

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แนวทางในการจัดการผลผลิตส้มพันธุ์สายน้ำผึ้งภายใต้สภาวะราคาที่ผันผวนของผู้ประกอบการสวนส้มในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ แนวคิดที่นำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการศึกษา คือ แนวทางในการจัดการผลผลิตส้มพันธุ์สายน้ำผึ้งภายใต้สภาวะราคาที่ผันผวน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์

#### 2.1 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of change)

สุรศักดิ์ ฐานีพานิชสกุล (2550) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นการจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้องค์การได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่องราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่

##### 2.1.1 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. องค์การที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะปรับตัวได้ทันกับปัญหา และการท้าทายจากสภาพแวดล้อมได้ ความสำเร็จขององค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้อยู่ที่ขนาด แต่อยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด คู่แข่ง ลูกค้าและแหล่งทรัพยากรต่างๆ
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้องค์การเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถปรับการดำเนินงานเพื่อคว้าโอกาส และ/หรือจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปโดยราบรื่นต่อเนื่อง ไม่ต้องติดขัด ชะงักงันโดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรไม่สับสน วุ่นวาย ไร้สาระสาย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรได้ปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องในด้านต่างๆ และจะช่วยให้มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า

### 2.1.2 การดำเนินการตามการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. ศึกษาจุดแข็งจุดอ่อนของการดำเนินกิจการที่ผ่านมาและแสวงหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน อาทิเช่น เกษตรกรต้องการเปลี่ยนมาปลูกผลผลิตที่ปลอดภัย เนื่องจากการแข่งขันในตลาดมีน้อยและสามารถกำหนดราคาเองได้ในระดับหนึ่ง เพราะเป็นตลาดเฉพาะกลุ่ม และอาจเป็นผู้นำตลาดได้ สิ่งที่ต้องทำต่อมาก็คือเกษตรกรต้องสร้างความตระหนัก และความเข้าใจต่อสิ่งที่จะทำ แก่ลูกจ้างหรือแรงงานให้รับรู้และเข้าใจในความตั้งใจ หรือเป้าหมายของเกษตรกร เพื่อให้เกิดทัศนคติหรือความมุ่งมั่นอย่างเดียวกัน เพื่อให้การทำงานของลูกน้องเป็นไปดั่งที่ตั้งใจไว้

2. การทำวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เกษตรกรต้องคำนึงว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วกิจการในอนาคตของตนเองจะเป็นเช่นไร โดยต้องตั้งคำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงว่า

2.1 การเปลี่ยนแปลงนี้จะตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้ากลุ่มใด ในกรณีของการปลูกส้มปลอดภัย ลูกค้าก็คือกลุ่มผู้บริโภค (ชนชั้นกลาง) ที่ใส่ใจกับสุขภาพและสิ่งแวดล้อม

2.2 ต้องประเมินว่ากิจการของตนเองนั้นจะสามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร มีศักยภาพพอหรือไม่ ต้องการรู้อะไรเพิ่มอีกหรือไม่

2.3 ต้องกำหนดทิศทางที่จะทำต่อไปในอนาคต และวิธีการธำรงรักษาลิ่งที่ดำเนินการมาแล้วได้ผลดี รวมทั้งหาวิธีที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. การพัฒนากลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นการแสวงหาแนวทางในการปิดช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันและอนาคต เช่นจะทำอย่างไรเมื่อสามารถเปิดตลาดได้แล้ว จะยังสามารถมีอำนาจในการกำหนดราคาเองได้ ไม่เข้าสู่วังวนของความผันผวนของราคาในตลาดที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยอาจใช้วิธีการขายผลผลิตสู่มือผู้บริโภคด้วยตนเอง การขายผลผลิตโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง เป็นต้น

4. ต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการเปลี่ยนมาปลูกส้มปลอดภัย อาจมีปัจจัยหลายประการที่เป็นความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงต่อผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพ เป็นต้น

5. กำหนดแผนงานในการเปลี่ยนแปลง แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับผู้นำในฐานะผู้ทำการเปลี่ยนแปลง ในกรณีของสวนส้ม เกษตรกรรายย่อยในฐานะเจ้าของกิจการ จึงอยู่ในฐานะผู้นำ หรือผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง แม้ในองค์กรที่มีการจัดลำดับชั้นในการบริหารเช่น กลุ่มบริษัทธุรกิจขนาดใหญ่ องค์กร หรือหน่วยงานภาครัฐ จะมีบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นแนวร่วมหรือผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเกษตรกรต้องประสบกับสภาวะราคาที่ผันผวนตามราคาของท้องตลาดซึ่งเกษตรกรไม่สามารถควบคุมได้ เกษตรกรจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงการบริหารกิจการของตนเอง ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนมาปลูกส้มปลอดสารพิษเพื่อเจาะกลุ่มผู้บริโภคที่ใส่ใจกับสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกลุ่มตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche market)

## 2.2 แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์

### 2.2.1 ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่องค์กรใช้เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรเพื่อรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ได้มีผู้ให้คำนิยามและความหมายไว้หลากหลาย แต่โดยสรุปแล้วมีความหมายที่คล้ายคลึงกัน คือ

สมชัย ศรีสุทธิยากร (2547) กล่าวว่า เป็นการคาดการณ์ไปล่วงหน้า เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างได้ผลกลยุทธ์เป็นวิธีการที่ต้องใช้ความคิดเป็นพิเศษ เพื่อถ่วงน้ำหนักแนวทางที่ดีที่สุด และสามารถแปรเปลี่ยนสถานการณ์ทุกประเภท ให้กลับกลายเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน

ศิริพล ศิริทรัพย์ (2548) ได้ให้ความหมายเอาไว้ว่า เป็นการประมวลข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตจนถึงปัจจุบัน แล้วใช้ดุลยพินิจเพื่อวางแนวทางดำเนินงานด้านต่างๆ ในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน และความเสี่ยงในอนาคต เน้นกระบวนการและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ งบประมาณ บุคลากรที่รับผิดชอบ วิธีที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน มีการตัดสินใจเชิงบูรณาการ คือมีการจำแนกแจกแจงเหตุผล และเชื่อมโยงการตัดสินใจของหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ได้อธิบายถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร กลยุทธ์จะระบุรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสอดคล้องกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของ

องค์กร การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ในระดับธุรกิจ การรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับ ภารกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องประกอบด้วย

(1) ภารกิจ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์

(2) โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก

(3) จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน

จากการให้คำนิยามและความหมายที่หลากหลายของนักวิชาการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทางดำเนินงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายใน เน้นกระบวนการและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน โดยจะต้องมีการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับ ภารกิจ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก และจุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน จึงเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

### 2.2.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานในทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

### 2.2.3 ประโยชน์ที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

ศิริพล ศิริทรัพย์ (2548) ยังได้อธิบายถึงประโยชน์ที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ คือ

1. เสริมสร้างการคิดและการปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์
2. ปรับปรุงทักษะการตัดสินใจให้ดีขึ้น
3. เพิ่มขีดความสามารถในการสนองตอบขององค์กร
4. สร้างคุณค่าให้แก่สมาชิกในองค์กร
5. องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ทำงานเป็นระบบ มีทิศทางบรรลุสิ่งที่พึงประสงค์มุ่งสู่คุณภาพ มีการริเริ่มพัฒนา และสมานฉันท์

ศิริพล ศิริทรัพย์ (2548) กล่าวว่านอกจากนั้นแล้วการนำเสนอแผนกลยุทธ์จะช่วยอธิบายแนวทางในการทำงานที่ครอบคลุม โดยการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การตัดสินใจที่ชัดเจน พิจารณาคาดคะเนผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคต กำหนดจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ทักษะการเลือกวิธีการที่เหมาะสมจากนั้นกิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่

1. การรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
2. ระบุปัญหาและความต้องการ
3. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
4. กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา
5. กำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการในการแก้ปัญหา โดยตอบคำถาม 8 ประการ คือจะทำอะไร จะทำไปทำไม จะทำที่ไหน จะทำเมื่อไร ใครทำ ทำเพื่อใคร ทำอย่างไร จะจ่ายเท่าไร ใช้ความคิดสร้างสรรค์จากประสบการณ์ เรียนรู้จากองค์กร เรียนรู้จากผู้รู้และจากการวิเคราะห์สถานการณ์

### 2.2.4 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์การตลาด

แนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผนภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้วได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (mission analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (environmental analysis)
3. การวิเคราะห์องค์กร (SWOT หรือ situation analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy decision)
7. การกำหนดนโยบาย (policy decision)



8. การกำหนดกิจกรรม (activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย

9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (strategic planning)

Thompson and Strickland (1998) ได้จำแนกระดับของกลยุทธ์ตามลักษณะการกำหนดกลยุทธ์และลักษณะความรับผิดชอบเป็น 4 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ตามหน้าที่ และกลยุทธ์การปฏิบัติการ ซึ่งวัตถุประสงค์ของงานศึกษาวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาที่อยู่ในกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยมีลักษณะดังนี้

1. คิววิธีการแข่งขันและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. กำหนดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก
3. การใช้ความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์สำหรับแต่ละหน้าที่/ฝ่ายต่าง ๆ
4. การระบุปัญหาเฉพาะอย่างของบริษัทและปัญหาการปฏิบัติการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) กล่าวว่าสำหรับแนวคิดเรื่องหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ทำให้สามารถกำหนดกลุ่มลูกค้าและตลาดได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องพิจารณาสาระสำคัญเป็น 5 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. คู่แข่งขัน หน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจควรมีคู่แข่งเพียงประเภทเดียว และเป็นคู่แข่งที่กำหนดได้
2. ราคา สินค้าหรือบริการที่หน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจนำเสนอขายควรมีการกำหนดราคาที่เหมาะสม
3. ลูกค้า หน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจต้องมีการระบุลูกค้าเป้าหมาย
4. คุณภาพ/สไตส์ในการกำหนดหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ความแตกต่างเรื่องคุณภาพหรือสไตส์จะมีผลต่อความคล้ายคลึงกันของผลิตภัณฑ์
5. การไม่ลงทุนหรือการเลิกดำเนินการ สินค้าหรือบริการที่เป็นหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจแต่ละหน่วยต้องสามารถดำรงอยู่ได้หากไม่สามารถอยู่ได้วิธีที่ดีที่สุดคือการไม่ลงทุนหรือการเลิกดำเนินการ

สรุปได้ว่า หน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการแบ่งหน่วยงานของบริษัทโดยมุ่งเน้นตลาดภายนอก การระบุคู่แข่งที่ชัดเจน และความสามารถในการควบคุมการดำเนินการในหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้เอง

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รวี เสธฐภักดี (2542) กล่าวว่า เกษีตดับในการผลิตส้มและผลไม้อื่นๆ ในปัจจุบันและยุคต่อไปคือเรื่ององปริมาณผลผลิตที่ได้มาตรฐานตามที่ตลาดต้องการ (marketable yield) โดยเฉพาะคุณภาพซึ่งในที่นี้หมายถึงรสชาติ สีสัน คุณค่าทางอาหาร และการไม่มีสารพิษตกค้าง เป็นผลผลิตออกมาต้องมีการคัดคุณภาพ ทำบรรจุภัณฑ์และสร้างตราสินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าราคาของสินค้าซึ่งสามารถนำไปจำหน่ายขายส่งต่อไปยังตลาดในประเทศและต่างประเทศ

วรพงศ์ ภูมิบ่อพลับ (2542) ศึกษาเรื่องต้นทุน-ผลตอบแทนของการลงทุนทำสวนส้มเขียวหวานในพื้นที่แต่ละขนาดในเขต อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการสวนส้มจะมีการคัดเกรดคุณภาพตามมาตรฐานเครื่องคัด แล้วจึงนำไปคัดลงบรรจุภัณฑ์เพื่อส่งขายต่อไป วิธีการจำหน่ายของผู้ประกอบการจะขายในลักษณะเป็นขนาดและน้ำหนักคือ การกำหนดราคาส้มจากขนาดของส้ม ซึ่งมีหลายขนาดตั้งแต่เบอร์ 1-9 (เบอร์ 1 มีขนาดเล็กที่สุดและจะไล่ตามขนาดผลส้มไปจนถึงเบอร์ 9 ซึ่งมีขนาดผลใหญ่ที่สุด) และแต่ละขนาดจะมีการกำหนดราคาที่แตกต่างกันโดยมีทั้งการกำหนดตามราคาเป็นบาทต่อกิโลกรัม ลักษณะการจำหน่ายผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีการจำหน่ายผ่านทางพ่อค้าคนกลางในท้องถิ่น และพ่อค้าคนกลางในกรุงเทพฯ และผู้ประกอบการจำหน่ายเองโดยตรงแก่ผู้บริโภค

ปาน รัตนเรือง (2543) ศึกษาการวิเคราะห์ต้นทุน – ผลตอบแทนของการปลูกส้มพันธุ์สายน้ำผึ้ง ในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่กำหนดการตัดสินใจปลูกส้มสายน้ำผึ้ง มีอยู่ 5 ปัจจัย คือ

1. อายุของเกษตรกร
2. การได้รับการฝึกอบรมของเกษตรกร
3. อัตราส่วนรายได้จากการปลูกไม้ผลต่อสินทรัพย์ทั้งหมด
4. ราคาเปรียบเทียบของส้มสายน้ำผึ้งเทียบกับไม้ผลอื่นที่ปลูกในท้องถิ่น
5. สัดส่วนของเงินทุนของตนเองกับการกู้ยืม

และจากการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของการปลูกส้มสายน้ำผึ้ง ซึ่งให้เห็นว่าปัญหาสำคัญในการปลูกส้มพันธุ์สายน้ำผึ้ง คือ มีต้นทุนการผลิตสูงเนื่องจากต้นทุนค่าปุ๋ยและค่ายาปราบศัตรูพืชมีมูลค่าสูง มีปัญหาด้านแรงงานต่างด้าว ปัญหาด้านราคาส้มที่มีแนวโน้มลดลงหากพื้นที่ปลูกส้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ได้ชี้ให้เห็นเหตุผลว่าการที่ส้มมีราคาตกลงเพราะมีเกษตรกรและผู้ลงทุนให้มาปลูกส้มพันธุ์สายน้ำผึ้งเป็นจำนวนมาก ให้เกษตรกรไม่เน้นเรื่องคุณภาพของผลผลิตทำให้รสชาติส้มเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ส่งผลให้ราคาของส้มราคาถูกลง นอกจากนี้การมีเกษตรกรนิยมปลูกส้มพันธุ์สายน้ำผึ้งมากขึ้นทำให้อุปทานในตลาดมีมากราคาราคาส้มจึง

เริ่มลดลงตามผลผลิตที่มากขึ้น และได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการค้าส้มตกต่ำว่า รัฐควรส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มผู้ผลิตเพื่อก่อให้เกิดอำนาจต่อรองกับพ่อค้าคนกลางหรือรัฐควรสนับสนุนการช่วยเหลือในกลุ่มเกษตรกรด้วยกัน

วาสนา สิทธิรังสรรค์ (2544) ได้ศึกษากลยุทธ์การตลาดของผู้ประกอบการสวนส้มสายน้ำผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่ โดยได้ทำการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสัมภาษณ์ผู้ประกอบการสวนส้ม จำนวนทั้งสิ้น 40 ราย พบว่าด้านผลิตภัณฑ์ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีการคัดเกรดส้มก่อนนำส้มออกจำหน่าย มีการกำหนดตราสินค้าของส้ม และพิมพ์สติ๊กเกอร์ติดลงบนผลส้ม ผู้ประกอบการจะคำนึงถึง ปริมาณ ความหวานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ อายุการเก็บเกี่ยว สำหรับการตรวจสอบสารเคมีตกค้างในผลส้ม ผู้ประกอบการยังมีการตรวจสอบกันน้อย มีการจัดทำบรรจุภัณฑ์ยี่ห้อตราสินค้าส้มของตนเอง ด้านราคา ผู้ประกอบการจะพิจารณาจาก ปริมาณความต้องการส้มในท้องตลาด ขนาดเบอร์ และราคาขายของคู่แข่ง ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย นิยมจัดระบบการจำหน่ายส้มโดยผ่านคนกลาง ด้านการส่งเสริมการตลาด การโฆษณา จะนิยมใช้ป้ายผ้า การประชาสัมพันธ์โดยร่วมงานแสดงสินค้าในวันพิเศษต่างๆ

อังสนา วงศ์สถาน (2550) กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสวนส้มมี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปริมาณผลผลิตที่ผลิตออกจำหน่ายในแต่ละปี ราคาต่อกิโลกรัมที่ขายได้ และค่าใช้จ่ายรวมในแต่ละปี ผลการศึกษาพบว่ารายได้จากการปลูกส้มของสวนแห่งหนึ่งในอำเภอฝางในปี พ.ศ. 2547-48 จะสูงกว่าปี พ.ศ. 2548-49 ทั้งนี้เพราะราคาส้มในปี พ.ศ. 2547-48 สูงกว่าแม้ว่าจะได้ปริมาณผลผลิตน้อยกว่าปี พ.ศ. 2548-49 ซึ่งราคาต่อกิโลกรัมของกิจการสวนส้มขึ้นอยู่กับราคาของตลาด และไม่สามารถกำหนดได้ ผู้ประกอบกิจการสวนส้มจึงใช้วิธีการลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลง เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้ และผลการศึกษาข้างชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตสวนส้มขึ้นอยู่กับราคาส้มในแต่ละปี ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้เนื่องจากคุณภาพส้มในแต่ละปี มีความแตกต่างกัน และปริมาณผลผลิตและราคาต่อกิโลกรัมที่จำหน่ายมีผลต่อการดำเนินงานของสวนส้มด้วยกัน