

ห่วงโซ่คุณค่าและแนวทางการพัฒนาทุเรียนหลงลับแลอูตรดิตถ์ ที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 8 กรกฎาคม 2564
วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 10 กันยายน 2564
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 12 ตุลาคม 2564

จันจิรา ศักดิ์ศรี¹

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

สปีนธ์หยก วีรบุญย์กฤษ²

เศรษฐกรชำนาญการ

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ 2

บทคัดย่อ

การศึกษาห่วงโซ่คุณค่าและแนวทางการพัฒนาทุเรียนหลงลับแลอูตรดิตถ์ที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ ทุเรียนหลงลับแลอูตรดิตถ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาห่วงโซ่คุณค่าและ ต้นทุนตลอดจนแนวทางการพัฒนาทุเรียนหลงลับแลอูตรดิตถ์ที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographic Indications:GI) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เกษตรกรผู้ปลูกทุเรียนหลงลับแล ผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผ่านการวิเคราะห์ Value Chain การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ผลการศึกษาพบว่า ห่วงโซ่คุณค่าทุเรียนหลงลับแล GI อูตรดิตถ์ เริ่มจากเกษตรกร ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิต โดยการคัดเลือกพันธุ์แท้ จัดหาปัจจัยการผลิตที่เหมาะสม มาผลิตทุเรียนหลงลับแล GI เชื่อมโยงกับแหล่งผลิตทางภูมิศาสตร์ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ มีกระบวนการผลิตที่ได้รับการอบรมมาตรฐานสินค้า GI เกษตรกรเก็บผลผลิตโดยคัดเลือกผลที่แก่จัดและไม่บ่มด้วยน้ำยาบ่มทุเรียน มีการตกลงราคาก่อนจำหน่าย โดยจำหน่ายให้กับผู้ประกอบการซึ่งเป็นช่องทางการจำหน่ายหลัก รองลงมาจำหน่ายผลผลิตให้แก่ผู้บริโภคผ่านช่องทางออนไลน์ ด้านผู้ประกอบการเมื่อทำการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรแล้วจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคผ่าน 2 ช่องทางคือ จำหน่ายผ่านหน้าร้านและผ่านการขายออนไลน์ ขณะที่แนวทางการพัฒนาทุเรียนหลงลับแลได้กำหนดกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์พัฒนาห่วงโซ่คุณค่าเพื่อยกระดับสินค้าทุเรียนหลงลับแล มีแนวทางดังนี้ 1) เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพิ่มโอกาสทางการตลาดทุเรียนหลงลับแล 2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้วยนวัตกรรมและคุณค่าสินค้าเกษตรอัตลักษณ์ 3) สนับสนุนองค์กรทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ 4) เสริมสร้างมาตรฐานและแนวทางพัฒนาคุณภาพสินค้า GI ภายใต้สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ทุเรียนหลงลับแล สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ ห่วงโซ่คุณค่า

¹ ผู้ประสานงานหลัก: weerabunkit888@gmail.com

Value Chain and Development Guidelines for Uttaradit Long Lab-Lae Durian Certified Geographical Indication

Received: July 8, 2021

Revised: September 10, 2021

Accepted: October 12, 2021

Janjira Sakri^{1*}

Senior Professional Level, Plan and Policy Analysis Officer.

*Spunyok Weerabunkit*²

Professional level, Economists.

Regional Office of Agricultural Economics 2

Abstract

The objective to study the value chain and cost as well as development approaches of Long lab-lae Durian certified for geographic indications. Collected data from interviews with including farmers, entrepreneurs and related agencies at the local level. With value chain analysis tools, SWOT analysis and TOWS Matrix. The results of the study showed that value chain of Durian (GI), It starts with farmers Act as a producer by selecting pure breeds provide suitable inputs Let's produce the GI durians by producing that must be linked to a geographic production site that is registered with the geographical indication. There is a production process that has been trained to GI product standards. Farmers collect their produce by selecting the mature fruit and not curing with durian curing liquid. The price is agreed before selling, sell to operators which is the main distribution channel followed by selling products to consumers through online sales. Entrepreneurship value chain when buying produce from farmers and selling products to consumers through two channels: selling through the store and through online sales. The strategy to develop a value chain to enhance the product of Long lab-lae Durian. The guidelines are as follows: 1) Ways to increase competitiveness to increase market opportunities. 2) Infrastructure development with innovation and value of agricultural products identity. 3) Support effective marketing organizations. 4) Enhancing standards and guidelines for improving the quality of GI products under a changing climate.

Keywords: Long lab-lae Durian, Geographic Indications, Value Chain

¹ Corresponding Author : weerabunkit888@gmail.com

บทนำ

ภาคเกษตรเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่มีความเกี่ยวข้องกับประชากรประมาณ 24 ล้านคน อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาการพัฒนาภาคเกษตรมีความท้าทายหลายด้าน ตั้งแต่การพัฒนาศักยภาพการผลิต การรักษาเสถียรภาพราคาสินค้า และการพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน ตลอดจนการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร ซึ่งภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศไทยในระยะ 20 ปี ที่มุ่งยกระดับประเทศให้ก้าวพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว จึงทำให้ภาคการเกษตร มีความจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ควบคู่กับการสร้างความมั่นคงทางอาหารและสร้างรายได้ให้กับประเทศ โดยอาศัยจุดเด่นทางเอกลักษณ์ประกอบกับความโดดเด่นของสินค้าเกษตร ดังนั้นการพัฒนาและต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น นั้นจึงครอบคลุมสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะพื้นที่ โดยเฉพาะสินค้าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทย สินค้าศิลปาชีพ สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ รวมถึงสินค้าบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ ทั้งนี้การนำจุดเด่นของอัตลักษณ์พื้นถิ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยมาใช้ในการผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรที่มีมูลค่าเพิ่มสูง รวมทั้งสินค้าที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ รวมถึงความหลากหลายของผลผลิตทางการเกษตร อาทิ เช่น ประเทศไทยในแต่ละพื้นที่ที่มีเอกลักษณ์และนำมาผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งเป็นกลุ่มสินค้า GI (Geographic Indications) ช่วยสร้างโอกาสทางการตลาด สร้างอาชีพ สร้างรายได้ให้แก่เกษตรกร กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการท้องถิ่น ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าทางการตลาดสูงกว่า 4,000 ล้านบาท (กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์, 2561)

จากการพัฒนาสินค้า GI อย่างต่อเนื่องของประเทศไทย ทำให้มีสินค้า GI หลายสินค้าโดดเด่น มีศักยภาพสร้างมูลค่าสูงหรือสามารถขึ้นทะเบียนสินค้า GI ในต่างประเทศได้ เช่น ข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้ ข้าวสังข์หยดพัทลุง ส้มโอทับทิมสยาม ลำไยอบแห้งเนื้อสีทองลำพูนและเส้นไหมไทยพื้นบ้านอีสาน เป็นต้น สินค้าดังกล่าวถือเป็นตัวอย่างการพัฒนาสินค้า GI ที่ประสบความสำเร็จ โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าตลอดโซ่อุปทาน ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้บริโภคในระดับสากล และเลียนแบบได้ยาก (Strong Reputation) อันเป็นเป้าหมายสูงสุด สินค้า GI ยังประสบปัญหาจากภายในและภายนอกชุมชน เช่น ปัญหาภายในชุมชน อาทิ แหล่งผลิตชุมชนเจ้าของสินค้า GI ในระดับพื้นที่ขาดการรับรู้คุณค่าของอัตลักษณ์และคุณสมบัติพิเศษเฉพาะพื้นที่เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ความไม่พร้อมในการขอขึ้นทะเบียน ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ และการลดลงของพื้นที่ป่า ขณะเดียวกันปัญหาภายนอกชุมชนในปี 2546 เคยประสบปัญหาความไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลของพระราชบัญญัติคุ้มครองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ เช่น ประเภทของสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ ผู้มีสิทธิยื่นคำขอ ระยะเวลาการตรวจสอบ ระดับการคุ้มครองการควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบย้อนกลับ และการตรวจสอบคุณสมบัติของสินค้าก่อนวางตลาด เป็นต้น (พันธกานต์ ชูจันทร์, 2558) รวมถึงขาดการเชื่อมโยงข้อมูลขนาดใหญ่ Big Data ทั้งในระดับจังหวัด ระดับภูมิภาคและ

ระดับประเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ตลอดจนการศึกษาข้อมูลความต้องการตลาดสินค้าประเภทนี้มันน้อย และขาดประสบการณ์การเจรจาการค้าสินค้า GI ในระดับสากล เป็นต้น

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ตระหนักถึงความสำคัญของสินค้า GI จึงมีการเปิดรับรองระบบงาน ขอบข่ายสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ดำเนินการหนุนสินค้า GI ให้ได้รับการคุ้มครองทางกฎหมาย เพื่อเพิ่มมูลค่าและ ขยายโอกาสตลาดส่งออกให้สูงขึ้น สอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาของประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนการปฏิรูปประเทศนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ในยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันของเกษตรกรที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพการผลิตของประเทศเพื่อเพิ่มมูลค่า ผลผลิต ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรสร้างมูลค่า แผนย่อยเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น ซึ่งการพัฒนาสินค้า เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นแต่ละผลิตภัณฑ์มีจุดเด่น สร้างรายได้ให้กับเกษตรกร และผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ท้องถิ่น เป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจในระดับฐานราก ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน เกิดความมั่นคงด้าน อาชีพ ตลอดจนลดการเคลื่อนย้ายแรงงานเข้าสู่เมือง จึงเป็นการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ 2 เห็นถึงความสำคัญดังกล่าวจึงสนใจศึกษาสินค้าเกษตรที่ได้รับการ รับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ คือ ทุเรียนหลงลับแลอุดรดิตถ์ เป็นสินค้าที่มีศักยภาพด้านการสร้างรายได้ให้กับ เกษตรกรในพื้นที่ รวมถึงสร้างรายได้ให้จังหวัด ดังนั้นทุเรียนหลงลับแลอุดรดิตถ์ จึงเป็นทุเรียนพันธุ์พื้นเมืองของ จังหวัดอุดรดิตถ์ที่มีชื่อเสียงและลักษณะเด่นเฉพาะตัวได้รับความนิยมจากผู้บริโภค ทุเรียนหลงลับแลเป็นพันธุ์ เฉพาะถิ่น มีรสชาติอันโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว (เช่นเดียวกับทุเรียนก้านยาวของ จ.นนทบุรี) ซึ่งหากนำ พันธุ์ไปเพาะปลูกที่อื่น จะทำให้ผลผลิตที่ได้มีรสชาติผิดแผกไปจากเดิม หรืออาจไม่ติดผล ด้วยการเจริญเติบโต และการสะสมอาหารในเนื้อผลจำเป็นต้องใช้สภาพแวดล้อม หรือแม้แต่ธาตุอาหารในดินเฉพาะถิ่น อันเป็นถิ่น กำเนิดดั้งเดิมจึงทำให้ผลผลิตออกสู่ตลาดน้อย ด้านราคาของทุเรียนหลงลับแลหลังจากได้รับการขึ้นทะเบียน สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ หรือ GI ราคาทุเรียนหลงลับแลมีแนวโน้มสูงขึ้น และปัจจุบันอยู่ระหว่างการพัฒนา เกษตรกรให้เตรียมความพร้อมผลิตทุเรียนคุณภาพ เพื่อการส่งออกด้วยเทคโนโลยีการปฏิบัติดูแลตามมาตรฐาน การส่งออก จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการผลิตทุเรียนพันธุ์หลงลับแลให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทั้งในเชิง คุณภาพและปริมาณ รวมถึงนโยบายจังหวัดในการสนับสนุนสิทธิในที่ดินทำกินให้แก่เกษตรกร

ดังนั้นการศึกษาสินค้าทุเรียนหลงลับแลอุดรดิตถ์ ซึ่งเป็นสินค้า GI ที่มีโอกาสทางการค้าและสร้าง รายได้ให้จังหวัด เพื่อให้ได้แนวทางพัฒนาจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการนำไปใช้เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน ภาครัฐ เอกชน เกษตรกร และผู้สนใจศึกษารวมถึงการขยายผลและเป็นต้นแบบสู่สินค้าใหม่ที่มีโอกาสและ ศักยภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาห่วงโซ่คุณค่าและต้นทุนของทุเรียนหลงลับแล ที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) จังหวัดอุดรดิตถ์
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสินค้าทุเรียนหลงลับแล ที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) จังหวัดอุดรดิตถ์

ขอบเขตการศึกษา

1. พื้นที่ศึกษา อำเภอลับแล อำเภอเมือง และอำเภอท่าปลา จังหวัดอุดรดิตถ์
2. ประชากรที่ศึกษา เกษตรกรและผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องตลอดโซ่อุปทานของสินค้าทุเรียนหลงลับแลอุดรดิตถ์ ที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ จำนวน 46 ราย
3. ระยะเวลาของข้อมูล เดือนมกราคม-ธันวาคม ปี 2562

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

ยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์และโซ่อุปทานภาคการเกษตร ปี 2556 - 2559 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตรให้แนวคิดระบบโซ่อุปทานสินค้าเกษตรประกอบด้วยหน่วยต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2558)

ระดับต้นน้ำ ประกอบด้วย เกษตรกรทำหน้าที่ในการผลิตและเก็บเกี่ยวสินค้าเกษตรโดยกิจกรรมโลจิสติกส์เริ่มตั้งแต่การจัดหาและใช้ปัจจัยการผลิตทางการเกษตร การจัดการคุณภาพผลผลิตในฟาร์ม ตลอดจนได้ผลผลิตที่พร้อมส่งไปขายในระดับต่อไป

ระดับกลางน้ำ ประกอบด้วย ผู้รวบรวม ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และโรงงานแปรรูป ซึ่งผู้รวบรวมผลผลิตนับว่ามีบทบาทสำคัญในการเคลื่อนย้ายผลผลิตจากเกษตรกรสู่ตลาด โดยกิจกรรมโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ การจัดการโครงสร้างพื้นฐานในการรวบรวมเก็บเกี่ยว การคัดแยก การตรวจสอบคุณภาพ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีหลังการเก็บเกี่ยว เช่น การบรรจุหีบห่อ การขนส่ง การเก็บรักษา เป็นต้น เพื่อลดหรือป้องกันความเสียหายของผลผลิตหลังการเก็บเกี่ยว ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ผลผลิตการเกษตรที่รวบรวมได้ถูกเคลื่อนย้ายไปดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ทางคือ 1) รวบรวมเพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภคในรูปแบบของผลสด 2) เพื่อส่งเข้าโรงงานแปรรูปเป็นสินค้าต่าง ๆ โดยมีกิจกรรมโลจิสติกส์ที่สำคัญคือ การจัดการพัฒนานวัตกรรมการแปรรูปผลผลิตผลิตภัณฑ์และนำผลิตภัณฑ์นั้นไปขายต่อไป

ระดับปลายน้ำ เป็นกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้าทั้งที่อยู่ในรูปของผลสดและสินค้าเกษตรแปรรูป ออกสู่ตลาด โดยสินค้าหรือผลผลิตนั้นจะถูกจำหน่ายให้กับพ่อค้าขายส่ง พ่อค้าขายปลีก ตัวแทนผู้ส่งออก ที่ทำหน้าที่ขายหรือกระจายสินค้าไปสู่ลูกค้าซึ่งเป็นผู้บริโภคต่อไป โดยกิจกรรมโลจิสติกส์ประกอบด้วย การจัดการธุรกิจ เช่น การหาลูกค้า การตัดสินใจเกี่ยวกับผลผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่จำเป็นในการสร้างและสนับสนุนฐานของลูกค้าควบคู่กับการจัดการคุณภาพมาตรฐานสินค้า เพื่อสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

2. แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

ห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ปัจจัยการผลิต โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการนำวัตถุดิบป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการจัดส่งสินค้าสู่ผู้บริโภค และกระบวนการบริการหลังการขาย การสร้างคุณค่าให้กับสินค้าหรือ บริการนั้น อาจจะเป็นการกระทำโดยบริษัทเดียวหรือหลายบริษัท ด้วยการแบ่งขอบเขตของกิจกรรมแล้วส่งต่อ คุณค่าในแต่ละช่วงต่อเนื่องกันไป หรือห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง การสร้างคุณค่าหรือประโยชน์อื่น ๆ มาประกอบ กันให้เป็นประโยชน์สุดท้ายที่ลูกค้าต้องการโดยมีขั้นตอนของกระบวนการสร้างคุณค่าที่ต่อเนื่องกันเป็นทอด ๆ เหมือนห่วงโซ่ของกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันกันเพื่อสร้างประโยชน์สุดท้ายในผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อส่งต่อไป ให้ลูกค้าได้ใช้ประโยชน์

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงความสามารถของกิจการในการ แข่งขัน โดยการศึกษาถึงกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนว่า สามารถช่วยให้ได้เปรียบ ด้านต้นทุนหรือความสามารถในการสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้หรือไม่ ซึ่งจะใช้เป็น แนวทางในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการได้เป็นอย่างดี

Michael E. Porter (1985) ได้ให้แนวความคิดของห่วงโซ่คุณค่าว่าเป็นคุณค่าหรือราคาสินค้า ที่ ลูกค้าหรือผู้ซื้อยอมจ่ายให้กับสินค้าตัวใดตัวหนึ่ง ซึ่งคุณค่าของสินค้าเหล่านี้เป็นผลจากการโยกโยกคุณค่าต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต หรือดำเนินงานของบริษัทเจ้าของสินค้า ซึ่งมีกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายระหว่าง การดำเนินงาน โดยมีความสัมพันธ์กันคล้ายลูกโซ่แบบต่อเนื่อง การที่จะตรวจสอบว่า สินค้าและบริการมีคุณค่ามาก (จุดแข็ง) จากกิจกรรมใด และมีค่าน้อย (จุดอ่อน) จากกิจกรรมใด Michael E. Porter ได้เสนอแบบจำลอง ห่วงโซ่คุณค่าโดยมุ่งให้ความสำคัญกับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของแต่ละหน่วยธุรกิจ ตั้งแต่การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป ตลอดจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า โดยมุ่งสร้างความสามารถในการ แข่งขันทางธุรกิจ ด้วยการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรม โดยแบ่งกิจกรรมภายใน องค์กร เป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า

กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาด และการขนส่งสินค้าไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

- 1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ การแจกจ่ายวัตถุดิบ การควบคุมระดับของวัตถุดิบ
 - 2) การปฏิบัติการ (Operations) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า จะประกอบไปด้วย กระบวนการผลิต วัตถุดิบ เครื่องจักรและเครื่องมือ
 - 3) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่าย การขนส่ง การสื่อสาร สินค้า และบริการไปยังลูกค้า
 - 4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ การโฆษณา ช่องทางการจัดจำหน่าย ประชาสัมพันธ์
 - 5) การบริการ (Services) กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย การแนะนำการใช้
- กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย
- 1) การจัดหา/จัดซื้อ (Procurement) กิจกรรมในการจัดซื้อจัดหา เพื่อมาใช้ในการกิจกรรมหลัก
 - 2) การวิจัยและพัฒนา (Technology Development) กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยี ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต
 - 3) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Organization People and Methods) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์งาน สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์
 - 4) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Company Infrastructure) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร
- กิจกรรมหลักทั้ง 5 กิจกรรม จะทำงานประสานกันได้ดี จนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้นจะต้องอาศัย กิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม นอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย

3. แนวคิดต้นทุนการผลิตและผลตอบแทน

1) สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (ศิริวัฒน์ ทรงธนศักดิ์, 2562) มีหลักเกณฑ์แนวคิดในการจัดทำข้อมูลต้นทุนการผลิต คือ เป็นต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ เป็นต้นทุนการผลิตของผลผลิตของเกษตรกร และเป็นต้นทุนเฉลี่ย ดังนี้

1.1) ต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง ค่าใช้จ่ายทุกกิจกรรมการผลิต ตั้งแต่เตรียมดิน จนถึงเก็บเกี่ยวผลผลิต เป็นค่าใช้จ่ายเฉพาะที่เกษตรกรได้ใช้จ่ายไปในช่วงระยะเวลาการผลิตพืชนั้น ทั้งที่จ่ายไปเป็นเงินสดและไม่เป็นเงินสด โดยค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินสดจากการจ้าง การซื้อ การเช่าทรัพย์สินและค่าเช่าที่ดิน ส่วนค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นตัวเงิน คิดจากการประเมินค่าใช้จ่ายกรณีการใช้แรงงาน วัสดุปัจจัย เครื่องมือของตนเอง

หรือของครวเรือนที่ไม่ได้จ้าง ไม่ได้ซื้อ ไม่ได้เช่า รวมถึงค่าเสียโอกาสเงินลงทุน ซึ่งเป็นการประเมินโดยการคำนวณใส่ไว้ในโครงสร้างต้นทุนเป็นค่าใช้จ่ายไม่เป็นเงินสดด้วย ต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์จะแตกต่างจากต้นทุนทางบัญชีตรงที่ต้นทุนทางบัญชีจะคิดเฉพาะรายการที่เป็นเงินสด

1.2) ต้นทุนการผลิตของผลผลิตของเกษตรกร หมายถึง ต้นทุนของผลผลิตพืชที่ยังอยู่ในมือของเกษตรกร ไม่ขายผลผลิตแบบตกเขียวไปก่อนแล้ว ค่าใช้จ่ายที่นำมาคิดเป็นต้นทุนการผลิต จะคิดตั้งแต่เริ่มต้น การผลิตตั้งแต่เตรียมดินจนถึงเก็บเกี่ยวได้ผลผลิต หากใช้จ่ายลงทุนไปแล้วไม่ได้ผลผลิต หรือผลผลิตเสียหายก็จะมีต้นทุนของผลผลิต จะมีแต่ค่าใช้จ่ายของกิจกรรมการผลิตเท่านั้น เป็นต้นทุนค่าใช้จ่าย ณ ไร่นา ไม่รวม ค่าขนส่งผลผลิตไปขาย

1.3) ต้นทุนเฉลี่ย หมายถึง ค่าใช้จ่ายของเกษตรกรทุกรายที่เป็นตัวอย่าง ไม่ใช่ของรายใดรายหนึ่ง คำนวณต้นทุนด้วยวิธีเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักด้วยพื้นที่เพาะปลูกหรือน้ำหนักที่ปลูกของแต่ละรายตัวอย่าง มาพิจารณาด้วยจากแนวคิดต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ ที่คิดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมดในช่วงเวลาของการผลิต ใช้เท่าไรก็คิดค่าใช้จ่ายเท่านั้น คิดทั้งที่จ่ายไปเป็นเงินสด และไม่เป็นเงินสด จากการจ้างแรงงาน การซื้อหาปัจจัยการผลิต วัสดุอุปกรณ์ และการเช่าที่ดิน นอกจากนี้ยังคิดค่าเสียโอกาสเงินลงทุนไว้ด้วย

2) การวิเคราะห์ต้นทุนในทางเศรษฐศาสตร์จะมีความแตกต่างจากการคิดต้นทุนทางบัญชีหรือต้นทุนทั่วไป กล่าวคือ ต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Costs) จะรวมถึงค่าใช้จ่ายที่เสียไปทั้งที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ และวัดเป็นตัวเงินไม่ได้ นั่นคือต้นทุนที่เห็นแจ้งชัด (Explicit Costs) และต้นทุนไม่แจ้งชัด ในทางเศรษฐศาสตร์นั้นจะเรียกต้นทุนที่มองไม่เห็นอีกอย่างหนึ่งว่า ต้นทุนค่าเสียโอกาส และเป็นต้นทุนอีกตัวหนึ่งที่ต้องมีการประเมิน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ประกอบด้วยต้นทุนแจ้งชัดกับต้นทุนไม่แจ้งชัดรวมกัน โดยมีโครงสร้างต้นทุนการผลิตพืชดังนี้

2.1) ต้นทุนผันแปร

2.1.1) ค่าแรงงาน ได้จากค่าแรง ค่าจ้างทั้งแรงงานคน เครื่องจักร ในกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

- ค่าเตรียมดิน ประกอบด้วย ค่าจ้างไถกลบหน้าดิน ไถระเบิดดินดาน ไถป่น ไถแปร คราด ทำเทือก ซักร่อง ซึ่งกิจกรรมเตรียมดินจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมปลูกของแต่ละชนิดพืชและแต่ละพื้นที่

- ค่าปลูก ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและชนิดพืชที่ปลูก คือ ค่าจ้าง ปัก ดำ หว่าน หยอด วางแนว ขุดหลุม นำต้นพันธุ์ลงปลูกในหลุมพร้อมกลบและปักไม้ค้ำ รวมทั้งปลูกพืชคลุมดิน

- ค่าดูแลรักษา ประกอบด้วย ค่าจ้างดายหญ้าตัดหญ้า พรุนดิน ให้น้ำ ใส่ปุ๋ย ฉีดพ่นยาสารปราบวัชพืช/ศัตรูพืช รวมทั้งการตัดแต่งกิ่ง ใบ ทรงพุ่ม (ถ้ามี)

- ค่าเก็บเกี่ยว เป็นค่าจ้างในกิจกรรมเก็บเกี่ยวผลผลิต หมายรวมถึง ทุกกิจกรรมตั้งแต่ เก็บเกี่ยว ขุด หัก กรีด เก็บ มัด สี รวบรวม ขน ตาก แปรรูปอย่างง่าย การคิดค่าจ้างแล้วแต่จะตกลงกัน

คือ คิดเป็นค่าจ้างรายวัน (บาทต่อวัน) คิดต่อหน่วยผลผลิต (บาทต่อกก.) หรือคิดเป็นเนื้อที่ (บาทต่อไร่หรือบาทต่อตัน) โดยนำความสามารถของแรงงานมาพิจารณาด้วย

2.1.2) ค่าวัสดุ ประกอบด้วย

- ค่าพันธุ์ เมล็ดพันธุ์ กล้าพันธุ์ ท่อนพันธุ์ กิ่งพันธุ์ ต้นพันธุ์ กรณีไม่ผลไม่ยืนต้นจะหมายรวมทั้งที่ปลูกในปีแรก และปลูกซ่อม

- ค่าปุ๋ย ที่เกษตรกรใช้ เช่น ปุ๋ยอินทรีย์ ปุ๋ยชีวภาพ และปุ๋ยเคมี

- ค่าสารกำจัดวัชพืชและศัตรูพืช เช่น สารป้องกันและฆ่าหญ้า สารป้องกันและปราบโรคแมลงและศัตรูพืชอื่น ๆ

- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและค่าไฟฟ้า ที่ใช้กับเครื่องจักรเครื่องมือที่ใช้ในกิจกรรมการผลิตที่เกษตรกรมีไว้ใช้เอง ไม่ได้จ้างหรือจ้างเฉพาะค่าแรง

- ค่าวัสดุสิ้นเปลืองและวัสดุอื่นๆ ที่มีอายุใช้งานไม่เกิน 1 ปี อาทิ ถุงพลาสติก ถุงกระสอบ เชือก ตอก เข่ง ภูมิ ภูมิเท้า รองเท้าบูท ที่เกษตรกรใช้ในกิจกรรมการผลิต

- ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์และทรัพย์สิน เป็นค่าซ่อมแซมอุปกรณ์เครื่องจักรเครื่องมือทรัพย์สินโรงเรือนที่เกษตรกรมีไว้ใช้เองในกิจกรรมการผลิต และเป็นอุปกรณ์ชุดเดียวกับที่คิดค่าเสื่อมราคา

2.1.3 ค่าเสียโอกาสเงินลงทุนในต้นทุนผันแปร หมายถึง เงินลงทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิต ที่เป็นปัจจัยผันแปรทั้งค่าแรง และค่าวัสดุ นำไปคิดเป็นค่าเสียโอกาสเงินลงทุนมองได้ 2 กรณี คือ กรณีที่เกษตรกรใช้เงินทุนตนเองไม่ได้กู้ ก็เรียกว่าค่าเสียโอกาสเงินลงทุน (ซึ่งไม่เป็นเงินสด) ส่วนกรณี เกษตรกรรายที่กู้มาลงทุน จะคิดเป็นค่าดอกเบี้ยเงินกู้ (เป็นเงินสด) ทั้งนี้จะคิดให้ตามอายุของพืชนั้น ซึ่งมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$OPC = TVC \left(\frac{M}{12} \right) (i)$$

โดยที่ **OPC** คือ ค่าเสียโอกาสเงินลงทุนในต้นทุนผันแปร

TVC คือ ต้นทุนผันแปรทั้งหมดต่อไร่ ทั้งที่เป็นเงินสดและไม่เป็นเงินสด

M คือ ช่วงเวลาการผลิต (เฉลี่ย 12 เดือน) ตั้งแต่เริ่มการผลิตจนถึงเก็บเกี่ยวผลผลิต

i คือ อัตราค่าเสียโอกาส ใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ธ.ก.ส. (ร้อยละ 6.50)

2.2) ต้นทุนคงที่

2.2.1) ค่าเช่าที่ดิน หรือค่าใช้ที่ดิน กรณีไม่มีที่ดินเป็นของตนเอง ต้องเช่าที่ดินและมีการจ่ายค่าเช่าจริง (ทั้งที่เป็นเงินสด หรือผลผลิต) เรียกว่า ค่าเช่า ส่วนกรณีเป็นที่ดินของตนเองไม่ได้เช่า เรียกว่า ค่าใช้ที่ดิน ซึ่งไม่เป็นเงินสดโดยประเมินเทียบเคียงจากอัตราค่าเช่าในพื้นที่

2.2.2) ค่าเสื่อมอุปกรณ์การเกษตร เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการกระจายมูลค่าของทรัพย์สินที่ซื้อไว้ใช้งานในการผลิต หรือเป็นการปันส่วนที่คิดค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์อย่างมีระบบตลอดอายุการใช้ประโยชน์ของทรัพย์สินนั้น โดยจะคิดประเมินเป็นมูลค่าต่อไร่ ไม่เป็นเงินสด ซึ่งมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$D = \frac{(BV - SV)}{N} \left(\frac{M}{12} \right) (U) \left(\frac{1}{A} \right)$$

โดยที่	<i>D</i>	คือ ค่าเสื่อมราคาต่อปีทรัพย์สิน
	<i>BV</i>	คือ มูลค่าแรกซื้อหรือสร้างทรัพย์สิน
	<i>SV</i>	คือ มูลค่าซากของทรัพย์สินเมื่อหมดอายุการใช้งาน
	<i>M</i>	คือ ช่วงเวลาการผลิต (เฉลี่ย 12 เดือน) ตั้งแต่เริ่มการผลิตจนถึงเก็บเกี่ยว

ผลผลิต

	<i>N</i>	คือ อายุการใช้งานของทรัพย์สิน
	<i>U</i>	คือ ร้อยละการใช้งานของทรัพย์สินในการผลิต
	<i>A</i>	คือ เนื้อที่เพาะปลูก

2.2.3) ค่าเสียโอกาสเงินลงทุนในอุปกรณ์การเกษตร คิดจากค่าใช้จ่ายที่ประเมินหรือคำนวณขึ้นจากแนวคิดค่าเสียโอกาสในเงินลงทุน ที่นำไปจัดซื้อจัดหาทรัพย์สินต่างๆ เช่น เครื่องมืออุปกรณ์การเกษตร โรงเรือน สิ่งก่อสร้าง เพื่อมาใช้ในกิจกรรมการผลิตสินค้าเกษตรนั้นมาคิดค่าเสียโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนจากการนำทรัพยากรหรือเงินลงทุนนั้นไปใช้ในกิจกรรมการผลิตอื่น ซึ่งอัตราค่าเสียโอกาสที่ใช้ประเมินนั้นจะใช้ดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$OPI = \frac{(BV + EV)}{2} \left(\frac{M}{12} \right) (i)(U) \left(\frac{1}{A} \right)$$

โดยที่	<i>OPI</i>	คือ ค่าเสียโอกาสเงินลงทุนในทรัพย์สิน
	<i>BV</i>	คือ มูลค่าแรกซื้อหรือสร้างทรัพย์สิน
	<i>EV</i>	คือ มูลค่าซากของทรัพย์สินเมื่อหมดอายุการใช้งาน
	<i>M</i>	คือ ช่วงเวลาการผลิต (เฉลี่ย 12 เดือน) ตั้งแต่เริ่มการผลิตจนถึงเก็บเกี่ยว

ผลผลิต

	<i>i</i>	คือ อัตราค่าเสียโอกาส ใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ธ.ก.ส. (ร้อยละ 6.50)
	<i>U</i>	คือ ร้อยละการใช้งานของทรัพย์สินในการผลิต
	<i>A</i>	คือ เนื้อที่เพาะปลูก

2.3) ต้นทุนรวมต่อไร่ หรือ ต้นทุนต่อพื้นที่ (บาทต่อไร่) คำนวณได้จากการรวมค่าใช้จ่ายทั้งหมด ที่ใช้ไปในการลงทุนการผลิตพืชนั้น ทั้งต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่

2.4) ต้นทุนต่อกิโลกรัม หรือ ต้นทุนต่อหน่วย (บาทต่อกิโลกรัม) คำนวณได้จาก ต้นทุนรวม ต่อไร่หารด้วยผลผลิตต่อไร่

ความหมายของ ผลตอบแทน (Revenue) คือ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลผลิตที่ทำการผลิต การพิจารณาผลตอบแทนการผลิตจะมากหรือน้อยเพียงใด สามารถวิเคราะห์จากรายได้ทั้งหมด ต้นทุนทั้งหมด และกำไรสุทธิ โดยคิดเฉลี่ยต่อพื้นที่เพาะปลูก 1 ไร่ ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{รายได้ทั้งหมด} &= \text{ราคาผลผลิต} \times \text{จำนวนผลผลิต} \\ \text{ต้นทุนทั้งหมด} &= \text{ต้นทุนผันแปร} + \text{ต้นทุนคงที่} \\ \text{กำไรสุทธิ} &= \text{รายได้ทั้งหมด} - \text{ต้นทุนทั้งหมด}\end{aligned}$$

4. แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

เป็นวิธีการหรือเครื่องมือสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายในกิจการต่างๆ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จะทำให้ทราบสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมให้แก่องค์กรนั้น ๆ (เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงชนะ บุญขวัญ, 2553)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและความพร้อมที่ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนขององค์กร (Weakness) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunities) และหลบหลีกจากอุปสรรค (Threats) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนยังช่วยระบุถึงจุดแข็งที่ซ่อนอยู่ และจุดอ่อนที่ถูกกลบเกลื่อน องค์กรจะต้องสามารถระบุปัจจัยภายในขององค์กรที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ เนื่องจากจุดแข็งนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นสิ่งที่องค์กรมีอยู่หรือสามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่ง จุดอ่อน คือ สิ่งซึ่งองค์กรมีหรือทำหรือไม่เลยซึ่งในขณะที่คู่แข่งสามารถทำได้ดีกว่า การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งสามารถเปรียบเทียบกับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตขององค์กร (Past Performance) คู่แข่งขันที่สำคัญขององค์กร (Key Competition) และอุตสาหกรรมทั้งหมด

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงต้องศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสภาพแวดล้อมดังกล่าวว่าเป็นไปในลักษณะที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกก็ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งในลักษณะที่แตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาสสำหรับองค์กรบางแห่งอาจจะกลายเป็นข้อกำหนดขององค์กรอื่นหรือถึงแม้องค์กรธุรกิจหลายแห่งอาจจะได้รับประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นคล้ายๆ กันแต่บางแห่งก็อาจจะได้รับประโยชน์มากกว่าแห่งอื่น เนื่องจากลักษณะที่แตกต่างกันขององค์กรธุรกิจและความสามารถของผู้บริหารในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ให้ได้รับประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น

สำหรับแนวคิดการวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นแมทริกซ์ที่แสดงถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรโดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

กลยุทธ์ SO หรือเรียกว่า กลยุทธ์จุดแข็งกับโอกาส ได้แก่ กลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้จุดแข็งภายในองค์กรอาศัยประโยชน์จากโอกาส ณ ภายนอกที่เปิดโอกาสให้ ซึ่งทุกองค์กรต่างมีความต้องการจะสร้างความเข้มแข็งภายในเพื่อสามารถอาศัยประโยชน์จากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ณ ภายนอก ซึ่งมีหลายองค์กรใช้กลยุทธ์ WO ST SO เพื่อจะกลับเข้าสู่สถานการณ์ที่สามารถใช้กลยุทธ์ SO ได้อีกหมายความว่า เมื่อองค์กรมีความอ่อนแอภายในก็จะพยายามปรับปรุงให้องค์กรภายในเข้มแข็งขึ้น และเมื่อองค์กรประสบกับอุปสรรค ณ ภายนอกก็จะพยายามหลีกเลี่ยงและมุ่งเข้าหาโอกาสต่อองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

กลยุทธ์ ST หรือเรียกว่า กลยุทธ์จุดแข็งกับอุปสรรค ได้แก่ กลยุทธ์ที่จะใช้ความเข้มแข็งภายในองค์กรหลีกเลี่ยงหรือลดอุปสรรค ณ ภายนอกทั้งจากคู่แข่งหรือปัจจัยอื่น ๆ

กลยุทธ์ WO หรือเรียกว่า กลยุทธ์จุดอ่อนกับโอกาส ได้แก่ กลยุทธ์ที่องค์กรจะปรับปรุงแก้ไขความอ่อนแอภายในองค์กรโดยอาศัยประโยชน์จากโอกาสภายนอกที่เปิดโอกาสให้ ถึงแม้ว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกดีมาก แต่หากองค์กรมีปัญหาภายในเองก็อาจทำให้ไม่ได้รับประโยชน์จากโอกาสภายนอกที่มีอยู่ เพราะจุดอ่อนอาจทำให้องค์กรไม่สามารถอยู่ได้ จึงควรหาวิธีในการเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพราะยังมีโอกาสหรือช่องทางในการดำเนินงานในองค์กรต่อไปได้

กลยุทธ์ WT หรือเรียกว่า กลยุทธ์จุดอ่อนกับอุปสรรค ได้แก่ กลยุทธ์ที่ปกป้ององค์กรอย่างที่สุดคือพยายามลดความอ่อนแอภายในและหลีกเลี่ยงสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคให้ได้มากที่สุด หากองค์กรเผชิญกับอุปสรรคภายนอกและภายในก็ยังอ่อนแอ องค์กรก็จะตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ดีอาจต้องเลิกกิจการ

5. แนวคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก PESTEL Analysis

PESTEL Analysis เป็นการวิเคราะห์และตรวจสอบในเชิงมหภาค (Macro) ของปัจจัยภายนอกเข้ามากระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบกับธุรกิจของเราโดยเป็นปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเราจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพิจารณาและวางแผนก่อนหรือระหว่างการดำเนินแผนธุรกิจโดยพิจารณาว่าปัจจัยภายนอกที่ได้จาก PESTEL นั้นสามารถเป็นอุปสรรคหรือโอกาสกับธุรกิจหรือองค์กรของเรา ประกอบไปด้วย 6 ปัจจัยและมีปัจจัยเพิ่มมาอีก 1 ตัว ดังนี้ Political การเมือง Economic เศรษฐกิจ Social สังคม Technological เทคโนโลยี Environmental สิ่งแวดล้อม Legal กฎหมาย Ethical (ใหม่) จริยธรรม PESTEL Analysis กับ PEST Analysis คือตัวเดียวกัน แต่เพิ่มปัจจัยอีก 2 ตัว คือ Environmental สิ่งแวดล้อม และ Legal กฎหมาย ส่วน PESTEL Analysis หรือ STEEPLE เป็นการเพิ่มปัจจัยตัวใหม่คือ Ethical จริยธรรม (Tiger, 2021)

วิธีดำเนินการศึกษา

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 วิธีการรวบรวมข้อมูล เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเกษตรกร/ ผู้ประกอบการสินค้าทุเรียนหลงลับแลที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ โดยสุ่มตัวอย่าง และใช้แบบสัมภาษณ์มีข้อความทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Focus Group) โดยใช้ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อหาแนวทางพัฒนาสินค้าทุเรียนหลงลับแล จังหวัดอุดรดิตถ์

1.2 แหล่งข้อมูล ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยข้อมูล 2 แหล่งคือ

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกษตรกร/ ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI ในพื้นที่ 3 อำเภอคือ อำเภอลับแล อำเภอเมือง และอำเภอท่าปลา จังหวัดอุดรดิตถ์ โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างใช้แนวคิดของ W. Laurence Neuman, 1991 ด้วยวิธีสุ่มอย่างง่ายแบบไม่ใส่คืน (Simple Random Sampling without Replacement) ด้วยเกณฑ์กำหนดจำนวนประชากรต่ำกว่า 1,000 ราย ใช้จำนวนขนาดตัวอย่าง ร้อยละ 30 สินค้าทุเรียนหลงลับแล GI มีประชากรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI จำนวน 154 ราย ประกอบด้วยเกษตรกรจำนวน 104 ราย และผู้ประกอบการจำนวน 50 ราย ดังนั้นขนาดตัวอย่างของสินค้าทุเรียนหลงลับแล GI ที่ทำการสัมภาษณ์รวม 46 ราย แบ่งเป็นเกษตรกร 31 ราย ผู้ประกอบการ 15 ราย รวมถึงข้อมูลที่ได้จากผลสรุปของการประชุมระดมความคิดเห็นผู้ที่เกี่ยวข้อง (Focus Group) จำนวน 1 ครั้ง ประกอบด้วย เกษตรกร ผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโซ่คุณค่า จำนวน 30 ราย

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) แหล่งข้อมูล ได้แก่ เก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานราชการและภาคเอกชนในพื้นที่ ตลอดจนค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือวารสาร สิ่งพิมพ์ เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และค้นคว้าข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 วิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ค่าสถิติอย่างง่ายและร้อยละในการนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของเกษตรกร การดำเนินการข้อมูลจากการระดมความคิดเห็นผู้ที่เกี่ยวข้อง (Focus Group) และข้อมูลต้นทุนการผลิต

2.2 วิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์โซ่คุณค่า วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยการวิเคราะห์ SWOT และการจัดทำแนวทางการพัฒนาด้วย TOWS Matrix

ผลการศึกษา

1. โซ่อุปทานในการประกอบธุรกิจทุเรียนหลงลับแล GI อุดรดิตถ์ เริ่มจากเกษตรกรจัดหาปัจจัยเพื่อทำการผลิตทุเรียนหลงลับแลตามหลักการผลิตทุเรียนคุณภาพ และทำหน้าที่เป็นผู้ขายผลผลิต ให้แก่

ผู้ประกอบการ และจำหน่ายผลผลิตให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง โดยจำหน่ายตามช่องทางต่าง ๆ ซึ่งผลผลิตทุเรียนหลงลับและจะเป็นการจำหน่ายในรูปผลผลิตสดไม่มีการแปรรูป มีรายละเอียดดังนี้

1) เกษตรกร เป็นผู้เกี่ยวข้องในส่วนต้นน้ำ ทำหน้าที่ผลิตและขายทุเรียนหลงลับแล GI อุดรดิตถ์ โดยจำหน่ายผลผลิตให้กับผู้ประกอบการร้อยละ 59.52 ซึ่งผู้ประกอบการ ได้แก่ พ่อค้าท้องถิ่น 50% ตลาดในจังหวัด 2.38% ตลาดต่างจังหวัด 7.14% และทำการคัดเกรดผลผลิตที่มีคุณภาพตามคำสั่งซื้อจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคโดยตรงร้อยละ 40.48 โดยจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ 38.10% จำหน่ายในงานแสดงสินค้า 2.38%

2) ผู้ประกอบการ เป็นผู้เกี่ยวข้องในส่วนกลางน้ำและปลายน้ำ เนื่องจากผลผลิตทุเรียนหลงลับแล GI อุดรดิตถ์ เป็นการจำหน่ายในรูปผลผลิตสด และไม่มีการแปรรูป ซึ่งผู้ประกอบการนำสินค้าไปจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคโดยตรงผ่านการจำหน่ายทางหน้าร้าน 55.56% และผ่านช่องทางออนไลน์ 44.44%

2 ห่วงโซ่คุณค่า จากการศึกษาในวัตถุประสงค์ที่ 1 เป็นการศึกษาห่วงโซ่คุณค่าในการประกอบธุรกิจทุเรียนหลงลับแลของเกษตรกร และผู้ประกอบการ พบว่ามีความเชื่อมโยงและเกี่ยวเนื่องกัน สามารถช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า จึงต้องพัฒนาทั้งเกษตรกรในฐานะผู้ผลิต และผู้ประกอบการในฐานะผู้รวบรวมผลผลิต และผู้จัดจำหน่ายทุเรียนหลงลับแล จัดทำเป็นห่วงโซ่คุณค่าทุเรียนหลงลับแล จังหวัดอุดรดิตถ์ โดยมีกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 ห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมหลัก (Primary Activities) 5 กิจกรรม ประกอบด้วย

1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) พื้นที่ปลูกอยู่ในอำเภอที่ได้รับการรับรองตามแหล่งภูมิศาสตร์ 3 อำเภอคือ อำเภอลับแล อำเภอเมืองและอำเภอท่าปลา คัดเลือกสายพันธุ์แท้จากอำเภอลับแล การเพาะปลูกมีการดูแลตามหลักการผลิตทุเรียนคุณภาพ มีการตรวจสอบคุณภาพทุเรียนหลงลับแล เช่น คัดเลือกผลที่ได้อายุ ลักษณะรูปทรงผลทุเรียนที่มีขนาดได้มาตรฐาน เปลือกไม่มียอยของแมลง ขั้วทุเรียนแข็ง ขั้นตอนการรับซื้อ คือ ติดต่อกลางราคากับเกษตรกรก่อนการรับซื้อ รับซื้อจากสวนที่เชื่อถือในคุณภาพทำให้ผลผลิตได้รับความเชื่อถือในคุณภาพ

2) การปฏิบัติการ (Operations) ได้รับการตรวจสอบรับรอง GI การคัดเกรด/การตั้งราคาตามคุณภาพผลผลิต มีสถานที่จัดเก็บในโรงเรือน

3) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) เกี่ยวข้องโดยแรงงานที่มีความชำนาญคัดเลือกผลผลิตที่มีคุณภาพ มีบริการนำส่งผ่านขนส่งเอกชน/รถไฟ/ไปรษณีย์ และใช้บรรจุภัณฑ์ กล่องหรือลังกระดาษในการบรรจุผลผลิต

4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ช่องทางหรือแหล่งจำหน่ายผลผลิตมีเพียงพอ เช่น จำหน่ายให้ผู้บริโภคโดยตรงทางหน้าร้าน และจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ (ไลน์/เฟซบุ๊ก) เกษตรกรมีส่วนในการกำหนดราคา ผู้ประกอบการมีการกำหนดราคาตามขนาดที่มีการคัดเกรดทำให้มีมูลค่าสูงขึ้น มีการรับประกันคุณภาพสินค้าโดยการจัดส่งสินค้าใหม่แทนสินค้าเดิมที่ไม่ได้คุณภาพ

5) การบริการ (Customer Services) การจัดส่งผลผลิตตามความต้องการ/ตามคำสั่งซื้อรวดเร็วตามที่กำหนด บริการหลังการขาย เช่น การรับรอง/การรับประกันสินค้าไม่ได้คุณภาพ เช่น ทุเรียนอ่อน

2.2 ห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) 4 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

1) การจัดหา/จัดซื้อ (Procurement) ค้นหาพันธุ์/ปัจจัยจากแหล่งจำหน่ายที่น่าเชื่อถือ/สถาบันการศึกษา/หน่วยงาน/ผู้ที่เคยใช้/เทียบราคา/ตามตลาดนิยม มีหลักเกณฑ์ในการจัดซื้ออุปกรณ์ที่เหมาะสม ในการซื้อขายผลผลิตมีการประสานกันจากทั้งเกษตรกรและผู้ประกอบการที่มีการซื้อขายเป็นประจำ ทำให้มั่นใจในคุณภาพผลผลิต

2) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ในการเพาะปลูกของเกษตรกรมีการใช้เทคโนโลยี เช่น ไตรโครเดอร์มา ระบบน้ำสปริงเกอร์ การบำรุงด้วยธาตุอาหาร และการอบรมความรู้ เช่น เทคนิคการผลิตฯ การป้องกันโรคพืช การทำปุ๋ยจุลินทรีย์ ถ่านไบโอชาร์ รวมถึงผู้ประกอบการ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบรรจุภัณฑ์

3) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) แรงงานที่ใช้ในการผลิตสินค้าเป็นแรงงานที่มีความชำนาญ โดยมีทั้งแรงงานในครัวเรือนและแรงงานจ้างคนในหมู่บ้านเป็นการจ้างแบบรายวัน

4) โครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure) มีการขึ้นทะเบียนในเครือข่าย GI มีสถาบันรองรับโดยการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม/สถาบันเกษตรกร มีเงินทุนตนเองในการลงทุนกิจการ และมีแหล่งกู้ยืมเพียงพอจากสถาบันในระบบ

การดำเนินการบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับพื้นที่ ดังนี้ ด้านการผลิตตั้งแต่การปลูกจนถึงการเก็บเกี่ยว โดยมีหน่วยงานส่งเสริมการผลิตและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ในกระบวนการผลิตที่เหมาะสม เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ และสภาเกษตรกร ด้านปัจจัยการผลิต รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมและการพัฒนาระบบน้ำ จากองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือส่วนท้องถิ่น สำนักงานชลประทาน ด้านการจำหน่ายและการพัฒนาด้านการตลาด โดยมีการสนับสนุนเพื่อให้เกิดมาตรฐาน สร้างตราสินค้าอัตลักษณ์ พัฒนาช่องทางการจำหน่ายให้หลากหลาย รวมถึงประชาสัมพันธ์สินค้า GI ให้ผู้บริโภครู้จักอย่างต่อเนื่อง โดยมีหน่วยงานสนับสนุน เช่น สำนักงานพาณิชย์จังหวัด สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด เป็นต้น

การเปรียบเทียบต้นทุนการผลิตและผลตอบแทนการผลิตทุเรียนหลงลับแลของเกษตรกรที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI (ตารางที่ 1)

ต้นทุนการผลิตทุเรียนหลงลับแลเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI มีต้นทุนรวม ต่อไร่ประมาณ 46,306.26 บาท สูงกว่าต้นทุนการผลิตทุเรียนหลงลับแลเกษตรกรที่ไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI ซึ่งมีต้นทุนรวมต่อไร่ประมาณ 38,352.48 บาท แตกต่างเพิ่มขึ้นร้อยละ 20.74 แบ่งเป็น ต้นทุนผันแปรต่อไร่เท่ากับ 43,726.07 บาท สูงกว่าต้นทุนผันแปรที่ไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI ที่มีต้นทุน 35,777.29 บาท แตกต่างเพิ่มขึ้นร้อยละ 22.22 เนื่องจากเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI มีการ

เข้ารับการอบรมให้ความรู้ในด้านการผลิตตามหลักการผลิตทุเรียนคุณภาพ มีการใช้ธาตุอาหารเพิ่มขึ้น จึงทำให้ค่าใช้จ่ายด้านค่าแรงงานและค่าวัสดุ/ปัจจัยการผลิตในการดูแลสูงกว่าเกษตรกรที่ไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI ส่วนค่าใช้จ่ายต้นทุนคงที่ต่อไร่เท่ากับ 2,580.19 บาท ไม่แตกต่างมากนักเมื่อเทียบกับต้นทุนคงที่ที่ไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI ที่มีต้นทุน 2,575.19 บาท เพิ่มขึ้นเล็กน้อย คิดเป็นร้อยละ 0.19

ผลผลิตต่อไร่ทุเรียนหลงลับแลเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI มีผลผลิตต่อไร่ 1,252.62 กิโลกรัม สูงกว่าผลผลิตทุเรียนหลงลับแลเกษตรกรที่ไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI ที่มีผลผลิตต่อไร่ 907.82 กิโลกรัม เพิ่มขึ้นร้อยละ 37.98 เนื่องจากเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI มีการดูแลบำรุงรักษาตามหลักการที่ดี เช่น มีการตรวจวิเคราะห์ค่าดินเพื่อใช้ปุ๋ยและธาตุอาหารที่เหมาะสม ทำให้ได้รับผลผลิตสูงกว่าเกษตรกรที่ไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI ราคาที่เกษตรกรได้รับ ทุเรียนหลงลับแลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI ราคาผลผลิตเฉลี่ยกิโลกรัมละ 259.03 บาท สูงกว่าทุเรียนหลงลับแลที่ไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI ที่มีราคาผลผลิตเฉลี่ย 215.53 บาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 20.18 เนื่องจากเกษตรกรมีการกำหนดราคาโดยการคิดผลผลิตตามเกรดเพื่อจำหน่ายให้ผู้บริโภค ส่งผลให้ราคาเฉลี่ยรวมสูงกว่า โดยเมื่อพิจารณาผลตอบแทนสุทธิที่ได้รับพบว่า ทุเรียนหลงลับแลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI ได้รับผลตอบแทนสุทธิต่อไร่จำนวน 278,159.90 บาท และต่อกิโลกรัม 222.06 บาท สูงกว่าทุเรียนหลงลับแลที่ไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI ที่ได้รับผลตอบแทนสุทธิต่อไร่จำนวน 157,309.96 บาท และต่อกิโลกรัม 173.28 บาท เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 76.82 และ 28.15 ตามลำดับ (อัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ 0.38% อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ 6.50% (ธกส.) เป็นอัตราผลตอบแทนเบื้องต้น)

ตารางที่ 1 ต้นทุนการผลิตเปรียบเทียบทุเรียนหลงลับแลของเกษตรกรที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ GI ปี 2562 จังหวัดอุดรธานี

รายการ	ต้นทุนไม่เข้าร่วมโครงการ ^๑	ต้นทุนเข้าร่วมโครงการ ^๑	ร้อยละความแตกต่าง
1. ต้นทุนผันแปร	35,777.29	43,726.07	22.22
2. ต้นทุนคงที่	2,575.19	2,580.19	0.19
3. ต้นทุนรวมต่อไร่	38,352.48	46,306.26	20.74
4. ต้นทุนรวมต่อกิโลกรัม	42.25	36.97	12.50
5. ผลผลิตต่อไร่ (กิโลกรัม)	907.82	1,252.62	37.98
6. ราคาที่เกษตรกรขายได้ (บาท/กก.)	215.53	259.03	20.18
7. ผลตอบแทนต่อไร่	195,662.44	324,466.16	65.83
8. ผลตอบแทนสุทธิต่อไร่	157,309.96	278,159.90	76.82
9. ผลตอบแทนสุทธิต่อกิโลกรัม	173.28	222.06	28.15

ที่มา: จากการสำรวจ

แนวทางการพัฒนาทุเรียนหลงลับแลที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ ในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ดำเนินการโดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง และการ จัดประชุม Focus Group วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วย Value Chain Analysis และใช้รูปแบบ PESTEL Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยนำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยการให้คะแนนพร้อมทั้งจัดทำแนวทางการพัฒนาสินค้าทุเรียนหลงลับแลที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นสิ่งแวดล้อมที่สามารถควบคุมได้ เป็นการวิเคราะห์ทรัพยากรความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในด้านอื่น ๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strengths) ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ดังนี้

จุดแข็ง (STRENGTHS = S)

- ทุเรียนหลงลับแล มีการคัดเลือกพันธุ์จากแหล่งภูมิศาสตร์ โดยสินค้าได้รับ GI มีความน่าเชื่อถือ และเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่

- มีระบบการผลิตใช้สารชีวภาพและดำเนินการผลิตตามหลักการผลิตทุเรียนคุณภาพ
- การบรรจุภัณฑ์และหีบห่อมีมาตรฐานและบริการขนส่งด้วยระบบการขนส่งเอกชนที่รวดเร็ว
- เกษตรกรสามารถกำหนดราคาจำหน่ายได้ในราคาค่อนข้างสูงเนื่องจากเป็นสินค้าที่ได้รับความนิยมเชื่อถือ

- มีการพัฒนาระบบน้ำด้วยการให้น้ำแบบสปริงเกอร์
- เกษตรกรและผู้ประกอบการมีความพร้อมในการลงทุนและมีแหล่งเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ
- ช่องทางการกระจายสินค้ามีเพียงพอ และจุดจำหน่ายอยู่ในพื้นที่ชุมชน ซึ่งการจำหน่ายสินค้าทุเรียนหลงลับแล GI ในชุมชน ส่งผลให้เกิดเศรษฐกิจฐานราก เกิดการสร้างงานและกระจายรายได้
- ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานการศึกษา เกี่ยวกับเทคนิคการผลิต/ป้องกันโรคพืชด้วยสารชีวภาพ/ธาตุอาหาร และปรับปรุงบำรุงดินด้วยถ่านไบโอชาร์

จุดอ่อน (WEAKNESSES = W)

- การผลิตทุเรียนไม่สามารถควบคุมคุณภาพและรสชาติทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแหล่งน้ำและฤดูกาล
- เทคโนโลยีการผลิตถึงการเก็บเกี่ยวเป็นแบบเดิมยังไม่มียุทธวิธีใหม่ ทำให้การผลิต/เก็บเกี่ยวมีต้นทุนสูง
- พื้นที่ส่วนใหญ่ไม่มีเอกสารสิทธิ์และเป็นพื้นที่ลาดชัน
- ผลผลิตยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจสินค้าทุเรียนหลงลับแล จึงต้องศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสภาพแวดล้อมดังกล่าวว่าเป็นไปในลักษณะที่จะเป็นโอกาสหรือข้อจำกัด (Opportunities) ในการดำเนินกิจกรรมธุรกิจของ

ทุเรียนหลงลับแล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือสินค้าแต่ละประเภทแตกต่างกันไป การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาสสำหรับธุรกิจหรือสินค้าบางอย่างอาจจะเป็นข้อจำกัดของธุรกิจหรือสินค้าชนิดอื่น หรือแม้แต่ว่าธุรกิจหรือสินค้าหลายประเภทอาจจะได้รับประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นคล้ายคลึงกัน แต่บางประเภทก็อาจจะได้รับประโยชน์มากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของธุรกิจหรือสินค้าและความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ให้ได้รับประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้ใช้แบบ PESTEL Analysis

โอกาส (OPPORTUNITIES = O)

- ทุเรียนหลงลับแล GI ได้รับความนิยมและผู้บริโภคเชื่อถือทำให้มีมูลค่าสูงขึ้น
- ราคาของสินค้าทุเรียนหลงลับแลมีราคาอยู่ในเกณฑ์ดีไม่อ่อนไหวตามราคาผลไม้ชนิดอื่น และแหล่งผลิตพื้นที่ไม่ไกลจากแหล่งจำหน่ายในจังหวัด
- รสนิยมของผู้บริโภค มีความต้องการสินค้าที่มีความเป็นเอกลักษณ์ ทำให้สินค้า GI ได้รับความนิยม
- ภาครัฐมีนโยบายให้การสนับสนุนและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ โดยมีหน่วยงานราชการ และสถาบันการศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมการผลิตสินค้า GI
- ปัจจุบันความก้าวหน้าเทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร สร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น

อุปสรรค (THREATS = T)

- ความเข้าใจในการขอขึ้นทะเบียน GI อยู่ในระดับน้อย เนื่องจากชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีความพร้อมในการขอขึ้นทะเบียน
 - ขาดองค์กรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการตลาด
 - การศึกษาข้อมูลความต้องการตลาดสินค้าประเภท GI มีน้อย
 - ผู้บริโภคบางกลุ่มเข้าถึงข้อมูลเรื่องราวที่มาของสินค้า จึงทำให้ตราสินค้า GI เป็นที่รู้จักในวงแคบและยังไม่กว้างพอ
 - การเชื่อมโยงข้อมูล Big data ของสินค้าทุเรียนหลงลับแล ระหว่างองค์กรและหน่วยงาน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการทั้งระบบมีน้อย
 - การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่อผลผลิตทุเรียนหลงลับแล
 - ความเข้าใจและการรับรู้เท่าที่ทราบจากการค้าสินค้า GI ในระดับสากลยังมีน้อย
 - ความไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลของ พรบ. คุ่มครองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์พ.ศ. 2546
- จากการจัดทำ/วิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาสินค้าทุเรียนหลงลับแล โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา 4 ทางเลือกคือ
- กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) มีแนวทางเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพิ่มโอกาสทางการตลาดทุเรียนหลงลับแล

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) มีแนวทางพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้วยนวัตกรรมและคุณค่าสินค้าเกษตรอัตลักษณ์

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) มีแนวทางสนับสนุนองค์การทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เชิงตั้งรับ (WT Strategy) มีแนวทางเสริมสร้างมาตรฐาน และแนวทางพัฒนาคุณภาพสินค้า GI ภายใต้สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง

จาก 4 กลยุทธ์ทางเลือก นำมาสรุปกลยุทธ์การพัฒนาสินค้าทุเรียนหลงลับแล เพื่อการยกระดับตลอดห่วงโซ่คุณค่าในเชิงนโยบายเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างแบรนด์คือ “กลยุทธ์พัฒนาห่วงโซ่คุณค่าเพื่อยกระดับสินค้าทุเรียนหลงลับแล (Functional Upgrading)” ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านปัจจัยการผลิต โดยการพัฒนาระบบน้ำ สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม/เอกสารสิทธิ์ ศึกษาวิจัยนวัตกรรมการเก็บผลผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงศึกษาวิจัยสารชีวภาพ/สารปรับปรุงบำรุงดิน โดยมีเป้าหมายคือ นวัตกรรมการกักเก็บน้ำ ระบบประปาบนบ้นที่สูง มีแหล่งน้ำที่เพียงพอในฤดูกาลผลิต เกิดงานศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาเครื่องเก็บเกี่ยวสินค้า นวัตกรรมสารชีวภาพ/สารปรับปรุงบำรุงดิน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ชลประทาน หน่วยงานท้องถิ่น (อบต.) หน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษา

2. ด้านการผลิต พัฒนางค์ความรู้ในขั้นตอนและกระบวนการเก็บเกี่ยวผลผลิตในช่วงเวลาที่เหมาะสม ถ่ายทอดความรู้สู่ผู้สูดเหมาะสมกับพื้นที่/ตามคำวิเคราะห์ดิน พัฒนาศักยภาพกลุ่มเกษตรกร เพื่อการผลิตสินค้า GI โดยมีเป้าหมายคือ เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิตที่เหมาะสม ผลิตปุ๋ยสั่งตัดและสารชีวภัณฑ์เพื่อฟาร์มเกษตรกร กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตสินค้า GI มีความเข้มแข็งและเกิดการพัฒนาต่อยอด ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในระดับพื้นที่ทั้งในและนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เช่น สภาเกษตรกร สถาบันการศึกษา

3. ด้านการรวบรวม เชื่อมโยงพันธมิตรเครือข่ายสินค้า GI ส่งเสริมระบบการบริหารจัดการสินค้าทุเรียนในระดับพื้นที่ พัฒนารูปแบบบรรจุผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายคือ ยกระดับมูลค่าสินค้าทุเรียน GI เกิดความร่วมมือภาคีเครือข่ายผู้ผลิตและผู้ประกอบการสินค้า GI เกิดระบบการบริหารจัดการสินค้าทุเรียน GI เพื่อตอบสนองความต้องการ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ภาครัฐและเอกชน เช่น สหกรณ์การเกษตรพานิชย์จังหวัด สภาหอการค้าจังหวัด และ สมาพันธ์ SMEs

4. ด้านการจัดจำหน่าย คัดเลือกจุดจำหน่ายสินค้าที่ได้มาตรฐาน และรับรองสินค้า GI สร้างตราสินค้าเพื่อแสดงอัตลักษณ์ของสินค้าพื้นถิ่น พัฒนาการตลาดออนไลน์ เช่น website สินค้าพื้นถิ่น โดยมีเป้าหมายคือ ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจในการบริโภคสินค้า GI มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายและตอบสนองตรงความต้องการผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ประชาชน และกลุ่มเครือข่ายในจังหวัดและหน่วยงานในและนอกสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การอภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์การวิจัยด้านห่วงโซ่คุณค่าและแนวทางการพัฒนาทุเรียนหลงลับแล GI จังหวัดอุตรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า ห่วงโซ่คุณค่าทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนสามารถช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยมีกิจกรรมที่สามารถสร้าง Value คือพื้นที่เพาะปลูกอยู่ในอำเภอที่ได้รับการรับรองตามแหล่งภูมิศาสตร์ด้านการกระบวนการผลิต คัดเลือกพันธุ์โดยใช้สายพันธุ์แท้ การดูแลตามหลักการผลิตทุเรียนคุณภาพ ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมการผลิตและมีการตรวจสอบรับรอง GI เกือบเกี่ยวข้องโดยแรงงานที่มีความชำนาญ คัดเลือกผลผลิตที่ครบอายุและมีคุณภาพ การคัดเกรดผลผลิต ทำให้ผลผลิตได้รับความเชื่อถือในชื่อเสียงและความเป็นอัตลักษณ์ มีการตกลงราคาก่อนจำหน่าย เกษตรกรมีส่วนในการกำหนดราคา ผู้ประกอบการมีการกำหนดราคาตามขนาดที่มีการคัดเกรด มีการรับประกันคุณภาพสินค้ารวมถึงมีบริการหลังการขาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter ที่กล่าวว่า ห่วงโซ่คุณค่า หมายถึงกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการผลิต โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการนำวัตถุดิบป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการจัดส่งสินค้าสู่ผู้บริโภค และกระบวนการบริการหลังการขาย การสร้างคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการนั้น ด้านแนวทางการพัฒนาได้นำแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ของเอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงชนะ บุญขวัญ รวมถึงแนวคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก PESTEL Analysis เพื่อดำเนินการจัดทำแนวทางการพัฒนาสินค้าทุเรียนหลงลับแล โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา 4 ทางเลือก คือกลยุทธ์เชิงรุก มีแนวทางเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพิ่มโอกาสทางการตลาดทุเรียนหลงลับแล กลยุทธ์เชิงแก้ไข มีแนวทางพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้วยนวัตกรรมและคุณค่าสินค้าเกษตรอัตลักษณ์ กลยุทธ์เชิงป้องกัน มีแนวทางสนับสนุนองค์กรทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์เชิงตั้งรับ มีแนวทางเสริมสร้างมาตรฐานและแนวทางการพัฒนาคุณภาพสินค้า GI ภายใต้สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง จาก 4 กลยุทธ์ทางเลือก นำมาสรุปกลยุทธ์การพัฒนาสินค้าทุเรียนหลงลับแล เพื่อยกระดับตลอดห่วงโซ่คุณค่าในเชิงนโยบายเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างแบรนด์ คือ “กลยุทธ์พัฒนาห่วงโซ่คุณค่าเพื่อยกระดับสินค้าทุเรียนหลงลับแล (Functional Upgrading)” ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยการผลิต ด้านการผลิต ด้านการรวบรวม และด้านการจัดจำหน่าย

ข้อเสนอแนะ

1. การบูรณาการร่วมกันของทุกภาคส่วนเพื่อแก้ไขปัญหาการผลิตทุเรียนหลงลับแลตลอดโซ่อุปทาน อาทิเช่น หน่วยงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สถาบันการศึกษาควรร่วมดำเนินการร่วมกับเกษตรกรในการสนับสนุนองค์ความรู้ ปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ เพื่อแก้ไขปัญหาการผลิต รวมถึงมีระบบควบคุมคุณภาพและการรับประกันคุณภาพทั้งในเกษตรกรรายย่อยและรายกลุ่ม เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตทุเรียนหลงลับแล และเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร ผู้ประกอบการค้า ส่งเสริมให้ผลิตเชิงพาณิชย์มากขึ้น ตลอดจนเพิ่มศักยภาพและสร้างมาตรฐานทุเรียนหลงลับแลในการตรวจสอบคุณภาพเพื่อการส่งออกในอนาคต

2. สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนา เช่น ผลักดันนโยบายจังหวัดในการสนับสนุนการมีเอกสารสิทธิในที่ดินอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนแหล่งน้ำ พัฒนาเส้นทางคมนาคม รวมถึงพัฒนาศักยภาพด้านการผลิตการตลาดให้กับเกษตรกรและผู้ประกอบการ เป็นต้น

3. แนวทางการจัดการแก้ไขปัญหาคุณภาพทุเรียนหลงลับแลเพื่อการส่งออก เกษตรกรต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการผลิต เช่น ใช้หลักการผลิตทางการเกษตรตามแนวทางการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีหรือ GAP (Good Agricultural Practice) การเตรียมสภาพต้นทุเรียนหลงลับแลให้พร้อมทำให้ต้นมีความสมบูรณ์ รวมถึงการตัดทุเรียนหลงลับแลผลที่แก่จัดเท่านั้น ไม่มีผลอ่อน และต้องไม่บ่มด้วยน้ำยาบ่มทุเรียน (Ethephon) เพื่อผลผลิตที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ รวมถึงสนับสนุนให้ได้รับการรับรอง GAP และ GMP

4. สนับสนุนการประชาสัมพันธ์ สร้างเรื่องราว ในรูปแบบที่หลากหลายทุกช่องทาง และสร้างจุดจำหน่ายสินค้า GI เพื่อให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง รวมถึงสนับสนุนการขายออนไลน์โดยศูนย์บริหารจัดการสินค้า/สหกรณ์

เอกสารอ้างอิง

- กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์. (2561). *สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI)*. สืบค้น 16 ธันวาคม 2562, จาก <http://www.ipthailand.go.th/th/gi-001.html>
- พันธกานต์ ชูจันทร์. (2558). *ปัญหาความสอดคล้องกับมาตรฐานสากลของพระราชบัญญัติคุ้มครองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ พ.ศ. 2546*. สืบค้น 16 ธันวาคม 2562, จาก http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/2140/1/phunthakan_choo.pdf
- ศิริวัฒน์ ทรงชนศักดิ์. (2562). *คู่มือการจัดทำและวิเคราะห์ประมาณการข้อมูลต้นทุนการผลิตพืช*. ศูนย์สารสนเทศการเกษตร. พิษณุโลก: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2558). *แนวคิดระบบโซ่อุปทานสินค้าเกษตรตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์และโซ่อุปทานภาคเกษตร: ยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์และโซ่อุปทานภาคเกษตร พ.ศ. 2556-2559*. กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงชนะ บุญขวัญ. (2553). *คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- Neuman, W. L., (1991). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Retrieved December 16, 2019, from http://people.tamu.edu/~v-uenger/446/Value_Chain.pdf
- Tiger. (2021). *เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis*. สืบค้น 10 มีนาคม 2563, จาก <https://thaiwinner.com/pestel> มกราคม 18, 2021/Management/By Tiger.