

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทที่ 5 นี้เป็นการนำผลการวิจัยที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4 มาจัดทำเป็นข้อสรุปผลการวิจัย พร้อมทั้งอภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากการวิจัย โดยได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. การอภิปรายผลจากการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 สถานการณ์การผลิตและการตลาดไม้ผลของจังหวัดจันทบุรี

อุตสาหกรรมไม้ผลของไทยมีความสำคัญทั้งในแง่ของการผลิตและการตลาดสินค้าเกษตรของไทย เนื่องจากประเทศไทยเป็นผู้นำในการส่งออกผลไม้เมืองร้อนมากเป็นอันดับหนึ่ง และมีการเติบโตของอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยจังหวัดจันทบุรีเป็นแหล่งผลิตที่สำคัญและเป็นรายได้หลักของประชาชนในพื้นที่ ชนิดไม้ผลที่นิยมปลูกมากที่สุด ได้แก่ ลำไย ทุเรียน มังคุด และเงาะ โดยเฉพาะทุเรียนมีแนวโน้มการผลิตเพิ่มขึ้นมาก รองลงมาได้แก่ ลำไย และมังคุด ตามลำดับ ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการของตลาดต่างประเทศ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การผลิตผลไม้มีการพัฒนาทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพมาตรฐานของผลผลิตเพื่อตอบสนองต่อโอกาสทางการตลาด เกษตรกรผู้ผลิตไม้ผลของจังหวัดจันทบุรีส่วนใหญ่มีความชำนาญในการผลิต มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับโอกาสทางการตลาด เกษตรกรบางส่วนมีการรวมกลุ่มเพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพของผลไม้ เช่น กลุ่มเกษตรกรแปลงใหญ่ และกลุ่มเกษตรกรรุ่นใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในด้านเทคนิคการผลิต การพัฒนาคุณภาพผลผลิต และการตลาดร่วมกัน นอกจากนี้เกษตรกรยังมีแนวโน้มให้ความสนใจในการเข้าสู่ระบบการตรวจสอบรับรองมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP) เพิ่มขึ้น

1.2 องค์ประกอบการเป็นผู้ประกอบการเกษตรกร

ผลการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างเกษตรกรผู้ผลิตไม้ผลจังหวัดจันทบุรีที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GAP พบว่ามีอายุเฉลี่ย 47 ปี ประสบการณ์ทำสวนผลไม้เฉลี่ย 17 ปี มีขนาดพื้นที่สวนเฉลี่ย 20 ไร่ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออาชีวศึกษา เริ่มกิจการสวนผลไม้ด้วยตนเอง โดยมีคู่สมรสเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปลูกทุเรียนเป็นพืชหลัก โดยใช้แรงงานเฉลี่ยจำนวน 3 คน มีรายได้จากการทำสวนผลไม้เฉลี่ยประมาณ 1.5 ล้านบาท และส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร

ในด้านผลการวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบการเป็นผู้ประกอบการของเกษตรกร พบว่ามีจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นภายใน 2) การปรับตัว 3) การมีเหตุผล (Rationality) 4) การมุ่งเน้นคุณค่า 5) การริเริ่มสร้างสรรค์ 6) การอยู่รอดและเติบโต 7) การบรรลุเป้าหมาย และ 8) การมุ่งเน้นภายนอก

1.3 รูปแบบการเป็นผู้ประกอบการเกษตรกร

จากการวิเคราะห์การจัดกลุ่ม โดยใช้ตัวแปรองค์ประกอบการเป็นผู้ประกอบการเกษตรกร พบว่าองค์ประกอบสำคัญที่สามารถนำมาใช้ในการจำแนกรูปแบบการเป็นผู้ประกอบการเกษตรกร ได้แก่ การมีเหตุผล การมุ่งเน้นภายใน และการริเริ่มสร้างสรรค์ โดยจำแนกรูปแบบการเป็นผู้ประกอบการเกษตรกรได้ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) ผู้ผ่อนคลาย 2) ผู้กระตือรือร้น 3) ผู้ผลิต 4) ผู้วิเคราะห์

1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเป็นผู้ประกอบการและปัจจัยทางเศรษฐกิจสังคมกับความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม (discriminant analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของรูปแบบการเป็นผู้ประกอบการทั้งสี่รูปแบบ กับปัจจัยในด้านต่างๆ โดยแยกเป็น 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจสังคม ผลการวิเคราะห์พบว่า การปลูกทุเรียนเป็นพืชหลัก การเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร และขนาดกิจการ มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการเป็นผู้ประกอบการเกษตรกร 2) ความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลการวิเคราะห์พบว่า ต้นทุน นวัตกรรม ความเฉพาะ และความสมดุล มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการเป็นผู้ประกอบการเกษตรกร

1.5 แนวทางการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรเพื่อสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลการวิเคราะห์กรอบงาน จากข้อมูลที่ได้ในการสนทนากลุ่ม สามารถสรุปข้อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขัน กรณีเกษตรกรผู้ผลิตไม้ผลจังหวัดจันทบุรี ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก 8 กลยุทธ์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 หน่วยโครงสร้างของความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มมูลค่าผลผลิตและการสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิผล กลยุทธ์ที่ 2 สร้างระบบการจัดการสวนที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 3 เน้นความหลากหลายของสินค้าและช่องทางการตลาด กลยุทธ์ที่ 4 รักษาความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืน และกลยุทธ์ที่ 5 สร้างผู้นำเกษตรกรและองค์การเกษตรกรที่เข้มแข็ง

ส่วนที่ 2 การเชื่อมโยงและการสนับสนุน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 6 ประสานความร่วมมือกับภาคการค้าและบริการ และกลยุทธ์ที่ 7 บูรณาการภาครัฐและเอกชนเพื่อการพัฒนา

ส่วนที่ 3 ตัวขับเคลื่อน (accelerator) มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 8 จัดตั้งศูนย์กลางเศรษฐกิจผลไม้ไทย

2. การอภิปรายผลการวิจัย

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจภาคการเกษตรในยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคมทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อสร้างการเติบโตและยกระดับรายได้ของเกษตรกร ต้องอาศัยการพัฒนาเกษตรกรให้เป็นผู้มีอาชีพ มีความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ มีการดำเนินงานโดยคำนึงถึงคุณภาพมาตรฐาน สิ่งแวดล้อม และความต้องการของตลาด การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาในกรณีของเกษตรกรผู้ผลิตไม้ผลของจังหวัดจันทบุรี ซึ่งเริ่มจากการศึกษาสถานการณ์การผลิตและการตลาดไม้ผลของจังหวัดจันทบุรีเพื่อทราบถึงสภาพเศรษฐกิจผลไม้ของจังหวัด วิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยด้านการเป็นผู้ประกอบการของเกษตรกรผู้ผลิตไม้ผล และค้นหาแนวทางในการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลไม้ของจังหวัดจันทบุรี

2.1 เศรษฐกิจผลไม้จังหวัดจันทบุรี

จังหวัดจันทบุรีเป็นจังหวัดที่พึ่งพาเศรษฐกิจผลไม้เป็นหลัก และยังเป็นจังหวัดที่มีรายได้ประชากรค่อนข้างสูง ข้อมูลด้านเศรษฐกิจจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2562) รายงานว่า ปี 2560 ณ ราคาประจำปี จังหวัดจันทบุรีมีมูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัด (Gross Provincial Product; GPP) 138,443 ล้านบาท เป็นมูลค่าผลิตภัณฑ์ในภาคการเกษตรสูงถึง 80,326 ล้านบาท (ร้อยละ 58.0) ที่เหลือเป็นมูลค่าผลิตภัณฑ์นอกภาคการเกษตร โดยประชากรของจังหวัดมีจำนวน 544,000 คน และมีมูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดต่อหัว (GPP per capita) เท่ากับ 254,582 บาทต่อปี ซึ่งสูงเป็นอันดับ 14 ของประเทศ) ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ภายในประเทศภาคการเกษตรของไทยมีเพียงร้อยละ 8.3 หรือ 1,334,796 ล้านบาท จากผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product; GDP) 13,230,305 ล้านบาท ซึ่งจะเห็นได้ว่า จังหวัดจันทบุรีมีเศรษฐกิจส่วนใหญ่ที่พึ่งพาการผลิตไม้ผลเป็นหลัก สามารถสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดได้สูงเป็นอันดับต้นๆ ของประเทศ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการทำสวนผลไม้ที่สามารถสร้างรายได้สูงให้ประชาชน ซึ่งผลไม้เป็นสินค้าที่ส่วนใหญ่ใช้เพื่อการบริโภคสด และจัดว่าเป็นผลิตภัณฑ์การเกษตรมูลค่าสูง (high-value agricultural products) เช่นเดียวกับไม้ดอกไม้ประดับ ผลิตภัณฑ์จากสัตว์และประมง (Shukla and Jharkharia, 2013)

ผลไม้หลักที่ผลิตในจังหวัดจันทบุรี ได้แก่ ลำไย ทุเรียน มังคุด และเงาะ ซึ่งส่วนใหญ่พึ่งพาทลาดต่างประเทศเป็นหลัก โดยปริมาณการส่งออกลำไยมีมากกว่าร้อยละ 90 ทุเรียนและมังคุดมากกว่าร้อยละ 70 ของปริมาณผลผลิตทั้งหมด ยกเว้นเงาะซึ่งมีตลาดภายในประเทศเป็นหลัก โดยทุเรียนเป็นผลไม้ที่เกษตรกรปลูกเป็นพืชหลักมากที่สุด และเป็นผลไม้ที่มีการส่งออกในอัตราการขยายตัวมากที่สุดทั้งปริมาณและมูลค่า ข้อมูลจากสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (2563) ระบุว่า ในช่วงปี 2559-2562 ปริมาณการส่งออกทุเรียนไทยเพิ่มจาก 404 พันตัน เป็น 655 พันตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 62 โดยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 503 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เป็น 1,465 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นร้อยละ 191 โดยในปี 2563 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเป็นสินค้าไทยที่มีศักยภาพและมีความสามารถทางการแข่งขันสูงซึ่งประเทศที่เป็นตลาดหลัก ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งมีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 70 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด

ข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการเติบโตของอุตสาหกรรมผลไม้มีแนวโน้มที่สดใส แต่ยังมีจุดอ่อนในด้านการพึ่งพาทลาดต่างประเทศมากเกินไป และการกระจุกตัวเฉพาะตลาดโดยเฉพาะการมีตลาดหลักเพียงประเทศเดียวซึ่งครอบครองสัดส่วนการส่งออกเป็นปริมาณมาก ทำให้อุตสาหกรรมผลไม้มีความเสี่ยง

ทางการตลาดสูงหากมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศผู้นำเข้า อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาส่งออก เป็นต้น (ณัฐชуда เดชพวง และ กนกพร ชัยประสิทธิ์, 2561) ดังนั้นในการคงความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลไม้จึงต้องมีการกระจายความเสี่ยง โดยการเจาะตลาดภายในประเทศให้มากขึ้น เพิ่มความหลากหลายของช่องทางการตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่ม พัฒนาตลาดต่างประเทศจากตลาดภูมิภาคไปสู่ตลาดในระดับโลก (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, 2563) ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวจะประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ ศักยภาพของผู้ประกอบการการเกษตรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการตอบสนองต่อตลาด ตลอดจนการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น

2.2 การเป็นผู้ประกอบการของเกษตรกรผู้ผลิตไม้ผล

การเป็นผู้ประกอบการสามารถชี้วัดได้จาก คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial orientation) และสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial competence) ซึ่งสะท้อนถึงความคิด และการกระทำ (Bacigalupo, Kampylis, Punie, and Van den Brande, 2016) ในงานวิจัยนี้ได้นำกรอบแนวคิดของการเป็นผู้ประกอบการ ร่วมกับบริบทในด้านการเกษตร เช่น วิถีชีวิต การรวมกลุ่ม การเผชิญกับความเสียหายจากสภาวะแวดล้อมทางกายภาพและตลาดสินค้าเกษตร ตลอดจนการพึ่งพาปัจจัยด้านความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและความยั่งยืน (Shelman and Connolly, 2012; Lans, Seuneke and Klerkx, 2013; Shelman and Connolly, 2012) มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นถึงองค์ประกอบการเป็นผู้ประกอบการในบริบทของเกษตรกรไทย กรณีผู้ผลิตไม้ผลจังหวัดจันทบุรี และการจำแนกรูปแบบการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรพร้อมทั้งลักษณะของเกษตรกรในแต่ละรูปแบบ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากผลการวิจัยพบองค์ประกอบการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรทั้งในด้านคุณลักษณะหรือความคิดที่นำไปสู่การประสบความสำเร็จ และสมรรถนะหรือการกระทำด้านการดำเนินกิจการสวนผลไม้ ทั้งการดำเนินงานภายในและภายนอกกิจการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้เนื่องจากเกษตรกรที่เป็นตัวอย่างของการวิจัยเป็นเกษตรกรที่เข้าสู่ระบบมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี และเป็นเกษตรกรผลิตไม้ผลในเชิงธุรกิจ โดยองค์ประกอบการเป็นผู้ประกอบการของเกษตรกรดังกล่าว มี 8

องค์ประกอบ สามารถจำแนกเป็น องค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวผู้ประกอบการ (entrepreneur) และ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับกิจการ (enterprise)

1) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวผู้ประกอบการ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีเหตุผล การริเริ่มสร้างสรรค์ การปรับตัว และการมุ่งเน้นคุณค่า โดยการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรที่ประสบความสำเร็จ นั้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จก็คือ ตัวของผู้ประกอบการเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Sullivan (2017) ที่ระบุถึงลักษณะของผู้ประกอบการการเกษตรที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคิดอย่างมีเหตุผลโดยเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผน และแน่วแน่ เช่นเดียวกับ Kahan (2012) ได้กล่าวถึงผู้ประกอบการการเกษตรนั้นเป็นผู้ที่ต้องใช้ทรัพยากรที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านการคิดอย่างมีเหตุผลโดยการวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจ ส่วน Bujor and Avasilcai (2019) กล่าวถึงองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ควรคำนึงมากที่สุดใน การเป็นผู้ประกอบการเนื่องจากเป็นทุนทางปัญญาอย่างหนึ่งของตนเอง และการเชื่อมโยงไปสู่การเห็นคุณค่าในด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่นที่เป็นทุนมนุษย์ สามารถนำมาใช้ในการประกอบการที่สร้างคุณค่าได้ นอกจากนี้ผู้ประกอบการที่ดียังต้องสามารถปรับตัวภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ได้ และมีความสามารถในการรับมือกับความเสี่ยงได้ (Dess, McNamara, & Eisner, 2016; Kahan, 2012) พร้อมทั้งเป็นผู้ใฝ่รู้ โดยการสังเกต ทดลอง เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ (Mulder et. al., 2007)

2) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับกิจการ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การอยู่รอดและเติบโต การบรรลุเป้าหมาย การมุ่งเน้นภายใน และการมุ่งเน้นภายนอก องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้ประกอบการก็คือ การมีความสามารถในการดำเนินงานเพื่อนำพากิจการให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการมีเป้าหมาย มีการดำเนินงานที่นำพากิจการให้อยู่รอดและเติบโตได้ รวมทั้งมีความสามารถในการจัดการทั้งภายในและภายนอกกิจการ สอดคล้องกับงานของ Bacigalupo et. al. (2016) และ Kahan (2012) ที่ระบุว่า การเป็นผู้ประกอบการคือความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การจัดเตรียมทรัพยากรและเงินทุนเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ควบคุมการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายได้ เช่นเดียวกับ Camanzi and Giua (2020) ที่ระบุว่าผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์การแข่งขันได้ดี มีความสามารถในการจัดการทรัพยากรทั้งภายใน เช่น การเงิน บุคคล และทรัพยากรภายนอก เช่น การเข้าถึงบริการต่างๆ และข้อมูลจากภายนอก นอกจากนี้งานของ Verhees, Lans and Verstegen (2012) ยังระบุถึงการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรมีความสัมพันธ์กับการเน้นตลาด (market orientation) โดยการให้ความร่วมมือกับผู้ซื้อ มีกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกัน และมีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก เป็นต้น

จากองค์ประกอบการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรดังกล่าว ผลการวิจัยในครั้งนี้อย่างพบว่า องค์ประกอบด้านการมีเหตุผล การริเริ่มสร้างสรรค์ และการมุ่งเน้นภายใน เป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการแบ่งการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรกรณีผู้ผลิตไม้ผลจังหวัดจันทบุรีออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ ผู้ผ่อนคลาย ผู้กระตือรือร้น ผู้ผลิต และผู้วิเคราะห์ ซึ่งมีความแตกต่างจากผลงานของวิจัยอื่นๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในต่างประเทศ เนื่องจากเกษตรกรมีวิถีชีวิต มีการผลิตสินค้าเกษตร และมีบริบทที่แตกต่างกัน เช่น งานของ Fairweather and Keating (อ้างใน Gasson, 2008) Tsourgianis, Warren and Eddison (2008) และ Guillem, Barnes, Renwick and Rounsevell (2012) เป็นต้น จากผลการวิจัยพบรูปแบบการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรกรณีเกษตรกรไม้ผลจังหวัดจันทบุรี มีลักษณะขององค์ประกอบการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรที่ความแตกต่างกัน และอธิบายได้โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับปัจจัยทางเศรษฐกิจสังคม และการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ไม่สามารถหาความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุ (causal relationships) ได้อย่างชัดเจน แต่สามารถระบุถึงความสัมพันธ์เชิงสหสัมพันธ์ได้ (correlational relationships) จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม สามารถระบุลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรทั้ง 4 รูปแบบ เรียงลำดับตามขนาดของกลุ่มได้ดังนี้

1) กลุ่มผู้กระตือรือร้น มีสัดส่วนมากที่สุด ร้อยละ 45 มีกิจการสวนขนาดปานกลางใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ย หรือประมาณ 20 ไร่ เน้นปลูกทุเรียนเป็นพืชหลัก ส่วนใหญ่ไม่เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ให้ความสำคัญในด้านต้นทุน ความเฉพาะ และความสมดุล

2) กลุ่มผู้ผลิต มีสัดส่วนร้อยละ 23 มีกิจการขนาดใหญ่ที่สุด เน้นปลูกทุเรียนเป็นพืชหลัก ไม่เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ให้ความสำคัญในด้านความเฉพาะ และความสมดุล

3) กลุ่มผู้ผ่อนคลาย มีสัดส่วนร้อยละ 17 มีกิจการขนาดเล็ก เน้นปลูกทุเรียนเป็นพืชหลัก เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรมากกว่ากลุ่มอื่น ให้ความสำคัญต่อการแข่งขันน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ

4) กลุ่มผู้วิเคราะห์ มีสัดส่วนน้อยที่สุด ร้อยละ 14 มีกิจการขนาดเล็กที่สุด ปลูกทุเรียนเป็นพืชหลักน้อยกว่ากลุ่มอื่น ส่วนใหญ่ไม่เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ให้ความสำคัญในด้านต้นทุน ความเฉพาะ และความสมดุล

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ทุเรียนเป็นพืชเศรษฐกิจที่เป็นที่นิยมปลูกเป็นพืชหลักในทุกกลุ่ม ตั้งแต่กลุ่มที่มีกิจการขนาดเล็ก ปานกลาง ถึงขนาดใหญ่ (ผู้ผ่อนคลาย ผู้กระตือรือร้น และผู้ผลิต) ทั้งนี้ เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของราคาทุเรียน อันเป็นผลมาจากความต้องการของตลาดต่างประเทศมีเพิ่มสูงขึ้น

โดยเฉพาะในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, 2563) โดยกลุ่มผู้วิเคราะห์มีการปลูกทุเรียนเป็นพืชหลักน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ เนื่องจากเป็นผู้ที่ชอบแสวงหาข้อมูลและค่อนข้างกล้าในการลงทุนทำสวนผลไม้ชนิดใดชนิดหนึ่ง โดยมักจะกระจายความเสี่ยงไปยังกิจกรรมการดำเนินงานอื่นๆ จึงเป็นผู้ทำกิจการสวนขนาดเล็กที่สุด

ในด้านการรวมกลุ่มเกษตรกรพบว่า กลุ่มผู้ผ่อนคลายเป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มในการเข้าร่วมกลุ่มเกษตรกรมากที่สุด เนื่องจากเป็นเกษตรกรรายเล็กและเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือในการรับความรู้และการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ มากกว่ากลุ่มอื่นๆ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ชอบดำเนินงานแบบค่อยเป็นค่อยไป และให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแข่งขันน้อยกว่ากลุ่มอื่น ดังนั้นการสร้างความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการของกลุ่มผู้ผ่อนคลายจึงควรเน้นการพัฒนาด้านการเรียนรู้ เช่น การทำตามแบบ การสังเกต และการทดลอง เพื่อสร้างสรรค์การดำเนินงานแบบค่อยเป็นค่อยไป (Mulder et al., 2007) ตลอดจนการฝึกอบรมและการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น (Yaseen, Somogyi and Bryceson, 2018) กลุ่มผู้ผลิตซึ่งมีกิจการขนาดใหญ่และไม่เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรเนื่องจากสามารถพึ่งพาตนเองได้ทั้งในด้านการผลิต การตลาด ความรู้ และเงินทุน โดยมักทุ่มเทการทำงานในสวนมากกว่า การแสวงหาข้อมูลและเครือข่ายภายนอกกิจการ โดยไม่ได้มีแนวคิดในการสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เนื่องจากพึงพอใจในผลการดำเนินงานของตนเอง ดังนั้นหากผู้ผลิตต้องการดำรงความสามารถในการแข่งขันในยุคมูลค่าขาวสารและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ผู้ผลิตจึงควรเปิดกว้างในด้านการบริหารจัดการภายในที่เชื่อมโยงกับภายนอกเพื่อให้ได้ข้อมูลทางธุรกิจที่ทันต่อสถานการณ์ (Camanzi & Giua, 2020) กลุ่มผู้กระตือรือร้นส่วนใหญ่ไม่เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร เนื่องจากเป็นผู้ที่มีการริเริ่มสร้างสรรค์มากที่สุด และชอบแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากแหล่งต่างๆ เพื่อการพัฒนากิจการด้วยตนเอง ชอบค้นคว้าทดลองเพื่อสร้างผลประกอบการแต่อาจขาดข้อมูลและการวิเคราะห์ที่ถูกต้องครบถ้วน ดังนั้นการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการของกลุ่มผู้กระตือรือร้นจึงควรเน้นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ ตลอดจนการพัฒนาทักษะในด้านการเน้นข้อมูล (information orientation) โดยให้ผู้ประกอบการสามารถระบุข้อมูลที่ต้องการในการดำเนินงาน การค้นหาข้อมูลที่ต้องการ การแบ่งปันข้อมูล และความรู้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Raungpaka & Savetpanuvong, 2017) ส่วนกลุ่มผู้วิเคราะห์ส่วนใหญ่ไม่เป็นสมาชิกเกษตรกรเนื่องจากเน้นการคิดอย่างมีเหตุผล และการแสวงหาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจด้วยตนเอง การพัฒนาผู้ประกอบการของกลุ่มผู้วิเคราะห์จึงควรเน้นกิจกรรมทางธุรกิจที่หลากหลาย เพื่อการกระจายความเสี่ยง การพัฒนาและต่อยอดธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ (Khanal, 2020)

2.3 แนวทางการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการของเกษตรกรผู้ผลิตไม้ผล

ในการจัดทำแนวทางการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรจากการวิจัยในครั้งนี้ ได้จัดทำเป็นกรอบการดำเนินงานโดยคำนึงถึงการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการของเกษตรกรผู้ผลิตไม้ผลตามรูปแบบของการเป็นผู้ประกอบการการเกษตร 4 รูปแบบ และการเพิ่มศักยภาพของการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรโดยภาพรวม

2.3.1 การเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตร 4 รูปแบบ

ผลการวิจัยได้ระบุถึงลักษณะเด่นและข้อจำกัดของการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรในแต่ละรูปแบบซึ่งนำไปสู่แนวทางกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรที่สอดคล้องกับการนำลักษณะเด่นมาใช้และลดข้อจำกัดของผู้ประกอบการการเกษตรในแต่ละรูปแบบ

1) การเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการของผู้ผ่อนคลาย

ผู้ผ่อนคลายเป็นเกษตรกรรายเล็กผู้ให้ความร่วมมือดีแต่ขาดการดำเนินงานเชิงรุก ในการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันควรเป็นดังนี้

การใช้จุดเด่นด้านการให้ความร่วมมือดี โดยกำหนดกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ ได้แก่ การรวมกลุ่มเกษตรกรในรูปแบบต่างๆ โดยเกษตรกรผู้ผ่อนคลายจะสามารถรวมกันได้โดยง่าย ทั้งนี้ควรศึกษาถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของกลุ่มต่างๆ ที่มีอยู่มาเป็นบทเรียนในการรวมกลุ่มใหม่ ควรเน้นการสร้างทีมและภาวะผู้นำ (Kumar and Ali, 2010) และการสร้างความสามารถในการพึ่งพาตนเองบนฐานทรัพยากร (Udomwech, Jai-Aree and Srisuantang, 2020)

การลดข้อจำกัดด้านการขาดการทำงานเชิงรุก โดยกำหนดกลยุทธ์การสร้างเฉพาะ ได้แก่ การสร้างช่องทางการตลาดทางเลือก ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มทางเลือกในการจำหน่ายผลผลิตไปยังตลาดใหม่ๆ ทำให้เกษตรกรผู้ผ่อนคลายมีการทำงานเชิงรุกเพิ่มขึ้นโดยไม่พึ่งตลาดเดิมเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะการตลาดสมัยใหม่ที่อาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแนวทางในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (สมทบ แก้วเชื้อ, บัณฑิต ผังนิรันดร์ และธนพล ก่อฐานะ, 2562)

2) การเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการของผู้กระตือรือร้น

ผู้กระตือรือร้นเป็นเกษตรกรขนาดกลางผู้ชอบแสวงหาข้อมูลความรู้แต่ขาดการคิดวิเคราะห์ ในการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันควรเป็นดังนี้

การใช้จุดเด่นด้านการชอบแสวงหาข้อมูลความรู้ โดยกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมด้านการสื่อสารและบุคคลสาธารณะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เกษตรกรผู้

กระตือรือร้นจะสนใจข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย จึงควรเน้นการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและการสร้างบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ความรู้และข้อมูลที่น่าเชื่อถือ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารข้อมูลเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (อนุพงศ์ อวีรุทธา และคณะ, 2560)

การลดข้อจำกัดด้านการขาดการวิเคราะห์ โดยกำหนดกลยุทธ์การลดต้นทุน ได้แก่ การสร้างระบบการจดบันทึกการผลิตที่ง่ายและสะดวก โดยสามารถผนวกเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้การพยากรณ์การผลิต เช่น ภูมิอากาศ และการระบาดของโรคพืช เป็นต้น สามารถวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านการผลิตผลไม้ในการใช้ปัจจัยการผลิตต่างๆ และส่งผลต่อการลดต้นทุนการผลิต (อาศิราราชเวียง, 2560; Raungpaka & Savetpanuvong, 2017)

3) การเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการของผู้ผลิต

ผู้ผลิตเป็นเกษตรกรรายใหญ่ที่มีความเชี่ยวชาญการผลิตแต่ขาดการเปิดกว้างสู่ภายนอก ในการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันควรเป็นดังนี้

การใช้จุดเด่นด้านความเชี่ยวชาญการผลิต โดยกำหนดกลยุทธ์การสร้างความสมดุล ได้แก่ การสร้างการตระหนักรู้และการบริหารความเสี่ยง เกษตรกรผู้ผลิตสามารถสร้างผลผลิตที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจได้เป็นจำนวนมาก การใช้ความเชี่ยวชาญของผู้ผลิตเพื่อคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการผลิตจะสามารถช่วยปรับความสมดุลของปริมาณการผลิตกับความต้องการของตลาด และความสมดุลของการใช้ทรัพยากรและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งจะช่วยธุรกิจของผู้ผลิตอยู่ได้ในระยะยาว (Apiratikorn, et. al., 2012)

การลดข้อจำกัดด้านการขาดการเปิดกว้างสู่ภายนอก โดยกำหนดกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ ได้แก่ การสนับสนุนการจัดตั้งสมาคมทุเรียนไทยเป็นนิติบุคคล โดยเกษตรกรผู้ผลิตเป็นผู้มีบทบาทต่อการกำหนดอุปทานของตลาด ก่อให้เกิดองค์การทางการบริหารจัดการต้นน้ำของอุตสาหกรรมทุเรียนไทยมีความเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น สามารถเชื่อมโยงไปสู่ภาคการค้าและการส่งออก เกิดการยกระดับความรู้ทักษะ และเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ ช่วยให้เกิดเกษตรกรมีตลาดที่ดีขึ้น (Kalibwani, et. al., 2018)

4) การเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการของผู้วิเคราะห์

ผู้วิเคราะห์เป็นผู้ที่มีความคิดในการดำเนินงานที่หลากหลายแต่ขาดความมุ่งเน้นแนวโน้มในธุรกิจสวนผลไม้ ในการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันควรเป็นดังนี้

การใช้จุดเด่นด้านความคิดในการดำเนินงานที่หลากหลาย โดยกำหนดกลยุทธ์การสร้างความเฉพาะ ได้แก่ การสร้างธุรกิจไม้ผลที่โดดเด่นและหลากหลาย เช่น การผลิตผลไม้สายพันธุ์ใหม่ๆ ใช้

เอกลักษณ์จากพื้นที่การผลิตที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผลผลิตที่แตกต่าง การเพิ่มมูลค่าผลผลิตจากการแปรรูป การสร้างธุรกิจท่องเที่ยวสวนผลไม้ การใช้กลยุทธ์ในด้านความหลากหลายจึงเป็นการตอบสนองต่อความต้องการดำเนินกิจการหลายๆ อย่าง และเป็นการกระจายความเสี่ยง (Khanal, 2020)

การลดข้อจำกัดด้านการขาดความมุ่งมั่นการผลิต โดยกำหนดกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรธุรกิจ การที่เกษตรกรผู้วิเคราะห์เป็นเกษตรกรขนาดเล็กที่ไม่มุ่งมั่นการผลิตเพียงอย่างเดียว จึงควรมีการสร้างเครือข่ายกับผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานผลไม้ เช่น ผู้แปรรูป และผู้ค้าซึ่งเป็นช่องทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ และการเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจท่องเที่ยว โรงแรม และร้านอาหาร เป็นต้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการสร้างความสามารถในการให้ความร่วมมือ ความน่าเชื่อถือ และกลยุทธ์ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Nguyen, Le and Kinsbury, 2020)

โดยแนวทางกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรเพื่อการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับเกษตรกรในแต่ละรูปแบบ โดยใช้จุดเด่นและข้อจำกัดของเกษตรกร แสดงดังตารางที่ 5.1



ตารางที่ 5.1 แนวทางการเพิ่มศักยภาพตามรูปแบบของการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

ความได้เปรียบใน การแข่งขัน	รูปแบบการเป็นผู้ประกอบการการเกษตร			
	ผู้ผ่อนคลาย	ผู้กระตือรือร้น	ผู้ผลิต	ผู้วิเคราะห์
การลดต้นทุน		<u>ข้อจำกัด</u> ขาดการคิดวิเคราะห์ <u>กลยุทธ์</u> สร้างระบบการจดบันทึกการ ผลิตที่ง่ายและสะดวก		
การสร้าง นวัตกรรม		<u>จุดเด่น</u> ชอบแสวงหาข้อมูลความรู้ <u>กลยุทธ์</u> สร้างนวัตกรรมการสื่อสารและ บุคคลสาธารณะที่เป็น ผู้เชี่ยวชาญแบบออนไลน์		
การสร้างความ เฉพาะ	<u>ข้อจำกัด</u> ขาดการทำงานเชิงรุก <u>กลยุทธ์</u> สร้างช่องทางการตลาด ทางเลือก			<u>จุดเด่น</u> มีความคิดในการดำเนินงานที่ หลากหลาย <u>กลยุทธ์</u> สร้างธุรกิจไม้ผลที่โดดเด่นและ หลากหลาย

ความได้เปรียบใน การแข่งขัน	รูปแบบการเป็นผู้ประกอบการเกษตร			
	ผู้ผ่อนคลาย	ผู้กระตือรือร้น	ผู้ผลิต	ผู้วิเคราะห์
การสร้าง ความ สมดุล			จุดเด่น เชี่ยวชาญการผลิต กลยุทธ์ สร้างการตระหนักรู้และการ บริหารความเสี่ยง	
การสร้าง ความสัมพันธ์	จุดเด่น ให้ความร่วมมือดี กลยุทธ์ รวมกลุ่มเกษตรกรในรูปแบบ ต่างๆ		ข้อจำกัด ขาดการเปิดกว้างสู่ภายนอก กลยุทธ์ สนับสนุนการจัดตั้งสมาคม ทุเรียนไทยเป็นนิติบุคคล	ข้อจำกัด ขาดการมุ่งเน้นการผลิต กลยุทธ์ สร้างเครือข่ายและพันธมิตร ธุรกิจ



2.3.2 การเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรโดยภาพรวม

กรอบแนวทางการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรโดยภาพรวม นอกจากคำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ผลิตแต่ละรูปแบบแล้ว ยังต้องคำนึงถึงโจทย์ในด้านการสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อการเติบโตของอุตสาหกรรมผลไม้โดยภาพรวมด้วย โดยแนวทางดังกล่าวมี 3 ส่วน ดังนี้

1) **หน่วยโครงสร้างของความได้เปรียบในการแข่งขัน** เป็นส่วนของการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการของเกษตรกรเพื่อให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน มี 5 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มมูลค่าผลผลิตและการสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิภาพ เป็นการใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิตให้มีคุณภาพ การจัดการหลังการเก็บเกี่ยว การยืดอายุผลผลิต การบรรจุ การจัดเก็บ การขนส่ง นอกจากนี้ยังใช้นวัตกรรมด้านการสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ตลาดและเพิ่มโอกาสทางการตลาดที่มีมูลค่าสูงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) ได้กำหนดกรอบแนวคิดด้านนวัตกรรมว่าเป็นความใหม่ที่สามารถใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้ โดยสามารถพัฒนาได้ทั้งตัวผลิตภัณฑ์และกระบวนการในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ เสาวลักษณ์ พันธบุตร (2560) ระบุว่า ในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีและการสื่อสารส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในสังคม ซึ่งต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันยุคสมัย Chaihanchai and Anantachart (2019) เสนอว่า การใช้การสื่อสารแบบบูรณาการ เป็นการสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัลโดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความเข้าใจของผู้ประกอบการ นอกจากนี้การสื่อสารการตลาดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านสื่อสังคมออนไลน์จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับตลาดได้ (Wongsuphasawat & Buatama, 2019)

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างระบบการจัดการสวนที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถในการจัดการภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยงานวิจัยที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการจัดการภายในโดยอาศัยเทคโนโลยีเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ อนุพงศ์ อวีรุทธา และคณะ (2560) กล่าวถึงเกษตรกรในยุคดิจิทัลควรเน้นการแสวงหาข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ มีความคิดเชิงระบบ และมีความรู้ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่นเดียวกับ อาศิรา ราชเวียง (2560) แนะนำว่าผู้ประกอบการยุคใหม่ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือในการลดต้นทุนการผลิต พัฒนากระบวนการคิด การวางแผน และนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ Raungpaka & Savetpanuvong (2017) ยังเสนอว่าควรให้เกษตรกรมีความรู้ในการดำเนิน

ธุรกิจการเกษตร พัฒนาความสามารถในการจัดการสารสนเทศ และยกระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อดำเนินงานทางการเกษตร

กลยุทธ์ที่ 3 เน้นความหลากหลายของสินค้าและช่องทางการตลาด เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย เพิ่มโอกาสทางการตลาด ลดการพึ่งพาสินค้าที่กระจุกตัว วิธีการที่ช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจ และสร้างให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ คือการใช้กลยุทธ์ทำให้หลากหลาย (diversification) Khanal (2020) แนะนำว่า การทำให้หลากหลายมีหลายวิธี ได้แก่ การทำฟาร์มให้หลากหลาย การทำกิจกรรมทางธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับฟาร์ม การใช้สิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย และการทำกิจการอื่น เนื่องจากการทำสวนผลไม้ของจังหวัดจันทบุรีมีแนวโน้มในด้านความหลากหลายน้อยลง จึงส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มากขึ้น หากทำสวนให้มีพันธุ์ผลไม้ใหม่ๆ ใช้สิ่งแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่าง ก็จะช่วยลดความเสี่ยงลงได้ และเป็นวิธีการที่เกษตรกรคุ้นเคยอยู่แล้ว การเพิ่มกิจกรรมทางธุรกิจใหม่ๆ เช่น การหาช่องทางการตลาดที่หลากหลาย โดยเฉพาะใช้การตลาดดิจิทัล เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้สามารถเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ ได้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการการเกษตรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การให้บริการลูกค้าและการตอบสนองต่อลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ มีมนุษยสัมพันธ์ และแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (สมทบ แก้วเชื้อ, บัณฑิต ผังนิรันดร์ และธนพล ก่อฐานะ, 2562) นอกจากนี้ยังต้องมีความรับผิดชอบในด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความยืดหยุ่น และอดทนในการแก้ไขปัญหา (จุฑาพร รัตนโชคกุล, 2561) Ji, Chen and Zho (2020) เสนอแนะว่า การสร้างความเชื่อถือ (trust) เป็นสิ่งจำเป็นในการประกอบการธุรกิจการเกษตร โดยเฉพาะการใช้การตลาดออนไลน์มักประสบกับปัญหาความน่าเชื่อถือ การทำธุรกิจเชิงสังคม (social commerce) ผสมผสานทั้งรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้ธุรกิจได้ นอกจากนี้ความหลากหลายยังสามารถเพิ่มขึ้นได้จากการดำเนินกิจการอื่น โดยเฉพาะการท่องเที่ยวเชิงเกษตรซึ่งเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพในจังหวัดจันทบุรี Giaccio, Giannelli and Mastronardi (2018) กล่าวว่าการท่องเที่ยวเชิงเกษตรส่งผลดีต่อการพัฒนาในด้านของการสร้างรายได้เพิ่มให้กับท้องถิ่น ทั้งนี้ต้องอาศัยปัจจัยในด้านเศรษฐกิจที่หลากหลาย เช่น การให้บริการด้านอาหาร เช่น การขายผลผลิตโดยตรงให้แก่ผู้บริโภคที่เป็นนักท่องเที่ยว เป็นต้น เช่นเดียวกับ Pitchayadejanant & Nakpathom (2018) แนะนำว่า กิจกรรมที่นักท่องเที่ยวนิยมทำในการท่องเที่ยวสวนผลไม้มากที่สุด ได้แก่ การเก็บและชิมผลไม้ การเดินเที่ยวสวน การซื้อผลไม้และผลิตภัณฑ์อื่นๆ และการให้อาหารสัตว์ในสวน

กลยุทธ์ที่ 4 รักษาความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืน เนื่องจากทรัพยากรธรรมชาติเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำรงความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลไม้ ดังนั้นการรักษาความ

สมบูรณของทรัพยากรธรรมชาติจะช่วยให้ธุรกิจสวนผลไม้อยู่ไปได้ในระยะยาว และสามารถต่อยอดธุรกิจบนฐานทรัพยากรที่มีอยู่ โดยเฉพาะปัญหาด้านสภาพอากาศและความต้องการใช้ทรัพยากรน้ำที่เพิ่มสูงขึ้นจากการขยายการผลิต Apiratikorn, et. al. (2012) ได้ศึกษาถึงการแปรปรวนของสภาพอากาศของจังหวัดพัทลุง ทั้งในด้านปริมาณฝน จำนวนวันฝนตก และอุณหภูมิ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงชีวภูมิอากาศ (phenological changes) ซึ่งกระทบต่อการออกดอกของมังคุด ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตอย่างชัดเจน เช่นเดียวกับจังหวัดจันทบุรีที่ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มระบุว่า ภูมิอากาศมีแนวโน้มแห้งแล้งมากขึ้นและปริมาณน้ำไม่เพียงพอต่อการผลิตไม้ผลจนอาจส่งผลกระทบต่อการทำสวนผลไม้และรายได้ของเกษตรกรในอนาคตอันใกล้ การรักษาความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติต้องอาศัยความร่วมมือกันของเกษตรกร ผู้กำหนดนโยบาย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่อย่างเข้มแข็ง

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างผู้นำเกษตรกรและองค์การเกษตรกรที่เข้มแข็ง การสร้างผู้นำและกลุ่มที่เข้มแข็งเป็นปัจจัยสำคัญและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์อื่นๆ ที่ได้กล่าวข้างต้น เช่น การเรียนรู้ร่วมกันในการรับความรู้ด้านเทคโนโลยี การร่วมมือกันสร้างความหลากหลายของสินค้า บริการ และการเข้าถึงตลาด และการร่วมแรงร่วมใจในการธำรงรักษาทรัพยากรธรรมชาติเพื่อความยั่งยืน เป็นต้น แต่จากผลการวิจัยพบว่าเกษตรกรในทุกรูปแบบนั้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์น้อยกว่าปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันด้านอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรมักเกิดขึ้นจากการส่งเสริมของภาครัฐ ผู้ให้ความร่วมมือในการรวมกลุ่มส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรกลุ่มผู้ผ่อนคลาย ซึ่งไม่เน้นการดำเนินงานเชิงรุก และมักขาดภาวะความเป็นผู้นำ จึงมักเป็นผู้พึ่งพาภาครัฐมากกว่าการดำเนินงานด้วยตนเองอย่างจริงจัง จึงทำให้การรวมกลุ่มเกษตรกรมักประสบกับความล้มเหลว ในการรวมกลุ่มเกษตรกรให้ประสบความสำเร็จจึงควรเน้นเรื่องการสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีม และโมเดลธุรกิจใหม่ๆ ตลอดจนการเน้นการพึ่งพาตนเองมากกว่าการรอการสนับสนุนจากภาครัฐ งานวิจัยของ Kumar and Ali (2010) พบว่าการสร้างทีม ความรู้และประสบการณ์ของผู้นำเกษตรกรผู้ประกอบการเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประกอบการการเกษตร เช่นเดียวกับ Mupfasoni, et. al. (2020) พบว่า การรวมกลุ่มของเกษตรกรที่ยั่งยืนไม่ได้เกิดจากความสนใจร่วมเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากผลตอบแทนและภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบด้วย Dentoni, et. al. (2020) ได้เสนอแนะนวัตกรรมองค์การเพื่อการประกอบการธุรกิจการเกษตรและการพัฒนาในเศรษฐกิจเกิดใหม่ (emerging economies) ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ (strategic elements) ระบบระเบียบ (institutional elements) และการเรียนรู้ (learning elements) นอกจากนี้ยังต้องสามารถพึ่งพาตนเองโดยมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ยั่งยืน ตัวอย่างเช่น กลุ่ม

เกษตรอินทรีย์สนามชัยเขต จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งเป็นกลุ่มที่เข้มแข็ง เน้นในการจัดการและพึ่งพาตนเอง บนฐานทรัพยากรที่มีอยู่โดยไม่ต้องพึ่งพาภาครัฐ มีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิต ธรรมชาติ และระบบนิเวศ อารงรักษาฐานทรัพยากร ตลอดจนหาวิธีการในการกระจาย ผลผลิตสู่ผู้บริโภค (Udomwech, Jai-Aree and Srisuantang, 2020)

2) การเชื่อมโยงและการสนับสนุน เป็นส่วนที่คำนึงถึงภาพกว้างของอุตสาหกรรมผลไม้โดยรวม ซึ่งเชื่อมโยงกับส่วนต่างๆ ในโซ่คุณค่า และกลยุทธ์ในบทบาทของฝ่ายสนับสนุน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 6 ประสานความร่วมมือกับภาคการค้าและบริการ การเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรให้ก้าวหน้าต่อไปจะต้องอาศัยความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นในโซ่คุณค่า ได้แก่ ผู้ค้า ผู้แปรรูป ผู้ส่งออก และผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้อง Kalibwani, et. al. (2018) ให้ข้อเสนอแนะว่าการเปิดกว้างไปสู่การเลือกสรรพันธมิตรทางธุรกิจในโซ่คุณค่านั้นจะช่วยให้เกิดการยกระดับความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยี ช่วยให้เกษตรกรมีตลาดที่ดีขึ้น พันธมิตรทางธุรกิจควรช่วยให้เกษตรกรมีผลประกอบการที่ดีและสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในโซ่คุณค่าได้ สอดคล้องกับ Iza, Dentoni and Omta (2020) พบว่า ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย (multi-stakeholder partnerships) ซึ่งกำลังเป็นที่สนใจการรวมกลุ่มของธุรกิจการเกษตรในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ ก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับฟาร์มไปจนถึงระดับโลก ส่วนงานวิจัยของ Nguyen, Le and Kinsbury (2020) ชี้ให้เห็นว่า การร่วมมือในโซ่คุณค่าที่ประสบความสำเร็จต้องคำนึงถึงปัจจัยในด้านความเชื่อถือ ความสามารถของสมาชิก ระยะทาง วัฒนธรรม กลยุทธ์ และนโยบาย

กลยุทธ์ที่ 7 บูรณาการภาครัฐและเอกชนเพื่อการพัฒนา เป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบายที่ฝ่ายสนับสนุนควรสร้างนวัตกรรมองค์การในฝ่ายการสนับสนุนอุตสาหกรรมผลไม้ให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาวมากกว่าการแก้ปัญหาระยะสั้น เนื่องจากการพัฒนา ศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรนอกจากอาศัยความร่วมมือระหว่างเกษตรกรด้วยกันแล้ว ยังต้องอาศัยการพัฒนาเครือข่ายผู้ที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่น เครือข่ายด้านการตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ และที่สำคัญคือเครือข่ายในด้านระบบระเบียบการสนับสนุนของทั้งภาครัฐและเอกชน (Deakins, Bensemann and Battisti, 2016)

3) ตัวขับเคลื่อน เป็นส่วนที่คำนึงถึงการสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมผลไม้เพื่อผลักดันให้เกิด การพัฒนาตลาดในระดับชาติ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับนานาชาติ โดยมี 1 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 8 จัดตั้งศูนย์กลางเศรษฐกิจผลไม้ เป็นกลยุทธ์ในการสร้างศูนย์กลางทางเศรษฐกิจผลไม้ ซึ่งจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางประสานความร่วมมือในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เศรษฐกิจผลไม้ ในการรวบรวมสารสนเทศ การวิจัย นวัตกรรม การพัฒนาผลิตภาพด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ศูนย์กลางความรู้ด้านการผลิตการค้าผลไม้ทั้งภายในต่างประเทศ ตลอดจนการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการการเกษตร เชื่อมโยงกับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ซึ่งมีนโยบายในการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรและอาหาร ยกกระทบลาด การแปรรูป ให้ตรงกับความต้องการของตลาด และสร้างรายได้ โดยอุตสาหกรรมผลไม้เป็นหนึ่งใน 5 คลัสเตอร์เป้าหมายในการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารของเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2563)

3. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลไม้และประยุกต์ใช้ในภาคการเกษตร นอกจากนี้ยังนำไปสู่การวิจัยในครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) เกษตรกรหรือองค์การเกษตรกร สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการการเกษตร โดยพิจารณาจากองค์ประกอบเป็นผู้ประกอบการทั้ง 8 องค์ประกอบ เพื่อการพัฒนาตนเองในฐานะผู้ประกอบการการเกษตร และควรพิจารณาว่าตนเองมีรูปแบบการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรรูปแบบใด เพื่อสามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง โดยการพัฒนาจุดแข็งและพยายามลดข้อจำกัดของตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

2) องค์การภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมทางการเกษตรและธุรกิจการเกษตร องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้อุตสาหกรรมผลไม้มีการเติบโต โดยองค์การภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในโซ่คุณค่าควรร่วมกันเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการของเกษตรกรผู้ผลิตไม้ผล เช่น การให้ข้อมูลสารสนเทศ การร่วมสร้างนวัตกรรมในด้านต่างๆ การสนับสนุนการฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และการให้ความร่วมมือในด้านการพัฒนาบุคลากรและการตลาด เป็นต้น นอกจากนี้ในการพัฒนาความได้เปรียบในการ

แข่งขันของอุตสาหกรรมยังควรคำนึงถึงต้นทุน การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การแก้ไขปัญหาแรงงานภาคการเกษตร ตลอดจนการตลาดและการสร้างคุณค่าทางการตลาดใหม่ๆ

3) *องค์การภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของเกษตรกร* ในการพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรควรคำนึงถึงรูปแบบของการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรทั้ง 4 รูปแบบที่แตกต่างกัน จะช่วยให้นักพัฒนาสามารถกำหนดเนื้อหา และวิธีการที่เหมาะสมกับเกษตรกรกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ยังสามารถนำผลการวิจัยที่ได้เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรไปใช้ในการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาเกษตรกรและอุตสาหกรรมผลไม้ ตลอดจนการปรับใช้ในพื้นที่อื่นๆ โดยควรคำนึงถึงบริบทและข้อจำกัดของเกษตรกรที่แตกต่างกัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

1) *การวิจัยในพื้นที่และเกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตรอื่นๆ* การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ (empirical study) ที่เฉพาะเจาะจงในเกษตรกรผู้ผลิตไม้ผลจังหวัดจันทบุรี และถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะสามารถนำไปปรับใช้กับเกษตรกรในพื้นที่อื่นๆ ที่มีบริบทที่คล้ายคลึงกันได้ แต่หากมีการวิจัยที่เฉพาะในพื้นที่และเกษตรกรที่ผลิตสินค้าเกษตรประเภทอื่นๆ จะช่วยให้สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างทั้งในด้านองค์ประกอบการเป็นผู้ประกอบการการเกษตรและรูปแบบการเป็นผู้ประกอบการการเกษตร และยังสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในพื้นที่นั้นได้โดยตรง

2) *การวิจัยถึงการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว (longitudinal study)* การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยในช่วงเวลาสั้นๆ (cross sectional study) ดังนั้นผลการวิจัยจึงสะท้อนถึงสภาพ ณ เวลาที่ดำเนินการวิจัย หากมีการวิจัยที่สามารถศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว เช่น การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจผลไม้ การเปลี่ยนแปลงพืชหลักที่เกษตรกรปลูก พัฒนาการด้านการรวมกลุ่มเกษตรกร ความคิด ทักษะ และการก่อเกิดนวัตกรรม เป็นต้น จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากขึ้น

3) *การศึกษาเชิงลึกเพื่อพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง* ผลการวิจัยในครั้งนี้แสดงถึงการเป็นผู้ประกอบการการเกษตร 8 องค์ประกอบ และ 4 รูปแบบ หากมีการศึกษาต่อเนื่องในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เช่น การริเริ่มสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้กระตือรือร้น การเน้นคุณค่าของกลุ่มผู้ผ่อนคลาย และการมีเหตุผลของกลุ่มผู้วิเคราะห์ เป็นต้น การวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามากยิ่งขึ้น

4) *การศึกษานวัตกรรมองค์การในอุตสาหกรรมทางการเกษตร* จากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า การรวมกลุ่มเกษตรกรและความร่วมมือในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมผลไม้ ตลอดจนองค์การที่ให้การสนับสนุน เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม แต่เนื่องจากองค์การ

เกษตรกรและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ที่ผ่านมามีข้อจำกัดต่างๆ ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ใน การศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมองค์การ เช่น รูปแบบของกลุ่ม เป้าหมายการพัฒนา ภาวะผู้นำ ระบบ ระเบียบ การแบ่งปันคุณค่า และกลยุทธ์ขององค์การ เป็นต้น จะเป็นการวิจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็น อย่างยิ่ง

5) การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะและ สมรรถนะของการเป็นผู้ประกอบการเท่านั้น ในการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยเสริมสร้างการเป็น ผู้ประกอบการ เช่น การเข้าถึงแหล่งเงินทุน เงื่อนไขการแข่งขันของตลาด กฎระเบียบทางการค้า การ เปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และวัฒนธรรมการเป็นผู้ประกอบการ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจภาพรวมของ การเป็นผู้ประกอบการ พร้อมทั้งสามารถเสนอแนะเชิงนโยบายที่ครอบคลุมกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

