



การพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรเพื่อสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขัน  
ของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ผลในจังหวัดจันทบุรี  
Developing Agri-entrepreneurship to Sustain Competitive Advantage of the Fruit  
Industry in Chanthaburi Province of Thailand

ภวัต เจียมจินณวัตร\*

Bhawat Chiamjinnawat

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จังหวัดนนทบุรี 11120

School of Agriculture and Cooperatives, Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi 11120 Thailand

\*Corresponding author E-mail: bhawat.chi@stou.ac.th

(Received: October 29 2021; Revised: December 12 2021; Accepted: February 4 2022)

บทคัดย่อ

การพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจท้องถิ่นให้เติบโตอย่างยั่งยืน ผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรนอกจากต้องทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าเกษตรแล้ว ยังต้องเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองต่อตลาดและสร้างสรรค์ผลิตผลให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กรณีผู้ผลิตไม้ผล จังหวัดจันทบุรี วิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ผลิตไม้ผล และผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์โดยตรงเกี่ยวกับผู้ผลิตไม้ผล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์กรอบงาน

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร ได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐาน ทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยเศรษฐกิจสังคม 2) คุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ ในด้านการคิดเชิงบวก การแสวงหาความรู้ การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการมุ่งความยั่งยืน และ 3) สมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการ ในด้านการจัดการทรัพยากรภายใน การจัดการการตลาด และการจัดการความเสี่ยง การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ผลิตไม้ผลดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ต้นทุน ความเฉพาะ ความสมดุล และความสัมพันธ์

คำสำคัญ : การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร, ผู้ผลิตไม้ผล, ความได้เปรียบในการแข่งขัน



### Abstract

Agri-entrepreneurship development is a key element in driving Thailand's local economy to sustainable growth. Agri-entrepreneurs not only perform the production of agricultural products but must also have the ability to respond to the market and have the initiative thinking to develop more value-added products. This research aimed to study the components of agri-entrepreneurship and to determine competitive strategies by studying fruit producers in Chanthaburi Province. The research method was qualitative research. Data were collected from fruit producers and experts having the direct experiences in the fruit farm business by using in-depth interviews and focus groups. The collected data were analyzed by content analysis and framework analysis.

The results demonstrated that the components representing the agri-entrepreneurship ability were as follows: 1) basic information, both personal and socio-economic factors; 2) entrepreneurial orientation in terms of positive thinking, knowledge-seeking, creative thinking and sustainability focus; and 3) entrepreneurial competence in internal resource management, marketing management, and risk management. Capacity building agri-entrepreneurship is an important foundation for sustaining competitive advantage, enabling fruit producers to effectively implement competitive strategies, consisting of innovation, cost, focus, balance, and relationship strategies.

**Keywords :** agri-entrepreneurship, fruit producer, competitive advantage



## บทนำ

ธุรกิจการเกษตรนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยมาอย่างยาวนาน นับตั้งแต่ประเทศไทยเริ่มมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2504 เป็นต้นมา ธุรกิจการเกษตรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในฐานะที่เป็นอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐานของประเทศ โดยยุทธศาสตร์ของการพัฒนาในอดีตมีตั้งแต่การเน้นด้านการผลิตเพียงพอต่อการบริโภคและการค้าภายในประเทศ มีการส่งเสริมด้านคุณภาพและมาตรฐานการผลิต และการสร้างมูลค่าให้แก่สินค้าเกษตร โดยอุตสาหกรรมทางการเกษตรที่มีศักยภาพในด้านการเติบโตที่สำคัญอย่างหนึ่งในปัจจุบันคือ อุตสาหกรรมผลไม้ ซึ่งจังหวัดจันทบุรีจัดว่าเป็นแหล่งที่มีการผลิตไม้ผลสำคัญของไทย และยังเป็นจังหวัดที่มีรายได้ประชากรค่อนข้างสูง ข้อมูลจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2562) รายงานว่า ปี 2560 ณ ราคาประจำปี จังหวัดจันทบุรีมีมูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัด 138,443 ล้านบาท เป็นมูลค่าผลิตภัณฑ์ในภาคการเกษตรสูงถึง 80,326 ล้านบาท หรือร้อยละ 58.0 ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ภายในประเทศภาคการเกษตรของไทยมีเพียงร้อยละ 8.3 หรือ 1,334,796 ล้านบาท จากผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ 13,230,305 ล้านบาท และแม้ว่ารายได้ของประชากรในจังหวัดจันทบุรีจะพึ่งพาการผลิตผลไม้เป็นหลัก แต่ก็ยังมีมูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดต่อหัวเท่ากับ 254,582 บาทต่อปี ซึ่งสูงเป็นอันดับ 14 ของประเทศ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการทำสวนผลไม้ที่สามารถสร้างรายได้สูงให้ประชาชน

อย่างไรก็ตามในด้านการตลาดผลผลิตส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาตลาดต่างประเทศเป็นหลัก ข้อมูลจากสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (2563) ระบุว่า ในช่วงปี 2559-2562 ปริมาณการส่งออกทุเรียนไทยเพิ่มจาก 404 พันตัน เป็น 655 พันตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 62 โดยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 503 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เป็น 1,465 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นร้อยละ 191 โดยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยตลาดหลักได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งมีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 70 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด และแม้การเติบโตของอุตสาหกรรมผลไม้มีแนวโน้มที่สดใส แต่ก็มีผลกระทบเฉพาะตลาดหลักเพียงประเทศเดียวซึ่งครอบคลุมสัดส่วนการส่งออกเป็นปริมาณมาก ทำให้อุตสาหกรรมผลไม้มีความเสี่ยงทางการตลาดสูงหากมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทางเศรษฐกิจ (ณัฐชดา เดชพวง และกนกพร ชัยประสิทธิ์, 2561) ดังนั้นในการคงความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลไม้จึงต้องมีการกระจายความเสี่ยง โดยการเจาะตลาดภายในประเทศให้มากขึ้น เพิ่มความหลากหลายของช่องทางการตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่ม พัฒนาตลาดต่างประเทศจากตลาดภูมิภาคไปสู่ตลาดในระดับโลก (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, 2563) ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ ศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรในการพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการตอบสนองต่อตลาด ตลอดจนการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลผลิตให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น

การพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship) นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจให้เติบโต มีการศึกษาวิจัยในต่างประเทศจำนวนมากได้ยืนยันถึงความสำคัญของคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการต่อการอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจและเศรษฐกิจ ส่วนในประเทศไทยยังมีการศึกษาในประเด็นดังกล่าวค่อนข้างจำกัด ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นศึกษาการเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนประเด็นด้านการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร (agri-entrepreneurship) นั้น ยังไม่พบผู้ใดศึกษาในบริบทของเกษตรกรเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของภาคการเกษตรไทย โดยการศึกษาภายในประเทศในด้านการพัฒนาการเกษตรที่ผ่านมาจะเน้นในด้านการเสริมสร้างศักยภาพการเกษตรด้านการผลิตเป็นสำคัญ อาทิ การเพิ่มผลผลิตการผลิตโดยการเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุนจากประสิทธิภาพปัจจัยการผลิต หรือการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างตลาดและนโยบายของรัฐในการสนับสนุนการเติบโตของภาคเกษตร เป็นต้น (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2558; นิพนธ์ พัวพงศกร, 2561) การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรจะเป็นส่วนเติมเต็มที่จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่อยู่ภายในตัวเกษตรกร กล่าวคือ การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรเป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงความสามารถของเกษตรกรในการดำเนินงานแบบมืออาชีพ สามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันเป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจผลไม้ไทยให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร กรณีผู้ผลิตไม้ผล จังหวัดจันทบุรี
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร กรณีผู้ผลิตไม้ผล จังหวัดจันทบุรี

## ทบทวนวรรณกรรม

### การเป็นผู้ประกอบการ

ความรู้ด้านการเป็นผู้ประกอบการได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในหลายศาสตร์ เช่น เศรษฐศาสตร์ การจัดการ สังคมวิทยา และจิตวิทยา เป็นต้น จึงทำให้แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการมีความหลากหลาย (Chepurenko, 2015) ทำให้เกิด



การผสมผสานแนวคิดในการค้นคว้าหาองค์ความรู้ด้านการเป็นผู้ประกอบการซึ่งอธิบายได้โดยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยทางเศรษฐกิจสังคม เป็นต้น และยังได้ประยุกต์มาใช้ในการดำเนินงานทางธุรกิจด้วย ซึ่ง Ahmad and Hoffman (2007) ได้กล่าวถึงความหมายของการเป็นผู้ประกอบการว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการประกอบการเพื่อสร้างคุณค่าผ่านการสร้างสรรค์หรือการขยายกิจกรรมทางเศรษฐกิจ โดยการค้นหาและใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือตลาดใหม่ ๆ นอกจากนี้ผู้เขียนยังกล่าวถึงองค์ประกอบอีกอย่างที่สำคัญก็คือ ตัวของผู้ประกอบการเองในฐานะเจ้าของธุรกิจ

จากความหมายดังกล่าวพบว่า การเป็นผู้ประกอบการนั้นเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ตัวผู้ประกอบการ และกิจกรรมการประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคนอื่น ๆ ซึ่งมีการศึกษาถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial orientation) และสมรรถนะของการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial competence)

1. คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของการเป็นผู้ประกอบการที่ส่งผลให้กิจการประสบความสำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง โดย Dess, McNamara, & Eisner (2016) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการที่ควรมีใน 5 มิติ ได้แก่ 1) การเป็นอิสระในการบริหารงาน (autonomy) 2) การสร้างนวัตกรรม (innovativeness) 3) การทำงานเชิงรุก (pro-activeness) 4) การก้าวหน้าเชิงแข่งขัน (competitive aggressiveness) และ 5) การเผชิญความเสี่ยง (risk taking) ส่วน Allen (2016) ได้เสนอคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการที่สำคัญมีอยู่ 5 ประการ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Dess, McNamara, & Eisner (2016) ประกอบด้วย 1) การเผชิญกับความเสี่ยง (risk taking) 2) ความต้องการประสบความสำเร็จ (need for achievement) 3) ความเป็นอิสระ (a sense of independence) 4) การควบคุมปัจจัยภายใน (internal locus of control) และ 5) ความอดทนต่อความไม่ชัดเจน (tolerance for ambiguity) การศึกษาถึงคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการอาจมีความเฉพาะเจาะจงในคุณลักษณะบางประการที่ส่งผลถึงแรงผลักดันของผู้ประกอบการในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และตลาด Bujor and Avasilcai (2016) พบว่าผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์จะก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่สร้างสรรค์ สมานิก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธรงค์ วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และประภอบ คุปรัตน์ (2553) ได้ศึกษาถึงนวัตกรรมในด้านความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ พบว่า นอกจากนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของ

ผู้ประกอบการแล้ว การเป็นผู้ประกอบการก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมด้วยเช่นกัน โดยประเทศที่พัฒนาแล้ว จะให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อสร้างผู้ประกอบการให้มีความรู้และความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการสร้างธุรกิจ มีความกล้าเผชิญกับความเสี่ยง เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เป็นผู้นำ และมีเครือข่าย

2. สมรรถนะของการเป็นผู้ประกอบการ เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ Ahmad and Seymour (2008) กล่าวว่า การเป็นผู้ประกอบการหมายถึง การกระทำมากกว่าทัศนคติหรือความตั้งใจ กล่าวคือ กิจกรรมของการประกอบการ หรือสิ่งที่ผู้ประกอบการกระทำสะท้อนถึงความเป็นผู้ประกอบการ กิจกรรมการประกอบการรวมถึง 1) การเริ่มต้นกิจการ 2) การค้นหาโอกาสและการดำเนินงานทางการตลาด 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การสร้างคุณค่า Ahmad and Hoffman (2007) กล่าวว่า กิจกรรมของการประกอบการเป็นเครื่องมือวัดความสามารถของผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างขึ้นได้ โดยการฝึกฝน อบรมให้ความรู้ และสร้างประสบการณ์ เพื่อให้เกิดทักษะในด้านการประกอบการทางธุรกิจ

#### การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร

การเกษตรแบบดั้งเดิมนั้นเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตและการดำรงชีพในท้องถิ่นเป็นหลัก เกษตรกรหรือผู้ประกอบการอาชีพทางการเกษตรจึงมีภาพลักษณ์แบบประเพณีนิยมและมีวิวัฒนาการน้อย (Shelman and Connolly, 2012) ธุรกิจการเกษตรและอุตสาหกรรมทางการเกษตรก็เช่นเดียวกัน มักถูกมองว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีต่ำ เน้นเพียงการพัฒนาการผลิตให้ดีขึ้นมากกว่าการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ (Lans, Seunke and Klerkx, 2013) ในความเป็นจริงภาคการเกษตรทั่วโลกนั้นได้มีการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์และยุคสมัยมาโดยตลอด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางโครงสร้างตลาดสินค้าเกษตรและอาหาร ผู้บริโภคทั่วโลกเข้าถึงข้อมูลและใส่ใจในมาตรฐานความปลอดภัยในการผลิตอาหารมากขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูงด้านการสื่อสารและระบบกระจายสินค้า ตลอดจนการเน้นด้านความยั่งยืน เป็นต้น (Lans, Seunke and Klerkx, 2013; Shelman and Connolly, 2012) การเปลี่ยนแปลงนั้นได้เกิดขึ้นทั่วโลกไม่เว้นแต่ประเทศไทย ในหลายทศวรรษที่ผ่านมาโดยเฉพาะหลังวิกฤติเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ภาคเกษตรไทยมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วตามโครงสร้างทางเศรษฐกิจ พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง มีการคำนึงถึงคุณภาพมาตรฐานของการผลิตเพิ่มขึ้น และการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ล้วนเป็นความท้าทายทางการตลาดสินค้าเกษตรและอาหารของไทย (นิพนธ์ พัวพงศกร, 2561)

ความการต้องการการปรับตัวและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการทำเกษตรและธุรกิจการเกษตร ทำให้เกษตรกรยุคใหม่ต้องมี



ความคิด มีทักษะ ในด้านต่าง ๆ ที่กว้างกว่าการทำอาชีพเกษตรกรหรือ การพยายามผลิตสินค้าเกษตรเท่านั้น แต่ยังคงมีการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการอีกด้วย (Kahan, 2012; Sullivan, 2017) คำถามที่เกิดขึ้นก็คือ การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรกับการเป็นผู้ประกอบการโดยทั่วไปนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไร Lans, Seuneke and Klerkx (2013) ชี้ให้เห็นว่าอาจมีส่วนที่แตกต่างกัน ขึ้นกับประเภทและบริบทของการประกอบการ โดยการวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรควรพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าของการเกษตรในยุคที่ผ่านมา 2) สภาพแวดล้อมด้านภูมิศาสตร์ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการ และ 3) การทำการเกษตรเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตและครอบครัวของเกษตรกร

ดังนั้นการศึกษาตัวแปรในด้านการสร้างนวัตกรรม การเผชิญความเสี่ยง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และตลาด ตลอดจนการทำงานเชิงรุกเพื่อแสวงหาโอกาสทางการตลาด จึงควรมีการศึกษาเชิงลึกในบริบทต่าง ๆ เป็นการเฉพาะ (Verhees, Lans and Verstegen, 2012) การศึกษาถึงความหลากหลายของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ทำให้ทราบความแตกต่างของเกษตรกรแต่ละกลุ่มซึ่งอาจมีระดับของการเป็นผู้ประกอบการที่แตกต่างกัน เช่น การศึกษาถึงรูปแบบหรือบทบาทการเป็นผู้ประกอบการของเกษตรกรเพื่อทราบถึงความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน (Lans, Verstegen and Mulder, 2011) นอกจากนี้การศึกษาเกี่ยวกับการประกอบการธุรกิจการเกษตรในแง่มุมต่าง ๆ เช่น เกษตรกรที่มีความชำนาญ เกษตรกรรุ่นใหม่ เกษตรกรที่ทำกิจการชนิดเดียว หรือหลายชนิด อาจทำให้ได้รับคำตอบที่น่าสนใจแตกต่างกันในแง่ของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์เชิงธุรกิจ (Kahan, 2012)

### ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จผ่านการนำเสนอคุณค่าหรือคุณประโยชน์ที่มากกว่าไปสู่ลูกค้า (Jeffs, 2008) ความได้เปรียบในการแข่งขันจะยังคงอยู่ได้นั้นผู้ประกอบการจะต้องดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างโดยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่า (Porter, 1998) กลยุทธ์การแข่งขันนี้เป็นกลยุทธ์กิจการที่เกิดขึ้นจากการตั้งคำถามเกี่ยวกับการเอาชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมใน 2 ประเด็น ได้แก่ 1) กิจการที่ดำเนินอยู่ควรอยู่บนพื้นฐานของการมีต้นทุนต่ำ หรือ กิจการควรสร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ อาทิ คุณภาพของผลิตภัณฑ์มากกว่าการมีต้นทุนต่ำ และ 2) กิจการควรแข่งขันกับคู่แข่งหลักเพื่อครองตลาด หรือ กิจการควรมุ่งไปสู่ส่วนตลาดที่เล็กกว่า (niche) แต่สามารถสร้างผลกำไรให้แก่กิจการได้ กลยุทธ์การแข่งขันเป็นกลยุทธ์ทั่วไป (generic) เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้โดยทั่วไปทั้งกิจการที่มีขนาดใหญ่จนกระทั่งขนาดเล็ก

Porter (1998) ได้เสนอกลยุทธ์การแข่งขันไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) 2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ 3) การมุ่งเฉพาะเจาะจง (Focus)

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งหวังเนื้อหาเป็นสำคัญ โดยอาศัยข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก และมีได้ให้ความสำคัญต่อการเป็นตัวแทนของประชากร ดังนั้นการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจึงใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยกำหนดตามผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผู้ที่รู้ในเนื้อหาของเรื่องที่ต้องการศึกษาเพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูล (key informants) การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทำความเข้าใจถึงองค์ประกอบในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร โดยมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่เรียกว่า กลุ่มเกษตรกรแปลงใหญ่ 2) ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ที่เป็นเกษตรกรผู้นำในกลุ่ม Young Smart Farmers 3) นักส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ ของสำนักงานเกษตรจังหวัดจันทบุรี ผู้ซึ่งมีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี ในการส่งเสริมและสัมผัสกับเกษตรกรชาวสวนผลไม้ของจังหวัดจันทบุรีโดยตรง และ 4) ผู้อำนวยการสำนักงานวิจัยและพัฒนาการเกษตร กรมวิชาการเกษตร เป็นผู้ทำหน้าที่ในตรวจสอบรับรองมาตรฐาน GAP เป็นผู้ถ่ายทอดเทคโนโลยีอบรมให้ความรู้แก่เกษตรกรชาวสวนมาเป็นเวลามากกว่า 30 ปี

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ องค์ประกอบเชิงเศรษฐกิจสังคม คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ และสมรรถนะของการเป็นผู้ประกอบการ ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร โดยมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้ประกอบการชาวสวนผลไม้ที่ได้รับรองมาตรฐาน GAP จำนวน 5 คน และ 2) ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับการประกอบการธุรกิจสวนผลไม้ จำนวน 5 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสนทนากลุ่ม จำนวน 2 ครั้ง แยกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยมีประเด็นการสนทนากลุ่ม ได้แก่ รูปแบบของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจสวนผลไม้ กลยุทธ์การสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์กรอบงาน (framework analysis) โดยการหากรอบประเด็นที่เกี่ยวข้อง การจัดทำแผนภาพเพื่อสรุปกรอบกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ในด้านองค์ประกอบของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร และกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร กรณีผู้ผลิตไม้ผล จังหวัดจันทบุรี มีดังต่อไปนี้

## องค์ประกอบของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร

ผลของการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร กรณีผู้ผลิตไม้ผล จังหวัดจันทบุรี แบ่งได้ 3 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร

1. ข้อมูลพื้นฐาน (basic information) เกี่ยวข้องกับสภาพทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยเศรษฐกิจสังคม ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกมีความคิดเห็นว่า การเป็นผู้ประกอบการเกี่ยวข้องช่วงวัย การศึกษา และประสบการณ์ ผู้ประกอบการธุรกิจสวนผลไม้รุ่นใหม่มักมีแนวคิดเชิงธุรกิจ การคิดที่เป็นระบบ เชื่อมโยงไปสู่การประกอบการสมัยใหม่มากกว่าผู้ประกอบการรุ่นเก่าที่มีกรอบแนวคิดเดิม กล่าวคือมีการดำเนินงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้อย่างเป็นขั้นตอนและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการรุ่นใหม่มักมีการศึกษาที่สูงกว่ารุ่นพ่อแม่ การศึกษาทำให้คนรุ่นใหม่มีการพัฒนาความคิดเชิงระบบ มีความสามารถในการแสวงหาข้อมูล มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว มักริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับวิทยาการต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามในการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการสวนผลไม้ไม่นั้นจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ในการบ่มเพาะ ผู้ประกอบการรุ่นเก่ามักเป็นผู้ที่มีวิจาร์ณญาณและความรอบคอบในการดำเนินงาน ในด้านปัจจัยเศรษฐกิจสังคม ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่า ขนาดของกิจการเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการสวนผลไม้เนื่องจากสวนขนาดเล็กมักมีข้อจำกัดในการต่อรองกับผู้ซื้อเพราะมีผลผลิตจำนวนน้อย ในขณะที่สวนขนาดใหญ่มักมีความสามารถในการต่อรองและการสื่อสารกับตลาดได้ดีกว่า สวนขนาดใหญ่เป็นกิจการที่ทำรายได้สูงซึ่งสามารถดึงดูดผู้ประกอบการรุ่นใหม่ให้สืบทอดการทำสวนผลไม้ได้จำนวนมาก ส่วนสวนผลไม้ขนาดเล็กหากต้องการรายได้เพิ่มก็มักขยายกิจการให้หลากหลายมากขึ้น เช่น ธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตร และการทำอาชีพอื่น

นอกจากนี้สวนขนาดเล็กก็อาจพัฒนาตนเองในลักษณะของการร่วมกลุ่มเกษตรกร เพื่อลดข้อจำกัดในการต่อรองกับผู้ซื้อผลผลิต การร่วมกันดำเนินงานด้านการตลาด การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการแสวงหาช่องทางการตลาดใหม่ ๆ

2. คุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial orientation) เกี่ยวข้องกับการคิดหรือการมุ่งเน้นของผู้ประกอบการ ได้แก่ การคิดเชิงบวก การแสวงหาความรู้ การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการมุ่งความยั่งยืน ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกระบุว่า ผู้ประกอบการสวนผลไม้ควรมีคุณสมบัติในด้านของการคิดเชิงบวก กล่าวคือ มีความรักในอาชีพ และมีทัศนคติต่อการประกอบการว่าอาจมีทั้งประสบความสำเร็จและล้มเหลว เนื่องจากการประกอบการสวนผลไม้ขึ้นกับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติและความสามารถในการดำเนินงาน ผู้ประกอบการต้องกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น คุณลักษณะอีกประการหนึ่งคือ เป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ อยู่เสมอทั้งความรู้ในด้านการตลาดและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถช่วยพัฒนาการผลิตทั้งในด้านประสิทธิภาพและคุณภาพของผลผลิต ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้ที่เปิดใจกว้างรับความรู้ใหม่ ๆ ในขณะเดียวกันก็เป็นผู้ที่เื้อื่อเพื่อแบ่งปันความรู้ หรือแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น ผู้ประกอบการสวนผลไม้ในปัจจุบันยังต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดค้นสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ในการดำเนินงาน มีความคิดเชิงออกแบบ พัฒนาองค์ความรู้ของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ยังควรเป็นผู้ที่มุ่งในด้านความยั่งยืน เนื่องจากการทำสวนผลไม้จะต้องอาศัยความอุดมสมบูรณ์ของแหล่งผลิต



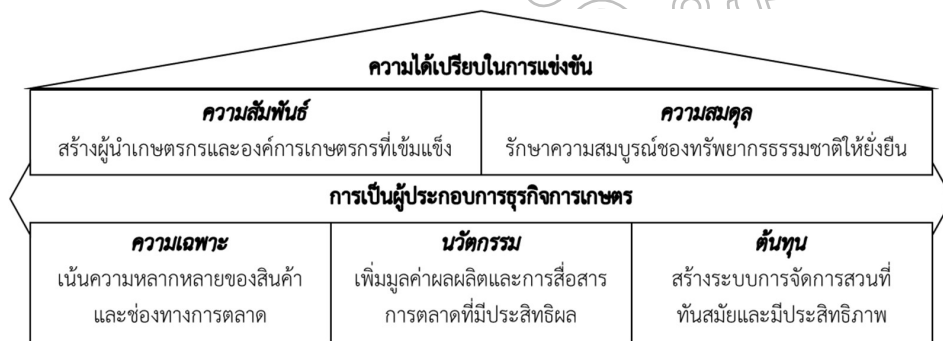
การผลิตผลผลิตที่มีคุณภาพและความปลอดภัยต่อผู้บริโภคเป็นสำคัญ

3. สมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial competence) เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความสามารถในการจัดการด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจัดการทรัพยากรภายใน การจัดการการตลาด และการจัดการความเสี่ยง โดยผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกชี้แนะว่า การประกอบการสวนผลไม้ให้ประสบความสำเร็จนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการทรัพยากรภายในโดยเฉพาะในเรื่องของแรงงานและเงินทุน เนื่องจากแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานสวนผลไม้โดยเฉพาะในช่วงการเก็บเกี่ยว การจัดการแรงงานจากภายนอก การพัฒนาความรู้และทักษะของแรงงาน การบริหารต้นทุนแรงงานให้มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนทางการเงิน การจัดทำบัญชี การวิเคราะห์ทางการเงิน รวมทั้งการใช้ปัจจัยการผลิตอื่น ๆ สมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการอีกประการหนึ่งคือ ความสามารถด้านการจัดการการตลาด ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องรู้เรื่องความเคลื่อนไหวของตลาดและราคาผลผลิต สามารถจัดการช่องทางการตลาดได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ รวมทั้งการเพิ่มมูลค่าผลผลิต เช่น การคัดแยกผลผลิตตามคุณภาพที่ตลาดต้องการ การแปรรูปผลผลิต และการจัดการโลจิสติกส์ เป็นต้น นอกจากนี้ในการประกอบการสวนผลไม้ย่อมต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น การเกิดภัยธรรมชาติ และความเสี่ยงทางการตลาด ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง มีการวิเคราะห์วางแผนการผลิตและการตลาดในสถานการณ์ต่าง ๆ

### กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

จากความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร ช่วยให้เข้าใจถึงบริบทของการเป็นผู้ประกอบการในกรณีดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น ในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้อุตสาหกรรมการผลิตไม้ผลสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา โดยผลจากการสนทนากลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ให้ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน 5 ด้าน โดยกำหนดกรอบการดำเนินงานได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการ

1. **ด้านนวัตกรรม** เพิ่มมูลค่าผลผลิตและการสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิผล เป็นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งในด้านผลผลิตและกระบวนการในการดำเนินงานที่ช่วยทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มของผลผลิต ตลอดจนวิธีการใหม่ ๆ ในการสื่อสารการตลาดไปสู่ผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสารการตลาดออนไลน์และการใช้เน็ตไอคอนในการสื่อสาร เป็นต้น กลยุทธ์ในด้านนี้สอดคล้องประสานกับการสร้างระบบการจัดการที่ทันสมัย มีสินค้าและช่องทางการตลาดที่หลากหลาย

2. **ด้านต้นทุน** สร้างระบบการจัดการสวนที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เป็นกลยุทธ์การสร้างระบบการจัดการสวนที่ทันสมัยจะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เช่น มีระบบบันทึกการผลิต การวิเคราะห์ข้อมูลการผลิต และการวางแผน

3. **ด้านความเฉพาะ** เน้นความหลากหลายของสินค้าและช่องทางการตลาด เนื่องจากเกษตรกรผู้ผลิตไม้ผลส่วนใหญ่

เป็นเกษตรกรรายเล็กถึงปานกลาง การแสวงหาทางเลือกแตกต่างจากเดิม โดยการพัฒนาผลผลิตที่มีเอกลักษณ์และการมีช่องทางการตลาดเฉพาะ จะช่วยลดความเสี่ยงในด้านการประกอบการได้

4. **ด้านความสมดุล** รักษาความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืน เนื่องจากความสามารถในการแข่งขันที่ผ่านมาได้อาศัยทรัพยากรธรรมชาติในการผลิต โดยเฉพาะป่าและน้ำ แต่ในปัจจุบันได้ประสบปัญหาความไม่สมดุลของระบบนิเวศน์เกิดขึ้น การรักษาทรัพยากรน้ำและป่า รวมทั้งการมีมาตรฐานการผลิตที่ดีเป็นแนวทางในการสร้างความสมดุลเพิ่มขึ้น

5. **ด้านความสัมพันธ์** สร้างผู้นำเกษตรกรและองค์การเกษตรกรที่เข้มแข็ง เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่เข้มแข็ง สามารถช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในด้านของการสร้างวิธีการหรือโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ และร่วมมือร่วมใจกันในการสร้างความสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติ เน้นการพึ่งพาตนเองและ



การมุ่งพัฒนาในระยะยาว ทั้งนี้ต้องอาศัยผู้นำองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ นำพาองค์กรให้เท่าทันกับยุคสมัย

ผลจากการสนทนากลุ่มยังได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนอกจากอาศัยปัจจัยด้านผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตไม่ผลแล้ว ยังต้องอาศัยการเชื่อมโยงไปสู่อุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำด้วย เช่น การประสานความร่วมมือกับผู้ประกอบการการค้าปลีกเพื่อเพิ่มโอกาสและช่องทางในการกระจายผลผลิตภายในประเทศ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญการตลาดผลไม้ในต่างประเทศและคู่ทางการค้า และการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ร่วมกับภาคบริการท่องเที่ยว โรงแรม ร้านอาหาร จะช่วยสร้างโอกาสในการดำเนินงานที่สร้างสรรค์และหลากหลายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้บูรณาการการดำเนินงานกับภาคส่วนที่ให้การสนับสนุนโดยควรจัดตั้งองค์การที่เป็นผู้อำนวยการความสะดวก การให้คำปรึกษา และการสนับสนุนการตัดสินใจ คำนี้ถึงเป้าหมายการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ให้เป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตของอุตสาหกรรมผลไม้ไทย โดยคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์สู่ผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรในท้องถิ่นเป็นสำคัญ

## อภิปรายผล

การเป็นผู้ประกอบการสามารถชี้วัดได้จากข้อมูลพื้นฐานทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยเศรษฐกิจสังคม (Afzal, Mansur and Manni, 2018) ซึ่งแสดงถึงศักยภาพในการประกอบการ ในการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจแบบครอบครัว ประกอบด้วยสมาชิกที่มีช่วงวัย การศึกษา และประสบการณ์ร่วมกันในการประกอบการจะสามารถช่วยส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการใช้ภูมิปัญญาผนวกกับข้อมูลความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ข้อมูลพื้นฐานแล้ว สิ่งสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรก็คือ คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ และสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งสะท้อนถึงความคิด และการกระทำ (Bacigalupo, Kampylis, Punie, and Van den Brande, 2016) ในงานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นถึงวิถีคิดของผู้ประกอบการนั้นควรมีความคิดเชิงบวกต่ออาชีพการทำสวนผลไม้ มีการติดตามแสวงหาความรู้ในสถานการณ์ด้านเทคโนโลยีและการตลาดที่เปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ และคำนึงถึงความยั่งยืน เนื่องจากต้องพึ่งพาปัจจัยด้านความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและความยั่งยืน ส่วนในด้านการกระทำ ผู้ประกอบการควรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในด้านการจัดการทรัพยากรภายในทั้งเรื่องแรงงานและการเงิน การจัดการการตลาด และการจัดการความเสี่ยงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประการแรกคือ การสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิตและการสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิผล สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ตลาดและเพิ่มโอกาสทางการตลาดที่มีมูลค่าสูง โดยสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) ได้กำหนดกรอบแนวคิดด้านนวัตกรรมว่าเป็นความใหม่ที่สามารถใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้ โดยสามารถพัฒนาได้ทั้งตัวผลิตภัณฑ์และกระบวนการในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ เสวลลักษณ์ พันธบุตร (2560) ระบุว่า ในยุคดิจิทัลเทคโนโลยีและการสื่อสารส่งผลต่อวิถีคิดของคนในสังคม ซึ่งต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันยุคสมัย Chaihanchai and Anantachart (2019) เสนอว่า การใช้การสื่อสารแบบบูรณาการเป็นการสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัลโดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความเข้าใจของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ยังต้องสร้างความเข้มแข็งภายในโดยการสร้างระบบการจัดการสวนที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถในการจัดการภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับ Raungpaka & Savetpanuvong (2017) ซึ่งเสนอว่า ควรให้เกษตรกรมีความรู้ในการดำเนินธุรกิจการเกษตร พัฒนาความสามารถในการจัดการสารสนเทศ และยกระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อดำเนินงานทางการเกษตร

เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นรายเล็ก การสร้างความเฉพาะซึ่งเน้นความหลากหลายของสินค้าและช่องทางการตลาดเพิ่มโอกาสทางการตลาด และลดการพึ่งพาสตลาดที่กระจุกตัวเป็นวิธีการที่ช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจ และสร้างให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตได้โดยกลยุทธ์ทำให้หลากหลาย (diversification) สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Khanal (2020) ที่ระบุว่า การทำให้หลากหลายมีหลายวิธี ได้แก่ การทำฟาร์มให้หลากหลาย การทำกิจกรรมทางธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับฟาร์ม การใช้สิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย และการทำกิจการอื่น เนื่องจากการทำสวนผลไม้ของจังหวัดจันทบุรีมีแนวโน้มในด้านความหลากหลายน้อยลง จึงส่งผลต่อความเสี่ยงที่มากขึ้น หากเพิ่มกิจกรรมทางธุรกิจใหม่ ๆ โดยเฉพาะใช้การตลาดดิจิทัล เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้สามารถเข้าสู่ตลาดใหม่ ๆ ได้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการการเกษตรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การให้บริการลูกค้าและการตอบสนองต่อลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ มีมนุษยสัมพันธ์ และแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (สมทบ แก้วเชื้อ, บัณฑิต ผังนิรันดร์ และธนพล ก่อฐานะ, 2562) นอกจากนี้ยังต้องมีความรับผิดชอบในด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความยืดหยุ่น และอดทนในการแก้ไขปัญหา และการสร้างความเชื่อถือโดยการผสมผสานทั้งรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์เป็นสิ่งจำเป็นในการ



ประกอบการธุรกิจการเกษตร (Ji, Chen and Zho (2020) นอกจากนี้ความหลากหลายยังสามารถเพิ่มขึ้นได้จากการดำเนินกิจการอื่น โดยเฉพาะการท่องเที่ยวเชิงเกษตรซึ่งเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพในจังหวัดจันทบุรี Pitchayadejanant & Nakpathom (2018) แนะนำว่า กิจกรรมที่นักท่องเที่ยวนิยมทำในการท่องเที่ยวสวนผลไม้มากที่สุด ได้แก่ การเก็บและชิมผลไม้ การเดินเที่ยวสวน การซื้อผลไม้และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ และการให้อาหารสัตว์ในสวน

กลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การรักษาความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืน สามารถต่อยอดธุรกิจบนฐานทรัพยากรที่มีอยู่ โดยเฉพาะปัญหาด้านสภาพอากาศและความต้องการใช้ทรัพยากรน้ำที่เพิ่มสูงขึ้นจากการขยายการผลิต จากการศึกษาของ Apiratikorn, et al. (2012) พบว่า ความแปรปรวนของสภาพอากาศในจังหวัดพิจิตร ทั้งในด้านปริมาณฝน จำนวนวันฝนตก และอุณหภูมิ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงชีวภูมิอากาศ (phenological changes) ซึ่งกระทบต่อการออกดอกของมังคุด ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตอย่างชัดเจน เช่นเดียวกับจังหวัดจันทบุรีที่ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มระบุว่า ภูมิอากาศมีแนวโน้มแห้งแล้งมากขึ้นและปริมาณน้ำไม่เพียงพอต่อการผลิตไม้ผลจนอาจส่งผลกระทบต่อการทำสวนผลไม้และรายได้ของเกษตรกรในอนาคตอันใกล้ การรักษาความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติต้องอาศัยความร่วมมือกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่อย่างเข้มแข็ง ซึ่งกลยุทธ์การสร้างผู้นำเกษตรกรและองค์การเกษตรกรที่เข้มแข็ง จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันในทุก ๆ ด้าน แต่จากผลการวิจัยพบว่า เกษตรกรมักไม่เน้นการดำเนินงานเชิงรุก และยังมีขาดภาวะความเป็นผู้นำ จึงมักเป็นผู้พึ่งพาภาครัฐมากกว่าการดำเนินงานด้วยตนเองอย่างจริงจัง จึงทำให้การรวมกลุ่มเกษตรกรมักประสบกับความล้มเหลว ในการรวมกลุ่มเกษตรกรให้ประสบความสำเร็จ จึงควรเน้นเรื่องการสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีม และโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ตลอดจนการเน้นการพึ่งพาตนเองมากกว่าการรอการสนับสนุนจากภาครัฐ งานวิจัยของ Kumar and Ali (2010) พบว่าการสร้างทีม ความรู้และประสบการณ์ของผู้นำเกษตรกรผู้ประกอบการเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประกอบการการเกษตร เช่นเดียวกับ Mupfasoni, et al. (2020) พบว่า การรวมกลุ่มของเกษตรกรที่ยั่งยืนไม่ได้เกิดจากความสนใจร่วมเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากผลตอบแทนและภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบด้วย

### ข้อเสนอแนะ

ผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการ โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบของการเป็นผู้ประกอบการทั้งสามด้าน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง สามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของตนเองในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาจุดแข็ง และพยายาม

ลดข้อจำกัดของตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้อุตสาหกรรมผลไม้มีการเติบโต โดยองค์การรัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมพัฒนาชุมชน กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์การเกษตร สมาคมผู้ค้าและส่งออกผลไม้ไทย ควรร่วมกันเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการของเกษตรกรผู้ผลิตไม้ผล เช่น การให้ข้อมูลสารสนเทศ การร่วมสร้างนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ การสนับสนุนการฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และการให้ความร่วมมือในด้านการพัฒนาบุคลากรและการตลาด เป็นต้น นอกจากนี้ในการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยังควรคำนึงถึงต้นทุน การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การแก้ไขปัญหาแรงงานภาคการเกษตร ตลอดจนการตลาดและการสร้างคุณค่าทางการตลาดใหม่ ๆ

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. ยุทธศาสตร์การวิจัยด้านการเกษตร และอุตสาหกรรมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (พ.ศ. 2558-2564). [online]. สืบค้นจาก [https://tarr.arda.or.th/static2/docs/str\\_research.df.2558](https://tarr.arda.or.th/static2/docs/str_research.df.2558).
- ณัฐชุตตา เดชพวง และ กนกพร ชัยประสิทธิ์. (2561). ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกประเทศที่มีผลต่อการส่งออกทุเรียนไปสาธารณรัฐประชาชนจีน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์, 8(1): 333-340.
- นิพนธ์ พัวพงศกร. บทบาทของเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาการเกษตรไทย: อะไร คือ กุญแจสำคัญ. การสัมมนาวิชาการเรื่อง ดั่งเครื่องการพัฒนาการเกษตรไทยด้วย. [online]. สืบค้นจาก [https://www.pier.or.th/wp-content/uploads/2018/04/Workshop2018\\_Agri\\_Nipon\\_session1.pdf](https://www.pier.or.th/wp-content/uploads/2018/04/Workshop2018_Agri_Nipon_session1.pdf). 2561.
- สมทบ แก้วเชื้อ บัณฑิต ผังนิรันดร์ และธนพล ก่อฐานะ (2562). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจออนไลน์ในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, 15(2): 33-44.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ พัทธรมัจจ วัฒนสินธุ์ อัจฉรา จันทร์ฉาย และประกอบ คุปรัตน์ (2553). นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 33(128): 49-65.



- เสาวลักษณ์ พันธบุตร. (2560). อยู่อย่างคนร่วมสมัยในยุคดิจิทัล. **วารสารนวัตกรรมสื่อสารสังคม**. 5(2): 161-167.
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. **New Equilibrium of New Normal “ถอดบทเรียนจุดสมดุลใหม่หลังวิกฤติเศรษฐกิจ 2008 สู่นโยบายการค้าหลังโควิด-19”**. [online]. สืบค้นจาก <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZnRpa20uY29tfGRlbW9rbXxneDo0NjEyNWU2NmZiNjZmOWNj>. 2563.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **ตารางผลิตภัณฑ์ภาคและจังหวัด แบบปริมาณลูกโซ่ อุนกรมเวลา 2538-2560 GPP CVMs Time Series Data 1995-2017 (Excel File)**. [online]. สืบค้นจาก [https://www.nesdb.go.th/main.php?filename=gross\\_regional](https://www.nesdb.go.th/main.php?filename=gross_regional) 2562.
- Afzal, M. N. I., Mansur, K. and Manni, U. H. (2018). Entrepreneurial capability (EC) environment in ASEAN-05 emerging economies: An empirical approach. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**. 12(2), 206-221.
- Ahmad, N. & Hoffman, A. (2007). **A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship**. Paris: OECD Publishing.
- Ahmad, N. and R. Seymour. (2008). Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection, In **OECD Statistics Working Papers, 2008/01**. Paris: OECD Publishing.
- Allen, K. R. (2016). **Launching New Venture: An Entrepreneurial Approach**. (7<sup>th</sup> ed.) Boston: Houghton Mifflin.
- Apiratikorn, S., Sdoodee, S., Lerslerwong, L. and Rongsawat, S. (2012). The impact of climatic variability on phenological change, yield and fruit quality of mangosteen in Phatthalung province, Southern Thailand. **Kasetsart Journal (Natural Sciences)**. 46: 1-9.
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., and Van den Brande, G. (2016). **EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework**. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Bujor, A. & Avasilcai, B. (2016). The creative entrepreneur: a framework of analysis. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. 211(2016): 21-28.
- Chaihanchai, P. & Anantachart, S. (2019). Through the looking glass: Understanding Thai academics' viewpoints on integrated marketing communications. **Kasetsart Journal of Social Sciences**. 40: 402-419.
- Chepurenko, A. (2015). Entrepreneurship Theory: New Challenges and Future Prospects. **Foresight-Russia**. 9(2): 44-57.
- Dess, G., McNamara, G., & Eisner, A. (2016). **Strategic Management: Creating Competitive Advantage**. (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jefferies, C. (2008). **Strategic management**. Los Angeles; London: SAGE.
- Ji, C., Chen, Q. and Zhuo, N. (2020). Enhancing consumer trust in short food supply chains: The case evidence from three agricultural e-commerce companies in China. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**. 10(1): 103-116.
- Kahan, D. (2012). **Entrepreneurship in Farming**. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Khanal, A. R. (2020). Interlinked diversification strategies: evidence from the US farm business households. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**. 10(3): 253-268.
- Kumar, S. & Ali, J. (2010). Indian agri-seed industry: understanding the entrepreneurial process. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. 17(3): 455-474.
- Lans, T., Seuneke, P. and Klerx, L. (2013). Agriculture entrepreneurship. In Llias G. Carayannis (Eds.), **Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship**. Verlag Berlin Heidelberg: Springer. pp.1-6.



- Lans T, Verstegen J, Mulder M. (2011). Analysing, pursuing and networking: a validated three-factor framework for entrepreneurial competence from a small business perspective. **International Small Business Journal**. 29(6): 695-713.
- Mupfasoni, B., Kessler, A., Lans, T. and Ngenzebuke, R. L. (2020). Exploring entrepreneurial-group formation by smallholder Burundian farmers. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**. 10(1): 85-102.
- Pitchayadejanant, K. & Nakpathom, P. (2018). Data mining approach for arranging and clustering the agro-tourism activities in orchard. **Kasetsart Journal of Social Sciences**. 39: 407-413.
- Porter, M. E. (1998). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press.
- Raungpaka, V. & Savetpanuvong, P. (2017). Information orientation of small-scale farmers' community enterprises in Northern Thailand. **Kasetsart Journal of Social Sciences**. 38 (2017), 196-203.
- Shelman, M. & Connolly, A. J. (2012). The human capital issue: ensuring the future of food and agribusiness. **International Food and Agribusiness Management Review**. 15(special issue A): 1-2.
- Sullivan, P. (2017). Agri-entrepreneurs and their characteristics. In C. Chan et al. (Eds.) **Enabling Agri-entrepreneurship and Innovation: Empirical Evidence and Solutions for Conflict Regions and Transitioning Economies**. CAB International. pp.1-17.
- Verhees, F.J.H.M., Lans, T. and Verstegen, J.A.A.M. (2012). The influence of market and entrepreneurial orientation on strategic marketing choices: the cases of Dutch farmers and horticultural growers. **Journal on Chain and Network Science**. 12(2): 167-180.

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย