

# ต้นแบบการบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตร อย่างมีประสิทธิภาพในภาคตะวันออกของประเทศไทย

พัทธ์ยมล สือสวัสดิ์วิชย์<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎี 7-S ทรัพยากรธรรมชาติ บริหารธุรกิจ การมีส่วนร่วม และเครือข่ายแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรภาคตะวันออกของประเทศไทยที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย คือ สวนสุภัทราแลนด์ ไม่เค็ดโฮมสเตย์ และศูนย์ศึกษาพัฒนาเขาหินซ้อน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.ฉะเชิงเทรา 2) เพื่อศึกษาภายใต้แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 7P's ของแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรภาคตะวันออกของประเทศไทย 3) เพื่อทราบถึงแนวนโยบายของภาครัฐในการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรในภาคตะวันออกของประเทศไทย และ 4) เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรในภาคตะวันออกของประเทศไทย และเพื่อเสนอต้นแบบการบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพในภาคตะวันออกของประเทศไทยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการทั้ง 3 แห่ง และสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกษตรจังหวัด พัฒนาการจังหวัด ตัวแทนการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานสาขากรุงเทพฯ ระยอง และนครนายก ตัวแทนท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดระยอง ฉะเชิงเทรา และปราจีนบุรี และการสนทนากลุ่มใน 3 จังหวัด รวม 9 ครั้ง

ผลการศึกษาด้านการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework เพื่อนำไปเป็นต้นแบบพบว่า สวนสุภัทราแลนด์และไม่เค็ดโฮมสเตย์ มีโครงสร้างองค์กรแบบทางการและไม่เป็นทางการ บริหารแบบครอบครัว ไม่ซับซ้อน และเป็นแบบราชการ นอกจากนี้มีการรวมกลุ่มดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น การบริหารยึดหลักการลดต้นทุนการผลิต เช่น ใช้ปุ๋ยอินทรีย์ ระบบน้ำหยด เกษตรอินทรีย์ และเกษตรพอเพียง เน้นความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว ด้านส่วนประสมการตลาด 7P's ทั้ง 3 แห่ง

---

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม โทรศัพท์ 02-868-6000 ต่อ 5311 อีเมล khuan-mai@hotmail.co.th

เน้นผลผลิตทางการเกษตร และการให้ความรู้ควบคู่กับการท่องเที่ยว เน้นคุณภาพสินค้า ราคาค่าบริการเหมาะสม ไม่เกิดโฮมสเตย์และศูนย์การศึกษาพัฒนาเขาหินซ้อนไม่มีค่าเข้าชมสถานที่ มีช่องทางจำหน่ายสินค้าเฉพาะกลุ่ม และงานประจำปีประจำจังหวัด ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ แผ่นพับ ป้าย และทุกแห่งมีโครงสร้างพื้นฐานรองรับเดินทางสะดวก ปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว

นโยบายและแผนงานภาครัฐ ยังไม่มีแผนงานที่ชัดเจนด้านการท่องเที่ยวเชิงเกษตร มีเพียงโครงการส่งเสริมการเกษตรและผลผลิตทางการเกษตรทั่วไป เช่น จัดงานวันผลไม้และของดีเมืองระยอง

ต้นแบบการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ควรเป็นองค์กรขนาดเล็ก ใช้บุคลากรน้อย ลดต้นทุนการผลิต มีกิจกรรมการท่องเที่ยวหลากหลาย และเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ โบราณสถานแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว ใช้กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์แบบบูรณาการและเชิงรุก การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น ให้ความสำคัญคุณภาพสินค้า เน้นเกษตรอินทรีย์ เกษตรผสมผสาน และหน่วยงานภาครัฐควรมีนโยบายที่ชัดเจน สนับสนุนด้านความรู้ด้านการตลาดและการจัดการ และการท่องเที่ยวเชิงเกษตรแก่เกษตรกร

**คำสำคัญ:** 1. การท่องเที่ยวเชิงเกษตร. 2. การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ.  
3. แหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร.

## **Model of Efficient Agro-Tourism Management in Eastern Thailand**

**Patyamon Suesawatwanith<sup>2</sup>**

### **Abstract**

The objectives of this research were: 1) to study, using the McKinsey 7-S Framework, the natural resources, business management, participation and network of agro-tourist destinations in Eastern Thailand which received tourism industry award from the Tourism Authority of Thailand, including Supatta Land, Maiket Homestay and Khao Hin Son Royal Development Study Center; 2) to study the agro-tourism in Eastern Thailand based on Marketing Mix 7P's; 3) to determine the policy of the government in promoting agriculturally-oriented tourism; 4) to find the problems and obstacles in agro-tourism promotion; and 5) to offer a model of agro-tourism management. This study used in-depth interviews with the 3 major entrepreneurs and key informants, namely: the governors; leaders of local administration; the Provincial Agricultural Extension Offices; provincial development organizations; representatives from Tourism Authority of Thailand in Bangkok, Rayong, and Nakhon Nayok; and representatives from the Provincial Office of Tourism and Sports in Rayong, Chachoengsao. Furthermore, focus group was held 9 times in 3 provinces.

The results of this study showed that in terms of the management based on McKinsey 7-S Framework, Supatta Land and Maiket Homestay had a formal and informal organization structure, and family and bureaucratic management style. They used integrated operation and local community participation. They also reduced the production cost by using organic fertilizer and a drip irrigation system. In terms of the marketing mix, the three attractions focused on agricultural productivity and education in tandem with tourism. They focused on product quality,

---

<sup>2</sup> Ph.D. student in Management Program, Siam University, Bangkok, Thailand.

Telephone 02-868-6000 Ex. 5311 Email address: khuan-mai@hotmail.co.th

non-toxic products, and reasonable price. Maiket Homestay and Khao Hin Son Royal Development Study Center required no entry fees. They had specific distribution channels and organized annual provincial festivals. The publicity was garnered through social media, brochures, and signs. All three had sufficient infrastructure and easy and safe accessibility for tourists.

Government policy and program had no clear roadmap for agro-tourism. They only have structures to promote agriculture and agricultural products such as Rayong fruits Festival.

The model of efficient agro-tourism management in Eastern Thailand is a small organization which has minimal personnel, cost reduction, a wide range of tourist activities and links to others attractions such as archaeological sites, natural sites, and cultural sites to attract more tourists. It uses integrated and proactive public relation strategy with community participation. It should also focus on product quality, organic agriculture. The government agencies should have a clear policy to offer marketing and management and agro-tourism knowledge to famers.

**Keywords:** 1. Agro-tourism. 2. Efficient management.

## บทนำ

ประชากรส่วนใหญ่ในประเทศไทยประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นอาชีพ ปัจจุบันรายได้เฉลี่ยของเกษตรกรต่ำกว่าแรงงานภาคอุตสาหกรรมบริการเกือบ 9 เท่า นอกจากนี้ยังประสบกับปัญหาความแปรปรวนของธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง เป็นต้น ปัญหาราคาสินค้าเกษตร ปัญหาคุณภาพผลผลิต และปัจจัยในการผลิตภาคเกษตรปัญหาที่ดินทำกิน (Press Development Institute of Thailand, 2554: 1) จากการสำรวจสภาพปัญหาของเกษตรกรในปัจจุบัน (Office of Agricultural Economics, 2555) พบว่า ครอบครัวยุคใหม่ เกษตรกรส่วนใหญ่ มีความรู้ต่ำ หัวหน้าครัวเรือนส่วนใหญ่จบชั้นศึกษาภาคบังคับ มีภาวะหนี้สิน บางส่วนติดต่อบายมุขและการพนันรายได้น้อย แต่มีค่าใช้จ่ายสูงขาดการเอื้ออำนวยด้านการตลาดและราคาผลผลิต ดังนั้น ทุกรัฐบาลจึงให้การส่งเสริมและสนับสนุนภาคการเกษตรผ่านกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม ในปัจจุบันภาคการเกษตรที่แข็งแกร่งจะได้รับการส่งเสริมให้เป็นเกษตรอุตสาหกรรม และเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว กล่าวคือ มีการนำผลิตผลทางการเกษตรแปรรูป และพัฒนาการท่องเที่ยวให้ผสมผสานกับการท่องเที่ยว เช่น การท่องเที่ยวไร่่องุ่น การนำชมสวนทุเรียน มังคุด มะม่วง เป็นต้น

การท่องเที่ยวเชิงเกษตรซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการท่องเที่ยวที่ทำให้เกิดการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่นทั้งในและนอกภาคการเกษตร โดยเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้ท่องเที่ยวชมชนภาคเกษตรกรรมจากความหลากหลายของผลิตผลทางการเกษตรและความสวยงามตามธรรมชาติของเรือกสวนไร่นา เป็นจุดแข็งในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรในประเทศ รวมถึงวิถีชีวิตวัฒนธรรมประเพณีที่น่าสนใจ ซึ่งช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรได้ (Ministry of Tourism and Sports, 2554) ปัจจุบันสถานที่ท่องเที่ยวเชิงเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นสถานที่เที่ยวเชิงเกษตรทั้งหมด 136 แห่ง มีผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตรที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ประเภทแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีเพียง 3 แห่ง ได้แก่ สวนสุภัทราแลนด์ จังหวัดระยอง, ไม้เค็ดโฮมสเตย์ จังหวัดปราจีนบุรี และศูนย์ศึกษาพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดฉะเชิงเทรา (Department of Agriculture Extension, 2552)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการท่องเที่ยวเชิงเกษตร เพื่อนำเสนอ “ต้นแบบการบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพในภาคตะวันออกของประเทศไทย” เพื่อเป็นแนวทางการเสริมสร้างความสามารถของผู้ประกอบการในด้านการจัดการการท่องเที่ยวเชิงเกษตรในภาคตะวันออก และเป็นการเสริมศักยภาพในการดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนและจัดการ

ของผู้ประกอบที่ดำเนินการอยู่ ผู้ที่กำลังจะมีการดำเนินการและผู้ที่สนใจจะดำเนินการด้านการท่องเที่ยวเชิงเกษตร รวมถึงเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในประเทศไทย ในการวางกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อให้การท่องเที่ยวเชิงเกษตรเป็นที่นิยมและประสบความสำเร็จในอนาคต

### จุดมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการ 7-S ของแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร คือ สวนสุภัทราแลนด์ จังหวัดระยอง, ไม้เค็ดโฮมสเตย์จังหวัดปราจีนบุรี และศูนย์ศึกษาพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดฉะเชิงเทรา
2. เพื่อศึกษาส่วนประสมทางการตลาด 7P's ของแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร คือ สวนสุภัทราแลนด์ จังหวัดระยอง, ไม้เค็ดโฮมสเตย์ จังหวัดปราจีนบุรี และศูนย์ศึกษาพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดฉะเชิงเทรา
3. เพื่อทราบถึงแนวนโยบายของภาครัฐในการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรในภาคตะวันออกของประเทศไทย
4. เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรในภาคตะวันออกของประเทศไทย
5. เพื่อเสนอต้นแบบการบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพในภาคตะวันออกของประเทศไทย

### วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดกรอบแนวคิดและเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ เพื่อให้ทราบข้อมูลเชิงลึกในทุกประเด็นจากผู้ประกอบการ 3 แห่งที่ได้รับรางวัลแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร จากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยคือ สวนสุภัทราแลนด์ จังหวัดระยอง, ไม้เค็ดโฮมสเตย์จังหวัดปราจีนบุรี และศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดฉะเชิงเทรา และตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ 3 จังหวัด ได้แก่ ผู้ว่าราชการ, เกษตรจังหวัด, พัฒนาการจังหวัด, ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด, นายกเทศมนตรีองค์การปกครองส่วนจังหวัด, นายกองค์กรปกครองส่วนตำบล/เทศบาลตำบล และผู้อำนวยการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยสำนักงานสาขา รวม 27 คน และสรุปเป็นต้นแบบการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตรภาคตะวันออกของประเทศไทย มี 3 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1** ศึกษาเอกสารตำรา การทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมาจากอดีตจนถึงปัจจุบันและจากสื่อต่างๆ นำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดแผนดำเนินการเพื่อศึกษา

**ขั้นที่ 2** ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการแหล่งท่องเที่ยว 3 แห่ง เพื่อสอบถามส่วนประสมการตลาด 7P's และการบริหารจัดการตามกรอบความคิด 7-S McKinsey และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ พฤศจิกายน 2556 - เมษายน 2557

**ขั้นที่ 3** สรุปผลและนำเสนอต้นแบบการบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพในภาคตะวันออกของประเทศไทยโดยการทดสอบแบบ 3 เส้า (triangulation) ด้วยการสนทนากลุ่มใน 3 จังหวัด รวม 9 ครั้งเพื่อประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการท่องเที่ยวเชิงเกษตรในการประยุกต์ใช้ต่อไป

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีวิธีการ ดังนี้

**1.1** โดยสอบถามผู้ประกอบการแหล่งท่องเที่ยว 3 แห่ง ได้แก่ สวนสุภัทราแลนด์ จังหวัดระยอง, ไม้เค็ดโฮมสเตย์ จังหวัดปราจีนบุรี และศูนย์ศึกษาพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดฉะเชิงเทรา ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 7P's และ แนวคิด McKinsey 7-S Framework มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

**1.2** สอบถามเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด เกษตรจังหวัด นายกเทศมนตรีองค์กรปกครองส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการปกครองส่วนตำบล/เทศบาลตำบล ผู้อำนวยการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยสำนักงานสาขา และผู้อำนวยการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และพัฒนาการจังหวัด รวม 27 คนโดยสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นได้แก่ นโยบายและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตร ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตร และแนวทางการแก้ไขปัญหา

**2. การสนทนากลุ่ม (focus group) จัดการสนทนากลุ่มใน 3 จังหวัด รวม 9 ครั้ง** เพื่อหาข้อสรุป เปรียบเทียบข้อมูลด้วยวิธีการ 3 เส้า (triangulation) เพื่อประมวลผลเป็นต้นแบบนำมาดำเนินการและนำเสนอต่อไป

### ผลการวิจัย

**1. ผลการศึกษาส่วนประสมการตลาด 7P's ของสวนสุภัทราแลนด์ จังหวัดระยอง, ไม้เค็ดโฮมสเตย์ จังหวัดปราจีนบุรี และศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีรายละเอียด ดังนี้**

**1.1 ด้านผลิตภัณฑ์** พบว่า สวนสุภัทราแลนด์ จังหวัดระยอง และไม้เค็ดโฮมสเตย์ จังหวัดปราจีนบุรี เน้นการท่องเที่ยวสวนผลไม้และสามารถท่องเที่ยวได้ตลอด

ทั้งปี จำหน่ายสินค้าทางเกษตร เช่น ทุเรียน เงาะ มังคุด มะม่วง เป็นต้น และพันธุ์ไม้ผล เฉพาะที่ไม่เค็ดโฮมสเตย์และมีจำหน่ายสินค้าแปรรูปจากกลุ่มแม่บ้านแต่ละแหล่งท่องเที่ยว จะมีสินค้าที่คล้ายคลึงกัน และมีการนำสินค้าทางการเกษตรนอกพื้นที่มาจำหน่าย โดยเน้นคุณภาพและราคาที่เหมาะสมดังคำกล่าวของตัวแทนผู้ประกอบการว่า “อันนี้เราอยากจะทำให้ทุกสวนเหมือนกัน ให้มีคุณภาพ ตอนนี้งังหวัดเริ่มมีงานเกษตร เขาเริ่มติดสติ๊กเกอร์แล้ว กลุ่มพวกที่เข้ามาแล้ว ทุเรียนมีคุณภาพ จะติดสติ๊กเกอร์ของจังหวัดเลย” นอกจากนี้ มีที่พักแบบโฮมสเตย์ห้องประชุมเพื่อเพิ่มความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวและเป็นการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นสินค้าบางอย่างขาดมาตรฐานการรับรองคุณภาพสินค้า จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ส่วนศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดฉะเชิงเทรา เน้นการท่องเที่ยวเชิงเกษตรในรูปแบบ “พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติที่มีชีวิต” (living natural museum) ทั้งปศุสัตว์ ประมง การปลูกข้าว การพัฒนาที่ดิน เป็นต้น เป็นศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ และสามารถเที่ยวชมได้ตลอดทั้งปี มีการผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้าของตนเองสินค้าแปรรูปในโครงการที่ผลิตเองได้บางส่วน และสินค้าที่ทางเกษตรกรนำมาฝากขาย สินค้ามีความหลากหลายปานกลาง เช่น แชมพู สบู่ ข้าวถุง ยาสมุนไพร ผักปลอดสารพิษ เป็นต้น และมีห้องอบสมุนไพรและสวนสมุนไพร

**1.2 ด้านราคา** พบว่า ทั้ง 3 แห่ง ไม่มีการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้ประกอบการและฤดูกาลของผลผลิตเป็นหลัก มีการกำหนดราคาขายถูกกว่าราคาตลาดบางสินค้า ดังคำกล่าวของตัวแทนผู้ประกอบการ “ราคาของเราถูกกว่าท้องตลาดก็มี แพงกว่าท้องตลาดก็มี อย่างข้าวบางตัวเป็นสินค้าเกษตรอินทรีย์ก็แพงกว่า” และ “ในนี้เขาขายปกติ แล้วแต่เขา ส่วนใหญ่เขาจะไม่ตัดราคา แต่เขาจะแถมส่วนใหญ่” ไม่ใช้กลยุทธ์ลดราคาสินค้าราคาต่ำที่พิก ห้องประชุมราคาปานกลาง ตามมาตรฐานของแต่ละแห่ง

**1.3 ด้านช่องทางการจำหน่าย** พบว่า มีการผลิตตามคำสั่งซื้อและการขายส่งนอกจากนี้ยังจำหน่ายสินค้าภายในแหล่งท่องเที่ยวเอง ดังคำกล่าวของตัวแทนผู้ประกอบการ “เราจะบอกเลย วันนั้นจะมีรถบัสมาใครมีมะนาวเอามะนาวมาขาย ใครมีหน่อไม้เอามาขาย” และร้านค้าปลีกภายนอกสวน โดยเฉพาะสวนสุภัทราแลนด์มีการจำหน่ายสินค้าสู่ตลาดต่างประเทศด้วย นอกจากนี้มีช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในงานประจำปีของจังหวัด เช่น งานผลไม้และของดีเมืองระยอง ส่วนศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดฉะเชิงเทรามีร้านจำหน่ายสินค้าทางการเกษตรของศูนย์การศึกษาพัฒนาเขาหินซ้อนเอง และร้านค้าภายนอก ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า “มีวางจำหน่ายพวกโกลเด้นเพลส แล้วก็ตอนนี้กำลังติดต่อกับ



ภัทรพัฒน์และร้านเลมอน ฟาร์ม และงานโครงการพระราชดำริ ที่ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ กรุงเทพมหานครประจำปี ปีละ 2 ครั้ง”

**1.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด** พบว่า ทั้ง 3 แห่งใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านทางคู่มือท่องเที่ยว แผ่นพับ เว็บไซต์ ของจังหวัดและการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ดังคำกล่าวของตัวแทนผู้ประกอบการ “ผมมีเว็บไซต์ตลอด นักท่องเที่ยวมานี่ ลงให้เต็มเลย เป็นสิบ ๆ เลย เขาเอาไปลงให้” โดยจัดทำทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ สวนสุภัทราแลนด์ใช้การส่งเสริมการตลาดผ่านบริษัทนำเที่ยวเพิ่มเติมจากที่อื่น เนื่องจากมีกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวด้วย ได้แก่ ชาวจีน ชาวญี่ปุ่น ชาวยุโรป เป็นต้น นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์ความหลากหลายของสินค้าท่องเที่ยวควบคู่กับการให้ความรู้ทั้งเรื่องประเภทของผลไม้ การเลือกซื้อ การปลูก การจัดทัวร์นำเที่ยวนาชมสวนผลไม้ ใช้กลยุทธ์ด้านการชิมไม่จำกัดเป็นกลยุทธ์หลัก เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาท่องเที่ยว และลิ้มลองรสชาติของผลไม้ที่มีคุณภาพและศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนฯ “ก็ทำเอกสาร มีเอกสารเผยแพร่ ทำประจำปี” มีเจ้าหน้าที่สินค้าราคาขายออมเยา

**1.5 ด้านบุคลากร** พบว่า บุคลากรท้องถิ่นเป็นเจ้าของและดำเนินงาน บุคลากรปฏิบัติงานมีความรู้และความเข้าใจในการเกษตร และการต้อนรับนักท่องเที่ยว ในการเยี่ยมชม บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจเรื่องการท่องเที่ยวเชิงเกษตรหรือความรู้เรื่องการท่องเที่ยวมากนัก ปัญหาคาดแคลนแรงงาน และปัญหาเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่มีจำกัดไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึงและดำเนินการได้เพียงบางส่วน บางระยะเวลาเท่านั้น

**1.6 ด้านกระบวนการ** พบว่า สวนสุภัทราแลนด์ จังหวัดระยอง และไม้เค็ดโฮมสเตย์ จังหวัดปราจีนบุรี กระบวนการจองที่พักหรือเข้าชมสถานที่ไม่ซับซ้อน สามารถโทรศัพท์จองได้ บริการรวดเร็ว ส่วนศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดฉะเชิงเทราการเข้าเยี่ยมชม ต้องประสานงานและทำหนังสือขอยื่นขออนุญาตเข้าชมเป็นหมู่คณะ ถ้าส่วนบุคคล สามารถเยี่ยมชมได้ตามเวลาราชการ มีเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำตามจุดและนำเที่ยว สามารถติดต่อผ่านทางโทรศัพท์และอีเมลได้ห้องประชุมและที่พัก ต้องแจ้งล่วงหน้า 1 เดือน ซึ่งอาจจะไม่ค่อยสะดวกมากนัก

**1.7 ด้านลักษณะทางกายภาพ** พบว่า แหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับรางวัลจะมีการดำเนินการที่ดี การตกแต่งดี แนวธรรมชาติและวิถีชาวบ้าน ดังคำกล่าวของตัวแทนผู้ประกอบการ “เราตกแต่งแบบง่าย สบายๆ ของผม แบบชาวบ้านๆ” มีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม เดินทางสะดวก มีโครงสร้างพื้นฐานรองรับนักท่องเที่ยว การจัดแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วน มีการปลูกพืชแบบผสมผสานตามทฤษฎีใหม่ศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนมีการจัดพื้นที่อย่างสวยงาม แบ่งเป็นส่วนๆ ตามประเภทของกิจกรรม เช่น ส่วน

ปศุสัตว์ สวนสมุนไพร พิพิธภัณฑน์ โรงสีข้าว แปลงสาธิตทฤษฎีใหม่ เป็นต้น มีโครงสร้างพื้นฐานรองรับ ลานจอดรถที่กว้างขวางและเพียงพอกับผู้มาเยี่ยมชม สถานที่สะอาด และร่มรื่น มีป้ายบอกเส้นทาง และข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ชัดเจน

## 2. ด้านการบริหารตามกรอบแนวคิด 7-S McKinsey

**2.1 โครงสร้างองค์กร** สวนสุภัทราแลนด์ รูปแบบดำเนินการเป็นบริษัทจำกัด โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน กิ่งครอบครัว ใช้บุคลากรน้อย แต่มีประสิทธิภาพ คล่องตัวในการดำเนินงานและแก้ปัญหา มีการแบ่งฝ่ายการทำงานที่ชัดเจน มีผู้จัดการทั่วไปและหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้บริหารดูแลสวน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการท่องเที่ยวและการจัดการผลผลิตให้มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพในการกำหนดราคาส่วนไม้เค็ดโฮมสเตย์ มีรูปแบบดำเนินการเป็นเอกชนเช่นเดียวกัน โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน มีการรวมกลุ่มเกษตรกรที่ปลูกหรือผลิตสินค้าทางการเกษตรเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการท่องเที่ยวและการจัดการผลผลิตให้มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพในการกำหนดราคาและดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาท่องเที่ยวโดยตรง

ส่วนศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โครงสร้างองค์กรเป็นแบบราชการ ดำเนินงานตามแผนและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา โดยมีคณะกรรมการบริหารโครงการศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยมีองคมนตรีเป็นประธาน และรองเลขาธิการ กปร. เป็นกรรมการและเลขานุการ และมีคณะอนุกรรมการโครงการศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ 3 คณะ ได้แก่ คณะอนุกรรมการวิชาการ คณะอนุกรรมการจัดทำแนวทางด้านการบริหารจัดการ และคณะอนุกรรมการวางแผนและติดตามประเมินผลและมีคณะอนุกรรมการดำเนินการโครงการศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดฉะเชิงเทราเป็นประธาน ผู้อำนวยการศูนย์การพัฒนาเขาหินซ้อนเป็นเลขานุการ และเป็นประธานคณะทำงานด้านอำนวยการ ด้านวิชาการ และด้านขยายผล ซึ่งในแต่ละคณะอนุกรรมการประกอบด้วยข้าราชการและเจ้าหน้าที่จากกรมต่างๆ อีก 12 กรม เข้ามาดำเนินการร่วมกัน เพื่อเป็นศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Service) ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ "...มันเป็นหน่วยงานบูรณาการ คือพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ท่านทรงเห็นว่าควรจะมีหน่วยงานที่แบบเข้ามารวมกันอยู่ในนี้ เวลาประชาชนเขาเข้ามาสอบถามอะไร เขาไม่ต้องวิ่งมา อากรู้เรื่องประมง ก็ต้องไปตรงโน้น อากรู้เรื่องปศุสัตว์ต้องไปที่โน้น อากรู้เรื่องพัฒนาที่ดินต้องไปที่นี้ คือเป็นศูนย์เบ็ดเสร็จ ที่เข้ามาแล้วเขาก็จะไปถามหรือไปดูตัวอย่างได้ในทีเดียว"

## 2.2 กลยุทธ์ ทั้ง 3 แห่งเน้นเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรที่ให้ความรู้

ด้านการเกษตรควบคู่กับการท่องเที่ยว เป็นสวนเกษตรแบบอินทรีย์และเกษตรผสมผสาน เน้นคุณภาพสินค้า ปลอดภัยสามารถเที่ยวได้ตลอดทั้งปีนอกจากนี้ยังกำหนดกลยุทธ์ลดต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ปุ๋ยอินทรีย์ปุ๋ยชีวภาพ ระบบน้ำหยด การใช้น้ำหมักเวียน การขายสินค้าจากคำสั่งซื้อหรือขายส่งเป็นหลักและจำหน่ายปลีกแก่ผู้สนใจทั่วไป และ ทั้ง 3 แห่งเน้นการให้ชุมชนมีส่วนร่วม และความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวดังกล่าว ของตัวแทนผู้ประกอบการ “โฮมสเตย์เป็นจุดหนึ่ง เป็นจุดดึงดูดแรกให้ผู้บริโภคเข้ามา ดึงนักท่องเที่ยวเข้ามา ให้นักท่องเที่ยวมาซื้อโดยตรง เขาจะได้อยู่แหล่ง ไม่ใช่ไปซื้อข้าง ถนน” ยกเว้นศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำรินั้นเน้นการเป็น แหล่งเรียนรู้ทางการเกษตรมากกว่าการขายสินค้าหรือบริการ เน้นการสาธิต วิจัยและ พัฒนาการเกษตร การพัฒนาที่ดิน ปศุสัตว์ ประมง และการพัฒนาด้านสังคมและงาน ศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน จัดทำเป็น “พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติที่มีชีวิต” ซึ่งเกษตรกรและผู้เยี่ยมชมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพการเกษตร และด้านศิลปหัตถกรรม พื้นบ้าน เพื่อพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ “... ศูนย์ฯ ต้องตั้งวิสัยทัศน์เอง ตั้งยุทธศาสตร์เอง ตั้งกลยุทธ์เอง แต่ละกลยุทธ์ก็จะมีแผนงานในแต่ละกลยุทธ์อีก เสร็จแล้วกิจกรรมที่เราทำแผนหรือขอมา เราก็ให้ดูตามกลยุทธ์ ว่ามันอยู่ในกรอบของกลยุทธ์มั๊ย ไม่ใช่คุณจะทำอะไรขึ้นมาคุณก็ทำ ไม่อย่างนั้นมันก็จะไม่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่เรากำหนด”

**2.3 บุคลากร** มีระบบการรับสมัคร ประเมินผล ตามนโยบายของบริษัท จะคัดเลือกบุคลากรท้องถิ่นมาร่วมงาน และใช้แรงงานต่างด้าว เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน มีการฝึกอบรมเสมอ ด้านการบริการ ความรู้ด้านการเกษตรการท่องเที่ยว ความเป็นอิสระในการทำงาน ไม่เข้มงวดมากนัก จูงใจโดยให้เห็นคุณค่าการท่องเที่ยว และความเป็นเจ้าของ การติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการส่วนศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ บุคลากรแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือบุคลากรของหน่วยงานกรมต่างๆ ที่เข้ามาตั้งอยู่ในศูนย์การศึกษาพัฒนาเขาหินซ้อน การดำเนินงานและประเมินผล ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนั้นๆ เป็นผู้พิจารณา และบุคลากรของศูนย์การศึกษาพัฒนาเขาหินซ้อน เป็นบุคลากรท้องถิ่น ซึ่งทางศูนย์จะรับสมัคร แต่งตั้ง ประเมินผลเอง โดยส่วนใหญ่จะเป็นอัตราจ้าง หรือลูกจ้างชั่วคราว มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามแผนงานจาก กปร.

**2.4 ทักษะ** พนักงานมีทักษะด้านความรู้และการถ่ายทอดความรู้ การเกษตรดีมาก มีความคิดในการทำสถานที่ให้พิเศษจากแหล่งอื่นๆ เข้าใจแนวทางการท่องเที่ยวที่เน้นสร้างความพึงพอใจ มีมนุษยสัมพันธ์ดี ตามแบบวิถีชาวบ้านเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีทักษะด้านความรู้และการถ่ายทอดความรู้การเกษตรดีมาก เข้าใจแนวทาง

การท่องเที่ยวเชิงเกษตร เน้นสร้างความพึงพอใจและความรู้แก่ผู้มาเยือนทั้งบุคคลทั่วไป และเกษตรกร มีมนุษย์สัมพันธ์ การทำงานเป็นทีมและประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ใน ศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และให้ตรงกับความต้องการของเกษตรกร

**2.5 รูปแบบการบริหาร** พบว่า สวนสุภัทราแลนด์และไม่เค็ดโฮมสเตย์ มีรูปแบบการบริหารงานแบบครอบครัว ยืดหยุ่น ดังคำกล่าวของตัวแทนผู้ประกอบการ “ง่าย ๆ ครับ ไม่มีรูปแบบอะไรมาก ว่างมั้ยรับมั้ย คนนี้เขาอาจจะดีดรูระ ไม่ว่างก็ไม่รับ ง่าย ๆ แบบชาวบ้าน ไม่มีพิธีต้องอะไรมาก” ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล การแบ่งภาระหน้าที่ตามสายผลิตภัณฑ์ ตามความถนัดของแต่ละเกษตรกร ผู้บริหารทำหน้าที่ต้อนรับลูกค้าและเป็นวิทยากรด้วย การสื่อสารทั้งแบบทางการและไม่ทางการ เพื่อสะดวกในการสื่อสารและแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที รับฟังความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงานทุกระดับ เน้นเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ คำนึงถึงผลประโยชน์ของ ผู้ร่วมงาน และองค์กร ดำเนินธุรกิจในสายผลิตภัณฑ์ที่มีความเชี่ยวชาญ ใช้บุคลากรน้อยในการบริหารและปฏิบัติงาน แต่ทรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม ผู้ร่วมงานมีอำนาจในการตัดสินใจระดับต้นได้

ศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริรูปแบบการบริหาร เป็นแบบการบริหารรัฐกิจ มีคณะอนุกรรมการบริหารโครงการศูนย์การพัฒนาเขาหินซ้อนทำหน้าที่กำกับ ดูแล และประสานงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนแม่บท ซึ่งแผนแม่บท มีระยะเวลาดำเนินการครั้งละ 4 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ให้คำปรึกษา แต่งตั้งคณะปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยมีคณะอนุกรรมการเป็นผู้จัดทำโครงสร้างและอัตรากำลังบุคลากร จัดทำงบประมาณ และวางแผนและติดตามประเมินผลดำเนินการ งบประมาณประจำปี รูปแบบเป็นทางการ ความคล่องตัวน้อย รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ “...งบประมาณมันก็จะมาจากสองแหล่ง แหล่งหนึ่งก็คือมาจากกรมแม่เขา อีกแหล่งก็คือ งบประมาณของศูนย์ ซึ่งของบพิเศษจาก กปร. และจะมาตรวจ โครงการ ไปดูว่าทำจริงหรือเปล่า ไม่ได้มีแค่กระดาษอย่างเดียว...”

**2.6 ระบบบริหารองค์กร** มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ระบบบัญชี และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดเก็บข้อมูลนักท่องเที่ยว และประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยว ศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พบว่ามีระบบการดำเนินการและระบบตรวจสอบแบบราชการตามสายบังคับบัญชาดำเนินการตามงบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ในหน่วยอำนาจการ มีการฝึกอบรม ระบบบริหารค่าตอบแทน

**2.7 คำนิยามหลัก** ทั้ง 3 แห่งยังไม่ได้กำหนดคำนิยามเป็นลายลักษณ์อักษร แต่อาจคาดคะเนได้ว่า เน้นคุณภาพสินค้า ราคาเหมาะสม ความรู้ควบคู่กับการท่องเที่ยว การเกษตรแบบพอเพียง ยึดถือแนวทางพระราชดำริในการดำเนินการ และในชีวิตประจำวัน และศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริใช้หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้แก่ ศึกษาอย่างเป็นระบบ ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด การมีส่วนร่วม การพึ่งตนเองและแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง คือ “เป็นพิพธิภณัฑ์ธรรมชาติที่มีชีวิต ผลผลิตเกษตรยั่งยืน พื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ นำชีวิตสู่วิถีที่พอเพียง”

**3. ความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ** นโยบายและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตรของหน่วยงานภาครัฐ พบว่าทั้ง 3 จังหวัด ยังไม่ได้กำหนดนโยบายและแผนการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรที่ชัดเจน ทั้งแผนพัฒนาจังหวัด 4 ปีและแผนพัฒนา 3 ปีของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ โดยจังหวัดจะเชิงเทรามีการปรับยุทธศาสตร์ของจังหวัดใหม่ที่ เน้นการท่องเที่ยวมากขึ้น จากเดิมที่เน้นภาคอุตสาหกรรม ในส่วนของจังหวัดระยอง มีการกำหนดยุทธศาสตร์ 3 ด้านคือ ภาคอุตสาหกรรม การเกษตรและการท่องเที่ยว ซึ่งการท่องเที่ยวเชิงเกษตรของจังหวัดระยอง มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องหลาย 10 ปีมาแล้ว แต่ไม่ได้กำหนดแผนที่ชัดเจน ส่วนใหญ่มีโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเกษตร เช่น งานวันผลไม้และของดีเมืองระยอง งานวันเกษตรปราจีนบุรี เป็นต้น และโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่เน้นการฝึกอบรม สิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานการอบรมมัคคุเทศก์ การศึกษาดูงาน

**3.1 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตร** พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ คือ เกษตรกร เจ้าหน้าที่ภาครัฐและนโยบาย และงบประมาณ

**3.1.1 เกษตรกรหรือชาวบ้าน ชุมชน** ให้ความสนใจด้านการท่องเที่ยวไม่มากนัก และขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว บางส่วนชาวบ้านหรือเกษตรกรเห็นว่าน่าจะดำเนินงานได้ แต่ไม่สนใจอยากดำเนินงาน เนื่องจากต้องมีการเตรียมการค่อนข้างมากและการบริการนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยว แม้ว่าจะมีการฝึกอบรมด้านการท่องเที่ยวและการแนะนำถึงผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวโดยเจ้าหน้าที่ภาครัฐแล้วก็ตาม นอกจากนี้นักท่องเที่ยวขาดความรับผิดชอบ มีการทำลายต้นไม้หรือสิ่งปลูกสร้างที่ยังไม่สุกดี ทำให้ต้นไม้บางส่วนเสียหาย เกษตรกรบางส่วนจึงไม่สนใจดำเนินการ

ปัญหาด้านแรงงาน และผู้สืบทอด เนื่องจากปัจจุบันปัญหาแรงงานด้านการเกษตร มีน้อย แรงงานส่วนหนึ่งเขาสูภาคอุตสาหกรรม ทำงานในโรงงาน

เนื่องจากเป็นงานที่สบายกว่า มีสวัสดิการ และความมั่นคงดีกว่า จึงทำให้แรงงานภาคการเกษตรขาดแคลน และลูกหลานเจ้าของสวนผลไม้เองก็ไม่นิยมหรือสืบทอดกิจการต่อ ดังคำกล่าวของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ “คนที่มีฐานะส่งลูกไปเรียน แต่ลูกกลับมา ไม่ไปทำแบบพ่อหรือท่อนะ ไปทำงานเอกชนบ้าง คนสืบทอดก็จะหายไป”

3.1.2 **เจ้าหน้าที่ภาครัฐ** มีการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ตามการหมุนเวียนที่ได้รับมอบหมายจากต้นสังกัด เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด เกษตรจังหวัด เป็นต้น ทำให้มักมีการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือจัดทำโครงการต่างๆ ใหม่ ทำให้โครงการขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้โครงการต่างๆ ชะลอหรือหยุดชะงักไป หรือเปลี่ยนนโยบายตามรัฐบาลในขณะนั้น และปัญหาเจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อยกว่าปริมาณงาน จึงทำให้ขาดการดำเนินงานต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของตัวแทนเจ้าหน้าที่ภาครัฐ “แต่ในสภาพความเป็นจริงมันไม่ใช่ คนมาใหม่ก็มีนโยบายใหม่ เขาบอกว่าเมื่อก่อนได้ล้านหนึ่งก็ทำ ไอ้โห ดีใจจังเลยอยากทำ ที่นี้พอผมขอให้ 10 ล้าน เบิก 10 ล้านไป พัฒนา ก็เจียบ...เขามีแผนชัดเจนแล้วเดี่ยวใครมาก็ต้องทำต่อ ผู้ว่ามาใหม่ รื้อใหม่ ทำใหม่ จบ”

3.1.3 **งบประมาณดำเนินงาน** ดังคำกล่าวของตัวแทนเจ้าหน้าที่ภาครัฐ “ทั้งหมดนี้ไม่มีเงินในวิสาหกิจชุมชนนี้ ท่องเที่ยววะ ไม่มีเงิน ถ้ามีต้องไปขอทางท่องเที่ยวจังหวัดเพราะเขามีเงิน และของงบประมาณต้องขอทางนี้...”

**4. ข้อค้นพบใหม่** จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า การประกอบธุรกิจและการดำเนินงานการท่องเที่ยวเชิงเกษตรให้ประสบความสำเร็จ สามารถท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปี เกษตรกรต้องนำเกษตรทฤษฎีใหม่มาประกอบในการดำเนินงาน เป็นแหล่งท่องเที่ยวแบบเกษตรอินทรีย์ ลดการใช้สารเคมี ใช้ปุ๋ยชีวภาพ จากการหมักเศษวัสดุเหลือใช้ กิ่งไม้ ปุ๋ยหมักปุ๋ยคอก ทำเกษตรแบบผสมผสาน ไม่ยึดติดกับพืชผลทางการเกษตรอย่างเดียว เพราะอาจเกิดปัญหาจากความแปรปรวนของดินฟ้าอากาศ ความแปรปรวนทางการตลาด และเป็นการเพิ่มความหลากหลายของผลผลิต และเพิ่มความน่าสนใจในการมาเยือน

ส่วนด้านการด้านการตลาด เกษตรกรต้องมีการมีส่วนร่วมจากชุมชน (participation) โดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือภาคีในระดับท้องถิ่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การกำหนดราคาขาย ทั้งยังมีส่วนช่วยให้เกิดการจ้างงานและกระจายรายได้สู่ชุมชนท้องถิ่น และหน่วยงานภาครัฐ ในการสนับสนุนและส่งเสริม ให้ความรู้ด้านการจัดการ การบริหาร การท่องเที่ยว และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวในอนาคต และการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้เดินทางสะดวก ปลอดภัย และได้รับรางวัลด้านการท่องเที่ยว เพื่อสร้างมาตรฐาน และความน่าเชื่อถือแก่นักท่องเที่ยว นอกจากนี้ เกษตรกรต้องมีเครือข่ายทางธุรกิจ (network) โดยมีการเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวที่อยู่รอบๆ แหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร เช่น โบราณสถาน วัดวาอาราม ทะเล น้ำตก เป็นต้น

ทั้งในระดับตำบล อำเภอ จังหวัด รวมทั้งการเชื่อมโยงในระดับภาค เพื่อเพิ่มความน่าสนใจในการเดินทางแก่นักท่องเที่ยวทุกช่วงอายุ และความสนใจเฉพาะด้าน และควรมีการเชื่อมโยงกันในกลุ่มแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรเอง ในกรณีที่มีนักท่องเที่ยวจำนวนมาก สามารถกระจายการเดินทางสู่แหล่งท่องเที่ยวใกล้เคียงได้

## 5. ผลการสนทนากลุ่ม

**5.1 ต้นแบบการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตรในภาคตะวันออกของประเทศไทย** ผู้เข้าร่วมประชุมมีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า ต้นแบบที่นำมาเสนอถูกต้อง มีความเหมาะสมสำหรับเกษตรกรสามารถดำเนินการจัดตั้งเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรได้ โดยประชาชนในชุมชนท้องถิ่นสามารถร่วมดำเนินการได้ตามแบบที่นำเสนอไป

ผู้ทรงคุณวุฒิและเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ควรปรับรายละเอียดบางอย่างให้สั้นกะทัดรัด เพื่อให้เป็นต้นแบบที่จำง่าย เข้าใจง่าย และควรเพิ่มปัจจัยบางสิ่งเพิ่มเติม คือ ความปลอดภัย (safety) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการท่องเที่ยว

**5.2 ประสิทธิภาพในการจัดการ** ผู้เข้าร่วมประชุมมีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า มีความเหมาะสมและถูกต้องตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษามา ได้แก่ การมีส่วนร่วมของชุมชน เครือข่ายในการจัดการท่องเที่ยว และเกษตรกรรุ่นใหม่ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบจะทำให้แหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรสามารถดำเนินการธุรกิจจนประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ โดยใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว เช่น การแปรรูปสินค้าเกษตร สินค้าที่ระลึก เป็นต้น เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า และการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว ด้วยวิธีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์และมีการเข้าถึงข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ควรมีการสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มหรือรวมกลุ่ม และขยายเครือข่ายให้มีความเข้มแข็งอย่างไรก็ตาม การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จได้ด้วยการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การลดต้นทุนการผลิต (cost) ในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้ปุ๋ยอินทรีย์ ปุ๋ยหมักชีวภาพ ระบบน้ำหยด เพื่อให้สามารถสร้างผลกำไรและมีรายได้ (income) ที่อยู่ในระดับที่มั่นคง พึ่งพาตนเองได้ และนำไปสู่การขยายกิจการและสามารถพัฒนาตลาดต่อไปได้ในอนาคต โดยการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ รักษาสิ่งแวดล้อมและสภาพแวดล้อมรอบๆ แหล่งท่องเที่ยวนั้นไว้โดยการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรอย่างยั่งยืน (sustainability)



## อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า การท่องเที่ยวเชิงเกษตรภาคตะวันออก มีลักษณะเป็นการเยี่ยมชมและศึกษาดูงาน กับการเยี่ยมชม ชิมและซื้อสินค้าทางการเกษตร ปัจจุบันการท่องเที่ยวเชิงเกษตรทั้ง 3 แห่ง สามารถท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปี เนื่องจากมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ มีกิจกรรมหลากหลายและมีผลไม้ตลอดทั้งปี ปัญหาหลักที่พบคือ ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ โบราณสถาน และศิลปวัฒนธรรม เกษตรกรขาดความรู้ด้านการตลาดและการจัดการ ขาดผู้สืบทอดกิจการ ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง ขาดแคลนแรงงาน ผลผลิตตกต่ำ ขาดงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ กิจกรรมภาครัฐส่วนใหญ่เป็นการอบรม และให้ความรู้เกษตรกร และโครงสร้างพื้นฐาน ขาดการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการท่องเที่ยวเชิงเกษตร มีเพียงศึกษาดูงานเท่านั้น

ผลการศึกษาแหล่งท่องเที่ยวทั้ง 3 แห่ง พบว่ามีการบริหารจัดการสอดคล้องกับกรอบความคิด 7-S ของMcKinsey (Pascale and Athos, 1981) ไม่เค็ดโฮมสเตย์ จัดตั้งและบริหารในรูปแบบครอบครัว ไม่มีโครงสร้างที่แน่นอน ใช้บุคลากรน้อย มีการรวมกลุ่มเกษตรกรที่มีผลผลิตคล้ายกันเข้าด้วยกัน เพื่อประโยชน์ของเกษตรกรและชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wantana Chimbondon (2552) เรื่อง “การท่องเที่ยวเชิงเกษตรในตำบลบางไผ่ อำเภอมืองสุราษฎร์ธานี” มีการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรในหมู่บ้านและการท่องเที่ยวที่เป็นสวน หรือไร่ของเกษตรกรรายใดรายหนึ่งโดยเฉพาะ

สวนสุภัทราแลนด์ มีทำเลที่ตั้งเหมาะสมใกล้อำเภอมืองระยอง เดินทางสะดวก บริหารงานในรูปบริษัท โครงสร้างแนวตั้ง ผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้ดูแลและสั่งการ มีการฝึกอบรมด้านภาษาต่างประเทศและความรู้ด้านการเกษตรแก่พนักงาน ประเมินผลปฏิบัติการของพนักงาน และความพึงพอใจนักท่องเที่ยวเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tinikan Prakraiwan (2549) เรื่อง การพัฒนาการจัดการสวนเกษตร สูการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร : กรณีศึกษา สวนยอ “รอยัลทรอปิคัล” ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสมในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร และมีศักยภาพเพียงพอในการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาเยือนการจัดการในรูปบริษัทเช่นกัน เน้นการบริการที่ดีที่สุด ตอบสนองความต้องการของลูกค้าศูนย์การศึกษาพัฒนาเขาหินซ้อน เป็นแบบราชการ ปฏิบัติตามแผนงานผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นผู้กำหนดแผน และการประเมินผลงาน มีการรวมหลายหน่วยงานรัฐเข้าด้วยกัน เพื่อเป็นศูนย์บริการแบบ One Stop Service สอดคล้องกับงานวิจัยของ Veerapon Jindamenee (2550) เรื่อง “แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในโครงการหลวง : กรณีศึกษาโครงการหลวงดอยอ่างขาง จังหวัดเชียงใหม่” พบว่ามี



โครงสร้างแบบราชการ ปฏิบัติงานตามแผน บุคลากรรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ ผลการศึกษาด้านการตลาดของแหล่งท่องเที่ยวทั้ง 3 แห่ง พบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีส่วนประสมการตลาด 7P's (Keller, 2009) สวนสุภัทราแลนด์ มีโปรแกรมนำเที่ยว ผลิตภัณฑ์ผลผลิตหลากหลาย ทั้งไม้ผล ผักสวนครัวแบบ Hydroponic สวนกล้วยไม้ ไร่ร่องน้ำไร้เมล็ด ที่พักและห้องประชุมสัมมนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pariwat Somnuek (2552) เรื่อง การพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวที่มีชุมชนเป็นฐาน เกาะภูเก็ต ตำบลโนนกลาง อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานีมีรายการนำเที่ยว 3 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ รายการนำเที่ยวครึ่งวัน รายการนำเที่ยวเต็มวัน และรายการนำเที่ยวพักค้างคืน โดยแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการชมรมชัดเจน และการประเมินผลความพึงพอใจในการให้บริการ ไม่เค็ดโฮมสเตย์ เน้นความรู้ด้านการเกษตร โดยพันธุ์ไม้ และมีจำหน่าย พร้อมสาธิตการขยายพันธุ์ไม้ การเดินทางสะดวก การตกแต่งเน้นธรรมชาติ

ศูนย์การศึกษาพัฒนาเขาหินซ้อน เน้นเกษตรอินทรีย์ ทฤษฎีใหม่ จำหน่ายสินค้าจากศูนย์เองและชุมชนฝากขาย เน้นการสาธิต วิจัยและพัฒนา และการให้ความรู้ด้านการเกษตรแก่ผู้สนใจและเกษตรกรพร้อมมีคฤหาสน์ มีตราสินค้าของศูนย์การศึกษาพัฒนาเขาหินซ้อนเอง ที่พักและห้องประชุมสัมมนา พิพิธภัณฑ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Veerapon Jindamenee (2550) เรื่อง “แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในโครงการหลวง: กรณีศึกษาโครงการหลวงดอยอ่างขาง จังหวัดเชียงใหม่” พบว่า ทรัพยากรท่องเที่ยวที่โดดเด่น ได้แก่ โรงเรือนแสดงพันธุ์ไม้ แปลงผักและผลไม้ เส้นทางเดินป่า ศึกษารวมชาติบนดอยอ่างขาง มีบริการที่กางเต็นท์โฮมสเตย์ มีศูนย์ข้อมูลการท่องเที่ยว แผ่นพับ การประชาสัมพันธ์โดยหน่วยงานภาครัฐ และมีมีคฤหาสน์ นำเที่ยวประจำศูนย์ จำหน่ายสินค้าจากโครงการหลวง สาธิตการปลูกพืชและให้ความรู้ด้านการเกษตร

### ข้อเสนอแนะ

ต้นแบบการบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

#### 1. PMMOPPC ต้นแบบการบริหารจัดการ

P = Planning คือ การวางแผนธุรกิจโดยกำหนดวัตถุประสงค์และเลือกวิธีการที่ดีที่สุดให้บรรลุเป้าหมายองค์กรโดยกำหนดว่าจะต้องทำอะไร เมื่อไร และใครเป็นผู้ปฏิบัติ การวางแผนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมุ่งลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว

M = Material คือ วัตถุดิบ สินค้า (product) และลักษณะทางกายภาพ (physical evidence) ใช้วัตถุดิบหรือผลผลิตท้องถิ่นที่มีคุณภาพเป็นทุนทรัพย์มีสินค้าของที่ระลึกที่เป็นเอกลักษณ์เน้นคุณภาพสินค้า ปลอดภัย การตกแต่งสถานที่เน้นธรรมชาติสะอาด เดินทางสะดวก ปลอดภัย มีโครงสร้างพื้นฐานรองรับ มีที่จอดรถเพียงพอ

M = Money คือ เงินทุนในการดำเนินงานในระยะต้นและเงินทุนหมุนเวียนได้แก่ การซื้อวัตถุดิบ ค่าแรงงาน ค่าขนส่ง ค่าโฆษณา เป็นต้น เพื่อใช้ในการพัฒนาและขยายกิจการ โดยขึ้นอยู่กับแผนธุรกิจ และเป้าหมายขององค์กรต้องคำนึงถึงต้นทุนการบริการ ทั้งต้นทุนคงที่ (สินค้า) ต้นทุนผันแปร (การฝึกอบรม)

O = Organization คือ กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร ระบบ (system) และรูปแบบการบริหาร (style) มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน เป็นแบบแบนนอน (horizon organization) ใช้บุคลากรน้อย แต่มีประสิทธิภาพ คล่องตัวในการดำเนินงานและแก้ปัญหา มีการแบ่งฝ่ายการทำงานที่ชัดเจนมีความเป็นอิสระในการทำงาน ไม่เข้มงวดมากนัก ภูมิใจโดยให้เห็นคุณค่าการท่องเที่ยวและความเป็นเจ้าของเน้นการท่องเที่ยวควบคู่กับความรู้ด้านการเกษตร เป็นสวนเกษตรอินทรีย์ สามารถเที่ยวได้ตลอดทั้งปี ใช้เทคโนโลยีช่วยในการผลิต และบริหารงาน มีระบบประเมินผลความพึงพอใจนักท่องเที่ยว

P = People คือ บุคลากร ทักษะ (skill) การฝึกอบรมและกระบวนการ (process) ควรคัดเลือกบุคลากรท้องถิ่นมาร่วมงานก่อน และใช้แรงงานต่างด้าว เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน มีการฝึกอบรมเสมอ ด้านการบริการ ความรู้ด้านการเกษตรและการท่องเที่ยว พนักงานควรมีทักษะด้านความรู้การเกษตร เข้าใจแนวทางการท่องเที่ยวเชิงเกษตร เน้นสร้างความพึงพอใจและความรู้แก่ผู้มาเยือน มีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานเป็นที่มกระบวนการทำงานมีแบบแผนชัดเจน สะดวก ง่าย ถูกต้อง รวดเร็ว ในการรับจองห้องพัก เข้าชมสถานที่

P = Price คือ ราคา การส่งเสริมการตลาด (promotion) ช่องทางการจำหน่าย (place) ใช้กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์แบบบูรณาการและเชิงรุกจัดทำป้ายบอกเส้นทาง และป้ายแหล่งท่องเที่ยว แผนที่ท่องเที่ยวทั้งแผ่นพับ คู่มือ และสื่อออนไลน์ให้กว้างขวางและเพียงพอ มีการจำหน่ายสินค้าที่แหล่งท่องเที่ยวโดยตรงและจำหน่ายส่ง เพื่อลดราคาสินค้าตกต่ำและควรมีผลผลิตทางการเกษตรที่หลากหลายและมีตลอดทั้งปีเพิ่มมูลค่าสินค้าโดยการแปรรูปสินค้า เน้นคุณภาพสินค้า มีเครื่องหมายรับรองคุณภาพ

C = Control คือ การควบคุมและประเมินผล ควรพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด สามารถประเมินประสิทธิภาพการผลิตและการบริการว่ามีปริมาณเท่าใด ด้านวัตถุดิบ ทรัพยากรบุคคล เงินทุน แผนการตลาด การจัดจำหน่าย

ราคาสินค้า นอกจากนี้รวมถึงการประเมินด้านคุณภาพสินค้าและบริการและข้อเสนอแนะจากนักท่องเที่ยว เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

## 2. PNN ข้อค้นพบใหม่

**P = Participation** คือการมีส่วนร่วมพบว่าเกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการริเริ่มโครงการ ดำเนินงาน พัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยตนเองโดยชุมชนมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งทั้งการร่วมกับเกษตรกรรายย่อยและรายใหญ่ และเป็น การกระจายรายได้สู่ชุมชน

**N = Network** คือ เครือข่ายพบว่าแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรมีกิจกรรมต่อเนื่องตลอดทั้งปี และเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ โบราณสถาน วัฒนธรรม โดยสร้างเครือข่ายในระดับตำบล อำเภอ จังหวัดเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว

**N = New Theory Agriculture** คือ เกษตรทฤษฎีใหม่ พบว่ามีการแบ่งที่ดินออกเป็นสวนๆ สำหรับเพาะปลูก และเก็บน้ำไว้ใช้ตลอดทั้งปี มีการปลูกพืชแบบผสมผสานทำเกษตรอินทรีย์ โดยชุมชนรวมกลุ่มกันในการดำเนินงาน จัดหาวัตถุดิบ การหาตลาด หาแหล่งเงินทุน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## 3. CIS ประสิทธิภาพ

**C = Cost** คือ ลดต้นทุนการผลิต พบว่าในการดำเนินงานให้มีต้นทุนต่ำลงได้ โดย ใช้ปุ๋ยอินทรีย์ ปุ๋ยหมักชีวภาพ ระบบน้ำหยด น้ำหมุนเวียน โดยคงไว้ซึ่งคุณภาพสินค้าและผลิตบริการตามความต้องการของลูกค้าและนักท่องเที่ยว รวมถึงการลดการผลิตมากเกินไปเกินความจำเป็น (over production) และการสูญเสียจากการขนส่ง การเก็บสินค้าไว้มากเกินไป ความสูญเสียที่เกิดจากพนักงานขาดทักษะ การทำงานไม่เหมาะสมเร่งรีบ ประมาทโดยอบรมพนักงานสม่ำเสมอและนำตลาดมาไว้ที่แหล่งท่องเที่ยวโดยตรง

**I = Income** คือ รายได้มั่นคง รายได้ที่เกิดจากผลผลิตทางการเกษตรที่หลากหลาย โดยมีตลาดรองรับทั้งจำหน่ายปลีกและส่งตามปกติ แล้วยังมีรายได้จากการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถจัดการท่องเที่ยวเชิงการศึกษาได้ตลอดทั้งปี ทำให้มีรายได้เลี้ยงครอบครัวและธุรกิจให้ดำรงต่อไปได้ในระยะยาวทำให้เกิดความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชนในระยะยาวด้วย

**S = Sustainability** คือ อย่างยั่งยืนพบว่าทรัพยากรทางธรรมชาติ แหล่งท่องเที่ยวสวนเกษตร จะได้รับการอนุรักษ์ไว้เพื่อให้สามารถใช้อย่างต่อเนื่องในอนาคต โดยมีการวางแผนและจัดการในการพัฒนาการท่องเที่ยว มิให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นเมื่อจำเป็นและรักษาระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวไว้ได้ และสามารถทำการตลาดต่อไปได้ในระยะยาวและผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวก็กระจายสู่ทุกภาคส่วนของสังคมทำให้ได้รับความร่วมมืออย่างยั่งยืนต่อไป

### ข้อเสนอแนะครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตรกับภูมิภาคอื่นๆ ของประเทศไทย
2. ควรศึกษาวิจัยปัจจัยส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรกับกิจกรรมท่องเที่ยวด้านอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างยั่งยืน



## References

- Chimbandon, W. (2009). **Agrotourism in Bang Bai Mai S7b-district, Mueang Surat Thani District** (การท่องเที่ยวเชิงเกษตรในตำบลบางใบไม้ อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี). Master's dissertation, Chiang Mai University, Chiang Mai, Thailand.
- Chronopoulou, M. (2013). **The case of Agro tourism in Greece and its contribution to regional development**. Master Thesis, Erasmus School of Economics. [Online]. Retrieved March 22, 2013 from <http://thesis.eur.nl/pub/14085/>.
- Department of Agriculture Extension. (2009). **Papers Agrotourism** (เอกสารวิชาการการท่องเที่ยวเชิงเกษตร). Bangkok: n.p.
- Department of Tourism. (2009). **Manuals Agrotourism** (คู่มือการประเมินแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร) (2nd ed.). Bangkok: n.p.
- Hatch, J. M. (2006). **Organization Theory**. New York: Oxford University Press.
- Jindamenee, V. (2007). **Ecotourism Development Guidelines in Royal Project: A Case Study of Doi Angkhang Royal Project Chiangmai Province** (แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในโครงการหลวง : กรณีศึกษาโครงการหลวงดอยอ่างขาง จังหวัดเชียงใหม่). Master's dissertation, Srinakharinwirot University, Bangkok, Thailand.
- Khao Hin Sorn Royal Development Study Center. (2011). **Annual Report 2012** (รายงานประจำปี 2555). Bangkok: n.p.
- Kotler, F. and Keller, K. L. (2009). **Marketing Management** (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Ministry of Tourism and Sports. (2011). **The National Tourism Development Plan 2012-2016** (แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559). Bangkok: n.p.
- Office of Agricultural Economics. (2012). **Basics of Agricultural Economics, 2012** (ข้อมูลพื้นฐานเศรษฐกิจการเกษตร ปี 2555). [Online]. Retrieved March 22, 2013, จาก [www.oae.go.th/download/download\\_journal/commodity55.pdf](http://www.oae.go.th/download/download_journal/commodity55.pdf)
- Pascale, R. and Athos, A. (1981). **The art of Japanese Management**. London: Penguin.
- Prakruiwan, T. (2006). **The Development and Management of Agricultural Farm to be Agro Tourism Site; A Case Study of The Noni "Royal Tropic"**

**Farm (การพัฒนา การจัดการสวนเกษตร สู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร: กรณีศึกษา สวนหยอ “รอยัลทรอปิคัล”)**. Master’s dissertation, Khon Kaen University, Khon Kaen, Thailand.

Press Development Institute of Thailand. (2011). **Agriculture-Innovation (เกษตรนวัตกรรม)**. [Online]. Retrieved March 8, 2012 from [www.isranews.org/community/comm-news/comm-agriculture/6-comm-agriculture.html?start=30](http://www.isranews.org/community/comm-news/comm-agriculture/6-comm-agriculture.html?start=30)

Saiprasert, N. (2010). **Community-Based Tourism Management Model at Huaysatyai Sub-District, Hua-Hin District, Prachab Kiri Khan Province (การพัฒนา รูปแบบการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน ตำบลห้วยสัตว์ใหญ่ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์)**. Doctoral Dissertation, Maejo University, Chiang Mai, Thailand.

Somnuek, P. (2009). **The Development of Community-Based Tourism Business in Phu Khratae Island, Nonklang Sub-district, Phiboonmangsa-harn District, Ubon Ratchathani Province (การพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวที่มีชุมชนเป็นฐาน เกาะกุกระแต ตำบลโนนกลาง อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี)**. Doctoral Dissertation, Maejo University, Chiang Mai, Thailand.