

**ศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทยเพื่อเข้าสู่ตลาด
การแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ
The Thai Condiment Entrepreneurs' Competency to the
Market Competition in the ASEAN Economic Community (AEC):
Management Factors**

ธัญมัย เจียรกุล¹

Tanyamai Chiarakul

ณัฐพล พนมเลิศมงคล²

Nattapol Panomlertmongkol

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ³

Suthinan Pomsuwan

บทคัดย่อ

รายงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งศึกษาให้ทราบ (1) ปัจจัยการบริหารจัดการของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ (2) แนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย จำนวน 11 คน ผลการวิจัยพบปัจจัยด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ 4 ด้าน ด้านแรกคือด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ประกอบด้วยลูกค้าบุคคลทุกระดับ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรอง คือ โรงแรม ร้านอาหาร โรงเรียนสอนทำอาหาร ด้านที่สองคือด้านความสามารถหลัก กล่าวคือ เครื่องปรุงรสไทยต้องรักษารสชาติและเอกลักษณ์ความเป็นไทยแบบดั้งเดิมไว้ ด้านที่สามคือด้านต้นทุนที่แข่งขันได้ โดยธุรกิจต้องลดต้นทุนวัตถุดิบ ภาษี และการขนส่ง โดยสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบ และด้านที่สี่คือด้านข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งแบ่งเป็นด้านผู้ประกอบการและด้านรัฐบาล ซึ่งด้านผู้ประกอบการต้องมีการคิดค้นนวัตกรรมสินค้าใหม่อยู่เสมอ เน้นการคัดเลือกแรงงานที่มีคุณภาพ มีการจัดการการผลิตและการรักษาคุณภาพสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานสากล ให้ได้รับเครื่องหมายรับรองคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับกฎหมาย และระเบียบการทำการค้าในแต่ละประเทศ รวมถึงเข้าใจวัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริโภคของคนในแต่ละประเทศ มีการสร้างตราสินค้าและสื่อสารตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักและมีความเข้มแข็ง ตลอดจนเน้น

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

Faculty of Business Administration, Huachiew Chalermprakiet University, E-mail: tchiarakul@gmail.com

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

Faculty of Business Administration, Huachiew Chalermprakiet University, E-mail: ponlovely@hotmail.com

³ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

Graduate School, Bangkok University, E-mail: suthinan.p@bu.ac.th

สินค้าที่ช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนในด้านรัฐบาลนั้น ผู้ประกอบการต่างมีความคิดเห็นว่า รัฐบาลต้องให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนเรื่องโครงสร้างราคา แหล่งทุนต้นทุนต่ำ และความรู้เกี่ยวกับประเทศ

คำสำคัญ: เครื่องปรุงรสไทย ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ศักยภาพของผู้ประกอบการ การบริหารจัดการ

Abstract

This research project focused on exploring: 1) related factors on “Management of Entrepreneurs,” regarding effects on competitive potential towards AEC, and 2) guidelines for development of entrepreneur’s competitive potential towards AEC. Research methodologies used were mainly in-depth interview with 11 condiment entrepreneurs. The result showed that the factors on management and administration of entrepreneurs are divided into four categories. Firstly, the primary target customers were individuals from all levels while secondary target customers consisted of hotels, restaurants and cooking schools. About core competencies, Thai condiment products should maintain traditional and original taste. Next, to maintain the competitive cost, the entrepreneur should focus on cost reduction on raw materials and implementation of taxes and transportations by building up relationships with suppliers / producers of raw materials. Regarding the competitive advantage, it had been analyzed in two aspects, entrepreneurs and governments. Entrepreneurs should encourage innovations, focusing on labor quality and production management in order to ensure product quality and acquire international certification in accordance with global standards. Moreover, they should acquire a clear understanding on trade rules and regulations as well as cultures and consumer behaviors in corresponding countries. Besides that, the entrepreneurs should create trademarks, promote their own brands and simultaneously enhance environmental-friendly goods with corporate social responsibility. For governments, the entrepreneurs expected that the government should provide assistance and supports in market price structure control, low cost material resources and information on various countries.

Keywords: Thai Condiment, AEC, Entrepreneurs’ Competency, Management

บทนำ

การให้ความสำคัญกับประเด็นของธุรกิจด้านอาหาร ถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ประเทศไทยยึดถือเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จะได้เปรียบทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งนี้ สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ สสว. (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556) ศึกษาโอกาสและอุปสรรค

สำหรับผู้ประกอบการไทยที่กำลังเตรียมตัวสำหรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรัฐบาลให้ความสำคัญโดยเฉพาะกับกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยทั้งในส่วนของอาหารแช่แข็ง รวมถึงเครื่องปรุงรสที่เป็นที่ต้องการของประเทศในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและประเทศตะวันตก ในการนี้ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2549) พบว่า มูลค่าตลาดเครื่องปรุงรสอาหารในประเทศมีการขยายอย่างต่อเนื่องทุกปี

เครื่องปรุงรส (condiments) คือสิ่งที่ใช้ปรุงแต่งรสของอาหาร เป็นทั้งของแข็งหรือของเหลว ใช้ในปริมาณไม่มากนักเพื่อให้อาหารมีกลิ่นรสที่ดีขึ้น เช่น ผงชูรส เกลือ น้ำตาล พริกไทย น้ำปลา กะปิ ซอสถั่วเหลือง ถั่วเน่า เต้าเจี้ยว เต้าเจี้ยวญี่ปุ่น พริกแดง น้ำส้ม ซอสพริก ซอสมะเขือเทศ เครื่องแกงสำเร็จรูป เป็นต้น

จากการศึกษาข้อมูลการส่งออกเครื่องปรุงรสของประเทศไทยในปี 2557 มีมูลค่ากว่า 19,076 ล้านบาท เติบโตขึ้นร้อยละ 13.58 เมื่อเทียบกับปี 2556 เครื่องปรุงรสหลักที่ส่งออก ได้แก่ ซอส น้ำปลา เครื่องแกงสำเร็จรูป ผงชูรส สิ่งปรุงรสต่างๆ โดยแบ่งสัดส่วนของกลุ่มสินค้า ซอสพริก ซอสถั่วเหลือง ซอสมะเขือเทศ เป็นมูลค่ากว่า 3,156 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.54 ของเครื่องปรุงรสทั้งหมด มีอัตราการเติบโตร้อยละ 24.20 จากปี 2556 ตลาดส่งออกซอสถั่วเหลืองของประเทศไทย 5 อันดับแรก คือประเทศสหรัฐอเมริกา สเปน, ลาว มาเลเซีย เนเธอร์แลนด์ และสวีเดน รวมเป็นมูลค่ากว่า 431.34 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 53.29 จากมูลค่าการส่งออกซอสถั่วเหลืองทั้งหมด 809.37 ล้านบาท ส่วนตลาดซอสพริกที่ส่งออกของประเทศไทย 5 อันดับแรก คือ สหราชอาณาจักร เยอรมนี สหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ และเกาหลีใต้ รวมเป็นมูลค่ากว่า 1,036.79 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 48.72 ของมูลค่าซอสถั่วเหลืองที่ส่งออกทั้งหมด 2,128.25 ล้านบาท (บริษัท ไทยเทพรส จำกัด (มหาชน), 2557)

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้มูลค่าการส่งออกเครื่องปรุงรสอาหารของไทยเพิ่มขึ้นคือ ชาวต่างชาติที่นิยมรับประทานอาหารไทยมากขึ้น การขยายตัวของธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคารไทยในต่างประเทศซึ่งทำให้อาหารไทยเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น รวมทั้งความนิยมเครื่องปรุงรสอาหารจากไทยที่เริ่มขยายตัวไปสู่การวางจำหน่ายในซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ ทำให้ชาวต่างชาติที่นิยมรับประทานอาหารไทยซื้อเครื่องปรุงรสอาหารไทยได้สะดวกขึ้น นอกจากนี้ การที่ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในเดือนธันวาคม 2558 เครื่องปรุงรสไทยก็มีแนวโน้มขยายตัวในประเทศอาเซียนและในภูมิภาคอื่นๆ มากขึ้น ดังนั้น ผู้ประกอบการในธุรกิจอาหารของไทยควรประเมินความพร้อมทางธุรกิจก่อนแข่งขันกับคู่แข่งในต่างประเทศ ปัจจัยที่สำคัญอีก

ประการหนึ่งคือ ความสามารถในการประกอบการของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องปรุงรสไทย เพื่อให้มีศักยภาพการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถแข่งขันในตลาดอาเซียนได้เมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการของผู้ประกอบการที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ

Indravati (2012) กล่าวว่า ปัญหาของธุรกิจ SMEs คือ ข้อจำกัดในการแข่งขันเรื่องสินค้า งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ ในการประเมินจะพิจารณาจากระดับความเสี่ยงในการลงทุน สินค้าและการได้เปรียบในการแข่งขัน ความน่าสนใจของตลาดเป้าหมาย ความสามารถในการด้านเทคโนโลยี และผลกำไรจากการลงทุน ผลการประเมินพบว่า โครงการลงทุนที่มีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จสูงนั้น จะต้องอยู่บนฐานของความสามารถหลักของท้องถิ่นเป็นสำคัญ

วิจิต สุรพงษ์ชัย (2555) กล่าวว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญในฐานะพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ต้องให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมและการสร้างเครือข่ายพันธมิตร โดยผู้ประกอบการต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ทั้งนี้ การบริหารจัดการที่ดีตามที่ Boyatzis (1982) กล่าวถึง จะต้องประกอบด้วยความสามารถหลักซึ่งหมายถึงลักษณะที่แตกต่างโดดเด่นเหนือธรรมดา โดยลักษณะเหล่านั้น ได้แก่ แรงบันดาลใจ ลักษณะหรือภาพลักษณ์ส่วนบุคคล บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้

ต่างๆ เป็นต้น ในการนี้ ธุรกิจเครื่องปรุงรสไทยอาจมีความสามารถหลักในด้านรสชาติและเอกลักษณ์ของความเป็นไทย รวมถึงการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านเครื่องปรุงรสไทยแต่ละชนิดเพื่อใช้ในการประกอบอาหารไทย เป็นต้น ในกรณีนี้ ความสามารถขององค์กรที่จะประยุกต์ใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถและคุณภาพของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งมีทักษะและความสามารถต่างๆ ตามที่องค์กรต้องการ รวมไปถึงระบบการบริหารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การสร้างองค์การที่มีความสามารถจะต้องเริ่มจากบุคลากรที่มีความสามารถ จากนั้นจึงเสริมสร้างทักษะ ความสามารถ รวมถึงความสามารถหลักขององค์กรตามที่ต้องการ

ความสามารถหลักขององค์กรสามารถมีหลายลักษณะ เช่น ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นต้น ความสามารถหลักขององค์กรแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

1. ความสามารถหลักด้านการดำเนินงาน (operation competence) เช่น การดำเนินการผลิตโดยเน้นรสชาติที่มีความเป็นไทยของเครื่องปรุงรสไทย เป็นต้น
2. ความสามารถหลักด้านนวัตกรรม (innovation competence) เช่น การผลิตสินค้าเครื่องปรุงรสไทยที่มีรูปแบบของผลิตภัณฑ์แบบใหม่ เช่น ผงปรุงรสชนิดก้อน ชนิดผง ฯลฯ หรือการปรับปรุงด้านบรรจุภัณฑ์ให้สามารถเก็บรักษาเครื่องปรุงรสให้อายุยาวนานขึ้น เป็นต้น
3. ความสามารถหลักด้านการตลาด (market-access competence) เช่น ด้านการสื่อสารการตลาดที่สื่อสารผ่านช่องทางหลากหลายให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ของตน หรือการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างการรับรู้สินค้าเครื่องปรุงรสของไทยสู่ต่างประเทศ เป็นต้น

สำหรับระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการ ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางของ Munro และ Wheeler (1980) และ Ferguson และ Dickinson (1982) ที่ร่วมกันกล่าวว่า องค์กรประกอบสำคัญของระดับความสำเร็จขององค์กรหรือบริษัท สามารถอธิบายได้จากปัจจัยแห่ง

ความสำเร็จของธุรกิจ (key success factor : KSF) ซึ่งประกอบด้วย ด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (target customer) ด้านต้นทุนที่แข่งขันได้ (competitive cost) ด้านความสามารถหลักขององค์กร (core competence) ด้านข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการ (competitive advantage) และด้านความสามารถการดำเนินงาน (capability) สอดคล้องกับการศึกษาของ Boynton และ Zmud (1984); Day และ Wensley (1988) ที่ร่วมกันกล่าวว่า การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป้าหมายเป็นบทบาทสำคัญในการทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ นอกจากนี้ การประเมินทรัพยากรขององค์กรเพื่อพิจารณาเป็นต้นทุนในการแข่งขัน ก็เป็นส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ ทรัพยากรขององค์กร ประกอบด้วยทรัพยากรที่มีตัวตน เช่น เงินทุน บุคลากร องค์กร สินทรัพย์ เครื่องจักรอุปกรณ์ และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน เช่น เทคโนโลยี นวัตกรรม ทักษะชื่อเสียง ความรู้ ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรต้องพัฒนาความสามารถการเข้าถึงแบบการผสมผสานระหว่างสินทรัพย์ บุคลากร กระบวนการ หรือความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวดเร็ว และตอบสนองคุณภาพขององค์กรนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี รวมถึงความสามารถหลักขององค์กรที่ระบุและอธิบายจุดแข็งขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีลักษณะสำคัญทางธุรกิจและมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง โดยที่คู่แข่งยากที่จะเทียบหรือแข่งขันได้ ไม่สามารถเลียนแบบได้ รวมถึงไม่สามารถหาทดแทนได้

ดังนั้น ผู้ประกอบการต้องเลือกผลิตในสิ่งที่ถนัดและได้เปรียบมากที่สุด ยกตัวอย่างเช่น ประเทศพัฒนาแล้ว อาจเน้นเทคโนโลยี ประเทศกำลังพัฒนาอาจเน้นเกษตรกรรมหรืออุตสาหกรรม โดยเน้นการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถของตนเอง ทั้งนี้ ผู้ประกอบการต้องสร้างความแตกต่าง และต้องมีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่ชัดเจน โดยสินค้าอย่างเดียวกันสามารถแข่งขันกันได้ เพราะมีตลาดคนละกลุ่มเป้าหมาย เช่น ประเทศไทยควรเน้นธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธุรกิจบริการและท่องเที่ยวที่มีโอกาสพัฒนาเหนือคู่แข่ง อันเนื่องมาจากความได้เปรียบ

ทั้งด้านทรัพยากรทางธรรมชาติที่หลากหลาย และ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีจิตใจใฝ่อดิโอมารีให้ความเป็นมิตร ซึ่งก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับธุรกิจบริการที่ตอบสนองกลยุทธ์ การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่มีความหลากหลายใน ธุรกิจบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม ได้อย่างชัดเจน ในการนี้ ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ตามแนวคิดของ Porter (1980) และ Porter (1985) ที่ เสนอไว้ในแบบจำลอง dynamic diamond model ประกอบด้วยปัจจัยด้านการผลิต (factor condition) ปัจจัยด้านตลาด (demand condition) ปัจจัยด้าน อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (related and support industry) และปัจจัยด้านกลยุทธ์โครงสร้างและ การแข่งขัน (firm strategy structure and rivalry) นอกจากนี้ ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ ควรให้ ความสำคัญกับกลยุทธ์ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขัน ในประเทศของบริษัท เหตุศตวิสัย รัฐบาล อุตสาหกรรม สนับสนุนและเกี่ยวเนื่องในประเทศ ปัจจัยการผลิตใน ประเทศ และอุปสงค์ในประเทศ เป็นต้น

สำหรับปัจจัยความสามารถในการแข่งขันนั้น งานวิจัยของ ปราณี ตปนียวรวงศ์ (2553) ศึกษาเรื่อง โมเดลการวิเคราะห์ปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมส่งออกทรงเท้าของไทย โดยใช้การวิจัย เชิงปริมาณและแบบสอบถาม ผลการศึกษาสรุปว่า การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจและความ มุ่งมั่นขององค์กร มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน และการดำเนินกลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจ ส่วนด้าน ข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ต้องรักษาคุณภาพสินค้า ให้ได้ตามมาตรฐานสากลนั้น แพรวรินทร์ มหาวรรณ (2551) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์ ผักปลอดภัยจากสารพิษของโครงการหลวง ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ระดับต้นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานตลาดของโครงการหลวง ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ เน้นการพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยด้วยระบบ ประกันคุณภาพ GAP GMP HACCP และนำเทคโนโลยี สมัยใหม่และระบบทำความเย็นแบบสุญญากาศมาใช้ เพื่อให้ผลิตผลสดและเก็บรักษาได้ ส่วน จิรพร มหาอินทร์, อรุณี พิงพัฒนากุล, ฐิตินันท์ พงษ์คะเชนทร์ และ ขวัญฤทัย วงศ์คำแหงหาญ (2554) ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการดำเนินงานของ กลุ่มผู้ประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าและ เครื่องแต่งกาย จังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่เกิดจาก ผู้ประกอบการไม่มีความรู้ความชำนาญในการบริหาร จัดการ การผลิตยังคงยึดภูมิปัญญาท้องถิ่น แต่มีการ ประยุกต์เทคโนโลยีสมัยใหม่บ้าง ภาครัฐขาดการสนับสนุน อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มไม่มีรูปแบบการบริหาร กลุ่มหรือการทำงานกลุ่มเต็มรูปแบบส่งผลให้การสนับสนุน จากภาครัฐมีน้อย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นพบว่า ปัญหา ของธุรกิจส่วนใหญ่เกิดจากผู้ประกอบการไม่มีความรู้ ความชำนาญในการบริหารจัดการ การผลิตยังคงยึด ภูมิปัญญาท้องถิ่นแต่มีการประยุกต์เทคโนโลยีสมัยใหม่ บ้าง และภาครัฐขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ประกอบการและการสร้าง เครือข่ายพันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญ โดยเรื่องการบริหาร จัดการนั้น ผู้ประกอบการควรพิจารณาสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และระดับ ความสำเร็จของการบริหารจัดการควรพิจารณา 4 ด้าน คือ ด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (target customer) ด้านต้นทุนที่แข่งขันได้ (competitive cost) ด้าน ความสามารถหลักขององค์กร (core competence) และ ด้านข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการ (competitive advantage)

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลเชิงลึกด้านนโยบายใน การเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพขององค์กร เพื่อเข้าสู่ต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิจัยในลักษณะ การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ในการนี้ ผู้วิจัยได้ติดต่อบริษัททางโทรศัพท์ พร้อมทั้งส่งจดหมายขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารของ บริษัทฯ จำนวนทั้งสิ้น 41 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกรายชื่อ บริษัทผู้ผลิตเครื่องปรุงรสที่ครอบคลุมธุรกิจเครื่องปรุงรส หลากหลายประเภทโดยไม่ได้กำหนดขนาดของธุรกิจ เนื่องจากต้องการศึกษาภาพรวมของธุรกิจเครื่องปรุงรส

ไทย ทั้งนี้ กระบวนการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ใช้เวลา 6 เดือน เนื่องจากผู้วิจัยต้องการข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง เพราะเป็นข้อมูลเชิงลึกในระดับนโยบายของบริษัท ทั้งนี้ ผู้บริหารฯ บางรายมีการกิจต้องไปต่างประเทศหรือบางรายไม่อนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้รับการตอบรับให้เข้าสัมภาษณ์ได้ 11 แห่ง

ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ในการวิจัยเชิงคุณภาพแบบเจาะจง (purposive) โดยสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารบริษัทที่ผลิตเครื่องปรุงรสไทย ในพื้นที่กรุงเทพมหานครปริมณฑลและจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงใต้ที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่และธุรกิจ SMEs ที่มีการขยายธุรกิจ หรือมีแนวโน้มการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศจำนวน 11 คนในบริษัท 11 แห่ง ซึ่งครอบคลุมธุรกิจเครื่องปรุงรสทั้งหมด อาทิ ผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำตาลพริกไทย น้ำปลา ซอสถั่วเหลือง ซอส XO เป็นต้น โดยบริษัทฯ ให้ความอนุเคราะห์โดยสมัครใจในการอนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกในแต่ละประเด็นคำถาม โดยผู้วิจัยร่างแบบสัมภาษณ์จากกรอบแนวคิด ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นคำถามกว้างๆ ที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญของงานวิจัย และมีประเด็นคำถามย่อยเชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากที่สุด โดยได้ส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้บริหารฯ พิจารณาก่อน เพื่อจะไม่ให้เกิดความกดดันหรือความอึดอัดแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนั้น แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยแหล่งข้อมูล 2 ลักษณะ ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร ได้แก่ ตำราวิชาการ หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์/รายวัน นิตยสาร ตลอดจนบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำมาประกอบการสร้างกรอบแนวคิด ตลอดจนวิธีการศึกษา การวิเคราะห์และการอภิปรายผล

2. แหล่งข้อมูลประเภทบุคคล ได้แก่ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องปรุงรส โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ที่ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คนที่เลือกมาแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบกับผลสัมภาษณ์ที่ปรากฏใน

นิตยสารและหนังสือพิมพ์ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์แนะนำผู้วิจัยให้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม

ผลวิจัย

บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าเครื่องปรุงรสไทยมีจำนวน 11 บริษัท โดยกำหนดรหัสของแต่ละบริษัทดังนี้

BCO1	= บริษัทผลิตและจำหน่ายกะทิสำเร็จรูป
BCH1	= บริษัทผลิตและจำหน่ายพริกไทย
BCP1	= บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำพริก
BCP2	= บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำพริก
BFS1	= บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำปลา
BOS1	= บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำมันหอย
BTS1	= บริษัทผลิตและจำหน่ายซีอิ๊วขาว
BSE1	= บริษัทผลิตและจำหน่ายผงปรุงรส
BSU1	= บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำตาล
BSU2	= บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำตาล
BXO1	= บริษัทผลิตและจำหน่าย XO Sauce

ผลการศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องปรุงรสไทยด้านการบริหารจัดการ พบข้อมูล 4 ประเด็น ดังนี้

1.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายของตนเอง แต่บางรายยังไม่มี การแบ่งกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทส่วนใหญ่ คือ กลุ่มลูกค้าบุคคลทั้งในประเทศและต่างประเทศทุกระดับ แต่เน้นกลุ่มคนในเมืองเป็นส่วนใหญ่

“ส่วนใหญ่ลูกค้าอยู่ในทวีปเอเชียมีพื้นที่การกระจายสินค้าของบริษัทมากที่สุด เพราะ 1) ปริมาณจำนวนประชากร ซึ่งมีจำนวนมหาศาล 2) วัฒนธรรมการรับประทานที่คล้ายคลึงกัน และ 3) ข้อยกีดกันทางการค้าในประเทศพายุโรคมึค่อนข้างมาก โดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำเข้าของประเทศและเขตเศรษฐกิจนั้นๆ เป็นผู้นำสินค้าของบริษัทแม่ในประเทศไทยเข้าไปจัดจำหน่ายในตลาดเอเชีย” (BCH1, BSE1. มกราคม 2557: สัมภาษณ์)

นอกจากนั้น กลุ่มเป้าหมายรองลงมา คือ กลุ่มลูกค้าในกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร ภัตตาคารใหญ่ และแนวโน้มในอนาคต อาจเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่รักสุขภาพ เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่แปรเปลี่ยนไป โดยคนรุ่นใหม่จะสนใจเรื่องการรับประทานและการเตรียมอาหารเพื่อสุขภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ความสามารถหลักของธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย พบว่ามีความสามารถด้านนวัตกรรม คือการคิดค้นรสชาติใหม่ๆ ของสินค้า และคิดค้นบรรจุภัณฑ์ให้รองรับตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ความเป็นไทย รวมถึงการมีคุณภาพตามหลักมาตรฐานสากล ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่ว่า

“บริษัทยังคงเน้นด้านเอกลักษณ์ รสชาติและคุณภาพสินค้าไว้ให้ดีเหมือนเดิมและจะพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เพื่อเป็นการสร้างแบรนด์ให้แข็งแรงและดีตลาดได้ทั่วโลก” (BTS1. 20 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

1.3 ต้นทุนที่แข่งขันได้ ผู้ประกอบการเครื่องปรุงรสไทยได้ให้ความคิดเห็นว่า ต้นทุนที่สำคัญของผู้ผลิตก็คือ ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนทางภาษีและต้นทุนค่าขนส่ง ดังนั้น ผู้ประกอบการควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า และหาคู่ค้าให้มีหลากหลาย หรือทำสัญญาผูกขาดกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการดังนี้

“ต้นทุนหลักในการแข่งขัน คือ ต้นทุนทางภาษีและค่าขนส่ง แนวโน้มธุรกิจเครื่องปรุงรสไทยในต่างประเทศ เมื่อเกิดการรวมตัวของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแล้ว คิดว่ามีโอกาสที่ดีทำให้ไทยส่งออกได้มากยิ่งขึ้น การจะได้ประโยชน์สูงสุดคงต้องลดเรื่องการกีดกันทางการนำเข้า กำแพงภาษีที่เป็นอัตราเดียวกันทั้งกลุ่ม AEC” (BSU1. 15 มกราคม 2557: สัมภาษณ์) และ

“เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทุกคนต้องกินต้องใช้ อยู่ในเมียนมาร์ มีวัตถุดิบเยอะแต่ก็ยังทำเองได้ไม่แพ้เท่ากับเรา เครื่องมือต่างๆ ก็ถูกกว่า และไม่สามารถผลิตสินค้าเครื่องปรุงรสแบบเราได้เอง น้ำปลาและซอสต่างๆ ในเมียนมาร์เป็นของไทยทั้งนั้น หากมีโอกาสก็จะไปตั้งโรงงานที่นั่น เพราะมีวัตถุดิบที่คุณภาพดี สด และถูก

ดังนั้นนี่คือโอกาสที่เราจะสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบชั้นดี” (BFS1. 2 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

1.4 ข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน พบว่าควมมีการเตรียมความพร้อมโดยแบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้ประกอบการเอง และฝ่ายรัฐบาลที่ต้องให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ

1.4.1 ฝ่ายผู้ประกอบการ ควมมีการคิดนวัตกรรมสินค้าและบริการใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ ดังคำสัมภาษณ์นี้

“ความคิดใหม่ๆ ของผู้บริหาร ที่มีเหนือกว่าคู่แข่งคือมีการคิดค้นรสชาติของสินค้าใหม่ๆ ขึ้นมาอยู่เรื่อยๆ และคิดค้นตัวบรรจุภัณฑ์ขึ้นมาตามความเหมาะสมของสินค้าและตามโอกาสเทศกาลต่างๆ” (BCP1. 6 มกราคม 2557: สัมภาษณ์)

นอกจากนั้น ผู้ประกอบการต้องคัดเลือกแรงงานที่มีคุณภาพ โดยบางบริษัทเลือกที่จะจ้างแรงงานคนไทย เพราะเห็นว่ามีคุณภาพในการทำงานมากกว่าแรงงานข้ามชาติ และแรงงานคนไทยสามารถเข้าใจงานและภาษามากกว่า ทั้งนี้ ผู้ประกอบการควรผลิตและรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้คุณภาพมาตรฐานสากล ไม่ว่าจะเป็น GMP HACCP Q-Mark ISO 9001: 2008 และเครื่องหมายฮาลาล (BCP2)

ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ประกอบการควรยึดนโยบายจัดจำหน่ายเองโดยตรงเพื่อเข้าถึงข้อมูลและความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง ซึ่งก่อนส่งผลิตภัณฑ์สู่ตลาดผู้บริหารจะทดลองชิมก่อน และให้ความสำคัญกับการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า เพื่อรักษารสชาติให้คงความเป็นเอกลักษณ์อาหารไทย และไม่ใส่สารเคมีหรือสารกันบูด ที่สำคัญคือยังรักษาให้สินค้าทั้งที่ส่งออกและจำหน่ายในประเทศมีรสชาติเดียวกัน โดยไม่ปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของต่างชาติ เพื่อรักษาเอกลักษณ์ของอาหารไทยต้นตำรับ

ในการมุ่งสู่ตลาดต่างประเทศหรือการเตรียมตัวเพื่อการแข่งขันในตลาด AEC นั้น ผู้ประกอบการควรต้องเตรียมพร้อมทำความเข้าใจกฎระเบียบการค้า ตลอดจนวัฒนธรรมการบริโภคในประเทศนั้นๆ เป็นอย่างดี ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ดังนี้

“การศึกษาพฤติกรรมความต้องการของตลาด AEC เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาด ศึกษาตลาดอย่างจริงจัง อย่างเช่น ตลาดอินโดไชน่าที่มีทัศนคติที่ดีต่อสินค้าไทยที่เชื่อว่าดี มีคุณภาพ จึงเป็นโอกาสของสินค้าไทยที่จะเข้าไปแข่งขันในตลาดอินโดไชน่าได้” (BTS1. 20 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์) และ

“หากจะแข่งขันกับเขาด้านราคาเป็นเรื่องที่ยากมาก เพราะต้นทุนเค้าต่ำกว่า ดังนั้น ควรจะเน้นไปในด้านของคุณภาพ ความแตกต่าง และการสร้างแบรนด์ นอกจากนี้ต้องวางแผนรับมือกับสินค้าต่างประเทศที่บุกเข้ามาแข่งขันกับเราในเมืองไทยเช่นกัน ต้องคิดล่วงหน้าว่าเราจะสู้ได้อย่างไร เราต้องเข้าใจผู้บริโภคชาวไทยมากกว่าชาวต่างชาติ” (BFS1. 2 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

นอกจากนั้น ผู้ประกอบการควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดหาวัตถุดิบ เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ ทั้งนี้ ธุรกิจที่ออกแนวเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมกำลังเป็นแนวโน้มที่สำคัญของโลกและมีการบริหารจัดการด้วยหลักคุณธรรมและจรรยาบรรณที่ดี และมีความโปร่งใส ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการดังนี้

“ปัญหาหลักเลย คือการหาคู่ค้าที่ใช้ เนื่องจากเราเป็นบริษัทขนาดเล็ก เพราะคู่ค้าที่ดีและมองในทิศทางเดียวกันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยทำให้สามารถไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างแรกเราต้องทำให้ตัวเองมีจุดขายก่อนและพูดคุยกับคู่ค้าให้ชัดเจน” (BFS1. 2 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์) และ

“แนวทางในการทำงานที่บริษัทยึดปฏิบัติมาโดยตลอด คือการบริหารจัดการโดยยึดหลักคุณธรรมและจรรยาบรรณองค์กรโปร่งใสในทุกๆ ส่วนของ stakeholder ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นพนักงานของบริษัทก็ดี จะทำอะไรให้พนักงานรักองค์กรและมีความสุขในการทำงาน แม้กระทั่ง ลูกค้า ซัพพลายเออร์หรือผู้ถือหุ้นบริษัททำงานด้วยความโปร่งใส” (BTS1. 20 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

1.4.2 ฝ่ายรัฐบาล ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต่างให้ความเห็นในเรื่องการสนับสนุนจากภาครัฐใน 5 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นแรก ภาครัฐควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบหรือแนวทางในการดำเนินการปรับโครงสร้างราคาสินค้าโดยเฉพาะสินค้าเกษตร โดยรัฐควรช่วยเหลือด้านการกำหนดมาตรการการไหลเข้าของสินค้าเกษตรจากรายย่อยในกลุ่ม AEC การปรับอัตราราคาให้เป็นปัจจุบัน และการกำหนดมาตรฐานเสรีทางการค้าของสินค้าเกษตรในกลุ่มสมาชิกที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ประเด็นที่สอง ภาครัฐควรสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อให้เกิดอำนาจในการแข่งขันและอำนาจการต่อรองกับคู่แข่งนอกภูมิภาค

ประเด็นที่สาม ภาครัฐควรช่วยเหลือผู้ประกอบการโดยการจัดโครงการสถาบันอาหารและการผลิตให้ได้มาตรฐาน GMP HACCP

ประเด็นที่สี่ ภาครัฐควรสนับสนุนเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ การให้ความรู้เรื่องการลดต้นทุนให้การสนับสนุนด้านเงินทุน ภาษี และนโยบายการลงทุน และช่วยสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเครื่องปรุงรสไทย

ประเด็นที่ห้า ภาครัฐควรให้ความรู้และคำแนะนำแก่ผู้ประกอบการในเรื่องการส่งออก และลดขั้นตอนในการส่งออกที่ยุ่งยาก และให้ความรู้ด้านกฎหมายและวัฒนธรรมการบริโภคและการค้าระหว่างกันในภูมิภาคอาเซียน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ดังนี้

“สิ่งที่อยากให้รัฐบาลช่วยส่งเสริมเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน คือ การส่งเสริมการลงทุน ในการให้สิทธิประโยชน์ทางด้านภาษี การยกเว้น การลดหย่อนอากรขาเข้า เครื่องจักร วัตถุดิบ การเพิ่มประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในการใช้สิทธิประโยชน์ภาษีอากร โดยให้สิทธิประโยชน์แก่โครงการที่มีผลประโยชน์ต่อเศรษฐกิจอย่างแท้จริงที่ใช้หลักการบริหารและการจัดการองค์กรที่ดี (good governance) ในการให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากร และการสนับสนุนให้ภาคอุตสาหกรรมพัฒนาระบบคุณภาพและมาตรฐานการผลิตเพื่อแข่งขันในตลาดโลกได้” (BTS1. 20 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ มีการพิจารณา 4 ด้าน คือ

1) ด้านกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายของตนเอง แต่บางรายยังไม่มีมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนนัก เพราะสินค้าเครื่องปรุงรสไทยบางประเภท ยังเป็นลักษณะสินค้ามาตรฐานเดียวกันใช้ได้กับทุกกลุ่มเป้าหมาย (mass product) ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวความคิดของ Kotler (2003) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในอดีตบริษัทส่วนใหญ่ คิดว่าลูกค้าเป้าหมายคือลูกค้าทุกคน แต่ในความเป็นจริง นักการตลาดไม่สามารถทำให้ทุกคนพึงพอใจได้ เพราะมิใช่ว่าลูกค้าทุกคนจะชอบในสิ่งเดียวกัน ดังนั้น ธุรกิจจึงควรแบ่งส่วนตลาดของตนเองเพื่อหากกลุ่มเป้าหมายของตนเองให้ได้

2) ด้านความสามารถหลัก ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่ายหมายถึงความสามารถด้านนวัตกรรม คือการคิดค้นรสชาติใหม่ๆ ของสินค้าและรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ความเป็นไทย รวมถึงการมีคุณภาพตามหลักมาตรฐานสากล สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารจัดการที่ดีตามที่ Boyatzis (1982) กล่าวถึง คือองค์ประกอบที่ดีจะต้องประกอบด้วยความสามารถหลัก ได้แก่ แรงบันดาลใจ ลักษณะหรือภาพลักษณ์ส่วนบุคคล บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ต่างๆ เป็นต้น ดังนั้น ความสามารถหลักจึงเป็นความรู้สั่งสมที่ได้จากการเรียนรู้ในองค์การ โดยเฉพาะเรื่องการจัดการและสร้างความแตกต่างหลากหลายให้แก่ผลิตภัณฑ์

3) ด้านต้นทุนที่แข่งขันได้ ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ธุรกิจต้องมีการลดต้นทุนวัตถุดิบ ภาษี และการขนส่ง โดยการสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบ หรืออาจต้องทำ contract farming กับผู้ผลิตวัตถุดิบ เพื่อไม่ให้วัตถุดิบขาดแคลน แล้วส่งผลต่อต้นทุนการผลิต สอดคล้องกับการศึกษาของปราณี ตปนิยวรงค์ (2553) ที่ศึกษาโมเดลการวิเคราะห์ปัจจัยความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกของประเทศไทย ซึ่งพบว่าการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจมีผลต่อการความสามารถในการแข่งขัน

4) ด้านข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์จาก 2 ฝ่าย คือฝ่ายผู้ประกอบการและฝ่ายรัฐบาล ซึ่งฝ่ายผู้ประกอบการต้องมีการจัดการการผลิตและการรักษาคุณภาพสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานสากล และให้ได้รับเครื่องหมายรับรองคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อาทิ GMP HACCP เป็นต้น รวมถึงต้องพยายามให้ได้รับตราสินค้าฮาลาล เพื่อจำหน่ายให้กับชาวมุสลิมที่เป็นประชากรขนาดใหญ่ของ AEC อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแพรวรินทร์ มหาวรรณ (2551) ที่ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์ผักปลอดภัยจากสารพิษของโครงการหลวง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ เน้นการพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยด้วยระบบประกันคุณภาพ GAP GMP HACCP และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้ผลิตผลสดและเก็บรักษาได้

ส่วนฝ่ายรัฐบาลนั้น ผู้ประกอบการต่างมีความคิดเห็นว่า รัฐบาลต้องให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบหรือแนวทางการปรับโครงสร้างราคาสินค้าโดยเฉพาะสินค้าเกษตร และภาครัฐควรสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อสร้างอำนาจการแข่งขันและอำนาจการต่อรองกับคู่แข่งนอกภูมิภาค นอกจากนั้น ภาครัฐควรสนับสนุนเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ การให้ความรู้เรื่องการลดต้นทุน การสนับสนุนด้านเงินทุน ภาษี และนโยบายการลดภาษี และการให้ความรู้และคำแนะนำแก่ผู้ประกอบการเรื่องการส่งออกและลดขั้นตอนในการส่งออก รวมถึงความรู้ด้านกฎหมาย วัฒนธรรมการบริโภคและการค้าระหว่างกันในกลุ่มอาเซียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิรพร มหาอินทร์ และคณะ (2554) ที่ศึกษาเรื่องการค้าดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย จังหวัดปทุมธานีโดยการสัมภาษณ์และสังเกต ผลการศึกษาพบว่าภาครัฐควรสนับสนุนกิจกรรมการค้าดำเนินงานของกลุ่มผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านเงินทุน ความรู้ในด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด และการประชาสัมพันธ์

ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย เพื่อรองรับสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย เพื่อรองรับสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการของผู้ประกอบการในเรื่องกลุ่มเป้าหมายนั้น ผู้ประกอบการควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน โดยมีการแบ่งกลุ่มตลาดเป้าหมาย (segmentation) และเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง เพื่อวางแผนกลยุทธ์การตลาด การผลิต และการเงินให้ถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้ บริษัทบางแห่งยังสามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายมากกว่า 1 กลุ่ม รวมถึงผลิตสินค้าและวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย โดยอาจเลือกกลุ่มเป้าหมายในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือจากหลายประเทศที่มีพฤติกรรมผู้บริโภคสอดคล้องกันและสามารถรวมเป็นกลุ่มเดียวกันได้ อาทิ กลุ่มประชากรที่ชอบรสชาติอาหารไทย และนิยมประกอบอาหารเองที่บ้าน จึงอาจเป็นประชากรของกลุ่มประเทศ CLMV คือประเทศกัมพูชา สปป. ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม ซึ่งอาจต่างจากกลุ่มประชากรประเทศอื่นๆ ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นต้น

2. การบริหารจัดการของผู้ประกอบการในเรื่องความสามารถหลัก ผู้ประกอบการควรรักษาความเป็นเอกลักษณ์ ความเป็นไทยและรสชาติดั้งเดิมของเครื่องปรุงรสไทยไว้ ไม่ปรับเปลี่ยนรสชาติจนไม่คงรสชาติของอาหารไทย เนื่องจากอาหารไทย และเครื่องปรุงรสไทยมีประวัติความเป็นมาที่แสดงถึงวัฒนธรรมไทยอย่างชัดเจน ซึ่งแนวทางการลงทุนในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของบริษัทเครื่องปรุงรสไทยนั้น อาจมีได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นการผลิตเพื่อการส่งออกไปยังประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งบริษัทหลายแห่งก็มีการดำเนินการในลักษณะนี้ โดยมีตัวแทนในต่างประเทศช่วยดำเนินการเรื่องการจัดจำหน่าย และลักษณะที่สองคือการร่วมทุนกับบริษัทในประเทศที่ธุรกิจจะเข้าไปดำเนินการ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่ม CLMV โดยจะสามารถผลิตวัตถุดิบสำหรับเครื่องปรุงรสไทยได้หลายชนิด

เพื่อให้ต้นทุนต้นในการผลิตต่ำลง และสามารถจำหน่ายทั้งในประเทศนั้นๆ และร่วมกันส่งออกไปจำหน่ายในประเทศอื่นๆ ได้ เนื่องจากมีวัตถุดิบที่สามารถผลิตทดแทนได้และค่าแรงงานที่ต่ำกว่าประเทศไทย ทั้งนี้ สมุนไพรบางชนิดและสูตรในการผลิตเครื่องปรุงรสไทยยังต้องผลิตในประเทศไทยโดยคนไทย เนื่องจากสินค้าเครื่องปรุงรสไทยมีความเป็นเอกลักษณ์และรสชาติของความเป็นไทย ปัจจุบัน บริษัทส่วนใหญ่ที่ให้สัมภาษณ์นั้น ใช้วิธีการแรกคือการส่งออกไปจำหน่าย โดยมีตัวแทนจำหน่ายในประเทศเป้าหมายเป็นผู้จัดจำหน่าย และมีแนวทางขยายธุรกิจเข้าสู่ประเทศเป้าหมายในลักษณะที่สองต่อไป

3. การบริหารจัดการของผู้ประกอบการในเรื่องต้นทุนที่แข่งขันได้ ผู้ประกอบการควรวางแผนการผลิต การตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารการเงินให้รอบคอบ โดยมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สามารถควบคุมเรื่องต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การวางแผนการผลิตและมีการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยช่วยลดต้นทุนการผลิตด้านวัตถุดิบ ก็ควรมีการจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่หลากหลาย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิตวัตถุดิบ โดยอาจมีสัญญาาระหว่างกันหรือทำ contract farming เพื่อให้ผู้ผลิตวัตถุดิบส่งวัตถุดิบให้เฉพาะบริษัท ซึ่งจะช่วยลดการขาดแคลนวัตถุดิบและลดต้นทุนวัตถุดิบ วิธีการนี้สามารถดำเนินการได้ในประเทศที่มีพื้นฐานเป็นเกษตรกรรมและสามารถผลิตวัตถุดิบได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า อาทิ ประเทศในกลุ่ม CLMV ที่มีลักษณะภูมิประเทศ และความชำนาญทางด้านเกษตร เช่นเดียวกับประเทศไทย ส่วนในด้านการตลาด หากผู้ประกอบการมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ก็จะสามารถวางแผนด้านการตลาดสำหรับกลุ่มเป้าหมายของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่กระจัดกระจาย หรือใช้งบประมาณการตลาดอย่างไม่มีการลู่ลือ

4. การบริหารจัดการของผู้ประกอบการในเรื่องข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้ประกอบการต้องสร้างตราสินค้าของตนเองให้เข้มแข็ง มีความเป็นเอกลักษณ์ และสื่อสารตราสินค้าไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรู้จักแก่ลูกค้าเป้าหมายทั้งในและต่างประเทศ และอาจต้องมีความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจต่างชาติในการขยายตลาดของตนเองสู่ต่างประเทศ โดยไม่ต้องลงทุนสูงเกินไปเพื่อช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรอง

ของตนเอง นอกจากนั้น ผู้ประกอบการควรจัดการการผลิตและการรักษาคุณภาพสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานสากล เพื่อให้ได้รับเครื่องหมายรับรองคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งเป็นแนวโน้มที่สำคัญในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าอุปโภคบริโภคในต่างประเทศและการจัดจำหน่ายสินค้า อาทิ การตัดสินใจซื้อสินค้าประเภทอาหารในประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย และบรูไน ซึ่งให้ความสำคัญกับตราฮาลาลเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่เป็นชาวมุสลิม แต่ในปัจจุบัน ผู้บริโภคที่ไม่ใช่มุสลิมทั้งในกลุ่มและนอกกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่างพึงพอใจเลือกบริโภคสินค้าอาหารที่มีตราฮาลาลด้วย เนื่องจากเชื่อมั่นในมาตรฐานและความปลอดภัยของอาหารนั้นๆ เป็นต้น นอกจากนั้น ผู้ประกอบการควรจัดจำหน่ายสินค้าเองโดยตรง อาจเป็นทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อให้ได้สัมผัสกับผู้บริโภคด้วยตนเองและเพื่อเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี สำหรับฝ่ายรัฐบาล ต้องให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ประกอบการอย่างจริงจัง และมีการบูรณาการหลายภาคส่วนเพื่อให้มีส่วนร่วมในการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน และเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองกับคู่แข่งนอกภูมิภาค ทั้งนี้ รัฐบาลควรช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ประกอบการ โดยเฉพาะช่วงเริ่มต้นเปิดเสรีทางการค้า ลดขั้นตอนในการส่งออก และให้ความรู้ คำแนะนำแก่ผู้ประกอบการในการส่งออก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความรู้ด้านกฎหมายการค้าระหว่างประเทศและกฎหมายของแต่ละประเทศ วัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริโภคของแต่ละประเทศ สร้างความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนา ระหว่างประเทศ และสนับสนุนการจัดการแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำอันเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจและขยายธุรกิจสู่ต่างประเทศ พร้อมทั้งเรื่องภาษี และนโยบายการลงทุน

ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงมักติดธุระหรือเดินทางไปต่างประเทศบ่อยครั้ง การนัดหมายขอ

สัมภาษณ์ต้องใช้เวลานาน อีกทั้งผู้ประกอบการหลายรายปฏิเสธไม่ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงต้องติดต่อผู้ประกอบการรายอื่น จึงทำให้ผู้วิจัยได้รับอนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์ผู้ประกอบการจำนวนจำกัดและทำให้ระยะเวลาเก็บข้อมูลยาวนาน

2. ผู้ประกอบการบางรายให้สัมภาษณ์แก่อีกสื่อต่างๆ ในเรื่องดังกล่าวแล้ว จึงมอบเอกสารในการให้สัมภาษณ์แก่ทีมผู้วิจัย มาใช้ประกอบในการวิเคราะห์ แทนการให้สัมภาษณ์ด้วยตนเองทั้งหมด ผู้วิจัยจึงต้องประมวลผลจากทั้งการสัมภาษณ์โดยตรงและข้อมูลจากผู้ประกอบการมอบให้ ทำให้ไม่ได้ข้อมูลเชิงลึกที่จะทำให้เกิดประโยชน์จากงานวิจัยได้มากยิ่งขึ้น

3. นักวิจัยของไทยมักไม่ได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากด้านองค์กรธุรกิจ เนื่องจากต้องระงับข้อมูลที่เป็นความลับ และมักรู้สึกว่าเป็นการเสียเวลาในการให้ข้อมูล จึงทำให้ไม่สามารถเจาะลึกข้อมูลบางประเด็นได้

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งต่อไป ควรศึกษาดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเจาะลึกวัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริโภคเครื่องปรุงรสไทยของประเทศต่างๆ ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจและเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตลาดประเทศต่างๆ ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. ศึกษากระบวนการพัฒนาสินค้าหรือนวัตกรรมสินค้าเครื่องปรุงรสไทยสู่ AEC ให้เป็นสินค้าที่เป็นรูปธรรมเพื่อการจำหน่ายในประเทศสมาชิก AEC เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมของสินค้าเครื่องปรุงรสไทยอย่างต่อเนื่องและให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคในประเทศเป้าหมาย

3. บางปัจจัยในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่ส่งออกไปต่างประเทศ มักใช้ตัวแทนในการจำหน่าย หรือ freight forwarder ในการจำหน่ายสินค้าให้ตนเอง ทำให้ผู้ประกอบการมักไม่ทราบข้อมูลด้านการตลาดในต่างประเทศ จึงแนะนำให้ผู้วิจัยมีการสัมภาษณ์ความคิดเห็นด้านการตลาดจากฝ่ายผู้ซื้อเพิ่มเติมในการวิจัยครั้งต่อไป

บรรณานุกรม

- จิรพร มหาอินทร์, อรุณี พึ่งพัฒนานุกูล, ฐิตินันท์ พงษ์คะ
เซนทร์, และ ขวัญฤทัย วงศ์คำแหงหาญ. (2554).
การดำเนินงานและการส่งเสริมศักยภาพของ
วิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษา กลุ่มวิสาหกิจชุมชน
ผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย จังหวัดปทุมธานี.
กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลพระนคร.
- แนวโน้มส่งออกอาหารไทยปี 56 ฝาค่าเงินบาทแข็งโต 6%
ทะลุ 1 ล้านล้านบาท. (2556). *ฐานเศรษฐกิจ
ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 21 กุมภาพันธ์ 2556, จาก
<http://www.thanonline.com>
- บริษัท ไทยเทพรส จำกัด (มหาชน). (2557). รายงาน
ประจำปี 2557. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2558,
จาก [http://www.thaitheparos.com/pdf/
20150328104850_pdf.pdf](http://www.thaitheparos.com/pdf/20150328104850_pdf.pdf)
- ปรานี ดปนิยรวงศ์. (2553). โมเดลการวิเคราะห์ปัจจัย
ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออก
รองเท้าของไทย. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 15(1),
39-51.
- แพรวรินทร์ มหาวรรณ. (2551) *กลยุทธ์การตลาด
ผลิตภัณฑ์ผักปลอดภัยจากสารพิษของโครงการหลวง
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยแม่โจ้).
- วิจิต สุรพงษ์ชัย. (2555). งานสัมมนาความท้าทายของ
AEC ต่อผู้ประกอบการธุรกิจ SME ไทย. สืบค้นเมื่อ 18
กุมภาพันธ์ 2556, จาก <http://www.scbsme.com>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2549). เครื่องปรุงรสอุตสาหกรรม.
สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2556, จาก [http://www.
sanook.com](http://www.sanook.com)
- สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2556).
โอกาสของอุตสาหกรรมอาหารในอาเซียน. สืบค้น
เมื่อ 31 มกราคม 2556, จาก [http://www. thai-
aec.com/688](http://www.thai-aec.com/688)
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: McGraw-Hill.
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assesment of critical success factors. *Sloan Management Review*. 25(4), 17-27.

- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 55(2), 1-20.
- Ferguson, C. R., & Dickinson, R. (1982). Critical success factors for directors in the eighties. *Business Horizons*, 25(3), 14-20.
- Indrawati, S. (2012). SME's product investment priority and selection based on local competencies. *Procedia Economics and Finance*, 4, 59-67.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Munro, M. C., & Wheeler, B. R. (1980). Planning, critical success factors, and management's information requirements. *MIS Quarterly*, 4(4). 27-38.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Translated Thai References

- Kasikorn Research Center. (2006). Condiments to vegetarian market. Retrieved February 18, 2013, from <http://www.sanook.com> (in Thai)
- Mahain, J., Phungwattananukul, A., Pongkachang, T. & Wongkhunhungan, K. (2011). *The operations and potentiality development of community enterprises: A case study of textile product and apparel, Phatumthane Province*. Bangkok: Business Administration Faculty, Rajamangala University of Technology Phra Nakorn. (in Thai)

- Mahawan, P. (2008). *Marketing strategy of royal project's hygienic vegetables products in Amphur Muang, Chiangmai Province* (Master's thesis, Maejo University). (in Thai)
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2013). Opportunities for the food industry in ASEAN. Retrieved January 31, 2013, from <http://www.thai-aec.com/688> (in Thai)
- Surapongchai, V. (2012). Seminar on the challenge of AEC to the Thai SMEs entrepreneurs. Retrieved February 18, 2013, from <http://www.scbsme.com> (in Thai)
- Tapaneeyaworawong, P. (2010). Model analysis of the competitiveness of the shoes export industry of Thailand. *Journal of the Association of Researchers*, 15(1), 39-51. (in Thai)
- Thaitheparos Public Company Limited. (2014). Annual report 2014. Retrieved September 15, 2015, from http://www.thaitheparos.com/pdf/20150328104850_pdf.pdf (in Thai)
- Trends in food exports, against strong Thai baht, to grow 6% over one trillion baht. (2013). thansettakijonline. Retrieved February 21, 2013, from <http://www.thanonline.com> (in Thai)