



แนวทางในการพัฒนาธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ  
ผู้ประกอบการซีเมวส์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางในการพัฒนาธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ  
ผู้ประกอบการชีวนวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช



โดย  
นางสาวสิตาภัค พวงทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

GUIDELINES FOR DEVELOPING A GEOGRAPHICALLY REGISTERED ORGANIC  
BUSINESS OF CHINNAWONG FARM ENTREPRENEUR,  
NAKHON SI THAMMARAT PROVINCE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Arts PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University



651220004 : การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา, ธุรกิจเกษตรอินทรีย์, สิ่งปฏิกูลทางภูมิศาสตร์, การวัดผลความสำเร็จ, ทฤษฎีแรงกระทบทั้ง 5

นางสาว สิตาภัก พวงทอง: แนวทางในการพัฒนาธุรกิจออร์แกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ ผู้ประกอบการชีวนวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : อาจารย์ ดร. ปริญญา หรุ่นโพนธ์

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจออร์แกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการชีวนวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจออร์แกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ ผู้ประกอบการชีวนวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้วยแนวคิดและทฤษฎีการวัดผลความสำเร็จ และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจออร์แกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการชีวนวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้วยแนวคิดและทฤษฎีแรงกระทบทั้ง 5 ซึ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการประกอบธุรกิจ และลูกค้าเป็นผู้ให้ข้อมูลในมุมมองของผู้บริโภค จำนวน 20 คน โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และใช้แนวทางวิธีปรากฏการณ์วิทยาวิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษาเชิงพรรณนา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม รวมถึงการรวบรวมบทความและแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงตามประเด็นที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า ส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามเป็นผลไม้ที่มีอัตลักษณ์ของอำเภอปากพนัง เพราะพื้นที่อื่นไม่สามารถปลูกได้ ในระยะหลังมีการหันมาปลูกกันมากขึ้น จึงมีการแข่งขันทางการตลาดชนิดเดียวกันที่สูง ผู้ประกอบการชีวนวงศ์ฟาร์มจึงต้องสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ โดยเฉพาะจุดเด่นของตัวสินค้า ได้แก่ วิธีการปลูกแบบเกษตรอินทรีย์ ขนาดและคุณภาพที่ได้มาตรฐาน การตลาดที่เข้าถึงได้หลายช่องทาง การขนส่งที่รวดเร็ว และการบริการหลังการขายที่มีความซื่อตรงต่อลูกค้า รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการผลิต เพื่อประหยัดต้นทุนและสามารถช่วยกำหนดคุณภาพของสินค้าให้มีมาตรฐานคงที่ และยังมีการผูกขาดกับขนส่ง เพื่อควบคุมต้นทุน อีกทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ โดยการรับฟังปัญหาและนำข้อมูลที่ลูกค้าร้องเรียนมาพัฒนา ในช่วงฤดูกาลที่ไม่สามารถนำสินค้ามาจำหน่ายได้ จึงแก้ปัญหาโดยการนำผลไม้ชนิดอื่น ๆ ภายในจังหวัดนครศรีธรรมราชมาจำหน่ายแทน เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อและรักษาฐานของลูกค้าให้ยังคงเหนียวแน่นอยู่เช่นเดิม

651220004 : Major PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

Keyword : Development guidelines, Agriculture organic business, Geographical Indications, Balance Scorecard, Five Forces Model

MISS Sitapak PHUANGTHONG : GUIDELINES FOR DEVELOPING A GEOGRAPHICALLY REGISTERED ORGANIC BUSINESS OF CHINNAWONG FARM ENTREPRENEUR, NAKHON SI THAMMARAT PROVINCE Thesis advisor : Lecturer Parinya Roonpho, Ph.D.

This study focuses on developing guidelines for establishing a geographically registered organic business at Chinnawong Farm, located in Nakhon Si Thammarat province. The primary objective is to success of the organic business operation, utilizing the Balance Scorecard concept. Additionally, the study aims to explore guidelines for business development, employing the Five Forces Model concept. The sample size and population in this study involves operators who are key contributors to business operations and 20 customers. It is a qualitative research study, specifically a descriptive case study and Phenomenology. Research tools utilized include in-depth interviews, non-participant observation, and a review of various articles and theoretical concepts related to the research topic.

Analysis of the collected data reveals that Tuftim Siam pomelo is a fruit uniquely grown in the Pak Phanang district. With an increasing number of local individuals turning to pomelo cultivation, competition in the market has intensified. Therefore, Chinnawong Farm operators need to emphasize the unique features of their business and produce. Efforts include employing organic agriculture, maintaining standard fruit size and quality, and offering accessible marketing through multiple channels, prompt transportation, and sincere after-sales services to customers. Furthermore, based on identified problems and customer complaints, Chinnawong Farm has implemented specific production technologies to reduce costs and maintain consistent product quality. Additionally, establishing a transportation monopoly not only controls costs but also fosters good relationships with customers and suppliers. During seasons when pomelo is unavailable, other fruit types from within Nakhon Si Thammarat province are sold instead, reducing potential risks while maintaining a strong customer base

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง : แนวทางในการพัฒนาธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการชีวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้รับความเมตตาจาก ดร.ปริญญา หรุ่นโพธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักที่คอยให้การสนับสนุนพร้อมทั้งให้คำแนะนำเป็นอย่างดี ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นของงานวิจัยจนสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ทางการศึกษาของงานวิจัย รวมถึง รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ และศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในการให้คำแนะนำและขอเสนอแนะอย่างละเอียด เพื่อให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์และครบถ้วนมากยิ่งขึ้น ในฐานะผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านในความเมตตาจากคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ประกอบการชีวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช คุณวาริน ชีวงศ์ ที่ให้ความกรุณาสนับสนุนในกระบวนการเก็บข้อมูลงานวิจัย และยินดีบอกเล่าเรื่องราว เส้นทางในการดำเนินธุรกิจจนถึงวันที่ประสบความสำเร็จ ประสบการณ์ของท่านเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจประกอบธุรกิจประเภทนี้และทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี รวมไปถึงลูกค้าที่บริโภคสินค้าของธุรกิจชีวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช ทุกท่านที่ให้ความกรุณาเสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัยเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณปรีชา พวงทอง และคุณนิรมาลย์ พวงทอง ครอบครัวของผู้วิจัยที่ให้การสนับสนุนในทุกความสำเร็จ ประคับประคองในทุกช่วงชีวิตแห่งการเติบโต และก้าวหน้า ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์เรื่องนี้จะประโยชน์ต่อการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการและเกษตรกรทุกท่าน สามารถยืนหยัดในธุรกิจการเกษตร แม้พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน อีกทั้งยังขับเคลื่อนและพัฒนาธุรกิจการเกษตรของไทยได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

สิตาภัค พวงทอง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. คำถามการวิจัย.....	3
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
4. ขอบเขตของการวิจัย.....	4
5. ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้.....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ.....	6
1.1 ความหมายของความสำเร็จ.....	6
1.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF).....	7
1.3 แนวคิดในการวัดความสำเร็จ.....	8
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจ.....	9
2.1 ความหมายของปัญหาและอุปสรรค.....	9
2.2 ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคขององค์กรธุรกิจ.....	10
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาในการดำเนินงานของธุรกิจ.....	15
3.1 ความเป็นมาของการพัฒนา.....	15



3.2 ความหมายของการพัฒนา.....	16
3.3 ความสำคัญของการพัฒนา.....	18
3.4 คุณลักษณะของการพัฒนา.....	19
3.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา.....	24
4. การตลาดสินค้าทางการเกษตร.....	27
4.1 ความหมายของการตลาดสินค้าทางการเกษตร.....	27
4.2 ความสำคัญของการตลาดสินค้าทางการเกษตร.....	28
4.3 ลักษณะของการตลาดสินค้าทางการเกษตร.....	29
4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อระบบการตลาดสินค้าทางการเกษตร.....	31
4.5 ปัญหาของระบบตลาดสินค้าทางการเกษตร.....	35
4.6 เกษตรอินทรีย์หรือเกษตรสีเขียว (Green Agriculture).....	36
5. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับส้มโอทับทิมสยาม.....	38
5.1 ความเป็นมาเกี่ยวกับส้มโอทับทิมสยาม.....	38
5.2 ลักษณะทางสัณฐานวิทยาเบื้องต้นของส้มโอทับทิมสยาม.....	38
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
1. ประชากรที่ศึกษา.....	49
2. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	49
3. เครื่องมือในการวิจัย.....	49
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
6. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ.....	50
7. จริยธรรมในการวิจัย (Research Ethics).....	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52

ตอนที่ 1 ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ .....52

ตอนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาของธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ .....56

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....62

    สรุปผลการวิจัย .....62

    อภิปรายผลการวิจัย .....65

    ข้อเสนอแนะจากการวิจัย และข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป.....67

รายการอ้างอิง.....69

ประวัติผู้เขียน .....72



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงระยะการเจริญเติบโตของส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามกับการระบาดของแมลงและไร ศัตรูพืชระยะแตกใบอ่อนและพัฒนาใบ (รุ่น 2).....	43
---	----



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันส้มโอพันธุ์ “ทับทิมสยาม” ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นสินค้า GI หรือสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ จากกรมทรัพย์สินทางปัญญา และเป็นหนึ่งในผลไม้ที่ได้รับการคัดสรรจากทั่วประเทศเพื่อเลี้ยงรับรองผู้นำประเทศที่เข้าร่วมประชุมเอเปค 2022 โดยมีประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ เดิมทีส้มโอพันธุ์ “ทับทิมสยาม” แห่งลุ่มน้ำปากพนังไม่ใช่พันธุ์ส้มโอดั้งเดิมในพื้นที่อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช แต่เป็นส้มโอพันธุ์ใหม่ เกิดขึ้นที่บ้านแสงวิมาน ตำบลคลองน้อย อำเภอปากพนัง โดยมีชื่อเดิมเรียกว่า “ส้มโอพันธุ์พุโก” หรือ “ส้มโอพันธุ์บูโก” มีการนำพันธุ์พื้นเมืองมาจากอำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี มาทดลองปลูก ปรับปรุงพันธุ์ ดูแลรักษา จนได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ สร้างชื่อเสียง และกลายเป็นอีกหนึ่งความภาคภูมิใจของคนลุ่มน้ำปากพนัง ในปัจจุบันส้มโอพันธุ์ “ทับทิมสยาม” มีการปลูกในหมู่บ้านแสงวิมาน ตำบลคลองน้อยและอีกหลาย ๆ หมู่บ้านในตำบลบางจาก ซึ่งมีพื้นที่ในการปลูกโดยรวมกันราว ๆ 7,000 ไร่ นำรายได้เข้าประเทศ ปีละกว่า 1,000 ล้านบาท โดยตลาดส่วนใหญ่ส่งออกไปยังประเทศจีน และจำหน่ายภายในประเทศ แต่จากการที่รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐได้เปิดโอกาสให้สินค้าชุมชนเป็นทูตทางวัฒนธรรมด้านอาหารในการประชุมเอเปค 2022 จึงทำให้ส้มโอทับทิมสยามเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการเพิ่มช่องทางการตลาดและกระตุ้นให้เกษตรกรพัฒนาสินค้าให้ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น (กรมประชาสัมพันธ์, 2565)

ในช่วงที่ผ่านมาคุณภาพรวมการส่งออกไทยปี 2562 อยู่ในภาวะหดตัวเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า แต่หากพิจารณามูลค่าเป็นรายสินค้า พบว่า การส่งออกผลไม้ยังคงให้ภาพบวก โดยมูลค่าการส่งออกผลไม้สูงถึง 1.13 แสนล้านบาท (รวมผลไม้สด แช่เย็น แช่แข็งและแห้ง) ซึ่งผลไม้สดคิดเป็น 80% ของการส่งออกผลไม้รวม และจีนเป็นตลาดส่งออกผลไม้อันดับ 1 ของไทย แต่จากการระบาดของไวรัสโควิด-19 ทำให้จีนปิดด่านขนส่งสินค้าต่อเนื่อง ตั้งแต่ด่านขนส่งหลักในกวางซี คุณหมิง เชียงไฮ้ รวมทั้งเส้นทางการค้าผ่านแดนจากเวียดนามไปจีน ทำให้เส้นทางส่งออกสินค้าผลไม้ของไทยไปยังจีนเฉลี่ยมากกว่า 2,000 ล้านดอลลาร์ต่อปีได้รับผลกระทบทันที นอกจากนี้การส่งออกผลไม้ของไทยยังเผชิญความท้าทายที่สำคัญจากมาตรการทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (Non-tariff Measures: NTMs) จากประเทศผู้นำเข้า โดยเฉพาะมาตรการด้านสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช มาตรการทางเทคนิคการค้าที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและมาตรฐานสินค้า ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องปรับตัวเชิงรุกเพื่อรักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน ขณะเดียวกันอาจต้องกระจายความเสี่ยงเพื่อลดการพึ่งพิงการส่งออกผลไม้สดและหันไปส่งเสริมการส่งออกผลไม้แปรรูปหรือ วัตถุดิบจากผลไม้มากขึ้น

ตลอดจนตลาดใหม่ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพิงประเทศผู้นำเข้ารายใหญ่ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2563)

การส่งเสริมการส่งออกผลไม้ให้กับผู้ประกอบการในประเทศไทย ช่วงปี 2563 ภาครัฐได้ดำเนินมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถส่งออกได้ในระดับสากล รวมทั้งสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับผู้ประกอบการที่มีศักยภาพให้สามารถขยายมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นที่สำคัญ เช่น โครงการสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการส่งออกและลงทุนในต่างประเทศด้วยความมั่นใจ ซึ่งธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยได้สนับสนุนและสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการไทยสามารถเข้าสู่ตลาดต่างประเทศตามศักยภาพของธุรกิจ ด้วยการจัดการกับความเสี่ยงด้านการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ โดยในเดือนแรกของปี 2563 มูลค่าสะสมของธุรกิจบริการประกันการค้าและลงทุนมีมูลค่ารวม 125,192 ล้านบาท (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

ในหลาย ๆ องค์กรธุรกิจต่างพบกับผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา แต่การที่องค์กรจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น องค์กรจึงไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ เพราะหากไม่มีการพัฒนาองค์กรแล้วจะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและไม่สามารถอยู่รอดได้ (รุ่งนภา ต่ออุดม, 2550) ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องทำการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้ให้ทันกับสภาพของการแข่งขันในปัจจุบัน เพราะนอกจากจะต้องต่อสู้กับคู่แข่งเดิมยังต้องมีการต่อสู้กับคู่แข่งรายใหม่ที่พยายามจะเข้ามาในตลาดอีก นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกหลายปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ รวมถึงเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย (ปฎิมา ถนิมกาญจน์, 2554) จึงเห็นได้ว่าผู้ประกอบการนั้นมีบทบาทต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจเป็นอย่างมาก เพราะผู้ประกอบการเป็นทั้งผู้ลงทุนและผู้บริหารพร้อมกันทั้งสองหน้าที่ ดังนั้นความรับผิดชอบของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงมีขอบเขตที่กว้างกว่าความรับผิดชอบของผู้ประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เป็นอย่างมาก (กนกกาญจน์ คำบุญชู และธันสถา โรจนตระกูล, 2565)

ดังนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องไม่สะทกสะท้านกับปัญหาอุปสรรคใด ๆ ที่เกิดขึ้น มีแต่ความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะทำ ต้องทำให้ได้แม้จะเหน็ดเหนื่อยอย่างไรก็ต้องอดทนทำงานหนักต่อไปและมีความผูกพันกับงานที่ทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีหลายประการประกอบกัน เช่น ความกล้าเสี่ยง ความต้องการมุ่งสู่ความสำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ความยืดหยุ่นต่อสื่ทำงานอย่างหนัก การเอาประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียน มีความสามารถในการบริหารงานและมีความเป็นผู้นำที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่ง ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม กล้าตัดสินใจและมีความ

มูมานะพยายาม อย่าตั้งความหวังไว้กับผู้อื่น มองเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม รู้จักประมาณตนเอง มีความร่วมมือและแข่งขัน มีความประหยัดเพื่ออนาคต มีความซื่อสัตย์ เป็นต้น (หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, 2558)

ชีวงศ์ฟาร์ม เป็นฟาร์มขนาดใหญ่ในตำบลคลองน้อย อำเภอปากพอง จังหวัดนครศรีธรรมราช ปลูกและจำหน่ายส้มโอทับทิมสยามอแกนิกส์ ซึ่งเป็นผลไม้ที่ได้ขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geography Indication: GI) ของอำเภอปากพอง ตามประกาศกรมทรัพย์สินทางปัญญา เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2555 เนื่องจากส้มโอทับทิมสยามจะให้ผลผลิตที่มีรสชาติหวานนุ่ม เป็นเอกลักษณ์ ไม่มีรสขม เนื้อสีแดงจัดเหมือนสีของทับทิม ซึ่งปลูกได้ในพื้นที่อำเภอปากพองเท่านั้น เนื่องจากในพื้นที่อำเภอปากพองเป็นดินปากแม่น้ำที่ในดินมีแร่ธาตุอุดมสมบูรณ์ ทำให้ส้มโอทับทิมสยามเป็นผลไม้ที่ได้รับความนิยมและมีราคาแพงกว่าส้มโอพันธุ์อื่น ๆ อย่างไรก็ตามการปลูกส้มโอทับทิมสยามยังมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ เช่น ปัญหาน้ำท่วมขัง เนื่องจากอำเภอปากพองเป็นพื้นที่ราบลุ่ม เมื่อมีจากฝนตกชุกในระยะเวลาอันยาวนานจะมีน้ำท่วมขังซึ่งทำให้เกิดโรครากเน่า และปัญหาการระบาดของโรคในส้มโอซึ่งมีหลายชนิด การปลูกส้มโอทับทิมสยามจึงจำเป็นต้องดูแลเอาใจใส่มากกว่าการปลูกผลไม้ชนิดอื่น ๆ รวมทั้งมีต้นทุนสูงในการดำเนินการ นอกจากนี้ในบางฤดูกาลยังประสบปัญหามีผลผลิตส้มโอทับทิมสยามออกสู่ตลาด ทำให้ราคาส้มโอตกต่ำ ในขณะที่ต้นทุนการผลิตสูง จึงทำให้ชาวสวนประสบกับภาวะขาดทุน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา เรื่องแนวทางในการพัฒนาธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการชีวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและขยายตลาดของสินค้าให้เติบโตอย่างยั่งยืน อีกทั้งพัฒนาด้านการจัดการของธุรกิจให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

## 2. คำถามการวิจัย

จากความสำคัญของปัญหาที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จึงเป็นที่มาของคำถามการวิจัยที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา ดังนี้

1. ความเป็นมาและการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของธุรกิจชีวงศ์ฟาร์ม เป็นอย่างไร
2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจชีวงศ์ฟาร์ม เป็นอย่างไร
3. แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของธุรกิจชีวงศ์ฟาร์ม เป็นอย่างไร
4. จุดเด่นของชีวงศ์ฟาร์มที่แตกต่างจากผู้จำหน่ายรายอื่น และทำให้ลูกค้าสนใจที่จะกลับมาซื้อซ้ำ เป็นอย่างไร

5. ปัญหาในการซื้อสินค้าจากซิงวงค์ฟาร์ม เป็นอย่างไร และต้องการให้ซิงวงค์ฟาร์มพัฒนาในด้านใด อย่างไรบ้าง

### 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการซิงวงค์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช

3.2 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการซิงวงค์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช

### 4. ขอบเขตของการวิจัย

จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการซิงวงค์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราชผู้วิจัยได้มีการกำหนดขอบเขตการศึกษาค้นคว้าดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการวิจัย ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ.2567 ถึง เดือนพฤษภาคม พ.ศ.2567 รวมเป็นระยะเวลา 5 เดือน

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหาและข้อมูลในการศึกษาวิจัย

เป็นการศึกษาเรื่องแนวทางในการพัฒนาธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการซิงวงค์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานและแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ

4.3 ขอบเขตด้านประชากรในการศึกษาวิจัย

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการและผู้บริโภคสินค้าของธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการซิงวงค์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้ประชากรทั้งหมด 20 คน

### 5. ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการซิงวงค์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้ผลจากการวิจัยนำมาซึ่งข้อมูลดังต่อไปนี้

### 5.1 ประโยชน์ทางวิชาการ

ผลจากการศึกษาวิจัยเป็นองค์ความรู้การบริหารธุรกิจส้มโอทับทิมสยาม ซึ่งเป็นผลไม้ที่ได้ขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geography Indication: GI) ของอำเภอปากพนัง ให้ประสบผลสำเร็จ

### 5.2 ประโยชน์ในการประยุกต์ใช้

1) ผลจากการศึกษาวิจัย สามารถใช้ความสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ ผู้ประกอบการซิณวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจประเภทการจำหน่ายผลไม้ต่อไป

2) ผลจากการศึกษาวิจัย สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาด้านการจัดการของธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ ผู้ประกอบการซิณวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

3) ผลจากการศึกษาวิจัย สามารถใช้เป็นข้อมูลในการบริหารธุรกิจประเภทการจำหน่ายผลไม้ สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจประกอบธุรกิจประเภทนี้





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “แนวทางในการพัฒนาธุรกิจอแกนิคที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการชีววงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช” โดยผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมต่าง ๆ รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประกอบการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาในการดำเนินงานของธุรกิจ
4. การตลาดสินค้าทางการเกษตร
5. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับส้มโอทับทิมสยาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ

##### 1.1 ความหมายของความสำเร็จ

Strayer University (2014) นิยามความสำเร็จว่า คือ การมีความสุขในสิ่งที่ตนเป็นอยู่ ได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง พร้อมกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้าง

วิกิพจนานุกรม (2566) นิยามของความสำเร็จว่า หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย

เว็บไซต์ kanotmaraton (2567) นิยามความสำเร็จว่า หมายถึง การบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์

พจนานุกรม Merriam-Webster (2567) นิยามความสำเร็จว่า หมายถึง การได้มาซึ่งความมั่งคั่ง ความนับหน้าถือตา และความมีชื่อเสียง

Britanica Dictionary (2567) นิยามความสำเร็จว่า หมายถึง การได้มาซึ่งความมั่งคั่ง ความนับหน้าถือตาและความมีชื่อเสียงหรือผลลัพธ์ที่ถูกต้องหรือผลลัพธ์ตามที่ต้องการของความพยายาม

จากความหมายของคำว่า “ความสำเร็จ” ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสำเร็จ หมายถึงความสามารถของบุคคลที่เอาชนะปัญหา อุปสรรค หรือทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความพยายามมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ตนปรารถนาให้บังเกิดผลอย่างดีที่สุด

## 1.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF)

การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF Analysis) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการยกระดับผลประกอบการให้สูงขึ้น ซึ่งประเด็นนี้จัดเป็นสิ่งที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินการ สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นมีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่ (สำนักบริหารยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555)

**1) ความมุ่งมั่น (Drive)** ในชีวิตจริงแล้วการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) นั้นถือว่าเป็นหัวใจสำคัญประการแรกที่คุณคนต้องประพฤติปฏิบัติ เมื่อมีความเพียรพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จย่อมอยู่ที่นั่น ดังนั้นองค์กรธุรกิจควรพึงจดจำไว้เสมอว่า “ไม่มีความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ใด ๆ ที่จะได้โดยปราศจากความพยายาม”

**2) ภูมิปัญญา (Knowledge / Wisdom)** ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ เทคนิค และการบริหาร จำเป็นที่ต้องมีอย่างครบถ้วน

**3) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)** เพื่อเพิ่มพูนภูมิพลังแห่งปัญญาอยู่ตลอดเวลา อันจะนำมาซึ่งโอกาสทางธุรกิจอย่างมากมายมหาศาล

**4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Personal Creativity)** อันเนื่องมาจากรูปแบบวิธีคิด (Mental Ability) ที่จะก่อให้เกิดมุมมองแปลกใหม่ (New Paradigm) ที่แตกต่างไปจากผู้อื่นและไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ อีกทั้งยังสามารถที่จะแสวงหาโอกาส (Opportunity Seeking) เพื่อนำมาบริหารและพัฒนาให้เกิดเป็นคุณค่าแก่ธุรกิจของตน ทั้งในด้านของการปรับปรุงระบบงานทั่วไป ระบบการผลิต ระบบการตลาด และระบบการบริหารลูกค้า ตลอดจนระบบการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์

**5) มนุษยสัมพันธ์และทักษะการสื่อสาร (Human Relation & Communication Ability)** ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสารในการให้บริการแก่ลูกค้าและบริหารทีมงานขนาดเล็กให้มีความมุ่งมั่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความเข้าใจในทิศทาง กลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้องกัน โดยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการที่จะเป็นทั้งเจ้าของธุรกิจและผู้จัดการในเวลาเดียวกันนั้น ก็คือ เซาว์อารมณ์หรือความฉลาดรู้ทางอารมณ์ (Emotional Quotient - EQ)

**6) ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making Skill)** ในการประกอบธุรกิจนั้น บ่อยครั้งที่จะต้องเผชิญกับปัญหาเชิงระบบของธุรกิจ รวมถึงปัญหารายวันที่เกิดแก่ลูกค้า สินค้าและบริการ ดังนั้นความเข้าใจในตัวปัญหา เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ ตลอดจนการวิเคราะห์หาค่าเพื่อตัดสินใจจะเป็นทักษะที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้อย่างดี

**7) การบริหารเวลา (Time Management)** ความยุติธรรมเพียงประการเดียวที่ปรากฏอยู่บนโลกนี้ ก็คือ เวลา เวลาของทุกคนมีจำนวน 24 ชั่วโมงเท่า ๆ กัน ขึ้นอยู่กับว่าใครจะใช้ให้หมดไปในลักษณะใด เวลาสำหรับเจ้าของธุรกิจนั้นมีคุณค่าอย่างยิ่ง ดังนั้นจะต้องทำอะไรจึงจะเกิดคุณประโยชน์ แก่ลูกค้า แก่ครอบครัว และแก่สุขภาพส่วนตัว ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้เป็นเพียงปัจจัยขั้นพื้นฐาน ยังมีสิ่งที่เจ้าของธุรกิจควรจะมีอีกหลายประการ เช่น ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการบริหาร การมอบหมายงาน การกำกับดูแลงาน เป็นต้น ดังนั้นหากเรามีการเรียนรู้ด้วย “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Lifelong Learning) ก็ไม่ได้นำวิกฤตกังวลแต่อย่างใด

### 1.3 แนวคิดในการวัดความสำเร็จ

แนวคิดในการวัดความสำเร็จนั้นมีหลากหลายรูปแบบตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ แต่แนวทางหนึ่งที่ดีว่าเป็นแม่แบบของการวัดผลที่นิยมนำมาใช้วัดผลประกอบการคือ ทฤษฎีการวัดผลความสำเร็จ 4 มุมมอง (Balance Scorecard) ดังนี้ (Kaplan & Norton, 2007)

#### 1) มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective)

มุมมองด้านการเงินจะสะท้อนถึงผลประกอบการที่ตอบแทนจากการลงทุน (Return on Capital Employed) และกระแสเงินสดที่สะท้อนถึงความปลอดภัยในผลลัพธ์เพียงระยะสั้น ๆ โดยมุมมองนี้จะประกอบไปด้วย ผลตอบแทนต่อทุนที่ใช้ไป ความสามารถในการทำกำไร กระแสเงินสด ความคาดหวังประมาณการของกำไร ยอดขายที่ยังทำรายการไม่เสร็จสมบูรณ์ เป็นต้น

#### 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

กลไกสำคัญของการดำเนินธุรกิจ คือ ลูกค้า หากไม่มีลูกค้าก็จะมีธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ โดยลูกค้าเก่าก็ต้องรักษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่ลูกค้าใหม่อาจได้มาจากการขาย ตลาด คู่ค้าหรือการแนะนำจากลูกค้าเก่า ดังนั้นองค์กรธุรกิจจะต้องสร้างความพึงพอใจหรือความประทับใจ เพื่อมัดลูกค้าไว้ โดยตัววัดความสำเร็จด้านลูกค้า คือ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นและส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น

#### 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

กระบวนการภายในเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและปรับปรุงขั้นตอนในการทำงานของกิจกรรมให้กระชับและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยตัววัดกระบวนการภายใน คือ การควบคุมรายจ่ายในการบริหาร การลดต้นทุน การลดปริมาณงานที่ต้องทำซ้ำซ้อน การลดความผิดพลาดของพนักงาน เป็นต้น

#### 4) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective)

วัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้นั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงิน ลูกค้า และการบวนการภายใน เช่น

การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ การเข้าถึงเทคโนโลยี ความปลอดภัยในการทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น

จากแนวคิดในการวัดผลความสำเร็จ 4 มุมมอง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การใช้แนวคิดการวัดผล ความสำเร็จ มิได้ช่วยแค่ให้องค์กรธุรกิจมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปศึกษาต่อ เพื่อวางแผนกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรธุรกิจให้มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ และเป็นการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่องค์กรธุรกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎีข้างต้นไปสังเคราะห์และกำหนดเป็นโครงสร้างของเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และเป็นแนวทางในการอภิปรายผลการวิจัยด้านความสำเร็จต่อไป

## 2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจ

### 2.1 ความหมายของปัญหาและอุปสรรค

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ พบเจอคำว่า “ปัญหา” และ “อุปสรรค” ด้วยกันทั้งสิ้น เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

**โกลสเตน (2008 : 396)** ได้กล่าวว่า “ปัญหาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อมีอุปสรรคบางสิ่งมาขัดขวางระหว่างสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับเป้าหมายที่ต้องการและไม่สามารถก้าวข้ามไปสู่อุปสรรคนั้นอย่างชัดเจนโดยเร็วได้”

**ทิพย์วัลย์ สัจจันทร์ และคณะ (2549 : 181)** ได้กล่าวว่า “ปัญหาเป็นเหตุการณ์ยุ่งยากที่ต้องการการแก้ไขหรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่ไม่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้น และเมื่อเกิดขึ้นแล้วทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด”

**อัจฉรา จันทา (2549: 73)** ได้กล่าวว่า “ปัญหา หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มคนเผชิญและต้องการหาคำตอบ ซึ่งการได้มาซึ่งคำตอบต้องใช้ความรู้และวิธีการต่าง ๆ ที่มีอยู่มาผสมผสานเป็นแนวทางในการหาคำตอบ”

**สุกัญญา ศรีสาคร (2547: 68)** ได้กล่าวว่า “ปัญหา คือ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดอุปสรรคที่ขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นจะต้องศึกษาจากสาเหตุและที่มาของปัญหา แล้วใช้กระบวนการที่เหมาะสมเพื่อขจัดปัญหาเหล่านั้นให้หมดไป”

**โรเบิร์ตสัน (2001 : 443)** ได้กล่าวว่า ปัญหาเป็นสิ่งที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 3 ส่วน ดังนี้

**1) สถานะเริ่มต้น (an initial state)** เป็นสถานการณ์ไม่เป็นที่พึงพอใจที่บุคคลเผชิญอยู่หรือสถานการณ์ที่สารสนเทศไม่เพียงพอ

2) **สถานะตามเป้าหมาย (a goal state)** เป็นสถานะหรือการมีสารสนเทศที่บุคคลคาดหวังจะได้รับ

3) **ชุดของการปฏิบัติ (a set of operations)** เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ที่บุคคลอาจนำไปใช้ในการเคลื่อนย้ายจากสถานะเริ่มต้นไปสู่สถานะตามเป้าหมายส่วนประกอบทั้งสามส่วนนี้ เรียกว่า มิติของปัญหา (Problem space)

**พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525)** ได้ให้ความหมายของคำว่า อุปสรรค หมายถึง เครื่องขัดข้องหรือเครื่องขัดขวาง ดังนั้น ตามรากศัพท์และความหมายของคำว่าปัญหาและอุปสรรค จึงมีความหมายใกล้เคียงกันและมีความหมายสอดคล้องกัน ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรค คือ สภาพการณ์ที่เป็นตัวขัดขวางการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ต้องการหรือสิ่งที่ดีกว่าสภาพในปัจจุบัน

จากความหมายของคำว่า “ปัญหา” และ “อุปสรรค” ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรค คือ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญและได้รับการแก้ไข โดยใช้วิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้

## 2.2 ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคขององค์กรธุรกิจ

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ อาจพบเจอปัญหาและอุปสรรคเข้ามากระทบการบริหารจัดการธุรกิจกันทั้งสิ้น ซึ่งมีปัจจัยหลัก 7 ประการ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการธุรกิจ และควรได้รับการแก้ไข ดังนี้ (ชมภูณัฐ ปฐมพร, 2561)

### ปัจจัยที่ 1 “ไม่วางแผนการใช้เงินทุน”

กล่าวได้ว่า “เงินทุน” คือ หนึ่งในปัจจัยหลักในการริเริ่มธุรกิจให้เป็นรูปธรรม ซึ่งแหล่งที่จะได้มาซึ่งเงินทุนนั้นก็หลากหลาย แต่จากผลสำรวจพบว่า 84% ใช้เงินเก็บทั้งชีวิตในการลงทุนโดยปราศจากการวางแผนการดำรงชีพของครอบครัว และอีก 27% ใช้เงินกู้เอนกประสงค์ / บัตรเครดิต ซึ่งเข้าถึงได้ง่ายแต่มีดอกเบี้ยสูง และเป็นแหล่งเงินทุนในการทำธุรกิจที่ผิดประเภท เพราะมีความเสี่ยงสูงที่จะทำให้เกิดปัญหาหนี้สินเรื้อรัง อีกทั้งในยุคปัจจุบันที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แผนการใช้เงินทุนต้องมีความยืดหยุ่นและละเอียดมากขึ้น การใช้เงินทุนจำนวนมากโดยที่ไม่คำนึงถึงสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาทำให้องค์กรธุรกิจจำนวนมากใช้ทุนไปมากโดยได้ผลตอบแทนไม่เท่าที่ควร

### วิธีการแก้ปัญหา

1. **เริ่มจากเล็กไปใหญ่** ซึ่งองค์กรสามารถถอดบทเรียนจากเทรนด์ของ Startup ที่เริ่มต้นทำจากสิ่งเล็ก ๆ เพื่อทดลองกับตลาดว่ามีผลตอบรับอย่างไร เมื่อได้ผลตอบรับแล้วจึงนำมาปรับแก้ไขปัญหาให้แน่ใจก่อนที่จะเข้าสู่ตลาดอย่างเต็มตัว เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการสูญเสียเงินทุนไปอย่างไม่มีคุณค่า

**2. ใช้เงินทุนที่เหมาะสม** หากใช้ทุนจากเงินเก็บส่วนตัวหรือครอบครัว ควรที่จะสำรองเผื่อค่าใช้จ่ายฉุกเฉินภายในครอบครัวไว้ประมาณ 6 เดือน เนื่องจากในช่วงเริ่มต้นธุรกิจมีความไม่แน่นอนอยู่สูง หรือนำเอาเงินที่เราไปทำการระดมทุน ขอทุน หาผู้ร่วมทุน และหากต้องเลือกใช้สินเชื่อ ก็ควรเลือกเงินกู้สำหรับธุรกิจให้ถูกประเภท

**3. เดินบัญชีอย่างมีวินัยและต่อเนื่อง** เพื่อที่จะมองให้เห็นตลอดเวลาว่าธุรกิจมีเงินเหลือเท่าไร และจะวางแผนใช้เงินลงทุนกับปัจจัยใดบ้าง การเดินบัญชีอย่างเป็นวินัยจึงเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการการเงินทุน

### ปัจจัยที่ 2 “ทำธุรกิจโดยไม่มี Business Plan”

องค์กรธุรกิจในประเทศไทยกว่า 72% ไม่ใช้แผนธุรกิจในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่าจะลงมือเขียนแผนไว้แล้วบ้างก็ตาม ดังนั้นสิ่งที่เกิดขึ้นจึงเป็นเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นรายวันไปเรื่อย ๆ อีกทั้งยังเปิดช่องว่างให้สามารถเกิดปัญหาจากตัวแปรต่าง ๆ จนสามารถทำให้ธุรกิจเกิดปัญหาได้ รวมถึงการมองไม่เห็นภาพใหญ่ของธุรกิจอย่างครอบคลุม จึงทำให้ขาดการดำเนินแผนการที่ต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การเติบโตไปข้างหน้าของธุรกิจในระยะยาว

#### วิธีการแก้ปัญหา

**1. เรียนรู้การเขียนแผนธุรกิจ** ในปัจจุบันมีคอร์สออนไลน์แนะนำวิธีการจัดทำ Business Plan เพื่อช่วยในการเขียนแผนธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น

**2. ใช้ตัวช่วยทำแผนธุรกิจ** เช่น แอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ช่วยทำฟอร์มเมต Business Plan

### ปัจจัยที่ 3 “ไม่แยกกระเป๋าธุรกิจกับกระเป๋าส่วนตัว”

องค์กรธุรกิจในประเทศไทยกว่า 67% มีพฤติกรรมที่ทำให้เงินธุรกิจกับเงินส่วนตัวปะปนกัน ซึ่งพฤติกรรมที่ทำให้เงินธุรกิจกับเงินส่วนตัวปะปนกันนั้น มีสาเหตุจากการแยกเงินส่วนตัวกับธุรกิจไม่ขาด 30% และอีก 29% ไม่มีการตั้งเงินเดือนให้กับตนเอง ดังนั้นข้อเสียของการไม่แยกเงินธุรกิจกับเงินส่วนตัว จึงเป็นการที่ไม่มีความน่าเชื่อถือสำหรับธนาคาร อีกทั้งยังทำให้การวางแผนการใช้เงินในธุรกิจมีปัญหาได้และไม่สามารถรับรู้ได้ว่าธุรกิจมีเงินเหลืออยู่เท่าไร

#### วิธีการแก้ปัญหา

**1. จัดการแยกเงินธุรกิจกับเงินส่วนตัวออกจากกัน** ซึ่งเป็นหนึ่งในวิธีการเริ่มแก้ปัญหาที่ทำได้ง่ายและรวดเร็วที่สุด สิ่งสำคัญ คือ เจ้าของธุรกิจที่ต้องมีวินัยมากพอ โดยการตั้งเงินเดือนให้ตนเอง เพื่อที่จะทำให้การแยกเงินนั้นเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้นและช่วยในการหาต้นทุนที่แท้จริงของธุรกิจ

**2. ทำบัญชีอย่างเป็นระบบ** หลังจากแยกเงินส่วนตัวออกจากธุรกิจแล้วจะช่วยให้การทำบัญชีอย่างเป็นระบบเป็นไปได้ง่ายขึ้น ซึ่งการทำบัญชีอย่างเป็นระบบก็จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของตัวเลขที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลดีต่อการจัดการบริหารการเงินทุนและเป็นความน่าเชื่อถือของบริษัทด้วย

#### ปัจจัยที่ 4 “ขายดีแต่ไม่มีกำไร”

ปัญหาสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่เกิดจากเจ้าของธุรกิจ คือ การใช้ความรู้สึกค่อนข้างมาก ขาดการคิดคำนวณอย่างละเอียดถี่ถ้วน หลายครั้งอาจรู้สึกว่าการดำเนินงานกำลังดำเนินไปได้ดี แต่ความเป็นจริงไม่ได้เป็นไปอย่างที่คิด เพราะขายดีแต่กลับไม่มีกำไรมากอย่างที่ควรจะเป็น ดังนั้น ปัญหาหลัก ๆ คือ เรื่องของการตั้งราคาโดยที่ขาดการคำนวณ “ต้นทุนที่แท้จริง”

##### วิธีการแก้ปัญหา

“หาต้นทุนที่แท้จริง” ต้นทุนที่แท้จริงประกอบไปด้วย “ต้นทุนทางตรง” และ “ต้นทุนทางอ้อม” โดยต้นทุนทางตรง คือ ต้นทุนจำพวกค่าวัตถุดิบ ค่าเครื่องจักร ค่าบรรจุภัณฑ์ เงินเดือนพนักงาน เป็นต้น ส่วนต้นทุนทางอ้อม คือ ต้นทุนจำพวกค่าเช่าสำนักงาน ค่าซ่อมบำรุง เครื่องจักร ค่าน้ำค่าไฟ ค่าอุปกรณ์สำนักงาน เงินเดือนผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเมื่อนำต้นทุนทั้งสองแบบมารวมกันจึงจะได้ต้นทุนที่แท้จริง เพื่อนำไปคำนวณหากำไรที่แท้จริง

#### ปัจจัยที่ 5 “ไม่มีเวลาให้กับการตลาดเพื่อสร้างความแตกต่าง”

“การสร้างความแตกต่าง” เป็นหนึ่งในจุดอ่อนขององค์กร เนื่องจากองค์กรธุรกิจไทยกว่า 87% ใช้เวลาไปกับงานปฏิบัติการ เพื่อดำเนินธุรกิจแบบวันต่อวัน และมีเพียง 13% ที่ให้เวลาให้กับ “การตลาด” ซึ่งความสำคัญหลัก ๆ ของการตลาด คือ การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง การคิดหาสิ่งใหม่ ๆ มาปรับปรุงให้สินค้าและบริการมีจุดเด่นที่แข็งแรง ความสำคัญของงานปฏิบัติการ จึงเปรียบเหมือนการก้มหน้ามองดิน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำทุกวัน เพื่อให้วงล้อธุรกิจหมุนต่อเนื่อง แต่หากไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่าง ก็เหมือนกับการไม่เงยหน้ามองฟ้าและจะทำให้ขาดศักยภาพในการแข่งขันระยะยาว

##### วิธีการแก้ปัญหา

1. **จัดเรียงลำดับความสำคัญใหม่** การหาเครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ มาช่วยในกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งในยุคดิจิทัลมีเครื่องมือที่ทำมา เพื่อช่วยในการจัดการธุรกิจและทำให้ทุกอย่างจะเป็นระบบมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยทุ่นแรงและทุ่นเวลาได้มากอีกด้วย จึงทำให้องค์กรมีเวลาไปโฟกัสในด้านอื่น ๆ ที่สำคัญ

2. **หาความรู้ทางการตลาดเพิ่มเติม** ทั้งจากทางออนไลน์หรือไปร่วมสัมมนาการตลาด ซึ่งมีทั้งแบบฟรีและคอร์สเรียนแบบมีค่าใช้จ่าย เพื่อที่จะเพิ่มพูนความรู้มุมมองและปรับวิสัยทัศน์ให้เห็นอนาคตของธุรกิจได้ชัดเจนมากขึ้น

#### ปัจจัยที่ 6 “แบกทุกอย่างไว้บนบ่า ไม่มีตัวตายตัวแทน”

สำหรับองค์กรที่ไม่ได้มีทุนสูงมากนักในการจ้างบุคลากรที่มีทักษะ ประสบการณ์ และความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ซึ่งปัญหาหนักใจสำหรับเจ้าของธุรกิจ คือ การวางภาระไม่ลง ผ่างานไว้กับใครไม่ค่อยได้ และเชื่อว่าตัวเองต้องลงมือทำทุกอย่างเอง ไม่อย่างนั้นยอดขายจะตก

ธุรกิจจะสะดุด ซึ่งปัญหาของการแบกทุกอย่างไว้กับตัว คือ เจ้าของธุรกิจจะเหนื่อยตลอดเวลา ไม่มีเวลาสำหรับอย่างอื่น และความเสียวก็มีอยู่มาก เช่น หากเจ้าของเกิดติดกิจธุระสำคัญหรือเกิดเจ็บป่วย ธุรกิจที่พึ่งพาเจ้าของมากเกินไปแทนที่จะพึ่งพาระบบทีมที่เข้มแข็งจะเกิดปัญหาติดขัดและสะดุดได้ง่ายในวันที่เกิดปัจจัยที่คาดไม่ถึงเข้ามาแทรกซ้อน

### วิธีการแก้ปัญหา

**1. เรียนรู้การสร้างทีมอย่างเป็นระบบ** การให้โอกาสและวางแผนพัฒนาคนนั้น เจ้าของจะต้องพัฒนาจุดแข็งด้าน Soft Skills คือ ทักษะในการสื่อสาร โน้มนำใจคน และทักษะความเป็นผู้นำ เป็นต้น เพื่อดึงเอาศักยภาพที่เป็นจุดแข็งด้าน Hard Skills ของพนักงานออกมาสร้างทีมที่เข้มแข็ง ผสานกันเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ

**2. ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารงาน** เช่น เทคโนโลยี ‘AI’ ที่กำลังเข้ามามีบทบาทในการช่วยให้สามารถจัดการบริหารงานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความสามารถสำคัญของ ‘AI’ คือ พลังในการประมวลผลที่ทำได้รวดเร็วและแม่นยำกว่าคนหลายเท่า หากใช้เป็นเทคโนโลยี ‘AI’ จะทำให้ยกระดับคุณภาพงานของธุรกิจและศักยภาพของพนักงานไปอีกขั้น

### ปัจจัยที่ 7 “กลัวความเปลี่ยนแปลง ไม่พร้อมรับสิ่งใหม่”

ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด อาจจะเป็นได้ทั้ง “จุดตาย” และ “จุดเปลี่ยน” เพราะปฏิเสธไม่ได้ว่าโลกเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นทุกวัน และไม่มีใครหนีพ้นความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่ตามสถิติงานวิจัยแล้วองค์กรธุรกิจกว่า 38% ยังไม่พร้อมรับสิ่งใหม่ ๆ โดยแบ่งออกเป็น 19% ที่กลัวว่าการเริ่มสิ่งใหม่จะมีปัญหาตามมา 14% ไม่มีเวลาหาข้อมูลเพื่อคิดสิ่งใหม่ ๆ และ 5% มองว่าแค่สิ่งที่ทำอยู่ก็ดีอยู่แล้ว ดังนั้นปัญหานี้มักจะเกิดขึ้นกับธุรกิจที่เป็นแบบดั้งเดิมมากกว่า SME รุ่นใหม่ เพราะกระแสความเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัลที่จะกระทบทุกธุรกิจไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิงในเร็ว ๆ นี้ จึงทำให้องค์กรธุรกิจที่ไม่ปรับตัวอยู่รอดได้ยาก

### วิธีการแก้ปัญหา

**1. เดินงานแฟร์ต่าง ๆ** เพื่ออัปเดตเทรนด์ธุรกิจ เปิดมุมมองใหม่ๆ และดูโลกธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันหรือธุรกิจอื่น ๆ ที่จะนำมาต่อยอดได้

**2. ใช้บริการที่ปรึกษาธุรกิจ** ซึ่งมีทั้งฟรีและเสียค่าใช้จ่าย โดยปัจจุบันมีหน่วยงานและกลุ่มต่าง ๆ ที่คอยซัพพอร์ตด้านความรู้เพื่อองค์กรธุรกิจอยู่เยอะมาก ดังนั้นการเข้าหาผู้เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะเหล่านี้เป็นเหมือนทางลัดที่ช่วยให้เห็นมุมมองที่จำเป็นได้เร็วขึ้น โดยที่ไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูก

**3. เข้ากลุ่มกับ SME ธุรกิจเดียวกัน** เพื่อสร้างเครือข่าย แลกความรู้ แลกเปลี่ยนคอนเนคชั่น และช่วยกันสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดี เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย



## 2.3 ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขององค์กรธุรกิจ

นอกจากปัจจัยหลัก 7 ประการ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการธุรกิจดังกล่าวข้างต้น อีกทั้งยังมี 8 ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อพัฒนาองค์กรธุรกิจ ดังนี้ (พสุ โลหารชุน, 2559)

### 1. ปัญหาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เทคโนโลยีและนวัตกรรมถือว่าเป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่สำคัญในด้านการประกอบธุรกิจอย่างยิ่ง ซึ่งผู้ประกอบการหลายรายยังขาดความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีอันทันสมัยที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาและดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด รวมทั้งยังขาดความตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะการสร้างความแตกต่างและความแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการ ซึ่งหากมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ มาปรับใช้อย่างจริงจังก็จะช่วยให้เกิดความอยู่รอดของธุรกิจพร้อมทั้งยกระดับมูลค่าของสินค้าให้มากขึ้น

### 2. ปัญหาด้านการผลิต

กระบวนการผลิตในธุรกิจส่วนใหญ่มักพบว่ามีความสูญเสียต่าง ๆ ระหว่างการดำเนินงานไม่น้อย ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการผลิตต่ำกว่าที่ควรจะเป็น และยังมีธุรกิจจำนวนมากขาดแคลนเงินทุนในการเปลี่ยนเครื่องจักรและการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ทำให้ระบบการผลิตไม่สามารถตอบสนองอุปสงค์และอุปทานทางการตลาดได้เท่าที่ควร

### 3. ปัญหาด้านการตลาด

กลุ่มธุรกิจหลายรายมักมีปัญหาในด้านทำเลที่ตั้ง ข้อมูลสำหรับการทำการตลาดเชิงลึกเพื่อแข่งขันและข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคไม่เพียงพอ อีกทั้งความหลากหลายของสินค้าในตลาดที่มีอยู่จำนวนมากทำให้การสร้างจุดแข็งของผู้บริโภคนั้นเป็นไปได้ยาก ช่องทางการเข้าถึงผู้บริโภคยังไม่เพียงพอ คุณภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ไม่มีโดดเด่นและไม่ได้มาตรฐานมากพอ จึงเป็นเหตุให้โอกาสในการได้ช่องทางที่ดีในการกระจายสินค้ามีอุปสรรค

### 4. ปัญหาด้านการอยู่ร่วมกับสังคม

การเกิดขึ้นของอุตสาหกรรมก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมลพิษที่มากขึ้น ผู้ประกอบการหลายรายยังขาดการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบในบริเวณรอบ ๆ สถานประกอบการ ทำให้เกิดความไม่สมดุลในสภาพแวดล้อม และก่อให้เกิดการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนในระบบเศรษฐกิจอย่างที่ต้องการ

### 5. ปัญหาด้านการเงิน

เรียกได้ว่าเป็นปัญหาที่ใหญ่ที่สุด เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดทักษะการบริหารการเงินและบัญชีที่ถูกต้อง รวมไปถึงการเข้าถึงแหล่งเงินทุน สาเหตุจากผู้ประกอบการ

หลายรายขาดประสบการณ์และความน่าเชื่อถือ เป็นผลให้สถาบันทางการเงินและธนาคารพาณิชย์ จำเป็นต้องมีข้อจำกัดในการเข้าถึง แหล่งเงินทุนและการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อธุรกิจ

## 6. ปัญหาด้านบุคลากร

ธุรกิจขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด อีกทั้งมีข้อจำกัดด้านประสิทธิภาพของแรงงานที่มีทักษะฝีมือความรู้ ทำให้มีการพัฒนาคุณภาพที่ไม่สม่ำเสมอ จึงส่งผลต่อการผลิตและคุณภาพของสินค้า

## 7. ปัญหาด้านการจัดซื้อและปัจจัยการผลิต

ยังขาดทักษะการจัดหาวัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกระบวนการเพื่อใช้ในการตรวจสอบตัดสินใจเรื่องวัตถุดิบและตัดสินใจเลือกผู้จัดจำหน่ายที่มีคุณภาพ ในราคาที่ยอมรับได้ ซึ่งเป็นเหตุให้มีปัญหาด้านต้นทุนการผลิต สิ่งเหล่านี้จึงทำให้ประสิทธิภาพของสินค้าและบริการไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

## 8. ปัญหาด้านการบริหารองค์กรและกลยุทธ์

การวางแผนด้านการบริหารของธุรกิจส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรอื่นเท่าที่ควร โดยเฉพาะองค์กรคู่แข่ง ทำให้ไม่สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งขาดการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ เช่น ขาดการวางแผนธุรกิจ ทำให้การบริหารขาดทิศทางที่ชัดเจน ไม่มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานตามช่วงเวลาในอนาคต ทั้งนี้ นอกจากจะไม่สามารถวัดผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจแล้วยังทำให้เกิดปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้วย

ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎีข้างต้นไปสังเคราะห์และกำหนดเป็นโครงสร้างของเครื่องมือในการวิจัย อีกทั้งเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และเป็นแนวทางในการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

## 3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาในการดำเนินงานของธุรกิจ

### 3.1 ความเป็นมาของการพัฒนา

คำว่า “การพัฒนา” หรือ “Development” เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 19 โดยนักเศรษฐศาสตร์ ได้บัญญัติคำนี้ขึ้นเพื่อนำมาใช้เรียกการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม และเริ่มมีการรู้จักกันมากขึ้นภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ประธานาธิบดี แฮร์รี เอส. ทรูแมน แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้จุดประกายให้กับสังคมโลก โดยมีนัยยะของการผลักดันแนวคิดเรื่องการพัฒนาว่า ประเทศที่ร่ำรวยและพัฒนาแล้วควรให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศที่ด้อยพัฒนา ซึ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือทางด้านเศรษฐกิจเป็นอย่างยิ่ง ในเวลาต่อมาความหมายของการพัฒนาได้เปลี่ยนแปลงไป มิได้มุ่งเน้นด้านเศรษฐกิจแต่เพียงด้านเดียว แต่ยังต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงด้านอื่น ๆ

ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น อีกทั้งยังมุ่งเน้นให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรมในสังคม และการให้ความสำคัญกับคนในฐานะเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอีกด้วย

### 3.2 ความหมายของการพัฒนา

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้นำคำว่า “การพัฒนา” มาใช้ในการจัดการบริหารธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

**ดิเรก ฤกษ์ห่วย (2543 : 282)** ให้ความหมายว่า การพัฒนานั้นเป็นกระบวนการ (Process) ที่จะต้องมีองค์ประกอบของเครื่องชีวิตที่สำคัญและต้องผสมผสานระหว่าง

**1. มีการเปลี่ยนแปลง (Change) ในทางบวก** ได้แก่ การปรับปรุงเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตเสมอ ถ้าเปลี่ยนแปลงในทางลบไม่ถือว่าเป็นการพัฒนา คือการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องดีขึ้น เจริญขึ้น งอกงามขึ้น และต้องเกี่ยวข้องกับ 4 แกนหลัก คือ คน โครงสร้าง เทคโนโลยีและระบบ หรืองาน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมด้วย

**2. การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีการควบคุม (Control) ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงได้** โดยการกำหนดเป็นแผนที่ชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติที่ดำเนินตามเป้าหมายอย่างเด่นชัดและปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีจุดเน้นของการพัฒนาโดยประชาชนเพื่อประชาชนและเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน

**3. ผลของการพัฒนานั้นต้องเกิดความเสมอภาค (Equity) และกระจายใหม่ (Redistribution)** ในการกระจายความเป็นธรรมในเรื่องรายได้ และการกระจายความเป็นธรรมในเรื่องคุณภาพชีวิต (Quality of Life) แก่กลุ่มคนในสังคมอย่างยุติธรรมและจะต้องทำให้เกิดความเท่าเทียมกันอย่างแท้จริงในเรื่องโอกาสทางการศึกษา การทำงาน ความก้าวหน้า เป็นต้น

**สนธยา พลศรี (2547 : 2-5)** ได้จำแนกความหมายของคำว่า “การพัฒนา” แต่ละประเภทไว้ ดังนี้

**1. ความหมายจากรูปศัพท์** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโตงอกงามและดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ ความหมายดังกล่าวนี้เป็นที่มาของความหมายในภาษาไทยและเป็นแนวทางในการกำหนดความหมายอื่นๆ

**2. ความหมายโดยทั่วไป** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้คุณภาพดีขึ้นกว่าเดิม ความหมายนี้นับว่าเป็นความหมายที่รู้จักกันโดยทั่วไป เพราะนำมาใช้มากกว่าความหมายอื่นๆ แม้ว่า จะไม่เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการก็ตาม

**3. ความหมายทางเศรษฐศาสตร์** หมายถึง ความเจริญเติบโตแต่เป็นความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจตามเนื้อหาของวิชาเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นการเน้นความหมายในเชิงปริมาณ คือการเพิ่มขึ้นหรือการขยายตัวของเศรษฐกิจมากกว่าด้านอื่นๆ

**4. ความหมายทางพัฒนาบริหารศาสตร์** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งทั้งในด้านคุณภาพ (ดีขึ้น) ด้านปริมาณ (มากขึ้น) และด้านสิ่งแวดล้อม (มีความเหมาะสม) ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว

**5. ความหมายทางด้านเทคโนโลยี** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสังคมให้ทันสมัยด้วยความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความหมายอีกแนวทางหนึ่ง

**6. ความหมายทางด้านการวางแผน** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเตรียมการของมนุษย์ไว้ล่วงหน้าในลักษณะของแผนและโครงการ แล้วบริหารหรือจัดการให้เป็นไปตามแผนและโครงการจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าความหมายของการพัฒนาทางด้านการวางแผนกำหนดให้การพัฒนาเป็นกิจกรรมของมนุษย์และเกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดจากการวางแผนโดยมนุษย์ ไม่ใช่เป็นการพัฒนาในความหมายนี้

**7. ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติ** คำว่า การพัฒนาในความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติหรือการปฏิบัติการนี้ เป็นความหมายต่อเนื่องจากความหมายทางการวางแผน โดยมุ่งเน้นถึงการวางแผนและโครงการไปดำเนินการอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง เพราะถึงจะมีแผนและโครงการแล้วแต่ถ้าหากไม่มีการนำไปปฏิบัติการพัฒนา ก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้

**8. ความหมายในทางพุทธศาสนา** หมายถึง การพัฒนาคนให้มีความสุข มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การพัฒนาในความหมายนี้มีลักษณะเดียวกันกับการพัฒนาในความหมายทางด้านการวางแผน คือ เป็นเรื่องของมนุษย์เท่านั้น แตกต่างกันเพียงการวางแผนให้ความสำคัญที่วิธีการดำเนินงาน ส่วนพุทธศาสนามุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้น คือความสุขของมนุษย์เท่านั้น

**9. ความหมายทางสังคมวิทยา** นักสังคมวิทยาได้ให้ความหมายของการพัฒนาโดยเน้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม คือ มนุษย์ กลุ่มทางสังคม การจัดระเบียบทางสังคม ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับความหมายในทางพุทธศาสนา คือการเปลี่ยนแปลงมนุษย์และสิ่งแวดล้อมให้มีความสุขและมีลักษณะเช่นเดียวกับความหมายทางการวางแผน คือด้วยวิธีการจัดสรรทรัพยากรของสังคมอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักวางแผนเรียกว่าการบริหารและการจัดการ

**10. ความหมายทางการพัฒนาชุมชน** นักพัฒนาชุมชนได้ให้ความหมายคำว่า การพัฒนา เอาไว้ใกล้เคียงกับนักสังคมวิทยา คือการพัฒนาเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงมนุษย์และสังคมมนุษย์ให้ดีขึ้น แต่นักพัฒนาชุมชนมุ่งเน้นที่มนุษย์ในชุมชนจะต้องร่วมกันดำเนินงานและได้รับผลจากการพัฒนาร่วมกัน

### 3.3 ความสำคัญของการพัฒนา

จากสภาพความแตกต่างของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งมีทั้งประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศที่กำลังพัฒนา ส่วนทางด้านสังคมก็มีทั้งสังคมเมืองและสังคมชนบท จึงทำให้เกิดความพยายามในการพัฒนา เพื่อที่จะลดช่องว่างของระหว่างประเทศและสังคม ประกอบกับสภาพปัญหาสังคมที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน จึงทำให้เกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหานั้นและยังต้องพัฒนาสิ่งที่ได้อยู่แล้วให้ดีกว่าเดิม หรือในกรณีที่สถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป แนวทางการพัฒนาที่ทำอยู่เดิมไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับแนวทางการพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นความสำคัญของการพัฒนาจึงมี 2 แนวทาง ดังนี้ (ธีรวัลย์ ศิลารัตน์, 2549 : 8-9)

#### 1. การพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา

ถึงแม้ว่าในช่วงระยะเวลาตั้งแต่มีการวางแผนพัฒนาประเทศมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยได้รับผลสำเร็จในระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นที่น่าพึงพอใจและสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูงอย่างต่อเนื่องยาวนาน แต่เป็นการเจริญเติบโตในเชิงปริมาณ ยังขาดคุณภาพและตั้งอยู่บนพื้นฐานการพัฒนาที่ไม่สมดุลและไม่ยั่งยืน ปัญหาเชิงโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่สะสมมานาน คือ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และกระจายผลประโยชน์ของการพัฒนาระหว่างกลุ่มคนและระหว่างสังคมเมืองกับสังคมชนบท โดยในสังคมเมืองนั้นเป็นฐานธุรกิจ บริการและอุตสาหกรรมที่ก้าวหน้า อีกทั้งยังเป็นแหล่งดึงดูดทรัพยากรและแรงงานจากชนบท เพื่อสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ขณะที่สังคมชนบทเป็นฐานการเกษตรที่ล้าหลังและเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ของประเทศที่ยังมีรายได้ต่ำ และขาดโอกาสการพัฒนาให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นปัญหาเชิงโครงสร้างดังกล่าวข้างต้น ยังคงเป็นปัญหาสะสมต่อเนื่องและยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง (ชัชวาล มากสิทธิ์, 2555)

แต่เมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมไทย เกิดภาวะการว่างงานเพิ่มขึ้น 3 เท่าตัว ความยากจนมากขึ้น จึงได้มีการพัฒนาประเทศมาตามลำดับทุกปี จนถึงประมาณปี 2545 ทำให้ความยากจนลดลง แต่การกระจายรายได้ของครัวเรือนยังไม่ดีขึ้น และมีปัญหาความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ที่มากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546 ข : 73) จนกระทั่งการใช้แผนพัฒนาฉบับที่ 10 รัฐบาลได้มีการกำหนดมาตรการการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค ทั้งในเรื่องระบบบริการพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการกระจายการลงทุน มาตรการปรับปรุงโครงสร้างด้านการคลัง เพื่อนำระบบภาษีมาเป็นรายได้บำรุงท้องถิ่น มาตรการปรับโครงสร้างด้านการเกษตร การปฏิรูปที่ดิน การพัฒนาบริการสาธารณสุข เป็นต้น (ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ และสุวรรณี คำมัน, 2553 : 112)

## 2. การพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีกว่าเดิม

การปรับเปลี่ยนแนวคิดของการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จัดได้ว่าเป็นการพัฒนาแนวคิดที่มีอยู่แล้วให้ดีกว่าเดิม โดยพัฒนาแนวคิดให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งแนวคิดพัฒนาประเทศในอดีตได้ให้ความสำคัญกับการเร่งรัดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และยุทธศาสตร์การพัฒนาได้มุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมและการผลิตเพื่อส่งออก โดยอาศัยความได้เปรียบทางทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรมนุษย์มาใช้ขยายรากฐานการผลิตเพื่อสร้างรายได้และการมีงานทำ ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสมสำหรับในช่วงเวลานั้น แต่การรุดหน้าทางเศรษฐกิจโดยรวมและความเจริญด้านวัตถุที่เพิ่มมากขึ้น ไม่ได้ส่งผลให้สังคมไทยมีความกินดีอยู่ดีอย่างทั่วถึง วัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ดีงามและเรียบง่ายได้มีการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ ความมั่นคงของครอบครัว ชุมชนและสังคม ดังนั้นจึงได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดการพัฒนาตั้งแต่แผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 8 - แผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 11 จากเดิมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจเป็นหลักได้เปลี่ยนแปลงเป็นการเน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา เพราะคนเป็นปัจจัยที่ชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน โดยการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้คนมีความสุขสบายและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังได้รับการปรับเปลี่ยนการวางแผนจากการแยกส่วนมาเป็นแบบการเชื่อมโยงบูรณาการ เพื่อให้เกิดการเกื้อกูลต่อกัน และมีการปรับบทบาทของหน่วยงานกลางในการประสานและสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการทุกระดับ และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุก ๆ ระดับและขั้นตอน มาเป็นหลักในการดำเนินงานด้านการพัฒนา ด้วยวิธีการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันรับผิดชอบ ในลักษณะเป็นเครือข่ายการพัฒนาและได้มีการระดมความคิดของประชาชน ตั้งแต่ระดับจังหวัด ทุก ๆ จังหวัด ทั่วประเทศ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศในอนาคต โดยมีหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นต้นแบบและเข็มทิศในการนำทางพัฒนาประเทศ

### 3.4 คุณลักษณะของการพัฒนา

คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีหลายประการประกอบกัน ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการอาจจะไม่จำเป็นต้องมีให้ครบทุกข้อ ยกเว้นข้อที่จำเป็นบางข้อที่ควรจะมี ดังนั้นคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่จะพัฒนาให้เกิดขึ้นเพื่อประสบความสำเร็จ ดังนี้ (หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, 2558)

**1. ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking)** "ธุรกิจ" กับ "ความเสี่ยง" เป็นของคู่กันกับผู้ประกอบการที่ชอบทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของตนเอง และจะไม่มี ความภูมิใจกับงานที่ง่ายหรืองานที่มีความเป็นไปได้ร้อยเปอร์เซ็นต์หรือเท่ากับไม่มีความเสี่ยงเลย อีกทั้งจะหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงสูงเกินไป แต่ชอบงานที่มีความเสี่ยงปานกลาง คือ งานที่มีโอกาสประสบความสำเร็จหรือ

ความล้มเหลว ความเสี่ยงระดับนี้ได้มีการประเมินแล้วว่าไม่เกินความสามารถที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจำเป็นต้องหาทางเลือกไว้หลายทาง เช่น ในการลงทุนธุรกิจมีความจำเป็นจะต้องใช้เวลาศึกษา วางแผนการตลาดและเลือกกระบวนการผลิตที่เหมาะสมกับวัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ เงินลงทุน หลักการบริหาร อีกทั้งต้องคำนวณผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับภายใต้ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและนโยบายของรัฐด้วย โดยศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วจึงตัดสินใจ อีกทั้งพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา โดยมีการประเมินความเป็นไปได้เป็นอย่างดีแล้ว

**2. ต้องการมุ่งความสำเร็จ (Need for Achievement)** เมื่อมองเห็นโอกาสแห่งความเป็นไปได้ พร้อมทั้งพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ผู้ประกอบการจะมุ่งมั่นใช้พลังงานความคิด สติปัญญา ความสามารถทั้งหมด ทำงานหนักทุ่มเทให้กับงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามช่องทางที่วางไว้ โดยไม่คำนึงถึงความยากลำบาก อีกทั้งพร้อมที่จะทุ่มเทเวลาทั้งหมดให้กับงานและเกิดการ เรียนรู้ถึงความผิดพลาดจากที่ผ่านมา เพื่อแก้ไขไปสู่ความสำเร็จ เมื่อพอใจกับงานที่ออกมาดีแล้ว จุดมุ่งหมายทางธุรกิจนั้นมิได้อยู่ที่การทำกำไร แต่จะทำการขยายความเจริญเติบโตของกิจการ ดังนั้นกำไรเป็นเพียงเครื่องสะท้อนว่าจะทำได้ อีกทั้งไม่สนใจเพียงผลที่บรรลุเป้าหมาย แต่สนใจวิธีการ ของขบวนการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายด้วย

**3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Thinking)** เมื่อผู้ประกอบการต้องการ ประสบความสำเร็จ จึงต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่พอใจที่จะทำในสิ่งซ้ำ ๆ เหมือนแบบ ดั้งเดิม แต่จะต้องเป็นผู้ที่ชอบเอาประสบการณ์ที่ผ่านมานำมาประยุกต์ใช้ให้สร้างสรรค์และหาวิธีการ ใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจ อีกทั้งต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงปัญหาและหาทางแก้ไขหรือ หาแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา และกล้า ที่จะผลิตสินค้าที่แตกต่างจากตลาดที่มีอยู่เดิม กล้าใช้วิธีการขายที่ไม่เหมือนใคร กล้าประดิษฐ์ค้นคว้า สิ่งแปลกใหม่เข้าสู่ตลาด เพราะเกือบทุกครั้งของความแตกต่างนั้นมักจะทำให้ได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังกล้าคิดค้นประดิษฐ์เครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการผลิต นำเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาใช้ พร้อมทั้งแสวงหาวัตถุดิบใหม่ ๆ มาทดแทน ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน นำระบบ การจัดการสมัยใหม่ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุนการผลิต โดยความคิดสร้างสรรค์นี้อาจคิดขึ้นมาเองหรือเอาแนวคิดมาจากนักประดิษฐ์และนักวิจัยผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษามากก็ได้

**4. รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย (Addict to Goals)** เมื่อการตั้งเป้าหมายมีการวาดภาพ จินตนาการไปถึงความสำเร็จและจะต้องทำอย่างไรถ้าล้มเหลว จึงต้องหาสาเหตุว่าเกิดจากอะไรและจะ แก้ไขอย่างไร ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ประกอบการจะต้องทุ่มเท ทุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเป้าหมายนั้นล้วนแต่เป็นการเอาชนะทั้งนั้น จึงต้องมีความคิด ผูกพันที่จะเอาชนะจนสามารถวางแผนกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้าได้ โดยมีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่อาจ

ขีดขวางในการไปสู่เป้าหมายและเตรียมป้องกันที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะทำให้เกิดการล้มเหลว

**5. ความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น (Ability to motivate)** ผู้ประกอบการที่ดีนอกจากมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวจิตใจ เพื่อให้ผู้อื่นช่วยเหลือในการทำงาน อีกทั้งรู้จักใช้ความสามารถในการทำงานสร้างทัศนคติและแรงจูงใจต่อผู้ร่วมงานให้สามารถเข้าใจการทำงานและเต็มใจปฏิบัติงานตามที่วางไว้ อีกทั้งสามารถโน้มน้าวใจผู้ให้เงินทุน เช่น ธนาคาร ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง ให้คล้อยตามและยินดีให้การสนับสนุนทางการเงินและการลงทุน

**6. ยืนหยัดต่อผู้ทำงานหนัก (Hard Working)** เมื่อพิจารณารอบคอบแล้วตั้งเป้าหมายจะต้องพยายามทำงานหนักหรือทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค ถูกกดดันอย่างใหญ่หลวงก็ไม่สามารถหยุดยั้งได้ ขอเพียงให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จเท่านั้น

**7. เอาประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียน (Learning from Experience)** เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ควรจะต้องปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ เป็นการมองผลงานในอดีตที่เคยทำผิดพลาดนำมาเป็นบทเรียนสะท้อนไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนั้นอีก หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มุ่งไปสู่การทำงานที่ดีกว่าเดิม โดยมองเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่าเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้ในการทำงาน ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจนทำได้สำเร็จและฟังความคิดเห็นของผู้รู้หรือผู้แนะนำ

**8. มีความสามารถในการบริหารงานและมีความเป็นผู้นำที่ดี (Management and Leadership Capability)** มีลักษณะการเป็นผู้นำและรู้หลักการบริหารงานจัดการที่ดี เมื่อต้องทำงานร่วมกับบุคลากรหลายระดับในภาวะที่แตกต่างกันออกไปตามระยะการเติบโตของกิจการ ซึ่งลักษณะของความเป็นผู้นำก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย โดยเฉพาะระยะเริ่มทำธุรกิจจะต้องรับบทเป็นผู้นำที่ลงมือทำทุกอย่างด้วยตนเองและทำงานหนัก เพื่อให้บรรลุความสำเร็จเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน อีกทั้งต้องวางแผนการทำงาน พร้อมให้คำแนะนำ ผู้ร่วมงานรับคำสั่งด้วยความเต็มใจ เป็นผู้กำกับดูแลอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง แต่เมื่อกิจการเติบโตขึ้นการบริหารงานก็เปลี่ยนแปลงไป ลูกน้องมีการเปลี่ยนแปลงและเชื่อมั่นได้มากขึ้น ไว้วางใจและแบ่งความรับผิดชอบให้ลูกน้องมากขึ้น จนถึงปล่อยให้ดำเนินการเอง ส่วนตนเองจะได้มีเวลาใช้ความคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขยายกิจการหรือลงทุนใหม่ จึงต้องมีการวางแผนสั่งการและตัดสินใจทำงานตามที่วางไว้ และกล้าลงทุนจ้างผู้บริหารมืออาชีพมาช่วยงานมากกว่าเป็นธุรกิจครอบครัวอีก อีกทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้



**9. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Be Self Confident)** ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความเป็นอิสระและพึ่งตนเองได้ มีความมั่นใจ ตั้งใจเด็ดเดี่ยว เข้มแข็งมีลักษณะเป็นผู้นำ และมีความเชื่อมั่นที่จะพิชิตเอาชนะสิ่งแวดลอมที่น่าสะพรึงกลัวได้ อีกทั้งมีความทะเยอทะยาน และไม่ประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินไปหรือเชื่อมั่นตัวเองมากเกินไป จึงไม่แปลกที่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้นเคยมีประวัติความล้มเหลวมาแล้วหลายครั้ง โดยเฉพาะช่วงแรกของชีวิตการทำงาน แต่จะไม่เลิกล้มจนสามารถต่อสู้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้สำเร็จ โดยมีความเชื่อมั่นว่า “ไม่ว่าสถานการณ์อย่างไรจะต้องพึ่งตนเองได้ ปัจจัยอื่นเป็นปัจจัยเสริมเท่านั้น การทำงานหนัก ความทะเยอทะยานและการแข่งขันจะเป็นสิ่งสนับสนุนตนเองได้ดีที่สุด”

**10. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Visionary)** เป็นผู้มีประสบการณ์ และสามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตข้างหน้าได้อย่างแม่นยำและพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง

**11. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)** รับผิดชอบต่องานที่ทำเป็นอย่างดี เป็นผู้นำในการทำสิ่งต่าง ๆ มักจะมีความคิดริเริ่มแล้วลงมือทำเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำ และเป็นผู้ดูแลงานสำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะรับผิดชอบผลการตัดสินใจ ไม่ว่าจะผลออกมาจะดีหรือไม่ และมีความเชื่อว่าความสำเร็จเกิดจากความเอาใจใส่ ความพยายาม ความรับผิดชอบมิใช่เกิดจากโชคหรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่ทำให้เกิดขึ้น

**12. มีความกระตือรือร้น และไม่หยุดนิ่ง (Enthusiastic)** มีการทำงานที่เต็มไปด้วยพลัง มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น อีกทั้งทำงานทุกอย่างโดยไม่หลีกเลี่ยง ทำงานหนักมากกว่าคนปกติทั่วไป เร่งรัดตัวเองทุกวันและมีพลังผูกพันตัวเองไม่อยู่นิ่งด้วย

**13. ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม (Take New Knowledge)** ถึงแม้จะเชี่ยวชาญชำนาญใน การ แต่ความรู้และประสบการณ์อย่างอื่นหรือที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยเฉพาะความรู้ข้อมูลทางการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ทั้งในและต่างประเทศ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นความรู้ไม่มีวันเรียนจบ ความรู้จะได้จากการสัมมนาฝึกอบรม อ่านหนังสือทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้นและปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ มาช่วยให้ข้อคิดเห็นแก้ไขปัญหา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้งานสำเร็จเร็วขึ้น

**14. กล้าตัดสินใจและมีความมุ่งมั่นพยายาม (Can Make Decision and Be Attempt)** กล้าตัดสินใจ มีความหนักแน่นไม่หวาดหวั่น เชื่อมั่นในตนเองกับงานที่ทำ และมีจิตใจของนักต่อสู้ แม้ว่างานจะหนักก็ทุ่มเทให้สุดความสามารถ ไม่กลัวงานหนักและถือว่างานหนักนั้นเป็นงานท้าทายที่ใช้ความรู้ สติปัญญา ความสามารถของตนเองในการทำงาน และจะภูมิใจเมื่อทำได้สำเร็จ ดังนั้นความมุ่งมั่นพยายามนั้นเป็นการทุ่มเทชีวิตจิตใจ มีการแข่งขันกับตัวเองและแข่งขันกับเวลา ขวนขวายหาทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคจนสามารถบรรลุผลสำเร็จ

**15. อย่าตั้งความหวังไว้กับผู้อื่น (Independent)** ผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มทำธุรกิจ มักใช้น้ำพักน้ำแรงที่มาจากตนเอง จึงมีการผลักดันให้ผู้ที่อยู่รอบด้านทำงานหนักอย่างเต็มที่เช่นเดียวกับตน เพื่อให้งานสำเร็จและมุ่งหวังความสำเร็จ

**16. มองเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก (Focus on Current Situation)** ผู้ประกอบการบางคนมักจะฝังใจในอดีต ซึ่งบางคนประสบความสำเร็จ บางคนล้มเหลวและไม่สามารถปรับตัวเองได้ บางคนปรับตัวได้โดยพยายามเข้าใจในอดีต บางคนมีแต่โลกแห่งความฝัน สร้างวิมานในอากาศแต่ไม่ลงมือทำ จึงไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องทำงานปัจจุบันให้ดีที่สุด คิดถึงอนาคตด้วยการวางแผนไว้อย่างรอบคอบ

**17. สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptable)** ต้องเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะปรับตนเองให้เป็นที่ตามต้องการของสภาพแวดล้อมมากกว่าปล่อยให้ทุกอย่างเป็นที่ตามยถากรรม และขึ้นอยู่กับโชคหรือดวง

**18. รู้จักประเมินตนเอง (Self Assessment)** การทำอะไรสักประมาทตนเอง ไม่ทำสิ่งใดเกินตัว เกินความสามารถจะได้ไม่ประสบกับความล้มเหลวในการลงทุนทำธุรกิจ ในระยะแรก การคาดการณ์ตลาดยังไม่ชัดเจน แต่ทำธุรกิจแบบใจใหญ่ แทนที่จะเริ่มเล็ก ๆ ไปก่อน แต่กลับไปลงทุนใหญ่ทีเดียว ผลลัพธ์จึงไม่สามารถหาตลาดได้ สินค้าที่ผลิตได้ก็ไม่สามารถจะระบายออกไปได้ ผลสุดท้ายมีสินค้าค้างสต็อก เงินทั้งหมดก็มาจมอยู่กับสินค้า ไม่สามารถหาเงินลงทุนต่อไปได้ ดังนั้นนี้เป็นสาเหตุของความเกินตัวที่ทำให้ธุรกิจล้มเหลว

**19. ต้องมีความร่วมมือและแข่งขัน (Participation and Competition)** การทำธุรกิจย่อมมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพื่อกำไร แม้ว่าจุดมุ่งหมายเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องแข่งให้ล้มไปข้างหนึ่ง แต่ยังมีวิธีการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันจะต้องไม่พยายามทำธุรกิจให้เกิดคู่แข่งผู้ชนะ แต่ต้องดำเนินให้เกิดเพียงผู้ชนะอย่างเดียว มีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด โดยร่วมกันตั้งเป็นสมาคม ชมรม เพื่อช่วยเหลือกัน ดังนั้นการทำธุรกิจที่ต้องมีการแข่งขัน จึงควรแข่งขันกันในเรื่องพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณภาพ บริการ ด้านลดต้นทุนการผลิต แต่ถ้าไม่มีการแข่งขันก็จะไม่มีการพัฒนาเกิดขึ้น

**20. ประหยัดเพื่ออนาคต (Safe for Future)** การดำเนินธุรกิจต้องใช้ระยะเวลา ยาวนานกว่าจะบรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานระยะสั้นนั้นยังไม่เห็นผล ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีการประหยัดและอดออมไว้ เพื่อนำไปขยายกิจการในอนาคตและต้องรู้จักหำใจที่จะหาความสุขความสบายในช่วงที่ธุรกิจอยู่ในช่วงตั้งตัว เพื่ออนาคตข้างหน้า

**21. มีความซื่อสัตย์ (Loyalty)** ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในด้านคุณภาพสินค้า และต้องสร้างความเชื่อถือของตัวเองในการเป็นลูกหนี้ที่ดีของธนาคาร เป็นนายที่ดีของลูกค้า มีความซื่อสัตย์ต่อหุ้นส่วน ต่อครอบครัว และต่อตนเอง

### 3.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

จากการนำคำว่า “การพัฒนา” มาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดหลากหลายแนวคิด ซึ่งสามารถจำแนกออกได้ ดังนี้

**1. แนวคิดด้านมนุษยนิยม** เป็นการอธิบายแนวคิดพื้นฐานการพัฒนามนุษย์ที่เน้นเรื่อง ค่านิยมกับจริยธรรม โดยมองว่าเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาอยู่ที่มนุษย์และค่านิยมด้านจริยธรรม เป็นสิ่งสำคัญในสังคมมนุษย์ ตามแนวคิดนี้ถือว่าคนเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา คนเป็นผู้บันดาลให้ สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นหรือดับสลายได้ จุดหมายปลายทางสูงสุดของการพัฒนาคือการพัฒนาคน ซึ่งหมายถึงการทำให้คนมีคุณภาพและคุณธรรม (วีริช เตียงหงษากุล, 2529 : 4-5)

**2. แนวคิดด้านเศรษฐกิจ** เป็นการอธิบายถึงความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจซึ่งจะเน้นไป ในเรื่องของการออมและการลงทุน มองว่าการพัฒนาเปรียบเสมือนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยถือว่าเมื่อมีกระบวนการพัฒนาเกิดขึ้นแล้ว ผลแห่งการพัฒนายจะแพร่กระจายไปยังประชาชนที่ละ น้อยและประชาชนจะพัฒนาตามไปด้วย ซึ่งผลประโยชน์ของการเจริญเติบโตจะกระจายไปสู่ ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในรูปของงานและโอกาสทางเศรษฐกิจ โดยผลของการกระจายนี้จะเพิ่ม ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้แก่กลุ่มที่ยากจนกว่า

**3. แนวคิดด้านความจำเป็นพื้นฐาน** เป็นผลมาจากการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของหลาย ๆ ประเทศและประเทศต่าง ๆ เริ่มตระหนักว่าการดำเนินการพัฒนาที่ผ่านมาไม่ได้ส่งผลให้ประชาชน ส่วนใหญ่ในประเทศมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยการพัฒนาคควรจะถูกกำหนดให้ไปสู่แนวคิดความจำเป็น ขั้นพื้นฐาน เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม การศึกษาและสุขภาพอนามัย รวมไปถึง ความต้องการด้านต่าง ๆ ของประชาชนเป็นอันดับแรกแทนการมุ่งลงทุนในด้านอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน การมีส่วนร่วมของชุมชนในกระบวนการพัฒนาและแนวทาง ในการปฏิบัติ การพัฒนาจะมุ่งไปที่สวัสดิการของประชาชนเพื่อลดความยากจน ลดการว่างงานและ ความไม่เท่าเทียมอีกด้วย

**4. แนวความคิดแบบการปฏิบัติการทางสังคม** เป็นแนวคิดที่เกิดจากรัฐบาลของ ประเทศต่าง ๆ พยายามที่จะปรับปรุง แก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมในรูปแบบของการวางแผน และปฏิบัติการ เช่น การปฏิรูปที่ดิน การสหกรณ์ การพัฒนาชนบท เป็นต้น และเรียกวิธีการนี้ว่าการ พัฒนา (สนธยา พลศรี, 2547 : 9)

**5. แนวคิดแบบความขัดแย้งทางสังคม** เป็นแนวคิดของการพัฒนาประเทศด้วยระบอบสังคมนิยมที่นำทฤษฎีความขัดแย้งมาใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบสังคม โดยถือว่าการนำระบอบสังคมนิยมเข้ามาใช้แทนระบบที่ใช้อยู่เดิม ถือเป็นการพัฒนาในแนวความคิดนี้ (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, 2534 : 93-94)

**6. แนวคิดแบบการพัฒนาชุมชน** เป็นแนวคิดที่องค์การสหประชาชาตินำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาที่กล่าวมาแล้วในเรื่องความเป็นมาของการพัฒนา กล่าวคือการให้คนและกลุ่มคนในชุมชนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาและเป็นผู้ได้รับผลของการพัฒนาตามหลักการและวิธีการพัฒนาชุมชน

**7. แนวคิดแบบการพัฒนาที่ยั่งยืน** เป็นแนวคิดที่องค์การสหประชาชาติเรียกร้องให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้ตระหนักถึงผลกระทบจากการใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยจนเกิดขีดจำกัดของทรัพยากรโลก เป็นแนวคิดการพัฒนาที่ต้องคำนึงถึงความเป็นองค์รวมของทุกด้านอย่างสมดุล ใน 5 ด้าน คือ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านวัฒนธรรม ด้านสังคม ด้านการเมือง เป็นต้น

จากแนวคิดหลักในการพัฒนาทั้ง 7 ประการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นแนวคิดเชิงปทัสสถาน ดังนั้นการกำหนดความหมาย ทิศทางและแนวทางการพัฒนา จะมีความแตกต่างกันไปตามค่านิยมและความเชื่อพื้นฐานหรืออุดมการณ์ของสังคม และการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา ซึ่งในการพัฒนานั้น อาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่หลากหลายเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงเกิดแนวคิดและทฤษฎีแรงกระทบทั้ง 5 องค์ประกอบ (Five Forces Model) ดังนี้ (Michael E. Porter, 1980)

#### 1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ (Threat of New Entrants)

ในแต่ละอุตสาหกรรมนั้นการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการหน้าใหม่ย่อมแปลว่ามีคู่แข่งเพิ่มขึ้น ส่งผลทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรงและเกิดการแย่งลูกค้ากัน อีกทั้งส่วนแบ่งทางการตลาดก็ลดน้อยลง จนเป็นตลาดที่เรียกว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง (Red Ocean) และสิ่งที่มีเกิดขึ้นคือการทำสงครามตัดราคา (Price War) ธุรกิจขนาดใหญ่อาจไม่กังวลมากเพราะมีกำลังผลิตมากและวัตถุดิบราคาถูก แต่สำหรับกิจการขนาดเล็กนั้นอาจจะต้องเตรียมการรับมือกับการแข่งขัน ดังนั้นการที่จะทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง ไม่ใช่เพียงความแตกต่างด้านสินค้าเท่านั้น แต่เป็นการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตนเองให้ถูกทางหรืออาจจะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าโดยตรง เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและกลายมาเป็นฐานลูกค้าที่เหนียวแน่นแทน ส่วนวิธีที่จะป้องกันการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง อาจทำได้เช่น การสร้างความแตกต่างของสินค้า และบริการสร้างความโดดเด่นจนสามารถเลียนแบบได้ยาก

## 2. ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors)

สถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจจะมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยระดับความรุนแรงในการแข่งขันของตลาดวัดได้จากจำนวนธุรกิจในตลาดและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่อยู่ในตลาดทั้งหมด ว่ามีความสามารถในการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างไรและใช้กลยุทธ์ใดบ้าง โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันช่องทางออนไลน์ มีบทบาทในการทำการตลาดมากขึ้น ยิ่งส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงที่เดิมที่รวดเร็วอยู่แล้วนั้นทวีคูณขึ้นไปอีก ดังนั้นเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด จึงควรพิจารณาปัจจัยจำนวนคู่แข่งภายในธุรกิจเดียวกัน อัตราการเติบโตของธุรกิจ มีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเออร์และธุรกิจ อีกทั้งมีการวางแผนกลยุทธ์ให้รัดกุมหากต้องการเข้าสู่ตลาดนั้น ๆ เพื่อลดความเสี่ยงและเสริมสร้างให้องค์กรธุรกิจมีความแข็งแกร่งต่อไป แต่ถ้าในกรณีที่ธุรกิจมีสถานะการแข่งขันที่ไม่รุนแรงมากนักก็มีโอกาสที่จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้องค์กรได้กำไรที่มากขึ้นเช่นกัน

## 3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitutes)

ในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันทางธุรกิจกับอุตสาหกรรมอื่นที่สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีลักษณะสามารถทดแทนกันได้ โดยอาจจะเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เหมือนกัน และในปัจจุบันลูกค้าไม่ได้ยึดติดอยู่กับการบริโภคช่องทางใดช่องทางหนึ่งเพียงอย่างเดียว เพราะมีสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ที่สามารถทดแทนกันได้ ซึ่งสินค้าทดแทนจะก่อให้เกิดข้อจำกัดของการตั้งราคา ทำให้ไม่สามารถตั้งราคาที่สูงได้ เพราะอาจจะส่งผลให้ผู้บริโภคเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนอื่นได้ และถ้าหากค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Cost) ต่ำด้วยแล้วก็จะยังมีผลกระทบต่อธุรกิจมากขึ้น ดังนั้นธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงกว่า เนื่องจากสามารถตั้งราคาสินค้าได้สูง โดยที่ไม่ต้องคำนึงถึงสินค้าทดแทนและถ้าธุรกิจใดที่สามารถผลิตสินค้าทดแทนได้ง่ายย่อมไม่สามารถหากำไรได้มากเช่นกัน เพราะลูกค้าจะสามารถหาสินค้าทดแทนที่เหมือนกันได้

## 4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers)

ถ้าผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองเรื่องของการกำหนดราคาของสินค้าและบริการ หรือมีอำนาจในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจในด้านของต้นทุนและการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่หากผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองที่ต่ำจะทำให้ธุรกิจนั้นสามารถขึ้นราคาสินค้าและบริการได้ง่าย ดังนั้นในมุมมองของผู้ประกอบการควรทำให้ อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers) อยู่ในระดับที่ต่ำ และการที่ผู้บริโภคจะมีอำนาจในการต่อรองมากหรือน้อยจะขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองที่ผู้บริโภคมีต่อองค์กรธุรกิจนั้น ดังนั้นผู้ประกอบการอาจจะแก้ไขสถานการณ์ด้วย

การรวมกลุ่ม เพื่อกำหนดราคาขั้นต่ำหรือสร้างคุณค่าในตัวสินค้า เช่น สร้างแบรนด์สินค้าให้แข็งแกร่ง หรือสร้างความแตกต่างของสินค้า กำหนดกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจนและพยายามกระจายฐานลูกค้าออกไปให้ได้มากที่สุด

### 5. อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

ซัพพลายเออร์ที่มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมจะสามารถกำหนดราคาวัตถุดิบที่ราคาสูงหรือราคาต่ำได้ รวมไปถึงการเพิ่มหรือลดคุณภาพสินค้าลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจนั้น แต่ในทางกลับกัน หากซัพพลายเออร์มีอำนาจในการต่อรองต่ำก็จะส่งผลให้ถูกกดราคาและเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นจากผู้ซื้อเช่นกัน ดังนั้นธุรกิจที่มีความสามารถในการต่อรองจากซัพพลายเออร์จะทำให้สามารถควบคุมต้นทุนได้ดีและส่งผลให้กำหนดราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น ธุรกิจขนาดใหญ่อาจจะมีอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้ ยิ่งในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลแล้ว ธุรกิจขนาดใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีบุคลากรมากหรือเป็นแบรนด์ระดับโลก เพียงแต่มีตำแหน่งทางการตลาดหรือมีจุดยืนของสินค้าที่ต่างออกไปจากคู่แข่งก็สามารถเป็นธุรกิจรายใหญ่ที่สามารถต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้

จากแนวคิดและทฤษฎีแรงกระทบทั้ง 5 องค์ประกอบ (Five Forces Model) ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการวิเคราะห์โดยการนำทฤษฎีแรงกระทบทั้ง 5 องค์ประกอบ มาใช้นั้นจะช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจภาพรวมของการแข่งขันในตลาดสินค้า วิเคราะห์คู่แข่ง และวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จด้วย

ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎีข้างต้นไปสังเคราะห์และกำหนดเป็นโครงสร้างของเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์การกำหนดแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และเป็นแนวทางในการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

## 4. การตลาดสินค้าทางการเกษตร

### 4.1 ความหมายของการตลาดสินค้าทางการเกษตร

ในปัจจุบันการตลาดสินค้าทางการเกษตรมีหลากหลาย เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

**วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2559)** การตลาด (Marketing) หมายถึง ระบบของการดำเนินงานทางธุรกิจทั้งหมดที่กำหนดขึ้น เพื่อวางแผนเกี่ยวกับการตั้งราคา การส่งเสริมการตลาดและการจำแนกแจกจ่ายผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อใช้บำบัดความต้องการให้แก่ลูกค้าในปัจจุบันและผู้ที่จะเป็นลูกค้าในอนาคต

**วิมล เจาะจิตต์ และตรีพล เจาะจิตต์ (2557)** การเกษตร (Agriculture) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ ประมง และป่าไม้

**วิกิพีเดียสารานุกรมเสรี (2559)** สินค้าการเกษตร หมายถึง ผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ อันเกิดจากการกลั่นกรอง การประมง กรมปศุสัตว์ หรือการป่าไม้และผลพลอยได้ของผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ที่ใช้บริโภคเป็นอาหาร ใช้เป็นอาหารสัตว์ หรือนำมาแปรรูปเป็นอาหารและอาหารสัตว์

**อัมพล ห่อนาค และสมคิด ธีรศาสตร์ (2553)** ธุรกิจการเกษตร (Agribusiness) หมายถึง การประกอบกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหลาย นับตั้งแต่การผลิตและจำหน่ายปัจจัยการผลิต การผลิตสินค้าเกษตรในระดับฟาร์ม การเก็บรักษา การแปรรูปสินค้าเกษตร และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรและผลผลิตพลอยได้ ดังนั้นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรทุกประเภทถือว่าเป็นธุรกิจการเกษตรทั้งสิ้น

#### 4.2 ความสำคัญของการตลาดสินค้าทางการเกษตร

**สมคิด ทักษิณาวินธุ (2548) และอัมพล ห่อนาค (2545)** ได้อธิบายถึงความสำคัญของธุรกิจการเกษตรไว้ 3 ประการ คือ

**1. ความสำคัญต่อการดำรงชีวิตประจำวัน** นอกจากความต้องการอาหารแล้ว มนุษย์ยังมีความต้องการใช้สิ่งอื่น ๆ อีกในการดำรงชีวิต เช่น เสื้อผ้า ยารักษาโรค โตะ แก้ว โดยสินค้าเหล่านี้มีสินค้าเกษตรเป็นวัตถุดิบในการผลิต ดังนั้นสินค้าการเกษตรจึงมีความสำคัญต่อชีวิตประจำวันของมนุษย์ทั้งในทางตรงและทางอ้อม

**2. ความสำคัญในด้านธุรกิจ** การผลิตสินค้าเกษตรจำเป็นต้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ มากมาย เช่น ต้องแปรรูปก่อนส่งไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวย่อมมีนักธุรกิจที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ตั้งแต่ผู้นำเข้าปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตร ผู้ผลิตสินค้าเกษตร ผู้ค้าปลีกสินค้าเกษตร ผู้ส่งออกสินค้าเกษตร จนถึงมือผู้บริโภค

**3. ความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ** ในปัจจุบันธุรกิจเกษตรมีความเกี่ยวข้องกับการเกษตรทั้งหมดและอุตสาหกรรมเกษตรเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าสูง ส่งผลทำให้รายได้ของประเทศเพิ่มขึ้น และมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

**1) ธุรกิจเกษตรเป็นแหล่งรายได้ของรัฐบาลและเป็นแหล่งผลิตสินค้าส่งออก** เช่น บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัท กรุงเทพสตาร์อินดัสเทรียล จำกัด บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด ที่ส่งออกสินค้าเกษตรทำให้มีรายได้เข้าประเทศ เป็นต้น

**2) ธุรกิจเกษตรก่อให้เกิดการจ้างงานมากขึ้น** เนื่องจากแต่ละกิจกรรมของธุรกิจเกษตร ตั้งแต่การผลิต การแปรรูป การตลาด จนถึงมือผู้บริโภค เป็นกิจกรรมที่ล้วนแล้วแต่ต้องมีการใช้แรงงานเป็นจำนวนมากทั้งสิ้น

**3) ธุรกิจเกษตรเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมเกษตร (Agroindustry)** จำเป็นต้องใช้วัตถุดิบที่ผลิตได้ภายในประเทศ ทำให้สามารถระบายผลผลิตทางการเกษตรได้เป็นอย่างดี

**4) ธุรกิจเกษตรเป็นธุรกิจที่ก่อให้เกิดการเชื่อมโยง (Linkage Effect) กับธุรกิจต่าง ๆ** เช่น ธุรกิจการบรรจุหีบห่อ ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจการโฆษณา เป็นต้น

จากความสำคัญของการตลาดสินค้าทางการเกษตร ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประเทศไทยพึ่งพิงการเกษตรมาตั้งแต่ดั้งเดิมหรือเรียกว่าเป็นสังคมเกษตรดั้งเดิม ตลาดสินค้าทางการเกษตรจึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ โดยประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพการเกษตร สินค้าทางการเกษตรจึงเป็นอาหารให้กับคนในประเทศบริโภค และเป็นสินค้าที่นำรายได้เข้าสู่ประเทศ อีกทั้งตลาดสินค้าทางการเกษตรยังเป็นแหล่งอุปทานแรงงาน และเป็นปัจจัยการผลิตในการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ การผลิตสินค้าเกษตรยังเป็นแหล่งกระจายรายได้สู่การแปรรูปทั้งอุตสาหกรรมครัวเรือน อุตสาหกรรมเกษตร และเป็นวัตถุดิบสำคัญในตลาดสินค้าอุตสาหกรรมอีกด้วย

#### 4.3 ลักษณะของการตลาดสินค้าทางการเกษตร

##### 1. ลักษณะของตลาดสินค้าทางการเกษตร

เป็นตลาดที่มีผู้ผลิตสินค้าแต่ละชนิดในจำนวนมากราย ทำให้ผลผลิตทางการเกษตรมักจะไม่มีความเป็นมาตรฐานเท่าที่ควร มีความแตกต่างกันในด้านของรูปร่าง คุณภาพ และการควบคุมปริมาณในการผลิตมากกว่าสินค้าอุตสาหกรรม อีกทั้งการตลาดสินค้าทางการเกษตรยังให้ความสำคัญต่อการกระทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เพื่อก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม เช่น การแปรรูป ซึ่งต่างจากสินค้าอุตสาหกรรมที่มักจะเป็นสินค้าสำเร็จรูป (เลิศภูมิ จันทระเพ็ญกุล, 2551)

##### 2. ลักษณะของสินค้าทางการเกษตร

เนื่องจากการผลิตสินค้าเกษตรต้องอาศัยปัจจัยจากธรรมชาติเป็นสำคัญ ถ้าปัจจัยดังกล่าวแตกต่างกันจะทำให้มีผลกระทบต่อผลผลิต ดังนี้

1) ปริมาณและคุณภาพแตกต่างกันตามฤดูกาลและสภาพของดิน ฟ้า อากาศ ซึ่งจะเป็นผลต่อการกำหนดราคา การเก็บรักษา การขนส่ง และการกำหนดมาตรฐานสินค้า เป็นต้น

2) เน่าเปื่อยเสียหายได้ง่าย ทำให้ไม่สามารถเก็บสินค้าไว้ได้นาน เกษตรกรต้องรีบจัดจำหน่ายภายหลังจากเก็บเกี่ยวหรือต้องอาศัยสถานที่เก็บสินค้าในลักษณะที่เหมาะสม

3) มีน้ำหนักและกินเนื้อที่ ทำให้กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง การเคลื่อนย้าย การรวบรวม และการเก็บรักษาต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง

##### 3. การผลิตสินค้าทางการเกษตร

กิจกรรมเกี่ยวกับการผลิตสินค้าทางการเกษตรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) เป็นการผลิตขนาดย่อม เกษตรกรทำการผลิตสินค้าเกษตรอยู่ทั่วไปทั้งในเมืองและตามชนบทที่อยู่ห่างไกล เกษตรกรแต่ละรายมีเนื้อที่การเพาะปลูกขนาดเล็กเป็นส่วนมาก ทำให้ผลผลิตที่ได้มีปริมาณน้อย



2) แหล่งผลิตกระจายกันอยู่ทั่วไป เพราะว่าการผลิตสินค้าทางการเกษตรต้องอาศัยปัจจัยจากธรรมชาติเป็นสิ่งสำคัญ เช่น สภาพของที่ดิน อากาศ ความอบอุ่น ความชื้น น้ำ เป็นต้น ทำให้เกษตรกรไม่สามารถเลือกแหล่งผลิตที่ใกล้ตลาด เช่น สินค้าอุตสาหกรรม ทำให้การตลาดเข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญต่อสินค้าการเกษตร

3) ผลิตได้ตามฤดูกาล สินค้าที่ผลิตได้ตามฤดูกาลจะทำให้กระบวนการตลาดต้องจัดสรร เพื่อใช้การบริโภคและสำรองไว้บริโภคตลอดปี ทำให้เกิดการเก็บรักษา โดยมีการคลังสินค้าเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อให้สินค้ามีมูลค่าอันเกิดจากรถประโยชน์ทางด้านเวลาให้มากที่สุด

#### 4. การกำหนดราคาสินค้าทางการเกษตร

เนื่องจากเกษตรกรรายย่อยไม่มีอิทธิพลเหนือการกำหนดราคาจำหน่าย จึงไม่อาจนำนโยบายการกำหนดราคามาใช้ได้ อีกทั้งถ้าหากเกษตรกรเก็บสินค้าไว้รอการจำหน่ายจะไม่มีผลกระทบต่อปริมาณสินค้าในตลาดและไม่กระทบต่อราคา เพราะเกษตรกรมีขนาดเล็ก ดังนั้นการกำหนดราคาจึงเป็นอำนาจต่อรองของคนกลาง แต่อย่างไรก็ตามเกษตรกรอาจรวมกลุ่มกัน เพื่อผลประโยชน์ทางการตลาด อาทิเช่น

1) สหกรณ์การตลาด เพื่อจำหน่ายสินค้าของสมาชิก ทำให้สหกรณ์สามารถทำหน้าที่ทางการตลาดและต่อรองราคาให้กับคนกลาง เพื่อทำให้ราคาสินค้าของเกษตรกรขายได้ราคาสูงกว่าการให้สมาชิกต่างคนต่างขายกันเอง

2) สินค้าจากเกษตรกรที่สามารถเก็บไว้ได้นานและไม่เสียหายง่าย เช่น ข้าวเปลือก ฝ้าย ปอ เป็นต้น ราคาสินค้าจะกำหนดจากตลาดกลาง ซึ่งเกษตรกรไม่สามารถขายได้ตามความต้องการ โดยผู้ซื้อใช้ราคาจากตลาดกลางกำหนดราคาซื้อ

#### 5. การส่งเสริมทางการตลาด

โดยปกติการส่งเสริมทางการตลาดลักษณะต่าง ๆ ที่ศึกษามาไม่สามารถนำมาใช้กับการตลาดสินค้าทางการเกษตรได้ เพราะสินค้าของเกษตรกรทุกรายมีลักษณะเหมือนกัน ทำให้การส่งเสริมทางการตลาดไม่มีผลต่อเกษตรกรรายใดรายหนึ่ง ซึ่งได้ผลกำไรไม่คุ้มค่ากับการลงทุน แต่อย่างไรก็ตามมีการส่งเสริมการตลาดกันในช่วงของคนกลาง อาทิเช่น

1) การโฆษณากับผู้บริโภค เป็นลักษณะการโฆษณาของคนกลาง เช่น ห้างสรรพสินค้า ร้านขายปลีก การเร่งขายตามบ้าน เป็นต้น

2) การใช้พนักงานขาย เช่น เกษตรกรเดินทางไปติดต่อลูกค้าตามตลาดที่อยู่ห่างไกล เพื่อให้มาซื้อสินค้าของตน ทำหน้าที่เปรียบเสมือนพนักงานขาย

3) อุตสาหกรรมทางการเกษตร หมายถึง โรงงานอุตสาหกรรมที่ต้องใช้สินค้าจากการเกษตรเข้ากระบวนการผลิต เพื่อให้เป็นสินค้าชนิดใหม่ เช่น โรงงานผลิตผลไม้กระป๋อง นำผลไม้สด

มาเข้ากระบวนการผลิตเป็นสินค้าใหม่ คือ ผลไม้กระป๋อง อาจมีการโฆษณาหรือใช้พนักงานขายตามความเหมาะสม

4) **อุตสาหกรรมน้ำมันถั่วเหลือง** ซึ่งใช้วัตถุดิบจากการเกษตร มีการโฆษณาต่อผู้บริโภคเช่นกัน

#### 4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อระบบการตลาดสินค้าทางการเกษตร

ระบบการตลาดสินค้าทางการเกษตรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเหตุผลสำคัญ คือ ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทำให้การผลิตเปลี่ยนไปด้วย นอกจากนี้สินค้าบางชนิดต้องการรูปแบบการตลาดเฉพาะ เช่น สินค้าที่เน่าเสียง่าย การพัฒนาระบบ การผลิต และการตลาดจึงมีการเปลี่ยนไป คือ แทนที่จะปลูกแล้วขายให้ใครก็ได้ แต่เพื่อสร้างความมั่นใจกับผู้ผลิตว่า ผลิตแล้วขายได้ และสร้างความมั่นใจกับฝ่ายผู้ซื้อว่าจะมีสินค้าพอกับความต้องการ จึงมีการตลาดแบบใหม่เกิดขึ้น เรียกว่า ตลาดแบบมีข้อตกลง ดังนี้ (มูลนิธิสืรากรกรมไทยสำหรับเยาวชน, 2566)

##### 1. การเปลี่ยนแปลงด้านการผลิต

การผลิตสินค้าทางการเกษตรเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปและมีการผลิตสินค้าใหม่ เมื่อ 20 ปีก่อน สินค้าทางการเกษตรที่เป็นพืชหลัก คือ ข้าว ข้าวโพด ปอ ต่อมาจึงมีมันสำปะหลัง อ้อย การเลี้ยงโคนม กาแฟ ส่วนสินค้าทางการเกษตรที่เป็นพืชน้ำมัน คือ ถั่วเหลือง ถั่วลิสง ปาล์ม น้ำมัน ผักและผลไม้ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะความต้องการของตลาดมีการเปลี่ยนไป ผู้บริโภคเมื่อมีการศึกษาสูงขึ้นและรายได้เพิ่มขึ้น โดยทั่วไปจะบริโภคอาหารจำพวกแป้งน้อยลง แต่จะบริโภคอาหารประเภทผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ นม และผลิตภัณฑ์นมเพิ่มขึ้น หากพิจารณาตามหลักทางการเกษตร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 6 หมวด คือ ปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ ประมง ป่าไม้ การให้บริการในทางเกษตร เช่น รับจ้างไถรับจ้างนวดข้าว และบริการแปรรูปอย่างง่าย เช่น จัดแยกสินค้าตามคุณภาพและการคัดสินค้า ความสำคัญของแต่ละหมวดเปลี่ยนแปลงไปมาก โดยสัดส่วนของมูลค่าการผลิตพืชมีแนวโน้มลดลง ขณะที่มูลค่าการเลี้ยงสัตว์ และบริการแปรรูปเพิ่มขึ้น กิจกรรมด้านป่าไม้ลดลง เพราะป่าไม้มีจำนวนลดลง เช่นเดียวกับการประมง เพราะปลาจากแหล่งน้ำธรรมชาติลดลงเช่นกัน

หากจะดูมูลค่ารวมของพืชที่ปลูกและสัดส่วนความสำคัญของพืชแต่ละชนิดมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก เช่น ในช่วง พ.ศ. 2510-2531 ข้าวซึ่งเป็นพืชหลักมีสัดส่วนประมาณ 47% ของมูลค่าการผลิตพืช ในช่วง พ.ศ.2510 เหลือเพียง 33% และใน พ.ศ. 2531 พืชไร่ เช่น ปอ ข้าวโพด มันสำปะหลัง มีสัดส่วนลดลง ไม้ยืนต้นทั้งยางพาราและไม้ผลมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น ผัก ผลไม้ และไม้ตัดดอก รวมทั้งผักและผลไม้ที่เป็นวัตถุดิบในโรงงานแปรรูป เช่น สับปะรด ข้าวโพดฝักอ่อน มะเขือเทศ มีสัดส่วนมูลค่าเพิ่มขึ้น การที่มีสินค้าใหม่เกิดขึ้นเท่ากับว่าระบบตลาดของสินค้าชนิดนั้นต้องพัฒนาขึ้นด้วย ซึ่งจะมีลักษณะพิเศษที่ต่างกับสินค้าเดิม

## 2. ลักษณะการผลิตและการจำหน่ายของเกษตรกร

สินค้าทางการเกษตรนอกจากจะมีลักษณะพิเศษต่างจากสินค้าอื่นแล้ว เช่น เน้นเสี้ง่าย ยังเป็นสินค้าวัตถุดิบอีกด้วย คือ ต้องนำไปแปรรูป ปริมาณการผลิตและคุณภาพไม่สม่ำเสมอ และยังมีลักษณะพิเศษอีกหลายประการที่ทำให้ระบบตลาดสินค้าทางการเกษตรต่างจากสินค้าอื่น และสินค้าแต่ละชนิดก็ต่างกัน โดยมีลักษณะพิเศษที่สำคัญ ดังนี้

### 1) สินค้าทางการเกษตรผลิตโดยเกษตรกรรายย่อยและกระจัดกระจาย

ปริมาณการผลิตและปริมาณสินค้าที่เหลือขายมีไม่มาก อีกทั้งยังกระจัดกระจายพืชหรือสินค้าแต่ละชนิดมีการปลูกและการขายเกือบทั่วทุกจังหวัด จากครัวเรือนเกษตรกรประมาณ 5.2 ล้านครัวเรือน แต่ละครัวเรือนอาจจะขายพืชผลบางชนิด และแต่ละชนิดคุณภาพก็ต่างกัน มีทั้งข้าวเจ้า ข้าวเหนียว ซึ่งข้าวเจ้าเองก็มีหลายพันธุ์ และแต่ละพันธุ์ก็แตกต่างกัน ทั้งความยาวของเมล็ด คุณภาพในการสี และคุณภาพในการหุงที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น เกษตรกรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ทำนาเป็นอาชีพหลัก มีข้าวเหลือขายครัวเรือนละประมาณ 4 เกวียน หรือ 5 ตัน (ประมาณ 4,000 กิโลกรัม) ทำให้การตลาดในระดับไร่นากระจัดกระจายกันเกือบทั้งประเทศ และมีผู้รับซื้อในทุกหมู่บ้าน จึงทำให้ปริมาณขายของเกษตรกรแต่ละคนมีไม่มากพอที่จะขนส่งไปขายให้กับโรงสีได้

### 2) เกษตรกรขายพืชผลทันทีหลังเก็บเกี่ยว

เนื่องจากเกษตรกรต้องการเงินสดสำหรับค่าใช้จ่ายในครัวเรือนและจ่ายค่าปัจจัยการผลิต ประกอบกับขาดที่เก็บรักษา ทำให้ต้องรีบขายทันที เช่น ข้าวนาปี ประมาณครึ่งหนึ่งของยอดขาย โดยจะขายในเดือนมกราคม-มีนาคม ประมาณ 60% ของข้าวนาปรัง และขายในเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม ประมาณ 73% ของกระเทียมที่ปลูกในภาคเหนือ ซึ่งในช่วงเดือนมีนาคม-มิถุนายน จะมีการขายสินค้าออกสู่ตลาดจำนวนมาก ทำให้การกระจายสินค้าของพ่อค้าทำได้ไม่ทัน เพราะพ่อค้าคนกลางต้องมียุ้งฉางเก็บ บางครั้งก็ไม่สามารถรับซื้อได้ทั้งหมด ทำให้ราคาต่ำในฤดูเก็บเกี่ยว ซึ่งเกษตรกรส่วนใหญ่จะขายพืชผลในไร่นาหรือถ้าขายข้าว จะเรียกว่า "ขายหน้าลาน" คือ เก็บเกี่ยวเสร็จ นวดและขาย โดยไม่มีการขนเข้าเก็บในยุ้ง ซึ่งมีจำนวนน้อยที่จะนำไปขายยังตลาดหรือโรงสี และมีบางส่วนที่ขายไปล่วงหน้า จะเรียกว่า "ขายเชียว" ซึ่งมีปฏิบัติกันมากในเรื่องของผลไม้ เช่น เงาะ ลำไย ทุเรียน โดยพ่อค้าจะไปติดต่อขอซื้อเหมา หลังจากทราบคร่าว ๆ ว่าผลิตผลมีเท่าใด จึงตกลงซื้อขายกันแล้วชำระเงินให้ส่วนหนึ่ง จากนั้นให้เกษตรกรเป็นผู้ดูแลผลิตผลจนกว่าจะถึงเวลาเก็บเกี่ยว

ลักษณะการผลิตและการเก็บเกี่ยวข้างต้น มีผลทำให้การตลาดสินค้าแต่ละชนิดแตกต่างกันออกไป และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้มีผู้ซื้อในไร่นา แต่สินค้าที่ขายอาจยังมีคุณภาพไม่ดี เพราะเพิ่งเก็บเกี่ยวเสร็จแต่ต้องรีบขาย ทำให้พ่อค้าต้องเสียค่าใช้จ่าย และเสี่ยงในเรื่องคุณภาพสินค้า จะลดความเสี่ยงได้ก็ต้องรับซื้อในราคาที่ต่ำ ไม่ซื้อตามคุณภาพ และอาจหาทางเอาไรต์เอาเปรียบในเรื่องชั่ง ตวง และวัดแทน

### 3. รสนิยมและความต้องการของผู้บริโภค

ความต้องการของผู้บริโภคในระดับขายปลีกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น นิยมการซื้ออาหารในร้านที่ทันสมัย และมีเครื่องปรับอากาศ อีกทั้งอาหารแต่ละชนิดมีการแปรรูปมาพร้อมที่จะนำไปปรุงอาหารได้เลย เช่น ไก่สับเป็นชิ้น ๆ หรือมีเครื่องปรุงบรรจุภาตสำหรับนำไปปรุงได้ที่ทันที ผักและผลไม้ต้องมีคุณภาพดี มีการบรรจุกล่อง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ระบบตลาดสินค้าต้องเปลี่ยนตามไปด้วย เช่น ต้องมีการแปรรูป การบรรจุ คัดเลือกสินค้าแยกตามคุณภาพ สุดท้ายจะสะท้อนไปถึงผู้ผลิตโดยตรงว่า สินค้าอะไรที่ตลาดต้องการ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับรายได้และรสนิยม สภาพแวดล้อมในการทำงานและที่อยู่อาศัย กรณีตัวอย่างข้างต้นจึงเท่ากับว่า ผู้บริโภคต้องการบริการในการตลาดเพิ่มขึ้น และผู้บริโภคต้องจ่ายค่าบริการเหล่านี้เวลาซื้อสินค้ามา

### 4. ทศนคติและค่านิยมของผู้บริโภค

ความนึกคิดของผู้บริโภคมีความสำคัญมากในระบบตลาด ซึ่งก็คล้าย ๆ กับเรื่องรสนิยมของผู้บริโภค แต่เป็นเรื่องความรู้สึกนึกคิดและค่านิยมว่าควรจะเป็นอย่างไร เป็นอย่างไร สินค้าดีน่าจะมีลักษณะอย่างนั้น ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริโภคกลุ่มหนึ่งคิดว่าผลไม้หรือผักที่ซื้อมาควรจะมีคุณภาพดี สวยงาม ขนาดต้องสม่ำเสมอ ไม่มีรอยตำหนิ แม้อายุแพงก็ซื้อ แต่ผู้บริโภคกลุ่มหนึ่งกลับเห็นว่าไม่จำเป็น เพราะคุณภาพไม่ต่างกัน ขอให้ราคาไม่แพงก็ใช้ได้ ทำให้ระบบตลาดเปลี่ยนไป กลุ่มแรกต้องการมีคุณภาพดี ไม่เน่าเสีย ขนาดผลเท่ากัน ผิวของผลไม้ต้องสวย อาจจะต้องล้างทำความสะอาดแต่ให้แลดูสวยงาม แต่อีกกลุ่มหนึ่งสิ่งเหล่านั้นไม่จำเป็น ดังนั้นไม่ใช่เพียงการบริการทางการตลาดในระดับขายปลีกจะต่างกัน แต่จะต่างกันตั้งแต่ผู้ผลิต การบรรจุ การขนส่ง ค่านิยมของผู้บริโภคเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ระบบตลาดเปลี่ยนแปลง

### 5. ลักษณะพิเศษของตลาดสินค้าบางชนิด

สินค้าเกษตรแต่ละชนิด ปกติจะดำเนินการไปโดยกลไกการตลาด แต่ก็มีสินค้าหลายชนิดที่ไม่ได้ดำเนินการไปเอง แต่ถูกแทรกแซงโดยรัฐบาล อาจกำหนดกฎเกณฑ์การซื้อขายหรือรัฐบาลต้องจัดระเบียบการตลาด สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ระบบตลาดเปลี่ยนไปจากที่ควรจะเป็น เช่น การที่รัฐบาลไทยมีข้อตกลงกับตลาดประชาคมยุโรป ตั้งแต่ พ.ศ. 2525 เป็นต้นมา ให้ประเทศไทยส่งมันสำปะหลังไปจำหน่ายได้ไม่เกินปีละประมาณ 5.25 ล้านตัน ทำให้รัฐบาลต้องจัดสรรว่า จากจำนวนดังกล่าว ผู้ส่งออกรายใดจะส่งออกได้มากน้อยแค่ไหน ประกอบกับไม่มีการใช้มันเส้นเป็นอาหารสัตว์ในประเทศ ทำให้ระบบตลาดมันสำปะหลังมีลักษณะพิเศษ เมื่อเกษตรกรขายเป็นหัวมัน โรงงานมันเส้นก็จะแปรรูปหัวมันเป็นมันเส้น และโรงงานมันอัดเม็ดจะผลิตมันอัดเม็ดเกือบตลอดปี ขณะที่เกษตรกรจะขูดหัวมันขายเป็นช่วง ๆ เหมือนสินค้าเกษตรอื่น ๆ อีกตัวอย่างหนึ่งคือ กรณีตลาดน้ำตาลทราย ซึ่งจัดระบบตลาดแบบแบ่งผลประโยชน์ระหว่างชาวไร่และแรงงานในสัดส่วน 70 : 30 ระบบตลาด

ภายในและตลาดส่งออกจึงถูกกำหนดว่าจะขายตลาดภายในประเทศจำนวนเท่าใด ราคาภิโกลกรัมละเท่าใด และการส่งออกจะแบ่งกันอย่างไร ระหว่างกลุ่มโรงงานต่าง ๆ ดังนั้นระบบตลาดน้ำตาลจึงต่างกับสินค้าอื่น ๆ

ตัวอย่างระบบตลาดข้าวเปลือก เมื่อเกษตรกรเกี่ยวข้าวและนวดเสร็จแล้วจะขายให้กับพ่อค้าในพื้นที่ แล้วนำไปขายให้กับโรงสี จากนั้นโรงสีนำไปตากแล้วเก็บ เมื่อได้ปริมาณพอและตลาดมีความต้องการจะสีเป็นข้าวสารแล้วขายต่อให้กับพ่อค้าขายส่งหรือนายหน้าที่ซื้อข้าวสารสำหรับผู้ส่งออก ผู้ขายส่งภายในก็ส่งต่อให้กับพ่อค้าปลีกและจำหน่ายให้กับผู้บริโภค

เมื่อเปรียบเทียบกับน้ำมันสดจะต่างกัน เพราะเมื่อเกษตรกรรีดนมแล้ว ซึ่งปกติรีดวันละ 2 เวลา คือ ตอนเช้าและตอนเย็น เมื่อรีดเสร็จจึงนำน้ำมันส่งให้กับสหกรณ์หรือศูนย์รวมนมในพื้นที่ทันที ซึ่งศูนย์รวมนี้จะมีอุปกรณ์ห้องเย็นเก็บรักษาน้ำมันที่อุณหภูมิต่ำ เมื่อได้มากพอแล้วจึงส่งให้โรงงานแปรรูป เพื่อแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มต่อไป ผู้ที่ทำหน้าที่ในการตลาดน้ำมันสดจึงมีน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับข้าวเปลือก อีกทั้งยังต้องขนส่งน้ำมันทันที เพราะจะเน่าเสีย ขณะที่ข้าวเปลือกเก็บรักษาไว้ได้เป็นปี

#### 6. การแทรกแซงของรัฐบาล

แม้ว่าโดยทั่วไป การตลาดสินค้าเกษตรในประเทศไทยจะดำเนินการโดยธุรกิจเอกชน และรัฐบาลมีบทบาทน้อยมาก หากจะมีก็แต่เฉพาะให้บริการด้านปัจจัยพื้นฐาน เช่น ให้บริการข้าวสาร การตลาดและราคา สร้างถนนหนทางและท่าเรือ แต่รัฐบาลก็มีการแทรกแซงทางการตลาดอยู่เช่นกัน คือ แทนที่จะปล่อยให้ตลาดดำเนินการไปเอง รัฐบาลจะออกไปรับซื้อ ซึ่งมีไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับความเดือดร้อนของเกษตรกร บางปีอาจจะให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรออกรับจำนำข้าวเปลือก ปริมาณที่ออกรับซื้อมีน้อย ไม่ถึงกับทำให้ระบบการตลาดเปลี่ยนแปลงไป แต่ก็มีส่วนให้ระบบการตลาดในปีนั้นเปลี่ยนไปจากที่ควรจะเป็นอยู่บ้าง

#### 7. การเปลี่ยนแปลงของระบบตลาด

อุตสาหกรรมการแปรรูปจะต้องมีการทำอย่างต่อเนื่อง เช่น การผลิตอาหารสัตว์ต้องใช้วัสดุอาหารสัตว์ เช่น ข้าวโพด ในปริมาณที่แน่นอนและตลอดทั้งปี โรงงานแปรรูปอาหารกระป๋องที่ต้องการวัตถุดิบตลอดทั้งปี ปัญหาของโรงงานเหล่านี้คือ ทำอย่างไรจึงมีวัตถุดิบเพียงพอตลอดปี เกษตรกรผู้ผลิตเองก็มีปัญหาในการขายพืชผลเหล่านี้เช่นกัน เพราะบางปีราคาแพงและบางปีราคาต่ำ จึงได้มีรูปแบบการตลาดอย่างหนึ่งที่เรียกว่า “ตลาดแบบมีข้อตกลง” โดยผู้ซื้อจะรับซื้อสินค้าในราคาที่ตกลงกัน ซึ่งอาจจะต่ำกว่าราคาตลาดบ้างเล็กน้อย หรือรับซื้อตามราคาตลาด แต่ผู้ผลิตก็มีความมั่นใจว่าผลิตแล้วสามารถขายได้ในราคาที่กำหนด ขณะเดียวกันผู้ผลิตก็ต้องปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้รับซื้อ เช่น ในเรื่องการใช้ปุ๋ย การใช้ยาปราบศัตรูพืช ระยะเวลาที่ทำการเพาะปลูก และเก็บเกี่ยว เช่น ข้าวโพดฝักอ่อน ต้องปลูกปีละ 4-5 รุ่น ส่วนมากผู้รับซื้อจะจัดหาปัจจัยการผลิตให้ผู้ผลิต และ

การตลาดแบบมีข้อตกลงจะมีมากขึ้นในอนาคต เช่น ถั่วเหลือง ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ผัก ข้าวโพด ผักอ่อน และมะเขือเทศ สำหรับโรงงานแปรรูป ระบบตลาดของสินค้าเหล่านี้ไม่สลับซับซ้อนเหมือนสินค้าทั่วไป เก็บเกี่ยวแล้วก็จัดส่งจำหน่ายให้ผู้รับซื้อที่มีข้อตกลงกัน อาจจะได้ตรงหรือผ่านผู้รวบรวมในท้องถิ่น

ระบบตลาดโดยมีข้อตกลงไม่ได้มีเพียงการปลูกพืช เพราะการเลี้ยงไก่กระตังในปัจจุบันแทบทั้งหมดก็เลี้ยงโดยอาศัยระบบตลาดแบบนี้ ผู้รับซื้อไก่เป็นจะจัดหาพันธุ์ อาหาร ยา รักษา สัตว์ให้กับผู้เลี้ยงที่มีข้อตกลง และผู้เลี้ยงไก่ต้องปฏิบัติตามข้อแนะนำ เมื่อถึงกำหนดก็จะส่งไก่ให้กับโรงชำแหละของผู้ซื้อตามราคาที่ตกลงกัน

#### 4.5 ปัญหาของระบบตลาดสินค้าทางการเกษตร

หากมองจากภาพรวมปัญหาที่ต้องปรับปรุงระบบตลาดสินค้าเกษตรมีอยู่อีกมาก ซึ่งถ้าหากปรับปรุงได้จะทำให้สังคมส่วนรวมได้รับประโยชน์ ผู้ผลิตจะได้ประโยชน์เพิ่มขึ้น ผู้บริโภคจะมีสินค้าที่มีคุณภาพดีและราคาพอสมควร ผู้ทำหน้าที่การตลาดก็จะได้รับผลตอบแทนคุ้มค่า สรุปได้ว่า ถ้าได้รับการปรับปรุงแล้วผลดีจะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย โดยปัญหาที่สำคัญ ๆ มีดังนี้ (มูลนิธิสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน, 2566)

1. **ไม่มีการซื้อขายตามคุณภาพสินค้า** ในปัจจุบันการซื้อขายในระดับการส่งออกมีการกำหนดราคา ตามคุณภาพ เพราะผู้ซื้อในตลาดต่างประเทศ และในระดับผู้บริโภคในเมืองใหญ่ต้องการสินค้าบางชนิด มีการซื้อขายตามคุณภาพ แต่เป็นคุณภาพที่คัดกันเองโดยพ่อค้าขายส่งหรือพ่อค้าปลีก แต่ขาดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน และไม่เป็นระบบ ซึ่งจะใช้เฉพาะตลาดระดับหนึ่งแต่ยังไม่มีการปฏิบัติในระดับไร่นา สินค้าแทบทุกชนิดพ่อค้าจะซื้อจากเกษตรกร โดยอาศัยคุณภาพเฉลี่ยหรือราคาเฉลี่ย ซึ่งผู้ที่เสียประโยชน์มากที่สุดก็คือ ผู้ผลิต

2. **ขาดหน่วยที่ใช้ชั่ง ตวง วัด ที่เป็นมาตรฐานในตลาดทุกระดับ** มีทั้งซื้อขายโดยยึดจากน้ำหนัก เช่น เป็นกิโลกรัม หรือยึดจากปริมาตร เช่น ตวงกันเป็นถัง ซึ่งถังเองก็มีทั้งที่เป็นมาตรฐานและภาชนะที่ใช้เฉพาะในท้องถิ่น แต่ละระดับตลาดก็ใช้ไม่เหมือนกัน เช่น การซื้อข้าวในระดับไร่นาใช้ตวงเป็นถัง ซึ่งขนาดถังก็ไม่เท่ากัน ระดับพ่อค้าขายส่งใช้หน่วยเป็นหาบ (หาบหนึ่งมี 60 กิโลกรัม) ระดับส่งออกและขายปลีกมีทั้งชั่งเป็นกิโลกรัม และมีตวงเป็นลิตร สินค้าอื่น ๆ ก็เช่นกัน การใช้หน่วยวัดต่างกันในตลาดแต่ละระดับจะทำให้ผู้ได้เปรียบและเสียเปรียบ

3. **เกษตรกรยังขาดข้อมูลข่าวสารการตลาด** พ่อค้าคนกลาง เช่น ผู้ส่งออกและพ่อค้าขายส่งรายใหญ่ สามารถจัดหาข่าวสารการตลาดได้เอง เพราะมีผู้ให้บริการในเรื่องนี้อยู่แล้ว แต่เกษตรกรรายย่อยไม่อาจจะจัดหาได้ เพราะเป็นบริการที่ต้องเสียค่าใช้จ่าย รัฐบาลจึงต้องจัดหาให้ แต่ก็ทำได้จำกัด เพียงแต่ประกาศราคาสินค้าทางวิทยุหรือทางโทรทัศน์ ผู้ผลิตยังไม่ได้ประโยชน์เต็มที่

จากข่าวสารการตลาดที่จะได้ประโยชน์ นอกจากนี้จะต้องบอกภาวะตลาดในปัจจุบันแล้ว ยังต้องคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ด้วย เพื่อเกษตรกรจะได้ตัดสินใจวางแผนการผลิตและการขายได้

**4. เนื่องจากเกษตรกรผู้ผลิตแต่ละรายมีสินค้าเหลือขายไม่มาก** ซึ่งการจัดกระจายกันไปในแหล่งผลิต และห่างไกลจากแหล่งซื้อขายหลัก ประกอบกับส่วนใหญ่ขายทันทีหลังเก็บเกี่ยว โอกาสที่เกษตรกรจะขายได้ตามราคาตลาดในขณะนั้นและตามคุณภาพของสินค้านั้นน้อย เพราะเกษตรกรแต่ละคนไม่มีโอกาสทราบราคาตลาดจริง ๆ เป็นอย่างไร นอกจากรับรู้จากผู้ซื้อ ซึ่งการปรับปรุงในเรื่องนี้ทำได้ในหลายลักษณะ เช่น พยายามที่จะให้มีแหล่งซื้อขายในท้องถิ่นที่จะให้ผู้ผลิตนำสินค้ามาขาย และมีผู้ซื้อหลายคนก็คิดว่าราคาที่ซื้อขายจะเป็นธรรมมากขึ้น การปรับปรุงอีกอย่างหนึ่งคือ ให้เกษตรกรรวมเป็นกลุ่ม อาจจะเป็นในรูปของสหกรณ์หรือในรูปของกลุ่มเกษตรกร เพื่อให้กลุ่มรวบรวมผลิตผลให้มีปริมาณมากพอแล้วนัดหมายกับผู้ซื้อให้มาตกลงราคาซื้อขายกัน แต่ในทางปฏิบัติยังทำหน้าที่ได้ไม่เต็มที่

การปรับปรุงในเรื่องข้างต้น แต่ละฝ่ายต่างก็มีบทบาทที่ได้ ซึ่งผู้ผลิตเองสามารถทำได้ โดยคัดและแยกสินค้าตามคุณภาพก่อนขาย ซึ่งคนกลางมีหน้าที่ต้องทำอยู่แล้ว ถ้าหากผู้บริโภคต้องการผู้บริโภคเองก็มีบทบาทที่จะแสดงให้พ่อค้าคนกลางได้ทราบว่า ต้องการบริการตลาดอะไรบ้าง เช่น ถ้าอยากได้สินค้าคุณภาพดี ก็ต้องจ่ายเงินซื้อแพง การปรับปรุงส่วนหนึ่งรัฐบาลต้องดำเนินการ เช่น ในเรื่องสร้างถนนหนทาง การสื่อสารคมนาคม การออกระเบียบ และข้อบังคับ รวมทั้งดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ด้วย

#### 4.6 เกษตรอินทรีย์หรือเกษตรสีเขียว (Green Agriculture)

ซึ่งนับเป็นส่วนสำคัญของเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากภาคเกษตรทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เป็นภาคการผลิตสำคัญที่สร้างการจ้างงานและอาชีพให้คนจำนวนมาก รวมทั้งเป็นภาคที่สร้างรายได้ให้กับประชากรผู้มีสถานะยากจนในประเทศที่กำลังพัฒนา โดยเกษตรสีเขียวครอบคลุมไปถึงการผลิตและบริโภคสินค้าอาหาร เส้นใย พืช และผลิตภัณฑ์จากสัตว์ต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการผลิตที่ปกป้องและส่งเสริมสภาพแวดล้อม สุขภาพ ชุมชน สวัสดิการแรงงานและสวัสดิการปศุสัตว์ โดยรูปแบบการผลิตและบริโภคนี้จะไม่ส่งผลต่อศักยภาพการผลิตและบริโภคสินค้าของผู้คนและสภาพแวดล้อมในอนาคต (มณฑิเตอร์ สมิตานนท์, 2555)

แนวคิดพื้นฐานของเกษตรอินทรีย์ คือ การทำเกษตรแบบองค์รวม ซึ่งแตกต่างอย่างมากจากระบบเกษตรแผนใหม่ที่มีมุ่งเน้นการใช้ปัจจัยการผลิตต่าง ๆ เพื่อเพิ่มผลผลิตเฉพาะพืชที่ปลูก ซึ่งเป็นแนวคิดแบบแยกส่วน เพราะให้ความสนใจเฉพาะผลผลิตของพืชหลักที่ปลูก โดยไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบต่อทรัพยากรการเกษตรหรือนิเวศการเกษตร สำหรับเกษตรอินทรีย์ซึ่งเป็นเกษตรแบบองค์รวมจะให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศการเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฟื้นฟูความอุดมสมบูรณ์ของดิน การรักษาแหล่งน้ำให้สะอาด และการฟื้นฟู

ความหลากหลายทางชีวภาพของฟาร์ม ทั้งนี้เพราะแนวทางเกษตรอินทรีย์อาศัยกลไกและกระบวนการของระบบนิเวศในการผลิต จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นเกษตรอินทรีย์จึงปฏิเสธการใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืชและปุ๋ยเคมี เนื่องจากสารเคมีการเกษตรเหล่านี้มีผลกระทบต่อกลไกและกระบวนการของระบบนิเวศ นอกเหนือจากการปฏิเสธการใช้สารเคมีการเกษตรแล้ว เกษตรอินทรีย์ยังให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลของวงจรของธาตุอาหาร การประหยัดพลังงาน การอนุรักษ์ระบบนิเวศการเกษตร และการฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพ ซึ่งถือได้ว่าเกษตรอินทรีย์เป็นการบริหารจัดการฟาร์มเชิงบวก (Positive Management) และการจัดการเชิงบวกนี้เองที่ทำให้เกษตรอินทรีย์แตกต่างอย่างสำคัญจากการเกษตรที่ไม่ใช้สารเคมี หรือเกษตรปลอดสารเคมีและเกษตรไร้สารพิษ เนื่องจากเกษตรอินทรีย์เป็นการเกษตรที่ให้ความสำคัญกับการทำฟาร์มเชิงสร้างสรรค์ เพื่ออนุรักษ์และฟื้นฟูระบบนิเวศการเกษตร ดังนั้นเกษตรกรที่หันมาทำเกษตรอินทรีย์จึงจำเป็นต้องพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับธรรมชาติและกระบวนการจัดการฟาร์มของตนเองเพิ่มขึ้นด้วย ผลที่ตามมาก็คือเกษตรอินทรีย์จึงเป็นแนวทางการเกษตรที่ตั้งอยู่บนกระบวนการแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญา เพราะเกษตรกรต้องสังเกต ศึกษา วิเคราะห์-สังเคราะห์ และสรุปบทเรียนที่เกี่ยวกับการทำเกษตรของฟาร์มตนเอง ซึ่งจะมีเงื่อนไขทั้งทางกายภาพ เช่น ลักษณะของดิน ภูมิอากาศ และภูมินิเวศ รวมถึงเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างจากพื้นที่อื่น เพื่อคัดสรรและพัฒนาแนวทางเกษตรอินทรีย์ที่เฉพาะและเหมาะสมกับฟาร์มของตัวเองอย่างแท้จริง นอกจากนี้เกษตรอินทรีย์ยังให้ความสำคัญกับเกษตรกรผู้ผลิตและชุมชนท้องถิ่น เกษตรอินทรีย์มุ่งหวังที่จะสร้างความมั่นคงในการทำการเกษตรสำหรับเกษตรกร ตลอดจนอนุรักษ์และฟื้นฟูวิถีชีวิตของชุมชนเกษตรกรรม วิธีการผลิตของเกษตรอินทรีย์เป็นวิธีการผลิตที่เกษตรกรต้องอ่อนน้อมและเรียนรู้ในการดัดแปลงการผลิตของตนให้เข้ากับวิถีธรรมชาติและอาศัยกลไกธรรมชาติเพื่อทำการเกษตร ดังนั้นวิธีการผลิตเกษตรอินทรีย์จึงเป็นวิถีชีวิตของชุมชนเกษตรพื้นบ้านของสังคมไทย แต่ในขณะเดียวกันเกษตรกรอินทรีย์ก็ไม่ได้ปฏิเสธการผลิตเพื่อการค้า เพราะตระหนักว่าครอบครัวเกษตรกรส่วนใหญ่จำเป็นต้องพึ่งพาการจำหน่ายผลผลิต เพื่อเป็นรายได้ในการดำรงชีพ ขบวนการเกษตรอินทรีย์พยายามส่งเสริมการทำการตลาดท้องถิ่น อาจมีรูปแบบที่หลากหลายตามแต่เงื่อนไขทางสภาพเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นนั้น เช่น ระบบชุมชนสนับสนุนการเกษตร (Community Support Agriculture - CSA) ฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม ตลอดจนรักษาคุณภาพของผลผลิตให้เป็นธรรมชาติเดิมมากที่สุดหรือระบบอื่น ๆ ที่มีหลักการในลักษณะเดียวกัน ส่วนตลาดที่ห่างไกลออกไปจากผู้ผลิต ขบวนการเกษตรอินทรีย์ได้พยายามพัฒนามาตรฐานการผลิตและระบบการตรวจสอบรับรองที่สร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคได้ว่าทุกขั้นตอนของการผลิต แปรรูป และการจัดการนั้นเป็นการทำงานที่พยายามอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม ตลอดจนรักษาคุณภาพของผลผลิตให้เป็นธรรมชาติเดิมมากที่สุด จากแนวคิดหลักพื้นฐานของเกษตรอินทรีย์ที่มุ่งเน้นการทำเกษตรที่อนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม แนวทางปฏิบัติของเกษตรอินทรีย์จึงเน้นการผลิต



ความสอดคล้องกับวิถีธรรมชาติ โดยการประยุกต์ปรับใช้กลไกนิเวศธรรมชาติสำหรับการทำเกษตรที่สำคัญ ได้แก่ การหมุนเวียนธาตุอาหาร การสร้างความอุดมสมบูรณ์ของดิน ความสัมพันธ์แบบสมดุลของสิ่งมีชีวิตที่หลากหลาย การอนุรักษ์และฟื้นฟูนิเวศการเกษตร (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2559)

ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลข้างต้นไปสังเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจ และเป็นแนวทางในการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

## 5. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับส้มโอทับทิมสยาม

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับส้มโอทับทิมสยาม เพื่อได้ทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับธุรกิจและเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดสินค้าผลไม้ได้ ดังนี้

### 5.1 ความเป็นมาเกี่ยวกับส้มโอทับทิมสยาม

ส้มโอพันธุ์ “ทับทิมสยาม” แห่งลุ่มน้ำปากพนังไม่ใช่พันธุ์ส้มโอดั้งเดิมในพื้นที่อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช แต่เป็นส้มโอพันธุ์ใหม่ เกิดขึ้นที่บ้านแสงวิมาน ตำบลคลองน้อย อำเภอปากพนัง โดยมีชื่อเดิมเรียกว่า “ส้มโอพันธุ์พูโก” หรือ “ส้มโอพันธุ์บูโก” มีการนำพันธุ์พื้นเมืองมาจากอำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี มาทดลองปลูก ปรับปรุงพันธุ์ ดูแลรักษา จนได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ สร้างชื่อเสียง และกลายเป็นอีกหนึ่งความภาคภูมิใจของคนลุ่มน้ำปากพนัง ในปัจจุบันส้มโอพันธุ์ “ทับทิมสยาม” มีการปลูกในหมู่บ้านแสงวิมาน ตำบลคลองน้อยและอีกหลาย ๆ หมู่บ้านในตำบลบางจาก ซึ่งมีพื้นที่ในการปลูกโดยรวมกันราว ๆ 7,000 ไร่ นำรายได้เข้าประเทศ ปีละกว่า 1,000 ล้านบาท โดยตลาดส่วนใหญ่ส่งออกไปยังประเทศจีนและจำหน่ายภายในประเทศ แต่จากการที่รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐได้เปิดโอกาสให้สินค้าชุมชนเป็นทูตทางวัฒนธรรมด้านอาหารในการประชุมเอเปค 2022 จึงทำให้ส้มโอทับทิมสยามเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีในการเพิ่มช่องทางการตลาดและกระตุ้นให้เกษตรกรพัฒนาสินค้าให้ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น

ในปัจจุบันส้มโอพันธุ์ “ทับทิมสยาม” ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นสินค้า GI หรือสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ จาก กรมทรัพย์สินทางปัญญา และเป็นหนึ่งในผลไม้ที่ได้รับการคัดสรรจากทั่วประเทศ เพื่อเลี้ยงรับรองผู้นำประเทศที่เข้าร่วมประชุมเอเปค 2022 โดยมีประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ (กรมประชาสัมพันธ์, 2565)

### 5.2 ลักษณะทางสัณฐานวิทยาเบื้องต้นของส้มโอทับทิมสยาม

มีการบันทึกลักษณะทางสัณฐานวิทยาเบื้องต้นของส้มโอพันธุ์ทับทิมสยาม ไว้ดังนี้ (ส้มโอทับทิมสยาม-สวนสินวันดี, 2563)

### 5.2.1 ลักษณะลำต้นและทรงพุ่มของส้มโอทับทิมสยาม

เนื่องจากการปลูกส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามด้วยกิ่งตอน และต้นมีนิสัยชอบแตกกิ่งที่ระดับใกล้ผิวดินจึงทำให้ลำต้นเตี้ยหรือไม่มีลำต้นที่ชัดเจน ประกอบกับจำนวนกิ่งที่แตกออกมาในระดับต่างๆ นั้นมีมากและมีใบหนาแน่นบริเวณกลางกิ่งไปจนถึงปลายกิ่ง จึงทำให้ปลายกิ่งห้อยลงและทรงพุ่มต้นภายนอกแน่นทึบ แต่ภายในค่อนข้างโปร่ง ลักษณะการเจริญเติบโตของต้นจะมีลักษณะที่แผ่กิ่งก้านของส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามมีสีเขียวเข้ม บริเวณปลายกิ่งมักจะแบนหรือมีเหลี่ยมและบริเวณที่ผิวเปลือกมีหนามไม่แข็งเกิดขึ้นประปราย โดยความยาวของหนาม ประมาณ 0.1-0.5 cm ส่วนกิ่งที่มีอายุมากเหลี่ยมจะค่อย ๆ หายไป เช่นเดียวกับสีเขียวจะจางลงและมีสีเทาเพิ่มมากขึ้น

### 5.2.2 ลักษณะใบของส้มโอทับทิมสยาม

สีของใบเลี้ยงจะมีสีเขียวอ่อนใบประกอบด้วย 2 ส่วน คือ แผ่นใบใหญ่ส่วนปลายและแผ่นใบเล็กส่วนโคน หรือที่เรียกว่าปีกใบ ปลายปีกใบเว้าเข้าจนติดกับเส้นกลางใบในตำแหน่งเดียวกันกับส่วนที่สอบเข้าหากันของส่วนโคนแผ่นใบใหญ่ ทำให้ดูเหมือนใบใหญ่และปีกใบแยกออกจากกัน แต่มีเส้นกลางใบเชื่อม 2 ส่วนให้ต่อกัน แผ่นใบใหญ่มีรูปร่างเป็นรูปไข่กลับ มีความยาวประมาณ 10.3-15.68 cm ความกว้างใบ 4.6-8.58 cm โดยมีอัตราส่วน ความยาว : ความกว้างเท่ากับ 1.83-2.24 cm ลักษณะรูปร่างเมื่อตัดตามขวาง ตรงหรือโค้งเล็กน้อย จะทำให้การบิดงอของแผ่นใบไม่บิดหรือบิดน้อย และใบไม่เป็นคลื่น แผ่นใบจะมีสีเขียวเข้มและมีขนใต้ใบ ไม่มีรอยเว้าของขอบใบ ปลายใบจะมีลักษณะมนและมีรอยเว้าบริเวณปลายใบ ส่วนความยาวก้านใบจะสั้นประมาณ 0.36-0.76 cm ส่วนปีกใบจะมีรูปร่างคล้ายสามเหลี่ยมและมีความกว้างของปีกขนาด 0.87-3.26 cm

### 5.2.3 ลักษณะดอกของส้มโอทับทิมสยาม

ดอกส้มโอพันธุ์ทับทิมสยาม เป็นดอกเดี่ยวแต่มักเกิดรวมกันบนส่วนปลายกิ่ง ทำให้เห็นเป็นพวงหรือช่อโดยจำนวนดอกต่อช่อจะมีจำนวน 6-10 ดอกขึ้นไป แต่ละดอกจะประกอบด้วยองค์ประกอบของดอกชั้นต่าง ๆ ครบทั้ง 4 วง โดยเรียงลำดับจากชั้นนอกไปสู่ชั้นใน คือ กลีบเลี้ยงมีสีเขียวจำนวน 4-5 กลีบ เชื่อมติดกันเป็นวง แต่ส่วนปลายจะแยกออกจากกัน ทำหน้าที่ห่อหุ้มดอกบริเวณบริเวณส่วนโคน ซึ่งกลีบเลี้ยงของดอกที่บานแล้วจะคงอยู่กับผลตลอดไปจนผลแก่

กลีบดอก มีสีเขียวของต่อมน้ำมันประบนพื้นที่ผิวดอกสีขาว โดยเฉพาะส่วนโคนกลีบดอก เมื่อดอกยังไม่บานกลีบดอกจะห่อติดกันแน่นทำหน้าที่ปกป้องเกสรตัวผู้และเกสรตัวเมียแทนกลีบเลี้ยงได้เป็นอย่างดี เมื่อดอกบานกลีบดอกแต่ละกลีบจะแยกออกจากกัน โดยส่วนปลายกลีบจะม้วนงอลง ทำให้เห็นผิว กลีบดอกด้านในมีสีขาวเด่นชัด ซึ่งกลีบดอกจะหลุดร่วงไปหลังจากดอกบานไม่นาน

เกสรตัวผู้ ประกอบด้วยก้านชูอับเรณูสีขาว ส่วนโคนแบนและเชื่อมติดกันเป็นแผ่นอย่างหลวม ๆ และส่วนกลางกลมเรียวยาวไปสู่ส่วนปลาย ที่ปลายสุดจะมีอับเรณูสีเหลือง ซึ่งมีจำนวนเกสรตัวผู้เฉลี่ยต่อดอกประมาณ 30 กว่าอัน

เกสรตัวเมีย ประกอบด้วยปลายยอดเกสรตัวเมียอยู่ที่ปลายสุด จะมีขนาดใหญ่ แผลแบนออกและสีเขียวอ่อนชูสูงเด่นมากกว่าส่วนอื่น ๆ ของดอก ในระยะที่ดอกบานเต็มที่จะมีของเหลวเหนียวปกคลุมผิวหน้าปลายยอดเกสรตัวเมีย โดยทำหน้าที่ดักจับละอองเกสร ถัดจากปลายยอดเกสรตัวเมียลงไปเป็นหลอดเกสรตัวเมียจะมีลักษณะอวบสั้น สีเขียวอ่อนที่ผิวและมีต่อมน้ำมันเป็นจุดประอยู่ทั่วตลอด ส่วนโคนของหลอดเกสรตัวเมียจะเชื่อมติดกับรังไข่และมีสีเขียวและมีต่อมน้ำมันเป็นจุดประทั่วทั้งผิวรังไข่

#### 5.2.4 ลักษณะผลของส้มโอทับทิมสยาม

ผลของส้มโอพันธุ์ทับทิมสยาม จะมีลักษณะแตกต่างจากส้มโอพันธุ์อื่นอย่างชัดเจนและเป็นลักษณะประจำพันธุ์ที่เด่นชัดของส้มโอพันธุ์ทับทิมสยาม คือ เนื้อผลหรือกึ่งจะมีสีชมพูเข้มจนถึงแดงเหมือนสีของทับทิม และผิวของผลจะมีขนอ่อนนุ่มปกคลุมคล้ายกำมะหยี่

#### 5.2.5 ฤดูกาลปลูกของส้มโอทับทิมสยาม

การเตรียมพื้นที่ปลูกโดยทั่วไปจะนิยมเตรียมแปลงและหลุมปลูกในช่วงต้นฤดูแห้ง ซึ่งในพื้นที่ลุ่มน้ำปากพนัง จะอยู่ในช่วงเดือนมีนาคมถึงเมษายน ในขณะที่ดินยังคงมีความชื้นอยู่พอสมควร จะทำให้สามารถไถและขุดหลุมได้ง่าย หรืออาจจะไถตะไคร้พื้นที่และตากดินเอาไว้ตลอดฤดูแล้ง เมื่อเริ่มเข้าฤดูฝนก็ไถแปร กำหนดหลุม เตรียมหลุมปลูกและปลูกติดต่อกันไปตั้งแต่ช่วงต้นฤดูฝน ซึ่งความชื้นในดินและในชั้นบรรยากาศเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการอยู่รอดของต้นส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามที่ปลูกใหม่ โดยเฉพาะการปลูกที่อาศัยน้ำฝนและไม่มีระบบชลประทานอื่นช่วย ดังนั้นการใช้ข้อมูลสถิติน้ำฝนเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดช่วงปลูก แต่ถ้าหากสามารถจัดการให้น้ำกับแปลงปลูกได้ตลอดเวลาก็สามารถทำการปลูกส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามได้ตลอด

#### 5.2.6 การเตรียมพื้นที่ปลูกของส้มโอทับทิมสยาม

การเตรียมพื้นที่ปลูกส้มโอพันธุ์ทับทิมสยาม เป็นการจัดการพื้นที่โดยเฉพาะบริเวณหลุมปลูกให้สะอาดไม่มีสิ่งกีดขวาง และจัดการสภาพทางกายภาพและเคมีของดินให้เหมาะสมต่อการเจริญเติบโต

พื้นที่ปลูกส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม ดังนั้นการเตรียมพื้นที่ปลูกจึงต้องมีการขุดยกร่อง โดยขุดร่องสวนกว้าง ขนาด 6 เมตร (ปลูกแบบแถวเดี่ยว) หรือ ขนาด 14 เมตร (ปลูกแบบแถวคู่) และเว้นร่องน้ำไว้กว้างประมาณ 2 เมตร ลึกประมาณ 1 เมตร

#### 5.2.7 ระยะปลูกของส้มโอทับทิมสยาม

โดยทั่วไปต้นส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามที่ปลูกด้วยกิ่งตอนจะมีทรงพุ่มค่อนข้างแผ่กว้างเฉลี่ยประมาณ 6-8 เมตรและมีนิสัยออกดอกติดผลบริเวณปลายกิ่ง การปลูกให้เบียดแน่นเกินไป นอกจากปฏิบัติงานไม่สะดวกแล้วยังกระทบต่อการออกดอกติดผลที่อยู่บริเวณปลายกิ่งรอบผิวทรงพุ่มได้

จึงมีการกำหนดระยะปลูก คือ ระยะระหว่างแถว 8 เมตรและระยะระหว่างต้น 6 เมตร ซึ่งจะปลูกได้จำนวน 33 ต้นต่อไร่

### 5.2.8 ระบบการปลูกของส้มโอทับทิมสยาม

เป็นระบบการปลูกในพื้นที่ลุ่ม โดยสามารถใช้ระบบแถวเดี่ยวต่อ 1 ร่องระบายน้ำ หรือระบบแถวคู่ต่อ 1 ร่องระบายน้ำ หรือระบบแถวคู่ต่อ 1 ร่องระบายน้ำขึ้นอยู่กับความลุ่มของพื้นที่

### 5.2.9 การเตรียมหลุมปลูกของส้มโอทับทิมสยาม

ต้นพันธุ์ส้มโอทับทิมสยามส่วนใหญ่ขยายพันธุ์แบบกิ่งตอน ทำให้มีรากน้อยและการกระจายตัวของรากยังคงจำกัด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการดินภายในหลุมปลูกให้มีคุณสมบัติทางกายภาพและทางเคมีที่เหมาะสมต่อการเจริญเติบโตของต้นปลูกใหม่ คือ ขนาดหลุมปลูกใหญ่พอสมควร ดินร่วนโปร่ง ระบายน้ำและอากาศ มีธาตุอาหารในระดับที่เหมาะสม โดยทั่วไปการเตรียมหลุมปลูกจะมีขนาด กว้าง×ยาว×ลึก = 100×100×100 เซนติเมตร ซึ่งจะทำให้การย่อยและแยกดินชั้นบนกับดินชั้นล่างออกจากกัน โดยสังเกตจากสีของดินชั้นบนจะมีสีคล้ำกว่าดินชั้นล่างไว้ด้านใดด้านหนึ่งของปากหลุม และดินที่เหลือซึ่งถือว่าเป็นดินชั้นล่างจะทำการย่อยและแยกไว้อีกด้านหนึ่งของปากหลุม โดยตากหลุมไว้ประมาณ 1 เดือน เพื่อให้แสงแดดฆ่าเชื้อโรคและทำลายวัชพืช หลังจากนั้นจึงทำการกลบหลุมโดยใส่ปุ๋ยรองพื้นที่โดยผสมดินที่ได้จากการขุดหลุมกับปุ๋ยคอกที่ผ่านการย่อยสลายแล้ว ประมาณ 10 กิโลกรัมต่อหลุม และปุ๋ยหินฟอสเฟตประมาณ 500 กรัมต่อหลุม แล้วคลุกเคล้าเข้าด้วยกันเพื่อรองกันหลุมก่อนปลูก

### 5.2.10 การปลูกของส้มโอทับทิมสยาม

จะใช้กิ่งตอนที่ชำในถุงพลาสติก โดยจะต้องเลือกชำลงในกระบะใบพลาสติกหรือใบแก๊ และปลูกให้ลึกเท่ากับความลึกของกิ่งชำหรือให้ผิวดินกิ่งชำอยู่ในระดับเดียวกับผิวหน้าดินของพื้นที่ปลูก กลบหลุม และอัดดินรอบโคนต้นให้แน่น ซึ่งจะต้องผูกต้นที่ปลูกกับไม้หลักเพื่อป้องกันการโยกคลอนเมื่อมีลมพัดแรง โดยจะคลุมดินบริเวณโคนต้นด้วยฟางข้าวหรือหญ้าแห้ง เพื่อช่วยรักษาความชื้น ป้องกันการชะล้างพังทลายจากการรดน้ำหรือจากการที่ฝนตกหนัก ป้องกันวัชพืช และรักษาอุณหภูมิของดินให้เหมาะสมต่อการเจริญเติบโตของรากแล้วรดน้ำให้ชุ่ม หลังจากนั้นเพื่อป้องกันแสงแดดจัดควรทำร่มเงาในช่วงแรกประมาณ 1-2 เดือนก่อนต้นพันธุ์จะตั้งตัว

### 5.2.11 การดูแลในช่วง 1-3 ปีแรก

การให้น้ำต้องมีการให้น้ำอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มีการเจริญเติบโตที่ดีและต่อเนื่อง ปริมาณการให้น้ำพิจารณาจากความสามารถในการอุ้มน้ำของดิน สภาพภูมิอากาศ และในระยะในการเจริญเติบโตทางลำต้น คือให้น้ำมาก เพื่อการแตกยอดอ่อนและลดการให้น้ำเมื่อใบเจริญเติบโตเข้าสู่ระยะการเป็นใบแก่

### 5.2.12 การจัดการธาตุอาหารของส้มโอทับทิมสยาม

ควรใช้ปุ๋ยอินทรีย์หรือปุ๋ยคอกร่วมกับปุ๋ยเคมี ส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามที่มีอายุ 1 ปี จะเป็นช่วงที่รากเริ่มงอก โดยจะใช้ปุ๋ยเคมีสูตร 46-0-0+15-15-15 หรือ 46-0-0+16-16-16 สัดส่วน 1:1 อัตรา 0.5 กิโลกรัมต่อต้น ในสภาพพื้นที่ลุ่มน้ำปากพนังมีดินเป็นดินร่วนเหนียวจะแบ่งใส่ 4 เดือนต่อครั้งและให้ปุ๋ยเคมีสูตรดังกล่าว อัตรา 1 และ 2 กิโลกรัมต่อต้นเมื่อส้มโออายุ 2 และ 3 ปีตามลำดับ

### 5.2.13 การสำรวจแมลงและโรคของส้มโอทับทิมสยาม

แมลงและไร จากการสำรวจแมลงศัตรูและศัตรูธรรมชาติของส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามระหว่างเดือนตุลาคม 2554 ถึงเดือนกันยายน 2555 ในพื้นที่ตำบลคลองน้อย อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นแหล่งปลูกส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามที่สำคัญ พบแมลงศัตรูทั้งหมด 5 อันดับ 14 วงศ์รวม 17 ชนิด และพบไรในอันดับย่อย Actinedida 3 วงศ์รวม 3 ชนิด เนื่องจากส้มโอพันธุ์ในปีหนึ่งมีการแตกยอดอ่อน และออกดอกหลายครั้ง ทำให้การพัฒนาของต้นระยะต่าง ๆ เหลื่อมซ้อนกัน พบแมลงศัตรูเข้าทำลายทุกระยะของการเจริญเติบโตของส้มโอทับทิมสยาม แมลงศัตรูสำคัญทางเศรษฐกิจของส้มโอทับทิมสยามมี 2 ชนิด คือ หนอนชอนใบส้ม และเพลี้ยไฟพริก และยังพบว่าไรขาวพริกเป็นศัตรูสำคัญอีกชนิดหนึ่งที่ระบาดและสร้างความเสียหายอย่างมากซึ่งแมลงทั้ง 3 ชนิดจัดเป็นแมลงที่สำคัญทางเศรษฐกิจของส้มโอทับทิมสยามในพื้นที่ลุ่มน้ำปากพนังอีกด้วย

### 5.2.14 โรคพืชของส้มโอทับทิมสยาม

จากการสำรวจโรคพืช ระหว่างเดือน ตุลาคม 2554 - กันยายน 2555 พบโรคพืชที่สำคัญในพื้นที่ ดังนี้

1. โรคแคงเกอร์ เป็นโรคที่สำคัญของส้มโอทับทิมสยาม ก่อให้เกิดความเสียหายให้ส้มโอได้ทุกระยะการเจริญเติบโตและการพัฒนาการ เมื่อเชื้อโรคเข้าทำลายในระยะแรกของการเจริญเติบโตของผลส้มโอจะทำให้ผลส้มโอแตกหรือร่วงตั้งแต่เล็ก และถ้าเข้าไปทำลายในระยะเมื่อผลส้มโอเจริญเติบโตแล้วจะทำให้ผลส้มโอเป็นแผลจุดกระจายทั่วผิว โดยเฉพาะฤดูฝนการระบาดของโรคจะยิ่งรุนแรงขึ้น หากมีการระบาดของหนอนชอนใบสามารถทำให้เกิดโรคแคงเกอร์ระบาดและแพร่กระจายไปทั่วทั้งแปลงปลูก มีผลทำให้ต้นโทรม ผลผลิตลดลงและคุณภาพของผลต่ำไม่เป็นที่ยอมรับของตลาด

2. โรคเมลานอส ทำให้ใบส้มโอที่เป็นโรคร่วงก่อนกำหนด เป็นสาเหตุให้ต้นส้มที่เป็นโรคเกิดอาการทรุดโทรมและผลผลิตลดลงได้

ตารางที่ 1 แสดงระยะการเจริญเติบโตของส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามกับการระบาดของแมลงและไรศัตรูพืชระยะแตกใบอ่อนและพัฒนาใบ (รุ่น 2)

ระยะการเจริญเติบโตของต้นส้มโอ	แมลงและไรศัตรู
ระยะยอดอ่อนและใบอ่อน	หนอนชอนใบส้มเพลี้ยไฟพริกไรขาวพริกหนอนแก้วส้ม
ระยะใบแก่	เพลี้ยหอยสีแดงแคลิฟอร์เนีย ไรแดงแอฟริกัน ไรสนิมส้ม
ระยะดอก	เพลี้ยไฟพริก
ระยะผลอ่อน	เพลี้ยไฟพริกไรขาวพริกเพลี้ยหอยสีแดงแคลิฟอร์เนีย หนอนผีดาช หนอนเจาะผล ไรแดงแอฟริกัน
ระยะผลแก่	เพลี้ยหอยสีแดงแคลิฟอร์เนีย หนอนเจาะผล ไรสนิมส้ม

1. ระยะใบอ่อนระวังการเข้าทำลายของหนอนชอนใบ เพลี้ยไฟพริกและไรขาวพริก
  2. ระยะใบแก่ระวังการเข้าทำลายของไรแดงและเพลี้ยหอยสีแดงแคลิฟอร์เนีย
  3. สภาพภูมิอากาศแห้งแล้งควรมีการให้น้ำอย่างสม่ำเสมอ แบบรักษาความชื้นหน้าดิน
- ระยะกลีบดอกโรย-ติดผลอ่อน

1. ระวังการเข้าทำลายของเพลี้ยไฟ ไรขาวพริกหนอนผีดาช และหนอนเจาะผล
2. ฉีดพ่นปุ๋ยทางใบสูตร 15-15-15 และผสมธาตุแมกนีเซียม เพื่อช่วยให้ผลอ่อน

มีการพัฒนา

3. ใส่ปุ๋ยเคมีสูตร 15-15-15 ร่วมกับปุ๋ยอินทรีย์
- ผลเจริญเต็มที่

ราคา

1. ระวังการเข้าทำลายของหนอนเจาะผลเพลี้ยหอยสีแดงแคลิฟอร์เนีย ไรแดงเกอร์และ
  2. งดใช้สารเคมีป้องกันกำจัดโรคและแมลงศัตรูพืช
  3. ฉีดพ่นปุ๋ย สูตร 0-0-60
- เริ่มออกดอกและพัฒนาดอก
1. ระวังการเข้าทำลายของเพลี้ยไฟ
  2. เริ่มออกดอกใส่ปุ๋ยเคมี สูตร 15-15-15
  3. ระยะดอกบาน ฉีดพ่นปุ๋ยทางใบสูตร 46-0-0
  4. สภาพภูมิอากาศแห้งแล้งควรมีการให้น้ำสม่ำเสมอ แบบรักษาความชื้นหน้าดิน

### ระยะพัฒนาผล

1. ระวังการเข้าทำลายของหนอนเจาะผลส้มโอเพลี้ยหอยสีแดงแคลิฟอร์เนียและโรคแคงเกอร์
2. ฉีดพ่นสารเคมีป้องกันกำจัดเชื้อรา ป้องกันกิ่งแห้งและโรคแอนแทรกโนส
3. ฉีดพ่นปุ๋ยทางใบสูตร 15-15-15 และผสมธาตุแมกนีเซียมและสังกะสีเพื่อช่วยการพัฒนาผลส้มโอ

4. ไม่ควรใส่ปุ๋ยอินทรีย์หรือปุ๋ยคอก จะทำให้รสชาติผลส้มโอไม่มีคุณภาพ
5. ให้น้ำอย่างสม่ำเสมอ

### ผลแก่พร้อมเก็บเกี่ยวเพื่อส่งออก

1. เก็บเกี่ยวผลส้มโอที่มีความสุกประมาณ 80% เลือกผลที่มีคุณภาพดีเพื่อการส่งออก
  2. ไม่ควรใช้ปุ๋ยเคมีหรือปุ๋ยอินทรีย์ในช่วงก่อนและระหว่างเก็บเกี่ยว
  3. งดการใช้สารเคมีป้องกันกำจัดโรคแมลงที่มีฤทธิ์ตกค้างนานหรือสารเคมีอันตราย
  4. ไม่ควรให้น้ำมากหรือดินเปียกมากเกินไป เพื่อให้ผลส้มโอมีคุณภาพดี
- เก็บเกี่ยวจำหน่ายภายในประเทศ:

1. เก็บเกี่ยวผลส้มโอที่มีความสุกประมาณ 80-90% เลือกผลที่มีคุณภาพดี
2. ระวังอย่าให้ผลตกลงพื้น
3. ควรเร่งเก็บเกี่ยวผลที่แก่จัดออกจำหน่าย

ระยะพักแตกใบอ่อนและพัฒนาใบ (รุ่น 1) ถึงกลางเดือน ม.ค

ระยะพักต้นและการเตรียมความพร้อมของต้น

1. ฉีดพ่นสารเคมีป้องกันกำจัดเชื้อรา
2. ฉีดพ่นสารเคมีฟอสฟอริกแอซิดเพื่อป้องกันโรคโคนเน่า
3. ทำความสะอาดแปลง
4. ใส่ปุ๋ยอินทรีย์

ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลข้างต้นไปสังเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจ และเป็นแนวทางในการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสาวณี วิเลปะนะ (2565) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารธุรกิจเกษตรขนาดกลางเพื่อความยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อถอดบทเรียนจากกรณีศึกษาที่มีการบริหารธุรกิจเกษตรขนาดกลางอย่างยั่งยืนของประเทศไทย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารธุรกิจเกษตรขนาดกลางเพื่อความยั่งยืน และเพื่อนำเสนอรูปแบบขับเคลื่อนธุรกิจเกษตรขนาดกลางสู่ความยั่งยืน ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยใช้แบบสอบถามและสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1.ปัจจัยของรูปแบบการบริหารธุรกิจเกษตรขนาดกลางเพื่อความยั่งยืน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกปัจจัย และเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ความสอดคล้องทุกดัชนีชี้ให้เห็นว่าโมเดลรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2.รูปแบบการบริหารธุรกิจเกษตรขนาดกลางเพื่อความยั่งยืนมีองค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม การสื่อสาร การเข้าถึงเทคโนโลยีและความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการแบ่งปันและสนับสนุนแนวคิดของนโยบายธุรกิจเพื่อความยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงความคิดและทัศนคติของผู้ประกอบการในการบริหารเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ ความสัมพันธ์ที่ช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจและการสร้างสัมพันธ์ชุมชน ธุรกิจเกษตรเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เครือข่ายในการพัฒนาเพื่อขยายพื้นที่ 3.แนวทางการนำเสนอรูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับ 0.01

อมรพิมล พิทักษ์ (2563) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภูมิหลังของผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรที่เป็นกรณีศึกษา เพื่อศึกษาปัจจัยและวิธีการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรที่เป็นกรณีศึกษา และเพื่อถอดบทเรียนแนวทางการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรจากกรณีศึกษา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกและวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1.ปัจจัยและวิธีการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน ได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ คุณลักษณะ ทักษะ ความสามารถ และแรงบันดาลใจหรือแรงผลักดัน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การได้รับการสนับสนุน และการมีตัวแบบ วิธีการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยการชั่งน้ำหนัก การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาที่พบ 2.แนวทางการพัฒนาเกษตรกรไปสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร พบว่ามี 6 องค์ประกอบที่เรียกว่า FARMER ได้แก่ กำหนดจุดมุ่งหมาย วิเคราะห์ตนเอง ศึกษาหาข้อมูล ลงมือปฏิบัติและพัฒนาสร้างเครือข่ายการประเมิน และความรับผิดชอบต่อสังคม

มรกต กำแพงเพชร (2560) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสร้างผู้ประกอบการเกษตรกรปราดเป็รื่องในธุรกิจเกษตรอินทรีย์ของประเทศไทยยุค 4.0 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างผู้ประกอบการเกษตรกรปราดเป็รื่องในธุรกิจเกษตรอินทรีย์ของประเทศไทยยุค 4.0 โดยใช้วิธีการ



สัมภาษณ์แบบเชิงลึกและสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการสร้างผู้ประกอบการเกษตรกรปราดเปื่องในธุรกิจเกษตรอินทรีย์ของประเทศไทยยุค 4.0 ประกอบด้วย 1.การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการเพื่อสังคม 2.การแสวงหาโอกาส 3.การสร้างนวัตกรรม 4.ความกล้าเสี่ยง 5.ความพร้อมในการเรียนรู้และการปรับตัว 6.การจัดการธุรกิจเกษตรที่หลากหลาย 7.การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายจากการนำคู่มือไปใช้ พบว่า เกษตรกรมีความรู้ทักษะและการปฏิบัติในการเป็นผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น มีความพึงพอใจรวมทุกด้านต่อการอบรมในระดับดีมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58)

อมรพิมล พิทักษ์, พีรเทพ รุ่งคุณากร (2564) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยและกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของเกษตรกรที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร และเพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกและวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1.ปัจจัยและกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของเกษตรกรที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร ประกอบด้วย 1.1 ปัจจัยเพื่อพัฒนาตนเองของเกษตรกร คือ การมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การได้รับการสนับสนุน จากครอบครัวและการมีเครือข่ายที่ดี 1.2 กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ได้แก่ การเรียนรู้จากการสังเกต การเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อแก้ปัญหาที่พบจากการทำงานและเพื่อพัฒนาอาชีพของตนเอง 2.แนวทางการพัฒนาเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร ประกอบด้วย แนวทางสำหรับเกษตรกรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง และแนวทางสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาเกษตรกร

ธนีสร ตั้งอารมณ์มั่น (2564) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบแนะนำการส่งออกสินค้าของประเทศไทย :กรณีศึกษาผลไม้สด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาฐานความรู้ออนไลน์เพื่อการส่งออกผลไม้สด และเพื่อพัฒนาระบบแนะนำการส่งออกผลไม้สดสำหรับเกษตรกรและผู้ประกอบการรายใหม่ โดยประยุกต์ใช้ฐานความรู้ออนไลน์เพื่อการส่งออกผลไม้สด โดยใช้วิธีทบทวน รวบรวมข้อมูลและใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่าเมื่อทำการทดสอบการค้นคืนของฐานความรู้ออนไลน์เพื่อการส่งออกผลไม้สด โดยใช้ค่าประสิทธิภาพโดยรวม (F-measure) เป็นเกณฑ์ วัดผลประสิทธิภาพการค้นคืนสารสนเทศมีค่าความแม่นยำ (Precision) เฉลี่ยเท่ากับ 97.11 % ค่าระลึก (Recall) เฉลี่ยเท่ากับ 99.12 % และค่าประสิทธิภาพการค้นคืนโดยรวม (F-measure) เฉลี่ยเท่ากับ 97.65 % ในส่วนของการประเมินความพึงพอใจการใช้ระบบจากกลุ่มเป้าหมายพบว่ามีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.59

ดลนัสม์ โพธิ์ฉาย (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจบริโภคผลไม้พรีเมียม กรณีศึกษาผู้บริโภคในอำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยทางการตลาดของการบริโภคผลไม้พรีเมียม กรณีศึกษาผู้บริโภคในอำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี เพื่อศึกษาการตัดสินใจบริโภคผลไม้พรีเมียม กรณีศึกษาผู้บริโภคในอำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี และเพื่อศึกษาปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจบริโภคผลไม้พรีเมียม กรณีศึกษาผู้บริโภคในอำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี โดยใช้แบบสอบถาม และสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการตลาดของการบริโภคผลไม้พรีเมียม กรณีศึกษาผู้บริโภคในอำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี ภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์และด้านราคา และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการตลาด รองลงมาคือ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านบุคคลด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการ ตามลำดับ การตัดสินใจบริโภคผลไม้พรีเมียม กรณีศึกษาผู้บริโภคในอำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี ภาพรวมมีการตัดสินใจอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านพบว่า มีการตัดสินใจอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ด้านการแสวงหาข้อมูล รองลงมาคือ ด้านการรับรู้ปัญหา และด้านการประเมินผลทางเลือก และมีการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ด้านการตัดสินใจซื้อ และด้านพฤติกรรมภายหลังการซื้อ ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยทางการตลาดด้านบุคคล ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ส่งผลต่อการตัดสินใจบริโภคผลไม้พรีเมียม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยทางการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านกระบวนการ ส่งผลต่อการตัดสินใจบริโภคผลไม้พรีเมียม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ

จากการศึกษาค้นคว้า แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถนำเอาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัย เรื่อง “แนวทางในการพัฒนาธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการฉิมวงษ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช” ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลเหล่านี้มาเป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์แนวทางในการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์ เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับงานวิจัยนี้มากที่สุด

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางในการพัฒนาธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการอินวอร์จิสต์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช” ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ความรู้ และเลือกใช้แนวทางวิธีปรากฏการณ์วิทยาวิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Case Study Research) ผ่านการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) เนื่องจากในการเก็บข้อมูลการวิจัยต้องอาศัยประสบการณ์โดยตรงจากผู้ประกอบการและผู้บริโภค เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์การวิจัยมากที่สุด โดยผู้วิจัยได้เลือกธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ ผู้ประกอบการอินวอร์จิสต์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นสินค้าที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ และมักพบกับปัญหาสินค้าล้นตลาด ทำให้มีราคาสินค้าที่ต่ำลง ในขณะที่มีต้นทุนในการผลิตสูง ดูแลรักษายาก ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาวิจัยเรื่องนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยมีขอบเขตดังนี้

1. ประชากรที่ศึกษา
2. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย
3. เครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ
7. จริยธรรมในการวิจัย

## 1. ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้ประกอบการเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการประกอบธุรกิจ และลูกค้าเก่าเป็นผู้ให้ข้อมูลในมุมมองของผู้บริโภคสินค้า ทั้งหมดจำนวน 20 คน

## 2. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการสัมภาษณ์ข้อมูล โดยใช้ไอโฟนและไอแพด ในการบันทึกเสียงและจดบันทึก

ขั้นตอนที่ 2 นำเสียงจากการสัมภาษณ์ที่ได้บันทึกไว้ในไอโฟนและไอแพด มาถอดคำแล้วพิมพ์ข้อมูลที่ได้ลงในโปรแกรมไมโครซอฟเวิร์ด

ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และตีความ

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอผลการวิจัย

## 3. เครื่องมือในการวิจัย

3.1 ตัวผู้วิจัย (Researcher) เป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุด เนื่องจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก เป็นการลงพื้นที่พูดคุยกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อรวบรวมข้อมูลด้านข้อเท็จจริงและด้านความคิดเห็น โดยตัวผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ ตั้งคำถาม จดบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูล จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจอแกนิคส์ส้มโอพันธุ์ทับทิมสยามอย่างละเอียดก่อนการสัมภาษณ์ และเนื่องด้วยคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือข้อมูลที่ได้รับ ดังนั้นตัวผู้วิจัยจึงต้องมีความยืดหยุ่นในการตั้งคำถามสำหรับการเก็บข้อมูลเป็นรายบุคคล

3.2 การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยสร้างแนวคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา ซึ่งมีรูปแบบคำถามของการสัมภาษณ์เป็นลักษณะปลายเปิด เพื่อให้เกิดการสนทนาที่เป็นธรรมชาติและช่วยลดความอึดอัดของผู้ถูกสัมภาษณ์

3.3 การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลักระหว่างการให้สัมภาษณ์

3.4 เครื่องมือในการบันทึกภาพและบันทึกเสียง เพื่อเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์ได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วน ในกรณีที่ผู้วิจัยไม่สามารถจดบันทึกได้ทั้งหมด

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทั้งหมดโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่สอดคล้องและเกี่ยวข้องกับการวิจัย โดยสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตและงานวิจัยที่มีผู้อื่นได้ศึกษาไว้ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้ไอโฟนและไอแพด ในการบันทึกเสียงและจดบันทึกการสัมภาษณ์ จากนั้นได้นำข้อมูลมาถอดคำและพิมพ์ลงโปรแกรมไมโครซอฟเวิร์ด เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้วจึงนำมาวิเคราะห์และตีความ พร้อมทั้งแยกประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ผู้วิจัยได้ทำการสังเกตลักษณะท่าทาง สีหน้า และอารมณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ตลอดระยะเวลาที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อที่จะนำมาหาความสัมพันธ์และความหมายควบคู่กับการถอดคำจากการบันทึกเสียงและจดบันทึกการสัมภาษณ์

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไร้โครงสร้าง (Unstructured interview) กับผู้ประกอบการและลูกค้าเก่าของซิมวงค์ฟาร์ม ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผนวกกับการรวบรวมข้อมูลจากแบบไม่มีส่วนร่วม รวมถึงการรวบรวมบทความและแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากหลาย ๆ ส่วนมาเรียบเรียงตามประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการดำเนินการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อไป

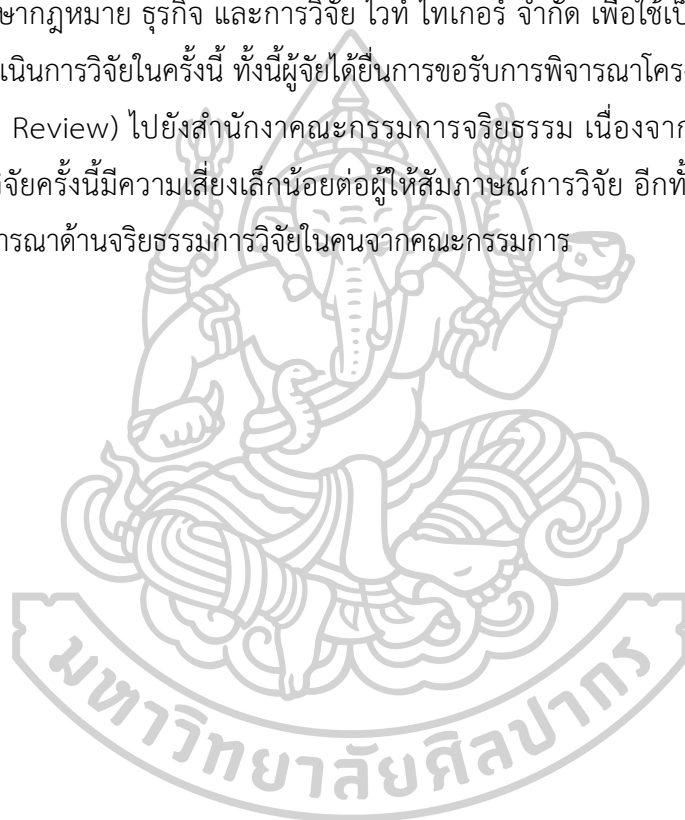
#### 6. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Data Triangulation) โดยประกอบไปด้วย 3 วิธี ดังนี้ 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ได้นั้นถูกต้องหรือไม่โดยวิธีการรวบรวมข้อมูล จากแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย เพื่อตรวจสอบว่า ผู้วิจัยแต่ละคนได้ข้อมูลที่แตกต่างกันอย่างไร 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการ รวบรวมข้อมูลเป็นเรื่องเดียวกัน ได้แก่ การสังเกต

การตีความจากพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูล ระหว่างการสัมภาษณ์และนำเสนอในรูปแบบของการบรรยายต่อไป

## 7. จริยธรรมในการวิจัย (Research Ethics)

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงได้ยึดจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Ethics in Human Research) เป็นหลัก โดยผู้วิจัยได้ผ่านการอบรมเรื่องจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สมาคมนิติศาสตร์และรัฐศาสตร์ (ALPS-IRB) และบริษัท ที่ปรึกษากฎหมาย ธุรกิจ และการวิจัย ไวท์ ไทเกอร์ จำกัด เพื่อใช้เป็นเอกสารในการรับรองสำหรับการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ยื่นการขอรับการพิจารณาโครงการวิจัยแบบยกเว้น (Exemption Review) ไปยังสำนักงานคณะกรรมการจริยธรรม เนื่องจากกระบวนการพิจารณาโครงการวิจัยครั้งนี้มีความเสี่ยงเล็กน้อยต่อผู้ให้สัมภาษณ์การวิจัย อีกทั้งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยกเว้นการพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในคนจากคณะกรรมการ



## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางในการพัฒนาธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ ผู้ประกอบการชีววงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ ผู้ประกอบการชีววงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ ผู้ประกอบการชีววงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช ดังนั้นเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์

ตอนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาของธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์

โดยจากการสัมภาษณ์ คุณวาริน ชินวงศ์ ผู้ประกอบการ และลูกค้าเก่าที่บริโภคสินค้าของ ธุรกิจชีววงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช จึงมีรายละเอียดของการวิจัยในแต่ละส่วน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

### ตอนที่ 1 ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์

ความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ ความสามารถในการเอาชนะปัญหา อุปสรรค หรือทำงาน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้ความพยายามมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ตนปรารถนาให้บังเกิดผลอย่างดีที่สุด

ในการศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ นั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ ด้วยแนวคิดและทฤษฎีการวัดผลความสำเร็จ 4 มุมมอง (Balance Scorecard) ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ เป็นต้น

ผู้วิจัยจึงได้เก็บข้อมูลจากการใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการสังเคราะห์ความสำเร็จในการดำเนินงาน จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการและลูกค้าเก่าจำนวน 20 คน โดยจากการเก็บข้อมูลพบข้อมูลพื้นฐานและแนวทางความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ มีดังนี้

#### 1. ด้านการเงิน (The Financial Perspective)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการของธุรกิจชีววงศ์ฟาร์มพยายามที่จะมุ่งเน้นการขายสินค้าในตลาดส่งออกเป็นหลัก เนื่องจากการส่งสินค้าออกไปขายยังต่างประเทศนั้นจะทำให้มีการจัดการต้นทุนที่น้อยกว่า แต่สามารถขายสินค้าได้ในราคาที่สูงกว่า และยังทำกำไรให้กับธุรกิจมากกว่าการขาย

สินค้าภายในประเทศอีกด้วย แต่ผู้ประกอบการก็ยังคงไม่ทิ้งตลาดสินค้าภายในประเทศ เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงทางการตลาด โดยสามารถเห็นได้ชัดจากสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา ธุรกิจได้รับผลกระทบจากการที่ไม่สามารถส่งสินค้าออกไปขายยังต่างประเทศได้ ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องรักษาฐานลูกค้าในประเทศของธุรกิจตนเองไว้ อีกทั้งผู้ประกอบการยังมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ภายในสวนส้มโอทับทิมสยาม เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนในขั้นตอนการผลิต และทำให้สินค้าที่ขายออกไปสู่ตลาดมีราคาที่เหมาะสมและไม่สูงจนเกินไป ลูกค้าสามารถซื้อหรือจับต้องได้ในมุมมองของลูกค้าก็เช่นเดียวกัน การจัดการภายในของธุรกิจซิณวงศ์ฟาร์มทำให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจเลือกซื้อส้มโอทับทิมสยามในราคาที่ต้องการและเหมาะสมขณะนั้น อีกทั้งซิณวงศ์ฟาร์มยังมีโปรโมชั่นในช่วงเทศกาลต่าง ๆ เพื่อคืนกำไรให้แก่ลูกค้าและตอบแทนลูกค้าที่อุดหนุนสินค้ามาโดยตลอด ทำให้ลูกค้าได้ซื้อสินค้าที่ราคาถูกลงแต่สินค้ายังคงคุณภาพที่ดีเช่นเดิม ในประเด็นนี้ผู้ประกอบการและผู้บริโภคให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“มีการแจ้งโปรโมชั่นสม่ำเสมอ ทำให้สามารถตัดสินใจเลือกซื้อส้มโอในราคาที่ต้องการและเหมาะสมขณะนั้น” (นามสมมุติ 1, 2567)

“ราคาขายเป็นมาตรฐาน และถูกกว่าในห้างสรรพสินค้า” (นามสมมุติ 3, 2567)

“อุดหนุนเข้ามาหลายครั้งแล้ว ราคาเป็นกันเอง มีโปรโมชั่นลดราคาบ่อยๆ” (นามสมมุติ 11, 2567)

## 2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการของซิณวงศ์ฟาร์มมีการวางแผนด้านการบริการลูกค้าอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าเก่าหรือลูกค้าใหม่ มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า คอยรับฟังปัญหาและนำข้อมูลที่ลูกค้าร้องเรียนมาปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งอาศัยความพร้อมที่จะเรียนรู้ของผู้ประกอบการเป็นตัวนำทางในการพัฒนาด้านการบริการลูกค้า ในมุมมองของลูกค้าก็เช่นเดียวกัน ลูกค้าได้รับการดูแลหลังการขายจากซิณวงศ์ฟาร์มอย่างสม่ำเสมอ หากเกิดปัญหาลูกค้าสามารถเคลมสินค้าได้ ไม่ว่าปัญหานั้นจะมาจากตัวของสินค้าหรือการขนส่งสินค้า ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจและกลับมาซื้อสินค้าจากซิณวงศ์ฟาร์มซ้ำ อีกทั้งซิณวงศ์ฟาร์มยังมีการขนส่งที่ดีและรวดเร็ว เช่นส่งสินค้าวันนี้ในช่วงเช้าได้รับการส่งสินค้าวันนี้ในช่วงบ่าย หรือส่งสินค้าวันนี้ได้รับการส่งสินค้าพรุ่งนี้ ทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าอย่างรวดเร็วและคงคุณภาพสินค้าที่ยังสดใหม่ ในประเด็นนี้ผู้ประกอบการและผู้บริโภคให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องกัน ดังนี้



“ลูกค้าสามารถแนะนำเรื่องคุณภาพของสินค้าได้หลายช่องทาง และแอดมินตอบรับลูกค้าอย่างรวดเร็ว” (นามสมมุติ 2, 2567)

“หากสินค้ามีปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดของฟาร์ม ฟาร์มจะรับผิดชอบความเสียหายทุกกรณี” (นามสมมุติ 7, 2567)

“เวลาสั่งส้มโอกับทางร้าน ร้านจะตามสินค้าให้ตลอด เมื่อการขนส่งมีปัญหา บอกต่อญาติ ๆ ให้มาซื้อที่นี้ตลอด” (นามสมมุติ 6, 2567)

### 3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการซีเมนต์ฟาร์มมีการวางแผนด้านเทคนิคการจัดการสวนส้มโอทับทิมสยาม การส่งออกสินค้า และการบริการลูกค้าอย่างเป็นระบบ อีกทั้งมีการนำความรู้ด้านเทคโนโลยีที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ภายในสวนส้มโอทับทิมสยาม เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและช่วยประหยัดต้นทุนในการผลิต จึงทำให้สินค้าที่ขายออกไปสู่ลูกค้ามีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม ซึ่งยังมีการจัดตารางเวลาและหน้าที่ของพนักงานภายในสวนส้มโอทับทิมสยาม พนักงานชายทั้งทางหน้าร้านและทางออนไลน์ และพนักงานจัดส่งสินค้า โดยเฉพาะพนักงานภายในสวนส้มโอทับทิมสยาม จะมีการอบรมและทดลองงานก่อนปฏิบัติงานจริง เพื่อที่จะให้พนักงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองถนัด เป็นการช่วยลดการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนและลดการผิดพลาดในกระบวนการผลิตมากที่สุด โดยผู้ประกอบการยึดหลักในการบริหารธุรกิจอยู่ 2 หลัก คือ ทฤษฎี 10,000 ชั่วโมง เป็นการใช้เวลาอยู่ในสวนส้มโอทับทิมสยามไม่ต่ำกว่าวันละ 6 ชั่วโมง เพื่อศึกษาให้เข้าใจถึงธรรมชาติของส้มโอทับทิมสยามอย่างทะลุปรุโปร่ง และทฤษฎีแม่นยำในการผลิต เน้นการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ภายในสวนส้มโอทับทิมสยาม เพื่อทำให้สินค้ามีคุณภาพและช่วยประหยัดต้นทุนในการผลิต อีกทั้งยังมีการกำหนดความหวานของส้มโอทับทิมสยามสำหรับการส่งออกไปยังต่างประเทศ ต้องมีความหวานไม่ต่ำกว่า 10 องศาบริกซ์ และตลาดภายในประเทศจะกำหนดให้มีความหวานไม่ต่ำกว่า 13 องศาบริกซ์ เนื่องจากคนไทยชอบรับประทานรสชาติหวาน แต่ต่างประเทศชอบรับประทานรสชาติหวานอมเปรี้ยวมากกว่า ในมุมมองของลูกค้าก็เช่นเดียวกัน ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีมาตรฐานคงที่มีรสชาติหวานอมเปรี้ยว ไม่มีรสขมติดลิ้น และไม่เป็นข้าวสาร อีกทั้งสินค้ายังมีหลายขนาดให้เลือกซื้อเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ในประเด็นนี้ผู้ประกอบการและผู้บริโภคให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“สินค้ามีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม สามารถจับต้องได้”

(นามสมมุติ 6, 2567)

“ส้มโอที่สั่งจากทางฟาร์มมีมาตรฐาน รสชาติหวาน ไม่เคยพบว่าเนื้อส้มโอเป็นข้าวสารหรือมีรสชาติดิบติดลิ้น และมีหลายขนาด หลายราคาให้เลือกซื้อ” (นามสมมุติ 10, 2567)

“เคยซื้อส้มโอจากทางร้านไปฝากเพื่อน ๆ ไม่ผิดหวังเลย รสชาติดี ผิวไม่เป็นข้าวสาร เวลาขนส่งข้าทางร้านจะติดตามให้ เลยทำให้กลายเป็นลูกค้าประจำ” (นามสมมุติ 1, 2567)

“ซื้อส้มโอจากทางร้านไป เลือกลูกไซส์ใหญ่สุด แพคเกจจิ้งก็สวยงาม ซื้อไปฝากคุณแม่ ไม่ผิดหวังค่ะ” (นามสมมุติ 18, 2567)

#### 4. ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการซีเมนต์ฟาร์มมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้า ทั้งในส่วนของการวัดค่าของน้ำ และการวัดค่า pH ของดิน เพื่อให้เกิดความแม่นยำในการผลิตมากที่สุด โดยข้อมูลที่ได้ในส่วนนี้จะเป็ประโยชน์ทั้งในด้านของการเพาะปลูกและด้านการประหยัดต้นทุนในส่วนของการแรงงาน อีกทั้งในส่วนของการระบบน้ำจะมีการติดตั้งระบบสปริงเกอร์แบบตั้งเวลา เพื่อที่จะให้น้ำตามความเหมาะสมที่ต้นส้มโอทับทิมสยามต้องการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในการให้น้ำนี้ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีผลต่อการกำหนดความหวานของส้มโอทับทิมสยามอย่างมาก จึงมีการวางแผนให้น้ำก่อนการเก็บเกี่ยว 20 วัน เพื่อทำให้ส้มโอทับทิมสยามมีความหวานที่เหมาะสมตามมาตรฐานที่ผู้ประกอบการได้กำหนดไว้ ในมุมมองของลูกค้าก็เช่นเดียวกัน ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีรสชาติดีหวานคงที่ มีขนาดใหญ่ และได้มาตรฐานทุกครั้งที่ซื้อ ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในสินค้าของซีเมนต์ฟาร์มและกลายเป็นฐานลูกค้าที่มั่นคงมากยิ่งขึ้น ในประเด็นนี้ผู้ประกอบการและผู้บริโภคให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“ส้มโอที่ซื้อจากซีเมนต์ฟาร์มมีรสชาติดีหวาน อร่อย จึงกลับมาซื้อซ้ำอีกครั้ง” (นามสมมุติ 4, 2567)

“ได้รับส้มโอที่มีขนาดใหญ่ ผิวสวย รสชาติดีหวาน นำไปฝากญาติผู้ใหญ่แล้วไม่ผิดหวัง” (นามสมมุติ 11, 2567)

“อุดหนุนมาตลอดเลยคะ เคยนอกใจไปซื้อจากที่อื่นมาแล้ว รสชาติไม่หวานเหมือนทางร้าน ตอนนี้เป็นลูกค้าประจำไปแล้ว” (นามสมมุติ 5, 2567)

“ปกติชอบสั่งทางออนไลน์เพราะได้โปรโมชั่นดี ๆ แต่วันนี้ขับรถผ่านมาทางร้านเลยแวะซื้อ คุณภาพส้มโอจากร้านดีมากค่ะ เวลาสั่งทางออนไลน์แล้วขนส่งล่าช้า ทางร้านจะติดตามให้ตลอด” (นามสมมติ 14, 2567)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ ในมุมมองของผู้ประกอบการกับลูกค้ามีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจ ซึ่งพบว่าการวัดผลความสำเร็จทั้ง 4 มุมมองนั้นเป็นเครื่องมือที่ช่วยเน้นย้ำให้ผู้ประกอบการและพนักงานทุกคนทราบว่าควรปฏิบัติงานและบริการลูกค้าอย่างไร จึงจะทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและควบคุมระบบการปฏิบัติงานและบริการลูกค้าด้วย ดังนั้นเมื่อการดำเนินงานภายในของธุรกิจมีการจัดการอย่างเป็นระบบและมีความเข้มแข็งเพียงพอ จะส่งผลให้ธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

## ตอนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาของธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์

แนวทางในการพัฒนาของธุรกิจ คือ แนวทางในการที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีระบบการดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ในการศึกษาแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการซีเนวงค์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราชนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาของธุรกิจ ด้วยแนวคิดและทฤษฎีแรงกระทบทั้ง 5 องค์ประกอบ (Five Forces Model) ได้แก่ ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งชั้นใหม่ ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เป็นต้น

ผู้วิจัยจึงได้เก็บข้อมูลจากการใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาของธุรกิจ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการและลูกค้าเก่าจำนวน 20 คน โดยจากการเก็บข้อมูลพบแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการซีเนวงค์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช มีดังนี้

### 1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งชั้นใหม่ (Threat of New Entrants)

ผลการศึกษาพบว่า ในระยะหลังมานี้ซีเนวงค์ฟาร์มมีคู่แข่งทางการตลาดที่เป็นกลุ่มของนายทุนเงินเข้ามาแทรกแซงจากเดิมที่มีเพียงชาวสวนส้มโอทับทิมสยามด้วยตนเอง จึงทำให้ในบางช่วง

มีผลผลิตที่ล้นตลาดและส่งผลให้ราคาส้มโอทับทิมสยามต่ำลง โดยเฉพาะในช่วงโควิด-19 ที่ผ่านมา ส่งผลให้ไม่สามารถส่งสินค้าไปจำหน่ายยังประเทศจีนได้ ซึ่งเป็นตลาดสินค้าหลักของส้มโอทับทิมสยาม จึงทำให้เจ้าของสวนส้มโอทับทิมสยามหลาย ๆ รายหันกลับมาขายสินค้าในประเทศไทยผ่านช่องทางออนไลน์เป็นหลัก ส่งผลให้เกิดการแย่งลูกค้าและมีการขายสินค้าแบบตัดราคากัน ชีววงศ์ฟาร์มจึงจำเป็นต้องมีการสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านจุดเด่นของตัวสินค้า เช่น วิธีการปลูกแบบอแกนิกส์ ขนาดของสินค้าที่มีหลากหลายและเป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพที่ได้มาตรฐานของสินค้า การตลาดที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้หลายช่องทาง การขนส่งที่มีความรวดเร็วและเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด การบริการหลังการขายที่สร้างความประทับใจและความเชื่อถือตรงต่อลูกค้า การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อช่วยลดต้นทุนในการผลิตสินค้า อีกทั้งยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าโดยตรงไม่ว่าจะเป็นลูกค้าเก่าหรือลูกค้าใหม่ก็ตาม เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและกลายเป็นฐานลูกค้าที่เหนียวแน่นของชีววงศ์ฟาร์ม ในมุมมองของลูกค้าก็เช่นเดียวกัน ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในสินค้าที่ผลิตจากชีววงศ์ฟาร์ม เนื่องจากมีวิธีการปลูกแบบอแกนิกส์ สินค้ามีขนาดที่ได้มาตรฐาน จึงทำให้กลายเป็นฐานลูกค้าที่มั่นคงและเหนียวแน่น ในประเด็นนี้ผู้ประกอบการและผู้บริโภคให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“เป็นฟาร์มที่มีชื่อเสียงในจังหวัด สินค้าเป็นอแกนิกส์ รสชาติดี มีความน่าเชื่อถือ” (นามสมมุติ 9, 2567)

“ส้มโอมีขนาดใหญ่และปลูกแบบอินทรีย์ ชื้อไปฝากคนสำคัญในช่วงเทศกาลแล้วไม่ผิดหวัง กลับมาอุดหนุนซ้ำหลายครั้ง” (นามสมมุติ 12, 2567)

## 2. ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors)

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจประเภทผลไม้มันนั้น พบว่าช่องทางออนไลน์มีบทบาทสูงมากและผู้ประกอบการทุกคนสามารถเข้าถึงช่องทางนี้ได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้สายสัมพันธ์ในการหาตลาดสินค้าเพื่อจำหน่ายเหมือนสมัยก่อน อีกทั้งยังมีกลุ่มของนายทุนเงินที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยและส่งสินค้าจำนวนมากกลับไปจำหน่ายยังประเทศของตนเอง จึงทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ มีการวางแผนการตลาดของตนเองอย่างรอบครอบ มองหาตลาดในการจำหน่ายสินค้าสำรองเอาไว้เสมอ มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า และระหว่างธุรกิจกับซัพพลายเออร์ เพื่อลดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ อีกทั้งผู้ประกอบการยังมีการหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับด้านการเกษตรและด้านการตลาดของสินค้าผลไม้อย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างสายสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกับธุรกิจตลาดสด ตลาดค้าส่ง และห้างสรรพสินค้าบางรายอีกด้วย ในมุมมองของลูกค้าก็เช่นเดียวกัน ลูกค้าสามารถ

หาซื้อสินค้าจากซิงวงค์ฟาร์มได้หลากหลายช่องทาง และได้รับสินค้าที่มีคุณภาพเสมอ ในประเด็นนี้ ผู้ประกอบการและผู้บริโภคให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“มีช่องทางการสั่งซื้อหลายช่องทาง ทั้งออนไลน์และหน้าร้าน ได้รับการบริการที่ดีเสมอมา” (นามสมมุติ 5, 2567)

“เดิมเป็นลูกค้าของทางฟาร์มอยู่แล้ว จึงแนะนำญาติที่อยู่ในกรุงเทพฯ ให้อุดหนุนสินค้าที่มีวางจำหน่ายในห้างโมเดิร์นเทรด ตลาด อดก. หรือสั่งจากทางออนไลน์ เพราะสินค้ามีคุณภาพดี ได้มาตรฐานทุกครั้งที่ซื้อ” (นามสมมุติ 9, 2567)

“ปกติจะชอบสั่งทางออนไลน์ค่ะ เพราะต้องทำงาน ไม่ค่อยมีเวลามาซื้อหน้าร้าน สินค้าที่ได้รับไปอร่อยมากค่ะ รสชาติดี” (นามสมมุติ 12, 2567)

### 3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitutes)

ผลการศึกษาพบว่า ในช่วงเดือนพฤศจิกายนของทุกปี ซึ่งเป็นฤดูกาลที่มีฝนตกหนักส่งผลให้น้ำท่วมขังบริเวณพื้นที่อำเภอปากนั้ง จังหวัดนครศรีธรรมราช จึงส่งผลกระทบต่อให้ส้มโอทับทิมสยามมีคุณภาพที่ด้อยลง จนในบางครั้งผู้ประกอบการจำเป็นต้องตัดสินใจที่จะตัดลูกส้มโอทับทิมสยามทิ้งเพื่อรักษาต้นไว้ หากจำหน่ายสินค้าออกไปให้แก่ลูกค้าก็จะทำให้ธุรกิจเสื่อมเสียชื่อเสียงได้ ผู้ประกอบการจึงมีแนวคิดในการนำสินค้าประเภทผลไม้ชนิดอื่น ๆ ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมาจำหน่ายให้แก่ลูกค้าแทน เช่น มังคุดจากอำเภอลานสกาและอำเภอคีรีวง ทุเรียนจากอำเภอลานสกา อำเภอคีรีวง และอำเภอพิปูน รวมไปถึงส้มโอทองดีและฝรั่งหงเป่าเสื่ออีกด้วย โดยผู้ประกอบการจะเลือกสวนผลไม้ที่มีกระบวนการในการผลิตลักษณะเดียวกันกับซิงวงค์ฟาร์มและมีความน่าเชื่อถือ เพื่อทดแทนในช่วงที่ส้มโอทับทิมสยามจากสวนของซิงวงค์ฟาร์มไม่สามารถนำมาจำหน่ายให้แก่ลูกค้าได้ และเป็นการรักษาฐานของลูกค้าให้ยังคงอยู่เช่นเดิม ในมุมมองของลูกค้าก็เช่นเดียวกัน ลูกค้าได้ซื้อสินค้าทดแทนในช่วงที่ส้มโอทับทิมสยามขาดตลาด ส่งผลให้ยังคงอุดหนุนและเป็นฐานลูกค้าที่เหนียวแน่นของซิงวงค์ฟาร์มเช่นเดิม ในประเด็นนี้ผู้ประกอบการและผู้บริโภคให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“ช่วงปลายปีทางฟาร์มจะไม่มีส้มโอมาจำหน่าย แต่มีทุเรียนและมังคุดจากคีรีวงมาแทน มั่นใจในซิงวงค์ฟาร์มอยู่แล้ว จึงอุดหนุนมาตลอด” (นามสมมุติ 2, 2567)

“เคยสั่งซื้อฝรั่งหงเปาเสื่อจากช่องทางออนไลน์ เพราะในช่วงนั้นไม่มีส้มโอทับทิมสยาม แต่ไม่ผิดหวัง ฝรั่งหงเปาเสื่อที่ฟาร์มนำมาจำหน่าย อร่อยและคุณภาพดี” (นามสมมุติ 13, 2567)

“เป็นแฟนพันธุ์แท้ของส้มโอทับทิมสยาม แต่ช่วงที่ขาดตลาดน่าเสียดาย เพราะผมชอบทาน ตอนนั้นภรรยาเลยอุดหนุนทุเรียนจากทางร้านแทน” (นามสมมุติ 14, 2567)

#### 4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers)

ผลการศึกษาพบว่า ส้มโอทับทิมสยามนั้นเป็นผลไม้ที่ได้ขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ตามประกาศกรมทรัพย์สินทางปัญญา และยังเป็นผลไม้ที่มีอัตลักษณ์ของอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราชด้วย เพราะในพื้นที่อื่นไม่สามารถปลูกได้ เนื่องจากในพื้นที่อำเภอปากพนังนี้เป็นดินปากแม่น้ำที่ในดินมีแร่ธาตุอุดมสมบูรณ์ โดยส้มโอทับทิมสยามนั้นมีการปลูกที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน ต้องคอยดูแลใส่ใจใส่งมากกว่าส้มโอพันธุ์อื่น ๆ และมีต้นทุนในการผลิตที่สูง จึงทำให้ส้มโอทับทิมสยามเป็นผลไม้ที่ได้รับความนิยมและมีราคาที่สูงกว่าส้มโอพันธุ์อื่น ๆ อีกทั้งชิงวงศ์ฟาร์มยังมีการปลูกและดูแลแบบเกษตรอินทรีย์ เหมาะกับผู้ที่รักสุขภาพ จึงทำให้ชิงวงศ์ฟาร์มสามารถสร้างความได้เปรียบในการต่อรองซื้อของลูกค้าได้ ในมุมมองของลูกค้าก็เช่นเดียวกัน ลูกค้ามีความยินดีที่จะซื้อสินค้า เพราะเป็นสินค้าที่มีชื่อเสียง รสชาติดี เนื้อมีสีแดงสวย มีมาตรฐานในการผลิต ซึ่งเหมาะแก่การซื้อไปรับประทานเองหรือเป็นของฝาก ในประเด็นนี้ผู้ประกอบการและผู้บริโภคให้สัมภาษณ์สอดคล้องกัน ดังนี้

“เป็นส้มโอชื่อดังของปากพนัง เนื้อสีแดงสวย ลูกใหญ่ รสชาติหวาน ซื้อไปฝากหรือทานเอง ไม่ทำให้ผิดหวัง” (นามสมมุติ 1, 2567)

“ทับทิมสยามปลูกได้แค่ในอำเภอปากพนัง มั่นใจในชิงวงศ์ฟาร์ม จึงอุดหนุนมาโดยตลอด สินค้าได้มาตรฐาน รสชาติดี” (นามสมมุติ 7, 2567)

“เคยเห็นที่อื่นเอาไปปลูก แต่ลองซื้อทานแล้ว รสชาติไม่อร่อยเหมือนที่นครศรีฯ ร้านนี้ก็ชื่อเสียง ซื้อเป็นครั้งที่ 2 แล้ว” (นามสมมุติ 19, 2567)

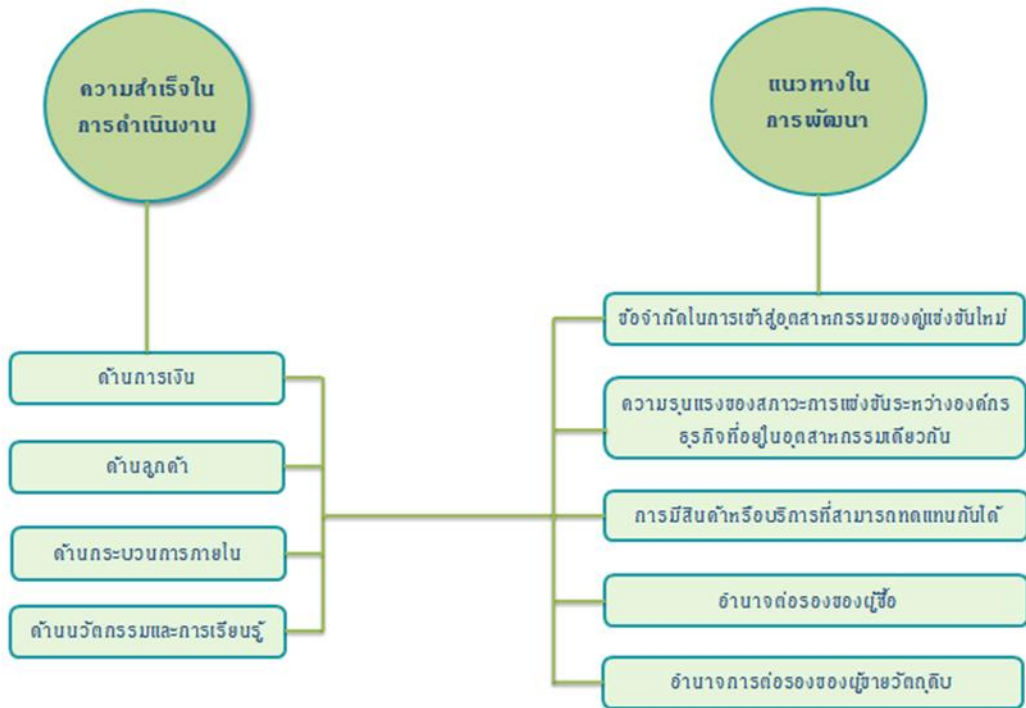
## 5. อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการซิมวงค์ฟาร์มมีการผูกขาดกับขนส่ง Kerry Express ในจังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อควบคุมต้นทุนในด้านการขนส่งเมื่อมีการจำหน่ายสินค้าเป็นจำนวนมาก และยังมีการใช้วิธีตัดหญ้าควบคุมไปกับการใช้สมุนไพรหมักชีวภาพภายในสวนส้มโอทับทิมสยาม อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการป้องกันและกำจัดศัตรูพืช ซึ่งวิธีการในข้างต้นจะทำให้ช่วยลดต้นทุนในด้านการผลิตสินค้าอีกด้วย ในมุมมองของลูกค้ำก็เช่นเดียวกัน ลูกค้ำได้รับสินค้าที่รวดเร็วและมีความผิดพลาดในการจัดส่งน้อย ในประเด็นนี้ผู้ประกอบการและผู้บริโภคให้สัมภาษณ์สอดคล้องกัน ดังนี้

“มีการบริการและการจัดส่งที่รวดเร็ว ค่าส่งฟรี แอดมิน ติดตามการจัดส่งให้ตลอด” (นามสมมุติ 3, 2567)  
 “สินค้าดี มีมาตรฐาน อีกทั้งยังจัดส่งฟรี จึงกลับมาอุดหนุน ซ้ำ” (นามสมมุติ 15, 2567)  
 “ส่งฟรี ยิ่งถ้าได้ส่งช่วงที่มีโปรโมชั่น ยิ่งคุ้ม อุดหนุนหลายครั้งแล้ว” (นามสมมุติ 16, 2567)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจออร์แกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ ในมุมมองของผู้ประกอบการกับลูกค้ำมีความคิดที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาธุรกิจจำเป็นต้องรู้ถึงจุดเด่นและจุดด้อยของธุรกิจตนเองอย่างถ่องแท้ ซึ่งพบว่าแรงกระทบทั้ง 5 องค์ประกอบนั้นเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาของธุรกิจ เพื่อรักษาฐานของลูกค้ำให้มั่นคงและเหนียวแน่น นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ธุรกิจสามารถกำหนดได้เอง เช่น คุณภาพของสินค้าและการให้บริการลูกค้ำ อีกทั้งยังจำเป็นที่จะต้องศึกษาความเป็นไปของคู่แข่ง เพื่อนำมาวิเคราะห์ในการพัฒนาธุรกิจของตนเองให้มีความโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับในตลาดสินค้า เพื่อที่จะเป็นการช่วยกระตุ้นให้กลุ่มลูกค้ำใหม่เกิดความสนใจและหันมาอุดหนุนสินค้าหรือบริการธุรกิจของตนเอง ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงรักษากลุ่มลูกค้ำเดิมไว้เป็นอย่างดี เพราะนอกจากจะมีกลุ่มลูกค้ำในธุรกิจของตนเองมากขึ้นแล้ว ยังส่งผลให้ที่มีโอกาสจะได้รับกำไรมากยิ่งขึ้นจากการไว้วางใจอุดหนุนสินค้าและบริการของกลุ่มลูกค้ำอีกด้วย

โดยรูปแบบการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงวงจรในการพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการให้ความสำคัญและมีแนวทางในการพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถนำพาธุรกิจให้ก้าวหน้าอย่างมีจุดเด่น และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังโมเดลการวิจัยนี้





## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางในการพัฒนาธุรกิจออแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ ผู้ประกอบการชีววงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช ” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจออแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ ผู้ประกอบการชีววงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช
- 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจออแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของ ผู้ประกอบการชีววงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ประกอบการและลูกค้าของธุรกิจชีววงศ์ฟาร์ม โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำข้อมูลมาตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยจึงสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ผลการศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจออแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการสังเคราะห์ความสำเร็จในการดำเนินงาน จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการและลูกค้าเก่าจำนวน 20 คน และผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยการวัดผลความสำเร็จมีอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ รายละเอียดตามข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) ด้านการเงิน ในด้านการตลาดผู้ประกอบการมุ่งเน้นการขายสินค้าในตลาดส่งออกเป็นหลัก เนื่องจากมีการจัดการต้นทุนที่น้อยกว่าแต่ทำกำไรให้กับธุรกิจมากกว่าการขายสินค้าภายในประเทศ แต่ยังคงไม่ทิ้งตลาดสินค้าภายในประเทศ เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงทางการตลาด และรักษาฐานลูกค้าภายในประเทศของธุรกิจตนเองไว้ ส่วนในด้านการผลิตมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนและทำให้สินค้ามีราคาที่เหมาะสม

- 2) ด้านลูกค้า ผู้ประกอบการมีการวางแผนด้านการบริการทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่อย่างเป็นระบบ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า คอยรับฟังปัญหาและปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งอาศัยความพร้อมที่จะเรียนรู้เป็นต้นนำทางในการพัฒนาด้านการบริการลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจและกลับมาซื้อสินค้าซ้ำ

3) ด้านกระบวนการภายใน ผู้ประกอบการมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ในด้านของพนักงานมีการจัดตารางเวลาและหน้าที่ อบรมและทดลองงานตามความเหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองถนัด เพื่อลดการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนและความผิดพลาดในกระบวนการผลิต ส่วนในด้านการผลิตมีการนำความรู้ด้านเทคโนโลยีที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพและช่วยประหยัดต้นทุน สินค้าที่จำหน่ายออกไปจึงมีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม รวมไปถึงความหวานของสินค้ามีการกำหนดความหวานสำหรับการส่งออกไปยังต่างประเทศ ไม่ต่ำกว่า 10 องศาบริกซ์ และภายในประเทศ ไม่ต่ำกว่า 13 องศาบริกซ์ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีมาตรฐานคงที่และตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

4) ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ในด้านการผลิตผู้ประกอบการมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ เช่นการวัดค่าของน้ำ และการวัดค่า pH ของดิน เพื่อให้เกิดความแม่นยำและช่วยประหยัดต้นทุนในส่วนของแรงงาน ในส่วนของระบบน้ำมีการติดตั้งระบบสปริงเกอร์แบบตั้งเวลา เพื่อที่จะให้น้ำตามความเหมาะสมและสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีผลต่อการกำหนดความหวาน จึงมีการวางแผนรดน้ำก่อนการเก็บเกี่ยว 20 วัน เพื่อทำให้มีความหวานที่เหมาะสมตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

จากการวัดผลความสำเร็จที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้ประกอบการได้รับรู้ถึงจุดเด่นและจุดด้อยในการจัดการธุรกิจของตนเองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเน้นย้ำให้ผู้ประกอบการทราบว่าควรจัดการกระบวนการภายในของธุรกิจตนเองอย่างไร จึงจะทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและควบคุมระบบการปฏิบัติงานและบริการลูกค้าด้วย ดังนั้นเมื่อการดำเนินงานภายในของธุรกิจมีการจัดการอย่างเป็นระบบและมีความเข้มแข็งเพียงพอ จะส่งผลให้ธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน

## 2. ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนา จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการและลูกค้าเก่าจำนวน 20 คน และผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยแนวทางในการพัฒนาทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งชั้นใหม่ ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ รายละเอียดตามข้อมูลดังต่อไปนี้

1) ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งชั้นใหม่ ในด้านการตลาดมีคู่แข่งที่เป็นกลุ่มของนายทุนจีนเข้ามาแทรกแซง จึงทำให้ในบางช่วงมีผลผลิตที่ล้นตลาดและส่งผลให้ราคาต่ำลง โดยเฉพาะในช่วงโควิด-19 ที่ผ่านมา ชาวสวนหลาย ๆ รายหันกลับมาขายสินค้าในประเทศไทยผ่านช่องทางออนไลน์เป็นหลัก ส่งผลให้เกิดการแย่งลูกค้าและมีการขายสินค้าแบบตัดราคากัน

จึงจำเป็นต้องมีการสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านจุดเด่นของตัวสินค้า เช่น วิธีการปลูกแบบออร์แกนิกส์ ขนาดของสินค้าที่มีหลากหลายและเป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพที่ได้มาตรฐานของสินค้า การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อช่วยลดต้นทุนในการผลิตสินค้า ส่วนในด้านการตลาดที่สามารถเข้าถึงได้หลายช่องทาง ด้านการขนส่งที่มีความรวดเร็วและเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ด้านลูกค้ามีการบริการหลังการขายที่สร้างความประทับใจและมีความซื่อตรง อีกทั้งยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าโดยตรงไม่ว่าจะเป็นลูกค้าเก่าหรือลูกค้าใหม่ก็ตาม เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและกลายมาเป็นฐานลูกค้าที่มั่นคงและเหนียวแน่น

2) ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในด้านการตลาดนั้นปัจจุบันมีการแข่งขันในช่องทางออนไลน์สูงมากและยังสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังมีกลุ่มของนายทุนจีนที่เข้ามาแทรกแซง จึงทำให้ต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์อยู่เสมอ วางแผนการเติบโตธุรกิจของตนเองอย่างรอบครอบ มองหาตลาดในการจำหน่ายสินค้าสำรอง สร้างความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า และระหว่างธุรกิจกับซัพพลายเออร์ เพื่อลดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ผู้ประกอบการจึงมีการหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับด้านการเกษตรและด้านการตลาดของสินค้าผลไม้อย่างสม่ำเสมอ สร้างสายสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกับธุรกิจตลาดสด ตลาดค้าส่ง และห้างสรรพสินค้าบางรายอีกด้วย

3) การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในช่วงเดือนพฤศจิกายนของทุกปี ซึ่งเป็นฤดูกาลที่มีฝนตกหนักส่งผลให้น้ำท่วมซึ่งบริเวณพื้นที่อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช จึงส่งผลกระทบต่อให้ไม่สามารถจำหน่ายสินค้าออกไปให้แก่ลูกค้าได้ ผู้ประกอบการจึงนำสินค้าประเภทผลไม้ชนิดอื่น ๆ ในจังหวัดนครศรีธรรมราช มาจำหน่ายให้แก่ลูกค้าแทน เช่น มังคุดจากอำเภอลานสกาและอำเภอคีรีวง ทุเรียนจากอำเภอลานสกา อำเภอคีรีวง และอำเภอพิปูน รวมไปถึงส้มโอทองดีและฝรั่งหงเป่าเสื่ออีกด้วย โดยผู้ประกอบการจะเลือกสวนผลไม้ที่มีกระบวนการในการผลิตลักษณะเดียวกันและมีความน่าเชื่อถือ เพื่อทดแทนในช่วงที่สินค้าไม่สามารถนำมาจำหน่ายให้แก่ลูกค้าได้ และเป็นการรักษารฐานของลูกค้าให้ยังคงอยู่เช่นเดิม

4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ส้มโอทับทิมสยามเป็นผลไม้ที่ได้ขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ ตามประกาศกรมทรัพย์สินทางปัญญา และยังเป็นผลไม้ที่มีอัตลักษณ์ของอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราชด้วย เพราะในพื้นที่อื่นไม่สามารถปลูกได้ เนื่องจากในพื้นที่อำเภอปากพนังเป็นดินปากแม่น้ำที่ในดินมีแร่ธาตุอุดมสมบูรณ์ โดยส้มโอทับทิมสยามนั้นมีการปลูกที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน ต้องคอยดูแลใส่ใจมากกว่าส้มโอพันธุ์อื่น ๆ และมีต้นทุนในการผลิตที่สูง จึงทำให้เป็นผลไม้ที่ได้รับความนิยมและมีราคาที่สูงกว่าส้มโอพันธุ์อื่น ๆ อีกทั้งฉีมนวงศ์ฟาร์มยังมีการปลูกและดูแลแบบเกษตรอินทรีย์ เหมาะกับผู้ที่รักสุขภาพ จึงทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการต่อรองซื้อของลูกค้าได้

5) อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ประกอบการมีการผูกขาดกับขนส่ง Kerry Express ในจังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อควบคุมต้นทุนในด้านการขนส่งเมื่อมีการจำหน่ายสินค้าเป็นจำนวนมาก และยังมีการใช้วิธีตัดหญ้าควบคุมไปกับการใช้สมุนไพรหมักชีวภาพในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการป้องกันและกำจัดศัตรูพืช ซึ่งวิธีการในช่วงต้นจะทำให้ช่วยลดต้นทุนในด้านการผลิตสินค้าอีกด้วย

จากแนวทางในการพัฒนาของธุรกิจที่กล่าวมาข้างต้น ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาของธุรกิจของตนเองได้ และสะท้อนให้เห็นว่า ในการดำเนินธุรกิจมีปัจจัยที่องค์กรควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ เพราะฉะนั้นการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของธุรกิจ สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถนำพาธุรกิจให้ก้าวหน้าอย่างมีจุดเด่นและช่วยรักษาฐานของลูกค้าให้เหนียวแน่นมากยิ่งขึ้น

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางในการพัฒนาธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการชีวนศาสตร์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ในหลาย ๆ องค์กรธุรกิจต่างพบกับผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา แต่การที่องค์กรจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น องค์กรจึงไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ เพราะหากไม่มีการพัฒนาองค์กรแล้วจะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและไม่สามารถอยู่รอดได้ (รุ่งนภา ต่ออุดม, 2550) ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องทำการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้ให้ทันกับสภาพของการแข่งขันในปัจจุบัน เพราะนอกจากจะต้องต่อสู้กับคู่แข่งเดิมยังต้องมีการต่อสู้กับคู่แข่งรายใหม่ที่พยายามจะเข้ามาในตลาดอีก นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกหลายปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ รวมถึงเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย (ปฏิมา ถนิมกาญจน์, 2554) จึงเห็นได้ว่าผู้ประกอบการนั้นมีบทบาทต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจเป็นอย่างมาก เพราะผู้ประกอบการเป็นทั้งผู้ลงทุนและผู้บริหารพร้อมกันทั้งสองหน้าที่ ดังนั้นความรับผิดชอบของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงมีขอบเขตที่กว้างกว่าความรับผิดชอบของผู้ประกอบการขนาดใหญ่เป็นอย่างมาก (กนกกาญจน์ คำบุญชู และธนิษฐา โรจนตระกูล, 2565) ดังนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องไม่สะทกสะท้านกับปัญหาอุปสรรคใด ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีแต่ความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะทำ ต้องทำให้ได้แม้จะเหน็ดเหนื่อยอย่างไรก็ต้องอดทน ทำงานหนักต่อไปและมีความผูกพันกับงานที่ทำ เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีหลายประการประกอบกัน เช่น ความกล้าเสี่ยง ความต้องการมุ่งสู่ความสำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ความยืดหยุ่นต่อสื่ทำงานอย่างหนัก การเอา  
 ประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียน มีความสามารถในการบริหารงานและมีความเป็นผู้นำที่ดี  
 มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่ง  
 ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม กล้าตัดสินใจและมีความมุ่งมั่นพยายาม อย่าตั้งความหวังไว้กับผู้อื่น  
 มองเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม รู้จักประมาณตนเอง มีความ  
 ร่วมมือและแข่งขัน มีความประหยัดเพื่ออนาคต มีความซื่อสัตย์ เป็นต้น (หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ  
 สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, 2558)

จากผลการวิจัยศึกษาเรื่อง “ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้น  
 ทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการชีวนวศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช” ผลการวิจัยพบว่า  
 สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการวัดผลความสำเร็จ 4 มุมมอง ของ Kaplan & Norton ได้แก่  
 มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านนวัตกรรมและ  
 การเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งมุมมองเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญของผู้ประกอบการในการจัดลำดับความสำคัญ  
 ของการดำเนินธุรกิจ เพื่อตรวจสอบความเข้มแข็งในการแข่งขันของธุรกิจประเภทเดียวกันให้ประสบ  
 ผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสำคัญของผู้ประกอบการที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ Edward J. Blocher  
 (2010) กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จเป็นสิ่งที่วัดผลการดำเนินงานในแต่ละด้านของบริษัทที่มี  
 ความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งผลให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ ในการระบุ  
 ปัจจัยความสำเร็จจะต้องมุ่งเน้นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมองหาจากแหล่งข้อมูล  
 ภายในเฉพาะของแต่ละองค์กรธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการผลิต  
 ด้านการตลาด เป็นต้น นอกจากนี้ต้องตรวจสอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่ทั้งเอื้อประโยชน์และไม่  
 เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎระเบียบ การเมือง เป็นต้น

จากผลการวิจัยศึกษาเรื่อง “แนวทางในการพัฒนาของธุรกิจอแกนิคส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทาง  
 ภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการชีวนวศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช” ผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับ  
 แนวคิดและทฤษฎีแรงกระทบทั้ง 5 องค์ประกอบ ของ Michael E. Porter ได้แก่ ข้อจำกัดในการเข้า  
 สู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ใน  
 อุตสาหกรรมเดียวกัน การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และ  
 อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ  
 และเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ช่วยให้ผู้ประกอบการรู้ถึงจุดแข็ง  
 และจุดอ่อนของธุรกิจตนเอง เพื่อปรับตัวให้ทันสถานการณ์เศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว  
 อีกทั้งยังขยายตลาดของสินค้าให้เติบโตอย่างยั่งยืนและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างมี  
 ประสิทธิภาพที่สุด สอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2553) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเป็นหัวใจสำคัญ

สำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท และยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า อย่างไรก็ตามแนวทางในการพัฒนาธุรกิจมีความแปรผันตรงกันต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ซึ่งธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการซิณวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่สะท้อนให้เห็นว่า ในการดำเนินธุรกิจนั้น มักมีปัจจัยที่ผู้ประกอบการสามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ อาทิเช่น ในช่วงเดือนพฤศจิกายนของเกือบทุกปี อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มักเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลผลิตของผู้ประกอบการได้รับความเสียหายไม่มากนัก และยังไม่มีแนวทางในการป้องกันจากทางภาครัฐอย่างชัดเจน อีกทั้งการแทรกแซงทางการตลาดของกลุ่มนายทุนเงินที่ส่งผลกระทบต่อส่งออกของสินค้า ส่งผลให้สินค้ามีจำนวนที่ล้นตลาดและราคาที่ต่ำลง ชาวสวนและผู้ประกอบการหลายรายจึงหันมามุ่งเน้นตลาดภายในประเทศแทน โดยเฉพาะในช่องทางออนไลน์เป็นหลัก ส่งผลให้มีการแข่งขันที่สูงมากและมีการขายสินค้าแบบตัดราคากัน ทำให้ไม่มีการกำหนดราคาที่เป็นมาตรฐานของสินค้า ส่งผลให้เกิดความไม่แน่ใจเชื่อถือหลายประการจากลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ซึ่งในประเด็นนี้ก็ยังไม่ได้รับการสนับสนุนหรือแก้ไขที่ชัดเจนจากทางภาครัฐในการป้องกันและกำหนดราคาของสินค้าเช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจ สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน รวมไปถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาจุดด้อยของธุรกิจตนเอง ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมและสะสมประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการเกษตรอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถนำพาธุรกิจให้ก้าวหน้าอย่างมีจุดเด่นและประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย และข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า ธุรกิจอแกนิกส์ที่ได้ขึ้นทะเบียนทางภูมิศาสตร์ของผู้ประกอบการซิณวงศ์ฟาร์ม จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งทำให้ผลผลิตของผู้ประกอบการได้รับความเสียหายไม่มากนัก อีกทั้งยังมีช่องทางการจำหน่ายในตลาดสินค้ากลุ่มคนรักสุขภาพและออกกำลังกาย รวมไปถึงทางออนไลน์ไม่ครอบคลุมทั้งหมด และในด้านของราคาที่มักได้รับผลกระทบจากการที่กลุ่มนายทุนเงินเข้ามาแทรกแซงส่งผลให้มีสินค้าล้นตลาด ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ผู้ประกอบการควรมีการส่งเสริมและพัฒนาการโฆษณาสินค้าส้มโอพันธุ์ทับทิมสยาม ออแกนิกส์เข้าสู่ตลาดกลุ่มคนที่รักสุขภาพและออกกำลังกาย รวมไปถึงในตลาดออนไลน์ควรมีการเพิ่มช่องทางขายทาง Tiktok Shopee และ Lazada เพื่อเป็นที่รู้จักในวงกว้างและสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้น

2) ผู้ประกอบการควรมีการรวมกลุ่มกันปรึกษากับทางภาครัฐ เพื่อตั้งราคากลางในการซื้อขายและคุณภาพของสินค้าอย่างเป็นระบบและมีการอ้างอิงที่น่าเชื่อถือ เพื่อช่วยลดผลกระทบจากการแทรกแซงทางการตลาด

3) ภาครัฐควรมีการออกแบบกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร โดยมีนักวิชาการทางการเกษตร ผู้เชี่ยวชาญทางการเกษตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจนี้ เพื่อออกแบบหลักสูตรการให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการ และนำไปประยุกต์ใช้และพัฒนาธุรกิจการเกษตรให้ยั่งยืน

4) ผู้ประกอบการควรรื้อหรือกับกลุ่มเกษตรกรและภาครัฐ เพื่อหาแนวทางป้องกันความเสียหายของผลผลิตจากภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มักเกิดขึ้นในพื้นที่เกือบทุกปี

## 2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1) ผู้ที่สนใจจะศึกษาควรมีการศึกษาเปรียบเทียบธุรกิจออแกนิกส์รายอื่น ๆ ที่มีการบริหารจัดการธุรกิจประสบความสำเร็จ เพื่อวิเคราะห์และนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจออแกนิกส์ให้มีศักยภาพต่อไป

2) ผู้ที่สนใจจะศึกษาควรมีการศึกษาข้อมูลและงานวิจัยอื่น ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อเป็นทิศทางและประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจออแกนิกส์ ให้มีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

## รายการอ้างอิง

- กรมประชาสัมพันธ์. (2565). สัมโศภิติมสยาม ของดีเมืองคอน ทูตทางวัฒนธรรมด้านอาหาร เอเปค 2022. เข้าถึงได้จาก <https://www.prd.go.th/th/content/category/detail/id/9/iid/136126>
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2555). เกษตรอินทรีย์พลิกฟื้นวิถีเกษตรกรไทย. In ความรู้ที่ไม่ลับ นำสู่การเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ (pp. น. 22-31).
- กฤษฎา มหาวิทยาลัย. (2564). "การวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) กับการดำเนินงานของวิสาหกิจเริ่มต้นในประเทศไทย." มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กันติทัศน์ หอทอง. (2563). **Five Forces Model** หลักการวิเคราะห์ 5 ภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอกที่จะทำให้ธุรกิจของคุณแข็งแกร่งยิ่งขึ้น. เข้าถึงได้จาก <https://adaddictth.com/knowledge/Five-Forces-Model-Marketing>
- ชมภูษ ปฐมพร. (2561). "ที่เอ็มบี" แนะ SME หลุดพ้น 7 หลุมพรางที่ทำให้ธุรกิจไม่เติบโต. เข้าถึงได้จาก <https://thaipublica.org/2018/11/tmb-sme-behavior-solutions/>
- ชัยนาท ชัยมะลิ และสีบชาติ อันทะไชย. (2563). "ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดอุดรธานี." มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ณัฐพล ลีลาวัฒนานนท์. (2561). ปัญหาของ SME ไทย. เข้าถึงได้จาก <https://www.prosoftmyaccount.com/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=2224&ArticleID=9618>
- ดลนัสม์ โพธิ์ฉาย. (2562). "ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจบริโภคผลไม้พรีเมียม กรณีศึกษาผู้บริโภค ในอำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี." มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธนะพัฒน์ วิริต. (2565). "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจ (SMEs) จากสภาวะการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ของผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานี." มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- ธนีสร ตั้งอารมณม้น. (2564). "การพัฒนาระบบแนะนำการส่งออกสินค้าของประเทศไทย : กรณีศึกษาผลไม้สด." มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บัญญัติ จุลนาพันธุ์. (2542). การตลาดสินค้าเกษตรกรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรนภา เปี่ยมไชย, สุภาพร คูพิมาย และสุภิญญา อนุกานนท์. (2558). "กลยุทธ์และความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล." มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.



- พสุ โลหารชุน. (2559). 8 ปัญหาหลัก จุดการพัฒนา **SMEs-StartUp**. เข้าถึงได้จาก <https://mgronline.com/smes/detail/9590000094225>
- ภวัต เจียมจิณฉัตร. (2565). "การพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรเพื่อสนับสนุนความ  
ได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ผลในจังหวัดจันทบุรี." วารสารวิจัยรำไพ  
พรรณณี, 16, 2: 73-83.
- มรกต กำแพงเพชร. (2560). "การพัฒนารูปแบบการสร้างผู้ประกอบการเกษตรกรปราดเป็รื่องในธุรกิจ  
เกษตรอินทรีย์ของประเทศไทยยุค 4.0." มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มูลนิธิสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน. (2566a). **ปัจจัยที่มีผลต่อระบบการตลาดสินค้าเกษตร**. เข้าถึงได้  
จาก <https://saranukromthai.or.th/sub/book/book.php?book=18&chap=10&page=t18-10-infodetail05.html>
- มูลนิธิสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน. (2566b). **ปัญหาของระบบตลาดสินค้าเกษตร**. เข้าถึงได้จาก  
<https://saranukromthai.or.th/sub/book/book.php?book=18&chap=10&page=t18-10-infodetail06.html>
- MGR Online. (2552). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการ **SMEs**. เข้าถึงได้จาก  
<https://mgronline.com/smes/detail/9520000011977>
- รุ่งนภา ต่อดม. (2550). "ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs  
ในอุตสาหกรรมเกษตร ภาคการค้า ในจังหวัดฉะเชิงเทรา." มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ฉะเชิงเทรา.
- โรจลักษณ์ จักรไพวงศ์ และบรรพต วิรุณราช. (2563). "ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการ  
วิสาหกิจขนาดกลางธุรกิจแปรรูป การเกษตรไทย ในยุคไทยแลนด์ 4.0." วารสารวิชาการ  
นวัตกรรมการจัดการเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 7, 1: 119-127.
- เลิศภูมิ จันทระเพ็ญกุล. (2562). **การตลาดเกษตร**. เข้าถึงได้จาก [https://dspace.bru.ac.th/  
xmlui/bitstream/handle/123456789/3877/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%99%E0%B8%B3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.bru.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/3877/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%99%E0%B8%B3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์ และปริญ ลักขิตานนท์. (2560). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**.  
กรุงเทพฯ: Diamond In Business World.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2563). **ไวรัสโควิด-19 จุดส่งออกผลไม้ไทยปี 2563 หดตัว**. เข้าถึงได้จาก  
[https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Fruit-FB-  
2802.aspx](https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Fruit-FB-2802.aspx)
- ส้มโอทับทิมสยาม-สวนสินวันดี. (2563). **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับส้มโอพันธุ์ทับทิมสยาม**. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.sinwandeefarm.com/ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ/>

- สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ. (2557). **กระทรวงเกษตรและสหกรณ์การตาม  
สอบสินค้าเกษตรและอาหาร: หลักการและแนวทางสำหรับการออกแบบระบบ การตาม  
สอบและการนำไปปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). **Goal 8: Decent Work and  
Economic Growth**. เข้าถึงได้จาก <https://www.sdgmove.com/2016/10/06/goal-8-decent-work-and-economic-growth/>
- สุวิมล มธุรส. (2563). "ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในพื้นที่  
ภาคกลางของประเทศไทย." มหาวิทยาลัยรังสิต.
- เสาวณี วิเลปะนะ. (2565). "รูปแบบการบริหารธุรกิจขนาดกลางเพื่อความยั่งยืน." มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. (2558). **ปัจจัยสู่  
ความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs**. เข้าถึงได้จาก [https://research.pcru.ac.th/  
pcrubi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15:smes&catid=13&Itemid=106](https://research.pcru.ac.th/pcrubi/index.php?option=com_content&view=article&id=15:smes&catid=13&Itemid=106)
- อมรพิมล พิทักษ์. (2563). "การพัฒนาเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร." มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.
- อมรพิมล พิทักษ์ และพีรเทพ รุ่งคุณากร. (2564). "แนวทางการพัฒนาเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการ  
ธุรกิจเกษตร." มหาวิทยาลัยศิลปากร.

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวสิตาภักดิ์ พวงทอง

วุฒิการศึกษา

ปีการศึกษา 2566

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

