



เอกสารคำสอน
วิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการธุรกิจฟาร์ม
บทที่ 2 การจัดการและการวางแผนธุรกิจฟาร์ม

ผศ.ดร.สุพรรณา สายรวมญาติ
ภาควิชาเศรษฐศาสตร์และทรัพยากร
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มิถุนายน 2567

เอกสารคำสอน วิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการธุรกิจฟาร์ม

บทที่ 2 การจัดการและการวางแผนธุรกิจฟาร์ม

บทที่ 2 การจัดการและการวางแผนธุรกิจฟาร์ม	1
1. เกริ่นนำ	1
2. สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับฟาร์ม	1
2.1 ตลาด	1
2.2 ทรัพยากร.....	1
2.3 เทคโนโลยี	2
2.4 สถาบัน.....	2
3. หน้าที่ของการจัดการ.....	3
3.1 การวางแผน	3
3.2 การจัดโครงสร้างองค์กร	4
3.3 การกำหนดทิศทาง/สั่งการ	5
3.3 การกำกับและควบคุม	5
4. หน้าที่ด้านการดำเนินธุรกิจ	6
5. หน้าที่ของผู้จัดการฟาร์มต้องทำอะไรบ้าง	7
5. ทักษะของผู้จัดการฟาร์มที่พึงประสงค์	8
6. กระบวนการตัดสินใจ.....	10
6.1 ขั้นตอนการตัดสินใจ.....	11
6.2 แบบแบ่งตามประเภทของปัญหา.....	12
6.3 การจัดลำดับงานด้วย Eisenhower matrix.....	13

7. ทำไมต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจ	15
8. ตัวอย่างของบทสรุปผู้บริหารที่ได้จากแผนธุรกิจ.....	20
9. สรุปท้ายบท.....	21
หนังสือแนะนำ	22
คำถามท้ายบท	22

บทที่ 2 การจัดการและการวางแผนธุรกิจฟาร์ม

1. เกริ่นนำ

การจัดการและการวางแผนธุรกิจฟาร์มเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางให้ธุรกิจฟาร์มประสบความสำเร็จ ช่วยให้ผู้จัดการฟาร์มตัดสินใจอย่างรอบคอบตามแผนธุรกิจที่วางไว้เพื่อบรรลุเป้าหมาย และรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น โดยการจัดการและการวางแผนธุรกิจฟาร์มจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ฟาร์ม ผู้จัดการฟาร์มจะต้องเข้าใจหลักการจัดการและหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจ มีกระบวนการตัดสินใจที่มีระบบ เพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

2. สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับฟาร์ม

ผู้จัดการฟาร์มต้องบริหารจัดการภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับฟาร์มประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ตลาด ทรัพยากร เทคโนโลยี และสถาบัน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ตลาด

สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฟาร์มด้านตลาดจะแบ่งออกเป็น 2 ตลาด คือ ตลาดผลผลิต และตลาดปัจจัยการผลิต ในส่วนของตลาดผลผลิต ผู้จัดการฟาร์มต้องแก้ปัญหาพื้นฐานสำคัญคือ ผลิตสินค้าแล้วจะไปขายให้ใคร มีตลาดรับซื้อที่ใดบ้าง ใครคือลูกค้า มีสินค้าทดแทนใดบ้าง ซึ่งผู้จัดการต้องทราบความต้องการของตลาด การกำหนดราคา สถานการณ์แข่งขันทั้งตลาดภายในและตลาดต่างประเทศ รวมถึงมาตรฐานทางการค้าของแต่ละตลาด ขณะที่ตลาดปัจจัยการผลิต ผู้จัดการฟาร์มต้องติดตามราคาปัจจัยการผลิตและสต็อกปัจจัย เพื่อบริหารจัดการต้นทุนและปริมาณปัจจัยการผลิตให้เพียงพอในการผลิต รวมถึงปัจจัยการผลิตทดแทนที่อาจต้องใช้เมื่อปัจจัยการผลิตหลักขาดตลาดหรือมีราคาสูงจนไม่สามารถบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้

2.2 ทรัพยากร

ทรัพยากรที่สำคัญที่ใช้ในการดำเนินกิจการฟาร์ม ได้แก่ ที่ดิน ทุน แรงงาน ทักษะการจัดการและการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ ฟาร์มควรมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงฟาร์ม และทรัพยากรที่สำคัญคือ ทรัพยากรทางการเงิน ซึ่งฟาร์มต้องมีแหล่งเงินทุนและสินเชื่อเพื่อใช้

จัดหาทุนเพิ่มเติมในการดำเนินกิจการ เนื่องจากทุนในการจัดการฟาร์ม ประกอบด้วยสินทรัพย์คงที่ (เช่น เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ โรงเรือน ฟอ-แม่พันธุ์สัตว์ ฯลฯ) และสินทรัพย์หมุนเวียน (เช่น ปุ๋ย เมล็ดพันธุ์ ฯลฯ)

2.3 เทคโนโลยี

ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีรวมถึงกระบวนการทางเทคนิคต่าง ๆ คือ สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีชีวภาพ AI IoT มาใช้ในการบริหารจัดการฟาร์มให้เป็นเกษตรแม่นยำมากขึ้น ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงพันธุ์ การตัดแต่งพันธุกรรม เพื่อเพิ่มผลผลิตหรือเพิ่มความสามารถในการทนต่อสภาพภูมิอากาศ ด้านทานโรคพืชและแมลง ซึ่งมีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคนิคทั้งการผลิตและการแปรรูปอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยเหล่านี้เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฟาร์มโดยตรงซึ่งผู้จัดการฟาร์มต้องให้ความสำคัญและติดตามอย่างต่อเนื่อง

2.4 สถาบัน

สถาบัน คือ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการจัดการฟาร์ม โดยสถาบันมีหลายประเภท ได้แก่

- รัฐบาล ประกอบไปด้วย กระทรวง กรม กอง สำนักงาน หน่วยงานเหล่านี้ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย หรือดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีหน่วยงานระดับจังหวัด อำเภอ และท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล ร่วมบริหารจัดการ กำกับดูแล
- สถาบันการเงิน เช่น
 - ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จัดตั้งขึ้นโดยรัฐบาล มุ่งเน้นการให้สินเชื่อแก่เกษตรกร ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร และชุมชนชนบท ธนาคารเพื่อการเกษตรมักให้สินเชื่อในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เงื่อนไขผ่อนปรน และสนับสนุนการดำเนินนโยบายของรัฐ เช่น โครงการประกันรายได้ โครงการรับจำนำ โครงการพักหนี้ เป็นต้น
 - ธนาคารพาณิชย์
- สถาบันทางสังคม เช่น สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกร เป็นต้น
- ภาคเอกชน เช่น สมาคมต่าง ๆ หอการค้า อุตสาหกรรม โรงงาน บริษัทผู้ส่งออก เป็นต้น

- องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร องค์กรที่ดำเนินการเพื่อส่งเสริมพัฒนาการเกษตร โดยไม่มุ่งหวังผลกำไร องค์กรเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนเกษตรกร พัฒนาชุมชน และส่งเสริมความยั่งยืนของระบบเกษตร เช่น
 - มูลนิธิเกษตรกรมยั่งยืน มุ่งเน้นการส่งเสริมการเกษตรยั่งยืน การเกษตรอินทรีย์ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
 - เครือข่ายเกษตรอินทรีย์ มุ่งเน้นการส่งเสริมการเกษตรอินทรีย์ การแปรรูปสินค้าอินทรีย์ และการตลาดสินค้าอินทรีย์
 - สมาคมเกษตรกรไทย มุ่งเน้นการปกป้องสิทธิ ส่งเสริมผลประโยชน์ และพัฒนาความเป็นอยู่ของเกษตรกรไทย
 - องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) เป็นองค์กรที่ได้รับเงินทุนจากแหล่งต่างๆ เช่น รัฐบาล องค์กรระหว่างประเทศ ภาคเอกชน ดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาเกษตร เช่น ฝึกอบรมเกษตรกร สนับสนุนเทคโนโลยีใหม่ ส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ ฯลฯ

3. หน้าที่ของการจัดการ

การจัดการ (Management) ประกอบไปด้วย 4 หน้าที่หลัก ได้แก่ การวางแผน การจัดการโครงสร้างองค์กร กำหนดทิศทาง/สั่งการ และการกำกับควบคุม โดยหน้าที่ทั้ง 4 ของการจัดการมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การวางแผน

การวางแผน (planning) เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการ โดยเริ่มจาก

- 1) การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานฟาร์ม
- 2) ประเมินและตัดสินใจผลิตในทางเลือกต่าง ๆ
- 3) กำหนดปัจจัยเชิงกายภาพและความเป็นไปได้ในการผลิต
- 4) จัดเตรียมทรัพยากรและวิเคราะห์สถานะของฟาร์ม

- 5) วิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของแต่ละทางเลือก เพื่อใช้ประกอบการการวางแผนและการตัดสินใจ
- 6) เลือกทางเลือกและพัฒนาแผนที่ใช้ในการกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของฟาร์ม

การวางแผนที่ดีจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และยั่งยืน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนมี 2 เครื่องมือที่สำคัญคือ *งบประมาณ* ได้แก่ งบกิจการฟาร์ม งบรายได้-รายจ่าย งบกระแสเงินสด งบประมาณทั้งหมด งบประมาณฟาร์มบางส่วน (อ่านเพิ่มเติมในบทบัญญัติฟาร์มและการวิเคราะห์ผลสำเร็จของฟาร์ม) *เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์* อาศัยองค์ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์จุลภาคและมหภาคในการวิเคราะห์การลงทุน การวิเคราะห์ผลสำเร็จทางการเงิน การคาดคะเน/พยากรณ์ราคา กำหนดแผนการผลิตและการดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยง และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ

แผนที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1) ต้องทำให้ฟาร์มบรรลุวัตถุประสงค์และนำการดำเนินงานของฟาร์มสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
- 2) ต้องสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจ ทักษะ และความรู้ของผู้จัดการฟาร์ม
- 3) อยู่ภายใต้ความเป็นไปได้
- 4) มีการนำผลการดำเนินงานมาใช้ในการวางแผน และสามารถเปรียบเทียบกับการดำเนินงานที่ผ่านมาได้
- 5) ควรเป็นปัจจุบัน ทันสมัย และเป็นสิ่งคาดหวังที่จะปรากฏในอนาคต
- 6) ต้องมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 7) ต้องครอบคลุมด้านการจัดการการผลิต การจัดการการเงิน การจัดการทางการตลาด และการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 8) มีวิธีการดำเนินงานและประเมินสถานการณ์ได้

3.2 การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กร (organizing) คือ การกำหนดโครงสร้างองค์กร แบ่งงาน มอบหมายงาน และกำหนดความรับผิดชอบให้กับบุคคลต่าง ๆ อันเป็นการจัดการทรัพยากรขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับรูปแบบหน่วยธุรกิจฟาร์ม การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสานงานกันได้ดี และบรรลุเป้าหมายของฟาร์มได้

3.3 การกำหนดทิศทาง/สั่งการ

การกำหนดทิศทาง/สั่งการ (directing) อาศัยทักษะการเป็นผู้นำ ในการสั่งการหรืออำนวยความสะดวกให้แต่ละทรัพยากรสามารถดำเนินการร่วมกันได้ ซึ่งผู้จัดการฟาร์มต้องกระตุ้น ชี้นำ สนับสนุน และควบคุมดูแลให้พนักงานทำงานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่ดีจะมีทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานทำงานได้เต็มที่เต็มความสามารถ

3.3 การกำกับและควบคุม

การกำกับและควบคุม (controlling) ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของการดำเนินงาน การติดตามวัดผล ตรวจสอบ การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนด การประเมินผลการทำงาน และแก้ไขปัญหา โดยการควบคุมที่ดีจะช่วยให้มั่นใจว่างานบรรลุเป้าหมายตามแผน ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ตัวอย่างหน้าที่ของผู้จัดการฟาร์มสุกร

ตารางที่ 1 ตัวอย่างหน้าที่ของผู้จัดการฟาร์มสุกร

หน้าที่จัดการ	การจัดการ	รายละเอียด
การวางแผน	- กำหนดเป้าหมาย - กำหนดวิธีการผลิต	- วางแผนการผลิตและควบคุมงบประมาณการผลิตฟาร์มสุกรแม่พันธุ์ และฟาร์มสุกรขุน
การจัดการองค์กร	- บริหารการจัดการทั่วไป	- บริหารและจัดการทีมงาน - ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก
การสั่งการ/ อำนวยความสะดวก	- สั่งงานด้วยใบงาน	- ประสานงานด้านการจัดซื้อ จัดหาปัจจัยการผลิตต่างๆ เช่น เครื่องจักร วัตถุดิบเพื่อให้การผลิตสุกรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
การควบคุม	- ติดตามการดำเนินงาน	- ควบคุมกฎระเบียบและระบบการป้องกันโรค

4. หน้าที่ด้านการดำเนินธุรกิจ

หน้าที่ด้านการดำเนินธุรกิจ (business function) หมายถึง กิจกรรมหลักที่องค์กรดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่

1. หน้าที่การผลิต (production function) มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการแปลงวัตถุดิบหรือทรัพยากรเข้าสู่สินค้าหรือบริการ โดยผู้จัดการฟาร์มมีกิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดหาปัจจัยการผลิต ดำเนินการผลิต การควบคุมคุณภาพการผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง เช่น ปุ๋ย ฟาง อาหารสัตว์ เป็นต้น โดยผู้จัดการฟาร์มต้องผลิตผลผลิตที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

2. หน้าที่การตลาด (marketing function) เกี่ยวข้องกับการสร้าง ความดึงดูด และรักษาลูกค้า โดยมีกิจกรรมหลัก ได้แก่ การวิจัยตลาด การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขาย การบริการลูกค้า โดยการทำหน้าที่การตลาดนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับรูปแบบการขายผลผลิต หากจำหน่ายให้ผลผลิตกับผู้บริโภคโดยตรง ผู้จัดการจำเป็นต้องใช้หน้าที่การตลาดรักษาลูกค้าเพื่อสร้างการบอกต่อเกิดขึ้น

3. หน้าที่การเงิน (finance function) เกี่ยวข้องกับการจัดการเงินทุนของฟาร์ม โดยมีกิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดหาเงินทุน การลงทุน การจัดการความเสี่ยง การบัญชี การรายงานทางการเงิน

4. หน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource function) เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรในองค์กร โดยมีกิจกรรมหลักเกี่ยวกับพนักงานฟาร์ม ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การบริหารค่าจ้าง สวัสดิการ และความปลอดภัย เพื่อให้ฟาร์มมีบุคลากรที่มีความสามารถและทุ่มเทเพื่อขับเคลื่อนฟาร์มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทั้ง 4 นี้มีความสัมพันธ์ต่อกันและทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยหน้าที่การผลิตต้องการทรัพยากรทางการเงินจากหน้าที่การเงิน หน้าที่การตลาดต้องการสินค้าหรือบริการจากหน้าที่การผลิต หน้าที่การเงินต้องการข้อมูลจาก หน้าที่การตลาดและหน้าที่การผลิต โดยที่หน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนหน้าที่ทั้งหมด

จะเห็นได้ว่า ผู้จัดการฟาร์มมีหน้าที่สำคัญหลายประการโดยต้องทำหน้าที่ทั้งด้านการจัดการ (management functions) และหน้าที่ด้านการดำเนินธุรกิจ (business function) และต้องอาศัยองค์ความรู้ด้านการเกษตรเพื่อผลิตสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาด จึงต้องมีทักษะหลายด้านเพื่อนำพาฟาร์มให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

5. หน้าที่ของผู้จัดการฟาร์มต้องทำอะไรบ้าง

หน้าที่หลักของผู้จัดการฟาร์มมีดังนี้

1) การวางแผนและบริหารจัดการ

- หน้าที่สำคัญของผู้จัดการฟาร์มคือ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การดำเนินงานของฟาร์มให้มีความชัดเจน รวมถึงวางแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ซึ่งผู้จัดการต้องประเมินสถานการณ์ และตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
- จัดทำแผนงานและงบประมาณให้ครอบคลุมการดำเนินกิจการฟาร์มในรอบการผลิต
- ควบคุมและดูแลเพื่อให้การดำเนินงานของฟาร์มเป็นไปตามแผนได้อย่างราบรื่น โดยเฉพาะการผลิต ซึ่งต้องควบคุมคุณภาพการผลิตให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาด
- วิเคราะห์ผลสำเร็จของฟาร์มและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อวางแผนปรับปรุงและพัฒนาฟาร์มในอนาคต
- รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารหรือเจ้าของฟาร์มทราบ

2) การจัดการทรัพยากร โดยผู้จัดการมีหน้าที่สำคัญในการรวบรวมและจัดสรรทรัพยากรทุกชนิดภายในฟาร์มที่มีทั้งทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล รวมถึงเครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ใช้ดำเนินกิจการฟาร์ม

3) การตลาด ผู้จัดการมีหน้าที่หาตลาดและลูกค้า ซึ่งต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรองราคาสินค้า วางแผนกิจกรรมทางการตลาด การประชาสัมพันธ์ หรือกิจกรรมส่งเสริมการขาย และดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้า

4) การดูแลพนักงาน เนื่องจากผู้จัดการฟาร์มเป็นผู้ที่มีทักษะในการผลิตและบริหารจัดการฟาร์ม จึงมีบทบาทสำคัญในการ จ้าง/คัดเลือกพนักงานเข้าฟาร์ม รวมถึงต้องต้องถ่ายทอดให้ความรู้/ฝึกฝน/ฝึกอบรมพนักงาน/แรงงานของฟาร์ม ให้มีความชำนาญ ซึ่งผู้จัดการต้องดูแลค่าจ้างและสวัสดิการแก่

พนักงานของฟาร์มให้เป็นธรรม รวมถึงการสื่อสารและบริหารจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีร่วมมือร่วมใจทำงานอย่างเต็มที่

- 5) การตรวจตราความเรียบร้อยของฟาร์ม
- 6) การจัดการด้านการเงิน ภาษี รับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายของฟาร์ม
- 7) เข้าร่วมโครงการที่ภาครัฐส่งเสริม
- 8) หน้าที่อื่น ๆ เช่น ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการฟาร์ม ดูแลการผลิตโดยไม่ให้เกิดมลพิษเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ผู้จัดการฟาร์มมีหน้าที่สำคัญหลายประการต้องอาศัยองค์ความรู้ด้านการเกษตรเพื่อผลิตสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาด ต้องมีทักษะหลายด้านร่วมกันเพื่อนำพาฟาร์มให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

5. ทักษะของผู้จัดการฟาร์มที่พึงประสงค์

การทำฟาร์มในอนาคตมีความท้าทาย ผู้จัดการฟาร์มจำเป็นต้องพัฒนาทักษะให้พร้อมโดยมีทักษะที่พึงประสงค์ดังนี้

- 1) ทักษะด้านการจัดการการผลิตสินค้าเกษตร ผู้จัดการฟาร์มจำเป็นต้องมีความรู้ด้านการเกษตร เข้าใจหลักการผลิตพืช/เลี้ยงสัตว์ตามหลักวิทยาศาสตร์ รวมถึงเข้าใจการแปรรูปสินค้าเกษตร และเทคโนโลยีการเกษตรสมัยใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและการผลิตมีประสิทธิภาพดีขึ้น
- 2) ทักษะด้านธุรกิจ ผู้จัดการฟาร์มจำเป็นต้องมีความรู้ด้านธุรกิจ เข้าใจหลักการตลาด การเงิน บัญชี และกฎหมาย มีแผนการจัดการซื้อและขาย สามารถขายได้ในราคาที่สูงกว่าราคาตลาดโดยไม่เกิดความเสียหายหรือเพิ่มความเสี่ยงแก่ฟาร์ม มีความเข้าใจด้านสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมของสินค้าที่ผลิตเพื่อบริหารจัดการฟาร์มอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ทักษะทางการเงิน ผู้จัดการจำเป็นต้องพัฒนาทักษะทางการเงินเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการฟาร์มให้มีผลสำเร็จ สามารถเจรจาต่อรองด้าน สินเชื่อและการจัดหาสินเชื่อ การจ่ายคืนเงินกู้ ดอกเบี้ย และการค้าประกัน การจัดการด้านภาษีและการจัดทำประกันเพื่อป้องกันความเสี่ยงอย่างเหมาะสม มีการวางแผน

ด้านค่าใช้จ่าย ควบคุมและบริหารจัดการทางการเงินทุนได้ดี วิเคราะห์ทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าแก่ทุน

- 4) ทักษะการใช้เทคโนโลยี ผู้จัดการฟาร์มต้องมี digital literacy รู้และเข้าใจเทคโนโลยี ฉลาดใช้ และใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว เพื่อติดตามข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ควบคุมการผลิต และบริหารจัดการฟาร์ม โดยต้องเลือกใช้เทคโนโลยีได้เหมาะสมกับเงื่อนไขของฟาร์ม เพื่อนำมาใช้ในการเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตและมีความคุ้มค่าแก่การลงทุน
- 5) ทักษะการเรียนรู้ในการตามทันโลกให้ทัน หรือ learning how to learn วิธีที่ทำให้ผู้จัดการฟาร์มเรียนรู้ได้ดีที่สุด ปรับแนวคิด (mindset) เปิดใจรับความรู้ใหม่ ๆ และตื่นตัวเรียนรู้ตั้งน้ำไม่เต็มแก้ว
- 6) ทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา ผู้จัดการฟาร์มจำเป็นต้องวิเคราะห์สถานการณ์ หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 7) ทักษะการตัดสินใจ ผู้จัดการฟาร์มจำเป็นต้องตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เด็ดขาด และถูกต้อง โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งด้านธุรกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคม
- 8) ทักษะการบริหารจัดการเวลา ผู้จัดการฟาร์มจำเป็นต้องบริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถทำงานหลายอย่างพร้อมกัน และบรรลุเป้าหมายได้ตามกำหนดเวลา
- 9) ทักษะการเป็นผู้นำ ผู้จัดการฟาร์มจำเป็นต้องมีทักษะการเป็นผู้นำ กระตุ้น ชี้นำแนวทางที่ชัดเจน จัดหา/สนับสนุนให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่ดีในการดำเนินงาน และมอบหมายงานตามหน้าที่ที่เหมาะสม ควบคุมดูแลให้พนักงานทำงานบรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาและเพิ่มทักษะในการทำงาน จัดหาสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน โดยผู้จัดการต้องเรียนรู้การจัดการอย่างต่อเนื่องและมีจิตสาธารณะ
- 10) ทักษะการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการฟาร์มจำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ฟังที่ดี สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนให้พนักงานทำงานบรรลุเป้าหมาย
- 11) ทักษะการจัดการความเสี่ยง โดยผู้จัดการฟาร์มต้องติดตามข้อมูลอยู่เสมอ เพื่อประเมินแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกฟาร์มแล้วนำมาจัดทำแผนการจัดการสำรองไว้กรณีเหตุการณ์ที่มากกระทบกับฟาร์ม เช่น แผนเงินสำรองจ่าย แหล่งสินเชื่อฉุกเฉิน เป็นต้น

- 12) ทักษะการสื่อสาร ผู้จัดการฟาร์มจำเป็นต้องสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในรูปแบบการพูดและการเขียน เพื่อติดต่อสื่อสารกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 13) ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ผู้จัดการฟาร์มจำเป็นต้องสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้ เพื่อติดต่อสื่อสารกับแรงงานต่างด้าว ลูกค้า คู่ค้า และบุคคลอื่นๆ จากต่างประเทศ
- 14) ทักษะการริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้จัดการฟาร์มจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาฟาร์ม เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน พัฒนาจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน และไม่ทิ้งโอกาสในการทำฟาร์ม
- 15) ทักษะการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้จัดการฟาร์มจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดำเนินการฟาร์มอย่างยั่งยืน ลดมลพิษ รักษาสมดุลของระบบนิเวศ

ผู้จัดการฟาร์มสามารถพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เช่น

- 1) เรียนหลักสูตรการจัดการฟาร์ม หลักสูตรการเกษตร หลักสูตรบริหารธุรกิจ หลักสูตรการตลาดดิจิทัล ฯลฯ
- 2) เข้าร่วมการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะต่าง ๆ เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการเป็นผู้นำ ฯลฯ
- 3) อ่านหนังสือ บทความ เว็บไซต์ เกี่ยวกับการจัดการฟาร์ม การเกษตร ธุรกิจ ฯลฯ
- 4) เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เช่น งานสัมมนา/เสวนาต่าง ๆ เป็นต้น

6. กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจ คือการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก เพื่อให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด และไม่มีความเสี่ยงผิดพลาดหรือมีน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการหรือเครื่องมือหรือใครมาแก้ไขปัญหา

กระบวนการตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากหลาย ๆ ตัวเลือก โดยใช้ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์และเหตุผล

6.1 ขั้นตอนการตัดสินใจ

โดยทั่วไปแล้วขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ สามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) กำหนดขอบเขต/ความสำคัญของการตัดสินใจ (identity of decision making) ผู้จัดการฟาร์มต้องตัดสินใจต้องสามารถรู้และระบุได้ว่า อะไรคือเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่อยากได้จากการตัดสินใจครั้งนี้
- 2) รวบรวมทางเลือกที่มีทั้งหมดออกมา (list the option) เพื่อหาว่ามีทางเลือกอะไรที่จะเป็นไปได้ และเป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพที่สุด
- 3) ศึกษาและกำหนดขอบเขตของแต่ละทางเลือก (rating the option) ศึกษาแต่ละทางเลือกในการตัดสินใจว่ามีประโยชน์ (benefit) ข้อดี ข้อเสีย (advantage, disadvantage) ความเสี่ยง (risk) เป็นต้น อะไรบ้าง
- 4) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (select the best solution) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ณ ตอนนั้นตามทางเลือกที่ได้ศึกษามาที่ทำให้องค์ได้ประโยชน์สูงสุด บางครั้งหากมีทางเลือกที่ดีพอ ๆ กัน ผู้ทำการตัดสินใจอาจจะต้องใช้วิจารณญาณด้วย (intuition) ในการตัดสินใจด้วย
- 5) นำทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ (action)
- 6) ประเมินการตัดสินใจ (evaluate the decision) หลังจากการตัดสินใจไปแล้วในแต่ละครั้ง ให้ประเมินผลการตัดสินใจในนั้นด้วย เพื่อเรียนรู้ และนำมาเป็นบทเรียนในการตัดสินใจในครั้งต่อไป



ภาพที่ 1 กระบวนการตัดสินใจ

6.2 แบบแบ่งตามประเภทของปัญหา

ประเภทของปัญหาที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

6.2.1 กระบวนการตัดสินใจสำหรับปัญหาที่มีโครงสร้างชัดเจน (structured problems)

ปัญหาที่มีโครงสร้างชัดเจน เป็นปัญหาที่กำหนดได้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่ชัด และมักมีข้อมูลพร้อมใช้งาน ปัญหาประเภทนี้มักกำหนดวิธีหรือแนวทางในการแก้ปัญหาไว้แล้ว โดยกระบวนการตัดสินใจสำหรับปัญหาที่มีโครงสร้างชัดเจน แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ระบุปัญหา โดยผู้ตัดสินใจต้องกำหนดปัญหาให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย
- 2) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้มากที่สุด
- 3) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุ ผลกระทบ และโอกาสต่างๆ
- 4) เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมจากวิธีการที่มีอยู่
- 5) นำวิธีการแก้ปัญหาไปใช้ปัญหา
- 6) ประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ปัญหา

6.2.4 กระบวนการตัดสินใจสำหรับปัญหาที่ไม่มีโครงสร้าง (unstructured problems)

ปัญหาที่ไม่มีโครงสร้างเป็นปัญหาที่คลุมเครือและไม่มีกระบวนการแก้ไขที่ชัดเจน ไม่สามารถใช้สูตรคณิตศาสตร์จำลองสำหรับแก้ไขปัญหาได้ ทั้งข้อมูลอาจหายากหรือขัดแย้งกัน และไม่มีวิธีการแก้ปัญหาที่ตายตัว ปัญหาที่ไม่มีโครงสร้างต้องอาศัยประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจเพื่อระบุและประเมินทางเลือกต่าง ๆ กระบวนการตัดสินใจสำหรับปัญหาที่ไม่มีโครงสร้าง มี 8 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ระบุปัญหาหรือสถานการณ์ เพื่อกำหนดปัญหาหรือสถานการณ์ที่ต้องการตัดสินใจให้ชัดเจน
- 2) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือสถานการณ์ให้มากที่สุด
- 3) วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาเพื่อหาสาเหตุ ผลกระทบ และโอกาสต่างๆ
- 4) กำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหาหรือสถานการณ์
- 5) ประเมินทางเลือกต่าง ๆ ว่ามีข้อดี ข้อเสีย และความเสี่ยงอย่างไร
- 6) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากการประเมิน
- 7) นำทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ
- 8) ติดตามผลของการตัดสินใจ

6.2.3 กระบวนการตัดสินใจสำหรับปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured problems)

ปัญหาที่มีโครงสร้างกึ่งชัดเจนเป็นปัญหาที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน แต่เส้นทางไปสู่เป้าหมายนั้นไม่แน่นอน มีข้อมูลบางส่วนประกอบการตัดสินใจ แต่จำเป็นต้องมีการวิจัยหรือการวิเคราะห์เพิ่มเติม โดยปัญหาที่โครงสร้างต้องสร้างความสมดุลระหว่างการปฏิบัติตามวิธีการที่กำหนดไว้และการปรับวิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะ ผู้ตัดสินใจต้องอาศัยประสบการณ์และความชำนาญในการตัดสินใจแก้ปัญหา ไม่มีรูปแบบการดำเนินการที่เป็นมาตรฐาน

6.3 การจัดลำดับงานด้วย Eisenhower matrix

เทคนิค Eisenhower matrix หรือ Eisenhower box กรอบการทำงานที่ใช้การจัดลำดับงานของ ดไวต์ ดี. ไอเซนฮาวร์ (Dwight D. Eisenhower) อดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาที่พัฒนาวิธีการจัดการงานและเวลาขึ้นมา เพื่อประเมินความเร่งด่วนและความสำคัญของแต่ละงาน เพื่อช่วยตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการจัดการงานเหล่านั้น โดยความเร่งด่วนและความสำคัญมีความแตกต่างกัน คือ งานเร่งด่วนมีกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการทำงานให้เสร็จสิ้น ในขณะที่ความสำคัญของงานขึ้นอยู่กับว่างานนั้นเกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่อยากทำให้สำเร็จมากน้อยเพียงใด

Eisenhower แบ่งงานออกเป็น 4 ประเภทตามความเร่งด่วนและความสำคัญ (ตารางที่ 2) ดังนี้

- 1) งานเร่งด่วนและสำคัญ (urgent and important) เช่น การแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจฟาร์ม การตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของลูกค้า งานลักษณะนี้ควรได้รับความสำคัญสูงสุดและควรดำเนินการให้เสร็จโดยเร็วที่สุด
- 2) งานเร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ (urgent but not important) เช่น การตอบอีเมลที่ไม่สำคัญ การเข้าร่วมประชุมที่ไม่จำเป็น งานลักษณะนี้ควรมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการ
- 3) งานสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (important but not urgent) เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การสร้างเครือข่าย การพัฒนาทักษะ งานเหล่านี้ควรจัดสรรเวลาเพื่อดำเนินการ
- 4) งานไม่เร่งด่วนและไม่สำคัญ (not urgent and not important) เช่น การอ่านข่าวสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน การเล่นเกมโซเชียลมีเดีย งานเหล่านี้ควรหลีกเลี่ยงหรือยกเลิก

ตารางที่ 2 การจัดลำดับงานด้วย Eisenhower matrix

	เร่งด่วน	ไม่เร่งด่วน
สำคัญ	<p>I ทำทันที</p> <p>เช่น เกิดวิกฤติโรคระบาด เครื่องจักรเสียระหว่างการผลิต ครบกำหนดส่งมอบสินค้า หรือกิจกรรมที่จำเป็นต้องทำทุกวัน</p>	<p>II ตัดสินใจ</p> <p>วางแผน สื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ บริหารและจัดการ ประเมินผล กระบวนการปรับปรุง</p>
ไม่สำคัญ	<p>III มอบหมาย</p> <p>การแทรกแซง ข้อมูลข่าวสาร รับแจ้งและตอบกลับ รายงาน</p>	<p>III ลบทิ้ง</p> <p>การอ่านข่าวสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน การเล่นเกมโซเชียลมีเดีย</p>

การตัดสินใจที่ดีควรเป็นการตัดสินใจที่:

- 1) มีเหตุผล: ผู้ตัดสินใจควรใช้เหตุผลในการประเมินทางเลือกต่างๆ
- 2) ครอบคลุม: ผู้ตัดสินใจควรพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือสถานการณ์
- 3) มีประสิทธิภาพ: ผู้ตัดสินใจควรเลือกทางเลือกที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด
- 4) ยั่งยืน: ผู้ตัดสินใจควรเลือกทางเลือกที่ยั่งยืนในระยะยาว
- 5) ยืดหยุ่น: ผู้ตัดสินใจควรสามารถปรับเปลี่ยนการตัดสินใจได้หากมีข้อมูลใหม่

ปัญหาที่ทำให้การตัดสินใจของคนในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

- 1) ขาดกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
- 2) ไม่มีการให้ความรู้ทักษะและแนวทางในการตัดสินใจกับพนักงานอย่างจริงจัง ในการแก้ปัญหาแบบต่างๆ เช่น ถ้าเจอปัญหาเกี่ยวกับระบบ ต้องทำตามกระบวนการ หรือการพิจารณาตามเงื่อนไข ข้อจำกัด หรือปัจจัยต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น
- 3) ไม่มีการให้อำนาจการตัดสินใจกับพนักงาน ต้องรอหัวหน้าหรือผู้นำเพียงอย่างเดียว เมื่อมีกรณีฉุกเฉินที่ต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจึงไม่สามารถจัดการได้
- 4) การกลัวการตัดสินใจ หากองค์กรมีบทลงโทษพนักงานอย่างรุนแรงในการทำความผิดพลาด โดยไม่มีการกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจนั้น จะทำให้พนักงานกลัวการตัดสินใจ เช่น กลัวถูกตัดเงิน พักงาน ไล่ออก เป็นต้น เหตุการณ์แบบนี้จะทำให้พนักงานไม่กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่นอกเหนือไปจากหน้าที่ของตัวเอง

- 5) ขาดการสื่อสารระหว่างคนทำงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการตัดสินใจนั้น ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่รอบด้าน ส่งผลต่อการตัดสินใจที่อาจจะมีผลดีต่อฝ่ายหนึ่ง แต่ส่งผลกระทบต่อฝ่ายอื่น ๆ
- 6) การตัดสินใจขึ้นอยู่กับคน ๆ เดียว มักพบในองค์กรขนาดเล็ก หรือในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในองค์กร ที่การตัดสินใจทุกอย่างต้องรอเจ้าของบริษัทหรือผู้บริหารเพียงคนเดียวเท่านั้น

ดังนั้น ทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจนั้นเป็นอีกทักษะหนึ่งที่สำคัญในการทำงานที่ผู้จัดการฟาร์มต้องใช้ในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้รวดเร็ว รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงธุรกิจฟาร์มอย่างต่อเนื่อง

7. ทำไมต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจ

“Few managers can afford large speculative agricultural and economic experiments”

ผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่มีทรัพยากรหรือความสามารถในการรับความเสี่ยงครั้งใหญ่ในด้านการเกษตรและเศรษฐศาสตร์ การดำเนินธุรกิจฟาร์มไม่ใช่สนามทดลอง มีการลงทุนจริง เสี่ยงจริง และขาดทุนจริง ดังนั้น การวางแผนธุรกิจจึงมีความสำคัญที่ผู้จัดการฟาร์มควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อใช้ประโยชน์ในการขอสินเชื่อ โดยต้องจัดเตรียมเอกสารที่มีรายละเอียดเพียงพอในการนำเสนอต่อผู้ให้สินเชื่อ ผู้ลงทุน และลูกค้า ซึ่งจะ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงระบบ การตัดสินใจ การสื่อสาร และการบันทึกรวบรวมข้อมูล โดยแผนธุรกิจมีองค์ประกอบ 7 ส่วน ได้แก่ บทสรุปผู้บริหาร ข้อมูลทั่วไปของหน่วยธุรกิจฟาร์ม แผนกลยุทธ์ แผนการตลาด แผนการผลิตและการดำเนินงาน แผนการจัดการองค์การและแผนการจัดการแรงงาน (พนักงาน) แผนการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

1) บทสรุปผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก คือ

- 1.1) ข้อมูลของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประวัติของเจ้าของฟาร์มและผู้จัดการฟาร์ม โดยสังเขป เช่น ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ทักษะความสามารถ ความรู้และความเชี่ยวชาญในการจัดการฟาร์ม ความเห็นต่อธุรกิจฟาร์มในการดำเนินธุรกิจ เป้าหมายของฟาร์มและแผนรับมือความเสี่ยงที่คาดว่าจะประสบในอนาคต
- 1.2) โอกาสทางธุรกิจ (รวมแผนการขยายธุรกิจฟาร์ม) รายละเอียดต่าง ๆ ของธุรกิจ เช่น กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ต้นทุนการดำเนินงานด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการขนส่ง และด้านการจัดจำหน่าย การกำหนดราคาสินค้า ผลตอบแทน และความเสี่ยง

ของธุรกิจในอนาคต คู่แข่งของธุรกิจ จุดแข็งและจุดอ่อนของฟาร์ม ทิศทางในการดำเนินงาน เครือข่ายและความร่วมมือของธุรกิจ

- 1.3) บริบทของฟาร์ม เช่น ภาพรวมของธุรกิจฟาร์มและปัจจัยแวดล้อมที่ฟาร์มต้องเผชิญ สภาพเศรษฐกิจมหภาคทั้งในและต่างประเทศที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ฟาร์ม กฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
 - 1.4) ผลตอบแทนและความเสี่ยง ข้อมูลที่ควรระบุ เช่น ช่วงเวลาที่เงินสดไหลเข้า ความน่าจะเป็นของอัตราผลตอบแทนต่อปีที่เราคาดว่าจะได้รับ ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และแผนการรับมือความเสี่ยง
- 2) ข้อมูลทั่วไปของหน่วยธุรกิจฟาร์ม ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ (เจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัท และอื่น ๆ) ประเภทของสินค้าและบริการ ข้อมูลด้านการตลาด สถานที่ตั้งฟาร์ม กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ประวัติด้านการดำเนินงานของฟาร์ม
- 3) แผนกลยุทธ์
- 3.1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้
 - **วิสัยทัศน์ (vision)** เป็นภาพ การคาดการณ์ สิ่งที่ต้องการ หรือ ความตั้งใจ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของฟาร์ม (what we want to see in the future) ที่เจ้าของฟาร์ม ผู้จัดการฟาร์มและสมาชิกร่วมกันวาดภาพ จากการดำเนินธุรกิจ ฟาร์ม บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงในปัจจุบันชี้ให้เห็นทิศทางของฟาร์มอย่างชัดเจนเพื่อนำมากำหนดภารกิจ เช่น
 - ภาพของฟาร์มต้นแบบของการใช้ภูมิปัญญา เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีผู้สนใจเข้ามาศึกษาดูงาน
 - เป็นฟาร์มที่สามารถขยายกิจการเป็นธุรกิจครบวงจร
 - เป็นฟาร์มที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของผู้บริโภค
 - **ภารกิจ (mission)** คือ ภาระหน้าที่ เจตนารมณ์ ในปัจจุบันที่จะทำให้อนาคตต้องเป็นไปตามที่คาดการณ์ ที่ตั้งใจ (ตามวิสัยทัศน์) (what we have to do)

ซึ่งการกำหนดภารกิจมี 2 แบบ ตามขอบเขตของภาระหน้าที่ คือ ภารกิจแบบกว้าง และภารกิจแบบแคบ ดังตัวอย่าง

	ภารกิจแบบกว้าง	ภารกิจแบบแคบ
สินค้า	โคเนื้อ	โคเนื้อวากิว
เทคโนโลยี	อาหาร TMR	อาหารสูตรเฉพาะ
ตลาด	ตลาด modern trade	ร้านอาหารญี่ปุ่น

ภารกิจที่ดีจะต้องตอบคำถามเหล่านี้ได้

- ปรัชญาของฟาร์มที่สะท้อนความเชื่อและค่านิยมของฟาร์มเป็นอย่างไร
- เป้าหมายทางเศรษฐกิจของฟาร์ม เช่น ผลกำไร อัตราการเติบโตของรายได้
- จุดแข็งและข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของฟาร์ม
- สินค้าหลักของฟาร์มคืออะไร
- ลูกค้าเป้าหมายของฟาร์มคือใคร
- ตลาดเป้าหมายของฟาร์มคือตลาดใด
- พื้นฐานเทคโนโลยีของฟาร์มอยู่ในระดับใด

การกำหนดภารกิจของฟาร์มที่ชัดเจนจะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางของฟาร์มในระยะยาว ช่วยให้พนักงานของฟาร์มดำเนินงานได้อย่างมีทิศทาง ถ่ายทอดเอกลักษณ์และคุณลักษณะเด่นของฟาร์มได้ชัดเจน สามารถต่อยอดและพัฒนาธุรกิจฟาร์มได้ในอนาคต

- **วัตถุประสงค์ (objective)** คือ ผลของการดำเนินงานที่คาดหวัง เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานฟาร์มร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายภายในกรอบเวลาที่กำหนด และสามารถวัดผลได้ จะช่วยให้ผู้จัดการฟาร์มประเมินผลการดำเนินงานของฟาร์มได้ นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจของฟาร์มได้ในอนาคต ตัวอย่างวัตถุประสงค์ของฟาร์ม เช่น

- มีตลาดรองรับแน่นอน สามารถดำเนินการผลิตได้อย่างราบรื่น และผลิตได้ตรงตามความต้องการของตลาด
- สร้างผลกำไรและขยายธุรกิจได้
- **กำหนดเป้าหมาย (target) หรือ ผลลัพธ์สุดท้าย (final outcome)** จากการทำโครงการที่เป็นผลงานของกิจกรรม (outputs) ตามกรอบของเวลาที่กำหนด และสามารถวัดผลได้

ตัวอย่างการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์: ความคาดหวังที่จะทำฟาร์มโคเนื้อลูกผสมสายพันธุ์วากิวครบวงจรให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ต้องการของตลาด

ภารกิจ: สมัครเข้าเป็นวิสาหกิจผู้เลี้ยงโคเนื้อลูกผสมสายพันธุ์วากิวและทำฟาร์มมาตรฐาน GAP

วัตถุประสงค์: ผลิตโคเนื้อลูกผสมสายพันธุ์วากิวเพื่อจำหน่ายให้กับสหกรณ์เครือข่ายโคเนื้อ จำกัด

เป้าหมาย: เพิ่มจำนวนแม่โคให้ได้ 20 ภายใน 2 ปี โดยแม่พันธุ์สามารถผลิตลูกโคได้ 1 ตัวต่อปี ผลิตโคขุนลูกผสมสายพันธุ์วากิวโดยมีสัดส่วนไขมันแทรกเกินค่าเฉลี่ยของตลาดรับซื้อ การขายโคขุนลูกผสมสายพันธุ์วากิว มีน้ำหนักไม่น้อยกว่า 600 กิโลกรัมต่อตัว และมีรายได้จากการจำหน่ายไม่น้อยกว่า 80,000 บาทต่อตัว

- 3.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจฟาร์ม เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของฟาร์มว่ามีทรัพยากรใดบ้าง ธุรกิจฟาร์มมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์กลยุทธ์ของฟาร์ม
- 3.3) การเลือกกลยุทธ์ธุรกิจฟาร์ม
- 3.4) การควบคุมและการประเมินเมื่อมีการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ

4) แผนการตลาด

ผู้จัดการฟาร์มควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับการเจาะตลาด การขยายตลาด การพัฒนาตลาดใหม่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ การกำหนดราคา การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด เป็นต้น ซึ่งต้องให้ความสำคัญดังนี้

- 4.1) เป้าหมายทางการตลาดให้ชัดเจน โดยกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจง ผู้จัดการฟาร์มจะต้องทราบว่าลูกค้าต้องการสินค้าอะไร คุณภาพใด มีรูปลักษณะอย่างไร ต้องการเมื่อไร และต้องการซื้อที่ไหน
- 4.2) กลยุทธ์ด้านราคา
- 4.3) การควบคุมและการจัดการคุณภาพสินค้า
- 4.4) ตารางการจัดส่งและการจัดการสินค้าคงคลัง
- 4.5) ความเสี่ยงด้านการตลาดและการจัดการควบคุม

5) แผนการผลิตและการดำเนินงาน

- 5.1) แผนการผลิต ภายใต้กระบวนการผลิตและเทคโนโลยีที่ใช้ การควบคุมคุณภาพการผลิต ซึ่งเป็นรายละเอียดของการปฏิบัติการที่จะต้องดำเนินงาน แสดงถึงการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงว่า จะทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด อย่างไร และใครรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามกำลังความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ของฟาร์ม
- 5.2) ปัจจัยการผลิต วัตถุดิบ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิต
- 5.3) สถานที่ตั้งของธุรกิจฟาร์ม
- 5.4) ความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง
- 5.5) ตารางการดำเนินงานการผลิต

6) แผนการจัดการองค์การและบุคคล

- 6.1) ความต้องการแรงงานตลอดช่วงปีการผลิต
- 6.2) แหล่งที่มาของแรงงาน เช่น แรงงานตัวเอง แรงงานครัวเรือน แรงงานจ้าง และที่ปรึกษา

- 6.3) โครงสร้างของธุรกิจฟาร์ม หน้าที่ความรับผิดชอบ และรายละเอียดของงานที่ต้องรับผิดชอบ
- 7) แผนการเงิน ผู้จัดการฟาร์มควรจัดทำแผนการเงิน ดังนี้
 - 7.1) งบการเงิน
 - 7.2) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
 - 7.3) ความต้องการเงินทุน
 - 7.4) การวิเคราะห์การลงทุน
 - 7.5) ความเสี่ยงทางการเงินและการควบคุม

8. ตัวอย่างของบทสรุปผู้บริหารที่ได้จากแผนธุรกิจ

ตัวอย่างบทสรุปผู้บริหารที่นำเสนอข้อมูลด้านภาพรวมฟาร์ม การศึกษา ประสิทธิภาพ และงานปัจจุบัน การมีส่วนร่วมในชุมชน การมีชื่อเสียง เช่น

บุคคล: คุณธนา มีชัย เจ้าของฟาร์มโคเนื้อ T.M. Farm บ้านโคกสะอาด ตำบลนาบัว อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ เป็นฟาร์มโคขุนสายพันธุ์ลูกผสมวากิว มีประสบการณ์ 20 ปี เริ่มต้นทำฟาร์มเมื่อปี 2557 ด้วยโคขุนสายพันธุ์ลูกผสมวากิวจำนวน 4 ตัว ในบริเวณบ้าน

คุณธนา มีชัย จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านสัตวศาสตร์ รักในการเลี้ยงโคเนื้อ ในระหว่างเรียนได้ผ่านการฝึกงานที่ศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการหลายโปรแกรม และในระหว่างเรียนได้ซึ่งได้รับทักษะทั้งทางด้านการผลิตและการผสมพันธุ์ ตลอดจนด้านการตลาด การปลูกพืช การใช้สารเคมี และการจัดการด้านการบัญชี

เนื่องจากตลาดมีความต้องการโคขุนสายพันธุ์ลูกผสมวากิวจำนวนมาก ขายได้ราคา เพราะเนื้อทุกส่วนจะมีมันแทรก ถูกใจคนที่ชื่นชอบการกินเนื้อเป็นอย่างมาก คุณธนา มีชัย ใช้องค์ความรู้ปรับปรุงฟาร์มอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันมีโคเนื้อทั้งสิ้น 150 ตัว ขนาดพื้นที่ 100 ไร่ สามารถผลิตโคเนื้อวากิวได้ในระดับ Premium เป็นฟาร์มที่มีชื่อเสียงมากของจังหวัดสุรินทร์ ปัจจุบัน T.M. Farm ทำฟาร์มแบบครบวงจร ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เพื่อบริหารจัดการต้นทุนและมีผลตอบแทนที่ดี ฟาร์มยังมีโรงบ่มเนื้อและโรงตัดแต่งเนื้อ และมีร้านอาหารของฟาร์มเพื่อจำหน่ายเนื้อวัวบางส่วนที่ผลิตได้ นอกจากนี้ คุณธนา มีชัย ทั้งยังได้ชักชวนชาวบ้านเกษตรกรใกล้เคียงที่สนใจการเลี้ยงวัว เข้ามารวมกลุ่มเป็นเครือข่ายการเลี้ยงโคขุนวากิวคุณภาพ จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนผลิตโคเนื้อ

ลูกผสมสายพันธุ์วากิว โดยมีคุณธนา มีชัย เป็นประธานกลุ่ม ช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น และมีตลาดช่องทางจัดจำหน่ายโคเนื้อที่แน่นอน ไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง

(ในบทสรุปผู้บริหารมีจดหมายแนบที่ทางธนาคารได้บรรยายเกี่ยวกับ คุณธนา มีชัย ว่าเป็นผู้ที่วางแผนทางการเงินเสมอ และเป็นนักธุรกิจฟาร์มที่ได้รับการยกย่อง เป็นคนจริงจังและรักษาคำพูด นอกจากนี้ยังมีจดหมายจากสัตวแพทย์ และที่ปรึกษาฟาร์มได้เขียนถึงคุณธนา มีชัย ว่า คุณธนา มีชัย ได้เข้าร่วมโปรแกรมการควบคุมและดูแลรักษาสุขภาพของแม่โค ทำให้โคที่ฟาร์มมีสุขภาพดี ควบคุมและจัดการโรคได้ดี ทำให้ผลผลิตมีผลผลิตภาพการผลิตที่สูง คุณภาพเนื้อเป็นที่ต้องการของลูกค้า)

โคขุนที่ผลิตจาก T.M. Farm จะชำแหละและจำหน่ายใน 3 รูปแบบ คือ 1) จำหน่ายที่ร้านอาหารของฟาร์ม 2) จำหน่ายเนื้อวัวสดที่หน้าฟาร์ม บางส่วนของส่งให้ร้านอาหาร โรงแรม ภัตตาคาร 3) จำหน่ายออนไลน์ผ่านช่องทาง Facebookได้รับการตอบรับค่อนข้างดีมาก และ 4) ตัดแบ่งขายแบบขายซาก สำหรับร้านที่ต้องการเนื้อวัวที่ราคาไม่สูงมาก เพื่อนำไปชำแหละ และบ่มขายหรือใช้เอง

โอกาส: ภาครัฐสนับสนุนให้มีการเจรจาเพื่อตลาดส่งออกโคเนื้อไปยังต่างประเทศ เช่น เวียดนาม ซาอุดีอาระเบีย มาเลเซีย และจีน โดยส่งเสริมการสร้างคุณภาพมาตรฐานการเลี้ยงตลอดโซ่อุปทาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ ทั้งยังมีการเปิดเส้นทางขนส่งทางรถไฟลาว-จีน สามารถขายการส่งออกโคเนื้อไปตลาดจีน ผ่าน สปป.ลาวได้ ซึ่ง สปป.ลาว ได้

9. สรุปท้ายบท

ในการประกอบธุรกิจฟาร์ม ผู้จัดการฟาร์มต้องทำหน้าที่ในการจัดการและการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องประสาน โดยใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างมีหลักการสมเหตุสมผล เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจฟาร์มจึงต้องมีความชัดเจนในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการประกอบธุรกิจฟาร์ม ก่อนที่จะทำการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ เพื่อนำไปปฏิบัติและดำเนินการควบคุมตามกระบวนการจัดการต่อไป โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจฟาร์ม แล้วนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจฟาร์มจากนั้นผู้จัดการฟาร์มต้องทำหน้าที่ในการทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ และทำการควบคุมต่อไปการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

ท่ามกลางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศที่รุนแรง ผู้จัดการฟาร์มควรต้อง มีความรู้และความชำนาญงาน มีใจรักในการทำฟาร์ม มีสุขภาพแข็งแรง มีความขยัน มีวินัยด้านเวลา ความมุ่งมั่น และความ

อดทน มีความเป็นผู้นำ ยืดหยุ่น และมีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการตัดสินใจ ด้วยความรอบคอบและทันต่อเหตุการณ์ พร้อมปรับตัว ทั้งยังต้องกระตือรือร้นต่อการสืบค้นและติดตามข้อมูลข่าวสาร ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และพัฒนาการตลาด เพื่อปรับปรุงและพัฒนาฟาร์มให้มีการดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ต่อเนื่อง และยั่งยืน

หนังสือแนะนำ

- 1) อัจฉรา โพธิ์ดี. (2553) . เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการฟาร์ม (Farm management) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- 2) นงนุช อังยุริกุล. (2550). หลักการจัดการฟาร์ม. เอกสารคำสอน. ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพมหานคร
- 3) Olson, K. D. 2011. Economics of Farm Management in a Global Setting. Hamilton Printing Company. U.S.A.
- 4) Barnard, C.S. and J.S. Nix. 1982. Farm Planning and Control. Cambridge University Press. U.S.A.

คำถามท้ายบท

1. ทำไมแผนธุรกิจจึงจำเป็นสำหรับการทำฟาร์ม และฟาร์มขนาดใดที่มีความจำเป็นต้องจัดทำแผนธุรกิจ
2. องค์ประกอบใดที่มีความสำคัญในการจัดทำแผนธุรกิจมากกว่าการจัดทำรายการที่แสดงตัวเลขทางการเงิน
3. การประกอบธุรกิจฟาร์มควรกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ไว้อย่างชัดเจน จะมีประโยชน์อย่างไรต่อการจัดการของผู้จัดการฟาร์ม
4. ทำไมในแผนธุรกิจต้องมีรายละเอียดด้านบุคคล
5. ทำไมข้อมูลด้านตัวเลขจึงจำเป็นสำหรับการจัดทำแผนธุรกิจ
6. คุณลักษณะของผู้จัดการฟาร์มที่พึงประสงค์ประกอบด้วยคุณลักษณะใดบ้างสำหรับการทำฟาร์มในปัจจุบัน