

ส่วนที่ ๓

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดสงขลา

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดสงขลา แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง, จุดอ่อน) และส่วนที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส, ภัยคุกคาม) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้วยเครื่องมือ McKinsey ๗-S Framework

๑) เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ McKinsey ๗-S Framework เพื่อพิจารณาว่าปัจจัยแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับภาคการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดสงขลา เป็นจุดแข็ง (Strengths : S) หรือ เป็นจุดอ่อน (Weakness : W) ซึ่งประเด็นการวิเคราะห์ประกอบด้วยปัจจัย ๗ ประการ ดังนี้

- (๑) กลยุทธ์ (Strategy)
- (๒) โครงสร้างขององค์กร (Structure)
- (๓) ระบบการปฏิบัติงาน (System)
- (๔) บุคลากร (Staff)
- (๕) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)
- (๖) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)
- (๗) ค่านิยมร่วม (Shared Values)

๒) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วย McKinsey ๗-S Framework

ตารางที่ ๓.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดย McKinsey ๗-S Framework

๗-S McKinsey	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
(๑) กลยุทธ์ (Strategy)	(๑) เป็นศูนย์กลางธุรกิจการค้าการลงทุนและบริการ แหล่งท่องเที่ยวและบริการชั้นนำของภาคใต้ ส่งผลต่อความต้องการสินค้าเกษตรและอาหารในพื้นที่สงขลาตามไปด้วย (S๖)	-
(๒) โครงสร้างขององค์กร (Structure)	(๑) มีโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ครบถ้วน เช่น การคมนาคมทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ตลาดกลางยางพารา ระบบซื้อขายออนไลน์ โรงงานอุตสาหกรรมการเกษตร ห้างสรรพสินค้า ศูนย์ประชุมนานาชาติ แหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ เป็นต้น ทำให้สามารถนำผลผลิตของเกษตรกรสู่ผู้บริโภคโดยตรง รวมทั้งมีระบบชลประทานสนับสนุนภาคเกษตรในฤดูแล้ง (S๒) (๒) มีสินค้าเกษตรที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) จังหวัดสงขลา จำนวน ๕ ชนิด ประกอบด้วย ส้มโอหอมควนลัง ส้มจุกจะนะ มะม่วงเบาสงขลาปลากะพง ๓ น้ำทะเลสาบสงขลา และไข่ครอบ (S๘)	(๑) เกษตรกรส่วนใหญ่ เป็นเกษตรกรรายย่อย และมีการรวมตัวการถือครองที่ดินน้อย ขาดการบริหารจัดการฟาร์มที่ดีทั้งระบบ ศักยภาพ คน พื้นที่ ผลผลิต การตลาด และการเข้าถึงแหล่งทุน เทคโนโลยี และนวัตกรรม ทำให้ต้นทุนสูง ผลผลิต และผลิตภัณธ์ทางการเกษตรที่ได้มีผลผลิตต่ำ การสร้างมูลค่าเพิ่มน้อย ไม่มีคุณภาพ ไม่มีมาตรฐานตรงความต้องการของตลาด และไม่มีอำนาจต่อรองด้านราคาที่เป็นธรรม (W๑)

๗-S McKinsey	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
(๓) ระบบการปฏิบัติงาน (System)	(๑) มีแหล่งเงินทุน และสถาบันทางการเงินที่หลากหลาย พร้อมสนับสนุนด้านการเกษตร (S๕)	-
(๔) บุคลากร (Staff)	(๑) มีบุคลากร องค์กร สถาบันเกษตรกร สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ เป็นกลไกการบริหารจัดการองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และภูมิปัญญาที่หลากหลาย เอื้อต่อการขับเคลื่อนและพัฒนางานภาคการเกษตร (เช่น เกษตรกรตัวอย่าง เกษตรกรผู้นำ Smart Farmer, Yong Smart Farmer ปราชญ์เกษตร ปราชญ์ชาวบ้าน กลุ่มองค์กรภาคการเกษตร ผู้ประกอบการภาคเกษตร ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ องค์กรและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในจังหวัด) (S๓)	(๑) ขาดแคลนแรงงานภาคเกษตร เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่มีแนวโน้มอายุสูงขึ้น คนรุ่นใหม่สืบทอดอาชีพเกษตรกรน้อย การปรับตัวของแรงงานภาคเกษตรในการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมต้องใช้เวลา การพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ (SF/YSF) ไม่ต่อเนื่อง ไม่มีแรงจูงใจด้านอาชีพการเกษตร ที่ทำให้เกิดรายได้และความมั่นคงในอาชีพ รวมทั้งต้องพึ่งพาแรงงานต่างด้าว ซึ่งมีผลิตภาพแรงงานต่ำ (W๔)
(๕) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	(๑) เกษตรกรมีการปรับเปลี่ยนระบบการผลิต และมีการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่หลากหลาย ทั้งด้านพืช ประมง ปศุสัตว์ ที่สามารถพัฒนา/เชื่อมโยงไปยังอุตสาหกรรมการเกษตร และการท่องเที่ยวได้ (S๔)	(๑) สินค้าและผลิตภัณฑ์การเกษตรส่วนใหญ่ ยังไม่ได้คุณภาพและมาตรฐานตามความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ เนื่องจากผลผลิตการเกษตรบางส่วนเป็นผลผลิตที่เป็นวัตถุดิบ ไม่มีการแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม เช่น น้ำผึ้งขึ้นโรง ส่วนที่มีการแปรรูปและผลิตภัณฑ์ ยังขาดการพัฒนาและสนับสนุนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และเงินทุน ทั้งรูปแบบบรรจุหีบห่อ ฉลาก ระบบตรวจสอบย้อนกลับ ระบบสินค้าคงคลัง ระบบขนส่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (W๕)
(๖) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	(๑) มีพื้นที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้าน และด้านการค้าชายแดน ที่ส่งผลให้จังหวัดได้เปรียบในด้านต้นทุนการผลิต ต่อต้นทุนการผลิตในการนำเข้า และส่งออกสินค้าและผลิตภัณฑ์เกษตรของผู้ประกอบการในจังหวัดสงขลา (S๓)	(๑) กลุ่มและสถาบันเกษตรกร ส่วนใหญ่ยังไม่มี ความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กร ขาดความเชื่อมโยงและพัฒนาเครือข่าย ทำให้ไม่เกิดพลังในการรวมผลิต และอำนาจต่อรองในการจำหน่ายสินค้าเกษตร โดยเฉพาะในยุคธุรกิจดิจิทัล (W๒) (๒) การเชื่อมโยงและบูรณาการการพัฒนาเกษตรระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยังมีประสิทธิภาพน้อย ในการจัดการ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร ตลอดห่วงโซ่อุปทาน (W๓) (๓) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการทางการตลาดของสินค้าเกษตรยังอยู่ในระดับต่ำ ตั้งแต่การจัดการข้อมูลการตลาด (สินค้าและบริการ)

๗-S McKinsey	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
		จุดรวบรวมและเชื่อมโยง ตั้งแต่ตลาดท้องถิ่น ชุมชน ตำบล อำเภอ จังหวัด ต่างจังหวัด และการส่งออกช่องทางการตลาด Offline และ Online ยังมีน้อย ขาดการประชาสัมพันธ์ หรือเชื่อมโยงสินค้า และการสร้างเรื่องราวที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ รวมทั้งการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและเชิงสุขภาพ ที่สามารถเชื่อมโยงกับศูนย์การค้า การลงทุน และแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดสงขลา (W๖) (๔) การบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสาร และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ด้านการเกษตรและสหกรณ์ และที่เกี่ยวข้อง ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น ขาดช่องทางในการนำเสนอหรือสื่อสารสู่เป้าหมาย อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง (W๗)
(๓) ค่านิยมร่วม (Shared Values)	(๑) สภาพภูมิประเทศ ทรัพยากรธรรมชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพ (มีทั้งน้ำฝน น้ำจืด ทะเล ทะเลสาบ พื้นที่ราบต่ำ พื้นที่ราบสูง) มีความเหมาะสมต่อการทำการเกษตรที่หลากหลาย ทั้งด้านการผลิตพืช ปศุสัตว์ และประมง (ทั้งเพาะเลี้ยง/จับสัตว์น้ำชายฝั่ง) (S๑)	-

๑.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis

๑) เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ PESTEL Analysis เพื่อพิจารณาว่าปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง หรือมีผลกระทบต่อการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดสงขลา เป็น โอกาส (Opportunities : O) หรือภัยคุกคาม (Threats : T) ซึ่งประเด็นการวิเคราะห์ประกอบด้วยปัจจัย ๖ ด้าน ดังนี้

- (๑) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political/Legal Factors)
- (๒) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)
- (๓) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social Cultural Factors)
- (๔) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)
- (๕) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors)
- (๖) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law Factors)

๒) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PESTEL Analysis

ตารางที่ ๓.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดย PESTEL Analysis

โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม(Threats)
(๑) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political/Legal Factors)	
(๑) นโยบายและยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ของภาครัฐทุกระดับให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาคการเกษตร ซึ่งเป็นแนวทางการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ จะเป็นโอกาสในการร่วมกันพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (O๑)	(๑) มาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ ทั้งที่เป็นมาตรการทางภาษี และไม่ใช้ภาษี เช่น มาตรฐานสุขอนามัยระเบียบว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่าของสหภาพยุโรป (EUDR), RSPO, BCG, Carbon Credit ระบบตรวจสอบย้อนกลับ การลักลอบนำเข้าสินค้าเกษตรผ่านด่านชายแดน เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและราคาสินค้าเกษตร (T๕)
(๒) นโยบายภาครัฐ ส่งเสริมการเกษตรผสมผสานในสวนยาง และทดแทนการปลูกยางใหม่ รวมทั้งส่งเสริมการใช้ยางพาราในประเทศ โดยสนับสนุนเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตสินค้าและบริการที่ใช้ยางพาราเป็นส่วนประกอบมากขึ้น (O๔)	(๒) นโยบายภาครัฐยังไม่จูงใจให้เกษตรกร ในการพัฒนายกระดับมาตรฐานสินค้าเกษตร ขาดแรงจูงใจในการพัฒนามาตรฐานสินค้าเกษตร โดยเฉพาะการสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่ ทั้งด้านความคิด การปฏิบัติการ และการสร้างเครือข่ายที่ไม่ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ (การเน้นปริมาณเกษตรกรรุ่นใหม่มากกว่าการส่งเสริมสนับสนุน ต่อยอด และสร้างเครือข่ายเกษตรกรรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง) (T๘)
(๒) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)	
(๑) นโยบายส่งเสริมเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ นิคมอุตสาหกรรม การเกษตร กลุ่มเมืองนวัตกรรมอาหาร Food Innopolis และการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตอาหารสามารถนำมากำหนดการผลิตชนิดพืช-สัตว์ที่เป็นอาหารได้ (O๕)	(๑) ผลกระทบจากโรคอุบัติใหม่ระบาดที่เกิดขึ้น ทั้งในคน พืช และสัตว์ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจโลก และการลักลอบนำเข้าสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับภาคเกษตร ส่งผลกระทบต่อประกอบอาชีพ และการผลิตทางการเกษตร ทั้ง ราคา ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตทางการเกษตร (T๑)
(๒) อุตสาหกรรมต่อเนื่องจากภาคเกษตร เป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย เช่น อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ อุตสาหกรรมการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ เป็นต้น (O๗)	(๒) ราคาสินค้าเกษตรส่วนใหญ่ผันผวนตามกลไกตลาด ผู้ผลิตและผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้ (T๒) (๓) การเปลี่ยนแปลงทางภูมิรัฐศาสตร์ เช่น ภาวะสงคราม มีผลกระทบทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น เช่น ปัจจัยการผลิต ราคาปุ๋ยและพลังงาน เกิดสงครามทางการค้าและการกีดกัน เช่น มาตรการภาษีและ การตอบโต้ทางการค้าระหว่างประเทศมหาอำนาจส่งผลให้ตลาดส่งออกสินค้าเกษตร

โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threats)
(๒) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) (ต่อ)	
(๓) การพัฒนาเขตเศรษฐกิจ ๓ ฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย (Indonesia- Malaysia -Thailand Growth Triangle : IMT – GT) (O๘)	มีความเสี่ยงและคาดเดายาก ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ และปัจจัยการผลิต (ปัจจัยการผลิต เช่น ราคาปุ๋ยเคมี สารเคมีทางการเกษตร น้ำมัน มีราคาสูงขึ้น เนื่องจากประเทศเจ้าของปัจจัยการผลิตอยู่ในภาวะสงคราม ที่ดิน ราคาสูงขึ้น และการครอบครองพื้นที่ทำการเกษตรน้อยลง ทุน งบประมาณ/การเข้าถึงแหล่งทุน/หนี้สินจากการประกอบกิจการเกษตร แรงงาน พึ่งพาแรงงานต่างด้าวซึ่งมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย ฯลฯ) (T๓)
(๓) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social Cultural Factors)	
(๑) ผู้บริโภคมีความต้องการอาหาร และอาหาร เพื่อสุขภาพเพิ่มขึ้น ทั้งภายในและต่างประเทศ ผู้บริโภคมีพฤติกรรมและความตระหนักถึงความสำคัญ ในการดูแลสุขภาพของตนเองเพิ่มมากขึ้น มาตรฐาน ด้านความปลอดภัยของสินค้าเกษตรในระดับสากล ที่มีแนวโน้มจะเข้มงวดขึ้นส่งผลให้มีการยกระดับ มาตรฐานคุณภาพสินค้าเกษตร (O๓) (๒) การขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) ทั้งความสะดวก รวดเร็ว ด้านการคมนาคมขนส่ง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร บริการสาธารณะ และการเข้าถึง โอกาสทางเศรษฐกิจ ส่งผลต่อความต้องการสินค้า และผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรเพิ่มขึ้น (O๖)	(๑) เกษตรกรบางส่วนไม่มีกรรมสิทธิ์ในที่ดินทำการเกษตร ทำให้มีต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น เช่น ค่าเช่า เสียโอกาสในการ เข้าถึงการสนับสนุนจากภาครัฐ (T๙) (๒) การขยายตัวของชุมชนเมืองทำให้พื้นที่การเกษตรลดลง (T๑๐)
(๔) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)	
(๑) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม พลังงาน เทคโนโลยีชีวภาพ และการสื่อสาร (Internet of Things : IoT) เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาภาคการเกษตร ในการเพิ่มประสิทธิภาพแรงงาน ผลผลิตภาพแรงงาน เพิ่มมูลค่า ลดต้นทุนการผลิต และลดความเสี่ยงจากภัย ธรรมชาติ การพึ่งพาทรัพยากร/ภัยธรรมชาติทำให้ เกษตรกรสามารถกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้รวดเร็ว ขึ้น ด้วยการซื้อ-ขายสินค้าผ่าน Platform Online โดยไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง ทำให้มีรายได้สูงขึ้น (O๒)	(๑) เทคโนโลยี นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงของโลก ยุคโลกาภิวัตน์ เป็นไป อย่างรวดเร็ว เช่น เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเมือง การปกครอง ส่งผล ต่อการบริหารจัดการด้านการเกษตร ส่งผล ต่อการปรับตัวภาคการเกษตร (T๗)
(๕) ด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors)	
(๑) รัฐมีการส่งเสริมการใช้พืชพลังงานทดแทนและวัสดุ เหลือทิ้งทางการเกษตร- O๙	(๑) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก (Climate Change) Carbon Footprint ปัญหาภัยพิบัติ และสาธารณสุขจากธรรมชาติ การขยายตัวของชุมชน เมือง รวมทั้งความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อปริมาณและ คุณภาพการผลิตสินค้าเกษตร (T๔)
(๖) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law Factors)	
-	(๑) ข้อจำกัดของระเบียบ กฎหมาย และวิธีปฏิบัติทางราชการ บางเรื่อง มีผลกระทบต่อการพัฒนาภาคเกษตรกรรม เช่น การใช้ประโยชน์ที่ดินว่างเปล่าสำหรับการปลูกพืช เพื่อหลีกเลี่ยงการเสียภาษี (T๖)

๒. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดสงขลา

(SWOT Analysis)

๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

๑) จุดแข็ง (Strengths : S)

S๑ สภาพภูมิประเทศ ทรัพยากรธรรมชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพ (มีทั้งน้ำฝน น้ำจืด ทะเล ทะเลสาบ พื้นที่ราบต่ำ พื้นที่ราบสูง) มีความเหมาะสมต่อการทำการเกษตรที่หลากหลาย ทั้งด้านการผลิตพืช ปศุสัตว์ และประมง (ทั้งเพาะเลี้ยง/จับสัตว์น้ำชายฝั่ง)

S๒ มีโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ครบถ้วน เช่น การคมนาคม ทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ตลาดกลางยางพารา ระบบซื้อขายออนไลน์ โรงงานอุตสาหกรรมเกษตร ห้างสรรพสินค้า ศูนย์ประชุมนานาชาติ แหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ เป็นต้น ทำให้สามารถนำผลผลิตของเกษตรกรสู่ผู้บริโภคโดยตรง รวมทั้งมีระบบชลประทานสนับสนุนภาคเกษตรในฤดูแล้ง

S๓ มีบุคลากร องค์กร สถาบันเกษตรกร สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ เป็นกลไกการบริหารจัดการองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และภูมิปัญญาที่หลากหลายเอื้อต่อการขับเคลื่อน และพัฒนางานภาคการเกษตร (เช่น เกษตรกรตัวอย่าง เกษตรกรผู้นำ Smart Farmer, Yong Smart Farmer ปรากฏเกษตร ปรากฏชาวบ้าน กลุ่มองค์กรภาคการเกษตร ผู้ประกอบการภาคเกษตร ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ องค์กรและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในจังหวัด)

S๔ เกษตรกรมีการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตและมีการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่หลากหลาย ทั้งด้านพืช ประมง ปศุสัตว์ ที่สามารถพัฒนา/เชื่อมโยงไปยังอุตสาหกรรมเกษตร และการท่องเที่ยวได้

S๕ มีแหล่งเงินทุน และสถาบันทางการเงินที่หลากหลาย พร้อมสนับสนุนด้านการเกษตร

S๖ เป็นศูนย์กลางธุรกิจการค้าการลงทุนและบริการ แหล่งท่องเที่ยวและบริการชั้นนำของภาคใต้ ส่งผลต่อความต้องการสินค้าเกษตรและอาหารในพื้นที่สงขลาตามไปด้วย

S๗ มีพื้นที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้าน และด่านการค้าชายแดน ที่ส่งผลให้จังหวัดได้เปรียบ ในด้านต้นทุนการผลิตต่อต้นทุนการผลิตในการนำเข้าและส่งออกสินค้าและผลิตภัณฑ์เกษตรของผู้ประกอบการ ในจังหวัดสงขลา

S๘ มีสินค้าเกษตรที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) จังหวัดสงขลา จำนวน ๕ ชนิด ประกอบด้วย ส้มโอหอมควนลัง ส้มจุกจะนะ มะม่วงเบาสงขลาปลากะพง ๓ น้ำทะเลสาบสงขลา และไข่ครอบ

๒) จุดอ่อน (Weakness : W)

W๑ เกษตรกรส่วนใหญ่ เป็นเกษตรกรรายย่อย และมีกรรมสิทธิ์การถือครองที่ดินน้อย ขาดการบริหารจัดการฟาร์มที่ดีทั้งระบบ ศักยภาพ คน พื้นที่ ผลผลิต การตลาด และการเข้าถึงแหล่งทุน เทคโนโลยี และนวัตกรรม ทำให้ต้นทุนสูง ผลผลิตและผลิตภัณฑทางการเกษตรที่ได้มีผลิตภาพต่ำ การสร้างมูลค่าเพิ่มน้อย ไม่มีคุณภาพ ไม่มีมาตรฐานตรงความต้องการของตลาด และไม่มีอำนาจต่อรองด้านราคาที่เป็นธรรม

W๒ กลุ่มและสถาบันเกษตรกร ส่วนใหญ่ยังไม่มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กร ขาดความเชื่อมโยงและพัฒนาเครือข่าย ทำให้ไม่เกิดพลังในการรวมผลิต และอำนาจต่อรองในการจำหน่ายสินค้าเกษตรโดยเฉพาะในยุคธุรกิจดิจิทัล

W๓ การเชื่อมโยงและบูรณาการการพัฒนาเกษตรระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยังมีประสิทธิภาพน้อย ในการจัดการและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่อุปทาน

W๔ ขาดแคลนแรงงานภาคเกษตร เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่มีแนวโน้มอายุสูงขึ้น คนรุ่นใหม่สืบทอดอาชีพเกษตรกรน้อย การปรับตัวของแรงงานภาคเกษตรในการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมต้องใช้เวลานาน การพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ (SF/YSF) ไม่ต่อเนื่อง ไม่มีแรงจูงใจด้านอาชีพการเกษตรที่ทำให้เกิดรายได้และความมั่นคงในอาชีพ รวมทั้งต้องพึ่งพาแรงงานต่างด้าว ซึ่งมีผลิตภาพแรงงานต่ำ

W๕ สินค้าและผลิตภัณฑการเกษตรส่วนใหญ่ ยังไม่ได้คุณภาพและมาตรฐานตามความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ เนื่องจากผลผลิตการเกษตรบางส่วนเป็นผลผลิตที่เป็นวัตถุดิบ ไม่มีการแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม เช่น น้ำผึ้งชันโรง ส่วนที่มีการแปรรูปและผลิตภัณฑ ยังขาดการพัฒนาและสนับสนุนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และเงินทุน ทั้งรูปแบบบรรจุหีบห่อ ฉลาก ระบบตรวจสอบย้อนกลับ ระบบสินค้าคงคลัง ระบบขนส่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

W๖ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการทางการตลาดของสินค้าเกษตรยังอยู่ในระดับต่ำ ตั้งแต่การจัดการข้อมูลการตลาด (สินค้าและบริการ) จุดรวบรวมและเชื่อมโยง ตั้งแต่ตลาดท้องถิ่น ชุมชน ตำบล อำเภอ จังหวัด ต่างจังหวัด และการส่งออกช่องทางการตลาด Offline และ Online ยังมีน้อย ขาดการประชาสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงสินค้า และการสร้างเรื่องราวที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ รวมทั้งการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและเชิงสุขภาพ ที่สามารถเชื่อมโยงกับศูนย์การค้า การลงทุน และแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดสงขลา

W๗ การบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสาร และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ด้านการเกษตรและสหกรณ์ และที่เกี่ยวข้อง ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น ขาดช่องทางในการนำเสนอหรือสื่อสารสู่เป้าหมายอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

๑) โอกาส (Opportunities : O)

O๑ นโยบายและยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ของภาครัฐทุกระดับ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาคการเกษตร ซึ่งเป็นแนวทางการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ จะเป็นโอกาสในการร่วมกันพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

O๒ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม พลังงาน เทคโนโลยีชีวภาพ และการสื่อสาร (Internet of Things : IoT) เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาภาคการเกษตรในการเพิ่มประสิทธิภาพแรงงาน ผลผลิตภาพแรงงาน เพิ่มมูลค่า ลดต้นทุนการผลิต และลดความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ การพึ่งพาทรัพยากร/ ภัยธรรมชาติ ทำให้เกษตรกรสามารถกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้รวดเร็วขึ้น ด้วยการซื้อ - ขายสินค้าผ่าน Platform Online โดยไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง ทำให้มีรายได้สูงขึ้น

O๓ ผู้บริโภคมีความต้องการอาหาร และอาหารเพื่อสุขภาพเพิ่มขึ้น ทั้งภายในและต่างประเทศ ผู้บริโภคมีพฤติกรรมและความตระหนักถึงความสำคัญในการดูแลสุขภาพของตนเองเพิ่มมากขึ้น มาตรฐานด้านความปลอดภัยของสินค้าเกษตรในระดับสากลที่มีแนวโน้มจะเข้มงวดขึ้น ส่งผลให้มีการยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้าเกษตร

O๔ นโยบายภาครัฐ ส่งเสริมการเกษตรผสมผสานในสวนยางและทดแทนการปลูกยางใหม่ รวมทั้งส่งเสริมการใช้ยางพาราในประเทศ โดยสนับสนุนเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตสินค้าและบริการที่ใช้ยางพาราเป็นส่วนประกอบมากขึ้น

O๕ นโยบายส่งเสริมเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ นิคมอุตสาหกรรมการเกษตร กลุ่มเมืองนวัตกรรมอาหาร Food Innopolis และการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยี และนวัตกรรมการผลิตอาหาร สามารถนำมากำหนดการผลิตชนิดพืช-สัตว์ที่เป็นอาหารได้

O๖ การขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) ทั้งความสะดวก รวดเร็ว ด้านการคมนาคมขนส่ง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร บริการสาธารณะ และการเข้าถึงโอกาสทางเศรษฐกิจ ส่งผลต่อความต้องการสินค้า และผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรเพิ่มขึ้น

O๗ อุตสาหกรรมต่อเนื่องจากภาคเกษตร เป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย เช่น อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ อุตสาหกรรมการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพ และเคมีชีวภาพ เป็นต้น

O๘ การพัฒนาเขตเศรษฐกิจ ๓ ฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย (Indonesia- Malaysia -Thailand Growth Triangle : IMT - GT)

O๙ รัฐมีการส่งเสริมการใช้พืชพลังงานทดแทนและวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตร

๒) ภัยคุกคาม (Threats : T)

T๑ ผลกระทบจากโรคอุบัติใหม่ระบาดที่เกิดขึ้น ทั้งในคน พืช และสัตว์ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจโลก และการลักลอบนำเข้าสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับภาคเกษตร ส่งผลต่อการประกอบอาชีพ และการผลิตทางด้านการเกษตร ทั้ง ราคา ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตทางการเกษตร

T๒ ราคาสินค้าเกษตรส่วนใหญ่ผันผวนตามกลไกตลาด ผู้ผลิตและผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้

T๓ การเปลี่ยนแปลงทางภูมิรัฐศาสตร์ เช่น ภาวะสงคราม มีผลกระทบทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น เช่น ปัจจัยการผลิต ราคาปุ๋ยและพลังงาน เกิดสงครามทางการค้าและการกีดกัน เช่น มาตรการภาษีและการตอบโต้ทางการค้าระหว่างประเทศมหาอำนาจส่งผลให้ตลาดส่งออกสินค้าเกษตรมีความเสี่ยงและคาดเดายาก ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต (ปัจจัยการผลิต เช่น ราคาปุ๋ยเคมี สารเคมีทางการเกษตร น้ำมัน มีราคาสูงขึ้น เนื่องจากประเทศเจ้าของปัจจัยการผลิตอยู่ในภาวะสงคราม ที่ดินราคาสูงขึ้น และการครอบครองพื้นที่ทำการเกษตรน้อยลง ทุน งบประมาณ/การเข้าถึงแหล่งทุน/หนี้สินจากการประกอบกิจการเกษตร แรงงาน พังพาแรงงานต่างด้าวซึ่งมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย ฯลฯ)

T๔ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก (Climate Change) Carbon Footprint ปัญหาภัยพิบัติและสาธารณภัยจากธรรมชาติ การขยายตัวของชุมชนเมือง รวมทั้งความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพการผลิตสินค้าเกษตร

T๕ มาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ ทั้งที่เป็นมาตรการทางภาษี และไม่ใช้ภาษี เช่น มาตรฐานสุขอนามัย ระบุว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่าของสหภาพยุโรป (EUDR), RSPO, BCG, Carbon Credit ระบบตรวจสอบย้อนกลับ การลักลอบนำเข้าสินค้าเกษตรผ่านด่านชายแดน เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและราคาสินค้าเกษตร

T๖ ข้อจำกัดของระเบียบ กฎหมาย และวิธีปฏิบัติทางราชการบางเรื่อง มีผลกระทบต่อการพัฒนาภาคเกษตรกรรม เช่น การใช้ประโยชน์ที่ดินว่างเปล่าสำหรับการปลูกพืชเพื่อหลีกเลี่ยงการเสียภาษี

T๗ เทคโนโลยี นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ เป็นไป อย่างรวดเร็ว เช่น เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเมือง การปกครอง ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านการเกษตร ส่งผลต่อการปรับตัวภาคการเกษตร

T๘ นโยบายภาครัฐยังไม่จูงใจให้เกษตรกร ในการพัฒนา ยกระดับมาตรฐานสินค้าเกษตร ขาดแรงจูงใจในการพัฒนามาตรฐานสินค้าเกษตร โดยเฉพาะการสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่ ทั้งด้านความคิด การปฏิบัติการ และการสร้างเครือข่ายที่ไม่ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ (การเน้นปริมาณเกษตรกรรุ่นใหม่มากกว่าการส่งเสริมสนับสนุน ต่อ ยอด และสร้างเครือข่ายเกษตรกรรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง)

T๙ เกษตรกรบางส่วนไม่มีกรรมสิทธิ์ในที่ดินทำการเกษตร ทำให้มีต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น เช่น ค่าเช่า เสียโอกาสในการเข้าถึงการสนับสนุนจากภาครัฐ

T๑๐ การขยายตัวของชุมชนเมืองทำให้พื้นที่การเกษตรลดลง

๓. การจัดทำ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์

ตารางที่ ๓.๓ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน	S จุดแข็ง (ภายใน)	W จุดอ่อน (ภายใน)
ปัจจัยภายนอก	S๑ – S๘	W๑ – W๗
O โอกาส (ภายนอก)	SO	WO
O๑ – O๙	กลยุทธ์ SO๑ เสริมสร้างองค์ความรู้และพัฒนาทักษะผู้ประกอบการแห่งอนาคต SO๒ ส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐาน SO๓ พัฒนาและยกระดับการผลิต การแปรรูปสินค้าเกษตร และบริการมูลค่าสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เน้นการเข้าถึงเครื่องจักรกลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ทางการเกษตร SO๔ ยกระดับมาตรฐานสินค้าเกษตรและพัฒนาระบบตรวจสอบย้อนกลับ SO๕ ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอนาคต SO๖ ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรให้ได้มาตรฐาน SO๗ ส่งเสริมและพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตร (รูปแบบการจำหน่าย ช่องทางการตลาด) แต่ละระดับตามปริมาณและคุณภาพของสินค้า	กลยุทธ์ WO๑ ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม (ส่งเสริมพัฒนาเครือข่ายเกษตรกรรุ่นใหม่ ทายาทเกษตรกร และผู้มีความต้องการประกอบอาชีพการเกษตร) WO๒ พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศการเกษตรครบวงจร โดยเชื่อมโยงการตลาดทั้งระบบ เช่น ฐานข้อมูลเกษตรกร ๓ ระดับ (ก้าวหน้า ปานกลาง ต้องพัฒนา) ฐานการผลิต จำแนกตามสินค้า (สด แปรรูป ฯลฯ) ฐานข้อมูลการแปรรูป/มาตรฐาน และการตลาด WO๓ ส่งเสริมการรวมกลุ่มและเครือข่ายทางการเกษตร เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร โดยร่วมกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาทักษะของผู้ประกอบการและเครือข่าย WO๔ สร้างความมั่นคงทางด้านอาหารในชุมชน เพื่อฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจฐานรากร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น WO๕ สร้างความสมดุลในการใช้ทรัพยากรทางการเกษตรและความหลากหลายทางชีวภาพ สนับสนุนการเข้าถึงที่ดินทำกิน ทรัพยากรและปัจจัยการผลิต การจัดการน้ำทั้งระบบ
T ภัยคุกคาม (ภายนอก)	ST	WT
T๑ – T๑๐	กลยุทธ์ ST๑ สร้างและพัฒนาความรู้และทักษะของเกษตรกรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ST๒ ส่งเสริมการผลิตและบริโภคสินค้าเกษตรที่รักษาระบบนิเวศและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ST๓ ส่งเสริมการบริหารจัดการวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร โดยใช้หลัก BCG model และการลดกิจกรรมการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ST๔ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบโลจิสติกส์การเกษตร	กลยุทธ์ WT๑ สร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการผลิตและการบริโภคสินค้าเกษตรมีคุณภาพและมีความปลอดภัย WT๒ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ WT๓ ส่งเสริมและควบคุมให้เกษตรกรใช้สารเคมีทางการเกษตรอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีความปลอดภัย WT๔ สร้างหลักประกันเพื่อความมั่นคงทางการเกษตร WT๕ สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และแก้ไขปัญหาหนี้สินเกษตรกร