

## บทที่ 2 การตรวจเอกสาร

### เนื้อหา

1. แนวคิดด้านการบริหารจัดการธุรกิจ
2. แนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM)
  - 2.1. ทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain)
  - 2.2. การนำ Value Chain มาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์ SWOT
3. แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT
  - 3.1. หลักการบริหารเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม
  - 3.2. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
  - 3.3. การยกระดับคุณค่าตลอดโซ่อุปทาน
  - 3.4. การยกระดับมูลค่าเพิ่ม (Moving up the value chain)
4. สถานการณ์ภาคการเกษตรในประเทศไทย
  - 4.1. สถานการณ์ด้านการผลิต (Supply)
  - 4.2. สถานการณ์ด้านการบริโภคผักและผลไม้ (Demand)

แนวคิดและทฤษฎีของโครงการวิจัย ประกอบด้วย แนวคิดด้านการบริหารจัดการธุรกิจ แนวคิดสมรรถนะการบริหารจัดการธุรกิจ ทฤษฎีการจัดการโซ่อุปทาน และการสร้างมูลค่าเพิ่ม

### 1. แนวคิดด้านการบริหารจัดการธุรกิจ

การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลในองค์กร ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่กำหนดไว้ 5 ขั้นตอนประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

กระบวนการทำงานหรือการจัดการมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ เพราะทุกขั้นตอนมีผลต่อความสำเร็จที่จะทำให้เกิดผลกำไรและช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้ นอกจากนี้กระบวนการจัดการยังเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ต้องรู้จักนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากแต่ละ องค์กรมีปัจจัยความสำเร็จที่แตกต่างกัน

**กระบวนการในการจัดการ** ประกอบด้วย

- (1) **การวางแผน** การวางแผนหรือ Planning หมายถึงการพิจารณากำหนดแนวทางการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยเกิดจากการใช้ดุลพินิจคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางการการทำงานในอนาคต
- (2) **การจัดองค์กร** การจัดองค์กรหรือ Organizing หมายถึง การจัดระเบียบหรือโครงสร้างของการทำงานภายในองค์กรให้เป็นระบบระเบียบและอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น
- (3) **การบังคับบัญชาสั่งการ** หรือ Commanding หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงหรือหว่านล้อมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง จนสามารถทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

- (4) **การประสานงาน** หรือ Coordinating หมายถึง การจัดให้ทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรทำงานประสานสัมพันธ์สอดคล้องเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) **การควบคุม** หรือ Controlling หมายถึง กระบวนการทำงานเริ่มตั้งแต่การกำหนดมาตรฐาน การแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนการดำเนินงานตามแผน และการประเมินแผน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารคือการหาทางทำงานให้สำเร็จ การทำงานให้สำเร็จได้นั้น มีวิธีการอยู่มากมายหลายวิธีที่ผู้บริหารทั้งหลายได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เลือกวิธีที่เหมาะสมตามสภาพความต้องการและสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ แต่เดิมแนวความคิดว่าองค์ประกอบสำคัญที่เป็นปัจจัยช่วยให้การบริหารงานใดๆ สำเร็จได้โดยง่าย คือ คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้สามารถทำงานสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น มีเพิ่มอีก 2 ประการ คือ ข้อมูลสารสนเทศ (Information) และเทคโนโลยี (Technology) เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยการบริหารที่เป็นระบบ (System) ซึ่งหมายถึงมีกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการทำงานที่สนับสนุนสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ

แนวคิดที่อธิบายการบริหารที่เป็นระบบ สามารถอธิบายได้ด้วย ทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective :MBO) ทฤษฎีการพัฒนาองค์กร (Organization Development :OD) และทฤษฎีการบริหารงานตามสถานการณ์ (Situational or Contingency approach) เป็นต้น ซึ่งหลักการดังกล่าวนับได้ว่าเป็นมีความสำคัญในการพัฒนาการจัดการด้านการเกษตร การจัดการทำงานของเกษตรกร และการจัดการผลผลิตการเกษตรในพื้นที่ต่างๆ ให้สามารถยกระดับมูลค่าและคุณค่าเพิ่ม ด้วยการวางแผนและทำงานร่วมกันอย่างเป็นเครือข่ายและเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการผลิตและผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าได้อย่างยั่งยืน

## 2. แนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM)

การสร้างความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรตลอดห่วงโซ่การผลิต เพื่อสร้างและยกระดับรายได้ให้แก่เกษตรกร จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดด้านการบริหารธุรกิจและการจัดการอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการวิเคราะห์ตามแนวคิด เครือข่ายลอจิสติกส์ คือ การใช้ระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร มาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการ จากผู้จัดหาไปยังลูกค้า ภายใต้แนวคิดของระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) อันเป็นระบบการบริหารที่มีแนวคิดที่มุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบการบริหารที่สนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการบริหารจัดการให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก สามารถส่งมอบสินค้าหรือชิ้นงานให้กับหน่วยงานถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลิตเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งถึงมือลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่สามารถแข่งขันได้โดยลำพังอีกต่อไป แต่จะต้องแข่งขันกันในรูปแบบของโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือการแข่งขันที่เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในเครือข่ายเพื่อเสนอสิ่งที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่าให้กับลูกค้าของตน

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) นั้นเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งใน



โซ่อุปทาน (Supply Chain) ไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ พร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย(ธนิตย์ โสรรัตน์, 2550) ซึ่งสามารถสรุปความหมายของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้ดังนี้ “การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)” หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นน้ำ (วัตถุดิบ) จนถึงปลายน้ำ (สินค้าสำเร็จรูปหรือบริการ) ซึ่งมีลักษณะยาวต่อเนื่องกันเหมือนโซ่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตลอดกระบวนการผลิตจนถึงมือผู้บริโภค โดยการให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล และนำไปใช้ร่วมกัน เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินงานและเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน”

กิจกรรมของโซ่อุปทาน เกี่ยวข้องโดยตรงกับแปรสภาพทรัพยากรธรรมชาติ วัตถุดิบ และวัสดุอื่น ให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จ แล้วส่งไปจนถึงลูกค้าคนสุดท้าย (ผู้บริโภค หรือ End Customer) การแลกเปลี่ยนแต่ละครั้งในโซ่อุปทาน มักจะเกิดขึ้นระหว่างองค์กร (หน่วยธุรกิจ) ต่อองค์กร (หน่วยธุรกิจ) ที่ต้องการเพิ่มผลประกอบการ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษารวบรวมและสังเคราะห์ผลงานวิจัยและองค์ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน การจัดการทำงาน การติดตามการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับแผนและวิธีการจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างเป็นระบบตลอดโซ่อุปทาน สร้างเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนตลอดอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำได้อย่างเหมาะสม โดยลักษณะโครงสร้างของโซ่อุปทานโดยทั่วไปจะแสดงการเคลื่อนของกิจกรรมและข้อมูลในลักษณะจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ถึงผู้กระจายสินค้า (Distributor) และส่งถึงผู้บริโภค (Customer)

ในการศึกษาจะนำมาใช้เพื่อให้เห็นภาพศึกษาภาพรวมของห่วงโซ่อุปทานของผลผลิตการเกษตรในปัจจุบัน ให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และปัญหา ทั้งด้าน การเงิน ผลผลิตภัณฑ์ และข้อมูล ในแต่ละองค์ประกอบภายในห่วงโซ่อุปทาน

## 2.1 ทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain)

ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter เป็นการอธิบายถึงการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ด้วยการแบ่งกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่าเป็นสองส่วน คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

### 1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities: Line Functions)

กิจกรรมหลักจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มของสินค้าตลอดกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการรับเข้า การผลิต การจัดส่งสินค้า การตลาด และบริการหลังการขาย

(1) Inbound Logistics เป็นกิจกรรมที่มีการนำวัตถุดิบหรือส่วนประกอบที่จะใช้สำหรับการผลิตเข้ามาเพื่อทำการเตรียมความพร้อม ประกอบไปด้วยการรับเข้า การจัดเก็บ และการวางแผนการผลิต ยกตัวอย่างในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป หากพิจารณากิจกรรมส่วน Inbound Logistics คือการรับวัตถุดิบหรือผลผลิตการเกษตรจากแปลงหรือไร่นา เข้ามายังโรงงานแปรรูป เพื่อบรรจุผ่านกระบวนการต่างๆจนได้ผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปจากผลผลิตการเกษตรนั้นตามที่ต้องการ

(2) Operations เป็นขั้นตอนของการผลิตสินค้าและรวมถึงทุกกระบวนการในการเปลี่ยนสภาพของวัตถุดิบหรือส่วนประกอบดังกล่าวเป็นสินค้าที่แปรรูปจากผลผลิตการเกษตร ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะรวมไป

ถึง การบรรจุหีบห่อ การควบคุมคุณภาพของสินค้าให้ตรงตามมาตรฐานและการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้พร้อมใช้งานอย่างสม่ำเสมออีกด้วย

(3) Outbound Logistics คือ การจัดเก็บและจัดส่งสินค้าสู่ผู้ซื้อ สำหรับตัวอย่างนี้ก็คือการจัดเก็บสินค้าแปรรูปที่พร้อมจำหน่ายไว้ในคลังสินค้า และการจัดส่งสินค้าให้กับผู้แทนจำหน่าย

(4) Marketing and Sales คือ กระบวนการของการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และสนองความต้องการเพื่อให้ผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้าแปรรูปดังกล่าวสามารถขายสินค้าได้ สร้างรายได้ให้กับตนเองต่อไป

(5) After-Sale Services ขั้นตอนหลังการขายสินค้าแล้วองค์กรเจ้าของสินค้าแปรรูปจะต้องมีบริการหลังการขายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเป็นโอกาสที่ดีในการสร้างการขายครั้งต่อไป เช่น การรับประกันสินค้า การให้ข้อมูลความปลอดภัยในการบริโภค เป็นต้น

## 2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

กิจกรรมสนับสนุนคือกิจกรรมที่จะช่วยให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ การผลิตและการจัดจำหน่ายที่วางไว้ โดยกิจกรรมหลักในส่วนนี้ ประกอบด้วย

(1) Firm infrastructure คือ กิจกรรมหลักๆ ที่องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมี เช่น การบริหารการเงิน การวางแผนกลยุทธ์ โครงสร้างการบริหารจัดการ เป็นต้น

(2) Human Resources Management การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรในองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการทั้งหมดเกี่ยวกับบุคลากรเช่นนโยบายการจ้างงานและการบริหารค่าตอบแทน

(3) Technology Development ครอบคลุมถึงเทคโนโลยีที่จะสนับสนุนการดำเนินการของกิจกรรมหลักทั้งหมด เช่นระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง

(4) Procurement การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องจักรสำหรับการผลิต รวมถึงวัสดุอุปกรณ์และบริการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องตลอดกระบวนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจนั้นๆ

การดำเนินกิจกรรมในแต่ละช่วงของโซ่อุปทานก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มและความสามารถทางการแข่งขันเป็นของตนเอง ส่งผลให้แต่ละองค์กรธุรกิจจะมีโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นของตนเอง การวิเคราะห์ลำดับกิจกรรมหลัก มีความสำคัญคือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสร้างรายได้เปรียบ หรือมีความแตกต่างที่ดีกว่าคู่แข่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้ผู้บริโภค สามารถทำได้โดยมองสินค้าและบริการอย่างเป็นกระบวนการ ว่าถ้าจะมาเป็นสินค้าแต่ละขั้นต้องผ่านกระบวนการอะไรบ้าง และสร้างมูลค่าของสินค้าในแต่ละขั้นตอนการผลิตเรื่อยไปจนถึงการจำหน่าย

## 2.2 การนำ Value Chain มาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์ SWOT

การศึกษาโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าตลอดกระบวนการ ส่งผลให้เห็นถึงกิจกรรมและวิธีการในการบริหารจัดการภายในองค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นข้อมูลหลักที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Scanning) เพื่อกำหนด จุดแข็ง Strength (S) และจุดอ่อน Weakness (W) ขององค์กรนั้นๆ ทำให้สามารถวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางของการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานและกลยุทธ์การแข่งขันให้แก่ธุรกิจได้เป็นอย่างดี



ภาพที่ 2. 1 แผนภาพแสดงองค์ประกอบกิจกรรมหลักและกิจกรรมเสริมในโซ่คุณค่า (Value Chain)



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก the value chain: Primary and support activities, Dess and Miller, 1993:75 การวิเคราะห์ Value Chain

วิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ Primary Activity และ Support Activity

#### Primary Activity

1) การจัดหาวัตถุดิบ การปฏิบัติการและการผลิต (Inbound Logistics and Operation) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการในการผลิตเพื่อวางแผนและจัดหาวัตถุดิบในการผลิต และการแปรสภาพ (Transformation) วัตถุดิบให้เป็นสินค้า (Value-Added) ให้กับวัตถุดิบ (Input) ให้เป็น ผลิตภัณฑ์ (Output) โดยวิเคราะห์ในด้าน

(1) การวางแผนการผลิต หากองค์กรทราบถึงปริมาณความต้องการของตลาดเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา และสามารถกำหนดปริมาณ คุณภาพวัตถุดิบ และตารางการผลิต (Master Plan Schedule) ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ปริมาณเหมาะสม ทันเวลา ตามคำสั่งการผลิตของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ต้นทุนการดำเนินงานต่ำ เมื่อเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆในตลาด จึงนับได้ว่าเป็นจุดแข็ง (S) ในการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ

(2) การวางแผนกำลังการผลิต คือ การใช้เครื่องจักรได้อย่างเหมาะสม มีการวางแผนการผลิตในระยะยาว เพื่อกำลังการผลิตที่เหมาะสม เพิ่มกำลังการผลิตได้อย่างเหมาะสม การผลิตต่อเนื่อง ต้นทุนการดำเนินงานต่ำ จึงนับได้ว่าเป็นจุดแข็ง (S) ในการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ

2) การลำเลียงจัดส่งสินค้าออกจากโรงงาน (Outbound Logistic) เป็นการวิเคราะห์สินค้า การขนส่ง และการกระจายสินค้า โดยวิเคราะห์ในด้านคุณภาพสินค้า และระยะเวลา รวมถึงต้นทุนที่ใช้ในการขนส่งตัวสินค้า หากมีการวางแผนและดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพดี ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ในราคาที่เหมาะสม จะเป็นจุดแข็งในการดำเนินการขององค์กร (S) โดยหลักการสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง คือ

คลังสินค้า (Warehouse) การจัดเก็บ การเก็บรักษา ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ และต้นทุนในการจัดเก็บสินค้า ถ้ามีการจัดการคลังสินค้าที่ดี มีการดำเนินงานที่สะดวก ในการกระจายสินค้า ต้นทุนจะต่ำ มีกำไร เป็นจุดแข็ง

การกระจายสินค้า (Distributor) ถูกต้อง ตรงกับคน ทันเวลา ถูกสถานที่ (Logistic and Supply Chain) โดยต้นทุนต่ำที่สุด เป็นจุดแข็ง

### 3) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และการบริการ (Services) เป็นกิจกรรมที่เน้นตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยวิเคราะห์ในด้าน

(1) การกำหนดตลาดเป้าหมายที่เหมาะสม และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่สามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ด้วยการที่องค์กรวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเป้าหมายในตลาดได้อย่างลึกซึ้ง มีกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เหมาะสม มีการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ได้อย่างถูกต้องชัดเจน ตอบสนองความพึงพอใจลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ จะส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จึงนับได้ว่าเป็นจุดแข็งของการดำเนินงาน

(2) การกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด ทั้งด้านกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะรูปแบบและรูปลักษณะผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้ ด้านการกำหนดราคาด้วยการตั้งราคาเหมาะสม สามารถแข่งขันได้ และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ที่ครอบคลุมผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย มีการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ หน้าร้านมีภาพลักษณ์ที่ดี มีกิจกรรมต่างๆรับผิดชอบต่อสังคมเหนือคู่แข่ง จึงนับได้ว่าเป็นจุดแข็งในการดำเนินงานขององค์กร

#### Support Activity

กิจกรรมเพื่อสนับสนุนให้ Primary Activity ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย

1) **สาธารณูปโภคพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)** โดยการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจุดแข็ง หรือจุดอ่อนในการดำเนินงานขององค์กร สามารถพิจารณาได้จากประเด็นดังนี้

(1) การจัดการด้านการประสานงานทั้งหมดในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร องค์กรมีกำไร และอยู่รอดได้ในระยะยาว

(2) โครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสม สายการบัญชาการกระชับชัดเจน สามารถส่งเสริมให้การจัดการงานด้านต่างๆเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน

(3) ภาวะผู้นำภายในองค์กร การจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถของผู้บริหารระดับต่างๆในการใช้แรงจูงใจให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม

(4) ความสามารถเลือกใช้เครื่องมือในการควบคุมได้อย่างเหมาะสม

(5) การบัญชี ใช้อย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้รับบริการ รวมถึงการบริหารด้านการเงิน ทั้งการแสวงหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้น และระยะยาว การใช้เงินทุนในการลงทุน ทั้งทรัพย์สินหมุนเวียน และทรัพย์สินถาวร

2) **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)** เพื่อให้ได้คนในจำนวนเพียงพอและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยวิเคราะห์ในด้าน

(1) ความสามารถในการวางแผนกำลังคน เพื่อให้มีคนเพียงพอในการดำเนินงาน รวมถึงการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพ คุณสมบัติตรงกับลักษณะงานและเป้าหมายงาน



(2) การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข สามารถสนับสนุนการทำงานขององค์กร ลดความเครียด ได้รับค่าตอบแทนเหมาะสม มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดประสิทธิภาพดีขึ้น เป็นต้น

3) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานและพัฒนาองค์กร (Technology & Development) โดยพิจารณาจาก มีการใช้เทคโนโลยี อย่างเหมาะสม มีเครื่องมือ เครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมให้มีการวิจัย และพัฒนา ให้เกิดสินค้า และนวัตกรรม เพื่อให้แข่งขันได้ เป็นต้น

4) การจัดหา (Procurement) โดยการวิเคราะห์ด้าน การจัดซื้อ จัดหาวัสดุ การจัดการในเรื่องดังกล่าวที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

### 3. แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT

SWOT หรือ “สวอท” เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ โดยเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อศึกษาแนวโน้มข้อมูลแล้วนำมาสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้ตรงและตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์สภาพขององค์กรเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนา การวิเคราะห์จะต้องพิจารณาผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก และมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือคู่แข่งในตลาดหรือในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยข้อมูลทั้งหลายที่ได้ จะช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT จัดว่าเป็นเรื่องของการจัดทำแผนกลยุทธ์วิธีหนึ่งซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงสถานภาพของตัวเอง อันจะทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและประสบความสำเร็จ ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือวิธีการดำเนินงานด้านต่างๆบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ โดยการวิเคราะห์ SWOT มีขั้นตอนดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกด้าน รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลของวิธีการดำเนินการก่อนหน้านี้ด้วย เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

(1) จุดแข็งขององค์กร (S-Strength) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

(2) จุดอ่อนขององค์กร (W-Weakness) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยพิจารณาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้แก่

- สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ

- สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น โครงสร้างประชากร ระดับการศึกษา อัตราหนังสือ การตั้งถิ่นฐาน การอพยพและการย้ายถิ่น ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม
- สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี
- สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ
- สถานะสุขภาพ อัตราการป่วย/ตายด้วยโรคและภัยสุขภาพของประชากร พฤติกรรมทางสุขภาพ รวมถึงระบบสุขภาพ
- สภาพแวดล้อมทางสิ่งแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร- ธรรมชาติ ภูมิอากาศ ระบบนิเวศ ผลกระทบจากการเกษตร อุตสาหกรรม เป็นต้น

(1) โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunity) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทั่งประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถถ่วงดุลข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

(2) อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threat) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทั่งในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กร จำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มี ความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกดดันดังกล่าวได้

3) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

ก. สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจาก องค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้ให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นในตลาดอย่างเต็มที่ และทันต่อเวลา

ข. สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจาก องค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจรรยาบรรณการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

ค. สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์นี้โอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขัน อยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะใช้โอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่

ง. สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน



#### 4. หลักการบริหารเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม

ความสำเร็จของการบริหารจัดการยุคใหม่ต้องใช้ความพยายามและยุทธศาสตร์รวมถึงเทคโนโลยีเพื่อมุ่งบรรลุเรื่อง 3 เรื่อง คือ

- ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น
- งานเท่าเดิม แต่ใช้คนน้อยลง และ
- คุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิม หรือดีกว่า

##### 4.1 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

1) **การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)** การจัดการความสัมพันธ์เป็นการจัดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรผู้จัดหาวัตถุดิบและลูกค้าปลายน้ำ ให้มีความสมดุลและการพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องในระบบห่วงโซ่อุปทานของหน่วยงานธุรกิจ การจัดการความสัมพันธ์นำไปสู่ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาที่ก่อให้เกิดความร่วมมือกันที่มีความเชื่อมั่นและความเชื่อถือต่อกัน

2) **การจัดการความร่วมมือ (Chain Collaborate Management)** การร่วมมือระหว่างองค์กรหรือหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภายในหรือระหว่างส่งผลให้เกิดการประสานงานซึ่งทำให้เกิดการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่องในระบบห่วงโซ่อุปทานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) **การจัดการความเชื่อถือ (Reliability Value Management)** การสร้างความน่าเชื่อถือนำไปสู่ความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความสิ้นเปลืองของสินค้าในระบบห่วงโซ่อุปทานทำให้เป็นปัจจัยในการลดต้นทุนสินค้าคงคลังส่วนเกิน การสร้างความน่าเชื่อถือได้แก่ การสร้างมาตรฐานของการผลิตสินค้า การส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลา

4) **การรวมพลังทางธุรกิจ (Business Synergy)** ความร่วมมือกันในกลุ่มธุรกิจของระบบห่วงโซ่อุปทานไม่ว่าจะเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมหลัก หรือ อุตสาหกรรมสนับสนุนตลอดจนธุรกิจที่ให้บริการทางลอจิสติกส์ โดยองค์กรจะต้องมียุทธศาสตร์ในการจัดการที่มีความสมดุลของความสัมพันธ์ของคู่ค้า ทั้งระบบ การสื่อสาร การประสานผลประโยชน์ที่เป็น Win-Win Advantage และยุทธศาสตร์ร่วมกันภายใต้ลูกค้าคนสุดท้ายเดียวกัน (สาธิต พะเนียงทอง, 2548)

##### 4.2 การยกระดับคุณค่าตลอดห่วงโซ่อุปทาน

การสร้างสรรคคุณค่า (Value Creation) เป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ ในยุคที่ต้องขับเคลื่อนด้วยทุนสมอง สติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ แทนการแข่งขันด้วยการใช้ความได้เปรียบด้านวัตถุดิบ แรงงาน และความสามารถในการผลิต ตามแนวคิดเดิมของระบบเศรษฐกิจอุตสาหกรรมการผลิตจำนวนมาก (Mass Production) ซึ่งกำลังหมดสมัย ไม่สามารถแข่งขันได้ในปัจจุบัน

การสร้างสรรคคุณค่า หรือ Value Creation มีความแตกต่างจาก Value Added ซึ่งเป็นคำที่คุ้นเคยกันมานานทั้งในด้านความหมายและแนวคิด

Value Creation	คือกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับผู้บริโภค ด้วยการเพิ่มคุณค่า ซึ่งได้มาจากทุนสร้างสรรค์ต่างๆ เช่น ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาทรัพยากรธรรมชาติ นวัตกรรม หรือเทคโนโลยี เข้าไปในผลิตภัณฑ์หรือบริการ และทำให้เกิดความนิยม การยอมรับจากผู้บริโภค
Value Added	เน้นการเพิ่มมูลค่า เข้าไปในแต่ละขั้นตอนของ Value Chain

การยกระดับคุณค่า (Value Up) เป็นกระบวนการในการสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) อันจะนำไปสู่มูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สูงขึ้น สร้างภูมิคุ้มกันจากการลอกเลียนแบบและการตัดราคา รวมทั้งปรับตำแหน่งของธุรกิจสู่ตำแหน่งที่สามารถเป็นผู้กำหนดราคาได้ตามความเหมาะสม นำมาซึ่งรายได้และผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

การยกระดับคุณค่า ให้ความสำคัญกับการค้นหาคุณค่าที่แท้จริงของทุนหรือจุดแข็งของผู้ประกอบการ นำมาสร้างสรรค์ให้เกิดความโดดเด่น แตกต่าง ทั้งในด้านรูปทรง ความสวยงาม ประโยชน์ใช้สอย หรือการตอบสนองอารมณ์ความรู้สึก โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายทั้งความต้องการพื้นฐานและความต้องการเฉพาะที่ยังไม่เคยได้รับการตอบสนอง (Unmet Demand)

#### 4.3 การยกระดับมูลค่าเพิ่ม (Moving up the value chain)

ความท้าทายในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่ผลผลิตการเกษตรของประเทศไทยในช่วงเวลาที่ผ่านมา นับเป็นประเด็นที่ต้องอาศัยหลักการ แนวทาง และวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือผลผลิตการเกษตรในแต่ละพื้นที่ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงแนวทางที่หลายภาคส่วนปฏิบัติในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตการเกษตรในระดับท้องถิ่น พบว่า แนวทางดังกล่าวยังไม่สามารถนำสู่การยกระดับการพัฒนาได้อย่างสมบูรณ์และยั่งยืน ดังจะเห็นได้เมื่อก้าวถึงการพัฒนาผลผลิตการเกษตรด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มยังคงยึดถือแนวทางการปฏิบัติมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยเน้นหนักไปในการการผลิตและการพัฒนาที่ผลิตภัณฑ์เป็นหลัก และยังคงต้องเผชิญกับปัญหาหลายอย่างต่อเนื่อง เช่น ขาดแคลนวัตถุดิบเนื่องจากการขาดการวางแผนและการจัดเตรียมล่วงหน้า ขาดเงินทุนหรือการสนับสนุนทางการเงิน มาตรฐานไม่สม่ำเสมอในการผลิต ขาดการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาอย่างจริงจัง ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดทำให้ขายได้ยากลำบากขึ้น ค่าใช้จ่ายสูงในการขนส่ง เกษตรกรไม่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการผลิตสินค้าเกษตรหรือวัตถุดิบเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาดได้ทันเวลา ขาดความร่วมมือและประสานประโยชน์จากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความไม่ชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายในการผลิตและการจำหน่าย ขาดการคิดเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงสุดท้าย กระบวนการผลิตไม่ทันสมัย ลดต้นทุนไม่ได้ เพิ่มประสิทธิภาพและจำนวนยาก (สิริยา คงสมพงษ์, 2557)

แนวทางการพัฒนาในยุคใหม่ ต้องมุ่งการพัฒนาด้วยหลักการวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งเป็นแนวคิดแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบกิจกรรมต่างๆ ในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งการวิเคราะห์โซ่คุณค่าช่วยให้สามารถมองภาพรวมของการดำเนินงานทางธุรกิจได้กว้างขึ้น เป็นความเชื่อมโยงของการดำเนินงานด้านต่างๆ ทางธุรกิจ หากนำแนวคิดโซ่คุณค่ามาใช้ในการวิเคราะห์ในการประกอบกิจการสามารถช่วยกิจการได้ตั้งแต่ขั้นแรกของการประกอบธุรกิจ เช่น การเลือกผู้ขาย การเลือกซื้อวัตถุดิบ สินค้าหรือกระบวนการผลิต ซึ่ง จะมองทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อกิจการ เพื่อที่จะให้กิจการสามารถปรับกระบวนการในการดำเนินกิจการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ นอกจากนี้โซ่คุณค่ายังมองไปถึงการจัดจำหน่าย และการบริการหลังการขาย จนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้กระบวนการทุกขั้นตอนของกิจการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันส่งผลให้กิจการได้รับประโยชน์สูงสุด และหากพิจารณาด้านต้นทุนของกิจกรรมอย่างละเอียด เรียกว่าการวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value chain analysis) เพื่อกำหนดว่ากระบวนการใดเพิ่มคุณค่าและกระบวนการใดไม่เพิ่มคุณค่า โดยมีเป้าหมายหลัก คือ ความพยายามออกแบบกระบวนการใหม่ และกำจัดหรือทำให้กระบวนการที่ไม่เพิ่มคุณค่าเหลือน้อยที่สุด



คุณค่าอาจมีความหมายที่แตกต่างกันโดยมุมมองของคนที่ต่างกัน เช่นในมุมมองลูกค้า คุณค่าอาจหมายถึง สินค้ามีราคาถูก สินค้ามีคุณภาพดีกว่าเดิม การให้บริการที่ดีกว่าเดิม หรือความเป็นเอกลักษณ์และเป็นหนึ่งเดียวของสินค้า เป็นต้น โดยคุณค่าได้มาจากความรู้ ประสบการณ์ ความถนัด เวลา และพลังงานที่องค์กรลงทุนลงแรงไปในผลิตภัณฑ์ (Products) หรือกิจกรรมนั้นๆ

การจัดการโซ่คุณค่า ต้องประกอบกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management) โดยห่วงโซ่อุปทานจะช่วยในเรื่องต่างๆ อาทิเช่น การตัดสินใจว่าทรัพยากรหรือวัตถุดิบใดที่ควรจะส่งเข้ามาในโซ่คุณค่า ส่งเข้ามาด้วยปริมาณเท่าใด ทรัพยากรหรือวัตถุดิบเหล่านั้นจะถูกจัดการหรือบริหารอย่างไรเพื่อแปลงให้เป็นสินค้าหรือบริการได้ตามที่ลูกค้าต้องการ และจะส่งสินค้าไปให้ลูกค้าได้อย่างไร มีกำหนดการการส่งเป็นอย่างไร การตรวจติดตามและควบคุมการส่งสินค้า

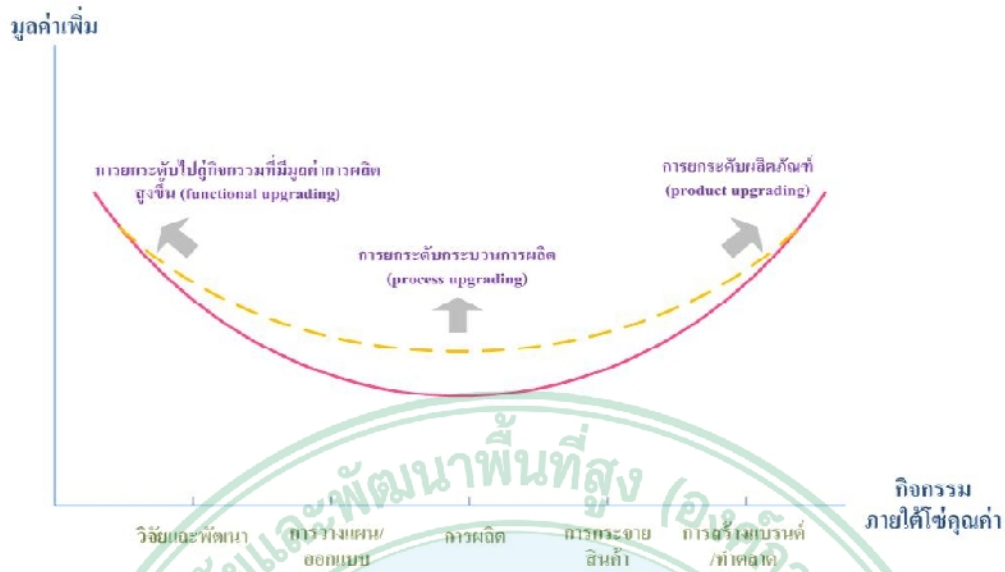
ภาพที่ 2. 2 แสดงระดับความสำคัญของกิจกรรมจำแนกตามประเภทของกิจกรรมการผลิตแต่ละช่วงเวลา เพื่อเพิ่มคุณค่าตลอดโซ่คุณค่า



ที่มา : ประยุกต์จาก Stan Shih's Smiling Curve (Shih, Stan (1992). Stan's Concept. 1992)

หลักการในการเพิ่มมูลค่าของผลผลิตภาคอุตสาหกรรม กระทำได้โดย 3 กระบวนการหลัก คือ การยกระดับกระบวนการผลิต (Process Upgrading) การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) และการยกระดับไปสู่กิจกรรมที่มีมูลค่าเพิ่ม (Functional Upgrading) (ดังแสดงรายละเอียดในภาพที่ 2.3)

ภาพที่ 2. 3 แสดงหลักการยกระดับกิจกรรมภายใต้ใช้คุณค่า



ที่มา ประยุกต์จาก Stan Shih's Smiling Curve (Shih, Stan (1992). Stan's Concept. 1992)

การผลิตภาคอุตสาหกรรมการเกษตรของไทยเป็นลักษณะของการเพิ่มมูลค่า (Value Added) ในกระบวนการผลิต มากกว่าการสร้างคุณค่า (Value Creation) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่ามีน้อย ดังนั้นภาคอุตสาหกรรมการเกษตรของไทยจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวในการแข่งขันจากการมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าด้วยการปรับเปลี่ยนจากแนวทางการผลิตที่พึ่งพาแรงงานต่ำและอาศัยทุนเป็นหลักไปสู่การสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ด้วยนวัตกรรม องค์ความรู้ และเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้อง กับสถานะของการแข่งขันในปัจจุบันและพร้อมรับมือกับความท้าทาย ความเสี่ยง โอกาส และอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้นการพัฒนาอุตสาหกรรมการเกษตรอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นทิศทางการพัฒนาที่นำไปสู่ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรและภาคการเกษตรที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาถึงความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการเกษตร ทั้งสถานะปัจจุบันของการแข่งขัน และแนวโน้มการแข่งขันในอนาคต โดยมุ่งเน้นการยกระดับการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รองรับการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมการเกษตรอย่างยั่งยืน ด้วยการศึกษาดำเนินการของผลผลิตการเกษตรในแต่ละพื้นที่ในห่วงโซ่มูลค่า โดยพิจารณาจากความสามารถในการแข่งขันของแต่ละพื้นที่ที่พิจารณาจากปัจจัยการผลิตที่แตกต่างกันของแต่ละพื้นที่ กอปรกับการศึกษาถึงปัจจัยที่จะช่วยยกระดับห่วงโซ่มูลค่าการผลิตฯ ให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในระดับสูงได้มากพอ หากอุตสาหกรรมการผลิตฯ ยังคงไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากพอในอนาคต ก็คงเป็นการยากที่จะเพิ่มรายได้และผลตอบแทนจากการผลิตด้านการเกษตร

แนวทางการยกระดับผลิตภาพที่ง่ายที่สุดและได้ผลตอบแทนเร็วที่สุด ก็คือการยกระดับกระบวนการผลิต โดยใช้ระบบการผลิตแบบลีน (Lean manufacturing) เพื่อกำจัดความสูญเปล่าต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต อาทิ การฝึกพนักงานให้มีทักษะที่หลากหลาย และการปรับเปลี่ยนวิธีการในขั้นตอนการผลิต ซึ่งทำให้สามารถลดการใช้แรงงาน ลดพื้นที่และเวลาในการผลิต รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ลำพังการยกระดับกระบวนการผลิตนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้มากพอ เนื่องจากจะถูกผู้ว่าจ้างผลิตหรือผู้ประกอบการอื่นในห่วงโซ่มูลค่าดูดซับไปหมด จากการกดราคารับซื้อ ดังนั้น



ภาคการผลิตจึงจำเป็นต้องยกระดับผลิตภัณฑ์ และยกระดับไปสู่กิจกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ได้แก่ การออกแบบ การวิจัยและพัฒนา การกระจายสินค้า การสร้างแบรนด์ และการทำการตลาด ควบคู่ไปด้วย

การศึกษาวิเคราะห์เพื่อการยกระดับโซ่คุณค่าตลอดโซ่อุปทาน สำหรับการจัดการผลผลิตการเกษตรของพื้นที่โครงการขยายผลโครงการหลวงลุ่มน้ำปิง จึงต้องอาศัยหลักการศึกษาที่ประกอบด้วย

1) วิเคราะห์ศักยภาพของอุตสาหกรรมตลอดโซ่อุปทานของผลผลิตการเกษตรในพื้นที่โครงการฯ ซึ่งจะทำให้การศึกษาตลอดทั้งระบบอุตสาหกรรมตั้งแต่ อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่มีลักษณะสำคัญ และสภาพปัจจุบัน รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT เพื่อ ใช้เป็นข้อมูลและผลการวิเคราะห์ในด้านต่างๆ และการแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรมในเชิงโครงสร้างอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยข้อมูลหลัก ได้แก่

- โครงสร้างการผลิตตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเกษตรตามสาขาของอุตสาหกรรมเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะครอบคลุมถึงการผลิตในระดับต้นน้ำ คือ ภาคการเกษตรระดับกลางน้ำคือ การแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคอุตสาหกรรมและระดับปลายน้ำ คือ การส่งต่อผลผลิตที่ผ่านกระบวนการแปรรูป เข้าสู่ระบบตลาดภาคการค้าและบริการ
- ข้อมูลสถิติทางด้านการผลิต การค้า การตลาด เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงศักยภาพของอุตสาหกรรมเกษตรที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่เป้าหมายในปัจจุบัน
- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการเพิ่มโอกาสการใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบจากภาคการเกษตรให้เกิดการผลิตสินค้าที่มีความหลากหลาย (Diversify) โดยผ่านกระบวนการแปรรูปในระดับอุตสาหกรรม อันเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) จากการใช้ทรัพยากรการผลิตให้กับสินค้าเกษตรตลอด ทั้งห่วงโซ่อุปทาน โดยจัดทำตัวชี้วัดมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเกษตรที่ได้มาจากการแปรรูปสินค้าเกษตรต่อการใช้ที่ดินต่อไร่ต่อปีซึ่งจะสะท้อนภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีผลตอบแทนสูงสุด และมีศักยภาพในเชิงการค้าและอุตสาหกรรมที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายส่งเสริมและพัฒนาต่อไป

2) วิเคราะห์ทิศทาง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรม การค้า การลงทุน การแข่งขัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมตลอดโซ่อุปทานของผลผลิตการเกษตรในพื้นที่โครงการฯ

3) การศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างและศักยภาพอุตสาหกรรมดังกล่าวควรอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรอย่างยั่งยืน 5 มิติ คือ

- (1) มิติการเชื่อมโยงเชิงพื้นที่เพื่อการจัดสรรทรัพยากรการผลิต การใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน และความได้เปรียบเชิงทรัพยากรการผลิตและพื้นที่ทำการเกษตร โดยการประเมินความเหมาะสมของพื้นที่ (Suitability) และศักยภาพของการผลิตและแนวทางการพัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรที่จะตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น
- (2) มิติการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างคุณค่าเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการเพิ่มผลิตภาพการจัดการที่เกี่ยวข้อง
- (3) มิติการพัฒนาคุณภาพ ความปลอดภัย และการยกระดับมาตรฐาน
- (4) มิติการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรต่อชุมชนและพื้นที่และความเข้มแข็งให้กับปัจจัยพื้นฐาน และ
- (5) มิติการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน

## 5. สถานการณ์ภาคการเกษตรในประเทศไทย

### 5.1 สถานการณ์ด้านการผลิต (Supply)

ในปี 2558 ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกพืชผักประมาณ 1,945,544 ไร่ ผลผลิตรวม 2.73 ล้านตัน พืชผักที่มีการปลูกมาก 10 อันดับแรก ได้แก่ ข้าวโพดหวาน 272,341.18 ตัน กะหล่ำปลี 211,208.76 ตัน แตงโมเนื้อ 166,286.49 ตัน ข้าวโพดฝักอ่อน 154,620.74 ตัน พริกชี้หนูเม็ดใหญ่ 147,116.22 ตัน กระเทียมหัว 145,921.50 ตัน หอมแดง 132,682.82 ตัน ถั่วฝักยาว 113,633.57 ตัน พริกชี้หนูเม็ดเล็ก(ชี้หนูสวน) 110,017.18 ตัน คื่นช่าย 102,705.49 ตัน ผลผลิตผักจะมีออกสู่ตลาดทั้งปี แต่จะมีปริมาณมากที่สุดในช่วงฤดูหนาว คือ ระหว่างเดือนธันวาคมถึงเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมส่งเสริมการเกษตร, เมษายน 2559)

มูลค่าการนำเข้าพืชผักและผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆ มีมูลค่า 16,910 ล้านบาท โดยนำเข้าจาก จีน สหรัฐอเมริกา มาเลเซีย เนเธอร์แลนด์ ลาว โดยพืชผักที่มีปริมาณนำเข้ามากที่สุด 5 อันดับ ได้แก่ ข้าวโพดอ่อน 30 ตัน มะเขือเทศ 714.94 ตัน มันฝรั่ง 37,409 ตัน หน่อไม้ฝรั่ง 104.43 ตัน หน่อไม้สด 119.08 ตัน (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมส่งเสริมการเกษตร, สิงหาคม 2559)

ประเทศไทยเป็นผู้นำเข้าด้านการผลิตและส่งออกผลไม้เมืองร้อนที่สำคัญและมีชื่อเสียงที่สุดในภูมิภาคเอเชีย ปี 2555 มีเกษตรกรที่ประกอบอาชีพทำสวนผลไม้ประมาณ 1.92 ล้านครัวเรือนคิดเป็นร้อยละ 30 ของครัวเรือนเกษตรทั้งหมด (6.5 ล้านครัวเรือน) มีพื้นที่ปลูกไม้ผล 57 ชนิด รวมประมาณ 5.2 ล้านไร่ ผลผลิตปีในปีที่ผ่านมา (2558) 7.192 ล้านตัน คิดเป็นมูลค่าตามราคาตลาดที่เกษตรกรขายได้ประมาณ 90,361 ล้านบาท (กลุ่มส่งเสริมการผลิตไม้ผล, 2555) ไม้ผลที่มีปริมาณผลิตมากที่สุด 10 อันดับแรก ได้แก่ ทูเรียน 995,432.24 ตัน มังคุด 713,134.71 ตัน ลำไย 711,720.94 ตัน มะม่วง 566,101.41 ตัน มะนาว 414,460.88 ตัน เงาะ 300,931.52 ตัน ลองกอง 224,088.73 ตัน กล้วยหอม 203,074.50 ตัน ฝรั่ง 199,336.97 ตัน และมะละกอ 166,678.98 ตัน (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมส่งเสริมการเกษตร, เมษายน 2559)

มูลค่าการนำเข้าไม้ผลและผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆ มีมูลค่า 33,237 ล้านบาท โดยนำเข้าจากจีน สหรัฐอเมริกา เวียดนาม นิวซีแลนด์ อินโดนีเซีย มากตามลำดับ โดยไม้ผลสดที่มีปริมาณการนำเข้ามากที่สุด ได้แก่ ทูเรียน 200 ตัน มังคุด 18,209.31 ตัน ลำไย 10 ตัน ลิ้นจี่ 60 ตัน ส้ม 140,530 ตัน มะม่วง 0.16 ตัน แอปเปิ้ล 159,500 ตัน 127,000 ตัน (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมส่งเสริมการเกษตร, สิงหาคม 2559)

ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกไม้ดอกไม้ประดับทั้งหมด 75,533 ไร่ โดยไม้ดอกไม้ประดับที่ปลูกมากที่สุด 10 อันดับแรก ได้แก่ กล้วยไม้ 27,958 ไร่ มะลิ 13,951 ไร่ ดอกกรัก 8,505 ไร่ ดาวเรือง 6,914 ไร่ บัวหลวง 4,275 ไร่ เบญจมาศ 2,795 ไร่ กุหลาบตัดดอก 2,597 ไร่ จำปี จำปา 2,455 ไร่ กุหลาบร้อยมาลัย 1,132 ไร่ สร้อยทอง 985 ไร่ (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมส่งเสริมการเกษตร เมษายน 2559) โดยมีแหล่งปลูกสำคัญส่วนใหญ่อยู่ในภาคตะวันตกและภาคกลาง ได้แก่ กรุงเทพฯ นครปฐม สมุทรสาคร นนทบุรี ปทุมธานี และกระจายอยู่ในจังหวัดต่างๆ เช่น นครนายก เชียงใหม่ นครราชสีมา (สำนักส่งเสริมและจัดการสินค้าเกษตร, 2555)

มูลค่าการนำเข้าของดอกไม้ในประเทศไทย 243,178,977 บาท (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงการคลัง, 2558) โดยจากข้อมูลในปี 2550 โดยนำเข้าไม้ดอกไม้ประดับเมืองหนาว ได้แก่ กุหลาบ คาร์เนชั่นและเบญจมาศ มี ปริมาณ 468 ตัน คิดเป็นมูลค่าประมาณ 14.99 ล้านบาท ส่วนใหญ่นำเข้าจากจีนและมาเลเซีย การนำเข้าดอกเบญจมาศนั้นเนื่องจากผลผลิตของเบญจมาศนอกฤดูในประเทศไทยคุณภาพไม่เทียบเคียงกับผลผลิตในฤดูจึงยังต้องนำเข้าจากต่างประเทศเสมอ และการนำเข้าไม้ดอกไม้ประดับเมืองหนาวของไทย



ยังคงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันไม้ดอกเมืองหนาวที่จำหน่ายในร้านจัดดอกไม้และร้านจำหน่ายดอกไม้ กว่าร้อยละ 80 เป็นดอกไม้ที่นำเข้ามาจากจีน (การ์เด็น เซ็นเตอร์, 2550)

โดยมีการพยากรณ์ปริมาณการผลิตของพืชผัก ไม้ผล และไม้ดอกไม้ประดับในประเทศไทย ดังนี้

**ตารางที่ 2.1 แสดงการคาดการณ์ร้อยละการเติบโต (Percent Year-on-year Growth) ของผลผลิตพืชผัก ไม้ผล และไม้ดอกไม้ประดับ ในช่วงปี 2560 ถึง 2563**

ประเภทผลผลิต/ปี	2560	2561	2562	2563
พืชผัก*	2.18%	1.94%	1.70%	1.47%
ไม้ผล*	2.10%	2.10%	2.10%	2.20%
ไม้ดอกไม้ประดับ**	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%

\* ที่มา: ฐานข้อมูล Euromonitor 2016

\*\* ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร โดยความร่วมมือของกรมศุลกากร

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิบ่งชี้ว่าปริมาณการผลิตรวมของพืชผักภายในประเทศ ในปี 2560 คาดการณ์ว่าจะมีอัตราการเติบโตจากปี 2559 ร้อยละ 2.18 และในปี 2561 คาดการณ์ว่าจะมีอัตราการเติบโตลดลงเหลือ ร้อยละ 1.94 ซึ่งจากตารางจะเห็นได้ว่าอัตราการเติบโตลดลงในทุกๆปีจนกระทั่งในปี 2563 อัตราการเติบโตของปริมาณการผลิตพืชผักในประเทศลดลงเหลือ ร้อยละ 1.47 ในขณะที่ปริมาณการผลิตรวมของไม้ผลภายในประเทศมีอัตราการเติบโตในแต่ละปีคงที่ อยู่ที่ร้อยละ 2.10 เช่นเดียวกับอัตราการเติบโตของไม้ดอกไม้ประดับที่มีอัตราการเติบโตในแต่ละปีคงที่ อยู่ที่ ร้อยละ 1.50

โดยสถานการณ์ภาคการเกษตรของไทยอยู่ในภาวะที่เผชิญปัญหาแรงกดดันจากหลายด้านทั้งจากเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม ดังนี้

1) การขาดแคลนแรงงาน จากการที่ภาคอุตสาหกรรมเติบโตมากกว่าภาคเกษตรกรรมเกิดการอพยพแรงงานจากภาคเกษตรกรรมออกไปสู่อุตสาหกรรม ผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตรลดลง เปลี่ยนเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมและบริการ รวมทั้งเป็นแรงงานในภาคเกษตร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการพัฒนาประเทศ โดยสัดส่วนเกษตรกรรมต่อพื้นที่ทำการเกษตรในประเทศไทยลดลงอย่างเห็นได้ชัด โดยจากปี 2553 แรงงานภาคการเกษตรมีสัดส่วนร้อยละ 63.3 ในปี 2555 ลดลงเหลือ ร้อยละ 42.1 (กรวิทย์ ต้นศรี, 2555) ส่วนหนึ่งเกิดจากการมุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจจากภาคเกษตรกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรมและกำลังมุ่งหน้าสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) โดยเปลี่ยนจากการผลักดันสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ (ไทยรัฐฉบับพิมพ์, 2559)

2) ผลกระทบจากภาวะโลกร้อน (Global Warming) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจะส่งผลกระทบต่อภาคเกษตรผ่านการเปลี่ยนแปลงในอุณหภูมิ ความชื้นสัมพัทธ์ ปริมาณน้ำฝน (ระยะเวลาและปริมาณ) ปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO<sub>2</sub>) พลังงานแสงอาทิตย์ อันก่อให้เกิดสภาพอากาศแปรปรวน ซึ่งเป็นอุปสรรคเนื่องจากภาคเกษตรกรรมจำเป็นต้องพึ่งพาธรรมชาติสูงโดยเฉพาะทรัพยากรน้ำและทรัพยากรดิน โดยสภาพอากาศที่แปรปรวนก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนน้ำในฤดูแล้ง น้ำท่วมในช่วงที่มีปริมาณฝนมาก และภัยทางสภาพอากาศอื่นๆ เช่น พายุลูกเห็บ เป็นต้น ก่อให้เกิดเป็นความไม่แน่นอนในผลผลิตที่เกษตรกรสามารถผลิตได้ในแต่ละฤดู

3) การขาดแคลนที่ดินในการเพาะปลูกไม่เพียงพอ อันเป็นผลจากการที่เกษตรกรไม่ได้เป็นเจ้าของที่ดิน ต้องเช่าเพื่อการเพาะปลูก การขยายพื้นที่ทำให้มีต้นทุนในการเช่าพื้นที่เพิ่ม หรือพื้นที่ทำการเกษตรส่วนใหญ่มีข้อจำกัดในการขยายพื้นที่ ทั้งการติดเขตพื้นที่ของรัฐ สภาพดินไม่เอื้ออำนวย และการเข้ามาลงทุนใน

ที่ดินของต่างชาติ โดยปัญหานี้ เป็นหนึ่งในปัญหาสำคัญและถือเป็นวาระเร่งด่วนแห่งชาติที่รัฐบาลเร่งดำเนินการแก้ไข (อารีวรรณ คู่สันเทียะ 2557)

4) วิธีการและกรรมวิธีการทำการเกษตรในปัจจุบันส่งผลในการใช้ทรัพยากรน้ำแบบขยายตัวมากเกินไป อีกทั้งเกิดการกัดเซาะในระดับสูงและความอุดมสมบูรณ์ของดินที่ลดลง ตามรายงานจากสถาบันการจัดการน้ำระหว่างประเทศและ โครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (UNEP) พบว่าหากเกษตรกรยังคงทำการเกษตรต่อไปโดยใช้วิธีในปัจจุบันจะส่งผลให้ ปริมาณน้ำที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะทำการเกษตรในอนาคต

5) นโยบายอาหารปลอดภัยแห่งชาติ โดยเน้นเรื่องอาหารที่ผลิตและบริโภคในประเทศไทยต้องมีความปลอดภัยและได้มาตรฐานทัดเทียมสากลนำไปสู่การเป็นครัวของโลก (วารสารส่งเสริมการเกษตร 2547) และในปี 2559 มาตรการขับเคลื่อนอาหารปลอดภัย ได้มีการผลักดันบูรณาการให้แหล่งผลิตอาหาร (การเกษตร) ทำการผลิตอาหารที่ปลอดภัยจากสารเคมี และมลพิษ ส่งเสริม สื่อสาร การดูแลการคุ้มครองผู้บริโภค ด้านอาหารปลอดภัยทั้งระบบ (กระทรวงสาธารณสุข 2559) ประกอบกับปัจจุบันผู้บริโภคใส่ใจในสุขภาพมากขึ้น ใส่ใจการบริโภคและการเลือกซื้อผลผลิตคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อร่างกาย ไม่เป็นพิษ และปลอดภัย ส่งผลให้ผู้ผลิตสินค้าเกษตรสมัยใหม่ หันมาสนใจในการทำการเกษตรที่อาศัยองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการเพาะปลูกพืชผัก ผลไม้ และรวมถึงผลผลิตการเกษตรอื่นๆ ด้วยการลดการใช้สารเคมีที่เป็นพิษ และลดปริมาณสารเคมีตกค้างต่างๆลง การแข่งขันในการผลิตและการทำการตลาดตามแนวทางดังกล่าว จึงมีแนวโน้มทวีความรุนแรงมากขึ้น เพื่อแย่งชิงตลาดผู้บริโภค

5) จากนโยบายการค้าเสรี ซึ่งส่งผลต่อปัญหาอธิปไตยทางอาหาร การค้า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิต การทำลายความหลากหลายทางชีวภาพ และพันธุกรรมพื้นบ้าน ไปจนถึงการละเมิดสิทธิเกษตรกรและชุมชน (เครือข่ายเกษตรกรรมทางเลือก 2551)

แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้ผลผลิตทางการเกษตรในประเทศไทยประสบปัญหาทางการตลาดดังต่อไปนี้ (กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2555)

- ผลผลิตต่ำและมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ
- ปริมาณการกระจายตัวของผลผลิตไม่แน่นอน
- สารเคมีตกค้างเกินค่ามาตรฐานในผลผลิต
- ขาดข้อมูลข่าวสารด้านการผลิตและการตลาด
- การผลิตผลผลิตที่ปลอดภัยยังไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภค

## 5.2 สถานการณ์ด้านการบริโภคผักและผลไม้ (Demand)

ประชาชนในประเทศไทยมีการบริโภคผักเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 39.8 กิโลกรัม ต่อคน ต่อปี และมีการบริโภคผลไม้เฉลี่ยอยู่ที่ 104.5 กิโลกรัม ต่อคน ต่อปี (Euromonitor 2016) โดยรูปแบบการบริโภคแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือการ บริโภคผักและผลไม้สด การบริโภคในรูปแบบของน้ำผักและผลไม้และการบริโภคผักและผลไม้แปรรูป เช่น ผักดอง ผลไม้แช่อิ่ม เป็นต้น ผลจากการสำรวจพบว่า ประชาชนในภาคเหนือ มีปริมาณความต้องการผักและผลไม้โดยรวม เป็น 1,691,848 ตันต่อปี (สำนักโภชนาการ กรมอนามัย 2557)

จากการวิเคราะห์ขององค์การอาหารและเกษตร (FAO) บ่งชี้ว่าผู้บริโภคในประเทศกำลังพัฒนามีรายได้ต่อหัวสูงขึ้น โดยจะเปลี่ยนแปลงแผนการบริโภคจากการบริโภคแบ่งเป็นการบริโภคผัก และผลไม้ มากขึ้นต่อกิโลกรัมต่อคน ตามกฎของ Bennett's law และจะมุ่งเน้นไปที่ความต้องการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพและอาหารปลอดภัย (World Bank 2007 : 125) ดังตารางที่ 2.2



ตารางที่ 2. 2 แสดงการบริโภคต่อหัวในประเทศกำลังพัฒนา (กิโลกรัมต่อคน)

	2523	2544	2550
ประชากร (พันล้านคน)	3.19	4.92	5.36
ธัญพืช	128	134	135
ผัก	46	63	71
ผลไม้	72	70	77
เนื้อสัตว์	28	33	37
โปรตีน	62	68	71

ที่มา องค์การอาหารและเกษตร

ผลการศึกษาอุตสาหกรรมอาหารของศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย (รายงานศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 24 สิงหาคม 2558)<sup>1</sup> พบว่า ผลผลิตทางการเกษตรในประเทศเป็นแหล่งวัตถุดิบหลักของการผลิตอาหารของไทย มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศภาคเกษตรด้านการผลิตพืชผล คิดเป็น 1.15 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 84 ของ 1.37 ล้านล้านบาท (มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศภาคเกษตรไม่นับรวมป่าไม้) สำหรับผลผลิตทางการเกษตรที่สำคัญคือ กลุ่มธัญพืชและพืชอาหาร ได้แก่ อ้อย ข้าว มันสำปะหลัง รองลงมาเป็นกลุ่มไม้ผล ได้แก่ สับปะรดโรงงานและมะม่วง กลุ่มพืชผัก ได้แก่ หอมแดง มันฝรั่ง กระเทียม หอมหัวใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามยังพบว่าประเทศไทยยังคงมีการนำเข้าผักผลไม้จากต่างประเทศเพื่อการบริโภคในประเทศ ในขณะที่การส่งออกผลไม้และผักแปรรูปไทยสู่ตลาดต่างประเทศมีสัดส่วนสูงกว่าการบริโภคในประเทศกว่า 2.5 เท่า (มูลค่าตลาดรวมประมาณ 1.8 หมื่นล้านบาท) แนวโน้มปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผลิตและการส่งออกในหมวดผลไม้และผักแปรรูป ได้แก่ ภัยแล้งและเอลนีโญ มาตรการที่ไม่ใช่ภาษี เช่น SPS และการกีดกันใบอนุญาตนำเข้า การตัดสิทธิ์ GSP ในขณะนี้แนวโน้มพฤติกรรมดูแลสุขภาพของผู้บริโภคและความนิยมของชาวต่างชาติในผักผลไม้ไทยยังมีเพิ่มขึ้น

การพยากรณ์มูลค่าตลาดธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย (รวมร้านอาหารทั่วไปและเชนร้านอาหาร) พบว่า อยู่ในช่วงระหว่าง 375,000 ถึง 385,000 ล้านบาท และยังพบว่า ปัจจุบันแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การขยายตัวของกระแสการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการบริโภคอาหารของผู้บริโภคทุกช่วงอายุ ดังจะเห็นได้จากความนิยมในอาหาร ประเภทอแกนิกส์ หรืออาหารที่ผ่านกระบวนการปรุงแต่งน้อยที่สุด แนวโน้มการเลือกบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพได้แก่ อาหารที่มีไขมันต่ำ อาหารที่มีไขมันอิ่มตัว อาหารที่รสไม่จัดจ้าน และ อาหารที่ให้สมดุลพลังงานกับร่างกายจึงได้รับความนิยมสูง ส่วนปัจจัยอื่นๆ ทั้งในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย สินค้าที่อำนวยความสะดวกให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อได้ง่าย ประกอบกับนวัตกรรมใหม่ๆ ด้านการผลิตอาหาร เช่น ผลิตภัณฑ์สำหรับความสะดวกด้าน ผิวพรรณ และผลิตภัณฑ์บำรุงสมอง หัวใจ เป็นต้น รวมไปถึงบรรจุภัณฑ์ที่ออกแบบมาให้เหมาะกับรูปแบบการใช้ชีวิตของคนเมืองในปัจจุบัน และมีการแสดง ข้อมูลคุณค่าทางโภชนาการ

จากผลการสำรวจของ Euromonitor ปี พ.ศ.2558 พบว่ามูลค่าตลาดอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพของโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 6-7 ต่อปี และคาดว่าในปี พ.ศ. 2560 มูลค่าตลาดจะสูงถึง 35 ล้านล้านบาท (อัตราแลกเปลี่ยน 1\$US = 35 บาท) โดยตลาดใหญ่ที่รองรับได้แก่ จีน บราซิล และ สหรัฐฯ ตามลำดับ ส่วนมูลค่าตลาดอาหารสุขภาพของไทยจะอยู่ที่อันดับ 19 ของโลก โดยมีการขยายตัว

<sup>1</sup> ศูนย์วิจัยกสิกรไทย รายงานอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

ประมาณร้อยละ 6 ต่อปีในปี พ.ศ.2560 โดยมีตลาดอาหารฟังก์ชันนัล ครอบคลุมแบ่งตลาดอาหารสุขภาพมากที่สุดประมาณร้อยละ 60 และตลาดผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ ครอบคลุมแบ่งตลาดประมาณ ร้อยละ 30

