีพทำนาเกลือและชุมชน             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้การทำนาเกลือสำหรับเยาวชนในชุมชน</li> <li>2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่เพื่อวิจัยและพัฒนา</li> <li>3. พัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตรและวัฒนธรรม เช่น การทำโฮมสเตย์ในชุมชนนาเกลือ</li> <li>4. ส่งเสริมการทำเกษตรผสมผสานในพื้นที่นาเกลือ เช่น การเลี้ยงปลาในบ่อพักน้ำ</li> </ol>                                                                                                                                      |

|             |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การตลาด     | กลยุทธ์ที่ 3<br>การบริหารความเสี่ยงด้านราคา                     | 1. การขยายตลาดไปยังภูมิภาคอื่น โดยการทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้ากับลูกค้า กระจายช่องทางการขายไปยังตลาดที่หลากหลาย รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปที่มีมูลค่าสูงในตลาดเฉพาะกลุ่ม                                                                                                              |
| ด้าน        | กลยุทธ์เชิงรับ                                                  | แนวทางดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| การผลิต     | กลยุทธ์ที่ 1<br>การรักษาคุณภาพการผลิตและพื้นที่การผลิต          | 1. จัดทำระบบตรวจสอบคุณภาพน้ำทะเล ทำข้อตกลงร่วมกับชุมชนในการอนุรักษ์น้ำทะเลบริเวณแหล่งต้นน้ำการผลิต พื้นที่นาเกลือ และพัฒนาระบบป้องกันการปนเปื้อนจากสิ่งแวดล้อม                                                                                                                      |
| การส่งเสริม | กลยุทธ์ที่ 2<br>การสร้างความยั่งยืนให้กับอาชีพทำนาเกลือและชุมชน | 1. พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้การทำนาเกลือสำหรับเยาวชนในชุมชน<br>2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา<br>3. พัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตรและวัฒนธรรม เช่น การทำโฮมสเตย์ในชุมชนนาเกลือ คาเฟ่นาเกลือ<br>4. ส่งเสริมการทำเกษตรผสมผสานในพื้นที่นาเกลือ เช่น การเลี้ยงปลาในวังซังน้ำ |
| การตลาด     | กลยุทธ์ที่ 3<br>การพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้อง                     | 1. พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร แหล่งเรียนรู้วิถีนาเกลือ จำหน่ายสินค้า ผลิตภัณฑ์และของที่ระลึก จัดกิจกรรมเรียนรู้วิถีชีวิตชาวนาเกลือ สร้างรายได้เสริมจากการท่องเที่ยว                                                                                                              |

ตารางที่ 4 กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับรูปแบบการผลิต การส่งเสริมและการตลาดของวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร

กลยุทธ์ทั้งหมดนี้ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่นและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การดำเนินการตามกลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของอาชีพการทำนาเกลือในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทั้งสมาชิกวิสาหกิจชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์รูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาดของวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาครเพื่อการผลิตที่ยั่งยืน มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

การศึกษาความต้องการการส่งเสริมและรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนากลือแปลงใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า เกษตรกรมีความต้องการการส่งเสริมในระดับมาก โดยเฉพาะด้านมาตรฐานสินค้า ด้านองค์ความรู้-และด้านการตลาด/การแปรรูป รูปแบบการส่งเสริมที่ได้รับความนิยมสูงสุดคือผ่านแปลงเรียนรู้ ส่วนด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน พบว่ามีการดำเนินงานในระดับมาก โดยเฉพาะการจัดบุคคลเข้าทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาหลักของเกลือทะเลไทยคือมีคุณภาพต่ำ มีการปนเปื้อนสารเคมี และไม่ได้มาตรฐาน เกษตรกรจึงต้องการยกระดับคุณภาพผลผลิตเพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด ความสามารถในการแข่งขัน และความมั่นคงทางรายได้ ส่วนการต้องการเรียนรู้ผ่านแปลงเรียนรู้เป็นเพราะเกษตรกรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร รามเนตร (2562) ที่พบว่าเกษตรกรกลุ่มแปลงใหญ่มั่นใจหลังมีความต้องการแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการกลุ่มในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะการวางแผนด้านการเงินและงบประมาณร่วมกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Stoner and Freeman (1989) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการความรู้ในองค์กร โดยเน้นการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และการสร้างความสมดุลระหว่างภูมิปัญญาดั้งเดิมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

รูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาดของวิสาหกิจชุมชนนากลือแปลงใหญ่ จุดแข็งที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชนนากลือแปลงใหญ่ คือ สภาพภูมิประเทศและคุณภาพน้ำทะเลที่เหมาะสมต่อการทำนาเกลือ รวมถึงองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สืบทอดมาหลายชั่วอายุคน ในขณะที่จุดอ่อนคือการใช้วิธีการผลิตแบบดั้งเดิมที่พึ่งพาสภาพอากาศและขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธพงษ์ นฤภัย (2554) ที่พบว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสภาพอากาศส่งผลอย่างมากต่อการผลิตเกลือและการเปลี่ยนแปลงพื้นที่นาเกลือ ด้านการส่งเสริมและการตลาด พบว่าการรวมกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชนนากลือแปลงใหญ่ทำให้มีอำนาจต่อรองทางการตลาดที่สูงขึ้น แต่ยังมีจุดอ่อนในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การสร้างแบรนด์ และทักษะการบริหารจัดการสมัยใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของเมธิกา พ่วงแสง และ หลิง มัทนัง (2563) ที่พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีจุดอ่อนในด้านการส่งเสริมการตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยแนวทางการพัฒนาควรเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการสร้างองค์ความรู้ด้านการตลาด ในส่วนของโอกาสและอุปสรรคพบว่า วิสาหกิจชุมชนมีโอกาสจากการสนับสนุนของภาครัฐและกระแสความนิยมผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ แต่ต้องเผชิญกับอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการขยายตัวของเขตเมืองที่ส่งผลให้พื้นที่การผลิตลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของญาณิศา อัครัตติยา (2557) ที่พบว่า พื้นที่นาเกลือและจำนวนเกษตรกรในจังหวัดสมุทรสงครามลดลงเกือบครึ่งในช่วงเวลาเพียง 6 ปี อันเนื่องมาจากการแผ่ขยายของเขตเมือง และการเปลี่ยนแปลงการใช้ประโยชน์ที่ดิน

กลยุทธ์ที่เหมาะสมกลยุทธ์จากการศึกษารูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาดของ วิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาครเพื่อการผลิตที่ยั่งยืน ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ ดังนี้

กลยุทธ์ด้านการผลิต โดยกลยุทธ์การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการผลิตเกลือทะเล ผ่านการใช้เทคโนโลยีตรวจวัดความเค็ม ความชื้น และสารปนเปื้อน รวมถึงการพัฒนาระบบการ ตรวจสอบคุณภาพภายในกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของพุทพงษ์ นฤภัย (2554) ที่พบว่าปัจจัย สิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อการผลิตเกลือทะเล จำเป็นต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการผลผลิตให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ การผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติตามมาตรฐาน GAP ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษงา จินดาวานิชสกุล (2561) ที่พบว่าเกษตรกรมีความต้องการระดับมากที่สุดในการผลิตสินค้า คุณภาพมาตรฐาน GAP เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มคุณภาพและลดต้นทุน โดยการจัดทำแปลงสาธิตการใช้เทคนิคการผลิตแบบใหม่ เช่น การใช้ ผ้าใบรองพื้นนาเกลือ สอดคล้องกับงานวิจัยของปณิดา ฮวบเจริญ (2562) ที่เสนอให้มีการจัดทำ แปลงสาธิตเป็นแหล่งเรียนรู้ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพ และยกระดับคุณภาพผลผลิต พร้อมกับการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับงานวิจัยของญาณิศา อัครัตยา (2557) ที่พบว่าผลผลิตเกลือขึ้นอยู่ กับสภาพอากาศทำให้ผลผลิตไม่คงที่ จึงต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเชื่อมโยง ข้อมูลกับระบบพยากรณ์อากาศและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ยืดหยุ่นต่อสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ด้านการส่งเสริม โดยกลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนนาเกลือ แปลงใหญ่ โดยการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรัชย์ กังวล (2563) ที่พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตระบบเกษตรนาแปลงใหญ่สู่ความยั่งยืน ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านโครงสร้างและกฎระเบียบที่ชัดเจน โดยสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการ กลยุทธ์การพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของสมาชิกวิสาหกิจ ชุมชน ผ่านการสร้างระบบพี่เลี้ยงและการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Stoner and Freeman (1989) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ ความรู้ในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร รามเนตร (2562) ที่พบว่าเกษตรกร มีความต้องการการส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ด้านวิจัยและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ประกอบ กับการสร้างความยั่งยืนให้กับอาชีพทำนาเกลือและชุมชน โดยการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้สำหรับ เยาวชนและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรณัฐ วิจิตร (2561) ที่เสนอแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรภาคเกษตร โดย เน้นการสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่เพื่อทดแทนเกษตรกรรุ่นเก่าและพัฒนาทักษะที่จำเป็น

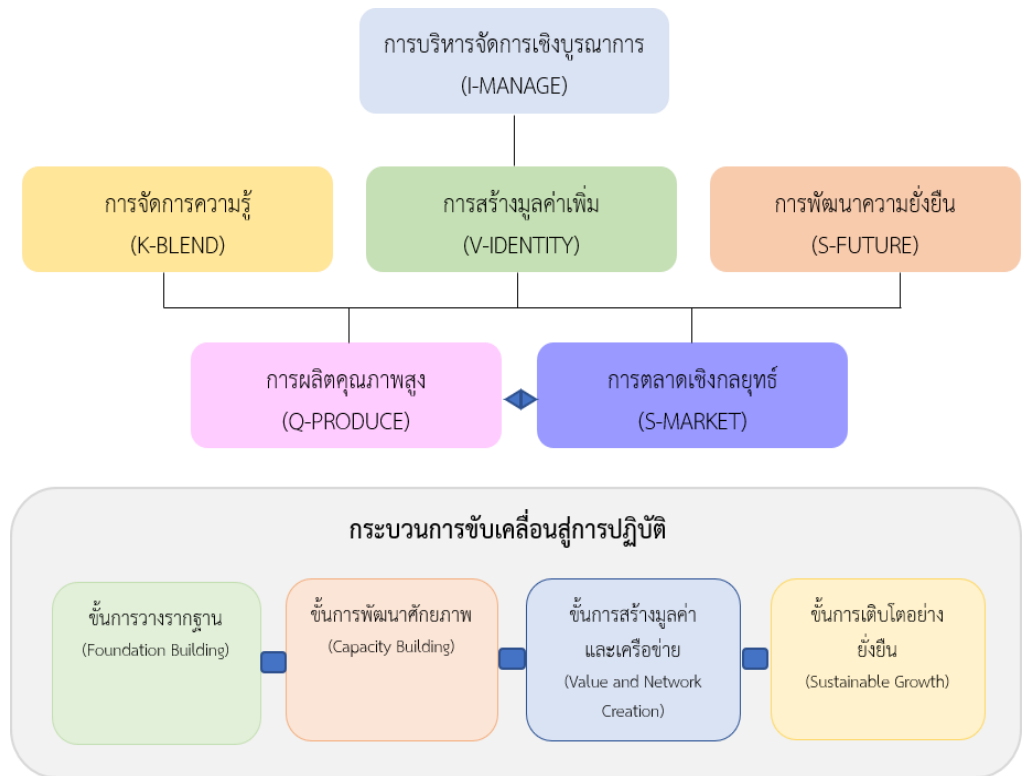
กลยุทธ์ด้านการตลาด โดยกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่มและการสร้างแบรนด์ โดยเน้นความเป็นธรรมชาติ ความยั่งยืน และภูมิปัญญาท้องถิ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของเมธิกา พวงแสง และ หลิง มัทนัง (2563) ที่เสนอให้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ชุมชนโดยการสร้างแบรนด์ ที่สื่อถึงเอกลักษณ์และเรื่องราวของชุมชน ซึ่งจะช่วยให้ดึงดูดผู้บริโภคในตลาดเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์การขาย

ช่องทางการตลาดแบบบูรณาการ ผ่านการพัฒนาแพลตฟอร์มการขายออนไลน์และการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของเมธิกา พ่วงแสง และหญิง มัทนัง (2563) ที่พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์และการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านการตลาดดิจิทัล โดยการอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกเกี่ยวกับการทำการตลาดออนไลน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของเมธิกา พ่วงแสง และหญิง มัทนัง (2563) ที่พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีจุดอ่อนในด้านการส่งเสริมการตลาดและการใช้เทคโนโลยี จึงควรเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านการตลาดดิจิทัลให้กับสมาชิก และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านราคาและการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น การท่องเที่ยวเชิงเกษตร สอดคล้องกับงานวิจัยของพุฒพงษ์ นฤภัย (2554) ที่เสนอให้มีการพัฒนาพื้นที่นาเกลือเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศเพื่อสร้างรายได้เสริมให้กับชุมชนและช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจท้องถิ่นในภาพรวม

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ให้มีความยั่งยืนจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและบูรณาการ โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งสมาชิกวิสาหกิจชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้อาชีพการทำนาเกลือซึ่งเป็นมรดกทางวัฒนธรรมและเป็นฐานเศรษฐกิจที่สำคัญของชุมชนสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

## องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษางานวิจัยเรื่องกลยุทธ์รูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาดของวิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาครเพื่อการผลิตที่ยั่งยืน ทำให้ผู้วิจัยมีกระบวนการพัฒนาและสามารถได้องค์ความรู้ใหม่ตามแผนภาพที่แสดงต่อไปนี้



ภาพ 1 โมเดลการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ

โมเดลการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนขนาดเล็กเปลี่ยนแปลงใหญ่อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ (1) การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (I-MANAGE) ที่เน้นโครงสร้างการบริหารที่มีประสิทธิภาพและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (2) การจัดการความรู้แบบผสมผสาน (K-BLEND) ซึ่งบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีสมัยใหม่ผ่านระบบการเรียนรู้ (3) การสร้างมูลค่าเพิ่มบนฐานอัตลักษณ์ (V-IDENTITY) ที่พัฒนาผลิตภัณฑ์เกลือพรีเมียมและการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม (4) การพัฒนาความยั่งยืน (S-FUTURE) โดยเน้นการสืบทอดอาชีพและการสร้างสมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (5) การผลิตคุณภาพสูง (Q-PRODUCE) ที่มุ่งยกระดับมาตรฐานการผลิตและระบบตรวจสอบคุณภาพ และ (6) การตลาดเชิงกลยุทธ์ (S-MARKET) ที่พัฒนาเครือข่ายธุรกิจ การตลาดดิจิทัล และการกระจายสินค้าหลายช่องทาง

การดำเนินงานของโมเดลนี้ผ่าน 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การวางรากฐาน (Foundation Building) ที่ประเมินศักยภาพชุมชนและวางแผนพัฒนาระยะยาว (2) การพัฒนาศักยภาพ (Capacity Building) ที่ยกระดับมาตรฐานการผลิตและเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม (3) การสร้างมูลค่าและเครือข่าย (Value and Network Creation) ซึ่งขยายตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์ และสร้างความร่วมมือกับภาคีต่าง ๆ และ (4) การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ที่เน้นการต่อยอดธุรกิจ การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ และการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชน

โมเดลนี้ทำให้วิสาหกิจชุมชนนาเกลือแปลงใหญ่สามารถพัฒนาตัวเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น ทั้งด้านการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของชุมชนและเครือข่าย ภายนอก เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

## สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์รูปแบบการผลิต การส่งเสริม และการตลาดของวิสาหกิจชุมชน นาเกลือแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร มุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างภูมิปัญญาดั้งเดิมกับนวัตกรรม สมัยใหม่ ครอบคลุม 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ด้านการผลิต การยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการผลิต ควบคู่กับภูมิปัญญาท้องถิ่น 2) ด้านการส่งเสริม การพัฒนาทุนมนุษย์และศักยภาพสมาชิก โดย มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพสมาชิกวิสาหกิจชุมชน อาทิ ระบบพี่เลี้ยง การสร้างการมีส่วนร่วมของ สมาชิก การพัฒนาทักษะด้านการจัดการสมัยใหม่และเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ และพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่เพื่อสร้างความต่อเนื่องในอนาคต และ 3) ด้านการตลาด การสร้างมูลค่าเพิ่ม และขยายช่องทางการตลาด โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่คงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ท้องถิ่น โดยการสร้างแบรนด์และพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ดึงดูดผู้บริโภคสมัยใหม่ ขยายช่องทางการตลาดแบบ บูรณาการ รวมถึงการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพื่อสร้างรายได้เสริมและประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์ และผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1.1 นโยบายพัฒนาศักยภาพเกษตรกร โดยจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะทางด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการฟาร์มสมัยใหม่ ตั้งศูนย์เรียนรู้ประจำพื้นที่ เพื่อถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง

1.2 นโยบายส่งเสริมการตลาด โดยพัฒนาช่องทางตลาดออนไลน์เฉพาะสำหรับ ผลิตภัณฑ์เกลือทะเล จัดกิจกรรมเจรจาธุรกิจระหว่างผู้ผลิตและผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มมูลค่า ผลิตภัณฑ์ และพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับระดับตลาดทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ ตลาด ท้องถิ่น ตลาดระดับชาติ ตลาดต่างประเทศ และตลาดออนไลน์

1.3 นโยบายสนับสนุนนวัตกรรม โดยจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเฉพาะสำหรับวิสาหกิจชุมชนนาเกลือ สร้างเครือข่ายระหว่าง สถาบันการศึกษา หน่วยวิจัย ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อมและยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์

### 2. ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติการ

2.1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กร กำหนดบทบาทและหน้าที่ ของคณะกรรมการและสมาชิก พัฒนาระบบการจัดเก็บเอกสารและข้อมูล จัดทำแผนธุรกิจและ แผนการตลาดประจำปี และจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการและสมาชิกอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตาม ความคืบหน้าและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

2.2 การยกระดับมาตรฐานการผลิตและการรับรองคุณภาพ โดยพัฒนาระบบการผลิตให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ สนับสนุนให้สมาชิกขอรับการรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตร (GAP) จัดทำคู่มือการควบคุมคุณภาพการผลิตเกลือทะเล และจัดตั้งคณะทำงานตรวจสอบคุณภาพภายในกลุ่ม พร้อมทั้งประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอรับการสนับสนุนในการตรวจรับรองมาตรฐาน

2.3 การพัฒนาช่องทางการตลาดและการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้มีความทันสมัย สวยงาม และสะท้อนอัตลักษณ์ของเกลือทะเลสมุทรสาคร พัฒนาลิขสิทธิ์แปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม เช่น เกลือสปา เกลือสมุนไพร และเครื่องสำอางจากเกลือ สร้างแบรนด์และเรื่องราวที่น่าสนใจเกี่ยวกับภูมิปัญญา พัฒนาแพลตฟอร์มการขายออนไลน์ของกลุ่ม และจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรที่นาเกลือเพื่อสร้างรายได้เสริมและประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนาเกลือในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือรูปแบบการถ่ายทอดภูมิปัญญาการทำนาเกลือสู่คนรุ่นใหม่

3.2 ควรศึกษาแนวทางการสร้างความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจชุมชนนาเกลือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้และการวิจัยเกี่ยวกับการทำนาเกลือ เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาอาชีพนาเกลือให้ทันสมัยและยั่งยืน

3.3 ควรมีการศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อการผลิตเกลือทะเล และพัฒนารูปแบบการปรับตัวของเกษตรกรนาเกลือ เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต

### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2562). การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับการทำนาเกลือทะเล (มกษ. 9055-2562). กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2564). ข้อมูลทะเบียนเกษตรกรผู้ทำนาเกลือ ปี 2563/2564. กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- ญาณิศา อัครัตติยา. (2557). ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดินนาเกลือ จังหวัดสมุทรสงคราม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการวางแผนภาคและเมืองมหาบัณฑิต สาขาการวางแผนภาคและเมือง). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ธนิตย์ อเนกวิทย์. (2560). ระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการเกษตร.
- บุหงา จินดาวานิชสกุล. (2561). แนวทางการส่งเสริมการเกษตรแปลงใหญ่ในการผลิตลำไยนอกฤดู จังหวัดสระแก้ว. (วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- ปณิตา ฮวบเจริญ. (2562). แนวทางการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ในข้าวของเกษตรกร จังหวัดสิงห์บุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พุทธพงษ์ นฤภัย. (2554). ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดินนาเกลือ จังหวัดเพชรบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- เมธิกา พ่วงแสง และ หญิง มัทนัง. (2563). แนวทางการส่งเสริมการตลาดสำหรับกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนสตรีบ้านบึง ตำบลบ้านบึง อำเภอบ้านคา จังหวัดราชบุรี. วารสารปัญญาวิวัฒน์, 12(2), 55-66.
- วีรณัฐ วิจิตร. (2561). การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรภาคเกษตรต่อประสิทธิภาพการผลิตพืชเศรษฐกิจของประเทศไทย. (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ประยุกต์). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- สมพร รามเนตร. (2562). แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการกลุ่มแปลงใหญ่มันสำปะหลัง ตำบลหนองโรง อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สำนักงานเกษตรจังหวัดสมุทรสาคร กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต. (2565). รายงานสถานการณ์การผลิตเกลือทะเลจังหวัดสมุทรสาคร ปี 2564/2565. สมุทรสาคร: สำนักงานเกษตรจังหวัดสมุทรสาคร.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2560). ถอดบทเรียนแปลงใหญ่ แจง 5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ. สืบค้นเมื่อ 22 สิงหาคม 2566, จาก <https://www.oae.go.th/view/1/รายละเอียดข่าว/ข่าว%20สศก./25130/TH-TH>
- สุรัชย์ กังวล และ รักษ์สรณ์ คงธนจารุอนันต์. (2563). รูปแบบการบริหารจัดการในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตระบบเกษตรนาแปลงใหญ่สู่ความยั่งยืนในเขตภาคเหนือตอนบน. (รายงานวิจัย). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- Pensupar, K. (2016). The Effects of the Large Agricultural Plot Scheme on Farm Income: A Case Study in Thailand. *Journal of Agricultural Economics*, 35(2), 75-90.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, E. R. (1989). *Management*. (4<sup>th</sup>ed). New Jersey: Prentice-Hall.