

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจส่งออกผักและผลไม้ในจังหวัดนครปฐม

Guidelines for Developing Competitive Strategies for Fruit and Vegetable Export Businesses in Nakhon Pathom Province

วัลลภา วิชะยะวงศ์*
(Wallapa Wichayawong)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของธุรกิจส่งออกผักและผลไม้ในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือในการวิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผู้ประกอบการ และตัวแทนผู้ประกอบการส่งออกผักและผลไม้ ในจังหวัดนครปฐม จำนวน 14 คน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix รวมถึงการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five-Forces Model ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจส่งออกผักและผลไม้ในจังหวัดนครปฐมที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์ สร้างความแตกต่าง โดยการสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างคุณค่าในตราสินค้า การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และเลือกตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรสูง

คำสำคัญ: ผักและผลไม้ แนวทางการพัฒนา กลยุทธ์การแข่งขัน ธุรกิจส่งออก สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

*อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 73000

Lecturer Faculty of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University 73000

Corresponding author: vp_puy@hotmail.com

ABSTRACT

This research aims to: Study the guidelines for developing the competitive strategy of fruit and vegetable export business in Nakhon Pathom province. This research used qualitative research methodology. Research tools were semi-structured interview forms. The samples were specific sampling of 14 entrepreneurs and representatives of exporters of vegetable and fruit in Nakhon Pathom province. This research used content analysis in business environments by analysing strengths, weaknesses, opportunities, and obstacles, leading to strategic analysis using TOWS Matrix. Including analysis of competition in the industry using the Five-Forces Model. The research found that the appropriate competitive strategy of the fruit and vegetable export business in Nakhon Pathom province were strategies for making a difference by adding value, creating brand value, product quality development and choosing the market where has high profit potential.

Keywords: fruit and vegetable, development guidelines, competitive strategies, export business, business environment

Article history: Received 5 June 2020
 Revised 10 October 2020
 Accepted 12 October 2020
 SIMILARITY INDEX = 0.00 %

1. บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรมซึ่งเป็นอาชีพหลักทำการผลิตสินค้าเกษตรหลากหลายให้ผลผลิตตลอดทั้งปี ใช้ในการบริโภคภายในประเทศ และส่งออกต่างประเทศ ซึ่งมีมูลค่าการส่งออกในปี 2562 ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 30-40 จากปี 2561 ทำให้ไทยส่งออกไปทั่วโลกมากกว่า 4,000 ล้านเหรียญสหรัฐ เป็นครั้งแรก ตลาดที่สำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ เวียดนาม จีน ฮองกง ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2562) ความได้เปรียบเกิดจากความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ และความเชี่ยวชาญของเกษตรกร ส่งผลให้ผลผลิตมีคุณภาพ มีรสชาติดีเป็นที่นิยม และได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคในต่างประเทศอย่างแพร่หลาย (กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ, 2559) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการส่งออกมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และชัดเจนมากในช่วงปี 2562 เกิดจากมาตรฐาน และการควบคุมที่เข้มงวด มีการให้ความรู้จากหน่วยงานภาครัฐแก่เกษตรกรเกี่ยวกับปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีในทุกขั้นตอนของการผลิตส่งผลให้ผักและผลไม้ที่ส่งออกเป็นที่ยอมรับจากกลุ่มประเทศต่าง ๆ ในเรื่องคุณภาพสินค้าเกษตรของประเทศไทย

จังหวัดนครปฐมเป็นพื้นที่สำคัญในการเพาะปลูกผักและผลไม้ เนื่องจากความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ ความพร้อมด้านการคมนาคมขนส่ง เกษตรกรมีความรู้ความสามารถด้านการเกษตร รวมทั้งมีความได้เปรียบทางด้านทำเลที่ตั้งประกอบกับโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัดส่งผลต่อโครงสร้างทางเศรษฐกิจให้มีความมั่นคง มีพาณิชยกรรมขนาดใหญ่ และมีสถานประกอบการเกี่ยวกับการส่งออกผักผลไม้มากถึง 26 บริษัท (กรมวิชาการเกษตร, 2560) ที่ได้ขึ้นทะเบียนกับกรมวิชาการเกษตรไม่รวมบริษัทที่ทำ การส่งออกผักและผลไม้แปรรูป และสินค้าเกษตรแปรรูปอื่น ๆ ที่สามารถช่วยให้เกษตรกรมีช่องทางในการจำหน่ายผักและผลไม้ไปยังต่างประเทศ ทั้งนี้ ผักและผลไม้ส่งออกของบริษัทในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย มะพร้าว น้ำหอม ส้มโอ มะม่วง ฝรั่ง ชมพู่ มะนาว กล้วยน้ำว้า กล้วยหอม ลำไย ข้าวโพดฝักอ่อน แตงกวา กระเจี๊ยบเขียว พริกชี้ฟ้าใหญ่ หน่อไม้ฝรั่ง ผักคะน้า ถั่วฝักยาว ผักกวางตุ้ง ผักคื่นไช้ ผักชี ผักบุ้งจีน ผักกะเฉด กระชาย ต้นหอม เป็นต้น (สำนักงานจังหวัดนครปฐม, 2559) อย่างไรก็ตาม การส่งออกผักและผลไม้ยังคงพบปัญหาอยู่มากในด้านการบรรจุหีบห่อ การตรวจสอบความสะอาดที่อาจทำให้พบสารเคมี เชื้อจุลินทรีย์ แมลงศัตรูพืช และสุขอนามัยพืชยังปัญหาที่ทำให้ผู้ประกอบการต้องเผชิญกับต้นทุนในการสร้างโรงคัดบรรจุก่อนการส่งออก โซ่อุปทานการส่งออกผักและผลไม้ พบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรรายย่อย การบริหารจัดการหลังเก็บเกี่ยวไม่ได้มาตรฐาน กระบวนการขนส่งผลผลิตไม่เหมาะสมทำให้เกิดการเสื่อมคุณภาพ และพบสารเคมีตกค้างเกินข้อกำหนดของลูกค้า รวมถึงปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอก คือ ต้นทุนการขนส่ง การกีดกันทางการค้าจากประเทศต่าง ๆ ทั้งในระบบภาษี และที่ไม่ใช่ระบบภาษี (กรมวิชาการเกษตร, 2558) ซึ่งสอดคล้อง กับภวัชญา สิทธิสร์ และคณะ 2558 ที่กล่าวว่าปัญหาการส่งออกผักและผลไม้ไทยมีทั้งในด้านของต้นทุนการผลิตของสินค้าบางชนิดที่สูงกว่าประเทศคู่แข่งทางการค้า และขาดระบบการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในการการผลิต และการจัดจำหน่ายในต่างประเทศ ลดลง ทำให้ใช้โอกาสจากตลาดต่างประเทศได้ไม่เต็มที่

ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้จึงได้ทำการวิเคราะห์ กำหนดกลยุทธ์ความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ และแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อนำผลงานวิจัยที่ได้ใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาด้านข้อมูล การตัดสินใจ

และเป็นแนวทางในการปฏิบัติ และเพิ่มศักยภาพแก่ผู้ประกอบการเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ มาตรฐานการค้าระหว่างประเทศ ขั้นตอน และวิธีการส่งออกส่งเสริมเกษตรกรในพื้นที่ให้มีรายได้ ลดปัญหาของผู้ประกอบการในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะทำการศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจส่งออกผักและผลไม้ในจังหวัดนครปฐม” ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกผักและผลไม้ที่ต้องการทราบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการใช้กลยุทธ์อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของธุรกิจส่งออกผัก และผลไม้ในจังหวัดนครปฐม

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อการแข่งขันทั้ง 5 ด้าน (Fives-Forces Model)

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2560: 87-90) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อการแข่งขันทั้ง 5 ด้านคือ เครื่องมือทางการจัดการชนิดหนึ่งในการวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจว่าทำไมอุตสาหกรรมหนึ่งจึงดีกว่าอุตสาหกรรมหนึ่ง และการกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อโอกาสที่ดีกว่าอย่างใดก็ตาม เพื่อเลือกอุตสาหกรรมที่น่าสนใจในการลงทุน ผู้บริหารควรพิจารณาถึงศักยภาพการทำการใดในอุตสาหกรรมว่าอุตสาหกรรมนั้น ๆ มีแรงกดดันทางการแข่งขันรุนแรงเพียงใด และแรงกดดันใดมีอิทธิพลมากที่สุดทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

แรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการตามแนวคิดของ ศาสตราจารย์ Michael E. Porter ประกอบด้วย (จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์, 2560: 74-75)

1. อำนาจการคุกคามจากผู้แข่งรายใหม่ การเข้ามาของผู้แข่งรายใหม่ส่งผลต่อปริมาณสินค้าในตลาดรวมถึงส่งผลกระทบต่อราคาสินค้าที่มีการนำเสนอในตลาดการแข่งขัน
2. อำนาจการต่อรองของผู้ค้าในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ค้าในตลาดจะมากหรือน้อยขึ้นกับจำนวนของผู้แข่งขันในตลาดลักษณะและความโดดเด่นของสินค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ (นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมบริการ) ที่นำเสนอในตลาดการแข่งขัน
3. อำนาจการต่อรองหรือผู้บริโภคร อำนาจการต่อรองหรือผู้บริโภครขึ้นอยู่กับปริมาณข้อมูลที่มีในตลาดการแข่งขัน รวมถึงความสามารถในการยอมรับราคาที่กำหนดโดยผู้ขายในตลาด
4. อำนาจการคุกคามจากสินค้าทดแทน สินค้าหรือบริการบางอย่างที่สามารถทดแทนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งรวมถึงการรับรู้ในคุณภาพและราคาของสินค้าทดแทนที่เข้ามาแข่งขันในตลาด
5. อำนาจความรุนแรงของการแข่งขัน ความรุนแรงของการแข่งขันจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนผู้แข่งขันในตลาด ตลอดจนขีดความสามารถของผู้ค้ารายอื่นว่าในระดับที่เหนือกว่าองค์กรหรือไม่ ซึ่งอาจส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT)

Humphrey (อ้างถึงใน นันทสารี สุขโต, 2553: 44) หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่เรียกว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่เรียกว่าการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในที่สามารถควบคุมได้ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัตถุดิบ เทคโนโลยี และระบบการดำเนินงาน ปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย เศรษฐกิจ การเมือง สังคม ภัยธรรมชาติ โรคระบาด คู่แข่งขัน เป็นต้น

2.3 แนวคิด Tows Matrix Analysis

Wheelen and Hunger (อ้างถึงใน วิจิต อุ๋อัน, 2549: 119-121) คือ เทคนิคในการสร้างทางเลือกกลยุทธ์ระดับบริษัทในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้าง และค่อนข้างง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุด เพราะเป็นการพิจารณาจากการที่นำเอาผลจากการวิเคราะห์ SWOT ที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วมาประกอบกันตัดสินใจ Tows Matrix มีหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ดังนี้

1. เลิกراهاแผนใหม่ (Retrenchment) เป็นทางเลือกกลยุทธ์ WT ใช้เมื่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรมีปัญหาทั้งจากภายในและภายนอกขององค์กรแต่มีผลกระทบกับการดำเนินการ สามารถจำแนกได้ดังนี้ การร่วมลงทุน การลดค่าใช้จ่าย การเลิกการผลิต
2. ตั้งรับปรับตัว (Turnaround) เป็นทางเลือกกลยุทธ์ WO ใช้เพื่อการดำเนินงานธุรกิจขององค์กรมีปัญหาเนื่องจากปัญหาภายในแต่มีโอกาสดูแลในการดำเนินธุรกิจพัฒนาระบบโครงสร้างภายในให้ดีขึ้น เพื่อสร้างโอกาสหรือข้อได้เปรียบจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยในการดำเนินธุรกิจ
3. รังรอของงังหะ (Defensive/Diversify) เป็นทางเลือกกลยุทธ์ ST เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งขององค์กรเอาชนะหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก
4. เร่งบุกรุกเร็ว (Aggressive) เป็นทางเลือกกลยุทธ์ SO เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการจะเป็น เพราะเป็นสถานการณ์ที่ดีที่สุด โดยกลยุทธ์นี้ องค์กรมีจุดแข็งภายในและนำมาสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

2.4 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

Kotler (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541: 335-336) ทฤษฎีส่วนประสมการตลาด ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) หรือ 4P's เป็นองค์ประกอบที่ทำให้สินค้าและบริการสามารถตอบสนอง ความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค และสามารถทำกำไรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

2.5 แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Porter 1980 (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 168-183) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือ แผนการบริหารจัดการเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญดังนี้

1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งเป็นความแตกต่างที่มีคุณค่าสำหรับลูกค้าหรือเป็นวิธีการสร้างความแตกต่างโดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

2. กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) หรือกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low-cost strategy) ที่ใช้ในการแข่งขันเมื่อธุรกิจมีข้อได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นในการผลิตสินค้าหรือบริการสำหรับลูกค้าทั่วไปที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหรือเป็นความสามารถของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจในด้านการออกแบบ การผลิต และการตลาด ของผลิตภัณฑ์ที่มีความใกล้เคียงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพด้านต้นทุนที่เหนือกว่าคู่แข่ง

3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (Focus strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นความได้เปรียบด้านต้นทุนหรือความได้เปรียบด้านความแตกต่างอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งที่กลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่แคบหรือเป็นการมุ่งส่วนตลาดเดียวในสายผลิตภัณฑ์

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รชตะ รุ่งตระกูลชัย และคณะ (2562) วิจัยเรื่อง การศึกษาและวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาตลาดที่ใช้สารสกัดจากธรรมชาติ พบว่า ปัจจัยที่มีระดับภัยคุกคามต่ำคือ อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ส่วนอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ภัยคุกคามของคู่แข่งรายใหม่และการแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกันมีระดับภัยคุกคามปานกลาง ผลการประเมินความน่าสนใจในการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้ พบว่า อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจ ถึงแม้จะมีผู้ผลิตวัตถุดิบประเภทสารสกัดสมุนไพรเพิ่มมากขึ้น แต่ยังมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือปัจจัยในเรื่องของสภาพแวดล้อมทางด้านอุตสาหกรรมนั้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของตลาดที่รองรับวัตถุดิบในการผลิต บุคลากรและองค์ความรู้ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้อุตสาหกรรมการผลิตสารสกัดจากธรรมชาติมีความน่าสนใจในการลงทุนทำให้โอกาสในการทำธุรกิจนี้ เปิดกว้างขึ้น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จนั้นมีมากขึ้น

วิยะดา ชัยเวช และคณะ (2560) วิจัยเรื่องรูปแบบของกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันในการส่งออกกล้วยสดไปยังตลาดอาเซียน ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ส่งออกกล้วยสดจำนวน 150 ราย วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Content Factor Analysis: CFA) ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้ส่งออกมี

รูปแบบกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขัน 4 รูปแบบ คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างทางการตลาด กลยุทธ์ความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่นวัตกรรม และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ในภาพรวมกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผล การดำเนินงาน จากการส่งออก แต่ในตัวแปรย่อยมีเพียงกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่การตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ อัตรากำไรขั้นต้น กำไรสุทธิ และการเปลี่ยนแปลงยอดส่งออกלאיסד

นุฮามัด พลี (2560) วิจัยเรื่อง สภาพแวดล้อมภายนอกกับความคาดหวังของผู้ประกอบการธุรกิจ การค้าชายแดน: กรณีศึกษาอำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้าน เศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมืองและกฎหมาย มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความคาดหวังจากผล กำไรของผู้ประกอบการธุรกิจการค้าชายแดนอำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้าน เศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านเทคโนโลยีไม่มีผลต่อความคาดหวังด้าน ยอดขาย และความยั่งยืนในธุรกิจการค้าชายแดนอำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส

คันธนีย์ อุ๋นจิตติ (2559) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน การประกอบธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรอินทรีย์ของผู้ประกอบการไทยในตลาดโลก พบว่า กลยุทธ์การแข่งขัน พื้นฐานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรอินทรีย์ของผู้ประกอบการไทยและ เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยย่อยของกลยุทธ์ การแข่งขันพื้นฐาน พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐานด้านการสร้าง ความแตกต่างมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการมากที่สุด รองลงมาได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐาน ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และกลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐานด้านการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม ตามลำดับ

ฐิติมนต์ ธนิกิติเอื้ออังกูร และคณะ (2559) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าสำหรับ อุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้ไทย พบว่า กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปผักและ ผลไม้ไทย คือ กลยุทธ์ตามกระบวนทัศน์ที่ชื่อว่า SMART PARADIGM ประกอบด้วย S: Study การวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจ ได้แก่ ผู้บริโภค คู่แข่งขัน อุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมและความสามารถ M: Management of strategic elements การบริหารจัดการกำหนดทิศทางและองค์ประกอบตราสินค้า ได้แก่ ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย วิสัยทัศน์ จุดครองใจ คำมั่นสัญญา คุณลักษณะ จุดเด่น ความแตกต่าง ชื่อ โลโก้ สโลแกน สัญลักษณ์ บุคลิกและบรรจุกัญท์ A: Advantages การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกรอบ ยุทธศาสตร์การสร้างตราสินค้า ได้แก่ สินค้า ราคา การจัดจำหน่าย การสื่อสารทางการตลาด บุคลากร และ การผลิต R: Relevance การสร้างความสอดคล้องตรงใจกับความต้องการของผู้บริโภคโดยใช้หลักการของ ประโยชน์และคุณค่าที่จะได้รับ T: Trust การสร้างความศรัทธา เชื่อมั่น ไว้วางใจโดยใช้หลักการของการรับรู้ การเชื่อมโยง ความมีชื่อเสียง ภาพลักษณ์และความภักดี

พงศัวิฑิต ธัญญกิตติกุล (2558) วิจัยเรื่อง รูปแบบโซ่อุปทานผลไม้สดของไทยเพื่อหาแนวทางใน การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโซ่อุปทานผลไม้สดของไทย และวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจใน การส่งออกผลไม้สดของไทยไปยังตลาด สเปน.ลาว กรณีศึกษามังคุด ความสามารถในการแข่งขันในตลาด สเปน. ลาว เครื่องมือในการวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันคือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

(SWOT Analysis) และการวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain) พบว่า ห่วงโซ่อุปทานผลไม้สดของไทยยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก โดยเฉพาะความเชื่อมโยงของระบบการจัดการโลจิสติกส์ และการจัดการโซ่อุปทานระหว่างภาครัฐและเอกชนรวมไปถึงหน่วยงานสนับสนุน แต่ในขณะเดียวกันก็มีโอกาสการค้าเกิดขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคในตลาด สปป.ลาว มีพฤติกรรมชอบบริโภคผลไม้ของไทย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการศึกษาเป็นกาวิจัยเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิที่เก็บรวบรวมจากประชากรและการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ประกอบการส่งออกผักและผลไม้ในจังหวัดนครปฐมหรือตัวแทนในการให้ข้อมูลเพื่อให้ได้คำตอบตรงตามวัตถุประสงค์ จำนวน 14 ราย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างไว้ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการส่งออกผักและผลไม้แช่เย็นในจังหวัดนครปฐม
2. มีประสบการณ์ในการส่งออกผักและผลไม้แช่เย็น มากกว่า 5 ปี
3. เป็นสถานประกอบการอันดับ 1-20 ที่ทำการส่งออกผัก และผลไม้แช่เย็นในจังหวัดนครปฐม
4. มีความสนใจและยินดีในการให้ข้อมูลตลอดระยะเวลาการวิจัย
5. ขนาดพื้นที่ของกิจการ 5-10 ไร่ มีความครอบคลุมตั้งแต่ในด้านบริหารจัดการการผลิตจนถึงการส่งออกสินค้า

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย (validity, reliability) สูตรการหาคุณภาพเครื่องมือวิจัยที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ หาความน่าเชื่อถือ (credibility) ของการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ความเที่ยงตรง (reliability) และความถูกต้อง (validity โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านองค์การ
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ TOWS Matric
- ตอนที่ 4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมเพื่อการแข่งขัน (Five-Forces Model)
- ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน

3.3 สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

ได้แก่ สถิติพรรณนา ร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยการนับข้อมูล ซ้ำ ๆ ในผลที่ได้เพื่อหาแก่นเรื่องที่ผู้ถูกสัมภาษณ์

4. ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกประกอบกิจการประเภทบริษัทจำกัด (ร้อยละ 64) และจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนจำกัด (ร้อยละ 36) เป็นกิจการขนาดเล็ก (ร้อยละ 43) กิจการขนาดกลาง (ร้อยละ 36) กิจการขนาดใหญ่ (ร้อยละ 21) ระยะเวลาดำเนินกิจการ 1-5 ปี (ร้อยละ 14) และระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 86) และทุนในการเริ่มดำเนินกิจการครั้งแรก พบว่าทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท (ร้อยละ 50) ทุนจดทะเบียน 3,000,000 บาท (ร้อยละ 7) ทุนจดทะเบียน 5,000,000 บาท (ร้อยละ 22) ทุนจดทะเบียน 60,000,000 บาท (ร้อยละ 7) และไม่แจ้งทุนจดทะเบียนจำนวน 2 ราย (ร้อยละ 14)

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดแข็ง (S-Strengths)	จุดอ่อน (W-Weakness)
S1 บุคลากรมีความชำนาญ มีความพร้อม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	W1 พนักงานใหม่ขาดความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย
S2 การบริหารจัดการทางการเงินมีสภาพคล่องสูง	W2 ต้นทุนการบริหารจัดการ และการควบคุมคุณภาพของผลผลิตในการดำเนินงานสูง
S3 ผลิตภัณฑ์หลากหลาย บรรจุภัณฑ์โดดเด่น และจดจำง่าย ได้รับการรับรองมาตรฐานของ EU เช่น GAP, GMP, HACCP, EL System, ISO 9001, Organic	W3 การจัดสรรงบประมาณยังไม่สอดคล้องกับระยะเวลาและกิจกรรมที่จะดำเนินการ
S4. มีตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถกระจายสินค้าได้ดี	W4 บริษัทไม่มีการทำการตลาดให้สอดคล้องกับตลาดในรูปแบบปัจจุบัน เช่น การขายออนไลน์
S5 ควบคุมการผลิตตั้งแต่เพาะปลูก เก็บเกี่ยว ส่งมอบ มีห้องปฏิบัติการ และมีโรงคัดผักที่ได้มาตรฐาน	W5 ผลผลิตของผักและผลไม้บางชนิดยังไม่สามารถผลิตได้ตามมาตรฐานของลูกค้า
S6 แผนการดำเนินงานชัดเจน มีความคล่องตัว	W6 ธุรกิจครอบคลุมยึดติดกับค่านิยมเก่า ๆ ยากต่อการปรับเปลี่ยนให้ทันไปตามสมัย
S7 ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญด้านการค้าระหว่างประเทศ และมีเครือข่ายในต่างประเทศ	W7 ประสบการณ์ในการทำธุรกิจส่งออกผักและผลไม้ยังไม่มากพอ
S8 ชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจของลูกค้าในอังกฤษ ยุโรป เอเชียตะวันออกเฉียงใต้และญี่ปุ่น	W8 บริษัทในเครือไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการผลิตเมื่อลูกค้าสั่งซื้อด่วนไม่สามารถทำตามคำสั่งซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ
S9. มีแหล่งวัตถุดิบหลากหลายเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าตลอดทั้งปี	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

โอกาส (O-Opportunities)	อุปสรรค (T-Threats)
O1 แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าในต่างประเทศที่หันมานิยมบริโภคอาหารไทย และสินค้าเกษตรของไทยมากขึ้น ส่งผลต่อต้องการสินค้าประเภทผัก และผลไม้ในตลาดส่งออกเพิ่มขึ้นทุกปี เพราะเป็นสินค้าบริโภคหลักและเป็นสินค้าประกอบของอาหาร O2 สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีเอกลักษณ์เฉพาะด้านรสชาติ และกลิ่น ทำให้ประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตอาหารรายใหญ่ของโลก พื้นที่การเพาะปลูกมาก ผลผลิตเป็น Need Product ลูกค้าเชื่อมั่นในสินค้าของประเทศไทยเรื่องมาตรฐานคุณภาพ และความปลอดภัย O3 รัฐบาลมีการส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือเพื่อพัฒนาภาคการเกษตรทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น และเปิดโอกาสด้านการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น O4 เกษตรกรรุ่นใหม่มีศักยภาพ นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาพัฒนาการเกษตร สร้างความร่วมมือจากเกษตรกรรูปแบบของ Contract farm O5 เทคโนโลยี และเครื่องจักรกลการเกษตรที่เป็นนวัตกรรมสามารถทดแทนแรงงาน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร ช่วยลดต้นทุนและเร่งเวลาของกระบวนการผลิตได้ O6 ศักยภาพของคู่แข่งยังไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตามมาตรฐานเท่ากับของประเทศไทย	T1 เศรษฐกิจของไทยและเศรษฐกิจโลกยังไม่ได้ส่งผลต่อการซื้อสินค้าจากต่างประเทศลดลง T2 ราคาสินค้าเกษตรมีความผันผวนยากต่อการควบคุมต้นทุน ผลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ฤดูกาล ปัญหาโลกร้อน วิกฤตภัยแล้งก่อให้เกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรง และการระบาดของศัตรูพืชสร้างความเสียหายต่อการเพาะปลูก T3 ได้รับรายรับน้อยลงผลมาจากอัตราแลกเปลี่ยนของค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น T4. นโยบายภาครัฐในการปรับขึ้นค่าแรงงานส่งผลต่อต้นทุนของบริษัท T5 มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี เช่น มาตรการด้านสุขอนามัยพืช ขั้นตอนตรวจสอบที่เข้มงวดของกลุ่มสหภาพยุโรปเป็นไปอย่างเคร่งครัดตามข้อกำหนด กฎระเบียบ และข้อบังคับของประเทศปลายทาง เป็นต้น T6 ระบบโลจิสติกส์ด้านการเกษตรของประเทศไทยยังขาดประสิทธิภาพ T7 จำนวนคู่แข่งจากประเทศเพื่อนบ้านเพิ่มขึ้นเนื่องจากเล็งเห็นโอกาสของการส่งออกผักและผลไม้ รวมถึงจำนวนสินค้าทดแทนเพิ่มขึ้น

จากตาราง การวิเคราะห์ SWOT Analysis สรุปได้ว่า จุดแข็ง พบว่า บุคลากรภายในธุรกิจส่งออกผักและผลไม้ในจังหวัดนครปฐมมีความชำนาญต่อการปฏิบัติงาน มีสภาพคล่องทางการเงิน ผักและผลไม้ มีคุณภาพ มีตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์ง่ายต่อการจดจำ ได้รับการรับรองสินค้าปลอดภัยตามมาตรฐานของ EU มีตัวแทนจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ มีโรงคัดผัก ห้องปฏิบัติการ (Lab) ที่ได้มาตรฐาน มีเครือข่ายในต่างประเทศ

ชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับไว้วางใจของลูกค้า จุดอ่อน พบว่า พนักงานใหม่ขาดความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงานที่ได้รับผิดชอบ ต้นทุน การบริหารจัดการและการควบคุมคุณภาพของผลผลิตสูง บริษัทไม่มีรูปแบบการทำตลาดให้สอดคล้องกับตลาดในปัจจุบัน เช่น การขายออนไลน์ ผลผลิตของผักและผลไม้บางชนิดยังไม่สามารถผลิตได้ตามมาตรฐานของลูกค้า ยึดติดกับค่านิยมเก่า ๆ โอกาส พบว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและแนวโน้มของลูกค้าในต่างประเทศที่หันมานิยมบริโภคอาหารไทยรวมถึงสินค้าเกษตรของไทยเพิ่มขึ้นทุกปีเพราะเป็นสินค้าบริโภคหลัก และเป็นสินค้าประกอบของอาหาร มีเอกลักษณ์เฉพาะด้านรสชาติและกลิ่นจึงเป็น Need Product ลูกค้าเชื่อมั่นในสินค้าของประเทศไทยเรื่องมาตรฐาน คุณภาพ และความปลอดภัย รัฐบาลส่งเสริมสนับสนุน เพื่อพัฒนาภาคการเกษตรทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นและเปิดโอกาสด้านการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น เกษตรกรรุ่นใหม่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาการเกษตร เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สร้างความร่วมมือในรูปแบบของ Contract farming อุปสรรค พบว่า เศรษฐกิจของไทยและเศรษฐกิจโลกยังไม่ได้ส่งผลต่อการซื้อสินค้าจากต่างประเทศลดลง ราคาสินค้าเกษตรมีความผันผวนยากต่อการควบคุมผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ฤดูกาล ปัญหาโลกร้อน วิกฤตภัยแล้ง ก่อให้เกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรงและการระบาดของศัตรูพืชสร้างความเสียหายต่อการเพาะปลูก รายรับน้อยลงผลมาจากอัตราแลกเปลี่ยนของค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี เช่น มาตรการด้านสุขอนามัยพืช ขั้นตอนตรวจสอบที่เข้มงวดของกลุ่มสหภาพยุโรปเกี่ยวกับมาตรฐานของสินค้าที่ส่งออกต้องเป็นไปอย่างเคร่งครัด ระบบโลจิสติกส์ด้านการเกษตรของประเทศยังขาดประสิทธิภาพ จำนวนคู่แข่งจากประเทศเพื่อนบ้านเพิ่มขึ้นเนื่องจากเล็งเห็นโอกาสของการส่งออกผักและผลไม้รวมถึงจำนวนสินค้าทดแทนเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

SO (เชิงรุก)	WO (เชิงแก้ไข)
S105 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรกลทางการเกษตรในเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดเวลาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรและลดต้นทุน	W105 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
S302 สร้างความเชื่อมั่นด้วยมาตรฐาน คุณภาพ ความปลอดภัย และบรรจุภัณฑ์ให้โดดเด่น สวยงาม สะดุดตาและจดจำง่าย	W401 ปรับปรุงรูปแบบการทำตลาด หาช่องทางการตลาดใหม่ ๆ รองรับยอดขายที่เพิ่มขึ้น
S401 เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้หลากหลาย เช่น internet, social media, ตลาดประมูล เป็นต้น	W503 บูรณาการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน โดยวางนโยบายที่เป็นรูปธรรมและสามารถปฏิบัติได้จริงเกี่ยวกับมาตรฐานส่งออกสินค้าเกษตร
S801 พัฒนาลินค้าให้มีความหลากหลาย สร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้า	W504 บูรณาการความร่วมมือระหว่างบริษัทและเกษตรกรในรูปแบบของ Contract farm
S903 ขยายตลาดไปยังประเทศที่เป็นตลาดใหม่ที่มีศักยภาพ เช่น สแกนดิเนเวีย ประเทศจีน เป็นต้น	W801 ปรับปรุงขั้นตอน วิธีการบริหารจัดการและคำสั่งซื้อด่วน 60 ชั่วโมงจากฟาร์มสู่ผู้บริโภค

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ST (เชิงป้องกัน)	WT (เชิงรับ)
S3T3 วิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศ	W2T6 บริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านการผลิต และระบบโลจิสติกส์
S5T2 วิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรักษาคุณภาพ	W5T5 ควบคุมขั้นตอนการผลิต และฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้มาตรการด้านสุขอนามัยพืช ภาวะเปื้อน และข้อบังคับของประเทศปลายทาง
S9T2 สร้างเครือข่ายในรูปแบบ Contract farm	W8T6 บริหารจัดการและเลือกกระบวนการขนส่ง และโลจิสติกส์ด้านการเกษตร

จากตาราง การวิเคราะห์ TOWS Matrix สรุปได้ว่า เชิงรุก พบว่า ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และเครื่องจักรกลในการเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต ลดเวลา สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรและลดต้นทุน สร้างความเชื่อมั่นด้วยมาตรฐาน คุณภาพ ความปลอดภัย และสร้างบรรจุภัณฑ์ให้โดดเด่น สวยงาม สะดุดตา และจดจำง่าย ควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย เช่น internet, social media, ตลาดประมูล เป็นต้น และพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลาย สร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ขยายตลาดไปยังประเทศที่เป็นตลาดใหม่ที่มีศักยภาพ เชิงแก้ไข พบว่า ควรส่งเสริม และพัฒนาบุคลากร โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ปรับปรุงรูปแบบการทำตลาด หาช่องทางการตลาดใหม่ ๆ บูรณาการความร่วมมือระหว่างบริษัทและเกษตรกรในรูปแบบของ Contract farming ปรับปรุงขั้นตอน วิธีการบริหารจัดการเชิงป้องกัน พบว่า ควรมีการวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศ วิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรักษาคุณภาพ สร้างพันธมิตรเครือข่ายในรูปแบบ Contract farming เชิงรับ พบว่า ควรมีการบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านการผลิต และระบบโลจิสติกส์ ควบคุมกระบวนการขั้นตอนการผลิต และฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการใช้มาตรการด้านสุขอนามัยพืช ภาวะเปื้อน และข้อบังคับของประเทศปลายทาง บริหารจัดการและเลือกกระบวนการขนส่ง และโลจิสติกส์ด้านการเกษตร

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมเพื่อการแข่งขัน (Five-Forces Model)

4.1 อำนาจการคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่

คู่แข่งรายใหม่สำหรับธุรกิจส่งออกผักและผลไม้ที่ผ่านมามีผู้ประกอบการหน้าใหม่ เข้ามาในอุตสาหกรรมไม่มาก เนื่องจากข้อกำหนดระเบียบมีความยุ่งยาก

4.2 อำนาจในการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

บริษัทมีอำนาจต่อรองสูงกว่าเกษตรกร เพราะปริมาณในการสั่งซื้อแต่ละครั้งมีมาก และมีแหล่งรับซื้อจากภายในจังหวัดนครปฐม และจังหวัดอื่น ๆ ถือว่าบริษัทเป็นลูกค้ารายหลักของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต

(เกษตรกร) บริษัทยังมีอำนาจในการควบคุมกระบวนการเพาะปลูกให้แก่เกษตรกร แนะนำวิธีการเพาะปลูก การให้น้ำ การให้ปุ๋ย การเก็บเกี่ยว การเก็บรักษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิตก่อนนำเข้าสู่บริษัท

4.3 อำนาจในการต่อรองของลูกค้า

กลุ่มลูกค้าประกอบไปด้วยซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ไปจนถึงร้านขายผลไม้ขนาดเล็ก ร้านอาหาร ไทย โรงแรม ซึ่งตลาดส่งออกที่สำคัญของผักและผลไม้สด คือ เวียดนาม จีน ฮองกง ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา ที่มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 80 ของตลาดส่งออกทั้งหมด และในบางประเทศมีภูมิอากาศไม่สามารถเพาะปลูกได้ จึงส่งผลให้มีการนำเข้าผักและผลไม้จากประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง

4.4 อำนาจคุกคามจากสินค้าทดแทน

ภายในอุตสาหกรรมผักและผลไม้ของไทยต้องเผชิญกับคู่แข่งภายในของประเทศผู้นำเข้าที่สามารถเพาะปลูกสินค้าทดแทนจากไทย ได้แก่ ผักชี และโหระพา เป็นต้น ซึ่งมีขนาดใหญ่ แต่ไร้ซึ่งกลิ่นและรสชาติ แต่บริษัทมีความได้เปรียบเนื่องจากผักและผลไม้ของไทยมีกลิ่นและรสชาติที่ดีกว่า ดังนั้น สินค้าทดแทนจากประเทศผู้นำเข้าจึงไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัท และพบว่ายังไม่มีสินค้าทดแทนของประเทศผู้นำเข้าที่สามารถทดแทนกันได้

4.5 อำนาจความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การเติบโตของธุรกิจส่งออกผักและผลไม้เป็นไปในทิศทางเดียวกับดัชนีราคาผู้บริโภค ธุรกิจขนาดเล็กจะมีความผันผวนต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาค่อนข้างสูง ในขณะที่ธุรกิจขนาดใหญ่สามารถรักษาอัตรา การเติบโตของรายได้ได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจส่งออกผัก และผลไม้มีการปรับเข้าสู่รูปแบบนิติบุคคลมากขึ้น สืบเนื่องจากสภาวะการแข่งขันทั้งจากภายใน และนอกประเทศ จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการใช้รูปแบบการดำเนิน ธุรกิจที่น่าเชื่อถือ สินค้ามีคุณภาพ และมาตรฐาน

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์ที่กิจการนำมาใช้ในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกผัก และผลไม้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ และตัวแทนผู้ประกอบการ ได้ข้อสรุปของการใช้กลยุทธ์ของกิจการในการส่งออกผักและผลไม้ ได้แก่ กลยุทธ์ การสร้างความแตกต่าง ประกอบไปด้วย การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เดิมให้ดีขึ้นถึงแม้ว่าต้นทุนจะสูงขึ้น มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการวิจัย มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้จัดการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ในการส่งออก มีบรรจุกุณลักษณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ มีความน่าเชื่อถือของตัวแทน จำหน่าย มีช่องทางการจัดจำหน่าย และจัดแสดงสินค้าตามงานต่าง ๆ เพื่อเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น มีศักยภาพใน การส่งมอบ เช่น รวดเร็ว ครบถ้วน ตรงเวลา ปลอดภัย รองลงมา คือ กลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งประกอบไปด้วยมีผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม มีการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ และ นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าคู่แข่ง และมีการกำหนดราคาที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม

5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1. สรุปและอภิปรายผล

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่งออกผักและผลไม้ในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการประกอบไปด้วย ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการจัดการ และสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ ประกอบไปด้วย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ปัจจัยต่าง ๆ มีผลกระทบต่อ ผลประกอบการ และผลในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อการแข่งขันของธุรกิจในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮามัด พลี (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพแวดล้อมภายนอกกับความคาดหวังของผู้ประกอบการธุรกิจการค้าชายแดน: กรณีศึกษาอำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมืองและกฎหมาย มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความคาดหวังจากผลกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจการค้าชายแดนอำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านเทคโนโลยีไม่มีผลต่อความคาดหวังด้านยอดขาย และความยั่งยืนในธุรกิจการค้าชายแดน

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อการแข่งขันทั้ง 5 ด้าน (Fives-Forces Model) ของธุรกิจส่งออกผัก และผลไม้ในจังหวัดนครปฐม พบว่า อำนาจการคุกคามที่ไม่รุนแรง ได้แก่ อำนาจคุกคามจาก คู่แข่งขันรายใหม่ อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต และอำนาจคุกคามจากสินค้าทดแทน ส่วนอำนาจการคุกคามที่รุนแรงระดับกลาง ได้แก่ อำนาจความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม และอำนาจในการต่อรองของลูกค้า เพราะเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ และปริมาณการสั่งซื้อมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รชตะ รุ่งตระกูลชัย และคณะ (2562) การวิจัยเรื่อง การศึกษาและวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาตลาดที่ใช้สารสกัดจากธรรมชาติ พบว่า ปัจจัยที่มีระดับภัยคุกคามต่ำคือ อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ส่วนอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ภัยคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ และการแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกันมีระดับภัยคุกคามปานกลาง ผลการประเมินความน่าสนใจในการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้ พบว่า อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจ ถึงแม้จะมีผู้ผลิตวัตถุดิบประเภทสารสกัด สมุนไพรเพิ่มมากขึ้น แต่ยังมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกผักและผลไม้ในจังหวัดนครปฐม คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ประกอบไปด้วย การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมให้ดีขึ้นถึงแม้ว่าต้นทุนจะสูงขึ้น มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการวิจัย มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ในการส่งออก มีบรรจุภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ มีความน่าเชื่อถือของตัวแทนจำหน่าย มีช่องทางการจัดจำหน่าย และจัดแสดงสินค้าตามงานต่าง ๆ เพื่อเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น มีศักยภาพในการส่งมอบ เช่น รวดเร็ว ครบถ้วน ตรงเวลา ปลอดภัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศันสนีย์ อุ่นจิตติ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรอินทรีย์ของผู้ประกอบการไทยในตลาดโลก ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์

การแข่งขันพื้นฐานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรอินทรีย์ของผู้ประกอบการไทย พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐานด้านการสร้างความแตกต่างมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการมากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ วิยะดา ชัยเวช และคณะ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบของกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันในการส่งออกกล้วยสไปยังตลาดอาเซียนที่มีผลต่อผลดำเนินงานจากการส่งออกของกิจการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ส่งออกมีรูปแบบกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขัน 4 รูปแบบ คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างทางการตลาด กลยุทธ์ความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างที่นวัตกรรม และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์

5.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจส่งออกผัก และผลไม้ ได้ข้อเสนอแนะ สำหรับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ดังนี้

แผนระยะสั้น

1. สร้างเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์
2. สร้างคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์ เช่น ปลอดภัย สะอาด ใหม่ สด
3. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ
4. ให้ความสำคัญกับมาตรฐาน ข้อกำหนดของประเทศผู้ซื้อ

แผนระยะกลาง

1. สร้างภาพลักษณ์ที่ดี เช่น ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ
2. ให้ความสำคัญกับลูกค้า ศึกษาพฤติกรรม และตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้า
3. สร้างความแตกต่างด้านการส่งมอบสินค้า เช่น รวดเร็ว ครบถ้วน ตรงเวลา และปลอดภัย

แผนระยะยาว

1. สร้างบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในงานอย่างถูกต้องจนเป็นระบบที่มั่นคง
2. สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์อย่างชัดเจน เช่น ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. งานวิจัยที่ศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกผักและผลไม้ ในจังหวัดนครปฐม ประเด็นที่ควรศึกษาในการวิจัยครั้งต่อไปด้านปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผัก และผลไม้ของผู้บริโภคในประเทศเพื่อที่จะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนการผลิต การบริหารจัดการ ตลอดจนห่วงโซ่อุปทานผักและผลไม้ของประเทศไทยได้

2. การทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาพฤติกรรมการซื้อผักและผลไม้ผ่านช่องทางออนไลน์ของผู้บริโภคในต่างประเทศ เพื่อได้นำข้อมูลมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ การส่งมอบ และช่องทางการจัดจำหน่ายในรูปแบบออนไลน์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

เอกสารอ้างอิง

- กรมวิชาการเกษตร. (2560). **จำนวนบริษัทเกี่ยวกับส่งออกผักผลไม้แช่เย็น แช่แข็ง และแห้ง**. [ออนไลน์].
ค้นเมื่อ: 28 ตุลาคม 2561 จาก <http://www.doa.go.th/>
- กรมวิชาการเกษตร. (2558). **ปัญหาและอุปสรรคในโซ่อุปทานส่งออกผักและผลไม้**. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ: 28 ตุลาคม 2561 จาก <http://www.doa.go.th/>
- กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ. (2559). **เศรษฐกิจประเทศไทย**. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ: 28 ตุลาคม 2561 จาก <http://www.mfa.go.th/>
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2562). **พาณิชย์เปิดแผนดันยอดส่งออกผลไม้สด-แปรรูปทั่วโลก**. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ: 22 มกราคม 2563 จาก <https://gnews.apps.go.th/news?news=38674>
- จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์. (2560). **การบริหารเทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิตินันต์ ธนกิจเอื้ออังกูร ศรีสุตา จงสิทธิผล เสรี วงษ์มณฑา และชัชณะ เตชคณา. (2559). กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้ไทย. **วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ**. 11 (1), 109-120.
- นันทสารี สุขโต. (2553). **การตลาดระดับโลก**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2560). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงศ์วิทย์ ธีบุญกิตติกุล. (2558). **โอกาสและอุปสรรคการจัดการโซ่อุปทานผลไม้สดเพื่อการส่งออกไปตลาดสปป.ลาว กรณีศึกษาแม่คุด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- ภัสชญาส์ สิทธิสาร กิตติการ สายธนู และจตุภัทร เมฆพายุพ. (2558). การประเมินมูลค่าการส่งออกผลไม้ไทยด้วยการวิเคราะห์แบ่งกลุ่ม **วารสารพีชศาสตร์สงขลานครินทร์**. 5 (4). 1-7.
- มูฮัมหมัด พลี. (2560). **สภาพแวดล้อมภายนอกกับความคาดหวังของผู้ประกอบการธุรกิจการค้าชายแดน: กรณีศึกษาอำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส**. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- รชตะ รุ่งตระกูลชัย วุฒิ สุขเจริญ อนุพงศ์ อวิรุทธา และวัชรินทร์ โชติชัยชรินทร์. (2562). การศึกษาและวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาตลาดที่ใช้สารสกัดจากธรรมชาติ. **TNI Journal of Business Administration and Languages**. 7 (1), 75-82.

- วิจิต อุ๋อัน. (2549). **การจัดการเชิงกลยุทธ์: ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์ แผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร. บริษัท พรินท์แอมมี่ (ประเทศไทย).
- วิยะดา ชัยเวช วิษุณันัน รัตนวิบูลย์สม และปรีดา ศรีนฤวรรณ. (2560). กลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันของบริษัทผู้ส่งออกกล้วยสดของไทยในตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. **วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน**. 11 (1), 151-166
- ศันธนีย์ อุ๋นจิตติ. (2559). **กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรอินทรีย์ของผู้ประกอบการไทยในตลาดโลก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และปริญ ลักษิตานนท์สุกร. (2541). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร. บริษัท อีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และปริญ ลักษิตานนท์สุกร. (2550). **กลยุทธ์การตลาดและการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งที่ตลาด**. กรุงเทพมหานคร. บริษัท ธนัชการพิมพ์.
- สำนักงานจังหวัดนครปฐม. (2559). **ผลผลิตที่สร้างชื่อเสียงให้จังหวัดนครปฐม**. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ: 28 ตุลาคม 2561 จาก <http://www.nakhonpathom.go.th/>