ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียน ของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร

Factors Related to Business Performance of Durian Exporters in Langsuan, Chumphon

ศิริพรรณ เกตุแก้ว[1], ญาณินี ทรงขจร[2*],สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์[3]
Siriphan Katkaew[1], Yaninee Songkajorn[2*], Somnuk Aujirapongpan[3]
***Corresponding author, e-mail: yaninee.so@wu.ac.th**

Received 20/11/2022
Revised 15/12/2022
Accepted 23/12/2022

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียน ของประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร จำนวน 217 ตัวอย่าง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งเปรียบเทียบความแตกต่าง โดยใช้ ANOVA และทดสอบความสัมพันธ์ โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจการส่งออกทุเรียนมีระยะเวลา 5-10 ปี มีจำนวนบุคลากรตั้งแต่ 10-30 คน สายพันธุ์ทุเรียนที่ส่งออกเป็น สายพันธุ์หมอนทอง ส่งออกไปยังประเทศจีน และมีมูลค่าการส่งออกต่อปีจำนวนมากกว่า 1,000,000 บาท ขึ้นไป

ในด้านการใช้กลยุทธ์และผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและมากตามลำดับ โดยผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า 1) ลักษณะธุรกิจการส่งออกทุเรียนด้านประเทศที่ส่งออก และมูลค่าการส่งออกต่อปีที่แตกต่างกัน มีผลการดำเนินงานธุรกิจแตกต่างกัน และ 2) กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์กับผล

[1] นักศึกษา, หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำนักวิชาการบัญชีและการเงิน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
Graduate Student of M.B.A., School of Accountancy and Finance, Walailak University
[2] อาจารย์, หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำนักวิชาการบัญชีและการเงิน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
Lecturer, M.B.A. Program, School of Accountancy and Finance, Walailak University
[3] รองศาสตราจารย์, หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำนักวิชาการบัญชีและการเงิน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
Associate Professor, M.B.A. Program, School of Accountancy and Finance, Walailak University

การดำเนินงานธุรกิจ ของผู้ประกอบการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : *กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ, ผลการดำเนินงานธุรกิจ, ธุรกิจการส่งออกทุเรียน*

Abstract

The study explored the Factors Related to Business Performance of Durian Export in Langsuan, Chumphon. The objective of this study to 1) Study business performance of Durian export in Langsuan, Chumphon. 2) Study factors related to business performance of Durian export in Langsuan, Chumphon. The questionnaire were collected data of 217 samples from business operators in Langsuan, Chumphon. All data were analyzed using SPSS program for frequency, percentage, mean, ANOVA and Person's correlation.

The results found that the samples were business period about 5 to 10 years and employee about 10 to 30 persons. Most of Durian exported is Monthong and deliver to China. The business had export value more than 1 million per year. The strategy and business performance of Durian export in Langsuan, Chumphon were found at the moderate and high level overall respectively.

The analysis of differences in export country and export value per year has effect to business performance of Durian export in Langsuan, Chumphon. The Business strategy factors were correlated to business performance of Durian export in Langsuan, Chumphon.

Keywords : *Business strategy, Business performance, Durian Export*

บทนำ

ผลไม้เป็นสินค้าชนิดหนึ่งที่สำคัญในการส่งออกของประเทศไทย ซึ่งทำให้เกิดรายได้และเพิ่มการจ้างงานให้แก่เกษตรกร ผู้ผลิตและผู้ส่งออกอย่างมหาศาล รวมถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรในประเทศให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งผลไม้ที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจและมีมูลค่าการส่งออกที่สูง ได้แก่ ลำไย มังคุด ทุเรียน ลิ้นจี่ ส้มโอ และมะม่วง โดยเฉพาะทุเรียน เป็นผลไม้ที่ได้รับความนิยมในการบริโภคสูงทั้งภายในและภายนอกประเทศ จัดได้ว่าเป็นผลไม้ที่มีศักยภาพสูงทางด้านการตลาด เพราะมีชื่อเสียงในด้านคุณภาพและรสชาติที่ดี จึงเป็นจุดแข็งสำหรับสร้างโอกาสความได้เปรียบทางการค้าและการแข่งขันกับคู่แข่ง นอกจากนี้ประเทศไทยยังเป็นผู้ผลิตและส่งออกทุเรียนรายใหญ่ของโลก (Department of Trade Negotiations, 2020)

ปริมาณการส่งออกทุเรียนสดในปี 2563 ไทยส่งออกทุเรียนและผลิตภัณฑ์รวม 515,000 ตัน มูลค่า 54,840 ล้านบาท โดยมีการขยายตัวทั้งปริมาณและมูลค่าร้อยละ 8.59 และร้อยละ 66.34 ตามลำดับ โดยเป็นการส่งออกทุเรียนสด 501,439 ตัน มูลค่า 50,072 ล้านบาท ปริมาณและมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.09 และร้อยละ 61.74 ตามลำดับ การส่งออกทุเรียนแช่แข็ง 12,645 ตัน มูลค่า 2,572 ล้านบาท ปริมาณและมูลค่าเพิ่มขึ้น ร้อยละ 13.86 และ 25.49 ตามลำดับ การส่งออกทุเรียนอบแห้ง 91 ตัน มูลค่า 85 ล้านบาท

ปริมาณและมูลค่าลดลง ร้อยละ 30.53 และ 30.18 ตามลำดับ และการส่งออกทุเรียนกวน 827 ตัน มูลค่า 110 ล้านบาท ปริมาณลดลงร้อยละ 3.95 แต่มูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 30.42 (Governmental organization responsible for trade and economic policy analysis, 2019)

เมื่อพิจารณาตามจังหวัดที่มีผลผลิตทุเรียนมากที่สุด 10 อันดับได้แก่ จันทบุรี (339,292 ตัน) รองลงมา ชุมพร (277,729ตัน) ระยอง (108,093 ตัน) ตราด (48,158 ตัน) นครศรีธรรมราช (47,855 ตัน) สุราษฎร์ธานี (45,825 ตัน) ยะลา (42,053 ตัน) ระนอง (28,854 ตัน) อุตรดิตถ์ (22,837 ตัน) และนราธิวาส (14,023 ตัน) ตามลำดับ (Governmental organization responsible for trade and economic policy analysis, 2019)

จังหวัดชุมพร เป็นจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตทุเรียนที่สำคัญอีกแหล่งของประเทศไทย และมีพื้นที่ปลูกทุเรียน 246,580 ไร่ ปัจจุบันเกษตรกรจังหวัดชุมพร ได้มีการปลูกทุเรียนหลากหลายสายพันธุ์ โดยสายพันธุ์ที่นิยมปลูกส่วนใหญ่ ร้อยละ 90 คือ ทุเรียนพันธุ์หมอนทอง ส่วนอีก 10% เป็นทุเรียนพันธุ์ชะนี พันธุ์ก้านยาว และทุเรียนพันธุ์พื้นบ้าน ปัจจุบันทุเรียนชุมพรมีผลผลิตกระจายเข้าสู่ตลาดเกือบทั้งปี สร้างรายได้หมุนเวียนสู่ท้องถิ่น ไม่ต่ำกว่าปีละ 6,000 ล้านบาท และเกษตรกรมีการปลูกทุเรียนเพิ่มมากขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปี 2560 ถึง 2563 (Office of Agricultural Economics, Chumphon province, 2020)

อย่างไรก็ตาม จังหวัดชุมพรมักมีปัญหาเรื่องการตัดทุเรียนอ่อน (เอกสารเพื่อการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ เรื่อง ชุมพรดันทุเรียนคุณภาพ เตรียมจับมือผู้ประกอบการตัดทุเรียนอ่อนขายโดนยึดไว้ที่ล้ง (โรงรับซื้อ/คัดแยกผลไม้เพื่อส่งออก), สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดชุมพร 2564) เนื่องจากทุเรียนออกดอกหลายรุ่นในต้นเดียวกัน เกษตรกรไม่มีความชำนาญในการตัด และราคาทุเรียนต้นฤดูกาลมีราคาสูง เกษตรกรจึงรีบตัดทั้งที่สุกไม่เต็มที่ เพื่อขายได้ราคาในช่วงเวลานั้น นอกจากนั้นผู้ประกอบการยังพบว่ามีทุเรียนผลอ่อนที่มาจากต่างจังหวัดปะปนมาในพื้นที่จังหวัดชุมพรอีกด้วย เนื่องจากจังหวัดชุมพร มีโรงคัดบรรจุผลไม้ แผงร้านค้า พ่อค้าต่างถิ่น ได้รวบรวมทุเรียนจากต่างจังหวัดในภาคใต้มาคัดแยกคุณภาพ เพื่อส่งออกไปต่างประเทศ หรือส่งไปตามจังหวัดต่างๆ เพื่อบริโภคภายในประเทศ ซึ่งทุเรียนอ่อนมักจะพบว่ามีการวางขายตามแผงร้านค้าผลไม้ริมทาง หากมีการส่งทุเรียนอ่อนไปต่างประเทศจะมีผลกระทบทำให้ราคาทุเรียนทั้งระบบตกต่ำ และสร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจของจังหวัดและของประเทศอีกด้วย

ถึงแม้ว่าในปัจจุบันการผลิตทุเรียนเพื่อส่งออกของของเกษตรกร พ่อค้าคนกลาง ผู้ประกอบการ หรือบริษัทส่งออกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ให้ความใส่ใจในการสร้างมาตรฐานและกำหนดคุณภาพของทุเรียน เช่น เนื้อและผลทุเรียนต้องมีอย่างพอดี น้ำหนัก และสีของเปลือกต้องเป็นไปตามมาตรฐานจากหน่วยงานภาครัฐที่กำหนดไว้ รวมทั้งยังต้องมีการควบคุมไม่ให้ใช้สารเคมีและการกำจัดศัตรูพืชให้ถูกวิธีตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ของประเทศปลายทาง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในด้านคุณภาพ รสชาติ ราคา และการจัดจำหน่าย รวมทั้งระยะเวลาในการขนส่งสินค้า เพื่อสร้างมูลค่า และส่วนแบ่งทางการตลาดให้มีปริมาณเพิ่มมากขึ้น แต่บางครั้งผลผลิตที่ใช้ส่งออก และกลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้สำหรับกระตุ้นผู้บริโภคจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของตลาดที่เปลี่ยนไป

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจการส่งออกทุเรียนนั้นจะเป็นธุรกิจที่โดยทั่วไปอาจถูกมองว่าเป็นธุรกิจที่ได้ผลตอบแทนสูง แต่ก็ยังมีปัญหาและปัจจัยหลากหลายที่ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียน ดังนั้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะธุรกิจโดยพิจารณาในประเด็นที่เกี่ยวกับ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนบุคลากร สายพันธุ์ทุเรียนที่มีการส่งออก ประเทศที่ส่งออก และมูลค่าการส่งออก นอกจากนี้ในส่วนของกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นการศึกษาว่า

ผู้ประกอบการมีการใช้กลยุทธ์ในด้านของ กลยุทธ์การปรับปรุงสินค้าและบริการ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์นวัตกรรมอย่างไร และสำหรับผลการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการส่งออกทุเรียน ผู้วิจัยได้ในแนวคิดของ Balanced Scorecard เป็นกรอบแนวคิดในการวัดผลการดำเนินงาน โดยเลือกผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร เป็นกรณีศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์ และผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร

แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการดำเนินงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดของผลการดำเนินงาน พบว่า Kanokrat (2006) ได้อธิบายถึงผลการดำเนินงานว่า เป็นการวัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของผู้บริหาร ที่มีต่อการดำเนินงานให้สำเร็จตามมาตรฐาน และ Chanarong (2007) ก็ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ไว้ว่า หมายถึง ผลการดำเนินงานตามแผนงานหลักประกอบด้วย การบริหารจัดการ การพัฒนาคุณภาพด้านบุคลากรด้านระบบเทคโนโลยีและการสื่อสาร และด้านระบบภาคีเครือข่าย นอกจากนี้ยังพบว่า วุฒิชัย จำนง (อ้างถึงใน Doungporn, 2002) ก็ได้อธิบายถึงผลการดำเนินงานไว้ว่า เป็นการปฏิบัติการ (Performance) ที่ทำให้เกิดปริมาณและคุณภาพสูงสุด ทั้งนี้เพราะแต่ละกิจกรรมหรือกิจการจะมีวัตถุประสงค์ ซึ่งการปฏิบัติการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ คือการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลนั่นเอง เช่นเดียวกันกับ Thipsod (2002) ได้อธิบายผลการดำเนินงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการวัดจากคุณภาพของการให้บริการในเรื่องเวลาการให้บริการที่รวดเร็วและความสามารถในการให้บริการซึ่งมีทั้งปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพของการทำงาน และความพึงพอใจในการให้บริการรวมถึงการมีกฎระเบียบวิธีการที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานการให้บริการอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานว่า หมายถึง ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ในการที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ แผนงาน และเป้าหมายของการทำงานตามที่ได้กำหนดไว้

การวัดผลการดำเนินงานโดยแนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (Saran, 2001) ที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว (Inruksa, 2007) โดย Kaplan and Norton (1992) เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลให้รูปแบบการบริหารต้องปรับตัวเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เนื่องจากการที่องค์กรจะอยู่รอดประสบความสำเร็จในยุคการแข่งขันข้อมูลข่าวสาร การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินหรือการยึดติดกับการวัดผลเพียงด้านใดด้านหนึ่งนั้นไม่เพียงพอ เพราะไม่มีตัววัดใดเพียงลำพังที่จะแสดงผลการดำเนินงานทางธุรกิจได้อย่างครอบคลุม ซึ่งผู้บริหารต้องควรทราบถึงผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จึงจำเป็นที่ต้องใช้ระบบการวัดผลและการบริหารที่เกิดมาจากหรือมีความเกี่ยวโยงกับกลยุทธ์และ

ความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ เป็นการให้ความสนใจคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์และการวัดของ Balanced Scorecard นั้น ได้มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร อันเป็นการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มาดัดแปลงสู่การปฏิบัติ โดยมาจากมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการเติบโต เป็นการขยายชุดของหน่วยธุรกิจให้มากไปกว่าบทสรุปการวัดผลทางด้านการเงิน

Decharin (2003) ได้กล่าวว่า ประเด็นหลักของ Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มุมมองแต่ละด้านจะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators (KPIs) เป็นชุดที่มีความสัมพันธ์กับตัวอย่าง คือ

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 2 ด้าน ได้แก่การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) และการที่รายได้เพิ่มขึ้น (Revenue Growth) หรือ ผลิตผลเพิ่มขึ้น (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบด้วยการใช้ประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ว่าองค์กรมีแนวทางอย่างไรที่จะทำให้รายได้เพิ่มขึ้น

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ข้อมูลจริงจากลูกค้าจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ในการทางานให้เท่าทันคู่แข่ง ปัจจุบันทุก ๆ องค์กรจะให้ความสำคัญกับลูกค้าและสอบถามความต้องการจากลูกค้าจริง เห็นได้จากการวางแผนระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อให้องค์กรเข้าถึงลูกค้ามากขึ้น โดยจะเน้นไปที่การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน เวลาที่รวดเร็ว ราคา สินค้าที่เหมาะสม กลยุทธ์รักษาลูกค้าเดิมและหาลูกค้าใหม่ เป็นต้น

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ การบริหารจัดการภายในองค์กร จะต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรและพนักงานในองค์กรและลูกค้าเพื่อจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรมากขึ้น

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Leaning and Growth Perspective) เป็นมุมมองของการพัฒนาในอนาคต มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงาน คือ ผลลัพธ์จากการดำเนินงานซึ่งจะต้องผ่านกระบวนการจัดการด้านกลยุทธ์การบริหารธุรกิจ ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานเป็นการบ่งบอกถึงประสิทธิภาพของการบริหารธุรกิจให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานและการวัดผลการดำเนินงาน ตามหลักการ Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้านคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มาปรับใช้กับผลการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ในงานวิจัยนี้

กลยุทธ์ทางธุรกิจ

สำหรับการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดของกลยุทธ์ทางธุรกิจ พบว่า Santhiwong (1997) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ คือ วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดี และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด รวมถึง Sererat and Sererat (1999) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการดำเนินงาน ซึ่งใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์ จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ

ต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร เช่น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ประธานกรรมการ และผู้ประกอบการ ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกับ Rakthai (2004) ที่ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ คือ การสร้างตำแหน่งพิเศษเฉพาะที่มีคุณค่า โดยการใช้กิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งมาใช้ และ Chothipun (2009) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ภาพรวมของวัตถุประสงค์ขององค์กรแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ และปฏิบัติจัดสรรทรัพยากร เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในระยะยาว

นอกจากนี้ Frese (2000) ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพราะกลยุทธ์นี้สามารถทำนายความสำเร็จของผู้ประกอบได้โดยตรง และเป็นแนวทางที่นำไปประยุกต์ได้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นการช่วยในเรื่องของการจัดการ โดยได้เสนอแนวคิดและอธิบายมุมมองการดำเนินธุรกิจไว้ว่า ในการดำเนินธุรกิจสามารถแบ่งออกได้ 4 รูปแบบ คือ กลยุทธ์การปรับปรุงสินค้าและบริการ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์นวัตกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์การปรับปรุงสินค้าและบริการ หมายถึง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้มีคุณสมบัติดีขึ้นการบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์มีแนวทางดังนี้

1) การเพิ่มผลิตภัณฑ์ในสายงานผลิต เช่น สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เสนอตลาดอยู่เสมอ

2) การลดผลิตภัณฑ์จากสายการผลิต คือการถอดผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายต่ำออกจากตลาดเพื่อลดค่าใช้จ่าย

3) การดัดแปลงผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การออกแบบผลิตภัณฑ์และการบรรจุผลิตภัณฑ์ใหม่หรือเปลี่ยนวัตถุดิบในสายการผลิต เป็นต้น

4) การพัฒนาวิธีใช้ หรือเพิ่มประโยชน์การใช้สอยให้มากขึ้น

5) การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เช่น วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ด้วยคุณภาพที่สูงกว่าคู่แข่ง

6) เพิ่มผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบใหม่ ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถขององค์กรเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งวางจำหน่ายให้กับลูกค้า กลยุทธ์นี้ยึดถือฐานคติสำคัญคือ การได้เปรียบทางด้านต้นทุนเหนือคู่แข่งมาก จะทำให้ราคาต่อหน่วยลดลง แม้ขายในราคาเดิมก็ได้กำไร ซึ่งมีต้นทุนต่ำจะทำให้ได้ราคาต่ำลงและยังสามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้อีกด้วย แนวทางประหยัดต้นทุนมีดังนี้

1) การนำเข้าวัตถุดิบสำหรับการผลิตครั้งละมาก ๆ มีคลังสินค้าสำหรับเก็บวัตถุดิบ

2) การผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ มีการประหยัดจากขนาด จากการผลิตและประสบการณ์

3) การนำสินค้าออกจำหน่าย นำสินค้าขนส่งออกขนาดใหญ่ หรือขนส่งไปในเส้นทางเดียวกันครั้งละมาก ๆ

4) การตลาดและการขาย มีตลาดมวลชนจัดจำหน่ายกว้าง มีการรณรงค์โฆษณาระดับประเทศ

5) การบริการ มีศูนย์ให้บริการและอำนวยความสะดวก

กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง การสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับลูกค้า เป็นคุณค่าที่รับรู้ได้โดยตรง คุณค่าดังกล่าวสามารถสร้างได้หลายรูปแบบดังนี้

1) การอำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิต หรือการงานของลูกค้า เช่น บริษัทมีข้อมูลถึงกันทุกสาขาลูกค้าสามารถติดต่อกันได้ทุกที่

2) ผลประโยชน์ต่อเนื่อง เช่น ไมโครซอฟท์มีการปรับปรุงซอฟต์แวร์ที่จำหน่ายไปแล้วอยู่เสมอ ๆ ลูกค้าสามารถอัพเดทได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

3) การให้บริการส่วนบุคคล เช่น โรงแรมห้าดาวมีลูกค้าจำนวนมาก ได้ปรับปรุงวิธีนำเสนอบริการเฉพาะรายบุคคลสำหรับลูกค้าที่มาใช้บริการซ้ำ ด้วยการบริการที่ดีเยี่ยมแตกต่างจากการบริการโดยทั่วไป

4) การแก้ปัญหาเฉพาะของลูกค้าในบางปัญหาลูกค้าอาจต้องการการบริการพิเศษที่รวดเร็วติดตามแก้ปัญหาจนกว่าปัญหาจะถูกแก้ไขไป ซึ่งจะได้รับความสัมพันธ์ที่แนบแน่นจากลูกค้าเป็นการตอบแทน

5) การติดต่อลูกค้าโดยตรง โดยการกำหนดตัวพนักงานในการดูแลกลุ่มเป้าหมาย

6) เรียนรู้ความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์นวัตกรรม หมายถึง กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี โดยสามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งจะเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หากนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้เป็นรายแรกในตลาด การสร้างกลยุทธ์นวัตกรรมสามารถทำได้โดยใช้เทคโนโลยีเข้าไปในทุกกิจกรรมขององค์กรหรือทุกกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า ก่อให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ

จากความสำคัญของกลยุทธ์การดำเนินงาน พบว่า มีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบธุรกิจสามารถประกอบกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถช่วยกำหนดทิศทางของธุรกิจรวมไปถึงตัวแปรต่างๆที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดที่เกี่ยวกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ Frese (2000) ที่ได้เสนอรูปแบบของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ 4 รูปแบบ ได้แก่ กลยุทธ์การปรับปรุงสินค้าและบริการ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์นวัตกรรม มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจของผู้ประกอบการการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร

มาตรฐานการผลิตและการส่งออกทุเรียน

ทุเรียน (Durian) เป็นผลไม้เมืองร้อนที่ตลาดต่างประเทศมีความต้องการเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งการส่งผลไม้หรือสินค้าออกไปยังตลาดต่างประเทศ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำให้ผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศเกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นในการเลือกบริโภคสินค้านำเข้า ดังนั้นคุณภาพและมาตรฐานการส่งออกของทุเรียนไทยจึงมีความสำคัญอย่างมาก ส่งผลให้ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างหันมาให้ความสำคัญและใส่ใจที่จะผลักดันสินค้าเกษตรของไทยไปยังตลาดต่างประเทศมากขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการกีดกันสินค้าด้านสุขอนามัยพืช (National Bureau of Agricultural Commodity and Food Standards, 2014)

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาส่งผลให้กรมวิชาการเกษตร โดยศูนย์ผลักดันสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออกได้ร่วมมือกับสำนักมาตรฐานและตรวจสอบสินค้าเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จัดทำมาตรฐานทุเรียน และได้ทำการประกาศใช้มาตรฐานทุเรียนของประเทศไทยโดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อให้เกษตรกรได้ทำการปรับปรุงผลผลิตให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (GAP: Good Agriculture Practices) ทั้งนี้ก่อให้เกิดการส่งออกทุเรียนสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างภาคภูมิใจรวมทั้งเกษตรกรยังได้รับความรู้และรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Subcommittee of Thai Durian Standard, 2000)

โดยเกษตรกรจะต้องทำการเกษตรเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพที่ดีและเหมาะสม ซึ่งเป็นแนวทางในการทำการเกษตร เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพดีตรงตามมาตรฐานที่กำหนด และได้ผลผลิตสูงคุ้มค่าต่อการลงทุน โดยกระบวนการผลิตจะต้องปลอดภัยต่อเกษตรกรปและผู้บริโภค รวมทั้งมีการใช้ทรัพยากรให้เกิด

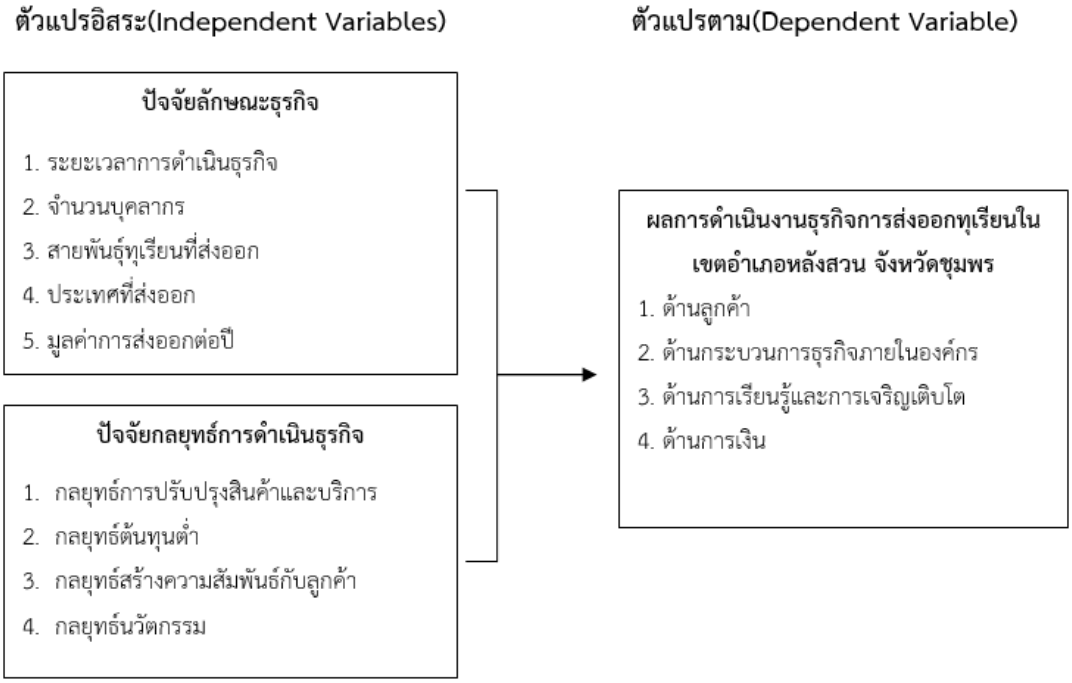
ประโยชน์สูงสุด เกิดความยั่งยืนทางการเกษตรและไม่ทำให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม โดยหลักการนี้ได้รับการกำหนดโดยองค์การอาหารและเกษตรแห่งชาติ

สำหรับประเทศไทยได้จัดทำข้อกำหนด กฎเกณฑ์และวิธีการตรวจประเมินให้เป็นไปตามหลักการที่สอดคล้องกับ GAP ตามหลักสากล เพื่อให้ทุกภาคส่วนที่ต้องการผลิตทุเรียนเพื่อการส่งออกใช้ยึดเป็นมาตรฐานการผลิตในระดับฟาร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งได้จัดทำคู่มือการเพาะพืชตามหลัก GAP สำหรับพืชสำคัญของไทยทั้ง 24 ชนิด โดยปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินแปลงผลิตของเกษตรกรมีการตรวจสอบอย่างน้อย 8 ปัจจัย คือ แหล่งน้ำ พื้นที่ปลูก การใช้วัตถุอันตรายทางการเกษตร การเก็บรักษาและขนย้ายผลผลิตภายในแปลง การบันทึกข้อมูล การผลิตให้ปลอดจากศัตรูพืช การจัดกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตคุณภาพ ตลอดจนการเก็บเกี่ยวและการปฏิบัติหลังการเก็บเกี่ยว

จากการทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยลักษณะธุรกิจประกอบด้วย ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ จำนวนบุคลากร พันธุ์ทุเรียนที่ส่งออก ประเทศที่ส่งออก มูลค่าการส่งออกต่อปี และปัจจัยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ มีความสอดคล้องอย่างไรกับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ดังภาพที่ 1 และได้กำหนดสมมติฐานไว้ 2 ข้อดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบธุรกิจรับซื้อทุเรียนส่งออกที่ขึ้นทะเบียนและได้การรับรองมาตรฐานจากสำนักงานวิจัยและพัฒนาการเกษตร ในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร จำนวน

408 ราย (Chumphon Agricultural Research and Development Center, 2021) หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของการคำนวณค่าขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม กรณีการศึกษาค่าเฉลี่ยของประชากรที่ทราบจำนวนประชากรแน่ชัด ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างประกอบธุรกิจรับซื้อทุเรียนส่งออก จำนวน 198 ตัวอย่าง และผู้วิจัยได้เพิ่มกลุ่มตัวอย่างอีก 10% จากกลุ่มตัวอย่างเดิมในการสำรวจเพื่อป้องกันการสูญหายและไม่ได้รับการตอบกลับของแบบสอบถาม ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 217 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการวิจัย ข้อคำถามที่ใช้ตัวแปรทุกตัวได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้นเนื้อหาในแบบสอบถามครอบคลุมแนวคิดต่างๆ ที่ได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้ตรงประเด็นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยแบ่งแบบออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะธุรกิจ ประกอบไปด้วย ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ จำนวนบุคลากร สายพันธุ์ทุเรียนที่ส่งออก ประเทศที่ส่งออก และมูลค่าการส่งออกต่อปี ซึ่งเป็นลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า(Rating Scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า(Rating Scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ

วิธีการเก็บข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire Methods) โดยสอบถามจากผู้ประกอบธุรกิจทุเรียนส่งออก และทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 217 ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนของวิจัย

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ฐานข้อมูลงานวิจัย หนังสือวิชาการและบทความต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่สมบูรณ์ที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการ ตรวจสอบข้อมูล ประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

1. การวิเคราะห์ในส่วนของปัจจัยลักษณะธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies) และใช้ค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์และผลการดำเนินงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

1. ใช้ F-Test (One Way ANOVA: Analysis of Variance) เปรียบเทียบความแตกต่างของผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ที่มีปัจจัยลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกัน

2. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจกับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's Correlative Coefficient) และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่า r ดังนี้ (Hinkle, 1988)

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 0.91 - 1.00 หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด
ช่วงคะแนนเฉลี่ย 0.71 – 0.90 หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก
ช่วงคะแนนเฉลี่ย 0.51 – 0.70 หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
ช่วงคะแนนเฉลี่ย 0.31 – 0.50 หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย
ช่วงคะแนนเฉลี่ย 0.00 – 0.30 หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยถ้าค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์เป็นลบ (-) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม ถ้าหากค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์เป็นบวก (+)หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และถ้าหากค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์เป็นศูนย์ (0) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยลักษณะธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร

จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 217 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจการส่งออกทุเรียนมีระยะเวลา 5-10 ปี จำนวน 99 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.6. รองลงมามีระยะเวลามากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 66 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.4 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 52 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.5 มีจำนวนบุคคลากร 10-30 คน จำนวน 102 ราย คิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมา มากกว่า 50 คน ขึ้นไป จำนวน 62 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.6 และ 31-50 คน มีจำนวน 31 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.3 มีการส่งออกทุเรียนจำแนกตามสายพันธุ์ โดยมี สายพันธุ์หมอนทอง จำนวน 140 ราย คิดเป็นร้อยละ 64.5 รองลงมา สายพันธุ์พวงมณี จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.6 และ สายพันธุ์ชะนี จำนวน 27 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.4 มีการส่งออกไปยังประเทศจีน จำนวน 145 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.8 รองลงมาส่งออกไปยังไปเทศฮ่องกง จำนวน 48 ราย จำนวน 48 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.2 และส่งออกไปยังประเทศเวียดนาม และมาเลเซีย จำนวน 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.2 มีมูลค่าการส่งออกต่อปีจำนวน 1,000,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 127 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.5 รองลง 500,001-1,000,000 บาทจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 และ 300,001-500,000 บาท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76) เมื่อพิจารณาแต่ละกลยุทธ์โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก พบว่า กลยทธ์ที่มีการใช้ในระดับมาก คือ กลยุทธ์นวัตกรรม (ค่าเฉลี่ย 4.17) รองลงมา คือ กลยุทธ์การปรับปรุงสินค้าและบริการ (ค่าเฉลี่ย 4.16) และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (ค่าเฉลี่ย 3.49) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ปัจจัยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร

ปัจจัยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ การส่งออกทุเรียน	($\bar{x}$)	(S.D.)	ระดับความสำคัญ
กลยุทธ์การปรับปรุงสินค้าและบริการ	4.16	0.755	มาก
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	3.49	0.709	มาก
กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	3.22	0. 727	ปานกลาง
กลยุทธ์นวัตกรรม	4.17	0.782	มาก
รวม	**3.76**	**0.743**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร

จากการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า ผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับมาก คือ ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.86 3.71 และ 3.62 ตามลำดับ) และด้านที่มีระดับปานกลาง คือ ด้านการเงิน (ค่าเฉลี่ย 3.34) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: ผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร

ผลการดำเนินงานธุรกิจการ ส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร	($\bar{x}$)	(S.D.)	ระดับความสำคัญ
ด้านลูกค้า	3.86	0.716	มาก
ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร	3.62	0.732	มาก
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	3.71	0.711	มาก
ด้านการเงิน	3.34	0.813	ปานกลาง
รวม	**3.63**	**0.743**	**มาก**

ผลการทดสอบสมมุติฐาน 1: ปัจจัยลักษณะธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการ ที่ต่างกันมีผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพรแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมุติฐานโดยใช้ค่าสถิติ F-test (Analysis of Variance : ANOVA) พบว่า ปัจจัยลักษณะธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการ ด้านระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ จำนวนบุคลากร และสายพันธุ์ทุเรียนที่ส่งออกที่ต่างกัน มีผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ไม่แตกต่างกัน และ พบว่าด้านประเทศที่ส่งออก และมูลค่าการส่งออกต่อปีที่ต่างกัน มีผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3: การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยข้อมูลลักษณะธุรกิจกับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการฯ

ปัจจัยลักษณะธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการ	ผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียน				
	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร	ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	ด้านการเงิน	ผลการดำเนินงานโดยรวม
ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ	4.29	7.41	0.81	0.20	0.31
จำนวนบุคลากร	3.17	2.31	2.41	1.57	1.22
สายพันธุ์ทุเรียนที่ส่งออก	1.15	4.78	1.57	0.82	0.92
ประเทศที่ส่งออก	2.74*	3.59*	3.58*	2.73*	3.33*
มูลค่าการส่งออกต่อปี	2.21	6.11*	6.37*	5.15*	7.15*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมุติฐาน 2: ปัจจัยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจกับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4: การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ กับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ	ผลการดำเนินงานธุรกิจโดยภาพรวม	
	Pearson Correlation	ค่าความสัมพันธ์
กลยุทธ์การปรับปรุงสินค้าและบริการ	0.519*	ปานกลาง
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	0.635*	ปานกลาง
กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	0.395*	น้อย
กลยุทธ์นวัตกรรม	0.701**	ปานกลาง
ระดับความคิดเห็นโดยรวม	0.545*	**ปานกลาง**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร” ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้

1. จากการศึกษาผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก พบว่า ทุกด้านมีระดับมาก คือ ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร และด้านที่มีระดับปานกลาง คือ ด้านการเงิน อาจเป็นเพราะมาจากความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของทุเรียน ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการที่จะต้องปรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ปัญหาทุเรียนอ่อน หรือทุเรียนแก่ ซึ่งไม่เป็นไปตามมาตรฐานการส่งออกไปยังประเทศคู่ค้า อีกทั้งยังพบการนำทุเรียนต่างประเทศสวมรอยเป็นทุเรียนไทยอีก ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องคำนึงถึงการเลือกรับซื้อทุเรียนจากสวนทุเรียนที่ได้รับการรับรอง GAP และโรงคัดบรรจุที่ได้มาตรฐาน GMP เท่านั้น อีกทั้ง การสร้างแบรนด์ของตนเองเพื่อการส่งออกเป็นอีกช่องทางที่ช่วยสร้างความน่าเชื่อของสินค้า และเป็นช่องทางในการเพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ดี การนำเข้าทุเรียนของจีนนำระบบ QR Code มาใช้ เพื่อเป็นการรับรองคุณภาพจากแหล่งผลิตด้วยกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) มาใช้ในการแก้ไขปัญหาข้อมูลและ สัญลักษณ์กำกับบนบรรจุภัณฑ์สินค้านำเข้าที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ป้องกันการปลอมแปลงข้อมูลบนบรรจุภัณฑ์ผลไม้นำเข้า ป้องกันการปลอมแปลงแหล่งกำเนิดผลไม้ที่มาจากประเทศที่สามเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการตรวจสอบและควบคุมผลไม้นำเข้าด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งช่วยให้เจ้าหน้าทีและผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของสินค้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rattikan M. (2018) ศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการผลผลิตทุเรียนของจังหวัดชุมพรเพื่อการส่งออก พบว่า การจัดการผลิตทุเรียนของจังหวัดชุมพรเพื่อการส่งออก โดยรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Nooruang. (2019) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการส่งออกผลของทุเรียนนอกฤดูกาล (กรณีศึกษาสวนทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร) พบว่า ผลกระทบต่อการส่งออกผลของทุเรียนนอกฤดูกาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งออกทุเรียนได้แก่คุณภาพของทุเรียน และต้นทุนการผลิต

2. จากการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร พบว่า ปัจจัยลักษณะธุรกิจการส่งออกทุเรียนด้านประเทศที่ส่งออก และมูลค่าการส่งออกต่อปี ที่แตกต่างกันส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ในขณะที่ปัจจัยลักษณะธุรกิจการส่งออกทุเรียนด้านระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ จำนวนบุคลากร และสายพันธุ์ทุเรียนที่ส่งออก ที่แตกต่างกันส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจาก ปัจจุบันจีนเป็นผู้บริโภคทุเรียนรายใหญ่และไทยเป็นประเทศเดียวที่ได้รับอนุญาตให้ส่งออกทุเรียนสดไปยังประเทศจีน เนื่องจากรัฐบาลไทย-จีน ได้มีการลงนามในพิธีสารว่าด้วยการนำเข้า-ส่งออกผักผลไม้ผ่านประเทศที่ 3 โดยทุเรียนสดที่เข้ามาจำหน่ายในประเทศจีนมากกว่าร้อยละ75 เป็นทุเรียนที่มาจากประเทศไทย นอกจากนี้ผู้บริโภคชาวจีนส่วนใหญ่ที่ชื่นชอบการทานทุเรียนสดของไทยมักจะเดินทางไปเที่ยวไทย เนื่องจากได้บริโภคทุเรียนมีราคาถูกและรสชาติดีทั้งนี้การขยายตัวของทุเรียนในตลาดจีนดังกล่าว ได้ส่งผลให้เกษตรกรผู้ปลูกทุเรียนและผู้ส่งออกทุเรียนมีรายได้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rattikan (2018) ศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการผลผลิต

ทุเรียนของจังหวัดชุมพรเพื่อการส่งออก พบว่า ประเทศที่ส่งออกที่แตกต่างกันส่งผลต่อการจัดการผลผลิตทุเรียนเพื่อการส่งออกในด้านการวางแผนการผลิต ด้านการดำเนินการผลิต และด้านการบริหารคลังสินค้า อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nooruang (2019) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการส่งออกผลของทุเรียนนอกฤดูกาล (กรณีศึกษาสวนทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร) พบว่า ประเทศที่ส่งออก และราคาทุเรียนแตกต่างกันส่งผลกระทบต่อการส่งออกผลของทุเรียนนอกฤดูกาล เนื่องจากความต้องการนำเข้าของแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน และเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

นอกจากนี้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนของผู้ประกอบการในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การปรับปรุงสินค้าและบริการ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์นวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียน ทั้งนี้เนื่องจาก การประกอบธุรกิจผลไม้ส่งออกระหว่างประเทศ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ จะต้องนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบในทุก ๆ ส่วนให้มีความสัมพันธ์เกื้อหนุน และประสานกันอย่างสอดคล้อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และผลการดำเนินธุรกิจที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jakapong (2014) ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การส่งออกทุเรียนสดและลำไยสดของไทยสู่ประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน พบว่า กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจด้านการปรับปรุงสินค้าและบริการ และกลยุทธ์นวัตกรรม มีความสัมพันธ์ต่อการส่งออกทุเรียนสดและลำไยสดของไทย เนื่องจาก จุดอ่อนคือผลไม้เมืองร้อนเสียหายง่าย ซึ่งมีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาการผลิตทุเรียนให้มีคุณภาพและรักษาอายุของทุเรียนให้นานขึ้น โดยอาศัยนวัตกรรม เครื่องมือ และเทคโนโลยีใหม่เข้ามาดูแลผลิตภัณฑ์จึงสามารถทำให้การส่งออกทุเรียนสดและลำไยสดของไทยมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ พบว่า กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์นวัตกรรม ให้คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยที่กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ และกลยุทธ์นวัตกรรมที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญโดยเฉพาะการเน้นคุณภาพของสินค้าทุกขั้นตอนตั้งแต่การคัดสรรทุเรียนเข้ามาจนถึงการส่งมอบ แต่ในการปรับปรุงสินค้าและบริการอาจมีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบการควรใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำควบคู่กับไปด้วย โดยการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น บุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ในการประกอบธุรกิจความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เพราะลูกค้าคือปัจจัยของความสำเร็จ หากไม่มีลูกค้าแล้วกิจการก็จะดำเนินต่อไปไม่ได้ การรักษาลูกค้าเก่าไว้มีความสำคัญอย่างเพราะว่าการรักษาลูกค้าเก่ามีต้นทุนที่ต่ำกว่าการหาลูกค้าใหม่ให้เพียงแต่ผู้ประกอบการต้องใส่ใจและให้ความสำคัญต่อลูกค้าให้มาก ๆ

จากการศึกษาผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร พบว่า ผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากซึ่งด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการ

เจริญเติบโต ดังนั้นผู้ประกอบการควรมีการนำเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาดูแลคุณภาพของทุเรียน ตั้งแต่การคัดสรรคุณภาพทุเรียนตังแต่รับเข้าจนกระทั่งส่งออก โดยการใช้ระบบ QR Code เพื่อเป็นการตรวจสอบคุณภาพของทุเรียนและเป็นการรับประกันให้กับลูกค้าอีกด้วย อีกทั้งควรมีศึกษาเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวการดูแลคุณภาพของทุเรียน เช่น การยืดอายุของทุเรียนไม่ให้เสียก่อนถึงผู้บริโภค เพื่อเป็นการลดข้อร้องเรียนเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้อาจจะยังไม่มีความครอบคลุมในทุกประเด็น ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะให้ผู้ที่สนใจทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ดังต่อไปนี้

1. ควรศึกษาสภาพเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา ดอกเบี้ยเงินฝาก ราคาต้นทุนสินค้า ราคาน้ำมัน เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ของการผลิตการส่งออกทุเรียน

2. ควรศึกษาสภาพสังคมและวัฒนธรรม ค่านิยม และทัศนคติของประชาชนประเทศคู่ค้าต่อสินค้าของประเทศไทย เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ของการผลิตและการส่งออกให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด

ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจการส่งออกทุเรียนในเขตอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ต้องดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจการส่งออกทุเรียน โดยสะท้อนลักษณะธุรกิจ กลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งในการเก็บข้อมูลวิจัย พบว่า มีข้อจำกัดในเรื่องของการให้ข้อมูลของผู้ประกอบการ ที่อาจจะมีความแตกต่างกันตามบทบาทในธุรกิจ เช่น บางแห่งเจ้าของธุรกิจเป็นผู้ให้ข้อมูล บางแห่งเจ้าของธุรกิจได้มอบหมายให้ผู้จัดการเป็นผู้ในข้อมูลแทน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้อาจจะทำให้มุมมองต่อธุรกิจในประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรของการวิจัย มีน้ำหนักแตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

Chanarong S. (2007). *Performance effectiveness of Lab School Project under the Office of KhonKaen Education Service District* 1 (Independent Study). KhonKaen University.

Chothipun, P. (2009). *Analyzing consumer behavior*. Ubon Ratchathani Rajabhat University.

Decharin, P. (2003). *Balanced Scorecard* Bangkok: Chulalongkorn University.

Department of Trade Negotiations (2020). *Situation Report of Durian Export in years 2020 to 2022***.** University of the Thai Chamber of Commerce.

Doungporn S. (2002). *Operation effectiveness of the garbage of the Recycling Community Center in Bangkapi District*. (Master's thesis). National Institute of Development Administration.

Frese, M. (2000). *Success and Failure of Micro business Owners in Africa: AP sychological Approach*. Zeitschrift Fur Arbeits-und Organisationspsychologie, 45(3), 169-170.

Governmental organization responsible for trade and economic policy analysis (2019) *Durian, the king of Thai fruits.* Trade Policy and Strategy Office.

Inruksa, P. (2007). *Development of Key Performance Indicator according to Balanced Scorecard concept: A Case Study TOA CHEMICAL INDUSTRIE CO., LTD.* (Independent Study). National Institute of Development Administration.

Jakapong H. (2014) **.** *Strategies for exporting Thai fresh durian and longan to the ASEAN Community Countries.* (Master's thesis). Sukhothai Thammathirat Open University.

Janthima J. (2011). *Entrepreneur orientation and Business Strategy that related to the Success of Drug Store Business of pharmacists who are the owner of drugstore: A case study in Bangkok*. (Master's thesis) Chulalongkorn University.

Kanokrat P. (2006). *Performance effectiveness of Education Quality Standard of a Administrators and Teacher Under the Office of Saraburi Education Service* (Master's thesis). Thepsatri Rajabhat University.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management.* Accounting Horizons.

Komkit L. (2004). *The Effectiveness of the Organizational Operation Based on Balanced Scorecards.* (Master's thesis). King Mongkut's University of Technology Thonburi.

National Bureau of Agricultural Commodity and Food Standards (2014). *THAI AGRICULTURAL STANDARD TAS 3-2013.*

Nooruang, H. (2019). *Factors Affecting to Export in The Results of Durian Outside the Season: A Case Study of Durian Garden in Lang District, Chumphon Province.* (Independent Study). Suan Sunandha Rajabhat University.

Office of Agricultural Economics, Chumphon province. (2020). *Agricultural Product in Years 2017 to 2020, Chumphon province.* Ministry of Agriculture and Cooperatives.

Rakthai, Y. (2004). *Business alliances strategy.* Bangkok: Expernet.

Rattikan M. (2018). *Management of Durian Production in Chumphon Province for Export to China* (Independent Study). Ramkhamhaeng University.

Saran P. (2001). Supporting and Barriers Factors to applied *Balanced Scorecard in Thai Communication Organization: A Case Study Telecom Asia Public Company Limited (TA) and Advance Info Service Public Company Limited (AIS).* (Master's thesis). National Institute of Development Administration.

Sererat, S., & Sererat, S. (1999). *Marketing research.* Bangkok: DIAMOND GLOBAL BUSINESS COMPANY LIMITED.

Subcommittee of Thai Durian Standard (2000). *Thai Durian Standard According to Good Agriculture Practices.* Bangkok: Department of Agriculture, Ministry of Agriculture and Cooperatives.

Santhiwong, T. (1997). *Organization and Management.* Bangkok: THAI WATANA PANICH CO., LTD.

Thipsod, S. (2002). *Evaluation of Performance Effectiveness:* A Case Study of Department of Oral Surgery, Faculty of Dentistry Chiang Mai University (Independent Study). Chiang Mai University.