

บริบทการแข่งขันของธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก

Competitive Context of Durian Business of Eastern Agricultural Cooperatives

พัฒน์ พิสิษฐเกษม¹

Phat Pisitkasem¹

Received: 18 June 2024 | Revised: 21 August 2024 | Accepted: 27 August 2024

DOI: 10.60101/rmuttgber.2025.278930

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง บริบทการแข่งขันของธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมและความสามารถในการแข่งขันของเกษตรกรที่ประกอบธุรกิจทุเรียนในสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นเกษตรกรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปลูกและจัดจำหน่ายทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก จำนวน 10 คน สุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อม การแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ อำนาจต่อรองของลูกค้า อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ อยู่ในระดับที่สูง มีเพียงภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ที่อยู่ในระดับที่ต่ำ ด้านความสามารถในการแข่งขัน ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของทุเรียนไทยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน คุณภาพและความปลอดภัยของผลผลิต รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาทุเรียน ค่าดัชนีน้ำตาล (Glycemic Index: GI) สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว กระบวนการขนส่งทุเรียนข้ามแดนสร้างความเสียเปรียบในการแข่งขัน

คำสำคัญ: สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน สหกรณ์การเกษตร ทุเรียน

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Assistant Professor, Ph.D., Cooperatives Department, Faculty of Economics, Kasetsart University

Corresponding author email: phat.p@ku.th

Abstract

The objectives of the research project on the Competitive Context of Durian Business of Eastern Agricultural Cooperatives are to examine the business climate and competitiveness of farmers operating in these cooperatives. Using chain sampling, ten farmers or those engaged in the production and distribution of durian within the Eastern Agricultural Cooperative served as key informants. In-depth interviews were the research technique used during this study. There was some structure to the interview. The information gathered has been put to use with content analysis. The study's findings indicated that the environmental factors of farmers who operate durian businesses in the Eastern Agricultural Cooperatives were at a high level in terms of Industry rivalry, Threat of new entry, Bargaining power of customers, and Bargaining power of suppliers. The only factor that was found to be at a low level was the Threat of substitute products or services. Thai durian possesses a sustainable competitive advantage in terms of reputation, image, and competitiveness. The quality and safety of the produce, as well as the research and development of GI (Glycemic Index) durian, can provide a transient competitive advantage. However, there is a competitive disadvantage associated with the transportation of durian across the boundary.

Keywords: Business Environment, Competitive Advantage, Agricultural Cooperative, Durian

บทนำ

ประเทศไทยในฐานะประเทศผู้ผลิตและส่งออกสินค้าเกษตรอันดับ 13 ของโลก (Division of International Agricultural Economics, 2023) ทำให้สินค้าเกษตรของไทยต้องพึ่งพาตลาดต่างประเทศเป็นหลัก แต่ปัจจุบันสถานการณ์การค้าระหว่างประเทศภายใต้ความท้าทายที่มากขึ้นในหลายมิติ ทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศการเกิดโรคอุบัติใหม่ การก้าวกระโดดของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ความเข้มงวดของกฎระเบียบทางการค้าและข้อตกลงระหว่างประเทศ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ตลอดจนความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ทำให้ต้นทุนการผลิตภาคการเกษตรเพิ่มสูงขึ้น แต่สถิติภาพรวมการส่งออกสินค้าเกษตรของไทยไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกในช่วง 11 เดือนของปีพ.ศ.2565 (มกราคม ถึง พฤศจิกายน) ยังคงแข็งแกร่ง โดยภาพรวมการค้าไทยกับทั่วโลก คิดเป็นมูลค่า 1,553,822 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีพ.ศ.2564 ที่มีมูลค่า 1,273,761 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 22) ซึ่งการดำเนินงานต่าง ๆ ทุกหน่วยงานได้ร่วมกันขับเคลื่อน ภายใต้

5 ยุทธศาสตร์ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ ตลาดนำการผลิต เทคโนโลยีเกษตร 4.0 เกษตรปลอดภัย เกษตรมั่นคงและเกษตรยั่งยืน เกษตรกรรมยั่งยืน และ บูรณาการทำงานเชิงรุกกับทุกภาคส่วน

หากพิจารณาเฉพาะการค้าระหว่างไทยกับประเทศที่ไทยทำความตกลงการค้าเสรี ซึ่งไม่นับรวมประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ เปรู ชิลี อินเดีย ฮองกง เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา พบว่า การส่งออกสินค้าเกษตรของไทย ปี พ.ศ.2565 มีมูลค่ากว่า 698,500 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2564 597,917 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.82 ตลาดส่งออกที่มีมูลค่ามากที่สุด ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น อินเดีย สาธารณรัฐเกาหลี และออสเตรเลีย ตามลำดับ สำหรับสินค้าเกษตรที่มีมูลค่าการส่งออกสูงสุด ได้แก่ ผลไม้ มูลค่า 164,793 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2564 162,292 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.54 (Division of International Agricultural Economics, 2023)

รายงานสถานการณ์การผลิตไม้ผลภาคตะวันออก ปี 2566 ระบุว่า ในบรรดาผลไม้ของไทย ที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจภายในประเทศและการส่งออกของประเทศไทย ได้รับการคาดการณ์ผลผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากเนื้อที่ให้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น จากการปลูกแทนยางพารา ปาล์มน้ำมัน และไม้ผลอื่นๆ รวมถึงราคาขายที่ดีเป็นที่พึงพอใจมาตลอดระยะเวลา 6-7 ปีที่ผ่านมา จึงทำให้เกษตรกรดูแลบำรุง ใส่ปุ๋ยทั้งการจัดเตรียมแหล่งน้ำสำหรับดูแลสวน ส่วนผลไม้ประเภทอื่น เช่น มังคุด ถูกคาดการณ์ผลผลิตลดลง เนื่องจากเนื้อที่ให้ผลผลิตลดลง เกษตรกรโค่นต้นมังคุดเพื่อปลูกทุเรียนทดแทน และโค่นสวนต้นมังคุดในสวนผสมให้มีที่ว่างในสวนเพิ่มมากขึ้นเพื่อปลูกทุเรียนอีกบางชนิดที่ถูกคาดการณ์ผลผลิตลดลงเช่นกัน ได้แก่ เงาะ ลองกอง เนื่องจากเนื้อที่ให้ผลผลิตลดลง เพราะเกษตรกรโค่นต้นเงาะและลองกองเพื่อเปลี่ยนไปปลูกทุเรียนด้วยเช่นกัน ทั้งนี้การผลิตทุเรียนจากภาคตะวันออกใน 3 จังหวัด ได้แก่ จันทบุรี ระยอง และตราด ผลผลิตในปีพ.ศ. 2565 รวม 732,330 ตัน ปีพ.ศ. 2566 คาดว่าจะมีผลผลิต 756,465 ตัน เพิ่มขึ้น 24,135 ตัน หรือร้อยละ 3.30 และจะมีผลผลิตออกสู่ตลาดมากสุดในเดือนเมษายน (Department of Agricultural Extension, 2023) ดังนั้นในภาพรวมจะเห็นได้ว่าการเพิ่มขึ้นของผลผลิตทุเรียนในภาคตะวันออก ซึ่งเป็นพื้นที่ ๆ สำคัญในการเพาะปลูกทุเรียน

แต่อย่างไรก็ตามจากข้อมูลข้างต้น แม้ว่าประเทศไทยจะครองความเป็นเจ้าแห่งผู้ส่งออกทุเรียนสดของโลก แต่ปัจจุบันคู่แข่งอย่าง มาเลเซีย และเวียดนามก็เริ่มมีตัวเลขการส่งออกที่เพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับจีนซึ่งไปผู้นำเข้ารายใหญ่ก็เริ่มมีการทดลองปลูกทุเรียนพันธุ์หมอนทองได้สำเร็จที่เกาะไหหลำและมณฑลไห่หนาน และกำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาสายพันธุ์ ซึ่งในอนาคตจีนอาจเปลี่ยนสถานะจากคู่ค้ากลายเป็นคู่แข่งด้านการผลิตและการส่งออกสินค้า และลดการนำเข้าทุเรียนจากไทย ดังนั้นหากจะพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก งานวิจัยเรื่อง บริบทการแข่งขันของธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก นี่ก็จะเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์องค์ความรู้เชิงวิชาการผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพจากกรณีศึกษาของความสำเร็จ และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมในระหว่างดำเนินธุรกิจ เพื่อนำไปปรับใช้กับสหกรณ์การเกษตรอื่นๆหรือที่เกี่ยวข้องกับทุเรียน หรือผลไม้อื่นๆในมุมมองของการเป็นต้นแบบที่ดี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของเกษตรกรที่ประกอบธุรกิจทุเรียนในสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก
2. เพื่อศึกษาความสามารถในการแข่งขันของเกษตรกรที่ประกอบธุรกิจทุเรียนในสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ด้านประชากรและพื้นที่ เกษตรกรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปลูกและจัดจำหน่ายทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก จำนวน 10 ราย ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่รัฐจำนวน 3 ราย ผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 4 ราย และ เกษตรกรสมาชิก จำนวน 3 ราย ภายในพื้นที่ จังหวัด จันทบุรี ระยอง และตราด

ด้านเนื้อหา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันผ่านทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก อีกทั้งมีการใช้เครื่องมือสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เรียกว่า VRIO framework

ด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567 ถึง เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2567

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับแรงกดดัน 5 ประการ

แรงกดดัน 5 ประการ (Five forces model) เป็นทฤษฎีที่คิดค้นโดย Michael E. Porter ทฤษฎีนี้เสนอว่า มีปัจจัยอยู่ 5 อย่างที่จะส่งผลต่อสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยให้วิเคราะห์ได้ว่า อุตสาหกรรมมีจุดอ่อน จุดแข็ง ระดับการแข่งขัน และมีโอกาสทำกำไรได้มากน้อยเพียงใด ดังนั้นสหกรณ์จึงควรพิจารณาแรงกดดันทั้ง 5 ในธุรกิจสหกรณ์ของตนเอง เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม (Porter, 1998) โดยแรงกดดันทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วย

- 1) การแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry rivalry) โดยจะทำการวิเคราะห์จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมากหรือมีขีดความสามารถที่เท่าเทียมกัน ย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง และเกิดการแย่งลูกค้ากัน จนเป็นตลาดที่เรียกว่าน่านน้ำสีแดง (Red ocean) สถานการณ์นี้ก่อให้เกิด การทำสงครามราคา

(Price war) เพื่อดึงลูกค้ามาจากคู่แข่งให้ได้ แต่หากมองอีกมุมหนึ่งการมีคู่แข่งในธุรกิจก็ถือเป็นเรื่องดี เพราะคู่แข่งจะช่วยผลักดันให้ตลาดนั้นพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ เกิดการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง สิ่งนี้ไม่เพียงส่งผลดีต่อผู้บริโภค แต่ธุรกิจที่อยู่เดิมก็จะพัฒนาการดำเนินงานของตนเพื่อผลดีต่อธุรกิจในระยะยาว

2) ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of new entrants) โดยจะทำการวิเคราะห์การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ที่ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดมีผู้ร่วมแบ่งส่วนกันมากขึ้น ทำให้บริษัทที่อยู่ในตลาดนั้นอาจมีกำไรลดลง ยิ่งการเข้าสู่ตลาดทำได้ง่าย ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ก็จะเพิ่มสูงขึ้น สิ่งที่ต้องพิจารณาคืออุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Barrier to entry) อุปสรรคยิ่งมาก และหลากหลาย ก็ยิ่งมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาเริ่มทำธุรกิจได้ยากขึ้น อุปสรรคเหล่านี้ ได้แก่ เงินลงทุน การประหยัดต่อขนาด (Economies of scale) ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าอื่น (Switching cost) และระดับการเข้าถึงเทคโนโลยี เป็นต้น

3) อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of customers) โดยจะทำการวิเคราะห์การต่อรองระหว่างธุรกิจกับลูกค้า ว่าธุรกิจจะสามารถมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ในราคาที่ลูกค้ายอมรับได้หรือไม่ ยิ่งลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากเพียงใด ผู้ประกอบการก็ยิ่งมีอำนาจการต่อรองที่น้อยลงในการตั้งราคาและเงื่อนไขในการซื้อขาย ดังนั้นในมุมธุรกิจจะต้องการทำให้อำนาจต่อรองของลูกค้าอยู่ในระดับต่ำ โดยต้องอาศัยการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน พยายามกระจายฐานลูกค้าออกไปให้ได้มากที่สุด ประกอบกับการสร้างตราสินค้า (Brand) ให้แข็งแกร่ง แต่ก็ต้องไม่ลืมว่าลูกค้าคือผู้ที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญเพราะเป็นผู้ที่สร้างรายได้และกำไรให้แก่ธุรกิจ

4) อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers) โดยจะทำการวิเคราะห์การต่อรองระหว่างธุรกิจกับซัพพลายเออร์ หรือผู้ขายปัจจัยการผลิต แม้ว่าการมีซัพพลายเออร์นั้นจำเป็นต่อการทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ แต่หากซัพพลายเออร์ที่ร่วมดำเนินธุรกิจอยู่ด้วยมีอำนาจต่อรองมากเกินไปย่อมทำให้ธุรกิจต่อรองราคาได้ยากมากขึ้น และจะทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้นได้ ส่งผลให้กำไรลดลง ซึ่งอาจเกิดได้จากซัพพลายเออร์สินค้าชนิดหนึ่งมีจำนวนน้อยราย และมีผู้ซื้อจำนวนมาก ซัพพลายเออร์มีการรวมกลุ่มกันแล้วตั้งราคากลาง ทำให้ยากต่อการต่อรองราคา เป็นต้น

5) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute products or services) โดยจะทำการวิเคราะห์ว่าลูกค้าสามารถหาสินค้าทดแทนได้เพียงใด การเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนมีความยุ่งยากเพียงใด ระดับราคาและคุณภาพของสินค้าทดแทนเป็นอย่างไร เช่น สำนักข่าวโทรทัศน์ถูกทดแทนด้วยสำนักข่าวออนไลน์ หนังสือถูกทดแทนด้วยหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) ซึ่งสินค้าเทคโนโลยีเหล่านี้ใช้งานได้ตลอดเวลา และยังไม่มีค่าใช้จ่าย ลูกค้าจึงตัดสินใจเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนนี้ทำได้โดยง่าย ธุรกิจจึงต้องพิจารณาเกี่ยวกับระดับการทดแทน ว่าเป็นการทดแทนได้มากหรือน้อยเพียงใด เช่น กาแฟกับน้ำผลไม้อาจพอทดแทนกันได้ในฐานะเครื่องดื่ม แต่คนที่ต้องการคาเฟอีนก็อาจไม่เลือกดื่มกาแฟแทนน้ำผลไม้ ดังนั้นจึงทดแทนกันไม่ได้ทั้งหมด เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป แรงกดดัน 5 ประการ คือปัจจัยผลักดัน 5 อย่างที่ส่งผลต่อความยากง่ายในการแข่งขันทางธุรกิจ การวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 5 อย่างนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจภาพรวมของตลาด และลักษณะธุรกิจของเรา รวมทั้งคู่แข่งของเรามากขึ้น อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในวางกลยุทธ์ทางธุรกิจอีกด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถการแข่งขันของธุรกิจเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานทางธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งในระยะยาว ซึ่งสามารถทำได้โดยการมอบคุณค่าที่ดีกว่าให้แก่ลูกค้า โดยอาศัยผลิตภัณฑ์ บริการที่มีความโดดเด่น สร้างความภักดีต่อตราสินค้า Porter (1990) ได้อธิบายองค์ประกอบต่าง ๆ ของความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ องค์ประกอบแรกคือสินค้าหรือบริการมีความเป็นเอกลักษณ์ มีลักษณะโดดเด่น ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบหรือจัดหาได้ ผู้ประกอบการอาจมีการพัฒนาสินค้าตลอดเวลา โดยใช้ความรู้ในการพัฒนาสินค้า หรืออาจเป็นการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ซึ่งนวัตกรรมดังกล่าวไม่จำเป็นต้องเป็นการสร้างเทคโนโลยีใหม่เสมอไป แต่อาจเป็นการสร้างบริการใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่าง หรือปรับเปลี่ยนวิธีการเดิม ๆ ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกและสามารถเข้าถึงบริการได้ดีขึ้น ส่วนในด้านต้นทุนเฉลี่ยของดำเนินกิจการทั้งหมดต่ำกว่าคู่แข่ง ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิตสินค้า หรือการจัดจำหน่าย กิจกรรมทั้งหมดเป็นห่วงโซ่คุณค่าที่ผู้ประกอบการต้องพิจารณาห่วงโซ่แต่ละส่วนอย่างละเอียด พยายามพัฒนากิจกรรมในห่วงโซ่ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด หรืออาจลดค่าใช้จ่ายบางส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป จะทำให้ต้นทุนโดยเฉลี่ยทั้งหมดต่ำกว่าคู่แข่ง ส่วนในด้านสินค้ามีคุณภาพมากกว่าคู่แข่ง การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันคือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้านั้นเอง โดยทำให้ราคาสินค้าเพิ่มขึ้นด้วย และสามารถขายสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่ง (Asa, Nautwima & Villet, 2024)

เครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันคือ VRIO framework ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ รวมถึงประเมินทรัพยากร (Resource) และความได้เปรียบทางธุรกิจ (Competitive advantage) ที่ถูกพัฒนาโดย Jay B. Barney ศาสตราจารย์ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ชาวอเมริกัน โดย VRIO framework เป็นการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่ครอบคลุมด้าน การเงิน บุคลากร วัตถุดิบ และองค์ความรู้ ในบางกรณีสามารถใช้เป็นส่วนเสริมของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ PESTEL ที่เน้นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อนำมาปรับปรุงทรัพยากรด้านต่างๆภายในองค์กรให้เหมาะสมกับการทำธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น (Rothaermel, 2021)

การวิเคราะห์ VRIO Framework ประกอบไปด้วยคุณค่า (Value) ความหายาก (Rareness) ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imitability) และการจัดการองค์กร (Organization) (Barney, 1991) โดยมีวิธีการวิเคราะห์ทรัพยากรไปตามลำดับที่ละเอียด เริ่มต้นจาก คุณค่า เป็นการวิเคราะห์ว่าทรัพยากรองค์การที่มีอยู่นั้นมีคุณค่ามากหรือน้อย และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้มากหรือน้อย เช่น ความสามารถของบุคลากร ความสามารถในการผลิตสินค้า คุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ ปัจจัยต่อมาคือ ความหายาก เป็นการวิเคราะห์ว่า

ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่หายากมากหรือน้อย เช่น ความสามารถของพนักงานที่โดดเด่น ธุรกิจมีโรงงานที่ผลิตได้เพียงแห่งเดียวในตลาด ปัจจัยต่อมาคือ ยากต่อการลอกเลียนแบบ เป็นการวิเคราะห์ว่าทรัพยากรที่องค์กรมีความยากแค่ไหนที่คู่แข่งจะสามารถลอกเลียนแบบได้ และต้องใช้ต้นทุนมากหรือน้อยในการลอกเลียนแบบ เช่น สินค้านวัตกรรมที่มีต้นทุนในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สูง คู่แข่งต้องใช้เงินทุนและระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ก็จะยากในการลอกเลียนแบบ และปัจจัยสุดท้ายคือ การจัดการองค์กร เป็นการวิเคราะห์ว่าทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานภายในองค์กรมีเพียงพอหรือไม่ ธุรกิจมีการบริหารงานที่เหมาะสมมากหรือน้อย เช่น พนักงานนั้นมีความสมบัติเพียงพอในตำแหน่งงาน

VRIO Framework มีวิธีการสรุปความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจดังต่อไปนี้ หนึ่ง ไม่มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Disadvantage) หมายถึงธุรกิจไม่มีคุณค่าที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว สอง มีความเท่าเทียมทางการแข่งขัน (Competitive Parity) หมายถึงธุรกิจมีคุณค่าแต่หาได้ง่าย ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ สาม มีความได้เปรียบทางการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) หมายถึงธุรกิจมีคุณค่า หายาก แต่สามารถเลียนแบบได้ ก็จะได้เปรียบแค่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง และสี่ มีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) หมายถึงธุรกิจมีองค์ประกอบครบทั้ง 4 คือ มีคุณค่า หายาก เลียนแบบไม่ได้ และมีการจัดการองค์กรที่ดี ทำให้สามารถใช้ประสิทธิภาพของทรัพยากรได้เต็มที่ และขยายความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สูงและได้เปรียบกว่าคู่แข่ง

แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตร (Agricultural cooperatives) แห่งแรกชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้ ในจังหวัดพิษณุโลก ได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2459 จดทะเบียนถูกต้องตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เป็นสหกรณ์การเกษตรชนิดไม่จำกัด มีสมาชิกเริ่มแรกทั้งหมด 16 คน ด้วยทุนดำเนินงาน 3,080 บาท การเกิดขึ้นของสหกรณ์การเกษตรนี้เนื่องมาจากปัญหาที่เกษตรกรในช่วงเวลานั้นประสบอยู่ทั่วไป และเป็นเรื่องยากที่จะแก้ปัญหาด้วยตัวเองเพียงลำพัง การร่วมมือกันแก้ปัญหาโดยการรวมกลุ่มกันเป็นสหกรณ์จึงเป็นทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพที่สุด

สหกรณ์การเกษตรสามารถช่วยแก้ปัญหาด้านต่างๆของสมาชิกได้ด้วยการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประกอบด้วย หนึ่ง ธุรกิจการซื้อ คือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เมล็ดพืช และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก สอง ธุรกิจขายหรือการรวบรวมผลผลิต ให้แก่สมาชิกทำให้มีอำนาจการต่อรองมากขึ้น ผลผลิตจะขายได้ในราคาสูง สมาชิกไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง สาม ธุรกิจสินเชื่อ ประกอบด้วย การให้เงินกู้ โดยสหกรณ์จะจัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำมาให้สมาชิกนำไปลงทุนเพื่อการเกษตร ซึ่งสหกรณ์จะพิจารณาจากแผนดำเนินการหรือแผนการใช้เงินกู้ของสมาชิกประกอบการให้เงินกู้ และการรับฝากเงิน เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักและเห็นคุณค่าประโยชน์ของการออมทรัพย์ และเพื่อเป็นการระดมทุนในสหกรณ์ สี่

ธุรกิจการส่งเสริมอาชีพและบริการ สหกรณ์จัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ทางด้านการเกษตรคอยให้ความรู้และคำแนะนำทางด้านการเกษตร หรืออาจขอความร่วมมือจากหน่วยราชการอื่น และห้า การศึกษาอบรม สหกรณ์จะจัดให้มีการศึกษาอบรมแก่สมาชิก คณะกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อยู่เสมอสหกรณ์ช่วยให้เกษตรกรที่อยู่ในชุมชน หรือสังคมนั้นมีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สังคมมีความสุข บุตรหลานสมาชิกได้รับการศึกษาสูงขึ้น มีสุขภาพอนามัยที่ดี (Cooperative Promotion Department, 2024)

สหกรณ์การเกษตรที่เพาะปลูกทุเรียนในภาคตะวันออกของประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการผลิตและการตลาดทุเรียน สหกรณ์เหล่านี้ช่วยให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงทรัพยากรและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างไร้ที่ติ, ยังมีความท้าทายที่ต้องเผชิญ เช่น การควบคุมคุณภาพและการเข้าถึงตลาดที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาและการสนับสนุนที่เหมาะสมจากทั้งภาครัฐและเอกชนจะช่วยให้สหกรณ์สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้ดียิ่งขึ้น (National Agricultural Research Institute, 2022)

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นเกษตรกรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปลูกและจัดจำหน่ายทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก ที่ประกอบด้วยจังหวัด จันทบุรี ตราด ระยอง โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน (Nastasi, 2005) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling)

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) แบบตัวต่อตัวเพื่อให้เห็นถึงทัศนคติของผู้ให้ข้อมูล โดยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) มีการเตรียมคำถาม โดยการสร้างแนวคำถามแบบปลายเปิด และปรับเปลี่ยนคำถามในสถานการณ์จริงแต่ยังคงแนวทางเพื่อให้ได้คำตอบตามที่ต้องการ เพื่อให้มีความครอบคลุมตามกรอบแนวคิดและขอบเขตของการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษา และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการเรียงลำดับของคำถาม

เนื้อหาของคำถามให้สามารถปรับได้ตามลักษณะของผู้ให้ข้อมูล โดยอาศัยหลักการตั้งแนวคำถามที่มีความเข้าใจง่าย เป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นในการสัมภาษณ์ได้อย่างเต็มที่และคำถามต้องไม่เป็นคำถามนำ

ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ผู้ทำการวิจัยได้แสดงถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ โดยขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเสียง ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูล เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและมีการทดสอบคำถามและคำตอบเพื่อเป็นแนวทางในการถามคำถามต่อไป โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูล การสัมภาษณ์แต่ละรายจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นหรือที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) จึงจะทำการหยุดการสัมภาษณ์ (Glaser & Strauss, 1967)

หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยในส่วนของวัตถุประสงค์การวิจัยข้อแรกจะใช้ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ และวัตถุประสงค์ข้อที่สองจะใช้การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันด้วย VRIO Framework เป็นแกนในการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำไปสู่การสรุปผลการวิจัย

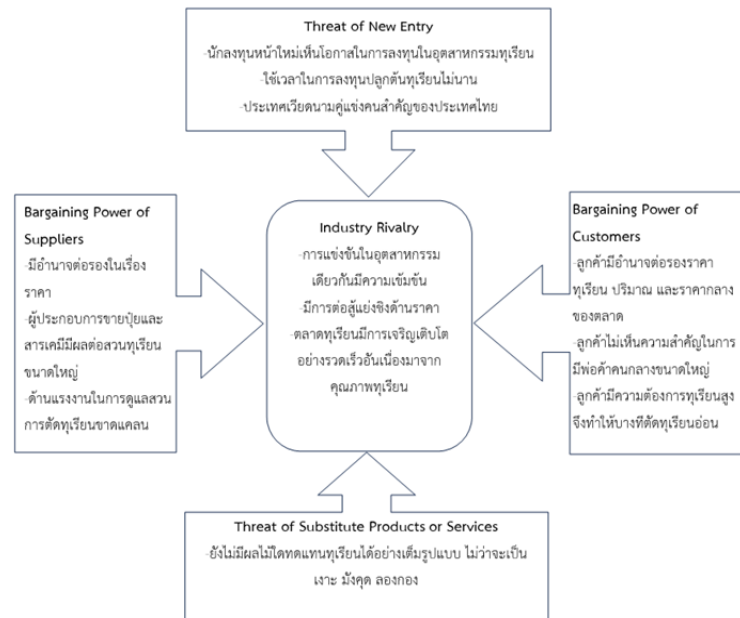
สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 10 ท่าน ประกอบด้วย ประสบการณ์ในการทำงาน 9-22 ปี ตำแหน่งงาน ได้แก่ เกษตรอำเภอ 1 ท่าน ประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตร 1 ท่าน ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร 3 ท่าน เกษตรกรสมาชิกสหกรณ์ที่เป็นเจ้าของสวนทุเรียน 5 ท่าน สายพันธุ์ทุเรียนส่วนใหญ่จะเป็น พันธุ์หมอนทอง รองลงมาจะเป็น ชะนี ก้านยาว พวงมณี กระดุม ปริมาณพื้นที่ปลูกทุเรียนของเกษตรกรสมาชิกมีพื้นที่โดยประมาณ 40-120 ไร่ ปริมาณพื้นที่ปลูกทุเรียนของสมาชิกสหกรณ์ที่รวบรวมผลผลิตแต่ละแห่งจะมีพื้นที่โดยประมาณ 1,200-8,000 ไร่ ผลผลิตทุเรียนภาคตะวันออกจะออกปีละ 1 รอบในฤดูกาลช่วงเดือน เมษายน ถึง มิถุนายน มีผลผลิตออกนอกฤดูกาลบางส่วนทั้งต้นและปลายฤดูปกติ

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของเกษตรกรที่ประกอบธุรกิจทุเรียนในสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก สรุปได้ดังนี้

ภาพรวมของการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันผ่านทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แรงกดดัน 5 ประการของธุรกิจทุเรียนในสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก

ที่มา: การสัมภาษณ์จากงานวิจัย

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันประกอบด้วย ด้านของการแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ถือว่ามีความเข้มข้น มีการต่อสู้แย่งชิงด้านราคา และตลาดทุเรียนการการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากคุณภาพทุเรียน ในด้านภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ แสดงให้เห็นว่านักลงทุนหน้าใหม่เห็นโอกาสในการลงทุนในธุรกิจทุเรียน ใช้เวลาในการลงทุนปลูกต้นทุเรียนไม่นาน และเวียดนามเป็นประเทศคู่แข่งสำคัญของประเทศไทย ในด้านอำนาจต่อรองของลูกค้า ลูกค้ามีอำนาจต่อรองตามราคาทุเรียน ปริมาณ และราคากลางของตลาด ลูกค้าไม่เห็นความสำคัญในการมีพ่อค้าคนกลางขนาดใหญ่ และลูกค้ามีความต้องการทุเรียนสูงจึงทำให้บางที่ตัดทุเรียนอ่อนในด้านอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองในเรื่องราคา ซัพพลายเออร์ปุ๋ยและสารเคมีมีผลต่อสวนทุเรียนขนาดใหญ่ และการขาดแคลนแรงงานในการดูแลสวนและการตัดทุเรียน และ ในด้านภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ยังไม่มีผลไม้ใดทดแทนทุเรียนได้อย่างเต็มรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น เงาะ มังคุด ลองกอง

2. เพื่อศึกษาความสามารถในการแข่งขันของเกษตรกรที่ประกอบธุรกิจทุเรียนในสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก สรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์คุณลักษณะหรือทรัพยากรในการแข่งขันตามที่แสดงในตารางที่ 1 VRIO Framework ของธุรกิจทุเรียนในสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ธุรกิจมีคุณภาพผลผลิตและการปลูกทุเรียนที่ปลอดภัย สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราวเมื่อผ่านเวลาไปคู่แข่งสามารถพัฒนากลยุทธ์มาแข่งขันได้ไม่ยาก

ธุรกิจมีการได้รับมาตรฐานอุตสาหกรรม เช่น GAP อย่างไรก็ตามในหากเป็นคู่แข่งในประเทศไทยหรือเป็นคู่แข่งจากต่างประเทศก็สามารถลอกเลียนแบบหรือทำตามข้อกำหนดของมาตรฐานอุตสาหกรรมของพื้นที่นั้นๆได้ง่าย

ธุรกิจมีชื่อเสียงและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในตลาดของทุเรียนของประเทศไทย สิ่งนี้เป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ธุรกิจมีกระบวนการขนส่งข้ามแดนในการส่งออกเพื่อเข้าถึงตลาดต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศจีน ในส่วนนี้สหกรณ์พึ่งพาตัวกลางเพื่อดำเนินการค่อนข้างมากจึงทำให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน จึงต้องรับหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาปรับเปลี่ยนให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้

ธุรกิจมีการวิจัยและพัฒนาทุเรียน GI เพื่อตอบสนองตลาดที่ต้องการสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราวเมื่อผ่านเวลาไปคู่แข่งสามารถพัฒนากลยุทธ์มาแข่งขันได้ไม่ยาก

ธุรกิจมีการพัฒนาและสร้างมาตรฐานกระบวนการเก็บเกี่ยว เช่น การอบรมคนตัดทุเรียนให้มีความสามารถและได้รับใบรับรอง โดยคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบความสามารถโดยให้ความรู้กับคนตัดของตนเองได้ไม่ยาก

ตารางที่ 1 VRIO Framework ของธุรกิจทุเรียนในสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก

คุณลักษณะ/ทรัพยากร	V	R	I	O	ผลกระทบต่อ ความสามารถในการ แข่งขัน
คุณภาพและความปลอดภัยของ ผลผลิต	YES	YES	NO	NO	เกิดความได้เปรียบใน การแข่งขันชั่วคราว
มาตรฐานอุตสาหกรรม	YES	NO	NO	YES	คู่แข่งสามารถ ลอกเลียนแบบได้ง่าย
ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ ทุเรียนไทย	YES	YES	YES	YES	เกิดความได้เปรียบใน การแข่งขันที่ยั่งยืน
กระบวนการขนส่งข้ามแดน	NO	NO	NO	NO	เกิดความเสียเปรียบใน การแข่งขัน
การวิจัยและพัฒนาทุเรียน GI	YES	YES	NO	YES	เกิดความได้เปรียบใน การแข่งขันชั่วคราว
การพัฒนาและสร้างมาตรฐาน กระบวนการเก็บเกี่ยว	YES	NO	NO	YES	คู่แข่งสามารถ ลอกเลียนแบบได้ง่าย

ที่มา: การสัมภาษณ์จากงานวิจัย

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง บริบทการแข่งขันของธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออก สามารถนำไปสร้างเป็นข้อเสนอแนะสำหรับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันผสมผสานกับความสามารถในการแข่งขัน ให้แก่ผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตร ผู้ประกอบการ เกษตรกรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปลูกและจัดจำหน่ายทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรได้ดังต่อไปนี้

1. ในด้านการแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ด้วยสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันทวีความเข้มข้น มีการต่อสู้แย่งชิงด้านราคาของกลุ่มเกษตรกรแหล่งต่างๆ ธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรของไทย ควรที่จะเน้นการรักษาชื่อเสียงและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของทุเรียนไทยอย่างต่อเนื่อง โดยพยายามรักษาคุณภาพ มาตรฐาน ด้วยงานวิจัยและการพัฒนาผลผลิตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการให้ความรู้ตลาด สร้างความตระหนัก รับรู้ในวงกว้างในตลาดโลกเพิ่มขึ้น ผ่านสื่อต่างๆซึ่งเปิดกว้างในปัจจุบัน

2. ในด้านภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ เนื่องจากนักลงทุนหน้าใหม่ทั้งในและต่างประเทศเห็นโอกาสในการลงทุนในอุตสาหกรรมทุเรียน ประกอบกับเวลาในการลงทุนปลูกต้นทุเรียนสามารถควบคุมให้มีความแน่นอนมากขึ้น ทำให้ธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรของไทยควรเตรียมพร้อมปรับตัว สร้างมาตรฐานในกระบวนการต่างๆ ทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดส่งให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ลดการพึ่งพาคนกลางจากประเทศปลายทาง พยายามสร้างระบบในการขนส่งขึ้นเอง เพื่อการลดต้นทุน เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่มีอยู่เดิม

3. ในด้านอำนาจต่อรองของลูกค้า เนื่องด้วยตลาดนี้มีการแข่งขันกันสูง ลูกค้าของสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นคนกลางเอง มีอำนาจต่อรองราคาทุเรียน ปริมาณ และราคากลางของตลาด ธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรของไทยจึงควรลดการหวังที่จะขายให้กับตลาดเดิม ๆ เท่านั้น การค้นหาตลาดใหม่ๆ เพื่อลดแรงกระแทกจากการแข่งขันอย่างรุนแรง และรวดเร็ว เพื่อพาธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์ไปสู่หาน้ำสีฟ้า (Blue ocean) หาโอกาสใหม่ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเริ่มทำ นอกจากนี้การที่ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองที่สูงทำให้บางครั้งการรวบรวมผลผลิตต้องเร่งรีบจึงทำให้ได้ผลผลิตที่รวบรวมมีคุณภาพไม่ตรงตามความต้องการ เรื่องมาตรฐานของสินค้าและกระบวนการ เช่น กระบวนการเก็บเกี่ยวจึงเป็นสิ่งที่ละเลยไม่ได้ ต้องให้ความสำคัญ พัฒนาบุคลากรและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

4. ในด้านอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ หากพิจารณาในด้านวัตถุดิบ หรืออุปกรณ์ซัพพลายเออร์มีผลต่อธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรทั้งในด้านราคาขายและปริมาณ โดยสวนทุเรียนของสมาชิกที่มีปริมาณผลผลิตที่มาก แทนที่จะมีความได้เปรียบเรื่องขนาด (Economics of scale) แต่กลับไม่สามารถใช้จุดนี้สร้างความได้เปรียบ จึงเป็นสิ่งที่ต้องหาแนวทางในการพัฒนา เช่น การรวมกลุ่มระหว่างสหกรณ์ใกล้เคียงในพื้นที่ หรือการรวมกลุ่มระหว่างสหกรณ์ที่มีการรวบรวมผลผลิตประเภทเดียวกัน เพื่อเพิ่มความสามารถด้านขนาด นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นในกระบวนการต่างๆ เช่น กระบวนการตัดทุเรียน หากสามารถทำได้เอง หรือช่วยเหลือกันได้เองระหว่างกลุ่มสหกรณ์พันธมิตร ก็จะช่วยรักษามาตรฐานและลดการพึ่งพาแรงงานการตัดทุเรียนจากภายนอก

5. ในด้านภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน แม้ว่าทุเรียนยังไม่มีผลไม้อื่นสามารถทดแทนได้อย่างเต็มรูปแบบ ด้วยคุณลักษณะเฉพาะของทุเรียนเอง ทำให้ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับต่ำ แต่อย่างไรก็ตามผลผลิตทุเรียนชนิดเดียวกัน เกษตรกรต่างๆ โดยเฉพาะในต่างประเทศ เช่น เวียดนาม หรือแม้กระทั่งผู้ที่เป็นผู้บริโภคเดิม เช่น จีน มีการเพาะปลูกจำนวนมากและพัฒนาคุณภาพจนใกล้เคียง ซึ่งไม่แน่ว่าในอนาคตอาจทำได้ดีกว่า ดังนั้นธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรของไทยจึงยังนิ่งนอนใจไม่ได้ ควรเร่งวิจัยและพัฒนา สายพันธุ์ ผลิตภัณฑ์แปรรูปใหม่ มาตรฐาน กระบวนการ บุคลากร และที่สำคัญที่สุดต้องพัฒนาชื่อเสียงที่มีอยู่แล้วให้ดีและขยายการรับรู้ไปยังตลาดใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาด้วยรูปแบบของงานวิจัยนี้กับธุรกิจทุเรียนของสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่อื่นๆ เช่น ภาคใต้ที่ผลผลิตออกคนละช่วงเวลากันเพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ
2. อาจนำปัจจัยที่ค้นพบจากงานวิจัยนี้ไปพัฒนาเป็นตัวแปรที่สามารถนำไปวิเคราะห์เพิ่มเติมด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับบริบทการแข่งขันทำให้สามารถเห็นภาพอีกมุมหนึ่ง

เอกสารอ้างอิง

- Asa A.R., Nautwima J.P., & Villet H. (2024). An integrated approach to sustainable competitive advantage. *International Journal of Business and Society*. 25(1), 201-222.
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99-120.
- Cooperative Promotion Department. (2024). *Thailand's Cooperative History*. Retrieved from <https://www.cpd.go.th/knowledge/general-coop/item/38-historycoop-inthai.html>
- Department of Agricultural Extension. (2023). *Report on the Situation of Perishable crops Production in the Eastern Region in 2023*. Retrieved from <https://www.doae.go.th/>
- Division of International Agricultural Economics (2023). *Customs Department merchandise trade statistics information*. Retrieved from <https://www.oae.go.th/>
- Glaser B.G., & Strauss A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- National Agricultural Research Institute. (2022). *Guidelines for developing durian production and marketing in Eastern Thailand*. National Agricultural Research Institute.
- Nastasi B.K., & Schensul S.L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology*, 43(3), 177-195.
- Porter M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. New York.
- Porter M.E. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. New York.
- Rothaermel, Frank T. (2021). *Strategic management, 5e. (5)*. New York: McGraw Hill Education.