

การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของ  
สวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี



ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการและพัฒนารัพยากร  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
พ.ศ. 2566

การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของ  
สวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการและพัฒนาทรัพยากร

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของ  
สวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

พชร อุบลรัตน์

การค้นคว้าอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการและพัฒนาทรัพยากร

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รภัศรณ คงธนจารุอนันต์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีณา นิลวงศ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิณี อารีศรีสม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

(อาจารย์ ดร.กอบลาภ อารีศรีสม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร .....

(อาจารย์ ดร.กอบลาภ อารีศรีสม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ)

รองอธิการบดี

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ชื่อเรื่อง	การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของ สวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี
ชื่อผู้เขียน	นายเพชร อุบลรัตน์
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการและพัฒนาทรัพยากร
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รภัศรณีย์ คงธนจารุอนันต์

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาดของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของเลม่อน อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เก็บรวบรวมข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ และกลุ่มสมาชิกเกษตรกรสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ และรวบรวมข้อมูลมาบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจความสามารถทางการตลาดของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี มีความสามารถในการดำเนินงานที่มีการประยุกต์ในส่วนของทักษะ ความรู้ และทรัพยากรที่กิจการมีอยู่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในส่วนของทางด้านการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป อันนำมาซึ่งคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันจากการวิเคราะห์ ตามทฤษฎี Five Force Model ของผู้ประกอบการและกลุ่มสมาชิกเกษตรกรธุรกิจสวนเลม่อนพสุธารา เป็นธุรกิจที่เติบโตได้อย่างมั่นคงและแข็งแรงแล้ว มีคู่แข่งทางการตลาดค่อนข้างน้อย มีอำนาจที่สามารถต่อรองสูง และสามารถที่จะพัฒนาสินค้าที่มีอยู่ต่อยอดขึ้นไปได้มากขึ้นอีกด้วย สร้างผลกำไรและสร้างอาชีพให้กับผู้คนในอำเภอ พร้อมทั้งจะรับคู่ค้าเพื่อมีส่วนช่วยธุรกิจประเภทเดียวกันให้เติบโตไปพร้อม ๆ กัน ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ธุรกิจสวนเลม่อนพสุธาราควรหมั่นติดตามกระแสนิยมของสังคม เพื่อให้สามารถแปรรูปผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคและ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดในผลิตภัณฑ์แปรรูปของธุรกิจ

คำสำคัญ : ความสามารถทางการตลาด, การแข่งขัน, เลม่อน



<b>Title</b>	MARKETING CAPACITY ENHANCEMENT AND COMPETITION OF PASUTARA LEMON GARDEN IN SUAN PHUENG DISTRICT, RATCHABURI PROVINCE
<b>Author</b>	Mr. Patchara Ubonrat
<b>Degree</b>	Master of Science in Resources Management and Development
<b>Advisory Committee Chairperson</b>	Assistant Professor Dr. Raphassorn Kongtanajaruanun

### ABSTRACT

The purpose of this independent research is to study marketing ability and competitive environmental factors of Pasutara Lemon Garden, Suan Phueng District, Ratchaburi Province. The study uses data collected from interviews with business owners. The analysis is conducted using the marketing ability and Five Forces Model.

The study found that Pasutara Lemon Garden, Suan Phueng District, Ratchaburi Province, can carry out using skills, knowledge, and resources to respond to the market's changing demands, which increases the worth of goods and services. Affects the ability to develop a competitive advantage and add value to the business.

According to the study of the theory of the Five Forces, It is a company that has expanded strongly and steadily. Few opponents. Has high bargaining power. And can develop existing products, lucre, and creation of jobs for locals of the region. The door is open for partners pursuing the same line of business to grow together. Suggestions from the study Pasuthara lemon orchard business should keep up with social trends. To be able to process products according to consumers' needs and achieve maximum satisfaction in the processed products of the business.

Keywords : Marketing ability, Competitive, Lemons

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลม่อน พสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษา และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่งจาก ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รภัสสรณ์ คงธนจารูนันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมทุกท่าน ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอขอบคุณผู้ประกอบการสวนเลม่อนพสุธารา ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณคุณพ่อ คุณแม่ ญาติพี่น้อง และผู้ปกครองที่ให้การสนับสนุนในด้านกำลังใจ คำปรึกษา และคอยเป็นกำลังใจที่ดีของผู้จัดทำเสมอมา

ผู้วิจัยหวังว่าวิจัยเล่มนี้ จะมีประโยชน์เป็นอย่างมากสำหรับผู้สนใจเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของ สวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำต้องขออภัยและน้อมรับไว้ ณ ที่นี้ด้วย

พชร อุบลรัตน์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ช
สารบัญภาพผนวก .....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการตลาด .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน .....	12
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการแข่งขันธุรกิจ (Five Forces Model) .....	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	17
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	25
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	26

พื้นที่ดำเนินการวิจัย.....	26
รูปแบบการวิจัย .....	26
กลุ่มเป้าหมายการวิจัย .....	26
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	27
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	27
ขั้นตอนการวิจัย .....	28
การตรวจสอบข้อมูล .....	29
การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล .....	30
ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย .....	30
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	31
ผลการศึกษาด้านการวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาด .....	31
ผลการศึกษาด้านการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม .....	32
ผลการศึกษาด้านการวิเคราะห์การแข่งขันธุรกิจ (Five Forces Model) .....	33
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	37
สรุปผลการวิจัย.....	37
ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะ .....	40
บรรณานุกรม.....	41
ภาคผนวก.....	45
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	46
ภาคผนวก ข เอกสารประกอบการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (เทปเสียง) .....	50
ภาคผนวก ค รูปภาพประกอบการวิจัย ลงพื้นที่เก็บข้อมูลและผลิตภัณฑ์แปรรูปของสวนเลม่อน พสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี.....	60
ประวัติผู้วิจัย.....	84

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	25
----------------------------------	----



## สารบัญภาพผนวก

	หน้า
ภาพผนวกที่ 1 สัมภาษณ์ผู้ประกอบการสวนเลม่อน พสุธารา.....	61
ภาพผนวกที่ 2 ผลิตภัณฑ์แปรรูปของสวนเลม่อน พสุธารา.....	62
ภาพผนวกที่ 3 บรรยายภาคภายในร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากสวนเลม่อน พสุธารา.....	67
ภาพผนวกที่ 4 บรรยายภาคภายในสวนเลม่อน พสุธารา.....	71
ภาพผนวกที่ 5 ผลผลิตเลม่อนของสวนเลม่อน พสุธารา.....	76
ภาพผนวกที่ 6 เมล็ดพันธุ์เลม่อนของสวนเลม่อน พสุธารา.....	78
ภาพผนวกที่ 7 ต้นกล้าเลม่อนของสวนเลม่อน พสุธารา.....	80
ภาพผนวกที่ 8 เพจเฟซบุ๊กของสวนเลม่อน พสุธารา.....	83



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

ตามพระราชบัญญัติสภาเกษตรกรแห่งชาติ พ.ศ. 2553 มาตรา 11 (4) กำหนดให้สภาเกษตรกรแห่งชาติมีหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ เสนอแผนแม่บทต่อคณะรัฐมนตรี นอกจากนี้ มาตรา 41 ยังกำหนดให้สภาเกษตรกรแห่งชาติ จัดทำแผนแม่บทโดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งเชื่อมโยงกับแผนแม่บทระดับจังหวัด และต้องมีสาระสำคัญอย่างน้อย 11 เรื่อง เช่น การพัฒนาศักยภาพ การส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกร องค์กรเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และยูวเกษตรกร ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างความเป็นธรรมด้านราคาผลผลิตทางเกษตรกรรม โดยคำนึงถึงการส่งเสริมให้สินค้าเกษตรได้รับผลตอบแทนสูงสุด

จังหวัดราชบุรี เป็นอีกหนึ่งจังหวัดที่สภาเกษตรกรจัดทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนาเกษตรกรรมจังหวัดราชบุรี โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน รวมทั้งการเชื่อมโยงแผนแม่บทเพื่อพัฒนาเกษตรกรรมกับแผนแม่บทด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการในการพัฒนาภาคเกษตรตรงเป้าหมาย มีการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการสนับสนุนสิทธิและการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในการกำหนดนโยบายและการวางแผนพัฒนาเกษตรกรรมอย่างเป็นระบบ และเพื่อรักษาเสถียรภาพด้านราคาและความมั่นคงในอาชีพเกษตรกร เพิ่มศักยภาพและยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้ดีขึ้น (สภาเกษตรกรจังหวัดราชบุรี, 2565) นอกจากนี้ จังหวัดราชบุรีเป็นจังหวัดที่อยู่ในพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย ซึ่งถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง โดยศักยภาพพื้นฐานของจังหวัดอยู่ในภาคการเกษตรเป็นหลัก ซึ่งกิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่น ๆ จะอาศัยแนวทางการต่อยอดจากภาคการเกษตรด้วยเช่นกัน จังหวัดราชบุรีมีพื้นที่ทั้งหมด 3.25 ล้านไร่หรือ 5,396 ตารางกิโลเมตร โดยในปี พ.ศ. 2563 จังหวัดราชบุรีมีจำนวน SME ทั้งสิ้น 33,100 แห่ง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดราชบุรี หรือ SME ในจังหวัดราชบุรี มีศักยภาพ ภาคการค้า การผลิต และการบริการต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีหรือได้รับความร่วมมือกับสถาบันศึกษาในพื้นที่ในการพัฒนาสินค้าและบริการ ทำให้การพัฒนาสินค้าเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่ทันสมัย รวมถึงมีการลงทุนที่ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อีกทั้งสถานการณ์ของตลาดที่มีการชะลอตัวลง เนื่องจากได้รับผลกระทบของภาพรวม



เศรษฐกิจภายในประเทศที่มีการหดตัวลง ทำให้ผลประกอบการของธุรกิจที่ผ่านมามีผลลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดราชบุรีไม่มีขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว และยากที่จะประสบความสำเร็จได้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560) ปัจจุบันเลมอนที่ปลูกในประเทศไทยมีไม่ถึง 1% นอกนั้นเป็นเลมอนนำเข้าทั้งสิ้น การเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรเพื่อการจำหน่าย ราคาสินค้ามีการปรับขึ้นปรับลงไม่แน่นอน ส่งผลให้เกษตรกรต้องประสบภาวะขาดทุนเมื่อผลผลิตมีราคาตกต่ำ แต่เลมอนเป็นพืชผลทางการเกษตรที่มีราคาและปริมาณความต้องการทั้งในและต่างประเทศปรับตัวเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ทั้งทางภาคเอกชน และทางภาครัฐได้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ปลูกผลผลิตชนิดนี้ แม้ว่าเกษตรกรและภาคเอกชนจะเพิ่มปริมาณการผลิตในประเทศอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่เพียงพอต่อปริมาณความต้องการทั้งในและต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากได้ เลมอนจัดว่าพืชผลทางการเกษตรเช่นเดียวกับมะนาว และมะนาวยังจัดเป็นพืชชนิดที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่ตลาดมีความต้องการสูงตลอดทั้งปี และพบว่าประเทศไทยประสบปัญหาการขาดแคลนมะนาวในช่วงหน้าแล้ง (สุปราณี จิตติธากุล, 2549) ผู้ทำการวิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของกระบวนการผลิต เพื่อนำผลที่ได้จากการทำงานวิจัยนี้ มาใช้เพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจและวางแผนในการลงทุนในธุรกิจการผลิตเลมอนต่อไปในอนาคต

สวนพสุธารา ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการปลูกเลมอนในจังหวัดราชบุรี ความสำเร็จของสวนเลมอนพสุธาราได้จุดประกายให้เกษตรกรในจังหวัดราชบุรีหันมาปลูกเลมอนกันมากขึ้น สร้างแรงบันดาลใจให้กับเกษตรกรในจังหวัดราชบุรีในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำเกษตรเพิ่มรายได้ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตทางการเกษตร ด้วยการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรที่จนได้รับความนิยม

ด้วยข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของเลมอน เพื่อวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาด และปัจจัยแวดล้อมส่งผลต่อการแข่งขันของสวนเลมอนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มทางการตลาด และสภาวะการแข่งขันของตลาดสินในปัจจุบัน เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลผลิตของเลมอนให้มีความหลากหลาย และแก้ปัญหาการขาดแคลนเลมอนในอนาคต และให้บุคคลที่สนใจเกี่ยวกับการทำเกษตรกรรมใช้เป็นแนวทางหรือใช้เพื่อการศึกษาข้อมูล เพื่อใช้ต่อยอดในการทำวิจัยในเรื่องอื่นๆ ต่อไป

### คำถามการวิจัย

ประเด็นคำถามที่ผู้วิจัยต้องการหาคำตอบในการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี” มีดังนี้

1. ความสามารถทางการตลาดส่งผลต่อการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีอย่างไร
2. ปัจจัยแวดล้อมส่งผลต่อการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี” ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระไว้ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาดของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยได้กำหนดประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับไว้ดังนี้

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ ได้ทราบถึงความสามารถทางการตลาดของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี และปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี
2. ประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม เกษตรกรหรือชุมชนผู้ผลิตเลม่อน อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ได้รับข้อมูลการส่งเสริมตลาด และองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์แก่ชุมชนอื่นๆ ในเสริมสร้างอาชีพ และรายได้กำไรให้กับคนในชุมชนมากขึ้น เพื่อการพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนต่อไป

3. ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการและเกษตรกรผู้ผลิตเลมอนจะได้นำข้อมูลความรู้จากงานวิจัยไปเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาการวางแผน แก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินธุรกิจเพื่อให้มีศักยภาพในการดำเนินการที่ดีขึ้น และประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ

4. ประโยชน์เชิงนโยบาย ได้ข้อมูลสำคัญแก่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานเกษตรอำเภอสวนผึ้ง องค์การบริหารส่วนตำบล และวิสาหกิจชุมชน เป็นต้น จะได้แนวทางในการส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มเกษตรกรพัฒนาผลผลิตให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตามความต้องการของผู้บริโภค

### ขอบเขตการวิจัย

การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลมอนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีครั้งนี้ รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

#### ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานที่ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้ดำเนินการวิจัยในพื้นที่ อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี มีพื้นที่การทำเกษตรกรรมสวนเลมอน ได้แก่ สวนเลมอน พสุธารา ราชบุรี

#### ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

ในการทำการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มผู้ทำวิจัยได้ลงพื้นที่ สวนเลมอนของผู้ประกอบการ ณ สวนเลมอน พสุธารา ราชบุรี อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการตลาด
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมการแข่งขันธุรกิจ (Five Forces Model)

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลมอนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

**ความสามารถทางการตลาด** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานที่มีการประยุกต์ในส่วนของทักษะ ความรู้ และทรัพยากรที่กิจการมีอยู่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในส่วนของทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป อันนำมาซึ่งคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการ

**ความสามารถทางการแข่งขัน** หมายถึง ความสามารถในการแสวงหาคูณสมบัติเฉพาะของผลิตภัณฑ์ในตลาดได้ ซึ่งทำให้บริษัทมีความแข็งแกร่งในตำแหน่งของการแข่งขัน

**เลมอน** หมายถึง เป็นผลไม้ที่จัดอยู่ในตระกูลส้ม มีลักษณะเป็นไม้พุ่ม ปลายยอดมีหนามแหลม ลักษณะของใบเป็นใบเดี่ยว เมื่อนำมาขยี้จะมีกลิ่นหอมแรง ส่วนลักษณะของดอกเลมอน ดอกมีกลิ่นหอม และมีสีขาว ส่วนลักษณะของผลเลมอน เป็นรูปกลมรี ที่ปลายผลจะมีติ่งแหลม ผลอ่อนมีสีเขียว เมื่อสุกจะเป็นสีเหลือง ในผลมีเมล็ดหลายเมล็ด เนื้อผลฉ่ำน้ำ และมีรสเปรี้ยว

**เกษตรกร** หมายถึง เกษตรกรผู้ปลูกเลมอนเชิงพาณิชย์ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 1 คน อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีเท่านั้น

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี” ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ
2. แนวคิดคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ดี
3. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการตลาด
4. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน
5. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการแข่งขันธุรกิจ (Five Forces Model)

#### แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ

##### ความหมายของลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่จัดตั้งธุรกิจใหม่ โดยเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนทางธุรกิจ เพื่อหาผลกำไร และการเติบโตจากโอกาสในการประกอบการ และรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับลงทุนในกิจการ ค้นหาความต้องการของตลาด และเปิดกิจการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการ ในทางเศรษฐศาสตร์นิยามคำว่า “ผู้ประกอบการ” หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการค้นหาโอกาส (เช่น สิ่งประดิษฐ์ หรือเทคโนโลยี) และใช้โอกาสนั้นในการสร้างสินค้าและบริการ ผู้ประกอบการสามารถเห็นศักยภาพเชิงพาณิชย์ของสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ และบริหารจัดการเงินทุนความสามารถในการผลิต หรือ ทรัพยากรการผลิตอื่น ๆ ที่มีเพื่อประยุกต์สิ่งประดิษฐ์ใหม่นั้นให้กลายเป็นนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ที่สร้างผลกำไรได้ รวมไปถึงการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมของกิจการ ความหมายในเชิงเศรษฐศาสตร์จะเน้นไปที่การสร้างคุณค่าเชิงพาณิชย์จากสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม (Audretsch et al., 2002)

วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์ (2558) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่เป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาจากการมองเห็นช่องทางในการทำธุรกิจ โดยมีการนำสินทรัพย์ต่าง ๆ เช่น เงินทุน ที่ดิน แรงงาน ความรู้ มาสร้างสรรค์ประยุกต์ในกิจการ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเพื่อผลกำไรจากการดำเนินงาน และต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน



อำนาจ ชีรวณิช (2549) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่เป็นผู้ริเริ่มจัดตั้งธุรกิจหรือบุคคลที่ค้นหาความต้องการของตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาผลกำไรและการเติบโตในการประกอบกิจการ โดยผู้ประกอบการนั้นจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนทางธุรกิจในอนาคต

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่เป็นผู้ริเริ่มในการก่อตั้งองค์กรธุรกิจเพื่อหวังผลกำไร โดยจะต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงและความไม่แน่นอนซึ่งพิจารณาได้เบื้องต้น 3 ประการ (1) ต้องการสิ่งใดเป็นผลตอบแทนจากการเป็นเจ้าของธุรกิจ (2) ตรวจสอบอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น (3) ประเมินทักษะและความสามารถของตนเองที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่เริ่มก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาจากความต้องการของตลาด หรือมองเห็นโอกาสในทางธุรกิจ โดยมีเป้าหมายในเรื่องของผลตอบแทนและเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันต้องพร้อมยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามมาในอนาคต

### แนวคิดคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ดี

คุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Characteristics) หมายถึง ผู้ที่ริเริ่มและพร้อมที่จะรับความเสี่ยงในการลงทุนประกอบกิจการโดยใช้ปัจจัยการผลิตทั้งหลาย ผสมผสานกับสติปัญญาความสามารถ ประสบการณ์และหลักการบริหารที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดสินค้าและบริการต่อลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ เป็นการทำให้เห็นถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้ที่จะมาเป็นผู้ประกอบการ (Potential Entrepreneur) หรือผู้ที่เป็นผู้ประกอบการอยู่แล้ว (Existing Entrepreneur) ควรจะพัฒนาให้เกิดขึ้นกับตัวเอง เพื่อจะได้เป็นเครื่องนำทางให้เกิดความสำเร็จในการประกอบการ (วิมพ์วิภา เกตุเทียน, 2556) นอกจากนี้ วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์ (2558) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของผู้ประกอบการที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดผลและประเมินได้จาก 6 คุณลักษณะ ได้แก่

1. ความเป็นตัวของตัวเอง คือ การมีลักษณะที่เป็นตัวของตัวเองในเรื่องการตัดสินใจ หรือดำเนินการทำอะไรด้วยความสามารถของตนเอง
2. ความมีนวัตกรรม คือ การมีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับความต้องการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ บริการใหม่ ๆ รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ

3. ความกล้าเสี่ยง คือ การมีความกล้าเสี่ยงต่อการใช้สินทรัพย์จำนวนมากในธุรกิจ การมีความกล้าเสี่ยงในการกู้ยืมเงินเพื่อมาใช้ในกิจการจำนวนมากและการกล้าเสี่ยงต่อสิ่งที่ยังไม่รู้

4. ความก้าวร้าวในการแข่งขัน คือ การมีความพยายามที่จะอยู่เหนือคู่แข่งในตลาดเดียวกัน ทำให้คู่แข่งยากที่จะเข้ามาสู่อตลาดเดียวกัน

5. ความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ คือ มีความสม่ำเสมอในการดำเนินงาน หรือมีความมั่นคงไม่หวั่นไหวกับสถานการณ์การต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและใส่ใจในการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องจากการดำเนินงาน

6. ความใส่ใจในความสำเร็จ คือ การที่ผู้ประกอบการมีความพยายามฝักใฝ่ในความสำเร็จ ชอบความท้าทาย มีแรงจูงใจแรงกระตุ้นที่จะทำงานนั้น ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ

Dess, Lumpkin and Taylor (2005 อ้างใน สุธีรา อะทะวงษา, 2556) กล่าวว่า มิติของการเป็นผู้ประกอบการ ประกอบไปด้วย 5 มิติ ได้แก่ ความเป็นอิสระ ในการบริหารงาน การสร้างนวัตกรรม การทำงานเชิงรุก ความสามารถในการแข่งขันและการเผชิญกับความเสี่ง โดย 5 มิติดังกล่าว สามารถใช้ร่วมกันเพื่อพัฒนาความสามารถผ่านรูปแบบการตัดสินใจและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งรายละเอียดของแต่ละมิติมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเป็นอิสระในการบริหารงาน (Autonomy) คือ การปฏิบัติงานด้วยความอิสระ หรือการมีอิสระของบุคคลหรือทีมงานในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมาย บรรลุความสำเร็จ และวิสัยทัศน์ขององค์กร กล่าวคือ การมีเอกภาพในการทำงานของบุคคลหรือทีมงานในองค์กร โดยปราศจากข้อจำกัดขององค์กรจะสามารถช่วยผลักดันให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งถือเป็นจุดแข็งในการพัฒนาความสามารถขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญและควรติดตามประเมินผลการบริหารงานเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการพิจารณาถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) คือ การมีความพยายามที่จะแสวงหาความคิดใหม่ สิ่งแปลกใหม่ การทดลองใหม่ หรือกระบวนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่อาจจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ขององค์กรได้ กล่าวคือ ความมีนวัตกรรมนั้นแสดงให้เห็นถึงผู้ประกอบการมีความคิดที่จะพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการใหม่ ๆ โดยเกี่ยวข้องกับการทดลอง รวมถึงการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี ผู้ประกอบการที่มีการสนับสนุนหรือส่งเสริมการทดลองและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร จะช่วยให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และองค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทางเทคโนโลยีได้

3. การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) คือ การแสดงออกถึงความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ เช่น การแสวงหาผลิตภัณฑ์สินค้า หรือบริการใหม่ ๆ ให้กับองค์กร โดยการตรวจสอบติดตาม หาข้อมูลข่าวสาร แนวโน้มความต้องการของลูกค้าในตลาดเดิม และคาดการณ์ถึงความ



ต้องการที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานภายใน เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจ ผู้ประกอบการสามารถทำให้องค์กรมีการทำงานเชิงรุกได้ โดยการกำหนดภารกิจขององค์กรในการมุ่งเน้นการเป็นผู้นำในตลาด เช่น การนำเสนอ สินค้าหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ นอกจากการมุ่งเน้นการเป็นผู้นำในตลาดแล้ว การมีความพยายามที่จะแสวงหาสินค้า หรือบริการใหม่อย่างต่อเนื่อง และแสวงหาทรัพยากรหรือแหล่งวัตถุดิบต่าง ๆ ที่มีต้นทุนต่ำจะช่วยให้องค์กรมีการทำงานเชิงรุก และมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านต้นทุน ซึ่งองค์กรจะได้รับผลประโยชน์จากความได้เปรียบดังกล่าวในรูปของผลกำไร

4. ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) คือ ความพยายามที่จะพัฒนาความสามารถเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อครองตำแหน่งในตลาด

5. การเผชิญกับความเสี่ยง (Risk Taking) คือ การเผชิญกับความเสี่ยงของผู้ประกอบการ โดยสามารถแบ่งความเสี่ยงได้ 3 ประเภท คือ

1) ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) เกี่ยวข้องกับการไม่ทราบถึงโอกาส และความ น่าจะเป็นในการประสบความสำเร็จ หรือการเข้าสู่ตลาดใหม่โดยไม่มีการทดสอบและไม่มี ความรู้ ความเข้าใจที่เพียงพอ

2) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) เกี่ยวข้องกับการเงินของกิจการ เป็น ความเสี่ยงจากการกู้ยืมเงินในจำนวนมาก เพื่อลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ ของกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ขยายกิจการหรือพัฒนาการเติบโต ซึ่งการลงทุนดังกล่าวนี้กิจการจะต้องมีความเสี่ยงในผลตอบแทน ที่ไม่สามารถคาดเดาได้

3) ความเสี่ยงของบุคคล (Personnel Risk) เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในการตัดสินใจของ ผู้บริหารในองค์กรในการใช้กลยุทธ์ โดยเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อหวังผลลัพธ์ตามเป้าหมายของ องค์กร หากผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี จะสามารถลดความ เสี่ยงและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้นได้

Connor (2002) กล่าวว่า คุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ไม่ สามารถจับต้องได้ และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ของผู้ประกอบการที่จะ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะส่งเสริมศักยภาพขององค์กรได้

Lee and Peterson (2000) กล่าวว่า คุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ 5 ประการ คือ ความมีนวัตกรรม การยอมรับความเสี่ยง การทำงานเชิงรุก ความเป็นอิสระในการทำงานและ ความก้าวร้าวในการแข่งขัน จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นและยังสามารถสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การเป็นผู้ประกอบการที่ดี ไม่เพียงแต่จะทำธุรกิจของตนให้ประสบความสำเร็จเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ต้องพร้อมที่จะรับความเสี่ยงที่จะตามมาในขณะที่ทำธุรกิจด้วย และต้องมีแผนรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการตลาด

#### ความหมายของความสามารถทางการตลาด (Market Capability)

ความสามารถทางการตลาด (Market Capability) หมายถึง ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ในด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรที่มีเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า ความสำเร็จของผู้ประกอบการมาจากการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงการพัฒนาความสามารถทางการตลาดให้ดีขึ้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีข้อมูลของตลาดเป็นอย่างดี มีการพัฒนาเทคโนโลยีทางการตลาด ปรับปรุงทักษะทางการตลาดรวมถึงความสามารถในการจัดการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Meedian Chumat, 2562)

Guanand Ma (2003) และ Adler and Shenbar (1990) กล่าวว่า ความสามารถทางการตลาด (Market Capability) คือ ตัวชี้วัดความสามารถในการเผยแพร่ และการขายผลิตภัณฑ์บนพื้นฐานความเข้าใจในเรื่องความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและลูกค้าในอนาคต

Gregory et al. (2007) กล่าวว่า ความสามารถการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing Capability) เป็นความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์พัฒนา และรวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ บนออนไลน์จากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์การตั้งราคา การสื่อสาร และการพัฒนาช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความต้องการของลูกค้าให้เป็นผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

Ju et al. (2018) กล่าวว่า ธุรกิจการค้าในยุคปัจจุบันนี้ ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับความสามารถการตลาดดิจิทัล พร้อมปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง สังเกตและเข้าใจคู่แข่งตลอดเวลา พร้อมเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามบริบทสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปสม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความสามารถทางการตลาด (Market Capability) คือ การนำความรู้และความสามารถมาใช้ประโยชน์ และการใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า นอกจากนี้จำเป็นต้องมีความสามารถการตลาดดิจิทัลควบคู่ไปด้วย เนื่องจากปัจจุบันมีการใช้สื่อดิจิทัลหรือสื่อออนไลน์กันมากขึ้น

### องค์ประกอบของความสามารถทางการตลาด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถทางการตลาดของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง (Meedian Chumat, 2562) เช่น

1. ความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบไปด้วย คุณภาพของผลิตภัณฑ์ คุณภาพของการบริการ บรรยากาศของสถานที่ ราคาสินค้า คุณค่าของสินค้า คุณลักษณะของสินค้า รวมถึงเวลาในการจัดส่งสินค้า และการบริการหลังการขาย

2. การส่งเสริมการขาย คือ กิจกรรมทางการตลาดที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการขายได้ในทันที เช่น โพรโมชันต่าง ๆ การลดราคาแบบชั่วคราวเพื่อเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น การส่งเสริมการขายมีเป้าหมาย 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค 2) การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง และ 3) การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานหรือแผนกงานขายเพื่อให้สามารถขายสินค้าให้ได้มากขึ้น

3. มีความสามารถในการวิเคราะห์ตลาด คือ การที่ผู้ประกอบการสามารถระบุและกำหนดโอกาสทางการตลาด สามารถระบุปัญหา หาวิธีการแก้ปัญหา ประเมินการดำเนินงาน ตรวจสอบประสิทธิภาพทางการตลาด เข้าใจสภาพแวดล้อมทางการตลาด และเข้าใจความต้องการของลูกค้า

4. ช่องทางการจัดจำหน่าย คือ ช่องทางในเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค ช่องทางการจัดจำหน่าย 2 ประเภท คือ 1) ช่องทางการจัดจำหน่ายทางตรง และ 2) ช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อม

5. ที่ตั้งของร้านมีความเหมาะสม คือ การเลือกทำเลสำหรับร้านขายปลีกนั้นนอกจากจะต้องเป็นจุดที่เป็นที่สังเกตได้ชัดเจน มีที่สำหรับจอดรถ และเป็นแหล่งที่ผู้คนพลุกพล่าน ร้านค้าปลีกก็จำเป็นต้องเลือกทำเลตามกลุ่มเป้าหมายอีกด้วย

6. พยายามรักษาฐานลูกค้าให้ได้มากที่สุด กล่าวคือ ฐานลูกค้า หมายถึง กลุ่มลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการเป็นประจำ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าผ่านการวิจัยตลาดหรือการสังเกตพฤติกรรม ซึ่งการรักษาฐานลูกค้าสามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการมีเติบโตอย่างมั่นคง

7. ความเร็วในการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด คือ วิธีการในการส่งมอบสินค้าหรือบริการไปยังตลาดให้เร็วที่สุดเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที การที่ผู้ประกอบการสามารถนำสินค้าเข้าสู่ตลาดก่อนผู้ประกอบการรายอื่นจะเกิดผลดีในหลาย ๆ ประการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความสามารถทางการตลาด คือ การใช้ความรู้ ความเข้าใจที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และยังคงเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาธุรกิจหรือต่อยอดธุรกิจในอนาคต นอกจากนี้ต้องพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เช่น ความพึงพอใจของ

ลูกค้า การส่งเสริมการขาย ความสามารถในการวิเคราะห์ตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย ที่ตั้งของร้าน ต้องมีความเหมาะสม การรักษาฐานลูกค้า และความเร็วในการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด

### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

#### ความหมายของปัจจัยสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวที่เอื้ออำนวยให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชา ค่าตอบแทนสวัสดิการและสภาพแวดล้อมอื่น (เขาวลัษณ์ กุลพานิช, 2533: 16) นอกจากนี้ Gilmer (1973 อ้างใน รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง, 2547: 12-14) ได้แบ่งลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (security) คือ ความมั่นคงในการทำงาน การที่ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้างาน ทำให้ผู้คนทำงานเกิดความอบอุ่นใจ และความปลอดภัยที่ได้ทำงานในองค์กร
2. โอกาสเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน (opportunity for advancement) คือ การได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่ง สนับสนุนให้คนในองค์กรมีความก้าวหน้าในการทำงาน พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีให้การยอมรับและยกย่องชมเชยคนเมื่อทำงานได้ดี
3. องค์กรและการจัดการ (company and management) คือ ลักษณะการสร้างโครงสร้างขององค์กร การวางนโยบาย แนวทางวิธีปฏิบัติภายในองค์กร ชื่อเสียงและการดำเนินงานขององค์กร
4. ค่าจ้าง (wages) คือ เงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนในการทำงาน โดยพิจารณาในเรื่องของจำนวนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของผลงาน และการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรม
5. คุณลักษณะเฉพาะของงาน (intrinsic aspects of the job) คือ เป็นเรื่องของงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า มีและได้รับการยอมรับนับถือ เป็นงานที่ตรงตามคุณภาพของพนักงานเป็นงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่ม เป็นงานท้าทาย และทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลง
6. การนิเทศงาน (supervision) คือ การได้รับความเอาใจใส่ได้รับการตรวจแนะนำงานอย่างใกล้ชิด และได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากหัวหน้างาน และการนิเทศงานไม่ดีอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เขาตัดสินใจเปลี่ยนงานหรือออกจากงาน



7. ลักษณะทางสังคมในการทำงาน (social aspects of the Job) คือ การได้ทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีเหมือนกับตน ได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงาน

8. การติดต่อสื่อสาร (communication) คือ การให้ข่าวสารในองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์กร ข่าวข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานที่องค์กรกำลังทำอยู่ และกำลังจะทำในอนาคต และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานขององค์กรและบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร

9. สภาพการทำงาน (working condition) คือ สภาพที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือ เครื่องจักรจัดไว้อย่างเหมาะสม มีระยะเวลาทำงานแต่ละวันที่เหมาะสม มีโรงอาหารหรือร้านอาหารใกล้ ๆ มีสถานที่จอดรถ เป็นต้น

10. ผลประโยชน์ตอบแทน (benefits) คือ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากค่าจ้างที่บุคคลได้รับ เช่น เบี้ยบำเหน็จบำนาญ วันหยุดพักผ่อนประจำปี การลาป่วย ค่ารักษาสุขภาพ การจัดประกันภัย เป็นต้น

สกลนารี กาแก้ว (2546: 20) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานและศึกษา สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่ล้อมรอบคนปฏิบัติทำงานในขณะที่ทำงาน เช่น หัวหน้า ผู้ปฏิบัติงาน หรือเพื่อนร่วมงาน หรือสิ่งของ เช่น เครื่องกล เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นพลังงาน และเหตุปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม เช่น ชั่วโมงในการทำงาน ค่าตอบแทน เป็นต้น

รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง (2547: 12) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบตัวเราทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต หรือที่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและที่เป็นนามธรรม สภาพปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน ซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สิ่งที่อยู่รอบตัวของผู้ทำงาน เช่น หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชั่วโมงการทำงาน ค่าตอบแทน หรือเวลาพักในระหว่างทำงาน เป็นต้น

### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายนอกผู้บริหารสามารถนำปัจจัยดังกล่าวมาใช้ประโยชน์เป็นโอกาสในการดำเนินงานขององค์กรได้ คือ องค์กรจะได้รับผลประโยชน์เชิงบวกหรือสร้างความได้เปรียบเมื่อนำปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอกมาปรับใช้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (อนิวัช แก้วจางรงค์, 2555: 34) นอกจากนี้ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553 อ่างใน ศิริญา ตังนฤมิตร, 2558) ได้อธิบายว่า

สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมที่อาจไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง การพิจารณา สภาพแวดล้อมทั่วไป จะมีการพิจารณาโดยใช้ PEST Analysis ได้แก่

1. ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเมือง นโยบายทางการเมืองต่าง ๆ ที่มีผลต่อกลุ่มอุตสาหกรรม รวมถึงเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาล ซึ่งมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor) คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีส่วนสำคัญ ในการประกอบธุรกิจเพราะมีผลต่อการดำเนินงาน ผลประกอบการ รายได้ และกำไร โดยปัจจัยทาง เศรษฐกิจ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี อัตราเงินเฟ้อ ราคาน้ำมันดิบ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ผู้ประกอบการควรติดตามและวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานได้อย่างถูกต้องในอนาคต

3. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture Factors) คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อองค์กรที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงพฤติกรรม การบริโภคของคนในสังคมและวัฒนธรรมนั้น ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม โดยปัจจัย ด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น ค่านิยม ความเชื่อ เพศ อายุ ระดับการศึกษา หรือขนบธรรมเนียม ประเพณี เป็นต้น

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Factors) คือ การเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ ช่วยให้ให้กระบวนการผลิต สินค้าหรือบริการ กระบวนการทำงาน รวมถึงเครื่องจักรกลอุตสาหกรรมมี การพัฒนาขึ้น เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อม มีผลต่อการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็น สภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ทำงาน หรือสภาพแวดล้อมของเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยด้าน เทคโนโลยีรวมอยู่ด้วย และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร เจ้าของและผู้ถือหุ้น ความรู้ความสามารถหลักขององค์กร คณะกรรมการบริหาร พนักงานภายในองค์กร เป็นต้น สิ่ง ที่กล่าวมานั้นสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานของกิจการในอนาคต ต่อไป และมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการแข่งขันธุรกิจ (Five Forces Model)

### ความหมายของการแข่งขันธุรกิจ (Five Forces Model)

HardcoreCEO (2021) กล่าวว่า Five Forces Model คือ เครื่องมือวิเคราะห์ที่ช่วยให้ธุรกิจของคุณอยู่รอดได้ในตลาดอย่างยั่งยืน ลดโอกาสที่คู่แข่งจะสามารถเข้ามาแข่งขันกับคุณได้ ซึ่งเป็นเครื่องมือพื้นฐานทางธุรกิจที่ทั่วโลกยอมรับ ใช้สำหรับวิเคราะห์สภาพตลาดและอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ อยู่แล้ว หรือเป็นธุรกิจใหม่ที่กำลังจะกระโดดไปเล่นก็สามารถนำไปใช้ได้ เพราะ Five Forces จะช่วยให้คุณมองลึกกว่าแค่สินค้า คู่แข่ง หรือลูกค้า วิธีนี้ช่วยในการประเมินโครงสร้างธุรกิจและอุตสาหกรรม และนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์การแข่งขันที่ช่วยเอื้อประโยชน์ให้ธุรกิจได้ต่อไปอย่างมั่นคง

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2563) กล่าวว่า Five Forces Model เป็นโมเดลที่ใช้วิเคราะห์แรง 5 ประการของ Michael E. Porter ที่ช่วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท ประกอบด้วยแรง 5 ประการ ดังนี้ แรงที่ 1 คือ อุปสรรคที่กีดขวางการเข้าสู่ตลาดแข่งขันของผู้แข่งขันหน้าใหม่ (Barriers to entry or Threat of new entrants) เช่น นโยบายของรัฐที่ทำให้บริษัทหน้าใหม่ไม่สามารถใช้เป็นความได้เปรียบในการเข้าสู่ตลาด การเข้าถึงลูกค้าเสียเปรียบผู้แข่งขันเจ้าเก่าที่อยู่ในตลาดมาก่อน หรือบริษัทหน้าใหม่ต้องใช้เงินลงทุนสูงในการเข้ามาแข่งขันในตลาด การจรรยาบรรณที่ดีของลูกค้าต่อตราหือสินค้าของผู้แข่งขันเจ้าเก่าเป็นอุปสรรคต่อบริษัทหน้าใหม่ แรงที่ 2 คือ อำนาจต่อรองของผู้ขาย (The bargaining power of suppliers) ถ้ามีผู้ขายน้อย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูงทำให้บริษัทต้องใช้จ่ายเงินลงทุนสูงขึ้นในการซื้อสินค้าจากผู้ขาย แรงที่ 3 คือ อำนาจต่อรองของลูกค้า (The bargaining power of buyers) หากลูกค้าซื้อปริมาณมากสามารถต่อรองราคาได้ จากความได้เปรียบนี้ลูกค้าสามารถเลือกผู้ขายเจ้าอื่นที่ให้ราคาสูงกว่าได้ แรงที่ 4 ภัยจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of substitute products or services) หากสินค้าหรือบริการที่บริษัทจัดทำขึ้นมา สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย จะส่งผลให้บริษัทขายสินค้าหรือบริการยากขึ้น แรงที่ 5 ภัยจากคู่แข่งรายเดิมในตลาด (Rivalry among existing firms) การมีคู่แข่งในตลาดมากจะทำให้ลดโอกาสในการขายสินค้าของบริษัท

กิริติพงษ์ ปัญญาเรือง (2559) กล่าวว่า Five Forces Model คือ แรงผลักดัน 5 ประการ ได้แก่ 1) การคุกคามของคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ 2) การแข่งขันกับคู่แข่งที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรมเดียวกัน 3) อำนาจการต่อรองของลูกค้า 4) อำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบ และ 5) การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน เป็นการทำให้เราพัฒนาธุรกิจให้มีความมั่นคงในอนาคต



จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การแข่งขันธุรกิจ (Five Forces Model) เป็นเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันในตลาด จะช่วยลดคู่แข่งทางการตลาด และเป็นแรงผลักดันให้มีความคิดในเรื่องของการพัฒนาสินค้าอยู่ตลอดเวลา เพื่อลดสินค้าทดแทนของธุรกิจคู่แข่ง

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการแข่งขันธุรกิจ (Five Forces Model)

Five Forces Model คือ เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางการตลาดของ Michael Potter โดยเครื่องมือนี้ถูกนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสภาพตลาดที่จะเกิดขึ้น การใช้เครื่องมือนี้จะช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ โดยแบ่งปัจจัยที่จะทำการวิเคราะห์เป็น 5 ปัจจัย (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2564) ได้แก่

1. อำนาจต่อรองจากลูกค้า (Power of Customers) คือ สภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน ผู้ประกอบการต้องตระหนักว่าผู้ซื้อหรือลูกค้าก็มีความอำนาจต่อรองเช่นกัน อย่างเช่น การกำหนดราคาของสินค้าให้ต่ำลง หรือการเพิ่มคุณภาพสินค้ามากขึ้น หากผู้ประกอบการไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าก็อาจจะทำให้ลูกค้าหันไปซื้อสินค้าจากเจ้าอื่น แต่หากผู้ประกอบการยอมลดราคาสินค้าก็ทำให้รายได้ลดลง หรือหากเพิ่มคุณภาพสินค้าก็ทำให้ต้นทุนสูงขึ้นด้วย ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ทางนี้มีผลทำให้กำไรที่ผู้ประกอบการได้รับลดลงไปด้วย โดยเฉพาะธุรกิจที่มีความสนใจจากกลุ่มลูกค้าน้อยอยู่แล้วยิ่งจะทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากยิ่งขึ้น และจะยิ่งน่าเป็นห่วงยิ่งขึ้นหากลูกค้ารวมกลุ่มกันเพื่อต่อรองในสิ่งที่พวกเขาต้องการ ผู้ประกอบการอาจจะแก้ไขสถานการณ์ด้วยการกำหนดราคาขั้นต่ำ หรือสร้างคุณค่าในตัวสินค้า เช่น สร้างแบรนด์สินค้าให้แข็งแกร่งหรือสร้างความแตกต่าง

2. อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์ (Power of Suppliers) คือ ซัพพลายเออร์มีหน้าที่ส่งวัตถุดิบสำหรับการผลิตให้กับผู้ประกอบการ ยิ่งซัพพลายเออร์ที่ผลิตวัตถุดิบชนิดนั้น ๆ มีจำนวนน้อยจะส่งผลให้อำนาจการต่อรองของผู้ประกอบการน้อยลงไปอีก เพราะซัพพลายเออร์ที่มีน้อยรายมักจะรวมกลุ่มกันกำหนดราคาขายหรือลดคุณภาพลง โดยที่ไม่สามารถต่อรองอะไรได้ และเมื่อผู้ประกอบการซื้อวัตถุดิบมาในราคาสูงก็ส่งผลให้ต้นทุนผลิตของเราสูงขึ้น และหากราคาขายไม่สามารถขยับขึ้นได้ก็ยิ่งทำให้ธุรกิจอยู่ในสภาวะเสี่ยงสูงขึ้น

3. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants) คือ การที่มีคู่แข่งในธุรกิจแบบเดียวกันเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดที่ผู้ประกอบการเคยได้รับลดน้อยลงไป ธุรกิจขนาดใหญ่อาจไม่กังวลมากเพราะมีกำลังผลิตมาก วัตถุดิบราคาถูก แต่สำหรับกิจการขนาดเล็กก็ต้องรับมือให้ดี ผู้ประกอบการอาจจะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าโดยตรง ทำให้ลูกค้าพึงพอใจให้

กลายมาเป็นฐานลูกค้าที่เหนียวแน่นแทน ส่วนวิธีที่จะป้องกันการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง อาจทำได้ เช่น การสร้างความแตกต่างของสินค้า สร้างความโดดเด่นที่เลียนแบบได้ยาก

4. การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) คือ แรงกดดันในทันทีกล่าวถึงสินค้าที่มาทดแทนสินค้าที่ผู้ประกอบการจำหน่ายอยู่ แต่ไม่ใช่สินค้าประเภทเดียวกัน แต่วัตถุประสงค์ในการใช้งานคล้ายกันหรือเหมือนกัน ทำให้เพิ่มทางเลือกแก่ลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้าทดแทนหากพิจารณาแล้วว่าคุณค่าของสินค้าของทางผู้ประกอบการ หนทางรับมือของผู้ประกอบการ คือ ทำให้สินค้าให้มีเอกลักษณ์และมีคุณค่าน่าซื้อมากกว่าสินค้าทดแทนได้

5. การแข่งขันของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry) คือ ยังมีคู่แข่งในตลาดมาก จะยิ่งลดโอกาสในการขายสินค้าของบริษัท ฉะนั้นต้องมีการพิจารณาจากปัจจัยจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม และอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม นอกจากนั้นต้องวางแผนกลยุทธ์ให้รัดกุม หากต้องการเข้าสู่ตลาดนั้น ๆ เพื่อลดความเสี่ยงและเสริมสร้างให้องค์กรมั่นคงต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การแข่งขันธุรกิจ หรือ Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยวิเคราะห์คู่แข่ง หรือสภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจให้ส่งผลดีในระยะยาว และเกิดความเสียหายให้น้อยที่สุด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปาลิตา พรรณรัตน์ (2558) ได้ทำการศึกษารูปแบบกลยุทธ์ธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตร โคโรฟิลด์ โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบกลยุทธ์และความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตรของโคโรฟิลด์ อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยา โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหาร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ คำถามปลายเปิดที่ใช้ในการสัมภาษณ์และมีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่าโคโรฟิลด์มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็นธุรกิจภายในครอบครัว บริหารงานโดยสองพี่น้อง จดทะเบียนในรูปแบบบริษัท มีพนักงานประจำทั้งที่กรุงเทพมหานคร และที่ฟาร์ม ด้านกลยุทธ์พบว่า (1) การวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจ มีทั้งปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ (2) ส่วนประสมทางการตลาด ครอบคลุมทั้งกลยุทธ์ด้านสินค้าและบริการ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการ แต่ควรขยายพื้นที่ของฟาร์มเพื่อรองรับปริมาณนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น และเพิ่มช่องทางการตลาด เพื่อการเติบโตทางธุรกิจที่ (3) ความรับผิดชอบต่อสังคม ถึงแม้ฟาร์มจะเปิดให้บริการไม่ถึงหนึ่งปี แต่ผู้บริหารกลับเล็งเห็นคุณค่าต่อการตอบแทนสังคม โดยการนำผักที่

นักท่องเที่ยวมาปลูกไว้ไปบริจาคให้กับโรงเรียนยากไร้และองค์กรต่างๆที่ต้องการ นอกจากนี้มีการทำโครงการโคโรแคร์ เพื่อระดมเงินจากการประมูลภาพวาดของศิลปินที่มีชื่อเสียงและนำไปสนับสนุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่มีความสนใจในการทำเกษตร ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำมาเป็นแนวทางของผู้ประกอบการรายอื่นๆในการนำไปวางแผนและพัฒนาธุรกิจ

ศิวกร อโนริย์ (2564) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรี โดยการวิจัยนี้วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความแตกต่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรี (2) ศึกษาปัจจัยคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรี (3) ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกที่ส่งผล ความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรีและ(4) ศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรีการศึกษานี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการ สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 400 ตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่อยู่ในเขตจังหวัดราชบุรีสถิติที่ใช้ในการวิจัย ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สถิติค่า t-test , F-test และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุ ผลการศึกษาพบว่า (1) ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ0.05 (2) ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการด้านการมีอิสระในการบริหารงาน ด้านการมีนวัตกรรม ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความสามารถในการแข่งขัน และด้านการทำงานเชิงรุก ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรีที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ0.05 (3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรีที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (4) ปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการสร้าง ความแตกต่าง ด้านการตอบสนองเร็ว และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรีที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนพงศ์สฎา เฉลิมกลิ่น และคณะ (2562) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาแผนธุรกิจธุรกิจสวนเลม่อน จังหวัดนครปฐม โดยวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจสวนเลม่อน จังหวัดนครปฐม (2) พัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดธุรกิจสวนเลม่อน จังหวัดนครปฐม (3) พัฒนาแผนธุรกิจสวนเลม่อน จังหวัดนครปฐม เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือ

การวิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผู้ประกอบการจำนวน 2 ท่าน ที่มีการปลูกเลมอนในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจสวนเลมอน คือ (1) เกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการน้อย (2) ขาดช่องทางการจัดจำหน่าย (3) ผลผลิตจากเลมอนและตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักของกลุ่มผู้บริโภคและประชาชนทั่วไป (4) ผลผลิตมีจำนวนจำกัดและมีปริมาณที่ไม่แน่นอน (5) สภาพดินฟ้าอากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อปริมาณผลผลิตสำหรับกลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้ในการพัฒนาของสวนเลมอน คือ กลยุทธ์ *tows matrix* กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ *Viral Marketing* และแผนธุรกิจสวนเลมอน คือ การแปรรูปจากผลผลิตเลมอนมาแปรรูปเป็นน้ำผลไม้ *Lemon honey* ซึ่งในปัจจุบันพฤติกรรมของผู้บริโภคอาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น และเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้บริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ อีกทั้งยังเป็นการขยายการตลาดสุขภาพมากขึ้น และอัจฉราภรณ์ จุฑาผาด และอินทร์ อินอุ่นโชติ (2564) ศึกษาการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเลมอนเพชรพาร์ม 101 บ้านดอนหาด ตำบลท่าม่วง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนาและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัย (1) จากการศึกษารูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่าอาชีพหลักของคนในชุมชน คือ การทำนา หลังจากเสร็จจากการทำนา มีอาชีพเสริมเพื่อหารายได้ คือ การปลูกเลมอน การปลูกพืชผักสวนครัว แปรรูปผลิตภัณฑ์หรือวัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชน จุดเด่น คือ การปลูกวัตถุดิบเอง ทำให้ลดต้นทุนในการซื้อ วัตถุดิบปลอดสารพิษ และเป็นเจ้าแรกในจังหวัดร้อยเอ็ดที่ปลูกเลมอนแปรรูป ข้อจำกัด คือ ผลิตภัณฑ์บางประเภทยังไม่มีบรรจุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน รูปแบบผลิตภัณฑ์ชุมชนยังไม่มีรูปแบบเฉพาะตัว และยังไม่มีความแตกต่าง ขาดทักษะการออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ และขาดองค์ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ (2) ผลการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งประเมินผลการออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ (3) ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการถ่ายทอดองค์ความรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ พบว่าความพึงพอใจในการถ่ายทอดองค์ความรู้ โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก

ปิยพร ไพบูลย์ (2563) ได้ศึกษาแผนธุรกิจ *Joe's lemonade* จากแนวโน้มการขยายตัวของสังคมเมือง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรจากครอบครัวใหญ่มาเป็นครอบครัวขนาดเล็กมากขึ้น ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป พบว่าในปัจจุบันผู้บริโภคนิยมทานอาหารนอกบ้านมากที่สุด อีกทั้งยังมีพฤติกรรมที่เป็นกระแสนิยมใหม่เรียกว่า *Café Hopping* ซึ่งใช้เรียกบุคคลที่สรรหาร้านอาหารแนวใหม่ และคอยอัปเดตผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ของตนเอง จากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงเป็นที่มาของแผนธุรกิจ *Joe's Lemonade* ร้านบริการเครื่องดื่มที่มีส่วนผสมของเลมอนเป็นหลัก และมีการ



ตกแต่งร้านเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ด้านกลยุทธ์ด้านการตลาด ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มเป้าหมายสำหรับการกำหนดกลยุทธ์คือกลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงานที่มีความชื่นชอบเครื่องดื่มผลไม้ โดยธุรกิจเลือกจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมของเลมอนทุกผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคาจะใช้หลักการกำหนดราคาแบบจิตวิทยา (Even Pricing) ร่วมกับแบบ High Value Strategy โดยสถานที่จัดจำหน่ายสาขาแรกที่ตลาดนัดสวนจตุจักร และการสื่อสารการตลาดในช่วงแรกจะเน้นไปยังแผนการสร้างการรับรู้ร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่ที่ต้องการให้ผู้บริโภคกลับมาใช้ซ้ำ ในส่วนกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่จังหวัดสมุทรสาคร เพราะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเช่าอาคารสำนักงานได้ และการออกแบบหน้าร้าน จะเป็นการตกแต่งที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวด้วยโทนสีเหลือง ผังภายในร้านจะเน้นให้มีที่นั่งเยอะเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นสถานที่ที่ผู้คนสัญจรไปมาจำนวนมาก และต้องการทำที่นั่งพักผ่อนระหว่างการเดินทางท่องเที่ยว จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านการเงินระยะเวลา 5 ปี พบว่าธุรกิจสามารถทำกำไรได้ตั้งแต่ปีแรกของการดำเนินงาน และสามารถคืนทุนได้ภายในระยะเวลา 3.92 ปี โดยมีอัตราผลตอบแทนภายในของธุรกิจเท่ากับร้อยละ 42.40 มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการเท่ากับ 258,033.63 บาท แผนธุรกิจ Joe's Lemonade เป็นธุรกิจร้านเครื่องดื่มที่มีความเอกลักษณ์เฉพาะตัวโดยใช้เลมอนนำเสนอความสดชื่นและความสดใให้กับแบรนด์ และแผนธุรกิจนี้มีการวางแผนตามกลยุทธ์ด้านการตลาด ด้านการปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านการเงิน รวมถึงมีการประเมินแผนธุรกิจ เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับธุรกิจ ยังมีการศึกษาของ วัลลภา พัฒนา (2562) ศึกษาผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจในบทบาทคนกลางของประเทศจีน ต่อระบบตลาดผักและผลไม้ของไทยในมาเลเซียและสิงคโปร์ ภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างกับเกษตรกรผู้ประกอบการ คนกลางและผู้ส่งออก กลุ่มนักวิชาการ นอกจากนี้ยังใช้วิธีวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานของคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้าในระบบการตลาดส่งออกผักและผลไม้ในประเทศมาเลเซียและประเทศสิงคโปร์ ผลการวิจัยพบว่า ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ เป็นคู่ค้าที่สำคัญของไทย และส่วนใหญ่จะส่งสินค้า ผัก ผลไม้ และพืชเศรษฐกิจอีกหลายอย่าง พบว่า (1) ช่องทางการจัดจำหน่ายทั้ง 2 ประเทศนี้ นิยมใช้เส้นทางรถยนต์เป็นหลัก เพราะมีความสะดวก รวดเร็ว สามารถเข้าถึงได้ง่ายทุกรัฐในประเทศมาเลเซีย เช่น เหมาส่งสินค้าเข้าไปยังตลาดกลาง หรือผู้นำเข้าโดยตรง อาจจะมีคนกลางชั้นเดียวหรือหลายชั้นแล้วแต่ความสัมพันธ์แต่ละระดับแตกต่างกัน ส่วนประเทศสิงคโปร์เป็นตลาดที่มีกำลังซื้อสูง เพราะสิงคโปร์ไม่มีแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย ช่องทางการจำหน่ายสินค้าจากไทยไปยังสิงคโปร์จะคล้ายกับจากไทยไปยังมาเลเซีย (2) ช่องทางการดำเนินธุรกิจมีคนกลางทั้งฝ่ายไทยและฝ่ายมาเลเซียและสิงคโปร์ ซึ่งอาจจะไม่รู้จักรู้จักกันก็ได้ แต่ทั้งประเทศมาเลเซียและประเทศสิงคโปร์มีระเบียบและกฎเกณฑ์ในการนำเข้า และมีการทำสัญญาแบบ

Contract farming กับเกษตรกรโดยตรง แต่มีผลกระทบต่อการค้า คือ อัตราแลกเปลี่ยนและราคาซื้อขายสินค้าจากต้นทางและปลายทาง ซึ่งการเจรจาต่อรองขึ้นอยู่กับความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย (3) วิเคราะห์ผลกระทบด้านการดำเนินธุรกิจด้านบทบาทคนกลาง จากการศึกษาขั้นต้นพบว่าผลกระทบน้อยมากหรืออาจจะไม่มีเลย เพราะว่าการนำเข้าผักผลไม้และการดำเนินธุรกิจแข่งขันขายสินค้าเข้าไปในมาเลเซียและสิงคโปร์ ไม่มีคนจีนที่เข้ามาดำเนินธุรกิจแข่งขันขายสินค้า เพราะเป็นชาวจีนที่อาศัยอยู่ในสองประเทศนี้เป็นจำนวนมาก จึงไม่ส่งผลกระทบต่อตลาดผักและผลไม้ไทยในมาเลเซียและสิงคโปร์ และเอกราช บำรุงพืช (2557) ได้ศึกษาเรื่องคามู คามู : ผลไม้ส่งเสริมสุขภาพ คามู คามู เป็นผลไม้ที่พบมากในแถบประเทศบราซิลถึงเปรู ผลมีลักษณะสีม่วงแดง มีรสเปรี้ยว ให้ปริมาณวิตามินซีสูงกว่าผลไม้อื่น ๆ เช่น ส้ม และเลมอนนอกจากนี้ยังพบว่ามีปริมาณธาตุเหล็ก ฟอสฟอรัส ไนอะซิน และวิตามินบีสองสูงกว่าส้ม คามูถูกนำไปใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางของยุโรป แม้ว่าคามู คามูเป็นพืชพื้นเมืองของเปรูที่มีประวัติความปลอดภัยในการบริโภคมาอย่างยาวนาน แต่สำหรับชาวต่างชาติการบริโภคอาจยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก จากผลวิเคราะห์ปริมาณ วิตามินซีที่พบได้ในคามู คามู ทำให้ได้รับความนิยมนับประทานมากขึ้นและมีการนำไปใช้ในผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร นอกจากวิตามินซี แล้ว ผลคามู คามูยังประกอบด้วยสารประกอบกลุ่มฟีนอลิกกว่า 30 ชนิด เช่น คาทีชิน เอลลาจิกแอซิด และแอนโทไซยานิน จากการศึกษาวิจัยพบว่าคามู คามูมีคุณสมบัติต่อต้านอนุมูลอิสระ ลดการอักเสบ จึงอาจมีประโยชน์ในการช่วยชะลอวัย ลดข้ออักเสบ ป้องกันโรคหัวใจและหลอดเลือด รวมทั้งโรคหวัดได้ อย่างไรก็ตามคงต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปในอนาคต

สรวิศ ปันรัตนานนท์ (2555) ได้ศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถของผู้ประกอบการต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถของผู้ประกอบการมีผลต่อ ความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจท่องเที่ยวของประเทศไทยประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ประกอบการ ธุรกิจท่องเที่ยวที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในประเทศไทยจำนวน 4,516 องค์กร กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 356 องค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจง ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยใช้วิธี การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่ เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดที่มีทุนจดทะเบียนสูงกว่า 5,000,000 บาท มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจอยู่ ระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวนพนักงานมากกว่า 15 คน กลุ่มลูกค้าหลักเป็นชาวต่างชาติ การทดสอบ สมมติฐานพบว่าความสามารถของผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการตลาดท่องเที่ยวของ ประเทศไทยทางตรงเท่ากับ .336 และทางอ้อมโดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยเท่ากับ .237 และความสามารถของผู้ประกอบการส่งผลความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่ากับ .873

ชูดาทพร สุวรรณวงษ์ (2556) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจที่พักใน เขตอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี พบว่า (1) รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่พักในอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว พนักงานส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ จึงช่วยสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนอีกด้วย (2) สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจที่พัก ได้แก่ ปัจจัยภายในด้านสินค้าหรือบริการ ด้านโครงสร้างราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการขาย ด้านบุคลากร ด้านเงินลงทุน และปัจจัยภายนอก ด้านคู่แข่ง ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านกฎหมาย ด้านภูมิศาสตร์ (3) การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การดำเนินงานในระดับธุรกิจมาใช้กับกิจการ ทั้งด้านการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง (4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการนั้นมีทั้งปัจจัยด้านเทคโนโลยี ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนรู้ ซึ่งช่วยส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจนั้น ประสบความสำเร็จ จากผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำมาเป็นแนวทางของผู้ประกอบการในการวางแผน ปรับปรุงการดำเนินงาน การให้บริการ และการวางแผนกลยุทธ์

ชินกมล ปัญญา และคณะ (2564) ได้ศึกษาตำรับพวนพิวชั้น : การเพิ่มขีดความสามารถการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์อาหารปลอดภัยจังหวัดสุโขทัย โดยการพัฒนาตำรับพวนพิวชั้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ อาหารปลอดภัยจังหวัด สุโขทัย มีจุดประสงค์การทำวิจัยดังนี้ (1) เพื่อพัฒนาตำรับอาหารไทยพวนพิวชั้นจังหวัดสุโขทัย (2) เพื่อทดสอบการยอมรับตำรับไทยพวนพิวชั้นจากนักท่องเที่ยว และ (3) เพื่อพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวเชิง สร้างสรรค์ ตำรับไทยพวนพิวชั้น จังหวัดสุโขทัย ผลการศึกษาพบว่า (1) ตำรับอาหารไทยพวนพิวชั้นจำนวน 15 ตำรับ จำแนกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ เครื่องดื่มจำนวน 1 เมนู อาหารว่างหรืออาหารก่อนมื้อหลักจำนวน 5 เมนู อาหารประเภทซูป จำนวน 3 เมนู อาหารจานหลักจำนวน 2 เมนู ของหวานจำนวน 2 เมนู และของขบเคี้ยว สำหรับทานเล่น จำนวน 2 เมนู ผลการศึกษากการยอมรับอาหารพวนพิวชั้น โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผลการ ทดสอบชิมโดยผู้เชี่ยวชาญด้านอาหาร ในภาพรวมผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับทั้ง 15 ตำรับในระดับความชอบมาก และมากที่สุดในทุกด้าน และผลการประเมินการยอมรับด้านวัฒนธรรมอาหารพวนพิวชั้นโดยผู้เชี่ยวชาญด้าน อาหารไทยพวนในภาพรวมผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับทั้ง 15 ตำรับในระดับเหมาะสมอย่างมากและเหมาะสมอย่างยิ่ง ในทุกด้าน (2) ผลการประเมินการยอมรับจากกลุ่มนักท่องเที่ยวจำนวน 30 คน พบว่าในภาพรวมผู้บริโภคให้การ ยอมรับทั้ง 15 ตำรับในระดับความพึงพอใจมากและความพึงพอใจมากที่สุดในทุกด้าน และ(3) ผลการพัฒนา กิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ตำรับไทยพวนพิวชั้น จำนวน 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมเที่ยว



สวนส้ม ชมแปลงเกษตรปลอดภัย กิจกรรม cooking class อาหารพวนฟิวชัน และกิจกรรม Phuan fusion fine dining ผลการประเมินกิจกรรมโดยนักท่องเที่ยวพบว่าในภาพรวมนักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ( $X = 4.38 \pm 0.59$ ) อีกทั้ง เริงชัย ต้นสุชาติ และคณะ (2556) ศึกษาเรื่องการส่งออกลำไยของไทยไปจำหน่ายในฟิลิปปินส์ในปัจจุบัน เป็นการส่งลำไยไปจำหน่ายผ่านประเทศนายหน้าที่สาม (third country invoicing) คือ จีน และได้หวั่นในการส่งออกลำไยสดและมะขามหวานจากประเทศไทยไปจำหน่ายในฟิลิปปินส์นั้น อาศัยการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานผลไม้ส่งออกที่เริ่มต้นสวนผลไม้ ไปจนถึงผู้บริโภคปลายทางในประเทศฟิลิปปินส์ พบว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกันโดยในห่วงโซ่อุปทานของผลไม้ทั้ง 2 ชนิด พบว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของมากมาย ตั้งแต่เกษตรกรชาวสวน (ชาวสวนลำไย เชียงใหม่ ลำพูน, ชาวสวนมะขามหวาน เพชรบูรณ์) พ่อค้า (ผู้รวบรวมผลผลิตหรือผู้รับซื้อเหมาสวน) จุดรับซื้อและรวบรวมผลผลิต (ล้ง) และผู้ส่งออก ชิปปิ้งผู้นำเข้า พ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกในฟิลิปปินส์ ในส่วนของเกษตรกร ทำหน้าที่ในการผลิต เมื่อถึงเวลาเก็บเกี่ยว เกษตรกรสามารถจำหน่ายผลผลิตได้ 3 ช่องทาง คือ การดำเนินการขายเอง การขายแบบเหมาสวน และการรวมกลุ่มกันขาย ปัญหาและอุปสรรคที่พบในห่วงโซ่อุปทานส่งออกลำไยสด และมะขามหวานไปยังฟิลิปปินส์มีตั้งแต่ในต้นน้ำ คือ ปัญหาการผลิตผลไม้ส่งออกไม่มีคุณภาพและมาตรฐานตามความต้องการของประเทศฟิลิปปินส์ ปัญหาด้านการขาดแคลนแรงงานในช่วงฤดูการเก็บเกี่ยวผลผลิต ปัญหาการรับรองแหล่งผลิต GAP ที่ยังไม่ครอบคลุมและขาดการต่อยุ่ใบรับรองปัญหาโรคและแมลง (เฉพาะปัญหาเชื้อราและมอดในฝักมะขามหวาน) ปัญหาการไม่มีกลไกที่จะทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างราคาหรือรายได้ที่เกษตรกรได้รับจากผลผลิตจากสวนที่ได้และไม่ได้มาตรฐาน GAP

นงนุช อังยุริกุล และสายทิพย์ โสรรัตน์ (2558) ได้ศึกษาการสังเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานลำไยและทุเรียนสู่นโยบายส่งเสริมภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่าการส่งออกผลไม้สดของไทยทั้งลำไยและทุเรียน ได้รับความสนใจจากตลาดทั่วไปและในกลุ่ม AEC และตลาดต่างประเทศ ในการดำเนินธุรกิจภายในตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีกลุ่มผู้นำเข้ารายใหญ่ ได้แก่ จีน ฮองกง อินโดนีเซีย และเวียดนาม แต่จากการศึกษาสังเกตพบว่าของประเทศลาวและกัมพูชาที่มีการค้าลำไยตามชายแดน แต่ไม่พบข้อมูลของกรมศุลกากร เพราะมีการขนย้ายด้วยรถเล็กและการใช้บุคคลขนผ่านชายแดน ผลการส่งออกลำไยสดและทุเรียน พบว่า การประกอบการตามห่วงโซ่อุปทานของไทยมีจุดอ่อนและอุปสรรคในทุกระดับตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำถึงปลายน้ำ จึงต้องมีนโยบายส่งเสริมระบบการทำงานในทุกๆระดับ โดยต้องปรับการดำเนินงานตามนโยบายให้มีความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่อย่างเร่งด่วน ต้องดำเนินการส่งเสริมให้ผู้ปลูกไม้ผลเข้าสู่ระบบ GAP การจัดระบบการค้าของล้งต่างชาติและการสร้างเครือข่ายในระดับพื้นที่ เพื่อร่วมกันวางแผนการผลิตและการตลาดทั้งในและนอกฤดู ภายใต้เงื่อนไขของการผลิตผลไม้ที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ และความปลอดภัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของเลมอน อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับต้นแบบความสำเร็จของผู้ประกอบการหรือการพัฒนาแผนธุรกิจธุรกิจ โดยส่วนใหญ่จะทำการวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในขององค์กร รวมถึงหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อนำไปวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป รวมถึงปัจจัยสภาพแวดล้อม เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้ธุรกิจของเรามีโอกาสหรือเสียเปรียบทางการแข่งขันเช่นกัน หากปัจจัยสภาพแวดล้อมดี เช่น มีลานจอดรถบรยากาศร่มรื่น เดินทางสะดวก ก็จะช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น และพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดธุรกิจ เช่น การเพิ่มมูลค่าของสินค้า การแปรรูปสินค้า เป็นต้น นอกจากนี้ในด้านของเทคโนโลยีก็สำคัญ เพราะในปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าขึ้นมา และคนส่วนใหญ่ล้วนใช้กันมาก ฉะนั้นปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีก็เป็นส่วนสำคัญ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่ได้มาใช้กับงานวิจัย โดยนำมากำหนดเป็นขอบเขตการศึกษา วัตถุประสงค์ และแนวคำถามในการสัมภาษณ์ในการศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของตลาด

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของเลม่อน อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาดของสวนเลม่อน พสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี และเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของสวนเลม่อน พสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เพื่อนำข้อมูลมาส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มเกษตรกรพัฒนาผลผลิตให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตามความต้องการของผู้บริโภค และเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน เพื่อให้มีศักยภาพในการดำเนินการที่ดีขึ้น ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อแสดงข้อมูลผลการวิจัยอย่างรอบด้านและชัดเจน โดยมีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### พื้นที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้ดำเนินการวิจัยในพื้นที่ อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ได้แก่ สวนเลม่อน พสุธารา ราชบุรี

#### รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีครั้งนี้ รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาด และปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

#### กลุ่มเป้าหมายการวิจัย

การวิจัยเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ในการทำการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มผู้ทำวิจัยได้ลงพื้นที่ สวนเลม่อนของผู้ประกอบการ ณ สวนเลม่อน พสุธารา ราชบุรี อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลมอนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยกลุ่มผู้เข้าร่วมงานวิจัยมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบร่วมกันมุ่งให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกจากกลุ่มผู้เข้าร่วมงานวิจัย จากการเข้าไปสัมผัสกับข้อมูลโดยตรง และการใช้เครื่องมือวิจัย ด้วยการรวบรวมความคิดเห็นของสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล ที่เกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลมอนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ด้วยการมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพระหว่างสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยเป็นผู้สังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมจัดบันทึกและบันทึกภาพและเสียงโดยทีมงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ( key Informants ) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. กลุ่มเป้าหมายผู้ประกอบการและกลุ่มสมาชิกเกษตรกรในพื้นที่ ณ สวนเลมอน พสุธารา ราชบุรี อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลมอนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์และขั้นตอนการวิจัย มี 3 ชนิด ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นกรอบดำเนินการวิจัยในการศึกษาและประกอบการอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากบทความ สืบค้นข้อมูลจาก Internet และงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
2. การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (Participation Observation) ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับผู้ประกอบการด้วย ขณะเดียวกันจะซักถามและจัดบันทึกข้อมูลที่ต้องการเพิ่มเติมอย่างละเอียดมากขึ้น วิธีนี้จะได้ข้อมูลที่ครบถ้วนเป็นธรรมชาติ
3. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเครื่องมือวิจัย ทั้ง 3 เครื่องมือ โดยที่ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ร่วมกันผลคือได้ทราบถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของผู้ประกอบการสวนเลมอนตามวัตถุประสงค์ จึงนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วนั้น มาทำการสังเคราะห์แรงกดดันที่ส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ



(Five Forces Model) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดให้มีลักษณะการบริหารจัดการที่ทำงานอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของเลม่อน อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี มีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

### 1. การเตรียมความพร้อมและสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการตลาด แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมและแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการแข่งขันธุรกิจ (Five Forces Model)
2. ศึกษาบริบทพื้นที่ ณ สวนเลม่อน พสุธารา ราชบุรี อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี
3. สืบค้นข้อมูลเบื้องต้น (Pre-survey) ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เพื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและความเข้าใจผู้ประกอบการสวนเลม่อน สำหรับกำหนดแนวคำถามเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของเลม่อน
4. เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งบริบทของชุมชนแล้ว ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

### 2. การลงพื้นที่วิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะติดต่อกับนายกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตเดินทางไปเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.1 การสัมภาษณ์

ผู้วิจัยจะเดินทางไปสัมภาษณ์ผู้ประกอบการของสวนเลม่อน พสุธารา ราชบุรี อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี จำนวน 1 คน คือ คุณดรุณี วัฒนันครบัญชา

## การสนทนา

### ขั้นเตรียมการก่อนการสนทนา

- 1) ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ที่เก็บรวบรวมข้อมูลถึงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 2) นัดวัน เวลา และสถานที่สนทนา พร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างให้เข้าใจ
- 3) ส่งแนวประเด็นสนทนาให้กับผู้ประกอบการของสวนเลม่อน พสุธารา ราชนบุรี อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ได้ศึกษาและเตรียมตัวก่อนการสนทนา เพื่อจะได้มีเวลาศึกษารายละเอียดและเตรียมข้อมูลในการสนทนา
- 4) การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการสัมภาษณ์ เช่น ดินสอ ปากกา สมุดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป เป็นต้น

### ขั้นตอนการสนทนา

- 1) ขึ้นแนะนำตนเองและผู้ช่วยวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการชี้แจงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการศึกษาวิจัย ความเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมสนทนา ความสำคัญของผู้ร่วมสนทนา เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนาให้ข้อมูลที่เป็จริงและครบถ้วน
- 2) ขึ้นดำเนินการสนทนา โดยให้ผู้ร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด ส่วนคณเษนักวิจัยก็กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสนทนาด้วยตนเอง (Moderator) โดยการถามคำถามตามแนวประเด็นสนทนา ผู้จดบันทึก (Note taker) มีหน้าที่จดบันทึกความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม และผู้ช่วยทั่วไป (Assistant) มีหน้าที่บันทึกเสียงการสนทนา ถ่ายรูป บริการอาหารว่างและน้ำดื่ม
- 3) ขึ้นสิ้นสุดของการสนทนา ผู้วิจัยทบทวนความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลที่ได้รับและกล่าวขอบคุณผู้ร่วมสนทนา

## การตรวจสอบข้อมูล

ในการตรวจสอบข้อมูลนั้น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบกับผู้ช่วยนักวิจัยว่ามีข้อมูลที่ครบถ้วนเพียงพอหรือไม่ และนำมาแยกแยะออกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นหัวข้อของวัตถุประสงค์ของการวิจัย จนสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดและขอบเขตที่ต้องการศึกษา โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อความครบถ้วน ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งมีการตรวจสอบข้อมูลดังนี้



1. การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการตรวจสอบแหล่งข้อมูลที่มา ซึ่งประกอบไปด้วยไปด้วย แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ แหล่งบุคคล และตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ เหมือนกันหรือไม่ ถ้าเหมือนกันซ้ำ ๆ ผู้ศึกษาถือว่าข้อมูลนั้นเชื่อถือได้ แล้วทำการบันทึกไว้

2. การตรวจสอบแบบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Methodological Triangulation) ผู้ศึกษาใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Focus Group) ควบคู่กับการสัมภาษณ์ การสนทนา พร้อมทั้งศึกษาข้อมูลจากเอกสารประกอบ

นอกจากนั้น ผู้วิจัยจะทำการส่งข้อมูลกลับไปให้ผู้ประกอบการของสวนเลม่อน พสุธารา ราชบุรี อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีที่ถูกศึกษาอ่านข้อสรุปพร้อมวิจารณ์ เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการตีความของผู้วิจัยถูกต้องหรือไม่ และเป็นไปตามทัศนคติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือไม่

### การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์โดยการจำแนกประเภทข้อมูล (Typological Analysis) โดยข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ประกอบด้วยการวิเคราะห์แบบอุปนัยหรือการตีความ การจำแนกชนิดข้อมูล และการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่จะนำไปสู่ข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้วิจัยได้เน้นการวิเคราะห์จากประเด็นเนื้อหาสาระสำคัญในสถานการณ์ที่ศึกษาเป็นหลัก (สุภางค์ จันทวานิช, 2549)

### ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาดำเนินการ 1 ปี โดยเริ่มตั้งแต่เดือน 1 มิถุนายน พ.ศ. 2565 จนถึงเดือน 1 มิถุนายน พ.ศ. 2566

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของเลม่อน อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาดของสวนเลม่อน พสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี และเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของสวนเลม่อน พสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยจากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่สวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เกี่ยวกับข้อมูลการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าตนเองจนประสบความสำเร็จ เพื่อวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาดและปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี สามารถอธิบาย ดังนี้

#### ผลการศึกษาด้านการวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาด

การวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาดของสวนเลม่อน พสุธารา ราชบุรี อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เป็นธุรกิจประเภทการเกษตรเลม่อนที่เป็นพืชทางเศรษฐกิจของจังหวัดราชบุรี เป็นตลาดที่มีคู่แข่งทางการตลาดค่อนข้างน้อย และสวนเลม่อนพสุธารานั้นเป็นอันดับต้น ๆ ของประเทศไทย จึงมีอำนาจที่สามารถต่อรองกับผู้ซื้อได้ และเนื่องจากสินค้าทุกชิ้นในสวนเลม่อนพสุธารานั้นเป็นของทางพสุธาราเอง จึงไม่มีปัญหาในเรื่องของการผลิตสินค้าเลย และยังสามารถต่อยอดจากเลม่อน 1 ลูก ให้แปรรูปเป็นได้ทั้งเครื่องดื่ม เครื่องงา ซึ่งทางสวนพสุธาราเองก็มีแหล่งที่พักสำหรับผู้ที่ต้องการพักผ่อนหย่อนใจ เป็นการสร้างแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดที่สามารถขยายฐานการตลาดให้กว้างมากขึ้นไปอีก กล่าวได้ว่าเป็นธุรกิจที่เข้มแข็งมาก สามารถสร้างความมั่นคงในการทำงานให้ลูกจ้างได้เป็นอย่างดี มีการวางแผนโครงสร้างองค์กร การวางนโยบายการตลาดเพื่อส่งเสริมชุมชนที่ดี ซึ่งสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับสวนเลม่อนพสุธาราให้เป็นที่รู้จัก จากการเข้าไปเห็นภาพที่สวนเลม่อนพสุธารา ผู้วิจัยมีความเห็นว่าทั้งผู้ประกอบการและลูกจ้างนั้นมีความรู้สึกกว้างงานที่ทำอยู่นั้นมีคุณค่ากับพวกเขาเป็นอย่างมาก การทำงานอย่างเต็มที่ของผู้ประกอบการ ได้รับความเอาใจใส่ ได้รับการตรวจแนะนำงาน อย่างใกล้ชิด และได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้ประกอบการส่งผลให้ลูกน้องให้การนับถือ และทำงานด้วยความเต็มใจทำให้ผลิตภัณฑ์และสินค้าทุกชนิดที่ออกมานั้นออกมามีคุณภาพที่ดี ลูกค้ายี่ได้เห็นสินค้าที่มีคุณภาพของสวนพสุธาราก็ชื่นใจที่ได้สินค้าคุณภาพกลับบ้านไป รวมไปถึงการสื่อสารหรือการให้ข่าวสารกันในพสุธาราเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ และการวางแผนงานต่าง ๆ

ที่ทางสวนกำลังทำอยู่และกำลังจะทำอนาคต ทั้งที่เป็นการประชาสัมพันธ์ในจังหวัดราชบุรี หรือในช่องทางออนไลน์ เช่น Tiktok, Facebook, Twitter, Instagram และ ช่องทางอื่น ๆ ให้กับลูกค้า และลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการในสวนเลมอนพสุธารา ซึ่งเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับสวนเลมอนพสุธารา ให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น การผลิตสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้นั้น จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ และสินค้าส่วนใหญ่ของสวนเลมอนพสุธาราเป็นสินค้าที่ทำจากผลเลมอนธรรมชาติทั้งสิ้น สินค้าทุกชิ้นจึงมีความเป็น local สูงมาก เหมาะกับผู้ที่ชื่นชอบผลิตภัณฑ์ที่ทำจากธรรมชาติ นอกจากนี้ พสุธารายังสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โรคระบาด Covid-19 ได้โดยการนำผลของเลมอนมาทำเป็นเจลแอลกอฮอล์ส่งออกไปทั่วประเทศ เป็นการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสและยังสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาได้อีก

อย่างไรก็ตาม ความสามารถทางการตลาดของสวนเลมอนพสุธารา ถือว่าสวนเลมอนพสุธารานั้นมีความสามารถในการดำเนินงานที่มีการประยุกต์ในส่วนของทักษะ ความรู้ และทรัพยากรที่กิจการมีอยู่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในส่วนของการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป อันนำมาซึ่งคุณค่าของผลิตภัณฑ์และการบริการที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการ ดังนั้น สิ่งที่กำลังกล่าวมานั้นสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานของกิจการในอนาคตต่อไป และมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันตลาดเลมอนในปัจจุบัน เป็นธุรกิจตัวอย่างที่ควรนำมาศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

### ผลการศึกษาด้านการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมที่อาจไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง การพิจารณาสภาพแวดล้อมทั่วไป จะมีการพิจารณาโดยใช้ PEST Analysis ได้แก่ มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านการเมือง นโยบายเด่นการเกษตรของรัฐบาล และสถานการณ์ทางการเมือง ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและผลผลิตของสวนเลมอนพสุธารา กล่าวคือ สวนเลมอนพสุธาราเป็นธุรกิจเกษตรกรรม จึงได้รับผลกระทบจากนโยบายด้านการเกษตรของรัฐบาล เช่น การให้เงินสนับสนุนเกษตรกร การจัดอบรมให้ความรู้แก่เกษตรกร การพัฒนาเทคโนโลยีการเกษตร เป็นต้น นโยบายเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและผลผลิตของสวนเลมอน นอกจากนี้ สถานการณ์ทางการเมืองที่ยืดเยื้อหรือมีความขัดแย้ง อาจส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว ซึ่งสวนเลมอนพสุธารา เป็นธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตร จึงอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของสวนพสุธารา

2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจ และค่าครองชีพ ส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภคและต้นทุนการผลิตของสวนเลมอนพสุธารา กล่าวได้ว่า ภาวะเศรษฐกิจมีผลต่อความต้องการผลผลิตทางการเกษตร หากภาวะเศรษฐกิจดี ความต้องการผลผลิตทางการเกษตรก็จะเพิ่มขึ้น ทำให้

เกษตรกรสามารถขายผลผลิตได้ในราคาที่สูงขึ้น ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดี อาจส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความต้องการผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเลมอนของสวนเลมอนพสุธารา อีกทั้งค่าครองชีพที่สูงขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของสวนเลมอน ซึ่งอาจทำให้สวนเลมอนต้องปรับราคาจำหน่ายผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเลมอน

3. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม เทรนด์อาหารเพื่อสุขภาพ ค่านิยมการบริโภคมีผลต่อความต้องการผลผลิตทางการเกษตร หากผู้บริโภคมีความต้องการบริโภคผลผลิตทางการเกษตรเพิ่มขึ้น ความต้องการผลผลิตทางการเกษตรก็จะเพิ่มขึ้น ทำให้เกษตรกรสามารถขายผลผลิตได้ในราคาที่สูงขึ้น หากนักท่องเที่ยวมีความสนใจในการท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพิ่มขึ้น การท่องเที่ยวเชิงเกษตรก็จะได้รับความนิยมมากขึ้น ทำให้เกษตรกรสามารถขายผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตรได้มากขึ้น การรับรู้ของประชาชนเกี่ยวกับประโยชน์ของเลมอน อาจทำให้ประชาชนหันมาบริโภคเลมอนมากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสวนเลมอนพสุธาราเช่นกัน

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีการเกษตร และเทคโนโลยีการแปรรูปอาหาร ช่วยให้สวนเลมอนสามารถผลิตผลผลิตเลมอน และผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเลมอนได้มากขึ้นและมีคุณภาพดีขึ้น

สวนเลมอนพสุธาราได้ปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อรักษาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของเลมอน สวนเลมอนพสุธาราได้พัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเลมอนให้มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค สวนเลมอนพสุธาราได้พัฒนาช่องทางการตลาดออนไลน์ เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น

### ผลการศึกษาด้านการวิเคราะห์การแข่งขันธุรกิจ

#### (Five Forces Model)

โดยจะเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของสวนเลมอนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี โดยจะใช้ทฤษฎี Five Force Analysis มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยแต่ละชนิดที่เชื่อมโยงกับสภาพการผลิต และการตลาดในปัจจุบัน และเพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ สำหรับเป็นแนวทางในเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาด และการแข่งขันของเลมอน อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

**1. ปัจจัยแวดล้อมการแข่งขันธุรกิจของสวนเลมอนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี โดยจะใช้ทฤษฎี Five Force Analysis**

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของสวนเลมอนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี โดยจะใช้ทฤษฎี Five Force Analysis สามารถแบ่งออกเป็น 5 ข้อ ดังนี้



### 1) การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (New Entrants of the Market)

จังหวัดราชบุรีมีธุรกิจประเภทเดียวกันเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นไปในเรื่องของ การปลูกพืชเพื่อนำผลออกมาขาย เน้นการทำกำไรไม่เน้นการแปรรูปใด ๆ ในขณะเดียวกันสวนเลมอน พสุธารานั้นจะมีความเป็น branding มากกว่า ไม่ได้เน้นเพียงการขายผลเพื่อทำกำไรอย่างเดียว แต่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงผลเลมอน 1 ลูก ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ซึ่งเลมอน 1 ลูกสามารถ เป็นแปลงไปได้ทั้งของกินและของใช้ ทำให้มีการนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างหลากหลาย โดยส่วนนี้ สามารถสร้างอาชีพให้กับชาวบ้านในละแวกนั้นได้อีกด้วย

สวนเลมอนพสุธาราเป็นเจ้าแรก ๆ ของประเทศไทยที่เริ่มทำสวนเลมอน ทำให้ สวนเลมอนพสุธารานั้นมีความเป็น branding ที่ชัดเจนมากกว่าเจ้าของธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อ รักษาความเป็น branding ส่วนนี้ไว้ ทำให้ทางพสุธาราได้มีความคิดในการพัฒนาสวนเลมอนนี้ให้ กลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ผู้คนสามารถเก็บผลเลมอนได้สด ๆ สามารถนำผลกลับบ้านได้ ซึ่งมี ผลิตภัณฑ์อื่นที่ร้านขายของฝากอีกมากมาย เช่น ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ทำมาจากเลมอนและน้ำผึ้ง ทั้งน้ำผึ้งผสมเลมอน น้ำผึ้งป่า เลมอนดอง ผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับความงามต่าง ๆ สำหรับซื้อกลับบ้าน โดยมีโซนที่ให้นั่งพัก นั่งชิล กินขนม ดื่มเครื่องดื่มเย็น ๆ และมีบริการห้องพักสำหรับผู้เดินทางมาไกล ที่ต้องการการพักผ่อน ได้รับบรรยากาศดี ๆ กลับไป

อย่างไรก็ตาม จากการเข้าไปสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการมองว่าเป็น ข้อดีที่มีคู่แข่งธุรกิจประเภทเดียวกันเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการรู้ว่าขณะนี้ผู้คนสนใจธุรกิจ เลมอนเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน เนื่องจากในช่วงแรก ๆ ที่ทำธุรกิจนั้น พสุธาราเป็นเจ้าเดียวที่เริ่มทำใน จังหวัดราชบุรี จึงมองว่าการมีคู่แข่งทางการค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้นทำให้พสุธาราอยากที่จะพัฒนา ผลิตภัณฑ์เลมอน พัฒนาธุรกิจให้ดียิ่งขึ้นไปอีกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เข้ามา ท่องเที่ยวสวนเลมอนพสุธารา

### 2) อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The Bargaining Power of The Firm's Suppliers)

เนื่องจากสวนเลมอนพสุธารานั้นมีชื่อเสียงมากในจังหวัดราชบุรี และเป็นอันดับต้น ๆ ของประเทศไทย ทำให้พสุธารามีอำนาจต่อรองในการลดต้นทุนค่อนข้างมาก ซึ่งในบางเรื่องพสุธารา ไม่สามารถทำเองได้ ด้วยเหตุผลของต้นทุน เวลา หรือพื้นที่ที่มีความจำกัด จึงจำเป็นต้องมีคู่ค้าที่ สามารถทดแทนได้ในส่วนของตรงนี้ ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรในระแวกพื้นที่อำเภอใกล้เคียงกัน ทำให้ เวลาที่ไปซื้อวัตถุดิบต่าง ๆ ที่จะนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์เลมอนจึงสามารถต่อรองราคาได้มาก เนื่องจาก ซื้อในปริมาณที่ค่อนข้างเยอะด้วยเช่นกัน โดยวัตถุดิบซื้อจากภายในจังหวัดราชบุรี ซึ่งสามารถสร้าง

อาชีพให้กับเกษตรกรและสร้างกำไรให้กับชาวบ้านในอำเภอได้ เป็นการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างชาวบ้านกับธุรกิจสวนเลมอนพสุธารา สร้างความเข้มแข็งให้กับอำเภอได้อีกด้วย

กล่าวได้ว่า สวนเลมอนพสุธารานั้นมีความเป็นเจ้าของตลาดเลมอนเป็นอย่างมาก จึงมีอำนาจในการต่อรองเพื่อลดต้นทุนในการผลิตได้ค่อนข้างสูง แต่ก็มีบางส่วนที่ไม่สามารถทำเองได้ในบางผลิตภัณฑ์เช่นกัน จึงจำเป็นต้องมีคู่ค้าเข้ามาช่วยเสริมในส่วนที่ขาดไป

### 3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (The Bargaining Power of Buyers)

สวนเลมอนพสุธาราเป็นสวนเลมอนที่แรกในจังหวัดราชบุรี ทำให้เกิดความได้เปรียบในทางธุรกิจประเภทเลมอนมากกว่าเจ้าอื่น ๆ โดยพสุธาราสามารถสร้างกลไกราคาต่าง ๆ ให้ขึ้นอยู่กับพสุธาราได้เลย ซึ่งพสุธารามีส่วนค่อนข้างมากในการกำหนดราคากลางในธุรกิจ แต่เนื่องจากวิธีการแปรรูปแต่ละวิธีมีต้นทุนการผลิตที่แตกต่างกัน ทำให้ราคาสินค้าแตกต่างกัน การขายผลิตภัณฑ์ที่แพงขึ้นจึงต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของสินค้าที่เราจำหน่ายไปด้วย ผู้ประกอบการจึงสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าโดยตรง ทำให้ลูกค้าพึงพอใจให้กลายมาเป็นฐานลูกค้าที่เหนียวแน่นแทน ซึ่งสวนพสุธารามีความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ของพสุธารามีคุณภาพต่อผู้บริโภคแน่นอน และผู้บริโภคก็มั่นใจในสินค้าของพสุธาราด้วยเช่นกัน

ดังนั้น ผู้จึงมีความเห็นว่าสวนเลมอนพสุธารามีอำนาจต่อรองของลูกค้าสูงเนื่องจากมีสินค้าทดแทนเป็นจำนวนมาก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์ความงาม และที่พัก ที่สามารถนำมาทดแทนกันได้

### 4) ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ทดแทนกันได้ (Substitutes Product)

สินค้าทดแทนของสวนเลมอนพสุธารา ได้แก่ ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์ความงาม และที่พัก ซึ่งเป็นสินค้าที่ขายดีและเป็นที่ยอมรับมาตลอด แต่ด้วยความที่มีคู่แข่งทางการตลาดเกิดขึ้นมากมายทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องคิดอะไรใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อต่อยอดสินค้าเดิมที่มีอยู่แล้วให้พัฒนายิ่ง ๆ ขึ้นไป ทำให้เพิ่มทางเลือกแก่ลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามทันกระแสโลกอยู่เสมอ ผู้ประกอบการมองว่าการที่จะสร้างแบรนด์ ๆ หนึ่งมันขึ้นมาใหม่ สิ่งเหล่านี้จำเป็นต่อการพัฒนาพสุธาราเป็นอย่างมาก ทำให้สินค้าให้มีเอกลักษณ์และมีคุณค่าน่าซื้อ มากกว่าสินค้าทดแทนได้ จึงต้องมีไอเดียที่จะพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม ในขณะนี้ยังไม่พบปัญหาที่ต้องคิดสินค้าทดแทนผลิตภัณฑ์นี้ เนื่องจากธุรกิจสวนเลมอนพสุธาราเป็นธุรกิจที่มีความแข็งแรงแล้ว เดบิตแล้ว จึงยังไม่พบปัญหาในเรื่องสินค้าทดแทน



### 5) การเพิ่มขึ้นของการแข่งขัน (The Intensity of Rivalry among Competitors)

ด้วยความที่ผู้ประกอบการนั้นไม่ใช่เกษตรกรโดยตรง ปัญหาจึงเกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มทำธุรกิจ เนื่องจากพสุธาราเป็นสวนเลมอนแห่งแรกจึงไม่มีคู่แข่ง ไม่มีการเปรียบเทียบหรือการวิจัยให้หาข้อมูลในประเทศไทย ไม่มีอะไรที่สามารถการันตีได้ว่าเลมอนดีหรือไม่ดี ช่วงเริ่มแรกจึงไม่มีความแข็งแรงในด้านของการเกษตรเลย เมื่อผู้ประกอบการทำในสิ่งที่ไม่ถนัดจึงเกิดปัญหามากมายตามมา ทั้งเรื่องของการดูแลพืช ปัญหาทางการตลาด แต่สุดท้ายก็สามารถผ่านมาได้ดีเนื่องจากเลมอนมีความสวยงามทำให้สามารถนำไปแปรรูปไปทำผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้ ทำให้เกิดการพัฒนาการสร้างแรงงานในพื้นที่ และเนื่องจากสังคมเป็นสังคมออนไลน์ที่ใคร ๆ ก็สามารถเข้าถึงได้ การสร้างเรื่องราว การคิด content จึงมีความสำคัญ การทำการตลาดจึงไม่ได้มีความยากเหมือนในสมัยอดีต

จนมาถึงในช่วงโรคระบาด Covid-19 ที่สวนเลมอนพสุธาราแข็งแรงขึ้นมาได้ เนื่องจากสวนเลมอนนั้นมีความอุดมสมบูรณ์ของชีวิต มีอาหารการกินที่ดี ทำให้ผู้ประกอบการมองเห็นคุณค่าของพสุธารามากขึ้นไปอีกเนื่องจากพสุธาราสามารถอยู่ได้เป็นเดือน ๆ โดยไม่อดเลย และช่วงนั้นเป็นช่วงที่เจล แอลกอฮอล์กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดอย่างมาก พสุธาราจึงถือโอกาสนี้นำเปลือกของเลมอนมาทำให้เกิดสีและกลิ่นในแอลกอฮอล์และเจล ซึ่งทำให้ขายดีมากและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลานั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งยังสามารถรับคนงานเพิ่มได้ด้วย มีบริการขนส่งไปยังพื้นที่ต่าง ๆ เป็นการถือวิกฤตเป็นโอกาสไปในตัว

กล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการมองเห็นประโยชน์และรู้จักที่จะหยิบสินค้าเกษตรที่มีนำมาแปรรูปพัฒนาสินค้าให้เป็นที่นิยมอยู่เสมอ นอกจากนั้นยังสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างรัดกุม สามารถลดความเสี่ยงและเสริมสร้างให้สวนเลมอนพสุธารามั่นคงต่อไป

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ตามทฤษฎี Five Force Model ของผู้ประกอบการธุรกิจสวนเลมอนพสุธารานั้นเป็นธุรกิจที่เติบโตได้อย่างมั่นคงและแข็งแรงแล้ว และสามารถที่จะพัฒนาสินค้าที่มีอยู่ต่อยอดขึ้นไปได้มากขึ้นอีกด้วย เป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งน้อย สามารถสร้างผลกำไรและสร้างอาชีพให้กับผู้คนในอำเภอ พร้อมทั้งจะรับคู่ค้าเพื่อมีส่วนช่วยธุรกิจประเภทเดียวกันให้เติบโตไปพร้อม ๆ กัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาดของเลม่อน อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี และเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของสวนเลม่อนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี โดยดำเนินการวิจัยตามระเบียบการวิจัย รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สามารถสรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. การวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาด

จากการวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาดของสวนเลม่อน พสุธารา ราชบุรี อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี พบว่า สวนเลม่อน พสุธารา ราชบุรี อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เป็นธุรกิจประเภท การเกษตรเลม่อนที่เป็นพืชทางเศรษฐกิจของจังหวัดราชบุรี เป็นตลาดที่มีคู่แข่งทางการตลาดค่อนข้าง น้อย มีอำนาจที่สามารถต่อรองกับผู้ซื้อได้ สามารถต่อยอดจากเลม่อน 1 ลูกให้แปรรูปเป็นได้ทั้ง เครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์ความงาม และที่พัก เป็นการสร้างแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดที่สามารถขยายฐาน การตลาดให้กว้างขึ้น กล่าวได้ว่า เป็นธุรกิจที่เข้มแข็งมาก มีความสามารถในการดำเนินงานที่มีการ ประยุกต์ในส่วนของทักษะ ความรู้ และทรัพยากรที่กิจการมีอยู่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในส่วน ของทางด้านการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป อันนำมาซึ่งคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่สูงขึ้น ซึ่ง ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการ ดังนั้น สิ่งที่กล่าวมานั้น สำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานของกิจการในอนาคตต่อไป และมี ผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันตลาดเลม่อนในปัจจุบัน เป็นธุรกิจตัวอย่างที่ควรนำมาศึกษาเป็น อย่างยิ่ง

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปของสวนเลมอนพสุธารา ประกอบด้วยปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี ปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสวนเลมอนพสุธารา ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ปัจจัยด้านการเมือง นโยบายด้านการเกษตรของรัฐบาล และสถานการณ์ทางการเมือง อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและผลผลิตของสวนเลมอนพสุธารา ตัวอย่างเช่น นโยบายด้านการเกษตรของรัฐบาลที่สนับสนุนเกษตรกรอาจทำให้ต้นทุนการผลิตของสวนเลมอนลดลง ในทางกลับกัน สถานการณ์ทางการเมืองที่ยืดเยื้อหรือมีความขัดแย้งอาจส่งผลกระทบต่อ การท่องเที่ยว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของสวนพสุธารา

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจ และค่าครองชีพ อาจส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภคและต้นทุนการผลิตของสวนเลมอนพสุธารา ตัวอย่างเช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดี อาจส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความต้องการผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเลมอนของสวนเลมอนพสุธารา อีกทั้งค่าครองชีพที่สูงขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของสวนเลมอน ซึ่งอาจทำให้สวนเลมอนต้องปรับราคาจำหน่ายผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเลมอน

ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม เทรนด์อาหารเพื่อสุขภาพ ค่านิยมการบริโภคมีผลต่อความต้องการผลผลิตทางการเกษตร หากผู้บริโภคมีความต้องการบริโภคผลผลิตทางการเกษตรเพิ่มขึ้น ความต้องการผลผลิตทางการเกษตรก็จะเพิ่มขึ้น ทำให้เกษตรกรสามารถขายผลผลิตได้ในราคาที่สูงขึ้น หากนักท่องเที่ยวมีความสนใจในการท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพิ่มขึ้น การท่องเที่ยวเชิงเกษตรก็จะได้รับความนิยมมากขึ้น ทำให้เกษตรกรสามารถขายผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตรได้มากขึ้น การรับรู้ของประชาชนเกี่ยวกับประโยชน์ของเลมอน อาจทำให้ประชาชนหันมาบริโภคเลมอนมากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสวนเลมอนพสุธาราเช่นกัน ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีการเกษตร และเทคโนโลยีการแปรรูปอาหาร ช่วยให้สวนเลมอนสามารถผลิตผลผลิตเลมอน และผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเลมอนได้มากขึ้นและมีคุณภาพดีขึ้น

ดังนั้น สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปของสวนเลมอนพสุธารา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสวนเลมอนพสุธารา สวนเลมอนพสุธาราควรติดตามและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

## 3. การวิเคราะห์การแข่งขันธุรกิจ (Five Forces Model)

จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจของสวนเลมอนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี โดยใช้ทฤษฎี Five Force Analysis เพื่อดูความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจของสวนเลมอนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้ประกอบการมองว่าเป็นข้อดีที่มี

คู่แข่งธุรกิจประเภทเดียวกันเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการรู้ว่าขณะนี้ผู้คนสนใจธุรกิจเลมอนเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน เนื่องจากในช่วงแรก ๆ ที่ทำธุรกิจนั้น พสุธารายเป็นเจ้าเดียวที่เริ่มทำในจังหวัดราชบุรี จึงมองว่าการมีคู่แข่งทางการค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้นทำให้พสุธารายากที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์เลมอน พัฒนาธุรกิจให้ดียิ่งขึ้นไปอีกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เข้ามาท่องเที่ยวสวนเลมอน พสุธารา ซึ่งสวนเลมอนพสุธารานั้นมีความเป็นเจ้าของตลาดเลมอนเป็นอย่างมากจึงมีอำนาจในการต่อรองเพื่อลดต้นทุนในการผลิตได้ค่อนข้างสูง แต่ก็มีบางส่วนที่ไม่สามารถทำเองได้ในบางผลิตภัณฑ์เช่นกัน จึงจำเป็นต้องมีคู่ค้าเข้ามาช่วยเสริมในส่วนที่ขาดไป สินค้าทดแทนของสวนเลมอนพสุธารา ได้แก่ ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์ความงาม และที่ปัก ซึ่งเป็นสินค้าที่ขายดีและเป็นที่ยอมรับมาตลอด แต่ด้วยความที่มีคู่แข่งขึ้นทางการตลาดเกิดขึ้นมากมายทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องคิดอะไรใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อต่อยอดสินค้าเดิมที่มีอยู่แล้วให้พัฒนาอีก ๆ ขึ้นไป แต่ในขณะนี้ยังไม่พบปัญหาที่ต้องคิดสินค้าทดแทนผลิตภัณฑ์นี้ เนื่องจากธุรกิจสวนเลมอนพสุธาราเป็นธุรกิจที่มีความแข็งแรงแล้ว เติบโตแล้ว จึงยังไม่พบปัญหาในเรื่องสินค้าทดแทน จนมาถึงในช่วงโรคระบาด Covid-19 ที่ทั่วประเทศได้รับความเสียหายจากการแพร่ระบาดในครั้งนี้ ผู้ประกอบการได้คุณค่าของพสุธารามากขึ้นไปอีก ช่วงนั้นเป็นช่วงที่เจลและแอลกอฮอล์กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดอย่างมาก จึงถือโอกาสนี้นำเปลือกของเลมอนมาทำให้เกิดสีและกลิ่นในแอลกอฮอล์และเจล ซึ่งทำให้ขายดีมากและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลานั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งยังสามารถรับคนงานเพิ่มได้ด้วย มีบริการขนส่งไปยังพื้นที่ต่าง ๆ กล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการมองเห็นประโยชน์และรู้จักที่จะหยิบสินค้าเกษตรที่มีนำมาแปรรูป พัฒนาสินค้าให้เป็นที่นิยมอยู่เสมอ นอกจากนั้นยังสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างรัดกุม สามารถลดความเสี่ยงและเสริมสร้างให้สวนเลมอนพสุธารามั่นคงต่อไป

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ตามทฤษฎี Five Force Model ของผู้ประกอบการธุรกิจสวนเลมอนพสุธารานั้น เป็นธุรกิจที่เติบโตได้อย่างมั่นคงและแข็งแรงแล้ว และสามารถที่จะพัฒนาสินค้าที่มีอยู่ต่อยอดขึ้นไปได้มากขึ้นอีกด้วย เป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งน้อย สามารถสร้างผลกำไรและสร้างอาชีพให้กับผู้คนในอำเภอ พร้อมทั้งจะรับคู่ค้าเพื่อมีส่วนช่วยธุรกิจประเภทเดียวกันให้เติบโตไปพร้อม ๆ กัน



## ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ความสามารถทางการตลาดของสวนเลมอนพสุธารา อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เป็นธุรกิจที่เข้มแข็งมาก สามารถสร้างความมั่นคงในการทำงานให้ลูกค้าได้เป็นอย่างดี มีการวางโครงสร้างองค์กร การวางนโยบายการตลาดเพื่อส่งเสริมชุมชนที่ดี ซึ่งสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับสวนเลมอนพสุธาราให้เป็นที่รู้จัก จากการเข้าไปเห็นภาพที่สวนเลมอนพสุธารา ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่าควรมุ่งเน้นการดำเนินงานให้ธุรกิจเกิดการดำเนินงานแบบเชิงรุก โดยการตรวจสอบ ติดตาม หาข้อมูลข่าวสาร แนวโน้มความต้องการของลูกค้าในตลาดเดิม และคาดการณ์ถึงความต้องการที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านต้นทุน

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแวดล้อมการแข่งขันธุรกิจ โดยใช้ทฤษฎี Five Force Analysis ของผู้ประกอบการธุรกิจสวนเลมอนพสุธารานั้นเป็นธุรกิจที่เติบโตได้อย่างมั่นคงและแข็งแรงแล้ว และสามารถที่จะพัฒนาสินค้าที่มีอยู่ต่อยอดขึ้นไปได้มากขึ้นอีกด้วย เป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งน้อย สามารถสร้างผลกำไรและสร้างอาชีพให้กับผู้คนในอำเภอ พร้อมทั้งจะรับคู่ค้าเพื่อมีส่วนร่วมช่วยธุรกิจประเภทเดียวกันให้เติบโตไปพร้อม ๆ กัน เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีความมั่นคงแล้ว ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องของการทำความเข้าใจพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า และหมั่นติดตามกระแสนิยมของ สังคมในปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และดำเนินงานภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

### 2. ข้อเสนอแนะ

2.1 เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีการจำกัดขอบเขตการศึกษาเฉพาะ สวนเลมอน พสุธารา ราชบุรี อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ไม่ได้ศึกษาในกลุ่มของผู้ประกอบการในธุรกิจประเภทเดียวกัน ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการเจาะจงศึกษากลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตจังหวัดราชบุรี ในธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อให้ทราบถึงมุมมองเฉพาะกลุ่มได้อย่างชัดเจน และสามารถนำผลการวิจัยไปปรับประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ในกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อาทิเช่น ความภักดีของพนักงานกับองค์กร



## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2564. การวิเคราะห์ 5 forces. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.diprom.go.th/th/knowledge/mrk/5force> (10 มิถุนายน 2565).
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2558. สถิติสำหรับงานวิจัย : หลักการเลือกใช้เทคนิคทางสถิติในงานวิจัย พร้อมทั้งอธิบายผลลัพธ์ที่ได้จาก SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- กิริติพงษ์ ปัญญาเรือง. 2559. กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balanced Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชื่นกมล ปัญญาขง, ขวลิท รักษาภิรมณ์ และ ทวีสิทธิ์ ปัญญาขง. 2564. ตำรับพวนพิวชั่น : การเพิ่มขีดความสามารถการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์อาหารปลอดภัยจังหวัดสุโขทัย. อุดรดิตต์: คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์.
- ชูดาทพร สุวรรณวงษ์. 2556. กลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจที่ปักใน เขตอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นงนุช อังยุริกุล และ สายทิพย์ โสรรัตน์. 2558. โครงการการสังเคราะห์ไข่อุปทานลำไยและทุเรียนสู่ นโยบายส่งเสริมภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. กรุงเทพฯ: รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- ปาลิตา พรธรัตน์. 2558. รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตรกรณศึกษา โคโรฟิลด์ อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปิยพร ไพบูลย์. 2563. แผนธุรกิจ Joe's lemonade. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พงศ์สฎา เฉลิมกลิ่น, อารยา พิวนวล, นิศารัตน์ จันทราสกุล และ อะมิตา แผ่นสูงเนิน. 2562. การพัฒนาแผนธุรกิจธุรกิจสวนเลม่อน จังหวัดนครปฐม. น. 785-793. ใน งานประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 11 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. 11-12 กรกฎาคม 2562 ณ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- เยาวลักษณ์ กุลพานิช. 2533. สภาพแวดล้อมกับประสิทธิภาพของงาน. วารสารข้าราชการ, 35, 16-18.
- รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานความเหนื่อยล้าทางจิตใจและสุขภาพของพนักงานโรงงานผลิตเลนซ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาลัยเกษตรศาสตร์.

- เริงชัย ต้นสุชาติ, ศราภา ศุภรินทร์, ศิริพร กิรติการกุล และ มาเรียไดอานา พี.จันต๊ะคาด. 2556. ผลกระทบของข้อตกลงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนปี 2558 ต่อผลไม้ ภูมิศึกษาประเทศไทยและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์. เชียงใหม่: รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์. 2558. คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้า ในตลาดน้ำดอนหวาย จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัลลภา พัฒนา. 2562. ผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจในตลาดคนกลางของประเทศจีนต่อระบบตลาดผักและผลไม้ของไทยในมาเลเซียและสิงคโปร์ ภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร, 39(2), 79-97.
- วิชัย ไถสุวรรณจินดา. 2545. กุญแจแห่งความร่วมมือระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: นิติธรรม.
- วิมลวิภา เกตุเทียน. 2556. คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ศิริญา ตังนฤมิตร. 2558. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิวกร อโนรัมย์. 2564. ปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สกุลนารี กาแก้ว. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงานกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตำรวจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สภาเกษตรกรจังหวัดราชบุรี. 2565. ร่างแผนพัฒนาเกษตรกรจังหวัดราชบุรี (พ.ศ. 2565-2569). กรุงเทพฯ: สภาเกษตรกรแห่งชาติ.
- สรวิศ ปันรัตน์นนท์. 2555. ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถของผู้ประกอบการต่อความสำเร็จทางการตลาดธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. 2563. 5 Forces Model. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.etda.or.th/th/Useful-Resource/terminology/หมวดหมู่-F/280.aspx> (10 มิถุนายน 2565).

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2560. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://drd.maehongson.go.th/index.php/news-activities/news/11-b> (9 มิถุนายน 2565).
- \_\_\_\_\_. 2563. รายงานประจำปี 2563 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์หัวใหญ่.
- สุธีรา อะทะวงษา. 2556. คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการและลักษณะของสถานประกอบการที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย. คุษภูนิพนธ์ปริญญาเอก. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุปราณี ฐิติธากุล. 2549. การตลาดผลมะนาวสด: ศึกษาเฉพาะกรณีเกษตรกร อำเภอท่าทาง จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สุภางค์ จันทวานิช. 2549. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. 2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อัจฉราภรณ์ จุฑาผาด และ อินทร์ อินอ่อนโชติ. 2564. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเลมอนเฟรชฟาร์ม 101 บ้านดอนหาด ตำบลท่าม่วง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด. วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 5(1), 31-45.
- อำนาจ ชีรวนิช. 2549. ผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ: มาเธอร์ บอส แพคเกจจิ้ง.
- เอกราช บำรุงพีชน. 2557. ความ ความ : ผลไม้ส่งเสริมสุขภาพ. วารสารพยาบาลทหารบก, 15(2), 414-418.
- Adler, P. S. & Shenbar, A. 1990. Adapting your Technological Base: the Organizational Challenge. *Sloan Management Review*, 32, 25-37.
- Audretsch, D., Thurik, R., Verheul, I. & Wennekers, S. 2002. **Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-US Comparison.** Distributors for North, Central and South America: Kluwer Academic Publishers.
- Connor, T. 2002. The Resource Based View of Strategy and its Value in Practicing Managers. *Strategic Change*, 11, 307-316.
- Gregory, G., Karavdic, M. & Zou, S. 2007. The Effects of E-Commerce Drivers on Export Marketing Strategy. *Journal of International Marketing*, 15(2), 30-57.
- Guan, J. & Ma, N. 2003. Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.

- HardcoreCEO. 2021. **Five Forces Model วิเคราะห์แรงกดดันทั้ง 5 ที่อาจฆ่าธุรกิจคุณได้และโอกาสสำหรับผู้เล่นใหม่.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://hardcoreceo.co/five-forces-model/> (10 มิถุนายน 2565).
- Ju, M., Jin, J. L. & Zhou, K. 2018. How Can International Ventures Utilize Marketing Capability in Emerging Markets? Its Contingent Effect on New Product Development. **Journal of International Marketing**, 26(4), <https://doi.org/10.1177/1069031X1880999>.
- Lee, S. M. & Peterson, S. J. 2000. Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, 35(4), 401-416.
- Meedian Chumat. 2562. **ความสามารถทางการตลาด (Market Capability).** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://pattanieconomy.wordpress.com/2019/08/17/ความสามารถทางการตลาด-market-capability/> (9 มิถุนายน 2565).





ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย









ภาคผนวก ข

เอกสารประกอบการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (เทปเสียง)



### เอกสารประกอบการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (เทปเสียง)

เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของสวนเลมอนพสุธารา

อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

- ผู้สัมภาษณ์: ผมขออนุญาตอัดเสียงนะ
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ได้ค่ะ
- ผู้สัมภาษณ์: ขออนุญาตเริ่มเลยนะครับ พี่อ้อย
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: จ้า
- ผู้สัมภาษณ์: รบกวนเวลาพี่อ้อยไม่นานครับ คำถามแรก ในสวนผึ้งมีธุรกิจสวนเลมอนเหมือนกับของพี่อ้อยไหมครับ ? ถ้ามีพี่อ้อยมีวิธีการมาตรฐานลูกค้าอย่างไรครับ
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ก็ในอำเภอนี้ก็มีคนปลูกอยู่หลายรายเหมือนกันนะคะเท่าที่เห็นในช่วง 2 ปีหลังนะคะ แต่ของเราเนี่ยเป็นแปลงแรก ๆ ที่ปลูกในประเทศเลยด้วยซ้ำนะคะ ก็มีธุรกิจประเภทเดียวมากขึ้น แต่ว่าเรามีความแข็งแรงของเราคือเรามีความเป็น branding ค่ะ เราก็ไม่ได้ปลูกแต่เลมอนอย่างเดียว ส่วนใหญ่เกษตรกรเวลาเราจะปลูกพืชใช้ใหม่คะ เขาก็จะ... ทางเลือกของเขาก็คือการขายผล แต่พสุธาราไม่ได้ขายผลอย่างเดียวคะ มีทางเลือกอื่น ๆ เรียกว่าเลมอนลูกนิ่ง เราสามารถพัฒนาและแปลงเป็นหลาย ๆ SKU ทั้งของกินของใช้นะคะ ซึ่งเป็น branding ซึ่งเราที่ความเราแข็งแรงของเราคือเราทำมานานแล้ว เราทำเป็นคนแรก ๆ นะคะ ของประเทศด้วยซ้ำไป มันเลยทำให้เรามีความเป็น branding มีความชัดเจนใช้ใหม่คะ พอเราทำอะไรต่อไปอย่างนี้ เรามี... เนื่องจากเรามีต้นทุน มีชื่อเสียงแล้ว เราก็ทำงานอีกไม่มาก เพื่อที่จะแบกรักษาความเป็นเบอร์ต้น ๆ ไว้คะ เรา... ส่วนตัวพี่คิดหนึ่งพี่จะเปิดฟาร์ม คือเลมอนนอกจากจะปลูกเก็บผลมาแล้ว อีกอย่างหนึ่งคือการเปิดฟาร์มท่องเที่ยว ซึ่งที่ผ่านมาเราไม่ได้ทำเลย แต่ก่อนธุรกิจเลมอนไม่ได้เป็นที่สนใจ
- ผู้สัมภาษณ์: ครับ

- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ตอนนี้เรามีคู่แข่งมากขึ้น มีคู่แข่งมากขึ้นแล้วก็กลับมามองว่า คือมันมีตลาด เมื่อไหร่มีคู่แข่งมีตลาด มีคนสนใจใช้ไหมคะ แต่เราก็ปลูกมานานแล้ว เราก็เลยขยายเป็นการท่องเที่ยวด้วย พอเป็นท่องเที่ยวบู๊ เราจะขยายเรื่องของผลิตภัณฑ์มากขึ้น SKU จากเลม่อน ซึ่งว่ามีเลม่อน พุดถึงเลม่อนก็ต้องรู้จักเราก่อน
- ผู้สัมภาษณ์: ใช่ แล้วการที่แบบว่ามีคู่แข่งมากขึ้นเนี่ย พี่ออยรู้สึกว่ามันส่งผลต่อธุรกิจของเราไหม
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: การที่มีคู่แข่งมากขึ้นกับทำให้รู้สึกที่... พี่กลับมาเป็นข้อดีนะคะ คิดว่ามันเป็นจุดดี เพราะว่ามันทำให้รู้ว่ามีคนสนใจ มันทำให้รู้ว่าเป็น... จากที่เราทำมาเราไม่มีคู่แข่ง เราก็ไม่รู้ว่ามีตลาด เพราะแสดงว่ามีคนสนใจน้อย ไม่มีคู่แข่ง วันนี้พี่กลับคิดว่าการที่คนสนใจมากขึ้น มีคู่แข่งมากขึ้นแสดงว่ามีตลาดน่าสนใจค่ะ
- ผู้สัมภาษณ์: ข้อที่ 2 ครับ พี่ออยมี supply อื่นในการร่วมธุรกิจด้วยไหมครับ
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: มีค่ะ มี
- ผู้สัมภาษณ์: แล้วก็มีอำนาจต่อรองเพื่อลดต้นทุนอย่างไรบ้าง หรือว่าแบบเช่น การขอลดราคา การขอเครดิตอะไรพวกนั้น
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: พี่คิดว่าความที่เป็นพี่เป็นแบบสวนใหญ่ พี่เป็นสวนที่มีแบรนด์มีชื่อเสียง ทำให้พี่มีอำนาจต่อรองในการซื้อของ มีการซื้อของแล้ว ขณะเดียวกันพี่ก็มีความแข็งแรงในการที่ขายในราคา พุดไม่ถูก หมายถึงว่าคือพี่จะขายในราคาที่สูงกว่าที่อื่น
- ผู้สัมภาษณ์: ทำ value ให้มันมากขึ้นได้ใช้ไหม add value มันมากขึ้นได้
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ใช่ ๆ แต่เวลาพี่ไปซื้ออะไรใครยังงั้น ใครก็มีคนอยากจะมาพันธมิตรกับเรา
- ผู้สัมภาษณ์: อ้อ มีคนแบบอยากมาเป็น partner ด้วย supply ของเข้ามาให้
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ใช่ ๆ บางเรื่องเราก็ไม่ทำเอง เพราะว่าด้วยเวลาหรือว่าต้นทุนหรือพื้นที่ที่จำกัด เราก็ไม่สามารถทำเองได้หมดอย่างนี้ แล้วเราไป co กับคนอื่น ๆ อย่างตอนนี้กำลังตองกิง พี่ก็ไม่ได้ตองตนเอง พี่ไปหาพันธมิตรมาแล้ว บ้านนี้มัน พื้นที่นี้มันตองตันไม้เก่ง เอาพันธุ์ไปให้เขาปลูก แล้วก็ตองกิงส่งมาให้เราที่ เราส่ง 2,000-3,000 ต้น เราไม่ต้องทำนะเนี่ย ลูกน้องเพิ่งถูกพี่สั่ง ไม่ต้องทำ ไม่ต้องเอาเวลา

- มาตองกิ่ง ซื่อเขามาที่นึ่งแล้วแกก็บำรุงให้มันสวย แล้วก็ขายได้  
แล้ว เพราะเรามีแบรนด์แล้ว
- ผู้สัมภาษณ์: อันนี้คือแบบส่วนมากพวกวัตถุดิบต่าง ๆ นี่หาจากในจังหวัดไหม  
ครับ
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ในจังหวัดค่ะ
- ผู้สัมภาษณ์: คือเหมือนสร้างความเข้มแข็งในอำเภอไปด้วย
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ใช่ค่ะ ๆ
- ผู้สัมภาษณ์: โอเคครับ ข้อที่ 3 ก็คือนอกจากการ add value ต่าง ๆ การทำ  
กำไรการธุรกิจของฟั้อ้อยเนี่ย สามารถแบบที่จะแบบว่ามี  
ผลกระทบต่อราคากลางใหม่ที่เขาขายด้วยกันอยู่ สมมติว่าฟั้อ้อย  
ขายแบบแพงกว่าที่อื่น แต่แบบคนทำไม่... ทำไม่ฟั้อ้อยกล้าขาย  
แพงกว่าที่อื่นอะไรอย่างนี้ ก็สามารถทำกำไรได้แบบว่าโดยที่แบบ  
ว่าขายของแพงกว่าที่อื่นโดยไม่ให้กระทบราคากลางได้ยังไง
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: จริงแล้วความที่เป็นฟั้อ้อยเนอะ ความที่เป็นเลมอนไม่ได้เป็นที่สนใจมา  
ก่อน มันไม่ได้เป็น... สมัยก่อนมันไม่ได้มีใครคิดจะทำตลาดมันอะ  
ความที่ฟั้อ้อยคิดว่าฟั้อ้อยเป็นค่อนข้างได้เปรียบคนอื่น ฟั้อ้อยเป็นเจ้าแรก ใน  
เรื่องราคา ย้อนไปที่เรื่องราคาอีก คนอื่นขาย 50 ลูกบ้านนี้ขาย  
150 ไม่มีลูกจะขาย ใครที่ซื้อเรา คนที่มีแบรนด์เหมือนกันอยากจะ  
ได้ของเรา โรงแรมต่าง ๆ นานาก็ซื้อเรา ราคา... กลไกราคามัน  
อยู่ที่เราด้วยซ้ำด้วยไป
- ผู้สัมภาษณ์: เราอาจจะเป็นตัวกำหนดราคากลางเองซะด้วยซ้ำแบบนี้หรือครับ ?
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ค่อนข้างมีส่วนในการกำหนดราคาด้วยค่ะ
- ผู้สัมภาษณ์: แล้วที่อื่นเขามีคุณภาพดีเท่าของฟั้อ้อยไหม
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ฟั้อ้อยไม่แน่ใจ เพราะว่าแต่ละคนความที่มันหลากหลายเขาคุณภาพมัน  
ก็ต่าง ๆ กัน
- ผู้สัมภาษณ์: แต่เรามั่นใจในคุณภาพของเรา เราขายในราคานี้
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: เรามั่นใจในคุณภาพ เราไม่ได้มั่นใจคนเดียว ลูกค้าก็มั่นใจเราด้วย  
ค่ะ เราทำให้ลูกค้ามั่นใจเรา
- ผู้สัมภาษณ์: ถ้ามองต่อไปครับ ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ของฟั้อ้อยเนี่ย ผลิตภัณฑ์  
เดิมไม่สามารถแบบขายได้แล้วหรือทำกำไรได้แล้วครับ ฟั้อ้อยแบบ  
มีแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างไรบ้าง

- ผู้ถูกสัมภาษณ์: แนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องทำตลอดเวลาค่ะ มันต้อง  
ทำตลอดเวลา หมายถึงว่าการที่จะสร้างแบรนด์ ๆ หนึ่งมันต้องคิด  
ใหม่ คิดต่อยอดได้ตลอดเวลา เพราะว่ามันก็ป้องกันการ declined  
อะไรอย่างนี้ใช่ไหมคะ เราต้องแบบคิดตลอดเวลาเมื่อเราทำแบ  
รด์ ทำ... ที่มีผู้แข่งขัน เพราะทุกตลาดมันมีผู้แข่งขัน ดังนั้น เรา  
ต้องมีความแบบมีความมีไอเดีย มีการพัฒนาตลอดเวลาค่ะ ต้องมี  
มากขึ้น แล้วก็ตลอดเวลา
- ผู้สัมภาษณ์: พวกผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรไม่ได้พ็ออยจะทำยังไงกับมันต่อไป
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: อะไรนะคะ
- ผู้สัมภาษณ์: ผลิตภัณฑ์ที่แบบว่ามันทำกำไรไม่ได้แล้ว อันนี้พ็ออยคือจะทิ้งมันไว้  
หรือว่าแบบเอามันไปต่อยอดผลิตภัณฑ์ใหม่
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: มันยังไม่เกิดปัญหานั้นกับเราค่ะ มันยังไม่เกิดปัญหานั้นกับเรา  
เนื่องจากมันเป็นเรื่องใหม่ที่เรากำลังทำแต่เดิม มันก็วกไปอีกว่าพ็ออยทำมา  
ตั้งแต่เดิมนึกออกปะ แล้วมันเป็นเรื่องใหม่ ๆ ที่คนเขามาสนใจเรื่อง  
ที่เราทำมา ทั้งนี้ ณ วันนี้มันเป็นจุดที่เขาเรียกว่าถ้าเป็น Life  
cycle แล้วเป็น growth เรายัง growth อยู่อะคะ
- ผู้สัมภาษณ์: ยังไม่ได้เจอปัญหา
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: เรายังไม่ได้เจอสินค้าที่เราขายไม่ออกหรืออะไรอย่างนี้ อันนี้คือจริง  
ๆ นะ หรือจะต้องเล่าที่ไม่จริง
- ผู้สัมภาษณ์: ไม่เป็นไร เอาตามความจริงเลยครับ
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: เพราะว่าอะไร พ็ออยมาก่อนใครคะ นอร์ธ พ็ออยเป็นคนมาก่อน ทำมา  
ก่อนที่เขาไม่นิยม ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อ 5 ปีที่แล้วใช่ไหมคะ แต่วันนี้มัน  
เกิดโอกาส คือปัญหาเนี่ยมันเกิดที่ตอนที่เรากำลังทำในสิ่งที่เขาไม่ทำ อัน  
นั้นคือก็เกิดปัญหา เพราะเขา... แสดงคนสนใจน้อย คนยังไม่รู้จัก  
มัน คนอย่างนี้ ตอนนั้นคือเกิดปัญหา แต่วันนี้เป็นโอกาส เพราะว่า  
ใคร ๆ ก็สนใจ
- ผู้สัมภาษณ์: คือช่วงเริ่มต้นแรก ๆ ก็ได้ยินว่าลำบากเหมือนกัน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ลำบากมาก เพราะเราทำอะไรไม่รู้ ปลูก... มันจะออกลูกหรือเปล่า  
เรายังไม่รู้เลย มันเหมาะจะปลูกในประเทศไทยไหม เราก็ไม่รู้ ไม่รู้  
อะไรสักอย่างค่ะ ปลูกมาแล้วมาทำอะไรก็ยังไม่รู้เลย ประมาณนั้น

- ผู้สัมภาษณ์: แต่วันมันเกิดปัญหามาแล้ว แต่วันนี้มันเป็นโอกาส แล้วอนาคตถ้าเราไม่พัฒนา ย้อนไปข้อเก่า ถ้าเราไม่พัฒนามันก็จะ declined ในระหว่างที่ที่อ้อยทำธุรกิจสวนเลมอนอะครับ พบอุปสรรคปัญหาใด ๆ บ้างครับ และใช้กลยุทธ์ใดในการแก้ปัญหา
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ความที่ที่ไม่ใช่เกษตรกรโดยตรง ปัญหาที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มทำเลยใช้ไหมคะ
- คือ มันไม่มีคู่แข่ง มันก็ไม่มี reference ให้ดูในประเทศไทย มันก็ไม่ได้มีใครที่จะปลูกสวนเลมอนใหญ่ ๆ ให้เราดู ดังนั้น มันก็ไม่มีสิ่งที่แบบอะไรที่แบบมันบอกว่ามันดีหรือไม่ดี วิธีปลูกเป็นยังไง คือเราแล้วความไม่แข็งแรงด้านการเกษตรของเรา แล้วเราหันมาทำในสิ่งที่เราไม่ถนัดก็เกิดปัญหามากมาย การดูแลพืชผล การตลาด มีปัญหาเรื่องตลาด มีปัญหาทุก ๆ เรื่องเลยคะ จนผ่านมาก็คือความที่ข้อดีคือต่อมาเลมอนมันสวย เลมอนมันน่าจะมี reference ความนิยมมาจากต่างประเทศใช้ไหมคะ พอมาอยู่เมืองไทยมันออกลูกให้เห็น มันสวย แล้วเราแปรรูปได้ทำอะไรได้ แล้วประกอบกับ... คือเราทำเรื่องเล็ก ๆ ของเลมอน เรื่องหมายถึงว่า แต่มันหลายเรื่อง มันทำให้มีเรื่องราว ซึ่งตอนนี้ story telling เรื่องราวของ content มันก็สำคัญ เพราะว่าโลก social มันพัฒนา มันก็เลยจากวันที่เรามีปัญหาเรื่องเหล่านั้นในวันนี้คือปัญหาน้อยลง
- ผู้สัมภาษณ์: จุดเริ่มต้นของพสุธาราคืออะไร
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: จุดเริ่มต้นก็คือพี่มาอยู่พื้นที่นี้ด้วยพี่มีปัญหาสุขภาพคะ แล้วเลมอนก็เป็นพืชที่พี่สนใจที่จะกินมัน แต่ว่าพี่ได้กินเลมอนจาก... เลมอนที่ต้องนำเข้า เลมอนที่ผ่านความระยะเวลา ไม่มีความสะดวกใหม่ มี chemical มีอะไรต่าง ๆ นานา แต่ว่าเลมอนก็เป็นพืชที่ถ้าทางเศรษฐกิจ ก็คือพี่ทำในสิ่งที่ไม่เหมือน ถ้าถามว่าจุดเริ่มต้นคือพี่ป่วยแล้วพี่เลือกพืชตัวนี้เพราะอะไร เพราะว่าใคร ๆ ในพื้นที่นี้ก็ปลูกมะนาว ก็หมายความว่าตระกูลด้วยกัน เลมอนมันก็คาดว่าน่าจะปลูกได้ ทำในสิ่งที่ทำสิ่งใหม่ที่คนอื่นเขาไม่มีกัน เพราะว่าถ้าเราจะซื้อมะนาวกิน เราไปซื้อที่ไหนก็ได้ แต่อันนี้เราเลือกปลูกคล้าย ๆ การสิ่งที่คนอื่นไม่มีนะคะ
- ผู้สัมภาษณ์: ในช่วงโควิดที่ผ่านมามีผลกระทบต่อธุรกิจไหม



- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ก่อนโควิดเราแย่ง พอโควิด โควิดเป็นช่วงที่ทำให้พสุธาราแข็งแรงค่ะ เพราะว่าความอุดมสมบูรณ์ของชีวิตเลยมีอาหารการกิน มีอะไรต่าง ๆ นานา ขณะที่เพื่อนรอบข้าง เราเห็นคุณค่าของพสุธาราตอนที่เกิดโควิดเลยคะ เพราะเรารู้สึกว่าเราอยู่ได้เป็นเดือน ๆ ไม่อดเลย แล้วพื้มีโอกาสมาก ๆ เลย ตอนนั้นเจลแอลกอฮอล์ แอลกอฮอล์กำลังต้องการ เป็นที่ต้องการของตลาดใช้ไหมคะ ก็มีเจลแอลกอฮอล์ มีแอลกอฮอล์ออกเต็มไปหมด แต่ว่าพื้มีการคิดต่าง เพราะว่าเลมอน essential oil ของเลมอนเป็นที่นิยมอยู่แล้วใช้ไหมคะ แล้วพื้มีเปลือกเลมอนมากมาย มีลูกเลมอนมากมาย พื้ก็เลยเอาเปลือกของเลมอนอะคะมาให้สีและกลิ่นในแอลกอฮอล์และเจล ซึ่งขายดีมาก ๆ เลยคะ ขายดีจนพื้นที่รอบด้านปิดหมดเลย มีถามพื้พรรณ บ้านเราเป็นเปิดอยู่บ้านเดียว รับคนงานที่อื่นมาทำงานตี 1 ตี 2 รถขนส่งเข้าออกบ้านเราเป็นแบบว่าเล่น คนงานทำ OT ในช่วงโควิดคะ เหตุเพราะเรารู้จักที่จะหยิบสินค้าเกษตรของเราเข้ามาแบบดีรน แล้วยแปร พัฒนาให้มัน... คือมองเห็นประโยชน์ของมันนี่แหละคะ คือสิ่งที่ป็นหัวใจ
- ผู้สัมภาษณ์: ถ้าสมมติว่าแนวทางการทำธุรกิจของพื้ย้ายไปสามารถแบบเป็นต้นแบบให้ธุรกิจอื่นได้ พื้ยินดีไหมคะ
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ยินดีคะ ถ้าไม่ได้ทำให้เราเป็นภาระใด ๆ อะไรก็ยินดีคะ
- ผู้สัมภาษณ์: ก็ช่วยกันพัฒนาธุรกิจกันไป แต่เราก็มีจุดแข็งของเรา นี่แหละครับ
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ก็น่าจะประมาณนี้คะ
- ผู้สัมภาษณ์: ขอบคุนครับพื้
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ดิดัดอะไรก็ โทรศัพท์มาถามได้นอร์ท
- ผู้สัมภาษณ์: ครับ วันนี้แอบเห็นคนเยอะมากเลย / พื้มีห้องพักด้วยหรือครับ
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ก็จะเปิดให้ตัวเองนี่แหละ แล้วก็ไม่ได้คิดอะไร แต่ลูกน้องพยายามให้มันเป็นรีสอร์ทอะไรอย่างนี้ ก็ไปสร้างบ้านอะไรอย่างนี้คะ ตอนที่ไม่ได้มานะคะ ตอนใหม่ ๆ ก็เปิดเป็นรีสอร์ท เหมือนตอนนี้พื้ปิดทั้งหมด ทั้งที่มีคนอยากจะพักเราเยอะมาก ถ้ามีใครมาทำต่อต้านโรงแรมนะ คนจะเรียกว่า... แต่พื้ไม่เอา
- ผู้สัมภาษณ์: ไม่สานต่อด้านโรงแรมใช้ไหมครับ

- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ไม่ค่ะ เพราะว่าพีไม่มีความกดดัน พีว่าถ้าคนเราในเรื่องมันไม่กดดัน คิดดูว่าพีดูแลคนอื่น ไม่กดดันในการดูแลคนอื่น ดังนั้นพีจะเป็นเฮด ในการที่จะเทรนลูกน้องให้ดูแลคนอื่นมันยาก พีเป็นตัวของตัวเอง สูง
- ผู้สัมภาษณ์: ตอนแรกนี่กว่าพอเปิดโรงแรมจะทำเป็นเหมือนพวกโฮมสเตย์
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: พีไม่ทำตามกระแสด้วย ไม่ คือพีจะทำอะไรก็ทำ ถ้ารู้จักพีพรรณจะ รู้
- ผู้สัมภาษณ์: หลัง ๆ มันจะแบบฮิตทำพวกโฮมสเตย์ ทำในสวน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ก็เราไม่ควรทำในสิ่งที่เขาฮิต ถ้าเราอยากจะทำดวงทำอะไรสัก อย่างหนึ่ง หมายถึงว่าเริ่มต้นฮิตเธอฮิตอย่างนี้ไม่ควรนะ พีว่า ถ้าฮิตก่อนแล้วเธอมาฮิตตามอย่างนี้เป็นโอกาส พีคิดอย่างนี้ คือฮิตก่อนแล้วเธอมาฮิตด้วยฉันเป็นโอกาส แต่ถ้าฮิตต่อฮิตเล็ก เห็นเขาฮิตกันแล้วเราไปฮิต โคตรเหนื่อย
- ผู้สัมภาษณ์: นอกจากว่าขายหน้าร้าน ขายออนไลน์ มีขายแบบว่า..
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ทำงเต็มเลย มีนู่นมีนี่พีไปถอดออกหมดเลย ทุกคนบอก Why มี แต่คนเขาดีให้กลับ พีเข้าใจธุรกิจ สังเกตธุรกิจ พีไม่ตื่นตื่นแบบ คนอื่นเขาตื่นตื่น เพราะว่าเราต้องทำ เราจะต้องรู้ว่าอะไรมันคือ เหนื่อย อะไรที่ควรจะทำ แล้วเวลาที่จำกัดเนี่ย เราเรียนมาร์เก็ตติ้งใหม่คะ
- ผู้สัมภาษณ์: ผมเรียนการเกษตรครับ เศรษฐศาสตร์เกษตร
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: ประมานนี้ เพราะฉะนั้นตอนนี้พีเรียกพนักงานทุกคนมาพูด สวนเลมอนกำลังเกิดอีกมากมาย แล้วเรามัวแต่แต่งเรื่องของค้าขาย นู่นนี่นั่น เราไม่เคยสร้างสวนให้มันเป็น... เราทำแล้ว แล้วเราดรอไป มันไป แต่ตอนนี้เราจะหันมาทำเรื่องของท่องเที่ยว ท่องเที่ยวไม่เคยอยู่ในหัวพีเลย แต่ถ้าพีจะให้เลมอนพีแข็งแรงที่ต้องประกาศให้ โลกรู้ ดังนั้นพีจึงเพิ่งจะหันมาเรื่องท่องเที่ยว
- ผู้สัมภาษณ์: เป็นท่องเที่ยวเชิงเกษตรจ้ะหรือ
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: อะไรก็เลมอนไปหมด ทำสวย ๆ งาม ๆ ทุก... อยากออกแบบหมด คือไม่ใช่แบบนี้ แบบนี้เริ่มจากชีวิตเราที่อยากจะทำแล้วเริ่ม ๆ ๆ มาใช้ใหม่ พอมาถึงชิตนี้คู่แข่งมีมากมาย พีก็จะหันมาทำท่องเที่ยว เพราะพีรู้แล้วว่าจากการศึกษาระยะเวลาที่ผ่านมา พีรู้ว่าเขา

สนใจอะไร เขาชอบถ่ายภาพ เขาชอบนู่นนี่นั่น แต่เราต้องไปสร้าง แต่เรามีทรัพยากรอะไร เรามีพื้นที่ เรามีต้นทุนเก่า ๆ อยู่แล้ว เรามีพนักงาน เรามีสินค้าอะไรเยอะแยะไปหมดเลย พี่ก็เลยหันมาจะทำ โรงเลม่อนเซลโล่จะทำโรงน้ำมันหอมระเหยแบบนี้ จะทำอะไร อย่างนี้ คือพี่ไม่ทิ้งลูกเลม่อนของพี่เลย ตอนนี...

ผู้สัมภาษณ์:

ก็คือใช้ตั้งแต่ต้นจนปลายเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์:

ใช่ แต่ปีนี้ทั้งหมดไม่ค่อยได้ขายของเลย ไลฟ์สดนี้ไม่ค่อยได้ไลฟ์เลย บอกว่าเราหันมาพัฒนาแบรนด์ เพราะแม่งโคตรยาก แต่ถ้าเป็นแบรนด์ที่แบบมีคนให้ราคากับแบรนด์สูงขึ้นมันง่ายกว่ากันเยอะ เพราะฉะนั้นตอนนี้เรากำลังทำภาพแบรนด์ แล้วก็เราจะขยาย

สาขาแรก

ผู้สัมภาษณ์:

จะขยายไปที่ไหนครับ

ผู้ถูกสัมภาษณ์:

ก็มีคนมาชวนเรามากมาย แต่เรายังไม่ได้ทำเลือกทำเล

ผู้สัมภาษณ์:

แต่ว่าเป็นจังหวัดอื่นไหมครับ หรือว่า...

ผู้ถูกสัมภาษณ์:

น่าจะเป็นกรุงเทพฯ

ผู้สัมภาษณ์:

ถ้าไปเปิดกรุงเทพฯคือจะเปิดเป็นแบบคาเฟ่/ เป็นช้อปอย่างนี้ใช่ไหมครับ

ผู้ถูกสัมภาษณ์:

เป็นช้อปค๊ะ สบายกว่านี้ แล้วก็ตอนนี้กำลังเอาคนมาตีไซน์อาหาร เอาคนมาออกแบบทุกอย่าง ปีนี้เราจะเป็นเรื่องออกแบบทุกอย่างเลย

ผู้สัมภาษณ์:

คือพัฒนา branding ให้มันแข็งแกร่งขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์:

ใช่ ๆ เราจะพัฒนาบ้านเราให้ดีที่สุดแล้วก็ส่งต่อไปที่กรุงเทพฯ ซึ่งไม่สามารถมีพื้นที่ไหนจะปลูกได้แบบนี้หรอก มันต้องใช้เวลาถ้าปลูกสวน แต่เราทำแบรนด์พศุธาราให้เป็นที่รู้จัก แล้วเราไปเปิดแบรนด์ที่กรุงเทพฯก็ไม่ต้องยกไปทั้งหมด พี่ไม่เคยหยุดเรื่องนี้ แล้วพี่กำลังไปไซปรัส แคะพี่ได้ยื่นลูกเลม่อนมันอยู่ข้างถนนที่ไซปรัส เพิ่งได้ยื่นเมื่อ 3 วันนี่แล้วพี่ก็แบบ

ผู้สัมภาษณ์:

อยากไปดู

ผู้ถูกสัมภาษณ์:

ไปไซปรัสเว้ย ไปยังไปไซปรัส ต้องขึ้นเครื่องก็ต่ออะไรอย่างนี้

ผู้สัมภาษณ์:

ขอบคุณครับพี่อ้อย ถ้าผมมีโอกาสได้เรียนป.เอก อาจจะมาปรึกษา พี่อ้อยว่าจะทำยังไงต่อยอดมันยังไงได้

- ผู้ถูกสัมภาษณ์: เรื่องอะไร
- ผู้สัมภาษณ์: ถ้าผมจะทำป.เอกต่ออย่างนี้ เรื่องมันเงาะลึกมากขึ้น มันน่าสนใจมากขึ้น
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: เราเรียนที่ไหนอะคะ
- ผู้สัมภาษณ์: เรียนแม่โจ้ ป.ตรีเรียนเป็นเศรษฐศาสตร์เกษตรครับ ป.โทเป็นผลิตภัณฑ์กรรมการเกษตร สาขาจัดการและพัฒนาทรัพยากรครับ
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: เศรษฐศาสตร์การเกษตรดีนะพี่ว่ามันจะดี... เกษตรเป็นเรื่องที่คนสนใจอยู่แล้ว
- ผู้สัมภาษณ์: เสรีจากตรงนี้แล้วเดี๋ยวขอถ่ายรูปกับพี่อ้อยหน่อยนะครับขอบคุณนะครับพี่อ้อย
- ผู้ถูกสัมภาษณ์: จ้าจ๋า มีไทม์มานะนอร์ท
- ผู้สัมภาษณ์: ครับ





ภาคผนวก ค

รูปภาพประกอบการวิจัย

ลงพื้นที่เก็บข้อมูลและผลิตภัณฑั้แปรรูปของสวนเลม่อนพสุธารา

อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี





ภาพผนวกที่ 1 สัมภาษณ์ผู้ประกอบการสวนเลม่อน พสุธารา



ภาพผนวกที่ 2 ผลิตภัณฑ์แปรรูปของสวนเลมอน พสุธารา





ภาพผนวกที่ 2 ผลิตภัณฑ์แปรรูปของสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)



ภาพผนวกที่ 2 ผลิตภัณฑ์แปรรูปของสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)





ภาพผนวกที่ 2 ผลิตภัณฑ์แปรรูปของสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)





ภาพผนวกที่ 2 ผลิตภัณฑ์แปรรูปของสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)



ภาพผนวกที่ 3 บรรยายภาพภายในร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากสวนเลมอน พสุธารา





ภาพผนวกที่ 3 บรรยายภาพภายในร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)





ภาพผนวกที่ 3 บรรยายภาพภายในร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)





ภาพผนวกที่ 3 บรรยายภาพภายในร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)





ภาพผนวกที่ 4 บรรยายภาคภายในสวนเลมอน พสุธารา





ภาพผนวกที่ 4 บรรยายกาศภายในสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)





ภาพผนวกที่ 4 บรรยายภาคภายในสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)





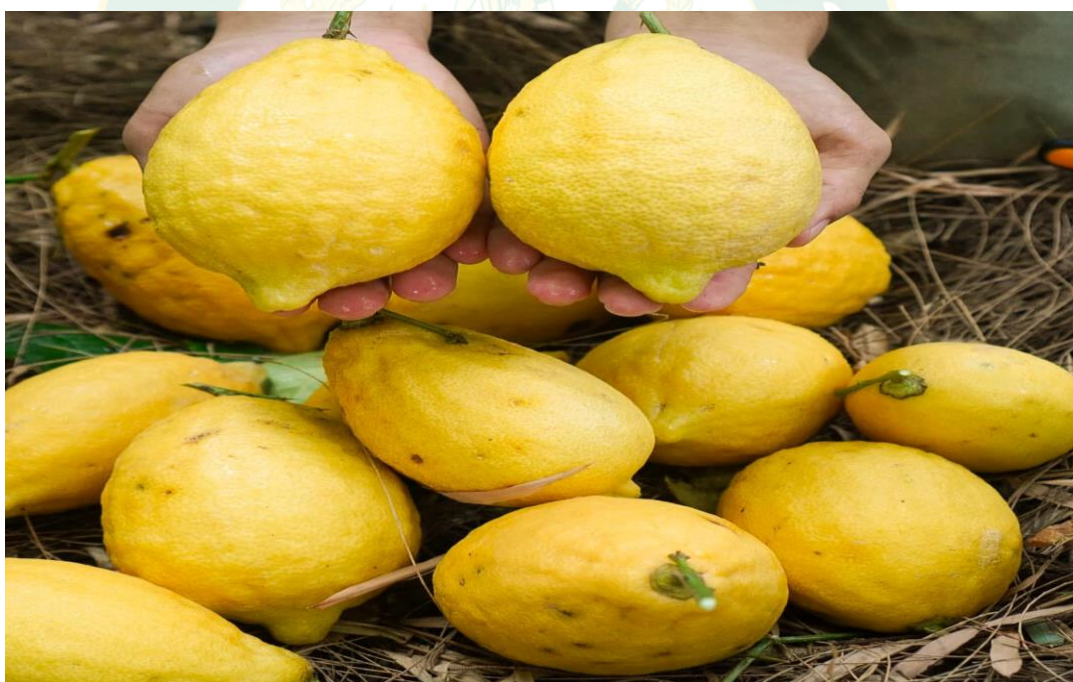
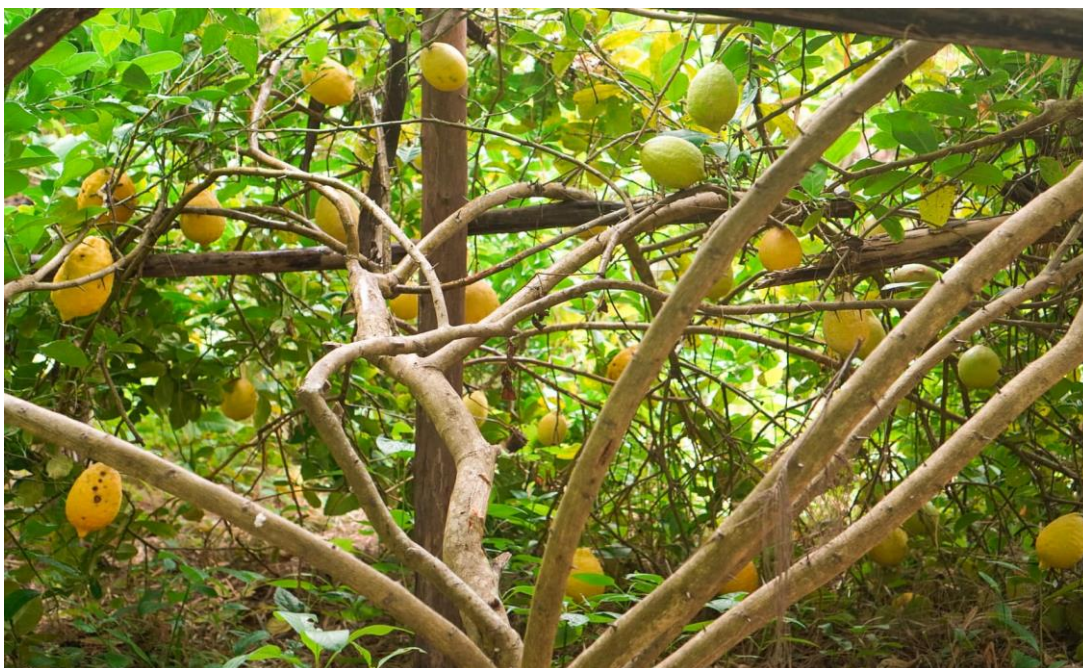
ภาพผนวกที่ 4 บรรยายกาศภายในสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)





ภาพผนวกที่ 4 บรรยายภาคภายในสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)





ภาพผนวกที่ 5 ผลผลิตเลมอนของสวนเลมอน พสุธารา





ภาพผนวกที่ 5 ผลผลิตเลมอนของสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)





ภาพผนวกที่ 6 เมล็ดพันธุ์เลมอนของสวนเลมอน พสุธารา



ภาพผนวกที่ 6 เมล็ดพันธุ์เลมอนของสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)





ภาพผนวกที่ 7 ต้นกล้าเลมอนของสวนเลมอน พสุธารา





ภาพผนวกที่ 7 ต้นกล้าเลมอนของสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)





ภาพผนวกที่ 7 ต้นกล้าเลมอนของสวนเลมอน พสุธารา (ต่อ)



ภาพผนวกที่ 8 เฟจเฟซบุ๊กของสวนเลมอน พัสตุราร





## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายเพชร อุบลรัตน์
เกิดเมื่อ	6 กุมภาพันธ์ 2539
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2556 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนดาราวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2561 วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เศรษฐศาสตร์) สาขาเศรษฐศาสตร์ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2561 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักงานพาณิชย์ จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2561-ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงาน พรรคเพื่อไทย กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2562 เลขานุการประจำคณะกรรมการการวิทยาศาสตร์ สภาผู้แทนราษฎร รัฐสภา กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-ปัจจุบัน เลขานุการประจำคณะกรรมการ การอุตสาหกรรม สภาผู้แทนราษฎร รัฐสภา กรุงเทพมหานคร