

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทยเพื่อเข้าสู่ตลาดการ
แข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative
Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์จากข้อมูลทฤษฎีร่วมด้วย โดยกลุ่มประชากร
ที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับกิจการเครื่องปรุงรสไทย จำนวน 11 กิจการ และผู้ซื้อเครื่องปรุงรสไทย เป็น
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 5 กิจการ โดยกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ประกอบการหรือ
ผู้บริหารของกิจการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการให้ข้อมูลได้ตรงประเด็นและครอบคลุมเนื้อหาใน
การศึกษา ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์
ด้วยการบรรยายเปรียบเทียบ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ และอธิบายผลการวิจัยได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์/ผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ศักยภาพของผู้ประกอบการเครื่องปรุงรสไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์/ผู้ให้ข้อมูล

ในการขอสัมภาษณ์นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์หรือผู้ให้ข้อมูลขอให้ผู้วิจัยไม่ระบุชื่อและ
ตำแหน่งชัดเจน จึงสามารถสรุปข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์หรือผู้ให้ข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 16 ท่าน
ประกอบไปด้วยผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง 11 ท่าน และผู้บริโภคร 5 ท่าน ดังนี้

ลำดับที่	ลักษณะธุรกิจ	ผู้ให้สัมภาษณ์/ผู้ให้ข้อมูล
ด้านผู้ผลิตและจำหน่าย จำนวน 11 ท่าน		
1	ธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำพริกสำเร็จรูปขนาดย่อม	ผู้ประกอบการ
2	ธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำพริกสำเร็จรูปขนาดใหญ่	ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
3	ธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำมันหอยขนาดกลาง	ผู้ประกอบการ
4	ธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำตาลขนาดใหญ่	ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
5	ธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำตาลขนาดใหญ่	ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
6	ธุรกิจผลิตและจำหน่ายซอส XO ขนาดย่อม	ผู้ประกอบการ
7	ธุรกิจผลิตและจำหน่ายพริกไทยขนาดใหญ่	ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
8	ธุรกิจผลิตและจำหน่ายกะทิสำเร็จรูปขนาดใหญ่	ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
9	ธุรกิจผลิตและจำหน่ายซีอิ๊วขาวขนาดใหญ่	ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
10	ธุรกิจผลิตและจำหน่ายผงปรุงรสขนาดใหญ่	ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
11	ธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำปลาขนาดย่อม	ผู้ประกอบการ
ด้านผู้ซื้อหลัก จำนวน 5 ท่าน		
1	โรงเรียนสอนทำอาหารและขนมไทยระดับชาติ	ผู้จัดการ
2	โรงแรมระดับ 5 ดาว	เชฟ
3	โรงแรมระดับ 3 ดาว (รับลูกค้าทัวร์จีนเป็นหลัก)	ผู้จัดการห้องอาหาร
4	ร้านอาหารไทยระดับชาติ	ผู้ประกอบการ
5	ภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น	ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 2 ผลสัมภาษณ์ศักยภาพของผู้ประกอบการเครื่องปรุงรสไทย

บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าเครื่องปรุงรสไทย จำนวน 11 บริษัท โดยกำหนดรหัสของแต่ละบริษัท ดังนี้ โดยที่ B คือ Business หรือ ผู้ประกอบการผลิตและจำหน่าย

BCP1	=	บริษัท SMEs ผลิตและจำหน่ายน้ำพริก
BCP2	=	บริษัท ขนาดใหญ่ ผลิตและจำหน่ายน้ำพริก
BOS1	=	บริษัท SMEs ผลิตและจำหน่ายน้ำมันหอย

BSU1	=	บริษัท ขนาดใหญ่ ผลิตและจำหน่ายน้ำตาล
BSU2	=	บริษัท ขนาดใหญ่ ผลิตและจำหน่ายน้ำตาล
BXO1	=	บริษัท SMEs ผลิตและจำหน่าย XO Sauce
BCH1	=	บริษัท ขนาดใหญ่ ผลิตและจำหน่ายพริกไทย
BCO1	=	บริษัท ขนาดใหญ่ ผลิตและจำหน่ายกะทิสำเร็จรูป
BTS1	=	บริษัท ขนาดใหญ่ ผลิตและจำหน่ายซีอิ๊วขาว
BSE1	=	บริษัท ขนาดใหญ่ ผลิตและจำหน่ายผงปรุงรส
BFS1	=	บริษัท SMEs ผลิตและจำหน่ายน้ำปลา

และผู้ซื้อหลัก คือ C หรือ Customer จำนวน 5 ราย ดังนี้

CS1	=	ผู้จัดการ โรงเรียนสอนทำอาหารและขนมไทยระดับชาติ
CH1	=	เชฟโรงแรมระดับ 5 ดาว
CH2	=	ผู้จัดการห้องอาหารของโรงแรมระดับ 3 ดาว (รับลูกค้า ทัวร์จีนเป็นหลัก)
CR1	=	ผู้ประกอบการร้านอาหารไทยระดับชาติ
CR2	=	ผู้บริหารภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น

1. การบริหารจัดการ

จากการสัมภาษณ์ ทั้งผู้ประกอบการหรือผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องปรุงรสไทยและผู้บริหารของบริษัทผู้ซื้อหลัก ในด้านการบริหารจัดการ อันประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ความสามารถหลัก ต้นทุนที่แข่งขันได้ และข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

1.1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั้นพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายของตนเอง แต่บางรายยังไม่มี การแบ่งกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนนัก เพราะสินค้าเครื่องปรุงรสไทย บางประเภทยังเป็นลักษณะสินค้ามาตรฐานเดียวกันใช้ได้กับทุกกลุ่มเป้าหมาย หรือ Mass Product แต่สามารถสรุปจากการสัมภาษณ์ได้ว่า กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทส่วนใหญ่ คือ กลุ่มลูกค้าบุคคล ทั้งในประเทศและต่างประเทศทั้งบน กลาง และล่าง แต่นั่นกลุ่มคนในเมืองเป็นส่วนใหญ่

“ส่วนใหญ่ลูกค้าอยู่ในทวีปเอเชียมีพื้นที่การกระจายสินค้าของบริษัทมากที่สุด เพราะ
 1) ปริมาณจำนวนประชากร ซึ่งมีจำนวนมหาศาล 2) วัฒนธรรมการรับประทานที่คล้ายคลึงกัน และ
 3) ข้อกีดกันทางการค้าในประเทศพากย์โรปก่อนข้างมาก โดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำเข้าของ
 ประเทศและเขตเศรษฐกิจอื่นๆ เป็นผู้นำสินค้าของบริษัทแม่ในประเทศไทยเข้าไปจัดจำหน่ายใน
 ตลาดเอเชีย” (BCH1, BSE1. มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

นอกจากนั้น กลุ่มเป้าหมายรองลงมาคือ กลุ่มลูกค้าในกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร ภัตตาคาร
 ใหญ่ และแนวโน้มในอนาคต กลุ่มลูกค้าอาจเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่รักสุขภาพ เนื่องจาก พฤติกรรม
 ผู้บริโภคที่แปรเปลี่ยนไป คนรุ่นใหม่จะสนใจเรื่องการกินและการทำอาหารเพื่อสุขภาพมากยิ่งขึ้น

1.2. ความสามารถหลักของธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย พบว่า มีความสามารถด้าน
 นวัตกรรม คือการคิดค้นรสชาติใหม่ๆ ของสินค้า และคิดค้นขนาดใหม่ของตัวบรรจุภัณฑ์ ให้มีขนาด
 ที่รองรับตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ความเป็นไทย
 รวมถึงการมีคุณภาพตามหลักมาตรฐานสากล ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่ว่า

“การทำอาหาร ไม่ว่าจะทำธุรกิจอาหารแบบไหน ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตให้ความเคารพ
 ต่อผู้บริโภคอย่างยิ่ง ลดคุณค่า ลดคุณภาพ เปลี่ยนรสชาติจะถูกคนกินไม่ได้เลย เปลี่ยนสูตรนิดเดียว
 ลดน้ำปลา ลดกระเทียม ลดแป้งอะไรต่างๆ ลูกค้าโทรมาทันที คนกินมา 20-30 ปีพอเปลี่ยนสูตรปั๊บ
 มีโทรศัพท์มาทันทีว่าทำไมไม่เหมือนเก่า ความคุ้นเคยมีความสำคัญมาก เพราะฉะนั้น สิ่งสำคัญที่เรา
 คำนึงถึงคุณภาพของวัตถุดิบ สูตรดั้งเดิมต้องรักษาไว้เสมอ มีบางบริษัทเขามองว่าเด็กยุคใหม่ไม่ทาน
 เผ็ด เขาจะปรับเปลี่ยนสูตรไป ถ้าเราจะเปลี่ยนแปลงสูตรเพื่อคนรุ่นใหม่ เราจะใช้แบรนด์ชื่ออื่น เรา
 ไม่เปลี่ยนแปลงสูตรดั้งเดิมที่ลูกค้าติดใจมา” (BCP2. 20 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์) และ

“ผมเห็นว่าเครื่องปรุงรสของไทยจะเน้นความสามารถในเรื่องรสชาติและราคา แต่
 service ไม่น่าแตกต่างกัน” (BXO1. 20 กุมภาพันธ์ 2557 : สัมภาษณ์) และ

“บริษัทยังคงเน้นด้านเอกลักษณ์ รสชาติและคุณภาพสินค้าไว้ให้ดีเหมือนเดิมและจะ
 พัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เพื่อเป็นการสร้างแบรนด์ให้แข็งแรงและตีตลาดได้ทั่วโลก” (BTS1. 20
 ธันวาคม 2556 : สัมภาษณ์)

ซึ่งในด้านผู้ซื้อหลัก ก็มีความคิดเห็นในเรื่องความสามารถหลักของธุรกิจเครื่องปรุงรสไทยในเรื่องของความเป็นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและรสชาติ เช่นเดียวกัน ดังคำกล่าวที่ว่า

“ความสามารถหลักของเครื่องปรุงรสไทย อยู่ที่รสชาติที่มีความเป็นเอกลักษณ์ มีความจัดจ้าน และเป็นสมุนไพรในตัว ตรงนี้แหละที่ทำให้ เครื่องปรุงรสไทยเด่นกว่าประเทศอื่นๆ ที่สำคัญต้องไม่ทำให้รสชาติของอาหารไทยเพี้ยน ไม่จำเป็นต้องไปปรับรสชาติอาหารไทยให้เข้ากับแต่ละประเทศ รสชาติของอาหารไทยมีจุดเด่นของตนเองคืออยู่แล้ว” (CSI, CH1, CH2, CR1, CR2. ธันวาคม 2556- มีนาคม 2557 : สัมภาษณ์)

1.3. ต้นทุนที่แข่งขันได้ ผู้ประกอบการเครื่องปรุงรสไทยได้ให้ความคิดเห็นว่า ต้นทุนที่สำคัญของผู้ผลิตก็คือ ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนทางภาษี ต้นทุนค่าขนส่ง ดังนั้น ผู้ประกอบการควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า และหาคู่ค้าให้มีหลากหลาย หรือทำสัญญาผูกขาดกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ทั้งนี้ทั้งนั้น ผู้ประกอบการต้องสร้างความเข้มแข็งและความน่าเชื่อถือให้แก่ธุรกิจเสียก่อน เพื่อให้คู่ค้าเห็นความสำคัญในการทำธุรกิจกับเรา จะเป็นการสร้างอำนาจการต่อรองให้มีมากขึ้น ทำให้ธุรกิจไม่เกิดความขาดแคลนวัตถุดิบ ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ดังนี้

“ด้านวัตถุดิบ เพราะมี Supplier มารองรับและมีให้เลือกหลายผู้ประกอบการทำให้สามารถเลือกราคาของวัตถุดิบที่มีราคาต่ำที่สุดได้ จึงทำให้สามารถแข่งขันในเรื่องของต้นทุนได้” (BCP1. 6 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

“บริษัทได้ทำสัญญากับผู้จัดหาวัตถุดิบเพื่อให้ผู้จัดหาวัตถุดิบหาวัตถุดิบให้แก่เราเพียงแห่งเดียว และไม่ทำให้บริษัทประสบปัญหาวัตถุดิบขาดมือ และบริษัทยังมีต้นทุนในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ที่สูง ซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบกับคู่แข่งคนอื่นๆ” (BOS1. 27 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

“ไม่ว่ายามใดที่วัตถุดิบจะขึ้นราคา เราจะไม่มีการตัดหรือลดปริมาณส่วนผสมของวัตถุดิบสินค้าลงเพื่อลดต้นทุนเป็นอันขาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่น้ำมันมีราคาแพง เศรษฐกิจได้รับผลกระทบทำให้ต้นทุนสูง การขึ้นราคาสินค้าอาจทำให้ผู้บริโภคได้รับไม่ได้ แต่เราจะใช้วิธีบริหารเพื่อลดต้นทุนภายในองค์กร เช่น รมรงค์ให้ประหยัดทรัพยากรทุกประเภทเพื่อประหยัดต้นทุน”(BCP2. 20 มกราคม 2557: สัมภาษณ์)

“ต้นทุนหลักในการแข่งขัน คือ ต้นทุนทางภาษี และค่าขนส่ง แนวโน้มธุรกิจเครื่องปรุงรสไทยในต่างประเทศ เมื่อเกิดการรวมตัวของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแล้ว คิดว่า มีโอกาสที่ดีทำให้ไทยส่งออกได้มากยิ่งขึ้น การจะได้ประโยชน์สูงสุดคงต้องลดเรื่องการกีดกันทางการนำเข้ากำแพงภาษีที่เป็นอัตราเดียวกันทั้งกลุ่ม AEC” (BSU1. 15 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

“ต้องหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ในทุกกระบวนการผลิตมีต้นทุนต่ำลง ทุกวันนี้โจทย์ตามที่ตั้งไว้ว่า ต้องทำอะไรถึงจะใช้ทุกส่วนของวัตถุดิบไปเพิ่มมูลค่าของสินค้า ก็ทำได้ตามเป้าหมายแล้ว เรียกว่า ทุกส่วนใช้แล้วจากกระบวนการผลิต ก็นำกลับมาใช้ซ้ำ ไลน์โปรดักส์ของบริษัทเป็นระบบปิด สามารถลดการใช้พลังงานได้” (BCO1. 12 ธันวาคม 2556 : สัมภาษณ์)

“เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทุกคนต้องกินต้องใช้ อย่างในเมียนมาร์ มีวัตถุดิบเยอะแต่ว่ายังทำเองได้ไม่เก่งเท่ากับเรา เครื่องมือต่างๆ ก็ถูกกว่า และไม่สามารถผลิตสินค้าเครื่องปรุงรสแบบเราได้เอง น้ำ ปลาและซอสต่างๆ ในเมียนมาร์เป็นของไทยทั้งนั้น หากมีโอกาสก็จะไปตั้งโรงงานที่นั่น เพราะมีวัตถุดิบที่คุณภาพดี สด และถูก คั้งนั้นนี่คือโอกาสที่เราจะสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบชั้นดี” (BFS1. 2 ธันวาคม 2556 : สัมภาษณ์)

1.4. ข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน พบว่า ควรมีการเตรียมความพร้อม โดยแบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้ประกอบการเอง และฝ่ายรัฐบาลที่ต้องให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ

1.4.1. ฝ่ายผู้ประกอบการ ควรมีการคิดนวัตกรรมสินค้าและบริการใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ ดังคำสัมภาษณ์นี้

“ความคิดใหม่ๆ ของผู้บริหาร ที่มีเหนือกว่าคู่แข่ง คือมีการคิดค้นรสชาติของสินค้าใหม่ๆ ขึ้นมาอยู่เรื่อยๆ และ คิดค้นตัวบรรจุภัณฑ์ขึ้นมาตามความเหมาะสมของสินค้าและตามโอกาสเทศกาล ต่างๆ” (BCP1. 6 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

และต้องคัดเลือกแรงงานที่มีคุณภาพ บางบริษัทเลือกที่จะจ้างแรงงานคนไทยเพราะเห็นว่าแรงงานคนไทยมีคุณภาพในการทำงานมากกว่าคนต่างด้าว และแรงงานคนไทยสามารถ

เข้าใจในงานและภาษามากกว่า นอกจากนั้น ควรผลิตและรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้คุณภาพมาตรฐานสากล ไม่ว่าจะเป็น GMP, HACCP, Q-Mark, ISO 9001:2008 และเครื่องหมายฮาลาล

“คุณภาพของสินค้าก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทอยู่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ เพราะทางบริษัทมีเครื่องหมายรับรองในด้านคุณภาพของสินค้า และมีเครื่องหมาย ฮาลาล เป็นเครื่องรับรองในกลุ่มของชาวมุสลิม” (BCP2. 20 มกราคม 2557: สัมภาษณ์)

อีกทั้งควรยึดนโยบายจัดจำหน่ายเองโดยตรง เพื่อเข้าถึงข้อมูลและความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง เพราะสิ่งสำคัญในการแข่งขันนั้น สินค้าของเราต้องเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ซึ่งผลิตภัณฑ์ทุกชนิดก่อนออกสู่ตลาด ผู้บริหารจะได้ชิมได้ทดลองรับประทานก่อน และให้ความสำคัญกับการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า เพื่อรักษารสชาติให้คงความเป็นเอกลักษณ์อาหารไทย ไม่ใส่สารเคมี สารกันบูด ที่สำคัญ ยังรักษารสชาติสินค้าทั้งที่ส่งออกและจำหน่ายในประเทศให้คงรสชาติดีเดียวกัน ไม่ปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของต่างชาติ เพื่อรักษาเอกลักษณ์ของอาหารไทยต้นตำรับ

ในการมุ่งสู่ตลาดต่างประเทศหรือการเตรียมตัวเพื่อการแข่งขันในตลาด AEC นั้น ผู้ประกอบการควรต้องเตรียมพร้อมทำความเข้าใจกฎระเบียบการค้า ตลอดจนวัฒนธรรมการบริโภคในประเทศนั้นๆ เป็นอย่างดี มีการสร้างตราสินค้าหรือตราองค์กรให้เข้มแข็ง มีการสื่อสารตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก

“การศึกษาพฤติกรรมความต้องการของตลาด AEC เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาด ศึกษาตลาดอย่างจริงจัง อย่างเช่นตลาดอินโดนีซ่านั้นที่มีทัศนคติที่ดีต่อสินค้าไทยที่เชื่อว่าดี มีคุณภาพ จึงเป็นโอกาสของสินค้าไทยที่จะเข้าไปแข่งขันในตลาดอินโดนีซ่น่าได้” (BTS1. 20 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

“เราวางแผนขายออกไปโดนอกบ้านมากขึ้น จากปัจจุบันที่จำหน่ายในประเทศ 70 เปอร์เซ็นต์ ส่งออก 30 เปอร์เซ็นต์ ในอนาคตตั้งเป้าขยายสัดส่วนตลาดต่างประเทศเพิ่มเป็น 40 เปอร์เซ็นต์ เพื่อเผยแพร่เอกลักษณ์สินค้าไทยปึกธงสู่ตลาดโลก นอกจากนี้ ยังเตรียมพร้อมรับมือการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC (ASEAN Economic Community) ซึ่งเรามองว่าน่าจะเป็นโอกาสในการขยายตลาดได้มากขึ้น เนื่องจากสินค้าของเราเป็นที่รู้จักในตลาดอาเซียน เช่น

มาเลเซีย สิงคโปร์ อยู่แล้ว จุดแข็งที่เราได้เปรียบคือการรักษาแบรนด์ที่มีชื่อเสียง” (BCP2. 20 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

“ชื่อเสียงของอาหารไทยยังเป็นแต้มต่ออยู่มากในเวทีธุรกิจ ผมมองว่า แนวโน้มธุรกิจอาหารไทยยังจะเติบโตต่อเนื่องไปอีกในช่วง 10-20 ปี ข้างหน้า ดังนั้นสินค้าประเภทอาหารที่เป็นแบรนด์ไทยก็จะเติบโตควบคู่ไปด้วยกัน” (BCO1. 12 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

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

นอกจากนั้น ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดหาวัตถุดิบ เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้เหนือกว่าคู่แข่งได้

“ปัญหาหลักเลยคือการหาคู่ค้าที่ “ใช่” เนื่องจากเราเป็นบริษัทขนาดเล็ก เพราะคู่ค้าที่ดีและมองในทิศทางเดียวกันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้สามารถไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างแรกเราต้องทำให้ตัวเองมีจุดขายก่อนและพูดคุยกับคู่ค้าให้ชัดเจน” (BFS1. 2 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

“บริษัทได้ร่วมมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับกลุ่มมิตรชัย ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งการร่วมมือกับพันธมิตรนั้น บริษัทได้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ เช่น การตลาดที่สามารถขยายตลาดได้เพิ่มขึ้นไปยังประเทศต่างๆ ด้านการผลิตกลุ่มมิตรชัยจะแนะนำและความร่วมมือในเชิงเทคนิค ทำให้บริษัทเราเติบโตและขยายตัวอย่างแข็งแกร่ง” (BSU1. 15 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

“สิ่งที่บริษัทต้องเตรียมรับมือในเชิงรุก คือ การขยายตลาดให้ใหญ่ขึ้น จากการเจาะตลาดคู่ค้าอาเซียนที่บริษัทได้เปรียบทางภาษีจากการเปิดตลาด AEC พยายามขยายตลาดให้ใหญ่ขึ้นและใช้ประโยชน์จาก Economy of Scale อย่างตลาดอินโดไชน่าที่สินค้าของเราเริ่มเจาะตลาดเข้าไปและมุ่งเน้นขยายตลาดนี้ให้มากขึ้น” (BTS1. 20 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

“ควรศึกษาและเสาะหาแหล่งวัตถุดิบในตลาด AEC การนำเข้าวัตถุดิบจะสร้างความได้เปรียบจากต้นทุน ราคาและคุณภาพแต่ผลกระทบที่ตามมาคือจะเกิดคู่แข่งเพิ่มขึ้น เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้าและแรงงานอย่างเสรี สิ่งที่เราต้องเตรียมกลยุทธ์ในเชิงรับคือเร่งเสริมจุดแข็ง ลดจุดอ่อน” (BTSI. 20 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

“จุดขายในเรื่องความสะดวกสบาย และประหยัดเวลาที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคคนรุ่นใหม่ และแม่บ้านสมัยใหม่ที่หันมาใช้ผลิตภัณฑ์ปรุงรสสำเร็จรูปแทนการปรุงจากวัตถุดิบสด” (BSEI. 10 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

“โครงสร้างองค์กรที่ดีก็มีส่วนที่จะทำให้บริษัทอยู่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ เพราะองค์กรจะบริหารงานไปในทิศทางใดก็ต้องขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรที่เป็นตัวกำหนดทิศทางนั้นๆ นอกจากนั้นการที่บริษัทมีที่ปรึกษาที่ดีก็มีส่วนที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอีกด้วย” (BOSI. 27 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

ธุรกิจที่ออกแนวเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กำลังจะกลายเป็นแนวโน้มที่สำคัญของโลก และมีการบริหารจัดการด้วยหลักคุณธรรมและจรรยาบรรณที่ดี และมีความโปร่งใส

“แนวทางในการทำงานที่บริษัทยึดปฏิบัติมาโดยตลอดคือการบริหารจัดการโดยยึดหลักคุณธรรมและจรรยาบรรณองค์กรโปร่งใสในทุกๆ ส่วนของ stakeholder ทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นพนักงานของบริษัทก็ดี จะทำอย่างไรให้พนักงานรักองค์กรและมีความสุขในการทำงาน แม้กระทั่งลูกค้า ซัพพลายเออร์หรือผู้ถือหุ้น บริษัททำงานด้วยความโปร่งใส” (BTSI. 20 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

1.4.2. ฝ่ายรัฐบาล ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต่างให้ความเห็นในเรื่องการสนับสนุนจากภาครัฐใน 5 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นแรก ภาครัฐควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบหรือแนวทางในการดำเนินการปรับโครงสร้างราคาสินค้าโดยเฉพาะสินค้าเกษตร ซึ่งปัจจุบันราคาสินค้าเกษตรในตลาดไทยนั้นต่ำกว่าเพื่อนบ้าน การจัดการเรื่องการกีดกันทางการนำเข้าสินค้าเกษตรอย่างชัดเจน ภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือด้านการกำหนดมาตรการการไหลเข้าของสินค้าเกษตรจากรายย่อยในกลุ่ม AEC

การปรับอัตราค่าให้เป็นปัจจุบัน และการกำหนดมาตรฐานเสรีทางการค้าของสินค้าเกษตรในกลุ่มสมาชิกที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งหากยังไม่มีเจ้าภาพในการแก้ไขปัญหานี้ อาจทำให้ธุรกิจทางการเกษตรได้รับผลกระทบเรื่องราคาก็เป็นไปได้

ประเด็นที่สอง ภาครัฐควรช่วยสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อให้เกิดอำนาจในการแข่งขันและอำนาจการต่อรองต่อคู่แข่งนอกภูมิภาค ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการรายนี้

“ผมคิดว่าต้องเกิดการรวมตัวของบริษัทผู้ผลิตในอาเซียน จึงจะสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ขึ้นกับภาครัฐที่จะสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างกัน แล้วส่งออกไปนอกพื้นที่ด้วยกัน แต่ตอนนี้เหมือนกับทำขายกันเองในภูมิภาค ไม่ใช่การรวมตัวกันขายออกไปนอกภูมิภาค” (BXO1. 20 กุมภาพันธ์ 2557 : สัมภาษณ์)

ประเด็นที่สาม ภาครัฐควรมีส่วนช่วยเหลือผู้ประกอบการ โดยการจัดโครงการสถาบันอาหาร การผลิตให้ได้มาตรฐาน GMP HACCP

ประเด็นที่สี่ ภาครัฐควรเข้ามาช่วยสนับสนุนเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ การให้ความรู้เรื่องการลดต้นทุน ให้การสนับสนุนด้านเงินทุน ภาษี และนโยบายการลงทุน ช่วยสนับสนุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนาเครื่องปรุงรสไทย และ

ประเด็นที่ห้า ภาครัฐควรเข้ามาให้ความรู้และคำแนะนำแก่ผู้ประกอบการในเรื่องการส่งออก และลดขั้นตอนในการส่งออกที่มันยุ่งยากลง และความรู้ด้านกฎหมาย วัฒนธรรมการบริโภค การค้าระหว่างกันในภูมิภาคอาเซียน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ดังนี้

“กฎหมายของประเทศที่เราจะเข้าไปขึ้นตอนก็เยอะ และเราก็ไม่ค่อยเข้าใจกฎหมายของเค้า และเรื่องภาษาที่เราอาจยังคุยกันไม่ค่อยเข้าใจ อยากให้ภาครัฐช่วยตรงนี้ เพราะในอาเซียนด้วยกันยังไม่ใช้มาตรฐานเดียวกันเหมือนในยุโรป” (BXO1. 20 กุมภาพันธ์ 2557 : สัมภาษณ์)

“สิ่งที่อยากให้รัฐบาลช่วยส่งเสริมเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน คือ การส่งเสริมการลงทุน ในการให้สิทธิประโยชน์ทางด้านภาษี การยกเว้น การลดหย่อนอากรขาเข้าเครื่องจักร วัตถุประสงค์การเพิ่มประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในการใช้สิทธิประโยชน์ภาษีอากร โดยให้สิทธิประโยชน์แก่โครงการที่มีผลประโยชน์ต่อเศรษฐกิจอย่างแท้จริงที่ใช้หลักการบริหารและการจัดการองค์กรที่ดี (Good Governance) ในการให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากร และการสนับสนุนให้ภาคอุตสาหกรรมพัฒนาระบบคุณภาพและมาตรฐานการผลิตเพื่อแข่งขันในตลาดโลกได้” (BTSI. 20 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

2. ความสามารถในการประกอบการ

2.1. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ (BCP1, BXO1, BTS1) มีความคิดเห็นว่า การจ้างแรงงานของตน จะเป็นการจ้างแรงงานคนไทยมากกว่าแรงงานต่างด้าว เนื่องจากคนไทยมีทักษะที่ดีกว่า และไม่มีปัญหาการสื่อสารระหว่างกัน หากมีเหตุจำเป็นต้องจ้างแรงงานต่างด้าว ก็จะมีการกำหนดให้คนที่เป็นหัวหน้างานสามารถสื่อสารภาษาเดียวกันกับแรงงานในแผนกของตนได้

ปัญหาเรื่องค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ทำให้เกิดปัญหาต้นทุนของบริษัทในช่วงแรก แต่ทางบริษัทได้แก้ไขโดยการพูดคุยกับลูกจ้างเพื่อชี้แจงให้ทราบถึงปัญหา บริษัทจึงได้ทำการปรับลดเรื่องการทำงานล่วงเวลา (OT) ให้ลดลง และลดต้นทุนในการบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้เพียงพอต่อค่าแรง 300 บาท

ทางบริษัท มีที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและออกแบบโครงสร้างองค์กรให้ทั้งหมด โดยผู้ที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่ทางบริษัท บริษัทได้ทำการจ้างมาจากภายนอก ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญพิเศษ หรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่และเกษียณแล้ว จึงทำให้บริษัทมีโครงสร้างองค์กรที่ดี ที่ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ

บริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากในเรื่อง เพราะผู้ประกอบการเห็นความสำคัญที่ว่า องค์กรจะสำเร็จได้ต้องเริ่มที่คน บุคลากร โดยมองว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสินทรัพย์ไม่ใช่

ค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่สามารถพัฒนาได้ เพราะฉะนั้นบุคลากรของบริษัทค่อนข้างมีพัฒนาการที่ดี ซึ่งเป็นหัวใจหลักทำให้บริษัทมีการเติบโตอย่างยั่งยืน และพร้อมก้าวไปข้างหน้าซึ่งจะทำให้องค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเน้นในเรื่องบุคลากรที่สามารถเสนอในเรื่องความคิดเห็น ซึ่งเป็นหัวใจหลักขององค์กร นอกจากนั้น ผู้ประกอบการยังมีสิ่งจูงใจทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่ทำให้พนักงานทุกคนทำตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ให้บรรลุเป้าหมาย อาทิ การจัดพาพนักงานไปเที่ยวยังสถานที่ต่างๆตามที่พนักงานตกลงกันไว้ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานอยากจะทำงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว สวัสดิการสำหรับการคลอดบุตร กองทุนการศึกษาสำหรับบุตร การฝึกอบรม สำหรับค่าตอบแทน บริษัทก็ให้ตามค่าแรงขั้นต่ำ ในบางหน้าที่มีการให้ค่าตอบแทนสูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำอีกด้วย ขึ้นกับผลงานที่ทำและความสามารถของพนักงาน และมีการจ่ายช่วยเหลือค่าครองชีพเพิ่มเติมให้ ธุรกิจมีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ซึ่งต้องมีการเพิ่มศักยภาพให้สอดคล้องกับด้านการตลาด เพื่อรองรับการขยายตัวไปยังตลาดต่างประเทศ ด้วยการจัดอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ดังนี้

“ทางบริษัทมีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ อยู่ที่ 300 , 330 , 400 ซึ่งค่าตอบแทนนี้จะให้พนักงานตามผลงานที่ทำ และ ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานอีกด้วย ส่วนค่าครองชีพนั้นทางบริษัทจะจ่ายให้แก่พนักงานอีกต่างหาก” (BOS1. 27 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

“บริษัทเรามีสวัสดิการหลายอย่าง ทั้งสวัสดิการสำหรับการคลอดบุตร ที่นอกเหนือจากประกันสังคม กองทุนการศึกษาสำหรับบุตร ใครมีจุดด้อยส่วนไหน ส่งเข้าอบรม ให้ทำโอทีไม่เกินสองชั่วโมง ไม่ให้พนักงานทำงานหนักมาก ทำแบบพอดี เพื่อให้มีความสุขในการทำงาน”(BTS1. 20 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

สิ่งหนึ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างองค์กรให้แข็งแกร่ง นั่นคือการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร สภาพการณ์ที่ทำให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นคงเช่นนี้ กำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ หากบุคลากรขาดแรงจูงใจ คงไม่อาจนำพาองค์กรไปสู่จุดที่มุ่งหวังได้ บริษัทมีนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นทั้ง “คน” และ “กระบวนการ” เช่น มีการพัฒนาคนไปพร้อมกับพัฒนาให้เกิดกระบวนการที่เอื้อให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีต่างๆ มิใช่เป็นการใช้ “เงิน” เป็นปัจจัยหลัก แต่ให้ความสำคัญกับ “ความต่อเนื่อง” ในการพัฒนามากกว่า (BSU2. 26 กุมภาพันธ์ 2557 : สัมภาษณ์) และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดย

ผู้บริหารให้ความสำคัญในการรับฟัง บางบริษัทมีการทำประชุมสั้นๆ ทุกเช้าที่เรียกว่า Morning Talk เพื่อจะได้มีการสื่อสาร การรับรู้ข้อมูลข่าวสารระหว่างกันให้มากขึ้น และยังเป็นการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้องอีกด้วย

“เราฝึกให้ทุกคนเป็นเด็กสมบูรณ์ ไม่มีเวลาคิดที่จะไม่มีความสุข อย่ามองว่างานหนัก ทำให้ท้อ งานยิ่งเยอะ ยิ่งมีความสุข” (BTS1. 20 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์)

2.2. ด้านการตลาด

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า การบริการยังไม่มี ความสำคัญ และยังไม่สามารถสร้างความแตกต่างได้ชัดเจนในธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย จึงมีการกล่าวถึงส่วน ประสมทางการตลาด 4 P's เท่านั้น คือ ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ด้านราคา (Price) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และ ด้านการสื่อสารการตลาด (Promotion)

2.2.1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) พบว่า ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ และการรักษารสชาติดั้งเดิม เพื่อให้สื่อถึงประวัติและวัฒนธรรมของอาหารไทย เป็น การสร้างให้ลูกค้าในต่างประเทศได้รู้จักอาหารไทย ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ดังนี้

“การทำอาหาร ไม่ว่าจะทำธุรกิจอาหารแบบไหน ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตให้ความสำคัญ ต่อผู้บริโภคอย่างยิ่ง ลดคุณค่า ลดคุณภาพ เปลี่ยนรสชาติจะถูกคนกินไม่ได้เลย เปลี่ยนสูตรนิดเดียว ลดน้ำปลา ลดกระเทียม ลดแป้งอะไรต่างๆ ลูกค้าโทรมาทันที คนกินมา 20-30 ปีพอเปลี่ยนสูตรปั๊บ มีโทรศัพท์มาทันทีว่าทำไมไม่เหมือนเก่า ความคุ้นเคยมีความสำคัญมาก เพราะฉะนั้น สิ่งสำคัญที่เรา คำนึงถึงคุณภาพของวัตถุดิบ สูตรดั้งเดิมต้องรักษาไว้เสมอ” (BCP2. 20 มกราคม 2557: สัมภาษณ์) และ

“การเปิดตลาดในต่างประเทศ ประการแรก คือการสร้างความรู้จักอาหารไทย ซึ่งถึงแม้ จะมีความคล้ายคลึงกับอาหารจีน แต่ก็ไม่เหมือนกันซะทีเดียวครับ ต้องให้ผู้บริโภคชาวไทยที่ แท้จริง ไม่จำเป็นต้องเน้นขั้นตอนการปรุงที่ยุ่งเกินไป แต่เน้นการสร้างความสะดวก การรู้จักใน อาหารไทย เป็นสำคัญ สิ่งที่สอดคล้องกับแนวทางของเรา คือการสื่อไม่เฉพาะแค่สินค้าของเรา แต่ ยังสื่อถึงประวัติและวัฒนธรรมอาหารไทย” (BSU2. 26 กุมภาพันธ์ 2557 : สัมภาษณ์) และ

"มุ่งเน้นด้านคุณภาพและความเป็นมาตรฐานเครื่องปรุงรสไทยเพื่อสุขภาพ" (BFS1. 2 ธันวาคม 2556 : สัมภาษณ์)

และในส่วนของบริษัทผู้ซื้อก็เห็นด้วยในเรื่องของการสร้างคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของอาหารไทย ตามคำให้สัมภาษณ์ของผู้ซื้อหลัก ดังนี้

"อาหารของโรงแรมจะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นเมนูใหม่ๆ หรือ การทำให้รสชาติของอาหารดีขึ้น ซึ่งหากมีเครื่องปรุงรสที่มีคุณภาพดีออกมาจำหน่าย โรงแรมก็พร้อมที่จะเปลี่ยน ไม่นั่นจรรู้จักคิดต่อแบรนด์ใดเป็นพิเศษ " (CHI. 8 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์) และ

"อาหารไทย เครื่องปรุงรสไทยควรเน้นที่คุณภาพและมาตรฐาน ที่สำคัญต้องไม่ทำให้รสชาติของอาหารไทยเพี้ยน ไม่จำเป็นต้องไปปรับรสชาติอาหารไทยให้เข้ากับแต่ละประเทศ รสชาติของอาหารไทยมีจุดเด่นของตนเองที่อยู่แล้ว" (CRI. 11 ธันวาคม 2556 : สัมภาษณ์)

อีกทั้ง ควรให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การออกรสชาติใหม่ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีความทันสมัย เพื่อเป็นการสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่ง ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ดังนี้

"บริษัทให้ความสำคัญกับเรื่องนวัตกรรม โดยบริษัทมีการบริหารที่เป็นแบบ *Product Leader* คือบริษัทจะเป็นผู้ผลิตสินค้าก่อนผู้ประกอบการอื่น อย่างเช่น กะทิกล่องบริษัทเป็นผู้ผลิตรายแรก และคือนวัตกรรมใหม่ของบริษัท" (BCO1. 12 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์) และ

"การสร้างความแตกต่าง (*Differentiation*) คือกลยุทธ์การดำเนินการที่บริษัทนำมาเป็นแนวทางและเป็นแผนระยะยาวในการทำงาน การมุ่งมั่นพัฒนาสินค้าและการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า เป็นสิ่งที่บริษัททำมาโดยตลอดตามคำปณิธานของท่านประธานผู้ก่อตั้งบริษัทได้ให้ไว้ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สินค้ามีความแตกต่างและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง" (BTS1. 20 ธันวาคม 2556 : สัมภาษณ์)

และในส่วนของบริษัทผู้ซื้อ ก็มีความคิดเห็นตรงกับผู้ประกอบการในเรื่องการให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์สินค้า และการสร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่ๆ ดังคำสัมภาษณ์ผู้ซื้อหลัก ดังนี้

"ตราสินค้ามีผลต่อการเลือกใช้เครื่องปรุงรส เพราะเราเลือกใช้เครื่องปรุงรสที่ดีและมีคุณภาพ เราเลยต้องเน้นใช้เครื่องปรุงรสที่มีชื่อที่น่าเชื่อถือ " (CH2. 7 มีนาคม 2557 : สัมภาษณ์) และ

"บรรจุภัณฑ์มีผลต่อการเลือกใช้เครื่องปรุงรสเพราะเราต้องเลือกบรรจุภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน ความปลอดภัย จะต้องไม่มีสิ่งแปลกปลอมเข้าไปเจือปน เพราะเราต้องคำนึงถึงเรื่องความสะอาดเป็นสิ่งสำคัญ " (CS1, CH1, CH2. ธันวาคม-มีนาคม 2557 : สัมภาษณ์)

2.2.2. ด้านราคา (Price) ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการตั้งราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เมื่อคุณภาพสินค้ามีสูง ก็ยอมที่จะตั้งราคาให้สูงตามคุณภาพได้ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ดังนี้

"ประเด็นสำคัญที่ต้องเตรียมพร้อมรับมือคือการดูแลคุณภาพสินค้า จำหน่ายสินค้าในราคายุติธรรม รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การจัดการส่งเสริมการขาย โดยเฉพาะต้องชี้ให้ผู้บริโภคเห็นถึงความแตกต่างระหว่างสินค้าของเรากับคู่แข่งต่างประเทศที่จะเข้ามาแข่งขันว่าคุณประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากราคาที่แตกต่างกันคืออะไรเพราะความปลอดภัยและการดูแลสุขภาพเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคยุคนี้ให้ความสำคัญ" (BCO1. 12 ธันวาคม 2556: สัมภาษณ์) และ

"มีการผลิตและปรับสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ราคาประมาณ 400-500 ถือว่าอยู่ในระดับ Premium" (BXO1. 20 กุมภาพันธ์ 2557 : สัมภาษณ์)

และในส่วนของบริษัทผู้ซื้อก็มีความคิดเห็นตรงกันกับผู้ประกอบการว่า การตัดสินใจซื้อสินค้าเครื่องปรุงรส ไม่ได้ขึ้นกับราคาสินค้าที่ถูกเท่านั้น การตั้งราคาดังกล่าวให้เหมาะสมกับคุณภาพสินค้า หากคุณภาพสินค้าอยู่ในระดับสูง ก็สามารถตั้งราคาสินค้าในระดับสูงได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

"เรื่องราคาไม่มีผลต่อการเลือกใช้เครื่องปรุงรส เนื่องจากโรงเรียนของเรา เน้นในเรื่องของรสชาติและคุณภาพของอาหาร ซึ่งไม่ว่าจะมีราคาสูงอย่างไร เราก็จำเป็นต้องซื้อเพื่อให้ได้มาประกอบอาหาร เพื่อให้ออกมาเป็นอาหารที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริโภค " (CSI. 15 ธันวาคม 2556 : สัมภาษณ์) และ

"เรื่องราคาไม่มีผลต่อการเลือกใช้เครื่องปรุงรส เนื่องจากทางโรงแรมจะเน้นในเรื่องคุณภาพของอาหารเป็นหลัก เราจึงเลือกใช้ของที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้าเสมอ " (CHI. 8 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

แต่ในบางบริษัท ก็มีการตั้งราคาโดยใช้กลยุทธ์การตั้งราคาเดียว หากมีมาตรฐานสินค้าระดับเดียว หรือเป็นสินค้าเหมือนกันสำหรับทุกตลาด (Mass Product) ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการรายหนึ่ง

"สำหรับกลยุทธ์ ทางบริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ ราคาเดียว เพราะเนื่องจากบริษัทมีสินค้าที่ใช้เพื่อการบริโภค หรือ Mass Product โดยที่มาตรฐานของสินค้าที่ทำการผลิต เหมือนกันทั่วโลกจึงทำให้ทางบริษัทต้องตั้งราคาสินค้าราคาเดียว เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก" (BOSI. 27 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

2.2.3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการให้ความสำคัญกับการเลือกใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุม ทั่วถึง และสามารถส่งต่อสินค้าให้ผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว ด้วยต้นทุนการขนส่งที่ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยจะมีการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ดังนี้

"เรื่องของการตลาดและบริการต้องมีการวางแผนการตลาดโดยมุ่งเน้นการส่งมอบสินค้าที่รวดเร็วและมีต้นทุนด้านการขนส่งที่ต่ำกว่าคู่แข่ง" (BSU1. 15 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์) และ

"จะมีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายมากขึ้นและพยายามเพิ่มทีมขายที่จะสามารถเข้าถึงลูกค้ามากยิ่งขึ้นในตลาดต่างจังหวัดและตลาดที่บริษัทยังเข้าไม่ถึง " (BTS1. 20 ธันวาคม 2556 : สัมภาษณ์)

และในส่วนของบริษัทผู้ซื้อก็มีความคิดเห็นตรงกับผู้ประกอบการที่ว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายควรเข้าถึงได้ง่าย สะดวก ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ซื้อ ดังนี้

"ช่องทางการจัดจำหน่ายมีผลต่อการเลือกซื้อ เพราะอะไรที่เข้าถึงง่าย หาซื้อได้สะดวก มันก็ยิ่งทำให้เราซื้อของเข้าร้านได้ง่าย" (CS1. 15 ธันวาคม 2556 : สัมภาษณ์) และ

"ช่องทางการจัดจำหน่ายมีผลต่อการเลือกซื้อ เพราะเราสั่งซื้อที่ละเยอะๆ เราจะไม่สั่งของผ่านคนกลาง เราจะสั่งโดยตรงจากโรงงาน และจะต้องเป็นโรงงานที่สามารถส่งของให้เราได้รวดเร็ว และ ตรงเวลา" (CH1. 8 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์) และ

"ช่องทางการจัดจำหน่ายมีผลต่อการเลือกซื้อ เนื่องจากเราต้องการวัตถุดิบที่มีความสดใหม่ทุกวัน ซัพพลายเออร์รายใดที่สามารถตอบสนองความต้องการของเราในเรื่องความสดใหม่ และรวดเร็วได้ เราก็ต้องเลือกซัพพลายเออร์ในรายนั้นๆ" (CH2. 7 มีนาคม 2557 : สัมภาษณ์)

แต่ก็ยังมีบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายอีกกลุ่มหนึ่ง ที่เลือกช่องทางการจัดจำหน่ายโดยมีการจำหน่ายเองโดยตรง ไม่ผ่านคนกลาง ดังคำกล่าวที่ว่า

"ปัจจุบัน เรายังใช้การจัดจำหน่ายเองโดยตรง เราไม่มีตัวแทนจำหน่ายในประเทศ เพราะมองว่าถ้าเราสามารถจัดจำหน่ายได้ด้วยตัวเอง จะทำให้เราใกล้ชิดและรับทราบทั้งปัญหาและความต้องการต่างๆ ของลูกค้า สินค้าตัวไหนขายดีเพราะอะไร ตัวไหนที่ไม่ได้รับการตอบรับเพราะอะไร การมีพนักงานของเราเองไปตระเวนจำหน่ายโดยใช้กลยุทธ์ขายเงินสด มีเซลส์ขายเงินสดและคนขับรถตระเวนออกไปจำหน่ายตามพื้นที่ต่างๆ ทำให้เราสามารถมองตลาดได้กว้างกว่าการให้คนอื่นทำตลาดให้ โดยปัจจุบันมีรถหลายสิบลูกคันด้วยกัน" (BCP2. 20 มกราคม 2557: สัมภาษณ์)

2.2.4. ด้านการสื่อสารทางการตลาด (Promotion) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรให้ความสำคัญการส่งเสริมการตลาดทุกรูปแบบ เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ารู้จักสินค้าให้มากขึ้น การสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่สินค้า และการกระตุ้นให้เกิดการซื้อให้มากยิ่งขึ้น โดยผ่านเครื่องมือ ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์ การจัดแสดงสินค้า การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขายโดยใช้พนักงานขาย และการตลาดทางตรงหรือการตลาดสื่อสังคมออนไลน์ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ดังนี้

"ทำการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Marketing) โดยใช้ Facebook เป็นช่องทางในการสื่อสารทางการตลาด และใช้ Google Adword ในการโฆษณาสินค้าของบริษัทโดยทางบริษัทเป็นผู้ทำขึ้นเอง"(BCP1. 6 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์) และ

"การส่งเสริมการขาย โดยดูตามช่องทางการจัดจำหน่ายต่างๆ เช่น ร่วมทำโปรโมชั่นกับห้าง Big C และร่วมทำโปรโมชั่นกับ 7-eleven และมีการขายโดยใช้แคตตาล็อก " (BCP1, BSE. มกราคม 2557 : สัมภาษณ์) และ

"สำหรับกลยุทธ์การขยายตลาดของเรา จะใช้การออกงานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ โดยเน้นการสาธิตสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคได้รู้จักและสัมผัสรสชาติอาหาร นอกจากนี้ยังเน้นที่มาตรฐานความปลอดภัยของสินค้าเป็นหลัก " (BCP2. 20 มกราคม 2557: สัมภาษณ์)

และในส่วนของบริษัทผู้ซื้อที่มีความคิดเห็นว่า การส่งเสริมการขายนั้นมีผลต่อการเลือกซื้อเครื่องปรุงรสเหมือนกัน เป็นการลดต้นทุนของสินค้าในทางหนึ่ง ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ซื้อ ดังนี้

"การส่งเสริมการขายมีผลต่อการเลือกซื้อเครื่องปรุงรสปrior มาก เนื่องจากเราต้องดูแลเรื่องค่าใช้จ่าย เครื่องปรุงรสก็ถือเป็นสิ่งที่เราต้องนำมาประกอบอาหารทุกวันและมีต้นทุน เพราะฉะนั้นเราต้องหาทางลดต้นทุน โดยการให้ช่วงโปรโมชั่นเข้ามาช่วย ถ้าช่วงไหนมีโปรโมชั่นใดๆ เราก็จะสต็อกวัตถุดิบประเภทเครื่องปรุงรสไว้เยอะหน่อย ของแบบนี้มันสามารถเก็บได้ ไม่น่าเสียง่าย " (CSI. 15 ธันวาคม 2556 : สัมภาษณ์) และ

"การส่งเสริมการขายมีผลต่อการเลือกซื้อเครื่องปรุงรส เนื่องจากโรงแรมจะต้องบริหารจัดการต้นทุนการผลิต ในแต่ละวัน โรงแรมใช้วัตถุดิบประเภทเครื่องปรุงรสปrior มาก เพราะฉะนั้นการที่เราสั่งที่ละหลายๆ เราก็จะได้ส่วนลดในส่วนนี้ด้วย " (CHI. มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

2.3. ด้านการดำเนินการผลิต

สิ่งแรกสำหรับผู้ประกอบการต้องมีการวางแผนและจัดการให้ดีคือ เรื่องการจัดหาวัตถุดิบ ซึ่งถือเป็นต้นทุนที่สำคัญอันหนึ่งในการผลิตสินค้า ผู้ประกอบการต้องมีการวางแผนการใช้วัตถุดิบ

ล่วงหน้าและมีแหล่งวัตถุดิบเป็นของตนเอง หรือมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิตวัตถุดิบส่งป้อนให้บริษัท ผู้ประกอบการบางรายก็มีการร่วมทุนกับผู้ค้ารายใหญ่ในต่างประเทศ เพื่อพัฒนาด้านเทคโนโลยีการผลิตร่วมกัน เป็นการลดต้นทุนการผลิตและขยายตลาดของสินค้าตนในต่างประเทศ ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการรายนี้

“บริษัทไม่มีพื้นที่เพาะปลูกอ้อยเป็นของตนเอง จึงจำเป็นต้องจัดหาอ้อยโดยการส่งเสริมให้เกษตรกรเปลี่ยนการปลูกพืชอื่นมาปลูกอ้อย โดยบริษัทเชื่อว่าการให้บริการที่ดีและความสัมพันธ์ที่ดีกับชาวไร่เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดหาวัตถุดิบ จึงให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์กับชาวไร่อ้อย ผ่านทางการให้เงินสนับสนุนและการสร้างความสัมพันธ์โดยนักวิชาการเกษตร ทำให้มีจำนวนชาวไร่หันมาปลูกอ้อยเพื่อขายให้กับบริษัทเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ” (BSU1. 15 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

ผู้ประกอบการบางราย ก็พยายามปรับปรุงในเรื่องวัตถุดิบ โดยการใช้วัตถุดิบที่มีให้ได้ทุกส่วน เพื่อลดของเสียลง และเป็นการเพิ่มประโยชน์และรายได้จากวัตถุดิบที่มีอยู่แล้ว

“เราใช้ผลประโยชน์ของมะพร้าวให้มีประโยชน์ทั้งลูก โดยเรานำเปลือกมะพร้าวมาอัดเป็นเม็ดแข็งๆ คล้ายกระสุนไม้ซึ่งนำมาใช้เป็นแหล่งเชื้อเพลิงใน Boiler แทนน้ำมันเตา เราประหยัดค่าน้ำมันเตาต่อเดือน 3 ล้านบาท ใน 1 ปีเราประหยัดได้ถึง 30 กว่าล้าน ส่วนกะลามะพร้าว เราทำงานวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยสุรนารี ซึ่งขณะนี้ผมเริ่มตั้งโรงงานแล้ว โดยนำกะลามะพร้าวมาเผาโดยกรรมวิธี Gasification ซึ่งในกระบวนการเผาจะได้แก๊สออกมาก่อนซึ่งแก๊สที่ได้เราก็นำมาปั่นเป็นกระแสไฟฟ้าใช้ในโรงงานส่วนกะลาที่ถูกเผาแล้ว เราก็อัดด้วยไอน้ำแรงดันสูงเพื่อให้เกิดเป็นรูพรุนขึ้นมา ทำให้เกิด Activated carbon ที่มีมูลค่าสูงมาก ซึ่งนำไปใช้ ดูดกลิ่น ดูดสี ดูดสารพิษ ซึ่งทุกๆ โปรเจ็คที่เกิดขึ้นล้วนแล้วมาจากการวิจัยและพัฒนาทั้งหมด” (BCO1. 12 ธันวาคม 2556 : สัมภาษณ์)

บางบริษัทจำเป็นต้องมีการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ก็มีการบริหารต้นทุนโดยการขนส่งทางเรือในกรณีที่วัตถุดิบนั้นเก็บได้นาน แต่หากเป็นวัตถุดิบที่เน่าเสียง่ายก็จะขนส่งทางรถซึ่งมีต้นทุนที่สูงขึ้น แต่จะไม่มีภาระขนส่งทางเครื่องบิน เนื่องจากต้นทุนสูงมาก

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ เห็นว่า กิจการควรรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสินค้า

“ตอนนี้เราก็หันมาลงทุนใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคนเพิ่มขึ้น โดยในส่วนของโรงงานจะมีการลงทุนอีก 10-15 ล้านบาท เพื่อบริหารจัดการการผลิตให้มีประสิทธิภาพ” (BFS1. 2 ธันวาคม 2556 : สัมภาษณ์)

โดยเฉพาะผู้บริโภคนั้นมีความรู้มากขึ้น ดังนั้น การตัดสินใจซื้อสินค้าจะมีการอ่านวิเคราะห์ว่ามีผลต่อสุขภาพหรือไม่ เนื่องจาก แนวโน้มของผู้บริโภคที่หันมาให้ความสำคัญกับสุขภาพมากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการระบุบนฉลากอย่างชัดเจน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ดังนี้

“สินค้าของเราต้องเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ซึ่งผลิตภัณฑ์ทุกชนิดก่อนออกสู่ตลาดผู้บริหารจะได้ชิมได้ทดลองรับประทานก่อน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าเพื่อรักษารสชาติให้คงความเป็นเอกลักษณ์อาหารไทย ไม่ใส่สารเคมี สารกันบูด ที่สำคัญยังรักษารสชาติสินค้าทั้งที่ส่งออกและจำหน่ายในประเทศให้คงรสชาติเดียวกัน ไม่ปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของต่างชาติ เพื่อรักษาเอกลักษณ์ของอาหารไทยต้นตำรับ” (BCP2. 20 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์) และ

“เราซื้อวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตเฉพาะในแต่ละวัน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สดใหม่มีคุณภาพดี และจะไม่มีการแปรรูปเพื่อให้เก็บรักษาได้นาน” (BCP2. 20 มกราคม 2557: สัมภาษณ์)

นอกจากนั้น กิจการควรมีกระบวนการควบคุมคุณภาพในการผลิตในโรงงานทุกขั้นตอน เพื่อให้สินค้าได้คุณภาพมาตรฐาน โดยเฉพาะหากผู้ประกอบการจะส่งออกสินค้าเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ควรให้ความสำคัญกับการรับรองมาตรฐานของแต่ละประเทศ อาทิ HACCP, GMP, FDA เป็นต้น อีกทั้งผู้ประกอบการควรมีการจัดทำมาตรฐานสินค้าสากล เพื่อใช้ในการผลิตและขยายตลาดไปยังกลุ่มผู้บริโภคชาวมุสลิม ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริโภคขนาดใหญ่ และในช่วงเทศกาลถือศีล กินเจ ทางบริษัทก็ได้ผลิตรสชาติที่เหมาะสมสำหรับผู้บริโภคที่รับประทานอาหารเจ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการดังนี้

“กระบวนการควบคุมคุณภาพในการผลิตในโรงงาน เราจะเน้นว่าสินค้าเราใช้วัตถุดิบสดที่ได้รับการคัดสรรว่ามีคุณภาพ ปลอดภัยสารพิษ ปราศจากยาฆ่าแมลง และมีการควบคุมกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน ทำให้ไม่มีปัญหาด้านสินค้าไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน” (BCP2. 20 มกราคม 2557: สัมภาษณ์) และ

“ในการผลิต บริษัทจะมุ่งหากคนมารับรอง ในเรื่องของมาตรฐานการผลิต โดยหากจากสถาบันรับรองต่างๆ มาตรฐานต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องมือในการรับรองคุณภาพและสร้างความไว้วางใจให้แก่ลูกค้า” (BOS1. 27 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

2.4. ด้านการเงินและบริหารความเสี่ยงทางการเงิน

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำในการดำเนินธุรกิจและขยายธุรกิจสู่ต่างประเทศ เพื่อลดความเสี่ยงทางการเงิน มีการกำหนดแผนการดำเนินงานภายในหนึ่งปีเพื่อลดความเสี่ยงในเรื่องของเงินลงทุน นอกจากนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีแนวทางในการสร้างธุรกิจให้เจริญเติบโตและขยายกำลังการผลิตอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ อย่างรอบคอบ ไม่กู้เงินมาลงทุนเกินจำเป็น มีการวางแผนในการลงทุนอย่างรอบคอบ ไม่สร้างภาระหนี้สินให้เกิดความเสี่ยง เช่น การซื้อเครื่องมือหรือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตด้วยเงินกำไรสะสม เป็นต้น ที่สำคัญคือ เลือกทำธุรกิจเฉพาะด้านที่มีความชำนาญ โดยประกอบธุรกิจตามกำลังความสามารถ

ในเรื่องของความน่าเชื่อถือ ผู้ประกอบการจะเน้นการรักษาเครดิตของตนเองกับทางธนาคารที่ดี เพื่อให้ง่ายต่อการขอกู้เงินจากธนาคาร เพื่อใช้ในการลงทุนในการขยายกิจการ และสถาบันทางการเงินที่ทางบริษัทใช้บริการในการกู้ยืมเงินเพื่อมาใช้ในบริหารงานต่างๆ ส่วนใหญ่บริษัทจะเลือกสถาบันที่อยู่ในเมืองไทยมากกว่า เลือกสถาบันการเงินของต่างประเทศ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าว ดังนี้

“สถาบันทางการเงินที่ทางบริษัท ใช้บริการในการกู้ยืมเงินเพื่อมาใช้ในบริหารงานต่างๆ ส่วนใหญ่ทางบริษัท จะเลือกสถาบันที่อยู่ในเมืองไทยมากกว่า เลือกที่อยู่ต่างประเทศ เพราะมีความเสี่ยงมากกว่า” (BOS1. 27 มกราคม 2557 : สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังอาจเกิดความเสี่ยงจากการผันผวนของรายได้จากการขาย ผู้ประกอบการบางรายมีการผลิตและจำหน่ายสินค้า ที่อาจจะมีผลกระทบจากฤดูกาล (Seasonal Effect) บริษัทพิจารณาจังหวะในการขายจากปัจจัยต่างๆ เช่น ระดับสินค้าคงเหลือที่มีอยู่ การประมาณการผลิต และระดับราคาสินค้าในตลาดโลก การขายสินค้าของบริษัทจึงไม่สม่ำเสมอในแต่ละไตรมาส สินค้าบางอย่างมีความผันผวนทางด้านราคาสูงเมื่อเทียบกับสินค้าประเภทอื่น โดยราคาสินค้าในตลาดโลกจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น อุปสงค์ อุปทานของประเทศผู้ผลิต ผู้บริโภค ผู้ส่งออก และผู้นำเข้า รวมถึงการเก็งกำไรจากนักเก็งกำไร ซึ่งจะเกี่ยวพันกับสภาพภูมิอากาศที่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคต่อการเพาะปลูกของแต่ละประเทศ นโยบายการส่งเสริมการแทรกแซงการส่งออก การนำเข้า ของอุตสาหกรรมของภาครัฐ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ราคาซื้อขายสินค้าประเภทนี้ในตลาดโลกมีความผันผวนสูง ความผันผวนของราคาสินค้าในตลาดโลก จึงทำให้บริษัทต้องบริหารความเสี่ยงโดยใช้ตราสารทางการเงินที่เหมาะสม เช่น สิทธิที่จะซื้อหรือขายสินค้าเกษตร เพื่อลดความผันผวนของกำไรของบริษัทจากความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาสินค้าในตลาดโลก การป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว อาจส่งผลกระทบในทางลบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทรายไตรมาสได้ เนื่องจากบริษัทต้องบันทึกบัญชีกำไรขาดทุนจากการป้องกันความเสี่ยงในงบกำไรขาดทุนตามมูลค่ายุติธรรมของตราสารทางการเงินทุกสิ้นงวดบัญชี ซึ่งอาจไม่ตรงกับงวดที่บริษัทส่งมอบสินค้า และจากเดิมที่ผลประกอบการของบริษัทพึ่งพิงอยู่กับสินค้าอย่างเดียว ความผันผวนของราคาในตลาดโลก จึงส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทอย่างมาก

นอกจากนั้น ยังมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากผู้ประกอบการบางรายมีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศในสัดส่วนที่สูง โดยส่วนใหญ่อ้างอิงจากสกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ยอดขายของบริษัท จึงมีความผันผวนตามอัตราแลกเปลี่ยน ดังนั้น รายได้และต้นทุนส่วนใหญ่ของบริษัท จึงมีความสัมพันธ์กับอัตราแลกเปลี่ยนไปในทิศทางเดียวกัน (Natural Hedge) นอกจากนี้ บางบริษัทพิจารณาใช้สัญญาซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนเพื่อลดผลกระทบจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อผลประกอบการของบริษัท และผู้ประกอบการบางรายก็มีการทำ Forward สกุลเงินเอาไว้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ คือ

“เราขายสินค้าเป็นสกุลดอลลาร์ จึงมีการทำ Forward ไว้ ในการนำเข้าวัตถุดิบ”
(BXO1. 20 กุมภาพันธ์ 2557 : สัมภาษณ์)