

แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการโกโก้ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย*

APPROACHES FOR COCOA PROCESSORS TO ADAPT FOR SUSTAINABLE SURVIVAL IN THE SOUTHERN PROVINCES OF THAILAND

วชิราภรณ์ จันทน์แทน*, ปวีตพล ไพบูลย์

Wachiraporn Chanthaen*, Pawitpol Bhaibulaya

บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Doctor of Business Administration Program, Western University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: keawta21_chanthaen@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการรับรู้ปัญหาซึ่งกำลังเผชิญอยู่ของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย 2) ศึกษาการจัดการนวัตกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย 3) หาแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ เกษตรกรผู้บริหารของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ นักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการรับรู้ปัญหาด้านสภาพภูมิอากาศของประเทศทั้งด้านอุณหภูมิและด้านปริมาณน้ำฝน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ เนื่องจากโกโก้เป็นพืชที่ค่อนข้างอ่อนไหวกับสภาพอากาศ ต้องการอุณหภูมิที่สม่ำเสมอ ความชื้นสูง ฝนตกชุก ดินที่มีไนโตรเจนสูง ดังนั้น เมื่อสภาพอากาศแปรปรวนจึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพ และปริมาณของเมล็ดโกโก้ เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัย พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี และยกระดับการจัดการคุณภาพผลผลิตและผลิตภัณฑ์โกโก้ไทย ในทุกหน่วยธุรกิจโกโก้ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพเมล็ดโกโก้และผลิตภัณฑ์จากโกโก้ไทย ภาครัฐควรช่วยในการลงทุนในเทคโนโลยีและวิจัยพัฒนา (R&D) การลงทุนในเทคโนโลยีที่ทันสมัยและการวิจัยพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนธุรกิจให้ยั่งยืน ควรมีการกำหนดงบประมาณและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนโครงการ R&D ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต การแปรรูป และการตลาด

คำสำคัญ: ผู้ประกอบการ, การแปรรูปโกโก้, ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน

Abstract

The objectives of this research are: 1) Study the perception of problems that are a worldwide phenomenon facing cocoa processing enterprises in the southern provinces of Thailand. 2) Study the innovative management and adaptation of cocoa processing enterprises for sustainable survival in the southern provinces of Thailand. 3) Find ways to adapt for the sustainable survival of cocoa processing enterprises in the southern provinces of Thailand. The sample groups used were

*Received May 5, 2025; Revised May 24, 2025; Accepted May 25, 2025

farmers, and executives of cocoa processing enterprises academics with knowledge and expertise in product development for sustainable survival. The qualitative researcher used a random sampling method of key informants, selecting experts using the purposive sampling technique. The research results found that entrepreneurs are aware of the country's climate problems of the country, both in terms of temperature and rainfall directly affect cocoa processing operators because cocoa is a plant that is quite sensitive to weather conditions. It needs consistent temperatures, high humidity, lots of rain, and soil with a high nitrogen content. Therefore, when the weather changes, it affects the quality. And the amount of cocoa beans for the sustainable survival of cocoa processing enterprises in the southern provinces of Thailand. Research is needed. Develop innovation, and technology, and raise the quality management of Thai products in every cocoa business unit from upstream, midstream, and downstream, along with developing the quality of cocoa beans and products from Thai cocoa. The government should help invest in technology and research and development, investing in modern technology and research and development to create new innovations. It is an important factor that will help drive the business towards sustainability. Budgets and resources should be established to support R&D projects related to production, processing, and marketing.

Keywords: Adjustment Guideline, Cocoa Entrepreneurs, Southern Thailand

บทนำ

โกโก้เป็นไม้พุ่มยืนต้นขนาดกลาง เจริญเติบโตในที่ที่มีร่มไม้ใหญ่ช่วยบังแสงแดด และความชื้นสูง โดยมีแหล่งกำเนิดอยู่บริเวณเขตร้อนชื้นของทวีปอเมริกาโดยเฉพาะแถบลุ่มน้ำอเมซอนและบางส่วนในทวีปอเมริกากลาง ซึ่งพบว่าอินเดียนเป็นพวกแรกที่ทำกรปลูกโกโก้และนำเมล็ดมาทำเครื่องดื่ม (พาณิ ศิริสะอาด และคณะ, 2564) ในประเทศไทยโกโก้เข้ามาปลูกครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2446 โดยหลวงราชเคนนิกร (วิทย์ สุวรรณวรุ, 2527) แต่ไม่ได้รับความนิยมเนื่องจากไม่ทราบถึงการนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งในเวลาต่อมากรมวิชาการเกษตรได้นำเข้ากิ่งพันธุ์โกโก้ 10 สายพันธุ์ จากมหาวิทยาลัยรีดดิ้ง (Reading University) ประเทศอังกฤษ มาปลูกที่ศูนย์วิจัยพืชสวนชุมพรและขยายไปปลูกอย่างแพร่หลายตามจังหวัดต่าง ๆ ทั้งในภาคใต้ ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สุภาภรณ์ สาขาคี และวิไลวรรณ ทวีศรี, 2564) จากข้อมูลการเพาะปลูกของ Swiss Platform for Sustainable Cocoa คาดว่าในปีการเพาะปลูก 2564/2565 จะมีผลผลิตโกโก้ทั่วโลก 4.9 ล้านตัน โดยโกตดิวัวร์และกานาเป็นสองประเทศที่ปลูกโกโก้รายใหญ่ที่สุด โดยคิดเป็นสัดส่วนมากกว่า 60% ของการผลิตโกโก้ทั่วโลก รองลงมา คือ เอกวาดอร์ คิดเป็น 7% สำหรับในเอเชียอินโดนีเซียเป็นประเทศผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุด (Swiss Platform for Sustainable Cocoa, n.d.) อีกทั้งโกโก้เป็นเมล็ดของพืชชนิดหนึ่งที่นิยมนำมาผลิตช็อกโกแลต ภายในโกโก้มีสารอาหารที่เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพ ซึ่งอาจนำมาใช้รักษาหรือป้องกันโรคหัวใจและความดันโลหิตสูง ไขมันจากเมล็ดโกโก้สามารถนำมาใช้ป้องกันผิวหนังจากริ้วรอยและรอยแตกได้ทั้งนี้แม้ว่าโกโก้จะเต็มไปด้วยคุณประโยชน์สารพัด แต่ผู้บริโภคก็ควรรับประทานในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อป้องกันผลข้างเคียงที่อาจเกิดตามมาเชื่อกันว่าการบริโภคโกโก้จะมีประโยชน์ในหลายด้าน เนื่องจากโกโก้ประกอบไปด้วยแคลอรี ไขมัน โปรตีน คาร์โบไฮเดรต โยอาหาร และแร่ธาตุชนิดต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเจริญเติบโตของร่างกาย เช่น โพแทสเซียม ฟอสฟอรัส ทองแดง เหล็ก สังกะสีแมงกานีส เป็นต้น รวมไปถึงสารอีกหลายชนิด เช่น สารต้านอนุมูลอิสระฟลาโวนอยด์ สารอีพิกาทะชิน สารคาเทชิน สารโพรไซยานิดิน เป็นต้น



ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจแปรรูปโกโก้ต้องเผชิญกับความท้าทายในหลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอกในเรื่องของสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ หรือกระแสสังคม รวมทั้งปัจจัยภายในในเรื่องของโครงสร้างองค์กร หรือบุคลากรภายในบริษัท ซึ่งล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นทั้งความเสี่ยงและโอกาส ดังนั้น ธุรกิจแปรรูปโกโก้จึงต้องมีการปรับตัวและพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งภายในตลาดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนจึงเป็นเรื่องที่ธุรกิจแปรรูปโกโก้ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนนั้นถือว่าเป็นความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Stakeholder) ที่จะต้องรับรู้ รวมถึงให้ความสำคัญและร่วมมือกัน ดังนั้น ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ แต่ละองค์กรจึงต่างมุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรมากขึ้น ควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไรในระยะยาว ซึ่งการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนจะต้องควบคู่ไปกับการมีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เช่นเดียวกัน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery, G. C. & Bergsteiner, H., 2011) ที่แสดงถึงปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรนั้น ไม่ได้เกิดจากตัวเงินหรือผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย โดยการที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างความสำเร็จขององค์กรในด้านผลกำไรที่ดีในระยะยาว รวมถึงความยั่งยืนของทรัพยากรภายในองค์กรด้วย (สุพัตรา แซ่หั่น, 2564) ปัญหาสำคัญหนึ่งของโกโก้ คือ โกโก้เป็นหนึ่งในพืชพันธุ์เปราะบางต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ต้องการอากาศที่พอเหมาะ ชอบความร้อนชื้น เมื่ออุณหภูมิโลกเปลี่ยนแปลง ฝนตกลดลง ความชื้นในอากาศลดลง ผลผลิตก็ลดลงตามรวมทั้งคุณภาพของเมล็ดพันธุ์ไม่ดีเช่นเดิม ทั้งนี้ ประเทศจีนมีความต้องการหาแหล่งผลิตโกโก้แห่งใหม่ จากราคาโกโก้ในตลาดโลกที่สูงขึ้น ถือเป็นโอกาสที่ไทยจะส่งออกโกโก้ไปยังตลาดจีนได้เพิ่มขึ้น ปัจจุบันไทยเป็นแหล่งปลูกที่มีศักยภาพ มีสภาพอากาศเอื้อต่อการปลูก เนื่องจากโกโก้เป็นพืชเขตร้อนอีกทั้งโกโก้ยังได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐให้เป็นพืชเศรษฐกิจแห่งอนาคต การพัฒนาให้ความรู้เครือข่ายเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนเพื่อยกระดับคุณภาพโกโก้ จะช่วยผลักดันโกโก้ไทยให้เป็นที่รับรู้ในตลาดโลกมากขึ้น และเพิ่มโอกาสส่งออก ไม่เพียงแต่ตลาดจีน แต่จะส่งออกไปยังตลาดอื่น ๆ ได้ทั่วโลก ผู้ประกอบการจึงต้องปรับตัวและเรียนรู้การนำนวัตกรรมเข้ามาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น หรือการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ และตระหนักถึงความอยู่รอดขององค์กรต่อไปในอนาคต

ทั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาเขตจังหวัดภาคใต้เนื่องจากจังหวัดภาคใต้มีสภาพภูมิอากาศที่เหมาะสมต่อการเจริญเติบโตของโกโก้ ด้วยจังหวัดภาคใต้เป็นภูมิภาคหนึ่งของประเทศไทย ที่มีพื้นที่ติดชายฝั่งทะเล มีฝนตกตลอดปีและเป็นภูมิภาคที่มีฝนตกมากที่สุด จากสภาพภูมิอากาศดังกล่าวทำให้จังหวัดภาคใต้มีฝนตกชุก นำไปสู่การแพร่กระจายของโรคพืช และอาจรุนแรงถึงขั้นทำให้ต้นโกโก้ตายได้ ผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทยมีการรับรู้ปัญหา และหาแนวทางในการปรับตัว จะทำให้ผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามที่ผ่านมามีตัวเลขการขยายพันธุ์โกโก้ให้เกษตรกรเป็นหลักแสนต้นในแต่ละจังหวัด เช่น จังหวัดพัทลุง สตูล ตรัง และนครศรีธรรมราช แต่เมื่อผลผลิตออกจำนวนมากกลับไม่มีตลาดรองรับ ทำให้เกษตรกรปล่อยทิ้งต้นโกโก้ไม่มีการดูแล บางรายโค่นต้นทิ้ง หันไปปลูกพืชเศรษฐกิจอย่างอื่นแทน ในขณะที่ปัจจุบันหลายบริษัทเปิดรับซื้อแต่เกิดปัญหาผลผลิตน้อยเนื่องจากภาวะแห้งแล้ง (ประชาชาติธุรกิจ, 2567)

ด้วยเหตุนี้เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมในการปรับตัวของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการรับรู้ปัญหาซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่ทั่วโลกกำลังเผชิญของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ การปรับตัวของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน เพื่อพัฒนาแนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทยนำไปสู่การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ยุคใหม่ของไทยให้ก้าวทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับประเทศและโลก การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อน

ธุรกิจมุ่งสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโต อย่างมีเสถียรภาพ ยั่งยืน และมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ปัญหาซึ่งกำลังเผชิญอยู่ของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาการจัดการนวัตกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ได้แก่ เกษตรกร ผู้บริหารของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ นักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 33 คน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ปลูกโกโก้ เกษตรกร กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ กลุ่มองค์กรภาครัฐ กลุ่มนักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะเวลาในการทำวิจัย ตั้งแต่เดือน พฤษภาคม - ธันวาคม 2567 และขอบเขตด้านพื้นที่ คือ เขตพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดพัทลุง จังหวัดสงขลา จังหวัดภูเก็ต และจังหวัดสุราษฎร์ธานี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure In-depth Interview)

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาการรับรู้ปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย มีดังนี้

1. ผู้ปลูกโกโก้ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย คือ ปัญหาภัยแล้ง การไม่มีตลาดรองรับ และมีต้นทุนสูงในการปลูกและดูแลต้นโกโก้ ทั้งนี้ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลให้ผลผลิตโกโก้ลดน้อยลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ผลผลิตไม่ได้คุณภาพ ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ และส่งผลต่อการเจริญเติบโตของต้นโกโก้ 2) ผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย คือ ปัญหาภัยแล้ง สภาพอากาศแปรปรวน และภาวะโลกร้อน ส่งผลให้ผลผลิตลดน้อยลงไม่ได้คุณภาพ เกิดภาวะขาดแคลนวัตถุดิบ ราคามีความผันผวน เกิดโรคพืช และส่งผลต่อการเจริญเติบโตของต้นโกโก้ 3) องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย คือ ผลผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดส่งผลให้ราคาโกโก้ในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้น และการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลต่อการเจริญเติบโตของต้นโกโก้ ผลผลิตลดน้อยลงไม่ได้คุณภาพ เกิดโรคพืชและแมลงศัตรูพืช และผลผลิตไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ 4) นักวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย คือ ภาวะโลกร้อน และการส่งออกโกโก้เติบโตไม่เต็มที่ เนื่องจากมีการแข่งขันกับพืชชนิดอื่น ๆ ทั้งนี้ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลให้ผลผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดราคาโกโก้ในตลาดโลกจึงปรับตัวสูงขึ้น และ 5) ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย คือ ราคาโกโก้ในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้น สภาพอากาศที่แปรปรวนในแหล่งผลิตหลัก ซึ่งโกโก้เป็นพืชที่เจริญเติบโตได้ดีในอุณหภูมิที่เหมาะสมและมีปริมาณน้ำฝนเพียงพอ



ผลการศึกษาการจัดการนวัตกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย มีดังนี้ 1) ผู้ปลูกโกโก้ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการผลิต แปรรูป และการบริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัย โดยไม่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม เมื่อเกิดปัญหาควรจัดเรียงความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ โดยอันดับแรกต้องให้ความสำคัญกับผลผลิตของโกโก้ รองลงมาเป็นบริบทขององค์กร และสภาพแวดล้อมในองค์กรตามลำดับ 2) ผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรมีการพัฒนาสายพันธุ์ให้สามารถรับมือกับสภาพอากาศที่แปรปรวน ทำเกษตรอินทรีย์ ทำเกษตรแบบผสมผสาน ส่งเสริมให้หยุดการตัดไม้ทำลายป่าเพื่อปลูกโกโก้ 3) ในขณะที่องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรวิจัยและพัฒนาโกโก้สายพันธุ์ใหม่ที่สามารถต้านทานศัตรูพืชและโรคพืช ให้ผลผลิตสูง คุณภาพดี และสามารถรับมือกับสภาพอากาศที่แปรปรวนได้ ควรทำเกษตรอินทรีย์ ทำเกษตรแบบผสมผสาน ส่งเสริมนวัตกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาพันธุ์โกโก้คุณภาพและการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี หน่วยงานภาครัฐควรสนับสนุน 4) นักวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการแปรรูปและการบริหารจัดการ เพื่อลดขั้นตอนการผลิต โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ผู้ประกอบการหรือผู้นำองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ในการจัดการความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อม จัดการองค์กรให้เป็นระบบในทุกฝ่ายงาน 5) ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการผลิต การแปรรูป และการบริหารจัดการ โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ผู้ประกอบการควรมีวิสัยทัศน์และมุมมองที่ก้าวไกลในการวางแผนการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของตลาดในยุคปัจจุบัน

แนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย มีดังนี้ 1) แนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย จากผลการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า 1) ผู้ปลูกโกโก้ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรสร้างภาพลักษณ์เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือ ร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรที่ส่งเสริมธุรกิจ เช่น ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน เป็นต้น พัฒนาและปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ประกอบการในการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมถึงนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจให้มากขึ้น สร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับ การจัดการให้ผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดและสร้างผลกำไร ปรับเปลี่ยนแผนในการจัดการให้สอดคล้องกับกลไกด้านการตลาด เช่น การเสาะแสวงหาผู้ร่วมธุรกิจ หาลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือการหาตลาดใหม่ ๆ เป็นต้น โดยการปรับตัวด้านพึงพาระหว่างกันสำคัญที่สุด 2) สำหรับผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ แลกเปลี่ยนถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างกัน ความเป็นกลุ่มเป็นคลัสเตอร์โกโก้ เพื่อเพิ่มการต่อยอดกับนายทุน ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง รักษาสมดุลทั้งทางกายและจิตใจ เช่น ภาพลักษณ์และอุดมการณ์ ความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น ส่งเสริมให้เกษตรกรมีบทบาทของผู้บริหารทีม เป็นผู้ขายและผู้จำหน่าย โดยเห็นว่าการปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่สำคัญที่สุด 3) ในขณะที่องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรประสานความร่วมมือกับหลายภาคส่วน ทั้งเกษตรกรผู้ปลูกโกโก้ สถาบันการศึกษา วิจัย องค์กรเอกชน รัฐบาล ผู้ให้บริการ และบริษัทต่าง ๆ ตระหนักรู้ในตนเอง ทั้งการเข้าใจตนเองและจากการวิจารณ์จากบุคคลภายนอก พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสร้างสรรค์ที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง หน่วยงานภาครัฐต้องให้การส่งเสริมสนับสนุนองค์ความรู้ ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและเพิ่มคุณภาพผลผลิต 4) นักวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรม พัฒนาทักษะความรู้ และปรับตัวตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามบริบทขององค์กร ควรสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผลิตภัณฑ์และนำเสนอให้เป็นที่ยอมรับของตลาด ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งควรสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดกับองค์กร

นำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการผลิตหรือแปรรูปเพื่อให้ลดต้นทุนในการผลิตและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

5) ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นต้องพึงพาองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ควรพัฒนาภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อให้เป็นที่จดจำของผู้บริโภค รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดกับองค์กร ควรมีความรู้และทักษะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

อภิปรายผล

การรับรู้ปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย ผู้ปลูกโกโก้ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย คือ ปัญหาภัยแล้ง การไม่มีตลาดรองรับ และมีต้นทุนสูงในการปลูกและดูแลต้นโกโก้ ทั้งนี้ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลให้ผลผลิตโกโก้ลดน้อยลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ผลผลิตไม่ได้คุณภาพ ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ และส่งผลต่อการเจริญเติบโตของต้นโกโก้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของฉวีวรรณ เจริญผ่อง และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการตัดสินใจเข้าร่วมเกษตรแปลงใหญ่โกโก้ของเกษตรกรในอำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง พบว่า เกษตรกรเผชิญปัญหาด้านการเพาะปลูกการขาดแคลนน้ำในช่วงฤดูแล้ง ซึ่งในการเพาะปลูกโกโก้จำเป็นต้องใช้น้ำตลอดทั้งปี เกษตรกรจึงเกิดปัญหาอย่างมาก ส่งผลกระทบต่อผลผลิตไม่ได้คุณภาพ และโกโก้แห้งเหี่ยวตายจากการขาดน้ำ (ฉวีวรรณ เจริญผ่อง และคณะ, 2565) ปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย คือ ปัญหาภัยแล้ง สภาพอากาศแปรปรวน และภาวะโลกร้อน ทั้งนี้ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลให้ผลผลิตลดน้อยลงไม่ได้คุณภาพ เกิดภาวะขาดแคลนวัตถุดิบราคามีความผันผวน เกิดโรคพืช และส่งผลต่อการเจริญเติบโตของต้นโกโก้ ในขณะที่องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย คือ ผลผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดส่งผลให้ราคาโกโก้ในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้น และปรากฏการณ์เอลนีโญ ทั้งนี้ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลต่อการเจริญเติบโตของต้นโกโก้ ผลผลิตลดน้อยลงไม่ได้คุณภาพ เกิดโรคพืชและแมลงศัตรูพืช และผลผลิตไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ อย่างไรก็ตามองค์กรภาครัฐเห็นว่าประเทศไทยมีสภาพภูมิอากาศเหมาะสมกับการปลูกโกโก้ โดยเฉพาะในภาคใต้และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นอกจากนั้นภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ ให้การสนับสนุนส่งเสริมการปลูกโกโก้และพัฒนาคุณภาพผลผลิตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิราภรณ์ วิฑูรต์น์ ในส่วนของผู้บริโภคต้องรับมือกับราคาสินค้าช็อกโกแลตที่แพงขึ้น เนื่องจากอุปทานโกโก้ทั่วโลกที่ลดลง ไวท์ช็อกโกแลตคุณภาพดีจะขาดตลาด ไม่ดีที่สุด คือ การลดวัตถุดิบช็อกโกแลตแล้วเพิ่มน้ำมัน น้ำตาลแทน ผลิตภัณฑ์กลุ่มช็อกโกแลตอาจถึงเวลาที่ต้องลดสัดส่วนวัตถุดิบ ใช้ช็อกโกแลตน้อยลงแล้วเติมน้ำมันปาล์ม ไขมันพืช น้ำตาล หรือสารเพิ่มปริมาณอื่น ๆ เข้ามาแทน เพื่อรับมือกับราคาที่ผันผวน ส่งผลให้คุณภาพลดลง (พิราภรณ์ วิฑูรต์น์, 2567) นักวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย คือ ภาวะโลกร้อน ปรากฏการณ์เอลนีโญ และตลาดการส่งออกโกโก้เติบโตไม่เต็มที่ เนื่องจากการแข่งขันกับพืชชนิดอื่น ๆ ทั้งนี้ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลให้ผลผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดราคาโกโก้ในตลาดโลกจึงปรับตัวสูงขึ้น ผลผลิตไม่ได้คุณภาพ ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ มีต้นทุนสูงในการปลูกและดูแลต้นโกโก้ และส่งผลต่อการเจริญเติบโตของต้นโกโก้ อย่างไรก็ตามนักวิชาการเห็นว่าประเทศไทยมีปริมาณน้ำฝนเพียงพอต่อการทำการเกษตรตลอดปี โดยเฉพาะภาคใต้มีฝนตกตลอดทั้งปี จึงทำให้เกษตรกรผู้ปลูกโกโก้มีน้ำใช้เพียงพอในการปลูก ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย คือ ราคาโกโก้ในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้นเนื่องจากสภาพอากาศที่แปรปรวนในแหล่งผลิตหลัก ซึ่งโกโก้เป็นพืชที่เจริญเติบโตได้ดีในอุณหภูมิที่เหมาะสมและมีปริมาณน้ำฝนเพียงพอ ทั้งนี้ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลให้



หากต้องใช้น้ำนอกเหนือจากน้ำฝนก็อาจทำให้เกษตรกรผู้ปลูกได้รับผลกระทบในเรื่องของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการปลูกและดูแลต้นโกโก้ ผลผลิตไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้จึงไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของต้นโกโก้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิราภรณ์ วิฑูรต์น ในส่วนของผู้บริโภคต้องรับมือกับราคาสินค้าช็อกโกแลตที่แพงขึ้น เนื่องจากอุปทานโกโก้ทั่วโลกที่ลดลง ไวท์ช็อกโกแลตคุณภาพดีจะขาดตลาด ไม่ดีที่สุด คือ การลดวัตถุดิบช็อกโกแลต แล้วเติมน้ำมัน น้ำตาลแทน ผลิตรสชาติกลุ่มช็อกโกแลตอาจถึงเวลาที่ต้องลดสัดส่วนวัตถุดิบ ใช้ช็อกโกแลตน้อยลง แล้วเติมน้ำมันปาล์ม ไขมันพืช น้ำตาล หรือสารเพิ่มปริมาณอื่น ๆ เข้ามาแทนเพื่อรับมือกับราคาที่ผันผวน ส่งผลให้คุณภาพลดลง (พิราภรณ์ วิฑูรต์น, 2567)

การจัดการนวัตกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย ผู้ปลูกโกโก้ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการผลิต แปรรูป และการบริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัย โดยไม่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม เมื่อเกิดปัญหาควรจัดเรียงความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ โดยอันดับแรกต้องให้ความสำคัญกับผลผลิตของโกโก้ รองลงมาเป็นบริบทขององค์กร และสภาพแวดล้อมในองค์กรตามลำดับ และวางแผนจัดการแต่ละปัญหา นอกจากนั้นผู้ประกอบการควรมีการปรับแผนกลยุทธ์ในการแปรรูป การจัดทำนายโกโก้และการส่งออก และแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับชุมชน สังคม เช่น มีการจ้างงานคนในชุมชน มอบทุนการศึกษา ส่งเสริมและให้ความรู้ในการแปรรูปโกโก้ด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ มอบเงินบริจาคช่วยเหลือผู้ประสบภัย เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิรัชยา ศิริเลขอนันต์ ที่ได้ศึกษาการรับรู้กับการปรับตัวของเกษตรกรต่อความแปรปรวนของภูมิอากาศ: ศึกษาพื้นที่ภัยแล้งซ้ำซาก ตำบลหนองพระ จังหวัดพิจิตร พบว่า การรับรู้ความเสี่ยง การรับรู้ความสามารถในการปรับตัว การรับรู้ผลและการปรับตัวของเกษตรกรมีความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นแบบแผน การรับรู้และปรับตัวที่แตกต่างกัน 4 แบบแผน ได้แก่ แบบแผนรับมือตามปัญหา แบบแผนซ้ำซาก แบบแผนก้าวหน้า และแบบแผนพลิกผัน แบบแผนรับมือตามปัญหาเกิดจากการมองว่าภัยแล้งไม่เป็นภัยต่อตนเองและสามารถรับมือได้ นำไปสู่การเลือกปรับตัวแบบรับมือที่ให้การปรับตัวตรงตามคาดการณ์ แบบแผนซ้ำซากเกิดจากการมองว่าความเสี่ยงเป็นภัยที่คาดการณ์ได้แต่มองว่าตนเองขาดความสามารถ เกษตรกรจะเลือกการปรับตัวเท่าที่ตนเองสามารถทำได้ และจำใจต้องยอมรับเมื่อผลการปรับตัวออกมาแย่กว่าที่คาดการณ์ แบบแผนก้าวหน้าเกิดจากการมองว่าความเสี่ยงเป็นภัยที่คาดการณ์ไม่ได้และคิดว่าตนเองมีความสามารถในการปรับตัว ทำให้เลือกการปรับตัวแบบที่ให้ผลในระยะยาว (จิรัชยา ศิริเลขอนันต์, 2562) ผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรมีการพัฒนาสายพันธุ์ให้สามารถรับมือกับสภาพอากาศที่แปรปรวน ทำเกษตรอินทรีย์ ทำเกษตรแบบผสมผสาน ส่งเสริมให้หยุดการตัดไม้ทำลายป่าเพื่อปลูกโกโก้ และฟื้นฟูพื้นที่ป่า ตั้งศูนย์การเรียนรู้รวบรวมข้อมูลการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับโกโก้ให้กับชุมชนและผู้สนใจปลูกโกโก้ เพื่อเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีช่วยในการผลิตและแปรรูป รวมทั้งพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัย โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม จัดการสภาพแวดล้อมภายในพื้นที่ผลิตและแปรรูปให้ได้มาตรฐานการผลิตที่กำหนด จัดการให้ใช้วัตถุดิบโกโก้แปรรูปโดยไม่ให้มีของเสียทิ้ง นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการผลิต แปรรูป และการบริหารจัดการองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bertello, A. et al. พบว่า การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลนั้นจะเกิดความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์ทางเทคโนโลยีขององค์กร และเชื่อมั่นว่าเทคโนโลยีจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จจุล่งตามกรอบเวลา นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลยังสามารถเปิดกว้างต่อโอกาสใหม่ ๆ (Bertello, A. et al., 2021) ในขณะที่องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรวิจัยและพัฒนาโกโก้สายพันธุ์ใหม่ที่สามารถต้านทานศัตรูพืชและโรคพืช ให้ผลผลิตสูง คุณภาพดี และสามารถรับมือกับสภาพอากาศที่แปรปรวนได้ ควรทำเกษตรอินทรีย์ ทำเกษตรแบบผสมผสาน ส่งเสริมนวัตกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาพันธุ์โกโก้ภูมิสม และการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี หน่วยงานภาครัฐควรสนับสนุนและส่งเสริมในด้านต่าง ๆ เช่น การลดภาษีในการส่งออกต่างประเทศ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีที่ใช้ในอุตสาหกรรมโกโก้ให้แข็งแกร่ง เป็นต้น

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พระศุภร์ หัยภาค ที่ได้ศึกษาการจัดการเกษตรแบบผสมผสานตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษา นายสายัญ มั่งเขตกลาง จังหวัดอุทัยธานี พบว่า การจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ใช้หลักความพอประมาณ คือ ผลิตเพื่อบริโภคเหลือจึงจำหน่าย ความมีเหตุผลผลิตตามศักยภาพของพื้นที่และองค์ความรู้ที่มีความภูมิคุ้มกันมีการวางแผนการทำกิจกรรมที่เกื้อกูล พืชบ้านาญชีวัดและแผนการออม ด้านเงื่อนไขความรู้มีการนำความรู้มาใช้ในการจัดการการผลิตและการตลาด ด้านคุณธรรมมีความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริตและมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจกับคู่ค้าอย่างเสมอภาค และมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน ได้แก่ การวางแผนการใช้ชีวิต ประสบการณ์ของเกษตรกร ทุนดำเนินการของเกษตรกร และการได้รับความไว้วางใจ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภูมิประเทศที่เหมาะสม การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และการสนับสนุนการเรียนรู้ (พระศุภร์ หัยภาค, 2563) นักวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการแปรรูปและการบริหารจัดการ เพื่อลดขั้นตอนการผลิต โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ผู้ประกอบการหรือผู้นำองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ในการจัดการความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อมจัดการองค์กรให้เป็นระบบในทุกฝ่ายงาน และหมั่นทำการวิจัย ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นไปทางเศรษฐกิจ ทำเกษตรแบบผสมผสาน ค้นหาตลาดใหม่ ๆ และพัฒนากลยุทธ์ในด้านการตลาดเพื่อให้อุดจำหน่ายเพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ควรแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับชุมชน สังคม เช่น ร่วมสมทบทุนกับหน่วยงานภาครัฐในการสร้างเตาเผาขยะ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในชุมชน การจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้สนใจและชาวบ้านเกี่ยวกับการทำการเกษตรที่ยั่งยืน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธวัชชัย วรสถิตย์ และณัฐพันธ์ บัววรารณ์ ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม พบว่าวัฒนธรรมองค์กรในมิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร และมิติเน้นโมตรัสสัมพันธ์ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กรที่มากขึ้น (ธวัชชัย วรสถิตย์ และณัฐพันธ์ บัววรารณ์, 2562) ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการผลิต การแปรรูป และการบริหารจัดการ โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ผู้ประกอบการควรมีวิสัยทัศน์และมุมมองที่ก้าวไกลในการวางแผนการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของตลาดในยุคปัจจุบัน ผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ควรแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับชุมชน สังคม เช่น การจ้างงานในชุมชนเพื่อลดการย้ายถิ่นฐานไปยังเมืองหลวง เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทรจิรา เหลลราช ยินยันทบพาทของวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเช่นเดียวกัน โดยในทางกลับกันเมื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการทำงานจะช่วยเพิ่มแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมอีกทางหนึ่งด้วย (จันทรจิรา เหลลราช, 2564)

แนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย ผู้ปลูกโกโก้ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการสร้างภาพลักษณ์เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือ ร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรที่ส่งเสริมธุรกิจ เช่น ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน เป็นต้น พัฒนาและปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ประกอบการในการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมถึงนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจให้มากขึ้น สร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จัก บริการจัดการให้ผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดและสร้างผลกำไร ปรับเปลี่ยนแผนในการจัดการให้สอดคล้องกับกลไกตลาดด้านการตลาด เช่น การเสาะแสวงหาผู้ร่วมธุรกิจ หาลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือการหาตลาดใหม่ ๆ เป็นต้น โดยการปรับตัวด้านพึงพาระหว่างกันสำคัญที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปัญญา เลิศไกร และคณะ พบว่าในปัจจุบันสถานการณ์ประเทศไทยเผชิญกับภาวะโลกร้อนและอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้มีการแข่งขันสูงมาก องค์กรที่มีการจัดการได้ดีจะคงอยู่และก้าวหน้าเติบโต ส่วนองค์กรที่มีการจัดการไม่มีการพัฒนาให้เหมาะสม จะค่อย ๆ มีปัญหา อันจะนำไปสู่การปิดตัวลงในที่สุด องค์กรยุคใหม่เป็นองค์กรที่ต้องพัฒนาและบูรณาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจระดับโลกและรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศระบบเทคโนโลยีเข้ามามีอิทธิพลมาก การจัดการที่ดีและเหมาะสมจะช่วยให้องค์กรมีความมั่นคง แม้ว่าต้องเผชิญ



กับภาวะวิกฤตต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก องค์กรที่อยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่รุนแรง รวดเร็วจึงต้องปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ปัจจัยใหม่ ๆ ที่เข้ามาซึ่งส่งผลต่อค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร (ปัญญา เลิศไกร และคณะ, 2562) สำหรับผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ แลกเปลี่ยนถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างกัน รวมเป็นกลุ่มเป็น คลัสเตอร์โกโก้ เพื่อเพิ่มการต่อยอดกับนายทุน ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง รักษา สมดุลทั้งทางกายและจิตใจ เช่น ภาพลักษณ์และอุดมการณ์ ความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น ส่งเสริมให้ เกษตรกรมีบทบาทของผู้บริหารทีม เป็นผู้ขายและผู้จำหน่าย โดยเห็นว่าการปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้ที่ผ่านมามีผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้มีแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนโดยได้ดำเนินการฝึกฝน การทำงานอย่างมีระบบ กระทำอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนในหน่วยงานได้แสดงความสามารถที่จะเป็น ผู้ริเริ่ม โดยให้เสนอโครงการต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความเข้าใจในองค์กร ตั้งปณิธานที่จะ สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น กำหนดแผนสำรองในการทำการเกษตรด้านอื่น ๆ เพื่อลดความเสี่ยงหากการปลูกโกโก้ ยังไม่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ การณียภาส ลิ้มควรสุวรรณ พบว่า อุตสาหกรรมโกโก้หาก ผู้ประกอบการไม่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงย่อมไม่สามารถคงอยู่และเติบโตได้ และเพื่อให้ได้แนวทางการจัด การนวัตกรรมปรับตัวของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้จึงต้องศึกษาจากปัญหาที่ผ่านมา ซึ่งพบว่า ปัญหาการผลิต โกโก้เกิดจากการที่เกษตรกรขาดความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับโกโก้ ตั้งแต่เรื่องการเพาะปลูกดูแล การเก็บเกี่ยว ไปจนถึง การหมัก เรียกได้ว่าสิ่งที่เกษตรกรปฏิบัติต่อ ๆ กันมาบนความไม่รู้ เกษตรกรอยากได้ผลผลิตดี ราคาสูง แต่ไม่ดูแล ต้นพันธุ์ ผลผลิตจึงออกมาไม่ดี ไม่เป็นที่ต้องการของผู้รับซื้อ โกโก้ก็ขายไม่ได้ เป็นเหตุให้เกิดวิกฤตราคตกต่ำ (การณียภาส ลิ้มควรสุวรรณ, 2567) ในขณะที่องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรประสานความร่วมมือ กับหลายภาคส่วน ทั้งเกษตรกรผู้ปลูกโกโก้ สถาบันการศึกษาวิจัย องค์กรเอกชน รัฐบาล ผู้ให้บริการ และบริษัทต่าง ๆ ตระหนักรู้ในตนเอง ทั้งการเข้าใจตนเองและจากการวิจารณ์จากบุคคลภายนอก พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสร้างสรรค์ ที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง หน่วยงานภาครัฐต้องให้การส่งเสริมสนับสนุนองค์ความรู้ ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและเพิ่มคุณภาพผลผลิต โดยเห็นว่าการปรับตัวด้านอัตลักษณ์ที่สำคัญที่สุด นอกจากนั้น ผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ควรปรับตัวโดยควรมีทักษะในปรับตัวตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควร ศึกษาแนวโน้มของตลาดอย่างใกล้ชิด และมีความฉลาดทางอารมณ์ ทั้งนี้ที่ผ่านมามีองค์กรภาครัฐ พบว่า ผู้ประกอบการ แปรรูปโกโก้มีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน คือ มีการสร้างเอกลักษณ์ให้ผู้บริโภคสามารถจดจำสินค้า หรือตราสินค้าได้ ผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้มุ่งเน้นคุณภาพในการให้บริการมากขึ้น เช่น ในการเลือกซื้อสินค้าผ่าน ช่องทางออนไลน์ การให้ข้อมูลรวมถึงการแก้ไขปัญหาที่ดีของฝ่ายบริการหรือผู้ดูแลระบบ จะช่วยสร้างความประทับใจ ให้แก่ลูกค้าได้ เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วุทธิชัย ลิ้มอรุณทัย ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โกโก้ให้มี ความยั่งยืน สิ่งสำคัญต้องอาศัยการทำเกษตรอินทรีย์อย่างเป็นระบบทั้งด้านการผลิต และด้านการตลาด โดยเกษตรกร ต้องมีความเข้าใจระบบนิเวศการเกษตร ระบบนิเวศที่ดีนั้นต้องเอื้อต่อการอนุรักษ์ฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมทั้งดินและน้ำ คงความหลากหลายทางชีวภาพและสภาพนิเวศของพื้นที่ดั้งเดิม เพื่ออนุรักษ์พืชพันธุ์ท้องถิ่นที่เป็นอัตลักษณ์อัน สามารถช่วยให้ชุมชนมีความโดดเด่นทางชีวภาพที่มีความแตกต่างกับพื้นที่อื่น รวมถึงตอบความต้องการของ ผู้บริโภคที่หันมาสนใจสุขภาพมากขึ้น (วุทธิชัย ลิ้มอรุณทัย, 2566) นักวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรมี การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรม พัฒนาทักษะความรู้ และปรับตัว ตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามบริบทขององค์กร ควรสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผลิตภัณฑ์และ นำเสนอให้เป็นที่รู้จักของตลาด ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งควรสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร เพื่อให้ เป็นที่จดจำของผู้บริโภค รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับองค์กร นำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วยใน การผลิตหรือแปรรูปเพื่อให้ลดต้นทุนในการผลิตและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยการปรับตัวสำคัญเท่ากันทุกด้าน

นอกจากนั้นผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ควรปรับตัวโดยควรมีการศึกษาราคาตลาดอยู่เสมอและนำมาเปรียบเทียบเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางด้านราคาของสินค้าและบริการ รับฟังความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริโภค สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรเดช จงวรรณศิริ พบว่า การจัดการนวัตกรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์กรเข้าสู่องค์กรนวัตกรรม โดยการบริหารจัดการสามารถแบ่งระดับของการบริหารจัดการออกเป็นระดับยุทธศาสตร์ ระดับปฏิบัติการ และระดับสนับสนุน (สุรเดช จงวรรณศิริ, 2562) ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นต้องพึ่งพาองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ควรพัฒนาภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อให้เป็นที่จดจำของผู้บริโภค รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับองค์กร ควรมีความรู้และทักษะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยเห็นว่าการปรับตัวด้านอัตลักษณ์สำคัญที่สุด นอกจากนั้นควรปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน เน้นการสื่อสารการตลาดทางออนไลน์และสื่อโซเชียลมีเดีย ทั้งนี้ ที่ผ่านมา ผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้มีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน คือ ผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองเห็นปัญหาและแนวโน้มของเศรษฐกิจ สร้างสรรค์และสามารถถึงศักยภาพของคนในองค์กรออกมาได้อย่างเต็มศักยภาพ ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เดิม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อมรรักษ์ สวนชุมพล ที่ได้ศึกษาแนวทางการจัดการองค์กรธุรกิจที่มีการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในการทำงาน โดยสามารถสรุปได้ในประเด็นของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในรายบุคคลและหน่วยงาน และการจัดการที่เน้นความรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีความเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานหรือสมาชิกทุกคนในองค์กรจะมีความร่วมมือกันยังคงเป็นไปได้ยาก และบางส่วนอาจมีการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ (อมรรักษ์ สวนชุมพล, 2563)

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้ สรุปได้ว่า การรับรู้ปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย ผู้ปลูกโกโก้ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ คือ ปัญหาภัยแล้ง การไม่มีตลาดรองรับ และมีต้นทุนสูงในการปลูกและดูแลต้นโกโก้ ทั้งนี้ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลให้ผลผลิตโกโก้ลดน้อยลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ผลผลิตไม่ได้คุณภาพ และส่งผลต่อการเจริญเติบโตของต้นโกโก้ ผลผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดส่งผลให้ราคาโกโก้ในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้น นักวิชาการเห็นว่าประเทศไทยมีปริมาณน้ำฝนเพียงพอต่อการทำการเกษตรตลอดปี โดยเฉพาะภาคใต้มีฝนตกตลอดทั้งปี จึงทำให้เกษตรกรผู้ปลูกโกโก้มีน้ำใช้เพียงพอในการปลูก การจัดการนวัตกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย ควรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการผลิต แปรรูป และการบริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัย โดยไม่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาสายพันธุ์ให้สามารถรับมือกับสภาพอากาศที่แปรปรวน ทำเกษตรอินทรีย์ ทำเกษตรแบบผสมผสาน ส่งเสริมให้หยุดการตัดไม้ทำลายป่าเพื่อปลูกโกโก้ และฟื้นฟูพื้นที่ป่า ตั้งศูนย์การเรียนรู้รวบรวมข้อมูลการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับโกโก้ให้กับชุมชนและผู้สนใจปลูกโกโก้ รวมทั้งพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัย โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม แนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย สร้างภาพลักษณ์เพื่อให้ความน่าเชื่อถือ ร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรที่ส่งเสริมธุรกิจ พัฒนาและปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ประกอบการในการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมถึงนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจให้มากขึ้น บริการจัดการให้ผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดและสร้างผลกำไร ปรับเปลี่ยนแผนในการจัดการให้สอดคล้องกับกลไกตลาด ส่งเสริมให้เกษตรกรมีบทบาทของผู้บริหารทีม เป็นผู้ขายและผู้จำหน่าย ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความเข้าใจในองค์กร ประสานความร่วมมือกับหลายภาคส่วน ทั้งเกษตรกรผู้ปลูกโกโก้ สถาบันการศึกษาวิจัย องค์กรเอกชน รัฐบาล ผู้ให้บริการ และบริษัทต่าง ๆ ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและเพิ่มคุณภาพผลผลิต และนำเสนอให้เป็นที่ยอมรับของตลาด ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ควรศึกษาภาพรวมของผู้ประกอบการแปร



รูปโกโก้ทั้งหมดในประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงการรับรู้ปัญหา และการจัดการนวัตกรรมเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนที่หลากหลาย อันจะนำมาซึ่งภาพรวมในเรื่องการรับรู้ปัญหา และการจัดการนวัตกรรมเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในสภาพสังคมปัจจุบัน 2) ควรศึกษาแยกออกเป็นต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่ครอบคลุมรอบด้าน อันจะนำมาซึ่งภาพรวมในเรื่องการจัดการนวัตกรรมเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในสภาพสังคมปัจจุบัน รวมถึง ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเลือกใช้เทคนิคในการวิจัยอาจจะนำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มาใช้ร่วมในการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้มุมมองแนวทางการจัดการนวัตกรรมเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนที่ดีมากยิ่งขึ้น โดยแยกการสนทนากลุ่มออกเป็นกลุ่มต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และ 3) ควรมีการศึกษาวินิจฉัยแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการจัดการนวัตกรรมเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน และผู้ประกอบการแปรรูปโกโก้สามารถนำแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนไปใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนพัฒนานวัตกรรมจัดการให้มีความเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- การันย์ภาส ลิ้มสุวรรณ. (2567). ทางออกวิกฤตราคากาโกโก้ไทย “ศูนย์นวัตกรรมการวิจัยและพัฒนาโกโก้ไทยเพื่อความยั่งยืน จุฬาฯ” เต็มหวังให้เกษตรกรและธุรกิจโกโก้ไทย. เรียกใช้เมื่อ 5 มีนาคม 2567 จาก <https://www.chula.ac.th/highlight/176853/>
- จันทร์จิรา เหลลราช. (2564). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล. วารสารสารสนเทศศาสตร์, 39(4), 1-14.
- จิรัชยา ศิริเลขนันต์. (2562). การรับรู้การปรับตัวของเกษตรกรต่อความแปรปรวนของภูมิอากาศ: ศึกษาพื้นที่ภัยแล้งซ้ำซาก ตำบลหนองพระ จังหวัดพิจิตร. ใน วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสิ่งแวดล้อม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ฉวีวรรณ เจริญผ่อง และคณะ. (2565). ปัจจัยการตัดสินใจเข้าร่วมเกษตรแปลงใหญ่โกโก้ของเกษตรกร ในอำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง. วารสารแก่นเกษตร, 50(3), 710-718.
- ธวัชชัย วรสถิตย์ และณัฐพันธ์ บัววรารณ. (2562). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรม กรณีศึกษาธนาคารอาคารสงเคราะห์ (สำนักงานใหญ่). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2567). โกโก้ไทยฝ่าวิกฤต...โอกาสทะยานสู่ตลาดโลก. เรียกใช้เมื่อ 20 เมษายน 2568 จาก <https://shorturl.asia/zTx0b>
- ปัญญา เลิศไกร และคณะ. (2562). การจัดการนวัตกรรมการพัฒนาองค์กร. วารสารมหาจุฬานาครทรรค์, (6)8, 3745-3757.
- พระศุภร์ หัยภาค. (2563). การจัดการเกษตรแบบผสมผสานตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษานายสายัญ มั่งเซตกลาง จังหวัดอุทัยธานี. ใน วิทยานิพนธ์เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พานี ศิริสะอาด และคณะ. (2564). การศึกษาคุณสมบัติทางเคมีกายภาพของไขมันสกัดจากเมล็ดโกโก้ และการใช้ประโยชน์ของไขมันโกโก้ทางยาและเครื่องสำอาง. วารสารการแพทย์แผน ไทยและการแพทย์ทางเลือก, 19(2), 477-487.
- พิราภรณ์ วิฑูรต์. (2567). หลังจากนี้โลกอาจไม่มีขนมหวานชื่อ "ช็อกโกแลต" อีกแล้ว ? เรียกใช้เมื่อ 20 เมษายน 2568 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/business/1124292>
- วิทย์ สุวรรณวุธ. (2527). การจัดการความรู้ เทคโนโลยีการผลิตโกโก้. กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการเกษตร.

- วุทธิชัย ลีมอรรุณทย. (2566). การสร้างความยั่งยืนในผลิตภัณฑ์เกษตรชุมชนด้วยการบริหารจัดการเชิงระบบนิเวศ. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุพัตรา แซ่ห้วน. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง. ใน สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุภาภรณ์ สาชาติ และวิไลวรรณ ทวีศรี. (2564). การผลิตน้ำโกโก้จากเยื่อหุ้มเมล็ดโกโก้และผลกระทบที่มีต่อคุณภาพของเมล็ดโกโก้. ชุมพร: สถาบันวิจัยพืชสวน กรมวิชาการเกษตร.
- สุรเดช จงวรรณศิริ. (2562). การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม Innovative Organization Book Of Knowledge. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- อมรรักษ์ สวนชุมพล. (2563). การจัดการองค์กรธุรกิจกับปัญญาประดิษฐ์เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, 10(3), 155-164.
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(2), 5-15.
- Bertello, A. et al. (2021). Open innovation for digital transformation in low-and medium-tech SMEs: Analysis of pre-competitive collaborative projects. Retrieved April 20, 2025, from https://doi.org/10.1007/978-3-030-87842-9_14