

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม และกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

2.1 ทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยที่มีเกี่ยวข้องกับทุเรียน มังคุด และลองกองของไทย นั้นมีการศึกษาในหลายประเด็นแต่ในการศึกษาครั้งนี้ จะเน้นเกี่ยวกับงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการส่งออก ศักยภาพการค้า ศักยภาพการผลิต ของทุเรียน มังคุด และลองกอง โดยมีรายละเอียดของข้อมูล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความเป็นปัจจุบัน ดังนี้

ผลไม้เศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศมีมากมายหลายชนิด ในภาคตะวันออกเป็นแหล่งผลิตผลไม้ที่สำคัญได้แก่ ทุเรียนและมังคุด ในเขตจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด โดยเป็นที่นิยมของคนไทยและชาวต่างประเทศ ช่วงเวลาที่ผลผลิตออกมากคือ ช่วงเดือนพฤษภาคม-เดือนกันยายน (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2554) ปัจจุบันรัฐบาลพยายามขยายตลาดส่งออกไปยังประเทศที่มีอัตราการขยายตัวของตลาดสูงได้แก่ ประเทศจีน เวียดนาม (ดลมนัส, 2554) และพบว่าผลไม้ดังกล่าวมีมูลค่าการส่งออกสูงสุด 10 อันดับแรกของผลไม้ทั้งหมดของประเทศไทย (ตารางที่ 2.1)

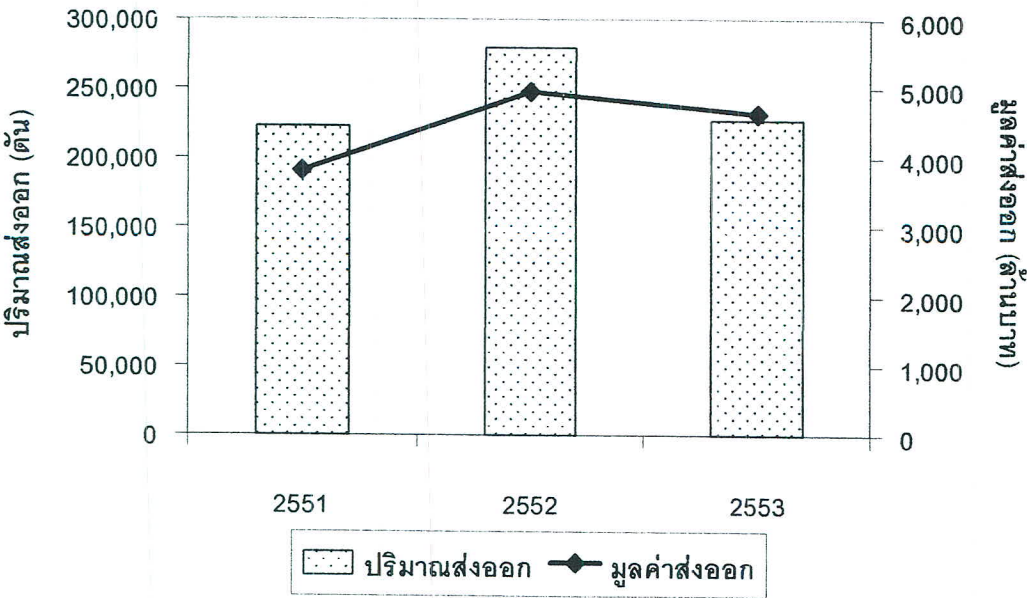
ตารางที่ 2. 1 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกผลไม้ที่สำคัญของประเทศไทย

ลำดับที่	ชนิดผลไม้	ปริมาณผลผลิตทั้งหมด (ตัน)	การส่งออก	
			ปริมาณผลผลิต (ตัน)	มูลค่า (ล้านบาท)
1	สับปะรด	1,924,659.00	689,895	23,175.74
2	ลำไย	525,230.00	303,478	6,148.97
3	ทุเรียน	568,067.00	226,728	4,627.91
4	มังคุด	250,508.00	119,572	1,955.83
5	มะม่วง	2,550,595.00	43,042	1,493.25
6	ลิ้นจี่	43,581.00	17,841	531.04
7	มะขาม	280,190.00	21,205	469.46
8	เงาะ	337,721.00	9,564	175.93
9	สั้มโอ	294,949.00	12,149	129.46

10	กล้วยไข่	171,478.00	14,490	100.75
----	----------	------------	--------	--------

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2554)

ทุเรียน (*Durio zibethinus* Murray) เป็นผลไม้ที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก ในปี พ.ศ. 2553 มีพื้นที่ให้ผลผลิต 611,206 ไร่ ปริมาณการส่งออก 226,727 ตัน คิดเป็นมูลค่ากว่า 4627.9 ล้านบาท โดยมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2551-2553 ประมาณ 14 บาทต่อกิโลกรัม (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2554) (ภาพที่ 2.2) พันธุ์ทุเรียนที่ปลูกเป็นการค้า คือ หมอนทอง ชะนี ก้านยาว และกระดุม (หิรัญ และคณะ, 2542) แหล่งผลิตที่สำคัญได้แก่ จันทบุรี ชุมพร ระยอง ยะลาและนครศรีธรรมราช ในปี 2553 ตลาดส่งออกของทุเรียนสดของไทยอันดับที่ 1 คือ ประเทศจีน มีมูลค่าการส่งออกเท่ากับ 2,228 ล้านบาท และมีมูลค่าส่งออกไปยังประเทศเวียดนามเท่ากับ 1.56 ล้านบาท (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, 2554)

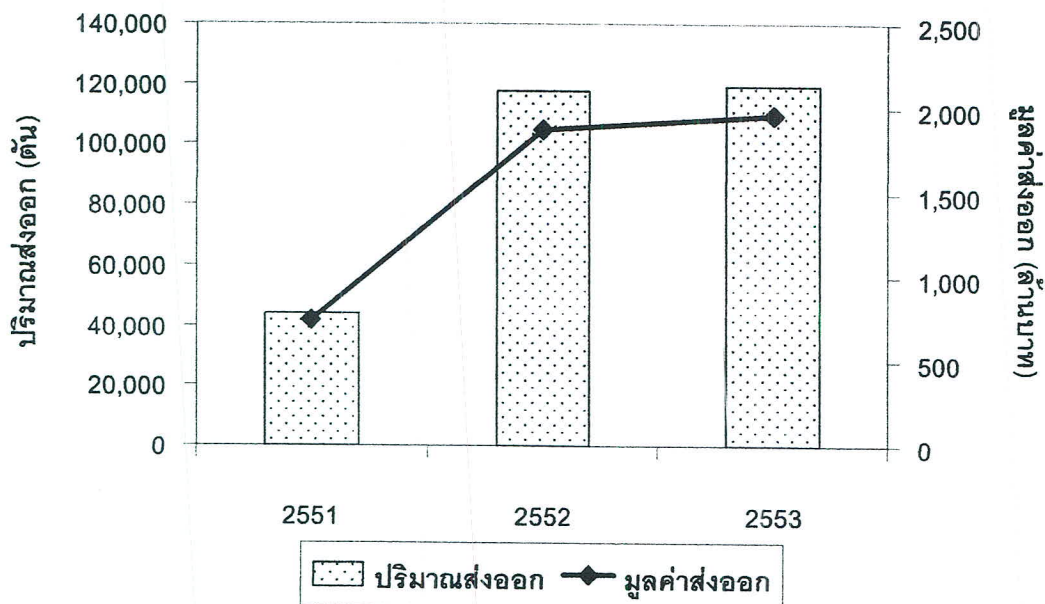


ภาพที่ 2.1 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกทุเรียนของประเทศไทย

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2554)

มังคุด (*Garcinia mangostana* L.) เป็นผลไม้ที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกอันดับ 1 ของโลก ในปี พ.ศ. 2553 มีพื้นที่ให้ผลผลิต 405,622 ไร่ ปริมาณการส่งออก 119,571.7 ตัน คิดเป็นมูลค่ากว่า 1,955.8 ล้านบาท โดยมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2551-2553 ประมาณ 15 บาทต่อกิโลกรัม (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2554) การส่งออกมังคุดไปยังต่างประเทศพบว่าปริมาณและมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ภาพที่ 2.2) แหล่งผลิตที่สำคัญได้แก่ จันทบุรี

นครศรีธรรมราช ชุมพร ตราด และระยอง ในปี 2553 ตลาดส่งออกของมังคุดสดของไทยอันดับที่ 1 คือ ประเทศจีน มีมูลค่าการส่งออกเท่ากับ 813 ล้านบาท และมีมูลค่าส่งออกไปยังประเทศเวียดนามเท่ากับ 239 ล้านบาท (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, 2554)

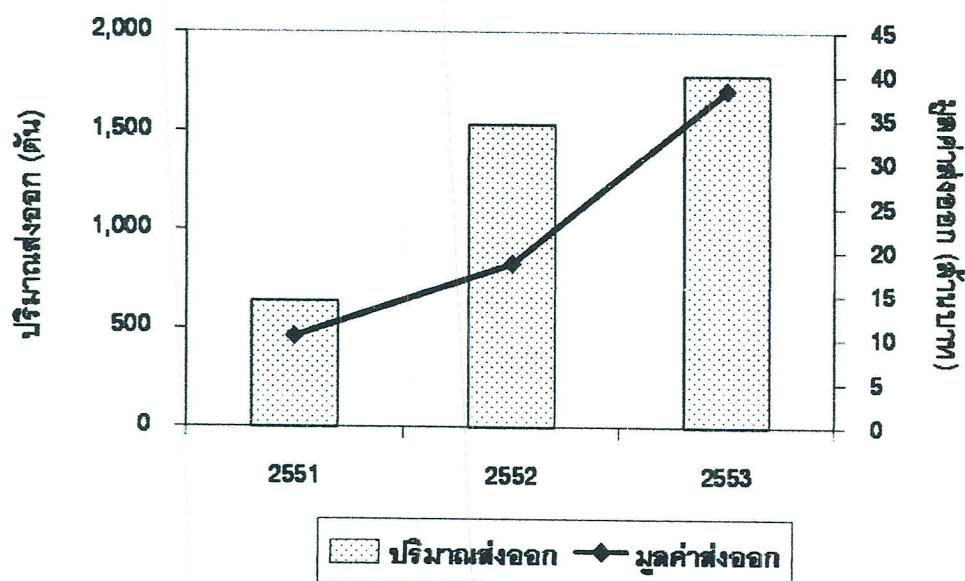


ภาพที่ 2.2 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกมังคุดของประเทศไทย

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2554)

นอกจากผลไม้เศรษฐกิจหลักที่มีการปลูกในภาคตะวันออกแล้ว พบว่าผลไม้ที่มีศักยภาพอีกชนิดหนึ่งคือ ลองกอง ซึ่งมีพื้นที่ปลูกกระจายในพื้นที่ปลูกผลไม้หลักของภาคตะวันออก

ลองกอง มีชื่อวิทยาศาสตร์ว่า *Aglaia dookoo* Griff. เป็นไม้ผลที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2553 มีพื้นที่ให้ผลผลิต 371,220 ไร่ ปริมาณการส่งออก 1,781 ตัน คิดเป็นมูลค่ากว่า 38.4 ล้านบาท โดยมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2551-2553 ประมาณ 18 บาทต่อกิโลกรัม (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2554) การส่งออกลองกองไปยังต่างประเทศพบว่ามีปริมาณและมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ภาพที่ 2.3) แหล่งผลิตที่สำคัญได้แก่ จันทบุรี นราธิวาส ยะลา ชุมพร และนครศรีธรรมราช ในปี 2553 ตลาดส่งออกของผลลองกองของไทยสำคัญ คือ ประเทศกัมพูชา มีมูลค่าการส่งออกเท่ากับ 29.5 ล้านบาท รองลงมาคือ ประเทศเวียดนามมีมูลค่าส่งออกเท่ากับ 3.7 ล้านบาท (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2554)



ภาพที่ 2.3 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกผลไม้ของประเทศไทย

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2554)

ประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตผลไม้เมืองร้อนที่มีชื่อเสียง มีส่วนแบ่งการตลาดของผลไม้หลายชนิด สูงสุดเป็นอันดับหนึ่งของโลก เช่น ทุเรียน มังคุด และเงาะ อนึ่งในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยในประชาคม อาเซียนรวมถึงประเทศจีนจะทำการเปิดเสรีในทุกภาคส่วน ส่งผลดีและผลเสียต่อเกษตรกร เกิดการลงทุน จากต่างประเทศ การแสวงหาพื้นที่ผลิตในต่างประเทศ การแข่งขันที่รุนแรงทำให้แต่ละประเทศมีการปรับตัว โดยเฉพาะมาตรการที่ไม่ใช่ภาษี ซึ่งประเทศไทยมีประสบการณ์จากการทำเขตการค้าเสรีไทย-จีน ทำให้ ผู้ประกอบการไทยเสียภาษีนำเข้า เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น อย่างไรก็ตามปัญหาในธุรกิจ ผลไม้ภายในประเทศยังคงเกิดขึ้นทุกปี เช่น ปัญหาผลผลิตล้นตลาด แสดงถึงปัญหาการจัดการในธุรกิจของ ผลไม้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันการค้าชายแดนด้านกัมพูชาและเวียดนามมีมูลค่าเพิ่มขึ้นต่อเนื่องทุกปี เป็น ตลาดรองรับผลไม้ที่สำคัญ มีผู้บริโภคและแรงงานจำนวนมาก เป็นช่องทางการค้าการลงทุนใหม่ที่น่าสนใจ การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาโซ่อุปทาน ศักยภาพการผลิตของผลไม้เช่น ทุเรียน มังคุด เงาะและลองกอง สภาพ การแข่งขัน โอกาส อุปสรรคระหว่างไทยกับกัมพูชาและเวียดนาม รวมถึงผลกระทบจากการเปิดการค้าเสรี ในประชาคมอาเซียน เพื่อใช้เป็นแนวทางและคำแนะนำในการปรับตัวของเกษตรกร ผู้ประกอบการและ ข้อเสนอเชิงนโยบายแก่ภาครัฐ ทำให้ระบบธุรกิจผลไม้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นแล้ว ยังได้ทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการและ แนวทางในการทำวิจัยที่เหมาะสม จากการทบทวนวรรณกรรมได้รายละเอียด ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตทางการเกษตรมีสองแนวทางได้แก่ ด้านเศรษฐศาสตร์การตลาดและความสามารถในการแข่งขัน (รัชพงศ์ 2547, สายชล 2550, ณรัชพงศ์ 2547, เดช และคณะ 2551) และผลกระทบจากการค้าเสรี โดยเฉพาะการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่มาตรการทางภาษี (สายชล 2550, นันทพงศ์ 2552, อัทธ์ และคณะ 2554)

การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐศาสตร์และความสามารถในการแข่งขันได้มีการศึกษาในน้ำสับปะรด ยางพารา และข้าวไทย โดยผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยมีข้อเสียเปรียบจากการแข่งขันในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านการผลิต ต้นทุนแรงงาน การค้าและการตลาด เสถียรภาพทางการเมือง การขาดนโยบายสนับสนุนการลงทุนอย่างชัดเจน การลงทุนจากต่างชาติเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (ณรัชพงศ์ 2547, เดช และคณะ 2551, อัทธ์ และคณะ 2554)

โดยประเทศไทยเสียเปรียบทางการค้าให้กับประเทศฟิลิปปินส์ในผลิตภัณฑ์น้ำสับปะรด ทั้งในตลาดสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น (ณรัชพงศ์ 2547) ในขณะที่เวียดนามมีความสามารถในการผลิตยางพาราสูงมากในเขตที่ได้กำหนดให้ปลูก ซึ่งให้ผลผลิตสูงและมีการแปรรูปน้ำยางที่มีคุณภาพ อีกทั้งมีความชัดเจนในนโยบายของรัฐ (เดช และคณะ 2551) ถึงแม้ว่าประเทศไทยยังคงมีความสามารถในการผลิตข้าว มีศักยภาพมากกว่าทั้งพันธุ์ข้าว คุณภาพข้าว ความชำนาญของชาวนา โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีการสีข้าว และการขนส่งแต่ก็ได้เสียส่วนแบ่งตลาดอาเซียนในประเภทข้าวขาวให้แก่เวียดนาม (อัทธ์ และคณะ 2554)

การศึกษาถึงขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยและเวียดนามอย่างลึกซึ้ง จึงเป็นหัวใจสำคัญในการวางกรอบนโยบายและการดำเนินการบริหารจัดการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Collaborative Advantage) ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์แก่ทั้งสองประเทศ ซึ่งยังต้องมีการศึกษาต่อไป เพื่อเป็นการพัฒนาความร่วมมือและสร้างความเข้มแข็งแบบทวิภาคีใน เพื่อลดความเสี่ยงและขยายโอกาสสู่การเจริญเติบโตของประชาชาติต่อไป

ในประเด็นของการศึกษาผลกระทบจากการค้าเสรี พบว่าไทยประสบกับปัญหาการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่มาตรการทางภาษี(Non-Tariff) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับประเทศจีน โดยมีการศึกษาการส่งออกมังคุดไปยังประเทศจีน พบว่าการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่มาตรการทางภาษีทำให้เกิดความซับซ้อนในขั้นตอนการผลิต และขั้นตอนในการส่งออกมังคุดไทยไปจีนมากขึ้น โดยเฉพาะการขึ้นทะเบียนสวนมังคุดที่มีผลกระทบต่อเกษตรกรโดยตรง ต้นทุนการผลิตมังคุดเพิ่มสูงขึ้น ปัญหาการกระจายสินค้ามังคุดในจีน และการที่ตลาดจีนถูกแบ่งย่อยตามเขตการปกครอง ยังเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่ควรแก้ไข (นันทพงศ์ 2552, นันทพร 2553, สายชล 2550)

2.2 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์หรือสภาพแวดล้อม

จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคาม SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสที่จะดำเนินการได้ อุปสรรคข้อจำกัดหรือปัจจัยในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

หลักการสำคัญของ SWOT คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้านคือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนและวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจและจุดแข็งจุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

1) ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กรและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรโดยมีขั้นตอนดังนี้

-การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร(คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้นเองว่า ปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

-การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรเช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน งบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรมสภาพแวดล้อมทางการเมืองเช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีหมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

2) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรคจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรคจากภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive -

Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน (ที่มา <http://agserver.kku.ac.th/chaichm/PageThai/Teachingt/Graduate/126752/SWOTAnalysis.htm>)

2.2.2 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันด้วยระบบเพชร (Diamond Model)

การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันด้วยระบบเพชร (Diamond Model) ของ Prof. Porter ซึ่งได้วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม 5 ด้านที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ นโยบายรัฐบาล (Government) ปัจจัยการผลิตในประเทศ (Factor Conditions) อุปสงค์ในประเทศ (Demand Conditions) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) และยุทธการ โครงสร้างและสภาพการแข่งขันของประเทศ (Firm Strategy, Structure and Rivalry)

การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันโดยพิจารณาทั้งข้อมูลทุติยภูมิเพื่อแสดงขีดความสามารถในการแข่งขันของเกษตรกรและผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับผลไม้และข้อมูลระดับปฐมภูมิซึ่งได้จากการสำรวจเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร ผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสดงศักยภาพในการแข่งขันของผลไม้ไทย โดยมีรายละเอียดตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปัจจัยที่สนับสนุนความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดระบบเพชร รายละเอียด ดังนี้

1) นโยบายของรัฐ

- รูปแบบการสนับสนุน
- ผลกระทบที่ได้รับ

2) ด้านปัจจัยการผลิต

- ต้นทุนการผลิต
- ค่าจ้างแรงงาน/จำนวนแรงงาน
- โครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภค เช่น ระบบชลประทาน ระบบการขนส่ง
- การวิจัยและพัฒนา
- ทรัพยากรธรรมชาติ

3) ด้านการแข่งขันและกลยุทธ์

- จำนวนเกษตรกร/ผู้ประกอบการ
- พื้นที่การผลิต
- ประสิทธิภาพการผลิต
- กลไกตลาด
- แนวโน้มส่วนแบ่งตลาด
- ราคาส่งออก

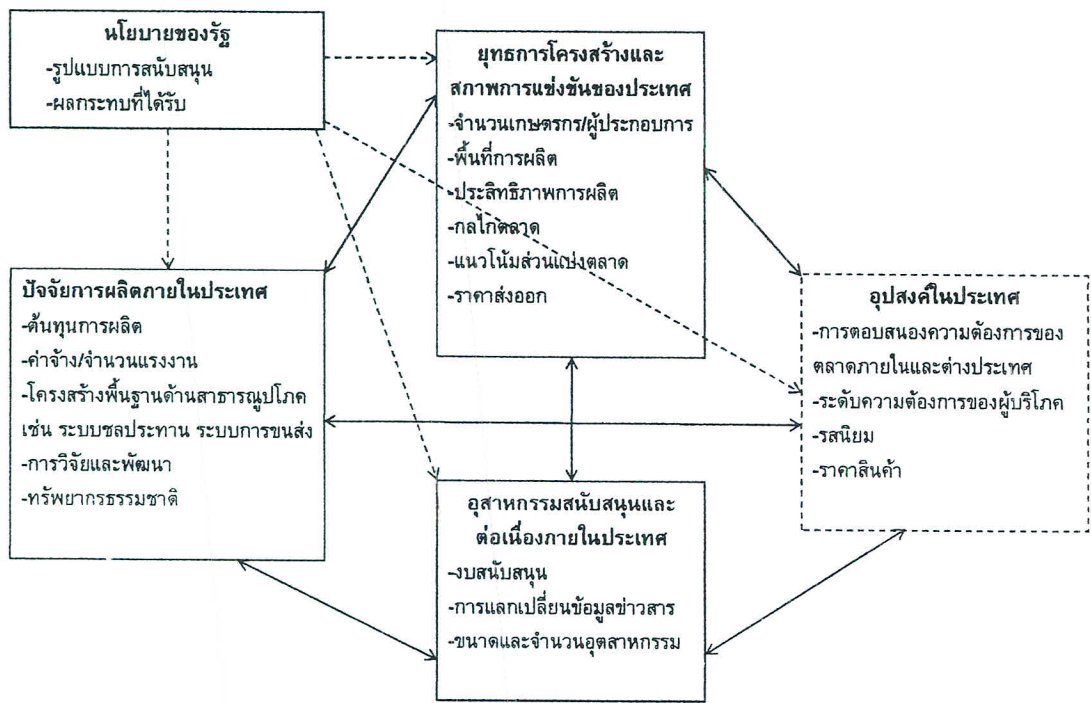
4) ด้านอุปสงค์

- การตอบสนองความต้องการของตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ
- ระดับความต้องการของผู้บริโภค
- รสนิยม
- ราคาสินค้า

5) ด้านอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยง

- งบประมาณสนับสนุน
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
- ขนาดและจำนวนอุตสาหกรรม

โดยความสัมพันธ์ของปัจจัยแวดล้อมทั้ง 5 ด้านจะมีผลสนับสนุนซึ่งกันและกัน



ภาพที่ 2.1 Diamond Model