

## เอกสารคำสอน

ชุดวิชา 94465 การพัฒนาธุรกิจการเกษตรและสหกรณ์

หน่วยที่ 5 กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาวัต เจียมจิณณวัตร

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด

จังหวัดนนทบุรี

โทรศัพท์ 02 504 8046 – 9

## คำนำ

ชุดวิชาการพัฒนาธุรกิจการเกษตรและสหกรณ์เป็นชุดวิชาในหมวดวิชาเฉพาะสำหรับนักศึกษาในหลักสูตรเกษตรศาสตรบัณฑิต (การจัดการการเกษตร) วิชาเอกธุรกิจการเกษตร หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2560 ของสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ ประกอบด้วยเนื้อหา 15 หน่วย แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 เล่ม เอกสารเล่มที่ 1 ประกอบด้วยเนื้อหาหน่วยที่ 1-5 โดยกล่าวถึงแนวคิด หลักการจัดการ หลักสหกรณ์ การจัดการองค์การ และกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตร เอกสารเล่มที่ 2 ประกอบด้วยเนื้อหาหน่วยที่ 6-10 กล่าวถึงหลักการด้านนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาธุรกิจการเกษตร นวัตกรรมด้านการผลิต การแปรรูป การตลาด และกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ ส่วนเอกสารเล่มที่ 3 ประกอบด้วยเนื้อหาหน่วยที่ 11-15 ซึ่งกล่าวถึงข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และภูมิปัญญาทางธุรกิจการเกษตร การจัดการความรู้ และการวิจัยเพื่อการพัฒนาธุรกิจการเกษตร รวมทั้งกรณีตัวอย่างของการพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้วยฐานความรู้ และด้วยสหกรณ์

โดยเนื้อหาในหน่วยที่ 5 เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในพัฒนาธุรกิจการเกษตร ตั้งแต่ความหมายและความสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร การสร้างกลยุทธ์และประเภทกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเฉพาะเจาะจง ตลอดจนกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้านความร่วมมือ ได้แก่ กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวตั้ง และการเชื่อมโยงแนวนอน ดังนั้นเนื้อหาในหน่วยที่ 5 นี้ จึงเหมาะสำหรับผู้เรียน นักศึกษา เกษตรกร ผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร ตลอดจนผู้สนใจทั่วไปที่ต้องการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ และทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาธุรกิจการเกษตร

## สารบัญ

|  |    |
|--|----|
| คำนำ.....  | 2  |
| สารบัญ .....   | 3  |
| รายละเอียดชุดวิชา.....   | 4  |
| แผนผังแนวคิดหน่วยที่ 5.....  | 6  |
| แผนการสอนประจำหน่วย .....  | 7  |
| แบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนหน่วยที่ 5 .....                                   | 9  |
| ตอนที่ 5.1 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจการเกษตร .....          | 12 |
| ตอนที่ 5.2 กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน..... | 20 |
| ตอนที่ 5.3 กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้านความร่วมมือ .....                | 29 |
| แนวตอบกิจกรรมหน่วยที่ 5 .....  | 36 |
| แบบประเมินผลตนเองหลังเรียนหน่วยที่ 5.....                                    | 39 |
| เฉลยแบบประเมินผลตนเองหน่วยที่ 5 .....  | 42 |
| บรรณานุกรม .....   | 43 |

# รายละเอียดชุดวิชา

## ชุดวิชา 94465 การพัฒนาธุรกิจการเกษตรและสหกรณ์ (Agribusiness and Cooperatives Development)

### คำอธิบายชุดวิชา

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจการเกษตรอันนำไปสู่การได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนา การนำนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจการเกษตร การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการในการได้มาซึ่งความรู้ การจัดการความรู้ การถ่ายทอดความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในธุรกิจการเกษตร การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาผู้นำองค์การเพื่อนำพาธุรกิจการเกษตรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ การจัดตั้งสหกรณ์ ประเภทสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจทางสหกรณ์ การนำหลักสหกรณ์มาพัฒนาธุรกิจการเกษตร

### ผลลัพธ์การเรียนรู้ของชุดวิชา

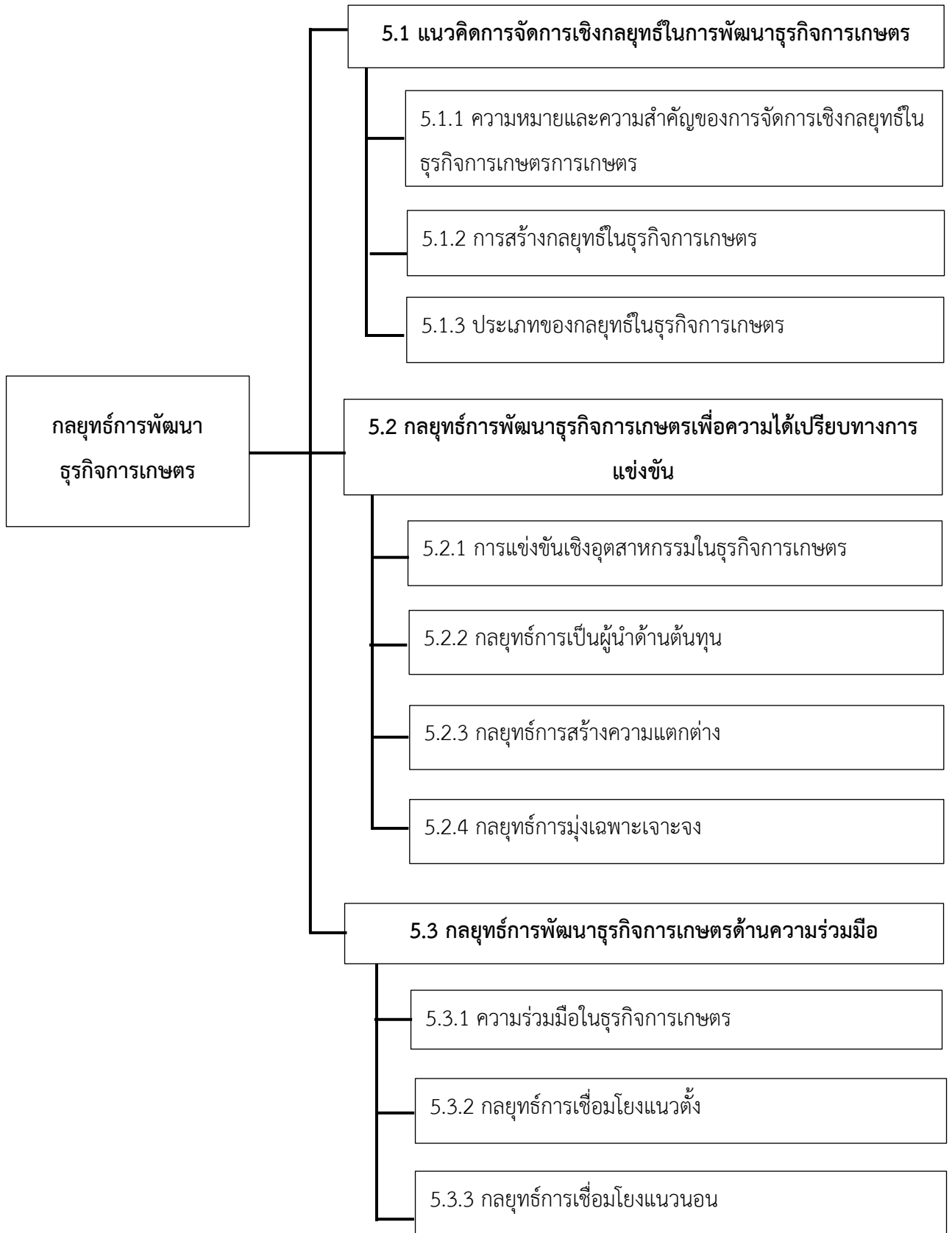
1. เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจการเกษตร
2. เพื่อให้สามารถวิเคราะห์วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับธุรกิจการเกษตร
3. เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้วิธีการพัฒนาธุรกิจการเกษตรได้
4. เพื่อให้มีความรู้เรื่องหลักการและการดำเนินธุรกิจสหกรณ์
5. เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้วิธีการสหกรณ์ในการพัฒนาธุรกิจการเกษตร

### รายชื่อหน่วยการสอน

- |             |  |
|-------------|--|
| หน่วยที่ 1  | แนวคิดการพัฒนาธุรกิจการเกษตร                           |
| หน่วยที่ 2  | หลักการจัดการธุรกิจการเกษตร                            |
| หน่วยที่ 3  | แนวคิดการพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้วยสหกรณ์                 |
| หน่วยที่ 4  | การจัดการองค์การเพื่อการพัฒนาธุรกิจการเกษตร            |
| หน่วยที่ 5  | กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตร                          |
| หน่วยที่ 6  | นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาธุรกิจการเกษตร                    |
| หน่วยที่ 7  | นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาผลิตผลทางการเกษตร                 |
| หน่วยที่ 8  | นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร              |
| หน่วยที่ 9  | นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาการตลาดและบริการทางธุรกิจการเกษตร |
| หน่วยที่ 10 | นวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการดำเนินงานธุรกิจการเกษตร     |
| หน่วยที่ 11 | ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และภูมิปัญญาทางธุรกิจการเกษตร  |

- หน่วยที่ 12 การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาธุรกิจการเกษตร
- หน่วยที่ 13 การวิจัยเพื่อการพัฒนาธุรกิจการเกษตร
- หน่วยที่ 14 การพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้วยฐานความรู้
- หน่วยที่ 15 การพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้วยสหกรณ์

## แผนผังแนวคิดหน่วยที่ 5



## แผนการสอนประจำหน่วย

### หน่วยที่ 1 แนวคิดการพัฒนาธุรกิจการเกษตร

#### เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 5.1 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจการเกษตร

เรื่องที่ 5.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร

เรื่องที่ 5.1.2 การสร้างกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร

เรื่องที่ 5.1.3 ประเภทของกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร

ตอนที่ 5.2 กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เรื่องที่ 5.2.1 การแข่งขันเชิงอุตสาหกรรมในธุรกิจการเกษตร

เรื่องที่ 5.2.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

เรื่องที่ 5.2.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

เรื่องที่ 5.2.4 กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะเจาะจง

ตอนที่ 5.3 กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้านความร่วมมือ

เรื่องที่ 1.3.1 การพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้วยนวัตกรรมการผลิต

เรื่องที่ 1.3.2 การพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้วยนวัตกรรมการแปรรูป

เรื่องที่ 1.3.3 การพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้วยนวัตกรรมการตลาด

#### แนวคิด

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรเกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจการเกษตร การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรช่วยให้กิจการอยู่รอดเติบโตในระยะยาว ทำให้รู้และรับโอกาส ลดผลกระทบที่เกิดจากอุปสรรค และสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์ได้จากกรณีวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์กลยุทธ์ ในการกำหนดกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรจะต้องทราบถึงประเภทของกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางทางการดำเนินงานขององค์การ

2. ในการพิจารณาการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรมในธุรกิจการเกษตรนั้น องค์การควรมีการระบุขอบเขตและลักษณะของการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ตนดำเนินงานอยู่ มีการวิเคราะห์การแข่งขันด้วยตัวแบบแรงผลักดันห้าประการเพื่อช่วยให้องค์การทางธุรกิจการเกษตรตระหนักถึงความสามารถในการปรับตัวให้อยู่รอดในอุตสาหกรรม นอกจากนี้องค์การยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้โดยเลือกใช้กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการมีโครงสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างความแตกต่างโดยการคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความโดดเด่นเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม และ 3) การมุ่งเฉพาะเจาะจงเพื่อเสนอผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มผู้ซื้อเป้าหมายขนาดเล็กโดยเฉพาะ

3. ความร่วมมือในธุรกิจการเกษตรก่อให้เกิดการรับรู้ความสามารถใหม่ การเข้าถึงปัจจัยการผลิต การเข้าถึงตลาด และการลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน กลยุทธ์ความร่วมมือมี 2 ประการ ประกอบด้วย 1) การ

เชื่อมโยงแนวตั้งโดยองค์การต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ได้ร่วมมือโดยการเชื่อมโยงการผลิต การแปรรูป และการตลาด เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเสนอคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและ 2) การเชื่อมโยงแนวนอนองค์การระดับเดียวกันในโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด ลดต้นทุนปัจจัยการผลิต และเข้าถึงความรู้และการบริการ

### **ผลลัพธ์การเรียนรู้หน่วยที่ 5**

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 5 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรได้
2. อธิบายกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันได้
3. อธิบายกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้านความร่วมมือได้

### **กิจกรรมระหว่างเรียน**

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนหน่วยที่ 5
2. ศึกษาเอกสารการสอนตอนที่ 5.1 – 5.3
3. ปฏิบัติกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมายในเอกสารการสอน
4. ฟังรายการซีดีเสียงประกอบชุดวิชา (ถ้ามี)
5. ชมรายการสอนเสริมทางไกลผ่านดาวเทียมและอินเทอร์เน็ต (ถ้ามี)
6. ทำกิจกรรมประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
7. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนหน่วยที่ 5

### **สื่อการสอน**

1. เอกสารการสอน
2. แบบฝึกปฏิบัติ
3. รายการซีดีเสียง (ถ้ามี)
4. รายการสอนเสริมทางไกลผ่านดาวเทียมและอินเทอร์เน็ต (ถ้ามี)
5. กิจกรรมประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
6. สื่ออื่น ๆ (ถ้ามี)

### **การประเมินผล**

1. ประเมินผลจากแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน
2. ประเมินผลจากกิจกรรมและแนวตอบท้ายเรื่อง
3. ประเมินผลจากกิจกรรมประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. ประเมินผลจากการสอบไล่ประจำภาคการศึกษา

**เมื่ออ่านแผนการสอนแล้ว ขอให้ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนหน่วยที่ 5**

**ในแบบฝึกปฏิบัติแล้วจึงศึกษาเอกสารการสอนต่อไป**



## แบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนหน่วยที่ 5

**วัตถุประสงค์** เพื่อประเมินความรู้เดิมของนักศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตร”

**คำแนะนำ** ขอให้นักศึกษาอ่านคำถามแล้วเขียนวงกลมล้อมรอบข้อคำตอบที่ถูกต้องที่สุด

1. กลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรเกี่ยวข้องกับ แนวทางการดำเนินงาน การตัดสินใจ สภาวะแวดล้อม และข้อใด  
ก. การพัฒนา  
ข. กำไร  
ค. รายได้  
ง. เป้าหมาย  
จ. ลูกค้า
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อธุรกิจการเกษตรในด้านต่อไปนี้ ยกเว้นข้อใด  
ก. ความอยู่รอดของกิจการ  
ข. ความเติบโตในระยะสั้น  
ค. การรู้และรับโอกาสใหม่ๆ  
ง. การลดผลกระทบที่เกิดจากอุปสรรค  
จ. การสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ
3. ข้อใดเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยในการสร้างกลยุทธ์  
ก. การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น  
ข. การกำหนดวิสัยทัศน์  
ค. การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ  
ง. การกำหนดกลยุทธ์กิจการ  
จ. การวิเคราะห์พอร์ตโฟลิโอ
4. ข้อใดไม่จัดเป็นกลยุทธ์การเติบโต  
ก. การทำให้ทันสมัย  
ข. การพัฒนาผลิตภัณฑ์  
ค. การกระจายธุรกิจ  
ง. การทำให้เชี่ยวชาญเฉพาะ  
จ. การคงกำไร

5. องค์การธุรกิจการเกษตรที่มีแหล่งวัตถุดิบป้อนเข้าสู่กิจการอย่างจำกัดจะช่วยเสริมแรงผลักดันในข้อใด
- ก. ภัยจากคู่แข่งชั้นที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม
  - ข. อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่
  - ค. อุปสรรคจากสินค้าทดแทน
  - ง. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์
  - จ. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
6. กลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในข้อใดเหมาะสมกับองค์การธุรกิจการเกษตรขนาดใหญ่มากที่สุด
- ก. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
  - ข. การสร้างความแตกต่าง
  - ค. การมุ่งเฉพาะเจาะจง
  - ง. การเชื่อมโยงแนวตั้ง
  - จ. การเชื่อมโยงแนวนอน
7. ข้อใดเป็นยุทธวิธีในการสร้างความแตกต่างขององค์การธุรกิจการเกษตร
- ก. การสร้างตราสินค้า
  - ข. การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
  - ค. การปรับปรุงการดำเนินงาน
  - ง. การตลาดทางตรง
  - จ. การขาย ณ แหล่งผลิต
8. ข้อใดเป็นยุทธวิธีในการมุ่งเฉพาะเจาะจงแบบต้นทุนต่ำ
- ก. การขาย ณ ตลาดเกษตรกร
  - ข. การเกษตรที่สนับสนุนโดยชุมชน
  - ค. การตลาดทางตรง
  - ง. การผลิตผลผลิตที่มีลักษณะเฉพาะ
  - จ. การท่องเที่ยวเชิงเกษตร
9. จากหลักความร่วมมือ 4 Cs ในข้อใดเป็นระดับความร่วมมือเริ่มต้น
- ก. Collaboration
  - ข. Cooperation
  - ค. Coordination
  - ง. Communication
  - จ. ไม่มีข้อใดถูก

10. ข้อใดไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวตั้ง
- ก. ความร่วมมือที่มุ่งเชื่อมโยงการผลิต แปรรูป และตลาด
  - ข. การพิจารณาถึงคุณค่าระดับอุตสาหกรรม
  - ค. การมีเป้าหมายร่วมกันของโซ่คุณค่า
  - ง. ความร่วมมือเพื่อเข้าถึงความรู้และการบริการร่วมกัน
  - จ. ถูกทุกข้อ

## ตอนที่ 5.1

### แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจการเกษตร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

5.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร

5.1.2 การสร้างกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร

5.1.3 ประเภทของกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร

#### แนวคิด

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร หมายถึง กระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์ และการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจการเกษตร การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรมีความสำคัญกล่าวคือ ช่วยให้กิจการอยู่รอด สร้างการเติบโตในระยะยาว ทำให้กิจการรู้และรับโอกาสใหม่ๆ ลดผลกระทบที่เกิดจากอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ

2. การสร้างกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ช่วยให้องค์การได้ทบทวนถึงความต้องการของตนเอง วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ การสร้างกลยุทธ์ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์กลยุทธ์

3. ในการกำหนดกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรจะต้องทราบถึงประเภทของกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ กลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร มี 5 ประเภท ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเติบโต 2) กลยุทธ์การคงตัว 3) กลยุทธ์การปรับตัว 4) กลยุทธ์การสืบทอด และ 5) กลยุทธ์การสิ้นสุด

#### ผลลัพธ์การเรียนรู้ตอนที่ 5.1

เมื่อศึกษาตอนที่ 5.1 จบแล้วนักศึกษาสามารถ

1. ระบุความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรได้
2. อธิบายความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรได้
3. อธิบายการสร้างกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรได้
4. อธิบายประเภทของกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรได้
5. เลือกประเภทกลยุทธ์ที่ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ในธุรกิจการเกษตรได้

## ตอนที่ 5.1

### แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจการเกษตร

#### 5.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร

##### 1. ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร

กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร (strategic management in agribusiness หมายถึง กระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจการเกษตร

##### 2. ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร

**2.1 ความอยู่รอดของกิจการ** การจัดการเชิงกลยุทธ์คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ช่วยให้กิจการสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยกลยุทธ์ที่ผ่านการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ

**2.2 ความเติบโตในระยะยาว** การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาธุรกิจการเกษตรที่เน้นการประสบความสำเร็จในระยะยาว มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่มุ่งไปสู่สิ่งใหม่ๆ ที่พัฒนา มากขึ้นไปกว่าเดิม

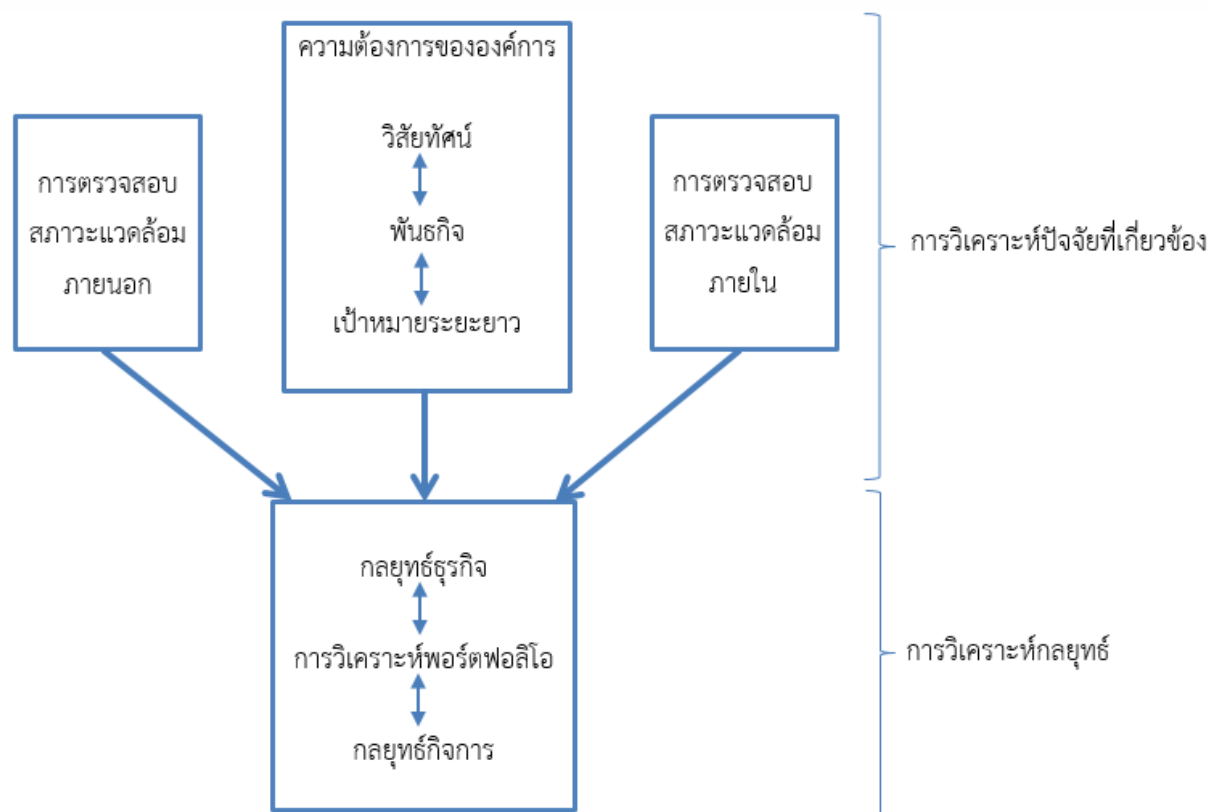
**2.3 การรู้และรับโอกาสใหม่ๆ** การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งติดตามตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อที่ กิจการจะรับรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอันนำมาสู่การได้รับโอกาสใหม่ๆ ในการพัฒนาธุรกิจ

**2.4 การลดผลกระทบที่เกิดจากอุปสรรค** การจากการติดตามสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้กิจการสามารถวางแผนดำเนินงานเพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากอุปสรรคต่างๆ ได้

**2.5 การสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ** การจัดการกลยุทธ์ทำให้องค์การมีการกำหนดเป้าหมาย และ สร้างกลยุทธ์เพื่อการประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจการเกษตรมีการพัฒนาอื่นๆ ขึ้นไป

#### 5.1.2 การสร้างกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร

การสร้างกลยุทธ์ประกอบด้วยความคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบโดยมี 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (factor analysis) และการวิเคราะห์กลยุทธ์ (strategy analysis) ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 กระบวนการสร้างกลยุทธ์

ที่มา: ปรับปรุงจาก Hofstrand (2007)

## 1. การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

**1.1 ความต้องการขององค์กร** สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ (vision) ของกิจการ อันนำมาซึ่งการคิดถึงขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร (scope of the firm) ที่เรียกว่า พันธกิจ (mission) ตลอดจนกำหนดเป้าหมายในระยะยาว (long-term goals)

**1.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์** เป็นการระบุถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น (what do we want to become?) หรือสิ่งที่เป็นพื้นฐาน จุดยืน บทบาท หรือวัฒนธรรมขององค์กร ที่ต้องการให้ผู้มีส่วนได้เสียนึกถึง

**1.1.2 การกำหนดพันธกิจ** เป็นการระบุถึงขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรในแง่ของลูกค้า ผลิตภัณฑ์ ตลาด และเทคโนโลยี ซึ่งบ่งบอกถึงธุรกิจขององค์กรคืออะไร (what is our business?) โดยกล่าวถึงการดำเนินงานที่องค์กรให้ความสำคัญ มีความโดดเด่นและแตกต่างจากองค์กรอื่น

**1.1.3 การกำหนดเป้าหมายระยะยาว** เป็นการระบุถึงสิ่งที่กิจการมุ่งที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาว หรือมากกว่า 1 ปีขึ้นไป โดยทั่วไปเป้าหมายระยะยาวเป็นเป้าหมายทางธุรกิจ (business goals) ที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

**1.2 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอก (external scanning)** ช่วยให้องค์กรทราบถึงโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจที่องค์กรดำเนินงานอยู่

1) สภาวะแวดล้อมมหภาค (macro-environment) ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ การเมือง สิ่งแวดล้อม กฎหมาย เทคโนโลยี การแข่งขัน ตลอดจนเหตุการณ์หรือแนวโน้มอื่นๆ ที่จะส่งผลดีหรือผลเสียอย่างมีนัยสำคัญต่อกิจการในอนาคต

2) สภาวะแวดล้อมจุลภาค (micro-environment) ได้แก่ ซัพพลายเออร์ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้กระจายสินค้า ชุมชน กลุ่มสาธารณะ และบุคคลหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการโดยตรง

**1.3 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายใน (internal scanning)** ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร สภาวะแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่การดำเนินงานภายใน

## 2. การวิเคราะห์กลยุทธ์

**2.1 กลยุทธ์ธุรกิจ (business strategies)** เป็นการกำหนดทิศทางการทำงาน (directional strategy) ประกอบด้วย

1) จุดสิ้นสุดของแผน (planning horizon) กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจจะสิ้นสุดเมื่อใด ซึ่งเกี่ยวข้องกับวงจรชีวิตของผู้ประกอบการและการสืบทอดกิจการ

2) แนวทางการดำเนินงาน (direction) กล่าวคือ ธุรกิจจะพัฒนาไปอย่างไร จะเติบโตมากน้อยเพียงใด จะมีการเพิ่มหรือลดกิจการใดบ้าง ซึ่งจะเป็นแนวทางในการวิเคราะห์พอร์ตโฟลิโอและกลยุทธ์กิจการต่อไป

**2.2 การวิเคราะห์พอร์ตโฟลิโอ (portfolio analysis)** เป็นการพิจารณาถึงการลงทุนในหลายๆ กิจการ (enterprises) ใดๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) พิจารณาผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกจะช่วยให้ทราบถึงโอกาสทางธุรกิจและการตลาด

2) พิจารณากลยุทธ์ธุรกิจ

3) พิจารณาการเพิ่มลดกิจการ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ

4) พิจารณาผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

**2.3 กลยุทธ์กิจการ (enterprise strategies)** หรืออาจเรียกว่า กลยุทธ์ทางการแข่งขัน (competitive strategies) เป็นการระบุว่ากิจการแต่ละอย่างนั้นจะสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างไร โดยพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) ความสำคัญของกิจการแต่ละอย่าง จากความสามารถในการทำกำไร การเป็นแหล่งของต้นทุน หรือในแง่การลงทุนในระยะยาว

2) ปฏิสัมพันธ์ของกิจการ การใช้ทรัพยากรและการบริหารงานร่วมกัน กิจการต่างๆ มีการส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างไร

3) กลยุทธ์ทั่วไปของกิจการ (generic strategies) เป็นแนวทางที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (differentiation) และการมุ่งเฉพาะเจาะจง (focus)

### 5.1.3 ประเภทของกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร

#### 1. กลยุทธ์การเติบโต

**1.1 การขยายขนาดกิจการเดิม (capacity expansion)** เป็นการขยายกิจการที่มีอยู่เดิมโดยเพิ่มกำลังการผลิตหรือเพิ่มจำนวนการขาย เช่น การขยายพื้นที่การผลิต การขยายจำนวนปศุสัตว์ในฟาร์ม การเพิ่มขนาดของโรงงานแปรรูป และการเพิ่มพื้นที่การจำหน่ายสินค้าเกษตรในกิจการเดิม เป็นต้น

**1.2 การเพิ่มจำนวนกิจการเดิม (enterprise replication)** เป็นทำซ้ำกิจการที่มีอยู่เดิมในที่แห่งใหม่ ในกรณีที่มีการขยายขนาดกิจการเดิมไม่สามารถทำได้

**1.3 การทำให้หนาแน่น/ การทำให้ทันสมัย (intensification/ modernization)** เป็นการขยายขนาดของกิจการที่มีอยู่เดิมอีกรูปแบบหนึ่งโดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้สามารถผลิตได้หนาแน่นมากขึ้น เช่น การผลิตพืชหรือสัตว์ในโรงเรือนปรับอากาศทำให้สามารถผลิตได้หนาแน่นขึ้นในพื้นที่เดิม

**1.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product development)** เป็นกลยุทธ์การเน้นผลิตภัณฑ์ (product oriented) ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมให้ดีขึ้น หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมาใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้เพิ่มมากขึ้น

**1.5 การขยายตลาด (market expansion)** เป็นการเพิ่มความพยายามทางการตลาดให้มากขึ้น ในการขยายตลาดอาจพิจารณาเพิ่มการขายในตลาดเดิมที่เรียกว่า การเจาะตลาด (market penetration) หรือการขยายไปยังตลาดใหม่ที่เรียกว่า การพัฒนาตลาด (market development)

**1.6 การกระจายธุรกิจ (diversification)** เป็นการสร้างการเติบโตโดยการเพิ่มกิจการใหม่ที่แตกต่างจากกิจการเดิม กิจการใหม่ที่เพิ่มนั้นอาจเกี่ยวข้องกับกิจการเดิม (related diversification) หรือไม่เกี่ยวข้องกับกิจการเดิม (unrelated diversification) ก็ได้

**1.7 การทำให้เชี่ยวชาญเฉพาะ (specialization)** เป็นการทำกิจการจำนวนน้อยๆ หรือลดจำนวนกิจการลงให้เหลือไม่กี่อย่าง เพื่อที่จะสามารถทุ่มเทกำลังความสามารถมาใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในกิจการที่ทำได้มากกว่าคู่แข่ง

**1.8 การรวมกิจการ (integration)** เป็นการขยายกิจการแบบแนวตั้ง (vertical expansion) ซึ่งอาจรวมกิจการไปข้างหน้า (forward expansion) และรวมกิจการไปข้างหลัง (backward expansion) ไนซ์อุปทานจะช่วยเพิ่มศักยภาพของกิจการในการควบคุมการจัดการโซ่อุปทานได้มากขึ้น

**1.9 การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร (networking and alliance)** เป็นกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อได้รับประโยชน์จากการรวมกลุ่ม



## 2. กลยุทธ์การคงตัว

**2.1 การไม่เปลี่ยนแปลง (no change)** องค์การจึงตัดสินใจที่จะคงสภาพในการดำเนินงานให้ดีที่สุดโดยไม่มีการขยายกำลังการผลิต ขยายตลาด หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ เนื่องจากสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก

**2.2 การจ้างงานเต็มกำลัง (full employment)** เป็นการตัดสินใจดำรงการดำเนินงานในระดับเดิมอย่างเต็มกำลังและไม่ต้องการจ้างงานจากบุคคลภายนอก เช่น ธุรกิจฟาร์ม และธุรกิจการเกษตรขนาดเล็ก เป็นต้น

**2.3 การมีรายได้ที่เพียงพอ (adequate income)** เนื่องจากองค์การได้ขยายการดำเนินงานจนกระทั่งมีรายได้เป็นที่เพียงพอต่อความต้องการแล้ว จึงต้องการดำรงการดำเนินงานไว้ในระดับเดิมเพื่อนำเวลาและความพยายามไปใช้ในวัตถุประสงค์ด้านอื่นๆ

**2.4 การคงกำไร (profit stability)** องค์การมีวัตถุประสงค์ระยะสั้นในด้านของการคงกำไรให้อยู่ในระดับเดิม จึงตัดสินใจที่จะไม่ดำเนินการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในระยะเวลาหนึ่ง

**2.5 การหยุดและรอคอยสถานการณ์ (pause/ wait and see)** ในบางสถานการณ์องค์การอาจตัดสินใจหยุดดำเนินการชั่วคราวเพื่อรอคอยให้สถานการณ์ดีขึ้น เช่น การระบาดของโรคพืชและสัตว์ ทำให้ต้องตัดสินใจหยุดการผลิตเพื่อให้สถานการณ์ดีขึ้น

## 3. กลยุทธ์การปรับตัว

**3.1 การปรับจุดมุ่งเน้น (refocus)** เป็นการพิจารณากิจการต่างๆ ขององค์การ เพื่อปรับเปลี่ยนส่วนประสมของกิจการเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน มียอดขายเพิ่มมากขึ้น และลดต้นทุนของกิจการลง

**3.2 การหดตัว (retrenchment)** เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้กิจการมีขนาดเล็กคงโดยการตัดบางส่วนของธุรกิจออกไป เนื่องจากมีความสามารถในการแข่งขันน้อย ขาดสภาพคล่อง และไม่สามารถทำกำไรได้ดี

**3.3 การขายกิจการ (liquidation)** ในสถานการณ์ที่กิจการไม่สามารถทำกำไรได้และมีสถานะทางการเงินที่แย่ง อาจตัดสินใจขายกิจการที่ไม่ทำกำไรนั้นออกไปก่อนที่สูญเสียทุนทั้งหมดจากการขาดทุน

## 4. กลยุทธ์การสืบทอด

**4.1 การดำเนินการร่วมกัน (multi-person)** เป็นกลยุทธ์ที่มีการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อพัฒนาให้คนรุ่นใหม่เข้ามาเข้าสู่ธุรกิจการเกษตรที่ดำเนินกิจการโดยคนรุ่นเก่าและให้ทั้งสองรุ่นมีการทำงานร่วมกันในกิจการเดียวกัน และเมื่อคนรุ่นเก่าเกษียณอายุแล้วคนรุ่นใหม่จึงสืบทอดกิจการทั้งหมด

**4.2 การดำเนินการแยกจากกัน (spin-off)** เป็นการจงใจให้คนรุ่นใหม่ที่ทำอาชีพอื่นหรือกิจการอื่นกลับเข้ามาทำธุรกิจการเกษตรโดยการให้คนรุ่นใหม่ได้มีกิจการเป็นของตนเอง คนรุ่นเก่าสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับคนรุ่นใหม่ได้ตลอดการดำเนินงาน เมื่อคนรุ่นเก่าเกษียณอายุไป คนรุ่นใหม่ก็ได้รับรวมกิจการของคนรุ่นเก่าเข้าเป็นของตน

## 5. กลยุทธ์การสิ้นสุด

5.1 การคงรูปแบบการดำเนินงานแบบเดิม (holding pattern) เป็นการดำเนินงานธุรกิจการเกษตรโดยรักษาการดำเนินงานในระดับเดิมก่อนที่จะขายทรัพย์สินทั้งหมดและสิ้นสุดกิจการไปโดยปริยาย

5.2 การใช้ทรัพย์สิน (use-up capital assets) เป็นการดำเนินงานก่อนสิ้นสุดกิจการโดยไม่มีการนำเงินที่ได้จากการดำเนินงานไปลงทุนในทรัพย์สินใดๆ เพิ่มเติม เงินที่ได้จะถูกเก็บไว้เป็นของผู้ประกอบการเอง และเมื่อสิ้นสุดกิจการทรัพย์สินที่เหลืออยู่ก็จะถูกขายไปตามมูลค่าคงเหลือที่มี

5.3 การลดขนาด (wind-down business) มีการลดจำนวนกิจการและขนาดของกิจการลงก่อนที่จะสิ้นสุดการดำเนินงาน

5.4 การดำเนินงานเพื่อการตลาด (marketable operation) เป็นการดำเนินงานเพื่อให้สามารถขายกิจการให้ผู้อื่นไปดำเนินงานต่อไป เพื่อจูงใจให้ผู้ที่จะมาซื้อกิจการ และสามารถขายกิจการได้เป็นมูลค่าที่สูง

### กิจกรรม 5.1

1. จงระบุความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรมีความสำคัญอย่างไร
3. การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรมีองค์ประกอบหลักอะไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป
4. กลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรมีกี่ประเภท อะไรบ้าง
5. การดำเนินธุรกิจการเกษตรให้เติบโตควรมีกลยุทธ์อย่างไร

### บันทึกคำตอบกิจกรรม 5.1

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ตอนที่ 5.2

### กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

5.2.1 การแข่งขันเชิงอุตสาหกรรมในธุรกิจการเกษตร

5.2.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

5.2.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

5.2.4 กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะเจาะจง

#### แนวคิด

1. ในการพิจารณาการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรมในธุรกิจการเกษตรนั้น องค์การควรมีการระบุขอบเขตและลักษณะของการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ตนดำเนินงานอยู่ หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์การแข่งขันด้วยตัวแบบแรงผลักดันห้าประการเพื่อช่วยให้องค์การทางธุรกิจการเกษตรตระหนักถึงความสามารถในการปรับตัวให้อยู่รอดในอุตสาหกรรม นอกจากนี้องค์การยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้โดยใช้กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเฉพาะเจาะจง

2. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะของการใช้ประโยชน์จากต้นทุนที่ต่ำเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งการมีต้นทุนที่ต่ำจะเกิดขึ้นจากการมีโครงสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ยุทธวิธีในการสร้างการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ได้แก่ 1) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงกว่าคู่แข่ง 2) การปรับปรุงการดำเนินงานโดยการตัดกิจกรรมการดำเนินงานบางอย่างที่มีต้นทุนสูง และ 3) การปรับปรุงการดำเนินงานทั่วทั้งองค์การ

3. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ที่อาศัยการคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์มากกว่าคู่แข่ง ทำให้สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้ในราคาที่สูงขึ้น การสร้างความแตกต่างอย่างได้ผลจะเกิดขึ้นจากการรับรู้ เชื่อมั่น และไว้วางใจถึงคุณค่าผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค ยุทธวิธีในการสร้างความแตกต่างมีตั้งแต่ การสร้างความแตกต่างทางกายภาพ ด้านคุณภาพ ที่มาของผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ และช่องทางการจัดจำหน่าย

4. การมุ่งเฉพาะเจาะจงเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเสนอผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มผู้ซื้อเป้าหมายขนาดเล็กโดยเฉพาะ ผู้ใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะเจาะจงควรเป็นองค์การขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันโดยตรงกับองค์การขนาดใหญ่ ยุทธวิธีในการมุ่งเฉพาะเจาะจง ได้แก่ การมุ่งเฉพาะเจาะจงแบบต้นทุนต่ำ และการมุ่งเฉพาะเจาะจงแบบเสนอคุณค่าที่แตกต่าง

## ผลลัพธ์การเรียนรู้ตอนที่ 5.2

เมื่อศึกษาตอนที่ 5.2 จบแล้วนักศึกษาสามารถ

1. อธิบายการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรมในธุรกิจการเกษตรได้
2. อธิบายกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างได้
3. อธิบายกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนได้
4. อธิบายกลยุทธ์แบบเฉพาะเจาะจงได้

## ตอนที่ 5.2

### กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

#### 5.2.1 การแข่งขันเชิงอุตสาหกรรมในธุรกิจการเกษตร

##### 1. การระบุขอบเขตและอธิบายสภาพของอุตสาหกรรมในธุรกิจการเกษตร

1.1 การระบุขอบเขตของอุตสาหกรรมในธุรกิจการเกษตร การระบุว่าองค์การทางธุรกิจการเกษตรแข่งขันอยู่ในอุตสาหกรรมใดนั้น สามารถระบุแบบกว้าง เช่น อุตสาหกรรมทางการเกษตร (agricultural industry) หรือแบบแคบลง เช่น อุตสาหกรรมส่งออกมะม่วง (mango export industry) เป็นต้น

1.2 การอธิบายสภาพของอุตสาหกรรมในธุรกิจการเกษตร (potentials of the industry) โดยพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

1.2.1 ศักยภาพของอุตสาหกรรม อธิบายโดย 1) ขนาดของอุตสาหกรรม 2) การเติบโตของอุตสาหกรรม 3) สินค้าคงเหลือในอุตสาหกรรม 4) เสถียรภาพของอุตสาหกรรม และ 5) การควบคุมโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม

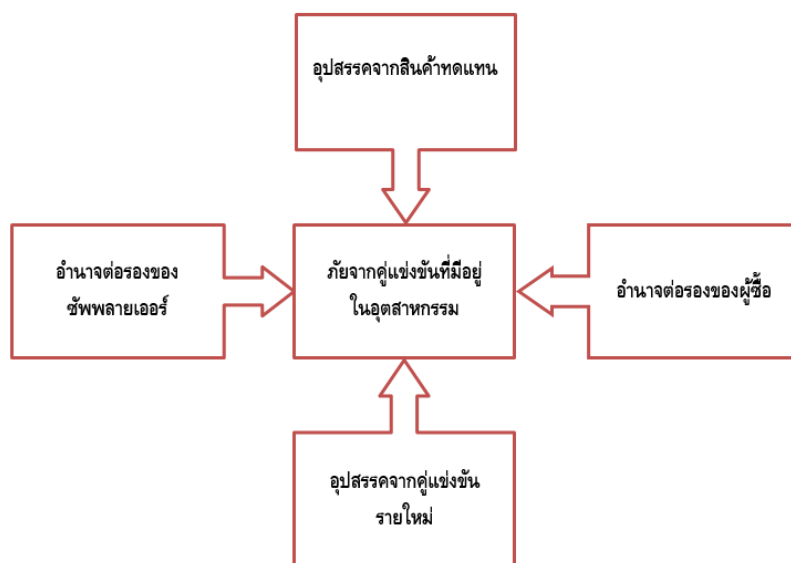
1.2.2 ผลิตภัณฑ์และการใช้ (products and usage) อธิบายถึงผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดที่ผลิตในอุตสาหกรรมนั้นๆ แนวโน้มของการบริโภคหรือการใช้ผลิตภัณฑ์ในแต่ละตลาด

1.2.3 ราคา (prices) อธิบายถึงข้อมูลระดับราคาของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมและสถิติราคาที่ผ่านมา

1.2.4 ปัจจัยขับเคลื่อนอุตสาหกรรม (industry drivers) เช่น รสนิยมผู้บริโภค ประชากร อุตสาหกรรมต่อเนื่อง เป็นต้น

##### 2. การวิเคราะห์การแข่งขันเชิงอุตสาหกรรมในธุรกิจการเกษตร

วิธีการวิเคราะห์การแข่งขันที่นิยมใช้โดยทั่วไปคือ ตัวแบบแรงผลักดันห้าประการของพอร์เตอร์ (Porter's Five Forces Model) ดังภาพที่ 5.2



## ภาพที่ 5.2 แรงผลักดันห้าประการของการแข่งขันในอุตสาหกรรม

**2.1 ภัยจากคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (rivalry among existing firms)** ในการดำเนินกลยุทธ์ของคู่แข่งที่มีอยู่เดิมย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นคู่แข่งซึ่งกันและกัน ดังนั้นองค์กรต่างจึงใช้ความพยายามของตนเพื่อให้แน่ใจได้ว่าจะมีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น

**2.2 อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ (threat of new entrants)** คู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมจะทำให้กำลังการผลิตรวมของอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นและต้องการส่วนครองตลาดตลอดจนวัตถุดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรมนั้น อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ขึ้นอยู่กับสิ่งกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม (entry barriers) และปฏิกิริยาของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม (existing firms)

**2.3 อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (threat of substitute products)** สินค้าทดแทนเป็นสินค้าที่มีความแตกต่างกันแต่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้คล้ายกัน สินค้าทดแทนเป็นตัวกำหนดเพดานในการกำหนดราคาของสินค้า หากสินค้าหนึ่งมีราคาสูงกว่าสินค้าทดแทน ผู้ซื้อจำนวนมากจะหันไปซื้อสินค้าทดแทน

**2.4 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (the bargaining power of suppliers)** ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากความสามารถในการขึ้นราคาหรือลดคุณภาพของวัตถุดิบลง

**2.5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (the bargaining power of buyers)** ผู้ซื้อส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากความสามารถในการกดราคาสินค้าให้ต่ำลงได้

### 3. กลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ในอุตสาหกรรมโดยใช้กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป (generic competitive strategies) ที่เสนอโดย michael e. porter มี 3 ประการดังนี้

**3.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership)** เป็นความสามารถของกิจการในการออกแบบ ผลิต และทำการตลาดผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้สามารถกำหนดราคาที่แข่งขันได้และจำหน่ายไปยังตลาดที่มีขนาดใหญ่ สามารถครองส่วนตลาดขนาดใหญ่ได้

**3.2 การสร้างความแตกต่าง (differentiation)** เป็นความสามารถของกิจการในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งโดยมีคุณค่าที่สูงกว่า สามารถนำจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปสู่ส่วนตลาดทั้งที่มีขนาดใหญ่และเล็กได้

**3.3 การมุ่งเฉพาะเจาะจง (focus)** เป็นความสามารถของกิจการในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มผู้ซื้อเฉพาะหรือส่วนตลาดที่มีขนาดเล็กที่มีความเฉพาะ (niche markets)

### 5.2.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

#### 1. ลักษณะของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการเป็นผู้นำตลาดที่ครอบครองส่วนตลาดขนาดใหญ่ ซึ่งองค์กรต้องมีโครงสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีกิจการขนาดใหญ่และประสบการณ์เพียงพอที่ทำ

ให้เกิดการลดต้นทุนลงได้ ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้สามารถกำหนดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้ โดยยังคงมีความสามารถในการทำกำไร และป้องกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม ทำให้มีส่วนครองขนาดใหญ่ มีอำนาจต่อรองสูงในการซื้อปัจจัยการผลิต

## 2. ปัจจัยที่เอื้อให้การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนประสบความสำเร็จ

2.1 ความอ่อนไหวต่อราคาของผู้ซื้อ (buyers' price sensitivity) สถานการณ์ที่ผู้ซื้อมีความอ่อนไหวต่อราคามาก

2.2 ผลิตภัณฑ์ที่ไม่แตกต่าง (undifferentiated products) ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งในตลาดไม่แตกต่างกันหรือแตกต่างกันน้อย

2.3 ปริมาณการซื้อ (purchased volumes) สินค้าที่มีปริมาณการสั่งซื้อมาก ก็จะสามารถเสนอราคาที่ต่ำก็จะขายสินค้าได้โดยที่ยังมีกำไรจากการขาย

2.4 ผลตอบสนองต่อตราสินค้า (brand effects) ผู้ซื้อไม่ได้ให้ความใส่ใจหรือให้ความสำคัญต่อตราสินค้า

## 3. ยุทธวิธีในการทำให้ต้นทุนต่ำ

3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงกว่าคู่แข่ง พยายามควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในกิจกรรมการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพในการใช้ต้นทุน

3.2 การปรับปรุงการดำเนินงานโดยการตัดกิจกรรมบางอย่างที่มีต้นทุนสูง

3.3 การปรับปรุงการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร โดยการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกส่วนไปสู่เรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## 4. ข้อควรคำนึงในการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

4.1 สงครามราคา การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ได้ผลอาจทำให้คู่แข่งลอกเลียนแบบ และอาจเกิดการแข่งขันที่รุนแรงในการลดราคาให้ต่ำลงจนก่อให้เกิดสงครามราคาได้

4.2 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี คู่แข่งขันอาจนำความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมาใช้ให้มีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าได้

4.3 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ในสถานการณ์ที่พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงและให้ความสนใจต่อผลิตภัณฑ์อื่นที่แตกต่าง

4.4 ขนาดของกิจการและความสามารถขององค์กร การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ได้ผลนั้นขึ้นขึ้นกับการประหยัดต่อขนาด (economies of scale) หากกิจการมีขนาดเล็ก ความสามารถในการแข่งขันก็จะลดลงได้

## 5.2.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

### 1. ลักษณะของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง



การสร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการครอบครองตลาดด้วยการคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ที่มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์มากกว่าคู่แข่ง ซึ่งทำให้องค์กรสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในราคาที่สูงขึ้น และสร้างผลประกอบการได้จากการราคาจำหน่ายที่สูงขึ้นได้ การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเน้นด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการเพิ่มเติม และการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้า โดยไม่ได้มุ่งเพื่อเป็นผู้นำตลาด แต่มุ่งเพื่อให้สามารถทำกำไรในอุตสาหกรรมได้

## 2. ปัจจัยที่เอื้อให้การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างประสบความสำเร็จ

**2.1 ความรับรู้ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ (value perception)** ผู้ซื้อจะต้องรับรู้ถึงคุณค่าที่แตกต่างซึ่งสอดคล้องกับความแตกต่างของผลิตภัณฑ์นั้น

**2.2 ความหลากหลายของความต้องการของผู้ซื้อ (diversity of buyers' needs)** ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อที่หลากหลาย

**2.3 การลอกเลียนแบบ (imitation)** การสร้างความแตกต่างที่ประสบความสำเร็จจะต้องเลียนแบบได้ยาก ต้องใช้เวลานานในการพัฒนา หรือมีต้นทุนสูงในการลอกเลียนแบบ

**2.4 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (technological change)** กิจการสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

**2.5 ความไว้วางใจ (trust)** ผู้บริโภคมีความไว้วางใจ เชื่อถือในผลิตภัณฑ์ว่ามีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง

## 3. ยุทธวิธีในการสร้างความแตกต่าง

### 3.1 การสร้างความแตกต่างทางกายภาพ

**3.1.1 การสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์** ผลิตภัณฑ์ชั้นปฐมสามารถทำให้เกิดความแตกต่างได้ด้วยกระบวนการจัดการการผลิต ตั้งแต่การใช้ปัจจัยการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีลักษณะพิเศษ การคัดเลือกสายพันธุ์ที่ให้ผลผลิตที่มีคุณลักษณะที่แตกต่าง และการดูแลรักษาให้ผลผลิตมีรูปร่างลักษณะตามที่ต้องการ

**3.1.2 การแปรรูป** เป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์เนื่องจากเป็นการเพิ่มอรรถประโยชน์ให้แก่ผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคเกิดความสะดวกทั้งในด้านเวลาและสถานที่ในการบริโภคสินค้าเกษตร

**3.1.3 การสร้างความหลากหลาย** สินค้าเกษตรชั้นปฐมและสินค้าเกษตรแปรรูปสามารถทำให้หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อที่แตกต่างกันได้ ทั้งชนิดของสินค้าและบรรจุภัณฑ์ที่มีหลายขนาด

### 3.2 การสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพ

**3.2.1 การจัดชั้นคุณภาพ** เป็นการคัดแยกประเภทของสินค้าเกษตรตามระดับคุณภาพ

**3.2.2 การรับรองคุณภาพ** การรับรองคุณภาพของการผลิต การปฏิบัติที่เหมาะสมทำให้สินค้าเกษตรมีคุณภาพในด้านความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานด้านอื่นๆ

**3.3 การสร้างความแตกต่างด้วยที่มาของผลิตภัณฑ์** ผู้ซื้อจำนวนมากให้ความสนใจเกี่ยวกับที่มาของผลิตภัณฑ์ เช่น สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indication; GI) สินค้าเกษตรที่ปลูกในท้องถิ่น (locally grown) การใช้แหล่งที่มาของวัตถุดิบในการผลิตมาสร้างความแตกต่างได้

### **3.4 การสร้างความแตกต่างภาพลักษณ์และความเชื่อถือ**

**3.4.1 การสร้างตราสินค้า (Branding)** ทำให้เกิดภาพลักษณ์ในใจของผู้บริโภค โดยอาศัยการสื่อสารการตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ภาพลักษณ์ของตราสินค้าเกิดขึ้นและเติบโตในใจของผู้บริโภค

**3.4.2 การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย** เป็นวิธีที่จะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ซื้อว่าผลิตภัณฑ์ที่ได้รับเกิดจากการดำเนินงานที่มีการพัฒนาและเชื่อถือได้

**3.4.3 การใช้บุคลากรที่มีคุณภาพ** มีความเป็นมืออาชีพในด้านความเชี่ยวชาญทั้งในด้านเทคนิคและการบริหารงานจะสะท้อนถึงการดำเนินงานที่ใส่ใจต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และความต้องการของผู้บริโภค

**3.4.4 การบริการ** เป็นส่วนที่เสริมความมั่นใจให้แก่ผู้ซื้อและเป็นการเพิ่มคุณค่าที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ซื้อ

**3.5 การสร้างความแตกต่างจากช่องทางการจัดจำหน่าย** สถานที่ที่ใช้ในการจัดจำหน่ายสินค้าเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างได้ทั้งในด้านการเข้าถึง ภาพลักษณ์ และราคา

## **4. ข้อควรคำนึงในการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง**

**4.1 การศึกษาความต้องการของผู้ซื้อ** ต้องมีการลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณค่าแตกต่างจากคู่แข่ง มีการศึกษาถึงความต้องการ (needs) และความชอบ (preferences) ของผู้ซื้อ

**4.2 การสร้างความต่าง** จุดสนใจในการสร้างความแตกต่างสำหรับสินค้าเกษตรก็คือ ทำอย่างไรให้ผลิตภัณฑ์มีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ความแตกต่างในด้านอื่นๆ ที่นำมาใช้ได้ เช่น ภาพลักษณ์ ความเชื่อถือ เทคโนโลยี ความทันสมัย การบริการ พนักงาน และช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น

**4.3 การกำหนดกลยุทธ์ราคา** การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะกำหนดราคาที่สูงขึ้น จึงควรพิจารณาถึงการเปรียบเทียบกับคุณค่าที่เพิ่มกับราคาที่เสนอ ผู้ซื้อจะยินดีจ่ายในราคาที่สูงขึ้นเมื่อเห็นว่าคุณค่าที่ได้รับสูงกว่าเงินที่จะจ่ายออกไป

## **5.2.4 กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะเจาะจง**

### **1. ลักษณะของกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะเจาะจง**

การมุ่งเฉพาะเจาะจงเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเสนอผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มผู้ซื้อเป้าหมายขนาดเล็กที่เฉพาะ (niche markets) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันโดยตรงกับองค์กรขนาดใหญ่ การมุ่งเฉพาะเจาะจงสามารถใช้กลยุทธ์ในด้านของการมีต้นทุนต่ำ โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะด้วยราคาที่ต่ำที่สุดในตลาด หรือใช้กลยุทธ์มุ่งคุณค่าที่ดีที่สุด การมุ่งเฉพาะเจาะจงจึงเป็นหนทางของกิจการขนาดเล็กให้สามารถอยู่รอดและทำกำไรได้ในอุตสาหกรรมที่มีขอบเขตที่แคบหรือตลาดขนาดเล็กที่ตนมีความชำนาญ

## 2. ปัจจัยที่เอื้อให้การใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะเจาะจงประสบความสำเร็จ

2.1 ขนาดของตลาดที่เพียงพอ (sufficient market size) แม้ว่าจะมุ่งส่วนตลาดขนาดเล็กที่เฉพาะ แต่ก็ควรมีขนาดเพียงพอที่กิจการสามารถทำกำไรได้และมีโอกาสการเติบโตต่อไปได้

2.2 ไม่น่าสนใจสำหรับองค์กรใหญ่ (not interesting for large firms) คู่แข่งชั้นรายใหญ่ไม่สนใจส่วนตลาดขนาดเล็กเนื่องจากไม่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของตนเอง

2.3 มีตลาดขนาดเล็กที่เฉพาะจำนวนมาก (many different niches) การมีตลาดขนาดเล็กที่เฉพาะจำนวนมากจะช่วยเพิ่มโอกาสให้กับองค์กรขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัดได้ดำเนินงานในตลาดที่เหมาะสม

2.4 ไม่มีหรือมีคู่แข่งชั้นในตลาดเดียวกันน้อย (no or few other rivals) ในสถานการณ์ที่ไม่มีคู่แข่งชั้นหรือมีเพียงหนึ่งหรือสองรายที่พยายามมุ่งเฉพาะเจาะจงในส่วนตลาดเดียวกัน

## 3. ยุทธวิธีในการมุ่งเฉพาะเจาะจง

### 3.1 การมุ่งเฉพาะเจาะจงแบบต้นทุนต่ำ

3.1.1 *การขาย ณ แหล่งผลิต* เป็นการลดต้นทุนในการจำหน่าย ทำให้ไม่มีค่าใช้จ่ายในการขนส่ง เช่น การขายหน้าฟาร์มหรือที่สถานประกอบการโดยเจาะกลุ่มผู้ซื้อที่อยู่ในท้องที่หรือที่เดินทางมาได้โดยสะดวก ผู้ซื้อสามารถนัดหมายมาซื้อได้เป็นจำนวนมากในราคาที่ถูกลงกว่า

3.1.2 *การตลาดทางตรง (direct marketing)* ไปยังกลุ่มลูกค้าเฉพาะที่ต้องการวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ที่มีจำนวนการสั่งซื้อที่เพียงพอและสม่ำเสมอ

### 3.2 การมุ่งเฉพาะเจาะจงแบบเสนอคุณค่าที่แตกต่าง

3.2.1 *การขาย ณ ตลาดเกษตรกร (farmer markets)* เน้นความแตกต่างในด้านของความหลากหลาย เนื่องจากตลาดเกษตรกรจะมีผู้ขายทั้งผลิตผลสดประเภทต่างๆ อาจมีการดำเนินกิจกรรมอื่นๆ เช่น การแสดง การสาธิตต่างๆ ซึ่งสามารถดึงดูดผู้ซื้อได้อีกทางหนึ่ง

3.2.2 *การเกษตรที่สนับสนุนโดยชุมชน (Community Supported Agriculture: CSA)* เป็นวิธีการทางการตลาดอย่างหนึ่งสำหรับสินค้าเกษตรโดยชุมชนหรือกลุ่มผู้บริโภค สามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ซื้อในการได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและความปลอดภัย

3.2.3 *ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะ* เช่น การผลิตผลผลิตที่เป็นพันธุ์หายาก ตัวอย่างเช่น ทุเรียนนนทบุรี ส้มบางมด ส้มโอทับทิมสยาม โดยเปิดให้กลุ่มผู้ซื้อที่มีกำลังซื้อได้จองผลผลิตที่มีลักษณะพิเศษนี้

3.2.4 *ท้องเที่ยวเชิงเกษตร* เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการมุ่งกลุ่มผู้ซื้อเฉพาะที่ต้องการประสบการณ์ใหม่ๆ ได้ท่องเที่ยวในสวนผลไม้หรือในฟาร์มเลี้ยงสัตว์ ได้รับประทานผลผลิตที่เก็บเกี่ยวเองจากแหล่งผลิต

## 4. ข้อควรคำนึงในการใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะเจาะจง

4.1 *การกำหนดตลาดเฉพาะ* ควรกำหนดอย่างรอบคอบ โดยมีรายละเอียดเพียงพอในการกำหนดขอบเขตของตลาดได้เฉพาะเจาะจงมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ที่อยู่ในตลาดที่กว้างกว่า

**4.2 การสร้างความเชี่ยวชาญในตลาดเฉพาะ** ต้องรู้จักส่วนตลาดเฉพาะที่เลือกนั้นเป็นอย่างดี เช่น รู้พฤติกรรมของกลุ่มผู้บริโภคหรือผู้ซื้อที่เป็นตลาดเป้าหมาย รู้ถึงการดำเนินชีวิต ภาษา วัฒนธรรม ในพื้นที่แห่งนั้น

**4.3 ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร** ควรประเมินทรัพยากรและความสามารถภายใน เพื่อที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ และการปรับปรุงแก้ไข

**4.4 ตรวจสอบคู่แข่ง** ควรมีการติดตามตรวจสอบคู่แข่งทั้งที่มีอยู่เดิมและที่พยายามจะเข้าสู่ส่วนตลาดเฉพาะ โดยการวิเคราะห์คู่แข่งเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ

### กิจกรรม 5.2

1. จงระบุขอบเขตอุตสาหกรรมของผู้ผลิตผักเกษตรอินทรีย์
2. ในการพิจารณาการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรมในธุรกิจการเกษตรควรอธิบายสภาพของอุตสาหกรรมในประเด็นใดบ้าง
3. การวิเคราะห์แรงผลักดันห้าประการของพอร์ตเตอร์ประกอบด้วยอะไรบ้าง
4. จงระบุถึงกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม
5. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีลักษณะอย่างไร
6. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมียุทธวิธีอะไรบ้าง
7. ปัจจัยที่เอื้อให้การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีประสิทธิภาพมีอะไรบ้าง
8. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมียุทธวิธีอะไรบ้าง
9. ผู้ใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะเจาะจงควรมีลักษณะอย่างไร และมีวัตถุประสงค์อย่างไร
10. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะเจาะจงมียุทธวิธีอะไรบ้าง

### บันทึกคำตอบกิจกรรม 5.2

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

---

---

---

## ตอนที่ 5.3

### กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้านความร่วมมือ

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

5.3.1 ความร่วมมือในธุรกิจการเกษตร

5.3.2 กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวตั้ง

5.3.3 กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวนอน

#### แนวคิด

1. ความร่วมมือในธุรกิจการเกษตรก่อให้เกิดการรับรู้ความสามารถใหม่ การเข้าถึงปัจจัยการผลิต การเข้าถึงตลาด และการลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ความร่วมมือมี 4 ระดับ ได้แก่ ระดับสื่อสาร ระดับประสานงาน ระดับร่วมมือ และระดับร่วมมือร่วมใจ กลยุทธ์ความร่วมมือมี 2 ประการ ประกอบด้วยการเชื่อมโยงแนวตั้ง และการเชื่อมโยงแนวนอน

2. กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวตั้ง เป็นกลยุทธ์ความร่วมมือที่มุ่งเรื่องตลาดเป็นสำคัญ โดยองค์การต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ได้ร่วมมือโดยการเชื่อมโยงการผลิต การแปรรูป และการตลาด เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเสนอคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ยุทธวิธีในการเชื่อมโยงแนวตั้ง ได้แก่ การกำหนดลูกค้าและซัพพลายเออร์ การสนับสนุนทรัพยากร การกระชับความสัมพันธ์ และการเพิ่มและแบ่งปันคุณค่า

3. กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวนอน เป็นกลยุทธ์ความร่วมมือขององค์การระดับเดียวกันในโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด ลดต้นทุนปัจจัยการผลิต และเข้าถึงความรู้และการบริการ ยุทธวิธีในการเชื่อมโยงแนวนอน ได้แก่ การเป็นสถาบันผู้ขาย การเป็นสถาบันผู้ซื้อ การรวมกลุ่มเกษตรกรที่สนับสนุนโดยชุมชน การฝากขาย และการเป็นศูนย์กลางอาหารท้องถิ่น

#### ผลลัพธ์การเรียนรู้ตอนที่ 5.3

เมื่อศึกษาตอนที่ 5.3 จบแล้วนักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความร่วมมือในธุรกิจการเกษตรได้
2. อธิบายกลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวตั้งได้
3. อธิบายกลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวนอนได้

## ตอนที่ 5.3

### กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรด้านความร่วมมือ

#### 5.3.1 ความร่วมมือในธุรกิจการเกษตร

##### 1. ประโยชน์ของความร่วมมือในธุรกิจการเกษตร

1.1 **ได้รับความรู้ความสามารถใหม่ (gain new knowledge and capabilities)** ความร่วมมือระหว่างองค์กรก่อให้เกิด ความรู้และความสามารถใหม่ๆ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร เป็นการสร้างความสามารถในการดำเนินงานให้เพิ่มสูงขึ้น ทำให้เกิดความสามารถในการต่อรอง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีการผลิต การแปรรูป และการจำหน่ายผลิตผลทางการเกษตร

1.2 **การเข้าถึงปัจจัยการผลิต (access to inputs)** การสร้างความร่วมมือเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรได้ปัจจัยการผลิตตามที่ต้องการทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และความสม่ำเสมอ

1.3 **การเข้าถึงตลาด (access to markets)** ความร่วมมือกันยังทำให้สามารถเข้าถึงตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการมีตลาดที่แน่นอนทำให้องค์กรสามารถวางแผนการผลิตทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และความสม่ำเสมอได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับความต้องการซื้อ

1.4 **ลดความเสี่ยง (reduction of risks)** ความสามารถเข้าถึงปัจจัยการผลิตและตลาดทำให้สามารถวางแผนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจัดว่าเป็นประโยชน์ในด้านการช่วยลดความเสี่ยงจากการดำเนินงาน และความเสี่ยงทางการเงินได้ดีกว่าลงทุนเองตามลำพัง

##### 2. ระดับความร่วมมือ

การร่วมมือกันขององค์กรธุรกิจการเกษตรสามารถดำเนินการได้ 4 ระดับ เรียกว่า หลักความร่วมมือ 4 Cs

2.1 **Communication** ความร่วมมือระหว่างองค์กรอาจเริ่มจากการสื่อสารโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นลักษณะแบบไม่เป็นทางการโดยใช้เวลาในด้านความร่วมมือกันน้อย

2.2 **Coordination** ในระดับนี้นอกจากมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันแล้วยังมีการประสานงานเพื่อลดอุปสรรคในการทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน ซึ่งเป็นแบบค่อนข้างเป็นทางการมีการใช้เวลาร่วมกันในช่วงของกิจกรรม

**2.3 Cooperation** เป็นความร่วมมือที่นอกจากมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและมีกิจกรรมร่วมกันแล้ว ยังมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันด้วย ความร่วมมือในระดับนี้มีลักษณะเป็นทางการมีการใช้เวลาร่วมกันมากอีกทั้งยังให้อีกฝ่ายถึงเข้าถึงทรัพยากรขององค์กรได้

**2.4 Collaboration** เป็นความร่วมมือร่วมใจในการให้ข้อมูลระหว่างกัน ดำเนินงานและใช้ทรัพยากรร่วมตลอดจนการขยายความสามารถ (enhancing capacity) ของอีกฝ่ายเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานและการพัฒนาร่วมกันในระยะยาวต่อไป ความร่วมมือในระดับเป็นการดำเนินการแบบเป็นทางการโดยมีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานร่วมกัน มีการร่วมกันใช้ทรัพยากร มีความรับผิดชอบในด้านความเสี่ยง และผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างเต็มที่

### 3. รูปแบบความร่วมมือ

**3.1 ความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ** เป็นความร่วมมือที่เกิดขึ้นเองระหว่างองค์กรสองแห่งขึ้นไปตามความสมัครใจและไม่มีข้อผูกมัด (commitments) ใดๆ หรืออาจเป็นข้อผูกมัดที่ไม่เป็นทางการ

**3.2 ความร่วมมือแบบเป็นทางการ** หมายถึงความร่วมมือขององค์กรตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปโดยมีข้อผูกมัดระหว่างกัน มีการทำสัญญาอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร และ/หรือการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นองค์กรเพื่อดำเนินการร่วมกัน

**3.2.1 องค์กรของผู้ดำเนินงานธุรกิจประเภทเดียวกัน** เป็นความร่วมมือของผู้ดำเนินงานทางธุรกิจประเภทเดียวกันโดยการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นองค์กรอย่างเป็นทางการ เช่น กลุ่มเกษตรกรที่จดทะเบียน สหกรณ์การเกษตร สมาคมผู้แปรรูปสินค้าเกษตร สมาคมการค้าและการส่งออกสินค้าเกษตร เป็นต้น

**3.2.2 กิจกรรมร่วมดำเนินงาน** หรืออาจเรียกว่า กิจกรรมร่วมค้า (joint venture) เป็นความร่วมมือกันในการดำเนินกิจการทางธุรกิจในลักษณะพึ่งพาซึ่งกันและกันตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปเพื่อประโยชน์เชิงกลยุทธ์ร่วมกัน มีการจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเสี่ยง และผลตอบแทนที่ได้ให้แก่แต่ละฝ่าย

**3.2.3 การให้สิทธิ์ (licensing arrangements)** เป็นความร่วมมือในลักษณะของการทำสัญญากันแบบเป็นทางการเพื่อเป็นการให้สิทธิ์การดำเนินงานจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง โดยมีผลประโยชน์เป็นไปตามสัญญาที่ระบุไว้

**3.2.4 หุ้นส่วนโซ่คุณค่า (value-chain partnership)** เป็นการร่วมมืออย่างหนึ่งที่องค์กรหนึ่งได้ทำสัญญาระยะยาวกับซัพพลายเออร์หรือผู้จำหน่ายรายสำคัญ ทำให้องค์กรแน่ใจได้ว่าจะได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพในปริมาณที่ต้องการ หรือสามารถเข้าถึงตลาดได้อย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการรับประกันความมั่นคงของกิจการ หุ้นส่วนโซ่คุณค่าจะมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างเป็นทางการหนึ่งเดียวเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบไปยังตลาดปลายทาง

### 4. กลยุทธ์ความร่วมมือ

**4.1 การเชื่อมโยงแนวตั้ง (vertical linkage)** เป็นการสร้างความสัมพันธ์ (relationships) หรือความร่วมมือขององค์กรต่างระดับในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเดียวกัน

**4.2 การเชื่อมโยงแนวนอน (horizontal linkage)** เป็นการสร้างความสัมพันธ์หรือความร่วมมือระหว่างองค์การระดับเดียวกันในโซ่คุณค่าอุตสาหกรรม

### 5.3.2 กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวดิ่ง

#### 1. ลักษณะของกลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวดิ่ง

เป็นความร่วมมือที่มุ่งเรื่องตลาดเป็นสำคัญโดยองค์การทางธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ได้ร่วมมือกันโดยการเชื่อมโยงการผลิต การแปรรูป และการตลาด เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเสนอคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด หรือเรียกว่า กลยุทธ์โซ่คุณค่าระดับอุตสาหกรรม (Industry value chain strategies) โดยมีเป้าหมายร่วม ได้แก่

1) การปรับปรุงคุณภาพ ช่วยให้สินค้าเกษตรอาหารมีการตรวจสอบย้อนกลับได้ (traceability) ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง

2) การเพิ่มประสิทธิภาพ กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวดิ่งช่วยลดต้นทุนในการหาปัจจัยการผลิตและการตลาด

3) การพัฒนาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยความร่วมมือกันทั้งระบบโซ่คุณค่าอุตสาหกรรม ตั้งแต่ปัจจัยการผลิตที่มีความพิเศษเฉพาะ การออกแบบการผลิต การแปรรูป และการตลาดที่สื่อสารถึงความแตกต่าง

#### 2. ปัจจัยที่เอื้อให้การใช้กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวดิ่งประสบความสำเร็จ

**2.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (leadership skills)** การใช้กลยุทธ์ความร่วมมือเกิดขึ้นจากหลายฝ่าย การเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ที่จะนำพาให้โซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมประสบความสำเร็จร่วมกันได้

**2.2 การมีเป้าหมายร่วมของโซ่คุณค่า (value chain goals)** ความร่วมมือที่ประสบผลสำเร็จผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะทำให้การเชื่อมโยงกันนั้นดำเนินไปอย่างถูกต้องทิศทาง

**2.3 ความร่วมแรงร่วมใจ (collaboration)** การประสบความสำเร็จเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจในการดำเนินการตามข้อผูกพัน (commitments) ของตนเองอย่างเต็มกำลัง

**2.4 ไม่สามารถเลียนแบบได้ง่าย (not easy duplicated)** หากรูปแบบของความร่วมมือนั้นไม่สามารถเลียนแบบได้ง่ายจะเอื้อให้การใช้กลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จได้อย่างยาวนาน

#### 3. ยุทธวิธีในการเชื่อมโยงแนวดิ่ง

**3.1 การกำหนดลูกค้าและซัพพลายเออร์** ควรมีการกำหนดหรือการระบุว่าคุณค่าคือใคร มีความต้องการอะไร แล้วจึงระบุว่าซัพพลายเออร์ควรเป็นใคร



**3.2 การสนับสนุนทรัพยากร** เป็นการอำนวยความสะดวกให้เกิดการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน การรวบรวมทรัพยากรตลอดจนความสามารถขององค์การมาใช้เพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันจึงเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผล

**3.3 การกระชับความสัมพันธ์** เป็นวิธีที่จะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงแนวตั้งมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยการใช้เวลาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จัดสรรเวลาในการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลระหว่างองค์การ เพื่อการปรับตัวและความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

**3.4 การเพิ่มและแบ่งปันคุณค่า** เป็นการมุ่งคุณค่าที่เพิ่มขึ้นและมีการแบ่งปันในองค์การที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการแบ่งปันกันนั้นอาจไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงินเสมอไป คุณค่านั้นอาจรวมถึงการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน หรือการเรียนรู้กระบวนการใหม่ที่ได้จากความเชื่อมโยงระหว่างองค์การ เป็นต้น

#### **4. ข้อควรคำนึงในการใช้กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวตั้ง**

**4.1 การควบคุมการดำเนินงาน** ภายใต้เป้าหมายร่วมของโซ่คุณค่าทำให้การควบคุมการดำเนินงานงานต้องเป็นไปตามเป้าหมายร่วมนั้น

**4.2 ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน** การทำงานร่วมกันหลายองค์การจะทำให้ความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระในการดำเนินงานลดลง ดังนั้นการตัดสินใจจึงมีความคล่องตัวน้อยกว่าการดำเนินธุรกิจโดยองค์การเดียว

**4.3 การใช้เงินทุนและเวลา** ในการใช้กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวตั้งอาจต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งต้องใช้เวลา และความพยายามต่างๆ

**4.4 การแบ่งปันข้อมูล** การเชื่อมโยงกับองค์การต่างๆ จะทำให้องค์การภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลของกิจการ ความเชี่ยวชาญ และข้อมูลอื่นๆ ที่บ่งชี้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การได้

### **5.3.3 กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวนอน**

#### **1. ลักษณะของกลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวนอน**

การร่วมมือกันขององค์การประเภทเดียวกันหรืออยู่ในระดับเดียวกันของโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของการดำเนินงาน องค์การทางธุรกิจการเกษตรอาจเชื่อมโยงแนวนอนได้ทั้งแบบไม่เป็นทางการ เช่น เกษตรกรรวมกลุ่มกันในฤดูเก็บเกี่ยวและขายผลผลิต หรือแบบที่เป็นทางการ เช่น การจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร เพื่อให้สมาชิกช่วยเหลือและสร้างความเข้มแข็งซึ่งกันและกัน การเชื่อมโยงแนวนอนยังอาจเกิดขึ้นกับองค์การในระดับอื่นๆ เช่น ระดับแปรรูป และการจัดจำหน่าย ซึ่งมีจัดตั้งเป็นรูปแบบสมาคมผู้ผลิตเชิงอุตสาหกรรม และสมาคมการค้า เป็นต้น ซึ่งประโยชน์ของการเชื่อมโยงแนวนอนมีดังนี้

1) เพิ่มโอกาสทางการตลาด การร่วมมือกันจะช่วยให้องค์การขนาดเล็กมีปริมาณผลผลิตโดยรวมมาก ซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงโอกาสตลาดขนาดใหญ่ได้

2) ลดต้นทุนปัจจัยการผลิต การร่วมมือกันทำให้สามารถซื้อปัจจัยการผลิตในต้นทุนที่ต่ำลงได้

3) เข้าถึงความรู้และการบริการ การรวมกลุ่มกันยังช่วยให้การสนับสนุนด้านต่างๆ จากองค์การภายนอก เป็นไปได้ง่ายขึ้น

## 2. ปัจจัยที่เอื้อให้การใช้กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวอนประสบความสำเร็จ

2.1 การสื่อสาร (communication) การเชื่อมโยงกันให้ประสบความสำเร็จยังต้องอาศัยการพูดคุยกัน เกี่ยวกับปัญหาและโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและสม่ำเสมอ

2.2 โอกาสทางการตลาด (marketing opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้องค์การสมาชิกมีการ ประสานความร่วมมือกันเพื่อให้ได้รับประโยชน์ร่วมกันจากโอกาสทางการตลาด และการเข้าถึงตลาดขนาดใหญ่

2.3 ความร่วมแรงร่วมใจ (collaboration) การมีเป้าหมายร่วมและคุณค่าร่วม (shared goals and values) เป็นแรงผลักดันให้องค์การสมาชิกร่วมแรงร่วมใจในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและคุณค่าร่วมกัน

## 3. ยุทธวิธีในการเชื่อมโยงแนวอน

3.1 การเป็นสถาบันผู้ขาย (supply institutions) การรวมกลุ่มขององค์การธุรกิจการเกษตรในแนวอน อาจจัดตั้งเป็นสถาบันผู้ขายเพื่อรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกเพื่อจำหน่ายไปยังตลาด

3.2 การเป็นสถาบันผู้ซื้อ (buyer institutions) การรวมกลุ่มยังสามารถจัดตั้งเป็นสถาบันผู้ซื้อเพื่อจัดซื้อ ปัจจัยการผลิตจำนวนมากแทนสมาชิกเพื่อลดต้นทุนปัจจัยการผลิต

3.3 กลุ่มการเกษตรที่สนับสนุนโดยชุมชน (multi-farm CSA) เป็นการรวมกลุ่มของผู้ผลิตเพื่อได้รับการ สนับสนุนเงินทุนจากกลุ่มผู้บริโภคในการผลิตอาหารที่ปลอดภัย

3.4 การฝากขาย (consignment) การรวมกลุ่มขององค์การเพื่อรวบรวมผลผลิตผลไปฝากขายยังตลาด

3.5 ศูนย์กลางอาหารท้องถิ่น (local food hubs) การรวมกลุ่มยังสามารถจัดให้มีกิจกรรมของกลุ่มเพื่อ เป็นศูนย์กลางในการผลิตอาหารและจำหน่ายในตลาดที่ร่วมกันจัดตั้ง เช่น ตลาดเกษตรกร (farmer markets) และการท่องเที่ยวเชิงเกษตร (agrotourism) ในท้องถิ่น เป็นต้น

## 4. ข้อควรคำนึงในการใช้กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวอน

4.1 การจับคู่ความต้องการ ปัญหาสำคัญของกลุ่มความร่วมมือก็คือการจับคู่ความต้องการระหว่างอุปสงค์ และอุปทาน กล่าวคือ กำลังความสามารถของกลุ่มที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้ต้องอาศัยการ วางแผนและการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

4.2 การมีทรัพยากรส่วนกลาง การรวมกลุ่มและการเติบโตของกลุ่มย่อมต้องอาศัยการจัดเตรียมทรัพยากร ซึ่งเป็นของส่วนกลาง เช่น สถานที่จัดเก็บ และสถานที่ดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ

4.3 การพัฒนาของสมาชิก สมาชิกของกลุ่มอาจมีระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน เช่น การมีระดับมาตรฐาน ในการผลิตที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารความแตกต่างนั้น

4.4 เงินทุน การพัฒนาธุรกิจของกลุ่มจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรด้านเงินทุนซึ่งสมาชิกแต่ละรายอาจมีความ พร้อมไม่เท่ากัน



## แนวตอบกิจกรรมหน่วยที่ 5

### แนวตอบกิจกรรมที่ 5.1

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตร หมายถึง กระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจการเกษตร
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรมีความสำคัญกล่าวคือ 1) เป็นการกำหนดแนวทางเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทำให้กิจการอยู่รอดได้ 2) เป็นการจัดการเชิงรุกเพื่อสร้างการเติบโตในระยะยาว 3) ทำให้กิจการรับรู้และได้รับโอกาสใหม่ๆ จากการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมทางธุรกิจ 4) ช่วยให้กิจการสามารถลดผลกระทบที่เกิดจากอุปสรรคต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนาธุรกิจ และ 5) สร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ
3. การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตรมี 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่
  - 1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการพิจารณาถึงความต้องการขององค์การ ได้แก่ สิ่งที่ต้องการต้องการเป็น หรือเรียกว่า วิสัยทัศน์ ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของกิจการ หรือเรียกว่า พันธกิจ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวซึ่งเกี่ยวข้องกับ เป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายธุรกิจ การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องนอกจากนี้ ได้แก่ การตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อให้กิจการทราบถึง โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน
  - 2) การวิเคราะห์กลยุทธ์ เป็นการนำผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและสถานะแวดล้อมทางธุรกิจ โดยองค์การจะมีการพิจารณาถึงกลยุทธ์ธุรกิจที่สอดคล้องกับวงจรชีวิตของผู้ประกอบการ เช่น กลยุทธ์การเติบโต การคงตัว และการสืบทอด เป็นต้น ในการเลือกกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายจะมีการวิเคราะห์พอร์ตโฟลิโอและกลยุทธ์กิจการ เพื่อกำหนดจำนวนกิจการ ขนาดของกิจการ และชนิดของกิจการที่เหมาะสม
4. กลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรมี 5 ประเภท ได้แก่ 1) การเติบโต 2) การคงตัว 3) การปรับตัว 4) การสืบทอด และ 5) การสิ้นสุด
5. การดำเนินธุรกิจการเกษตรให้เติบโตควรมีกลยุทธ์ดังนี้
  - 1) การขยายขนาดกิจการเดิม ด้วยการเพิ่มจำนวนการผลิตหรือการจำหน่ายสินค้าเกษตร

2) การเพิ่มจำนวนกิจการ ด้วยการทำซ้ำกิจการเดิมในที่แห่งใหม่ หรือการเปิดสาขาใหม่

## แนวตอบกิจกรรมที่ 5.2

1. ผู้จำหน่ายผักเกษตรอินทรีย์สามารถระบุขอบเขตอุตสาหกรรมที่ตนเองแข่งขันอยู่ตั้งแต่ขอบเขตในเชิงกว้าง ได้แก่ อุตสาหกรรมผัก (vegetable industry) หรือกำหนดขอบเขตให้แคบลง ได้แก่ อุตสาหกรรมผักเกษตรอินทรีย์ (organic vegetable industry) และอุตสาหกรรมการผลิตผักเกษตรอินทรีย์ (organic vegetable production industry)
2. การพิจารณาการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรมในธุรกิจการเกษตร ควรอธิบายสภาพของอุตสาหกรรมในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) ศักยภาพของอุตสาหกรรม 2) ผลิตภัณฑ์และการใช้ 3) ราคา และ 4) ปัจจัยการขับเคลื่อนอุตสาหกรรม
3. การวิเคราะห์แรงผลักดันห้าประการของพอร์ตเตอร์ ประกอบด้วย 1) ภัยจากคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม 2) อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ 3) อุปสรรคจากสินค้าทดแทน 4) อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ และ 5) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ
4. กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมมี 3 กลยุทธ์ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 2) การสร้างความแตกต่าง และ 3) การมุ่งเฉพาะเจาะจง ในการเลือกใช้กลยุทธ์นั้นจะต้องเหมาะสมกับขอบเขตของอุตสาหกรรมหรือขนาดของตลาดที่องค์การเลือก
5. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะของการใช้ประโยชน์จากต้นทุนที่ต่ำเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การมีต้นทุนที่ต่ำเกิดขึ้นจากการมีโครงสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
6. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีวิธีดังนี้
  - 1) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงกว่าคู่แข่ง
  - 2) การปรับปรุงการดำเนินงานโดยการตัดกิจกรรมการดำเนินงานบางอย่างที่มีต้นทุนสูง
  - 3) การปรับปรุงการดำเนินงานทั่วทั้งองค์การ
7. ปัจจัยที่เอื้อให้การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีประสิทธิภาพได้แก่ 1) ผู้ซื้อรับรู้ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน 2) ผู้ซื้อมีความต้องการที่หลากหลาย 3) การลอกเลียนแบบโดยคู่แข่งทำได้ยาก และ 4) มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว
8. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีวิธีดังนี้
  - 1) การสร้างความแตกต่างทางกายภาพ
  - 2) การสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพ
  - 3) การสร้างความแตกต่างด้านที่มาของผลิตภัณฑ์
  - 4) การสร้างความแตกต่างภาพลักษณ์และความเชื่อถือ
  - 5) การสร้างความแตกต่างจากช่องทางการจัดจำหน่าย

9. ผู้ใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะเจาะจงควรเป็นองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขัน โดยตรงกับองค์กรขนาดใหญ่

10. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะเจาะจงมียุทธวิธีดังนี้

1) การมุ่งเฉพาะเจาะจงแบบต้นทุนต่ำ เช่น การขาย ณ แหล่งผลิต และการตลาดทางตรง

2) การมุ่งเฉพาะเจาะจงแบบเสนอคุณค่าที่แตกต่าง เช่น การขาย ณ ตลาดเกษตรกร การเกษตรที่สนับสนุน

โดยชุมชน ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะ และการท่องเที่ยวเชิงเกษตร เป็นต้น

### แนวต่อบกิจกรรมที่ 5.3

1. ความร่วมมือในธุรกิจการเกษตรมี 4 ระดับ หรือเรียกว่า หลักความร่วมมือ 4 Cs ได้แก่

1) Communication เป็นความร่วมมือโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

2) Coordination เป็นความร่วมมือโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน

3) Cooperation เป็นความร่วมมือโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล การดำเนินกิจกรรม และการใช้ทรัพยากร ร่วมกัน

4) Collaboration เป็นความร่วมมือโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล การดำเนินกิจกรรม การใช้ทรัพยากร และการสร้างความสามารถร่วมกัน

2. กลยุทธ์ความร่วมมือในธุรกิจการเกษตร มี 2 ประการ ได้แก่

1) การเชื่อมโยงแนวตั้ง เป็นกลยุทธ์ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรที่อยู่ต่างระดับกันในโซ่คุณค่า อุตสาหกรรมเดียวกัน

2) การเชื่อมโยงแนวนอน เป็นกลยุทธ์ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรที่อยู่ระดับเดียวกันในโซ่คุณค่า อุตสาหกรรม

3. ปัจจัยที่เอื้อให้การใช้กลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวตั้งประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) ทักษะความเป็นผู้นำ 2) การมี เป้าหมายร่วมกัน 3) การร่วมมือร่วมใจขององค์กรอย่างเต็มที่ และ 4) คู่แข่งขันไม่สามารถเลียนแบบความร่วมมือ ได้ง่าย

4. การเชื่อมโยงแนวตั้งมียุทธวิธีดังนี้ 1) การกำหนดลูกค้าและซัพพลายเออร์ 2) การสนับสนุนทรัพยากร 3) การ กระชับความสัมพันธ์ และ 4) การเพิ่มและแบ่งปันคุณค่า

5. การเชื่อมโยงในแนวนอนมีประโยชน์คือ 1) เพิ่มโอกาสทางการตลาด 2) ลดต้นทุนปัจจัยการผลิต และ 3) สามารถเข้าถึงความรู้และการบริการ

6. การเชื่อมโยงในแนวนอนมียุทธวิธีดังนี้

1) การเป็นสถาบันผู้ขาย (Supply institutions) โดยรวบรวมผลผลิตของสมาชิกเพื่อจำหน่าย

2) การเป็นสถาบันผู้ซื้อ (Buyer institutions) โดยจัดซื้อปัจจัยการผลิตให้สมาชิกเพื่อลดต้นทุน

3) กลุ่มเกษตรกรที่สนับสนุนโดยชุมชน (Multi-farm CSA) โดยการรวมตัวเพื่อได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากกลุ่มผู้บริโภคในการผลิตอาหารที่ปลอดภัย

4) การฝากขาย (Consignment) การรวมกลุ่มเพื่อรวบรวมผลผลิตไปฝากขายยังตลาดและการจัดกิจกรรมการตลาดร่วมกัน

5) ศูนย์กลางอาหารท้องถิ่น (Local food hubs) เพื่อจำหน่ายสินค้าเกษตรในท้องถิ่น และการจัดกิจกรรมร่วมกัน

## แบบประเมินผลตนเองหลังเรียนหน่วยที่ 5

**วัตถุประสงค์** เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตร”

**คำแนะนำ** ขอให้ศึกษาคำถามแล้วเขียนวงกลมล้อมรอบข้อคำตอบที่ถูกต้องที่สุด

1. กลยุทธ์ในธุรกิจการเกษตรเกี่ยวข้องกับ แนวทางการดำเนินงาน การตัดสินใจ เป้าหมาย และข้อใด
  - ก. การพัฒนา
  - ข. กำไร
  - ค. รายได้
  - ง. สภาวะแวดล้อม
  - จ. ลูกค้ำ
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อธุรกิจการเกษตรในด้านต่อไปนี้ ยกเว้นข้อใด
  - ก. ความอยู่รอดของกิจการ
  - ข. ความเติบโตในระยะยาว
  - ค. การรู้และรับโอกาสใหม่ๆ
  - ง. การลดผลกระทบที่เกิดจากอุปสรรค
  - จ. การสร้างกำไรในระยะสั้นให้กับองค์กร
3. ข้อใดเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยในการสร้างกลยุทธ์
  - ก. การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น
  - ข. การกำหนดเป้าหมายระยะยาว
  - ค. การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ

- ง. การกำหนดกลยุทธ์กิจการ
  - จ. การวิเคราะห์พอร์ตโฟลิโอ
4. ข้อใดไม่จัดเป็นกลยุทธ์การเติบโต
- ก. การมีรายได้ที่เพียงพอ
  - ข. การพัฒนาผลิตภัณฑ์
  - ค. การกระจายธุรกิจ
  - ง. การทำให้เชี่ยวชาญเฉพาะ
  - จ. การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร
5. สินค้าเกษตรที่มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าสูง จะช่วยลดแรงผลักดันในข้อใด
- ก. ภัยจากคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม
  - ข. อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่
  - ค. อุปสรรคจากสินค้าทดแทน
  - ง. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์
  - จ. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
6. กลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในข้อใดเหมาะสมกับองค์การธุรกิจการเกษตรขนาดเล็กมากที่สุด
- ก. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
  - ข. การสร้างความแตกต่าง
  - ค. การมุ่งเฉพาะเจาะจง
  - ง. การเชื่อมโยงแนวตั้ง
  - จ. การเชื่อมโยงแนวนอน
7. ข้อใดเป็นยุทธวิธีในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนขององค์การธุรกิจการเกษตร
- ก. การสร้างตราสินค้า
  - ข. การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
  - ค. การผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน
  - ง. การตลาดทางตรง
  - จ. การขาย ณ แหล่งผลิต
8. ข้อใดเป็นยุทธวิธีในการมุ่งเฉพาะเจาะจงแบบเสนอคุณค่าที่แตกต่าง
- ก. การขาย ณ แหล่งผลิต
  - ข. การเกษตรที่สนับสนุนโดยชุมชน
  - ค. การตลาดทางตรง



- ง. การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
  - จ. การจำหน่ายในราคาต่ำ
9. จากหลักความร่วมมือ 4 Cs ในข้อใดเป็นระดับความร่วมมือสูงสุด
- ก. Collaboration
  - ข. Cooperation
  - ค. Coordination
  - ง. Communication
  - จ. ไม่มีข้อใดถูก
10. ข้อใดสอดคล้องกับกลยุทธ์การเชื่อมโยงแนวนอน
- ก. ความร่วมมือที่มุ่งเชื่อมโยงการผลิต แปรรูป และตลาด
  - ข. การพิจารณาถึงคุณค่าระดับอุตสาหกรรม
  - ค. การมีเป้าหมายร่วมกันของโซ่คุณค่า
  - ง. ความร่วมมือเพื่อเข้าถึงความรู้และการบริการร่วมกัน
  - จ. ถูกทุกข้อ

## เฉลยแบบประเมินผลตนเองหน่วยที่ 5

| ก่อนเรียน | หลังเรียน |
|-----------|-----------|
| 1. ง.     | 1. ง.     |
| 2. ข.     | 2. จ.     |
| 3. ข.     | 3. ข.     |
| 4. จ.     | 4. ก.     |
| 5. ง.     | 5. ค.     |
| 6. ก.     | 6. ค.     |
| 7. ก.     | 7. ข.     |
| 8. ค.     | 8. ข.     |
| 9. ง.     | 9. ก.     |
| 10. ง.    | 10. ง.    |

## บรรณานุกรม

- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3th ed.). Illinois: IRWIN.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The M.I.T. Press.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West PCo.
- Hofstrand, D. (2007). *Strategic planning for value-added farm businesses*. Agricultural Marketing Resource Center, Iowa State University. Retrieved 5 February 2018, from <https://www.agmrc.org/business-development/strategy-and-analysis/articles/strategic-planning-for-value-added-farm-businesses/>
- Hofstrand, D., & Jolly, R. (2007). *Setting personal, family and business goals for business success*. Agricultural Marketing Resource Center, Iowa State University. Retrieved 5 February 2018, from <https://www.agmrc.org/business-development/strategy-and-analysis/articles/setting-personal-family-and-business-goals-for-business-success/>
- Jeffs, C. (2008). *Strategic management*. Los Angeles; London: SAGE.
- Kiechel, W. (2010). *The lords of strategy: The secret intellectual history of the new corporate world*. Boston, MA.: Harvard Business Press.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept II: Another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, 30(1), 25-32.
- Mintzberg, H. (2002). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (4th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. and Bamford, C. E. (2015). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (14<sup>th</sup> ed.) Harlow: Pearson Education Limited.

Wilson, R. M. S., & Gilligan, C. (2004). *Strategic marketing management: Planning, implementation and control* (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.