

กลยุทธ์การตลาดออนไลน์สำหรับเกษตรกรรายย่อย
กรณีศึกษา ไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรี



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การตลาดออนไลน์สำหรับเกษตรกรรายย่อย
กรณีศึกษา ไร่กล้วยหอมทองจังหวัดนนทบุรี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2560



นางสาวเกตุนภัส ตั้งพลังกุล
ผู้วิจัย

พันช์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อากาศศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้โดยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดร.พันธ์ภักดิ์ เสวตภานูนวงศ์ และคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาตลอดการจัดทำสารนิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษา ขอขอบพระคุณในความเมตตากรุณาที่ได้รับเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณ คณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง

ขอขอบพระคุณบุคลากรในไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรีทุกท่านที่ให้ความร่วมมือสละเวลาในการตอบคำถามและให้ข้อมูลอันมีประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้ นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณบิดามารดาและครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่สำคัญของผู้ศึกษามาโดยตลอด รวมถึงเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 18B ทุกคนที่ให้คำแนะนำ แบ่งปันความรู้ เป็นกำลังใจให้กันและกันมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่สนใจและเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่ต้องการทำการศึกษาเรื่องนี้เพิ่มเติมหรือต่อยอดต่อไปในอนาคต คุณประโยชน์ใดๆที่เป็นกุศลอันเกิดจากผลของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้แด่ทุกๆ ท่านที่มีส่วนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี หากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อผิดพลาดหรือขาดตกบกพร่องประการใดผู้ศึกษาขอกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้

เกตุณภัส ตั้งพลังกุล

กลยุทธ์การตลาดออนไลน์สำหรับเกษตรกรรายย่อย กรณีศึกษา ไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรี
 SOCIAL MEDIA MARKETING FOR SMALL HOLDER FARMERS: CASE STUDY OF GROS
 MICHEL BANANA FARM IN NONTHABURI PROVINCE

เกตุณภัฏ ตั้งพลึงกุล 5850303

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์
 เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อแนะนำกลยุทธ์ให้เกษตรกรรายย่อยได้ตระหนักถึง
 ความสำคัญของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคโดยตรง และเกิด
 การรับรู้ถึงตราสินค้า (Brand Awareness) ซึ่งปัจจุบันภาคการเกษตรของไทย โดยเฉพาะตลาดกล้วย
 หอมทองได้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งมาจากนโยบายสนับสนุนของรัฐบาลไทยและ
 ความต้องการของลูกค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้ภายในอุตสาหกรรมมีการแข่งขัน
 กันอย่างรุนแรงและอำนาจต่อรองของพ่อค้าคนกลางมีมากกว่าผู้ผลิต ดังนั้นจึงได้มีการวิเคราะห์
 ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis, Five Force Model และ Value Chain
 เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนจัดทำกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอให้เกษตรกร ไร่กล้วยหอมทอง ใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ด้าน
 การตลาด โดยการสร้างการรับรู้ถึงตราสินค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เริ่มจากช่องทาง
 Facebook ก่อน เนื่องจากมีความง่ายต่อการใช้งานและเป็นช่องทางที่มีกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ใช้งาน
 ทั้งนี้ได้นำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ประเมินผลและพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์
 เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและทำให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักในกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

คำสำคัญ : การตลาดออนไลน์/ เกษตรกรรายย่อย/ เกษตรอินทรีย์/ กล้วยหอมทอง/ Social Media

สารบัญ

| | หน้า |
|---|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ | ข |
| บทคัดย่อ | ค |
| สารบัญตาราง | ฉ |
| สารบัญรูปภาพ | ช |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน | 2 |
| 1.3 ข้อมูลธุรกิจ | 4 |
| 1.4 สภาพปัญหา | 5 |
| บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา | 8 |
| 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis | 8 |
| 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของไร้กด้วยหอมทอง โดยใช้ PESTEL Analysis | 10 |
| 2.3 การวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรม โดยใช้เครื่องมือ Five Forces Analysis | 14 |
| 2.4 การวิเคราะห์ไร้กด้วยหอมทอง โดยใช้ Five Forces Analysis | 17 |
| 2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือ Value Chain Analysis | 20 |
| 2.6 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของไร้กด้วยหอมทอง โดยใช้ Value Chain Analysis | 22 |
| 2.7 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ โดยใช้แผนภูมิแก๊งปลา | 25 |
| บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น | 27 |
| 3.1 การวิเคราะห์ปัญหาด้วยหลักการทำไม-ทำไม (Why-Why Analysis) | 27 |
| 3.2 การวิเคราะห์ปัญหาของไร้กด้วยหอมทอง โดยใช้ Why-Why Analysis | 29 |
| 3.3 สรุปความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น | 30 |
| บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา | 32 |
| 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) | 33 |
| 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) | 34 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|-----------|
| 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) | 35 |
| 4.4 แนวทางกลยุทธ์ของไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรี | 35 |
| 4.5 การยอมรับกลยุทธ์จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง | 37 |
| บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง | 42 |
| 5.1 แผนการทำการตลาดบนสังคมออนไลน์ (Social Media Marketing Plan) | 42 |
| 5.2 การบริหารงาน โดยใช้ Balanced Scorecard | 47 |
| 5.3 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับการดำเนินงานขององค์กร | 49 |
| 5.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) | 52 |
| 5.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) | 54 |
| 5.6 การบริหารความเสี่ยงของไร่กล้วยหอมทอง | 57 |
| บรรณานุกรม | 60 |
| ประวัติผู้วิจัย | 62 |

สารบัญตาราง

| ตาราง | | หน้า |
|-------|---|------|
| 1.1 | แสดงภาพรวมการค้าของตลาดกล้วยหอมทอง ปี พ.ศ. 2556 – 2558 | 3 |
| 2.1 | แสดงภาพรวมการผลิตของตลาดกล้วยหอมทอง ปี พ.ศ. 2556 - 2558 | 17 |
| 2.2 | แสดงผลการวิเคราะห์ Five Forces Analysis ของไร่กล้วยหอมทอง | 19 |
| 4.1 | แสดงผลตอบรับต่อกลยุทธ์ของเจ้าของไร่กล้วยหอมทองทั้ง 4 คน | 37 |
| 4.2 | แสดงผลการประเมินระดับการยอมรับเทคโนโลยีของเจ้าของไร่ทั้ง 4 คน | 39 |
| 5.1 | แสดงแผนการดำเนินงานด้านการตลาดของไร่กล้วยหอมทอง | 43 |
| 5.2 | แสดงตัวอย่างตารางปฏิทินการนำเสนอเนื้อหาทาง Facebook ในแต่ละวัน | 46 |
| 5.3 | แสดงแบบกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเงินของไร่กล้วยหอมทอง | 49 |
| 5.4 | แสดงแบบกำหนดและวิธีการวัดผลด้านลูกค้าของไร่กล้วยหอมทอง | 49 |
| 5.5 | แสดงแบบกำหนดและวิธีการวัดผลด้านกระบวนการภายในของไร่กล้วยหอมทอง | 50 |
| 5.6 | แสดงแบบกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเรียนรู้และการเติบโตของไร่กล้วยหอมทอง | 51 |
| 5.7 | แสดงตัวอย่างตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) | 56 |
| 5.8 | แสดงตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ของไร่กล้วยหอมทอง | 58 |
| 5.9 | แสดงกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงของไร่กล้วยหอมทอง | 58 |

สารบัญรูปภาพ

| รูปภาพ | | หน้า |
|--------|--|------|
| 1.1 | แสดงอัตราการขยายตัวของภาคเกษตรกรรมไทย ปี พ.ศ. 2559 | 2 |
| 1.2 | สวนกล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรี | 5 |
| 2.1 | แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis | 8 |
| 2.2 | แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมการเกษตร โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis | 13 |
| 2.3 | แสดงรูปแบบของ Five Forces Model | 14 |
| 2.4 | แสดงกิจกรรมภายในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) | 20 |
| 2.5 | แสดงการเปรียบเทียบระบบการปลูกกล้วยหอมทองด้วยระบบเกษตรอินทรีย์กับการปลูกทั่วไปด้วยปุ๋ยเคมี | 24 |
| 2.6 | แสดงการวิเคราะห์ปัญหาทั้งหมดของไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรี โดยใช้แผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram) | 26 |
| 3.1 | แสดงวิธีการคิดของ Why-Why Analysis | 28 |
| 3.2 | แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาของไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรี โดยใช้ Why-Why Analysis | 29 |
| 4.1 | แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ | 32 |
| 4.2 | แสดง Social Media ในประเทศไทย จำแนกตามผู้ให้บริการต่างๆ ปี 2559 | 36 |
| 5.1 | แสดงจำนวนคนใช้งาน Facebook จำแนกเมือง ปี พ.ศ. 2559 | 45 |
| 5.2 | แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard | 48 |
| 5.3 | แสดงขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง | 52 |
| 5.4 | แสดงการเปรียบเทียบวัฒนธรรมแบบ Analog กับ Digital Culture | 53 |
| 5.5 | แสดงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง | 55 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

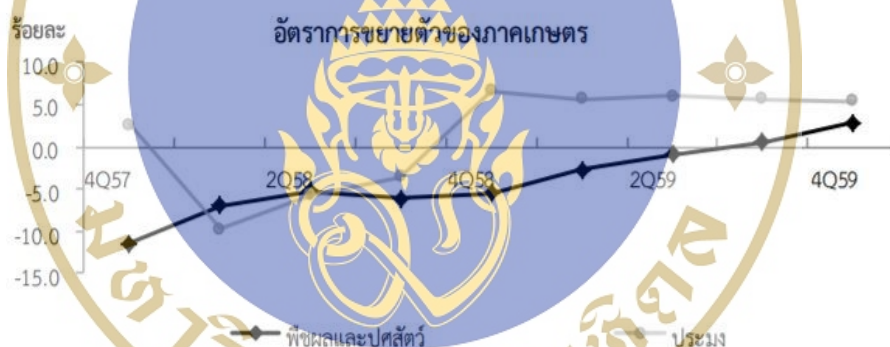
บริบทของโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีแนวโน้มจะขยายตัวออกไปอย่างต่อเนื่องในอนาคต ทั้งในเรื่องเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จำนวนประชากรโลกที่คาดการณ์ว่าจะมีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากมนุษย์มีอายุยืนมากขึ้น ดังนั้นในอนาคตเรื่องการคิดวิธีการหาอาหารเพื่อมาเลี้ยงประชากรโลกให้เพียงพอจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยภาคธุรกิจที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างมากก็คือ ภาคธุรกิจการเกษตร ซึ่งเมื่อเร็วๆ นี้ข้อมูลจากสำนักงานองค์การไฮเฟอร์ อินเตอร์เนชันแนล (Heifer International) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ระบุถึงปัญหาใหญ่ที่ทั่วโลกกำลังประสบเหมือนกันหมดก็คือ การขาดเกษตรกรรายย่อยซึ่งเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของสังคม และปัจจุบันเกษตรกรเหล่านี้มีอายุเฉลี่ย 60 ปีขึ้นไป เนื่องจากเรากำลังก้าวเข้าสู่ช่วงสังคมผู้สูงอายุ (Aging society) ภาคการเกษตรในหลายประเทศมีความตื่นตัวเป็นอย่างมาก ยกตัวอย่าง ประเทศสหรัฐอเมริกามีการออกกฎหมายพิเศษต้องการเกษตรกรที่เป็นคนรุ่นใหม่กลับสู่ภาคเกษตรกรรมหนึ่งแสนคน ส่วนประเทศญี่ปุ่นทุ่มเทงบประมาณมหาศาลให้คนกลับไปภาคเกษตร เช่น การให้บ้าน ให้ที่ดิน และประเทศสิงคโปร์มีการทำเกษตรกรรมในเมือง โดยทำคอนโดมิเนียมผลิตอาหารเตรียมพร้อมเลี้ยงประชากร เป็นต้น

สำหรับประเทศไทยที่รัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) มีนโยบายปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่เศรษฐกิจที่สร้างมูลค่าด้วยการใช้นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยี (Value-Based Economy) หรือ ไทยแลนด์ 4.0 โดยเรื่องเกษตรกรรมเป็นหนึ่งในแผนพัฒนาที่รัฐบาลให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ลักษณะสำคัญของเกษตรกรรมยุค 4.0 คือ เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการครอบคลุมทั้งการผลิต การตลาด และการจำหน่าย และพัฒนานวัตกรรมรวมทั้งใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Smart Farming) สนับสนุนให้เกษตรกรเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) พึ่งพาตัวเองได้ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า และเพิ่มศักยภาพการผลิตสินค้าเกษตรให้เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศ (ธีรภัทร ประยูรสิทธิ, 2559) ดังนั้นภาคเกษตรต้องเร่งการปรับตัวและตอบรับเข้าสู่การเกษตรยุคใหม่ให้ได้ ซึ่งภาคอุตสาหกรรมการเกษตรที่เป็นธุรกิจรายใหญ่นั้นสามารถปรับตัวได้ง่ายและรวดเร็วกว่า

เกษตรกรรายย่อยที่ยังคงต้องพึ่งความช่วยเหลือจากภาครัฐในการพัฒนาให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยสร้างมูลค่าทางการค้า นั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกษตรกรรายย่อยสามารถอยู่รอดในอุตสาหกรรมเกษตรตลอดจนดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ภาคเกษตรกรรมของไทยในปี พ.ศ. 2559 มีการขยายตัวสูงขึ้นเป็นร้อยละ 3.2 จากภาพที่ 1.1 แบ่งเป็นการผลิตพืชผลและปศุสัตว์ที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.9 จากร้อยละ 0.6 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยผลผลิตพืชที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ ข้าวเปลือก ปาล์มน้ำมัน และพืชผัก ส่วนปศุสัตว์ที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ ผลผลิตสุกร ไก่เนื้อ และไข่ไก่ เป็นต้น



รูปภาพที่ 1.1 แสดงอัตราการขยายตัวของภาคเกษตรกรรมไทย ปี พ.ศ. 2559

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559

สำหรับตลาดกล้วยหอมทองในปัจจุบันได้กลายเป็นพืชเศรษฐกิจที่กำลังเติบโต สามารถสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรผู้ปลูกได้เป็นอย่างดี เนื่องจากความต้องการกล้วยหอมอินทรีย์ของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น รวมทั้งกระแสรักสุขภาพที่มาแรงทั่วโลก ทำให้ความนิยมบริโภคกล้วยหอมทองยิ่งขยายตัวอย่างกว้างขวางในเวลานี้ โดยศูนย์ข้อมูลจากสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ระบุว่าในปี 2556 ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกกล้วยหอมทองทั่วประเทศ 86,270 ไร่ ส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ของภาคกลาง โดยแหล่งเพาะปลูก 5 อันดับแรก ได้แก่ จังหวัดปทุมธานี มีพื้นที่ปลูกมากที่สุด คือ 14,170 ไร่ ตามด้วยจังหวัดเพชรบุรี 8,956 ไร่ จังหวัดชุมพร 8,507

ไร่ จังหวัดสระบุรี 3,997 ไร่ และจังหวัดหนองคาย 3,254 ไร่ มีผลผลิตรวมกัน 234,220 ตัน ในปี พ.ศ. 2558 มีปริมาณกล้วยหอมที่ใช้บริโภคภายในประเทศ 110,629 ตัน และส่งออกต่างประเทศ 3,297 ตัน จากตารางที่ 1.1 มูลค่าการส่งออกกล้วยหอมในปี พ.ศ. 2558 เมื่อเทียบกับ ปี พ.ศ. 2556 นั้นมีการขยายตัวดีมาก แสดงให้เห็นว่าตลาดมีแนวโน้มความต้องการสูงขึ้นอย่างมาก ส่งผลให้ราคาที่เกษตรกรขายได้สูงขึ้นตามไปด้วย โดยในปี พ.ศ. 2556 ราคาจะอยู่ที่ 6,888 บาทต่อตัน และเพิ่มราคาขึ้นในปี พ.ศ. 2558 เป็น 10,444 บาทต่อตัน โดยเฉพาะในช่วงเทศกาลสำคัญ อย่างเช่น ตรุษจีน สารทจีน และกินเจ กล้วยหอมทองก็จะยิ่งขายดีเป็นพิเศษ ซึ่งตลาดที่มีศักยภาพ ได้แก่ ตลาดภายในประเทศ และตลาดต่างประเทศ ที่เป็นคู่ค้าสำคัญ ได้แก่ ญี่ปุ่น ฮองกง จีน และสิงคโปร์ ส่วนประเทศที่เป็นคู่แข่งสำคัญในการส่งออกกล้วยหอม คือ ฟิลิปปินส์ เอกวาดอร์ เบลเยียม และออสเตรเลีย

ตารางที่ 1.1 แสดงภาพรวมการค้าของตลาดกล้วยหอมทอง ปี พ.ศ. 2556 – 2558

| รายการ | การค้า | | |
|-------------------------|---------|---------|---------|
| | 2556 | 2557 | 2558 |
| 1. ใช้ในประเทศ (ตัน) | 130,735 | 115,024 | 110,629 |
| 2. ส่งออก " | | | |
| กล้วยหอมสด | | | |
| ปริมาณ (ตัน) | 1,531 | 1,475 | 3,297 |
| มูลค่า (ล้านบาท) | 46.07 | 45.15 | 99.17 |
| 3. ราคาส่งออก (บาท/ตัน) | 30,090 | 30,616 | 30,075 |

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

กล้วยหอมพันธุ์ที่เกษตรกรนิยมปลูก คือ พันธุ์กล้วยหอมทอง และพันธุ์กล้วยหอมเขียว โดยอาจจะมีขนาดแตกต่างกันไปตามการเพาะปลูกของแต่ละสวน แต่ลักษณะเฉพาะของกล้วยหอมทอง คือ สีผิวของกล้วยเมื่อสุกจะเป็นสีเหลืองทอง เนื้อสีเหลืองเข้ม รสชาติดี มีกลิ่นหอม ลูกเรียงกันอยู่ในหวีอย่างสวยงาม ซึ่งกล้วยหอมทองที่จะส่งออกนั้นต้องเป็นกล้วยเกรดเอ คือ ขนาดต้องได้มาตรฐาน ลูกละ 2 ชิด มีการควบคุมคุณภาพการผลิต ตั้งแต่การให้น้ำ การใส่ปุ๋ย ต้องปลอดสารพิษ สารเคมี และต้องมีผิวสวยไม่มีตำหนิ ส่วนกล้วยที่บริโภคภายในประเทศ เกษตรกรขายย่อยนิยมส่งผลผลิตเป็นลูกสดให้กับพ่อค้าคนกลางหรือสหกรณ์การเกษตรนำไปจำหน่ายเข้าโมเดิร์นเทรด และร้านสะดวกซื้อ รวมทั้งการนำไปแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม เช่น กล้วยฉาบ กล้วยตาก หรือนำไปเป็นวัตถุดิบในการผลิตขนม เบเกอรี่ ไอศกรีม น้ำผลไม้ปั่น เป็นต้น

1.3 ข้อมูลธุรกิจ

ไร่กล้วยหอมทองแห่งหนึ่งในอำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี เริ่มทำเกษตรกรรมปลูกกล้วยหอมทองในปี พ.ศ. 2556 มีจำนวนเนื้อที่ทั้งหมด 15 ไร่ แบ่งเป็นพื้นที่ทำการเกษตรและเลี้ยงสัตว์จำนวน 7 ไร่ และพื้นที่ว่างไว้รองรับการขยายตัวในอนาคตจำนวน 8 ไร่ โดยไร่กล้วยหอมทองถือเป็นธุรกิจขนาดย่อมดำเนินการด้วยสมาชิกครอบครัวจำนวน 4 คน และมีลูกจ้างรายวันอีก 2 คน ทำให้ไม่ได้มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยธุรกิจนี้เกิดจากความสนใจในการทำเกษตรกรรมและความชื่นชอบในการรับประทานกล้วยหอมทองของผู้ก่อตั้งเป็นพื้นฐาน ซึ่งการทำเกษตรถือเป็นรายได้เสริมของครอบครัว เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ยังทำงานประจำไปด้วย แต่สุดท้ายแล้วทุกคนมีความตั้งใจที่จะประกอบอาชีพเกษตรกรเป็นอาชีพหลักในอนาคต

1.3.1 ผลิตภัณฑ์และบริการ

ภายในไร่กล้วยหอมทองแห่งนี้ใช้ระบบการเกษตรอินทรีย์หลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีทุกชนิด ใช้ปุ๋ยคอก ปุ๋ยหมัก ที่ได้จากมูลสัตว์และเศษใบไม้ภายในไร่สวน ให้กิจกรรมการผลิตต่างๆมีการผสมผสานเกื้อกูลกันเพื่อลดต้นทุนการผลิต บริเวณเนื้อที่ทำการเกษตรมีการแบ่งเป็นพื้นที่เพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ ดังนี้

1.3.1.1 พืชที่เป็นรายได้หลัก คือ กล้วยหอมทอง และหน่อกล้วย ซึ่งพื้นที่ 1 ไร่ จะสามารถปลูกต้นกล้วยได้ 400 ต้น ปัจจุบันใช้พื้นที่ปลูกกล้วยหอมทอง 6 ไร่ มีผลผลิตตลอดทั้งปี โดยใช้ระยะเวลาตั้งแต่การเพาะปลูกจนถึงการเก็บเกี่ยวประมาณ 7 - 8 เดือน เน้นการจำหน่ายผลผลิตเป็นแบบผลสดและหน่อพันธุ์กล้วย โดยผลผลิตที่ได้ส่วนใหญ่เป็นเกรดดี คือ ผลมีขนาดใหญ่ มีน้ำหนักลูกกละ 2 กิโลกรัม รสชาติหวานอร่อย มีเนื้อแน่น ส่วนการแปรรูปผลผลิตมีเป็นบางช่วงเวลาเท่านั้น เช่น กล้วยทอด กล้วยฉาบ และกล้วยตาก

1.3.1.2 พืชรอง คือ ต้นไผ่กิมชุง และผักสวนครัวที่ปลูกเสริมกัน ใช้พื้นที่ปลูก 1 ไร่ ปัจจุบันมีต้นไผ่ 100 ต้น ให้ผลผลิตเป็นหน่อไม้ตลอดทั้งปี รสชาติของหน่อไม้กิมชุงมีความหวานและกรอบกว่าหน่อไม้ทั่วไป สามารถนำไปจำหน่ายได้ในราคา กิโลกรัมละ 20 - 50 บาท ส่วนลำต้นยังสามารถนำมาใช้ประโยชน์เป็นไม้ค้ำยันต้นกล้วยหอมทองได้อีกด้วย

1.3.1.3 พื้นที่เลี้ยงสัตว์ และลานหมักปุ๋ย ภายในไร่มีพื้นที่ส่วนหนึ่งเป็นคอกสำหรับเลี้ยงไก่ไข่จำนวน 50 ตัว โดยเลี้ยงแบบระบบอินทรีย์ คือ ปล่อยให้ไก่คุ้ยเขี่ยอาหารในป่าไผ่ตามธรรมชาติ การเลี้ยงวิธีนี้ทำให้ไก่มีสุขภาพดี และให้ไข่ที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีการเลี้ยงไส้เดือนพันธุ์ African Night Crawler (AN) เพื่อนำมูลไส้เดือนมาเป็นปุ๋ยให้พืชผักภายในไร่



รูปภาพที่ 1.2 สวนกล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรี

ที่มา: ไร่กล้วยหอม จังหวัดนนทบุรี

1.3.2 กลุ่มลูกค้า

รายได้เฉลี่ยของธุรกิจ คือ ปีละ 800,000 บาท โดยลูกค้าของไร่กล้วยหอมทองแห่งนี้ ส่วนใหญ่มาจากการที่คนรู้จักบอกต่อและเป็นคนภายในชุมชน โดยจะแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.3.2.1 กลุ่มพ่อค้าคนกลาง ซึ่งเป็นรายได้หลักของธุรกิจ คิดเป็นสัดส่วน 90 % ของลูกค้าทั้งหมด มีทั้งกลุ่มพ่อค้าแม่ค้าในตลาดประจำอำเภอที่ทางไร่จะนำผลผลิตทางการเกษตรไปส่งให้ที่ตลาดทุกวันและกลุ่มพ่อค้าคนกลางที่มารับผลผลิตเองที่สวนแล้วนำไปจำหน่ายต่อ

1.3.2.2 กลุ่มผู้บริโภคโดยตรง คิดเป็นสัดส่วน 10 % ของลูกค้าทั้งหมด ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้คือคนรู้จักภายในชุมชนที่อยู่บริเวณใกล้เคียงกับสวน และนิยมบริโภคสินค้าเกษตรอินทรีย์ทั้งผลไม้ ผัก ไข่ไก่ รวมทั้งการนำหน่อพันธุ์กล้วยหอมทองของทางไร่ไปเพาะปลูกต่อ

1.4 สภาพปัญหา

แม้ว่าภาคเกษตรกรรมจะมีแนวโน้มอัตราการเติบโตสูงขึ้น และรัฐบาลไทยก็มีนโยบายส่งเสริมและช่วยเหลือเกษตรกรมากขึ้น แต่การพัฒนาภาคเกษตรในอนาคตต้องเผชิญกับบริบทการเปลี่ยนแปลงจากความเปราะบางหรือความผันผวนของเศรษฐกิจโลกที่จะส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตรของประเทศรวมถึงกฎกติกาการค้าใหม่ของโลก แนวโน้มการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีแบบก้าว

กระโดด ทำให้ธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันในยุคดิจิทัลนั้นต้องล้มหายตายจากไป ซึ่งไร้กล้วยหอมทองสันติบริบทก็เป็นหนึ่งในเกษตรกรรายย่อยที่กำลังเผชิญปัญหาจากความเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) อดีตที่ผ่านมาเกษตรกรรายย่อยได้รับผลกระทบจากระบบการผลิตที่เน้นการผลิตในเชิงปริมาณ การพัฒนาและส่งเสริมการเกษตรที่มุ่งสู่การผลิตเพื่อขายโดยเน้นการผลิตเชิงเดี่ยวหรือการปลูกพืชเชิงเดี่ยว (Monoculture) ทำให้วิถีชีวิตของเกษตรกรผูกโยงกับระบบเศรษฐกิจที่ถูกกำหนดด้วยตลาด (Market Economy) ซึ่งเกษตรกรรายย่อยส่วนใหญ่ก็ยังใช้วิธีการเดิมๆคือ ปลูกจำนวนมากๆแล้วส่งให้พ่อค้าคนกลาง ปัญหาที่พบบ่อยคือ เกษตรกรไม่มีอำนาจต่อรองเพียงพอและโดนกดราคาผลผลิตทางการเกษตร ทำให้กำไรที่ควรจะได้มีน้อยลง

2) เกษตรกรยังขาดองค์ความรู้แบบผู้ประกอบการ (Entrepreneur) คือ การเชื่อมโยงตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงการแปรรูป การจัดการผลผลิตส่วนเกินและการตลาด รวมทั้งยังขาดการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้ในแปลงเกษตร ปัจจุบันไร้กล้วยหอมทองแห่งนี้มีช่องทางการจัดจำหน่ายหลักเพียงแค่การส่งผลผลิตให้พ่อค้าคนกลางที่ตลาดประจำอำเภอ หรือบางครั้งพ่อค้าคนกลางมารับผลผลิตเองที่ไร่ ประกอบกับไม่มีการสร้างตราสินค้า การประชาสัมพันธ์หรือทำการตลาด และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มีน้อย ทำให้ความน่าสนใจและน่าดึงดูดลูกค้าใหม่ๆถูกกดทอนลงไป

3) การเปลี่ยนแปลงของสภาพดินฟ้าอากาศที่รุนแรงมากขึ้น เช่น ภาวะโลกร้อน ภัยธรรมชาติต่างๆ ฝนตกหนัก และมีลมพายุที่ส่งผลกระทบต่อการผลิต ทำให้ต้องเพิ่มต้นทุนในการบริหารจัดการดูแลทั้งคุณภาพและปริมาณของผลผลิต การเพิ่มจำนวนแรงงานในการค้าขั้นต้นกล้วย และการควบคุมดูแลปัญหาศัตรูพืช

4) ไร้กล้วยหอมทองแห่งนี้เป็นเกษตรกรรายย่อย ทำให้มีอำนาจการต่อรองและความสามารถในการแข่งขันน้อย เนื่องจากยังไม่สามารถสร้างเครือข่ายรวมกลุ่มกับพันธมิตรได้

จากสภาพปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการที่เกษตรกรยังขาดองค์ความรู้ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการทำการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างตัวตนให้เป็นที่รู้จักในลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการมีช่องทางการจัดจำหน่ายหรือช่องทางการติดต่อสื่อสารหลักเพียงช่องทางเดียวนั้นทำให้ธุรกิจไม่เป็นที่รู้จักและไม่ดึงดูดลูกค้าใหม่ๆที่เป็นผู้บริโภคโดยตรงให้เข้ามา มีเพียงการจำหน่ายผลผลิตผ่านพ่อค้าคนกลางจนบางครั้งทำให้เกษตรกรรายย่อยไม่มีตลาดรับซื้อผลผลิตที่เพียงพอ ดังนั้นจึงต้องมีการนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้เป็นกรอบในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ให้ไร้กล้วยหอมทองแห่งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้และมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 คือ เป็น

เกษตรกรที่มีความพร้อมทั้งในแง่องค์ความรู้ที่ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงการตลาด สามารถพึ่งพาตนเองและอยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกดิจิทัลนี้



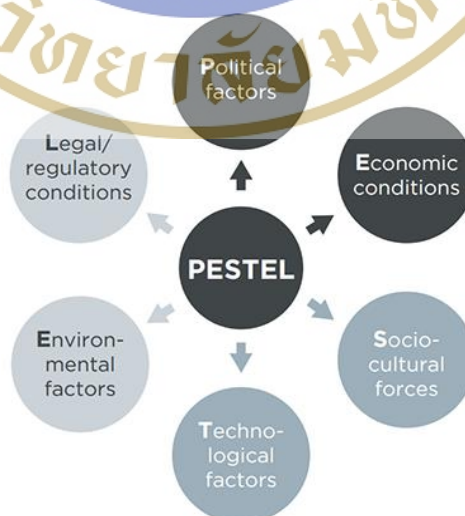
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่มีศักยภาพด้านเกษตรกรรมและได้รับการยอมรับจากทั้งในประเทศและต่างประเทศมาเป็นเวลานาน เพราะมีปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ทั้งสภาพภูมิอากาศ สภาพภูมิประเทศที่หลากหลาย แต่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกที่กำลังเกิดขึ้น และในทางปฏิบัติภาคการเกษตรนี้ค่อนข้างยากที่จะควบคุมการเปลี่ยนแปลงต่างๆ แต่สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการธุรกิจให้ปลอดภัยและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้นไร้สันติบริบทจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยต้องอาศัยการวิเคราะห์ธุรกิจด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่ครอบคลุมทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

- 1) PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจ
- 2) Porter's Five Forces Model เพื่อวิเคราะห์สถานะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม
- 3) Value Chain เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยรวมที่มีผลต่อธุรกิจ

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis



รูปภาพที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis

ที่มา: <https://www.iminds.be/en/userinnovation/pestel-analysis>

PESTEL Analysis Model คือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและภาพรวมของสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เป็นไปได้ในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) คือ ปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลา เช่น สถานะความมั่นคงและรูปแบบของทางรัฐบาลว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ปัญหาคอร์รัปชันที่มีในประเทศ อิสรระและเสรีภาพในการทำธุรกิจของแต่ละท้องถิ่น และการจัดเก็บภาษีของแต่ละประเทศ เป็นต้น

2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factor) คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย เช่น ภาวะเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนในประเทศ อัตราค่าแรงขั้นต่ำและค่าแรงของพนักงาน โดยเฉลี่ย เป็นต้น

2.1.3 ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Social Factor) คือ ปัจจัยทางสังคมต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ จึงจำเป็นต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย เช่น การเพิ่มหรือลดของประชากรในสังคม ทักษะคิดต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าหรือพฤติกรรมการดูแลสุขภาพ และข่าวสารและการบอกต่อมีผลมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological Factor) คือ ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆที่แต่ละพื้นที่มีการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไป สิ่งที่อยู่ประกอบการควรคำนึงในเรื่องปัจจัยทางเทคโนโลยี เช่น แนวโน้มในอนาคตว่าถ้ามีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาแล้วธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆของคนในชุมชน เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของพื้นที่นั้น เป็นต้น

2.1.5 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor) คือ การพิจารณาปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมว่ามีผลอย่างไรในการทำธุรกิจ ทั้งในเชิงปรากฏการณ์ทางธรรมชาติหรือสภาพบรรยากาศต่างๆ เช่น ภาวะโลกร้อน ภัยน้ำท่วม มลพิษต่างๆ สภาพภูมิอากาศที่แปรปรวน ทัศนคติต่อสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2.1.6 ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal Factor) คือ ปัจจัยเกี่ยวกับข้อกฎหมายหรือกฎระเบียบต่างๆของพื้นที่นั้นๆ เช่น กฎหมายแรงงาน การคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายด้านสุขภาพและความปลอดภัย กฎหมายคุ้มครองลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของไร่กล้วยหอมทอง โดยใช้ PESTEL Analysis

เมื่อนำ PESTEL Analysis มาใช้วิเคราะห์ธุรกิจการเกษตรทั้งในภาพรวมอุตสาหกรรมและในมุมมองของไร่กล้วยหอมทองสันติบริบท มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) รัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) มีนโยบายส่งเสริมภาคเกษตรมากขึ้น เช่น มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรพัฒนาคุณภาพผลไม้มันให้ได้ตามมาตรฐาน GAP ทำให้ผลิตผลมีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาด นโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมการแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตทางการเกษตร และนโยบายการสร้างความมั่นคงด้านอาหารส่งผลต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมอาหารในระยะยาว โดยการจัดสรรทรัพยากรการผลิตและผลิตพืชอาหารให้เพียงพอกับความต้องการของประชาชน เป็นต้น รวมทั้งยังมีแนวทางการจัดการการผลิตใหม่ๆที่เกษตรกรจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการ และกฎเกณฑ์ต่างๆตามที่ตลาดปลายทางได้กำหนดขึ้น หากเกษตรกรไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนก็จะทำให้สูญเสียโอกาสทางการตลาดไปในที่สุด

2.2.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factor) ภาพรวมของเศรษฐกิจการเกษตรมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 – 11 โดยมูลค่า GDP ภาคเกษตรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ในขณะที่มูลค่าการส่งออกสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ก่อนข้างผันผวนตามเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนมากขึ้น ราคาดินค้าเกษตรเกี่ยวข้องกับอุปสงค์และอุปทาน โดย

สินค้าเกษตรหลายชนิดหากภาวะเศรษฐกิจขยายตัว ความต้องการสินค้าเกษตรจะมีเพิ่มมากขึ้น เช่น นม เนื้อสัตว์ และผลไม้ เป็นต้น

2.2.3 ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Social Factor) การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลก และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของประชากร สังคมเมืองที่ขยายตัวมากขึ้นส่งผลต่อปริมาณความต้องการและความหลากหลายของสินค้าเกษตรในตลาด โดยเฉพาะสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีความเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่มย่อยๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจแก่เกษตรกรรายใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงด้านรสนิยมและระดับมาตรฐานความปลอดภัยในการเลือกบริโภคอาหาร ซึ่งกระแสรักสุขภาพส่งผลให้สินค้าเกษตรอินทรีย์ปลอดภัยได้รับความนิยมอย่างมากทั่วโลก เป็นกระแสกดดันให้ผู้ผลิตต้องมีการเข้มงวดในการควบคุมมาตรฐานด้านความปลอดภัยและต้องทำให้มีการตรวจสอบย้อนกลับได้ด้วย อีกหนึ่งกระแสนิยมคือการดูแลสุขภาพสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป ดังนั้นรูปแบบของการดำเนินกิจกรรมการปฏิบัติงานจึงต้องมีการลดหรือเลิกการใช้สารเคมีในการป้องกัน กำจัดแมลงและศัตรูพืช ดูแลการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้แนวคิดระบบของเหลือเป็นศูนย์ (Zero Waste Hundred Use)

2.2.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological Factor) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและบทบาทของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยสนับสนุนการประกอบการด้านเกษตรกรรมส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร ทั้งในส่วนที่เป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการเกษตรโดยตรง เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ นาโนเทคโนโลยี วิศวกรรมเกษตรสมัยใหม่ เป็นต้น และเทคโนโลยีที่มีบทบาทในชีวิตประจำวันของมนุษย์ เช่น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สารสนเทศ อินเทอร์เน็ตออนไลน์ มือถือสมาร์ทโฟน (Smart Phone) ที่ช่วยในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารระหว่างกันได้ทั่วโลก สามารถซื้อขายสินค้าผ่านระบบ E-commerce และเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ ก็ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในระบบธุรกิจการเกษตรตั้งแต่ต้นน้ำไปสู่ปลายน้ำ โดยเฉพาะในส่วนของการดำเนินงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการผลิตนั้น เทคโนโลยีจะมีผลต่อการลดผลกระทบจากความเล็งในด้านต่างๆ รวมทั้งการจัดการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะต้องใช้เทคโนโลยีควบคุมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเกษตรนี้จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ใหม่ทางการเกษตรแก่คนรุ่นใหม่ซึ่งจะจูงใจให้คนรุ่นใหม่เหล่านั้นหันกลับมาประกอบอาชีพทำการเกษตรกันมากขึ้น โดยประเทศไทยได้มีการดำเนินการในด้านต่างๆ เพื่อยกระดับกระบวนการผลิตของ

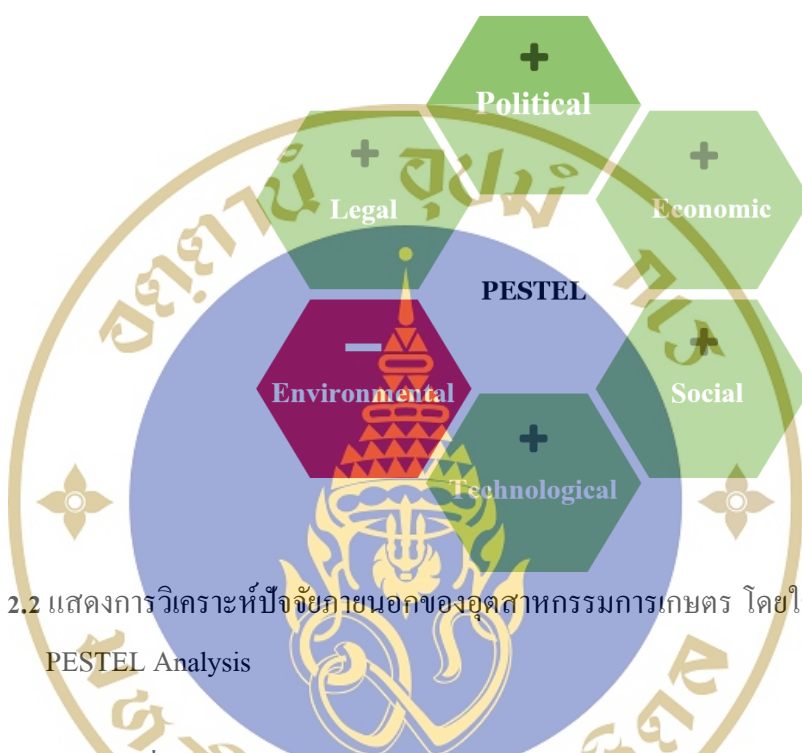
อุตสาหกรรมเกษตรให้มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย แต่ปัจจุบันการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปของประเทศไทยยังขาดการพัฒนากระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการผลิตสินค้าส่วนใหญ่ยังเป็นเทคโนโลยีที่ล้าสมัย สิ้นเปลืองพลังงานและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสาเหตุที่ไทยนำเทคโนโลยีมาใช้น้อย เนื่องจากไทยยังทำการเกษตรแบบแปลงเล็ก การนำเทคโนโลยีมาใช้จึงไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน นอกจากนี้ยังขาดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ โดยสินค้าส่วนใหญ่จะมีกระบวนการแปรรูปในขั้นต้นเท่านั้น ซึ่งเป็นการสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้จากการแปรรูปเป็นสินค้าที่มีมูลค่าสูง

การขับเคลื่อนภาคเกษตรของไทยให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพในโลกยุคดิจิทัลนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาคเกษตร จำเป็นต้องก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งเทคโนโลยีในอนาคต โดยการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผนวกกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการผลิตและการตลาดสมัยใหม่ ซึ่งจะช่วยยกระดับภาคเกษตรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

2.2.5 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor) ภาวะโลกร้อนทำให้ภูมิอากาศแปรปรวนผิดปกติ ไม่เป็นไปตามฤดูกาลดังเช่นในอดีต รวมทั้งทำให้เกิดภัยธรรมชาติ เช่น ฝนตกหนัก น้ำท่วม และภัยแล้ง เป็นต้น มีผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากนี้ยังส่งผลกระทบต่อสภาพระบบนิเวศ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาการระบาดของโรคและแมลง ทำให้ผลผลิตทางการเกษตรได้รับความเสียหาย ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้นและไม่สามารถทำการเกษตรตามแบบแผนเดิมๆ ในอดีตได้อีกต่อไป จึงมีความจำเป็นต้องคิดค้นหานวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการหาข้อมูลการคาดการณ์ภูมิอากาศ แนวโน้มการเกิดภัยธรรมชาติ และปัญหาการระบาดของโรคและศัตรูพืช เพื่อจะได้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานที่สามารถป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยงต่างๆ ลงไปให้ได้มากที่สุด อาจมีผลต่อต้นทุนการจัดการเกษตรที่เพิ่มขึ้น เกษตรกรจะต้องเปรียบเทียบถึงความคุ้มค่าในการลงทุนและผลตอบแทนที่จะได้รับจากการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีมาช่วยลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและเกิดจากกิจกรรมของมนุษย์ เช่น การปลูกพืชซ้ำๆ และต่อเนื่อง ทำให้ดินเสื่อมสภาพ เป็นต้น

2.2.6 ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal Factor) คือ ประเทศไทยมีกฎหมายและมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพความปลอดภัยอาหารจำนวนมากที่มีการบังคับใช้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเกษตรซึ่งส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ในด้านความน่าเชื่อถือของสินค้าเกษตร

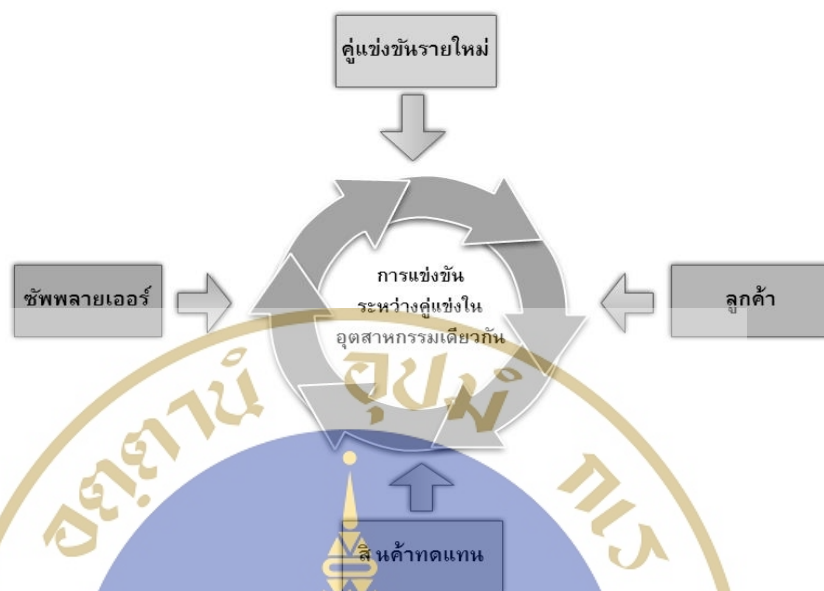
และอาหารของประเทศไทยทั้งตลาดภายในและตลาดโลก แต่ในปัจจุบันประเทศผู้นำเข้าสินค้าเกษตรแปรรูปจากประเทศไทยหลายประเทศมีการเปลี่ยนแปลงมาตรการกีดกันทางการค้าโดยใช้มาตรการที่ไม่ใช่ภาษี เช่น การใช้มาตรการกำหนดมาตรฐานและคุณภาพสินค้า การกีดกันโดยใช้มาตรการด้านสิ่งแวดล้อม เช่น Carbon footprint รวมถึงมาตรการป้องกันการทุ่มตลาด ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการส่งออกผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรแปรรูปของประเทศไทย



รูปภาพที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมเกษตร โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis

จากภาพที่ 2.2 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมเกษตรได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบในเชิงบวก ซึ่งจะเอื้อประโยชน์และสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางเทคโนโลยี และปัจจัยทางกฎหมาย ส่วนปัจจัยที่ส่งผลกระทบในเชิงลบ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาคการเกษตรสามารถทำให้ธุรกิจได้รับความเสียหายได้ คือ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่ยากต่อการควบคุมได้ ทำให้คุณภาพและปริมาณของผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่มีความผันผวน ซึ่งก็ส่งผลกระทบให้ปริมาณการผลิตรวมมีความไม่แน่นอนด้วย ดังนั้นธุรกิจจำเป็นจะต้องปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.3 การวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรม โดยใช้เครื่องมือ Five Forces Analysis



รูปภาพที่ 2.3 แสดงรูปแบบของ Five Forces Model

ที่มา: <http://nanosoft.co.th/maktip88.htm>

Five Forces Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมของ Michael E. Porter เพื่อคุณภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมทั้งเพื่อเป็นการเตรียมรับมือและเป็นการวิเคราะห์เพื่อจัดการความเสี่ยง ซึ่งอุตสาหกรรม คือกลุ่มที่มีการทำธุรกิจได้สินค้าและบริการแบบเดียวกันหรือคล้ายกัน ซึ่งสภาพการดำเนินธุรกิจนั้นขึ้นกับสภาพการแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น โดย Michael E. Porter กล่าวว่า สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมในอุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ดังนั้นถ้าเราสามารถทำให้ธุรกิจมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 จะสามารถสร้างความได้เปรียบในอุตสาหกรรมนั้นได้ ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 มีดังนี้

2.3.1 ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ (Threat of New Entrants) การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่นั้นจะส่งผลให้มีการแข่งขันที่มากขึ้นในอุตสาหกรรมนั้น ทำให้ผู้เล่นรายเดิมมีปัญหาได้ โดยปกติแล้วผู้เล่นรายเดิมมักพยายามหาวิธีป้องกันของการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ โดยมีปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดของการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่คือ

2.3.1.1 การประหยัดต่อขนาด (Economics of Scale) คือการประหยัดทางด้านต้นทุนการผลิตของสินค้าและบริการในปริมาณมากทำให้เกิดความได้เปรียบ ซึ่งผู้เล่นราย

ใหม่ที่จะเข้ามานั้นยากมากที่จะทำสินค้าและบริการให้เกิดการประหยัดต่อขนาดตั้งแต่แรกที่เข้ามา เนื่องจากการจะสามารถทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดได้นั้นต้องผลิตสินค้าและบริการจำนวนมาก การผลิตออกมาจำนวนมากบวกกับการเป็นผู้เล่นรายใหม่ในอุตสาหกรรมนั้นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากบวกกับความไม่แน่นอนในการที่จะขายสินค้าและบริการนั้นได้หรือไม่ ดังนั้น อุตสาหกรรมใดก็ตามที่มีการประหยัดต่อขนาดมากเท่าไรก็จะทำให้คู่แข่งเข้ามายากเท่านั้น

2.3.1.2 ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiation) คือ ผู้เล่นรายใหม่ที่เข้ามาถ้าสินค้าและบริการไม่มีความแตกต่างจากเดิม ย่อมเป็นการยากในการทำตลาด นั้นเนื่องจากผู้เล่นรายใหม่ต้องทำให้สินค้าและบริการเป็นที่รู้จักไม่ว่าจะเป็นการทำตลาด ประชาสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าและบริการ โดยเมื่อแข่งกับผู้เล่นรายเก่าที่มีอยู่แล้วนั้นไม่ต้องทำอะไรมากลูกค้าเป็นลูกค้าที่ซื้อประจำอยู่แล้ว มี Brand Royalty อยู่แล้ว จึงเป็นการยากในการทำให้ลูกค้าหันมาสนใจสินค้าและบริการของตนเอง

2.3.1.3 ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าชนิดอื่น (Switching Cost) คือ ความยากของผู้เล่นรายใหม่คือการทำให้ลูกค้าหันมาสนใจและซื้อสินค้าและบริการของตน ซึ่งปกติแล้วลูกค้ามักซื้อสินค้าและบริการจากความเคยใจเนื่องจากไว้วางใจในเรื่องคุณภาพที่ผ่านมา ดังนั้นผู้เล่นรายใหม่อาจต้องมีวิธีทำให้ลูกค้าสนใจโดยการออกโปรโมชัน การลดราคา หรือทำอะไรก็ได้ให้เห็นว่าดีกว่าผู้เล่นรายเดิม

2.3.1.4 นโยบายรัฐบาล (Government Policy) คือ มีทั้งเป็นประโยชน์ต่อผู้เล่นรายเดิมเช่นนโยบายบางอย่างเป็นการผูกขาดของผู้เล่นรายเดิมถ้าผู้เล่นรายใหม่เข้ามาต้องมีการขอสัมปทาน เป็นต้น ในขณะที่นโยบายบางอย่างของรัฐบาลเช่นการเปิดการค้าเสรีก็เป็นการเอื้อต่อการสร้างการแข่งขันให้กับผู้เล่นรายเดิมเช่นกัน

2.3.2 ความรุนแรงในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors) การวิเคราะห์คู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมนั้นเป็นการประเมินความรุนแรงจากจำนวนคู่แข่ง โดยประเมินกลยุทธ์ทางการตลาดของคู่แข่งในตลาดปัจจุบันว่ามีความน่ากลัวมากน้อยเพียงใด วิธีการประเมินคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดิมมี 3 ขั้นตอนดังนี้ (ปรับปรุงมาจาก Kotler & Armstrong, 2545)

2.3.2.1 ศึกษาข้อมูลของคู่แข่งในตลาดว่าเป็นใครบ้างทั้งคู่แข่งทางตรง คือ กลุ่มสินค้าและบริการที่มีคุณสมบัติและราคาใกล้เคียงกับสินค้าของบริษัท และคู่แข่งทางรอง คือ กลุ่มสินค้าและบริการที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงแต่มีราคาที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าของบริษัทมาก แต่ใช้ทดแทนสินค้าของบริษัทได้

2.3.2.2 การวิเคราะห์คู่แข่งและเลือกบริษัทที่จะทำการแข่งขันจากข้อ
2.3.2.1 มาเพียง 1 – 2 บริษัทเท่านั้น หากสามารถชนะด้วยยอดขายจึงค่อยเพิ่มจำนวนคู่แข่ง

2.3.2.3 กำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันกับบริษัทที่เลือกมาพิจารณา กลยุทธ์ทางการตลาด และคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ โดยต้องพัฒนาให้เหนือกว่าคู่แข่งและวางกลยุทธ์ป้องกันตามทันจากคู่แข่ง

2.3.3 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services) ในอุตสาหกรรมหากมีสินค้าทดแทนจำนวนมากจะส่งผลกระทบต่อการทำกำไร ไม่สามารถตั้งราคาสูงได้ ความเสี่ยงต่อยอดขายที่ตกลงเป็นไปได้สูง และนอกจากนี้ยังขึ้นกับต้นทุนการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนว่ามีต้นทุนในการเปลี่ยนไปมากน้อยแค่ไหนอีกด้วย

2.3.4 อำนาจการต่อรองจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) หากสินค้าของบริษัทมีตัวแทนในการจัดส่งวัตถุดิบจำนวนน้อยราย ย่อมทำให้เกิดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันได้ อำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบในแต่ละอุตสาหกรรมจะแตกต่างกันไปตามอุตสาหกรรม ถ้ามีการรวมตัวกันของผู้จัดส่งวัตถุดิบจะทำให้มีอำนาจการต่อรองสูง จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบ ถ้ามีแหล่งน้อยอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบจะสูง นอกจากนี้ยังรวมถึงความแตกต่างของวัตถุดิบถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบก็จะสูงไปด้วย

2.3.5 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อหรือผู้บริโภคสามารถทำให้ผู้ขายสินค้าและบริการนั้นลดราคาลงมาได้แต่ต้องในกรณีที่มีอำนาจการต่อรองที่สูง ผู้บริโภคจะมีอำนาจการต่อรองที่สูงก็ต่อเมื่อมีการซื้อสินค้าและบริการในจำนวนมากๆ การรวมตัวกันของกลุ่มผู้บริโภค ความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ ข้อมูลของสินค้าและบริการที่ถูกค้ามีโดยถ้าถูกค้ามีข้อมูลมากก็มีอำนาจการต่อรองมาก ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการชนิดอื่นโดยถ้าต้นทุนในการเปลี่ยนต่ำอำนาจการต่อรองผู้บริโภคจะสูง และยังรวมถึงไปถึงโอกาสที่ผู้บริโภคจำผลิตสินค้าและบริการนั้นเองโดยถ้ามีโอกาสที่ผู้บริโภคสามารถทำได้เองอำนาจการต่อรองก็จะสูง

2.4 การวิเคราะห์ไร่กล้วยหอมทอง โดยใช้ Five Forces Analysis

จากทฤษฎีของ Five Forces Analysis ที่กล่าวไปข้างต้น ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม การเกษตรของไร่กล้วยหอมทอง จะใช้ลักษณะแบบเดียวกันในการวิเคราะห์ ดังนี้

2.4.1 ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ (Threat of New Entrants) ภาคเกษตรกรรมเป็นธุรกิจที่สามารถเริ่มต้นทำได้ง่าย ไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูง ประกอบกับนโยบายของรัฐบาลที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมเกษตรกรทำให้ผู้เล่นรายใหม่สามารถเข้ามาได้ง่าย กรณีตลาดกล้วยหอมทองที่เกษตรกรหันมานิยมเพาะปลูกเพราะเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากตารางที่ 2.1 พบว่าเนื้อที่ให้ผลผลิตกล้วยหอมทองในปี พ.ศ. 2556 ที่มีเนื้อที่ 32,796 ไร่ เพิ่มขึ้นเป็น 34,018 ไร่ ในปี พ.ศ. 2558 เนื่องจากภาครัฐมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรพัฒนาคุณภาพผลไม่ตามมาตรฐาน GAP เริ่มตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงการเก็บเกี่ยว การแปรรูป เพื่อให้ผู้บริโภคได้บริโภคสินค้าที่ดี มีคุณภาพ โดยกระจายไปสู่ตลาดภายในประเทศและต่างประเทศจึงทำให้เกษตรกรขยายพื้นที่เพาะปลูก แต่ผลผลิตต่อไร่ลดลงเนื่องจากสภาพอากาศแล้งส่งผลกระทบต่อผลผลิตในภาพรวมลดลงด้วย การที่เกษตรกรหันมาปลูกกล้วยหอมทองมากขึ้นในหลายพื้นที่มีโอกาที่จะเกิดภาวะสินค้าล้นตลาดและทำให้ราคาผลผลิตตกต่ำได้

ตารางที่ 2.1 แสดงภาพรวมการผลิตของตลาดกล้วยหอมทอง ปี พ.ศ. 2556 – 2558

| รายการ | การผลิต | | |
|------------------------|---------|---------|---------|
| | 2556 | 2557 | 2558* |
| 1. เนื้อที่ให้ผล (ไร่) | 32,796 | 33,040 | 34,018 |
| 2. ผลผลิต (ตัน) | 132,266 | 116,499 | 113,926 |

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

เกษตรกรรายใหญ่ที่รวมกลุ่มเป็นสหกรณ์และมีเครือข่ายนั้นค่อนข้างได้เปรียบในการแข่งขัน แม้ว่าไร่กล้วยหอมทองสันติบริบทจะเป็นเกษตรกรย่อยแต่ก็สามารถร่วมมือกับคู่แข่งในบริเวณชุมชนใกล้เคียงเพื่อเป็นพันธมิตรทางการค้าได้ และไร่กล้วยหอมทองสันติบริบทนั้นค่อนข้างได้เปรียบเรื่องต้นทุนการผลิตและการเป็นที่รู้จักของคนในชุมชนมานานทำให้มีลูกค้าประจำที่มีความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลผลิต ดังนั้นผู้เล่นรายใหม่ที่เข้ามาต้องใช้เวลาในการหาตลาดรองรับผลผลิตและมีความเสี่ยงจากการผลิตแล้วไม่ได้ผลผลิตตามที่ต้องการทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

ดังนั้นผลกระทบจากภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ต่อธุรกิจนั้นอยู่ในระดับปานกลาง คือ สามารถเข้ามาได้ง่ายและอาจทำให้ราคาผลผลิตทางเกษตรตกต่ำ แต่ผู้แข่งขันรายใหม่ต้องใช้เวลาและเงินทุนในการผลิตและทำการตลาด รวมทั้งต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2.4.2 ความรุนแรงในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors) ความรุนแรงในการแข่งขันของอุตสาหกรรมมีผลมาจากอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม และผลตอบแทนสูงอันเนื่องมาจากความต้องการของตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศยังคงมีอย่างต่อเนื่อง ด้วยอุตสาหกรรมเกษตรมีผู้แข่งขันจำนวนมาก ทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย ความแตกต่างของสินค้าและบริการมีน้อยถูกคู่แข่งตัดราคาจำหน่ายได้ง่าย ทำให้การแข่งขันมีสูง และการที่ไร้กีดขวางของห่วงโซ่อุปทานเกษตรรายย่อยยิ่งทำให้อำนาจต่อรองด้านราคาลดลง

ดังนั้นผลกระทบจากความรุนแรงในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมต่อธุรกิจนั้นอยู่ในระดับสูง เนื่องจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมมีจำนวนมาก และการแข่งขันด้วยการลดราคาจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมลดลง

2.4.3 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services) ในบางฤดูกาลที่ผลผลิตมีราคาแพง ทำให้ผู้บริโภคเปลี่ยนไปซื้อผลผลิตประเภทอื่นทดแทนได้ แม้จะมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching Cost) ต่ำ แต่เนื่องจากกีดขวางของห่วงโซ่อุปทานที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทั้งรสชาติ ขนาดและคุณค่าทางสารอาหารที่มีประโยชน์สูงซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดและมีแนวโน้มความต้องการสูงขึ้นเรื่อยๆ

ดังนั้นภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนต่อธุรกิจนั้นอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผลผลิตบางอย่างไม่สามารถทดแทนได้ทั้งหมด เพราะผลผลิตแต่ละชนิดจะมีคุณสมบัติเฉพาะตัว ให้รสชาติและคุณประโยชน์แตกต่างกัน

2.4.4 อำนาจการต่อรองจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) อำนาจต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบค่อนข้างต่ำ เพราะเกษตรกรสามารถเลือกใช้วัตถุดิบทดแทนได้ กรณีเกษตรกรไร้กีดขวางของห่วงโซ่อุปทานนี้ถือว่าเป็นผู้ผลิตที่ใช้ทรัพยากรที่ตัวเองมีอย่างคุ้มค่า หรือสามารถใช้วัตถุดิบจากคนในชุมชนที่รู้จักกัน เช่น บัญที่ใช้ใส่พืชผักภายในไร่มาจากมูลของสัตว์ที่ตัวเองเลี้ยงไว้ หรือ แกลบก็สามารถซื้อได้ราคาถูกจากโรงสีในชุมชน ส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตต่ำ

ดังนั้นผลกระทบจากอำนาจการต่อรองจากผู้จัดส่งวัตถุดิบต่อธุรกิจนั้นอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากมีผู้จัดส่งวัตถุดิบหลายราย ทำให้ไร่กล้วยหอมทองสันติบริบทมีทางเลือกในการจัดหาวัตถุดิบ และยังสามารถผลิตวัตถุดิบบางอย่างได้เอง เช่น ปุ๋ย ไม้ค้ำยันต้นกล้วย อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เป็นต้น

2.4.5 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ลักษณะโครงสร้างตลาดสินค้าเกษตรไทยเป็นตลาดแบบผู้ซื้อน้อยราย อำนาจการต่อรองของผู้ทำหน้าที่ทางการตลาดมีมากกว่าเกษตรกรผู้ผลิต โดยเฉพาะลูกค้าที่เป็นพ่อค้าคนกลาง จึงมีผลกระทบต่อราคาสินค้าเกษตรที่เกษตรกรจะได้รับ เนื่องจากไร่แห่งนี้เป็นเกษตรกรรายย่อยยังไม่มีการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายทำให้มีอำนาจการต่อรองน้อย และสินค้าประเภทเดียวกันก็มีให้เลือกมาก ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching Cost) ก็สามารทำได้ง่าย ประกอบกับสินค้าเกษตรมีอายุสั้นต้องมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ถ้ามีปริมาณผลผลิตภายในอุตสาหกรรมออกมากราคาจะยิ่งลดลง

ดังนั้นผลกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อต่อธุรกิจนั้นอยู่ในระดับสูง เนื่องจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมมีจำนวนมาก และประกอบกับราคาสินค้าเกษตรมักขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานของตลาด ทำให้มีความผันผวน ไม่สามารถกำหนดราคางที่ถ้าไม่มีการแปรรูปผลผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

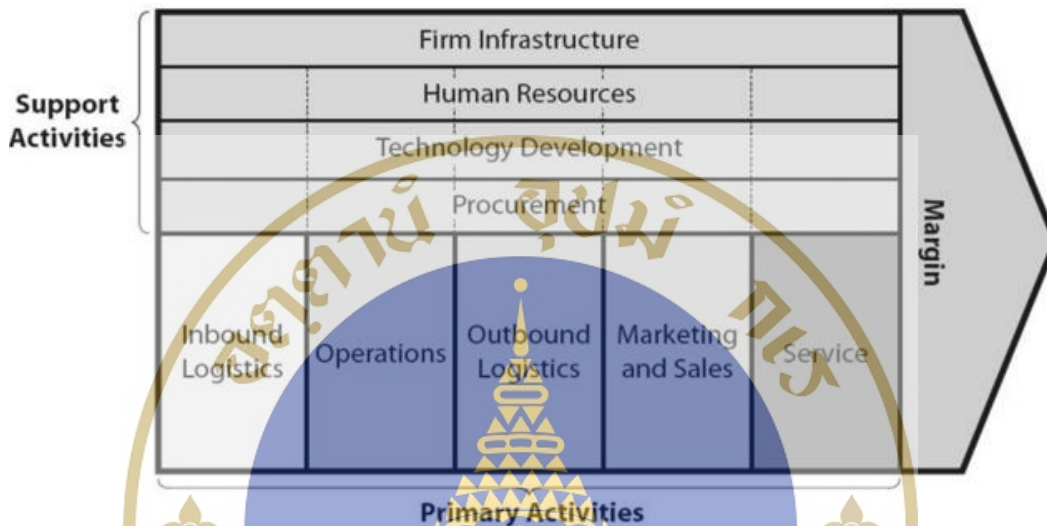
ตารางที่ 2.2 แสดงผลการวิเคราะห์ Five Forces Analysis ของไร่กล้วยหอมทอง

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ | ระดับผลกระทบ |
|---|--------------|
| ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ | ระดับปานกลาง |
| ความรุนแรงในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม | ระดับสูง |
| ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน | ระดับต่ำ |
| อำนาจการต่อรองจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ | ระดับต่ำ |
| อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ | ระดับสูง |

จากตารางที่ 2.2 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการของภาพรวมอุตสาหกรรมการเกษตร โดยเฉพาะตลาดกล้วยหอมทองได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างมากคือ ปัจจัยด้านความรุนแรงในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมซึ่งมีคู่แข่งอยู่ในตลาดจำนวนมาก ทำให้ราคาผลผลิตมีความผันผวน และอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบรุนแรง คือ อำนาจการ

ต่อรองของผู้ซื้อทำให้ผู้ผลิตที่เป็นเกษตรกรรายย่อยต้องคืนรนและพิจารณากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ

2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือ Value Chain Analysis



รูปภาพที่ 2.4 แสดงกิจกรรมภายในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model)

ที่มา: <http://research-methodology.net/theory/strategy/value-chain-analysis-2>

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) คือ เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรซึ่งเกิดจากกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถลดต้นทุนให้แก่องค์กร เพื่อใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) หรือช่วยในการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ (Differentiation) โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร (Michael Porter, 2551) การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าเป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างงานภายในองค์กรเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.5.1 กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ ยอดขาย และส่งมอบไปยังผู้ซื้อ และบริการหลังการขาย ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.5.1.1 การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมในการจัดหาและนำวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยการผลิตเข้าสู่กิจการ การเก็บรักษาและการจัดปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับวัสดุ การคลังสินค้า ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ กำหนดตารางการเคลื่อนย้ายและการรับคืนจากผู้ขาย การปรับปรุงกิจกรรมเหล่านี้เป็นผลต่อการลดต้นทุนและการเพิ่มปริมาณในการผลิต

2.5.1.2 การปฏิบัติการ (Operations) จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ต้องการเปลี่ยนปัจจัยการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สุดท้าย (Final Product) ซึ่งจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น ซึ่งมีการตอบสนองที่รวดเร็วต่อสภาพการณ์ในงานตลาด

2.5.1.3 การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปออกสู่ตลาด โดยการปรับปรุงกิจกรรมนี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและระดับการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีขึ้น

2.5.1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) กิจกรรมการตลาดและการขายของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับปัญหา 4 ประการ คือ การตั้งราคา (Pricing) การส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาด (Promotion) และช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution)

2.5.1.5 การบริการ (Services) กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ รวมถึงการบริการหลังการขาย หรือกิจกรรมที่เกินความคาดหมายของลูกค้า

2.5.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินการไปได้ ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.5.2.1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การบัญชี กฎหมาย รัฐบาล ระบบสารสนเทศ และการจัดการทั่วไป กิจกรรมเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นที่มีกันในทุกระดับภายในองค์กร

2.5.2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และการกำหนดค่าตอบแทน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อทุกกิจกรรมของเครือข่ายการสร้างคุณค่า

2.5.2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ หรือกระบวนการผลิตและการส่งมอบไปยังลูกค้า

2.5.2.4 การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) เป็นกิจกรรมในการจัดซื้อจัดหาปัจจัยในการผลิตหรือบริการเพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก ประกอบด้วยวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลืองซึ่งใช้ในกระบวนการผลิตและสนับสนุนส่วนต่างๆ

2.6 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของไร่กล้วยหอมทอง โดยใช้ Value Chain Analysis

2.6.1 กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)

2.6.1.1 การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics) กิจกรรมการขนส่งขาเข้าของไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรีแห่งนี้มีการจัดการในระดับต้นน้ำหรือระดับเกษตรกร ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เนื่องจากทรัพยากรส่วนใหญ่สามารถผลิตได้เอง เช่น คำนุ่นอินทรีย์ที่เกษตรกรผลิตปุ๋ยใช้เอง จากการจัดเก็บเศษพืชผัก วัชพืช และมูลสัตว์ภายในไร่ มีการจัดบันทึกปริมาณปุ๋ยที่ใช้และการจัดการในส่วนของควบคุมและการดูแลยอดคงเหลือของปุ๋ย รวมทั้งการจัดหาวัตถุดิบบางชนิดก็สามารถติดต่อได้จากพันธมิตรที่อยู่ภายในชุมชนใกล้เคียง เช่น แกลบที่จะนำมาใช้ทำเป็นปุ๋ยให้กับพืชผักภายในสวน หรือนำมาเป็นอาหารให้กับสัตว์เลี้ยงภายในไร่ เกษตรกรสามารถหาซื้อได้ในราคาถูกจากโรงสีที่เป็นพันธมิตรกัน หรือสามารถขอเศษหญ้าและผักจากโรงเรียนในชุมชนโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เป็นต้น มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากที่สุด โดยอาศัยแนวคิดการจัดการขยะเหลือศูนย์ (Zero Waste Management) การนำวัสดุ เศษอาหาร เศษใบไม้กิ่งไม้ และขยะ กลับมาแปรรูปหมუნเวียนใช้ใหม่ ในด้านของหน่อพันธุ์และเมล็ดพันธุ์พืชมีการซื้อจากสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ โดยจะพิจารณาถึงคุณภาพ และความน่าเชื่อถือของแหล่งจำหน่าย มีการคัดเลือกและพัฒนาหน่อพันธุ์และเมล็ดพันธุ์อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเกษตรกรสามารถนำมาขยายพันธุ์ต่อได้เอง ประกอบกับการมีเจ้าหน้าที่จากกรมพัฒนาที่ดินประจำจังหวัดเข้ามาให้คำแนะนำและช่วยเหลือเกษตรกรในการพัฒนาผลิตผลและพันธุ์พืช โดยเมล็ดพันธุ์พืชบางชนิดเกษตรกรสามารถขอได้จากกรมพัฒนาที่ดินโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย และด้านเครื่องมืออุปกรณ์ทางการเกษตร มีการซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์จากร้านค้าภายในชุมชน หรือเครื่องมือบางอย่างสามารถผลิตได้เองจากลำไม้ไผ่ที่ปลูกไว้ในไร่ เช่น การปลูกกล้วยหอมทองจำเป็นต้องใช้ไม้ในการค้ำยันลำต้นเป็นจำนวนมาก เกษตรกรจึงนำไม้ไผ่มาทำเป็น ไม้ค้ำยันต้นกล้วย ซึ่งเป็นการจัดการที่ช่วยประหยัดต้นทุนได้ดีมาก เป็นต้น

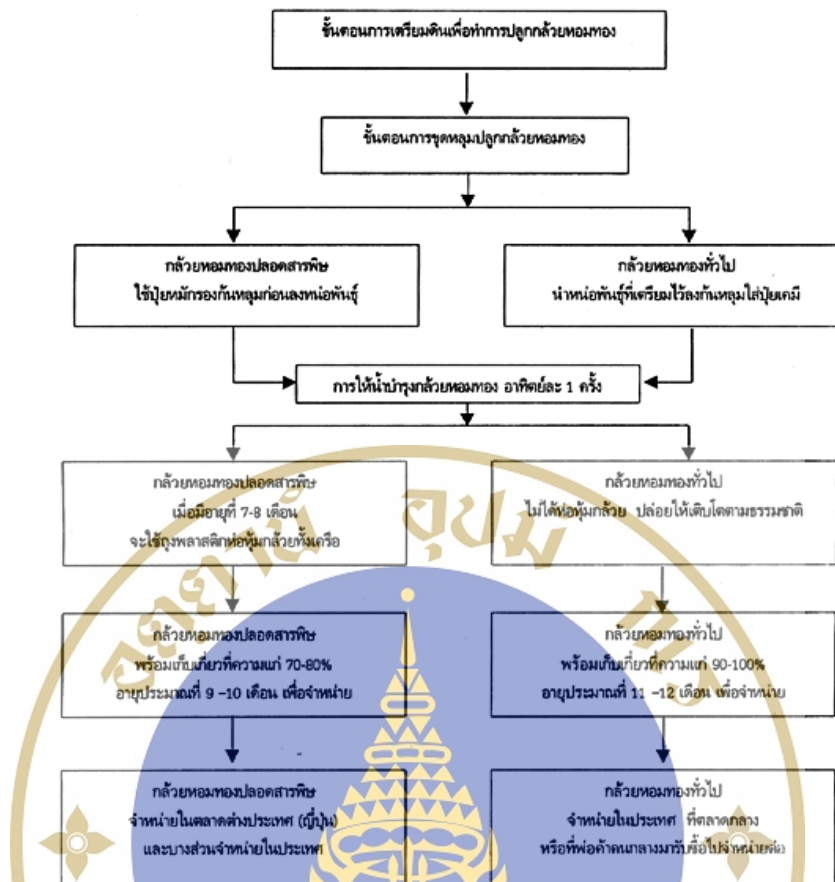
2.6.1.2 การปฏิบัติการ (Operations) ไร่กล้วยหอมทองแห่งนี้เน้นทำการเกษตรแบบระบบอินทรีย์เพื่อความปลอดภัยของผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม ผลิตที่จำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นผลผลิตในขั้นต้น ซึ่งมีคุณภาพดีเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า ส่วนการแปรรูปผลผลิตยังมี

น้อย โดยทำเป็นบางช่วงเวลา เช่น การทำกล้วยฉาบ กล้วยตาก เป็นต้น เนื่องจากเจ้าของรู้สึกว่าการแปรรูปต้องมีการลงทุนสูง รวมทั้งขาดการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อแปรรูปสินค้าเกษตร จึงยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการแปรรูปผลผลิต ในด้านพื้นที่เพาะปลูกมีการจัดวางรูปแบบเป็นระบบเกษตรผสมผสาน คือ ระบบเกษตรกรรมที่มีกิจกรรมตั้งแต่ 2 กิจกรรมขึ้นไปในพื้นที่เดียวกัน และกิจกรรมเหล่านี้จะมีการเกี่ยวคู่ประโยชน์ซึ่งกันและกันไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เช่น การเลี้ยงไก่ไข่แบบปล่อยเลี้ยงตามธรรมชาติในบริเวณสวนไม้ ไม้สามารถหากินมดและแมลงที่อาศัยในบริเวณกอไม้ ในขณะที่เดียวกันก็จะได้ปุ๋ยบำรุงต้นไม้จากมูลไก่ที่ถ่ายไว้ตามโคนกอไม้ ซึ่งช่วยให้เกษตรกรสามารถลดต้นทุนในการซื้อปุ๋ยและอาหารเลี้ยงสัตว์ได้ เป็นต้น ไร่กล้วยหอมทองสามารถเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติได้ง่าย เพราะพื้นที่อยู่ใกล้คลองใหญ่ และมีการขุดบ่อน้ำไว้เพื่อใช้เก็บกักน้ำฝน ในด้านผลผลิต มีการปรับปรุงบำรุงดิน และส่งตัวอย่างดินให้กรมพัฒนาที่ดินทำการตรวจสอบแร่ธาตุความอุดมสมบูรณ์ที่เหมาะสมกับการเพาะปลูกอย่างสม่ำเสมอ และการทำระบบน้ำหยดอัตโนมัติซึ่งควบคุมปริมาณน้ำที่เหมาะสมกับพืชแต่ละชนิด ร่วมกับการปลูกด้วยระบบเกษตรอินทรีย์ ทำให้ผลผลิตของไร่กล้วยหอมทองมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ตลาดต้องการ จากภาพที่ 2.5 จะแสดงให้เห็นว่าระบบการผลิตกล้วยหอมทองด้วยระบบเกษตรอินทรีย์จะมีระยะเวลาการเก็บเกี่ยวโดยประมาณเร็วกว่าการปลูกแบบใช้ปุ๋ยเคมี และการดูแลที่พิถีพิถันมากกว่านี้จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเกษตรกรอินทรีย์ สามารถต่อยอดส่งออกผลผลิตไปจำหน่ายยังตลาดในต่างประเทศได้อีกด้วย

2.6.1.3 การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) ด้านการเก็บรักษาผลผลิต เกษตรกรมีการห่อเครือกล้วยหอมทองไว้ด้วยถุงพลาสติก เพื่อป้องกันผลไม้ไม่ได้รับการเสียดสีจากใบเมื่อลมพัด และป้องกันแมลงศัตรูพืชซึ่งทำให้ผิวเปลือกกล้วยหอมทองเนียนสวย ทำให้ผลผลิตเป็นที่ต้องการของตลาด ด้านการขนส่งผลผลิต มีการบรรจุผลผลิตใส่ถุงพลาสติก และขนส่งโดยรถกระบะไปให้ลูกค้าในตลาดประจำอำเภอ หรือมีลูกค้าบางรายจะขับรถมารับผลผลิตด้วยตนเองที่สวน ส่วนด้านการบรรจุภัณฑ์ยังไม่มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากนัก

2.6.1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่เกษตรกรไม่มีการส่งเสริมการขายใดๆ เนื่องจากส่วนใหญ่ส่งขายให้กับลูกค้าประจำในตลาดประจำอำเภอ จึงยังไม่มีการค้าเนินการอย่างจริงจัง อาศัยเพียงการบอกต่อของลูกค้าเท่านั้น และมีช่องทางจัดจำหน่ายผลผลิตเพียงช่องทางเดียวคือหน้าสวน

2.6.1.5 การบริการ (Services) เกษตรกรนำผลผลิตไปจำหน่ายยังสถานที่รับซื้ออย่างสม่ำเสมอ และไร่กล้วยหอมแห่งนี้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในชุมชนมาโดยตลอด และคอยให้คำปรึกษาคนที่ต้องการเริ่มต้นทำเกษตรกรรม แต่ยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับซื้อและผู้บริโภคได้ เนื่องจากผลผลิตของไร่ยังไม่ได้มีการตรวจรับรองเกษตรกรอินทรีย์



รูปภาพที่ 2.5 แสดงการเปรียบเทียบระบบการปลูกกล้วยหอมทองด้วยระบบเกษตรอินทรีย์กับการปลูกทั่วไปด้วยปุ๋ยเคมี

ที่มา: <http://ebooks.dusit.ac.th>

2.6.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินการไปได้ ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.6.2.1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ไร่กล้วยหอมทองไม่มีระบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ชัดเจน ไม่มีการจัดทำระบบบัญชีที่ได้มาตรฐาน เกษตรกรใช้เป็นวิธีจดบันทึกใ้สมุดเท่านั้น ด้านเงินทุนมีการจัดการในระดับดี เนื่องจากเกษตรกรใช้เงินทุนของตนเอง ไม่มีการกู้ยืมเงินจากภายนอกทำให้ไม่มีหนี้สิน

2.6.2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ไร่กล้วยหอมทอง ยังไม่มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดย่อม ดำเนินการด้วยสมาชิกในครอบครัว 4 คน และลูกจ้างรายวัน 2 คน มีการจ่ายค่าแรงให้ลูกจ้างตามปริมาณและคุณภาพของงาน แต่ไม่มีสวัสดิการ ซึ่งบุคลากรจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรม พัฒนาฝีมือ และศึกษาความรู้ด้านการผลิตตลอดจนการบริหารจัดการธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ

2.6.2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ด้านความรู้ และการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิตยังมีไม่เพียงพอ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ภายในแปลง เกษตร คือ ระบบน้ำหยดแบบตั้งเวลาเปิด-ปิดอัตโนมัติ เพื่อช่วยประหยัดแรงงานและทำให้สามารถ ควบคุมปริมาณน้ำได้อย่างพอเพียงกับความต้องการของผลผลิตแต่ละชนิด

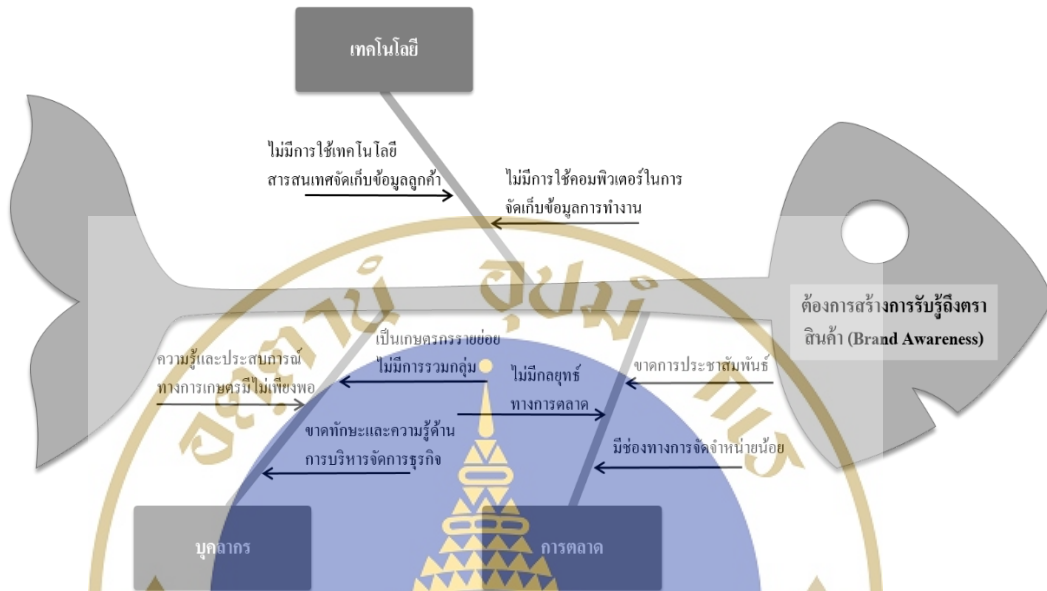
2.6.2.4 การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) มีการจัดการในระดับที่ดี เนื่องจากเป็นธุรกิจต้นน้ำสามารถจัดหาและผลิตวัตถุดิบได้เองและบางวัตถุดิบนั้นสามารถหาซื้อได้ ง่าย ราคาถูก เพราะเป็นพันธมิตรกับผู้จัดหาวัตถุดิบ

สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ Value Chain Analysis พบว่า ไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรีแห่งนี้มีกิจกรรมการดำเนินงานที่มีการจัดการในระดับดี ถือเป็น จุดแข็ง และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ เนื่องจาก เกษตรกรผลิตวัตถุดิบได้เอง สามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบได้ง่าย มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากที่สุด และการมีผลผลิตที่มีคุณภาพดีได้รับการยอมรับจากลูกค้า แต่ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้เป็นระบบมากขึ้น โดยกิจกรรมที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญมี 2 ส่วน คือ ด้านบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการเกษตรไม่เพียงพอ รวมทั้งขาดความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ และสุดท้ายคือขาดการทำกิจกรรมด้านการตลาด เกษตรกรไม่มีเทคนิคการทำการตลาดใดๆ เนื่องจากมีผู้รับซื้อขาประจำ ซึ่งทั้ง 2 กิจกรรมนี้จะมีส่วน ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ ทำให้ธุรกิจเป็นที่รู้จักมากขึ้นและยังสามารถนำองค์ ความรู้ต่างๆมาต่อยอดให้กับธุรกิจได้ต่อไปในอนาคต

2.7 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ โดยใช้แผนภูมิแก๊งปลา

แผนภูมิแก๊งปลา (Fishbone Diagram) เป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างมีระบบ ระหว่างปัญหาหรือผลลัพธ์กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น เป็นเครื่องมือ คุณภาพที่มีการใช้กันมากชนิดหนึ่ง เนื่องจากสามารถมองเห็นภาพได้ง่าย ใช้ในการรวบรวมความ คิดเห็นของกลุ่มได้อย่างเป็นระบบ ทำให้มีความเข้าใจ และนำไปใช้วินิจฉัยปัญหาได้ในที่สุด โดย แผนภูมิแก๊งปลาจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนโครงกระดูกที่เป็นตัวปลา ซึ่งได้รวบรวม ปัจจัยอันเป็นสาเหตุของปัญหาเขียนไว้บนเส้นแก๊งปลา (Sub-bone) แต่ละเส้น ระดับของปัจจัย สามารถแบ่งย่อยลงไปได้อีก ถ้าปัจจัยนั้นยังมีสาเหตุที่เป็นองค์ประกอบย่อยลงไปอีก และส่วนหัว ปลาที่เป็นข้อสรุปของสาเหตุที่กลายเป็นปัญหา (Kaoru Ishikawa, 2496)

จากการสัมภาษณ์เกษตรกรเจ้าของไร่ทั้ง 4 คน และลูกจ้างรายวันอีก 2 คน เพื่อเป็นการรวบรวมและระบุปัญหาต่างๆของไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรี และนำมาจัดทำเป็นแผนผังก้างปลาวิเคราะห์ปัญหาของไร่กล้วยหอมทองได้ข้อสรุป ดังนี้



รูปภาพที่ 2.6 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาทั้งหมดของไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรี โดยใช้แผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram)

จากภาพที่ 2.6 เมื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดปัญหาด้านการรับรู้ถึงตราสินค้า (Brand Awareness) ซึ่งไม่เป็นที่รู้จักในกลุ่มเป้าหมาย โดยมี 3 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านการตลาด

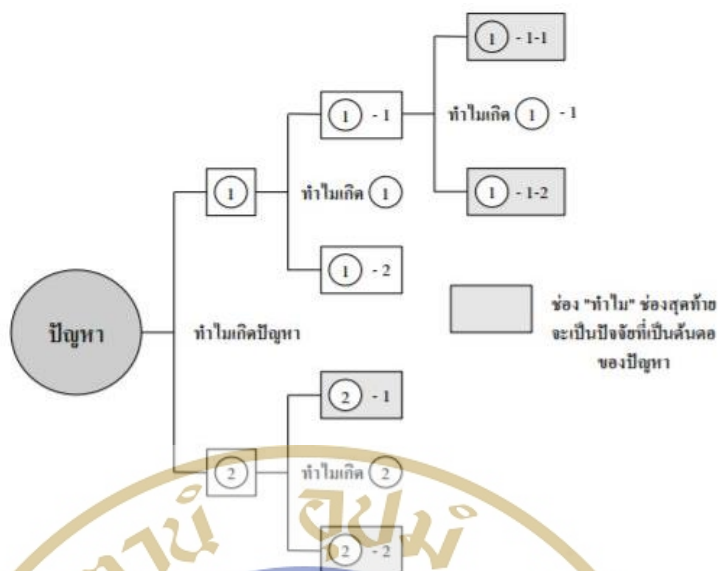
บทที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ธุรกิจต่างๆในบทที่ 2 ทำให้มองเห็นภาพรวมของปัญหา สถานการณ์ และการแข่งขันภายในภาคการเกษตรที่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่องค์กรจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่จะได้รับความเสียหายจากการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งต้องใช้ข้อมูลที่ได้มาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร แต่การจะได้ข้อมูลที่ถูกต่อนั้นต้องอาศัยการมองเห็นภาพรวมของการดำเนินงานทั้งระบบ และวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงด้วยการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้สามารถเห็นรูปแบบและเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยการเชื่อมโยงทุกปัจจัยเป็นระบบ นำไปสู่การหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์นี้จะใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ที่เรียกว่า หลักการทำไม-ทำไม (Why-Why Analysis)

3.1 การวิเคราะห์ปัญหาด้วยหลักการทำไม-ทำไม (Why-Why Analysis)

Why-Why Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานของการวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหา โดยถ้าสามารถค้นพบสาเหตุรากเหง้าและกำจัดได้แล้ว ปัญหาเดิมจะไม่เกิดขึ้นซ้ำอย่างแน่นอน แต่หากปัญหาเดิมเกิดซ้ำ แสดงว่าการวิเคราะห์นั้นมาผิดทาง หรืออาจมีบางสาเหตุตกหล่นไป อาจจะต้องมาทำการวิเคราะห์ใหม่ เครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงมากหากผู้วิเคราะห์มีความเข้าใจและมีความชำนาญในงานที่ตนทำอยู่ โดย Why-Why Analysis เป็นเทคนิคการวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุให้เกิดปรากฏการณ์อย่างเป็นระบบ มีขั้นมีตอน ไม่เกิดการตกหล่นซึ่งไม่ใช่การคิดแบบคาดเดา วิธีการคิดของ Why-Why Analysis เมื่อมีปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งเกิดขึ้น ให้นำมาคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้มันเกิด โดยการตั้งคำถามว่า “ทำไม” โดยตั้งคำถามไปเรื่อยๆ จนกระทั่งได้ปัจจัยที่เป็นต้นตอของปัญหา ปัจจัยที่อยู่หลังสุด จะต้องเป็นปัจจัยที่สามารถพลิกกลับกลายเป็นมาตรการที่มีประสิทธิภาพป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีก



รูปภาพที่ 3.1 แสดงวิธีการคิดของ Why-Why Analysis

จากภาพที่ 3.1 วิธีการมองปัญหาของ Why-Why Analysis มีดังนี้

3.1.1 การมองจากสภาพที่ควรจะเป็น

แนวทางแรกนั้นเป็นการค้นหาสาเหตุโดยการนึกภาพขึ้นมาในหัวก่อนว่าการจะทำให้ปัญหานี้ดีขึ้น จะต้องมามีรูปแบบ ลักษณะ และเงื่อนไขอย่างไรบ้าง การมองปัญหาจากสภาพที่ควรจะเป็น คือ การเปรียบเทียบวิธีการของตนเองกับสิ่งที่เป็นมาตรฐานหรือเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป การมองปัญหาจากสภาพที่ควรจะเป็น คือ การกำหนดแนวทางในการค้นหาสาเหตุของปัญหาโดยการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น หลังจากกำหนดแนวทางได้แล้วก็จะตั้งคำถามว่า “ทำไม” ไปเรื่อยๆ เพื่อค้นหาปัจจัยหรือสาเหตุออกมา

3.1.2 การมองจากหลักเกณฑ์หรือทฤษฎี

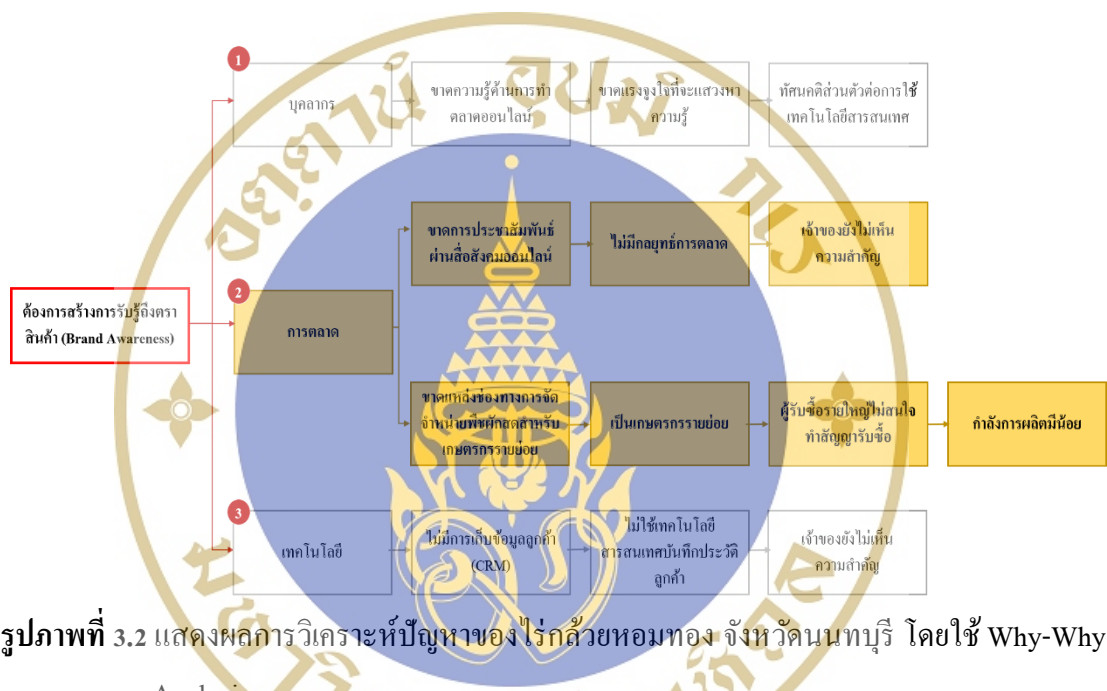
เป็นการมองปัญหาจากการทำความเข้าใจกับหลักเกณฑ์ หรือ จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเครื่องจักรนั้นๆ การมองปัญหาทั้งสองแบบมีข้อแตกต่าง และข้อควรระมัดระวังดังนี้

3.1.2.1 ในกรณีที่ปัญหาหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเข้าใจได้ไม่ยากนัก หรือมีต้นเหตุของปัญหาเพียงหนึ่งสาเหตุควรใช้วิธีการมองปัญหาจากสภาพที่ควรจะเป็น

3.1.2.2 ในกรณีที่ปัญหาหรือปรากฏการณ์ที่สนใจ เกี่ยวข้องกับกลไกที่ค่อนข้างเข้าใจยาก หรือมีต้นเหตุของปัญหาหลายสาเหตุควรเลือกใช้

3.2 การวิเคราะห์ปัญหาของไร่กล้วยหอมทอง โดยใช้ Why-Why Analysis

ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกันในปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และรู้ถึงต้นเหตุแห่งปัญหาที่แท้จริง รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดจากปัญหานั้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป สามารถวิเคราะห์โดยใช้หลักการ Why-Why Analysis แสดงโครงสร้างภาพรวมความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตามภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ 3.2 แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาของไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรี โดยใช้ Why-Why Analysis

จากภาพที่ 3.2 เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์หาต้นเหตุแห่งปัญหาที่เกิดขึ้นในไร่กล้วยหอมทอง ซึ่งปัญหาด้านการที่ตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักในกลุ่มเป้าหมายนั้นเกิดมาจาก 3 ปัจจัย ดังนี้

3.2.1 ด้านบุคลากร คือ เกษตรกรหรือเจ้าของไร่ทั้ง 4 คนที่ขาดทักษะความรู้ในการทำการตลาดออนไลน์เพราะว่าขาดแรงจูงใจที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอันเนื่องมาจากทัศนคติส่วนตัวที่แต่ละคนมีต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่างกัน ซึ่งบางคนยังติดกรอบความคิดเดิมว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องไกลตัวที่บริษัทขนาดใหญ่จะใช้ดำเนินธุรกิจ จึงไม่มีความจำเป็นกับเกษตรกรทำไร่ทำสวน และคิดว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาทำการตลาดออนไลน์อาจจะเป็นเรื่องที่ยุ้งยากและมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง ประกอบกับไม่แน่ใจว่าควรเริ่มต้นการทำตลาด

ออนไลน์อย่างไร และจะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริโภคโดยตรงด้วยวิธีไหน จึงทำให้มองข้ามการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินงาน

3.2.2 ด้านการตลาด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.2.2.1 ขาดการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เพราะไม่มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนทำการตลาด ทำให้ไม่มีเป้าหมายหรือแนวทางที่จะประชาสัมพันธ์ให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักบนสื่อสังคมออนไลน์ เนื่องจากเกษตรกรหรือเจ้าของไร่ทั้ง 4 คนยังไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนทำการตลาด โดยปัจจุบันเน้นการผลิตสินค้าทางการเกษตรและส่งให้พ่อค้าคนกลางรับไปจำหน่ายหรือแปรรูปต่อ แล้วลูกค้าประจำก็จะมีการบอกต่อให้ จึงทำให้ผู้ประกอบการละเลยการจัดทำแผนการตลาด และเสียโอกาสการเติบโตทางธุรกิจไปในที่สุด

3.2.2.2 ขาดแหล่งช่องทางการจัดจำหน่ายพืชผักสดสำหรับเกษตรกรรายย่อย เนื่องจากเป็นเกษตรกรรายย่อยและยังไม่มีการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ทำให้ผู้รับซื้อรายใหญ่ไม่ค่อยสนใจทำสัญญาสั่งซื้อด้วยเพราะทางไร่มีกำลังการผลิตน้อย มีความเสี่ยงเรื่องความไม่แน่นอนของปริมาณผลผลิตที่อาจไม่เพียงพอต่อความต้องการของรายใหญ่ จึงทำให้ไร่กล้วยหอมทองแห่งนี้มีตลาดน้อยและบางครั้งก็ไม่เพียงพอที่จะรองรับผลผลิต

3.2.3 ด้านเทคโนโลยี ไร่กล้วยหอมทองแห่งนี้ยังไม่มีเครื่องมือหรือระบบที่ใช้เก็บข้อมูลลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) เพราะทางไร่ยังไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาบันทึกประวัติของลูกค้า เนื่องจากเกษตรกรหรือเจ้าของไร่ทั้ง 4 คนยังไม่เห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่มีระบบเก็บข้อมูลลูกค้านั้นจะทำให้เจ้าของธุรกิจสามารถนำมาบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ทำให้เกิดความพึงพอใจ และสามารถใช้อีเมลมาวางแผนการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า ถ้าลูกค้าเกิดความพึงพอใจก็จะทำให้เกิดการบอกต่อกับกลุ่มคนรู้จักมากขึ้นนำไปสู่การรับรู้ถึงตราสินค้าและชื่อเสียงที่ดีของธุรกิจ

3.3 สรุปความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์เหตุผลทั้งหมดชี้ให้เห็นว่าเรื่องของการตลาดนั้นมีความสำคัญและเป็นตัวหลักดันที่จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ถึงตราสินค้า (Brand Awareness) โดยเฉพาะการทำตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Marketing) เนื่องจากโลกในปัจจุบันได้พัฒนาไปอย่าง

รวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เจริญรุดหน้าอย่างต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเกษตรกรรายย่อยจำเป็นต้องมีการปรับตัวและยอมรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยทำการตลาดออนไลน์เพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารและเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายอีกช่องทางหนึ่ง โดยการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นั้นจำเป็นต้องมีการมองให้เห็นภาพใหญ่ของสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมดก่อนแล้วจึงทำการวิเคราะห์ลงไปในจุดย่อยแต่ละจุดเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ถูกจุด ทั้งนี้ต้องอาศัยการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้เห็นปัญหาอย่างครอบคลุมและให้ทุกคนหรือทุกฝ่ายได้เห็นภาพตรงกัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้น เพื่อให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมและอยู่รอดได้ จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมและมีความสอดคล้องกัน โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับตามทฤษฎี คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน (Functional Strategy) ซึ่งการมีการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับนั้นจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้



รูปภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ

จากภาพที่ 4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่บอกทิศทางขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ และการวางแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรและบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร (นิตยา เพ็ญศิริินภา, 2544) กลุ่มกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือระดับองค์กรได้ มี 4 กลุ่ม ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่วิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อขยายตัวขององค์กร ซึ่งอาจกระทำได้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

4.1.1.1 การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Integration Strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับการซื้อหรือก่อตั้งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบขึ้น ซึ่งเรียกว่าการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration) และการรวมธุรกิจตามแนวตั้งอาจจะกระทำโดยการซื้อหรือก่อตั้งช่องทางการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าขึ้นมาเองที่เรียกว่าการรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration)

4.1.1.2 การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration Strategy) เป็นการขยายองค์กรโดยการซื้อหรือควบรวมกิจการกับองค์กรในลักษณะเดียวกัน เพื่อเป็นการขยายส่วนแบ่งการตลาดและสร้างช่องทางในการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น

4.1.1.3 การกระจายธุรกิจ (Diversification Strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เพื่อสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้ สามารถจำแนกเป็น 2 กลยุทธ์ คือ การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) และการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification)

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยม ใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก หรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซา

4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลงเมื่อองค์กรอยู่ภายใต้ความยุ่งยาก

ทางการเงิน มีการคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง สำหรับกลยุทธ์การถอนตัวมีรูปแบบ ดังนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์ที่เลวร้ายและกลับมาทำกำไรใหม่

4.1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะองค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำ โดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด มีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว

4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาในด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรง

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเพื่อดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร โดย Micheal E. Porter ได้นำเสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถพิจารณาได้ 3 ทาง ดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นการใช้ความสามารถบริหารต้นทุนในการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานด้วยต้นทุนต่อหน่วยต่ำ จนสามารถนำมาตั้งราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiate Strategy) เป็นการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการของตนเอง รวมไปถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ให้มีลักษณะที่โดดเด่นจากผู้อื่น เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

4.2.3 กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) โดยมุ่งเน้นตลาดเดียวเท่านั้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆภายในองค์กร มุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงาน อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี เป็นต้น

4.4 แนวทางกลยุทธ์ของไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรี

จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมเกษตร ทำให้ไร่กล้วยหอมทองต้องกำหนดกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดให้กับธุรกิจ โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอกลยุทธ์ด้านการตลาดให้ผู้ประกอบการ ดังนี้

4.4.1 การทำการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Marketing)

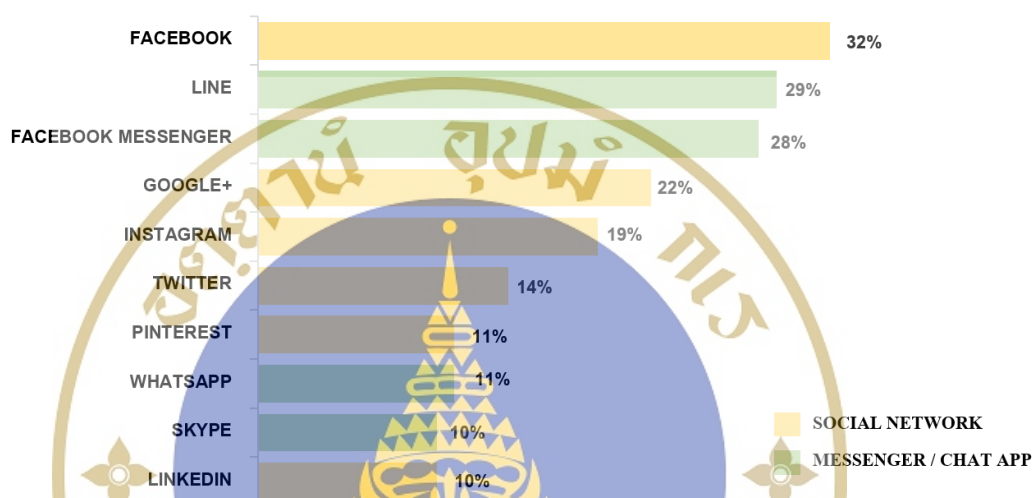
สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) คือ สื่อที่ผู้ส่งสารแบ่งปันสาร ซึ่งอยู่ในรูปแบบต่างๆ ไปยังผู้รับสารผ่านเครือข่ายออนไลน์ โดยสามารถโต้ตอบกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร หรือผู้รับสารด้วยกันเอง สามารถแบ่งสื่อสังคมออนไลน์ออกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

4.4.1.1 บล็อก (Blog) มาจาก Web+Log คือ ประเภทของระบบการจัดการเนื้อหาที่อำนวยความสะดวกให้ผู้เขียนบล็อกเผยแพร่และแบ่งปันบทความของตนเอง

4.4.1.2 ทวิตเตอร์และไมโครบล็อก (Twitter and Microblog) คือรูปแบบหนึ่งของบล็อกที่มีการจำกัดขนาดของการโพสต์ในแต่ละครั้ง ซึ่งทวิตเตอร์เป็นไมโครบล็อกที่จำกัดการโพสต์แต่ละครั้งพิมพ์ได้ไม่เกิน 140 ตัวอักษร

4.4.1.3 เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Networking) คือ เว็บไซต์ที่ผู้คน

สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนทั้งที่รู้จักมาก่อนหรือรู้จักภายหลังทางออนไลน์ ซึ่งเว็บไซต์เครือข่ายสังคมออนไลน์แต่ละแห่ง มีคุณลักษณะแตกต่างกันออกไป แต่ส่วนประกอบหลักที่มีเหมือนกัน คือ โปรไฟล์ (Profiles – เพื่อแสดงข้อมูลส่วนตัวของเจ้าของบัญชี) การเชื่อมต่อ (Connecting – เพื่อสร้างเพื่อนกับคนที่รู้จักและไม่รู้จักทางออนไลน์) และการส่งข้อความ (Messaging – อาจเป็นข้อความส่วนตัว หรือข้อความสาธารณะ) เป็นต้น โดยมี Facebook เป็นเว็บไซต์เครือข่ายสังคมออนไลน์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดในปัจจุบัน



รูปภาพที่ 4.2 แสดง Social Media ในประเทศไทย จำแนกตามผู้ให้บริการต่างๆ ปี 2559

ที่มา: We Are Social มกราคม ปี 2559 <http://wearesocial.sg/>

4.4.1.4 การแบ่งปันสื่อทางออนไลน์ (Media Sharing) คือ เว็บไซต์ที่ให้ผู้ให้บริการสามารถทำการอัปโหลด (Upload) ไฟล์สื่อผสม (Multimedia) ขึ้นสู่เว็บไซต์ เพื่อแบ่งปันข้อมูลแก่ผู้ใช้ทั่วไป เช่น YouTube Flickr และ Slideshare เป็นต้น

ข้อมูลจาก We Are Social ระบุถึงพฤติกรรมการใช้งานอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ของประชากรไทยจากจำนวนทั้งหมด 68 ล้านคน เป็นผู้ใช้อินเทอร์เน็ตกว่า 38 ล้านคน หรือคิดเป็น 56% ของประชากร และทั้ง 38 ล้านคนนี้ใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ทั้งหมด มีจำนวนเบอร์มือถือที่ลงทะเบียนมากกว่า 82.78 ล้านบาท มากกว่าจำนวนประชากรทั้งหมด และมีผู้ใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ผ่านมือถือ 34 ล้านคน ในจำนวนนี้ใช้อินเทอร์เน็ตทุกวันคิดเป็น 86% รวมทั้งมีงานวิจัยจาก Verisign พบว่า 91% ของผู้บริโภคมีการใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นหาสินค้าและบริการท้องถิ่น ซึ่งถ้าหากผู้ประกอบการไม่ได้ลงตลาดออนไลน์ก็จะทำให้พลาดลูกค้าที่มีศักยภาพกลุ่มนี้ไป และการสร้างตัวตนบนโลกออนไลน์นั้น สามารถใช้งานได้ง่าย ไม่จำเป็นต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมากนัก ดังนั้นการทำตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์จึงไม่ใช่เรื่องไกลตัวของเกษตรกรอีกต่อไป

4.4.2 กลยุทธ์ในการสร้างเนื้อหา (Content Strategy)

การทำตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์จำเป็นต้องมีการวางแผนสร้างเนื้อหาที่ดีเพื่อดึงดูดให้ลูกค้าเกิดความสนใจในตราสินค้า โดยการสร้างเนื้อหาต้องไม่ใช่การขายผลิตภัณฑ์โดยตรง แต่เป็นการนำผลิตภัณฑ์ไปผูกกับสิ่งอื่นๆ เช่น ภาพเบื้องหลังกว่าจะมาเป็นผลิตภัณฑ์ชิ้นนี้ ภาพบรรยากาศ หรือความรู้สึกประทับใจที่ได้ใช้ผลิตภัณฑ์นี้ ผู้ประกอบการสามารถสร้างเนื้อหาได้หลายรูปแบบ เช่น บทความในบล็อก หรือสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ รูปภาพ คลิปวิดีโอ และการส่งอีเมลถึงลูกค้า เป็นต้น การสร้างเนื้อหาไม่ใช่เรื่องยุ่งยาก แต่ต้องใช้ระยะเวลาในการคิด ลงมือเขียน และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ารู้จักตัวตน ผลิตภัณฑ์ และตราสินค้ามากขึ้น

4.5 การยอมรับกลยุทธ์จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง

หลังจากนำเสนอกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาของธุรกิจให้กับเจ้าของไร่ทั้ง 4 คน ได้ผลการตอบสนองต่อกลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงผลตอบรับต่อกลยุทธ์ของเจ้าของไร่กล้วยหอมทองทั้ง 4 คน

| กลยุทธ์ | การยอมรับ | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | เจ้าของคนที่ 1 | เจ้าของคนที่ 2 | เจ้าของคนที่ 3 | เจ้าของคนที่ 4 |
| ทำการตลาดออนไลน์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Marketing) | ยอมรับ | ยอมรับ | ยอมรับ | ยอมรับ |

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าเจ้าของไร่ทั้ง 4 คน ให้การยอมรับในกลยุทธ์ด้านการตลาดที่เสนอให้ เนื่องจากทุกคนมีความเห็นว่าถ้ามีการทำการตลาด โดยเฉพาะการตลาดออนไลน์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Marketing) นั้นจะสามารถช่วยให้ไร่กล้วยหอมทองสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริโภคโดยตรงได้มากขึ้น รวมทั้งเป็นโอกาสทางธุรกิจในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรต่างๆ ประกอบกับการตระหนักถึง

ความสำคัญและประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตของรายได้ในอนาคต

4.5.1 ระดับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากร แม้ว่าเจ้าของไร่ทั้ง 4 คน จะมีการยอมรับกลยุทธ์ทางการตลาดที่นำเสนอ แต่ก็มีระดับการยอมรับที่ไม่เหมือนกัน เนื่องจากยังไม่เคยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ทำการตลาดมาก่อน จึงจำเป็นต้องมีการประเมินระดับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนก่อน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการแนะนำกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากแนวคิดระดับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Roger, 1986) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

4.5.1.1 กลุ่มที่มีระดับการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีมากที่สุด หรือ กลุ่มผู้นำทางนวัตกรรม (Innovators) เป็นกลุ่มที่สามารถใช้งานเทคโนโลยีได้คล่องแคล่ว เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ มีการใช้เทคโนโลยีประเภทใดประเภทหนึ่งในการทำงานอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้ติดตามข่าวสารทางด้านเทคโนโลยี คนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีทุกประเภทในระดับสูงสุด นั่นคือ ไม่ว่าจะมียุคเทคโนโลยีใหม่ๆ กิจกรรม นโยบายใหม่ บุคคลกลุ่มนี้จะเข้าร่วมและทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นกลุ่มนี้เป็นแนวหน้าในการที่จะนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาในการดำเนินงาน

4.5.1.2 กลุ่มที่มีระดับการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาก (Early Adopters) เป็นกลุ่มที่มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีอยู่เสมอหรือบ่อยครั้งที่ต้องใช้ กลุ่มนี้เห็นความจำเป็นและความสำคัญของการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เพียงแต่อาจไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม และพยายามสรรหาหรือเข้าไปใช้เทคโนโลยีในการนำมาบริหารจัดการ จึงทำให้ไม่มีโอกาสพัฒนาตนเอง กลุ่มนี้สามารถพัฒนาไปในระดับที่ยอมรับนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสูงสุดได้ ถ้าได้รับการฝึกอบรมหรือหน่วยงานมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้าไปใช้อย่างสม่ำเสมอ

4.5.1.3 กลุ่มที่มีระดับการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีปานกลาง หรือ กลุ่มที่ยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีหลังจากที่พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว (Majority) เป็นกลุ่มที่มักจะเป็นผู้ที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีพอใช้งานได้ ใช้งานในบางโอกาส ไม่ค่อยได้ติดตามเทคโนโลยี และไม่มีโอกาสได้ใช้บ่อยนัก หรืองานที่อยู่ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีโดยตรง แต่รู้จักเทคโนโลยีสารสนเทศพอสมควร และพร้อมที่จะยอมรับให้มากขึ้นกว่าเดิม ถ้าได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุน

4.5.1.4 กลุ่มที่มีระดับการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีน้อย หรือ กลุ่มที่ยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีช้า (Late Majority) เป็นกลุ่มที่มีความพร้อมที่จะใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดำเนินงาน แต่ขาดความรู้ ความเข้าใจ ไม่ทราบแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ต่างๆ และมีทุนน้อย อยู่ห่างไกล ทำให้ไม่มีส่วนในการเข้าร่วมกิจกรรมที่ต้องใช้เทคโนโลยีมากนัก บางครั้งอาจจะเกิดความรู้สึกในเชิงต่อต้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งต้องใช้ความพยายามและเวลาในการโน้มน้าวใจให้เห็นประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยี

4.5.1.5 กลุ่มที่มีระดับการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีน้อยที่สุด หรือ กลุ่มที่ไม่ยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Laggards) เป็นกลุ่มที่ไม่เคยใช้เทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ อาจจะรู้ว่าเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ และรู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ แต่มองไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยี คิดว่าวิธีการเดิมๆ ยังสามารถใช้ได้คือยังไม่จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เข้ามาสู่สิ่งที่มีอยู่เดิมไม่ได้ และเป็นกลุ่มคนที่อาจจะไม่ได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

เมื่อนำมาประเมินระดับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศของเจ้าของไร่กล้วยหอมทองทั้ง 4 คน จะสามารถแบ่งกลุ่มได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงผลการประเมินระดับการยอมรับเทคโนโลยีของเจ้าของไร่ทั้ง 4 คน

| ผู้ประกอบการ | ระดับการยอมรับกลยุทธ์ | เหตุผล |
|----------------|-----------------------|--|
| เจ้าของคนที่ 1 | มากที่สุด (Innovator) | หลังจากนำเสนอกลยุทธ์การทำตลาดโดยใช้สื่อสังคมออนไลน์ให้เจ้าของคนที่ 1 พบว่าเกิดความเข้าใจได้ง่ายและมีความสนใจอย่างมากต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาทำการตลาด ซึ่งโดยส่วนตัวแล้วเจ้าของมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการศึกษาหาความรู้ และเพื่อความบันเทิงเป็นประจำ ได้แก่ Facebook, Line, Youtube, Twitter และ Whatsapp ประกอบกับเจ้าของคนที่ 1 มีอาชีพเป็นนักเขียนโปรแกรม ทำให้เข้าใจความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด |
| เจ้าของคนที่ 2 | มาก (Early Adopter) | เจ้าของคนที่ 2 มีอาชีพเป็นพนักงานของบริษัทเอกชน เคยมีประสบการณ์ซื้อสินค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์ทำให้เข้าใจเรื่องการ |

ตารางที่ 4.2 แสดงผลการประเมินระดับการยอมรับเทคโนโลยีของเจ้าของไร่ทั้ง 4 คน (ต่อ)

| ผู้ประกอบการ | ระดับการยอมรับกลยุทธ์ | เหตุผล |
|----------------|-----------------------|---|
| เจ้าของคนที่ 2 | มาก (Early Adopter) | ทำตลาดออนไลน์ แต่ยังไม่เคยศึกษาเรื่องการ ใช้สื่อสังคมออนไลน์ทำการตลาดด้านเกษตร ซึ่งโดยส่วนตัวแล้วเจ้าของมีการใช้สื่อสังคม ออนไลน์เพื่อการศึกษาหาความรู้และเพื่อ ความบันเทิงเป็นประจำ ได้แก่ Facebook, Line, Youtube และInstagram |
| เจ้าของคนที่ 3 | ปานกลาง (Majority) | เจ้าของคนที่ 3 เป็นผู้อาวุโสที่สุดในครอบครัว มีอาชีพหลักเป็นครูสอนวิชาคอมพิวเตอร์ของ โรงเรียนในชุมชน เนื่องจากมีโอกาสได้ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานที่ทำงาน จึง พร้อมเปิดใจยอมรับการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ซึ่งโดยส่วนตัวแล้วเจ้าของมีการ ใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการศึกษาหาความรู้ และเพื่อความบันเทิงเป็นบางครั้ง ได้แก่ Facebook และ Youtube แต่ยังมี ความลังเลใน การใช้สื่อสังคมออนไลน์ทำการตลาด เพราะ ยังติดภาพเดิมๆและคิดว่าสินค้าเกษตรเป็น สินค้าที่สามารถหาจากที่ไหนก็ได้ไม่ จำเป็นต้องใช้สื่อสังคมออนไลน์ จึงไม่ได้ให้ ความสำคัญกับการนำสื่อสังคมออนไลน์มา ใช้ทำการตลาดในตอนแรก |
| เจ้าของคนที่ 4 | ปานกลาง (Majority) | เจ้าของคนที่ 4 ก่อนข้างเปิดใจยอมรับการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ยังมี ความลังเลใน การใช้สื่อสังคมออนไลน์ทำการตลาด เพราะ ยังติดภาพเดิมๆและคิดว่าสินค้าเกษตรเป็น สินค้าที่สามารถหาจากที่ไหนก็ได้ไม่ จำเป็นต้องใช้สื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งคิดว่า มีการใช้งานที่อาจจะยุ่งยาก ขั้นตอนซับซ้อน จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการนำสื่อสังคม ออนไลน์มาใช้ทำการตลาดในตอนแรก ซึ่ง โดยส่วนตัวแล้วเจ้าของมีการใช้สื่อสังคม ออนไลน์เพียงช่องทางเดียว คือ Facebook |

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่ามีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับการยอมรับเทคโนโลยีของแต่ละคน เช่น อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ลักษณะงาน สภาพแวดล้อม และทัศนคติของบุคคลที่แตกต่างกัน เป็นต้น ดังนั้นการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ทำการตลาดนั้นจำเป็นต้องเริ่มต้นจากช่องทางที่ใช้งานและเข้าใจได้ง่าย ไม่มีขั้นตอนสลับซับซ้อนมากนัก ไม่มีค่าใช้จ่ายหรือมีต้นทุนที่ต่ำ และเป็นสิ่งที่ทุกคนมีประสบการณ์การใช้งานอยู่แล้ว ผู้ศึกษาจึงแนะนำให้เริ่มต้นทำการตลาดผ่านแพลตฟอร์ม (Platform) Facebook ก่อน เพราะบุคลากรทุกคนมีโอกาสได้ใช้งานอยู่แล้ว จึงสามารถนำมาต่อยอดได้ง่ายกว่าช่องทางอื่นๆ



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

เมื่อองค์กรได้วิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การนำแผนกลยุทธ์มาปรับใช้จริง เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่การจะประยุกต์ใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับองค์กรนั้นจะต้องมีการติดตามและประเมินผลในด้านต่างๆ โดยการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ (Balanced Scorecard) รวมทั้งต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ควบคู่กันไปเพื่อให้มีการควบคุมติดตามการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

5.1 แผนการทำตลาดบนสังคมออนไลน์ (Social Media Marketing Plan)

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงใช้ระยะเวลาดำเนินการตามแผนทั้งสิ้น 8 เดือน คือ ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม – เดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2560 โดยจะมีการประเมินผลการดำเนินงานทุกๆ 3 เดือน เพื่อนำมาพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ และปรับปรุงพัฒนาแผนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งแผนที่จัดทำนี้ได้ปรับให้ผู้ประกอบการสามารถใช้งานได้ง่าย และมีต้นทุนต่ำ แบ่งออกเป็น ขั้นตอน ดังนี้

5.1.1 กำหนดเป้าหมายทางการตลาด

แผนกลยุทธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความตระหนักและรับรู้ต่อคุณค่าของตราสินค้า (Brand Awareness) โดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ในการนำเสนอเนื้อหาที่ต้องการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ที่เป็นผู้บริโภคโดยตรงให้มากที่สุด และมีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 10 % ภายในปี พ.ศ. 2560 โดยมีแผนการดำเนินงานด้านการตลาด ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานด้านการตลาดของไร่กล้วยหอมทอง

| กิจกรรม | ระยะเวลา | พฤษภาคม | มิถุนายน | กรกฎาคม | สิงหาคม | กันยายน | ตุลาคม | พฤศจิกายน | ธันวาคม |
|--|----------|---------|----------|---------|---------|---------|--------|-----------|---------|
| แผนการตลาด | | | | | | | | | |
| 1. ปรับทัศนคติของเจ้าของผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดการยอมรับในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ทำการตลาด | | | | | | | | | |
| 2. ศึกษาข้อมูลด้านการตลาดออนไลน์ และวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายเพื่อนำมาวางแผนการตลาด | | | | | | | | | |
| 3. เริ่มทดลองใช้สื่อสังคมออนไลน์ 1 ช่องทางในการประชาสัมพันธ์ธุรกิจ | | | | | | | | | |
| 4. ประเมินผลการดำเนินงานครั้งที่ 1 | | | | | | | | | |
| 5. วางแผนการทำโฆษณาแบบมีค่าใช้จ่ายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ | | | | | | | | | |
| 6. พัฒนาศึกษาและบรรจุภัณฑ์ให้น่าสนใจและสามารถขนส่งได้สะดวก | | | | | | | | | |
| 7. ประเมินผลการดำเนินงานครั้งที่ 2 | | | | | | | | | |
| 8. ขยายช่องทางการติดต่อสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ | | | | | | | | | |

จากตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานด้านการตลาดของไร่กล้วยหอมทองในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะเวลา ดังนี้

5.1.1.1 แผนการดำเนินงานในช่วงที่ 1 เริ่มเดือนพฤษภาคม – เดือนกรกฎาคม ปี พ.ศ. 2560 เป็นช่วงการเตรียมความพร้อมและปรับทัศนคติของผู้ประกอบการในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ โดยการศึกษาข้อมูลวิเคราะห์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายวางแผนการตลาด และเริ่มทดลองใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์ธุรกิจ

5.1.1.2 แผนการดำเนินงานในช่วงที่ 2 คือ เดือนสิงหาคม – เดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2560 เป็นช่วงที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์ทำการตลาดมาได้เป็นระยะเวลา 3 เดือน โดยจะมีการประเมินผลการดำเนินงาน และนำมาพัฒนาปรับปรุงต่อไป และจะเริ่มวางแผนทำโฆษณาแบบมีค่าใช้จ่ายผ่านสื่อสังคมออนไลน์เพื่อให้ธุรกิจเป็นที่รู้จักมากขึ้น

5.1.1.3 แผนการดำเนินงานในช่วงที่ 3 คือ เดือนพฤศจิกายน – เดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2560 มีการประเมินผลอีกครั้งเพื่อติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงาน พร้อมกับการพัฒนาสินค้าและบรรจุภัณฑ์ให้น่าสนใจและสามารถขนส่งได้สะดวก ควบคู่กับการขยายช่องทางการสื่อสารอื่นเพิ่มเติม

5.1.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมายและเลือกช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ที่เหมาะสม

ผู้บริโภคยุคใหม่เมื่อต้องการสินค้าหรือบริการอะไรสักอย่าง มักจะนิยมเปิดอินเทอร์เน็ตและค้นหาสินค้าที่ต้องการผ่าน Google หรือ Facebook ซึ่งมีความสะดวกรวดเร็วในการหาซื้อสินค้า ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องทำความเข้าใจและรู้จักกลุ่มเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการจะสื่อสารด้วย โดยเริ่มจากกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ทุกเพศ มีช่วงอายุระหว่าง 20 – 60 ปีขึ้นไป มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อย่างสม่ำเสมอ เป็นผู้ที่รักสุขภาพ ชอบผลิตภัณฑ์ที่เป็นเกษตรอินทรีย์ และสนใจการทำเกษตรกรรม โดยเฉพาะการเพาะปลูกกล้วยหอมทอง เมื่อระบุกลุ่มเป้าหมายได้แล้วในลำดับต่อมาคือการเลือกช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการ โดยพิจารณาได้จาก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

5.1.2.1 เวลา คือ การใช้เวลาและช่วงเวลาที่ผู้ประกอบการสามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ในแต่ละวันหรือสัปดาห์ ซึ่งเกษตรกรควรจะมีเวลาอย่างน้อย 1 ชั่วโมงต่อวันในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ทำการตลาดโดยที่ไม่กระทบกับการดำเนินชีวิตด้านอื่นๆ

5.1.2.2 ทรัพยากร เกษตรกรจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์แต่ละช่องทางที่ตนเองเลือก และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบการทำตลาดออนไลน์อย่างชัดเจน ซึ่งในกรณีศึกษาของเจ้าของไร่กล้วยหอมทอง จังหวัดนนทบุรีทั้ง 4 คน มีพื้นฐานความรู้ในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ โดยเฉพาะ Facebook ซึ่งเป็นช่องทางที่สมาชิกมีพื้นที่ส่วนบุคคล (Facebook Profile) ของตัวเองอยู่แล้ว ดังนั้นจึงสามารถเริ่มต้นจากการใช้ Facebook เป็นช่องทางในการทำตลาดออนไลน์ได้ทันที นอกจากนี้ยังไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ ในการดำเนินงาน ทั้งยังมีเครื่องมือที่ช่วยโปรโมทธุรกิจอย่างครบครัน หรือถ้าผู้ประกอบการต้องการโฆษณาที่มีต้นทุนที่ต่ำเหมาะกับผู้เริ่มต้นทำการตลาดอย่างมาก

5.1.2.3 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย และช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ใดที่กลุ่มเป้าหมายของธุรกิจใช้งานมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์ของคนไทย โดย ภาวฐ พงษ์วิทย์ภานุ กรรมการบริหารบริษัท โธธ โซเชียล จำกัด ได้เผยแพร่สถิติประชากรคนไทยที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์ในปี พ.ศ.2559 ระบุว่า คนไทยใช้ Facebook 41 ล้านคน โตขึ้น 17% คิดเป็น 60% ของประชากรไทย และข้อมูลจาก We Are Social ในปี พ.ศ. 2559 เปิดเผยจำนวนคนใช้งาน Facebook จำแนกเป็นแต่ละเมืองของโลก จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่าคนกรุงเทพมหานครใช้งาน Facebook มากที่สุดในโลก โดยมีจำนวนผู้ใช้งาน 24 ล้านคน

| # | TOP CITIES | USERS | % TOTAL* |
|----|-------------|------------|----------|
| 01 | BANGKOK | 24,000,000 | 1.3% |
| 02 | MEXICO CITY | 19,000,000 | 1.0% |
| 03 | DHAKA | 16,000,000 | 0.9% |
| 04 | JAKARTA | 16,000,000 | 0.9% |
| 05 | ISTANBUL | 14,000,000 | 0.7% |
| 06 | CAIRO | 13,000,000 | 0.7% |
| 07 | SÃO PAULO | 12,000,000 | 0.6% |
| 08 | NEW DELHI | 12,000,000 | 0.6% |
| 09 | LIMA | 11,000,000 | 0.6% |
| 10 | HO CHI MINH | 9,700,000 | 0.5% |

รูปภาพที่ 5.1 แสดงจำนวนคนใช้งาน Facebook จำแนกเมือง ปี พ.ศ. 2559

ที่มา: We Are Social มกราคม ปี 2559 <http://wearesocial.sg/>

5.1.3 สร้างภาพตราสินค้าของธุรกิจให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมาย

การกำหนดทิศทางของตราสินค้าว่าต้องการให้ลูกค้าจดจำอย่างไร โดยผู้ประกอบการจะต้องกำหนดขนาดของตราสินค้า กำหนดตำแหน่งครองใจลูกค้า กำหนดองค์ประกอบของตราสินค้าให้มีความสอดคล้องกัน เช่น ชื่อตราสินค้า โลโก้ คำขวัญ เอกลักษณ์ การสร้างเรื่องราวที่มาที่ไปของผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งนี้การทำเกษตรกรรมในยุค 4.0 เกษตรกรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนมาเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น หรือเรียกได้ว่าเป็นเกษตรกรมีอาชีพ (Smart Farmer) ที่มีความพร้อมทั้งในแง่องค์ความรู้ด้านการผลิต การตลาด การนำนวัตกรรมเทคโนโลยี และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาผสมผสานกับองค์ความรู้สมัยใหม่ เพื่อยกระดับตราสินค้าให้น่าเชื่อถือ ดึงดูดความสนใจลูกค้าได้มากขึ้น โดยต้องคำนึงถึงคุณภาพมาตรฐานและปริมาณความต้องการของตลาด รวมถึงความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ ซึ่งเกษตรกรสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตราสินค้าได้มากขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยี QR Code (Quick Response Code: QR Code) มาช่วยสร้างระบบตรวจสอบย้อนกลับมายังผู้ปลูกและแหล่งผลิต เพื่อเป็นตัวรับรองคุณภาพมาตรฐานของผักผลไม้ ซึ่งผู้บริโภคสามารถตรวจสอบได้เองทันที เพียงแค่การใช้โทรศัพท์สมาร์ทโฟนที่มีกล้องและโปรแกรมอ่านรหัส QR Code จากนั้นใช้สแกน QR Code ที่อยู่บนบรรจุภัณฑ์สินค้าเกษตร ซึ่งจะแสดงรายละเอียด แหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์ อาทิ สถานที่ปลูก รายชื่อเจ้าของสวน และมีประวัติการเพาะปลูกเป็นอย่างไรบ้าง เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ สร้างศักยภาพในการแข่งขันของเกษตรกรและเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้บริโภค เป็นต้น

5.1.4 สร้างเนื้อหาและข้อความที่ต้องการสื่อสาร

นำเสนอเนื้อหาที่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งจำเป็นต้องรู้ด้วยว่ากลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารด้วยนั้นมีความสนใจอะไร และอะไรคือปัญหาของพวกเขา รวมทั้งต้องสื่อสารในช่วงเวลาที่เหมาะสม และมีความต่อเนื่อง แบ่งแยกเรื่องที่จะสื่อสารอย่างชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การทำ Real-Time Content เป็นเนื้อหาที่เชื่อมโยงกับประเด็นข่าวด่วนที่กำลังเป็นกระแสหรือเหตุการณ์สำคัญๆ เพื่อสร้างอารมณ์ร่วมหรือการมีส่วนร่วมของแบรนด์ในเรื่องราวที่กำลังพูดถึง การทำเนื้อหาที่เป็นข้อความให้แง่คิดเชิงบวก อ่านแล้วอมยิ้มได้หรือมีกำลังใจในการดำเนินชีวิต การสร้างบทสนทนากับลูกค้าหรือการทำคำถามร่วมสนุก และการพูดคุยเรื่องผลิตภัณฑ์และบริการด้วยรูปภาพหรือวิดีโอที่ถ่ายจากในไร่ ขั้นตอนการปลูก เคล็ดลับการปลูกกล้วยหอมทอง การเลี้ยงไก่ไข่ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องเป็นเนื้อหาที่มีความสร้างสรรค์และสอดคล้องกับตราสินค้าของตนเอง ทำให้ลูกค้าเกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น นอกเหนือจากการนำเสนอข้อมูลต่างๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมายแล้ว ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์นี้ยังกลายเป็นช่องทางที่ทำให้เกษตรกรได้พูดคุยกับผู้บริโภคโดยตรง ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ตอบคำถามแบบสร้างสรรค์ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเก่ง และรู้จักผลิตภัณฑ์ของตัวเองมากที่สุด

5.1.5 กำหนดตารางปฏิทินการทำงาน

ตารางที่ 5.2 แสดงตัวอย่างตารางปฏิทินการนำเสนอเนื้อหาทาง Facebook ในแต่ละวัน

| เวลา | วัน | จันทร์ | อังคาร | พุธ | พฤหัสบดี | ศุกร์ | เสาร์ | อาทิตย์ |
|-------|-----|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 9.00 | | | | | แง่คิดบวก | | | เทรนด์ |
| 12.00 | | เทรนด์ | | แง่คิดบวก | เทรนด์ | ผลิตภัณฑ์ | ผลิตภัณฑ์ | ผลิตภัณฑ์ |
| 15.00 | | | | | | ผลิตภัณฑ์ | แง่คิดบวก | |
| 17.00 | | | | | | ผลิตภัณฑ์ | | |
| 18.00 | | แง่คิดบวก | | | เคล็ดลับ | | เคล็ดลับ | |
| 20.00 | | พูดคุย | เคล็ดลับ | วิดีโอ | | ผลิตภัณฑ์ | พูดคุย | วิดีโอ |

หมายเหตุ: ช่วงเวลาตัวหนังสือสีแดงคือช่วงเวลาประจำในการนำเสนอเนื้อหา

จากตารางที่ 5.2 คือการจัดทำตารางปฏิทินการนำเสนอเนื้อหาระบุไว้ตารางให้ชัดเจนว่าในแต่ละวันจะมีการเล่าเรื่องด้วยเนื้อหาอย่างไรบ้าง โดยกำหนดว่าต้องมีการสร้างเนื้อหาให้เพจมีการเคลื่อนไหวทุกวัน วันละ 2-3 ครั้ง เลือกช่วงเวลาที่ถูกค่าจะเห็นเนื้อหาได้มากที่สุด และมี

ช่วงเวลาประจำของเนื้อหาแต่ละประเภทเพื่อตอบย้ว่าช่วงเวลานี้ลูกค้าจะได้เจอกับเนื้อหาของผู้ประกอบการอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้คือผู้ประกอบการจะต้องคอยตรวจสอบทสนทนา ความคิดเห็นและการตอบคำถามลูกค้า เพื่อเวลาที่เกิดปัญหาขึ้นจะได้แก้ไขได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น

5.1.6 การประเมินผล

การทำแผนการตลาดออนไลน์จำเป็นต้องมีการกำหนดตัววัดผลเพื่อให้สามารถตรวจสอบความผลการดำเนินงานและความคืบหน้าให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และใช้เป็นแนวทางพิจารณาว่าแผนการและเป้าหมายมีความเหมาะสมหรือไม่ หรือยังมีช่องทางการตลาดอื่นๆ ที่เหมาะสมกับธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องหมั่นนำข้อมูลจากการดำเนินงานกลับมาวิเคราะห์อย่างสม่ำเสมอ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน คือ Balanced Scorecard

5.2 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้กำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน วิธีนี้พัฒนาขึ้นโดย Prof. Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton แห่ง Harvard Business School เครื่องมือนี้ได้รับการออกแบบขึ้นในปี ค.ศ. 1996 (Kaplan และ Norton, 1996) เพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่มีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไร จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers), ผู้ขายวัตถุดิบหรือ

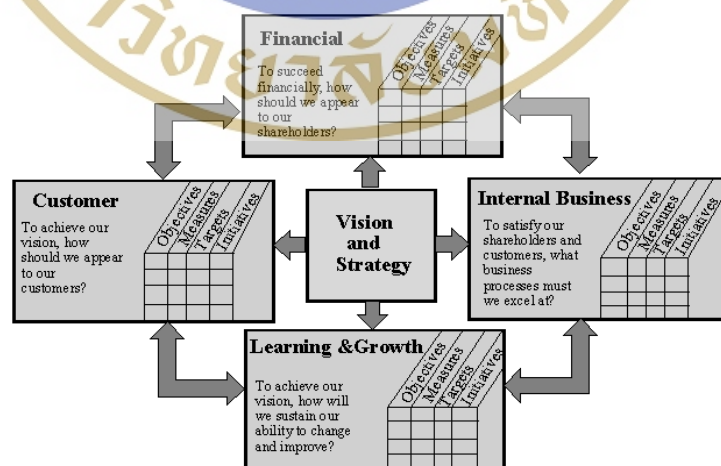
สินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

5.2.1 The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

5.2.2 The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร และการจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

5.2.3 The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด และการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

5.2.4 The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย และการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น



รูปภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา: <http://mba.sorrawut.com/images/BalancedScorecardFramework>

5.3 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับการดำเนินงานขององค์กร

การนำกลยุทธ์และแผนงานที่วางไว้มาปฏิบัติจริงจำเป็นต้องมีการควบคุมและติดตามประเมินผลเพื่อให้การดำเนินงานทุกส่วนมีความสอดคล้องและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานในไร่กล้วยหอมทอง จะใช้แบบกำหนดและวิธีการวัดผลทั้ง 4 ด้าน ตามรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 5.3 ถึงตารางที่ 5.6 ดังนี้

5.3.1 แผนการควบคุมและประเมินผลการด้านการเงิน

ตารางที่ 5.3 แสดงแบบกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเงินของไร่กล้วยหอมทอง

| วัตถุประสงค์ (Objectives) | ตัวชี้วัด (Measures) | เป้าหมาย (Targets) | แผนงาน/โครงการ (Initiatives) |
|---|------------------------------------|---------------------|---|
| เพิ่มยอดขายจากการจำหน่ายสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์ | รายได้โดยรวมเฉพาะจากช่องทางออนไลน์ | เพิ่มขึ้น 20% ต่อปี | <ul style="list-style-type: none"> - สร้างการรับรู้ถึงตราสินค้า (Brand Awareness) ผ่าน Facebook - ทำ Content Marketing - ประชาสัมพันธ์และโฆษณาผ่าน Facebook Page ทั้งแบบ Cost-Per-Click (CPC) และ Cost-Per-Mille (CPM) |

5.3.2 แผนการควบคุมและประเมินผลการด้านลูกค้า

ตารางที่ 5.4 แสดงแบบกำหนดและวิธีการวัดผลด้านลูกค้าของไร่กล้วยหอมทอง

| วัตถุประสงค์ (Objectives) | ตัวชี้วัด (Measures) | เป้าหมาย (Targets) | แผนงาน/โครงการ (Initiatives) |
|---|--|--|--|
| สร้างช่องทางออนไลน์ที่ใช้เป็นช่องทางการสร้างโอกาสติดต่อและสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย | จำนวนของ Fan | จำนวนของกลุ่มเป้าหมายที่กดไลค์ติดตามเพจ Facebook มีเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 20 คนต่อเดือน | <ul style="list-style-type: none"> - วางแผนกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน - ใช้เครื่องมือ Ad Optimization เพิ่มโอกาสเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น จัดแคมเปญแจกหน้าพนักกล้วย หรือ คุกกี้ผลไม้เดือนฟรีโดยผู้ลงทะเบียนต้องไปรับสินค้าด้วยตัวเองที่ไร่เป็นต้น - ทำ A/B Testing - ศึกษาการทำ Content Marketing |
| สร้างเนื้อหา (Content) เพื่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย | <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนครั้งของ Talking About This - จำนวน Engaged Users - จำนวน Negative Feedback | <ul style="list-style-type: none"> - Talking About This 20 ครั้งต่อวัน - Engaged Users 20 คนต่อโพสต์ - Negative feedback ไม่ควรเกิน 3 คนต่อโพสต์ | |
| สร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยการช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้า | <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนการตอบคำถามของบุคลากร - % ของความสำเร็จที่บุคลากรสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลูกค้าได้ | <ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการตอบคำถามลูกค้าทุกโพสต์และทุกวัน - สามารถแก้ไขปัญหาหรือคลายข้อสงสัยของลูกค้าได้อย่างน้อย 80 % ของปัญหาทั้งหมด | |

5.3.3 แผนการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานภายใน

ตารางที่ 5.5 แสดงแบบกำหนดและวิธีการวัดผลด้านกระบวนการภายในของไร่กล้วยหอมทอง

| วัตถุประสงค์ (Objectives) | ตัวชี้วัด (Measures) | เป้าหมาย (Targets) | แผนงาน/โครงการ (Initiatives) |
|---|--|--|---|
| การสร้างเนื้อหา (Content) ที่มีคุณภาพ | <ul style="list-style-type: none"> - % ที่ได้จากการคำนวณโดยอ้างอิงจาก Reach และ Engagement ของแต่ละโพสต์ - จำนวนของเนื้อหาที่มีคุณภาพ | <ul style="list-style-type: none"> - ได้ค่าคุณภาพของเนื้อหา 70% ขึ้นไป - มีเนื้อหาคุณภาพ 15 โพสต์ต่อสัปดาห์ | <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาการทำ Content Marketing - ทำ A/B Testing |
| แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าของแต่ละคนให้ชัดเจน | จำนวนคนที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานในไร่ | ทุกคนต้องมีหน้าที่รับผิดชอบงานหลักของตัวเอง ได้แก่ ฝ่ายบัญชี 1 คน ฝ่ายการผลิต 2 คน และ ฝ่ายการตลาด 1 คน | <ul style="list-style-type: none"> - มีการประชุมเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกแต่ละคน - วางแผนขั้นตอนการทำงานของแต่ละคนให้ชัดเจน |
| เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ | <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนวันที่มีการบันทึกข้อมูลรายรับ-รายจ่ายของกิจการลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - จำนวนเดือนที่มีการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ | <ul style="list-style-type: none"> - มีการทำบันทึกรายรับ-รายจ่ายของธุรกิจทุกวัน - มีข้อมูลของลูกค้าที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทุกเดือน | <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายอย่างเป็นระบบและบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ - ศึกษาการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าด้วยการทำ CRM |

5.3.4 แผนการควบคุมและประเมินผลการด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ตารางที่ 5.6 แสดงแบบกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเรียนรู้และการเติบโตของไร่กล้วยหอมทอง

| วัตถุประสงค์ (Objectives) | ตัวชี้วัด (Measures) | เป้าหมาย (Targets) | แผนงาน/โครงการ (Initiatives) |
|--|---|---|---|
| พัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร | <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้และทักษะในการใช้ Social Media - จำนวนบทความหรือเนื้อหาที่เป็นทักษะหรือความรู้ใหม่ๆที่บุคลากรค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมแล้วนำมาพัฒนาการดำเนินงาน | <ul style="list-style-type: none"> - สามารถสร้างเนื้อหาและประชาสัมพันธ์ผ่าน Facebook 1 เรื่องต่อคนต่อวัน - ทุกคนต้องมีการพัฒนาตัวเองอย่างสม่ำเสมอทุกวันวันละ 1 เรื่อง | <ul style="list-style-type: none"> - เข้าร่วมอบรมในหลักสูตรการทำการตลาดออนไลน์หรือหาความรู้ผ่านมือถือและคอมพิวเตอร์ - พัฒนาทีมงานสำหรับการดูแลและจัดการเนื้อหาใน Facebook - มีการแลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็นกันภายในองค์กร |
| สร้าง Digital Culture ภายในครอบครัว | <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนคนที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างชำนาญ - จำนวนชั่วโมงที่บุคลากรใช้สืบค้นข้อมูลหรือแบ่งปันเรื่องราวผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) | <ul style="list-style-type: none"> - สิ้นปี พ.ศ. 2560 ต้องมีคนที่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างชำนาญ 4 คน - บุคลากรต้องมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างน้อยวันละ 1 ชั่วโมง | <ul style="list-style-type: none"> - มีการแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ |
| เรียนรู้การมีจิตวิญญาณแห่งการประกอบการ (Entrepreneurial spirit) และ มีความคิดเชิงประกอบการ (Entrepreneurial mindset) | <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนความคิดสร้างสรรค์ หรือ ไอเดียใหม่ๆของบุคลากร | <ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการนำเสนอความคิดใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน จำนวน 1 เรื่องต่อ 1 คนต่อเดือน | <ul style="list-style-type: none"> - ปรับทัศนคติและฝึกฝนการคิดเชิงประกอบการ - สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ที่ตนเองมี - เห็นความสำคัญและความเสี่ยงของการไม่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง |

5.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ก่อนการลงมือปฏิบัติทางไร้กลัวหომทงควรมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากปรับทัศนคติของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้



รูปภาพที่ 5.3 ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Kotter's 8-Step Change Model

5.4.1 Establishing a sense of urgency อธิบายปัญหาที่ธุรกิจกำลังเจอ และกระตุ้นให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และผลเสียของการไม่เปลี่ยนแปลง

5.4.2 Pick a good team มีผู้ช่วยที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากกลุ่มคนมีระดับการยอมรับเทคโนโลยีสูงก่อน

5.4.3 Creating a vision ตั้งเป้าหมายเพื่อทำให้สมาชิกเห็นภาพตรงกัน โดยเริ่มจากเป้าหมายที่สามารถเป็นไปได้ คือ การเริ่มจากสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ โดยใช้ Social Media

5.4.4 Communicating the vision สื่อสารและถ่ายทอดเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ ซึ่งผู้นำจำเป็นจะต้องเรียนรู้เรียนรู้การมีจิตวิญญาณแห่งการประกอบการ (Entrepreneurial spirit) และ มีความคิดเชิงประกอบการ (Entrepreneurial mindset) เพื่อให้ตัวเองมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่สื่อสารออกไป

5.4.5 Removing Obstacles อุปสรรคสำคัญ คือ ทักษะของตัวบุคคล การขาดความรู้ และไม่มีกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน จึงต้องมีการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน และวางแผนกลยุทธ์ไว้เป็นแนวทางให้ทุกคนปฏิบัติตาม

5.4.6 Planning for Short-term Wins การวางแผนจะต้องมีเป้าหมายระยะสั้นเพื่อให้เกิดกำลังใจในการเปลี่ยนแปลงเมื่อสมาชิกทำสำเร็จ เช่น ถ้าสามารถทำ Facebook Page และมีคนกดติดตามเพิ่ม 10 คน ก็จะมีการเลี้ยงฉลองด้วยกันทั้งครอบครัว

5.4.7 Change Culture สร้างบรรยากาศการทำงานแบบ Digital Culture ดังภาพที่ 5.4



รูปภาพที่ 5.4 เปรียบเทียบวัฒนธรรมแบบ Analog กับ แบบ Digital Culture

5.4.8 Make Change Stick พยายามติดตามและวัดผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นพฤติกรรมและค่านิยมประจำตัวของสมาชิก

5.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

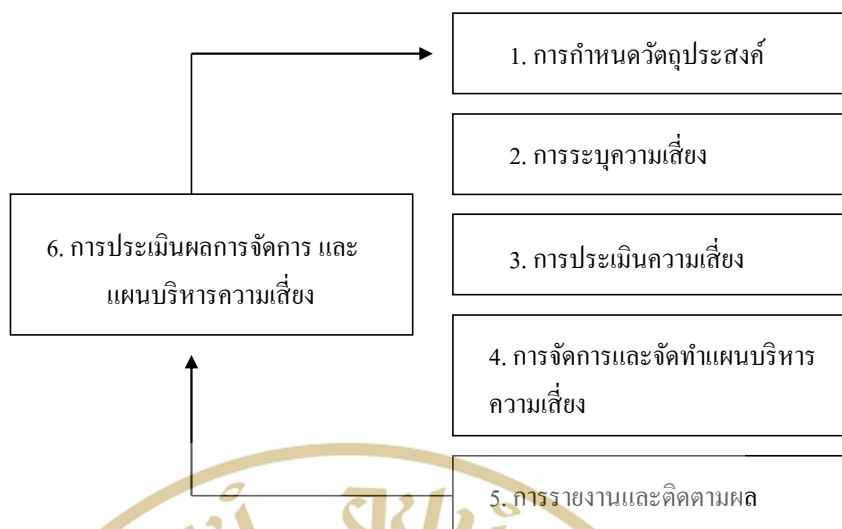
5.5.1 ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง (Components of Risks)

5.5.1.1 ปัจจัยภายในองค์กร เช่น ขนาดขององค์กร ความสลับซับซ้อนในการบริหารกิจการ คุณภาพของระบบการควบคุมภายใน อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร การทุจริตทางบริหาร การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการควบคุม พนักงานในองค์กรศีลธรรมเสื่อม เป็นต้น

5.5.1.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ความเสี่ยงจากภาครัฐ เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ความเสี่ยงจากลูกค้า หรือผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียภายนอก ความเสี่ยงจากสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น สงคราม แผ่นดินไหว อุทกภัย สภาวะการแข่งขัน ตลาดเงิน ตลาดทุน เป็นต้น

5.5.2 วงจรการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Cycle)

การบริหารความเสี่ยงที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร คือการดำเนินกิจกรรมตาม วงจรการบริหารความเสี่ยง ให้ครบถ้วน ดังนี้



รูปภาพที่ 5.5 แสดงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: www.tot-econference.com

5.5.3 การบ่งชี้ความเสี่ยง (Event Identification of Risks)

การค้นหาและการระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใด เหตุการณ์ใดที่อาจเป็นปัญหา อุปสรรค ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ดำเนินตามวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร และระดับกิจกรรม รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องดูแล รักษา ป้องกัน โดยทำเป็นขั้นตอนดังนี้

5.5.3.1 การสำรวจแหล่งข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งมีทั้งแหล่งข้อมูลภายในองค์กร และข้อมูลภายนอกองค์กร

5.5.3.2 การค้นหาพื้นที่ โครงการ งาน กระบวนการ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงทั้งงานหลักและงานสนับสนุน

5.5.3.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) รวบรวม เรื่อง ประเด็น เหตุการณ์ ความเสี่ยง ที่อาจเป็นปัญหา อุปสรรค ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานสำเร็จ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และวัตถุประสงค์ของ โครงการ งาน กิจกรรม หรือกระบวนการ โดยจัดไว้เป็นกลุ่มๆ ตามประเภทของความเสี่ยง เช่น การเงิน การบัญชี การดำเนินงาน กฎระเบียบ ฯลฯ

5.5.4 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Analyze Risks)

เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุ ปัจจัย และผลกระทบของความเสี่ยง รวมถึงวิเคราะห์ระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิม จะนำไปสร้างเป็นเกณฑ์กำหนดระดับ ในการประเมินปัจจัยเสี่ยง (Risk Model) ขององค์กร ซึ่งปัจจัยเสี่ยงของแต่ละองค์กรอาจจะไม่เหมือนกัน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการ

เทียบค่าระดับ ขนาดความรุนแรง และโอกาสที่จะพบหรือเกิดความถี่ของความเสี่ยง ในการประเมินความเสี่ยง และใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการ

การจัดระดับความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

สูงมาก = 5

สูง = 4

ปานกลาง = 3

น้อย = 2

น้อยมาก = 1

ผลกระทบ

รุนแรงที่สุด = 5

ค่อนข้างรุนแรง = 4

ปานกลาง = 3

น้อย = 2

น้อยมาก = 1

5.5.5 ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (Risks Assessment and Ranking)

การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessment and Ranking) เป็นการดำเนินการเพื่อกำหนดระดับของความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง ให้สามารถทราบผลกระทบความรุนแรง และโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยการใช้แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ตารางที่ 5.7 ตัวอย่างตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

| | | ระดับผลกระทบ | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------|---------|-------------|---------|------------|
| | | ต่ำมาก (1) | ต่ำ (2) | ปานกลาง (3) | สูง (4) | สูงมาก (5) |
| โอกาสในการเกิดความเสี่ยง | สูงมาก (5) | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | สูง (4) | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | ปานกลาง (3) | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | ต่ำ (2) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | ต่ำมาก (1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5.5.6 การจัดการความเสี่ยง (Treat Risks)

เป็นการเลือกลำดับก่อนหลัง กลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยง ตลอดจนกำหนดแนวทาง มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และเวลา ในการจัดการความเสี่ยง ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมรวมเป็นแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

5.5.6.1 การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยง

5.5.6.2 การลดความเสี่ยง (Treat Risk) การดำเนินกิจกรรม กลวิธีเพื่อลดความเสี่ยง โดยใช้มาตรการที่ผ่านการพิจารณาเป็นอย่างดี ความเสี่ยงที่นำมาพิจารณาคำเนิการลดเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาทางจัดการอย่างหนึ่งอย่างใด

5.5.6.3 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง ให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ

5.5.6.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ องค์กรจึงตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมนั้นไป อย่างไรก็ตามวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้ น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น

5.6 การบริหารความเสี่ยงของไร่กล้วยหอมทอง

ความเสี่ยงในการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ของ ไร่กล้วยหอมทองแห่งนี้ จะหมายถึง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งกรณีนี้จะหมายถึง ความเสี่ยงที่ทำให้ธุรกิจไม่สามารถสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมายและมีจำนวนลูกค้าใหม่ต่ำกว่า 10 % เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2560

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อธุรกิจในด้านรายได้ มี 2 ปัจจัย ดังนี้

1) การสื่อสารที่มีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของตราสินค้า อาจทำให้ลูกค้าเกิดความสับสนและเข้าใจผิดได้ ความเสี่ยงที่เกิดจากการสร้างเนื้อหาผ่านสื่อสังคมออนไลน์มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง เนื่องจากผู้ประกอบการต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มเป้าหมายไว้ก่อน และนำข้อมูลมาวางแผนการสร้างเนื้อหาเพื่อให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

2) ทักษะและความรู้ด้านการทำการตลาดออนไลน์ของผู้ประกอบการ เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงเพราะผู้ประกอบการยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญเรื่องการทำการตลาดออนไลน์ ซึ่งต้องอาศัยเวลาและความตั้งใจในการฝึกฝน ศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ

ในการประเมินความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 2 ด้านลงในตารางประเมินความเสี่ยง จะได้ตามภาพที่ 5.8 ดังนี้

ตารางที่ 5.8 แสดงตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ของไร่กล้วยหอมทอง

| | | ระดับผลกระทบ | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------|---------|-------------|---------|------------|
| | | ต่ำมาก (1) | ต่ำ (2) | ปานกลาง (3) | สูง (4) | สูงมาก (5) |
| โอกาสในการเกิดความเสี่ยง | สูงมาก (5) | | | | | |
| | สูง (4) | | | 2 | | |
| | ปานกลาง (3) | | | 1 | | |
| | ต่ำ (2) | | | | | |
| | ต่ำมาก (1) | | | | | |

สำหรับกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางตามตารางที่ 5.9 ดังนี้

ตารางที่ 5.9 แสดงกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงของไร่กล้วยหอมทอง

| ความเสี่ยง | กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง | การติดตาม | ผู้รับผิดชอบ |
|--|---|-----------|-------------------|
| 1. การสื่อสารที่มีเนื้อหาไม่สอดคล้องทำให้ลูกค้าเกิดความสับสนต่อตราสินค้า | การบรรเทาความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาดเชิงลึกและใช้เครื่องมือวิเคราะห์ลูกค้า เช่น Facebook Insight และ Dom Dashboard เป็นต้น ตรวจสอบความคิดเห็นของลูกค้าและค่า Engagement Rate | ทุกเดือน | ผู้ประกอบการ 2 คน |
| 2. ทักษะและความรู้ด้านการทำการตลาดออนไลน์ของผู้ประกอบการ | การบรรเทาความเสี่ยงโดยการศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับการทำการตลาดโดยใช้ Social Media อย่างสม่ำเสมอจากอินเทอร์เน็ต หนังสือ และการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์โดยตรง และการเข้าร่วมอบรมหลักสูตรการตลาดออนไลน์ | ทุกเดือน | |

นอกเหนือจากการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อระแวดระวังสิ่งผิดปกติจากกิจกรรมการดำเนินงาน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่นำไปสู่การเกิดปัญหา และทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้น นอกจากนี้ควรบันทึกข้อมูลปัจจัยเสี่ยงต่างๆไว้เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนป้องกันปัจจัยเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

บรรณานุกรม

- คมกริช ละศรีจันทร์. สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560.
- สตีเวน เทน แฮฟ, วูเตอร์ เทน แฮฟ, ฟรานส์ สตีเวนส์, มาร์เซล เวน เคอร์ เอลสต์, และ ฟิโอนา พอล-คอยน์. โมเดลการจัดการแห่งศตวรรษที่ 21. แปลโดย อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล. กรุงเทพมหานคร : เอ.อาร์.บิซิเนส เพรส, 2546.
- วิวัฒน์ ไม้แก่นสาร, และ มลฤดี หมุนจำ. (2557, พฤษภาคม). การเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจเกษตร ภายใต้บริบทของโลกในอนาคต. ปัญญาวิวัฒน์. 5(พิเศษ): 244-254.
- สุमित แซ่มประสิทธิ์. SME Clinic ตอน เกษตรกรไทยยุค Thailand 4.0. (Video file). เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=vpzh2vtpWo8> (2559). สืบค้น 30 มีนาคม 2560.
- กองนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตรสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. ภาวะเศรษฐกิจการเกษตรปี 2559 และแนวโน้มปี 2560. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.oae.go.th/download/bapp/2559/00.pdf> (2559). สืบค้น 30 มีนาคม 2560.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. สารสนเทศเศรษฐกิจการเกษตรรายสินค้า. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก http://www.oae.go.th/download/download_journal/2559/commodity58.pdf (2558). สืบค้น 1 เมษายน 2560.
- Animal Agriculture Alliance. The power of social media in agriculture: A guide to social media success. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://animalagalliance.org/images/upload/Social%20Media%20Manual.pdf> (ม.ป.ป.). สืบค้น 3 เมษายน 2560.
- Tana. เหยื่อสถิติการใช้ Internet และ Social media ล่าสุด (2016): ประเทศไทยไม่น้อยหน้าชาติใดในโลก. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.9tana.com/node/thailand-social-stat-2016/> (2559). สืบค้น 3 เมษายน 2560.
- Bluemoon. คู่มือการใช้ Insights เพื่อเพิ่มจำนวน Likes ให้กับ Facebook pages. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://faceblog.in.th/2011/11/facebook-pages-new-insights/> (2554). สืบค้น 5 เมษายน 2560.
- Pilibda Utayanakorn. วิธีเพิ่มและรักษาจำนวน Reach บน Facebook สิ่งที่น่าทึ่งการตลาดควรูู้. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://thumbsup.in.th/2014/03/how-to-increase-and-maintain-facebook-reach/> (2557). สืบค้น 5 เมษายน 2560.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- James Scherer. Social media marketing plan: An 11-step template. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://blog.wishpond.com/post/115675437098/social-media-marketing-plan> (2559). สืบค้น 5 เมษายน 2560.
- นพมาศ เสียมใหม่. การศึกษาการยอมรับในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ E-Government (G2E) ของข้าราชการระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา: สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย กับ สำนักปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารเทคโนโลยี). ปรินญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://digi.library.tu.ac.th/thesis/it/0845/title-biography.pdf> (2554). สืบค้น 8 เมษายน 2560.
- ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง. ตั้ง KPI ให้ Digital marketing อย่างไรดี. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.nuttaputch.com/set-digital-marketing-kpi/> (2557). สืบค้น 10 เมษายน 2560.
- PWC. Building a digital culture. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Building-a-Digital-Culture.pdf (ม.ป.ป.). สืบค้น 15 เมษายน 2560.