

## บทที่ 5

### บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังมีหัวข้อดังต่อไปนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 การทดสอบสมมุติฐาน
- 5.3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก
- 5.4 อภิปรายผลการศึกษา
- 5.5 ข้อค้นพบจากการศึกษา
- 5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้
- 5.7 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มีการผสมผสานรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยผลสรุปด้านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 7 รายนั้นจะนำมาสรุปไว้ในบทนี้ การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในรวมถึงลักษณะขององค์การ สมรรถนะ กลยุทธ์ทางการแข่งขันและปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ซื้อ ลำไยสดเพื่อการส่งออกในเขตจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน นอกจากนี้ยังเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ โดยการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่ม ตัวอย่างคือผู้ซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออกในเขตจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนจำนวน 43 ราย และนำ ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้ค่าทางสถิติคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบด้วยค่าสถิติแบบ One-way ANOVA สหสัมพันธ์ (Correlation) ส่วนข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์เชิงลึกนั้นจะได้ทำการสรุปผลในบทนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและลักษณะองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่าข้อมูลส่วนบุคคลในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษาของผู้ประกอบการ ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจรับซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออก และลักษณะองค์การในด้าน ขนาด ของธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ การเป็นสมาชิกองค์การ (สมาคมผู้ส่งผลไม้ส่งออก) ตลาดส่งออกสินค้าของ กิจการ ยอดขายและกำไร ของกิจการ ตลอดจนความพึงพอใจในการส่งออกลำไยมีดังนี้

#### ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ด้านเพศของผู้ประกอบการพบว่า ผู้ประกอบการเป็นชายและหญิงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คิด เป็นร้อยละ 44.1 และ 41.9 ตามลำดับ

ในด้านอายุของผู้ประกอบการ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีอายุตั้งแต่ 27 ปีถึง 58 ปี โดยมีอายุเฉลี่ย เท่ากับ 43.53 ปี หากพิจารณาเป็นช่วงอายุจะพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีอายุช่วง 41-50 ปี มากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 39.5 รองลงมาคือมีอายุในช่วง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.6 และถัดมา คือ มีอายุในช่วง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.3 ตามลำดับ

ในด้านการศึกษาของผู้ประกอบการ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญา ตรี คิดเป็นร้อยละ 46.5 รองลงมาคือระดับปวช./ปวส./อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 37.2 และ การศึกษาระดับอื่นๆ คือระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 11.6 นอกจากนี้พบว่า มีเพียง เล็กน้อยที่สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4.7 ตามลำดับ

ในด้านประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจรับซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออกตั้งแต่ 1 ปี ถึง 25 ปี โดยมีประสบการณ์เฉลี่ยเท่ากับ 11.50 ปี หากพิจารณาเป็นช่วงประสบการณ์จะพบว่ากลุ่มตัวอย่างมี

ประสบการณ์ช่วง 6-10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.9 รองลงมาคือมีประสบการณ์ช่วง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.9 และถัดมา คือ มีประสบการณ์ช่วง 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.3 ตามลำดับ

**ลักษณะองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม การศึกษาพบว่า**

ขนาดธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ ขนาดใหญ่และกลาง คิดเป็นร้อยละ 37.2 และ 34.9 ส่วนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 27.9 ตามลำดับ

รูปแบบธุรกิจที่ดำเนินการของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัด คิดเป็นร้อยละ 44.2 รองลงมา คือ เจ้าของคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 32.6 และ ห้างหุ้นส่วน/ห้างหุ้นส่วนจำกัด คิดเป็นร้อยละ 18.6 ตามลำดับ การเป็นสมาชิกองค์การที่เกี่ยวกับการส่งออกของกลุ่มตัวอย่างมีถึงร้อยละ 83.7 เป็นสมาคมผู้ส่งออกผลไม้ไทย มีเพียงร้อยละ 4.7 คือ สมาคมผู้ส่งออกลำไยไทย

ตลาดส่งออกสินค้าของกิจการกลุ่มตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 100.0 คือเอเชียและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเป็นยุโรป คิดเป็นร้อยละ 27.9 ตามลำดับ

ยอดขายและกำไรของกิจการในระยะ 3 ปีที่ผ่านมาเมื่อเปรียบเทียบกับเวลาก่อนหน้านั้น ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 58.1 รองลงมา คือ ไม่ต่างจากเดิม (คงที่) และ ลดลง คิดเป็นร้อยละ 27.9 และ 14.0 ตามลำดับ

ความพึงพอใจในการส่งลำไยสดไปยังตลาดต่างประเทศของกลุ่มตัวอย่างพบว่าส่วนใหญ่พึงพอใจปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมา คือ พึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 44.2 ตามลำดับ

**ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ห้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออก**

สำหรับข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออก ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอข้อมูลประกอบด้วยสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมด้านการเมือง-กฎหมาย สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมที่ธุรกิจต้องเผชิญ โดยมีผลการศึกษาดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเนินธุรกิจอยู่ในระดับมากทุกประเด็น ยกเว้นประเด็นที่ 3. คืออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ (กรณีที่ทำานกู้เงินจากสถาบันการเงิน) และประเด็นที่ 4. การเข้าถึงแหล่งเงินกู้ (การหาเงินกู้) อยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาโดยภาพรวมของผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 แปลผลเทียบเกณฑ์สรุปว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการอยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจอยู่ในระดับมากทุกประเด็น ยกเว้นประเด็นที่ 3. ระบบการป้องกันการโจรกรรมข้อมูลในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตอยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาโดยภาพรวมของด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92 แปลผลเทียบเกณฑ์สรุปว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อผู้ประกอบการอยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านการเมือง-กฎหมาย ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจอยู่ในระดับมากทุกประเด็น หากพิจารณาโดยภาพรวมของด้านการเมือง-กฎหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 แปลผลเทียบเกณฑ์สรุปว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านการเมือง-กฎหมายมีผลกระทบต่อธุรกิจอยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านสังคมและวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจที่ธุรกิจต้องเผชิญอยู่ในระดับมากทุกประเด็น ยกเว้นประเด็นที่ 9. ผู้ถือหุ้นในกิจการของท่าน และประเด็นที่ 11. อยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาโดยภาพรวมของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรมที่ธุรกิจต้องเผชิญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 แปลผลเทียบเกณฑ์สรุปว่าสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อธุรกิจอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงลักษณะ สมรรถนะ กลยุทธ์และปัจจัยอื่นๆขององค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออก

สำหรับข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงลักษณะ สมรรถนะ กลยุทธ์และปัจจัยอื่นๆ ขององค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออกบนพื้นฐานของลูกโซ่คุณค่า ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอข้อมูลประกอบด้วยกิจกรรมหลัก และ ปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยมีผลการวิจัยดังนี้

ด้านสภาพแวดล้อมภายใน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมภายใน ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออกบนพื้นฐานของลูกโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมหลักและ กิจกรรมเสริมอยู่ในระดับมากทุกประเด็น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างเครือข่ายทางการค้า ผู้จำหน่าย วัตถุดิบ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า การจัดการข้อร้องเรียน การจัดการระบบบัญชี การเงิน การจัดการระบบสาธารณูปโภค การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรและการปรับปรุงเทคโนโลยีในการอบลำไย

หากพิจารณาโดยภาพรวมของด้านกิจกรรมหลักและกิจกรรมเสริม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52 แปลผลเทียบเกณฑ์สรุปว่าสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานบนพื้นฐานของลูกโซ่คุณค่าทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมเสริมมีผลกระทบต่อองค์การในระดับมาก

ด้านลักษณะ สมรรถนะ กลยุทธ์และปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสภาพแวดล้อมภายในด้านปัจจัยอื่นๆ ขององค์การ(กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ)ที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของผู้ซื้อถ้าไฮสคดเพื่อการส่งออกอยู่ในระดับมากทุกประเด็น ยกเว้นประเด็นที่ 4. คือ องค์การของท่านใช้กลยุทธ์การแข่งขันโดยจำหน่ายสินค้าราคาต่ำในตลาดขนาดเล็กหรือตลาดเฉพาะ (ผู้นำด้านต้นทุน-เน้นตลาดเฉพาะ) อยู่ในระดับปานกลางซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการ ไม่นิยมใช้วิธีการในการจำหน่ายสินค้าของตนไปยังตลาดต่างประเทศก็คือการจำหน่ายสินค้าที่มีราคาต่ำในตลาดที่มีขนาดเล็ก(จำเพาะเจาะจง)แต่จะใช้กลยุทธ์การจำหน่ายสินค้าที่มีราคาสูงในตลาดที่มีขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็กที่จำเพาะเจาะจง หรือตั้งราคาจำหน่ายสินค้าที่มีราคาต่ำในตลาดขนาดใหญ่ที่มีจำนวนลูกค้ามาก

หากพิจารณาโดยภาพรวมของด้านปัจจัยอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 แปลผลเทียบเกณฑ์สรุปว่าสภาพแวดล้อมภายในด้านปัจจัยอื่นๆ ขององค์การ (กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ) มีผลกระทบต่อดำเนินงานของผู้รับซื้อถ้าไฮสคดเพื่อการส่งออกในระดับมาก

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นของผู้ประกอบการในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจในด้านต่างๆ

1. ปัญหาและสาเหตุทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ผู้ประกอบการคิดว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดต่อการส่งออกถ้าไฮสคดของไทยไปต่างประเทศที่เป็นปัญหาภายในและภายนอกองค์การ

ในประเด็นดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างได้เสนอความคิดเห็นว่าปัญหาสำคัญของการส่งถ้าไฮสคดออกไปยังต่างประเทศคือ

- การที่เกษตรกรผู้ปลูกถ้าไฮไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อคุณภาพถ้าไฮที่นำมาจำหน่าย
- การใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดของรัฐในการออกมาตรการเพื่อควบคุมคุณภาพของถ้าไฮ(GAP)ทำให้เป็นภาระของผู้รับซื้อถ้าไฮเพื่อการส่งออกที่ต้องจัดการออกเอกสารดังกล่าวให้เกษตรกร แทนที่ผู้รับผิดชอบจะเป็นหน่วยงานของรัฐ

- รัฐบาลไม่ได้ให้ความรู้ ความเข้าใจแก่เกษตรกรชาวสวนลำไยในภาคเหนืออย่างดีพอเกี่ยวกับการสร้างมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออก(GAP) ต่างจากเกษตรกรชาวสวนลำไยภาคตะวันออกที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานดังกล่าวเป็นอย่างดี ทำให้เกษตรกรภาคเหนือไม่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลผลิตอย่างที่ควรจะเป็น
- การแข่งขันจากผู้ซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออกรายใหม่ที่ดันราคาสูงเกินความเป็นจริงเพื่อชิงส่วนแบ่งการตลาด(ใช้ราคาสูงใจให้เกษตรกรขายลำไยสดให้) ทำให้ผู้ค้ารายเก่าต้องซื้อในราคาที่สูงขึ้นเพื่อแข่งกันซื้อสินค้า ทำให้ราคาลำไยส่งออกสูง มีผลต่อการสูญเสียตลาดในต่างประเทศ
- สภาพการแข่งขันที่รุนแรงจากผู้ค้ารายเดิมและรายใหม่ ทำให้การรับซื้อลำไยจากชาวสวนยากลำบากยิ่งขึ้น ต้องมีการจัดทีมงานลงไปเก็บเรียงลำไยใส่ตระกร้าให้ชาวสวน เพื่อที่จะได้สินค้าจากสวนนั้นๆ
- การเข้ามารับซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออกโดยใช้ระบบตัวแทนจากประเทศจีน
- ปัญหาจากภัยธรรมชาติ เช่นน้ำท่วม ฝนแล้ง อากาศร้อนหรือหนาวจัดเกินไปทำให้ผลผลิตไม่เป็นไปตามที่คาด
- ปริมาณลำไยในบางปีที่มีมาก ทำให้เกิดปัญหาสินค้าล้นตลาด
- ช่วงลำไยออกผลไปตรงกับผลไม้ประเภทอื่นๆเข้าสู่ตลาด ทำให้ผู้บริโภคหันไปบริโภคผลไม้อื่น
- ราคาบรรจุภัณฑ์ เช่นพลาสติกที่นำมาใช้ผลิตเป็นตระกร้าใส่ลำไยเพื่อการส่งออกมีราคาเพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่ม
- ผู้ส่งออกลำไยสดไม่สามารถควบคุมต้นทุนที่เกิดจากค่าขนส่งสินค้าเนื่องจากปัญหาน้ำมันราคาแพง ผู้กำหนดราคาค่าขนส่งสินค้าคือบริษัทเดินเรือสัญชาติจีน
- การขาดแคลนแรงงานที่ใช้ในโรงงานรับซื้อลำไยเพื่อการส่งออก เนื่องจากบางครั้งต้องใช้แรงงานจำนวนมากและแรงงานเหล่านั้นมักย้ายไปโดยไม่มีกรบอกล่วงหน้า
- ปัญหาด้านการขาดอำนาจการต่อรองกับลูกค้า ผู้กำหนดราคาลำไยคือผู้นำเข้าในประเทศปลายทาง
- การเปิดเสรีทางการค้า(FTA)ที่ทำให้ผู้ส่งออกเสียเปรียบ เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการเก็บภาษีประจำมณฑลในประเทศจีน ในขณะที่สินค้านำเข้าจากจีนมาไทยไม่ต้องเสียภาษี

- กฎระเบียบที่เคร่งครัดในการนำเข้าสินค้าของบางประเทศทำให้เกิดอุปสรรคในการส่งออก

## 2. ในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการท่านต้องการได้รับความช่วยเหลือด้านใดและอย่างไรจากรัฐบาล

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความช่วยเหลือของรัฐบาลดังนี้

- ขอให้รัฐบาลหาตลาดเพื่อการส่งออกกล้วยสดเพิ่มจากตลาดส่งออกเดิม
- รับผิดชอบด้านการจัดทำเอกสารด้านการประกันคุณภาพสินค้าเกษตร(GAP)ให้แก่เกษตรกรแทนที่จะให้ผู้ส่งออกกล้วยสดรับผิดชอบเช่นปัจจุบัน
- หาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้กับผู้ประกอบการ
- อำนวยความสะดวกด้านเอกสารการส่งออกให้แก่ผู้ประกอบการ
- เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการผลิตกล้วยที่มีคุณภาพและปลอดภัยให้แก่เกษตรกร
- ยกเลิกFTAกับจีน เนื่องจากไทยเสียเปรียบมาโดยตลอดและจีนใช้มาตรการกีดกันทางการค้าหลายชนิดกับผู้ประกอบการไทย
- เจริญด้านลดภาษีส่งออกผลไม้กับประเทศผู้นำเข้าผลไม้สด
- ควบคุมเสถียรภาพทางการเงิน ของเงินบาท ให้มีอัตราแลกเปลี่ยนที่มีเสถียรภาพ

## 3. สิ่งใดคือวิสัยทัศน์เพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของผู้ส่งออกกล้วยสด

กลุ่มตัวอย่างได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนไว้ดังต่อไปนี้

- ส่งออกสินค้าที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัยภายใต้แบรนด์ของตนเอง
- มีตลาดส่งออกที่มั่นคง โดยการรักษาลูกค้าเก่าไว้
- แสวงหาตลาดใหม่
- รักษาระดับราคาสินค้าที่ส่งออกให้มาตรฐานและยุติธรรม
- ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกระดับ โดยเน้นการส่งออกสินค้าในทุกตลาดไม่ว่าจะเป็นตลาดระดับสูง กลาง หรือต่ำ ตามกำลังซื้อของผู้บริโภคในต่างประเทศ
- เน้นการส่งออกกล้วยสดตลอดปี
- เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน
- เน้นการทำงานเป็นทีม

- ติดตามข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งและลูกค้า
- กระจายธุรกิจไปสู่ผลไม้ตัวอื่นๆเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง
- ลดค่าใช้จ่าย ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
- สร้างระบบภายในโรงคัดบรรจุและโรงรม(อบ)กำมะถันให้มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน โดยภาครัฐต้องเข้ามาสนับสนุน(ส.ว.พ.) เป็นการป้องกันผู้ซื้อต่างชาติที่จะเข้ามาแข่งขันกับผู้ประกอบการชาวไทย
- สร้างระบบเครือข่ายที่เป็นเกษตรกรหรือพ่อค้ารับเหมา ที่นำลำไยมาจำหน่ายกับโรงรับซื้อให้สามารถพัฒนาคุณภาพลำไยเพื่อการส่งออกที่มีคุณภาพ เช่นขนาด การทำสีผิว การจัดเรียงลำไยใส่ตระกร้าให้เป็นไปตามขนาด(เบอร์) โดยไม่ใส่ลำไยผิดขนาด การจัดเรียงลำไยให้สวยงาม การไม่ใส่ลำไยที่ไม่มีคุณภาพลงในตระกร้า

#### 4. การเสนอแนวทางให้ประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกผลไม้ชั้นนำของโลก

กลุ่มตัวอย่างเสนอความคิดเพื่อให้ประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกผลไม้ชั้นนำของโลกไว้ดังนี้

- ผู้ส่งออกต้องเน้นคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าเพื่อการส่งออก
- รัฐบาลต้องให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจเพื่อการส่งออก
- ผู้ประกอบการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี
- เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและขยายตลาดออกไปอย่างกว้างขวางโดยการจัดโรคโชว์สินค้าอย่างสม่ำเสมอ
- ผู้ประกอบการต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในต่างประเทศโดยการเยี่ยมเยียน
- ผู้ประกอบการต้องลดต้นทุนในการดำเนินงาน

#### 5.2 การทดสอบสมมติฐาน

1.การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้ง 6 ด้าน(ซึ่งประกอบด้วย 1.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ 2.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี 3.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง-กฎหมาย 4.สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรมในต่างประเทศ 5.กิจกรรมหลักและกิจกรรมเสริมตามโมเดลลูกโซ่คุณค่า 6.ปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร) จำแนกตามขนาดของธุรกิจ พบว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านเศรษฐกิจที่



ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจไม่แตกต่างกัน หมายความว่าไม่ว่าธุรกิจจะมีขนาดใดก็ตาม ก็ไม่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง-กฎหมาย สังคม-วัฒนธรรม กิจกรรมหลัก กิจกรรมเสริม ปัจจัยอื่นๆที่ต่างกัน

2. การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้ง 6 ด้านจำแนกตามรูปแบบของธุรกิจ พบว่ารูปแบบของธุรกิจที่แตกต่างกันไม่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม-วัฒนธรรม กิจกรรมหลักและ กิจกรรมเสริม ปัจจัยภายในอื่นๆ แต่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

3. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้ง 6 ด้านกับ *ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ* พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจรับซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออกกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้ง 6 ด้าน พบว่าประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจรับซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออกกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมด้านการเมือง-กฎหมาย สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมที่ธุรกิจต้องเผชิญ และ สภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงลักษณะ สมรรถนะ กลยุทธ์และปัจจัยอื่นๆ มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทุกตัว

4. การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้ง 6 ด้านจำแนกตาม *ผลประกอบการของธุรกิจ* พบว่าสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง-กฎหมาย สังคม-วัฒนธรรม กิจกรรมหลัก-กิจกรรมเสริม และปัจจัยอื่นๆไม่ส่งผลต่อผลประกอบการในการดำเนินธุรกิจ

5. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง *ความพึงพอใจในการส่งลำไยสดไปยังตลาดต่างประเทศ* กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้ง 6 ด้านพบว่าความพึงพอใจในการดำเนินธุรกิจรับซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออกกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมด้านการเมือง-กฎหมาย สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมที่ธุรกิจต้องเผชิญ และ สภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงลักษณะ สมรรถนะ กลยุทธ์และปัจจัยอื่นๆ มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทุกตัว

### 5.3. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ประกอบการจำนวน7คน

สิ่งที่ได้กล่าวมาแล้วเบื้องต้นว่าการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(Semi- Structure) ที่ออกแบบสำหรับการเก็บข้อมูลที่เป็นประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้ยุทธศาสตร์แบบการศึกษาปรากฏการณ์(Phenomenology) ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาชีวประวัติที่เป็นการศึกษาชีวประวัติของบุคคลเพียงคนเดียว ซึ่งในตอนแรก ผู้วิจัยคิดว่า จะสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ในแง่ปริมาณการรับซื้อและยอดการส่งออกลำไยสดสูงสุด โดยมีปริมาณการรับซื้ออย่างต่ำวันละ 300,000-400,000 กิโลกรัม(3-400ตัน ต่อวัน) ซึ่งนักธุรกิจท่านนั้นมีโรงรับซื้อลำไยที่ อ.จอมทอง จ.เชียงใหม่ แต่เมื่อพิจารณาแล้วว่าการศึกษาโดยการวิจัยที่นำประสบการณ์ชีวิตของบุคคลหลายคนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออกน่าจะเป็นการได้รับข้อมูลที่เกิดประโยชน์หลายด้านสำหรับการศึกษามากกว่าการที่จะได้รับข้อมูลจากบุคคลเพียงคนเดียว เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจลำไยเหล่านั้นอย่างครบถ้วนเพียงพอแล้ว จึงนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และสังเคราะห์โดยอาจนำข้อมูลนั้นมาเขียนเป็นทฤษฎี ตามรูปแบบ “การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี(Grounded Theory)” ซึ่งจะสามารถนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการในอนาคต

#### การเตรียมตัวทำงานภาคสนามสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยพิจารณาจากขนาด ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ความสนิทสนมส่วนตัวกับผู้ประกอบการบางราย เนื่องจากผู้วิจัยเคยดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายลำไยสด ครอบคลุมกับมีเพื่อนและศิษย์ที่ดำเนินธุรกิจในการรับซื้อลำไยเพื่อการส่งออก จึงได้รับการแนะนำต่อกันไป(Snow Ball) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือมีผู้แนะนำในการเก็บข้อมูล มิฉะนั้น โอกาสในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะมีน้อยมาก

รูปแบบการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview) หรือเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ อย่างไรก็ตาม ก่อนการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะขอพบผู้ประกอบการเพื่อแนะนำตนเองและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้าประมาณ หนึ่งสัปดาห์ โดยผู้ให้ข้อมูลคือเจ้าของธุรกิจหรือผู้มีอำนาจในการบริหารที่สำคัญที่สุดในธุรกิจนั้นๆ

การเก็บข้อมูลจะทำในช่วงเวลาก่อนมีการเปิดรับซื้อลำไย เพราะผู้วิจัยไม่ต้องการรบกวนเวลาในการทำธุรกิจของผู้ประกอบการที่จะรับซื้อลำไยตั้งแต่ช่วงประมาณ 16.00 เป็นต้นไป โดยจะ

คัดเกรด บรรจุน้ำมันเข้าโรงอบซัลเฟอร์ไดออกไซด์ ควบคุมการบรรจุทุกสินค้าขึ้นรถในช่วงเช้ามีติดจนถึงเช้าของวันรุ่งขึ้น

การเตรียมตัวสัมภาษณ์ ทำโดยจัดเตรียมอุปกรณ์การถ่ายภาพ อุปกรณ์บันทึกเสียง โดยมีการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการครั้งนี้ ทำโดยการเปรียบเทียบข้อมูล(Constant Comparison) โดยการทำเป็นตารางหาความสัมพันธ์จากข้อมูลด้านต่างๆที่ได้จากการสัมภาษณ์และสร้างข้อสรุป

#### การตรวจสอบข้อมูล

สิ่งที่ผู้วิจัยเชิงคุณภาพคำนึงถึงคือ ความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของข้อมูล ดังนั้นก่อนที่จะนำข้อมูลที่ไปวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูล โดยการใช้เทคนิคสามเส้า (Triangular Method) ในระหว่างการเก็บข้อมูล ซึ่งเทคนิคนี้แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะคือ (ผ่องพรรณ และสุภาพ, 2553: 259)

1. ต่างวิธี(Methods triangulation): เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่าหนึ่งวิธี เพื่อตรวจสอบยืนยันซึ่งกันและกัน เช่นการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีนี้ในการศึกษา
2. ต่างแหล่งข้อมูล (Triangular of Sources): เป็นการใช้อ้างอิงข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น การสัมภาษณ์คนต่างกลุ่มหรือต่างสถานะในเรื่องเดียวกัน
3. ต่างผู้วิเคราะห์(Analyst Triangular): เป็นการใช้นักวิจัยที่หลากหลาย เช่นต่างทักษะ ต่างภูมิหลัง ต่างสาขา เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อค้นพบร่วมกัน
4. ต่างทฤษฎี แนวคิด (Theory/Perspective Triangulation): เป็นการใชทฤษฎี แนวคิดมากกว่าหนึ่งแนวทางในการตีความ หรือให้ความหมายแก่ข้อมูลที่วิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ครอบคลุม

วิธีอื่นๆในการสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่เสนอโดยเมอร์เลียม (Merriam, 2009:217) คือการตรวจสอบข้อมูลที่ตรงกับผู้ที่ถูกสัมภาษณ์(respondent validation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่อาจเกิดจากความเข้าใจผิดของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่าย

## ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์

ประเด็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและความสามารถในการแข่งขัน

ในแง่นโยบายของรัฐบาลพบว่า ผู้ประกอบการทุกรายกล่าวตรงกันว่า นโยบายของรัฐบาลที่กำหนดให้ชาวสวนลำไยที่นำลำไยสดมาจำหน่ายยังโรงรับซื้อลำไยจะต้องมีใบรับรองคุณภาพสินค้า(GAP) ซึ่งผู้ออกไปรับรองดังกล่าวคือโรงรับซื้อลำไย แทนที่หน่วยงานของรัฐจะเข้ามาจัดการเรื่องดังกล่าว กลับผลัดภาระให้กับผู้รับซื้อลำไยเพื่อการส่งออก ทำให้เป็นภาระกับผู้ประกอบการ ทั้งที่สมาคมผู้ส่งออกผลไม้ไทยได้เสนอให้รัฐบาลเป็นผู้รับผิดชอบ แต่สถานการณ์ยังคงเหมือนเดิม ดังนั้นการออกกฎระเบียบใดๆก็ตามของรัฐควรมีการปรึกษาหารือกับภาคเอกชนเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป แทนที่จะผลัดภาระให้กับภาคเอกชน

ต้นทุนด้านการขนส่งสินค้าของผู้ประกอบการสูงเนื่องจากราคาระวางลำขนส่งแพง ซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน เนื่องจากการขนส่งสินค้าจากโรงรับซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออกในเขตจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนต้องใช้รถบรรทุกหัวลาก(Container) ที่แต่ละตู้จะบรรจุลำไยได้คันละ 2,226 ตระกร้า (ตระกร้าละ 12.2 กิโลกรัม) ไปยังท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี เพื่อเดินทางไปยังประเทศปลายทางเช่นจีน(ฮ่องกง) อินโดนีเซีย ทำให้เสียเปรียบผู้ผลิตลำไยในเขตจังหวัดจันทบุรีที่อยู่ใกล้ท่าเรือกว่า และต้นทุนสำคัญของการส่งออกลำไยคือค่าขนส่งสินค้าทางเรือที่มีค่าระวางเรือแพง เพราะบริษัทเดินเรือส่วนใหญ่เป็นเรือขนส่งสินค้าจากประเทศจีน ที่มีลักษณะผูกขาด ทำให้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งสำหรับการส่งออกสินค้าไปยังประเทศปลายทาง

นโยบายการกีดกันทางการค้าในด้านการไม่ใช้กำแพงภาษี(Non-Tariff Barrier) ที่กำหนดโดยประเทศคู่ค้า เช่นประเทศสิงคโปร์ จีน จะค่อนข้างเข้มงวด โดยเฉพาะการกำหนดค่าซัลเฟอร์ที่เกิดจากการอบกำมะถัน ตกค้างที่เปลือกลำไยของประเทศสิงคโปร์ ทำให้ลำไยไทยไม่สามารถส่งไปยังประเทศดังกล่าวได้อีกต่อไป

การเปิดเสรีทางการค้ากับหลายประเทศ โดยเฉพาะกับประเทศจีนที่เป็นประเทศคู่ค้าสำคัญ ก่อให้เกิดความเสียเปรียบกับประเทศไทยเพราะผู้ส่งออกลำไยสดต้องเสียภาษีการนำเข้าสินค้าให้กับมณฑลปลายทาง (ในขณะที่สินค้านำเข้าจากประเทศจีนมาไทยไม่ถูกเก็บภาษี) ทำให้ไทยเสียเปรียบผู้ค้าผลไม้สดชาวเวียดนามที่ได้รับประโยชน์จากข้อยกเว้นที่ไม่ต้องเสียภาษีสินค้านำเข้าประเทศจีนเพราะมีพรมแดนติดกัน

ภัยคุกคามอีกประการหนึ่งของผู้ซื้อลำไยเพื่อการส่งออกคือนักลงทุนชาวจีนแต่งตั้งตัวแทนของตนเองเข้ามารับซื้อลำไยและส่งออกประเทศจีนซึ่งเป็นตลาดส่งออกที่สำคัญที่สุด อย่างไรก็ตามปัญหาดังกล่าวได้รับการป้องกันโดยสมาคมผู้ส่งออกผลไม้ไทยโดยการหามาตรการในการกีด

กับการเข้ามาซื้อลำไยเพื่อการส่งออกโดยใช้ตัวแทน(Nominee) เช่นการสร้างโรงรับซื้อลำไยในระบบปิดซึ่งใช้เงินลงทุนสูงทำให้ผู้ซื้อลำไยที่จะเข้ามาใหม่ต้องเป็นนักลงทุนแบบมืออาชีพจริงๆ มาตรการการป้องกันผู้ลงทุนรายใหม่เข้ามาอีกประการหนึ่งก็คือการที่ผู้ส่งออกรายเดิมใช้ความสัมพันธ์ที่ดีและยาวนานกับคู่ค้ารายเดิมในประเทศผู้นำเข้าซึ่งแน่นอนว่าเป็นคู่ค้าที่มีเชื้อสายจีนด้วยกัน ซึ่งก็คือรูปแบบการติดต่อธุรกิจแบบกวานซี (Guanxi) ที่เป็นรูปแบบสำคัญประการหนึ่งของการจัดการแบบจีนที่ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่นักธุรกิจเชื้อสายจีนใช้กันทั่วโลก

ความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่มีผลต่อรายได้และกำไร เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องติดตามตลอดเวลา

สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติเช่นภัยแล้ง น้ำท่วม อากาศร้อน อากาศหนาวที่เกิดจากภาวะโลกร้อนที่ทวีความรุนแรงขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีผลโดยตรงต่อปริมาณผลผลิตลำไย เพราะผู้รับซื้อลำไยเพื่อการส่งออกต้องคาดการณ์ปริมาณลำไยที่จะรับซื้อในแต่ละฤดูกาล บางรายอาจเข้าไปเหมาสวนลำไยเพื่อให้ได้ปริมาณลำไยตามจำนวนที่ต้องการหรืออาจมีผู้จัดหาลำไยเพื่อให้ได้จำนวนตามที่ต้องการ(มือปืน) ดังนั้นสภาพทางธรรมชาติจึงเป็นสิ่งที่ผู้ผลิตและผู้รับซื้อลำไยเพื่อการส่งออกจะละเลยไม่ได้

สมาคมผู้ส่งออกผลไม้ไทยไม่ได้ช่วยเหลือสมาชิกในการแก้ไขกฎระเบียบที่ออกโดยรัฐที่ก่อให้เกิดภาระและอุปสรรคในการดำเนินงานแก่ผู้ส่งออก เช่นการออกใบรับรองคุณภาพของสวนลำไยที่จะนำผลผลิตมาจำหน่ายแก่โรงรับซื้อทั้งที่ควรจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐ ทำให้สมาชิกบางรายไม่เห็นประโยชน์ในการเป็นสมาชิก จึงไม่ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของสมาคมเท่าที่ควร

ประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในธุรกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขัน

ปัญหาด้านปริมาณแรงงานในการดำเนินการเป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการ เนื่องจากแรงงานบางส่วนไม่มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบ อาจทำงานกลางคัน ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ประกอบการเนื่องจากไม่สามารถหาแรงงานมาทดแทนได้ในเวลาวิกฤติ

ปัญหาเรื่องต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการจ่ายค่าแรงขั้นต่ำ

ความสามารถและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการรับซื้อลำไยเพื่อการส่งออกมีไม่เท่ากัน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์สามารถแบ่งกลุ่มผู้รับซื้อลำไยเพื่อการส่งออกเป็นสามกลุ่ม คือ

1. ผู้ประกอบการที่ไม่มีความรู้ ประสบการณ์และเงินทุนในการทำธุรกิจมาก่อน
2. ผู้ประกอบการที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการทำธุรกิจแต่ไม่มีเงินทุน
3. ผู้ประกอบการที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการทำธุรกิจและมีเงินทุน

ซึ่งกลุ่มที่สามเป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจการรับซื้อลำไยเพื่อการส่งออกประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนซึ่งได้แก่

- การทำธุรกิจจะมีลักษณะเกี่ยวคู่ซึ่งกันและกัน ไม่แย่งลูกค้ากับคู่แข่ง
- การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรผู้นำลำไยมาจำหน่ายเป็นเรื่องสำคัญมาก
- การถ่อมตัว ไม่คุยโต โอ้อวด ไม่หลงตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สามารถรักษาพันธมิตรและพัฒนาตนเองตลอดเวลา
- ผู้ซื้อลำไยเพื่อการส่งออกต้องสนองความต้องการของลูกค้าในต่างประเทศ โดยต้องส่งออกสินค้าที่ได้มาตรฐานและความปลอดภัยตามที่ตลาดปลายทางต้องการ
- จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ในวิชาชีพเป็นเรื่องสำคัญต่อการทำธุรกิจ โดยผู้ประกอบการต้องซื่อสัตย์กับผู้นำลำไยมาจำหน่ายโดยดีเกรดลำไยตามคุณภาพและส่งสินค้าที่มีคุณภาพให้กับลูกค้าในประเทศปลายทาง

ข้อเสนอแนะในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้รับซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออก

- ผู้ประกอบการให้คำแนะนำว่าหน่วยงานของรัฐต้องให้การสนับสนุนการส่งออกโดยการลดกฎเกณฑ์และอำนวยความสะดวกในการส่งออกให้กับผู้ประกอบการ
- ภาครัฐควรส่งเสริมการส่งออกลำไยสดไปยังประเทศต่างๆที่มีคนเอเชียอาศัยอยู่โดยการจัดนิทรรศการหรือการใช้สื่อต่างๆในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น
- ควรมีการพัฒนาฝีมือแรงงานในการจัดเรียงลำไยใส่ตระกร้าที่ส่งออกเนื่องจากการจัดเรียงลำไยสดใส่ตระกร้าสำหรับส่งออกต้องใช้ทักษะ ฝีมือและการฝึกฝนเพื่อการจัดเรียงที่สวยงามและได้ลำไยที่ตรงเกรด ซึ่งการพัฒนาฝีมือแรงงานนั้นจะเป็นการฝึกฝนเยาวชน คนรุ่นใหม่ทดแทนคนรุ่นเก่า
- โรงรับซื้อลำไยในอนาคตต้องเป็นระบบปิดที่มีความสะอาด ปลอดภัย ตามมาตรฐานการผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล(HACCP)

- ผู้ประกอบการอาจนำ Methyl Bromide มาอบฟิวส์ไยแทนกำมะถัน เพื่อเป็นการลดปริมาณการใช้กำมะถันเพื่อให้ได้มาตรฐานตามที่ประเทศผู้นำเข้ากำหนด อย่างไรก็ตามการอบฟิวส์ไยโดยการใช้สารดังกล่าวอาจทำให้ฟิวส์ไยไม่สวยงามเหมือนการอบด้วยกำมะถัน

#### 5.4 อภิปรายผลการศึกษา

ผลจากการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ซื้อไยเพื่อการส่งออก

ผลจากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจอยู่ในระดับมากทุกประเด็น โดยเฉพาะผลจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ สภาพทางเศรษฐกิจโลกและมาตรการการกีดกันจากประเทศคู่ค้า ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอแนะและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการดังที่กล่าวไว้ข้างต้นและสอดคล้องกับงานของจินตนารัตน์ เลิศลักษณ์วงศ์(จินตนารัตน์, 2550)และปิยพร ชัยชาญณรงค์(ปิยพร, 2008)ที่พบว่าความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนจากสภาพทางเศรษฐกิจโลกทำให้ต้นทุนในการประกอบการสูงขึ้น เช่นเดียวกับจารุตร สมวงศ์(จารุตร, 2551) ธนรรจิต สีหาบุตร(2547) และ อารณี อินตะไพโร(2544)ที่พบว่า การส่งออกสินค้าจากไทยไปยังต่างประเทศมีปัญหาด้านการกีดกันด้านภาษีและไม่ใช้ภาษีทำให้ความสามารถในการส่งออกไยสดของไทยลดลงเนื่องจากมีต้นทุนในการส่งออกสูง

ในด้านการเมือง-กฎหมาย พบว่ากฎระเบียบของรัฐในการส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจมีผลกระทบในระดับมาก(3.95)ต่อผู้ประกอบการ โดยเฉพาะความร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชนจะเป็นปัจจัยบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับการให้ข้อมูลเพิ่มเติมและการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เห็นว่ารัฐบาลควรลดขั้นตอนเกี่ยวกับกฎระเบียบเกี่ยวกับการส่งออกทั้งในประเทศและเพิ่มความสามารถในการเจรจาประเทศผู้นำเข้าสินค้าเพื่อประโยชน์ของผู้ส่งออกสอดคล้องกับผลการศึกษาของอมรทิพย์ วงศ์กัลยานุช(อมรทิพย์, 2007) จารุตร สมวงศ์(จารุตร, 2551)

สภาพแวดล้อมภายใน กิจกรรมหลัก กิจกรรมเสริม พื้นฐานของลูกโซ่คุณค่ารวมถึงปัจจัยอื่นๆขององค์กร(กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ)ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ซื้อไยสดเพื่อการส่งออก

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อกิจกรรมหลักและกิจกรรมเสริมของลูกโซ่คุณค่าที่มีผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจอยู่ในระดับมากเกือบทุกตัว(มีคะแนนตั้งแต่3.63-4.09)ยกเว้นความห่างง่ายของวัตถุดิบ(ไยสด)ซึ่งมีคะแนน3.34 เพราะในบางครั้ง

ผู้ประกอบการต้องแย่งซื้อลำไยสดที่มีจำกัดเนื่องจากมีจำนวนคู่แข่งมาก ราย ปริมาณลำไยในฤดูกาล  
น้อย(เกษตรกรทำลำไยนอกฤดูเพิ่มมากขึ้น)และเกษตรกรนำลำไยสดไปจำหน่ายเพื่ออเนกประสงค์ ส่วน  
ปัจจัยที่มีผลกระทบในระดับมากต่อการดำเนินการ คือการจัดระบบการเงินและการบัญชีที่ดี การ  
ปรับปรุงเทคโนโลยีในการผลิต(อบกัมมะถัน)ที่ต้องพิถีพิถันไม่ให้ปริมาณกัมมะถันที่ผิวของลำไยสด  
ภายหลังการรมเกินค่าที่ประเทศปลายทางกำหนด ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการบางราย  
เสนอให้นักวิชาการวิจัยเกี่ยวกับการนำสารMethyl Bromideซึ่งมีพิษตกค้างน้อยกว่าการรมควันด้วย  
กัมมะถันที่ก่อให้เกิด Sulphur Dioxide มาใช้ในการรมผิวลำไยแทนกัมมะถัน การจัดเก็บสินค้า การ  
สื่อสารและการลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า การผลิตสินค้าที่สอดคล้องกับมาตรฐานการส่งออก  
ของประเทศคู่ค้า การจัดการตลาดเพื่อการส่งออก การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม การมี  
ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในต่างประเทศ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำวัตถุดิบ(ลำไยสด)  
การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร สอดคล้องกับการให้ข้อเสนอแนะและการสัมภาษณ์ของ  
ผู้ประกอบการที่เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าสิ่งสำคัญยิ่งที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจการรับซื้อ  
ลำไยสดเพื่อการส่งออกก็คือความซื่อสัตย์ในการทำธุรกิจกับลูกค้าและความซื่อสัตย์กับชาวสวน  
ผู้นำลำไยสดมาจำหน่าย(suppliers) นอกจากนั้นผลของการศึกษาด้านปัจจัยสภาพแวดล้อม  
ภายในบนพื้นฐานของลูกโซ่คุณค่ายังสอดคล้องกับงานของฮัลลีและโบลิแอร์(Hally and  
Beaulier,2009)ที่พบว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นกับความสามารถหลักของ  
องค์กรที่มีเหนือคู่แข่งในมุมมองของลูกค้าซึ่งความสามารถในการดำเนินงานจะประกอบด้วย การ  
ควบคุมต้นทุน การขนส่งสินค้า การบริหาร โลจิสติก ขณะที่ซิงค์และคณะ(Sigh et al.,2008) กล่าวว่า  
ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นกับการควบคุมต้นทุน การส่งมอบสินค้าและบริการ  
คุณภาพและความยืดหยุ่นกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนตามหลักห่วงโซ่คุณค่าซึ่งผล  
การศึกษากล่าวคล้ายคลึงกับการศึกษาของอภิชาติ โสภมาแดง(2551)และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ  
บราเลย์(Bareley, 2005)กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการคือ  
การจัด โครงสร้างองค์การที่ดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม มีความสามารถทางด้าน  
เทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตสินค้า

**ปัจจัยอื่นๆขององค์กร(กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ)ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ซื้อ  
ลำไยสดเพื่อการส่งออก**

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำในด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ การกระตุ้น การ  
สร้างความเชื่อถือ การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากร การมีวัฒนธรรม  
องค์กรที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน และการใช้กลยุทธ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ



องค์การในระดับสูง แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ สอดคล้องกับการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผลจากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ พบว่า ทุกธุรกิจใช้กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) แบบมุ่งความเชี่ยวชาญในแนวคิดไปข้างหลัง(backward) เนื่องจากความต้องการที่จะมีสินค้าป้อนโรงรับซื้อเพื่อการส่งออกตลอดเวลา ผู้ประกอบการจึงเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรผู้นำลำไยสดมาจำหน่าย ขณะเดียวกันก็หาวัตถุดิบโดยการเข้าไปรับซื้อผลผลิตในสวน พร้อมนำคนงานไปเรียงลำไยใส่ตระกร้าให้กับเกษตรกรที่จะนำลำไยมาจำหน่ายที่โรงรับซื้อ และที่สำคัญคือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดการลำไยที่อาจเป็นผู้เหมาะสมที่จะนำลำไยมาส่งให้กับโรงรับซื้อลำไยอย่างสม่ำเสมอที่คนในวงการเรียกว่า “มือปืนรับจ้าง”

ผลจากการศึกษาด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ(Business Strategy)ที่ผู้ประกอบการใช้เพื่อกำหนดราคาสินค้าเพื่อการส่งออก พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์ แบบสร้างความแตกต่าง (Differentiate) โดยการจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพดีในตลาดส่งออก สอดคล้องกับการศึกษาของ กษกร ศูนย์เศรษฐกิจ(กษกร, 2550)ที่ศึกษาเรื่องการค้ากำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันการส่งออกสับปะรดกระป๋อง กรณีศึกษาบริษัทไทยฟู๊ดส์จำกัด พบว่าปัญหาสำคัญของบริษัทคือวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการผลิตตามคำสั่งซื้อ บริษัทจึงเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยการสร้างพันธมิตรเพื่อให้ได้วัตถุดิบที่เพียงพอต่อการผลิต การขยายกิจการตามแนวคิด กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือการสร้างความแตกต่างเพื่อสร้างคุณภาพ กลยุทธ์ระดับหน้าที่คือการวิจัยและพัฒนา รวมถึงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับโอกัน โมกุลและนัค(Ogunmokun and Ng)ที่ศึกษาอิทธิพลที่มีต่อประสิทธิภาพการส่งออกในตลาดต่างประเทศของผู้ส่งออกออสเตรเลียโดยสรุปว่าผู้ส่งออกที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญ7ประการคือ

1. มีความเชี่ยวชาญทางการตลาด
2. มีกลยุทธ์ในการตั้งราคาและสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า
3. มีแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการส่งออก
4. มีผู้สนับสนุนจากภายนอกองค์กรเช่นบริษัทประกันสินค้า
5. ผู้บริหารมีลักษณะส่วนบุคคลที่ดี
6. ความสามารถในการจัดการปัญหาทางกฎหมาย
7. มีแรงจูงใจในการส่งออก

การใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการตั้งราคาสินค้าเพื่อการส่งออกและการมีภาวะผู้นำที่ดีที่เป็นคุณลักษณะที่ได้จากการศึกษาของ โอคัน โมกุล และ นัค ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อธุรกิจการส่งออกลำไยสดนอกจากนั้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของการส่งออกสินค้ามีผลต่อการแข่งขันของธุรกิจ เช่น การศึกษาของ กชกร สุนทรเสรีกุล(2550) และจินตนารัตน์ เลิศลักษณ์วงศ์ (2550) พบว่าการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงาน ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการส่งออกสับปะรดและสิ่งทอของไทย

### 5.5. ข้อค้นพบจากการศึกษา

ข้อมูลจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ในการทำวิจัยพบว่า

สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติเช่นภัยแล้ง น้ำท่วม อากาศร้อน อากาศหนาวที่เกิดจากภาวะโลกร้อนที่ทวีความรุนแรงขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีผลโดยตรงต่อปริมาณผลผลิตลำไย เพราะผู้รับซื้อลำไยเพื่อการส่งออกต้องคาดการณ์ปริมาณลำไยที่จะรับซื้อในแต่ละฤดูกาลซึ่งปัญหาจากความแปรปรวนของธรรมชาติที่นับวันจะรุนแรงมากขึ้น

ปัญหาด้านปริมาณแรงงาน และต้นทุนแรงงานที่เพิ่มขึ้นจากนโยบายของรัฐบาลทำให้ผู้ประกอบการมีภาระด้านต้นทุนในการประกอบการเพิ่มมากขึ้น

ความรู้ ประสบการณ์ของผู้ประกอบการเป็นสิ่งสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจที่มีการเปิดใจกว้าง ยอมรับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆจะสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ดีกว่าธุรกิจที่ค่อนข้างปิดกั้นตนเองจากการพัฒนา

ควรมีการพัฒนาฝีมือแรงงานในการจัดเรียงลำไยใส่ตระกร้าที่ส่งออกเนื่องจากการจัดเรียงลำไยสดใส่ตระกร้าสำหรับส่งออกต้องใช้ทักษะ ฝีมือและการฝึกฝนเพื่อการจัดเรียงที่สวยงามและได้ลำไยที่ตรงเกรด ซึ่งการพัฒนาฝีมือแรงงานนั้นจะเป็นการฝึกฝนเยาวชน คนรุ่นใหม่ทดแทนคนรุ่นเก่า

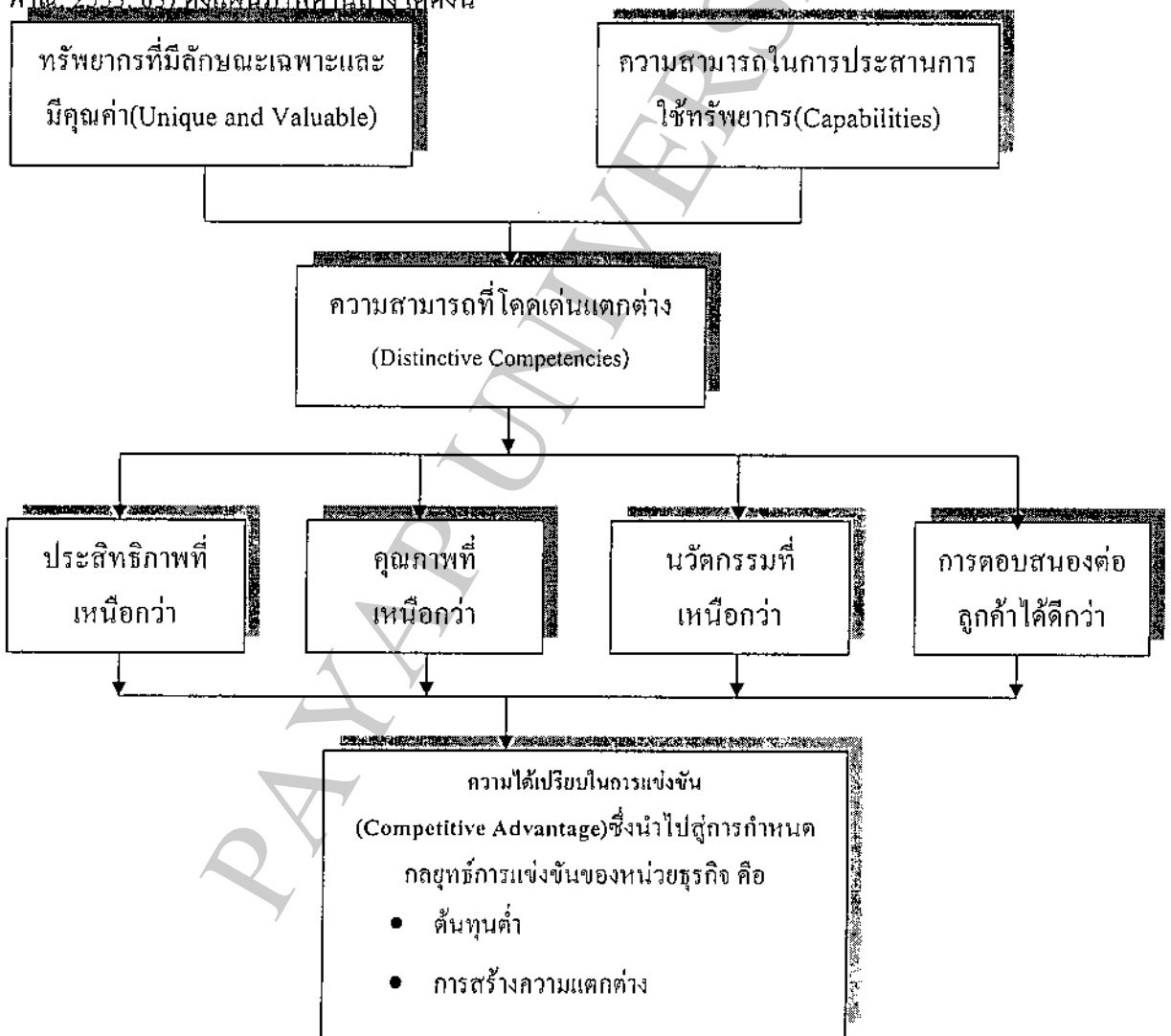
โรงรับซื้อลำไยในอนาคตต้องเป็นระบบปิดที่มีความสะอาด ปลอดภัย ตามมาตรฐานการผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล(HACCP)

ผู้ประกอบการอาจนำ Methyl Bromide มาอบผิวลำไยแทนกำมะถัน เพื่อเป็นการลดปริมาณการใช้กำมะถันเพื่อให้ได้มาตรฐานตามที่ประเทศผู้นำเข้ากำหนด อย่างไรก็ตามการอบลำไยโดยใช้สารดังกล่าวอาจทำให้ผิวลำไยไม่สวยงามเหมือนการอบด้วยกำมะถัน

ผลจากการศึกษาพบว่าภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ที่เป็นชาวต่างชาติไม่รุนแรง เนื่องจากการเข้ามาสู่ธุรกิจการรับซื้อลำไยเพื่อการส่งออกเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูง มีการกำหนด

กฎเกณฑ์ในการจัดตั้งโรงรับซื้ออย่างเข้มงวดโดยภาครัฐและสมาคมผู้ส่งออกผลไม้ไทย ที่สำคัญคือ ผู้รับซื้อเดิมได้รักษาฐานลูกค้าในต่างประเทศบนพื้นฐานความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ดี (ระบบความสัมพันธ์ : Guanxi) และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำเข้าวัตถุดิบคือเกษตรกรชาวสวนลำไย และนายหน้าจัดส่งลำไย (ผู้รับเหมาสวนลำไยและผู้รับซื้อลำไยรายย่อยที่นำลำไยมาจำหน่ายแก่โรงรับซื้อลำไยเพื่อการส่งออก)

ข้อมูลจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ในการทำวิจัย สามารถนำมาสรุปหาแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้รับซื้อลำไยเพื่อการส่งออกที่สอดคล้องกับโมเดลความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของสุพาณิชย์ (สุพาณิชย์, 2553: 63) ดังแผนภาพด้านล่างได้ดังนี้

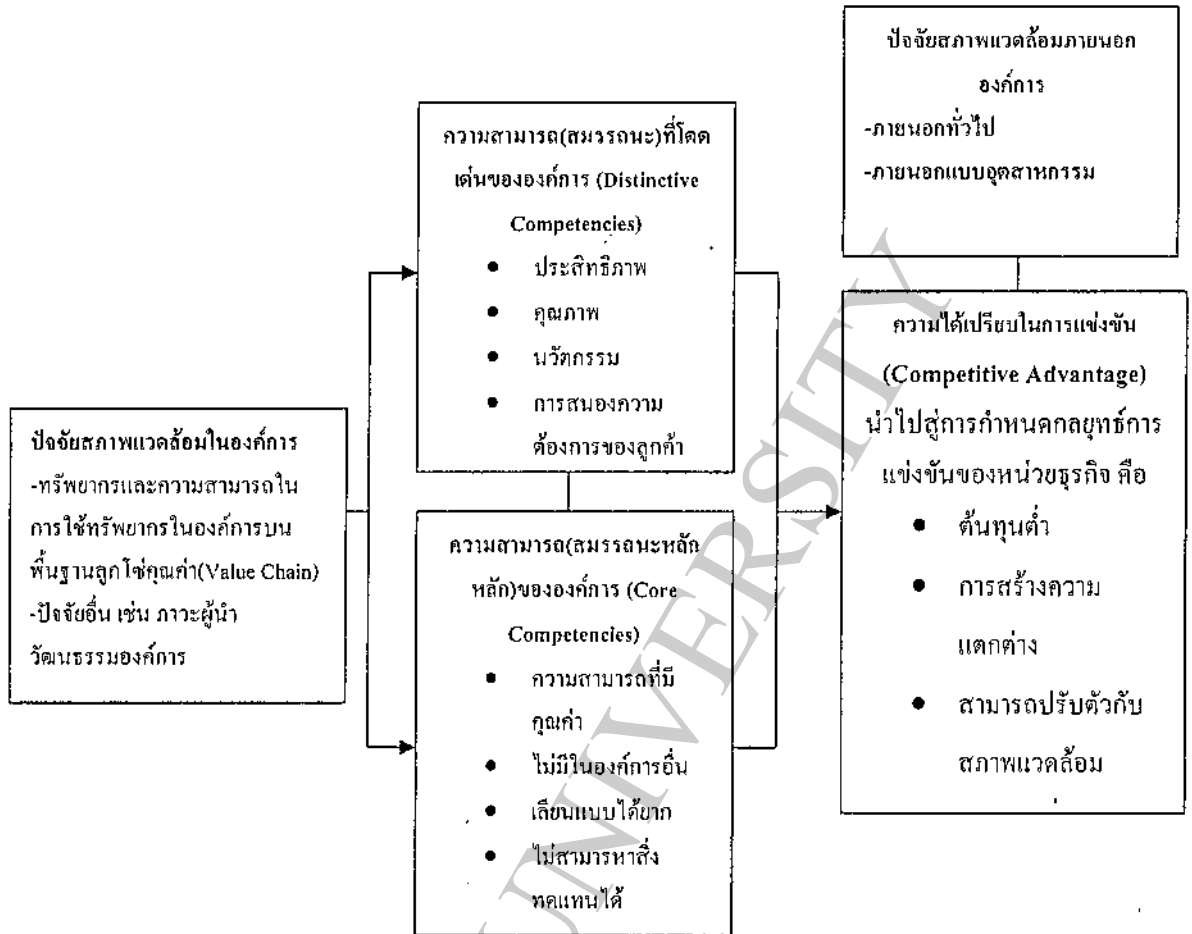


แผนภาพที่ 5.1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (สุพาณิชย์, 2553: 63)

นอกจากนั้นสุพาศณี(สุพาศณี, 2553: 60-65)ยังกล่าวเพิ่มเติมว่าความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรจะเกิดจากความสามารถสองประการคือ ความสามารถที่โดดเด่น(Distinctive Competency) ได้แก่ การมีประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งและความสามารถหลัก(Core Competency) ได้แก่ ผลรวมของความสามารถด้านต่างๆขององค์กร ความสามารถระดับแก่นขององค์กรที่ได้จากการสั่งสม ประสานและบูรณาการทักษะและเทคโนโลยีพื้นฐานต่างๆขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน สิ่งที่ต้องการทำได้ดีกว่าคู่แข่งรวมถึงสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบและเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ในแง่มุมของสมรรถนะหลักนั้นสอดคล้องกับที่แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด(Gary Hamel and C.K. Prahalad)ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for the Future ในปี 1994 ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญคือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจเช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใดจึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งฮิต(Hitt)และคณะ(Hitt et al, 2005: 82-88) ได้อธิบายถึงสมรรถนะหลักขององค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ได้แก่การที่ธุรกิจนั้นมีทรัพยากรและความสามารถที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งความสามารถและทรัพยากรดังกล่าวเกิดจากการสะสมความรู้และประสบการณ์มาเป็นเวลายาวนาน โดย ฮิต เสนอว่าสมรรถนะขององค์กรหรือบริษัทประกอบด้วย

1. ความสามารถที่มีคุณค่าของบริษัท
2. ความสามารถที่หาได้ยากที่ไม่มีในบริษัทอื่น
3. การเลียนแบบได้ยาก
4. การไม่สามารถหาสิ่งทดแทนได้

ผู้วิจัยจึงเสนอ โมเดลที่ได้จากการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้รับซื้อลำไยเพื่อการส่งออกไว้ดังนี้



### แผนภาพที่ 5.2 โมเดลการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ได้จากการศึกษา

จากแผนภาพด้านบนจะเห็นว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น เป็นผลมาจากความสามารถในการใช้ประโยชน์จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรบนพื้นฐานของลูกโซ่คุณค่าและภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ร่วมกับความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรและความสามารถหลักขององค์กรนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรโดยรวม

ดังที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 ว่า หากพิจารณาจากทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งมี 2 แนวทางคือแนวทางแบบสภาพแวดล้อมแบบอุตสาหกรรม (ภายนอก) เป็นตัวกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Industrial/Organization: I/O model) และแนวทางการศึกษาแบบสภาพแวดล้อมภายในเป็นตัวกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (The Resource-based view: RBV) ซึ่งแนวทางการศึกษาแรกกล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรขึ้นกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หากองค์กรจะประสบความสำเร็จและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันก็ต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับธรรมชาติของธุรกิจนั้นๆ ส่วนแนวทางการศึกษาแบบที่สองกล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ขององค์การจะถูกกำหนดโดยปัจจัยและความสามารถภายในขององค์การ ดังนั้นสภาพแวดล้อมภายนอกจึงไม่ใช่ตัวกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันแต่ความได้เปรียบในการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับความสามารถที่องค์การจะนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด(McDermott, 2003: 4-5)

ผลจากการศึกษาพบว่าการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้รับซื้อลำไยเพื่อการส่งออกนั้นจะพิจารณาเพียงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในขององค์การเพียงอย่างเดียวไม่ได้เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการแบบหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้สมมุติฐานบางข้อจากการศึกษาจะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกับ ขนาด รูปแบบ ประสิทธิภาพ ผลตอบแทนที่ธุรกิจได้รับ ก็ตามซึ่งน่าจะเป็นผลจากขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้วิจัยจึงเพิ่มปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการเข้าไปในแผนภาพด้วย

หากมองในภาพรวมของธุรกิจการรับซื้อลำไยเพื่อการส่งออกจากแผนภาพด้านบนจะพบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในขององค์การได้แก่การใช้ทรัพยากรบนพื้นฐานของถูกใช้คุณค่าตลอดจนปัจจัยอื่นซึ่งได้แก่ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การและการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมของทุกองค์การนั้นมีผลกระทบต่อการดำเนินการโดยรวมและผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ทุกองค์การมีการปรับตัวและพัฒนาในปัจจัยดังกล่าวได้ดี เช่นเดียวกับการสร้างความสามารถที่โดดเด่นที่ทุกองค์การพยายามปรับตัวโดยเฉพาะในด้านคุณภาพสินค้าที่ดีมีมาตรฐานตามที่แต่ละประเทศผู้นำเข้ากำหนด มีนวัตกรรมที่ใช้ในการรณรงค์เพื่อการส่งออกและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละตลาดเป็นอย่างดี ส่วนความสามารถหลักขององค์การนั้น ผู้ประกอบการชาวไทยมีความสามารถที่โดดเด่นโดยเฉพาะในด้านการปรับตัว ความซื่อสัตย์และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและมีสินค้าคือลำไยพันธ์ที่เป็นที่ต้องการของตลาดที่ไม่มีลำไยของประเทศใดทดแทนได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติของ จ.เชียงใหม่และ จ. ลำพูน ขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคเช่นนโยบายของรัฐบาลในการกำหนดมาตรฐานสินค้าที่สูงกว่าความต้องการของประเทศคู่ค้า น่าจะเป็นผลดีในระยะยาวให้กับเกษตรกร และผู้ประกอบการในการรับมือกับการเปิดเสรีทางการค้ากับกลุ่มประเทศอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 และรับมือกับมาตรฐานสินค้าจากกลุ่มสหภาพยุโรปได้ดีในอนาคต

อย่างไรก็ตาม ในการประชุมของสมาคมผู้ส่งออกผลไม้ภาคเหนือในต้นปี 2555 ได้ให้ข้อมูลว่า ประเทศผู้นำเข้าหลายประเทศ โดยเฉพาะจีน คำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภคในการป้องกันไม่ให้ปริมาณซัลเฟอร์ที่เป็นผลจากการรมลำไยก่อนการส่งออก แทรกซึมเข้าไปในเนื้อลำไย

สดซึ่งอาจเป็นอันตรายต่อผู้บริโภค ดังนั้น ประเทศผู้นำเข้าลำไยสดจึงเสนอมายังรัฐบาลไทย ให้กำหนดวิธีการรมซัลเฟอร์ไดออกไซด์ ของผู้ส่งออกลำไยสดโดยใช้ซัลเฟอร์ไดออกไซด์แบบถึงสำเร็จรูป ที่ไม่ต้องผ่านการเผาไหม้ถ่าน ซึ่งวิธีการใช้ซัลเฟอร์ไดออกไซด์แบบถึงมีราคาแพง หายาก และยังไม่เป็นที่แพร่หลาย ยากในการกำหนดปริมาณการใช้ในแต่ละฤดูกาลของการส่งออก ทำให้หลายฝ่ายวิตกกังวลถึงนโยบายดังกล่าวที่จะส่งผลกระทบต่อในทางลบต่อการส่งออกลำไยสดของไทย อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากขาดการจัดการที่ดีในการหาวัตถุดิบที่เพียงพอและมีราคาที่ผู้ประกอบการรับได้ อย่างไรก็ตาม นโยบายที่เคร่งครัดด้านคุณภาพที่ดูเหมือนจะเป็นอุปสรรคต่อการส่งออก ที่ถูกกำหนดโดยประเทศผู้นำเข้าโดยผ่านรัฐบาลไทย อาจทำให้ผู้ผลิตผลไม้ชาวไทยคุ้นเคยและตระหนักถึงเรื่องคุณภาพสินค้าจนเกิดเป็นความเคยชินในการปฏิบัติที่จะเกิดผลดีต่อ ผู้ส่งออกและผู้บริโภค ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติต่อไปในอนาคต

อย่างไรก็ตามหน่วยงานภาครัฐต้องให้ข้อมูลและลงมาจับพื้และแก้ไขปัญหากับผู้ประกอบการและเกษตรกรอย่างรวดเร็ว เป็นการอำนวยความสะดวกเพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างเกิดความสามารถในการแข่งขันแก่ผู้ประกอบการขณะที่การออกนโยบายและข้อปฏิบัติใดๆก็ตามที่จะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ ควรผ่านความเห็นชอบจากสมาคมผู้ส่งออกผลไม้ไทยมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

## 5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ข้อจำกัดในการศึกษา

1. จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้รับซื้อลำไยสดเพื่อการส่งออก เหลือเพียง 43ราย ลดลงจากเดิม ซึ่งมีจำนวนเกิน 75ราย เนื่องจากผู้ประกอบการบางส่วนปรับเปลี่ยนตนเองโดยหันไปรับซื้อลำไยสดเพื่อการอบแห้งเพื่อการส่งออก
2. แบบสอบถามมีความยาว ผู้ตอบที่ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองอาจไม่เข้าใจระดับความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อธุรกิจของตน ทำให้ได้คำตอบไม่ตรงกับความเป็นจริง
3. เป็นการศึกษากับผู้ประกอบการที่เป็นผู้รับซื้อลำไยเพื่อการส่งออกซึ่งบางรายอาจให้ข้อมูลที่เป็นบวกกับกิจการของตนเองซึ่งอาจไม่สะท้อนความเป็นจริงในการดำเนินธุรกิจ
4. เวลาในการศึกษาทำได้เฉพาะช่วงฤดูกาลลำไยระหว่างเดือนมิถุนายนถึงสิงหาคม การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์จึงค่อนข้างลำบากเนื่องจากต้องนัดเวลาที่ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการมาดูแลกิจการในช่วงดังกล่าว

5. การวัดความสามารถในการแข่งขันของกิจการทำได้จำกัดเนื่องจากเจ้าของกิจการไม่สะดวกในการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน การศึกษาครั้งนี้จึงทำการวัดในมุมมองด้านการเงินหรือผลประกอบการที่เป็นการคาดการณ์จากการดำเนินธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับผลประกอบการจากปีที่ผ่านมาแบบไม่เป็นตัวเลข เช่นผลการดำเนินงานมียอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากปีที่ผ่านมา

### 5.7 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับผู้ประกอบการเพียงด้านเดียวโดยไม่ได้ศึกษาผู้เกี่ยวข้องเช่นเกษตรกรผู้นำค้าไฮสดมาจำหน่าย หน่วยงานของรัฐ ซึ่งข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มอื่นที่อาจเป็นประโยชน์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการ

การศึกษาในอนาคตอาจเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการที่เป็นผู้รับซื้อค้าไฮสดเพื่อนำไปอบแห้งหรือนำไปทำค้าไฮแห้งสีทองเพื่อการส่งออกที่เพิ่มปริมาณมากขึ้นในแต่ละปี